



**UNIVERSITÄT Potsdam**

**Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät**

Promotion zum Thema

**„Karrierewege in der Wirtschaftsprüfung unter besonderer Berücksichtigung der relativen Repräsentation von Frauen“**

Betreuer: Prof. Dr. Ulfert Gronewold  
Prof. Dr. Martin Richter

Verfasserin: Dipl.-Ök. Veronika Hefen, M.A.

Online veröffentlicht auf dem  
Publikationsserver der Universität Potsdam:  
<https://doi.org/10.25932/publishup-52983>  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-529831>



## **Inhalt**

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Problemstellung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Forschungsfrage</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3. Gang der Untersuchung</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Der Beruf Wirtschaftsprüfer/in</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1. Berufliche Aufgaben, Rechte und Pflichten der WP</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2. Der Weg zum WP: Wirtschaftsprüfungsexamen und Bestellung</b> .....	<b>12</b>
<b>2.3. Die Tätigkeit in einer der Top-10-WPG in Deutschland</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3.1. Überblick über die Struktur der WPG in Deutschland</b> .....	<b>15</b>
2.3.1.1. Marktkonzentration der WPG in Deutschland .....	15
2.3.1.2. Regulierung der Abschlussprüfung auf EU-Ebene.....	16
<b>2.3.2. Die Geschäftsbereiche der Top-10-WPG</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3.3. Unterschiede in Tätigkeitsbedingungen zwischen einzelnen WPG der Top-10-WPG</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.4. Grundstruktur der Karrierestufen bei den Top-10-WPG</b> .....	<b>19</b>
<b>3. Frauen in der Wirtschaftsprüfung</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1. Statistische Angaben zur relativen Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung</b> .....	<b>23</b>
<b>3.2. Statistische Angaben zu weiblichen Beschäftigten bei den Top-10-WPG</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2.1. Informationsquelle WPK</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2.2. Informationsquelle Transparenz- und Nachhaltigkeitsberichte der Top-10-WPG</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2.3. Analyse einiger zentraler statistischer Angaben der Top-10-WPG</b> .....	<b>31</b>
3.2.3.1. Geschlechterverhältnis je Karrierestufe.....	31
3.2.3.2. Durchschnittsalter und Fluktuation .....	37
3.2.3.3. Mitarbeiter/innen in Teilzeit .....	39
3.2.3.4. Mitarbeiterzufriedenheit / Mitarbeiterbefragung.....	39
3.2.3.5. Exkurs: Diversität in den Top-10-WPG .....	40
<b>4. Stand der Forschung zu Frauen in der Wirtschaftsprüfung bzw. Women in Accounting/Auditing</b> .....	<b>43</b>
<b>4.1. Frauen in der Wirtschaftsprüfung: Stand der betriebswirtschaftlichen Prüfungsforschung</b> .....	<b>43</b>
4.1.1. Stand der deutschen Prüfungsforschung zu Frauen in der Wirtschaftsprüfung.....	43
4.1.2. Stand der internationalen Prüfungsforschung zu Frauen in der Wirtschaftsprüfung.....	44
<b>4.2. Theorien und Konzepte der Genderforschung als Bestandteil der Prüfungsforschung</b> .....	<b>46</b>
4.2.1. Die Begriffe Geschlecht, Sex und Gender .....	46
4.2.2. Feminismus in der Prüfungsforschung .....	49

<b>4.2.3. Konzepte zur Analyse der Ungleichbehandlung von Frauen und Männern in Organisationen – angewandt in der Prüfungsforschung</b> .....	<b>51</b>
4.2.3.1. Konzept 1: Der Token-Status von Frauen in Organisationen als Erklärung für eine Ungleichbehandlung von Frauen und Männern .....	51
4.2.3.2. Konzept 2: Rollenbilder und Stereotype in Organisationen als Erklärung für eine Ungleichbehandlung von Frauen und Männern .....	53
4.2.3.3. Konzept 3: Soziale Strukturen und kulturelle Werte in Organisationen als Erklärung für eine Ungleichbehandlung von Frauen und Männern .....	54
<b>4.2.4. Konzepte zur Analyse der relativen Repräsentation von Frauen in Führungspositionen in Organisationen – angewandt in der Prüfungsforschung</b> ....	<b>54</b>
4.2.4.1. Der personenbezogene Ansatz.....	54
4.2.4.2. Der situationsbezogene Ansatz.....	58
4.2.4.3. Anwendung der personenbezogenen und situativen Ansätze auf die Prüfungsforschung.....	59
<b>4.3. Die Theorie des geplanten Verhaltens</b> .....	<b>60</b>
<b>5. Konzeption eines ganzheitlichen und eines spezifischen Modells zur Analyse der Karrierewege in der Wirtschaftsprüfung</b> .....	<b>63</b>
<b>5.1. Annahmen des ganzheitlichen und des spezifischen Modells</b> .....	<b>63</b>
<b>5.2. Konzeption eines ganzheitlichen Modells</b> .....	<b>64</b>
5.2.1. Novitätsgehalt des ganzheitlichen Modells .....	64
5.2.2. Grundstruktur der Modelle und Modellentwicklung.....	67
<b>5.3. Spezifisches Modell zur Analyse der Schwelle von Senior zu Manager</b> .....	<b>73</b>
5.3.1. Übersicht über die Elemente des spezifischen Modells zur Analyse der Schwelle von Senior zu Manager .....	73
5.3.2. Der Beurteilungs- und Beförderungsprozess.....	76
5.3.3. Der Eintrittsprozess .....	77
5.3.4. Der Prozess der beruflichen Tätigkeit.....	78
5.3.5. Der Austrittsprozess.....	81
5.3.6. Das spezifische Modell in Verbindung mit der Theorie des geplanten Verhaltens .....	82
5.3.7. Novitätsgehalt des spezifischen Modells zur Analyse der Schwelle von Senior zu Manager .....	84
<b>6. Empirische Überprüfung des theoretischen spezifischen Modells</b> .....	<b>85</b>
<b>6.1. Methodik</b> .....	<b>85</b>
<b>6.2. Vorbereitung der empirischen Studie und Datenerhebung</b> .....	<b>86</b>
6.2.1. Erstellung des Fragebogens.....	87
6.2.2. Pre-Test .....	87
6.2.3. Datenerhebung .....	88
6.2.4. Deskriptive Statistik zentraler demografischer Daten der empirischen Untersuchung.....	89
6.2.4.1. Geschlecht .....	90
6.2.4.2. Alter.....	91
6.2.4.3. Art des Hochschulabschlusses / Geplante weitere Hochschulabschlüsse .....	93
6.2.4.4. Dauer der Berufserfahrung .....	96

6.2.4.5. Größe der WPG .....	97
<b>6.3. Limitationen der empirischen Untersuchung.....</b>	<b>98</b>
<b>7. Das spezifische Modell zur Analyse der Schwelle von Senior zu Manager in Theorie und Praxis bei deutschen Top-10-WPG.....</b>	<b>99</b>
7.1. Einführung in die Analyse des spezifischen Modells .....	99
7.2. Die berufliche Situation: Analysebereich Eintrittsprozess bei den Top-10-WPG..	100
7.3. Die berufliche Situation: Analysebereich Austrittsprozess im spezifischen Modell.....	103
7.3.1. Die Begriffe Kündigung, Kündigungsabsicht und Fluktuation .....	104
7.3.2. Die Mitarbeiterfluktuation in deutschen Top-10-WPG .....	104
7.3.3. Untersuchung Kündigung und Kündigungsabsicht in der Prüfungsforschung.....	107
7.3.4. Kündigungsabsicht als Variable in der empirischen Untersuchung der Vf. ....	109
7.4. Die berufliche Situation: Analysebereich Prozess der beruflichen Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung im spezifischen Modell.....	112
7.4.1. Einführung in die Analyse der beruflichen Situation des Individuums.....	112
7.4.2. Die jetzige Jobzufriedenheit in der Wirtschaftsprüfung .....	112
7.4.3. Analyse der Absicht, Manager in der Wirtschaftsprüfung zu werden .....	115
7.4.3.1. Übersicht über mögliche Einflussfaktoren auf die Absicht, Manager in der Wirtschaftsprüfung zu werden.....	115
7.4.3.2. Die Arbeitsbelastung in der Wirtschaftsprüfung .....	118
7.4.3.2.1. Literaturübersicht zur Arbeitsbelastung in der Wirtschaftsprüfung .....	118
7.4.3.2.2. Ergebnisse und Analyse der empirischen Untersuchung der Vf. zur Arbeitsbelastung in der Wirtschaftsprüfung.....	126
7.4.3.3. Die Flexibilität der Arbeitszeiten in der Wirtschaftsprüfung .....	129
7.4.3.4. Die Arbeitsorte in der Wirtschaftsprüfung .....	131
7.4.3.5. Die Mandatsstruktur in einer Top-10-WPG .....	135
7.4.3.6. Die Zusammenarbeit im Prüfungsteam .....	138
7.4.3.7. Der Einfluss der erwarteten Prüfungsqualität.....	143
7.4.3.8. Die tägliche Interaktion mit Mandanten.....	146
7.4.3.9. Der Druck auf die Manager: Zeitdruck, Budgetdruck, Rechtfertigungsdruck .....	152
7.4.3.10. Die Planbarkeit der Aufgaben (als WP) .....	158
7.4.3.11. Aspekte der inhaltlichen Arbeit als WP .....	160
7.4.3.12. Möglichkeiten der fachliche Unterstützung der WP .....	164
7.4.3.13. Die Vergütung in der Wirtschaftsprüfung .....	167
7.4.3.14. Die Wahrung der allgemeinen Berufspflichten als Manager .....	170
7.4.3.15. Die Entwicklung des WP-Berufs zu mehr Technisierung.....	173
7.4.3.16. Die Work-Life-Balance in der Wirtschaftsprüfung.....	174
7.4.4. Analyse der Absicht, WP zu werden .....	179
7.4.4.1. Übergeordnete Betrachtung der Absicht, WP zu werden.....	179
7.4.4.2. Mehrheitlich positive Aspekte des Berufs WP .....	184
7.4.4.3. Mehrheitlich negative Aspekte des Berufs WP .....	187
7.4.5. Analyse der Absicht, das WP-Examen abzulegen.....	190
7.4.5.1. Einführung und Hintergründe zum WP-Examen .....	190
7.4.5.2. Die Vorbereitung auf das WP-Examen .....	192

7.4.5.3.	Wahrgenommene Erfolgsaussichten zum Bestehen des WP-Examens.....	193
7.4.5.4.	Alternativen zum WP-Examen in der Wirtschaftsprüfung.....	196
7.4.5.5.	Die wahrgenommene Unterstützung durch Partner/in in Verbindung mit dem WP-Examen .....	200
7.4.5.6.	Der mögliche Einfluss von Kind/ern auf die Bestehensaussichten des WP-Examens .	203
<b>7.4.6.</b>	<b>Analyse der Wahrnehmung der Unternehmenskultur / organisationaler Faktoren in einer WPG (außerhalb der Tätigkeitsbedingungen) .....</b>	<b>206</b>
7.4.6.1.	Das wahrgenommene Wohlbefinden im Unternehmen.....	206
7.4.6.2.	Teamarbeit / Kollegialität.....	209
7.4.6.3.	Vorgesetzte .....	212
7.4.6.4.	Diskriminierung.....	217
7.4.6.5.	Zusatzleistungen von WPG als Teil der Unternehmenskultur .....	224
7.4.6.6.	Ethisches Klima.....	225
<b>7.4.7.</b>	<b>Analyse der Wahrnehmung der beruflichen Alternativen zur Wirtschaftsprüfung.....</b>	<b>226</b>
7.4.7.1.	Wechsel <i>innerhalb</i> der Branche Wirtschaftsprüfung .....	227
7.4.7.2.	Wechsel <i>außerhalb</i> der Branche Wirtschaftsprüfung.....	230
<b>7.5.</b>	<b>Die berufliche Situation: Analysebereich Beurteilungs- und Beförderungsprozess in der Wirtschaftsprüfung im spezifischen Modell.....</b>	<b>232</b>
<b>7.5.1.</b>	<b>Einführung in die Analyse des Beurteilungs- und Beförderungsprozesses .....</b>	<b>232</b>
<b>7.5.2.</b>	<b>Einführung in das Beurteilungs- und Beförderungsmodell der Top-10-WPG .....</b>	<b>233</b>
<b>7.5.3.</b>	<b>Wahrgenommene Beförderungsaussichten zum Manager .....</b>	<b>236</b>
7.5.3.1.	Beförderungskriterien zum Manager .....	236
7.5.3.2.	WP-Examen und Beförderungsaussichten .....	237
<b>7.5.4.</b>	<b>Wahrgenommene Beförderungsaussichten: Mentoring.....</b>	<b>240</b>
<b>7.5.5.</b>	<b>Wahrgenommene Beförderungsaussichten: Weitere Aufstiegschancen.....</b>	<b>247</b>
7.5.5.1.	Einführung in einzelne beförderungsrelevante Aspekte.....	247
7.5.5.2.	Exkurs: Gläserne Decke, Labyrinth, Karriereplateau.....	249
7.5.5.3.	Einfluss bestimmter Eigenschaften auf Beförderungsaussichten .....	251
7.5.5.4.	Einfluss der Mandate auf die weiteren Beförderungsaussichten .....	252
7.5.5.5.	Einfluss des Netzwerkes auf Beförderungsaussichten .....	252
7.5.5.6.	Einfluss von Überstunden auf Beförderungsaussichten .....	256
7.5.5.7.	Einfluss der wahrgenommenen Leistung auf Beförderungsaussichten .....	256
7.5.5.8.	Einfluss der Selbstdarstellung auf Beförderungsaussichten .....	257
7.5.5.9.	Einfluss der Präsenzzeit/Sichtbarkeit auf Beförderungsaussichten .....	259
7.5.5.10.	Einfluss des Selbstbewusstseins auf Beförderungsaussichten.....	261
7.5.5.11.	Weitere Einflüsse auf die weiteren Beförderungsaussichten.....	262
7.5.5.12.	Ergebnisse der empirischen Untersuchung zu weiteren Aufstiegschancen.....	263
<b>7.6.</b>	<b>Die Eigenschaften des Individuums im Zusammenhang mit der beruflichen Situation .....</b>	<b>264</b>
<b>7.6.1.</b>	<b>Einführung in die Eigenschaften des Individuums im Zusammenhang mit der beruflichen Situation.....</b>	<b>264</b>
<b>7.6.2.</b>	<b>Persönlichkeitseigenschaften in der Prüfungsforschung.....</b>	<b>265</b>
<b>7.6.3.</b>	<b>Karriererelevante Eigenschaften: Zusammenhang Beförderungsaussichten und Eigenschaften .....</b>	<b>275</b>

<b>7.7. Die private Situation des Individuums im Zusammenspiel mit der beruflichen Situation .....</b>	<b>282</b>
<b>7.7.1. Einführung in die Analyse der privaten Situation des Individuums.....</b>	<b>282</b>
<b>7.7.2. Analyse des Einflusses der Partner/innen auf die berufliche Situation in der Wirtschaftsprüfung.....</b>	<b>283</b>
7.7.2.1. Quantitative Daten zu Partner/in und/oder Familie in der Prüfungsforschung .....	283
7.7.2.2. Unterstützung durch Partner/in: Berufliche Ziele.....	286
7.7.2.3. Exkurs: Häusliche Verpflichtungen und Aufgabenverteilung bei Paaren .....	288
7.7.2.4. Konflikte mit dem/der Partner/in aufgrund der Tätigkeitsbedingungen.....	289
<b>7.7.3. Analyse des Einflusses des weiteren engen sozialen Umfelds auf die berufliche Situation .....</b>	<b>292</b>
<b>7.7.4. Analyse des Einflusses von Familie/Kindern auf die berufliche Situation in der Wirtschaftsprüfung.....</b>	<b>294</b>
7.7.4.1. Einführung und Zusammenhang Kündigungsabsicht.....	294
7.7.4.2. Die Begriffe Work-Life-Balance und Work-Life-Choice .....	295
7.7.4.3. Familienplanung / Entscheidung für/gegen Gründung einer Familie.....	299
7.7.4.4. Berufliche Auszeiten nach Geburt eines Kindes und ihr Einfluss auf Karriere .....	304
7.7.4.5. Kinderbetreuung und die berufliche Situation.....	306
7.7.4.6. Familie und Beurteilungs- und Beförderungsaussichten.....	311
7.7.4.7. Angebote seitens der WPG zur (besseren) Vereinbarkeit von Familie und Beruf .....	314
7.7.4.8. Quantitative Daten zur Erwerbssituation mit Kind/ern: Wünsche und Realität.....	316
7.7.4.8.1. Überblick über die Erwerbssituation von Erwachsenen mit Kind/ern in Deutschland und international.....	316
7.7.4.8.2. Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur Erwerbssituation der Befragten.....	320
7.7.4.8.3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur Erwerbssituation eines Partners / einer Partnerin der Befragten .....	323
7.7.4.8.4. Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur gewünschten Erwerbssituation der Befragten mit Kind/ern.....	325
7.7.4.8.5. Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur Umsetzbarkeit der gewünschten Erwerbssituation der Befragten mit Kind/ern.....	327
7.7.4.9. Analyse flexibler/alternativer Arbeitszeitmodelle.....	328
7.7.4.9.1. Einführung und Zusammenhang Kündigungsabsicht.....	328
7.7.4.9.2. Nutzen der flexiblen Arbeitszeitmodelle für Beschäftigte und Unternehmen.....	328
7.7.4.9.3. Nutzung der Angebote zu flexiblen Arbeitszeitmodellen .....	329
7.7.4.9.4. Entscheidung für eine Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung in der Wirtschaftsprüfung mit Kind/ern .....	330
7.7.4.9.5. Ausgestaltung und Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit mit Kind/ern in der Wirtschaftsprüfung.....	333
7.7.4.9.6. Ausgestaltung und Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle im Zusammenhang mit dem Beurteilungs-/Beförderungsprozess in der Wirtschaftsprüfung.....	336
7.7.4.9.7. Ausgestaltung und Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur in der Wirtschaftsprüfung .....	341
7.7.4.9.8. Kritische Gesamtbetrachtung flexibler Arbeitszeitmodelle.....	345
<b>7.8. Analyse signifikanter Unterschiede zwischen Befragten ohne Kinder / mit Kind/ern im spezifischen Modell zur Analyse der Schwelle von Senior zu Manager .....</b>	<b>346</b>
<b>7.8.1. Einführung in die Analyse signifikanter Unterschiede zwischen Befragten ohne Kinder / mit Kind/ern .....</b>	<b>346</b>



7.8.2.	<b>Analyse der Einschätzung der Kündigungsabsicht und der Wahrnehmung beruflicher Alternativen durch FoK/FmK und MoK/MmK.....</b>	<b>347</b>
7.8.3.	<b>Analyse der Einschätzung der Jobzufriedenheit durch FoK/FmK und MoK/MmK.....</b>	<b>348</b>
7.8.4.	<b>Analyse der Einschätzung der Absicht, Manager in der Wirtschaftsprüfung zu werden durch FoK/FmK und MoK/MmK.....</b>	<b>348</b>
7.8.5.	<b>Analyse der Einschätzung der Absicht, WP zu werden durch FoK/FmK und MoK/MmK.....</b>	<b>352</b>
7.8.6.	<b>Analyse der Einschätzung der Absicht, das WP-Examen abzulegen durch FoK/FmK und MoK/MmK .....</b>	<b>353</b>
7.8.6.1.	Absicht, das WP-Examen abzulegen durch FoK/FmK und MoK/MmK .....	353
7.8.6.2.	Wahrnehmung der Vorbereitungszeit auf das WP-Examen durch FoK/FmK und MoK/MmK.....	354
7.8.6.3.	Wahrgenommene Erfolgsaussichten WP-Examen durch FoK/FmK und MoK/MmK	354
7.8.6.4.	Alternativen zum WP-Examen in der Wirtschaftsprüfung mit Kind/ern .....	355
7.8.6.5.	Die wahrgenommene Unterstützung durch Partner/in in Verbindung mit dem WP-Examen durch FoK/FmK und MoK/MmK .....	356
7.8.6.6.	Die wahrgenommene Bestehensaussichten des WP-Examen durch FoK/FmK und MoK/MmK .....	358
7.8.7.	<b>Analyse der Einschätzung der Wahrnehmung der Unternehmenskultur durch FoK/FmK und MoK/MmK .....</b>	<b>360</b>
7.8.8.	<b>Analyse der Einschätzung des Beurteilungs- und Beförderungsprozesses durch FoK/FmK und MoK/MmK .....</b>	<b>361</b>
7.8.9.	<b>Analyse der Einschätzung der Eigenschaften durch FoK/FmK und MoK/MmK.</b>	<b>361</b>
7.8.9.1.	Analyse der Einschätzung der Persönlichkeitseigenschaften durch FoK/FmK und MoK/MmK.....	361
7.8.9.2.	Analyse der Einschätzung der karriererelevanten Eigenschaften durch FoK/FmK und MoK/MmK.....	362
7.9.	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung im spezifischen Modell .....</b>	<b>365</b>
7.9.1.	Übersicht über die gefundenen Effekte insgesamt (allgemein).....	365
7.9.2.	Übersicht über geschlechtsspezifische Effekte .....	368
8.	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>374</b>

## Abkürzungsverzeichnis

ACCA	Association of Chartered Certified Accountants
Abl.	Amtsblatt
Abs.	Absatz
Abschn.	Abschnitt
a. F.	alte Fassung
AG	Aktiengesellschaft
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AktG	Aktiengesetz
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
a. M.	am Main
Anm.	Anmerkung
APAK	Abschlussprüferaufsichtskommission
APAS	Abschlussprüferaufsichtsstelle
Art.	Artikel
AWA	Alternative Work Arrangements
AT	Amtlicher Teil
BAnz.	Bundesanzeiger
BaRefG	Berufsaufsichtsreformgesetz
BGBI.	Bundesgesetzblatt
bearb.	bearbeitet
BDO	BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hamburg
BEEG	Bundeselterngeld- und Elternteilzeitgesetz
BFH	Bundesfinanzhof
BFI-S	Big Five Inventory - Short
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (Zeitschrift)
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BS WP/vBP	Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer/vereidigte Buchprüfer
BT	Bundestag
ca.	circa
CA	Chartered Accountant
Co.	Compagnie
c. p.	ceteris paribus
CPA	Certified Public Accountant
CSR	Corporate Social Responsibility
d.	der/des
DAX	Deutscher Aktienindex

DB	Deutsche Bahn Aktiengesellschaft, Berlin
DEC	Diplôme d'expertise-comptable
Deloitte	Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München
d. h.	das heißt
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DPR	Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung
Drs.	Drucksache
EG	Europäische Gemeinschaft
einschl.	einschließlich
Engl.	englisch
ESTJ	extraversion/sensing/thinking/judging
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
e. V.	eingetragener Verein
EU	Europäische Union
EY	Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart
f.	folgende
FidAR	Frauen in die Aufsichtsräte, e. V.
FmK	Frauen mit Kind/ern
FoK	Frauen ohne Kinder
FWA	Flexible Work Arrangements
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
GenG	Genossenschaftsgesetz
ggf.	gegebenenfalls
h. M.	herrschende Meinung
HGB	Handelsgesetzbuch
HGrG	Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsätzegesetz)
Hrsg.	Herausgeber
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
ICAS	Institute of Chartered Accountants of Scotland
i. d. R.	in der Regel
i. H. v.	in Höhe von
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
i. S. d.	im Sinne des
ISTJ	introversion/sensing/thinking/judging
i. V. m.	in Verbindung mit
i. W.	im Wesentlichen
KG	Kommanditgesellschaft
KPMG	KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin
KschG	Kündigungsschutzgesetz

KWG	Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz)
lt.	laut
MBTI	Myers-Briggs-Type-Indicator
MDAX	Midcap-DAX
mind.	mindestens
MmK	Männer mit Kind/ern
MoK	Männer ohne Kinder
MSAS	Maternal Separation Anxiety Scale
Nr.	Nummer
o. A.	ohne Angabe
o. Ä.	oder Ähnliche/s bzw. oder Ähnlichem
o. V.	ohne Verfasser
PartGG	Gesetz über Partnerschaftsgesellschaften Angehöriger Freier Berufe
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modelling
PublG	Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen (Publizitätsgesetz)
PwC	PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main
RGBl.	Reichsgesetzblatt
Rödl & Partner	Rödl & Partner GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatergesellschaft, Nürnberg
s.	siehe
S.	Seite
SDAX	Smallcap-DAX
s. o.	siehe oben
SOEP	Sozioökonomisches Panel
StBG	Steuerberatungsgesellschaft
Std.	Standard
STJ	sensation / thinking / judging
s. u.	siehe unten
tecDAX	Technology DAX
TPB	Theory of Planned Behavior
u. a.	unter anderem
UK	United Kingdom
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
usw.	und so weiter
u. v. m.	und vieles mehr
vBP	vereidigte/r Buchprüferin/nen/Buchprüfer
Vf.	Verfasserin
vgl.	vergleiche
vs.	versus (im Vergleich zu)
WoB	Women on Board

WP	Wirtschaftsprüfer / Wirtschaftsprüferin / Wirtschaftsprüferinnen
WP-Ass.	Wirtschaftsprüfungsassistent/en / Wirtschaftsprüfungsassistentin/nen
WPG	Wirtschaftsprüfungsgesellschaft/en
WpHG	Gesetz über den Wertpapierhandel (Wertpapierhandelsgesetz)
WPK	Wirtschaftsprüferkammer
WPO	Gesetz über eine Berufsordnung der Wirtschaftsprüfer (Wirtschaftsprüferordnung)
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Typische Hierarchieebenen bei großen/mittelständischen WPG.....	20
Abbildung 2: Entwicklung des Frauenanteils unter den WPK-Mitgliedern von 2003-2020.....	25
Abbildung 3: Altersstruktur der weiblichen WP 2003–2020.....	25
Abbildung 4: Theorie des geplanten Verhaltens nach <i>Ajzen</i> (1991).....	61
Abbildung 5: Modell 1 – Eigenschaften, private Situation und berufliche Situation des Individuums [Eigene Darstellung] .....	69
Abbildung 6: Modell 2 – Ganzheitliches dynamisches Modell (Phasenmodell) [eigene Darstellung].....	71
Abbildung 7: Modell 3 – Eigenschaften, private Situation und berufliche Situation des Individuums i. V. m. dem Phasenmodell [Eigene Darstellung].....	72
Abbildung 8: Spezifisches Modell zur Analyse der Kündigungsentscheidung.....	75
Abbildung 9: Fünf-Faktoren-Modell.....	269

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Förderung von Frauen in Führungspositionen bei den Big-4-WPG .....	5
Tabelle 2: Entwicklung der Anzahl der WP 2003–2020 nach Geschlecht .....	24
Tabelle 3: Altersstruktur der WP nach Geschlecht zum 1. Januar 2020.....	26
Tabelle 4: Durchschnittliches Alter der WP von 2006-2020 .....	27
Tabelle 5: Mitarbeiter/innen bei PwC zum 30. Juni 2017 und 30. Juni 2018 je Karrierestufe und Geschlecht .....	32
Tabelle 6: Veränderung des Frauenanteils im Vergleich zur vorherigen Karrierestufe bei PwC zum 30. Juni 2017 und 30. Juni 2018.....	33
Tabelle 7: Mitarbeiter/innen bei EY 2008/2009 bis 2012/2013 je Hierarchieebene und Geschlecht .....	34
Tabelle 8: Geschlechterverhältnis in Führungspositionen und je Karrierestufe bei KPMG 2015-2017.....	35
Tabelle 9: Geschlechterverhältnis in Führungspositionen und je Karrierestufe bei BDO 2014/2015 und 2015/2016.....	35
Tabelle 10: Geschlechterverhältnis in Führungspositionen bei Rödl & Partner 2015 bis 2017 .....	36
Tabelle 11: Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung bei PwC 2008/2009 bis 2013/2014 .....	40
Tabelle 12: Demografische Charakteristika des Datensatzes – Geschlecht.....	91
Tabelle 13: Demografische Charakteristika des Datensatzes – Geschlecht und Größe der WPG .....	91
Tabelle 14: Demografische Charakteristika des Datensatzes – Altersstruktur der Studienteilnehmer/innen.....	93
Tabelle 15: Demografische Charakteristika des Datensatzes – Altersstruktur der Studienteilnehmer/innen nach Geschlecht .....	93
Tabelle 16: Demografische Charakteristika des Datensatzes – Hochschulabschlüsse der Studienteilnehmer/innen.....	95
Tabelle 17: Demografische Charakteristika des Datensatzes – Angestrebte weitere Hochschulabschlüsse der Studienteilnehmer/innen .....	96
Tabelle 18: Demografische Charakteristika des Datensatzes – Berufserfahrung der Studienteilnehmer/innen in Jahren .....	96
Tabelle 19: Deskriptive Statistik „Kündigungsabsicht“ .....	111
Tabelle 20: Gruppenstatistiken und t-Test für „Kündigungsabsicht“ und Geschlecht .....	111
Tabelle 21: Deskriptive Statistik „Jobzufriedenheit“ .....	114
Tabelle 22: Gruppenstatistiken und t-Test für „Jobzufriedenheit“ und Geschlecht.....	114
Tabelle 23: Deskriptive Statistik „Absicht, Manager zu werden“ .....	117
Tabelle 24: Gruppenstatistiken und t-Test für „Absicht, Manager zu werden“ und Geschlecht ..	118
Tabelle 25: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Überstunden“ .....	127
Tabelle 26: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Überstunden“ und Geschlecht.....	128
Tabelle 27: Deskriptive Statistik „Ausgleich von Überstunden“ .....	128
Tabelle 28: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Ausgleich von Überstunden“ und Geschlecht .....	129
Tabelle 29: Deskriptive Statistik „Wahl Arbeitszeit“ .....	131
Tabelle 30: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Wahl Arbeitszeit“ und Geschlecht.....	131
Tabelle 31: Deskriptive Statistik „Wahl Arbeitsort“ .....	134
Tabelle 32: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Wahl Arbeitsort“ und Geschlecht .....	135
Tabelle 33: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Mandatsstruktur“ .....	138

Tabelle 34: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Mandatsstruktur“ und Geschlecht .....	138
Tabelle 35: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: junge und gut ausgebildete Leute“ .....	141
Tabelle 36: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: junge und gut ausgebildete Leute“ und Geschlecht .....	141
Tabelle 37: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Mandate häufig neu besetzen“ .....	142
Tabelle 38: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Mandate häufig neu besetzen“ und Geschlecht.....	142
Tabelle 39: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: hinreichende Prüfungsqualität“ .....	144
Tabelle 40: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: hinreichende Prüfungsqualität“ und Geschlecht .....	144
Tabelle 41: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: schwankende Prüfungsqualität durch wechselnde Teams“ .....	145
Tabelle 42: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: schwankende Prüfungsqualität durch wechselnde Teams“ und Geschlecht.....	145
Tabelle 43: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Kontakt mit leitenden Personen beim Mandanten“ .....	149
Tabelle 44: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Kontakt mit leitenden Personen beim Mandanten“ und Geschlecht.....	151
Tabelle 45: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Mehrwert für den Mandanten“ .....	151
Tabelle 46: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Mehrwert für den Mandanten“ und Geschlecht.....	152
Tabelle 47: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Zeitdruck“ .....	156
Tabelle 48: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Zeitdruck“ und Geschlecht.....	156
Tabelle 49: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Zielerreichungsdruck“ .	157
Tabelle 50: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Zielerreichungsdruck“ und Geschlecht .....	157
Tabelle 51: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Rechtfertigungsdruck“	158
Tabelle 52: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Rechtfertigungsdruck“ und Geschlecht.....	158
Tabelle 53: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Planbarkeit der Aufgaben“ .....	160
Tabelle 54: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Planbarkeit der Aufgaben“ und Geschlecht .....	160
Tabelle 55: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Abwechslungsreiche Tätigkeit“ .....	162
Tabelle 56: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Abwechslungsreiche Tätigkeit“ und Geschlecht.....	162
Tabelle 57: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Herausfordernde fachliche Tätigkeit“ .....	163
Tabelle 58: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Herausfordernde fachliche Tätigkeit“ und Geschlecht .....	164
Tabelle 59: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: nicht-fachliche Tätigkeit“ .....	164



Tabelle 60: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: nicht-fachliche Tätigkeit“ und Geschlecht .....	164
Tabelle 61: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: fachliche Unterstützung“ .....	165
Tabelle 62: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: fachliche Unterstützung“ und Geschlecht.....	167
Tabelle 63: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Vergütung“ .....	169
Tabelle 64: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Vergütung“ und Geschlecht .....	170
Tabelle 65: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Unabhängigkeit vom Mandanten“ .....	170
Tabelle 66: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Unabhängigkeit vom Mandanten“ und Geschlecht.....	171
Tabelle 67: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Eigenverantwortlichkeit“ .....	172
Tabelle 68: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Eigenverantwortlichkeit“ und Geschlecht.....	172
Tabelle 69: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: alleinige Verantwortung“ .....	173
Tabelle 70: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: alleinige Verantwortung“ und Geschlecht .....	173
Tabelle 71: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Technisierung des WP-Berufs“ .....	174
Tabelle 72: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Technisierung des WP-Berufs“ und Geschlecht .....	174
Tabelle 73: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Work-Life-Balance“....	178
Tabelle 74: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Work-Life-Balance“ und Geschlecht .....	178
Tabelle 75: Deskriptive Statistik „Tätigkeit als Manager mit Kind/ern“ .....	178
Tabelle 76: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeit als Manager mit Kind/ern“ und Geschlecht .....	179
Tabelle 77: Deskriptive Statistik „Absicht, WP zu werden“ .....	183
Tabelle 78: Gruppenstatistiken und t-Test für „Absicht, WP zu werden“ und Geschlecht .....	183
Tabelle 79: Deskriptive Statistik „Stolz dem Berufsstand der WP anzugehören“ .....	184
Tabelle 80: Gruppenstatistiken und t-Test für „Stolz dem Berufsstand der WP anzugehören“ und Geschlecht .....	185
Tabelle 81: Deskriptive Statistik „gesellschaftliches Ansehen WP“ .....	185
Tabelle 82: Gruppenstatistiken und t-Test für „gesellschaftliches Ansehen WP“ und Geschlecht .....	186
Tabelle 83: Deskriptive Statistik „Schutzfunktion der Wirtschaftsprüfung“ .....	186
Tabelle 84: Gruppenstatistiken und t-Test für „Schutzfunktion der Wirtschaftsprüfung“ und Geschlecht .....	187
Tabelle 85: Deskriptive Statistik „wahrgenommener Nutzen der Abschlussprüfung im Einzelfall“ .....	187
Tabelle 86: Gruppenstatistiken und t-Test für „wahrgenommener Nutzen der Abschlussprüfung“ und Geschlecht .....	188
Tabelle 87: Deskriptive Statistik „Entwicklung Prüfungshonorare“ .....	188
Tabelle 88: Gruppenstatistiken und t-Test für „Entwicklung Prüfungshonorare“ und Geschlecht .....	189
Tabelle 89: Deskriptive Statistik „Regulierung der Wirtschaftsprüfung“ .....	189

Tabelle 90: Gruppenstatistiken und t-Test für „Regulierung der Wirtschaftsprüfung“ und Geschlecht .....	190
Tabelle 91: Deskriptive Statistik „Absicht, das WP-Examen abzulegen“ .....	190
Tabelle 92: Gruppenstatistiken und t-Test für „Absicht, das WP-Examen abzulegen“ und Geschlecht .....	191
Tabelle 93: Deskriptive Statistik „Vorbereitungszeit WP-Examen“ .....	193
Tabelle 94: Gruppenstatistiken und t-Test für „Vorbereitungszeit WP-Examen“ und Geschlecht .....	193
Tabelle 95: Deskriptive Statistik „Wahrgenommene Erfolgsaussichten WP-Examen“ .....	194
Tabelle 96: Gruppenstatistiken und t-Test für „Wahrgenommene Erfolgsaussichten WP-Examen“ und Geschlecht .....	194
Tabelle 97: Deskriptive Statistik „Sorge wegen hoher Durchfallquoten“ .....	195
Tabelle 98: Gruppenstatistiken und t-Test für „Sorge wegen hohen Durchfallquoten“ und Geschlecht .....	195
Tabelle 99: Deskriptive Statistik „Glück beim WP-Examen“ .....	196
Tabelle 100: Gruppenstatistiken und t-Test für „Glück beim WP-Examen“ und Geschlecht .....	196
Tabelle 101: Deskriptive Statistik „Wirtschaftsprüfung ohne WP-Examen“ .....	198
Tabelle 102: Gruppenstatistiken und t-Test für „Wirtschaftsprüfung ohne WP-Examen“ und Geschlecht .....	198
Tabelle 103: Deskriptive Statistik „Ausländisches Berufsexamen“ .....	200
Tabelle 104: Gruppenstatistiken und t-Test für „Ausländisches Berufsexamen“ und Geschlecht .....	200
Tabelle 105: Deskriptive Statistik „WP-Examen und Unterstützung durch Partner/in“ .....	202
Tabelle 106: Gruppenstatistiken und t-Test für „WP-Examen und Unterstützung durch Partner/in“ und Geschlecht .....	202
Tabelle 107: Deskriptive Statistik „Bestehensaussichten WP-Examen und Kind/er“ .....	206
Tabelle 108: Gruppenstatistiken und t-Test für „Bestehensaussichten WP-Examen und Kind/er“ und Geschlecht .....	206
Tabelle 109: Deskriptive Statistik „Unternehmenskultur allgemein“ .....	209
Tabelle 110: Gruppenstatistiken und t-Test für „Unternehmenskultur allgemein“ und Geschlecht .....	209
Tabelle 111: Deskriptive Statistik „Verhältnis zu Kolleginnen/Kollegen“ .....	212
Tabelle 112: Gruppenstatistiken und t-Test für „Verhältnis zu Kolleginnen/Kollegen“ und Geschlecht .....	212
Tabelle 113: Deskriptive Statistik „Vorbildfunktion Vorgesetzte“ .....	214
Tabelle 114: Gruppenstatistiken und t-Test für „Vorbildfunktion Vorgesetzte“ und Geschlecht .....	214
Tabelle 115: Deskriptive Statistik „Kommunikation von Problemen“, „Wertschätzung durch zuständige Manager“ und „Wertschätzung durch zuständige Partner/Direktoren“ .....	215
Tabelle 116: Gruppenstatistiken und t-Test für „Kommunikation von Problemen“, „Wertschätzung durch zuständige Manager“ und „Wertschätzung durch zuständige Partner/Direktoren“ und Geschlecht .....	216
Tabelle 117: Deskriptive Statistik „Führungsstil Führungskräfte“ und „Strategie Führungskräfte“ .....	216
Tabelle 118: Gruppenstatistiken und t-Test für „Führungsstil Führungskräfte“ und „Strategie Führungskräfte“ und Geschlecht .....	217
Tabelle 119: Deskriptive Statistik „Diskriminierung“ .....	223
Tabelle 120: Gruppenstatistiken und t-Test für „Diskriminierung“ und Geschlecht .....	224
Tabelle 121: Deskriptive Statistik „Zusatzleistungen“ .....	225
Tabelle 122: Gruppenstatistiken und t-Test für „Zusatzleistungen“ und Geschlecht .....	225

Tabelle 123: Deskriptive Statistik „ethische Werte“ .....	226
Tabelle 124: Gruppenstatistiken und t-Test für „ethische Werte“ und Geschlecht .....	226
Tabelle 125: Häufigkeiten geplante Art der Beschäftigung nach Kündigung .....	228
Tabelle 126: Deskriptive Statistik „Wechsel innerhalb Wirtschaftsprüfung“ .....	229
Tabelle 127: Gruppenstatistiken und t-Test für „Wechsel innerhalb Wirtschaftsprüfung“ und Geschlecht .....	229
Tabelle 128: Häufigkeiten geplante Art der Beschäftigung bei Wechselbereitschaft innerhalb der Branche Wirtschaftsprüfung .....	230
Tabelle 129: Deskriptive Statistik „Wechsel außerhalb Wirtschaftsprüfung“ .....	231
Tabelle 130: Gruppenstatistiken und t-Test für „Wechsel außerhalb Wirtschaftsprüfung“ und Geschlecht .....	232
Tabelle 131: Deskriptive Statistik „Beförderung zum Manager als WP“ .....	238
Tabelle 132: Gruppenstatistiken und t-Test für „Beförderung zum Manager als WP“ und Geschlecht .....	239
Tabelle 133: Deskriptive Statistik „Beförderung zum Manager ohne Titel WP“ .....	240
Tabelle 134: Gruppenstatistiken und t-Test für „Beförderung zum Manager ohne Titel WP“ und Geschlecht .....	240
Tabelle 135: Deskriptive Statistik „Unterstützung durch Mentor/in“ .....	247
Tabelle 136: Gruppenstatistiken und t-Test für „Unterstützung durch Mentor/in“ und Geschlecht .....	247
Tabelle 137: Deskriptive Statistik „Wahrgenommene weitere Aufstiegschancen“ .....	264
Tabelle 138: Gruppenstatistiken und t-Test für „Wahrgenommene weitere Aufstiegschancen“ und Geschlecht .....	264
Tabelle 139: Deskriptive Statistik „Eigenschaften nach dem Fünf-Faktoren-Modell“ .....	272
Tabelle 140: Vergleich der Mittelwerte der „Eigenschaften nach dem Fünf-Faktoren-Modell“ lt. eigener empirischer Studie und den Mittelwerten lt. SOEP 2005 .....	273
Tabelle 141: Vergleich Mittelwerte „Eigenschaften nach dem Fünf-Faktoren-Modell“ und Geschlecht .....	274
Tabelle 142: Deskriptive Statistik „Motivation/Ehrgeiz hinsichtlich beruflicher Ziele“ .....	281
Tabelle 143: Gruppenstatistiken und t-Test für „Motivation/Ehrgeiz hinsichtlich beruflicher Ziele“ und Geschlecht .....	281
Tabelle 144: Häufigkeiten zum Familienstand der Befragten .....	284
Tabelle 145: Häufigkeiten zur Anzahl der Kinder der Befragten .....	285
Tabelle 146: Häufigkeiten zur geplanten Familiengründung oder der Planung eines weiteren Kindes der Befragten.....	286
Tabelle 147: Deskriptive Statistik „Partner/in und berufliche Ziele“ .....	287
Tabelle 148: Gruppenstatistiken und t-Test für „Partner/in und berufliche Ziele“ und Geschlecht .....	288
Tabelle 149: Deskriptive Statistik „Konflikte mit Partner/innen“ .....	291
Tabelle 150: Gruppenstatistiken und t-Test für „Konflikte mit Partner/innen“ und Geschlecht ..	291
Tabelle 151: Deskriptive Statistik „Unterstützung Managerposition durch soziales Umfeld“ .....	293
Tabelle 152: Gruppenstatistiken und t-Test für „Unterstützung Managerposition durch soziales Umfeld“ und Geschlecht .....	294
Tabelle 153: Deskriptive Statistik „Familienplanung und Vereinbarkeit Beruf und Familie“ .....	302
Tabelle 154: Gruppenstatistiken und t-Test für „Familienplanung und Vereinbarkeit Beruf und Familie“ und Geschlecht .....	303
Tabelle 155: Deskriptive Statistik „Kinderbetreuung außerhalb der Familie“, „Möglichkeit Kinderbetreuung durch Großeltern“ .....	310
Tabelle 156: Gruppenstatistiken und t-Test für „Kinderbetreuung außerhalb der Familie“, „Möglichkeit Kinderbetreuung durch Großeltern“ und Geschlecht .....	310

Tabelle 157: Die derzeitige Erwerbssituation der Senior (unbereinigt).....	321
Tabelle 158: Die derzeitige Erwerbssituation der Senior (bereinigt) nach Geschlecht .....	321
Tabelle 159: Häufigkeiten: Teilzeitbeschäftigung und Kind/er der Senior .....	322
Tabelle 160: Häufigkeiten: Teilzeitbeschäftigung und geplante weitere berufliche Abschlüsse .	322
Tabelle 161: Häufigkeiten: Derzeitige Erwerbssituation der Partner/innen der Senior.....	323
Tabelle 162: Derzeitige Erwerbsituation der Partner/innen der männlichen Senior in Verbindung mit ihrer Angabe zu Kindern.....	324
Tabelle 163: Derzeitige Erwerbsituation der Partner/innen der weiblichen Senior in Verbindung mit ihrer Angabe zu Kindern.....	325
Tabelle 164: Wünsche hinsichtlich der eigenen Erwerbssituation und der Erwerbssituation der Partner/innen mit Kind/ern.....	326
Tabelle 165: Wünsche hinsichtlich der eigenen Erwerbssituation und der Erwerbssituation der Partnerin / des Partners mit Kind/ern – nur mit Angaben und bei Einschätzung als relevant .....	326
Tabelle 166: Einschätzung der Umsetzbarkeit der Wünsche der Senior hinsichtlich ihrer Erwerbssituation mit Kind/ern .....	327
Tabelle 167: Einschätzung der Umsetzbarkeit ihrer Wünsche hinsichtlich der Erwerbssituation mit Kind/ern – nur mit Angabe und falls als relevant eingeschätzt .....	328
Tabelle 168: Deskriptive Statistik „Zeit für karriererelevante Verhaltensweisen mit Kind/ern“ .	340
Tabelle 169: Gruppenstatistiken und t-Test für „Zeit für karriererelevante Verhaltensweisen mit Kind/ern“ und Geschlecht.....	341
Tabelle 170: Gruppenstatistiken für „Wechselbereitschaft innerhalb der nächsten drei Jahre“ für FoK/FmK.....	348
Tabelle 171: Gruppenstatistiken für „Einschätzung der Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen als Manager“ jeweils für FoK/FmK bzw. MoK/MmK .....	349
Tabelle 172: Gruppenstatistiken für „Technisierung des WP-Berufs“ für FoK/FmK.....	350
Tabelle 173: Gruppenstatistiken des eingeschätzten Umfangs für „Vergütung“, „Eigenverantwortlichkeit“ und „Ausgleich von Überstunden“ für MoK/MmK.	351
Tabelle 174: Gruppenstatistiken der eingeschätzten Zufriedenheit für „Vergütung“, „Eigenverantwortlichkeit“ und „Ausgleich von Überstunden“ für MoK/MmK.	351
Tabelle 175: Gruppenstatistiken für „Einschätzung der Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen als Manager“ jeweils für FoK/FmK bzw. MoK/MmK .....	352
Tabelle 176: Gruppenstatistiken und t-Test für „Absicht, WP-Examen abzulegen“ jeweils für FoK/FmK bzw. MoK/MmK.....	353
Tabelle 177: Gruppenstatistiken und t-Test für „Vorbereitungszeit WP-Examen“ für FoK/FmK .....	354
Tabelle 178: Gruppenstatistiken und t-Test für „Sorgen wegen hohen Durchfallquoten“ für MoK/MmK.....	355
Tabelle 179: Gruppenstatistiken und t-Test für „Wirtschaftsprüfung ohne WP-Examen“ jeweils für FoK/FmK bzw. MoK/MmK.....	356
Tabelle 180: Gruppenstatistiken und t-Test für „Unterstützung durch Partner/in“ für FoK/FmK .....	357
Tabelle 181: Gruppenstatistiken und t-Test für „Führungsstil Führungskräfte“, „Wertschätzung durch zuständige Manager“ und „Diskriminierung“ jeweils für FoK/FmK bzw. MoK/MmK.....	359
Tabelle 182: Gruppenstatistiken und t-Test für „Führungsstil Führungskräfte“, „Wertschätzung durch zuständige Manager“ und „Diskriminierung“ jeweils für FoK/FmK bzw. MoK/MmK.....	360

Tabelle 183: Gruppenstatistiken und t-Test für „Eigenschaften nach dem Fünf-Faktoren-Modell“ mit signifikanten Unterschieden zwischen FoK/FmK bzw. MoK/MmK.....	362
Tabelle 184: Gruppenstatistiken und t-Tests für „Motivation/Ehrgeiz hinsichtlich beruflicher Ziele“ und „Familienplanung und Vereinbarkeit Beruf und Familie“ mit signifikanten Unterschieden zwischen FoK/FmK bzw. MoK/MmK.....	364



# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung

Den Karrierewegen von Frauen in Wirtschaft, Politik oder Wissenschaft wird bereits seit Jahren besondere mediale und wissenschaftliche Aufmerksamkeit gewidmet. Hierbei steht insbesondere die verhältnismäßig geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen<sup>1</sup> im Fokus der Betrachtung. Eine Berechnung durch das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) für das Jahr 2015 zeigt beispielsweise, dass die relative Repräsentation von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft in Deutschland bei ca. 30 % lag; dabei ist der Anteil der Frauen in Führungspositionen im Osten Deutschlands mit 44 % deutlich höher als im Westen Deutschlands mit 27 %.<sup>2</sup> Im öffentlichen Dienst lag der Frauenanteil mit 49 % deutlich höher.<sup>3</sup> Für eine Betrachtung der obersten Führungsebenen der größten Unternehmen der deutschen Wirtschaft kann der sog. *Women-on-Board-Index* (WoB-Index) herangezogen werden, welcher seit 2011 den Anteil von Frauen in Vorständen bzw. Aufsichtsräten in DAX-, MDAX-, SDAX- und vormals TecDAX-notierten Unternehmen ermittelt: So lag etwa der Frauenanteil in den Vorständen dieser Unternehmen im Januar 2019 bei 10,1 %, in den entsprechenden Aufsichtsräten lag der Frauenanteil zum gleichen Zeitpunkt bei 30,8 %.<sup>4</sup>

Als Folge der verhältnismäßig niedrigen relativen Repräsentation von Frauen in Führungspositionen insgesamt wurden und werden in einer stetig wachsenden Anzahl von Beiträgen verschiedenster Art die Entwicklung der relativen Repräsentation von Frauen in Führungspositionen, Ursachen und Folgen, Handlungsempfehlungen u. v. m. diskutiert.

Der vorliegende Beitrag konzentriert sich auf die Analyse der Karrierewege und der relativen Repräsentation von Frauen in der Branche Wirtschaftsprüfung. Als erster Anhaltspunkt zur relativen Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung können die statistischen An-

---

<sup>1</sup> Die Begriffe Führungsposition, Führungskraft oder Manager werden in der Regel nicht oder nicht einheitlich definiert. Dies erschwert die Vergleichbarkeit von quantitativen Angaben zu Frauen in Führungspositionen, wie sie z. B. in der Presse häufig üblich sind. Für diese Arbeit sind Mitarbeiter/innen in Unternehmen mit Personalverantwortung gemeint.

<sup>2</sup> Vgl. *Holst/Friedrich* (2017), S. 3, 22-23. Die Autoren verwenden folgende Definition von Führungskräften: „Führungskräfte umfassen Personen ab 18 Jahren, die [im SOEP, Anm. d. Vf.] angaben, als Angestellte in der Privatwirtschaft in (1) Funktionen mit umfassenden Führungsaufgaben (z. B. Direktor/innen, Geschäftsführer/innen oder auch Vorstände größerer Betriebe und Verbände) (2) sonstigen Leitungsfunktionen oder hochqualifizierten Tätigkeiten (z. B. Abteilungsleiter/innen, wissenschaftliche Angestellte, Ingenieur/innen) tätig zu sein.“ (*Holst/Friedrich* (2017), S. 17). Mit Osten Deutschlands sind hier die Bundesländer Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Berlin, Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen gemeint.

<sup>3</sup> Vgl. *Holst/Friedrich* (2017), S. 23. Für den öffentlichen Dienst gibt es keine Unterteilung der Daten in Ost- und Westdeutschland.

<sup>4</sup> Vgl. *FidAR* (2020), online. Der Verein Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR, e. V.) veröffentlicht jährlich eine Analyse des Anteils von Frauen in Aufsichtsgremien und Top-Managementorganen der größten deutschen Unternehmen. Die hier angegebenen Daten beziehen sich auf den sog. WoB-Index 185 II, in dem 160 DAX-, MDAX und SDAX-Unternehmen sowie 25 börsennotierte und voll mitbestimmte, im regulierten Markt notierte Unternehmen einbezogen werden.

gaben der Wirtschaftsprüferkammer (WPK) für ihre Mitglieder herangezogen werden. Mitglieder der WPK sind alle Wirtschaftsprüfer/innen<sup>5</sup> (WP), vereidigten Buchprüfer/innen (vBP)<sup>6</sup>, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (WPG) und Buchprüfungsgesellschaften.<sup>7</sup> Nach Angaben der WPK waren zum 1. Januar 2020 insgesamt 17,4 % der WP weiblich und 82,6 % männlich.<sup>8</sup> Die übergeordnete Zielstellung der Arbeit ist es, die vielfältigen Hintergründe zu beleuchten, warum es verhältnismäßig wenige weibliche WP gibt.

Die Bestellung als WP erfolgt durch die WPK nach erfolgreich abgelegtem Berufsexamen, dem sogenannten Wirtschaftsprüfungsexamen (WP-Examen<sup>9</sup>). Dabei können Frauen gemäß § 18 Abs. 1 des Gesetzes über eine Berufsordnung der Wirtschaftsprüfer (Wirtschaftsprüferordnung (WPO)) nach erfolgreich bestandenem WP-Examen wählen, ob sie die Berufsbezeichnung Wirtschaftsprüfer oder Wirtschaftsprüferin führen möchten. Dieses Wahlrecht wurde 1994 mit Wirkung zum 1. Januar 1995 eingeführt, somit kann ein Wirtschaftsprüfer seitdem sowohl ein Mann als auch eine Frau sein. Für diese Arbeit wird grundsätzlich die geschlechtsneutrale Abkürzung WP (s. o.) verwendet.<sup>10</sup>

Ein kurzer Blick auf Statistiken zur relativen Repräsentation von Frauen in ähnlichen freien Berufen zeigt, dass der Frauenanteil unter den WP mit 17,4 % zum 1. Januar 2020 auch im

---

<sup>5</sup> Zur Verwendung der weiblichen und männlichen Begriffe für die jeweiligen Berufsbezeichnungen ist folgendes anzumerken: Im deutschen Sprachraum wird die Verwendung einer korrekten geschlechtergerechten Sprache breit diskutiert. Das sog. generische Maskulinum (z. B. „Wirtschaftsprüfer“), also die Nennung nur der männlichen Form als genusneutraler Form mit Hinweis darauf, dass hiermit männliche wie weibliche Personen gemeint sind, wird häufig kritisiert. Hauptkritikpunkt ist hierbei, dass Frauen in der Sprache nicht gleichberechtigt genannt werden und damit nicht in das Bewusstsein der Leser/innen oder Hörer/innen gelangen, wodurch das generische Maskulinum nicht als generisches, sondern als echtes Maskulinum verstanden wird. Der deutsche Duden gestattet hingegen weder den sog. Genderstern (z. B. „Wirtschaftsprüfer\*innen“) noch das sog. Binnen-I (z. B. „WirtschaftsprüferInnen“), sondern empfiehlt eine Klammer- oder Schrägstrichkonstruktion. Letztere wird für diese Arbeit verwendet, soweit dies sprachlich möglich ist (z. B. Wirtschaftsprüfer/innen, Steuerberater/innen). Nicht möglich ist dies jedoch z. B. für Ärzte/innen oder Kollegen/innen, so dass in diesen Fällen eine Nennung sowohl der weiblichen als auch der männlichen Form erfolgt (z. B. Ärztinnen/Ärzte). Ebenso wird auf eine Schrägstrich in zusammengesetzten Worten verzichtet, wie z. B. bei Mitarbeiterbefragung. Außerdem sei darauf hingewiesen, dass auch die Anwendung der Schrägstrichkonstruktion etwa aufgrund des implizierten Dualismus der Geschlechter kritisiert wird. Für weitere Literatur zum Thema geschlechtergerechte Sprache vgl. etwa *Diewald/Steinhauer* (2017), S. 26-30; *Günther* (2019), S. 571-579; *Hamilton* (1988), S. 785-799 sowie Online-Quellen wie *Genderleicht* (2020) oder das Wikipedia-Portal „Frauen / Geschlechtergerechte Sprache“, vgl. *Wikipedia* (2020), mit diversen weiteren Quellen.

<sup>6</sup> Die vBP und die Buchprüfungsgesellschaften werden in der vorliegenden Arbeit aus Komplexitätsgründen ausgeklammert.

<sup>7</sup> Vgl. *WPK* (2019a), online. Die WPK ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts. Die vielfältigen Aufgaben der WPK sind in *WPK* (2019b) ausführlich dargestellt und umfassen u. a. die Berufsaufsicht, Durchführung der Qualitätskontrolle, Durchführung des bundeseinheitlichen Wirtschaftsprüfungsexamen sowie die Bestellung der WP. Vgl. ausführlich Abschnitt 3.1.

<sup>8</sup> Vgl. *WPK* (2020), S. 5. Auf die Entwicklung des Frauenanteils unter den WP wird in Abschnitt 3.1 näher eingegangen.

<sup>9</sup> Die Abkürzung WP-Examen für das Wirtschaftsprüfungsexamen ist eine in der Branche Wirtschaftsprüfung geläufige Abkürzung. Sie wird auch in dieser Arbeit verwendet, obgleich die Abkürzung WP in dieser Arbeit ohne Zusatz für Wirtschaftsprüfer, Wirtschaftsprüferin oder Wirtschaftsprüferinnen steht.

<sup>10</sup> Soweit sich Ausführungen speziell auf ein Geschlecht beziehen, wird darauf ausdrücklich hingewiesen (z. B. weibliche WP, männliche WP). Die Bezeichnungen Wirtschaftsprüferin oder Wirtschaftsprüferinnen werden hingegen vermieden, da nicht alle weiblichen WP die Möglichkeit hatten, sich nach heutigem § 18 Abs. 1 S. 2 WPO hinsichtlich der Berufsbezeichnung zu entscheiden und diejenigen weiblichen WP, die sich für die Berufsbezeichnung Wirtschaftsprüfer entschieden haben, nicht ausgeschlossen werden sollen.



Verhältnis zu diesen niedrig liegt: Der Frauenanteil unter den Ärztinnen/Ärzten hat sich von 21,6 % im Jahr 1980<sup>11</sup> auf rund 54,6 % zum 31. Dezember 2019<sup>12</sup> gesteigert, bei den Rechtsanwältinnen/Rechtsanwälten ist der Frauenanteil von 7,64 % im Jahr 1980 auf 35,6 % zum Stand 1. Januar 2020 gestiegen.<sup>13</sup> Auch die weibliche Repräsentation innerhalb der Gruppe der Steuerberater/innen liegt mit 36,8 % zum Stand 1. Januar 2020<sup>14</sup> deutlich höher als bei den WP.<sup>15</sup> Allerdings liegt der Frauenanteil in den obersten Führungsetagen in der Privatwirtschaft (z. B. in den Vorständen der DAX-Unternehmen) noch niedriger (s. o.).

Die Betrachtung dieser Zahlen aus ähnlichen Berufsgruppen legt nahe, dass es in der Branche Wirtschaftsprüfung spezifische Besonderheiten gibt, die einzeln und/oder gemeinsam dazu führen (können), dass sich der Frauenanteil bei den examinierten WP auf einem verhältnismäßig niedrigen Niveau bewegt. Allerdings ist auch die Branche Wirtschaftsprüfung keinesfalls homogen. WP können sowohl selbstständig tätig als auch in Unternehmen unterschiedlichster Größe beschäftigt sein. Tätigkeitsbedingungen und Unternehmenskultur variieren außerdem mit Unternehmensgröße, Berufserfahrung, Mandatsstruktur, Position in dem jeweiligen Unternehmen/der Kanzlei und vielem mehr. In diesem Beitrag erfolgt, aus später noch zu spezifizierenden Gründen (vgl. Abschnitt 1.2.), im Wesentlichen eine Konzentration der Analyse auf diejenigen WP, die in den zehn größten WPG in Deutschland angestellt sind. Von diesen WPG werden die vier größten WPG auch als Big-4-WPG bezeichnet.<sup>16</sup>

Hinsichtlich des Frauenanteils im Bereich Wirtschaftsprüfung in den WPG finden sich nur wenige firmenspezifische Angaben. Beispielsweise zeigen publizierte Angaben einer Big-4-WPG zum Geschäftsjahr 2016/2017, dass der Frauenanteil unter den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern mit Betrachtung der Hierarchieebene variiert: Auf der Ebene der Berufseinsteiger/innen ist das Geschlechterverhältnis noch ungefähr ausgewogen<sup>17</sup>, die relative Repräsentation von Frauen auf der Hierarchieebene Manager liegt mit ca. 40 % bereits deutlich niedriger und sinkt mit jeder weiteren Hierarchieebene jeweils um ca. 10 %: Auf Senior-Manager-Ebene liegt der Frauenanteil bei ca. 30 %, auf Director-Ebene bei ca. 10-20 % und auf Partnerebene nur noch bei ca. 10 %. Diese Betrachtung wird in Abschnitt 3.2.3.1 vertieft.

---

<sup>11</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt* (1983), S. 387.

<sup>12</sup> Vgl. *Bundesärztekammer* (2020), online.

<sup>13</sup> Vgl. *Bundesrechtsanwaltskammer* (2020), online.

<sup>14</sup> Vgl. *Bundessteuerberaterkammer* (2020), online.

<sup>15</sup> Für eine Übersicht über Frauenanteile in verschiedenen Berufen vgl. „Berufe im Spiegel der Statistik“ vom *IAB* (2019), die jährlich aktualisiert wird. Der letzte verfügbare Datenstand betrifft das Jahr 2017.

<sup>16</sup> Die deutschen Big-4-WPG sind die PwC GmbH WPG, Frankfurt a.M. (PwC), die KPMG AG WPG, Berlin (KPMG), die Ernst & Young GmbH WPG, Stuttgart (EY) und die Deloitte GmbH WPG, München (Deloitte).

<sup>17</sup> Vgl. *PwC* (2018a), S. 36.

Die Zielstellung der vorliegenden Arbeit kann somit weiter dahingehend spezifiziert werden, diejenigen Faktoren zu analysieren, die dazu beitragen können, dass die relative Repräsentation von Frauen bei den Top-10-WPG ab der Schwelle der examinieren WP, also von Senior zu Manager, sinkt. Es werden mögliche Einflussfaktoren identifiziert, die tendenziell die Entscheidungen der (angehenden) WP über ihren künftigen Karriereweg beeinflussen und letztlich dazu führen, dass sich Frauen häufiger als Männer gegen ein WP-Examen und/oder zu einem bestimmten Zeitpunkt gegen eine fortdauernde Tätigkeit in einer WPG entscheiden. Wie noch zu zeigen sein wird, ist dies nicht ausschließlich mit dem Einflussfaktor Kinder zu erklären.<sup>18</sup> Der Weg der Individuen vom Studium über den Berufseinstieg in einer WPG bis zu einem potentiell erfolgreich abgeschlossenen Berufsexamen scheint vielmehr von diversen Faktoren beeinflusst zu sein, die letztlich einzeln oder kumuliert dazu führen, dass signifikant weniger Frauen als Männer das Berufsexamen ablegen bzw. die WPG und/oder die Branche Wirtschaftsprüfung verlassen.

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Unterscheidung nach Geschlecht keinesfalls zwei homogene Gruppen von Männern und Frauen impliziert.<sup>19</sup> Es ist grundsätzlich zu beachten, dass die Variabilität innerhalb einer Gruppe von Männern/Frauen oft größer ist als Unterschiede zwischen den Geschlechtern.<sup>20</sup> Im Zuge dieser Arbeit werden zwar die Gruppen von Prüfer/innen dahingehend limitiert, dass spezifisch nur solche Männer und Frauen betrachtet werden, die als Wirtschaftsprüfungsassistenten und Wirtschaftsprüfungsassistentinnen (WP-Ass.<sup>21</sup>) in der Branche Wirtschaftsprüfung tätig sind. Nichtsdestotrotz kann es auch hierbei keine allgemeingültige Erklärung für die aktuelle Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung oder die Veränderung der Repräsentation dieser geben. Vielmehr ist es das Ziel, die Vielzahl an Faktoren zu identifizieren, die grundsätzlich zu einer Erklärung des Sachverhaltes beitragen können, und zu analysieren, in welchen dieser identifizierten Faktoren sich Männer und Frauen, die in der Branche Wirtschaftsprüfung tätig sind, im Durchschnitt unterscheiden können. Dies beinhaltet auch, auf mögliche Tendenzen im Durchschnitt einzugehen, ohne jedoch den Anschein oder den Anspruch erwecken zu wollen, diese wären für alle weiblichen oder männlichen Individuen gültig.

---

<sup>18</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 7.7.4.

<sup>19</sup> Vgl. auch etwa *Fallan/Opstad* (2014), S. 343-344, 356.

<sup>20</sup> Vgl. auch etwa *Fallan/Opstad* (2014), S. 343-361 sowie die Ausführungen in Abschnitt 5.2.1.

<sup>21</sup> Die Abkürzung WP-Ass. wird in dieser Arbeit verwendet, obgleich die Abkürzung WP in dieser Arbeit ohne Zusatz für Wirtschaftsprüfer, Wirtschaftsprüferin oder Wirtschaftsprüferinnen steht, vgl. auch Fußnote 9.

Die vorliegende Arbeit liefert nicht nur einen Beitrag zur theoretischen und empirischen Literatur, sondern ist auch aus praktischer Sicht relevant: So weist die deutschsprachige Prüfungsforschung sowohl im Hinblick auf (genderspezifische) Analysen der Karrierewege innerhalb einer WPG allgemein als auch speziell im Hinblick auf die Ergründung möglicher Ursachen für die niedrige weibliche Repräsentation von Frauen unter den WP eine deutliche Forschungslücke auf. Auch in der internationalen Forschung existiert keine ganzheitliche Betrachtung dieser Thematik. Es gibt zwar eine Vielzahl an Forschungsbeiträgen, insbesondere im angloamerikanischen Raum, die einzelne Einflussfaktoren auf auch für die Arbeit relevante Faktoren wie die Kündigungsabsicht oder Jobzufriedenheit von Mitarbeiter/innen in der Branche Wirtschaftsprüfung untersuchen. Allerdings fehlt eine zusammenfassende Analyse des Zusammenspiels dieser Faktoren. Außerdem wurden bisher naturgemäß deutsche Besonderheiten wie etwa das WP-Examen in internationalen Forschungsbeiträgen nicht untersucht. Die Relevanz der Fragestellung für die Praxis wird bereits bei der Betrachtung der Internetauftritte beispielsweise der Big-4-WPG ersichtlich: So strebt jede der Big-4-WPG explizit eine Erhöhung des Frauenanteils an und hat bereits verschiedene Maßnahmenpakete eingeführt, um diesem Ziel näherzukommen:

PwC	„Wir legen gesteigerten Wert darauf, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.“ <sup>22</sup>
EY	„Empowerment von weiblichen Nachwuchsführungskräften: Für unsere weiblichen Top-Nachwuchskräfte sowie Kolleginnen auf den höheren Management-Ebenen bieten wir unterschiedliche Empowerment-Programme an.“ <sup>23</sup>
KPMG	„Auch bei uns sehen wir noch immer mehr Männer als Frauen in Führungspositionen. KPMG hat sich daher klare Ziele gesetzt und will mehr Führungspositionen mit Frauen besetzen.“ <sup>24</sup>
Deloitte	„Women @ Deloitte: Weil Frauen führen können. Und wollen. Gleiche Chancen für alle Mitarbeiter bieten – und dabei Frauen gezielt fördern.“ <sup>25</sup>

Tabelle 1: Förderung von Frauen in Führungspositionen bei den Big-4-WPG

Außerdem werden auf verschiedenen Webseiten sowie auf den einschlägigen Seiten der sozialen Netzwerke der Top-10-WPG Informationen speziell für Frauen zu Themen wie etwa einer Förderung von Frauen in Führungspositionen oder frauenspezifischen Netzwerken ge-

<sup>22</sup> PwC (2019a), online. Hier finden sich auch Informationen über die verschiedenen Maßnahmen zur Unterstützung von Frauen auf ihren Karrierewegen. Anmerkung zur Sortierung

<sup>23</sup> EY (2019a), online.

<sup>24</sup> KPMG (2019a), online.

<sup>25</sup> Deloitte (2019a), online.

geben.<sup>26</sup> Somit scheint es auch für die WPG von großer Bedeutung zu sein, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche wesentliche Einflussfaktoren auf die Kündigungsabsicht identifiziert werden, die innerhalb der WPG liegen. Auf Basis der durch diese Arbeit identifizierten wesentlichen Einflussfaktoren könnten seitens der WPG weitere Maßnahmen entwickelt werden, die zu einer Erhöhung des Frauenanteils beitragen können.

## 1.2. Forschungsfrage

Aus den obigen problematisierten Fragestellungen werden nun die eigentlichen Forschungsfragen abgeleitet. Vor dem Hintergrund der mit rund 17 % niedrigen relativen Repräsentation von Frauen laut aktueller Mitgliederstatistik der WPK von 2020 lautet die grundlegende Ausgangsfrage: (1) Warum gibt es so wenige weibliche WP?

Um dieser Frage nachzugehen, wird beleuchtet, ob der Beruf WP für Frauen weniger attraktiv ist als für Männer. Es sind somit Faktoren zu identifizieren, die eine Attraktivität des Berufs WP erklären können, und daraufhin zu untersuchen, ob es geschlechtsspezifische Unterschiede gibt. Zu diesem Zweck werden in der vorliegenden Arbeit die Karrierewege in der Wirtschaftsprüfung von Berufseinsteigerinnen/Berufseinsteigern bis zum/zur examinierten WP bzw. die Entscheidung gegen den WP-Beruf analysiert. Da jedoch auch Erwartungen an die Zukunft eine entscheidungsrelevante Rolle spielen können, erfolgt die Betrachtung der Karrierewege auch über die Entscheidung für oder gegen den WP-Beruf hinaus.

Wie in Abschnitt 2.2 weiter ausgeführt wird, erfolgt eine Eingrenzung des Forschungsgegenstands auf die Analyse der Karrierewege bei den zehn größten WPG in Deutschland. Hier ist zu beobachten, dass die relative Repräsentation von Frauen von Berufseinsteiger/in (50 %) über die weiteren Karrierestufen Senior, Manager, Senior Manager bis zum Partner auf ca. 10 % sinkt.<sup>27</sup> Somit lautet die zweite konkrete Forschungsfrage, ebenfalls speziell für die größten WPG in Deutschland: (2) Welche Faktoren können die sinkende relative Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung auf der Schwelle von Senior zu Manager erklären? Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht somit darin, mittels einer umfassenden Analyse diverser Einflussfaktoren diejenigen Faktoren zu identifizieren, die tendenziell die Entscheidungen der Senior über ihre künftigen Karrierewege bestimmen und die letztlich einzeln oder kumuliert erklären können, warum sich etwa mehr Frauen als Männer gegen ein WP-Examen

---

<sup>26</sup> Vgl. entsprechende Webseiten und Auftritte bei Facebook, Twitter etc. Eine Kurzanalyse zentraler statistischer Angaben von Top-10-WPG zu ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern erfolgt in Abschnitt 3.2.

<sup>27</sup> Die einzelnen Karrierestufen – und ihre teils unterschiedlichen Bezeichnungen – werden in Abschnitt 2.3.4 näher erläutert.

und/oder zu einem bestimmten Zeitpunkt gegen eine fortdauernde Tätigkeit in einer WPG entscheiden. Neben der freiwilligen<sup>28</sup> Entscheidung, das Unternehmen zu verlassen, ist außerdem die Möglichkeit zu berücksichtigen, dass von Seiten des Unternehmens im Zuge der Beurteilungs- und Beförderungsprozesse Frauen im geringeren Ausmaß befördert werden als Männer (vgl. Abschnitt 7.5).

### **1.3. Gang der Untersuchung**

An dieser Stelle wird zunächst auf den Aufbau der vorliegenden Arbeit eingegangen, bevor in aller Kürze die grundsätzliche Herangehensweise an die Forschungsfragen erläutert wird. Die Arbeit ist wie folgt strukturiert:

Im Anschluss an dieses einführende Kapitel erfolgt in Kapitel zwei eine überblicksartige Darstellung der Besonderheiten des WP-Berufs sowie der Branchen der Wirtschaftsprüfung. Dabei wird unter anderem auf die Voraussetzungen für die Bestellung als WP, das WP-Examen, die Tätigkeit als WP sowie die grundlegende Struktur eines Karrierewegs in einer der zehn größten WPG eingegangen.

In Kapitel drei erfolgt eine tiefere Analyse der Fakten zum Verhältnis männlicher und weiblicher WP in Deutschland. Es werden sowohl die bereits erwähnte jährliche Mitgliederstatistik der WPK ausgewertet als anschließend auch die wenigen publizierten Angaben großer WPG zum Verhältnis männlicher und weiblicher WP auf verschiedenen Hierarchieebenen sowie ggf. zu weiteren mitarbeiterbezogenen Themen wie Durchschnittsalter der Belegschaft, Mitarbeiterzufriedenheit o. Ä.

In Kapitel vier steht eine kurze Literaturübersicht im Fokus. Während üblicherweise in wissenschaftlichen Arbeiten an dieser Stelle eine dezidierte Literaturanalyse einschließlich des theoretischen Hintergrunds der Analysen erfolgen würde, wird in diesem Kapitel vielmehr ein grober Überblick über den Stand der Forschung zu Frauen in der Wirtschaftsprüfung sowie, etwas breiter, auch zu Frauen in Führungspositionen gegeben. Eine detaillierte Analyse vorliegender Forschungserkenntnisse, die einzelne Aspekte der Tätigkeit (einer Frau) in der Wirtschaftsprüfung betreffen, wird im siebten Kapitel an entsprechender Stelle in die Analyse des entwickelten spezifischen Modells integriert und kritisch gewürdigt. Außerdem werden in der Literaturanalyse auch die für diese Arbeit zentrale Theorie des geplanten Verhaltens dar-

---

<sup>28</sup> Der Aspekt der freiwilligen Entscheidung wird in Abschnitt 7.3.2 näher beleuchtet.

gestellt sowie weitere relevante Beiträge aus Nachbardisziplinen der Prüfungsforschung<sup>29</sup> erfasst, die für die Analysen in dieser Arbeit von Bedeutung sind.

Im fünften Kapitel werden die Forschungsfragen der Arbeit modelliert. Hierzu wird ein ganzheitliches Modell zur Analyse der relativen Repräsentation von Frauen in der WP über die verschiedenen Hierarchieebenen einer der zehn größten deutschen WPG entwickelt sowie ein spezifisches Modell zur Analyse der konkreten Schwelle von Senior zu Manager in einer solchen WPG. Für das ganzheitliche Modell werden drei übergeordnete Bereiche identifiziert, welche die relative Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung wesentlich beeinflussen: Die Eigenschaften des Individuums, die private Situation des Individuums und die berufliche Situation. Das Zusammenspiel und die Wechselwirkungen zwischen diesen Bereichen werden einer detaillierten Betrachtung unterzogen. Um besonderes Augenmerk auf die ganzheitliche Betrachtung der beruflichen Situation zu richten, wird in diese Darstellung auch eine zeitliche Komponente integriert. So wird innerhalb des ganzheitlichen Modells die Veränderung der relativen Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung im Zeitablauf mittels eines Phasenmodells der beruflichen Situation abgebildet. Letzteres umfasst insgesamt sieben Phasen (einschl. der Vorphase), die analog zu den Hierarchieebenen der Top-10-WPG aufgebaut sind, d. h. von der Vorphase als Praktikant/in oder Werkstudent/in über die Phasen I und II als WP-Ass. bzw. Senior und Phasen III und IV als Manager und Senior Manager bis hin zu den höchsten Ebene als Director (Phase V) und Partner (Phase VI). Aufbauend auf dem ganzheitlichen Modell wird sodann ein spezifisches Modell für den Übergang der Stufe Senior zur Stufe Manager entwickelt. Die einzelnen Ebenen des spezifischen Modells werden analysiert und in theoretischen Zusammenhang mit der Theorie des geplanten Verhaltens gebracht.

Im sechsten Kapitel wird in die empirische Untersuchung eingeführt, die im Jahr 2016 zur Erforschung der Karrierewege in der Wirtschaftsprüfung durchgeführt wurde. Die empirische Studie wurde als Online-Fragebogen konzeptioniert und richtete sich an WP-Ass. ohne abgelegtes WP-Examen, die seit mindestens zwei Jahren bei einer der Top-10-WPG tätig waren. Die Darstellung der Konzeption und Durchführung der empirischen Untersuchung ist Gegenstand dieses Kapitels. An der Umfrage haben sechs der zehn größten WPG in Deutschland teilgenommen. In diesem Kapitel erfolgt lediglich die Darstellung der Vorgehensweise. Die

---

<sup>29</sup> Betrachtet werden etwa Elemente der Psychologie, der Soziologie, der Organisationstheorie sowie der Frauen- und Geschlechterforschung.

Darstellung der einzelnen Ergebnisse erfolgt in Verbindung mit der Betrachtung der einschlägigen Forschungserkenntnisse aus der bisherigen Prüfungsforschung in Kapitel sieben.

Das siebte Kapitel stellt den Schwerpunkt dieser Arbeit dar. Hier werden die einzelnen Ebenen (Analysebereiche) des in Kapitel fünf entwickelten spezifischen Modells vertieft. Das spezifische Modell fokussiert die Schwelle von Senior zu Manager und identifiziert sowie analysiert Einflussfaktoren, die zu der deutlichen Reduktion der Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung an dieser Schwelle beitragen können.<sup>30</sup> Die Analyse beinhaltet dabei stets einen kurzen Literaturüberblick speziell aus der Prüfungsforschung zum jeweiligen Themenschwerpunkt, welcher insbesondere untersuchte Besonderheiten hinsichtlich geschlechtsspezifischer Unterschiede oder einer Genderprägung (vgl. Abschnitt 4.2.1) beinhaltet. Jeder Themenschwerpunkt schließt mit einer Präsentation der deskriptiven Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung der Vf. bei deutschen Top-10-WPG zu den einschlägigen Variablen, einschließlich eines t-Tests zum Mittelwertvergleich zwischen den Antworten der männlichen und der weiblichen Studienteilnehmer/innen. Der Aufbau dieses Kapitels wird an den Ebenen des spezifischen Modells ausgerichtet: Zuerst wird der Eintrittsprozess analysiert, anschließend der Austrittsprozess, der Prozess der beruflichen Tätigkeit und der Beurteilungs- und Beförderungsprozess, bevor schließlich die Eigenschaften der Individuen und die private Situation im Zusammenspiel mit der beruflichen Situation untersucht werden. Das Kapitel schließt mit einer zusammenfassenden Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung der Vf.

Eine abschließende Zusammenfassung einschließlich einer komprimierten Analyse der wichtigsten empirischen Forschungsergebnisse erfolgt in Kapitel acht.

Wie bereits aus den einleitenden Ausführungen ersichtlich wird, ist das hier zu untersuchende Themengebiet von außergewöhnlicher Breite. Dies ist zwar auch durch den eher explorativen Charakter der Fragestellung bedingt, vor allem jedoch durch die unzähligen einzelnen Aspekte, die auf die Entscheidungsfindung der Mitarbeiter/innen der WPG einwirken können. Aus diesem Grund wurde zunächst zur Modellierung der Forschungsfrage eine sehr breite Ausgangsbasis angelegt und ein breites Spektrum an Literatur gesichtet, welches sich auch weit außerhalb der wirtschaftsprüfungsspezifischen Forschungsliteratur bewegt. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden die in Kapitel fünf erläuterten Modelle herausgearbeitet. In einem

---

<sup>30</sup> Dies geschieht unter der Annahme, dass die Beförderung zum Manager – wie häufig der Fall bei den Big-4-WPG – an das erfolgreiche Bestehen des WP-Examens geknüpft ist bzw. umgekehrt ein erfolgreiches Bestehen des WP-Examens i. d. R. auch mit einer Beförderung zum Manager einhergeht, vgl. ausführlich Abschnitt 3.1. sowie Abschnitt 5.2.2.2.

nächsten Schritt wurde speziell für die hier identifizierten Faktoren nochmals eine intensive Literatursichtung speziell aus der Prüfungsforschung durchgeführt, da das zu entwickelnde spezifische Modell sich nur auf die Wirtschaftsprüfung bezieht. Diese Erkenntnisse wurden in Verbindung mit den schriftlichen Ausführungen zur Literatur in Kapitel acht auch als Basis für die Entwicklung der einzelnen Fragen der empirischen Untersuchung verwendet. Erst in einem finalen Schritt wurde in Kapitel acht die Struktur analog zu den gewonnen Erkenntnissen und dem spezifischen Modell geschaffen und es wurden darin jeweils die bisherigen Forschungserkenntnisse sowie mögliche geschlechtsspezifische Erkenntnisse oder Untersuchungen hinsichtlich einer möglichen Genderprägung und schließlich der Auswertung der jeweiligen Variablen aus der eigenen empirischen Untersuchung integriert.



## **2. Der Beruf Wirtschaftsprüfer/in**

Der Beruf Wirtschaftsprüfer/in weist einige Besonderheiten auf, die für das Verständnis der Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung von zentraler Bedeutung sind. Nachfolgend werden zunächst das Berufsbild der WP sowie der Weg zum Beruf als WP einschließlich des Berufsexamens in aller Kürze erläutert. Anschließend wird auf wesentliche Tätigkeitsbereiche von WP sowie die Karrierewege in einer der zehn größten WPG in Deutschland eingegangen.

### **2.1. Berufliche Aufgaben, Rechte und Pflichten der WP**

Der Beruf des/der WP gehört zu den freien Berufen. Freie Berufe haben laut § 1 Abs. 2 S. 1 Partnerschaftsgesellschaftsgesetz (Gesetz über Partnerschaftsgesellschaften Angehöriger Freier Berufe, PartGG) „im allgemeinen auf der Grundlage besonderer beruflicher Qualifikation [...] die persönliche, eigenverantwortliche und fachlich unabhängige Erbringung von Dienstleistungen höherer Art im Interesse der Auftraggeber und der Allgemeinheit zum Inhalt“. Dies deutet bereits an, dass WP auch eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe erfüllen, nämlich den Schutz der Funktionsfähigkeit des Wirtschaftssystems (vgl. Abschnitt 7.4.4).

Eine der wichtigsten gesetzlichen Grundlagen für den Berufsstand der WP in Deutschland ist das „Gesetz über eine Berufsordnung der Wirtschaftsprüfer“. Die WPO regelt neben allgemeinen Vorschriften auch die Voraussetzung für die Berufsausübung, Rechte und Pflichten der WP, Organisation des Berufs, Berufsaufsicht, Berufgerichtsbarkeit und vieles mehr.

Die berufliche Aufgabe der WP in Deutschland ist es, nach § 2 Abs. 1 WPO, „betriebswirtschaftliche Prüfungen, insbesondere solche von Jahresabschlüssen wirtschaftlicher Unternehmen, durchzuführen und Bestätigungsvermerke über die Vornahme und das Ergebnis solcher Prüfungen zu erteilen“. Des Weiteren können WP ihre Mandanten<sup>31</sup> in steuerlichen Angelegenheiten beraten (siehe § 2 Abs. 2 WPO), als Sachverständige auftreten, in wirtschaftlichen Angelegenheiten beraten und treuhändische Verwaltung übernehmen (siehe § 2 Abs. 3 WPO).

Die Prüfungspflichten für Jahres- und Konzernabschlüsse deutscher Unternehmen sind im Wesentlichen im Handelsgesetzbuch (HGB) geregelt, insbesondere in den §§ 316-324a HGB. Demnach sind nach § 316 Abs. 1 HGB der „Jahresabschluß und der Lagebericht von

---

<sup>31</sup> Der Begriff Mandant wird in dieser Arbeit stellvertretend für das Unternehmen verwendet, das den WP mit einer Dienstleistung beauftragt hat. Dabei wird nicht nach männlicher und weiblicher Form unterschieden, also ob das Unternehmen einen weiblichen Artikel (die GmbH) oder männlichen Artikel (der Verein) hat. Dies hat den Hintergrund, dass Verwechselungen mit den Personen vermieden werden sollen, die für einen Mandanten tätig sind, und demnach als Mandantin oder Mandant bezeichnet werden.

Kapitalgesellschaften, die nicht kleine im Sinne des § 267 Abs. 1 HGB sind, [...] durch einen Abschlussprüfer zu prüfen.“ Auch der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht von Kapitalgesellschaften sind nach § 316 Abs. 2 HGB durch einen Abschlussprüfer zu prüfen. Nachfolgend finden sich im HGB diverse weitere Vorschriften zur Ausgestaltung der Prüfung, auf die hier jedoch nicht im Einzelnen eingegangen wird.

Neben den gesetzlich vorgeschriebenen Jahresabschlussprüfungen kann ein WP auch mit einer freiwilligen Prüfung von Jahresabschlüssen betraut sowie mit der Prüfung diverser weiterer gesetzlicher, spezifischer regulatorischer Anforderungen oder sonstiger Branchenanforderungen beauftragt werden.<sup>32</sup> Auch Gemeinden und Kommunen können per Landesgesetz, z. B. per Kommunalverfassungsgesetz, zur Prüfung ihrer Jahresabschlüsse einschließlich Anlagen verpflichtet sein. Die Prüfung kommunaler Abschlüsse erfolgt durch die jeweiligen Rechnungsprüfungsämter, welche sich – je nach Landesgesetz – zur Durchführung der Prüfung auch eines/einer WP oder einer WPG bedienen können. Auf Einzelheiten der Rechnungslegung und Prüfung im öffentlichen Sektor kann jedoch in dieser Arbeit nicht eingegangen werden.<sup>33</sup>

Des Weiteren sind in der WPO Rechte und Pflichten der WP verankert. Von wesentlicher Bedeutung sind insbesondere die allgemeinen Berufspflichten: WP sind gemäß § 43 Abs. 1 Satz 1 WPO dazu verpflichtet, „ihren Beruf unabhängig, gewissenhaft, verschwiegen und eigenverantwortlich auszuüben“. In der Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer/vereidigte Buchprüfer (BS WP/vBP)<sup>34</sup> werden diese allgemeinen Berufspflichten der WP weiter konkretisiert. Außerdem werden in der BS WP/vBP Anforderungen zu Fortbildungen, Nachschau und Qualitätssicherung weiter erläutert.<sup>35</sup>

## **2.2. Der Weg zum WP: Wirtschaftsprüfungsexamen und Bestellung**

Wie bereits oben erwähnt, müssen WP nach § 1 WPO zunächst als solche bestellt werden. Gemäß § 1 Abs. 1 S. 2 WPO setzt die Bestellung als WP „den Nachweis der persönlichen und fachlichen Eignung im Zulassungs- und staatlichen Prüfungsverfahren voraus“. Seit dem 1. Januar 2004 ist die WPK bundesweit für diese Verfahren zuständig. Erst nach bestandener

---

<sup>32</sup> Weitere gesetzliche Vorschriften zur Prüfungspflicht durch den Abschlussprüfer finden sich etwa im § 6 Publizitätsgesetz (Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen (PublG)), § 313 Aktiengesetz (AktG), § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz (Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (HGrG)), Kreditwesengesetz (Gesetz über das Kreditwesen (KWG)), Wertpapierhandelsgesetz (Gesetz über den Wertpapierhandel (WpHG)) u. a.

<sup>33</sup> Vgl. beispielsweise *Hurlebaus* (2013) für eine Einführung in die Thematik kommunaler Rechnungslegung und Rechnungsprüfung sowie für weitere Literaturhinweise.

<sup>34</sup> Der aktuellste Stand der BS WP/vBP ist u. a. auf der Webseite der WPK zu finden.

<sup>35</sup> Für weitere Einzelheiten siehe BS WP/vBP.

Prüfung kann auf Antrag, durch Aushändigung einer von der WPK ausgestellten Urkunde, eine Bestellung als WP erfolgen (vgl. § 15 WPO). Vor Aushändigung der Urkunde haben Bewerber/innen gem. § 17 WPO den Berufseid vor der WPK zu leisten.<sup>36</sup>

Für die Zulassung zu dieser Prüfung, dem WP-Examen, ist ein gewisses Maß an Vorbildung notwendige Voraussetzung. Die Einzelheiten sind in den §§ 8, 8a, 9 WPO geregelt: Üblicherweise sind für die Zulassung ein Hochschulstudium sowie der Nachweis einer mehrjährigen Praxistätigkeit inkl. Prüfungstätigkeit erforderlich.<sup>37</sup>

Das bundeseinheitliche WP-Examen selbst beinhaltet sieben schriftlichen Klausuren zu den Themen/Modulen „Wirtschaftliches Prüfungswesen, Unternehmensbewertung und Berufsrecht“ (zwei Klausuren), „Angewandte Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre“ (zwei Klausuren), „Wirtschaftsrecht“ (eine Klausur) und „Steuerrecht“ (zwei Klausuren). Außerdem muss eine mündliche Prüfung abgelegt werden.<sup>38</sup> Beschreibungen des Schwierigkeitsgrads des WP-Examens reichen von „eine[r] anspruchsvolle[n] Prüfung, die gut vorbereitet sein will“<sup>39</sup> über „eine der härtesten Prüfungen im deutschen Bildungswesen“<sup>40</sup> und geben – neben den hohen Durchfallquoten – Aufschluss über die außerordentliche Komplexität der Prüfung. Bei einer Vollprüfung werden alle Klausuren innerhalb eines engen Prüfungszeitrahmens abgelegt; die Bestehensquoten lagen hierbei im zweiten Halbjahr 2018 bei ca. 24 %.<sup>41</sup>

Im Jahr 2019 wurde das WP-Examen durch die sog. Modularisierung grundlegend reformiert. Demnach kann jedes der vier o. g. Prüfungsgebiete als einzelnes Modul abgelegt werden. Außerdem kann, alternativ zum Schreiben aller Klausuren im August, dazu optiert werden, die Module „Angewandte Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre“ und „Wirtschaftsrecht“ bereits zu einem vorgezogenen Klausurtermin im Juni zu schreiben. Anders als bei der Vollprüfung verfallen bestandene Module jedoch nicht sofort und es müssen auch nicht alle Module in einem Jahr abgelegt werden, sondern können über einen Zeitraum von insgesamt sechs Jahren abgelegt werden. Laut einer entsprechenden Mitteilung hierzu durch die WPK

---

<sup>36</sup> Nach § 17 WPO Abs. 1 S. 2 lautet die Eidesformel: „Ich schwöre, daß ich die Pflichten eines Wirtschaftsprüfers verantwortungsbewußt und sorgfältig erfüllen, insbesondere Verschwiegenheit bewahren und Prüfungsberichte und Gutachten gewissenhaft und unparteiisch erstatten werde, so wahr mir Gott helfe“.

<sup>37</sup> Es gibt auch die Möglichkeit, ohne abgeschlossenes Hochschulstudium zugelassen zu werden, siehe dazu § 8 Abs. 2 WPO. Die Dauer der erforderlichen Praxistätigkeit hängt u. a. von der Art der vorherigen (Hochschul-)Ausbildung ab.

<sup>38</sup> Vgl. *WPK* (2019c), online.

<sup>39</sup> Vgl. hierzu die Beschreibung im Rahmen der Image-Kampagne des IDW, vgl. *IDW* (2019a), online.

<sup>40</sup> Vgl. etwa *Schäfer* (2016), online.

<sup>41</sup> Vgl. *WPK* (2019d), online für eine Übersicht über die Klausurergebnisse, hier exemplarisch für II/2018.

vom 3. Mai 2017 soll die Modularisierung des WP-Examens seine Attraktivität fördern und das Examen zeitgemäßer und flexibler gestalten.<sup>42</sup>

Es bestehen weiterhin einige Möglichkeiten, das WP-Examen „verkürzt“ abzulegen: Für examinierte Steuerberater (StB) besteht die Möglichkeit, ein verkürztes Examen nach § 13 WPO abzulegen, bei der die Klausuren in Steuerrecht entfallen.<sup>43</sup> Die Bestehensquoten bei einer so verkürzten Prüfung lagen für das zweite Halbjahr 2018 bei ca. 53 %.<sup>44</sup> Vor Einführung der Modularisierung des WP-Examens konnte unter bestimmten Voraussetzungen bei Nichtbestehen der gesamten Prüfung eine sog. Ergänzungsprüfung erfolgen: Ab einer bestimmten Prüfungsnote im WP-Examen, die aber nicht zum vollen Bestehen des Examens reicht, konnte innerhalb des nachfolgenden Jahres eine Ergänzungsprüfung in einem oder mehreren Fächern abgelegt werden. Die Bestehensquoten in solchen Fällen lagen meist deutlich höher, z. B. zum zweiten Prüfungstermin 2018 bei 86 % (verkürzt nach § 13 WPO) bzw. bei 100 % (Vollprüfung).<sup>45</sup> Seit dem 1.1.2004 können nach § 8a WPO und § 13b WPO bestimmte Leistungsnachweise bestimmter Hochschulausbildungsgänge für das WP-Examen anerkannt werden (betreffend die Klausuren in Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftsrecht) und es müssen entsprechend weniger Klausuren im eigentlichen WP-Examen abgelegt werden. Im zweiten Halbjahr 2018 lagen die Bestehensquoten bei einer so verkürzten Prüfung bei ca. 60 % (verkürzt nach § 8a WPO) bzw. 82 % (verkürzt nach § 13b WPO).<sup>46</sup>

Für die Vorbereitung auf das Berufsexamen werden die Mitarbeiter/innen großer WPG üblicherweise je nach Art des abzulegenden Examens für eine bestimmte Zeit freigestellt.<sup>47</sup> Schließlich sei noch erwähnt, dass das Ablegen des WP-Examens häufig mit hohen finanziellen Kosten verbunden ist.<sup>48</sup>

Wie bereits oben erwähnt, wird in dieser Arbeit die Frage untersucht, welche Faktoren dazu beitragen können, dass die relative Repräsentation von Frauen ab der Schwelle von WP-Ass.

---

<sup>42</sup> Vgl. *WPK* (2017a), online.

<sup>43</sup> Eine ähnlich verkürzte Prüfung gibt es nach § 13a WPO für vBP, die jedoch nur selten in Anspruch genommen wird. Zum Prüfungstermin II/2019 betraf dies lediglich 0,4 % der Gesamtteilnehmerzahl am WP-Examen.

<sup>44</sup> Vgl. *WPK* (2019d), online, hier exemplarisch für II/2018.

<sup>45</sup> Vgl. *WPK* (2019d), online, hier exemplarisch für II/2018.

<sup>46</sup> Vgl. *WPK* (2019d), online, hier exemplarisch für II/2018.

<sup>47</sup> Details zu diesen Freistellungen werden von den WPG festgelegt. Grundsätzlich wird das WP-Examen von den WPG auch finanziell unterstützt, außerdem können häufig Urlaubstage, Überstunden u. Ä. für die Vorbereitung genutzt werden.

<sup>48</sup> Neben der obligatorischen Zulassungsgebühr i. H. v. aktuell 3.500 € für eine Vollprüfung mit allen Modulen werden üblicherweise freiwillig Vorbereitungslehrgänge besucht. Die Kosten variieren je nach Art/Umfang des Lehrgangs und Anbieters, typischerweise liegt ein Fernlehrgang für alle Module bei ca. 4.000-6.000 €, Präsenzkurse pro Woche bei ca. 2.000 €.

zu WP sinkt. Aus diesem Grund erfolgt hier eine Konzentration auf die Zeit als WP-Ass. noch vor Absolvieren des WP-Examens. In diesem Zusammenhang ist also von Bedeutung, welche Aufgaben ein/e WP-Ass. übernimmt.

## **2.3. Die Tätigkeit in einer der Top-10-WPG in Deutschland**

### **2.3.1. Überblick über die Struktur der WPG in Deutschland**

#### **2.3.1.1. Marktkonzentration der WPG in Deutschland**

Die überwiegende Mehrheit der bestellten WP in Deutschland ist in einer WPG angestellt.<sup>49</sup> Unternehmen müssen gem. § 28 WPO bestimmte Voraussetzungen erfüllen, um als WPG anerkannt zu werden. Beispielsweise müssen gem. § 28 Abs. 1 WPO „die Mehrheit der Mitglieder des Vorstandes, der Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen, der persönlich haftenden Gesellschafter und Gesellschafterinnen, der geschäftsführenden Direktoren und Direktorinnen oder der Partner und Partnerinnen (gesetzliche Vertreter) Berufsangehörige oder EU- oder EWR-Abschlussprüfer“ sein.

Bei der Analyse der WPG auf dem deutschen Prüfungsmarkt wird üblicherweise zwischen großen, mittelständischen und kleinen WPG unterschieden. Eine jährlich veröffentlichte Übersicht zeigt die 25 umsatzstärksten WPG in Deutschland, die sog. Lünendonk-Liste.<sup>50</sup> Die vier größten WPG werden, wie bereits oben erwähnt, als die Big-4-WPG bezeichnet. Die übrigen 21 WPG der Lünendonk-Liste können als mittelständische WPG klassifiziert werden; kleine WPG sind demnach alle WPG, die nicht in der Lünendonk-Liste geführt werden.<sup>51</sup>

Die Analyse der Karrierewege in dieser Arbeit konzentriert sich auf die zehn umsatzstärksten WPG in Deutschland gem. Lünendonk-Liste 2018 der führenden WPG. Wesentlicher Grund für diese Einschränkung ist die Heterogenität in den Tätigkeitsbedingungen zwischen großen und großen mittelständischen WPG auf der einen und kleineren WPG auf der anderen Seite. Dieser Umstand wird in Abschnitt 2.3.3 näher beleuchtet.

In Deutschland sind die WPG hinsichtlich Größe und Umsatz stark konzentriert: Betrachtet man die Umsätze der 25 größten WPG in Deutschland, so entfallen ca. 81 % des Umsatzes auf die vier größten WPG. Die zehn größten WPG erwirtschaften bereits ca. 93 % des Umsatz-

---

<sup>49</sup> Vgl. WPK (2020), S. 3.

<sup>50</sup> Vgl. Lünendonk (2018), online.

<sup>51</sup> Die Einstufung erfolgt ungefähr analog zu den Größenkriterien nach § 267 HGB: An Position 25 steht im Jahr 2018 die Trinavis Gruppe mit einem Umsatz von 25,5 Mio. EUR und 240 Mitarbeitern im GJ 2017. Entsprechend der Vorgaben des § 267 HGB würden unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Vorjahre die Größenkriterien für eine kleine Kapitalgesellschaft überschritten, jedoch nicht zwei von drei Merkmalen für mittelgroße Kapitalgesellschaften.

zes der 25 größten WPG in Deutschland.<sup>52</sup> Immer wieder wird die hohe Marktkonzentration insbesondere der Big-4-WPG in Wissenschaft und Praxis kritisch diskutiert.<sup>53</sup> Hauptkritikpunkte sind dabei der mögliche fehlende Wettbewerb und die möglicherweise eingeschränkte Unabhängigkeit der WPG.

### **2.3.1.2. Regulierung der Abschlussprüfung auf EU-Ebene**

In Abschnitt 2.1. wurden bereits einige gesetzliche Vorschriften zur Durchführung von Abschlussprüfungen genannt. Über das deutsche Recht hinaus findet jedoch auch eine Regulierung der Abschlussprüfung auf europäischer Ebene statt. Beispielsweise wurde mit der „Richtlinie 2006/43/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Mai 2006 über Abschlussprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen“ erstmals eine weitgehende Richtlinie zur Harmonisierung von Abschlussprüfungen auf europäischer Ebene beschlossen. Weitreichende Bedeutung für die Abschlussprüfung haben zudem die jüngste Änderung dieser Richtlinie („Richtlinie 2014/56/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2014“) sowie die „Verordnung EU Nr. 537/2014 des europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2014 über spezifische Anforderungen an die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse“. Zielsetzung dieser Verordnung und Richtlinie war insbesondere eine Erhöhung der Glaubwürdigkeit der geprüften Abschlüsse speziell für Unternehmen von öffentlichem Interesse.<sup>54</sup> Kernpunkte der beschlossenen Reformen sind lt. dieser Richtlinie u. a. eine verpflichtende externe Rotation des Abschlussprüfers bei Unternehmen von öffentlichem Interesse. Die verpflichtende Rotation betrifft beispielsweise alle börsennotierten Unternehmen, so dass diese Unternehmen nach Ablauf einer bestimmten Zeit verpflichtet sind, die Vergabe ihrer Jahres- und Konzernabschlussprüfungen neu auszuschreiben.<sup>55</sup> Für WPG und die mit den einzelnen Mandaten und Ausschreibungen betrauten WP entstehen durch die Neuregelung zahlreiche Chancen und Risiken, die hier jedoch nicht im Detail vertieft werden können. Nichtsdestotrotz wird in dieser Arbeit der Aspekt der staatlichen/europäischen Regulierung der Abschlussprüfung in seiner Gesamtheit in der Betrachtung der Karrierewege in der Wirtschaftsprüfung berücksichtigt.

---

<sup>52</sup> Vgl. *Lünendonk* (2018), online.

<sup>53</sup> Vgl. beispielsweise *Hachmeister* (2001); *Strickmann* (2000); *Volckmer* (2014).

<sup>54</sup> Vgl. Richtlinie 2014/56/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2014, Tz. (2).

<sup>55</sup> Vgl. für eine Übersicht über die geltenden Rotationsregeln neben der o.g. Richtlinien etwa *BDO* (2020), online.

### 2.3.2. Die Geschäftsbereiche der Top-10-WPG

Für die Untersuchung der Karrierewege in den Top-10-WPG ist ein Verständnis der verschiedenen Geschäftsbereiche innerhalb von WPG von Bedeutung. Üblicherweise werden mindestens drei verschiedene Geschäftsbereiche unterschieden, nämlich Wirtschaftsprüfung, Steuer-/Rechtsberatung und Unternehmensberatung, obgleich die genaue Bezeichnung dieser Bereiche je nach Unternehmen unterschiedlich ausfällt.<sup>56</sup>

Der Bereich Wirtschaftsprüfung, auch als Audit oder Assurance bezeichnet, umfasst bei den Top-10-WPG im Wesentlichen die Durchführung der nach § 316 HGB gesetzlich vorgeschriebenen Jahres- und Konzernabschlussprüfung sowie die Durchführung freiwilliger Abschlussprüfungen und die prüferische Durchsicht von Abschlüssen. Dies wird in dieser Arbeit nachfolgend auch als Kerngeschäft oder klassische Prüfungstätigkeit bezeichnet. Darüber hinaus bieten die meisten Top-10-WPG auch verschiedene prüfungsnahe Dienstleistungen an, wie etwa Beratungsleistungen zu Spezialfragen der nationalen und internationalen Rechnungslegung, Sonderprüfungen, Gutachtertätigkeit und Begleitung von DPR-Prüfungen.<sup>57</sup>

Außerdem bestehen bei den Top-10-WPG innerhalb des Bereichs Wirtschaftsprüfung in der Regel gesonderte Abteilungen oder Teams für bestimmte Branchen, insbesondere für Branchen mit komplexen branchenspezifischen Vorschriften. Häufig bestehen bei den Top-10-WPG etwa gesonderte Abteilungen/Teams, die Mandanten aus dem Finanzdienstleistungssektor betreuen (*Financial Services*) und Abteilungen/Teams, die Prüfungsleistungen für Industrieunternehmen und übrige Dienstleistungsunternehmen durchführen (*Industrial Services*). Innerhalb dieser zwei großen Kundenbereiche können, ggf. auch erst mit steigender Berufserfahrung, weitere Spezialisierungen auf bestimmte Branchen erfolgen. Mit der Spezialisierung können auch die Tätigkeitsbedingungen variieren, wodurch beispielsweise mehr oder weniger Reisetätigkeit erforderlich ist und/oder Karrierewege unterschiedlich ausfallen.

Das Arbeitsumfeld und die Tätigkeitsbedingungen in den Bereichen Steuern und Beratung sowie ggf. weiteren Geschäftsbereichen unterscheiden sich teils gravierend von denen im Bereich Wirtschaftsprüfung, beispielsweise hinsichtlich der Häufigkeit der Reisetätigkeit, der Größe und Zusammensetzung der Teams, der Arbeitszeiten und vieler weiterer Aspekte.<sup>58</sup> Da

---

<sup>56</sup> Vgl. die Homepages der Top-10-WPG für weitere Details zu Bezeichnungen der einzelnen Geschäftsbereiche sowie der einzelnen angebotenen Dienstleistungen. Hier ausgenommen sind die Bereiche, die ausschließlich intern unterstützend wirken, wie etwa *Interne Bereiche* bei PwC (vgl. PwC (2019b), online); *Core Business Services* bei EY (vgl. EY (2019c), online); *Central Services* bei KPMG (vgl. KPMG (2019b), online) oder *Enabling Services* bei Deloitte (vgl. Deloitte (2019b), online).

<sup>57</sup> Vgl. beispielhaft PwC (2019c), online.

<sup>58</sup> Vgl. Almer/Cohen/Single (2003), S. 87-88.

diese Komplexität der unterschiedlichen Bedingungen den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, erfolgt hier eine Konzentration auf das Kerngeschäft der Abschlussprüfung (s. o.).

### **2.3.3. Unterschiede in Tätigkeitsbedingungen zwischen einzelnen WPG der Top-10-WPG**

Durch den Fokus dieser Analyse auf die Karrierewege bei den Top-10-WPG stellt sich die Frage, ob die Karrierewege in diesen WPG überhaupt vergleichbar sind und so eine übergeordnete Betrachtung der Karrierewege in diesen Gesellschaften möglich ist. Zur Analyse dieser Frage wird zunächst herausgearbeitet, ob und ggf. in welcher Hinsicht sich eine Anstellung bei einer der Big-4-WPG von einer Anstellung bei einer mittelständischen WPG unterscheidet.

Anhaltspunkte hierfür lassen sich u. a. aus Berichten von Berufseinsteiger/innen herauslesen, die in einschlägigen Büchern, Internetportalen und -plattformen oder sozialen Netzwerken verfügbar sind.<sup>59</sup> Auch von vielen WPG werden über verschiedene Medien kurze Berichte von Berufseinsteiger/innen online bereit gestellt. Solche Einsteigerberichte schildern einen typischen Arbeitstag in einer kleinen, mittelgroßen oder großen WPG.<sup>60</sup> Der am häufigsten genannte Unterschied zwischen den Big-4-WPG und einer mittelständischen Prüfungsgesellschaft ist das Aufgabenspektrum bzw. die Spezialisierung: Während sich ein/e Hochschulabsolvent/in als Berufseinsteiger/in bei einer Big-4-WPG in der Regel auf einen der Bereiche Wirtschaftsprüfung, Steuern/Recht oder Beratung festlegt (s. o.)<sup>61</sup>, umfasst das Aufgabenspektrum bei einer mittelständischen WPG/Kanzlei meist alle der genannten Bereiche.<sup>62</sup> Bei den Big-4-WPG werden hingegen tendenziell größere (z. B. größer hinsichtlich Umsatz, Bilanzsumme, Mitarbeiterzahl) Mandanten betreut und in größerem Umfang Rechnungslegung auch nach internationalen Standards wie den IAS/IFRS und US-GAAP geprüft als bei mittelständischen WPG. Es lässt sich also festhalten, dass auch innerhalb der Top-10-WPG die Tätigkeitsbedingungen aufgrund eines unterschiedlichen Aufgabenspektrums und einer unterschiedlichen Mandatsstruktur stark variieren. Aus diesem Grund werden in dieser Arbeit verschiedene Aspekte der Tätigkeitsbedingungen im Rahmen des spezifischen Modells aufgenommen und detailliert beleuchtet (vgl. Kapitel sieben).

---

<sup>59</sup> Vgl. beispielsweise *IDW* (2019a), online; *IDW* (2019b), online; *Lauterbach/Brauner* (2017); *Sommer* (2019), online, beispielhaft für BDO, jedoch auch mit vielen weiteren Erfahrungsberichten zu deutschen WPG.

<sup>60</sup> Vgl. die jeweiligen Webseiten der WPG, sowie die korrespondierenden Seiten bei Facebook, Twitter etc.

<sup>61</sup> Einige der Big-4-WPG bieten im Rahmen von besonderen Programmen u. a. die Möglichkeit eines Berufseinstiegs über die Grenzen der Geschäftsbereiche hinweg, vgl. beispielsweise das Traineeprogramm *Transform@Assurance* von PwC, vgl. *PwC* (2019d), online.

<sup>62</sup> Vgl. *Hachmeister* (2001); *Löffelholz/Hüsch/Ernst-Auch* (2014), S. 86; *Owerdieck* (2013), S. 188.



Gemeinsamkeiten finden sich hingegen in der Unternehmenskultur der Top-10-WPG. Bei diesen WPG dominiert eine Unternehmenskultur, die auf ähnlichen, standardisierten Prozessen und Gepflogenheiten basiert und über eine transparente hierarchische Struktur verfügt.<sup>63</sup> Das Karrieremodell basiert häufig auf einem „Up-or-out“-Modell (vgl. hierzu Abschnitt 2.3.4), nach dem die Mitarbeiter/innen entweder in der Hierarchie aufsteigen bzw. sehr gute Perspektiven für künftige Aufstiegsperspektiven haben oder das Unternehmen (mehr oder weniger freiwillig) verlassen.<sup>64</sup> Weitere Einzelheiten zu Elementen der Unternehmenskulturen werden im spezifischen Modell in Abschnitt 7.4.6 diskutiert.

#### **2.3.4. Grundstruktur der Karrierestufen bei den Top-10-WPG**

Im vorherigen Abschnitt wurde bereits darauf hingewiesen, dass sich Tätigkeitsbedingungen je nach Geschäftsbereich, Mandatsstruktur und/oder WPG unterscheiden können. In diesem Abschnitt wird die Grundstruktur eines typischen Karrierewegs bei einer der Top-10-WPG in Deutschland dargestellt. Die Aufgaben und Tätigkeitsbedingungen der (angehenden) WP verändern sich dabei mit der Position im Unternehmen.

Bei den Top-10-WPG sind die möglichen Karrierewege für Berufseinsteiger/innen mit Hochschulabschluss im Bereich Wirtschaftsprüfung (s. o., gemeint ist das Kerngeschäft Wirtschaftsprüfung) grundsätzlich ähnlich strukturiert. Es gibt festgelegte Hierarchieebenen bzw. Karrierestufen, die je nach WPG unterschiedlich bezeichnet werden und an deren Spitze üblicherweise die Position als Partner steht.

Das Karrieremodell der Top-10-WPG wird auch als Up-or-out-Modell bezeichnet<sup>65</sup> und ist geprägt von einem stetigen Durchlaufen der einzelnen, vorgezeichneten Hierarchieebenen.<sup>66</sup> Für jede Karrierestufe bis hin zum Partner ist dabei häufig nur eine bestimmte Zeit vorgesehen.<sup>67</sup> Wenn diese Zeit (deutlich) überschritten wird, verlässt der/die Mitarbeiter/in üblicherweise das Unternehmen.<sup>68</sup> Dieser Ausstieg erfolgt in der Regel auf eigenen Wunsch, allerdings kann dem/der Mitarbeiter/in auch die (unfreiwillige) Kündigung durch Vertreter des Unternehmens nahe gelegt werden (vgl. Abschnitt 7.3.3).

---

<sup>63</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 7; *Lupu* (2012), S. 354.

<sup>64</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 354.

<sup>65</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 354.

<sup>66</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 360.

<sup>67</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 360.

<sup>68</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 776; *Lupu* (2012), S. 354. Es gibt für deutsche WPG jedoch keine öffentlich verfügbaren quantitativen Angaben, wie viele Mitarbeiter/innen dennoch über einen längeren Zeitraum auf einer bestimmten Karrierestufe verweilen.

Bei den Top-10-WPG basieren die Aufstiegschancen (*upward mobility*) grundsätzlich auf Leistung,<sup>69</sup> jedoch spielen für eine Beförderung auch diverse weitere Faktoren eine Rolle (vgl. Abschnitt 7.5). Wie später noch zu zeigen ist, wird ein sehr hohes Arbeitstempo gelebt und dies auch von Berufseinsteiger/innen erwartet. Mit dem Aufstieg in eine höhere Hierarchieebene steigt auch die Entlohnung.

Die einzelnen Hierarchieebenen werden nun kurz dargestellt und die wichtigsten Aufgaben der Mitarbeiter/innen auf der jeweiligen Stufe beispielhaft kurz erläutert.

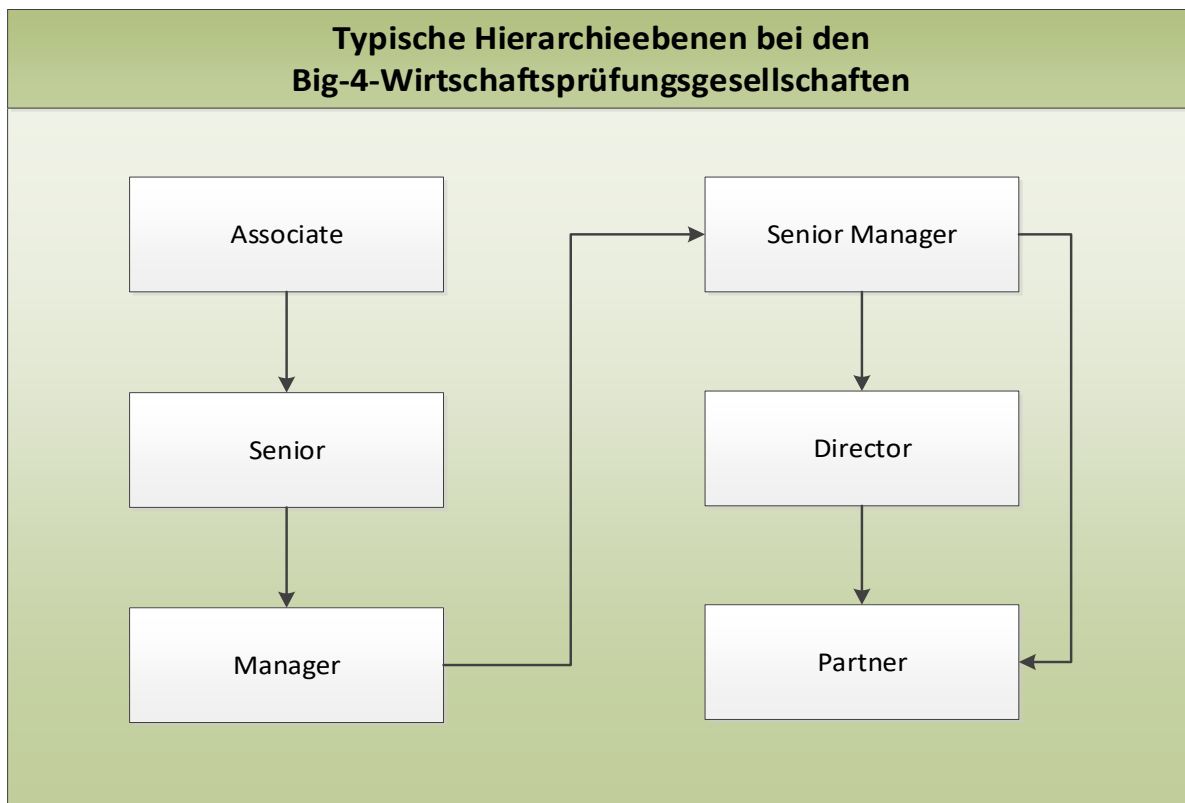


Abbildung 1: Typische Hierarchieebenen bei großen/mittelständischen WPG<sup>70</sup>

Studierende steigen üblicherweise als Praktikant/in oder Werkstudent/in ein. Hochschulabsolventinnen/Hochschulabsolventen ohne Berufserfahrung steigen im Rahmen einer Festanstellung in der Regel als WP-Ass. ein. Außerdem bieten alle Top-10-WPG auch die Möglichkeit eines dualen Bachelor-Studiums an, bei dem die Studierenden nach bestimmten Zyklen wechselweise an einer Hochschule studieren oder in der Praxis arbeiten, sowie einen Einstieg als Trainee, Doktorand/in o. Ä. Außerdem besteht die Möglichkeit, die Hochschulausbildung ganz oder zum Teil parallel zur Tätigkeit bei einer Big-4-WPG zu absolvieren, z. B. im Rah-

<sup>69</sup> Vgl. Grey (1998).

<sup>70</sup> Eigene, verallgemeinerte Darstellung anhand der auf den jeweiligen Webseiten der WPG genannten Bezeichnungen der Karrierestufen.

men eines dualen Studiums oder eines speziellen Masterprogramms. Hinsichtlich der Bezeichnung der Karrierestufen gibt es einige Unterschiede zwischen den Top-10-WPG: Berufseinsteiger/innen werden etwa als Associate, Consultant, Assistant, Professional, WP-Ass. o. Ä. bezeichnet.<sup>71</sup> Im Zuge des Berufseinstiegs arbeiten die Mitarbeiter/innen als „Teil wechselnder Projektteams, bearbeiten eigenverantwortlich kleinere Aufträge“<sup>72</sup>. Dabei werden WP-Ass. idealerweise von erfahreneren Kolleginnen/Kollegen unterstützt.

Auf der nächsten Karrierestufe werden erfahrene WP-Ass. als Senior Consultant, Senior Associate, Senior Assistant, Senior, Prüfungsleiter/in o. Ä. bezeichnet. Charakteristisch für diese Stufe ist erste Führungsverantwortung, z. B. durch die Übernahme der Prüfungsleitung (Projektsteuerung).<sup>73</sup>

Als Manager sind die Aufgabenbereiche ebenfalls vielfältig und umfassen im Allgemeinen neben direkter Kundenverantwortung und -betreuung die Verantwortung und Leitung mehrerer Projekte gleichzeitig.<sup>74</sup> Häufig wird die Beförderung zum Manager von den WPG an das erfolgreiche Bestehen des WP-Examens geknüpft. Es gibt jedoch Ausnahmen in beide Richtungen, d. h., es kann eine Beförderung zum Manager trotz (noch) nicht bestandenen WP-Examens erfolgen, umgekehrt führt ein bestandenes WP-Examen aber nicht zwangsläufig eine Beförderung zum Manager. Eine genaue Angabe für einzelne WPG zu diesem Thema kann hier jedoch nicht erfolgen, da diese Information nicht öffentlich verfügbar ist.

Auf der Karrierestufe Senior Manager spielen insbesondere „akquisitorische Aufgaben und die Personalentwicklung“<sup>75</sup> eine zunehmende Rolle; außerdem wird stärkeres Gewicht auf den Ausbau der Mandantenbeziehungen gelegt.<sup>76</sup>

Die Stufe Director gibt es nicht in jeder der Top-10-WPG. Ein Director erfüllt beispielsweise eine ausgeprägte Leitungsfunktion sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens und ist für den weiteren Ausbau der Dienstleistungen der WPG sowie für den Ausbau der Netzwerke zu Mandanten zuständig.<sup>77</sup> *Almer et al.* (2011) finden Hinweise darauf, dass in den WPG zunehmend Post-Senior-Manager-Positionen geschaffen werden.<sup>78</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. für die aktuell gültigen Bezeichnungen die Stellenangebote der jeweiligen WPG für einen Direkteinstieg im Bereich Wirtschaftsprüfung mit Hochschulabschluss.

<sup>72</sup> Vgl. z. B. *EY* (2019b), online.

<sup>73</sup> Vgl. z. B. *EY* (2019b), online.

<sup>74</sup> Vgl. z. B. *EY* (2019b), online.

<sup>75</sup> *EY* (2019b), online.

<sup>76</sup> Vgl. z. B. *EY* (2019b), online.

<sup>77</sup> Vgl. z. B. *PwC* (2019e), online.

<sup>78</sup> Vgl. *Almer et al.* (2011), S. 39-53.

Die oberste Hierarchieebene ist die Position Partner. Partner sind häufig Miteigentümer/innen des Unternehmens,<sup>79</sup> tragen unternehmerisches Risiko mit und sind mitverantwortlich für die Entwicklung und/oder Umsetzung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.<sup>80</sup> Die Akquise neuer Mandanten und die Pflege und Weiterentwicklung der Mandantenbeziehungen sind neben der Qualitätssicherung weitere zentrale Aufgabenbereiche der Partner.<sup>81</sup> Allerdings gibt es auch innerhalb der Partnerschaft unterschiedliche Rangfolgen und auch hier bestehen noch Aufstiegsmöglichkeiten bis hin zum Vorstandsmitglied und/oder Mitglied der Geschäftsführung.<sup>82</sup>

Hinsichtlich der Aufteilung der Anzahl der Mitarbeiter/innen in den Top-10-WPG auf die einzelnen Hierarchieebenen dominiert eine pyramidenartige Struktur. Demzufolge gibt es auf Ebene der Berufseinsteiger/innen eine breite Basis, die mit zunehmender Hierarchieebene immer kleiner wird. Dies spiegelt sich auch in dem niedrigen Altersdurchschnitt der Mitarbeiter/innen dieser WPG wider (vgl. Abschnitt 3.2.3.2).

In Deutschland werden überwiegend Bachelor- und Masterabsolventinnen und -absolventen von Universitäten und Fachhochschulen als Berufseinsteiger/innen eingestellt. Zu einem kleineren Teil werden im Rahmen eines dualen Studiums auch jüngere Bachelor-Absolventinnen und -Absolventen eingestellt (nach ihrer Fachhochschulreife, i. d. R. in einem Alter von 19 bis 20 Jahren). Im Vergleich zu den früheren Diplomstudiengängen sind die Berufseinsteiger/innen, die im Rahmen eines dualen Studiums oder nach einem Bachelor-Abschluss einsteigen, deutlich jünger. In Abschnitt 7.1 wird auf weitere Details zum Eintritt von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern eingegangen. In der vorliegenden Arbeit wird zu Zwecken der Übersichtlichkeit für Berufseinsteiger/innen im Bereich Wirtschaftsprüfung die Bezeichnung Associate verwendet, für Beschäftigte der nächsten Ebenen grundsätzlich die Bezeichnungen Senior, Manager, Senior Manager, Director und Partner. Es ist darauf hinzuweisen, dass es sich um die englischen Bezeichnungen der einzelnen Hierarchieebenen in WPG handelt und diese geschlechtsneutral zu sehen sind.<sup>83</sup>

---

<sup>79</sup> Dies ist abhängig von der Rechtsform der WPG sowie der Ausgestaltung der Partnerschaft, z. B. für *Deloitte* (2019c), online.

<sup>80</sup> Vgl. z. B. *Deloitte* (2019c), online; *EY* (2019b), online.

<sup>81</sup> Vgl. *Klesper* (2019), online.

<sup>82</sup> Zum Aufbau der Leitungsstruktur bei den Big-4-WPG vgl. die jeweiligen Transparenzberichte der WPG.

<sup>83</sup> Da es sich bei diesen Begriffen nicht um Personen handelt, werden diese Begriffe auch nicht gegendert, z. B. in der Form Manager/in oder Partner/in.

### 3. Frauen in der Wirtschaftsprüfung

In diesem Abschnitt wird zur quantitativen Veranschaulichung der Problemstellung eine kurze Analyse der relativen Repräsentation von Frauen in der Branche Wirtschaftsprüfung durchgeführt. Dabei wird die Entwicklung des Frauenanteils unter allen WP im Zeitablauf betrachtet, die Altersstruktur von WP unter Berücksichtigung des Geschlechts sowie das Durchschnittsalter der WP. Nachfolgend werden speziell von den Top-10-WPG publizierte Daten analysiert, um neben den branchenweiten Angaben weiteren Aufschluss zu der spezifischen Situation von Frauen in den hier betrachteten WPG zu erhalten.

#### 3.1. Statistische Angaben zur relativen Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung

Zunächst wird in diesem ersten Unterabschnitt eine grobe Analyse der relativen Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung durchgeführt. Die Datengrundlagen stellen dabei im Wesentlichen die von der WPK jährlich zum 1. Januar publizierten Mitgliederstatistiken dar.<sup>84</sup>

Die ältesten Daten zur relativen Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung stammen aus den 1930er Jahren.<sup>85</sup> *Weyershaus* (2012), der die Geschichte des wirtschaftlichen Prüfungswesens im Zeitraum 1931 bis 1961 untersucht, berichtet mit Verweis auf den Bericht der WPK, dass der Frauenanteil 1931 bis 1980 von 0 % auf 3 % gestiegen sei.<sup>86</sup>

Mitte der 1980er Jahre lag die Anzahl der WP insgesamt bei ca. 5.000<sup>87</sup>, der ungefähre Frauenanteil lässt sich grob auf 5 %<sup>88</sup> schätzen. Mitte der 1990er Jahre lag die Anzahl der WP bei ca. 8.000<sup>89</sup>, der ungefähre Frauenanteil wiederum grob geschätzt bei 8 %<sup>90</sup>. Für die vergange-

---

<sup>84</sup> Die WPK veröffentlicht grundsätzlich halbjährlich eine aktuelle Mitgliederstatistik. In diesem Abschnitt geht es jedoch darum, den groben Trend der relativen Repräsentation von Frauen über mehrere Jahre zu identifizieren. Eine halbjährliche Auswertung würde die Übersichtlichkeit der Analyse einschränken und die Aussagekraft der Analyse nicht wesentlich verändern (s. Ergebnisse der Analyse).

<sup>85</sup> *Barker* (2009) gibt zwar einen umfangreichen Überblick über die Entwicklung der Rolle der Frauen, der Erwerbstätigkeit von Frauen allgemein und speziell die Entwicklung des Zugangs von Frauen in die Branche Wirtschaftsprüfung in Großbritannien und Irland seit dem 18. Jahrhundert, vgl. *Barker* (2009), S. 10-35. In dieser Quelle finden sich jedoch keine Daten zum Frauenanteil unter den WP.

<sup>86</sup> Vgl. *Weyershaus* (2012), S. 184. Die in diesem Beitrag zitierte Quelle (WPK-Bericht 2002-2005) bezieht sich hingegen ausschließlich auf Daten zum 01.05.2005, aus der rein rechnerisch ein Frauenanteil von insgesamt 12,24 % für WP und vBP zusammen hervorgeht. Eine Quelle für die angegebenen Daten von 1931 und 1980 findet sich hier allerdings nicht.

<sup>87</sup> Vgl. *Statista* (2017), online.

<sup>88</sup> Die Schätzung erfolgt mangels weiterer verfügbarer Daten auf Basis der WPK-Mitgliederstatistik zum 1. Januar 2017, aus der sich die jetzige Altersstruktur nach Altersklassen ergibt. Aus diesen wurde ein Mittelwert für die Altersklassen 60+ gebildet, da diese zumindest einen Teil der Altersgruppe 30+ im Jahr 1987 widerspiegelt.

<sup>89</sup> Vgl. *Statista* (2017), online.

<sup>90</sup> Die Schätzung erfolgt ebenfalls auf Basis der WPK-Mitgliederstatistik zum 1. Januar 2017 (vgl. *WPK* (2017b), online) und entspricht dem Mittelwert für die heutigen Altersklassen 50+.

nen 18 Jahre können die Anzahl der WP und der jeweilige Frauenteil aus den jeweiligen WPK-Mitgliederstatistiken detailliert abgeleitet werden.<sup>91</sup>

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Anzahl der WP 2003–2020 nach Geschlecht:

Entwicklung der Anzahl der WP 2003–2020 nach Geschlecht				
Datum	Anzahl WP gesamt	Männlich	weiblich	Anteil weiblich
01.01.2003	11.355	10.177	1.178	10,4 %
01.01.2004	11.767	10.482	1.285	10,9 %
01.07.2005	12.569	11.067	1.502	12,0 %
01.01.2006	12.578	11.067	1.511	12,0 %
01.01.2007	12.963	11.363	1.600	12,3 %
01.01.2008	13.206	11.520	1.686	12,8 %
01.01.2009	13.416	11.636	1.780	13,3 %
01.01.2010	13.619	11.771	1.848	13,6 %
01.01.2011	13.866	11.916	1.950	14,1 %
01.01.2012	14.124	12.080	2.044	14,5 %
01.01.2013	14.345	12.202	2.143	14,9 %
01.01.2014	14.591	12.301	2.290	15,7 %
01.01.2015	14.407	12.139	2.268	15,7 %
01.01.2016	14.389	12.082	2.307	16,0 %
01.01.2017	14.392	12.026	2.366	16,4 %
01.01.2018	14.492	12.076	2.416	16,7 %
01.01.2019	14.560	12.077	2.483	17,1 %
01.01.2020	14.568	12.034	2.534	17,4 %

Tabelle 2: Entwicklung der Anzahl der WP 2003–2020 nach Geschlecht<sup>92</sup>

Es zeigt sich, dass der Frauenanteil unter den WP von 10,4 % zum 1. Januar 2003 bis zum 1. Januar 2020 um rund 7 %-Punkte gestiegen ist. Zur besseren Veranschaulichung wird die Entwicklung des Frauenanteils unter den WPK-Mitgliedern von 2003 bis 2020 in Abbildung zwei dargestellt:

<sup>91</sup> Die Mitgliederstatistiken der WPK sind auf der Webseite der WPK jeweils für das aktuelle Jahr verfügbar.

<sup>92</sup> Eigene Zusammenstellung aus den Daten der Mitgliederstatistiken sowie der Jahresberichte der WPK, vgl. *WPK* (2003), S. 8; *WPK* (2004), S. 8; *WPK* (2005), S. 89; *WPK* (2006), S. 5; *WPK* (2007), S. 5; *WPK* (2008), S. 5; *WPK* (2009), S. 5; *WPK* (2010), S. 7; *WPK* (2011), S. 6; *WPK* (2012), S. 6; *WPK* (2013), S. 6; *WPK* (2014), S. 6; *WPK* (2015), S. 6; *WPK* (2016), S. 6; *WPK* (2017b), S. 6; *WPK* (2018), S. 6; *WPK* (2019e), S. 5; *WPK* (2020), S. 5. Frühere Angaben waren nicht mehr öffentlich verfügbar.

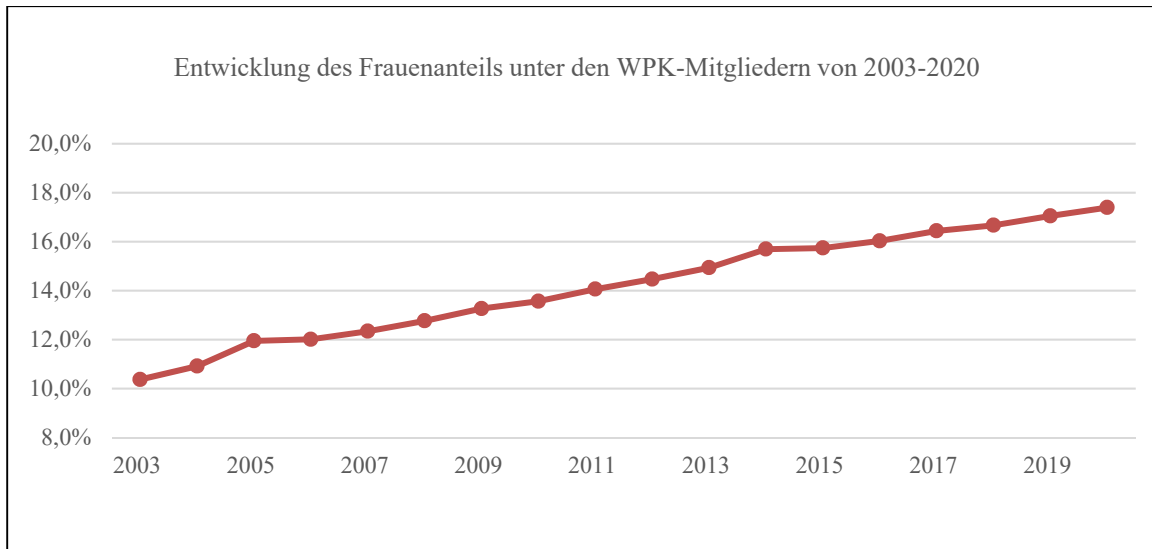


Abbildung 2: Entwicklung des Frauenanteils unter den WPK-Mitgliedern von 2003-2020<sup>93</sup>

Es ist zu erkennen, dass der Frauenanteil unter den WP seit 2003 langsam, aber kontinuierlich gestiegen ist. Der Anstieg ist über die Jahre hinweg in jeder Altersklasse zu beobachten:

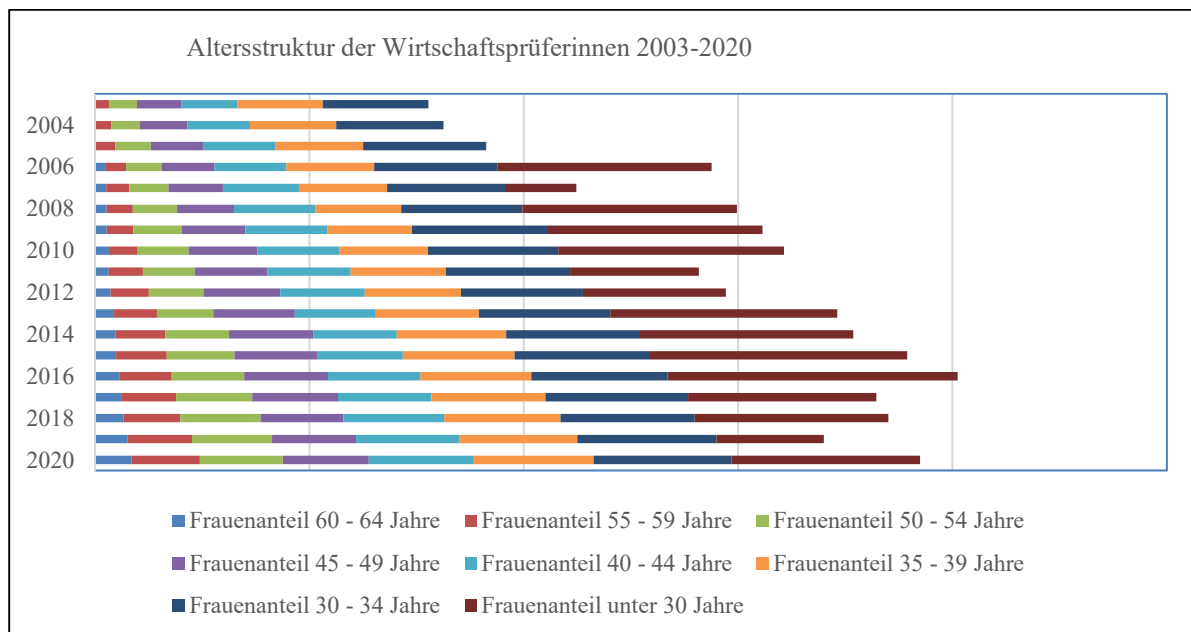


Abbildung 3: Altersstruktur der weiblichen WP 2003–2020

<sup>93</sup> Eigene Darstellung auf Datenbasis der WPK-Mitgliederstatistiken für die Jahre 2003 bis 2020. Siehe dazu *WPK* (2003), S. 8; *WPK* (2004), S. 8; *WPK* (2005), S. 89; *WPK* (2006), S. 5; *WPK* (2007), S. 5; *WPK* (2008), S. 5; *WPK* (2009), S. 5; *WPK* (2010), S. 7; *WPK* (2011), S. 6; *WPK* (2012), S. 6; *WPK* (2013), S. 6; *WPK* (2014), S. 6; *WPK* (2015), S. 6; *WPK* (2016), S. 6; *WPK* (2017b), S. 6; *WPK* (2018), S. 6; *WPK* (2019e), S. 5; *WPK* (2020), S. 5.

Insbesondere bei den jüngeren weiblichen WP liegt der Frauenanteil verhältnismäßig hoch (vgl. Tabelle drei). Zum 1. Januar 2020 liegt der Frauenanteil bei den 35- bis 39-Jährigen bei 27,9 %, bei den 30- bis 34-Jährigen bei 32,1 % und bei den unter 30-Jährigen bei rund 42 %.<sup>94</sup>

<b>Altersstruktur der WP nach Geschlecht zum 1. Januar 2020</b>						
Alter	Anzahl	%	Anzahl weiblich	Anzahl männlich	weiblich nach Altersgruppe	männlich nach Altersgruppe
80 Jahre und älter	382	2,6	12	370	3,1 %	96,9 %
75 - 79 Jahre	640	4,4	18	622	2,8 %	97,2 %
70 - 74 Jahre	694	4,8	29	665	4,2 %	95,8 %
65 - 69 Jahre	1.045	7,2	69	976	6,6 %	93,4 %
60 - 64 Jahre	1.430	9,8	161	1.269	11,3 %	88,7 %
55 - 59 Jahre	2.136	14,7	340	1.796	15,9 %	84,1 %
50 - 54 Jahre	2.733	18,7	528	2.205	19,3 %	80,7 %
45 - 49 Jahre	1.834	12,6	368	1.466	20,1 %	79,9 %
40 - 44 Jahre	1.632	11,2	400	1.232	24,5 %	75,5 %
35 - 39 Jahre	1.317	9,0	368	949	27,9 %	72,1 %
30 - 34 Jahre	644	4,4	207	437	32,1 %	67,9 %
unter 30 Jahre	81	0,6	34	47	42,0 %	58,0 %
<b>Gesamt</b>	<b>14.568</b>	<b>100,0</b>	<b>2.534</b>	<b>12.034</b>	<b>2.534</b>	<b>12.034</b>

Tabelle 3: Altersstruktur der WP nach Geschlecht zum 1. Januar 2020<sup>95</sup>

Auch die Ermittlung des Durchschnittsalters der WP, hier ermittelt für einen Zeitraum von 2006-2020, bestätigt dies. Bei Betrachtung aller WP im Alter bis zu 65 Jahren sind weibliche WP im Schnitt ca. drei bis fünf Jahre jünger als männliche WP:

<sup>94</sup> Vgl. WPK (2020), S. 5.

<sup>95</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an WPK (2020), S. 5.



Durchschnittliches Alter der WP				
Jahr	weiblich (alle WP)	männlich (alle WP)	weiblich (nur WP bis 65 Jahre)	männlich (nur WP bis 65 Jahre)
01.01.2006	42,5	50,9	41,7	47,0
01.01.2007	42,9	51,1	42,0	46,9
01.01.2008	43,3	51,1	42,4	47,0
01.01.2009	43,6	51,3	42,7	47,0
01.01.2010	44,0	51,6	43,2	47,3
01.01.2011	44,2	51,7	43,3	47,4
01.01.2012	44,5	51,9	43,7	47,6
01.01.2013	44,7	52,3	43,9	47,9
01.01.2014	45,1	52,5	44,3	48,1
01.01.2015	45,6	52,9	44,7	48,4
01.01.2016	46,2	53,2	45,2	48,6
01.01.2017	46,5	53,6	45,5	48,9
01.01.2018	47,0	54,0	45,9	49,1
01.01.2019	47,3	54,3	46,2	49,3
01.01.2020	47,8	54,7	46,6	49,7

Tabelle 4: Durchschnittliches Alter der WP von 2006-2020<sup>96</sup>

An dieser Stelle wird auch deutlich, dass das Durchschnittsalter der WP insgesamt sowohl bei den weiblichen als auch bei den männlichen WP kontinuierlich steigt. Dies kann ein Indikator dafür sein, dass es tendenziell zunehmend schwieriger wird, Nachwuchs für den Beruf der/des WPs zu gewinnen. Auch das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) sieht ein nachlassende Interesse am Beruf des Wirtschaftsprüfers und wirbt seit 2013 mit der Kampagne *WIRT5CH4FT5PRÜF3R* für den Berufsstand, die WPK wiederum wirbt mit verschiedenen Broschüren u. a. für Schüler/innen und Studierende.<sup>97</sup> Das IDW sieht vor allem „die demografische Entwicklung, neue Studienstrukturen und die Tatsache, dass große Teile der Öffentlichkeit keine klare Vorstellung vom Tätigkeitsspektrum der WP haben“<sup>98</sup> als Gründe für das nachlassende Interesse an. Es ist derzeit nicht Teil der Kampagne des IDW, gezielt für (mehr) weiblichen Nachwuchs zu werben. Allerdings scheinen diese Themen insofern implizit in der Kampagne berücksichtigt zu sein, als dass in der bildlichen Darstellung der (angehenden) WP Menschen beider Geschlechter ausgewählt wurden. Auch die deutschen WPG,

<sup>96</sup> Eigene Darstellung auf Datenbasis der WPK-Mitgliederstatistiken für die Jahre 2003 bis 2019. Siehe dazu *WPK* (2006), S. 5; *WPK* (2007), S. 5; *WPK* (2008), S. 5; *WPK* (2009), S. 5; *WPK* (2010), S. 7; *WPK* (2011), S. 6; *WPK* (2012), S. 6; *WPK* (2013), S. 6; *WPK* (2014), S. 6; *WPK* (2015), S. 6; *WPK* (2016), S. 6; *WPK* (2017b), S. 6; *WPK* (2018), S. 6; *WPK* (2019e), S. 5; *WPK* (2020), S. 5.

<sup>97</sup> Vgl. *IDW* (2019a), online, sowie *WPK* (2019c), online, für den Download der Broschüren „Wirtschaftsprüfer: Ein attraktiver Beruf“ und „Wirtschaftsprüfer: (D)ein Traumberuf“.

<sup>98</sup> *IDW* (2019b), online.

insbesondere die Big-4-WPG, werben auf verschiedenen Plattformen und Kanälen für qualifizierten Nachwuchs.<sup>99</sup>

Es bleibt also zunächst festzuhalten, dass der Frauenanteil bei den WP mit ca. 17 % insgesamt niedrig liegt, jedoch von Jahr zu Jahr leicht steigt. Korrespondierend hierzu sind weibliche WP im Durchschnitt jünger als männliche WP.

### **3.2. Statistische Angaben zu weiblichen Beschäftigten bei den Top-10-WPG**

#### **3.2.1. Informationsquelle WPK**

Zum 1. Januar 2020 sind rund 20 % der WP ausschließlich in eigener Praxis tätig, ca. 25 % der WP sind „auch in eigener Praxis“ tätig.<sup>100</sup> Die überwiegende Mehrheit der WP sind somit bei einer WPG angestellt. Diese Angabe der WPK wird nicht weiter nach Geschlecht oder nach Größe der WPG aufgeschlüsselt. Branchenübergreifende Studien außerhalb der Branche Wirtschaftsprüfung zeigen, dass in Großunternehmen der Frauenanteil in Führungspositionen im Schnitt höher ist als bei kleinen und mittelständischen Unternehmen.<sup>101</sup> Es wäre somit etwa denkbar, dass der Frauenanteil bei den Top-10-WPG höher liegt als der Gesamtdurchschnitt der Branche, die aggregierten Daten der WPK-Mitgliederstatistiken lassen jedoch keinen Rückschluss hierauf zu. Aus diesem Grund wird in diesem Abschnitt eine tiefergehende Analyse auf Ebene der hier betrachteten Top-10-WPG durchgeführt.

#### **3.2.2. Informationsquelle Transparenz- und Nachhaltigkeitsberichte der Top-10-WPG**

In diesem Exkurs wird kurz auf die Art der hier verwendeten Informationsquellen eingegangen. Aus Datenschutzgründen sind grundsätzlich nur wenige mitarbeiterbezogene statistische Daten von Unternehmen öffentlich verfügbar.

Für WPG gilt die Besonderheit, dass sie zu einer besonderen Berichterstattung gesetzlich verpflichtet sind, den Transparenzberichten. Die ursprüngliche Verpflichtung leitete sich aus § 55c a. F. WPO ab, welcher die Pflicht zur jährlichen Veröffentlichung eines Transparenzberichtes für alle WP/WPG vorsah, „die im Jahr mindestens eine Abschlussprüfung eines Unternehmens von öffentlichem Interesse im Sinne des § 319a Abs. 1 S. 1 HGB durchführen“. Die Einführung eines verpflichtenden Transparenzberichts für bestimmte WP/WPG ging auf

---

<sup>99</sup> Vgl. beispielsweise die Internetseiten der WPG sowie die Auftritte in den sozialen Netzwerken wie Facebook, Twitter, Instagram.

<sup>100</sup> WPK (2020), S. 3.

<sup>101</sup> Vgl. Holst/Friedrich (2017), S. 88-89.

Art. 40 der sog. Abschlussprüferrichtlinie (Richtlinie 2006/43/EG) vom Juni 2006 zurück.<sup>102</sup> Seit 2016 erfolgt die Pflicht zur Veröffentlichung nach Art. 13 Verordnung (EU) 537/2014 über spezifische Anforderungen an die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse. Der Transparenzbericht ist spätestens vier Monate nach Ende jedes Geschäftsjahres online zu veröffentlichen.<sup>103</sup> Die Verordnung (EU) 537/2014 gilt ab dem 17. Juni 2016.<sup>104</sup> Die Abschlussprüferaufsichtsstelle (APAS<sup>105</sup>) beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle hat in Verlautbarung Nr. 2 vom 7. März 2017 den Anwendungszeitraum dahingehend konkretisiert, dass Transparenzberichte für Geschäftsjahre, die vor dem 17. Juni 2016 begonnen haben, nochmals nach altem Recht, d. h. nach § 55c a. F. WPO, erfolgen dürfen. Die Mehrzahl der Transparenzberichte 2017 wurden noch nach alter Rechtslage nach § 55c a. F. WPO erstellt. Die aktuellen Transparenzberichte sind auf den Webseiten der jeweiligen WP/WPG zu veröffentlichen und die APAS ist darüber zu informieren. Die Transparenzberichte werden auch auf der Webseite der WPK<sup>106</sup> veröffentlicht.

Art. 13 Verordnung (EU) 537/2014 regelt konkret den inhaltlichen Mindestumfang des Transparenzberichts. Es müssen eine Beschreibung der Rechts- und Eigentümerstruktur der Prüfungsgesellschaft erfolgen, weiterhin, sofern die Einbindung in ein Netzwerk vorliegt, auch eine Beschreibung dessen rechtlicher und organisatorischer Struktur, zudem eine Beschreibung der Leitungsstruktur der Prüfungsgesellschaft, eine Beschreibung des internen Qualitätssicherungssystems und vieles mehr.<sup>107</sup> Insbesondere in letzterem Punkt wird auch über Einsätze und Planung der Mitarbeiter/innen, Vergütung und Beurteilungssysteme berichtet, die für den weiteren Verlauf dieser Arbeit von Bedeutung sind. Im Vergleich zu § 55c a. F. WPO wurden einige Anforderungen weiter konkretisiert, neu eingeführt wurde nach Art. 13 Verordnung (EU) 537/2014 insbesondere die Pflicht zur Beschreibung der von WP und WPG verfolgten Grundsätze, nach denen bei der Rotation der verantwortlichen Prü-

---

<sup>102</sup> Die Umsetzung dieses Teils der Richtlinie in nationales Recht erfolgt in leicht geänderter Form mit dem Gesetz zur Stärkung der Berufsaufsicht und zur Reform berufsrechtlicher Regelungen in der Wirtschaftsprüferordnung (Berufsaufsichtsreformgesetz - BARefG) vom 3. September 2007 (BGBl. I S. 2178), nämlich indem § 55c a. F. WPO in die WPO eingefügt wurde. Vgl. zu weiteren Inhalten der Abschlussprüferrichtlinie etwa *Jehle* (2007), S. 64.

<sup>103</sup> § 55c a. F. WPO sah eine Frist von spätestens drei Monaten nach Ende des Kalenderjahres vor.

<sup>104</sup> Die Verordnung (EU) Nr. 537/2014 hat unmittelbare Geltung in jedem Mitgliedsstaat, Übergangsregelungen zu Art. 13 der waren nicht vorgesehen. § 55c a. F. WPO wurde mit Inkrafttreten der Verordnung gestrichen (BT-Drs. 18/6282, S. 80).

<sup>105</sup> Die APAS ist in Deutschland seit 2016 für die berufsstandsunabhängige Abschlussprüferaufsicht zuständig (vormals APAK, Abschlussprüferaufsichtskommission). Für eine Beschreibung der Tätigkeit der APAS vgl. *APAS* (2019), online.

<sup>106</sup> Vgl. *WPK* (2014d), online.

<sup>107</sup> Für eine vollständige Übersicht zu den Anforderungen an den Transparenzbericht vgl. Art. 13 Verordnung (EU) 537/2014.

fungspartner/innen und Mitarbeiter/innen gemäß Art. 17 Abs. 7 Verordnung (EU) 537/2014<sup>108</sup> verfahren wird.

Eine weitere zentrale Quelle zu mitarbeiterbezogenen Angaben stellen Nachhaltigkeitsberichte von WPG dar. Seit dem Jahr 2017 bestehen in Deutschland gesetzliche Vorgaben zur Berichterstattung über bestimmte Nachhaltigkeitsthemen. Auf EU-Ebene wurde am 22. Oktober 2014 die Richtlinie 2014/95/EU zur Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen erlassen, welche am 19. April 2017 mit Inkrafttreten des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes<sup>109</sup> in nationales Recht umgesetzt wurde.<sup>110</sup> Die Erstanwendung der CSR-Richtlinie ist für GJ vorgesehen, die nach dem 31. Dezember 2016 beginnen. Die Berichtspflicht beinhaltet im Wesentlichen gem. § 289b<sup>111</sup> und § 315b<sup>112</sup> HGB eine Erweiterung der (Konzern-)Lageberichterstattung um eine nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung (§ 289b HGB). In der Erklärung müssen unter anderem gem. § 289c HGB Angaben zu Umweltbelangen, Arbeitnehmerbelangen, Sozialbelangen, Achtung der Menschenrechte, Bekämpfung der Korruption usw. enthalten sein. Neben bestimmten Ausnahme- und Verweisregelungen ist außerdem eine separate Veröffentlichung in Form eines gesonderten nichtfinanziellen Berichts erlaubt, etwa in Form eines gesonderten Nachhaltigkeitsberichts (CSR-Berichts). Außerdem beinhaltet die Berichtspflicht eine (Konzern-)Erklärung zur Unternehmensführung (§ 289f HGB).

Für die Erstellung und Veröffentlichung von gesonderten Nachhaltigkeitsberichten (CSR-Berichten) besteht derzeit (Stand März 2019) zwar keine gesetzliche Verpflichtung. Zahlreiche Unternehmen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Branche Wirtschaftsprüfung veröffentlichen jedoch bereits seit Jahren gesonderte Nachhaltigkeitsberichte auf freiwilliger Basis.<sup>113</sup> Die Motive hierfür sind unterschiedlich und reichen vom öffentlichen Druck bis hin zu Marketingmaßnahmen o. Ä. Auch das Thema *Integrated Reporting*, also einer integrierten und abgestimmten Berichterstattung aus sowohl Finanz- als auch Nachhaltigkeitsberichter-

---

<sup>108</sup> Dieser Absatz sieht u. a. vor, dass für Unternehmen von öffentlichem Interesse eine Rotationspflicht der verantwortlichen Prüfungspartner/innen spätestens sieben Jahre nach dem Datum ihrer Bestellung gilt. Für eine Übersicht der internen Rotationsfristen bei Abschlussprüfungen einschließlich der sog. Cooling-Off-Periode, in der die WP das Mandat nicht unterzeichnen dürfen, vgl. anschaulich etwa *PwC* (2018a), S. 30.

<sup>109</sup> Vgl. Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) vom 11. April 2017, (BGBl. I Nr. 20, S. 802).

<sup>110</sup> Die Änderungen betreffen i. W. das HGB, aber auch das WPHG, PublG, AktG, Genossenschaftsgesetz (GenG) u. a.

<sup>111</sup> Dies gilt für große Kapitalgesellschaften (i. S. d. § 267 Abs. 3 S. 1 HGB), kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften (i. S. d. § 264d HGB) sowie Kapitalgesellschaften mit mehr als 500 Mitarbeiter/innen.

<sup>112</sup> Dies gilt für kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften (i. S. d. § 264d HGB). Für die in den Konzernabschluss einzubeziehenden Unternehmen gilt, dass sie keinen größenabhängigen Befreiungen unterlagen und im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Mitarbeiter/innen beschäftigen.

<sup>113</sup> Vgl. z. B. *Kirchhoff* (2017), online; *Littkemann/Schwarzer/Miller* (2018).

stattung, gewinnt bei den Unternehmen zunehmend an Popularität.<sup>114</sup> Inhaltliche Leitlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung finden sich beispielsweise bei der *Global Reporting Initiative* (GRI)<sup>115</sup> oder im Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK),<sup>116</sup> deren Anwendung aber ebenfalls freiwillig ist.

Im Zusammenhang mit dieser Arbeit ist insbesondere die Angabe zur Bedeutung der Mitarbeiter/innen für das Unternehmen im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung relevant. Zur Verdeutlichung der vom Unternehmen ergriffenen Maßnahmen rund um das Thema Nachhaltigkeit werden außerdem häufig konkrete Ziele gesetzt: Dabei werden Ziele beschrieben und an einen festgelegten Termin gebunden, bis zu welchem das Ziel realisiert sein sollte. Aus diesem Grund stellen die publizierten Nachhaltigkeitsberichte der o. g. Top-10-WPG für die vorliegende Arbeit eine wichtige Informationsquelle zur Analyse der ergriffenen Maßnahmen für Mitarbeiter/innen dar.

Unter den Top-10-WPG veröffentlicht PwC bereits seit dem GJ 2007/2008 einen jährlichen Nachhaltigkeitsbericht, EY für die Jahre 2008–2013, KPMG und BDO<sup>117</sup> seit 2015, Rödl & Partner seit 2017. Zudem werden hier im Falle von EY und PwC auch konkrete Ziele und Maßnahmen benannt, die es bis zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erreichen gilt. Dies veranschaulicht bereits, welche Bedeutung die Mitarbeiter/innen für diese Unternehmen haben. Bei KPMG und Deloitte wird die Bedeutung der Mitarbeiter/innen im Rahmen der Darstellung zu Unternehmenswerten und der Unternehmenskultur integriert (s. nächster Abschnitt).

### **3.2.3. Analyse einiger zentraler statistischer Angaben der Top-10-WPG**

#### **3.2.3.1. Geschlechterverhältnis je Karrierestufe**

Die Analyse der statistischen Angaben zu weiblichen Beschäftigten wird einen ersten Eindruck davon vermitteln, welche Relevanz und Tragweite das Thema relative Repräsentation von Frauen bei den Top-10-WPG hat. Auch ist zu ermitteln, ob es innerhalb der Top-10-WPG wesentliche Unterschiede hinsichtlich des Frauenanteils bei den Beschäftigten gibt. Es kann an dieser Stelle jedoch nicht abschließend geklärt werden, inwieweit die hier analysierten öffentlich verfügbaren Angaben auch repräsentativ für die Situation bei den übrigen Top-10-WPG sind.

---

<sup>114</sup> Eine integrierte Unternehmensberichterstattung (*Integrated Reporting*) ist eine zusammenfassende Berichterstattung aus Geschäftsbericht und Bericht(en) zu nicht-finanziellen Indikatoren, wie etwa Nachhaltigkeitsberichten. Für eine Übersicht vgl. etwa *Gleich* (2015).

<sup>115</sup> Vgl. *GRI* (2019), online.

<sup>116</sup> Vgl. *DNK* (2019), online.

<sup>117</sup> BDO veröffentlichte ihren ersten Nachhaltigkeitsbericht für das Geschäftsjahr 2015/2016 am 24. April 2017. Turnusmäßig soll der Bericht alle zwei Jahre erstellt und veröffentlicht werden, vgl. *BDO* (2017), online.

Im Hinblick auf die Gesamtbetrachtung weiblicher Karrierewege in der Wirtschaftsprüfung ist es für diese Arbeit von besonderem Interesse, die Entwicklung des Frauenanteils je Karrierestufe der Top-10-WPG im Bereich Wirtschaftsprüfung zu betrachten. Von den Top-10-WPG machen PwC, EY (bis 2013), KPMG, BDO und Rödl & Partner in ihren Nachhaltigkeits- und Transparenzberichten Angaben zur Repräsentation von Frauen je Karrierestufe. Mit Ausnahme von PwC (s. u.) erfolgen diese Angaben jedoch aggregiert über alle Geschäftsbereiche und nicht nur für den Bereich Wirtschaftsprüfung. Es können sich somit bei einer unternehmensweiten Betrachtung des Frauenanteils je Karrierestufe Verzerrungen im Vergleich zum Frauenanteil in der Wirtschaftsprüfung ergeben. Eine Interpretation dieser Angaben kann somit nur mit größter Vorsicht erfolgen.

In den Transparenzberichten 2016/2017 und 2017/2018 von PwC wird die Entwicklung des Frauenanteils je Karrierestufe im Bereich Wirtschaftsprüfung gezeigt:

<b>Geschlechterverhältnis nach Karrierestufen PwC in der Serviceline Assurance zum 30. Juni 2017 und 30. Juni 2018</b>						
	Anteil Frauen zum 30.06.2017 in %	Anteil Männer zum 30.06.2017 in %	Anteil Frauen zum 30.06.2018 in %	Anteil Männer zum 30.06.2018 in %	Delta-Anteil Frauen zu VJ in %-Punkten	Delta-Anteil Männer zu VJ in %-Punkten
Partner	12 %	88 %	12 %	88 %	0 %	0 %
Director	11 %	89 %	20 %	80 %	-9 %	9 %
Senior Manager	29 %	71 %	29 %	71 %	0 %	0 %
Manager	36 %	64 %	37 %	63 %	-1 %	1 %
Senior Consultant	45 %	55 %	45 %	55 %	0 %	0 %
Consultant	42 %	58 %	40 %	60 %	2 %	-2 %

Tabelle 5: Mitarbeiter/innen bei PwC zum 30. Juni 2017 und 30. Juni 2018 je Karrierestufe und Geschlecht<sup>118</sup>

Wie die obige Tabelle zeigt, ist auf den unteren Ebenen Consultant bzw. Associate und Senior (hier bezeichnet als Consultant und Senior Consultant, vgl. auch Abschnitt 2.3.4) das Geschlechterverhältnis noch ungefähr ausgewogen. Jedoch sinkt die relative Repräsentation ab der Schwelle Manager mit jeder weiteren Karrierestufe bis zur Director-/Partner-Ebene. Die nachstehende Tabelle verdeutlicht dies durch eine Berechnung der Veränderung des Frauenanteils jeweils im Vergleich zur vorherigen Karrierestufe für die Jahre 2017 und 2018:

<sup>118</sup> Vgl. PwC (2016), S. 36; PwC (2017a), S. 36; PwC (2018a), S. 36.

<b>Veränderung des Frauenanteils je Karrierestufe bei PwC in der Serviceline Assurance zum 30. Juni 2017 und 30. Juni 2018</b>		
	Veränderung des Frauenanteils im Vergleich zur vorherigen Karrierestufe zum 30.06.2017 in %-Punkten	Veränderung des Frauenanteils im Vergleich zur vorherigen Karrierestufe zum 30.06.2018 in %-Punkten
Partner	1 %	-8 %
Director	-18 %	-9 %
Senior Manager	-7 %	-8 %
Manager	-9 %	-8 %
Senior Consultant	3 %	5 %
Consultant	n/a	n/a

Tabelle 6: Veränderung des Frauenanteils im Vergleich zur vorherigen Karrierestufe bei PwC zum 30. Juni 2017 und 30. Juni 2018<sup>119</sup>

Im Jahresvergleich 2017 zu 2018 zeigt sich zudem ein Unterschied bei dem Übergang von Senior Manager zu Director: Im Jahr 2017 ging der Frauenanteil von der Ebene Senior Manager zu Director um rund 18 %-Punkte zurück, im Jahr 2018 sank der Frauenanteil im Vergleich zur jeweils vorherigen Karrierestufe kontinuierlich um ca. 10 %-Punkte. Da diese Angaben zum aktuellen Stand nur für diese beiden Jahre verfügbar sind, kann nicht festgestellt werden, ob und ggf. in welchem Jahr hier eine besondere Entwicklung stattgefunden hat. Der Frauenanteil unter den Partnern bewegt sich in den aktuellen Jahren bei ca. 12 %. Ältere Nachhaltigkeitsberichte von PwC zeigen die Entwicklung des Frauenanteils auf Partnerebene, welcher sich von 9 % im Jahr 2008/2009 auf 11 % im Jahr 2015/2016 entwickelt hat.<sup>120</sup>

Weitere Zahlen zur Repräsentation von Frauen je Karrierestufe aggregiert über alle Geschäftsbereiche finden sich in den Nachhaltigkeitsberichten von EY (bis 2013), KPMG, BDO und Rödl & Partner.

Betrachtet man zunächst die letzten publizierten Angaben zum Geschlechterverhältnis bei EY für die Jahre 2008/2009–2012/2013<sup>121</sup>, so hat sich der Frauenanteil nach Hierarchieebene wie folgt entwickelt:

<sup>119</sup> Vgl. PwC (2016), S. 36; PwC (2017a), S. 36; PwC (2018a), S. 36.

<sup>120</sup> Für die einzelnen Angaben vgl. die Nachhaltigkeitsberichte von PwC der jeweiligen Geschäftsjahre zum Stichtag 30.06. (s. o.), nämlich PwC (2013), S. 10 für die GJ 2007/2008 bis 2011/2012 und PwC (2017b), S. 10 für die GJ 2011/2012 bis 2015/2016.

<sup>121</sup> Für die Jahre ab 2013 sind keine detaillierten Angaben mehr verfügbar. EY veröffentlicht seit 2013 keinen Nachhaltigkeitsbericht mehr.

Veränderung des Frauenanteils je Karrierestufe bei EY von 2007/2008 bis 2012/2013						
	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Partner	-17 %	-19 %	-10 %	-9 %	-8 %	-32 %
Director			-9 %	-10 %	-12 %	
Senior Manager	-14 %	-11 %	-11 %	-14 %	-12 %	n/a
Manager	-5 %	-4 %	-1 %	-3 %	-5 %	
Senior	-1 %	-3 %	-6 %	0 %	-2 %	
Assistant	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	

Tabelle 7: Mitarbeiter/innen bei EY 2008/2009 bis 2012/2013 je Hierarchieebene und Geschlecht<sup>122</sup>

Auch bei diesen Angaben ist zu erkennen, dass wie bei PwC mit jeder weiteren Karrierestufe die relative Repräsentation von Frauen sinkt. Auch der Frauenanteil auf Partner-/Director-Ebene ist ähnlich zu dem Frauenanteil der Partner bei PwC. Im Vergleich zu den Angaben von PwC zum Geschäftsbereich Wirtschaftsprüfung besteht hingegen ein wesentlicher Unterschied: Gemäß den Angaben für das gesamte Unternehmen EY liegt der Anteil Frauen auf Manager-Ebene mit ca. 41–44 % wesentlich höher als bei PwC im Bereich Wirtschaftsprüfung (ca. 36–37 %). Die Interpretation dieses Unterschieds ist jedoch nicht ohne Weiteres möglich, da hier nicht nur unterschiedliche Unternehmen, sondern auch unterschiedliche Geschäftsbereiche und Jahre nebeneinandergestellt werden.

Auf Anfrage der Verfasserin (Vf.) hat EY die obigen Angaben aus dem aktuellsten Nachhaltigkeitsbericht zum Stichtag 30.06.2013 nur für den Bereich Wirtschaftsprüfung zur Verfügung gestellt. Demzufolge liegt der Frauenanteil auf Ebene der Partner, Principal, Executive Director und Director bei ca. 12 %, auf Ebene der Fachmitarbeiter/innen bis Senior Manager bei ca. 43 %. Die Unterschiede zu dem Mittelwert über alle Fachbereiche fallen mit einer Abweichung von -2 %- bzw. -3 %-Punkten also gering aus. Dennoch bleibt festzuhalten, dass der Frauenanteil in der Wirtschaftsprüfung insgesamt unterhalb des Frauenanteils im gesamten Unternehmen liegt. Zwar lässt sich diese Feststellung nicht verallgemeinern. Es ist jedoch ein Indiz dafür, dass die Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung niedriger sein könnte als bei Gesamtbetrachtung des Frauenanteils in einer WPG.

Für die WPG KPMG, BDO und Rödl & Partner sind Angaben zum Geschlechterverhältnis bei den Beschäftigten nur für Führungspositionen verfügbar. KPMG stellt eine aggregierte

<sup>122</sup> Für die einzelnen Angaben vgl. die Nachhaltigkeitsberichte von EY der jeweiligen Geschäftsjahre zum Stichtag 30.06., nämlich EY (2010), S. 45; EY (2011), S. 5; EY (2012), S. 37; EY (2013), S. 9; EY (2014), S. 25. Die Darstellung im Nachhaltigkeitsbericht 2013 erfolgt aggregiert für die dargestellten Hierarchieebenen. Im Vergleich zum VJ sind in diesen Zahlen keine *Associates bis Associate Directors* enthalten (Mitarbeiter/innen bei EY Law); diese werden gesondert aufgeführt.



Zahl für den Frauen- bzw. Männeranteil auf den Karrierestufen Manager und Senior Manager bzw. Partner/Director dar:

<b>Geschlechterverhältnis in Führungspositionen und nach Karrierestufen bei KPMG vom 30.09.2015 bis 30.09.2017</b>						
	30.09.2015		30.09.2016		30.09.2017	
	männl.	weibl.	männl.	weibl.	männl.	weibl.
Partner / Director	89 %	11 %	87 %	13 %	86 %	14 %
Senior Manager / Manager	66 %	34 %	65 %	35 %	65 %	35 %

Tabelle 8: Geschlechterverhältnis in Führungspositionen und je Karrierestufe bei KPMG 2015-2017<sup>123</sup>

Auf der Ebene der Partner/Director zeigt sich damit ein ähnlicher Frauenanteil wie bei PwC und EY. Die Angaben zu den Stufen (Senior) Manager sind hingegen aufgrund der Aggregation kaum vergleichbar mit den zuvor genannten Daten von PwC und EY. Bei firmeninterner Betrachtung fällt ein deutlicher Rückgang um ca. 20 %-Punkte von (Senior) Manager zur obersten Führungsebene auf. Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass bei drei der vier Big-4-WPG der Frauenanteil auf Ebene der Partner/Director zwischen 11 % und 14 % liegt.

BDOs Angaben zeigen ein leicht abweichendes Bild:

<b>Geschlechterverhältnis in Führungspositionen und je Karrierestufen bei BDO 2014/2015 und 2015/2016</b>				
	2014/2015		2015/2016	
	männl.	weibl.	männl.	weibl.
Partner / Director	84 %	16 %	85 %	15 %
Senior Manager	79 %	21 %	77 %	23 %

Tabelle 9: Geschlechterverhältnis in Führungspositionen und je Karrierestufe bei BDO 2014/2015 und 2015/2016<sup>124</sup>

Eine deutliche Reduktion des Frauenanteils mit steigender Karrierestufe ist hier nicht in der gleichen Form wie zuvor beschrieben erkennbar, allerdings fehlen hier auch die Angaben zur Einstiegsebene. Der Frauenanteil auf Managerebene liegt bei BDO außerdem mit 25–28 % merklich unter den Angaben von PwC, EY und KPMG für die Managerebene (36 %–44 %, s. o.). Gleiches gilt auch für die Position Senior Manager. Auf Ebene der Partner liegt der Frauenanteil mit 15–16 % jedoch leicht höher als bei den hier betrachteten Big-4-WPG (11-14 %). Auch hier ist bei der Interpretation dieses Unterschieds zu beachten, dass es sich um unterschiedliche Unternehmen, Zeiträume und Geschäftsbereiche handelt.

<sup>123</sup> Vgl. *KPMG* (2016), S. 6; *KPMG* (2017), S. 72; *KPMG* (2018), S. 65.

<sup>124</sup> Eigene Darstellung unter Verwendung der Zahlen aus *BDO* (2017), S. 43.

Rödl & Partner zeigt eine über alle Karrierestufen mit Führungsfunktion aggregierte Zahl zum Geschlechterverhältnis:

Geschlechterverhältnis in Führungspositionen bei Rödl & Partner 2015 bis 2017					
2015		2016		2017	
männl.	weibl.	männl.	weibl.	männl.	weibl.
69 %	31 %	68 %	32 %	70 %	30 %

Tabelle 10: Geschlechterverhältnis in Führungspositionen bei Rödl & Partner 2015 bis 2017<sup>125</sup>

Aufgrund der hohen Aggregation der Daten kann hier keine weitere Interpretation vorgenommen werden. Auch ein Vergleich mit den übrigen WPG, die Zahlen zum Geschlechterverhältnis veröffentlichen, kann hier nicht erfolgen.

Zusammenfassend kann aus den vorliegenden Daten abgeleitet werden, dass sich mit steigender Hierarchieebene der Frauenanteil kontinuierlich verringert: Von einem ungefähr gleichen Anteil von Männern und Frauen auf Einstiegsebene erreicht der Frauenanteil auf Partnerebene einen Anteil von 11 % bis maximal 16 %. Der Frauenanteil verringert sich von den Stufen der Associate und Senior bereits zur Karrierestufe Manager deutlich um mind. 6 %-Punkte (EY, s. o.) bis 9 %-Punkte (PwC). Es kann also grob betrachtet festgehalten werden, dass, ausgehend von einem Frauenanteil auf Ebene der WP-Ass. von ca. 50 %, mit jeder weiteren Hierarchieebene der Frauenanteil um ca. 5–10 %-Punkte sinkt. Die Analyse der Repräsentation von Frauen auf den Führungsebenen Partner/Director kann in dieser Arbeit jedoch nicht erfolgen. Vielmehr liegt der Fokus auf der Schwelle von Senior zu Manager und damit an dem Punkt, an dem die relative Repräsentation von Frauen zu sinken beginnt.

Abschließend werden die hier vorgestellten Angaben zum Frauenanteil ab der Karrierestufe Manager bei ausgewählten Top-10-WPG mit den Angaben der WPK zum Frauenanteil ihrer Mitglieder in Höhe von 17,4 % zum Stand 01.01.2020 insgesamt verglichen. Eine Vergleichbarkeit ist grundsätzlich erst ab dieser Stufe möglich, da ab Karrierestufe Manager üblicherweise nur examinierte WP beschäftigt sind.<sup>126</sup> Es wird deutlich, dass der Frauenanteil im Bereich Wirtschaftsprüfung bei den Top-10-WPG deutlich höher als im Branchendurchschnitt ist: Zwar liegt der Frauenanteil auf Partner-/Director-Ebene (leicht) unterhalb des o. g. Durchschnitts der WPK über alle WP, jedoch liegt dieser auf Manager-/Senior-Manager-Ebene bei den betrachteten Top-10-WPG deutlich höher.

<sup>125</sup> Vgl. *Rödl & Partner* (2018), S. 15.

<sup>126</sup> Vgl. hier auch Abschnitt 7.5.3.2. Während in manchen WPG im Bereich Wirtschaftsprüfung ein bestandenes WP-Examen Voraussetzung für die Beförderung zur Karrierestufe Manager ist, können in anderen WPG auch Nicht-WP die Karrierestufe Manager erreichen.

### 3.2.3.2. Durchschnittsalter und Fluktuation

In Abschnitt 3.1 wurde gezeigt, dass das Durchschnittsalter unter den bestellten WP zum 01.01.2020 bei 46 Jahren (weibliche WP) bzw. 53 Jahren (männliche WP) bzw. bei 45 Jahren (weibliche WP bis 65 Jahre) bzw. 48 Jahren (männliche WP bis 65 Jahre) liegt. Es folgt eine kurze Analyse der Angaben zum Alter der Mitarbeiter/innen der Top-10-WPG, um Aufschluss über mögliche Unterschiede in der Altersstruktur bei großen und mittelständischen WPG zu erhalten.

In den Transparenz- und Nachhaltigkeitsberichten der Top-10-WPG finden sich nur wenige Angaben zur Altersstruktur oder zum Durchschnittsalter der Mitarbeiter/innen. In keinem Fall wird zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten unterschieden. Auch ist leider keine detaillierte Aufschlüsselung nach examinierten WP und übrigen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu finden.

PwC berichtet im ersten Nachhaltigkeitsbericht 2008 über ein Durchschnittsalter der Beschäftigten im Geschäftsbereich Wirtschaftsprüfung von ca. 35 Jahren für die GJ 2006/2007 bzw. 2007/2008.<sup>127</sup> Bei EY lag das Durchschnittsalter der Mitarbeiter/innen über alle Geschäftsbereiche hinweg laut den Nachhaltigkeitsberichten von 2008 bis 2012 zwischen 34 und 36 Jahren.<sup>128</sup> Von KPMG wird zwar kein Durchschnittsalter angegeben, dafür jedoch die Altersstruktur aller Beschäftigten in vier Klassen, wonach in den Jahren 2015–2017 rund 36 % der Mitarbeiter/innen unter 30 Jahre und insgesamt ca. 70 % der Mitarbeiter/innen unter 40 Jahre alt sind.<sup>129</sup> Ähnlich verhält es sich bei BDO, die allerdings nur drei Klassen angibt für die Jahre 2015 und 2016: Rund 18 % der Mitarbeiter/innen waren unter 30 Jahre und insgesamt ca. 75 % der Mitarbeiter/innen unter 50 Jahre alt.<sup>130</sup> Die übrigen Top-10-WPG machen keine Angaben zur Altersstruktur ihrer Mitarbeiter/innen.

Auch für die Angaben zur Altersstruktur der Mitarbeiter/innen ist zu beachten, dass mit Ausnahme von PwC diese Angaben nicht direkt den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern im Bereich Wirtschaftsprüfung zugeordnet werden können. Es zeigt sich jedoch für die hier betrachteten WPG ein niedriges Durchschnittsalter der Mitarbeiter/innen, insbesondere im Vergleich mit übrigen Großunternehmen: Das Durchschnittsalter der DAX-30-Unternehmen lag beispielsweise 2011 bei 53 Jahren.<sup>131</sup> Eine Angabe zur Altersstruktur findet sich beispielsweise im in-

---

<sup>127</sup> Vgl. PwC (2009), S. 16.

<sup>128</sup> Vgl. EY (2009), S. 56, EY (2010), S. 44, EY (2011), S. 4; EY (2012), S. 35; EY (2013), S. 8.

<sup>129</sup> Vgl. KPMG (2017), S. 71, KPMG (2018), S. 64.

<sup>130</sup> Vgl. BDO (2017), S. 43.

<sup>131</sup> Vgl. Karsch (2011), online.

tegrierten Bericht der Deutsche Bahn (DB) AG 2017: Rund 56 % der Mitarbeiter/innen in Deutschland sind jünger als 50 Jahre, der Altersdurchschnitt bei der DB AG liegt bei ca. 46 Jahren.<sup>132</sup> Auch hier ist unmittelbar ersichtlich, dass die o. g. WPG eine deutlich jüngere Belegschaft aufweisen.

Das niedrige Durchschnittsalter geht allerdings mit einer recht hohen Fluktuation einher. Fluktuation kann definiert werden als „allgemeine Personalschwankungen oder -bewegungen“<sup>133</sup>. Eine allgemeine gültige Definition oder Berechnung von Fluktuationsraten gibt es hingegen nicht.<sup>134</sup> Aus den älteren Nachhaltigkeitsberichten von PwC und EY wird von PwC eine Fluktuation zwischen 11 % und 14 % für die Jahre 2008/2009–2012/2013 angegeben<sup>135</sup>, von EY eine Fluktuation zwischen 10 und 17 % für den gleichen Zeitraum. KPMG berichtet für die Jahre 2016 und 2017 eine Fluktuation von ungefähr 13 %<sup>136</sup>, BDO ca. 15 %<sup>137</sup>. Zum Vergleich: Bei der Deutschen Bahn AG liegt die Fluktuation für die Jahre 2015–2017 bei rund 5 %.<sup>138</sup>

Zu den Gründen für die Fluktuation führt etwa PwC aus, dass diese „branchentypisch hoch und trotz des hohen Aufwands in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter/innen strategisch kein Nachteil“<sup>139</sup> sei. Fast ein Drittel der Fluktuation bezieht sich auf Mitarbeiter/innen unter 30 Jahren, was nach Ansicht von PwC ihre „Rolle als Ausbilder für die Wirtschaft unterstreicht“<sup>140</sup> bzw. für einen „Know-how-Transfer in die Wirtschaft“<sup>141</sup> sorgt. Auf diese Weise wird laut PwC die Fluktuation auch dazu genutzt, einen Mehrwert „über den eigenen unternehmerischen Nutzen hinaus“<sup>142</sup> zu schaffen.

In diesem Zusammenhang ebenfalls von Interesse sind die Angaben zur durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit, da hieraus Rückschlüsse auf den Verbleib in den jeweiligen Hierarchieebenen gezogen werden können. Gemäß den Nachhaltigkeitsberichten von EY liegt diese bei ca. fünf bis sieben Jahren, zum letzten angegebenen Stand zum Ende des GJ 2011/2012 betrug die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit ca. sieben Jahre.<sup>143</sup> PwC macht eine ähnli-

---

<sup>132</sup> Vgl. *DB* (2017), S. 74 und S. 245.

<sup>133</sup> Vgl. *Ortlieb* (2010), S. 359.

<sup>134</sup> Vgl. *Krill* (2011), S. 402-403.

<sup>135</sup> Vgl. *PwC* (2010), S. 38; *PwC* (2011), S. 49; *PwC* (2012), online; *PwC* (2013), online; *PwC* (2014), online.

<sup>136</sup> Vgl. *KPMG* (2017), S. 71; *KPMG* (2018), S. 64.

<sup>137</sup> Vgl. *BDO* (2017), S. 43.

<sup>138</sup> Vgl. *DB* (2017), S. 243.

<sup>139</sup> *PwC* (2011), S. 49.

<sup>140</sup> *PwC* (2011), S. 49.

<sup>141</sup> *PwC* (2010), S. 6.

<sup>142</sup> *PwC* (2010), S. 6.

<sup>143</sup> Vgl. *EY* (2013), S. 8-9.

che Angabe in den Nachhaltigkeitsberichten 2007 und 2008: So waren zu diesem Zeitpunkt bei PwC 45 % bzw. 50 % der Mitarbeiter/innen unter fünf Jahre im Unternehmen beschäftigt, 28 % bzw. 25 % waren zwischen fünf und neun Jahre im Unternehmen tätig.<sup>144</sup>

Aus den obigen statistischen Daten zu Durchschnittsalter, Fluktuation und Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter/innen ist erkennbar, dass innerhalb der Big-4-WPG eine breite Basis junger Mitarbeiter/innen unter 30 Jahren einer hohen Wechselbereitschaft unterliegt und im Schnitt nach sieben Jahren Berufszugehörigkeit ein Wechsel zu einem anderen Unternehmen erfolgt.

### **3.2.3.3. Mitarbeiter/innen in Teilzeit**

Lt. Nachhaltigkeitsbericht PwC 2013 waren im GJ 2015/2016 insgesamt ca. 15 % der Mitarbeiter/innen in Teilzeit beschäftigt.<sup>145</sup> Von diesen arbeiten fast drei Viertel der Teilzeitbeschäftigten 60 % oder mehr des vollen Stundensatzes.<sup>146</sup> Der Anteil ist seit dem ersten Nachhaltigkeitsberichtsyear 2008 um ca. 4 %-Punkte gestiegen.<sup>147</sup>

Die berichteten Zahlen von EY sind bezüglich der Vollzeit-/Teilzeitquote weitgehend identisch, auch bei EY arbeiteten im GJ 2012/2013 insgesamt ca. 13 % der Mitarbeiter/innen in Teilzeit, und auch hier ist dieser Anteil seit dem GJ 2008/2009 um ca. 2 %-Punkte gestiegen.<sup>148</sup> EY berichtet zudem die Teilzeitquote nach Geschlecht und es zeigt sich, dass im GJ 2012/2013 ca. 23 % aller weiblichen Beschäftigten in Teilzeit tätig waren, während dies auf 2 % der männlichen Beschäftigten zutraf.<sup>149</sup>

Ähnlich verhält es sich auch bei KPMG, hier sind von den in Teilzeit beschäftigten Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern rund 78 % weiblich und 22 % männlich.<sup>150</sup> Hinsichtlich des gewählten Teilzeitgrades zeigt sich eine Präferenz für einen Beschäftigungsgrad zwischen 51 % und 80 %, für den sich fast 60 % der Teilzeitbeschäftigten entscheiden.

### **3.2.3.4. Mitarbeiterzufriedenheit / Mitarbeiterbefragung**

Einige der Top-10-WPG machen außerdem Angaben über jährliche Mitarbeiterbefragungen. Dabei ist für die Nachhaltigkeitsberichterstattung insbesondere das zusammengefasste Ergebnis zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit von Interesse.

---

<sup>144</sup> Vgl. PwC (2009), S. 16.

<sup>145</sup> Vgl. PwC (2018b), S. 10. Neuere Angaben sind nicht öffentlich verfügbar.

<sup>146</sup> Vgl. PwC (2018b), S. 10.

<sup>147</sup> Vgl. PwC (2009), S. 40.

<sup>148</sup> Vgl. EY (2010), S. 44-45; EY (2014), S. 62-63.

<sup>149</sup> Vgl. EY (2014), S. 62-63.

<sup>150</sup> Vgl. KPMG (2017), S. 73; KPMG (2018), S. 66.

PwC berichtet über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in dieser Form:

	2008/ 2009 <sup>151</sup>	2009/ 2010 <sup>152</sup>	2010/ 2011 <sup>153</sup>	2011/ 2012 <sup>154</sup>	2012/ 2013 <sup>155</sup>	2013/ 2014 <sup>156</sup>
„Zahl der Mitarbeiter, die PwC weiterempfehlen würden“	62 %	65 %	59 %	65 %	66 %	69 %
„Zahl der Mitarbeiter, die gerne für PwC arbeiten“	72 %	71 %	67 %	70 %	71 %	72 %
„Zahl der Mitarbeiter, die mit PwC als Arbeitgeber zufrieden sind“	66 %	62 %	60 %	64 %	63 %	65 %

Tabelle 11: Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung bei PwC 2008/2009 bis 2013/2014

Es zeigt sich ein überwiegend positives Bild zu Variablen der Mitarbeiterzufriedenheit zum Zeitpunkt der Befragungen. Allerdings ist auch zu erkennen, dass diese Maße im 5-Jahresvergleich Schwankungen unterworfen sind, so ist bei PwC ein deutlicher Einbruch im Geschäftsjahr 2010/2011 zu erkennen. KPMG gibt an, eine jährliche Mitarbeiterbefragung durchzuführen und berichtet, dass die „Ergebnisse von 2017 zeigen, dass das positive Arbeitsumfeld sowie Teamspirit und Kollegialität [...] [die] gemeinsame Arbeit bei KPMG maßgeblich prägen“<sup>157</sup>. BDO gibt als Ergebnis aus der Mitarbeiterbefragung an, dass 69 % der Befragten mit BDO zufrieden sind.<sup>158</sup> Im Gegensatz zu den obigen WPG gibt BDO auch eine Beteiligungsquote an der Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage an, die sich den Angaben zufolge auf 75 % belief.<sup>159</sup>

Es ist allerdings kritisch anzumerken, dass die meisten WPG keine Angaben zur Teilnahmequote ihrer Mitarbeiterbefragungen machen. So lassen sich etwa keine Schlussfolgerungen über die Zufriedenheit der gesamten Belegschaft ziehen.

### 3.2.3.5. Exkurs: Diversität in den Top-10-WPG

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich speziell mit den Karrierewegen von weiblichen Mitarbeiter/innen in der Wirtschaftsprüfung. Dieser Fokus zielt jedoch allein auf das Persönlichkeitsmerkmal Geschlecht ab und vernachlässigt, dass sich Mitarbeiter/innen in vielen weiteren Merkmalen voneinander unterscheiden, die Einfluss auf ihre berufliche Laufbahn haben

<sup>151</sup> Vgl. PwC (2012), S. 10.

<sup>152</sup> Vgl. PwC (2012), S. 10.

<sup>153</sup> Vgl. PwC (2012), S. 10.

<sup>154</sup> Vgl. PwC (2013), S. 11.

<sup>155</sup> Vgl. PwC (2014), S. 11.

<sup>156</sup> Vgl. PwC (2015), S. 17.

<sup>157</sup> KPMG (2017), S. 44.

<sup>158</sup> Vgl. BDO (2017), S. 44.

<sup>159</sup> Vgl. BDO (2017), S. 30, 44.

können. In diesem Zusammenhang wird häufig der Begriff Diversität (engl. *diversity*) als Oberbegriff verwendet. Auch einige WPG greifen den Oberbegriff *Diversity* im Rahmen der Berichterstattung und Außendarstellung auf. Da unter diesem üblicherweise auch das hier analysierte Merkmal Geschlecht gefasst wird, wird dieser Begriff nachfolgend kurz erläutert.

Die Charta der Vielfalt e. V. (s. u.)<sup>160</sup> definiert Diversity als „Vielfalt der Menschen in einer Organisation“<sup>161</sup> und unterscheidet die folgenden Persönlichkeitsmerkmale, sog. Diversity-Dimensionen: Alter, Geschlecht, nationale und kulturelle Herkunft, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und Identität sowie Behinderung.<sup>162</sup> Leitgedanke des Diversity Managements ist lt. der Charta der Vielfalt e. V., dass die „Wertschätzung der Vielfalt von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern [...] dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens“<sup>163</sup> dient. Die Charta der Vielfalt selbst ist eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen und wurde 2006 von einigen Großunternehmen initiiert.<sup>164</sup> Im wissenschaftlichen Kontext unterscheiden sich die Definitionen von Diversity im Wesentlichen hinsichtlich des Ausmaßes der eingeschlossenen Unterschiede, im weitesten Sinne werden hierunter jegliche Unterschiede gefasst, durch die sich Menschen in Organisationen unterscheiden.<sup>165</sup> Außerdem werden auf einer anderen Ebene weitgehend sichtbare Merkmale wie etwa Alter oder Geschlecht und im Wesentlichen nicht sichtbare Merkmale wie etwa sexuelle Orientierung oder Religion unterschieden.

*Edgley/Sharma/Anderson-Gough* (2016) analysieren für die Big-4-WPG die öffentliche Darstellung von Wertschätzung und Unterstützung verschiedener Diversity-bezogener Themen.<sup>166</sup> Dabei zeigt sich eine Orientierung der Big-4-WPG hin zu einer erwünschten Heterogenität unter den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern. Es wird dabei auch der ökonomische Nutzen für das Unternehmen in den Fokus gerückt: So sehen die Unternehmen in einer Orientierung hin zu mehr Diversity einen Wettbewerbsvorteil sowohl im Bereich der Einstellung neuer Mitarbeiter/innen als auch hinsichtlich des Verkaufs von Leistungen an ihre Mandanten. Außerdem

---

<sup>160</sup> Der Charta der Vielfalt e. V., ein gemeinnütziger Verein, wurde 2010 gegründet und „gestaltet die Aktivitäten der Unternehmensinitiative Charta der Vielfalt inhaltlich“ (vgl. *Charta der Vielfalt* (2014a), online).

<sup>161</sup> *Charta der Vielfalt e. V.* (2014b), online.

<sup>162</sup> Vgl. *Charta der Vielfalt e. V.* (2014b), online.

<sup>163</sup> *Charta der Vielfalt e. V.* (2014b), online.

<sup>164</sup> Vgl. *Charta der Vielfalt e. V.* (2014c), online. Der Wortlaut der Charta ist ebenfalls auf der Seite einsehbar, vgl. hierzu *Charta der Vielfalt e. V.* (2014d), online.

<sup>165</sup> Vgl. *Sepehri/Wagner* (2002), S. 121-142.

<sup>166</sup> Vgl. *Edgley/Sharma/Anderson-Gough* (2016), S. 13-34.

wird von einer gesteigerten Produktivität ihrer Mitarbeiter/innen ausgegangen, wenn diese in einer Diversity-geprägten Umgebung ihr volles Potential entfalten können.<sup>167</sup>

Die bestehende Unternehmenskultur, die bisher eher durch eine Sozialisation neuer Mitarbeiter/innen hin zu weitgehender Homogenität gekennzeichnet war,<sup>168</sup> wird jedoch hierbei nicht grundlegend hinterfragt, vielmehr wird die Diversity-Orientierung mit der bestehenden Kultur zu verschmelzen versucht. Es bleibt jedoch abzuwarten, inwieweit diese Rhetorik auch in der tatsächlichen betrieblichen Praxis so gelebt wird.

Auch *Ashley/Empson* (2016) finden, dass die Einführung des Diversity-Konzepts zunächst keine wesentliche Veränderung der bestehenden Unternehmenskultur gebracht habe. Die Wirtschaftlichkeit des Diversity-Konzepts wird als Anpassung an die Bedürfnisse des Mandanten betrachtet und als Maßnahme, um (mehr) talentierte Mitarbeiter/innen im Unternehmen zu halten. Geht es allerdings um den beruflichen Aufstieg im Unternehmen, so ist das Diversity-Konzept weniger nützlich, da dieser eher an der tatsächlichen Arbeitszeit orientiert ist.<sup>169</sup>

---

<sup>167</sup> Vgl. *Edgley/Sharma/Anderson-Gough* (2016), S. 13-34.

<sup>168</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 786.

<sup>169</sup> Vgl. *Ashley/Empson* (2016), S. 76-87.



#### **4. Stand der Forschung zu Frauen in der Wirtschaftsprüfung bzw. Women in Accounting/Auditing**

In diesem Kapitel wird ein kurzer Überblick über den Stand der Forschung zu Frauen in der Wirtschaftsprüfung in der nationalen/deutschsprachigen Prüfungsforschung gegeben sowie zum Themenkomplex *women in accounting/auditing* in der englischsprachigen Literatur. Es erfolgt jedoch an dieser Stelle noch keine tiefgehende Aufarbeitung der Forschungsinhalte und -ergebnisse, vielmehr werden diese im siebten Kapitel direkt in das spezifische Modell integriert. Weiterhin werden überblicksartig einige relevante Grundlagen der Frauen- und Geschlechterforschung dargestellt sowie die für diese Arbeit zentrale Theorie des geplanten Verhaltens von *Ajzen* (1985)<sup>170</sup> vorgestellt.

##### **4.1. Frauen in der Wirtschaftsprüfung: Stand der betriebswirtschaftlichen Prüfungsforschung**

###### **4.1.1. Stand der deutschen Prüfungsforschung zu Frauen in der Wirtschaftsprüfung**

In der deutschen Prüfungsforschung sind bisher keine Beiträge zur Thematik Frauen in der Wirtschaftsprüfung in Deutschland zu finden. Wenige Studien in der internationalen Prüfungsforschung untersuchen explizit Deutschland, beispielsweise *Kokot* (2015), *Kokot* (2014).<sup>171</sup> Auch in der weiteren deutschsprachigen Literatur aus der Schweiz und Österreich ist nur eine geringe Anzahl an Forschungsbeiträgen zur Thematik Frauen / Gender in der Wirtschaftsprüfung zu finden.<sup>172</sup> Aus diesem Grund werden zwei verschiedene Herangehensweisen zur Literaturlauswahl für diese Arbeit gewählt:

(1) Zum einen wird auf internationale Forschungsergebnisse zurückgegriffen, aufgrund der breiten Fülle an Beiträgen dabei insbesondere auf die englischsprachige Forschung zum allgemeinen Themenkomplex *women in accounting/auditing*. Dieser Ansatz ist u. a. dahingehend vorteilhaft, dass die Beiträge dem tatsächlich zu untersuchenden Thema im Idealfall inhaltlich sehr nah liegen. Auf der anderen Seite besteht jedoch stets ein Risiko bei der Übertragung von im Ausland gewonnenen Erkenntnissen auf die deutschen Gegebenheiten.

(2) Zum anderen werden aus der deutschen Forschung unterschiedlichste Beiträge aus eng angrenzenden oder ähnlichen Forschungsgebieten auf die spezifische Situation der Wirt-

---

<sup>170</sup> Vgl. *Ajzen* (1985), S. 11-39.

<sup>171</sup> Vgl. *Kokot* (2014) und *Kokot* (2015), die eine Vergleichsstudie Deutschland und Vereinigtes Königreich durchführt.

<sup>172</sup> Vgl. *Villiger* (1994) zur Unterrepräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung und -beratung in der Schweiz, und *Walter* (2008) mit einer auf *Villiger* (1994) aufbauenden Analyse über Stand und Entwicklung von Frauen in der Wirtschaftsprüfung in der Schweiz.

schaftsprüfung übertragen. So hat sich etwa die betriebswirtschaftliche Genderforschung mit der Thematik von weiblichen Führungskräften beschäftigt. Außerdem können auch Erkenntnisse ausgewählter weiterer Wissenschaften außerhalb der betriebswirtschaftlichen Prüfungslehre / Betriebswirtschaftslehre möglicherweise eine intensive Beleuchtung der Thematik unterstützen. Dieser Ansatz ist insbesondere vorteilhaft, weil länderspezifische Gegebenheiten in Deutschland berücksichtigt werden können. Hier ist jedoch bei der Auswertung der Forschungserkenntnisse auf der anderen Seite zu beachten, dass möglicherweise die Anforderungen der Branche Wirtschaftsprüfung nicht oder nur unzureichend berücksichtigt werden.

#### **4.1.2. Stand der internationalen Prüfungsforschung zu Frauen in der Wirtschaftsprüfung**

In der internationalen Prüfungsforschung beschäftigen sich Forscher/innen bereits seit den 1980er Jahren mit der Thematik der Frauen in der Wirtschaftsprüfung. Hier dominieren mit großer Mehrheit angloamerikanische, d. h. nordamerikanische (USA, Kanada), englische und australische Forschungsbeiträge, wie im Laufe der Arbeit noch deutlich wird. Auf europäischer Ebene sind – neben Beiträgen aus England (s.o.) – Beiträge aus Belgien, Frankreich und der Schweiz (s. o.) zu finden.<sup>173</sup> Weitere internationale Beiträge bleiben bis dato die Ausnahme,<sup>174</sup> jedoch ist hier in den letzten Jahren eine steigende Anzahl internationaler Beiträge auch außerhalb des angloamerikanischen Raumes zu beobachten.

Es ist somit kritisch zu überdenken, inwieweit die Ergebnisse der internationalen Prüfungsforschung auch auf den deutschen Kontext zu übertragen sind. Auf einige zentrale Besonderheiten wird nachfolgend hingewiesen.

Zum einen bestehen unmittelbare Unterschiede in gesetzlichen und normativen Vorgaben hinsichtlich des Zugangs zum WP-Examen und der Ausgestaltung des WP-Examens bzw. dessen jeweiliges länderspezifisches Äquivalent. Die besonderen Anforderungen für deutsche WP wurden bereits einführend erläutert (vgl. Abschnitt 2.2). Im Gegensatz dazu verfügen beispielsweise Mitarbeiter/innen amerikanischer WPG häufig bereits als Senior über ein abgelegtes Berufsexamen als *Certified Public Accountant* (CPA).<sup>175</sup> Im Hinblick auf das oben dargestellte Geschlechterverhältnis je Karrierestufe ist somit im angloamerikanischen Raum eine

---

<sup>173</sup> Vgl. z.B. *Dambrin/Lambert* (2011), *Hardies/Breesch/Branson* (2014), *Lupu* (2012).

<sup>174</sup> Vgl. etwa *Komori* (2008).

<sup>175</sup> In den USA (und anderen englischsprachigen Ländern) werden die Abschlussprüfer/innen als CPA bezeichnet, allerdings unterscheiden sich Tätigkeitsspektrum und auch die Zugangswege zum Examen erheblich vom deutschen System. Ein/e CPA kann beispielsweise nicht nur als Abschlussprüfer/in tätig sein, sondern auch außerhalb der Branche Wirtschaftsprüfung vielfältige Aufgaben übernehmen.

andere Verteilung zu erwarten. Allerdings geben nur wenige internationale Studien Aufschluss über das Verhältnis von Männern und Frauen je Karrierestufe. Eine Studie von *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010) berichtet für eine australische Big-4-WPG von einem Frauenanteil auf Director-Ebene von 26 % im Jahr 2001 mit einer rückläufigen Entwicklung hin zu einem Frauenanteil von 21 % im Jahr 2008.<sup>176</sup> In dieser Studie wird darauf hingewiesen, dass auf Managerebene noch ein ungefähr ausgewogenes Verhältnis bestehe und der Frauenanteil erst mit den weiteren Hierarchieebenen ab Manager sinke.<sup>177</sup> Für Europa finden sich in der Prüfungsforschung beispielsweise Angaben für Belgien, hier liegt der Frauenanteil unter den examinierten WP bei 20 %, unter den Partnern in WPG bei ca. 12 %.<sup>178</sup> Dies zeigt, dass zwar länderspezifische Unterschiede hinsichtlich derjenigen Hierarchieebene bestehen, ab dem der Frauenanteil sinkt. Eine mit steigender Hierarchieebene sinkende relative Repräsentation von Frauen kann jedoch länderübergreifend festgestellt werden.

Weiterhin sind länderspezifische Unterschiede hinsichtlich kultureller oder gesellschaftlicher Gegebenheiten von großer Bedeutung. Die Liste der einzelnen Faktoren kann hierbei zunächst nur angerissen werden, im Detail werden die einzelnen Faktoren in der Darstellung des Phasenmodells erläutert. Hier seien als Beispiele etwa verschiedene Rollenbilder für Männer und Frauen (einschließlich der Sozialisation, Manifestation und Weitergabe solcher Rollenbilder), aber auch gesamtgesellschaftliche Aspekte wie örtliche Kinderbetreuungsmöglichkeiten, allgemeine Gleichberechtigungsgesetze von Männern und Frauen usw. genannt. Es bestehen jedoch auch innerhalb einzelner Länder Unterschiede, beispielsweise regionale Unterschiede.

Betrachtet man speziell die Unternehmenskultur der meist global agierenden Top-10-WPG, so lassen sich einerseits zwar gemeinsame Leitlinien finden (z. B. ein gemeinsamer Verhaltenskodex für das gesamte Unternehmensnetzwerk bzw. den gesamten Konzern), andererseits gibt es sicherlich auch spezifische Merkmale der Unternehmenskultur im jeweils untersuchten Land. Eine Übertragbarkeit auf deutsche WPG ist damit nicht immer ohne Weiteres möglich. Daher wird – sollte dies erforderlich sein – an entsprechender Stelle auf eine mögliche Übertragbarkeitsproblematik hingewiesen. Ein Übersichtsbeitrag zur Frage unterschiedlicher Unternehmenskulturen zwischen den Big-4-WPG in unterschiedlichen Ländern besteht nach Wissen der Vf. bisher nicht. Auch *Lupu* (2012) bemerkt, dass mögliche Unterschiede in der Unternehmenskultur der Top-10-WPG in verschiedenen Ländern aufgrund der weitgehenden

---

<sup>176</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 780.

<sup>177</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 780.

<sup>178</sup> Vgl. *Hardies/Breesch/Branson* (2014), S. 175.

Konzentration der Prüfungsforschung auf den angloamerikanischen Kontext nicht adressiert werden, dies jedoch zu einem besseren Verständnis des Geschlechteraspekts in den WPG führen könne.<sup>179</sup>

## **4.2. Theorien und Konzepte der Genderforschung als Bestandteil der Prüfungsforschung**

Für eine fundierte Analyse der Karrierewege in der Wirtschaftsprüfung unter besonderer Berücksichtigung der relativen Repräsentation von Frauen sind grundlegende Elemente aus der Frauen- und Geschlechterforschung (engl. *gender studies*, auch Genderforschung) in die Analyse einzubeziehen. Zunächst werden im nächsten Abschnitt wesentliche Begriffe wie Geschlecht, Sex und Gender erläutert. Da die Frauen- und Geschlechterforschung ein sehr breites Forschungsfeld ist, wurde die Literatursichtung auf diejenigen Beiträge beschränkt, die Elemente oder Konzepte aus der Genderforschung im direkten Zusammenhang mit der Branche Wirtschaftsprüfung im weiteren Sinne analysieren und, bezogen auf den englischen Sprachgebrauch, die Bereiche Audit, Accounting und Accountancy umfassen. Vereinfacht werden hier die Forschungsrichtungen Frauen- und Geschlechterforschung sowie Genderforschung synonym verwendet.

### **4.2.1. Die Begriffe Geschlecht, Sex und Gender**

Die Betrachtung der Karrierewege in der Wirtschaftsprüfung wird in dieser Arbeit insbesondere im Hinblick auf weibliche Karrierewege betrachtet. Im nachfolgenden Abschnitt wird ein spezifisches Modell entwickelt, welches relevante Faktoren identifiziert, die dazu beitragen können, dass sich Mitarbeiter/innen für oder gegen eine weitere Karriere in der Wirtschaftsprüfung entscheiden. Für die besondere Berücksichtigung weiblicher Karrierewege werden diese Faktoren sowohl allgemein für alle Mitarbeiter/innen betrachtet als auch spezifisch dahingehend untersucht, ob in der bisherigen Forschung Unterschiede zwischen den Geschlechtern, nämlich zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten gefunden wurden. Wie nachfolgend dargelegt wird, ist es jedoch nicht hinreichend, lediglich zwischen männlich und weiblich zu unterscheiden.

Aus diesem Grund sind zunächst die Begriffe *Geschlecht*, *Sex* und *Gender* zu klären. Im deutschen Sprachgebrauch bezeichnet der Begriff *Geschlecht* u. a. die „Gesamtheit der Merkmale, wonach ein Lebewesen in Bezug auf seine Funktion bei der Fortpflanzung meist eindeutig als

---

<sup>179</sup> Vgl. Lupu (2012), S. 351.

männlich oder weiblich zu bestimmen ist“<sup>180</sup>. Gemeint ist also das biologische Geschlecht eines Lebewesens, dieses wird in der englischen Sprache als *sex* bezeichnet. Der ursprünglich englische Terminus *gender* ist mittlerweile auch fester Bestandteil der deutschen Sprache und beschreibt „die Geschlechtsidentität des Menschen als soziale Kategorie (z. B. im Hinblick auf seine Selbstwahrnehmung, sein Selbstwertgefühl oder sein Rollenverhalten“<sup>181</sup>. Wird jedoch nicht der Anglizismus in der deutschen Sprache verwendet, so wird Gender üblicherweise mit „soziales Geschlecht“ übersetzt. Die begriffliche Unterscheidung zwischen dem biologischen Geschlecht (*sex*) und dem sozialen Geschlecht (*gender*) wurde in den 1970er/1980er Jahren eingeführt<sup>182</sup> und hatte ursprünglich den Zweck, Unterschiede zwischen Frauen und Männern nicht nur auf Basis körperlicher Merkmale zu erklären, sondern Frauen und Männer auch „als Mitglieder von sozialen Gruppen [zu sehen], denen gesellschaftlich bestimmte Positionen zugewiesen werden“<sup>183</sup>. Das soziale Geschlecht umfasst also sozial und kulturell konstruierte Geschlechtszuschreibungen, die sich im zeitlichen Ablauf wandeln. Dies sind beispielsweise allgemeine Vorstellungen über Weiblichkeit und Männlichkeit, wie „die Männer“ oder „die Frauen“ aussehen (sollten), sich verhalten (sollten) usw.

In der aktuellen Forschung ist jedoch nach herrschender Meinung (h. M.) die begriffliche Trennung zwischen biologischem und sozialem Geschlecht redundant; insbesondere durch die Werke von Judith Butler wurde der Begriff Gender weiterentwickelt und dekonstruiert.<sup>184</sup>

Für die Analyse möglicher Unterschiede zwischen Männern und Frauen sollte somit immer bedacht werden, dass diese vorrangig das Ergebnis gesellschaftlicher Zuschreibungen und Erwartungen sind.<sup>185</sup> Geschlechtsspezifische Unterschiede im Rahmen von Forschungsergebnissen bezeichnen hier Unterschiede, die sich bei getrennter Betrachtung einer Gruppe von Männern und einer Gruppe von Frauen ergeben. Zahlreiche Forschungsbeiträge aus der empirischen Prüfungsforschung berücksichtigen in ihren empirischen Analysen, ob für die untersuchten Variablen Unterschiede zwischen Männern und Frauen bestehen. Diese Beiträge werden in Abschnitt sieben detailliert in das spezifische Modell eingearbeitet.

Einige Forschungsbeiträge kritisieren jedoch die Herangehensweise der Betrachtung von Unterschieden zwischen Männern und Frauen in der Prüfungsforschung. Im Fokus der Kritik

---

<sup>180</sup> Duden (2019a), online.

<sup>181</sup> Duden (2019b), online.

<sup>182</sup> Vgl. Cleveland/Stockdale/Murphy (2000), S. 27.

<sup>183</sup> Bereswill (2008), S. 97.

<sup>184</sup> Vgl. Butler (1997), Smykalla (2006), S. 2.

<sup>185</sup> Vgl. Smykalla (2006), S. 3.

steht insbesondere der unkritische Umgang mit *Gender as a Variable*.<sup>186</sup> Wie beispielsweise *Haynes* (2008a) ausführt, seien unterschiedliche Ergebnisse von Studien nämlich nicht (nur) auf Unterschiede in Einstellungen, Absichten und Wahrnehmungen zwischen Männern und Frauen zurückzuführen.<sup>187</sup> Vielmehr würden unterschwellige Annahmen sowie gendergeprägte Strukturen und Kulturen Differenzen zwischen Männern und Frauen produzieren und eine Ungleichheit in Chancen und Auswirkungen aufrechterhalten.<sup>188</sup> *Haynes* (2008a) fordert daher, dass eben diese zugrundeliegenden Annahmen hinterfragt werden müssen.<sup>189</sup>

In der Prüfungsforschung finden sich allerdings nur wenige Forschungsbeiträge, die diesem Ansatz zur Analyse gendergeprägter Strukturen von formellen und informellen Prozessen innerhalb der Tätigkeit in einer WPG folgen. Allgemein betrachten neben *Haynes* (2008a) beispielsweise auch *Kokot* (2015), *Dambrin/Lambert* (2011), *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2005) oder *Lupu* (2012) unterschwellige Annahmen und gendergeprägte Strukturen in der Wirtschaftsprüfung. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005) analysieren den gendergeprägten Sozialisationsprozess von Accountants, *Haynes* (2008b) und *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001) betrachten die gendergeprägte Konstruktion professioneller Identität.<sup>190</sup> Außerdem untersuchen *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001) und *Lewis* (2007) kritisch, inwieweit der Fokus auf den Mandanten, der in der Wirtschaftsprüfung oft im Vordergrund steht, gendergeprägt ist (vgl. Abschnitte 7.4.3.5 und 7.5.5.4).

Die Autoren schlussfolgern mehrheitlich, dass soziale und diskursive Praktiken im beruflichen Alltag gendergeprägt sind. Dies, so argumentieren beispielsweise *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2005), kann weiblichen Beschäftigten erschweren, im Wettbewerb um höhere Positionen zu bestehen oder in höheren Karrierestufen Beruf und andere Verpflichtungen zu vereinbaren.<sup>191</sup> Wie in Abschnitt 7.5.5.7 noch gezeigt wird, werden z. B. als Maßstab für Leistung (*Performance*) und Einsatzbereitschaft (*Commitment*) Kriterien definiert, die gendergeprägt sind:<sup>192</sup> So wird etwa argumentiert, dass die Leistungsbeurteilung auf Mitarbeiter/innen ausgelegt ist, die sich vollumfänglich der Berufstätigkeit widmen und frei von familiären oder häuslichen Verpflichtungen sind. Für Frauen in höheren Positionen in der Wirtschaftsprüfung kann dies ein Nachteil sein, da sie zum einen häufiger in Doppelverdie-

---

<sup>186</sup> Vgl. *Alvesson/Billing* (2009); *Haynes* (2008a).

<sup>187</sup> Vgl. *Haynes* (2008a), S. 374-398; *Kokot* (2015), S. 74.

<sup>188</sup> Vgl. *Haynes* (2008a), S. 374-398; *Kokot* (2015), S. 74.

<sup>189</sup> Vgl. *Haynes* (2008a), S. 376.

<sup>190</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001); *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005); *Haynes* (2008b).

<sup>191</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 74-75; *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2005).

<sup>192</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 74.

ner-Partnerschaften leben als Männer in ähnlichen Positionen und zum anderen – unabhängig von der beruflichen Tätigkeit des Mannes – in der Partnerschaft durchschnittlich einen höheren Anteil an familiären oder häuslichen Verpflichtungen übernehmen.<sup>193</sup>

Auch die historische Entwicklung von Frauen in der Wirtschaftsprüfung kann unter Gender-Aspekten betrachtet werden: So wurden Frauen zunächst grundsätzlich vom Berufsstand *Accountancy*<sup>194</sup> ausgeschlossen.<sup>195</sup> Im weiteren Verlauf wurden u. a. für den Zugang zum Beruf des *Accountant* strenge Eintrittskriterien hinsichtlich der Ausbildung definiert, die für Frauen zu dieser Zeit schwierig zu erreichen waren.<sup>196</sup> So ist die geschlechtsspezifische Unterscheidung von „normalen“ Buchhaltern, die weiblich sind, und „richtigen“ Accountants, die männlich sind, entstanden.<sup>197</sup> Die relative Repräsentation von Frauen im Bereich Accounting ist somit auch gendergeprägt.

*Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016) zeigen, dass *doing gender* durch Verhaltensweisen und Abläufe im täglichen Alltag einer WPG aufrechterhalten und reproduziert wird.<sup>198</sup> Das Konzept des *doing gender* geht auf *West/Zimmermann* (1987) zurück, dabei ist das Kernargument, dass Geschlechterkategorien im Alltag omnipräsent sind und jedem Handeln als Mann oder Frau zugrunde liegen.<sup>199</sup> Dabei wird Gender konstruiert, ist ein erreichter Status und ein „situitives Tun“.<sup>200</sup>

#### 4.2.2. Feminismus in der Prüfungsforschung

Unter Feminismus wird allgemein „eine Vielfalt von Ansätzen zur Geschlechter- und Gesellschaftskritik sowie zu freien und gleichheitlichen Verhältnissen, teils auch beziehungsorientierten (relationalen) oder allgemein-erotischen Zusammenhängen, zusammengefasst“<sup>201</sup>. Verschiedene Forschungsbeiträge aus der Prüfungsforschung integrieren Aspekte oder Konzepte des Feminismus in ihre Forschung. An dieser Stelle wird jedoch lediglich ein sehr kurzer

---

<sup>193</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 74 mit weiteren Literaturverweisen.

<sup>194</sup> Der englische Begriff *Accountancy* ist nicht ohne Weiteres ins Deutsche zu übersetzen, da hiermit sowohl der Beruf des *Accountant* oder ein Unternehmen, das sich mit *Accounting* beschäftigt, gemeint sein kann. Ein *Accountant* ist Mitarbeiter/in im Bereich *Accounting*. *Accounting* bedeutet übersetzt etwa das Rechnungs- und Finanzwesen im Unternehmen, den Bereich Steuern oder auch Wirtschaftsprüfung. Ein *Accountant* kann somit, auf Deutsch übersetzt, Buchhalter/in, Controller/in, Wirtschaftsprüfer/in und vieles mehr sein. *Public Accounting* bedeutet hingegen die externe Prüfung durch einen Dritten (Wirtschaftsprüfung).

<sup>195</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 74.

<sup>196</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 74.

<sup>197</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 74.

<sup>198</sup> Vgl. *Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016), S. 104.

<sup>199</sup> Vgl. *Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016), S. 102; *West/Zimmermann* (1987), S. 136.

<sup>200</sup> Vgl. Ausführungen in *Kokot* (2014), S. 52 mit Verweis auf *West/Zimmermann* (2002), S. 136. Vgl. außerdem Abschnitt 4.2.2 für weitere Erläuterungen zur angenommenen Dekonstruktion von Gender.

<sup>201</sup> *Lenz* (2019), S. 231-232.

Überblick über die wichtigsten Strömungen gegeben und auf feministische Beiträge in der Prüfungsforschung hingewiesen.

Im Gleichheitsfeminismus wird grundsätzlich von einer Gleichheit der Geschlechter ausgegangen. Gleichheitsfeministische Theorien sehen bestehende Unterschiede zwischen den Geschlechtern nicht als angeborene Unterschiede, sondern als Folge gesellschaftlicher und kultureller Strukturen, die eine geschlechtsspezifische Sozialisation der Menschen bedingen und diese wiederum reproduzieren.<sup>202</sup> Prominente Vertreterinnen des Gleichheitsfeminismus sind beispielsweise Mary Wollstonecraft oder Simone de Beauvoir.<sup>203</sup> Aus gleichheitsfeministischer Sicht sollte eine Gleichheit zwischen den Geschlechtern auf allen Ebenen in der Gesellschaft erreicht werden. Bezüglich der Erwerbstätigkeit von Frauen, die ja in dieser Arbeit im Vordergrund steht, wird im Gleichheitsfeminismus eine Chancengleichheit für beide Geschlechter gefordert, z. B. hinsichtlich Einstellung, Bezahlung und Beförderung.<sup>204</sup> Mit dem Fokus auf Chancengleichheit werden umgekehrt mögliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern heruntergespielt.<sup>205</sup>

Im Differenzfeminismus wird der Fokus auf biologische oder sozialisationsbedingte Unterschiede zwischen den Geschlechtern gelegt, jedoch mit der Betonung, dass diese Unterschiede wertneutral zu betrachten seien.<sup>206</sup> Bezüglich der Erwerbstätigkeit von Frauen wird beleuchtet, wie Männer und Frauen sich in ihren Bedürfnissen, Entscheidungsverhalten, Einstellungen, Absichten etc. unterscheiden und welche Auswirkungen diese auf den Beruf haben.<sup>207</sup> Prominente Vertreterinnen des Differenzfeminismus sind beispielsweise Carol Gilligan und Kate Millett.<sup>208</sup>

Im Postfeminismus oder dekonstruktivistischen Feminismus werden die Begriffe *biologisches Geschlecht* und *soziales Geschlecht* (vgl. Abschnitt 4.2.1) abgelehnt, da beide Formen als gesellschaftliche Konstrukte gesehen werden. Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Menschen werden dekonstruiert, also aufgelöst, stattdessen wird eine Pluralität von Identitäten postuliert.<sup>209</sup> Prominenteste Vertreterin des Postfeminismus ist Judith Butler.<sup>210</sup>

---

<sup>202</sup> Vgl. Blome et al. (2013), S. 75-76.

<sup>203</sup> Vgl. de Beauvoir (1945). Aus diesem Werk stammen auch die den Gleichheitsfeminismus prägenden, viel zitierten Worte von Simone de Beauvoir „Man wird nicht als Frau geboren, man wird es.“

<sup>204</sup> Vgl. Gallhofer et al. (2011), S. 442.

<sup>205</sup> Vgl. Gallhofer et al. (2011), S. 442.

<sup>206</sup> Vgl. Blome et al. (2013), S. 76-77.

<sup>207</sup> Vgl. Gallhofer et al. (2011), S. 442; Kokot (2015), S. 74 und weiterführend auch Chia (2003); Mynatt et al. (1997); Nichols et al. (1997).

<sup>208</sup> Vgl. Blome et al. (2013), S. 77; Smith/Davy/Stewart (1998), S. 200.

<sup>209</sup> Vgl. Blome et al. (2013), S. 77-80.



Auch in der Prüfungsforschung werden feministische Theorien diskutiert, diese können hier jedoch nicht im Einzelnen dargestellt werden.<sup>211</sup>

#### **4.2.3. Konzepte zur Analyse der Ungleichbehandlung von Frauen und Männern in Organisationen – angewandt in der Prüfungsforschung**

Auch Elemente aus der Organisationsforschung werden in Verbindung mit Genderforschung verwendet, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Frauen und Männern in Organisationen zu betrachten. *Ciancanelli et al.* (1990) diskutieren zentrale Forschungsansätze der Gender- und Organisationsforschung zur Ungleichbehandlung von Frauen und Männern in Organisationen in Bezug auf die Branche Accounting.<sup>212</sup> Es werden im Wesentlichen drei Ansätze unterschieden, die nachfolgend kurz skizziert werden.

##### **4.2.3.1. Konzept 1: Der Token-Status von Frauen in Organisationen als Erklärung für eine Ungleichbehandlung von Frauen und Männern**

Eine Forschungsrichtung legt den Fokus auf den Minderheiten-Status (*Token-Status*) von Frauen in Organisationen in numerischer Hinsicht.<sup>213</sup> *Kanter* (1977) vergleicht etwa den Status von Frauen in Organisationen mit denen von Einwanderern in ein Land, in dem die bestehende Mehrheit bereits Regeln und Kultur definiert hat, und argumentiert, dass resultierende Probleme im Status als Minderheit begründet sind.<sup>214</sup> Diese Forschungsrichtung nimmt somit eine Gender-neutrale Position ein, da das Geschlecht *per se* nicht relevant ist.<sup>215</sup> So gesehen ist es eine notwendige Bedingung für die Herstellung von Chancengleichheit, dass die Zahlen angeglichen und der Minderheitenstatus verringert und/oder abgeschafft wird.<sup>216</sup>

*Krell* (2011) führt Auswirkungen des „Token-Status“ von Frauen in Führungspositionen in Organisationen in Deutschland auf.<sup>217</sup> So stehen die (wenigen) Frauen besonders im „Rampenlicht“; sie werden besonders beobachtet und dürfen sich keine Fehler leisten.<sup>218</sup> Das Verhalten der Frauen wird dabei nicht als das individuelle Verhalten einer einzelnen Frau wahrgenommen, sondern als typisches Verhalten für eine weibliche Führungskraft.<sup>219</sup> Diese Frauen

---

<sup>210</sup> Vgl. zum Beispiel *Butler* (1991).

<sup>211</sup> Vgl. beispielsweise *Broadbent/Kirkham* (2008); *Carmona/Ezzamel* (2016); *Czarniawska* (2008); *Gallhofer* (1998); *Hardies/Breesch/Branson* (2010); *Haynes* (2008c); *Hoskin* (1992); *Jeacle* (2006); *Kyriakidou et al.* (2016); *Lehman* (1992); *Moore* (1992); *Oakes/Hammond* (1995).

<sup>212</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 117-144.

<sup>213</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 118-120, u. a. mit Verweis auf *Kanter* (1977).

<sup>214</sup> Vgl. *Kanter* (1977).

<sup>215</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 119; *Maupin/Lehman* (1994), S. 428.

<sup>216</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 119; *Maupin/Lehman* (1994), S. 428.

<sup>217</sup> Vgl. *Krell* (2011), S. 411.

<sup>218</sup> Vgl. *Krell* (2011), S. 411.

<sup>219</sup> Vgl. *Krell* (2011), S. 411.

werden als repräsentativ für alle Frauen (im Unternehmen) gesehen und sollen ggf. auch für „die Frauen“ sprechen.<sup>220</sup>

Bezogen auf die Branche Wirtschaftsprüfung ist der wachsende Frauenanteil in der Wirtschaftsprüfung aus dieser Sicht durchweg positiv zu sehen. Diese Argumentation impliziert nämlich eine Art Automatismus in dem Sinne, dass der alleinige Anstieg des Frauenanteils automatisch auch zu einer Verbesserung der Situation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung insgesamt führe.<sup>221</sup>

In diese Richtung geht auch die Argumentation einiger früherer (Forschungs-)Beiträge, dass es „nur eine Frage der Zeit“ sei, bis mehr Frauen in Führungspositionen in WPG angekommen sind: So wird argumentiert, die niedrige Anzahl von Frauen in Führungspositionen in WPG sei darin begründet, dass bisher rein quantitativ nicht hinreichend viele Frauen in den Beruf eingetreten sind, um bis zur Partnerposition gelangen zu können.<sup>222</sup> Das Verhältnis von Männern und Frauen in WPG werde sich demzufolge von selbst zu einem ausgewogeneren Verhältnis in Führungspositionen entwickeln.<sup>223</sup>

Dieser Ansatz wird jedoch als pseudo-neutrale Perspektive kritisiert.<sup>224</sup> Kritiker wie *Hantrais* (1998), *Hull/Umansky* (1997) oder *Roberts/Coutts* (1992) argumentieren, dass das zeitliche Argument nicht haltbar sei: Für verschiedene Länder konnten Forscher/innen nachweisen, dass trotz einer gestiegenen Repräsentation von Frauen auf den unteren Hierarchieebenen in WPG über Jahre hinweg keine überproportionale Veränderung der Repräsentation von Frauen auf den oberen Hierarchieebenen stattgefunden hat.<sup>225</sup> Der Fokus auf die quantitative Anzahl lasse zudem wesentliche weitere Faktoren wie Macht, Ansehen etc. der Individuen in Unternehmen und Gesellschaft unberücksichtigt und sähe eher die organisationalen Strukturen als das Individuum im Vordergrund.<sup>226</sup> Außerdem sei es nicht selbstverständlich, dass sich mit steigender Anzahl von Frauen im Unternehmen deren Position und Status zum Positiven verändere.<sup>227</sup> Einige Beiträge zeigen auf, dass sich Nachteile für Frauen sogar mit steigender Anzahl von Frauen im Unternehmen verstärken können.<sup>228</sup>

---

<sup>220</sup> Vgl. *Krell* (2011), S. 411.

<sup>221</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 119; *Maupin/Lehman* (1994), S. 428.

<sup>222</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 119; *Dambrin/Lambert* (2011), S. 5.

<sup>223</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 119.

<sup>224</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 119; *Dambrin/Lambert* (2011), S. 5.

<sup>225</sup> Vgl. *Dambrin/Lambert* (2011), S. 5, mit Verweisen auf weitere Quellen.

<sup>226</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 120.

<sup>227</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 120.

<sup>228</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 120 mit weiteren Literaturhinweisen auf entsprechende Beiträge.

#### 4.2.3.2. Konzept 2: Rollenbilder und Stereotype in Organisationen als Erklärung für eine Ungleichbehandlung von Frauen und Männern

Eine andere Forschungsrichtung setzt den Fokus auf Rollenbilder und Stereotype von Männern und Frauen.<sup>229</sup> Eine Ungleichbehandlung von Männern und Frauen ist demzufolge sowohl in organisationalen Strukturen begründet als auch in stereotypischen Vorstellungen (der Rolle) von Frauen seitens der Arbeitgeber, Kolleginnen/Kollegen, Mandantinnen/Mandanten.<sup>230</sup> Auch die organisationalen Strukturen und damit auch die Art der Tätigkeit selbst basierten auf bestimmten Rollenbildern und Stereotypen.<sup>231</sup> Auch dieser Ansatz wird in der Forschung als sog. pseudo-neutrale Perspektive bezeichnet, da er gegebene Unterschiede zwischen Männern und Frauen voraussetzt, statt diese kritisch zu hinterfragen.<sup>232</sup>

Zahlreiche Beiträge zu Frauen in der Wirtschaftsprüfung/im Accounting sind aus dieser Perspektive abgeleitet.<sup>233</sup> So werden beispielsweise Karrierewege dahingehend analysiert, inwieweit sie auf Männer zugeschnitten sind, unterschiedliche Verhaltensmuster von Männern und Frauen identifiziert, Stereotype von Männern und Frauen im Beruf betrachtet, männliche Verhaltensmuster identifiziert, die Frauen ausschließen, usw.<sup>234</sup> Während manche Autorinnen/Autoren auch eine Veränderung der männlichen Sicht und des männlichen Verhaltens fordern, richten sich die Empfehlungen primär an die Unternehmen und die Frauen selbst.<sup>235</sup> So werden unternehmensseitig im Wesentlichen frauenspezifische Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuung o. Ä. gefördert und Empfehlungen an Frauen ausgesprochen, wie diese ihr Verhalten und ihre Einstellung anpassen können, um aufzusteigen bzw. beruflichen Erfolg zu erzielen.<sup>236</sup> Ein Beispiel ist etwa der Ansatz von *Bernardi* (1998), der den Grund für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen in der persönlichen Entscheidung von Frauen für Familie sieht (siehe dazu ausführlich Abschnitt 7.7.4).

Kritiker dieses Forschungsansatzes bemängeln, dass der Fokus zu sehr auf der Organisation liege und Faktoren außerhalb des Unternehmens unberücksichtigt blieben.<sup>237</sup> Es sollte außer-

---

<sup>229</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 120.

<sup>230</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 120.

<sup>231</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 120; *Lehman* (1990), S. 148-150.

<sup>232</sup> Vgl. *Dambrin/Lambert* (2011), S. 5.

<sup>233</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 121. Beispiele: *Pillsbury/Capozzoli/Ciampa* (1989); *Trapp/Hermanson/Turner* (1989); *Wescott/Seiler* (1986).

<sup>234</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 121.

<sup>235</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 121.

<sup>236</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 121.

<sup>237</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 121.

dem berücksichtigt werden, wie sich stereotypische Bilder entwickeln und von wem und wie sie ins Unternehmen gelangen.<sup>238</sup>

#### **4.2.3.3. Konzept 3: Soziale Strukturen und kulturelle Werte in Organisationen als Erklärung für eine Ungleichbehandlung von Frauen und Männern**

Eine dritte Forschungsrichtung bezieht in die Analyse organisationaler Strukturen auch die Betrachtung sozialer Strukturen und kultureller Werte allgemein ein.<sup>239</sup> So wird hier beispielsweise auch Sexismus in der Gesellschaft oder die Rolle der Frau allgemein diskutiert.<sup>240</sup> In einigen Beiträgen wird etwa argumentiert, dass ein Anstieg des Frauenanteils in männerdominierten Berufen zu Problemen führen kann, weil sich Männer von einer Veränderung des patriarchalischen Systems bedroht fühlen können.<sup>241</sup> Andere Forscher/innen betrachten auch den sozialen Status der Individuen in der Gesellschaft, beispielsweise die Exklusion von Frauen aus hoch bezahlten Positionen.<sup>242</sup>

In der Accounting-Forschung haben sich erst wenige Beiträge einer solchen erweiterten Analyse von Frauen in der Wirtschaftsprüfung gewidmet.<sup>243</sup> Während die Beiträge verschiedene Aspekte näher beleuchten, haben sie grundsätzlich gemeinsam, dass sie Veränderungen sowohl auf organisationaler Ebene als auch in der Gesellschaft insgesamt propagieren.<sup>244</sup>

#### **4.2.4. Konzepte zur Analyse der relativen Repräsentation von Frauen in Führungspositionen in Organisationen – angewandt in der Prüfungsforschung**

Auch in der Organisationsforschung als Teilbereich der Soziologie wird die Frage nach der geringen Anzahl von Frauen in Führungspositionen untersucht. Zwei zentrale, gegensätzliche Ansätze sind der personenbezogene Ansatz und der situationsbezogene Ansatz, welche auf *Hakim* (1998) bzw. *Giddens* (1984, 1991) zurückgehen.

##### **4.2.4.1. Der personenbezogene Ansatz**

Bei der Anwendung personenbezogener Ansätze werden Erklärungen für die geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen in der Person selbst gesucht.<sup>245</sup> Unterstützer/innen dieser Ansätze argumentieren etwa, dass sich Frauen hinsichtlich bestimmter karriererelevanter Fak-

---

<sup>238</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 121.

<sup>239</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 122.

<sup>240</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 122.

<sup>241</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 122.

<sup>242</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 122.

<sup>243</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 123. Beispiele: *Burrell* (1987); *Hopwood* (1987); *Kirkham* (1992); *Lehman* (2010); *Tinker/Neimark* (1987).

<sup>244</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 123.

<sup>245</sup> Für eine Analyse siehe beispielsweise *Maupin* (1993b, 1993c).

toren von Männern unterscheiden, etwa geringerer beruflicher Ambitionen oder niedrigerer Einsatzbereitschaft im Beruf, und Frauen daher nur in geringerer Anzahl als Männer in Führungspositionen vertreten sind.<sup>246</sup> Diese Forschungsrichtung hat Ähnlichkeit mit dem Differenzfeminismus.<sup>247</sup> Wichtigste Vertreterin eines personenbezogenen Ansatzes ist die britische Soziologin Catherine Hakim, die Anfang der 1990er Jahre ihre viel beachtete Präferenztheorie vorgestellt und diese kontinuierlich weiterentwickelt hat.<sup>248</sup> Kern von *Hakims* (1998, 2000) Präferenztheorie ist der Gedanke, dass Entscheidungen aufgrund individueller Präferenzen und Wahlmöglichkeiten getroffen werden.<sup>249</sup> Hinsichtlich der Erwerbstätigkeit von Frauen versucht *Hakims* (2000) Theorie zu erklären, wie Frauen Entscheidungen zwischen Beruf und Familie treffen.<sup>250</sup> Nach *Hakim* (2000) sind die Ursachen für die schlechtere Position der Frauen im Beruf in den „dispositionalen“ Faktoren zu suchen, also solchen Faktoren, die spezifisch für die jeweiligen Frauen selbst sind.<sup>251</sup> Situative oder strukturelle Faktoren beziehen sich hingegen auf die Art der Arbeit, die geleistet wird, und spielen nach *Hakim* (2000) eine eher untergeordnete Rolle.<sup>252</sup>

Außerdem, so *Hakim* (2000), seien bei der Analyse weiblicher Lebensläufe zusätzlich zu Einflüssen aus Sozialisation und strukturellen Einflüssen auch Lifestyle-Entscheidungen als Äußerung des freien Willens einzubeziehen. Diese Ansicht basiert auf einer nationalen Umfrage in Großbritannien 1999, aus der sie ableitet, dass Lifestyle-Präferenzen eine Hauptdeterminante für Fertilität, Beschäftigungsmuster und Berufswahl seien.

Frauen haben nach *Hakim* (2000) heterogene Präferenzen und lassen sich hinsichtlich ihrer berufsbezogenen Präferenzen grob in drei Gruppen unterteilen: Frauen mit Präferenz für das Häusliche (*home-centered preferences*), Frauen mit Präferenz für die Arbeit (*work-centered preferences*) und sog. adaptive Frauen, die Beruf und Familie vereinbaren wollen.<sup>253</sup> Frauen mit Präferenz für das Häusliche sind Hausfrauen und nehmen erst dann bezahlte Arbeit an, wenn die familiäre Situation es erlaubt. Frauen mit Präferenz für die Arbeit priorisieren Arbeit über Familie und organisieren, sollten sie Kinder haben, externe Kinderbetreuung.<sup>254</sup> Die große Mehrheit aller Frauen, geschätzt ca. 40–80 % der Frauen, sind nach *Hakim* adaptive Frau-

---

<sup>246</sup> Vgl. *Danziger/Eden* (2007), S. 130.

<sup>247</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 443.

<sup>248</sup> Vgl. *Hakim* (1998, 2000). Für eine Analyse in der Prüfungsforschung vgl. etwa *Lupu* (2012), S. 352; *Gallhofer et al.* (2011), S. 443.

<sup>249</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 443; *Lupu* (2012), S. 352.

<sup>250</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 352.

<sup>251</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 353.

<sup>252</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 443; *Lupu* (2012), S. 353.

<sup>253</sup> Vgl. etwa *Gallhofer et al.* (2011), S. 445-446.

<sup>254</sup> Vgl. etwa *Gallhofer et al.* (2011), S. 445-446.

en, die sich nicht vollständig ihrer Karriere widmen, sondern versuchen, Arbeit und Familie möglichst zu verbinden. Frauen aus dieser Gruppe präferieren laut *Hakim* (2000) Berufe mit einer guten Work-Life-Balance.<sup>255</sup>

*Hakim* (2000) zeigt, dass Frauen, die ihre Präferenzen auf gute Qualifikation und ihre berufliche Tätigkeit legen, also Frauen mit Präferenz für die Arbeit, auch in hohe Positionen gelangen können. *Hakim* (2000) analysiert weiter, dass es für beruflichen Erfolg zwangsweise erforderlich sei, den eigenen Fokus auf die Karriere zu legen, um überhaupt Zugang zu Führungspositionen erlangen zu können. Daher können es adaptive Frauen laut *Hakim* (2000) nicht in berufliche Spitzenpositionen schaffen.<sup>256</sup> Nach dieser Logik wären auch sämtliche Anstrengungen hinsichtlich eines ausgewogenen Verhältnisses von Männern und Frauen in Führungspositionen unfruchtbar, da hierfür Entscheidungen hinsichtlich des Berufslebens getroffen werden müssten, die Frauen nicht bereit sind zu treffen.

*Hakim* (2000) argumentiert weiter, dass die Vollzeittätigkeit das beste Signal für die Einsatzbereitschaft im Beruf sei und dass letztere bei einer Teilzeitbeschäftigung zwangsläufig weniger ausgeprägt sei. Frauen, die in Teilzeit arbeiten, sind nach *Hakim* (2000) in ihrer Einstellung zu Arbeit eher mit Hausfrauen zu vergleichen.<sup>257</sup>

Neben der Präferenztheorie von *Hakim* (2000) werden von unterschiedlichen Autorinnen/Autoren weitere Faktoren als mögliche Erklärung für den Mangel von Frauen in Führungspositionen herangezogen, die dem weiblichen Geschlecht oder der Person der Frau als solcher zugeschrieben werden. Häufig wird eine unterschiedliche Sozialisation von Mädchen und Jungen angeführt: So vertreten einige Forscher/innen die Auffassung, dass durch die Sozialisation bestimmte Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen gefördert werden, die nicht kompatibel oder sogar gegensätzlich zu erwarteten Führungskompetenzen im Beruf gesehen werden, beispielsweise Risikoaversion oder Angst vor Erfolg.<sup>258</sup> In diese Kategorie fallen auch unzählige Verhaltensempfehlungen für Frauen aus wissenschaftlicher und populärwissenschaftlicher Literatur, die dazu beitragen sollen, dass Frauen mehr Erfolg im Beruf haben. Empfehlungen dieser Art beinhalten etwa ein männlicheres Auftreten, die Unterdrü-

---

<sup>255</sup> Vgl. zum Beispiel *Gallhofer et al.* (2011), S. 445-446.

<sup>256</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 353.

<sup>257</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 353.

<sup>258</sup> Vgl. *Maupin* (1993b), S. 133 mit Verweis auf *Brenner/Tomkiewicz/Schein* (1989); *Hennig/Jardim* (1977); *Horner* (1969). Kurz gesagt sehen *Hennig/Jardim* (1977) den Grund für den überwiegend fehlenden beruflichen Erfolg von Frauen darin, dass Frauen (als Folge einer geschlechtsspezifischen Sozialisation) bestimmte notwendige Persönlichkeitseigenschaften wie etwa Managementfähigkeiten fehlen. *Horner* (1969) vermutet, dass Frauen Angst vor Erfolg haben, da Erfolg und Weiblichkeit inkompatibel seien. Vgl. außerdem *Levine/Crumrin* (1975) zu einer kurzen Darstellung ihrer Forschungsarbeiten zu bestimmten Eigenschaften von Frauen im Vergleich zu Männern.

ckung typisch weiblicher Verhaltensmuster o. Ä. Diese Quellen werden hier jedoch mangels Seriosität nicht weiter vertieft.

Auch in der Prüfungsforschung dominierten bis Anfang der 1990er Jahre personenzentrierte Erklärungsansätze, um die geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaftsprüfung zu erklären.<sup>259</sup> Einige Studien untermauern Hakims Präferenztheorie. *Gallhofer et al.* (2011) finden in ihrer Studie u. a. Belege dafür, dass weibliche Accountants mit Kindern tatsächlich eine Präferenz für Teilzeittätigkeit haben.<sup>260</sup> Nach den Ergebnissen der Autoren muss die Definition der Teilzeittätigkeit jedoch eher breit gefasst werden und beinhaltet nicht nur eine vertragliche Reduktion der Arbeitsstunden, sondern auch (den Wechsel in) eine Vollzeitbeschäftigung, die keine/wenige Überstunden und keine/kaum Reisetätigkeit involviert.<sup>261</sup>

Die personenbezogenen Ansätze, allen voran *Hakims* Präferenztheorie, sind jedoch auf breite Kritik gestoßen. Generell wird kritisiert, dass *Hakim* (2000) den Einfluss von sozialen, strukturellen oder organisationalen Strukturen nicht berücksichtigt.<sup>262</sup> *Crompton/Dennett/Wigfield* (2003) bemerken zudem, dass Frauen zwar die meiste Verantwortung für Familie und Kindererziehung trügen, dass dies aber nicht notwendigerweise bedeute, dass sich auch alle Frauen frei und aus ihrer Überzeugung heraus dafür entschieden hätten, dies zu tun.<sup>263</sup> Vielmehr könne diese „Entscheidung“ auch aus Mangel an Alternativen getroffen worden sein.<sup>264</sup> Auch *Jenkins* (2004) sieht einen Einfluss von kulturellen Normen und Wahrnehmungen auf die Entscheidungen von Frauen.<sup>265</sup> *Tomlinson* (2006) bemängelt die statische Betrachtungsweise von *Hakims* Theorie und argumentiert, dass sich Präferenzen auch im Laufe der Zeit ändern können.<sup>266</sup> Außerdem beeinflussen nach *Tomlinson* (2006) auch Faktoren wie Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Art der Erwerbstätigkeit, politische Regelungen usw. die weiblichen Präferenzen.<sup>267</sup> *Ginn et al.* (1996) bemerken u. a., dass es nicht haltbar sein könne, Einsatzbereitschaft im Beruf mit der Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden zu messen.<sup>268</sup>

---

<sup>259</sup> Vgl. *Maupin* (1993b), S. 133.

<sup>260</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 440-470.

<sup>261</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 456.

<sup>262</sup> Vgl. *Crompton/Harris* (1998); *Crompton/Lyonette* (2005); *Crompton/Lyonette* (2007); *Gallhofer et al.* (2011), S. 446.

<sup>263</sup> Vgl. *Crompton/Dennett/Wigfield* (2003), zitiert in *Gallhofer et al.* (2011), S. 447.

<sup>264</sup> Vgl. *Crompton/Dennett/Wigfield* (2003), zitiert in *Gallhofer et al.* (2011), S. 447.

<sup>265</sup> Vgl. *Jenkins* (2004), zitiert in *Gallhofer et al.* (2011), S. 447.

<sup>266</sup> Vgl. *Tomlinson* (2006), S. 367.

<sup>267</sup> Vgl. *Tomlinson* (2006), S. 369-375.

<sup>268</sup> Vgl. *Ginn et al.* (1996), S. 168-169.

Ein wesentlicher Kritikpunkt der personenbezogenen Ansätze ist weiterhin, dass die Verantwortung für Anpassung, Veränderung und Verbesserung einzig bei den Frauen gesehen wird.<sup>269</sup> Weiter reichende Fragen nach Machtstrukturen oder Werten, die den Organisationen zugrunde liegen, werden bei den personenzentrierten Ansätzen hingegen nicht betrachtet.<sup>270</sup>

#### 4.2.4.2. Der situationsbezogene Ansatz

Situationsbezogene Ansätze suchen Erklärungen für die geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen in der Situation/Organisation.<sup>271</sup> Diese Forschungsrichtung hat Ähnlichkeit mit Gleichheitsfeminismus.<sup>272</sup> Hier werden der Einfluss von Restriktionen und Sachzwängen auf weibliche Karrieremöglichkeiten betont und diese Beschränkungen als ursächlich für die geringe Anzahl an Frauen in Führungspositionen erachtet.<sup>273</sup> Solche einschränkenden Strukturen sind etwa das soziale oder organisationale Umfeld, aber auch ungleiche Rollen in der Familie.<sup>274</sup> *Walby* (1997) argumentiert etwa, dass bestehende geschlechtsbezogene Ungleichheiten im privaten Umfeld zu Hause zentral seien für das Verständnis von Ungleichheiten am Arbeitsplatz, da *Walby* (1997) diese beiden Sphären als miteinander verbunden betrachtet. *Maupin* (1993b) hat in den von ihr durchgeführten Interviews erstmals situativ-zentrierte Erklärungsansätze für die Branche Wirtschaftsprüfung beleuchtet.<sup>275</sup>

Ein prominenter Vertreter eines situationsbezogenen Ansatzes ist der Soziologe Anthony Giddens. Kernaussage von *Giddens* (1984) ist, dass das Individuum Teil der sozialen Umwelt sei, die das Individuum präge, zur gleichen Zeit werde aber auch das Individuum von der sozialen Umwelt geprägt.<sup>276</sup> *Giddens* (1984) zeigt Hintergründe dazu auf, wie die Wahlmöglichkeiten von Frauen (und damit auch die Konstruktion ihrer Identität) durch die Wirkung bestehender geschlechtsspezifischer Handlungsweisen in Gesellschaft und Unternehmen beeinflusst werden. Nach *Giddens* (1984) tragen bestehende Strukturen dazu bei, die soziale Umwelt zu formen und zu gestalten: Sie entstehen erst während und durch menschliche Handlungsweisen.<sup>277</sup> Strukturen sind damit zugleich das Medium und das Ergebnis der Handlungsweisen, die sie rekursiv organisieren, *Giddens* (1984) bezeichnet das als *Dualität der Struktu-*

---

<sup>269</sup> Vgl. z. B. *Maupin* (1993b), S. 135.

<sup>270</sup> Vgl. z. B. *Maupin* (1993b), S. 135.

<sup>271</sup> Vgl. *Maupin* (1993b), *Maupin* (1993c).

<sup>272</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 443.

<sup>273</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 352.

<sup>274</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 353.

<sup>275</sup> Vgl. *Maupin* (1993b), S. 132-152.

<sup>276</sup> Vgl. *Giddens* (1984), S. 25.

<sup>277</sup> Vgl. *Giddens* (1984), S. 25.



ren.<sup>278</sup> Dieser Ansatz wird als Erklärung für die Kontinuität der sozialen Reproduktion herangezogen: So werden auch geschlechtsspezifische Strukturen nicht extern hergestellt oder aufgezwungen, sondern werden durch die täglichen Handlungsweisen der Individuen reproduziert.

*Giddens* (1984) betrachtet äußere Beschränkungen als *forms of enablement*, also als Aspekte, die bestimmte Handlungsweisen ermöglichen und gleichzeitig andere verhindern (durch verschiedene Formen der Sanktion). Diese bestehenden Hindernisse/Beschränkungen sind nach *Giddens* kein Grund dafür, dass sie die Handlungsweisen der Individuen bestimmen, denn das Individuum hat auch die Macht, diese zu ändern.

Das Konzept des *Lifestyle* sieht *Giddens* (1984) als routinisierte Handlungsweisen: Seiner Auffassung nach trägt alles, was die Person sich entschließt zu machen (anziehen, essen etc.), dazu bei, Strukturen zu produzieren und zu reproduzieren. Allerdings meint *Giddens*, dass allein die Tatsache, dass es so vielfältige Entscheidungsmöglichkeiten gibt, noch nicht heiße, dass die Entscheidungsmöglichkeiten für alle Individuen gleichermaßen bestehen oder dass alle Individuen sich aller Möglichkeiten überhaupt bewusst seien.<sup>279</sup> Nach *Giddens* ist die reflexive Betrachtung der eigenen Handlungsweisen beschränkt: Man wende Regeln an, ohne immer zu wissen, dass man es tue, und ohne dass man sie explizit benennen könnte. Tägliche Verhaltensweisen seien meist praktisches Bewusstsein.<sup>280</sup> Entscheidungen werden nach *Giddens* (1984) auch in Verbindung mit sozialen Handlungen und Interaktionen getroffen. Schließlich können Handlungen auch unbeabsichtigte Konsequenzen nach sich ziehen, die wiederum Bedingungen für künftige Handlungsweisen sein können (ebenfalls unbemerkt).<sup>281</sup>

#### **4.2.4.3. Anwendung der personenbezogenen und situativen Ansätze auf die Prüfungsforschung**

Zusammenfassend lässt sich nach dieser kurzen Darstellung festhalten, dass weder der personenbezogene Ansatz von *Hakim* noch der situationsbezogene Ansatz von *Giddens* (1984) völlig zufriedenstellend ist.<sup>282</sup> In der Prüfungsforschung wendet etwa *Lupu* (2012) den Ansatz von *Giddens* (1984) an, um die Reproduktion von gendergeprägten Praktiken zu untersuchen.<sup>283</sup> *Lupu* (2012) nimmt dabei eine Zwischenposition zwischen deterministischem und freiwilligem Ansatz ein und sieht somit menschliche Handlungsweisen als begründet in einem

---

<sup>278</sup> Vgl. *Giddens* (1984), S. 25.

<sup>279</sup> Vgl. *Giddens* (1991), zitiert in *Lupu* (2012), S. 354.

<sup>280</sup> Vgl. *Giddens* (1991), zitiert in *Lupu* (2012), S. 354.

<sup>281</sup> Vgl. *Giddens* (1984), S. 76.

<sup>282</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 352.

<sup>283</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 354.

Zusammenspiel von Präferenzen hinsichtlich der Lebensweise und strukturellen Beschränkungen.<sup>284</sup> Auch *Gallhofer et al.* (2011) sehen strukturelle Faktoren und individuelle Präferenzen als relational und situationsbezogen.<sup>285</sup> *Maupin* (1993b) weist darauf hin, dass seitens männlicher und weiblicher Prüfer/innen unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich der Art der Faktoren bestehen: Die befragten Männer führen demnach den Mangel an weiblichen Partnern in der Wirtschaftsprüfung mit überwiegender Mehrheit auf personenbezogene Faktoren zurück (92 % der befragten Männer).<sup>286</sup> Die befragten Frauen sind unterschiedlicher Ansicht, 46 % sehen personenbezogene und 52 % situationsbezogene Gründe für den Mangel an weiblichen Partnern.<sup>287</sup>

#### 4.3. Die Theorie des geplanten Verhaltens

Die Theorie des geplanten Verhaltens (*Theory of Planned Behavior*, TPB) von *Ajzen* (1991) ist eine in vielen wissenschaftlichen Disziplinen etablierte Theorie zur Erklärung von menschlichem Verhalten.<sup>288</sup> Auch in der Prüfungsforschung ist die TPB bereits mehrfach angewandt worden, wie nachfolgend dargestellt wird. Die TPB stellt eine Erweiterung der Theorie des überlegten Handelns von *Fishbein/Ajzen* (1975) bzw. *Fishbein/Ajzen* (1981) dar, nämlich um die wahrgenommene Verhaltenskontrolle.<sup>289</sup> Nachfolgend wird zunächst die TPB kurz erläutert und anschließend auf die Anwendung in der Prüfungsforschung eingegangen.

Nach der TPB wird Verhalten durch Verhaltensabsicht (*intention*) und wahrgenommener Verhaltenskontrolle (*perceived behavioral control*) beeinflusst.<sup>290</sup> Die Verhaltensabsicht basiert auf drei konzeptionell unabhängigen Determinanten: der Einstellung zum Verhalten, subjektiven Normen und wahrgenommener Verhaltenskontrolle.<sup>291</sup> Der Zusammenhang wird von *Ajzen* (1991) grafisch veranschaulicht:

---

<sup>284</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 354.

<sup>285</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 447.

<sup>286</sup> Vgl. *Maupin* (1993b), S. 138-140.

<sup>287</sup> Vgl. *Maupin* (1993b), S. 138-140.

<sup>288</sup> Die häufigste Anwendung der TPB erfolgt im Bereich gesundheitsorientierten Verhaltens, vgl. *Ajzen* (1991), S. 1113.

<sup>289</sup> Vgl. *Ajzen* (1991), S. 181-183.

<sup>290</sup> Vgl. grafische Darstellung von *Ajzen* (1991), S. 182.

<sup>291</sup> Vgl. *Ajzen* (1991), S. 188.

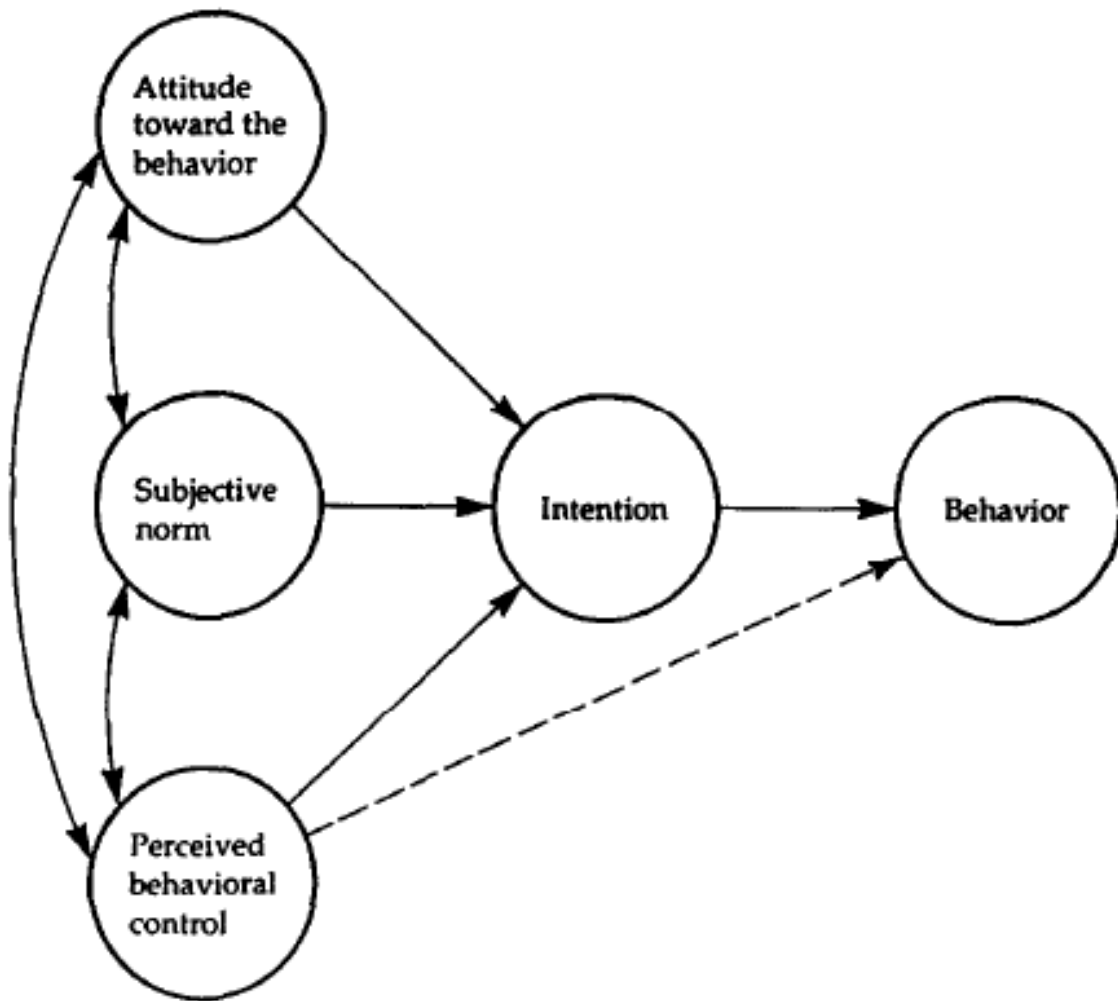


Abbildung 4: Theorie des geplanten Verhaltens nach Ajzen (1991)<sup>292</sup>

Wie aus der Grafik ersichtlich wird, beeinflussen sich die jeweiligen Verhaltensdeterminanten wechselseitig. Die Verhaltensabsicht umfasst dabei alle motivationalen Faktoren, die ein Individuum in seinem Verhalten beeinflussen; sie sind Indikatoren dafür, wie sehr ein Individuum dazu bereit ist, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen.<sup>293</sup>

Die einzelnen Determinanten für die Verhaltensabsicht werden nachfolgend vorgestellt. Die Einstellung zum Verhalten bezieht sich auf den Umfang, in dem eine Person eine positive bzw. negative Einstellung zum fraglichen Verhalten hat.<sup>294</sup> Die subjektiven Normen beziehen sich auf den wahrgenommenen sozialen Druck, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen.<sup>295</sup> Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle schließlich bezieht sich auf die wahrgenommene Leich-

<sup>292</sup> Ajzen (1991), S. 182.

<sup>293</sup> Vgl. Ajzen (1991), S. 181.

<sup>294</sup> Vgl. Ajzen (1991), S. 188.

<sup>295</sup> Vgl. Ajzen (1991), S. 188.

tigkeit oder Schwierigkeit, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, und umfasst sowohl vergangene Erfahrungen als auch erwartete künftige Hindernisse.<sup>296</sup>

Die TPB findet auch in der Prüfungsforschung Anwendung. *Dalton/Buchheit/McMillan* (2014) verwenden die TPB als theoretisches Rahmenwerk, um die Entscheidung von Studierenden und Berufseinsteiger/innen für eine Karriere im Bereich Wirtschaftsprüfung oder im Bereich Steuern zu modellieren.<sup>297</sup> *Almer/Cohen/Single* (2003) verwenden die TPB, um die Einstellungen hinsichtlich der Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle zu untersuchen.<sup>298</sup> *Bagley/Dalton/Ortegren* (2012) untersuchen vor dem theoretischen Hintergrund der TPB die Frage, ob Accountants sich für einen Berufseinstieg bei einer Big-4-WPG oder einer Nicht-Big-4-WPG entscheiden.<sup>299</sup>

---

<sup>296</sup> Vgl. *Ajzen* (1991), S. 181-185.

<sup>297</sup> Vgl. *Dalton/Buchheit/McMillan* (2014), S. 215.

<sup>298</sup> Vgl. *Almer/Cohen/Single* (2003), S. 75, 80.

<sup>299</sup> Vgl. *Bagley/Dalton/Ortegren* (2012), S. 242 für weitere Quellen zur Anwendung der TBP in der Prüfungsforschung.

## **5. Konzeption eines ganzheitlichen und eines spezifischen Modells zur Analyse der Karrierewege in der Wirtschaftsprüfung**

Für die Analyse der ersten Forschungsfrage (s. o.), nämlich der Ergründung der Frage, warum es so wenige weibliche WP gibt, wird in diesem Abschnitt ein ganzheitliches Modell entwickelt. Dieses Modell dient zur Darstellung und Gruppierung möglicher Einflussfaktoren auf die Karrierewege und die relative Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung bei den Top-10-WPG. Die inhaltlich engere Fragestellung aus der zweiten Forschungsfrage, nämlich die Ergründung der Frage, warum die relative Repräsentation von Frauen ab der Schwelle von Senior zu Manager sinkt, wird im Anschluss modelliert und analysiert. Das spezifische Modell zur Analyse der Schwelle von Senior zu Manager stellt somit eine vertiefende Betrachtung eines bestimmten Teils des ganzheitlichen Modells dar. Alle getroffenen Annahmen (vgl. 5.1.1.) gelten somit sowohl für das ganzheitliche als auch das spezifische Modell.

### **5.1. Annahmen des ganzheitlichen und des spezifischen Modells**

Die Karrierewege und Tätigkeitsbedingungen von (angehenden) WP können sehr vielfältig sein, je nachdem, wo und wie sie tätig sind. Für die Entwicklung eines Modells ist es daher erforderlich, die Komplexität zu reduzieren und eine vereinfachte Abbildung der Realität zu generieren. Für die hier zu entwickelnden Modelle werden folgende Annahmen getroffen:

(1) Im Phasenmodell werden Karrierewege (angehender) WP in den Top-10-WPG betrachtet. In der internationalen Prüfungsforschung werden empirische Studien bei WPG unterschiedlichster Größe (hinsichtlich Mitarbeiterzahl, Umsatz etc.) durchgeführt; auch eine Befragung mehrerer WPG in einer Studie ist keine Seltenheit. Bei der Auswertung der internationalen empirischen Studien und ihrer Integration in dieses Modell werden Erkenntnisse zwar mit gegebener Vorsicht in das Modell eingearbeitet. Es kann jedoch nicht für jede Studie im Detail unterschieden werden, ob die Erkenntnisse tatsächlich bei einer Top-10-WPG (oder vergleichbarer WPG im jeweiligen Land) gewonnen wurden.

(2) Innerhalb der Top-10-WPG gibt es verschiedene Abteilungen, die sich im weiteren Sinne mit Jahres- und Konzernabschlussprüfungen befassen (s. o.) Die Betrachtung der hier zu entwickelnden Modelle erfolgt konzentriert auf das Kerngeschäft der Wirtschaftsprüfung. Hintergrund ist eine zumindest teilweise Reduktion der Heterogenität der Tätigkeitsbedingungen. In der internationalen Prüfungsforschung wird diese Differenzierung oft nur implizit vorgenommen.

(3) Viele internationale Forschungsbeiträge untersuchen die Situation von CPAs, d. h. von bereits examinierte WP. CPAs können jedoch auch schon als Senior tätig sein. Im deutschen Kontext ist es häufig, jedoch nicht immer der Fall, dass erst ab Managerlevel examinierte WP tätig sind. Forschungserkenntnisse dieser Art wären somit nicht ohne Weiteres in das Phasenmodell einzuordnen. Für die hier entwickelten Modelle wird daher angenommen, dass empirisch gewonnene Erkenntnisse für CPAs grundsätzlich sowohl für Phase II Senior als auch Phase III Manager relevant sind.

## **5.2. Konzeption eines ganzheitlichen Modells**

In der Prüfungsforschung wurden bereits viele einzelne Aspekte der möglichen Karrierewege in der Wirtschaftsprüfung untersucht. Nach bisherigem Erkenntnisstand gibt es jedoch keine ganzheitliche Betrachtung der möglichen Karrierewege in der Wirtschaftsprüfung. Um dem Ziel dieser Arbeit näherzukommen, wird nachfolgend ganzheitlich ein Phasenmodell zu den Karrierewegen in der Wirtschaftsprüfung entwickelt, welches sich an den einzelnen Karriere-stufen einer der großen WPG orientiert und die relative Repräsentation von Frauen als Forschungsgegenstand dieser Arbeit berücksichtigt.

### **5.2.1. Novitätsgehalt des ganzheitlichen Modells**

Das zu entwickelnde Modell unterscheidet sich in einigen wesentlichen Aspekten von bisherigen Forschungsarbeiten. Diese Unterschiede werden im Folgenden in Kürze dargestellt und im weiteren Verlauf weiter vertieft.

(1) Das zu entwickelnde Modell strebt eine ganzheitliche Betrachtung der gesamten Karriere der Individuen vom Berufseinsteiger/in bis hin zur Partnerschaft in einer Top-10-WPG an. Es wird untersucht, welche Aspekte die Karrierewege beeinflussen und dazu beitragen können, dass sich die relative Repräsentation der Frauen in den Top-10-WPG in Deutschland im Laufe der einzelnen Karrierestufen verändert. So kann die Kontinuität weiblicher Lebensläufe in einem Phasenmodell dargestellt werden. Dabei wird auch die Frage ergründet, inwieweit die Karrierewege organisational konstruiert sind, d. h. inwieweit bestimmte Karrierewege durch die Top-10-WPG bestimmt, geprägt und gelebt werden.

In der internationalen Prüfungsforschung werden hauptsächlich einzelne Aspekte auf einzelnen oder über verschiedene Hierarchieebenen hinweg untersucht. Dies birgt zwar den Vorteil, dass die einzelnen Aspekte sehr detailliert betrachtet werden können. Allerdings ist aufgrund dieser Einzelbetrachtung keine dynamische Betrachtung im Zeitablauf möglich, d. h., Veränderungen im Zeitablauf können nicht identifiziert werden. Bei der Betrachtung der individuel-

len Karrierewege ist zusätzlich zu beachten, dass auch bei einem einzelnen Individuum innerhalb einer Karrierestufe und auch zwischen den einzelnen Karrierestufen Veränderungen in Restriktionen, Sichtweisen und Präferenzen auftreten können.<sup>300</sup> So kann z. B. eine Familiengründung einen wesentlichen Einfluss auf karrierewegrelevante Entscheidungen haben. Es gibt wenige Beiträge, die ihren Fokus ebenfalls auf eine breitere Betrachtung der Karrierewege von Individuen legen. *Wallace* (2009a) macht etwa darauf aufmerksam, dass nur selten Verbindungen zwischen der Entscheidung für einen Berufseinstieg bei einer Big-4-WPG und der späteren Entscheidung zur Kündigung hergestellt werden.<sup>301</sup> Die Notwendigkeit hierzu wird aus den von *Wallace* (2009) durchgeführten Interviews deutlich, die zeigen, dass bereits im Studium Entscheidungen getroffen werden, die spätere Wahlmöglichkeiten einschränken.<sup>302</sup> Auch *Lupu* (2012) weist darauf hin, dass bei der Berücksichtigung des beruflichen Werdegangs von Frauen neben äußeren Einschränkungen und persönlichen Präferenzen auch eine gewisse Pfadabhängigkeit berücksichtigt werden muss, da frühere Entscheidungen oft die Bandbreite künftiger Entscheidungen oder Wahlmöglichkeiten einschränken.<sup>303</sup>

(2) Des Weiteren können Entscheidungen nicht nur durch in der Vergangenheit getroffene Entscheidungen beeinflusst und limitiert werden, sondern auch in Erwartung zukünftiger Entscheidungen und Situationen. Nach bisherigem Stand der Forschung integriert bisher kein Modell Erwartungen an die künftige Karrierestufe. Aus diesem Grund wird im spezifischen Modell auch berücksichtigt, dass sich ein Individuum z. B. als Berufseinsteiger/in auch Erwartungen über Tätigkeitsbedingungen künftiger Hierarchieebenen bildet. Diesen Aspekten kann nur bei dynamischer Betrachtung Rechnung getragen werden.

(3) Das zu entwickelnde Modell wird für beide Geschlechter konstruiert. Für eine ganzheitliche Betrachtung sollen zunächst Wahrnehmungen, Entscheidungen und Verhaltensweisen weiblicher und männlicher Individuen bezüglich ihrer karriereweg-relevanten Entscheidungen identifiziert werden. Es wird hinterfragt, ob – und wenn ja, in welcher Form – in bisherigen Studien geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich eines Merkmals gefunden wurden und ob diese gendergeprägt sind. Schließlich werden die deskriptiven Statistiken der eigenen statistischen Untersuchung ebenfalls für männliche und weibliche Probanden gesondert dargestellt und hinsichtlich signifikanter Unterschiede untersucht.

---

<sup>300</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 352.

<sup>301</sup> Vgl. *Wallace* (2009a), S. 182.

<sup>302</sup> Vgl. *Wallace* (2009a), S. 186.

<sup>303</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 352.

(4) Der Schwerpunkt des zu entwickelnden Modells liegt in der Betrachtung möglicher Einflussfaktoren auf die Karrierewege und die relative Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung. Jedoch ist es von zentraler Bedeutung, dass eine reine Differenzierung aufgrund des Merkmals Geschlecht aus verschiedenen Gründen nicht hinreichend ist. Zum einen kann nicht von einer Homogenität aller Frauen in der Wirtschaftsprüfung ausgegangen werden; tatsächlich sind oft Unterschiede innerhalb einer Gruppe eines Geschlechts deutlich größer als die Unterschiede zwischen Gruppen von Männern und Frauen.<sup>304</sup> Aus diesem Grund wird in das Modell eine Betrachtung von allgemeinen Persönlichkeitseigenschaften und des sozialen Umfelds integriert. So ist es durchaus denkbar, dass die Eigenschaft, gut mit Stress umgehen zu können, von größerer Bedeutung für die allgemeine Zufriedenheit mit der Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung ist als die Tatsache, ob ein/e WP-Ass. männlich oder weiblich ist. Vor diesem Hintergrund sollen neben Unterschieden zwischen Männern und Frauen (vgl. Abschnitt 4.2.1) auch gendergeprägte Verhaltensweisen, Erwartungen und organisationale Strukturen identifiziert werden. Bei Betrachtung einzelner Eigenschaften und Wahrnehmungen nach Geschlecht muss immer berücksichtigt werden, dass es sich um Durchschnittsbetrachtungen handelt und diese keinesfalls für jede Frau oder jeden Mann gültig sind. Möglicherweise ist das Ergebnis der Untersuchung, dass eine Unterscheidung nach Geschlecht nicht zweckmäßig ist. Es ist jedoch zumindest anhand der Betrachtung der relativen Repräsentation von Frauen in Zahlen sinnvoll, diesen Ansatz zu wählen, da sich trotz der vermuteten Heterogenität innerhalb der Gruppe der Frauen einige gemeinsame Merkmale ergeben, die bei weiblichen Individuen tendenziell zu anderen Entscheidungen führen als bei männlichen Individuen.

(5) Das zu entwickelnde Modell der Karrierewege berücksichtigt neben den beruflichen Aspekten und den oben angeführten Eigenschaften der Individuen auch das private Umfeld. Diese beinhalten z. B. die familiäre Situation allgemein, aber auch die wahrgenommene Unterstützung der jetzigen und künftigen beruflichen Situation durch das soziale Umfeld. Auch hier kann argumentiert werden, dass das private Umfeld einen wichtigen Einfluss auf bestimmte berufliche Entscheidungen haben kann. Hierzu werden auch mögliche Einflüsse durch Eigenschaften sowie des sozialen Umfelds z. B. einer Lebenspartnerin oder eines Lebenspartners berücksichtigt.

---

<sup>304</sup> Vgl. *Klawitter et al.* (2008), S. 53.



(6) Bei der Analyse der (beruflichen) Laufbahnen von Frauen müssen die Verbindungen und Wechselwirkungen zwischen persönlichen Präferenzen / Entscheidungen und äußeren Beschränkungen berücksichtigt werden.<sup>305</sup> Daher werden hier auch die Sichtweisen des Individuums auf die berufliche Situation und ihre gegenseitige Beeinflussung untersucht.

### **5.2.2. Grundstruktur der Modelle und Modellentwicklung**

Nachfolgend werden nun die Modelle zur Darstellung der Forschungsfrage entwickelt. Die Erkenntnisse aus der bisherigen Forschung werden bei der detaillierteren Betrachtung der einzelnen Teile der Modelle aufgeführt und erläutert. Obgleich die Literaturlauswertung detailliert erst im nächsten Kapitel erfolgt, basieren die Modelle auf der bereits vorliegenden Literatur aus der Prüfungsforschung.

Es werden zunächst drei übergeordnete Bereiche identifiziert, von denen die Karrierewege und damit die relative Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung im Zeitablauf im Wesentlichen abhängen: die berufliche Situation des Individuums, die Eigenschaften des Individuums und die private Situation des Individuums. Die berufliche Situation des Individuums umfasst Einflussfaktoren, die sich direkt aus der beruflichen Tätigkeit des Individuums in einer WPG ergeben und schließt auch den Ein- und Austritt in eine WPG und eine Beförderung innerhalb einer WPG ein. Die Eigenschaften des Individuums bestehen aus Aspekten, die die Person des Individuums charakterisieren, beispielsweise soziodemografische Merkmale, Persönlichkeitseigenschaften, kognitive oder affektive Merkmale. Sie bestimmen maßgeblich, wie eine Situation vom Individuum wahrgenommen wird und wie die Entscheidungsfindung abläuft. Die private Situation des Individuums umfasst in diesen Modellen die wesentlichen Bezugspersonen des Individuums, ohne jedoch auf die komplexen Interaktionen mit der Gesamtheit aller Kontaktpersonen einzugehen. Besonders hervorzuheben sind im Zusammenhang mit der Analyse möglicher Einflussfaktoren auf die relative Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung ggf. vorhandene Lebenspartner/innen und/oder Kinder der Individuen. Aber auch andere wichtige Bezugspersonen wie Familie oder Freundinnen/Freunde können einen wesentlichen Einflussfaktor darstellen. Diese Teilbereiche werden im weiteren Verlauf der Modelle näher beleuchtet. Zwischen den drei Bereichen Eigenschaften, private Situation und berufliche Situation bestehen vielfältige Wechselbeziehungen. Dieser Zusammenhang wird in der folgenden Darstellung veranschaulicht:

---

<sup>305</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 353; *Wallace* (2009a), S. 186.

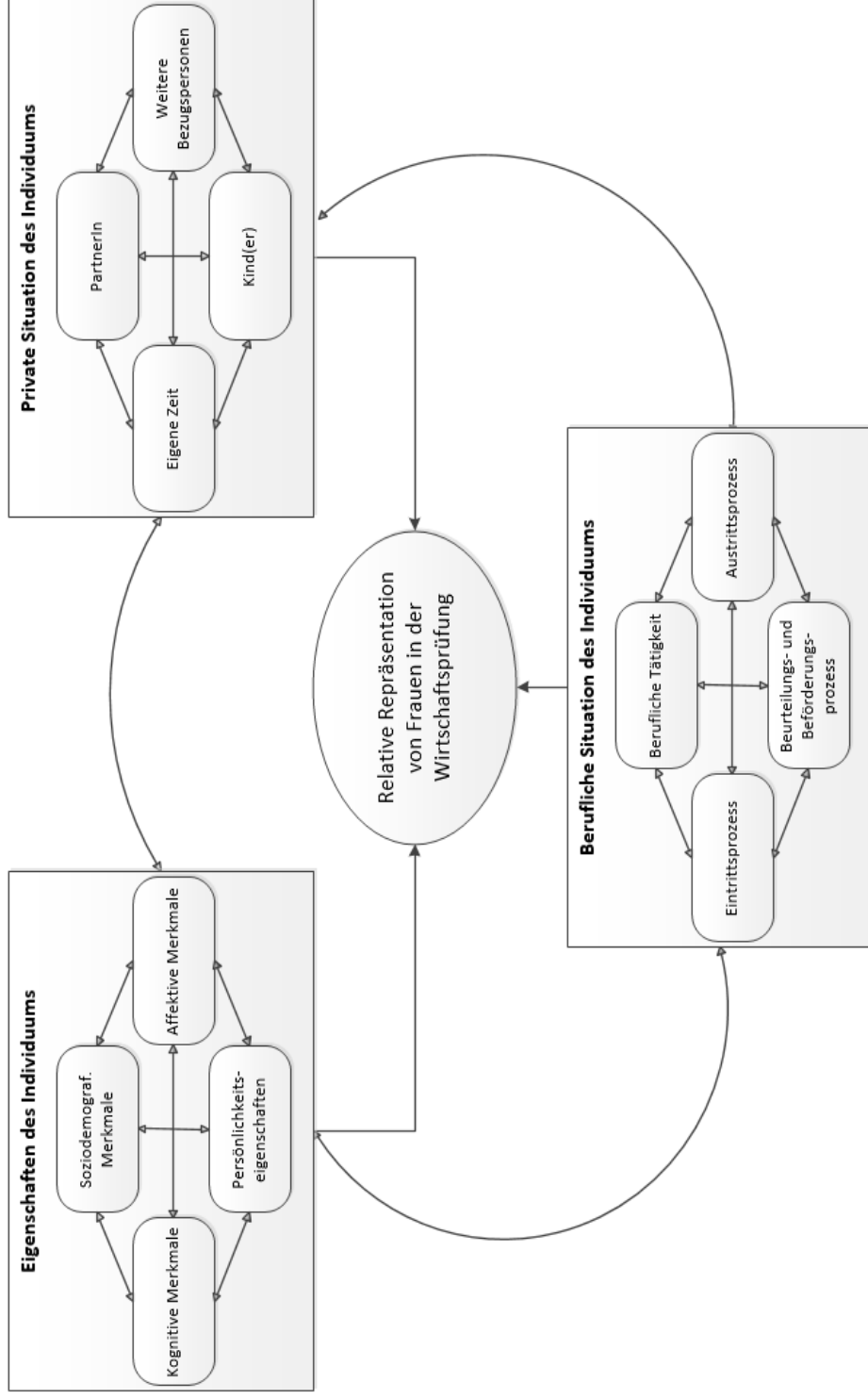


Abbildung 5: Modell 1 – Eigenschaften, private Situation und berufliche Situation des Individuums [Eigene Darstellung]

Für eine ganzheitliche Betrachtung werden die drei Bereiche jeweils in einem dynamischen Modell nach einzelnen Phasen getrennt abgebildet, um auch die Komplexität und den Wandel relevanter Einflussfaktoren im Zeitablauf darzustellen. Die Phasen werden analog zum beruflichen Werdegang in einer Top-10-WPG aufgebaut (Phasenmodell). So können parallel zu sich verändernden beruflichen Rahmenbedingungen auch Veränderungen der Eigenschaften und der privaten Situation im Zeitablauf berücksichtigt und deren Wechselbeziehungen mit den jeweiligen Elementen der beruflichen Situation abgebildet werden.

Das Phasenmodell (Modell 2) wird in sieben verschiedene Phasen eingeteilt, die Individuen mit Beschäftigung(sinteresse) bei einer Top-10-WPG grundsätzlich durchlaufen können. Neben einer *Vorphase* als Praktikant/in oder Werkstudent/in werden sechs weitere Phasen unterschieden, die vereinfacht analog zu den einzelnen Karrierestufen der Top-10-WPG aufgebaut sind (vgl. Abschnitt 2.3.4 für eine detailliertere Darstellung der Karrierestufen). Phase I und II beziehen sich somit auf die Ebene der WP-Ass., d. h. Associate und Senior, Phase III und IV auf die Ebenen Manager und Senior Manager und Phase V und VI auf die Ebenen Director und Partner.<sup>306</sup>

In jeder der einzelnen Phasen und über die Phasen hinausgehend wird nun untersucht, welche Einflussfaktoren tendenziell die Entscheidungen der Individuen über ihre künftigen Karrierewege bestimmen und letztlich einzeln oder kumuliert dazu führen, dass sich die relative Repräsentation von Frauen verändert.

---

<sup>306</sup> Für das vorliegende Modell wird die Phase VI vereinfachend mit der Partnerposition als höchster Hierarchieebene betrachtet. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass es auch auf Partnerebene weitere hierarchische Differenzierungen gibt (z. B. Partner im Vorstand o. Ä.). Vgl. Abschnitt 2.3.4 für die Bezeichnungen der Karrierestufen.

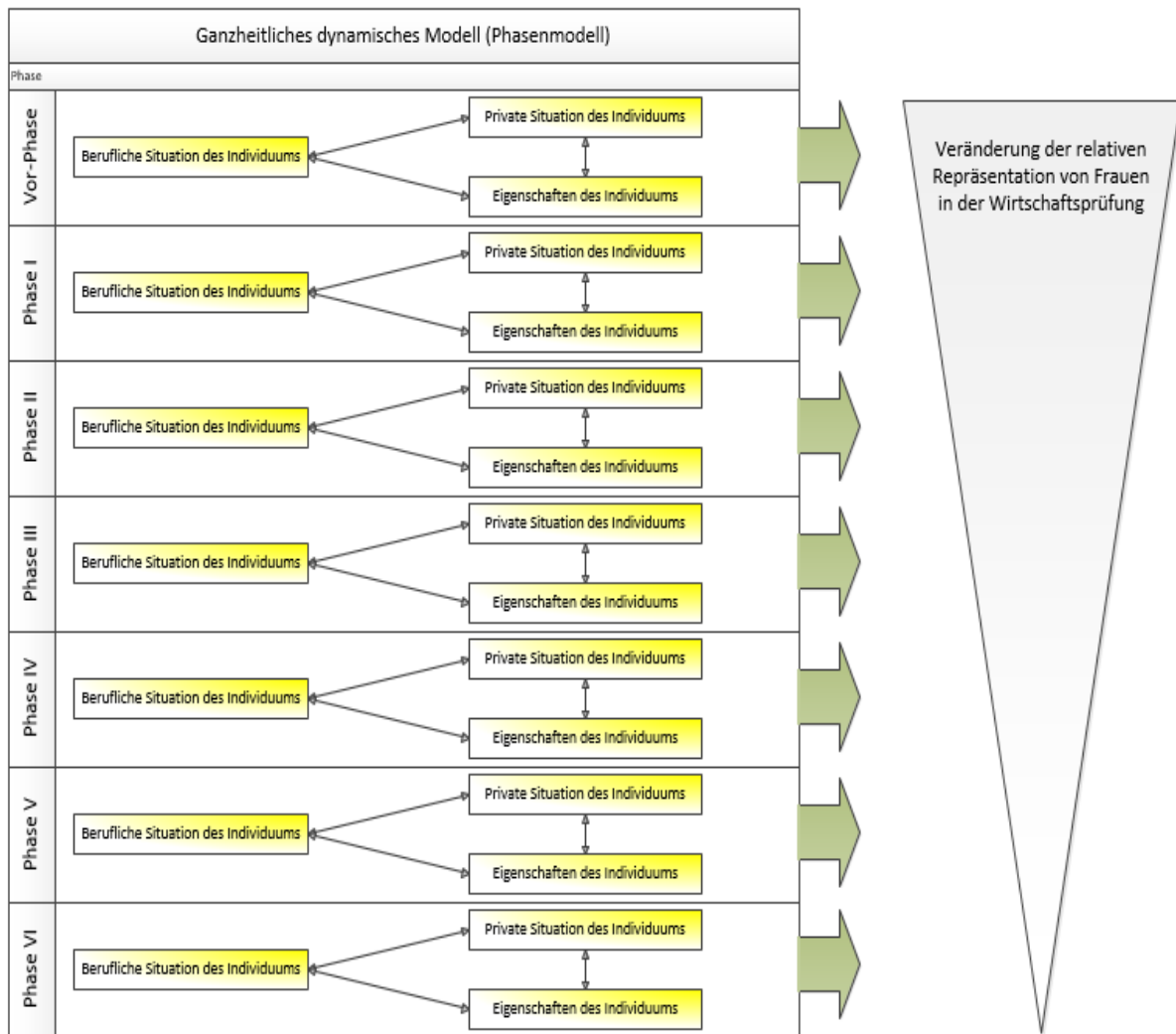


Abbildung 6: Modell 2 – Ganzheitliches dynamisches Modell (Phasenmodell) [eigene Darstellung]

Eine Veränderung der relativen Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung kann sowohl innerhalb der Phasen als auch im Übergang von einer Phase zur nächsten begründet sein. Innerhalb jeder der Phasen kann eine Veränderung grundsätzlich durch Eintritt und Austritt von Individuen in eine Top-10-WPG erfolgen. Der Übergang von einer Hierarchieebene zur nächsten wird durch eine Beförderung vollzogen.

Das nachfolgende Modell 3 visualisiert die Eigenschaften, die private Situation und die berufliche Situation des Individuums i. V. m. den Stufen des Phasenmodells:

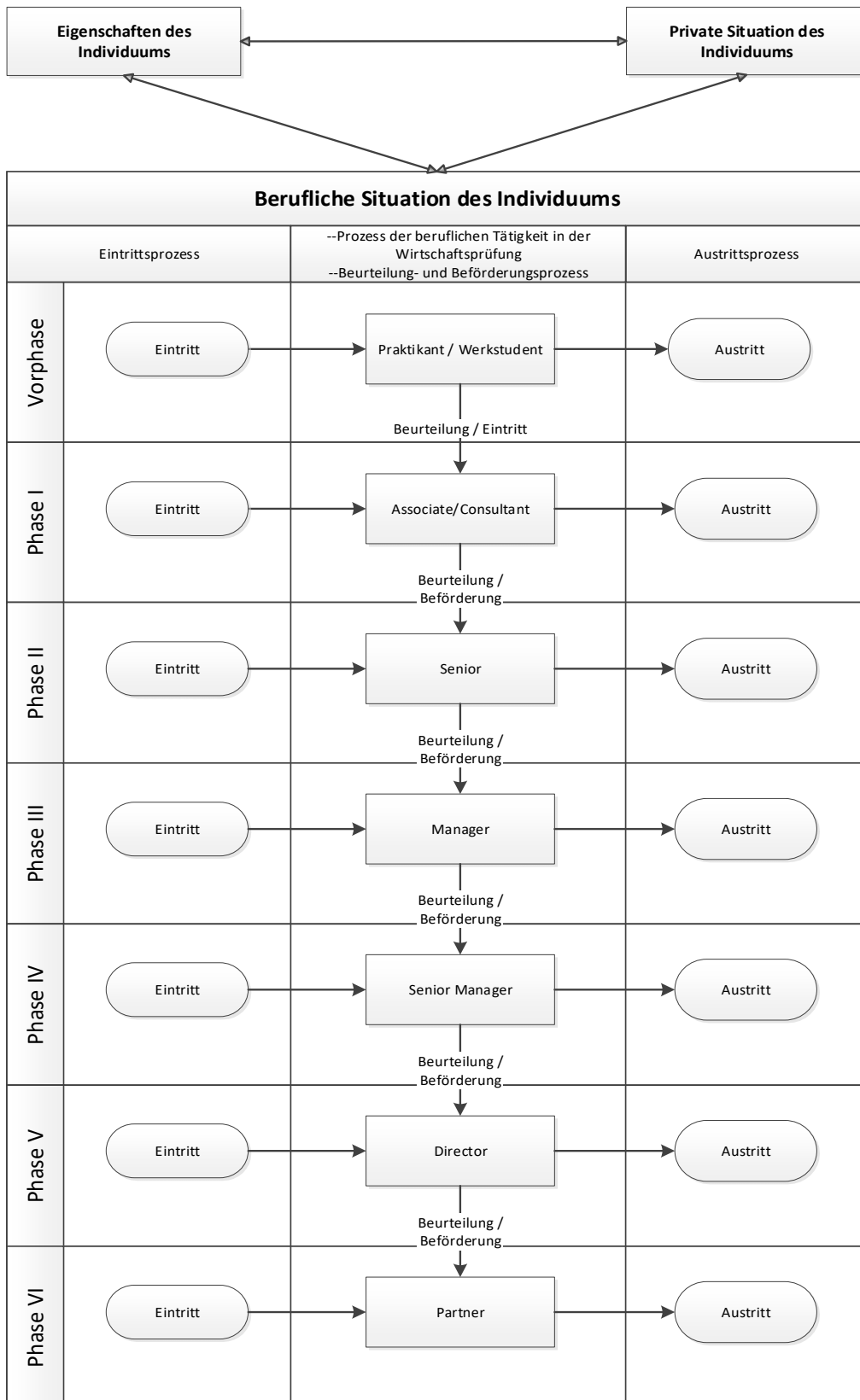


Abbildung 7: Modell 3 – Eigenschaften, private Situation und berufliche Situation des Individuums i. V. m. dem Phasenmodell [Eigene Darstellung]

### **5.3. Spezifisches Modell zur Analyse der Schwelle von Senior zu Manager**

#### **5.3.1. Übersicht über die Elemente des spezifischen Modells zur Analyse der Schwelle von Senior zu Manager**

Das spezifische Modell wurde aus der kritischen Durchsicht einer Vielzahl von Literaturbeiträgen heraus aufgestellt. Das Modell dient wiederum als Grundgerüst für die Darstellung der Literaturdurchsicht und der Vorstellung der empirischen Ergebnisse im nächsten Kapitel.

Das spezifische Modell zur Analyse der Schwelle von Senior zu Manager erfolgt zur Ergründung der zweiten Forschungsfrage, nämlich, warum die relative Repräsentation von Frauen ab der Schwelle von Senior zu Manager sinkt. Wie im Rahmen der Analyse der statistischen Angaben der Top-10-WPG gezeigt wurde, erfolgt der erste deutliche Rückgang der relativen Repräsentation von Frauen bei diesen Top-10-WPG beim Übergang von Phase II (Senior) zu Phase III (Manager). Der Schwerpunkt der Arbeit liegt somit auf der Analyse des ersten deutlichen Rückgangs der relativen Repräsentation von Frauen in Top-10-WPG. Zu diesem Zeitpunkt sinkt die relative Repräsentation von Frauen in den Top-10-WPG von ca. 50 % auf ca. 40 %. Das spezifische Modell setzt also an diesem Rückgang an und ist als Detailausschnitt des ganzheitlichen Modells zu verstehen.

Auch im spezifischen Modell werden die bereits oben angeführten drei Bereiche unterschieden, von denen die Karrierewege und damit die relative Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung im Zeitablauf im Wesentlichen abhängen, d. h. die Eigenschaften des Individuums, die private Situation des Individuums und die berufliche Situation des Individuums. Diese werden konkret auf Besonderheiten in Phase II und die Erwartungen an Phase III hin analysiert.

Für die berufliche Situation werden wiederum vier berufliche Teilprozesse unterschieden, nämlich

- a) der Eintrittsprozess,
- b) der Prozess der beruflichen Tätigkeit,
- c) der Beurteilungs- und Beförderungsprozess und
- d) der Austrittsprozess.

Für jeden dieser Teilprozesse muss das Zusammenspiel zwischen beruflicher Situation, Eigenschaften und privater Situation des Individuums berücksichtigt werden. Der Prozess der beruflichen Tätigkeit ist dabei von besonderer Bedeutung, da dieser die täglichen Routinen zeigt, während die übrigen Teilprozesse eher punktuell relevant sind (z. B. jährliche Beurtei-

lungsgespräche). Die jetzige Jobzufriedenheit ist dabei ebenso von Bedeutung wie die Wahrnehmung zukünftiger beruflicher Perspektiven in der Wirtschaftsprüfung (z. B. die erwarteten Tätigkeitsbedingungen als Manager, die Attraktivität des WP-Berufs, die Wahrnehmung des WP-Examens), die Wahrnehmung der Unternehmenskultur sowie ggf. die Wahrnehmung beruflicher Alternativen.

Das spezifische Modell auf Ebene der Senior einschl. der Erwartungen an künftige Perspektiven stellt sich somit wie folgt dar:

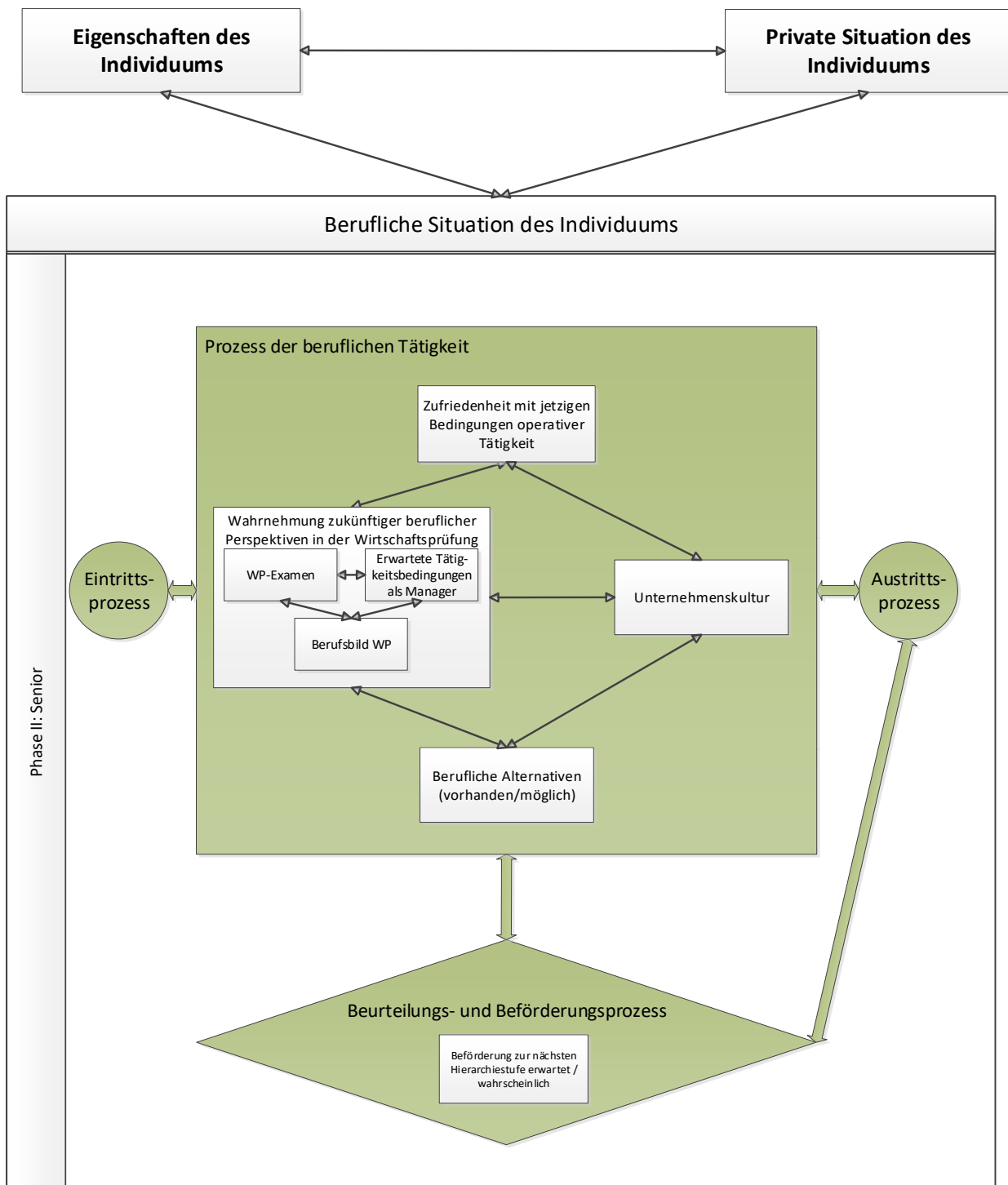


Abbildung 8: Spezifisches Modell zur Analyse der Kündigungsentscheidung

Bevor die Prozesse jedoch im Einzelnen detailliert analysiert werden, sind einige phasen- und prozessübergreifende theoretische Vorüberlegungen dahingehend anzustellen, wodurch eine Veränderung der relativen Repräsentation von Frauen von Phase II zu Phase III innerhalb dieser Prozesse grundsätzlich verursacht werden kann.



### 5.3.2. Der Beurteilungs- und Beförderungsprozess

Der Beurteilungs- und Beförderungsprozess ist integraler Bestandteil eines Anstellungsverhältnisses bei einer Top-10-WPG. Jede Top-10-WPG verfügt über ein Instrument zur (jährlichen) Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter/innen.<sup>307</sup> Dieses beinhaltet in der Regel auch eine Leistungseinschätzung und -beurteilung, die nach verschiedenen Kriterien vorgenommen wird. Unter anderem auf Basis dieser Leistungsbeurteilung werden Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zur Beförderung vorgeschlagen. Die Beförderung selbst markiert bei Anstellung bei einer Top-10-WPG den Übergang von einer Karrierestufe zur nächsten. Eine Besonderheit des Kerngeschäfts der Wirtschaftsprüfung liegt in dem Übergang von Senior zu Manager: Eine Beförderung zur Stufe Manager setzt – je nach WPG – das erfolgreiche Ablegen des WP-Examens voraus (vgl. Abschnitt 7.5.3.2 für weitere Details).

Die relative Repräsentation von Frauen kann sich im Rahmen des Beurteilungs- und Beförderungsprozesses vor allem dadurch verändern, dass Frauen anders als Männer beurteilt werden und/oder (insgesamt) Frauen nach anderen Kriterien als Männer befördert werden. Für den Vorschlag und die Entscheidung zu einer Beförderung spielen diverse Faktoren eine Rolle, gleiches gilt für die Beurteilungen, die die Mitarbeiter/innen im Laufe eines Geschäftsjahres erhalten. Die Faktoren können wiederum grob unterteilt werden in solche Faktoren, die eher in der Person der/des Mitarbeiterin / des Mitarbeiters liegen und solche, die eher in der Person der/des Beurteilenden liegen, aber auch die Unternehmenskultur und weitere übergeordnete Faktoren können hier von Bedeutung sein. Speziell beim Übergang von Senior zu Manager könnte auch das WP-Examen ursächlich dafür sein, dass sich das Geschlechterverhältnis ändert. Dies wäre dann der Fall, wenn sich signifikant mehr Frauen als Männer gegen das Ablegen des WP-Examens entscheiden oder das Examen aus anderen Gründen nicht ablegen (können). Diese Aspekte werden in Abschnitt 7.5.3.2 näher beleuchtet.

Eine Veränderung des Geschlechterverhältnisses von Senior zu Manager könnte im Rahmen des Beurteilungs- und Beförderungsprozesses darin begründet sein, dass c. p. weniger Frauen als Männer von der Stufe Senior zur Stufe Manager befördert werden. Für diesen Fall wären verschiedene Ursachen denkbar, die in Abschnitt 7.5 näher betrachtet werden. Auch hierbei muss parallel eine Betrachtung der Eigenschaften und der privaten Situation der Individuen erfolgen. Zum anderen wäre grundsätzlich denkbar, dass mehr Frauen als Männer durch eine Beförderung von Phase III (Manager) in Phase IV (Senior Manager) aufsteigen. Dies stellt

---

<sup>307</sup> Vgl. die jeweiligen Transparenzberichte der WPG auf den jeweiligen Internetseiten der WPG sowie die Übersicht über die Transparenzberichte auf *WPK* (2019f), online.

jedoch im Anbetracht der kontinuierlich sinkenden relativen Repräsentation von Frauen lediglich eine theoretische Möglichkeit dar, die in der Praxis augenscheinlich nicht relevant ist.<sup>308</sup> Die Wechselwirkungen mit Eigenschaften und der privaten Situation der Individuen sind wiederum einzubeziehen. So kann für die Analyse von Bedeutung sein, welche Erwartung Senior hinsichtlich ihrer Aussichten auf eine Beförderung zur Stufe Manager oder weitere Beförderungsstufen haben. Der Fokus der detaillierten Analyse in Abschnitt 7.5 liegt somit in diesem Zusammenhang auf Phase II und den Erwartungen der Senior hinsichtlich ihrer weiteren Beförderungsaussichten.

Diese Einschätzung der Senior wird jedoch durch zahlreiche Faktoren beeinflusst, die in ihrer Gänze in dieser Arbeit nicht analysiert werden können, sondern in einer gesonderten Forschungsarbeit aufgearbeitet und empirisch überprüft werden müssten. In dieser Arbeit erfolgt in Abschnitt 7.5.2 eine kurze Einführung in die Grundstruktur des Beurteilungs- und Beförderungsmodells einer Top-10-WPG. Jedoch müssten für eine detaillierte Analyse die ggf. unterschiedlichen Konzepte für die Leistungsbeurteilung und Beförderung der Mitarbeiter/innen in den WPG vorliegen. Außerdem müsste die Einschätzung der Mitarbeiter/innen hinsichtlich des Beurteilungs- und Beförderungsprozesses dezidiert beleuchtet werden: Beispielsweise wäre es von Interesse, die Kriterien zu erfassen, welche die Mitarbeiter/innen als relevant für eine gute Beurteilung und letztlich für eine Beförderung erachten. Dies könnte mit der Wahrnehmung der Vorgesetzten gespiegelt werden. Ähnlich müsste die Wahrnehmung der Mitarbeiter/innen hinsichtlich ihrer Beförderungsaussichten erfragt und mit den Einschätzungen der Vorgesetzten verglichen werden. Außerdem könnte untersucht werden, ob die Mitarbeiter/innen den Beurteilungs- und Beförderungsprozess insgesamt als gerecht wahrnehmen, und es könnte grundsätzlich hinterfragt werden, ob und inwieweit das Beurteilungssystem in einer WPG tatsächlich und objektiv die jeweilige Leistung der Mitarbeiter/innen misst. Auch dies kann in dieser Arbeit nicht erfolgen.

### **5.3.3. Der Eintrittsprozess**

Der Eintrittsprozess in eine der Top-10-WPG im Zuge einer (Fest-)Anstellung umspannt sowohl den Bewerbungsprozess durch die Individuen als auch die Selektion der Bewerber/innen durch die WPG. Im Bereich Audit ist für den Berufseinstieg bei einer WPG grundsätzlich ein abgeschlossenes (Fach-)Hochschulstudium erforderlich (vgl. Abschnitt 2.3.4). Die *Vorphase*

---

<sup>308</sup> Die Daten von EY (2013) legen nahe, dass dieser Fall von geringer Relevanz ist, da auf Ebene der Senior Manager der Frauenanteil um weitere ca. 10 % niedriger liegt als auf Managerebene.

umfasst neben der Beschäftigung als Praktikant/in und/oder Werkstudent/in bei einer WPG parallel zum Hochschulstudium auch ein duales Studium mit der WPG, in dem eine Berufstätigkeit bei einer WPG mit einem Hochschulstudium verbunden wird (vgl. Abschnitt 2.3.4). Nach einem abgeschlossenen Studium kommt neben einem Direkteinstieg als WP-Ass. je nach WPG auch ein Trainee-Programm in Frage. Der Eintrittsprozess ist insbesondere in der Vorphase und Phase I des Phasenmodells von Bedeutung, da hier in großen Zahlen Praktikantinnen/Praktikanten und Berufseinsteiger/innen eingestellt werden. Im weiteren Verlauf der Phasen erfolgt ein Direkteinstieg im Wesentlichen für Bewerber/innen mit verschiedenen Graden der Berufserfahrung.

Eine Veränderung des Geschlechterverhältnisses von Senior zu Manager könnte im Rahmen des Eintrittsprozesses darin begründet sein, dass in Phase III deutlich weniger Frauen als Männer eingestellt werden. Somit würde c. p. der Frauenanteil von Phase II zu Phase III sinken. Dies erscheint vor dem Hintergrund der bereits dargestellten Einstellungspolitik der Top-10-WPG allerdings wenig relevant, da die überwiegende Mehrheit der Einstellungen zu Beginn der Phase I durchgeführt wird. Auch scheint der Einstellungsprozess grundsätzlich zu einem ungefähr ausgewogenen Verhältnis von Männern und Frauen zu führen, da der Frauenanteil in Phase II insgesamt bei ca. 50 % liegt. Im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit kann der komplexe Eintrittsprozess in eine WPG nicht im Detail analysiert werden. Der Fokus der Forschungsfragen liegt schwerpunktmäßig auf der Frage der beruflichen Tätigkeit bzw. der Entscheidung über einen Austritt aus einer WPG. In Abschnitt 7.1 werden lediglich in aller Kürze einige zentrale Forschungsergebnisse dargestellt, und analysiert, ob der Eintrittsprozess gendergeprägt ist.

#### **5.3.4. Der Prozess der beruflichen Tätigkeit**

Der Prozess der beruflichen Tätigkeit als Unterprozess der beruflichen Situation in einer Top-10-WPG umfasst alle Aspekte, die in den jeweiligen Phasen im Rahmen der Tätigkeit als WP oder WP-Ass. von Relevanz sein können. Zur Abgrenzung werden die beiden Begriffe „berufliche Situation“ und „berufliche Tätigkeit“ hier so definiert, dass die berufliche Situation weiter gefasst ist und neben der beruflichen Tätigkeit selbst auch Ein- und Austritt aus dem Beruf sowie den Beurteilungs- und Beförderungsprozess beinhaltet.

Wie bereits oben angedeutet, ist der Prozess der beruflichen Tätigkeit von besonderer Bedeutung. Die relative Repräsentation von Frauen kann sich durch die Komponente der beruflichen Tätigkeit dadurch verändern, dass hinsichtlich der Wahrnehmung der Bedingungen der operativen Tätigkeit oder auch hinsichtlich der künftigen Perspektiven signifikante ge-

schlechtsspezifische Unterschiede bei den Individuen bestehen. Hierbei können auch die Eigenschaften und die private Situation der Individuen eine wichtige Rolle spielen. Eine breite Analyse der einzelnen Aspekte sowohl der Tätigkeit in Phase II als auch der (erwarteten) Tätigkeit in Phase III kann hier Aufschluss über mögliche Beweggründe geben.

Zu diesem Zweck wird die berufliche Tätigkeit zunächst grob nach wesentlichen Teilaspekten gegliedert, die für die Entscheidung über Verbleib im oder Austritt aus dem Unternehmen relevant sind. Zu nennen wären hier die jetzige Jobzufriedenheit, die Wahrnehmung der künftigen beruflichen Perspektiven in der jetzigen WPG sowie mögliche bessere Alternativen: außerhalb des Kerngeschäfts Wirtschaftsprüfung in der jetzigen WPG, in einer anderen WPG oder außerhalb der Branche Wirtschaftsprüfung. Diese Faktoren sind nicht als unabhängig voneinander zu verstehen, vielmehr sind sie häufig miteinander verknüpft, können kumuliert vorliegen und sich gegenseitig verstärken. Es ist hier von entscheidender Bedeutung, wie die einzelnen Aspekte der beruflichen Tätigkeit durch ein Individuum wahrgenommen werden.

Hinsichtlich der Auswirkung auf die Entscheidung über Verbleib im oder Austritt aus dem Unternehmen kann eine außerordentlich negative Wahrnehmung der Bedingungen der operativen Tätigkeit dazu führen, dass sich das Individuum sofort zu einem Austritt entschließt, noch ohne weitere Aspekte (siehe nächster Abschnitt) abzuwägen. Im Falle einer insgesamt positiven Wahrnehmung könnte das Individuum – ebenfalls mit und ohne Einbezug weiterer Faktoren – sich zum Verbleib im Unternehmen entscheiden oder sich schlicht überhaupt nicht die Frage eines möglichen Austritts stellen.

Die beruflichen Perspektiven in der jetzigen WPG werden grob nach den folgenden Aspekten unterschieden: der Absicht, das WP-Examen abzulegen, der erwarteten Zufriedenheit mit der beruflichen Situation als Manager und der Wahrscheinlichkeit einer Beförderung bei erfolgreich absolviertem WP-Examen. Das WP-Examen spielt in Phase II eine besondere Rolle. Nicht nur stellt die Vorbereitung auf das WP-Examen eine besondere Herausforderung an das Individuum dar, das erfolgreiche Bestehen des WP-Examens ist regelmäßig auch Voraussetzung für die Beförderung in Phase III als Manager (vgl. 7.4.5). Zahlreiche Faktoren spielen eine Rolle bei der Entscheidung darüber, das WP-Examen abzulegen. Hier sind insbesondere wieder die Eigenschaften des Individuums und die private Situation zu nennen, allerdings spielen auch die weiteren beruflichen Perspektiven innerhalb und außerhalb der jetzigen beruflichen Situation eine Rolle. So kann es relevant sein, zusätzlich zur Frage des WP-Examens abzuwägen, inwieweit die berufliche Tätigkeit in Phase III für das Individuum attraktiv erscheint. Daher kann die Frage nach dem Rückgang der relativen Repräsentation von

Frauen von Phase II zu Phase III im deutschen Kontext ebenfalls die Frage danach beinhalten, warum es in Deutschland so wenige weibliche WP gibt.

Die Bedingungen der operativen Tätigkeit ergeben sich situationsspezifisch aus der Tätigkeit als WP-Ass. selbst bzw. aus den Erwartungen an die weiteren Tätigkeitsbedingungen als Manager, etwa der zeitlichen Belastung (Überstunden), Reisetätigkeit, dem Budgetdruck/Zeitdruck u. v. m. Die Wahrnehmung dieser Bedingungen kann bei verschiedenen Individuen sehr unterschiedlich ausfallen, beispielsweise kann eine Reisetätigkeit von einer Woche von einem Individuum als belastend wahrgenommen werden, von einem anderen jedoch als in Ordnung befunden werden. Dies hängt u. a. von den individuellen Eigenschaften ab, jedoch auch von der privaten Situation und einem Zusammenspiel aus diversen weiteren Aspekten, die der beruflichen Tätigkeit zuzuordnen sind. Die Wahrnehmung der Bedingungen der operativen Tätigkeit kann allerdings auch bei derselben Person im Zeitablauf variieren, je nachdem, welche anderen Faktoren parallel zu der Tätigkeit von Bedeutung sind.

Auch die Frage einer potenziellen Beförderung bei bestandem Examen kann für die Abwägung von Bedeutung sein, ebenso wie die Wahrnehmung der Unternehmenskultur. Die hier aufgeführten Bestandteile der beruflichen Perspektiven in der jetzigen WPG können einzeln oder auch kumuliert von Bedeutung sein. In diesem Zusammenhang erscheint auch der Aspekt des „unfreiwilligen“ Austritts des Individuums relevant. In diesem Fall entscheidet sich das Unternehmen gegen das Individuum und kommuniziert mehr oder weniger deutlich, dass für das Individuum keine weitere berufliche Perspektive im Unternehmen besteht. Eine solche Entscheidung kann etwa eine Folge des Up-or-out-Modells sein, durch welches die Karrierewege in den Top-10-WPG grundsätzlich geprägt sind.

Hinsichtlich der Auswirkung dieser Einflussfaktoren auf die weitere Entscheidung können verschiedene Fallkonstellationen unterschieden werden. Diese können wiederum für sich genommen entscheidungsrelevant sein oder im Zusammenspiel mit der Wahrnehmung der jetzigen Bedingungen der operativen Tätigkeit und/oder der beruflichen Alternativen. Beispielhaft sei folgender Fall beschrieben: Für ein Individuum ist das Ablegen des WP-Examens attraktiv, aus interner Kommunikation ist zudem bekannt, dass eine Beförderung zum Manager mit bestandem Examen wahrscheinlich ist. Jedoch ist aus Sicht des Individuums eine berufliche Tätigkeit als Manager in dieser WPG wenig erstrebenswert. In diesem Fall würde sich das Individuum rational dafür entscheiden, dass WP-Examen zu versuchen, und sich im Falle eines erfolgreichen Bestehens und einer Beförderung zum Austritt aus dem Unternehmen entscheiden.

Durch das vorangehende Beispiel wird deutlich, dass auch ein enger Zusammenhang zur Wahrnehmung beruflicher Alternativen zur jetzigen beruflichen Situation eine wichtige Rolle spielen kann. Auch diese können einzeln oder in Zusammenspiel mit einem oder mehreren Faktoren entscheidungsrelevant sein. Es kann hierbei unterschieden werden, ob das Individuum einen Rückzug aus der Branche Wirtschaftsprüfung erwägt (innerhalb oder außerhalb des jetzigen Unternehmens) oder zu einem anderen Unternehmen der gleichen Branche wechseln, ggf. einschließlich eines Karrieresprungs.

### **5.3.5. Der Austrittsprozess**

Der Austrittsprozess aus einer Top-10-WPG beinhaltet freiwillige<sup>309</sup> Kündigungen durch die Individuen, „unfreiwillige“ Kündigungen, die etwa den Individuen durch Vorgesetzte nahegelegt werden oder direkt erfolgen (z. B. im Rahmen einer vereinbarten Probezeit), sowie auslaufende befristete Verträge oder Austritte in Ruhestand oder Altersteilzeit. Aus Analyseaspekten sind in dieser Arbeit insbesondere die freiwilligen und unfreiwilligen Kündigungen durch die Senior von besonderem Interesse, die letztlich zu einem Austritt aus dem Unternehmen führen. Während letztere eng mit dem Beurteilungs- und Beförderungsprozess verbunden sind und eher von außen gesteuert werden, spielen im ersteren Fall zusätzlich zum ebenfalls relevanten Beurteilungs- und Beförderungsprozess zahlreiche weitere interne und externe Faktoren eine Rolle, die letztlich zu der Kündigungsentscheidung des Individuums führen.

Die relative Repräsentation von Frauen kann sich durch die Komponente Austritt vor allem dadurch verändern, dass seitens der Individuen signifikante geschlechtsspezifische Unterschiede in der Wahrnehmung und Interpretation der Faktoren bestehen, die zu einer unterschiedlichen Mitarbeiterzufriedenheit führen und die gesammelt betrachtet zu einem Austritt aus dem Bereich Wirtschaftsprüfung der Top-10-WPG führen. Diese Aspekte werden in Abschnitt 7.3 näher beleuchtet.

Eine Veränderung des Geschlechterverhältnisses von Senior zu Manager könnte im Rahmen des Austrittsprozesses darin begründet sein, dass wahlweise im Laufe der Phase II als auch im Laufe der Phase III mehr Frauen als Männer das Unternehmen verlassen und dadurch die relative Repräsentation von Frauen von Senior zu Manager sinkt. Interne Daten einer Top-10-WPG legen jedoch nahe, dass die Fluktuation innerhalb der Hierarchieebene Senior deutlich

---

<sup>309</sup> Der Aspekt der Freiwilligkeit von Entscheidungen wird in Abschnitt 7.7.4.2 näher betrachtet.

höher liegt als auf der Managerebene.<sup>310</sup> Die Wechselwirkungen mit Eigenschaften und der privaten Situation der Individuen sind wiederum einzubeziehen.

### **5.3.6. Das spezifische Modell in Verbindung mit der Theorie des geplanten Verhaltens**

Die Theorie des geplanten Verhaltens wurde in Abschnitt 4.3 bereits theoretisch beschrieben. In diesem Abschnitt wird die Theorie des geplanten Verhaltens mit der oben dargestellten Grundstruktur des spezifischen Modells verschmolzen.

Die zentrale hier zu untersuchende Variable ist die Entscheidung der Senior, zu kündigen und das Unternehmen zu verlassen (Kündigung). Dieses Verhalten kann mittels der Theorie des geplanten Verhaltens modelliert werden. Die Entscheidung zur Kündigung kann jedoch nicht direkt gemessen werden (vgl. Abschnitt 7.3), so dass diese über die aktuelle Kündigungsabsicht und die aktuelle Jobzufriedenheit approximiert wird.

Die Absicht, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, basiert auf drei Faktoren: Einstellung zum Verhalten (z. B. positive/negative Einstellung), subjektive Normen (d. h. der wahrgenommene Druck von wichtigen anderen, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen) und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle (d. h. die wahrgenommene Leichtigkeit/Schwierigkeit, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen).<sup>311</sup>

Im spezifischen Modell wird der Faktor Einstellung der Senior zum Verhalten Kündigung über drei wesentliche Konstrukte gemessen: a) die Absicht, Manager zu werden, b) die Absicht, WP zu werden und c) die Absicht, das WP-Examen abzulegen. Diese drei Konstrukte sind eng miteinander verknüpft und bedingen sich zum Teil gegenseitig, wie später noch im Detail ausgeführt wird (vgl. Abschnitte 7.4.3, 7.4.4, 7.4.5). Dabei werden diese drei Konstrukte über jeweils drei Indikatorvariablen gemessen. Zum anderen werden a) und b) auch indirekt über verschiedene einzelne Variablen gemessen, die einzeln oder kumuliert die Absicht, Manager zu werden, oder die Absicht, WP zu werden, beeinflussen könnten. Hinsichtlich der Absicht, Manager zu werden, wird die Attraktivität der Position als Manager in den Fokus gerückt: Diese wird über insgesamt 25 einzelne Variablen untersucht, einerseits mit Einschätzung des erwarteten Umfangs bestimmter Aspekte der Managerposition und andererseits mit Einschätzung der erwarteten Zufriedenheit mit diesen Aspekten in Verbindung mit dem vorher eingeschätzten Umfang. Die Absicht, WP zu werden, wird indirekt über sechs einzelne Variablen untersucht, die die Attraktivität des WP-Berufs erfassen sollen. Die Absicht, das

---

<sup>310</sup> Es handelt sich hierbei um vertrauliche Daten aus einer internen Quelle, auf die kein öffentlicher Zugriff besteht.

<sup>311</sup> Vgl. Ajzen (1991), S. 182.

WP-Examen abzulegen, wird nur direkt gemessen, da die Erkenntnisse aus der Literatur darauf hindeuten, dass hier die Wahrnehmung der Erfolgsaussichten eine größere Rolle spielt als die allgemeine Attraktivität des WP-Examens (vgl. Abschnitt 7.4.5).

Die subjektiven Normen hinsichtlich der Einstellung zum Verhalten „Kündigung“ werden im spezifischen Modell für a) die Absicht, Manager zu werden, einmal über die wahrgenommene Unterstützung durch einen Lebenspartner / eine Lebenspartnerin und einmal über die wahrgenommene Unterstützung durch das allgemeine soziale Umfeld, analysiert (jeweils drei Variablen). Die Absicht, WP zu werden, wird nicht über subjektive Normen modelliert, da hier vor allem die Attraktivität des WP-Berufs eine Rolle spielt (und weniger die Unterstützung durch andere). Für die Absicht, das WP-Examen abzulegen, erscheinen hingegen b) die subjektiven Normen relevant, insbesondere hinsichtlich der Unterstützung durch eine/n Lebenspartner/in, und werden wiederum über drei Variablen gemessen.

Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle bezüglich des Verhaltens Kündigung wird im spezifischen Modell für a) die Absicht, Manager zu werden, über die wahrgenommenen Beförderungsaussichten modelliert, also die Einschätzung der Leichtigkeit/Schwierigkeit, vom Unternehmen zum Manager befördert zu werden. Für die Absicht, WP zu werden, wird die wahrgenommene Verhaltenskontrolle über das WP-Examen abgedeckt – eine Bestellung als WP ist nur mit bestandenem WP-Examen möglich (vgl. Abschnitt 2.2) – und wird nicht gesondert abgefragt. Für b) die Absicht, das WP-Examen abzulegen, wird neben der direkten Messung (s. o.) auch indirekt die wahrgenommene Verhaltenskontrolle diesbezüglich gemessen, nämlich über die subjektive Einschätzung des Schwierigkeitsgrads des WP-Examens bzw. der Vorbereitungszeit für dieses.

Außerdem werden in der empirischen Untersuchung weitere Aspekte untersucht, für die die Prüfungsforschung in der Theorie einen Einfluss auf eine Kündigungsentscheidung (oder eine Kündigungsabsicht) gefunden hat. Bezogen auf das Modell des geplanten Verhaltens wären diese weiteren Aspekte (jeweils einzeln gemessen für verschiedene Variablen) weitere Einflüsse auf die Verhaltensabsicht.<sup>312</sup> Konkret handelt es sich hierbei um wahrgenommene berufliche Alternativen, die wahrgenommene Unternehmenskultur, die eigenen Persönlichkeitseigenschaften, eigene berufliche Ziele sowie im privaten Umfeld etwaige Kinder. Schließlich werden neben demografischen Daten noch verschiedene Kontrollvariablen mit erhoben, um ggf. weitere Zusammenhänge analysieren zu können.

---

<sup>312</sup> Auch Dalton/Buchheit/McMillan (2014) und andere Autorinnen/Autoren aus der Prüfungsforschung erweitern das ursprüngliche Modell der TPB um weitere Einflussfaktoren, vgl. Dalton/Buchheit/McMillan (2014), S. 216-217.



### **5.3.7. Novitätsgehalt des spezifischen Modells zur Analyse der Schwelle von Senior zu Manager**

Parallel hierzu erfolgen die Erläuterung des Novitätsgehalts des zu entwickelnden Modells und eine Abgrenzung zur bisherigen Forschung. In der internationalen Prüfungsforschung gibt es zahlreiche Beiträge, die sich abstrakt und/oder empirisch mit dem Thema Fluktuation und Fluktuationsabsicht beschäftigen. In diesem Zusammenhang wird aufgrund der thematischen Nähe sehr häufig auch die Jobzufriedenheit der Beschäftigten in WPG untersucht (vgl. Abschnitt 7.4.2). Dieser Beitrag präzisiert die bisherigen Forschungsergebnisse dahingehend, speziell die Kündigungsabsicht auf der Schwelle von Prüfungsleiter zu Manager zu untersuchen und insbesondere Faktoren zu überprüfen, die in der bisherigen Prüfungsforschung noch nicht im Zusammenhang mit der Kündigungsabsicht untersucht wurden. Konkret sind dies vor allem, nicht nur die aktuelle Jobzufriedenheit zu berücksichtigen, sondern auch die erwartete künftige Jobzufriedenheit mit der Position als Manager sowie das Zusammenspiel der beruflichen Situation mit den individuellen Eigenschaften und der privaten Situation.

## 6. Empirische Überprüfung des theoretischen spezifischen Modells

Im Jahr 2016 wurde eine empirische Untersuchung mit insgesamt sechs verschiedenen WPG durchgeführt. Ziel der empirischen Untersuchung ist es, das theoretisch entwickelte Modell empirisch zu überprüfen. Die Ergebnisse werden thematisch strukturiert im nächsten Kapitel dargestellt. In diesem Abschnitt wird zunächst die Vorbereitung der empirischen Studie sowie die Durchführung erläutert. Anschließend wird auf einige demografische Charakteristika des Datensatzes eingegangen.

### 6.1. Methodik

Bei der Frage der Auswahl der anzuwendenden Methodik sind verschiedene Faktoren zu berücksichtigen. Zunächst werden kurz die grundsätzlichen Methoden der quantitativen und der qualitativen Analyse für die Prüfungsforschung beleuchtet.

*Ciancanelli et al.* (1990) diskutieren im Rahmen des von ihnen gewählten quantitativen Forschungsansatzes auch die Unterschiede zwischen quantitativer und qualitativer Forschung für den Bereich Frauen und Accounting bzw. Wirtschaftsprüfung.<sup>313</sup> Einige Forscher/innen verurteilen quantitative Analysen in der feministischen Forschung vor dem Hintergrund, dass diese Forschung hauptsächlich elitäre und sexistische Werte betrachte und fördere.<sup>314</sup> Außerdem kann im Rahmen einer quantitativen Analyse nicht (so detailliert) auf das einzelne Individuum eingegangen werden und es können auch nicht alle Aspekte, die das Individuum persönlich bewegen, in der Analyse berücksichtigt werden.<sup>315</sup> Eine quantitative Analyse stellt hingegen naturgemäß eine Aggregation der Sichtweisen möglichst vieler Individuen in den Vordergrund. Beide Methoden haben Vorteile und ihre Berechtigung auch in der geschlechterbezogenen Forschung im Bereich Wirtschaftsprüfung.<sup>316</sup>

Für diese Arbeit wurde ein sehr breites und detailliertes Modell aufgestellt, in dem Erkenntnisse aus quantitativer wie qualitativer Forschung verarbeitet wurden (vgl. Abschnitt 5.3). Im Vorfeld der Erarbeitung des Fragebogens wurden zudem auch diverse Interviews mit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern der Big-4-WPG durchgeführt. Diese zehn Interviews waren jedoch rein explorativer und informeller Natur und werden aus diesem Grund in dieser Arbeit nicht

---

<sup>313</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 117-144.

<sup>314</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 125.

<sup>315</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 126.

<sup>316</sup> Vgl. *Ciancanelli et al.* (1990), S. 126.

detailliert ausgewertet.<sup>317</sup> Das spezifische Modell beinhaltet insgesamt 22 übergeordnete Aspekte, die im Rahmen einer quantitativen Analyse großzahlig empirisch überprüft werden. Der Vorteil einer quantitativen Analyse liegt dabei insbesondere in der besseren Akzeptanz der (aufbereiteten) Ergebnisse, wenn diese mit einer großen Anzahl an Probanden durchgeführt wurden.<sup>318</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit wird eine rein deskriptive Auswertung der empirischen Studie mittels SPSS durchgeführt. Die Analyse je Variable erstreckt sich dabei auf die Betrachtung der Mittelwerte einschließlich Standardabweichung (*standard deviation*, SD) und Standardfehler des Mittelwertes (*standard error of the medium*, SEM). Außerdem wird für jede Variable ein Levene-Test auf Varianzgleichheit der Gruppen Männer bzw. Frauen durchgeführt, um einen Einblick in mögliche Unterschiede in Einschätzungen männlicher und weiblicher Senior zu erhalten. Die Prüfung gleicher Varianzen durch den Levene-Test basiert auf der F-Verteilung und kann unter bestimmten Voraussetzungen Auskunft darüber geben, ob zwischen zwei oder mehr Gruppen unterschiedliche Varianzen bestehen oder Varianzgleichheit vorliegt.<sup>319</sup> Die Voraussetzungen für die Anwendbarkeit des Levene-Tests sind normalverteilte Daten und unabhängige Gruppen.<sup>320</sup> Während von einer Unabhängigkeit der Gruppen Männer/Frauen ausgegangen werden kann, ist für eine F-Verteilung zu beachten, dass diese „grundsätzlich recht unempfindlich gegenüber Verletzungen der Normalverteilungsannahme“<sup>321</sup> ist. Die für die empirische Studie relevanten Variablen werden im nächsten Kapitel theoretisch hergeleitet.

## 6.2. Vorbereitung der empirischen Studie und Datenerhebung

Der Zugang zum empirischen Feld stellt für empirische Untersuchungen in Zusammenarbeit mit deutschen WPG eine gravierende Hürde dar. Auch international wird berichtet, dass es mit Schwierigkeiten verbunden sein kann, beispielsweise bei den Big-4-WPG Forschung zu betreiben.<sup>322</sup> Im Rahmen der Vorbereitung der Studie wurde auf unterschiedlichen Wegen

---

<sup>317</sup> Die interviewten Personen waren zum Zeitpunkt des Interviews bei einer Top-10-WPG angestellt. Die Mitarbeiter/innen hatten folgenden Positionen zum Zeitpunkt des Interviews inne: vier Senior (zwei weiblich, zwei männlich), zwei Manager (einer weiblich, einer männlich), zwei Senior Manager (beide weiblich), zwei Partner (einer weiblich, einer männlich). Nichtsdestotrotz konnten aus den vielen Gesprächen wesentliche Erkenntnisse für Struktur und Inhalt des spezifischen Modells gewonnen werden.

<sup>318</sup> Vgl. Ciancanelli et al. (1990), S. 126.

<sup>319</sup> Vgl. Backhaus et al. (2018), S. 175.

<sup>320</sup> Vgl. Backhaus et al. (2018), S. 175.

<sup>321</sup> Backhaus et al. (2018), S. 175.

<sup>322</sup> Vgl. Anderson-Gough/Grey/Robson (2005), S. 470.

Kontakt zu den Top-10-WPG aufgenommen. Immerhin sechs von zehn WPG erklärten sich bereit, an der Studie teilzunehmen.

### **6.2.1. Erstellung des Fragebogens**

Die Entwicklung des Fragebogens für die empirische Untersuchung wurde direkt aus dem theoretischen Modell abgeleitet. Im vorangehenden Kapitel wurde das theoretische Modell umfangreich dargestellt und an jeweiliger Stelle auf die einschlägigen Variablen des Fragebogens verwiesen. In diesem Zusammenhang erfolgte auch ein jeweils kurzer Hinweis zur Operationalisierung der jeweiligen Variablen. Es wurde bewusst auch für den Fragebogen ein breites Themenspektrum gewählt, um möglichst viele möglicherweise relevante Einflussfaktoren auf die Kündigungsabsicht zu untersuchen.

Hinsichtlich der Fragen zur Managertätigkeit erfolgte zudem im Vorfeld der Befragung eine Randomisierung der Tätigkeitsmerkmale, um etwaige Reihenfolgeeffekte zu vermeiden, die die Befragung beeinflussen könnten.<sup>323</sup> Dies erscheint insbesondere aufgrund der Vielzahl der Fragen notwendig (vgl. auch Abschnitt 7.4.3).

Im Fragebogen wurde einleitend eine kurze Beschreibung des Forschungsgegenstands vorgenommen. Es erfolgten in dieser Beschreibung explizite Hinweise dahingehend, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gäbe sowie dass die Angaben der Befragten absolut anonym erfolgen würden.<sup>324</sup> Des Weiteren wurde den Befragten erläutert, dass ihre Teilnahme einen wichtigen Beitrag leisten könne, karriererelevante Entscheidungen junger Prüfer/innen besser zu verstehen.<sup>325</sup>

### **6.2.2. Pre-Test**

Der Fragebogen wurde im Rahmen von Pre-Tests im Jahr 2016 vor Beginn der eigentlichen Datenerhebung getestet. Es erfolgte dabei zunächst im Frühling 2016 ein mündlicher Pre-Test mit zwei Managern einer Big-4-WPG. Dabei wurde den beiden Personen (männlich und weiblich) jeweils eine Kopie des Fragebogens zugeleitet und in einem Gespräch besprochen. Dies erschien insbesondere daher unerlässlich, weil ein wesentlicher Bestandteil des Fragebogens die erwarteten Tätigkeitsbedingungen als Manager in einer WPG thematisiert. Die befragten Manager sahen die aufgeführten Aspekte als einschlägig für eine Tätigkeit als Mana-

---

<sup>323</sup> Vgl. *Dillman/Smyth/Christian* (2007), S. 157-165.

<sup>324</sup> Vgl. *Dillman/Smyth/Christian* (2007), S. 28-29, 197, 444-445.

<sup>325</sup> Vgl. *Dillman/Smyth/Christian* (2007), S. 114-115

ger in ihrer WPG an, so dass keine größeren Veränderungen am Fragebogen durchgeführt wurden.

Ein weiterer Pre-Test erfolgte im Anschluss daran, ebenfalls im Frühling 2016, mit Studierenden der Universität Potsdam, welche das Gebiet Rechnungswesen als Vertiefung im Masterstudium gewählt hatten. Die Studierenden sind zwar keine Untergruppe der eigentlichen Grundgesamtheit der Senior einer WPG, wie es grundsätzlich für einen Pre-Test erforderlich wäre.<sup>326</sup> Aufgrund der geringen Grundgesamtheit der überhaupt zu befragenden Individuen wurde jedoch entschieden, diese nicht durch Teilnahme am Pre-Test weiter einzuschränken, schließlich würde eine Teilnahme am Pre-Test die Teilnahme an der eigentlichen empirischen Untersuchung nach h. M. ausschließen. Die hier befragten Studierenden im Master erscheinen hingegen eine adäquate Alternative zu sein, da diese kurz vor ihrem Abschluss standen und in der Regel bereits im Rahmen von studentischen Tätigkeiten (Praktikum, Werkstudent/in) Erfahrungen im Prüfungswesen gesammelt hatten.<sup>327</sup> Somit verfügen diese über eine grundsätzliche Vorstellung über die Aufgaben als Senior und Manager in einer WPG. Insgesamt haben 22 Teilnehmer/innen diesen Pre-Test bearbeitet. Die Erkenntnisse aus diesem Pre-Test führten zu leichten Modifizierungen insbesondere im Wortlaut der Fragen.

Im Anschluss an den Pre-Test mit den Studierenden wurde der Fragebogen in eine webbasierte Befragung mittels QUAMP überführt, einem Befragungstool der Universität Potsdam. Es wurden hierbei verschiedene weitere Einstellungen vorgenommen, um die Dauer der Befragung möglichst kurz zu halten.<sup>328</sup>

Schließlich wurde ein webbasierter Pre-Test mit ehemaligen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern der Big-4-WPG durchgeführt, die überwiegend im Rahmen ihrer früheren Tätigkeit die Hierarchieebene Senior erreicht hatten. Insgesamt haben 20 Teilnehmer/innen diesen Pre-Test bearbeitet. Auch aus diesem Pre-Test ergaben sich leichte Anpassungen hinsichtlich der Formulierungen und der optischen Darstellung der Fragen im Fragebogen.

### **6.2.3. Datenerhebung**

Die eigentliche Datenerhebung fand im Zeitraum von April bis November 2016 statt. Insgesamt haben zwei der Big-4-WPG und vier mittelständische WPG an der Befragung teilge-

---

<sup>326</sup> Vgl. *Dillman/Smyth/Christian* (2007), S. 228-230.

<sup>327</sup> Vgl. *Dillman/Smyth/Christian* (2007), S. 228-230.

<sup>328</sup> Beispielsweise wurden bedingte Fragen eingeführt, so dass etwa Probandinnen/Probanden mit Familienstandsangabe „ohne Partner/in“ im späteren Verlauf der Befragung keine Fragen zu ihre Lebenspartnerpartnerinnen/Lebenspartnern gestellt wurden. Auch wurde das Layout der Befragung so modifiziert, dass die Fragen möglichst anschaulich präsentiert wurden.

nommen. Der Versand der Einladungen einschließlich eines WPG-spezifischen Links zur Befragung erfolgte durch die jeweiligen WPG. Seitens der WPG wurde der Vf. eine anonymisierte Übersicht über die Anzahl und das Geschlecht der zum Zeitpunkt der Befragung beschäftigten Senior übermittelt. Die Einladungen umfassten jeweils einen von der jeweiligen WPG eigenständig verfassten Einleitungsabschnitt, in dem diese die Relevanz der Studie für ihr Unternehmen beschrieben sowie zur Unterstützung der Teilnahme aufgerufen haben. Im Anschluss an diesen wurden das o. g. Anschreiben zur Befragung und der jeweilige Einladungslink beigefügt. In Absprache mit den jeweiligen Prüfungsgesellschaften wurden zudem ein bis zwei Erinnerungs-E-Mails kurz vor Ablauf des Befragungszeitraums versendet. Die Laufzeit des Befragungszeitraums betrug zwischen vier und acht Wochen, wobei längere Laufzeiten damit zusammenhängen, dass der Befragungszeitraum sich teilweise auf die gängigen Urlaubszeiträume der WPG erstreckt hat. Der Datensatz aus dem webbasierten Umfragetool der Universität Potsdam wurde nach Abschluss der Befragung als Excel-Datei heruntergeladen und in SPSS eingelesen.

Der Rücklauf führte zunächst zu 534 Datensätzen. Nach einer ersten kritischen Durchsicht zeigten sich eine teils sehr große Anzahl an fehlenden Antworten. Dies ergab sich insbesondere vor dem großen Fragenblock zur Managertätigkeit, bei dem die Befragten Umfang und Zufriedenheit mit bestimmten Tätigkeitsbedingungen einschätzen sollten. Es wurde daher als Kriterium definiert, dass nur diejenigen beantworteten Fragebögen ausgewertet werden, die mindestens bis zu den Fragen zur Managertätigkeit (einschließlich dieser) ausgefüllt waren. Einzelne fehlende Angaben wurden hierbei nicht berücksichtigt. Auf diese Weise wurden 167 Datensätze eliminiert. Weiterhin wurde durch die Vf. für alle Befragten ein Mindestmaß von 24 Monaten Berufserfahrung festgelegt, um eine solide und vergleichbare Einschätzung durch die Senior zu ermöglichen. Dies führte zu einer Elimination weiterer 15 Datensätze. Insgesamt verblieben also 366 Datensätze, was bei einer Grundgesamtheit von 1.471 einer Gesamtrücklaufquote von ca. 25 % entspricht. Dies ist für eine online-basierte empirische Untersuchung als solider Rücklauf zu werten.

#### **6.2.4. Deskriptive Statistik zentraler demografischer Daten der empirischen Untersuchung**

Nachfolgend werden die Häufigkeiten für einige zentrale demografische Variablen des Datensatzes dargestellt: Geschlecht, Alter, Art des Hochschulabschlusses, Dauer der Berufserfahrung und Größe der WPG. Auf die übrigen Variablen wird in Abschnitt acht im Detail eingegangen.

#### 6.2.4.1. Geschlecht

Bei der Durchführung von empirischen Untersuchungen wird in der quantitativen Prüfungsforschung bei der Auswertung von empirischen Untersuchungen üblicherweise eine Auswertung nach Geschlecht der Probandinnen/Probanden durchgeführt (*Gender as a-Variable*). Es wird also überprüft, ob sich unterschiedliche Ergebnisse ergeben, wenn man die Gruppen Frauen und Männer getrennt voneinander betrachtet und ob diese Unterschiede statistisch signifikant sind. Die Testdurchführung erfolgt mittels des etablierten Verfahrens des zweiseitigen t-Tests für die Mittelwertgleichheit der Antworten in Verbindung mit der Ermittlung des sog. p-Werts.<sup>329</sup> Der p-Wert lässt sich „interpretieren als das minimale Signifikanzniveau, bei dem die Nullhypothese abgelehnt werden kann“<sup>330</sup>, wobei die Nullhypothese in diesem Fall darin besteht, dass es keine Unterschiede zwischen den Antworten der männlichen und der weiblichen Befragten gibt.<sup>331</sup> Für die nachfolgende Auswertung in Kapitel sieben werden solche Unterschiede bei einem Signifikanzniveau von  $< 5\%$  als signifikant bezeichnet. Bei einem Signifikanzniveau zwischen  $5\%$  und  $< 10\%$  werden Unterschiede gelegentlich als schwach signifikant bezeichnet, die statistische Evidenz ist jedoch so gering, dass hier auf eine Kommentierung solcher Effekte verzichtet wird. Da in den tabellierten Ergebnissen auch der p-Wert mit angegeben wird, lassen sich diese jedoch bei Bedarf leicht ermitteln. Diese Analyse fokussiert somit zunächst auf geschlechtsspezifische Unterschiede. Idealerweise werden jedoch nicht einfach mögliche Unterschiede dokumentiert, sondern unterschiedliche Antworten der Gruppe Frauen und der Gruppe Männer auch vor dem Hintergrund sozialer, kultureller und unternehmensspezifischer Strukturen betrachtet, so dass gendergeprägte Unterschiede identifiziert werden können.

Im Rahmen dieser Arbeit werden in Kapitel fünf im Rahmen des spezifischen Modells einschlägige Forschungsbeiträge zu den relevanten Variablen diskutiert und für jede Variable überprüft, ob in der Forschung gendergeprägte Unterschiede notiert wurden. Bei der Auswertung der empirischen Untersuchung wird auch eine Auswertung nach Geschlecht der Probandinnen/Probanden durchgeführt (s. folgende Analysen in Kapitel sieben).

Die Studienteilnehmer/innen der empirischen Untersuchung machen folgende Angaben zu ihrem Geschlecht:

---

<sup>329</sup> Vgl. Backhaus et al. (2018), S. 82-85.

<sup>330</sup> Backhaus et al. (2018), S. 83.

<sup>331</sup> Vgl. Backhaus et al. (2018), S. 80-83.

<b>Geschlecht der Studienteilnehmer/innen</b>		
	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten
Männlich	217	59,3 %
Weiblich	145	39,6 %
Keine Angabe	4	1,1 %
<b>Gesamt</b>	<b>366</b>	<b>100 %</b>

Tabelle 12: Demografische Charakteristika des Datensatzes – Geschlecht

Rund 59 % der Befragten sind demnach männlich, 40 % weiblich, 1 % macht keine Angaben zum Geschlecht. Im Rahmen der Kontaktaufnahme mit den WPG zur Durchführung der empirischen Untersuchung wurde auch ermittelt, wie viele männliche und weibliche Senior je WPG angeschrieben wurden. Im Mittelwert lag für die gesamte Grundgesamt aller angeschriebenen Senior der Anteil männlicher Senior bei 57 %, der Anteil der weiblichen Senior bei 43 %. Es gibt somit keine Anzeichen dafür, dass verstärkt männliche oder weibliche Senior an der Studie teilgenommen haben.

Eine Auswertung nach Geschlecht und Größe der WPG zeigt einen leicht höheren Frauenanteil bei den Nicht-Big-4-WPG:

<b>Geschlecht der Studienteilnehmer/innen und Größe der WPG</b>				
	Big-4		Non-Big-4	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Männlich	142	62,6 %	75	54,0 %
Weiblich	85	37,4 %	60	43,2 %
Keine Angabe	0	0,0 %	4	2,9 %
<b>Gesamt</b>	<b>227</b>	<b>100,0 %</b>	<b>139</b>	<b>100,0 %</b>
	366			

Tabelle 13: Demografische Charakteristika des Datensatzes – Geschlecht und Größe der WPG

#### 6.2.4.2. Alter

Neben dem Geschlecht wurde auch das Alter der Befragten abgefragt. Verschiedene empirische Studien deuten darauf hin, dass auch das Alter der Senior ein Einflussfaktor für die mögliche Absicht, WP zu werden, sein könnte und/oder die Fluktuationsabsicht beeinflussen könnte.

*Collin et al. (2007)* finden, dass ältere Mitarbeiter/innen eine längere Zeit bis zum Berufsexamen brauchen als jüngere.<sup>332</sup> Zu den Gründen vermuten die Autoren, dass jüngere Probandinnen/Probanden noch eher mit dem Ablegen von Examen vertraut sind, da weniger Zeit seit

<sup>332</sup> Vgl. *Collin et al. (2007)*, S. 21, 28-35.



Ablegen des Hochschulabschlusses vergangen ist.<sup>333</sup> Auch wäre denkbar, dass die Probandinnen/Probanden möglicherweise deswegen älter sind, weil sie bereits während ihrer Hochschulausbildung weniger gut mit Examen zurechtgekommen sind und der Hochschulabschluss hinausgezögert wurde. Außerdem ist die fachliche Komponente des Berufsexamens in Erwägung zu ziehen: Mitarbeiter/innen, die erst vor kurzem ihren Hochschulabschluss erworben haben, verfügen vermutlich über aktuelleres und „frischeres“ Fachwissen und können in der Vorbereitung auf das Examen noch leichter darauf zurückgreifen als Mitarbeiter/innen, bei denen der Hochschulabschluss schon länger zurückliegt. Umgekehrt könnte ein höheres Alter jedoch auch bedeuten, dass die Individuen bereits anderweit Erfahrungen gesammelt haben und diese sowohl im beruflichen Alltag einsetzen können als auch in der Vorbereitung auf ein Berufsexamen, z. B. Selbstdisziplin, eigenständige freiwillige Vorbereitung o. Ä.<sup>334</sup> Außerdem findet *Meuwissen* (1998), dass ein höheres Alter zum Zeitpunkt des Ablegens des Berufsexamens eine niedrigere Wahrscheinlichkeit beinhaltet, bis zum Partner aufzusteigen.<sup>335</sup> *Collin et al.* (2007) finden keine Anzeichen dafür, dass Alter eine gendengeprägte Variable ist.<sup>336</sup> *Law* (2010) bemerken einen Zusammenhang zwischen Alter und dem Wunsch, Zeit außerhalb der Arbeit zu verbringen: Beispielsweise bemerken die Studienteilnehmer/innen mit Mitte/Ende 30, dass es ihnen sehr wichtig ist, auch Zeit mit ihrem Kind / ihren Kindern zu haben, was aufgrund der langen Arbeitszeiten in einer WPG nicht in dem gewünschten Umfang möglich sei.<sup>337</sup>

Die Altersstruktur der Studienteilnehmer/innen stellt sich wie folgt dar:

<b>Altersstruktur der Studienteilnehmer/innen</b>		
	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten
< 20 Jahre	0	0 %
20-23 Jahre	1	0 %
24-27 Jahre	31	8 %
28-31 Jahre	164	45 %
32-35 Jahre	95	26 %
36-39 Jahre	26	7 %
> 40 Jahre	48	13 %
Keine Angabe	1	0 %
Gesamt	366	100 %

Tabelle 14: Demografische Charakteristika des Datensatzes – Altersstruktur der Studienteilnehmer/innen

<sup>333</sup> Vgl. *Collin et al.* (2007), S. 21, 28-35.

<sup>334</sup> Vgl. ähnlich *Collin et al.* (2007), S. 21.

<sup>335</sup> Vgl. *Meuwissen* (1998), S. 44-49.

<sup>336</sup> Vgl. *Collin et al.* (2007), S. 21.

<sup>337</sup> Vgl. *Law* (2010), S. 494.

Die Mehrheit der Befragten ist somit zwischen 28 und 31 Jahre alt. Eine Analyse nach Geschlecht und Alter der Studienteilnehmer/innen zeigt folgende Aufteilung:

Altersstruktur der Studienteilnehmer/innen nach Geschlecht					
	Männlich		Weiblich		Keine Angabe
	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten (bezogen auf das Geschlecht)	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten (bezogen auf das Geschlecht)	
< 20 Jahre	0	0 %	0	0 %	
20-23 Jahre	0	0 %	1	1 %	
24-27 Jahre	11	5 %	20	14 %	
28-31 Jahre	102	47 %	60	41 %	
32-35 Jahre	65	30 %	29	20 %	
36-39 Jahre	12	6 %	13	9 %	
> 40 Jahre	26	12 %	22	15 %	
Keine Angabe zu Geschlecht					4
Keine Angabe zu Alter					1
Gesamt	216	100 %	145	100 %	366

Tabelle 15: Demografische Charakteristika des Datensatzes – Altersstruktur der Studienteilnehmer/innen nach Geschlecht

Die Verteilung nach Altersklassen deutet bereits auf ein ähnliches Alter von männlichen und weiblichen Befragten hin. Der rechnerische Altersdurchschnitt liegt ungefähr bei 32,4 Jahren für Männer und bei 32,2 Jahren für Frauen.

#### 6.2.4.3. Art des Hochschulabschlusses / Geplante weitere Hochschulabschlüsse

Der Besuch einer renommierten Hochschule könnte einen wichtigen Einfluss auf die möglichen abhängigen Variablen darstellen. Hinsichtlich des WP-Examens ist beispielsweise denkbar, dass Mitarbeiter/innen mit einem Master- oder Diplomabschluss eher glauben, das WP-Examen bestehen zu können, da sie bereits in der Hochschule fundierte Fachkenntnisse erwerben konnten. Dies könnte sich ebenfalls positiv auf die Absicht, WP zu werden, auswirken. Es untersuchen jedoch nur wenige empirische Studien den Einfluss des Hochschulexamens auf die Kündigungsabsicht oder ähnliche hier relevante Variablen.

*Chie et al.* (2013) untersuchen u. a. den Einfluss der Hochschulausbildung auf die Wahrscheinlichkeit einer Kündigung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern der taiwanesischen Big-4-WPG.<sup>338</sup> Während sich im Ergebnis ein Schwerpunkt im Bereich Rechnungslegung signifikant negativ auf die Kündigungswahrscheinlichkeit auswirkt, finden die Autoren, dass ein Master-

<sup>338</sup> Vgl. *Chie et al.* (2013), S. 100-112.

Abschluss keinen direkten Einfluss auf die Kündigungswahrscheinlichkeit der Mitarbeiter/innen hat.<sup>339</sup>

*Collin et al.* (2007) finden, dass schwedische männliche WP mit Hochschulabschluss einer „guten“ Hochschule längere Zeit bis zum Berufsexamen benötigen als solche mit Abschluss einer weniger guten Hochschule.<sup>340</sup> Für weibliche Mitarbeiter/innen finden sie umgekehrt eine kürzere Zeit bis zum Berufsexamen, was auch der grundsätzlichen Vermutung der Autoren entsprach.<sup>341</sup> Die Autoren vermuten als Erklärung, dass dies eine Selbst-Selektion bei den Männern darstellen könnte: Männer, die an sehr guten Hochschulen nicht so gut abgeschlossen haben, könnten den Weg in die Wirtschaftsprüfung gewählt haben, weil andere hochkarätige berufliche Tätigkeiten nicht infrage kamen.<sup>342</sup>

Im Rahmen dieser empirischen Studie wird lediglich nach der Art des Hochschulabschlusses gefragt. Es ist damit keine Aussage darüber möglich, ob die Studienteilnehmer/innen an einer „guten“ Hochschule ihren Abschluss gemacht haben oder welche Leistung sie erbracht haben (z. B. durch Ermittlung der Relation der Abschlussnote zum objektivierten Niveau der jeweiligen Hochschule). Für den deutschen Kontext wäre ergänzend zu untersuchen, ob eine Ausbildung an einer Fachhochschule im Vergleich zur Ausbildung an einer Universität einen Unterschied aufwirft und wenn ja, in welche Richtung. Dies wird im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht erfolgen, sondern wäre in weiteren Analysen gesondert zu ermitteln. Für einen möglichen Zusammenhang der Art der Ausbildung zur Absicht, das WP-Examen abzulegen, spielt zudem eine Rolle, ob die Mitarbeiter/innen einen Studiengang gewählt haben, bei dem Leistungen für das WP-Examen anerkannt werden können (vgl. Abschnitt 2.2). Für die empirische Untersuchung wird daher die Art des Hochschulabschlusses (Fachhochschule / Universität) im Zusammenhang mit möglicher wirtschaftsprüfungsspezifischer Ausbildung abgefragt:

---

<sup>339</sup> Vgl. *Chie et al.* (2013), S. 108-109.

<sup>340</sup> Vgl. *Collin et al.* (2007), S. 31-32. Für die Messung der Güte der Hochschule haben die Autoren nach verschiedenen Kriterien eine Rangliste schwedischer Universitäten aufgestellt, vgl. *Collin et al.* (2007), S. 27-28.

<sup>341</sup> Vgl. *Collin et al.* (2007), S. 31-32.

<sup>342</sup> Vgl. *Collin et al.* (2007), S. 33-34.

Hochschulabschlüsse der Studienteilnehmer/innen	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten
Keine	1	1 %
Bachelor (Universität)	34	22 %
Bachelor (Fachhochschule)	30	19 %
Master/Diplom/Magister, außer § 8a WPO (Universität)	56	36 %
Sog. § 8a Master, z. B. Audit Excellence (Universität)	7	5 %
Master/Diplom/Magister, außer § 8a WPO (Fachhochschule)	17	11 %
Sog. § 8a Master, z. B. Audit Excellence (Fachhochschule)	5	3 %
Promotion	2	1 %
Sonstige	3	2 %
	155	

Tabelle 16: Demografische Charakteristika des Datensatzes – Hochschulabschlüsse der Studienteilnehmer/innen

Es zeigt sich, dass die Mehrheit der Senior, die hierzu Angaben machen, einen Master-, Diplom- oder Magisterabschluss hat (55 %), rund 51 % haben (auch) einen Bachelor-Abschluss. Während beim Bachelor Universität und Fachhochschule ungefähr gleichermaßen beliebt waren, zeigt sich für den Master/Diplom/Magister eine Präferenz der Universität.

Es zeigt sich zudem eine auffällige hohe Anzahl an fehlenden Werten, d. h. viele Studienteilnehmer/innen haben sich dazu entschlossen, diese Frage nicht zu beantworten. Möglicherweise spielten hier neben der Art der Darstellung (auf der Webseite waren zwei Fragen zu Hochschulabschlüssen, s. u.) auch trotz anderweitiger, expliziter Zusicherung Bedenken zum Datenschutz eine Rolle, nämlich dass die Senior befürchteten, aufgrund ihrer Angaben zu Geschlecht, Alter und Hochschulabschluss o. Ä. einzeln identifizierbar zu werden.

Außerdem wurden in der empirischen Untersuchung auch geplante weitere Hochschulabschlüsse abgefragt. Dies erfolgte insbesondere vor dem Hintergrund, um – neben Kind/ern – weitere Gründe für eine Beschäftigung mit reduzierten Stunden eruieren zu können, um sie z. B. auf einen weiteren angestrebten Abschluss zurückführen zu können.

Welche weiteren Hochschulabschlüsse streben Sie an?	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten
Keine	249	80 %
Bachelor (Universität)	2	1 %
Bachelor (Fachhochschule)	1	0 %
Master/Diplom/Magister, außer § 8a WPO (Universität)	15	5 %
Sog. § 8a Master, z. B. Audit Excellence (Universität)	16	5 %
Master/Diplom/Magister, außer § 8a WPO (Fachhochschule)	4	1 %
Sog. § 8a Master, z. B. Audit Excellence (Fachhochschule)	4	1 %
Promotion	0	0 %
Sonstige	21	7 %
	312	

Tabelle 17: Demografische Charakteristika des Datensatzes – Angestrebte weitere Hochschulabschlüsse der Studienteilnehmer/innen

Die überwiegende Mehrheit der Befragten strebt demnach keinen weiteren Abschluss an. Ca. 12 % der Befragten streben einen Masterabschluss an.

#### 6.2.4.4. Dauer der Berufserfahrung

Möglicherweise hat auch die Dauer der Berufserfahrung Einfluss auf die Kündigungsabsicht. In der empirischen Prüfungsforschung wird diese jedoch nur selten untersucht. Nur *Collin et al.* (2007) berücksichtigen diese und finden weder einen Einfluss der Dauer der Berufserfahrung auf die Dauer bis zum Ablegen des Berufsexamens noch finden sie geschlechtsspezifische Unterschiede.<sup>343</sup>

Die Dauer der Berufserfahrung unterscheidet sich stark innerhalb der Studienteilnehmer/innen, wie folgende Tabelle zeigt:

Dauer der Berufserfahrung		
	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten
2 - < 3 Jahre	30	8 %
3 - < 4 Jahre	71	19 %
4 - < 5 Jahre	89	24 %
5 - < 6 Jahre	66	18 %
6 - < 7 Jahre	22	6 %
7 - < 8 Jahre	13	4 %
8 - < 9 Jahre	12	3 %
9 - < 10 Jahre	9	2 %
10 - < 11 Jahre	15	4 %
11 - < 12 Jahre	6	2 %
12 - < 13 Jahre	4	1 %
13 - < 14 Jahre	2	1 %
14 - < 15 Jahre	1	0 %
> 15 Jahre	25	7 %
Keine Angabe	1	0 %
<b>Gesamt</b>	<b>366</b>	<b>100 %</b>

Tabelle 18: Demografische Charakteristika des Datensatzes – Berufserfahrung der Studienteilnehmer/innen in Jahren

Die Mehrheit der Befragten (70 %) hat demnach Berufserfahrung zwischen zwei und sechs Jahren. Die Struktur der angegebenen Berufserfahrung spiegelt damit zu einem gewissen Grad das häufig bestehende Up-or-out-Modell wider: Üblicherweise sind nicht mehr als drei bis fünf Jahre pro Karrierestufe vorgesehen; kalkuliert man etwaige Auszeiten (Sabbatical, Elternzeiten) mit ein, könnten es auch bis zu sechs Jahre sein. Allerdings geben immerhin auch 109 Senior eine längere Berufserfahrung als sechs Jahre an; insgesamt 14 % geben sogar

<sup>343</sup> Vgl. *Collin et al.* (2007), S. 30-35.

eine Berufserfahrung von über 10 Jahren an. Dies deutet darauf hin, dass auch ein Karriereplateau (vgl. Abschnitt 7.5.5.2), also ein Stillstand der Karriere, auf der Ebene Senior grundsätzlich möglich ist. Es wäre zwar ein Erkenntnisgewinn zu analysieren, ob sich hierbei Unterschiede nach den WPG ergeben würden. Eine Auswertung nach WPG kann jedoch aus Datenschutzgründen nicht erfolgen.

#### 6.2.4.5. Größe der WPG

In der Literatur finden sich verschiedene Hinweise darauf, dass die Größe der Prüfungsgesellschaft einen Einfluss auf verschiedene weitere Variablen hat. Große WPG haben in der Regel festgelegte Regeln und Verfahrensweisen.<sup>344</sup> Kleinere WPG sind eher organisch in ihrer Struktur; Lösungen werden hier häufig in Reaktion auf Einzelfälle erarbeitet.<sup>345</sup>

Genderspezifische Unterschiede nach Größe der WPG bestehen z. B. für die Position der Mitarbeiter/innen. Die Wahrscheinlichkeit, Manager zu werden, ist für Frauen in mittleren und großen WPG höher als in kleinen WPG.<sup>346</sup> Auch die Wahrscheinlichkeit, Partner zu werden, ist für Frauen in kleinen WPG geringer.<sup>347</sup>

Männer werden hingegen eher in großen und kleinen WPG Manager als in mittleren WPG.<sup>348</sup>

*Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016) vergleichen Aufstieg und Karrierebarrieren in kleinen und mittleren WPG in Australien und finden, dass sich Frauen in kleinen WPG mit weniger strukturellen Barrieren konfrontiert sehen als in mittelgroßen WPG.<sup>349</sup>

Rein quantitativ betrachtet finden einige Studien, dass Frauen häufiger in großen WPG arbeiten als Männer.<sup>350</sup> *Collin et al.* (2007) vermuten für Schweden als Grund hierfür zum einen, dass Frauen in großen WPG mehr weibliche Vorbilder haben.<sup>351</sup> Seitens der Unternehmen könnte zum anderen lt. *Collin et al.* (2007) auch eine Rolle spielen, dass kleinere WPG „empfindlicher“ gegenüber beruflichen Auszeiten sind (vgl. auch Abschnitt 7.7.4.4).<sup>352</sup>

Im internationalen Umfeld, speziell im angloamerikanischen Kontext, sind Accountants mit Berufsexamen CPA/CA sowohl in verschiedensten Funktionen in WPG als auch in der In-

---

<sup>344</sup> Vgl. *Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016), S. 101.

<sup>345</sup> Vgl. *Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016), S. 101.

<sup>346</sup> Vgl. *Månsson/Elg/Jonnergård* (2013), S. 579.

<sup>347</sup> Vgl. *Lowe/Reckers/Sanders* (2001), S. 63-65.

<sup>348</sup> Vgl. *Månsson/Elg/Jonnergård* (2013), S. 579.

<sup>349</sup> Vgl. *Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016), S. 106.

<sup>350</sup> Vgl. *Chia* (2003), S. 102, *Collin et al.* (2007), S. 23.

<sup>351</sup> Vgl. *Collin et al.* (2007), S. 23.

<sup>352</sup> Vgl. *Collin et al.* (2007), S. 23.

dustrie tätig. Hier finden verschiedene Studien, dass mehr Frauen als Männer in WPG arbeiten als in der Industrie und tendenziell großen Unternehmen arbeiten.<sup>353</sup>

### 6.3. Limitationen der empirischen Untersuchung

Die empirische Untersuchung ist einer Reihe von Grenzen unterworfen. Naturgemäß ist ein Modell immer eine vereinfachte Darstellung der Realität. Die Komplexität einer vollständigen Berücksichtigung aller möglichen Faktoren, die die Kündigungsentscheidung eines Individuums beeinflussen, ist nicht möglich und dementsprechend auch nicht in der empirischen Untersuchung umsetzbar. Für eine Online-Befragung sollte außerdem die Befragung nicht zu lange dauern, so dass eine Zielzeit von max. 30 Minuten zum Ausfüllen des Fragebogens nicht überschritten werden sollte. Aus diesem Grund mussten die abzufragenden Faktoren stark eingeschränkt werden. Insbesondere sei darauf hingewiesen, dass keine gesonderte Abfrage der persönlichen Hintergründe erfolgt ist, wie etwa Staatsangehörigkeit oder ethnische Zugehörigkeit<sup>354</sup>, Ort/Art der Sozialisation in der Familie etc.

Außerdem ist ein Fragebogen immer eine Momentaufnahme der Einstellungen und Vorstellungen der befragten Personen. Auch ein und dasselbe Individuum kann sich trotz gleichbleibender Persönlichkeitsmerkmale und Eigenschaften in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich verhalten oder unterschiedliche Entscheidungen treffen. Dieser Problematik könnte nur mittels einer Längsschnittstudie begegnet werden, innerhalb derer die Lebensläufe einzelner Individuen über einen längeren Zeitraum betrachtet werden können. Es wurde jedoch davon abgesehen, bei den potenziellen Studienteilnehmer/innen eine Kontaktadresse zu erfragen, da zu befürchten war, dass diese aus Sorge um den Schutz ihrer Daten möglicherweise nicht an der Befragung teilnehmen würden.

---

<sup>353</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 815 (für Irland); *Ciancanelli et al.* (1990) (für UK); *Hantrais* (1995), S. 206-209 (für UK/Frankreich); *Silverstone* (1990) (für UK).

<sup>354</sup> Einige Studien beschäftigen sich auch oder gezielt mit der Erforschung des Einflusses der ethnischen Herkunft auf bestimmte andere Faktoren, vgl. beispielsweise *Almer/Hopper/Kaplan* (1998); *Khan et al.* (1996); *Knapp/Kwon* (1991); *Moyes/Hasan/Wulsin* (1999); *Moyes/Williams/Quigley* (2000); *Mynatt et al.* (1997).

## **7. Das spezifische Modell zur Analyse der Schwelle von Senior zu Manager in Theorie und Praxis bei deutschen Top-10-WPG**

### **7.1. Einführung in die Analyse des spezifischen Modells**

In diesem Kapitel werden zu den einzelnen Analysebereichen des Modells die bisherigen Forschungsergebnisse aus der nationalen und internationalen Literatur der Prüfungsforschung analysiert. Es werden dabei zunächst für jeden Analysebereich zentrale Variablen identifiziert, für die die Forschung bereits einen Zusammenhang zu Kündigung oder Kündigungsabsicht gefunden hat. Diese Faktoren werden insbesondere für die Fragestellung der relativen Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung untersucht.

Die Betrachtung der einzelnen Analysebereiche im spezifischen Modell wird wie folgt gegliedert: Die Analyse des Eintrittsprozesses erfolgt in Abschnitt 7.2, die Analyse des Austrittsprozesses in Abschnitt 7.3, die Analyse des Prozesses der beruflichen Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung in Abschnitt 7.4, die Analyse des Beurteilungs- und Beförderungsprozesses in Abschnitt 7.5, die Analyse der Eigenschaften des Individuums im Zusammenhang mit der beruflichen Situation in Abschnitt 7.6 und die Analyse der privaten Situation des Individuums im Zusammenspiel mit der beruflichen Situation in Abschnitt 7.7. Schließlich werden in Abschnitt 7.8 signifikante Unterschiede jeweils zwischen Frauen ohne Kinder (FoK) und Frauen mit Kind/ern (FmK) und sowie zwischen Männer ohne Kinder (MoK) und Männer mit Kind/er (MmK) analysiert. Das Kapitel schließt in Abschnitt 7.9 mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung der Vf.

Für jede dieser betrachteten Faktoren wird in den nachfolgenden Abschnitten außerdem besonderes Augenmerk darauf gelegt, welche geschlechtsspezifischen Unterschiede hinsichtlich des Einflusses dieser Faktoren auf die Kündigungsabsicht in der bisherigen Forschung gefunden wurden, sofern dies bereits in der Prüfungsforschung erfolgt ist. In diesem Zusammenhang wird auch hinterfragt, ob dieser Einfluss auf die Kündigungsabsicht möglicherweise gendergeprägt ist.

Im letzten Teil der Betrachtung je Einflussfaktor erfolgt eine Darstellung der deskriptiven Ergebnisse aus der durchgeführten empirischen Untersuchung der Vf. unter sechs der Top-10-WPG. Für jede Variable werden zunächst die absoluten Häufigkeiten dargestellt sowie die zugehörigen Standardabweichungen (SD) und Standardfehler der Mittelwerte (SEM). Im Anschluss daran werden die Ergebnisse des je Variable durchgeführten Levene-Tests auf Varianzgleichheit zwischen den Gruppen Männer und Frauen präsentiert und die Ergebnisse analysiert.



## 7.2. Die berufliche Situation: Analysebereich Eintrittsprozess bei den Top-10-WPG

Wie bereits erläutert, ist der Eintrittsprozess in eine WPG für die Analyse der sinkenden relativen Repräsentation von Frauen von Phase II (Senior) im Vergleich zu Phase III (Manager) eher von untergeordneter Bedeutung, da ein Berufseinstieg in eine WPG als Senior oder Manager nur deutlich seltener der Fall ist. Auch ist auf Ebene der Senior ein ungefähres Gleichgewicht der Geschlechter gegeben. Im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit wird der komplexe Eintrittsprozess in eine WPG demnach nicht im Detail analysiert.

Jedoch impliziert ein ungefähr gleicher Anteil von Männern und Frauen auf Ebene der Senior nicht zwangsläufig, dass der Eintrittsprozess nicht gendergeprägt ist. Aus diesem Grund wird hier in aller Kürze auf einige wichtige Forschungsergebnisse für den Eintrittsprozess eingegangen, um eventuell gendergeprägte Prozesse im Eintrittsprozess zu identifizieren.

Die relative Repräsentation von Frauen kann im Recruiting durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden. So kann z. B. aufseiten der Individuen eine Rolle spielen, dass das Geschlechterverhältnis der Bewerber/innen bei den WPG im Bereich Wirtschaftsprüfung nicht das Geschlechterverhältnis der Studierenden widerspiegelt, d. h. sich signifikant mehr oder signifikant weniger Frauen im Bereich Wirtschaftsprüfung bewerben.

Aufseiten des Unternehmens kann möglicherweise relevant sein, dass für die Einstellung von Frauen andere Kriterien angelegt werden als für die Einstellung von Männern. Diese ungleiche Behandlung könnte sich sowohl in Form einer gezielten Förderung eines Geschlechts als auch in Form einer (indirekten) Diskriminierung eines Geschlechts widerspiegeln. Auch wäre denkbar, dass das ausgewogene Geschlechterverhältnis bei der Einstellung nicht das Geschlechterverhältnis der Bewerber/innen widerspiegelt. Außerdem könnte das Recruiting bewusst oder unbewusst eine Vorselektion der Bewerber/innen vornehmen, die schließlich bei den Senior dazu führt, dass sich mehr Frauen als Männer gegen eine Karriere in der Wirtschaftsprüfung entscheiden.

Verschiedene Studien haben den Rekrutierungsprozess analysiert und untersucht, welche Kriterien die WPG beim Recruiting anlegen. Es finden sich widersprüchliche Ergebnisse hinsichtlich des Geschlechts der Bewerber/innen. *Hardin/Reding/Stocks* (2002) haben untersucht, ob das Geschlecht der Bewerber/innen und/oder der Rekrutierer/innen für die Einstellung und Vergütung von fiktiven Bewerber/innen im Bereich Wirtschaftsprüfung eine Rolle spielt.<sup>355</sup> Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass weder das Geschlecht der Rekrutierer/innen noch

---

<sup>355</sup> Vgl. *Hardin/Reding/Stocks* (2002), S. 251-266.

das Geschlecht der fiktiven Bewerber/innen eine signifikante Rolle für die Einstellung spielt.<sup>356</sup>

*Almer/Hopper/Kaplan* (1998) untersuchen u. a., wie Senior und Manager die Wahrscheinlichkeit der Einstellung hypothetischer Bewerber/innen mit jeweils unterschiedlichen Charakteristika einschätzen.<sup>357</sup> Es soll dabei eingeschätzt werden, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie die jeweilige Person für eine Einstellung ins Unternehmen empfehlen würden.<sup>358</sup> Weder das Geschlecht noch die Familienstruktur der fiktiven Bewerber/innen beeinflussen demnach die Empfehlungswahrscheinlichkeit.<sup>359</sup> *Almer/Hopper/Kaplan* (1998) weisen darauf hin, dass das Ergebnis hinsichtlich des Geschlechts nicht im Einklang mit anderen Forschungsarbeiten stehe, die signifikante Effekte finden.<sup>360</sup> Die Ergebnisse müssen *Almer/Hopper/Kaplan* (1998) zufolge mit besonderer Vorsicht interpretiert werden.<sup>361</sup> Es wäre verfrüht, aus den Ergebnissen zu schließen, dass keine Diskriminierung etwa nach ethnischer Herkunft oder Geschlecht erfolgt. In der Studie wurden beispielsweise diverse Vereinfachungen angenommen, etwa eine Beschränkung auf nur wenige Kriterien bei der Auswahl der Bewerber/innen im Sinne der Komplexitätsreduktion, so dass nicht klar ist, ob sich die Zusammenhänge auch in anderen Situationen in gleicher oder ähnlicher Form ergeben würden.<sup>362</sup>

*Lupu* (2013) berichtet von Aussagen weiblicher Partner einer französischen Big-4-WPG, dass es einen deutlichen Überhang von Bewerbungen von und Einstellungsverträgen mit Frauen gäbe.<sup>363</sup> Allerdings wurde dies von den befragten Partnerinnen nicht positiv gesehen, man müsse vielmehr strenger mit Bewerberinnen sein, da diese später häufiger aufgrund von Schwangerschaft und Elternzeit ausfielen und zudem Frauen häufiger kündigten als Männer.<sup>364</sup> *Lupu* (2013) bemerkt hierzu, dass dies auf einen gendergeprägten Rekrutierungsprozess hinweist, und das ausgeglichene Geschlechterverhältnis tatsächlich eine ungleiche Behandlung von Frauen im Rekrutierungsprozess verbirgt.<sup>365</sup> Außerdem sei diese Schilderung auch

---

<sup>356</sup> Vgl. *Hardin/Reding/Stocks* (2002), S. 257-262.

<sup>357</sup> Vgl. *Almer/Hopper/Kaplan* (1998), S. 1-17. Die befragten Mitarbeiter/innen sind für 5 der damaligen Big-6-WPG tätig.

<sup>358</sup> Vgl. *Almer/Hopper/Kaplan* (1998), S. 6-8.

<sup>359</sup> Vgl. *Almer/Hopper/Kaplan* (1998), S. 8-9. Die Variable Familienstruktur wurde für die hypothetischen Bewerber/innen definiert als wahlweise „Single“ oder „Verheiratet, ein Kind“.

<sup>360</sup> Vgl. *Almer/Hopper/Kaplan* (1998), S. 14.

<sup>361</sup> Vgl. *Almer/Hopper/Kaplan* (1998), S. 13.

<sup>362</sup> Vgl. *Almer/Hopper/Kaplan* (1998), S. 13.

<sup>363</sup> Vgl. *Lupu* (2013), S. 358.

<sup>364</sup> Vgl. *Lupu* (2013), S. 358.

<sup>365</sup> Vgl. *Lupu* (2013), S. 358.

ein Beispiel dafür, dass Frauen gleichzeitig „Opfer und Agenten des ungerechten Systems“<sup>366</sup> sind.

*Hardin/Reding/Stocks* (2002) finden, je nach Geschlecht der Rekrutierer/innen, einen Unterschied bei den angebotenen Gehältern: Während Rekrutierer sowohl fiktiven Bewerberinnen als auch fiktiven Bewerbern ähnliche Gehälter anbieten, offerieren Rekrutiererinnen den männlichen Bewerbern signifikant höhere Gehälter.<sup>367</sup> Die Autoren ziehen für den beobachteten Effekt verschiedene Theorien in Erwägung, wie etwa die Theorie der sozialen Identität von *Tajfel/Turner* (1986), nach der Individuen versuchen, eine positive soziale Identität zu erhalten sowie anstreben, zur sozial höhergestellten Gruppe dazuzugehören.<sup>368</sup> So könnten sich Rekrutiererinnen aufgrund ihrer geringeren Anzahl im Vergleich zu Männern im Nachteil sehen, also als sozial niedrigere Gruppe wahrnehmen, womit das Angebot höherer Gehälter für Männer ein Wunsch der Rekrutiererinnen nach Zugehörigkeit zu der männlichen Gruppe darstellen, die als sozial höhergestellt wahrgenommen wird.<sup>369</sup> Auch verweisen *Hardin/Reding/Stocks* (2002) auf *Kanter* (1977), nach dem sich Frauen in Organisationen, in denen Männer dominieren und über die meiste Macht verfügen, häufig von anderen Frauen zu distanzieren versuchen und/oder sich mehr mit Männern zu identifizieren versuchen.<sup>370</sup>

Außerdem finden sich Studien, die auf eine Bevorzugung von Bewerberinnen/Bewerbern mit bestimmten Merkmalen hindeuten. Die Studie von *Almer/Hopper/Kaplan* (1998) zeigt, dass für die Einschätzung der Einstellungsempfehlung die ethnische Herkunft, die Abschlussnote und kommunikative Fähigkeiten eine Rolle spielen.<sup>371</sup> Außerdem werden afroamerikanische Kandidatinnen/Kandidaten (im Vergleich zu kaukasischen), Kandidatinnen/Kandidaten mit einer guten Abschlussnote (im Vergleich zu einer schlechten Abschlussnote) und Kandidatinnen/Kandidaten mit hohen kommunikativen Fähigkeiten (im Vergleich zu geringen) mit einer höheren Wahrscheinlichkeit der Einstellungsempfehlung bewertet.<sup>372</sup>

*Lupu* (2013) weist auf eine Besonderheit der französischen Big-4-WPG bei der Neueinstellung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern hin: Diese rekrutieren ihre Mitarbeiter/innen bevorzugt von den sog. „Grandes écoles“, den Elite-Universitäten Frankreichs.<sup>373</sup> Ziel ist es, sowohl

---

<sup>366</sup> *Lupu* (2013), S. 358; ähnlich auch *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005).

<sup>367</sup> Vgl. *Hardin/Reding/Stocks* (2002), S. 251-262.

<sup>368</sup> Vgl. *Hardin/Reding/Stocks* (2002), S. 261. Zur 1986 entwickelten Theorie der sozialen Identität vgl. *Tajfel/Turner* (1986).

<sup>369</sup> Vgl. *Hardin/Reding/Stocks* (2002), S. 261.

<sup>370</sup> Vgl. *Hardin/Reding/Stocks* (2002), S. 261.

<sup>371</sup> Vgl. *Almer/Hopper/Kaplan* (1998), S. 6-8.

<sup>372</sup> Vgl. *Almer/Hopper/Kaplan* (1998), S. 8-9.

<sup>373</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 355, 357.

ein hohes Maß an intellektuellem Kapital zu sichern als auch Zugang zu den Netzwerken zu erhalten, die Frankreichs Wirtschaft prägen.<sup>374</sup>

*Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005) haben für zwei große WPG das Recruiting beobachtet und stellen fest, dass bereits bei der Einstellung diejenigen Bewerber/innen ausgewählt werden, die ihren künftigen Kolleginnen/Kollegen sowie Vorgesetzten in verschiedener Hinsicht am ähnlichsten sind.<sup>375</sup> Diese Ähnlichkeiten reichen vom sozialen Hintergrund über verschiedene Charaktereigenschaften bis hin zu Einstellungen.<sup>376</sup>

Insbesondere letztere Erkenntnisse deuten auf eine zumindest latent wünschenswerte Homogenität der Bewerber/innen hin. Dies wäre ein deutlicher Widerspruch zur kommunizierten Wertschätzung von Vielfalt im Unternehmen. Jedoch sind für eine abschließende Beurteilung dieses Sachverhalts weitere Studien erforderlich.

### **7.3. Die berufliche Situation: Analysebereich Austrittsprozess im spezifischen Modell**

Im spezifischen Modell zur Analyse der Schwelle von Senior zu Manager ist die Analyse des Austrittsprozesses Kern der Forschungsfrage „Warum gibt es so wenige weibliche WP?“ ebenso wie Kern der spezifischen Frage, warum die relative Repräsentation von Frauen auf der Schwelle von Senior zu Manager sinkt. Es ist also insbesondere zu ergründen, welche Gründe einzeln oder kumuliert dazu führen, dass mehr weibliche als männliche Senior eine WPG verlassen. Mögliche Gründe werden in den nachfolgenden Abschnitten thematisch strukturiert dargestellt und analysiert sowie empirische Befunde betrachtet.

In diesem Abschnitt liegt der Fokus auf den theoretischen Konstrukten Kündigung und Kündigungsabsicht. Dabei werden zunächst die Variablen Kündigung bzw. Kündigungsabsicht definiert und eine sehr kurze Übersicht zum allgemeinen Stand der Forschung gegeben. Nachfolgend wird ein erster Überblick zur Relevanz der Thematik Kündigung/Fluktuation für deutsche WPG gegeben, ohne bereits einzeln auf Gründe für eine Kündigung oder Kündigungsabsicht von Beschäftigten in der Wirtschaftsprüfung einzugehen. Es wird weiter die Besonderheit der unfreiwilligen Kündigung, d. h. der Kündigung durch das Unternehmen, thematisiert. Im Anschluss wird die Operationalisierung der Variablen Kündigungsabsicht und unfreiwillige Kündigung für die empirische Untersuchung erläutert. Abschließend werden die zugehörigen empirischen Befunde aufgezeigt.

---

<sup>374</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 355, 357.

<sup>375</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 476-478.

<sup>376</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 476-478.

### 7.3.1. Die Begriffe Kündigung, Kündigungsabsicht und Fluktuation

Für die Durchführung einer Analyse des Austrittsprozesses ist grundsätzlich zu klären, ob Gründe identifiziert werden, die zur Kündigung eines Individuums geführt haben (Kündigungsgründe) oder solche Gründe, die in einem mehr oder weniger starken Zusammenhang zu einer späteren Kündigung durch einen Beschäftigten führen können (Kündigungsabsicht). Zunächst werden die Begriffe Kündigung und Kündigungsabsicht definiert; der Begriff Fluktuation wurde bereits in Abschnitt 3.2.3.2 erläutert.

Der Begriff Kündigung kann juristisch als „ein Gestaltungsrecht in Form eines einseitigen Rechtsgeschäfts [definiert werden], mit dem der Ausübende das Ende eines vollzogenen Dauerschuldverhältnisses für die Zukunft [...] herbeiführen will.“<sup>377</sup> Dabei kann die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses sowohl durch die/den Angestellte/n ausgeführt werden (freiwillige Kündigung) als auch durch den Arbeitgeber (unfreiwillige Kündigung). Demgegenüber ist die Kündigungsabsicht vorgelagert, also die Absicht, ein Unternehmen zeitnah zu verlassen, noch ohne dies bereits final entschieden bzw. kommuniziert zu haben.<sup>378</sup>

Der Themenkomplex Kündigung und Fluktuation wird in einer sehr großen Anzahl an Forschungsbeiträgen untersucht, selbst bei einem Fokus nur auf deutsche Forschungsbeiträge ist dies kaum überschaubar. In dieser Arbeit würde selbst eine Einführung in diesen Forschungsbereich zu weit führen, daher sei auf *Krill* (2011) verwiesen, der in einem Überblickspapier die wichtigsten Forschungsbeiträge zur Fluktuationsdeterminantenforschung in Deutschland darstellt.<sup>379</sup> Für diese Arbeit liegt der Schwerpunkt auf der Branche Wirtschaftsprüfung, und es werden schwerpunktmäßig Beiträge aus der Prüfungsforschung zur Analyse der Kündigungsabsicht herangezogen.

### 7.3.2. Die Mitarbeiterfluktuation in deutschen Top-10-WPG

Im Abschnitt 3.2.2.2 wurden bereits Angaben zu der Fluktuation bei den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern der Top-10-WPG betrachtet, soweit diese hierzu Angaben in Nachhaltigkeitsberichten o. Ä. machen. Die angegebenen Fluktuationsraten lagen hierbei zwischen 10 und 17 %.

---

<sup>377</sup> Vgl. *Berwanger/Wichert/Wagner* (2019), online.

<sup>378</sup> Vgl. ähnlich *Jackofsky/Solum* (1987).

<sup>379</sup> Vgl. *Krill* (2011), S. 412.

In der Prüfungsforschung werden bereits seit den 80er Jahren Studien zu Kündigung und Kündigungsabsicht innerhalb der WPG durchgeführt.<sup>380</sup> Zahlreiche Beiträge berichten von einer „hohen“ Fluktuation in der Branche Wirtschaftsprüfung und beleuchten sowohl Gründe für eine Kündigungsabsicht<sup>381</sup> als auch solche, die aussagegemäß zur Kündigung<sup>382</sup> geführt haben. Einige Studien, die den Zusammenhang zwischen Kündigungsabsicht und Kündigung untersuchen, kommen ebenfalls zu unterschiedlichen Ergebnissen. Während einige Studien einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Kündigungsabsicht und Kündigung finden,<sup>383</sup> sehen andere Studien nur einen oberflächlichen Zusammenhang und betonen, dass es sich um unterschiedliche Konstrukte handelt.<sup>384</sup>

Einige Beiträge haben speziell Unterschiede in der Fluktuation bei weiblichen und männlichen Beschäftigten untersucht, jedoch mit unterschiedlichen Befunden: Während einige Forschungsergebnisse eine höhere Kündigungsabsicht bei Frauen identifizieren,<sup>385</sup> finden andere Beiträge keine höhere Kündigungsabsicht bei Frauen<sup>386</sup>. Es ist zudem signifikant wahrscheinlicher, dass Frauen das Unternehmen verlassen als Männer.<sup>387</sup> Einige wenige Studien beleuchten nur für weibliche Beschäftigte in WPG mögliche Kündigungsgründe und Kündigungsabsicht.<sup>388</sup>

Schließlich sind neben der freiwilligen Kündigung durch die Beschäftigten weitere Konstellationen zu beachten, die dazu führen, dass Mitarbeiter/innen die WPG verlassen. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang insbesondere die (außerordentliche) Kündigung durch das Unternehmen, ein Austritt während / zum Ablauf der Probezeit sowie eine durch die WPG induzierte Kündigung durch die Beschäftigten. Da für die Analyse in dieser Arbeit lediglich Kündigungen durch die Beschäftigten relevant sind, werden die übrigen Konstellationen nur in aller Kürze diskutiert.

---

<sup>380</sup> Vgl. für eine kurze Übersicht zu älteren Studien vor 1989 *Pillsbury/Capozzoli/Ciampa* (1989), S. 65-67.

<sup>381</sup> Vgl. *Bernardi* (1998); *Collins/Killough* (1992); *Dillard/Ferris* (1979); *Parker/KohlmeyerIII* (2005); *Smith/Davy/Stewart* (1998).

<sup>382</sup> Vgl. *Chie et al.* (2013); *Collins* (1993); *Dalton/Hill/Ramsay* (1997); *Greenhaus et al.* (1997); *Iyer/Raghunandan/Rama* (2005); *Maupin/Lehman* (1994); *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977); *Wallace* (2009a).

<sup>383</sup> Vgl. *Fishbein/Ajzen* (1975); *Parasuraman* (1982).

<sup>384</sup> Vgl. *Kirschenbaum/Weisenberg* (1990).

<sup>385</sup> Vgl. *Collins* (1993); *Greenhaus et al.* (1997).

<sup>386</sup> Vgl. *JonesIII/Guthrie/Iyer* (2012), S. 65-72; *Mynatt et al.* (1997), S. 657-683. Für eine kurze Übersicht über ältere Befunde hierzu vgl. auch *Pillsbury/Capozzoli/Ciampa* (1989), S. 65-67.

<sup>387</sup> Vgl. *Chie et al.* (2013); *Collins* (1993); *Greenhaus et al.* (1997); *Lehman* (1992); *Lupu* (2012); *Pillsbury/Capozzoli/Ciampa* (1989). *Almer/Hopper/Kaplan* (1998) finden, dass auch innerhalb von WPG bei der Einschätzung von hypothetischen Bewerbungen Frauen eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit zur freiwilligen Kündigung zugeschrieben wird als Männern, vgl. *Almer/Hopper/Kaplan* (1998).

<sup>388</sup> Vgl. beispielsweise *Law* (2010); *Wallace* (2009a).

Die Besonderheit der Kündigung der Beschäftigten einer WPG durch das Unternehmen wurde in der Prüfungsforschung bisher nur rudimentär untersucht. *Anderson/Johnson/Reckers* (1994) untersuchen mögliche Gründe für eine Kündigung durch das Unternehmen mittels einer hypothetischen Situation. Die Autoren haben erfahrene Prüfer/innen, in diesem Fall Senior und Manager, für hypothetische Senior u. a. einschätzen lassen, wie wahrscheinlich es ihrer Meinung nach ist, dass die Senior das Unternehmen unfreiwillig verlassen, bevor sie Manager werden.<sup>389</sup> In der Fragestellung ist explizit enthalten, dass die Mitarbeiter/innen vom Unternehmen gekündigt werden. Die Autoren finden mittels Varianzanalyse einen signifikanten Einfluss der Variablen Familienstruktur und äußeres Erscheinungsbild: Singles und Mitarbeiter/innen mit professionellem äußeren Erscheinungsbild werden nach Einschätzung der Prüfer/innen weniger wahrscheinlich gekündigt.<sup>390</sup> Für das Geschlecht der Senior wurde hingegen kein signifikanter Einfluss auf die geschätzte unfreiwillige Kündigung gefunden.<sup>391</sup> Für den deutschen Kontext ist zudem anzumerken, dass i. d. R. in WPG unbefristete Arbeitsverträge geschlossen werden und das deutsche Recht arbeitgeberseitige Kündigungen nur aus bestimmten Gründen und innerhalb bestimmter Fristen zulässt.<sup>392</sup> Einen Sonderfall stellt die Probezeit dar, die üblicherweise bei einer Neueinstellung vereinbart wird.<sup>393</sup> Letzterer Fall ist für diese Analyse jedoch nur von untergeordneter Bedeutung, da Senior in der Regel schon längere Zeit bei den WPG beschäftigt sind.

Schließlich wird kurz der Fall beleuchtet, dass Beschäftigte durch das Unternehmen eine Kündigung nahegelegt bekommen und daraufhin selbst kündigen. Es ist jedoch mangels frei zugänglicher Daten außerordentlich schwierig einzuschätzen, wie viele Kündigungen rein quantitativ aus dieser Konstellation hervorgegangen sind. Es gibt nur eine ältere Studie, die sich konkret mit diesem Fall beschäftigt: *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977) befragen Individuen, die bis zu 3 ½ Jahre vor der Befragung ein WPG verlassen haben, sowie die zugehörigen Unternehmen u. a. nach der Art ihrer Kündigung, d. h. ob sie freiwillig das Unternehmen verlassen haben oder auf Wunsch des Unternehmens gegangen sind.<sup>394</sup> Allerdings lässt sich hieraus kein klares Verhältnis zwischen eigener Kündigung und Kündigung durch das Unter-

---

<sup>389</sup> Vgl. *Anderson/Johnson/Reckers* (1994), S. 483-491.

<sup>390</sup> Vgl. *Anderson/Johnson/Reckers* (1994), S. 488-489.

<sup>391</sup> Vgl. *Anderson/Johnson/Reckers* (1994), S. 483-491.

<sup>392</sup> Vgl. hierzu die einschlägigen Rechtsnormen, wie etwa das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) oder das Kündigungsschutzgesetz (KschG).

<sup>393</sup> Üblicherweise wird eine 6-monatige Probezeit im Arbeitsvertrag zwischen Beschäftigten und WPG festgehalten. Während dieser Zeit kann das Arbeitsverhältnis beiderseits mit einer Frist von zwei Wochen ohne Angabe von Gründen gekündigt werden. Unberührt bleibt davon das Recht zur außerordentlichen Kündigung.

<sup>394</sup> Vgl. *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977), S. 165-175.

nehmen ableiten: Die Autoren finden nämlich deutliche Abweichungen zwischen den Angaben durch die ehemaligen Mitarbeiter/innen und den Angaben des Unternehmens. Rund 30 % der ehemaligen Beschäftigten geben an, auf Geheiß des Unternehmens gegangen zu sein.<sup>395</sup> Demgegenüber geben die Unternehmen an, dass rund 40 % der Leute auf Veranlassung des Unternehmens gehen mussten.<sup>396</sup> Eine weitergehende Interpretation dieser Zahlen soll jedoch an dieser Stelle nicht erfolgen, zumal die Studie aus den 80er Jahren stammt. Es sei lediglich darauf hingewiesen, dass eine solche Konstellation durchaus eine beträchtliche Größenordnung annehmen kann und dass eine Diskrepanz zwischen Wahrnehmung der (ehemaligen) Beschäftigten und den Unternehmen bestehen kann.

Aus diesen ersten Erkenntnissen ergeben sich zahlreiche Fragen für Forschung und Praxis. Aus Arbeitgebersicht ist von besonderer Bedeutung, welche Gründe ihre Beschäftigten dazu bewegen, das Unternehmen zu verlassen. Zwar könnte ein gewisses Maß an Fluktuation auch unternehmensseitig gewünscht sein, auf der anderen Seite liegt es aber im Interesse der Unternehmen, insbesondere für Mitarbeiter/innen mit Potential zum weiteren beruflichen Aufstieg ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und diese länger- oder langfristige an ihr Unternehmen zu binden. Die Fluktuation sollte auch nicht zu hoch liegen, da dies für Unternehmen c. p. mit hohen Kosten verbunden ist.<sup>397</sup> Speziell im Hinblick auf das Geschlechterverhältnis kann es zudem sinnvoll sein, Hintergründe zu möglichen Unterschieden hinsichtlich der Fluktuation bzw. Fluktuationsabsicht und der Kündigungsgründe von weiblichen und männlichen Beschäftigten zu beleuchten. So streben beispielsweise alle Big-4-WPG in Deutschland explizit eine Erhöhung des Frauenanteils unter den Beschäftigten an (vgl. Einführung).

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird also zwei entscheidenden Fragen nachgegangen: (1) Welche Faktoren führen dazu, dass Mitarbeiter/innen die WPG verlassen? (2) Gibt es unterschiedliche Gründe für eine Kündigung oder Kündigungsabsicht von weiblichen und männlichen Beschäftigten?

### **7.3.3. Untersuchung Kündigung und Kündigungsabsicht in der Prüfungsforschung**

In der Prüfungsforschung wird in einer Vielzahl an Beiträgen auf die besonders hohe Quote an Kündigungen durch weibliche Beschäftigte hingewiesen.<sup>398</sup> Ziel der Arbeit ist es, Faktoren

---

<sup>395</sup> Vgl. *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977), S. 167.

<sup>396</sup> Vgl. *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977), S. 167.

<sup>397</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 364.

<sup>398</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005); *Herbohn* (2005); *Komori* (2008); *Morley et al.* (2008); *Pasewark/Viator* (2006); *Whiting* (2008).



zu identifizieren, die dazu führen, dass Beschäftigte das Unternehmen verlassen und diese hinsichtlich einer möglichen Genderprägung zu beleuchten. Die tatsächlichen Gründe zu identifizieren wäre jedoch nur dann möglich, wenn die Personen in dem Moment befragt würden, in dem sie die Kündigung einreichen, und diese die Gründe wahrheitsgemäß angeben würden.<sup>399</sup> Auf mögliche Unterschiede zwischen Kündigungsabsicht und Kündigung und damit auch hinsichtlich unterschiedlicher Kündigungsgründe wird in der Prüfungsforschung hingegen nur selten hingewiesen.<sup>400</sup> Die überwiegende Mehrheit der Beiträge untersucht Determinanten für die Kündigungsabsicht,<sup>401</sup> einige hiervon mit speziellem Fokus auf weibliche Beschäftigte.<sup>402</sup> Nur wenige empirische Beiträge aus der Prüfungsforschung messen die Variable Kündigung direkt.<sup>403</sup> Dies erfolgt vor allem über qualitative Forschung, beispielsweise in Form von Interviews mit ehemaligen Beschäftigten.<sup>404</sup> Allerdings ist auch hier kritisch zu hinterfragen, ob dabei die tatsächlichen Gründe für ein Beschäftigungsende angesprochen werden. Alternativ können ehemalige Beschäftigte zu ihren Austrittsgründen mittels Fragebogen befragt werden. Dies bietet zwar den Vorteil der Anonymität, der mit möglicherweise vollständigeren und/oder wahrheitsgemäßerem Aussagen zu den Austrittsgründen einhergeht. Jedoch birgt eine nachträgliche Befragung auch den Nachteil, dass seit Austritt aus einer WPG bereits eine längere Zeit vergangen ist, diese Zeitspanne bei verschiedenen Befragten sehr unterschiedlich lang sein kann und Verzerrungen bei der Angabe der Gründe auftreten können, insbesondere bei einem langen Zeitabstand zur tatsächlichen Kündigung.

Aber auch die Messung der Kündigungsabsicht ist nicht unproblematisch. Zwar finden einige Forschungsbeiträge, auch aus der Prüfungsforschung, dass die Kündigungsabsicht und tatsächliche Kündigung hoch korreliert sind.<sup>405</sup> Jedoch bedeutet ein hohes Maß an Kündigungsabsicht nicht zwangsläufig, dass eine Kündigung zeitnah erfolgt oder überhaupt erfolgt.<sup>406</sup>

#### **7.3.4. Kündigungsabsicht als Variable in der empirischen Untersuchung der Vf.**

Die Variable Kündigungsabsicht wurde in der Prüfungsforschung schon häufig verwendet, sodass eine Auswahl an möglichen Varianten zur Operationalisierung der Variable besteht.<sup>407</sup>

---

<sup>399</sup> Vgl. die Analyse von Exit-Interviews wie durch *Rhode/Sorensen/Lawler III* (1977).

<sup>400</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 56 sowie weiterführend *Almer/Cohen/Single* (2003); *Dillard/Ferris* (1979); *Gaffney/McEwen/Welsh* (1993); *Hooks/Cheramy* (1994).

<sup>401</sup> Vgl. *Fogarty* (2000), *Hall/Smith* (2009)

<sup>402</sup> Vgl. *Dalton/Hill/Ramsay* (1997); *Herbohn* (2005); *Morley et al.* (2008); *Pasewark/Viator* (2006)

<sup>403</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 56.

<sup>404</sup> Vgl. beispielsweise *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005); *Komori* (2008); *Whiting* (2008).

<sup>405</sup> Vgl. beispielsweise *Parasuraman* (1982).

<sup>406</sup> Vgl. *Dalton/Hill/Ramsay* (1997); *Kirschenbaum/Weisberg* (1990), S. 831; *Lightbody* (2009), S. 56.

<sup>407</sup> Vgl. *Smith/Davy/Stewart* (1998); *Viator/Pasewark* (2005).

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde im Fragebogen zunächst direkt erfragt, ob bereits gekündigt wurde.<sup>408</sup> Um die Besonderheit einer durch das Unternehmen initiierten Kündigung zu berücksichtigen, wurde zusätzlich erfragt, ob den Beschäftigten schon einmal durch Vorgesetzte ein Arbeitsplatzwechsel nahegelegt wurde.<sup>409</sup> Dabei gaben rund 3 % der Befragten an, dass dies der Fall war.

Für die Messung der Kündigungsabsicht wird die dreiteilige Skala in Anlehnung an *Viator/Pasewark* (2005) verwendet,<sup>410</sup> die lediglich in einem Bestandteil verändert wurde. Die Messung beinhaltet die drei zu bestätigenden oder verneinenden Aussagen<sup>411</sup> „Ich denke oft darüber nach zu kündigen.“, „Ich werde mir voraussichtlich innerhalb der nächsten 3 Jahre einen Job außerhalb der Wirtschaftsprüfung suchen.“ und „Es ist reizvoll für mich, nach Alternativen zu meinem jetzigen Job zu suchen.“ Zu beachten ist, dass im Original durch *Viator/Pasewark* (2005) die zweite Aussage nicht eine Beschäftigung „außerhalb der Wirtschaftsprüfung“ formuliert, sondern eine Beschäftigung „außerhalb dieses Unternehmens“. Die Anpassung erfolgte vor dem Hintergrund, dass für die hier zu untersuchende Fragestellung die Absicht, die Branche Wirtschaftsprüfung zu verlassen, nicht unbedingt mit der Absicht gleichzusetzen ist, die WPG zu verlassen. Die abgewandelte Formulierung schließt so auch einen Wechsel innerhalb einer WPG in eine andere Abteilung ein, d. h. eine Abkehr von der Wirtschaftsprüfung beispielsweise hin zu der Steuerabteilung der WPG.

Die Abfrage der Kündigungsabsicht mittels der obigen Aussagen wurde nur dann gestellt, wenn die Studienteilnehmer/innen nicht bereits gekündigt hatten. Zu diesem Zweck wurde zunächst die Zustimmung zu der Aussage „Ich habe bereits gekündigt.“ abgefragt. Insgesamt 19 Studienteilnehmer/innen (5,2 %) gaben an, bereits gekündigt zu haben, vier ließen die Angabe offen (1,1 %). Die deskriptive Statistik für die Abfrage der Kündigungsabsicht zeigt folgendes Bild:

---

<sup>408</sup> Der Wortlaut der Frage lautet „Ich habe bereits gekündigt.“ und beinhaltet „ja“ oder „nein“ als Auswahlmöglichkeiten.

<sup>409</sup> Der Wortlaut der Frage lautet „Vorgesetzte haben mir schon einmal einen Jobwechsel nahegelegt.“ und beinhaltet „ja“ oder „nein“ als Auswahlmöglichkeiten.

<sup>410</sup> Vgl. *Viator/Pasewark* (2005), S. 379. Die Skala wurde ursprünglich als zweiteilige Skala entwickelt (vgl. *Seashore et al.* (1982) und in dieser Form in der Prüfungsforschung etwa von *Collins/Killough* (1992) und *Viator* (2001) angewandt.

<sup>411</sup> Im Folgenden werden solcherart zu beurteilende Aussagen in der empirischen Untersuchung als Fragen bezeichnet. Dies hat den Hintergrund, dass in der empirischen Untersuchung durch die Vf. die Beurteilung von Aussagen abgefragt wurde und daher der Frageaspekt den Aussageaspekt überlagert.

Deskriptive Statistik				
	N	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v26_1 Ich denke oft darüber nach zu kündigen.	340	-0,206	1,894	26
v26_2 Ich werde mir voraussichtlich innerhalb der nächsten 3 Jahre einen Job außerhalb der Wirtschaftsprüfung suchen.	339	0,404	1,921	27
v26_3 Es ist reizvoll für mich, nach Alternativen zu meinem jetzigen Job zu suchen.	338	0,704	1,814	28

Tabelle 19: Deskriptive Statistik „Kündigungsabsicht“<sup>412</sup>

Aus der Tabelle ist ersichtlich, dass die Antworten stark streuen; im Mittelwert zeigt sich eine schwache Tendenz zur Kündigungsabsicht.

Die Auswertung der drei Variablen nach Männern (M) bzw. Frauen (F) zeigt folgendes Bild:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v26_1 Ich denke oft darüber nach zu kündigen.	M	200	0,000	1,894	0,134	0,017	0,895
	F	138	-0,507	1,873	0,159		
v26_2 Ich werde mir voraussichtlich innerhalb der nächsten 3 Jahre einen Job außerhalb der Wirtschaftsprüfung suchen.	M	199	0,337	1,884	0,134	0,189	0,664
	F	138	0,486	1,986	0,169		
v26_3 Es ist reizvoll für mich, nach Alternativen zu meinem jetzigen Job zu suchen.	M	198	0,773	1,795	0,128	0,211	0,646
	F	138	0,609	1,854	0,158		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v26_1 Ich denke oft darüber nach zu kündigen.	Varianzen sind gleich	2,431	336	0,016	0,507	0,209	
v26_2 Ich werde mir voraussichtlich innerhalb der nächsten 3 Jahre einen Job außerhalb der Wirtschaftsprüfung suchen.	Varianzen sind gleich	-0,697	335	0,486	-0,149	0,213	
v26_3 Es ist reizvoll für mich, nach Alternativen zu meinem jetzigen Job zu suchen.	Varianzen sind gleich	0,813	334	0,417	0,164	0,813	

Tabelle 20: Gruppenstatistiken und t-Test für „Kündigungsabsicht“ und Geschlecht

In dieser Studie stimmen somit signifikant weniger Frauen als Männer der ersten Aussage „Ich denke oft darüber nach zu kündigen“ zu. Für die übrigen beiden Aussagen finden sich keine signifikanten Unterschiede. Dieser Befund ist von besonderer Bedeutung, da die bisherigen internationalen Studien üblicherweise eine höhere Kündigungsabsicht für weibliche Befragte finden als für männliche. Die Gründe hierfür können vielfältig sein und werden im weiteren Verlauf der Arbeit weiter analysiert.

<sup>412</sup> Anmerkung: In dieser Arbeit werden die abgefragten Variablen mit v\_XX bezeichnet.

Außerdem wurde erfragt, ob den Studienteilnehmer/innen bereits einmal ein Wechsel des Arbeitgebers nahegelegt wurde. Hier stimmten 12 Personen (3 %) zu, vier ließen die Angabe offen (1 %), Somit hat die überwiegende Mehrheit der Personen diese Erfahrung nicht gemacht.

#### **7.4. Die berufliche Situation: Analysebereich Prozess der beruflichen Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung im spezifischen Modell**

##### **7.4.1. Einführung in die Analyse der beruflichen Situation des Individuums**

Es wird der Prozess der beruflichen Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung im spezifischen Modell zur Analyse der Schwelle von Senior zu Manager dahingehend analysiert, aus welchen Teilaspekten sich Gründe für eine Kündigungsabsicht oder Kündigung ergeben können. Hierbei werden analog zum aufgestellten Modell zentrale Faktoren identifiziert, die den Prozess der beruflichen Tätigkeit wesentlich prägen.

Für den Prozess der beruflichen Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung wurden sechs zentrale Einflussfaktoren identifiziert, die in jeweils gesonderten Abschnitten analysiert werden: Die jetzige Jobzufriedenheit in der Wirtschaftsprüfung wird in Abschnitt 7.4.2 betrachtet, die Absicht, Manager in der Wirtschaftsprüfung zu werden, in Abschnitt 7.4.3, die Wahrnehmung des Berufsbilds WP / der Tätigkeit als WP allgemein in Abschnitt 7.4.4, die Absicht, das WP-Examen abzulegen, in Abschnitt 7.4.5, die Wahrnehmung der Unternehmenskultur bzw. organisationaler Faktoren in einer WPG in Abschnitt 7.4.6 und schließlich die Wahrnehmung der beruflichen Alternativen zur Wirtschaftsprüfung in Abschnitt 7.4.7.

Die Analyse der einzelnen Faktoren erfolgt, wie bereits in Abschnitt 7.1 beschrieben, d.h., es werden zuerst die bestehenden nationalen und internationalen Forschungsergebnisse mit Bezug zur Kündigungsabsicht für jeden einzelnen Faktor dargestellt, dann geschlechtsspezifische Unterschiede sowie eine mögliche Genderprägung des Faktors untersucht und schließlich die Ergebnisse der empirischen Untersuchung der Vf. vorgestellt.

##### **7.4.2. Die jetzige Jobzufriedenheit in der Wirtschaftsprüfung**

In dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt auf den Einflussfaktoren auf die Jobzufriedenheit auf die Kündigungsentscheidung. Zahlreiche Studien finden einen negativen Zusammenhang zwischen Jobzufriedenheit und Kündigungsabsicht, nämlich dass eine gering ausgeprägte

Jobzufriedenheit mit einer höheren Kündigungsabsicht einhergeht und umgekehrt.<sup>413</sup> In zahlreichen empirischen Studien werden Fluktuationsdeterminanten gefunden, die sich entweder direkt auf die Kündigungsabsicht auswirken oder zuerst die Jobzufriedenheit negativ beeinflussen und damit indirekt die Kündigungsabsicht der Beschäftigten erhöhen.<sup>414</sup> Außerdem ist berufliche Unzufriedenheit mit Rollenkonflikt und Rollenambiguität assoziiert.<sup>415</sup> *Pasewark/Viator* (2006) finden einen negativen Zusammenhang zwischen Beruf- bzw. Privatleben-Konflikten und Jobzufriedenheit.<sup>416</sup>

Hinsichtlich einer möglichen Genderprägung der Jobzufriedenheit findet die Mehrheit der Studien aus der Prüfungsforschung keine signifikanten Unterschiede in der Jobzufriedenheit zwischen Männern und Frauen.<sup>417</sup> *Reed/Kratchman/Strawser* (1994) finden, dass Frauen eine geringere Jobzufriedenheit berichten als Männer und eine höhere Kündigungsabsicht haben.<sup>418</sup> Eine ältere Studie von *Ward/Moseley/Ward* (1986) deutet auf eine sehr hohe Jobzufriedenheit weiblicher CPAs hin.<sup>419</sup>

In der Prüfungsforschung wurden bereits verschiedene Methoden zur Messung der Jobzufriedenheit angewandt, beispielsweise der *Job Descriptive Index*<sup>420</sup>, die *Job Satisfaction Survey*<sup>421</sup>, oder die Skala von *Hoppock* (1935). Für die empirische Studie der Vf. wurde letztere angewandt, da diese eine breitere Anwendung in der Prüfungsforschung findet, durch mehrere Studien validiert wurde und zudem kürzer ist.<sup>422</sup>

Die deskriptive Statistik der empirischen Untersuchung der Vf. liefert folgendes Ergebnis für die Abfrage der Jobzufriedenheit:

---

<sup>413</sup> Vgl. beispielsweise *Almer/Kaplan* (2002), *Maupin/Lehman* (1994); *Pasewark/Viator* (2006); *Smith/Davy/Stewart* (1998), S. 196. Vgl. *Brierley* (1999) für eine umfangreiche Metanalyse der Einflussfaktoren und Auswirkungen der Jobzufriedenheit.

<sup>414</sup> Vgl. beispielsweise *Pasewark/Viator* (2006) für diese Unterscheidung.

<sup>415</sup> Vgl. *Collins/Killough* (1992), S. 543; *Senatra* (1980), S. 594-602; *Smith/Davy/Stewart* (1998), S. 196.

<sup>416</sup> Vgl. *Pasewark/Viator* (2006), S. 147-165.

<sup>417</sup> Vgl. z. B. *Barker/Monks* (1998), S. 819; *Collins/Killough* (1992), S. 543; *Mynatt et al.* (1997), S. 671; *Smith/Davy/Stewart* (1998), S. 196.

<sup>418</sup> Vgl. insbesondere *Reed/Kratchman/Strawser* (1994), S. 50. Vgl. außerdem für weitere Ausführungen *Browne* (2005); *Morley et al.* (2001); *Pillsbury/Capozzoli/Ciampa* (1989).

<sup>419</sup> Vgl. *Ward/Moseley/Ward* (1986), S. 10.

<sup>420</sup> Vgl. *Herbohn* (2005); *Maupin/Lehman* (1994), S. 431; *Ward/Moseley/Ward* (1986), S. 5.

<sup>421</sup> Vgl. *Moyes/Williams/Koch* (2006), S. 542.

<sup>422</sup> Anwendung dieser Skala in der Literatur beispielsweise von *Almer/Kaplan* (2002), S.14; *Glover/Mynatt/Schroeder* (2000), S. 180; *JonesIII/Guthrie/Iyer* (2012), S. 63; *JonesIII/Norman/Wier* (2010), S. 29; *Parker/KohlmeierIII* (2005), S. 362.

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v21_ Wie oft sind Sie mit Ihrem jetzigen Job zufrieden?	362	4,434	1,208	4
v22_ Wie gerne mögen Sie Ihren jetzigen Job? Bitte wählen Sie eine Aussage.	363	4,851	1,043	3
v23_ Wie gerne mögen Sie Ihren jetzigen Job im Vergleich zu den meisten anderen Leuten? Bitte wählen Sie eine Aussage.	361	4,402	0,973	5

Tabelle 21: Deskriptive Statistik „Jobzufriedenheit“<sup>423</sup>

Es zeigt sich, dass die Jobzufriedenheit insgesamt leicht positiv ausfällt bei einer für diese Studie vergleichsweise geringen Standardabweichung.

Nachfolgend werden die Jobzufriedenheit nach Geschlecht sowie ein t-Test für die Mittelwertgleichheit dargestellt:

v1_ Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v21_ Wie oft sind Sie mit Ihrem jetzigen Job zufrieden?	M	215	4,340	1,268	0,086	4,095	0,044
	F	144	4,556	1,108	0,092		
v22_ Wie gerne mögen Sie Ihren jetzigen Job? Bitte wählen Sie eine Aussage.	M	216	4,750	1,097	0,075	5,190	0,023
	F	144	5,000	0,953	0,079		
v23_ Wie gerne mögen Sie Ihren jetzigen Job im Vergleich zu den meisten anderen Leuten? Bitte wählen Sie eine Aussage.	M	215	4,391	1,026	0,070	1,554	0,213
	F	143	4,420	0,899	0,075		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v21_ Wie oft sind Sie mit Ihrem jetzigen Job zufrieden?	Varianzen sind ungleich	-1,707	333	0,089	-0,216	0,127	
v22_ Wie gerne mögen Sie Ihren jetzigen Job? Bitte wählen Sie eine Aussage.	Varianzen sind ungleich	-2,294	334	0,022	-0,250	-2,294	
v23_ Wie gerne mögen Sie Ihren jetzigen Job im Vergleich zu den meisten anderen Leuten? Bitte wählen Sie eine Aussage.	Varianzen sind gleich	-0,274	356	0,784	-0,029	0,105	

Tabelle 22: Gruppenstatistiken und t-Test für „Jobzufriedenheit“ und Geschlecht

<sup>423</sup> Die 7-teilige Skalen und mögliche Ausprägungen für die drei Variablen v21\_1, v21\_2 und v21\_3 lauten wie folgt:  
v21\_1: 1 = Nie; 2 = Selten; 3 = Manchmal; 4 = Ungefähr die Hälfte der Zeit; 5 = Überwiegend; 6 = Meistens; 7 = Immer.  
v21\_2: 1 = Ich hasse meinen Job.; 2 = Ich mag meinen Job überhaupt nicht.; 3 = Ich mag meinen Job nicht.; 4 = Ich bin unentschlossen.; 5 = Ich mag meinen Job.; 6 = Ich mag meinen Job sehr.; 7 = Ich liebe meinen Job.  
v21\_3: 1 = Niemand mag seinen Job weniger als ich meinen.; 2 = Ich mag meinen Job deutlich weniger, als die meisten anderen Leute ihren Job mögen.; 3 = Ich mag meinen Job weniger, als die meisten anderen Leute ihren Job mögen.; 4 = Ich mag meinen Job ungefähr genauso, wie die meisten anderen Leute ihren Job mögen.; 5 = Ich mag meinen Job mehr, als die meisten anderen Leute ihren Job mögen.; 6 = Ich mag meinen Job deutlich mehr, als die meisten anderen Leute ihren Job mögen.; 7 = Niemand mag seinen Job mehr als ich meinen.

Signifikante Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Befragten können jedoch nur für die zweite Aussage gefunden werden: Die befragten Frauen mögen ihren jetzigen Job in signifikant höherem Umfang als die befragten Männer. Dieses Ergebnis passt zur zuvor berichteten niedrigeren Kündigungsabsicht von Frauen, da, wie bereits oben angeführt, ein negativer Zusammenhang zwischen Jobzufriedenheit und Kündigungsabsicht besteht.

### **7.4.3. Analyse der Absicht, Manager in der Wirtschaftsprüfung zu werden**

#### **7.4.3.1. Übersicht über mögliche Einflussfaktoren auf die Absicht, Manager in der Wirtschaftsprüfung zu werden**

Der Position Manager kommt eine besondere Bedeutung in den Karrierestufen in der Wirtschaftsprüfung zu. Üblicherweise ist diese Stufe in Deutschland examinierten WP vorbehalten und bringt eine Veränderung der Tätigkeitsschwerpunkte mit sich (vgl. Abschnitt 7.4.5). In der Prüfungsforschung wird zudem darauf hingewiesen, dass sich oft auf Ebene des Managers entscheidet, ob ein/e WP für einen weiteren beruflichen Aufstieg in der Firma in Frage kommt oder nicht.<sup>424</sup>

Für diese Arbeit wird, basierend auf der Theorie des geplanten Verhaltens, die Einstellung zur erwarteten Tätigkeit als Manager (z. B. positive/negative Einstellung) in den Vordergrund gerückt. Nur wenige Studien in der Prüfungsforschung beschäftigen sich speziell mit der Karrierestufe Manager.<sup>425</sup> Üblicherweise werden die Einsteiger/innen-Ebenen oder die Partnerebene näher beleuchtet. Da diese Arbeit die Schwelle von Senior zu Manager beleuchtet, ist es jedoch essenziell, auch die Besonderheiten der Managerstufe zu würdigen. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010) bemerken etwa als zentrale Besonderheit der Managerstufe den fundamentalen Anstieg in der Verantwortung, die Manager tragen.<sup>426</sup>

Zur Analyse der Erwartungen an die Managerposition werden zunächst typische Faktoren erfasst, die eine Tätigkeit als Manager prägen. Zu diesem Zweck wurden neben der Durchsicht einschlägiger Beiträge aus der Prüfungsforschung auch informelle Interviews (vgl. Abschnitt 6.1) als Quellen herangezogen. In einem zweiten Schritt wurden von der Vf. diejenigen Tätigkeitsmerkmale herausgearbeitet, für die in der Literatur ein Zusammenhang zur Kündigung oder Kündigungsabsicht bei Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern von WPG hergestellt wurde. Auf diese Weise wurden insgesamt 15 Kategorien solcher Tätigkeitsbedingungen

---

<sup>424</sup> *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 780.

<sup>425</sup> Für Untersuchungen der Manager-Stufe vgl. beispielsweise *Dalton/Hill/Ramsay* (1997), *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010); *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011).

<sup>426</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 780.

identifiziert, die von der Vf. bei Gesamtbetrachtung aller Quellen als zentrale Charakteristika einer Tätigkeit als Manager eingeschätzt wurden. Dabei ist zu beachten, dass die Liste der Tätigkeitsbedingungen weder vollumfänglich die Tätigkeitsbedingungen eines Managers widerspiegelt noch umgekehrt sämtliche hier aufgeführten Tätigkeitsbedingungen für alle Manager relevant sind.

Die Analyse dieser Tätigkeitsbedingungen wird in der vorliegenden Arbeit dahingehend erweitert, dass hier auch die Erwartungen der Senior an ihre künftige Tätigkeit als Manager berücksichtigt werden. Eine solche Analyse ist bisher einzigartig in der Prüfungsforschung und stellt den Schwerpunkt der Arbeit bzw. der empirischen Studie dar. Mangels verfügbarer empirischer Untersuchungen zu dieser Thematik wurde für jede Tätigkeitsbedingung zunächst erfragt, in welchem Umfang die Senior mit diesem Bestandteil der Tätigkeit als Manager rechnen. Hierauf aufbauend sollte dann die Einschätzung dahingehend erfolgen, wie zufrieden die Senior mit dem von ihnen eingeschätzten Umfang dieser Aspekte jeweils wäre.

Im Einzelnen werden die nachfolgenden Einflussfaktoren in jeweils gesonderten Abschnitten analysiert:

- Die Arbeitsbelastung in der Wirtschaftsprüfung (vgl. Abschnitt 7.4.3.2)
- Die Flexibilität der Arbeitszeiten in der Wirtschaftsprüfung (vgl. Abschnitt 7.4.3.3)
- Die Arbeitsorte in der Wirtschaftsprüfung (vgl. Abschnitt 7.4.3.4)
- Die Mandatsstruktur in einer Top-10-WPG (vgl. Abschnitt 7.4.3.5)
- Die Zusammenarbeit im Prüfungsteam (vgl. Abschnitt 7.4.3.6)
- Der Einfluss der erwarteten Prüfungsqualität (vgl. Abschnitt 7.4.3.7)
- Die tägliche Interaktion mit Mandanten (vgl. Abschnitt 7.4.3.8)
- Der Druck auf die Manager: Zeitdruck, Budgetdruck, Rechtfertigungsdruck (vgl. Abschnitt 7.4.3.9)
- Die Planbarkeit der Aufgaben (als WP) (vgl. Abschnitt 7.4.3.10)
- Aspekte der inhaltlichen Arbeit als WP (vgl. Abschnitt 7.4.3.11)
- Möglichkeiten der fachliche Unterstützung der WP (vgl. Abschnitt 7.4.3.12)
- Die Vergütung in der Wirtschaftsprüfung (vgl. Abschnitt 7.4.3.13)
- Die Wahrung der allgemeinen Berufspflichten als Manager (vgl. Abschnitt 7.4.3.14)
- Die Entwicklung des WP-Berufs zu mehr Technisierung (vgl. Abschnitt 7.4.3.15)
- Die Work-Life-Balance in der Wirtschaftsprüfung (vgl. Abschnitt 7.4.3.16)

Für die Analyse der obigen Tätigkeitsbedingungen als Manager werden in den übrigen Abschnitten zuerst die bestehenden nationalen und internationalen Forschungsergebnisse mit



Bezug zur Kündigungsabsicht für jede einzelne Tätigkeitsbedingung dargestellt sowie etwaige geschlechtsspezifische Unterschiede sowie eine mögliche Genderprägung der Tätigkeitsbedingungen untersucht. Schließlich werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung der Vf. hinsichtlich der Erwartungen der Senior an die künftige Tätigkeit als Manager dargestellt und analysiert.

Neben der Messung der einzelnen Variablen (s. o.) wurde zudem übergeordnet mittels dreier Fragen abgefragt, ob die Absicht besteht, Audit Manager in einer Big-4-/mittelständischen WPG zu werden.<sup>427</sup> Die Ergebnisse für die drei einzelnen Fragen lauten wie folgt:

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v11_4_Ich strebe an, Audit Manager in einer Big-4-/mittelständischen WPG zu werden.	364	0,126	2,0705	2
v11_5_Ich denke, dass ich mit den Arbeitsbedingungen als Audit Manager in einer Big-4-/mittelständischen WPG zufrieden wäre.	365	-0,627	1,8030	1
v11_6_Es erscheint mir besonders attraktiv, als Audit Manager in einer Big-4-/mittelständischen WPG zu arbeiten.	365	-0,277	1,8598	1

Tabelle 23: Deskriptive Statistik „Absicht, Manager zu werden“

Mit der ersten Frage zur übergeordneten Abfrage der Absicht, Manager zu werden, liegt der Mittelwert bei ungefähr Null, d. h. weder Zustimmung noch Ablehnung. Eine hohe Streuung der Antworten (Standardabweichung) deutet auf eine sehr unterschiedliche Haltung der Studienteilnehmer/innen in dieser Frage hin. In der zweiten Frage sollte speziell die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen als Manager angegeben werden, die mehrheitlich negativ ausfällt. Allerdings weisen die Antworten auch hier eine hohe Streuung auf. Mit der dritten Frage zur Attraktivität der Tätigkeit als Manager zeigen die Antworten ebenfalls eine neutrale bis negative Haltung der Probandinnen/Probanden.

Eine gesonderte Auswertung nach Geschlecht zeigt für die Absicht, Manager zu werden, eine positive Absicht für Männer und eine negative Absicht für Frauen, der Unterschied ist statistisch hoch signifikant. Für die übrigen beiden Fragen fallen die Antworten sehr ähnlich aus und es ergeben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Antworten der männlichen und der weiblichen Befragten:

---

<sup>427</sup> Für die empirische Studie wurde die Bezeichnung *Audit Manager* verwendet, um auch bei abweichenden Bezeichnungen für diese Karrierestufe klarzustellen, dass es sich um eine Position im Bereich Audit als Manager handelt. Dies soll der besseren Lesbarkeit der einzelnen Fragen im Fragebogen dienen und den persönlichen Aspekt der Menschen, nicht ihrer Karrierestufe, in den Vordergrund stellen.

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v11_4_Ich strebe an, Audit Manager in einer Big-4-WPG zu werden.	M	216	0,394	2,1214	0,1443	3,766	0,053
	F	144	-0,313	1,9341	0,1612		
v11_5_Ich denke, dass ich mit den Arbeitsbedingungen als Audit Manager in einer Big-4-WPG zufrieden wäre.	M	216	-0,560	1,8442	0,1255	1,487	0,223
	F	145	-0,786	1,7248	0,1432		
v11_6_Es erscheint mir besonders attraktiv, als Audit Manager in einer Big-4-WPG zu arbeiten.	M	217	-0,226	1,9124	0,1298	2,173	0,141
	F	144	-0,396	1,7866	0,1489		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	Df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v11_4_Ich strebe an, Audit Manager in einer Big-4-WPG zu werden.	Varianzen sind ungleich	3,263	325	0,001	0,706	0,216	
v11_5_Ich denke, dass ich mit den Arbeitsbedingungen als Audit Manager in einer Big-4-WPG zufrieden wäre.	Varianzen sind gleich	1,171	359	0,242	0,226	0,193	
v11_6_Es erscheint mir besonders attraktiv, als Audit Manager in einer Big-4-WPG zu arbeiten.	Varianzen sind gleich	0,849	359	0,396	0,170	0,200	

Tabelle 24: Gruppenstatistiken und t-Test für „Absicht, Manager zu werden“ und Geschlecht

Die weiblichen Studienteilnehmer streben demnach signifikant seltener an, Manager zu werden, als die männlichen. Da es keine signifikanten Unterschiede nach Geschlecht in den Fragen zu den Arbeitsbedingungen oder der Attraktivität der Tätigkeit als Manager gibt, liegt die Vermutung nahe, dass die Arbeitsbedingungen oder die Attraktivität der Tätigkeit grundsätzlich nicht der Grund dafür sind, dass die Studienteilnehmerinnen nicht anstreben, Manager zu werden. Im weiteren Verlauf dieses Abschnitts werden einzelne Aspekte einer Tätigkeit als Manager detailliert beleuchtet und weitere Unterschiede zwischen den Geschlechtern analysiert.

### 7.4.3.2. Die Arbeitsbelastung in der Wirtschaftsprüfung

#### 7.4.3.2.1. Literaturübersicht zur Arbeitsbelastung in der Wirtschaftsprüfung

In der Forschung finden sich zahlreiche Hinweise darauf, dass in der Branche Wirtschaftsprüfung die Arbeitsbelastung insgesamt hoch ist, insbesondere in der *Busy Season*.<sup>428</sup> Die hohe

<sup>428</sup> Als *Busy Season* wird die Zeit der besonders arbeitsintensiven Monate in der Wirtschaftsprüfung kurz vor und direkt nach dem Bilanzstichtag (üblicherweise dem 31. Dezember) bezeichnet, also grundsätzlich von Dezember bis März. Collins/Killough (1992), S. 543, erwähnt ebenfalls einen Zeitraum von durchschnittlich 16 Wochen als *Busy Season*.

Arbeitsbelastung wird grundsätzlich negativ wahrgenommen.<sup>429</sup> Dies führt tendenziell zu einer höheren Kündigungsabsicht.<sup>430</sup>

In diesem Abschnitt wird erläutert, welche Spezifika die Branche Wirtschaftsprüfung hinsichtlich der Arbeitszeiten und Überstunden aufweist. Dabei werden auf die absolute Anzahl der Überstunden, mögliche Ursachen hierfür sowie auf weitere Faktoren wie die Erfassung der Stunden und buchbare Zeiten eingegangen.

Die Häufigkeit der Überstunden wird häufig auch im Zusammenhang mit Beförderungsaussichten/Karriereoptionen erwähnt. So wird die Fähigkeit, insgesamt lange zu arbeiten und viele Überstunden machen zu können, häufig als essentiell für die Beförderungsaussichten im Unternehmen erachtet.<sup>431</sup> Diese Zusammenhänge werden in Abschnitt 7.5 ausführlich beleuchtet. Die hohe Arbeitsbelastung in der Wirtschaftsprüfung ist auch im Zusammenhang mit Kind/ern ein viel beachtetes Thema. Diese Zusammenhänge werden in Abschnitt 7.7.4.9.5 betrachtet.

Es stellt sich zunächst die Frage, wie *hohe Arbeitsbelastung* genau zu verstehen ist. Einige Studien versuchen, die Anzahl der Überstunden zu quantifizieren. *Larkin* (1997) untersucht u. a., welche Erwartungen US-amerikanische Bachelor-Studierende mit Accounting-Schwerpunkt an Überstunden je nach Hierarchieebene im Bereich Wirtschaftsprüfung haben.<sup>432</sup> Im Ergebnis liegen laut *Larkin* (1997) die erwarteten jährlichen Überstunden bei durchschnittlich 247 Stunden auf Einstiegsebene, 271 Stunden auf Seniorebene und 294 Stunden auf Managerebene.<sup>433</sup> Während dies eine Einschätzung der Studierenden darstellt, finden *Barker/Monks* (1998) in ihrer Befragung irischer *Chartered Accountants* (CA)<sup>434</sup>, dass die meisten von ihnen 50–60 Stunden pro Woche arbeiten.<sup>435</sup> *Dillard/Ferris* (1979) finden für die Variable „Notwendigkeit von Überstunden von mehr als fünf Stunden pro Woche“ einen Zusammenhang zu der Kündigungsabsicht: Prüfungsassistenten und -assistentinnen, die beab-

---

<sup>429</sup> Vgl. *Carcello et al.* (1991), S. 10. (für Berufseinsteiger/innen mit Berufserfahrung zwischen 1,5 und 3,5 Jahren), *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977), S. 171.

<sup>430</sup> Vgl. *Collins/Killough* (1992), S. 543; *Crompton/Lyonette* (2011), S. 242; *Dalton/Hill/Ramsay* (1997), S. 38; *Padgett et al.* (2005), S. 95.

<sup>431</sup> Vgl. *Crompton/Lyonette* (2011), S. 240.

<sup>432</sup> Vgl. *Larkin* (1997), S. 109-119.

<sup>433</sup> Vgl. *Larkin* (1997), S. 113: Die Berechnung erfolgte hier vereinfacht als einfacher Durchschnitt der von *Larkin* (1997) angegebenen erwarteten Überstunden der männlichen und weiblichen Studierenden.

<sup>434</sup> *Chartered Accountants* ist die englische Berufsbezeichnung für WP u. a. in Irland, vgl. Abschnitt 7.4.5.4).

<sup>435</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 815.

sichtigen, innerhalb der nächsten fünf Jahre ihre WPG zu verlassen, schätzen diesen Punkt als signifikant weniger erstrebenswert ein als solche ohne Kündigungsabsicht.<sup>436</sup>

Einige Studien unterscheiden nach den gearbeiteten Stunden während und außerhalb der Busy Season: In einer Befragung von *Collins/Killough* (1992) geben Senior Manager eine durchschnittliche Wochenarbeitszeit von 59 Stunden während und 44 außerhalb der Busy Season an.<sup>437</sup> Die Autoren identifizieren einen starken Zusammenhang zwischen hoher Arbeitsbelastung und jobbezogener Anspannung, Unzufriedenheit und Kündigungsabsicht. *Padgett et al.* (2005) finden für die Zeit außerhalb der Busy Season eine signifikante Lücke zwischen der erwarteten Anzahl an Überstunden und den tatsächlich zu leistenden Überstunden.<sup>438</sup> Unberücksichtigt in der quantitativen Angabe der Überstunden bleiben jedoch möglicherweise solche Stunden, die zwar geleistet, aber aus verschiedenen Gründen (vgl. Abschnitt 7.4.3.2) nicht als (Über-)Stunden erfasst werden.

Die Bedeutung des Themas Zeit und der Nutzung der Zeit ist außerdem ein zentraler Bestandteil der sog. Sozialisation von Berufseinsteiger/innen in der Wirtschaftsprüfung.<sup>439</sup> Ein wichtiger Faktor für Neueinsteiger/innen ist, dass sie dem hohen Tempo und Zeitdruck standhalten.<sup>440</sup> Häufig wird darüber berichtet, wie schwierig die Umstellung auf das Tempo und die Zeiterfordernis in der Branche Wirtschaftsprüfung für Berufsanfänger/innen ist.<sup>441</sup>

Die hohe Arbeitsbelastung in der Branche Wirtschaftsprüfung kann sich aus verschiedensten Gründen ergeben. Beispielsweise werden zum Teil auf Seiten des Mandanten Unterlagen nicht früh genug oder nicht in der benötigten Qualität bereitgestellt. Auch müssen häufig bestimmte Fristen zur Fertigstellung eingehalten werden, jedoch ist die Zeit bis dahin nicht immer ausreichend, oder das Prüfungsbudget ist zu knapp.<sup>442</sup> Insbesondere für Berufsanfänger/innen ist es häufig erforderlich, am Wochenende Inventurbeobachtungen durchzuführen.<sup>443</sup> Außerdem ist ein *Training on the Job* bei den großen WPG üblich, d. h., je nach Vorkenntnissen nimmt es einige Zeit in Anspruch, sich die notwendigen fachlichen und technischen Qualifikationen anzueignen. Dies erfolgt zum Teil auch außerhalb der eigentlichen Ar-

---

<sup>436</sup> Vgl. *Dillard/Ferris* (1979), S. 183.

<sup>437</sup> Vgl. *Collins/Killough* (1992), S. 543.

<sup>438</sup> Vgl. *Padgett et al.* (2005), S. 95.

<sup>439</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001, 2005); *Coffey* (1994); *Lupu* (2012), S. 359.

<sup>440</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 359.

<sup>441</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 108.

<sup>442</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 1159. Insbesondere letzterer Punkt ist von Bedeutung, da hier impliziert wird, dass in der Praxis die Prüfungsplanung analog zum Prüfungsbudget erfolgt, und nicht, wie eigentlich im IDW PS 240 vorgesehen, nach geplante Prüfungsaufwand. Dieser Aspekt kann hier jedoch nicht weiter vertieft werden.

<sup>443</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 109.

beitszeit; über die Erfassung dieser Stunden (s. dazu nächster Abschnitt) bestehen jedoch unterschiedliche Ansichten. Weitere Aspekte sind die Fahrten zum Mandanten, da in der Regel der Einsatz beim Mandanten vor Ort erfolgt.<sup>444</sup> Dies kann, je nach eigenem Wohnort, verkehrstechnischer Lage und/oder der Verkehrsanbindung zum Firmensitz / zu der Niederlassung des Mandanten, unterschiedlich lang sein. Auch ist das gemeinsame Mittagessen mit den Kolleginnen/Kollegen meist fester Bestandteil der Firmenkultur, ebenso wie gelegentliche Feierabendaktivitäten mit den Kolleginnen/Kollegen, die sowohl privat als auch durch die Firma organisiert sein können.<sup>445</sup> Zwar ist die Teilnahme hieran freiwillig, jedoch berichten viele Mitarbeiter/innen von einem gewissen Druck bzw. der impliziten Erwartung, dass man an solchen Aktivitäten teilnimmt.<sup>446</sup> *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001) bemerken hierzu kritisch, dass der/die ideale WP-Ass. eine *high energy*<sup>447</sup>-Person sein und dem Motto des *work hard and play hard*<sup>448</sup> folgen sollte.<sup>449</sup> All dies reduziert die tatsächliche Freizeit, so dass in Interviews häufig der Ausdruck „Zeit opfern“ verwendet wird.<sup>450</sup> Charakteristisch ist auch eine wahrgenommene mangelnde Kontrolle der Mitarbeiter/innen über die Anzahl der Überstunden.<sup>451</sup>

*Lewis* (2007) folgert aus ihren Interviews, dass lange Arbeitszeiten grundsätzlich als integraler und nicht zu verändernder Bestandteil der Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung gesehen werden.<sup>452</sup> Dies wird vor allem im Zusammenhang mit dem Dienstleistungsaspekt gegenüber dem Mandanten begründet.<sup>453</sup> Wie lang solche Arbeitszeiten letztlich sind, ist dabei schwer zu konkretisieren: *Lewis* (2007) bemerkt etwa kritisch, dass nicht die vereinbarte Arbeitszeit die Aufgaben definiert, die die Mitarbeiter/innen haben, sondern umgekehrt Arbeitszeit als die Zeit definiert wird, die benötigt wird, um eine bestimmte Aufgabe zu schaffen.<sup>454</sup> Damit geht auch einher, dass die Anzahl der geleisteten Stunden nach oben offen ist.<sup>455</sup>

---

<sup>444</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 109.

<sup>445</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 111.

<sup>446</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 110-111.

<sup>447</sup> *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 110.

<sup>448</sup> *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 110.

<sup>449</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 110-111.

<sup>450</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 111.

<sup>451</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 485; *Crompton/Lyonette* (2011), S. 244.

<sup>452</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 147.

<sup>453</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 147.

<sup>454</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 149.

<sup>455</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 149.

Überstunden können auch Teil der Identität der Mitarbeiter/innen sein oder werden.<sup>456</sup> Das kann sich beispielsweise darin zeigen, dass eine Art Gruppendruck zum Leisten von Überstunden entsteht, Mitarbeiter/innen die Anzahl ihrer Überstunden untereinander vergleichen (je mehr, desto besser) oder abwertend über Teilzeitbeschäftigte sprechen.<sup>457</sup>

*Lewis* (2007) bemerkt hingegen auch einen Kulturwandel innerhalb der WPG.<sup>458</sup> Gerade jüngere Mitarbeiter/innen fordern ein Recht auf eigene Zeit außerhalb der Arbeitszeit ein; junge Eltern wollen etwa mehr Zeit mit ihren Familien verbringen.<sup>459</sup> Aber auch im Sinne eines effizienten und effektiven Arbeitens berichtet *Lewis* (2007), dass „zu viele“ Überstunden kritisch gesehen werden, sowohl durch die Mitarbeiter/innen als auch durch die Vorgesetzten.<sup>460</sup> Dies geht auch mit einem Wandel beim Thema *Präsenzkultur* (s. u.) einher: Der Fokus verschiebt sich hierbei auf die Qualität des Arbeitsergebnisses, weniger auf die reine Arbeitszeit.<sup>461</sup> Allerdings birgt diese Sichtweise auch die Gefahr, dass bei vielen Tätigkeiten im Rahmen einer Abschlussprüfung das Arbeitsergebnis die Dokumentation ist – welche nicht immer den Rückschluss auf die hierfür aufgewandte oder benötigte Zeit ermöglicht.

Die Erfassung der geleisteten Stunden erfolgt bei den großen WPG i. d. R. in kleinen Zeitabschnitten und mit bestimmter Kontierung, d. h. es ist genau zu beachten, auf welche Kundenaufträge, interne Projekte oder Sonstiges die Zeiten gebucht werden.<sup>462</sup> *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010) bemerken etwa bei einer australischen Big-4-WPG, dass Zeitabschnitte von sechs Minuten einem bestimmten Auftrag zugeordnet werden sollten.<sup>463</sup>

Das kann wiederum ebenfalls viel Zeit in Anspruch nehmen, die jedoch üblicherweise nicht als Arbeitszeit erfasst wird.<sup>464</sup> Auch Verwaltungstätigkeiten wie der Aufwand für die Erfassung von Reisekosten, das Recherchieren/Buchen von Dienstreisen oder Buchungen für interne Veranstaltungen wie Schulungen können beträchtlich sein, üblicherweise ohne, dass dies als buchbare Zeit gesehen wird (unabhängig davon, was seitens der Firma die Soll-Vorgabe hierzu ist).<sup>465</sup> Auch die eigentlichen Dienstreisen zum Mandanten stellen zum Teil keine Ar-

---

<sup>456</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 148.

<sup>457</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 151.

<sup>458</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 152.

<sup>459</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 152.

<sup>460</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 152.

<sup>461</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 153.

<sup>462</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 112.

<sup>463</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 776.

<sup>464</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 150.

<sup>465</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 150.

beitszeit dar bzw. sollen erst ab einem bestimmten Ausmaß oder je nach Budget oder Absprache mit den Vorgesetzten als Arbeitszeit erfasst werden.<sup>466</sup>

Im Rahmen der Prüfungstätigkeit kann es ebenfalls vorkommen, dass Überstunden zwar notwendig sind, aber diese von den Beschäftigten nicht (vollständig) erfasst (*kontiert*) werden.<sup>467</sup> Dies kann verschiedene Ursachen haben. In Interviewstudien berichten Mitarbeiter/innen, dass dies vor allem aufgrund des Prüfungsbudgets erfolgt.<sup>468</sup> Zwar gibt es in den untersuchten Firmen formale Anweisungen, dass alle Überstunden kontiert werden müssen.<sup>469</sup> In der Praxis entscheiden sich Mitarbeiter/innen jedoch gelegentlich, dies nicht in vollem Umfang zu tun, um sowohl den Bedürfnissen des Mandanten (die Arbeit muss erledigt werden) als auch den finanziellen Bedürfnissen ihres Unternehmens (das geplante Budget muss ungefähr eingehalten werden) gerecht zu werden.<sup>470</sup> Auch kann ausschlaggebend sein, dass eine Anhäufung einer großen Menge von Überstunden in der Firma negativ gesehen wird, beispielsweise weil es den Eindruck vermittelt, dass man nicht effizient arbeitet, also „nicht gut genug“ ist.<sup>471</sup> Auch kann eine große Menge von Überstunden dazu führen, dass Mitarbeiter/innen sich für diese vor Vorgesetzten rechtfertigen müssen.<sup>472</sup> Die ungefähre Einhaltung des Budgets spielt zudem auch für die Beurteilung der Mitarbeiter/innen eine Rolle, dies wird insbesondere ab der Hierarchieebene Senior zunehmend wichtiger, wenn die Mitarbeiter/innen mehr Verantwortung für das Mandat übernehmen.<sup>473</sup> Auch kann das fehlende Kontieren von Überstunden bei gleichzeitig langer Präsenz im Büro / beim Mandanten den Eindruck besonders engagierter Mitarbeiter/innen vermitteln.<sup>474</sup> Umgekehrt kann dies firmenseitig aber auch dazu führen, dass insgesamt betrachtet eine geringere Auslastung der Mitarbeiter/innen angenommen wird, als dies tatsächlich der Fall ist.<sup>475</sup>

Zusätzlich zu den oben angeführten Gründen ist auch denkbar, dass Mitarbeiter/innen auf diese Weise ihre Leistung besser darzustellen versuchen, da sie nach außen betrachtet nicht so viel Zeit für bestimmte Aufgaben gebraucht haben. Weitere denkbare Gründe für eine nicht-vollständige Kontierung von Überstunden wären beispielsweise, dass Mitarbeiter/innen ihre

---

<sup>466</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 109.

<sup>467</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 113-114; *Lewis* (2007), S. 150.

<sup>468</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2000), S. 1160.

<sup>469</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2000), S. 1160; *Lewis* (2007), S. 150.

<sup>470</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2000), S. 1160; *Lewis* (2007), S. 150.

<sup>471</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 114.

<sup>472</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 114.

<sup>473</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2000), S. 1160; *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 114.

<sup>474</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 115.

<sup>475</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 115.

Überstunden für selbst verschuldet halten, den potentiellen Aufwand der Diskussion über die Stunden mit Managern scheuen oder Einarbeitungszeit oder Zeit für ein Training on the Job nicht als kontierungsfähig einschätzen.<sup>476</sup> Diese Aspekte sind jedoch mitarbeiter- und firmenspezifisch und können nur im Einzelfall betrachtet werden.

Weitere Studien deuten darauf hin, dass auch innerhalb einer WPG je nach Hierarchieebene und Mandat das Kontieren von tatsächlich angefallenen Stunden unterschiedlich gesehen wird: Während Manager es implizit belohnen, wenn die Senior ihre Stunden nicht alle erfassen, ist dieser Effekt für Partner nicht zu beobachten.<sup>477</sup> Dies deckt sich mit früheren Forschungsergebnissen, wonach der von Partnern ausgeübte Druck auf Mitarbeiter/innen, ihre geleisteten Stunden innerhalb des Budgets zu erfassen, mittlerweile nachgelassen hat bzw. Partner nun offiziell dazu anhalten, alle Überstunden zu erfassen.<sup>478</sup>

Manager üben die impliziten Anreize insbesondere dann aus, wenn es besonders wichtige Mandate ihres Portfolios betrifft, also solche, die Manager gerne halten würden und somit auf diesen eine besonders gute Leistung erzielen wollen. Mandate können beispielsweise deswegen wichtig sein, weil ein besonders einflussreicher Partner innerhalb der Firma Mitunterzeichner ist, oder auch, weil Manager mit diesem Mandanten besonders gut auskommen.<sup>479</sup> *Agoglia/Hatfield/Lambert* (2015) zeigen, dass Manager für ihre wichtigsten Mandate eher solche Senior buchen, die dazu neigen, kaum/wenige Überstunden zu erfassen.<sup>480</sup> Auf diese Weise können Manager besonders gute Realisationsraten erzielen und sich ggf. dadurch im Unternehmen gut positionieren.<sup>481</sup> Auf der anderen Seite sehen sich Senior so weiterhin unter Druck, nicht alle tatsächlich geleisteten Stunden zu buchen.<sup>482</sup> Allerdings kann auch für die Senior ein Anreiz bestehen, weniger Stunden als tatsächlich geleistet zu erfassen, um den

---

<sup>476</sup> Vgl. etwa *Lewis* (2007), S. 150.

<sup>477</sup> Vgl. *Agoglia/Hatfield/Lambert* (2015), S. 1-14. *Agoglia/Hatfield/Lambert* (2015) schaffen in ihrem Experiment eine Situation, in der das Prüfungsteam (deutlich) mehr Stunden gearbeitet hat, als im Budget für das Mandat eigentlich vorgesehen war. Die Stunden werden in einem Szenario durch das Team voll erfasst (d. h., Überstunden werden gebucht), in einem anderen Szenario werden die Stunden durch das Team ungefähr nach Budget erfasst (d. h., Überstunden werden nicht gebucht). *Agoglia/Hatfield/Lambert* (2015) finden, dass Manager tendenziell das Nicht-Erfassen von Überstunden durch eine bessere Leistungsbeurteilung und/oder durch das Buchen dieser Mitarbeiter/innen für ihre künftigen Mandate belohnen, finden jedoch keinen solchen Effekt, wenn sie Partner von WPG diese Situation einschätzen lassen.

<sup>478</sup> Vgl. *Agoglia/Hatfield/Lambert* (2015); *Buchheit/Pasewark/Strawser* (2003); *McNair* (1991). Verschiedene Studien belegen zudem negative Folgen des Nicht-Erfassens aller Stunden, vgl. für eine Übersicht beispielsweise *Agoglia/Hatfield/Lambert* (2015), S. 1.

<sup>479</sup> Vgl. *Agoglia/Hatfield/Lambert* (2015), S. 4 für weitere Kriterien.

<sup>480</sup> Vgl. *Agoglia/Hatfield/Lambert* (2015), S. 6-9.

<sup>481</sup> Vgl. *Agoglia/Hatfield/Lambert* (2015), S. 5.

<sup>482</sup> Vgl. *Agoglia/Hatfield/Lambert* (2015); *Lewis* (2007), S. 151; *McNair* (1991); *Sweeney/Pierce* (2006). Dieser kann z. B. dadurch entstehen, dass Senior ggf. schlechtere Leistungsbeurteilungen erhalten oder ggf. nicht auf erstrebenswerte Mandate gebucht werden (siehe Abschnitt 7.5.5.6 für diese Problematik).



Manager zufriedenzustellen.<sup>483</sup> Ein Grund dafür wäre beispielsweise, dass sie eine besonders gute Leistungsbeurteilung bekommen möchten oder im nächsten Jahr wieder für dieses Mandat gebucht werden möchten, weil sie dieses aus verschiedenen Gründen als besonders erstrebenswert empfinden.<sup>484</sup>

Des Weiteren ist zu betrachten, wie in den WPG mit den gebuchten Überstunden verfahren wird. Dies ist jedoch sehr spezifisch für die jeweilige WPG, so dass an dieser Stelle lediglich die verschiedenen Möglichkeiten thematisiert werden. Die Analyse dieser Variable in der empirischen Untersuchung müsste demnach je WPG erfolgen, um weiteren Aufschluss über die Ausgestaltung in der jeweiligen WPG zu erhalten. Viele der Top-10-WPG bieten ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern Jahresarbeitszeitkonten an.<sup>485</sup> Die geleisteten und erfassten Stunden werden mit Start der Busy Season gesammelt, typischerweise jeweils für ein Geschäftsjahr. Angefallene Mehrarbeitsstunden können zu einem späteren Zeitpunkt – typischerweise nach der Busy Season – auf Antrag in Freizeit umgewandelt werden. Es ist jedoch nicht immer möglich, die angefallenen Überstunden auch tatsächlich zu nehmen: Auch außerhalb der Busy Season können Mitarbeiter/innen bereits für Projekte reserviert sein, so dass sich keine Gelegenheit zum Abbau der Überstunden ergibt; dringende Projekte können auch kurzfristig die Anwesenheit erforderlich machen, etc. Auch werden nicht in jeder WPG alle geleisteten Überstunden tatsächlich zum Abbau freigegeben, z. B. werden teilweise über eine bestimmte Obergrenze hinausgehende Überstunden nicht mehr berücksichtigt. Auch das Verfahren zum Umgang mit nicht abgebauten Überstunden zum Ende des Geschäftsjahres ist je nach WPG unterschiedlich: In einigen WPG werden die Stunden ausgezahlt, in anderen verfallen diese, in wieder anderen Modellen werden diese in der Höhe des Bonus berücksichtigt etc. Mangels öffentlich zugänglichen Materials können hier jedoch keine Einzelheiten je WPG angegeben werden.

Allerdings werden in manchen WPG Jahresarbeitszeitkonten nur für Mitarbeiter/innen der Karrierestufe Associate und Senior gewährt. Ab der Stufe Manager fallen diese weg und anfallende Überstunden sind mit dem Gehalt abgegolten. Ist dies der Fall, könnte dies ein wichtiger Faktor für die Wahrnehmung der Karrierestufe Manager sein. So ist es denkbar, dass Mitarbeiter/innen als Senior über den Abbau von Mehrstunden und den Erholungsurlaub in

---

<sup>483</sup> Vgl. *Agoglia/Hatfield/Lambert* (2015), S. 5.

<sup>484</sup> Vgl. *Agoglia/Hatfield/Lambert* (2015), S. 5.

<sup>485</sup> Die nachfolgenden Informationen haben sich durch informelle Befragungen von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern der WPG ergeben und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

den Sommermonaten einen vergleichsweise langen Zeitraum freinehmen können. Mit einer Beförderung zum Manager wäre dies dann nicht mehr möglich.

Schließlich wird darauf eingegangen, welche empirischen Befunde eine mögliche Genderprägung des Einflussfaktors Arbeitsbelastung zum Inhalt haben. Es finden sich in der Forschung einige Belege dafür, dass die sehr hohe zeitliche Belastung ein wichtiger Grund ist, warum insbesondere Frauen die WPG verlassen.<sup>486</sup> Es gibt jedoch keinen Hinweis darauf, dass es zwischen Männern und Frauen c. p. signifikante Unterschiede in der Arbeitsbelastung und der Anzahl der Überstunden gibt. *Ruiz Castro* (2012) weist auf eine geschlechts-/genderspezifische Besonderheit hinsichtlich Überstunden im mexikanischen Kontext hin: Hier spielen zusätzlich auch Bedenken um die Sicherheit von Frauen eine Rolle, wenn diese abends lang arbeiten und (alleine) spät nach Hause zurückkehren.<sup>487</sup> Dies stellt nach Auffassung der Autorin eine Einschränkung für weibliche WP-Ass. dar, die in dieser Form für Männer nicht relevant ist.<sup>488</sup> Da auch in Mexiko eine enge Verknüpfung zwischen Überstunden und wahrgenommenem Arbeitseinsatz und damit indirekt auch den weiteren Karriereaussichten besteht, werden Frauen hier benachteiligt.<sup>489</sup> *Barker/Monks* (1998) finden in ihrer Befragung irischer CA, dass die Mehrheit der Befragten (fast 75 %) zwar gerne mehr Zeit außerhalb der Arbeit verbringen würde, jedoch die langen Arbeitszeiten als notwendig ansieht, um weiter aufzusteigen.<sup>490</sup> Frauen denken dies häufiger (82 %) als Männer (70 %).<sup>491</sup>

#### **7.4.3.2.2. Ergebnisse und Analyse der empirischen Untersuchung der Vf. zur Arbeitsbelastung in der Wirtschaftsprüfung**

Für die Abfrage der erwarteten Überstunden wurde sorgfältig abgewogen, wie die Operationalisierung der Überstunden erfolgen sollte. Eine quantitative Abfrage der absoluten Anzahl der Überstunden wie in obig genannten Forschungsarbeiten erscheint nicht sinnvoll, da beispielsweise die gleiche absolute Anzahl Überstunden bei einer Teilzeitbeschäftigung stärker ins Gewicht fällt als bei einer Vollzeitbeschäftigung. Ohne eine konkrete Quantifizierung der Stunden ist jedoch eine Vergleichbarkeit der Angaben auf einer 7-stufigen Skala nicht möglich: So könnte die Angabe 7 = sehr viele Überstunden bei einer Person 50 Stunden Wochenarbeitszeit, bei einer anderen Person 80 Stunden Wochenarbeitszeit bedeuten. Aus diesem Grund wird hier die erwartete Anzahl von Überstunden mit einer Orientierungshilfe abge-

---

<sup>486</sup> Vgl. *Barcelona/Lelievre/Lelievre* (1975); *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977), S. 169.

<sup>487</sup> Vgl. *Ruiz Castro* (2012), S. 542.

<sup>488</sup> Vgl. *Ruiz Castro* (2012), S. 542.

<sup>489</sup> Vgl. *Ruiz Castro* (2012), S. 542.

<sup>490</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 815.

<sup>491</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 815. Ein Test auf statistische Signifikanz des Unterschieds wurde nicht durchgeführt.

fragt. Hierbei findet eine Einschätzung auf einer Skala von 1-7 statt, wobei 1 bedeutet, dass keine Überstunden geleistet werden und 7 bedeutet, dass mehr als 60 % der vereinbarten Wochenarbeitszeit als Überstunden geleistet werden, also bei einer Vollzeitbeschäftigung eine Gesamtarbeitszeit von 64 Stunden.<sup>492</sup>

Das Ergebnis der empirischen Untersuchung für die Variable Überstunden stellt sich als deskriptive Statistik wie folgt dar:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_26...Überstunden (im Jahresdurchschnitt)? Orientierungshilfe: 1 = keine Überstunden, 7 = mehr als 60 % der vereinbarten Wochenarbeitszeit als Überstunden?	356	1,323	1,282	10
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_26...Überstunden (im Jahresdurchschnitt)? Orientierungshilfe: 1 = keine Überstunden, 7 = mehr als 60 % der vereinbarten Wochenarbeitszeit als Überstunden?	347	-1,712	1,323	19

Tabelle 25: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Überstunden“

Es zeigt sich, dass im Schnitt viele Überstunden erwartet werden, rein rechnerisch also bei einer Vollzeitbeschäftigung zwischen 56 und 60 Stunden (h) pro Woche.<sup>493</sup> Korrespondierend niedrig fällt hier die Einschätzung der Zufriedenheit mit dem geschätzten Umfang der erwarteten Überstunden aus.

Eine Auswertung nach Geschlecht zeigt folgendes Bild:

<sup>492</sup> Für die Auswertung der Studie wurde die Skala von 1-7 in eine Skala von -3 bis +3 umgerechnet. Dabei ergeben sich für eine Vollzeitbeschäftigung somit folgende Überstunden pro Woche: -3= 0 Überstunden, -2 = 4 Überstunden, -1 = 8 Überstunden, 0 = 12 Überstunden, 1 = 16 Überstunden, 2 = 20 Überstunden, 3 = 24 Überstunden.

<sup>493</sup> Die Berechnung erfolgt anhand der Skala wie in der obigen Fußnote dargestellt.

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_26...Überstunden (im Jahresdurchschnitt)? Orientierungshilfe: 1 = keine Überstunden,7 = mehr als 60 % der vereinbarten Wochenarbeitszeit als Überstunden	M	212	1,311	1,272	0,087	0,051	0,821
	F	141	1,326	1,312	0,110		
v18_26...Überstunden (im Jahresdurchschnitt)? Orientierungshilfe: 1 = keine Überstunden,7 = mehr als 60 % der vereinbarten Wochenarbeitszeit als Überstunden	M	204	-1,618	1,376	0,096	4,579	0,033
	F	140	-1,829	1,240	0,105		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_26...Überstunden (im Jahresdurchschnitt)? Orientierungshilfe: 1 = keine Überstunden,7 = mehr als 60 % der vereinbarten Wochenarbeitszeit als Überstunden	Varianzen sind gleich	-0,107	351	0,915	-0,015	0,140	
v18_26...Überstunden (im Jahresdurchschnitt)? Orientierungshilfe: 1 = keine Überstunden,7 = mehr als 60 % der vereinbarten Wochenarbeitszeit als Überstunden	Varianzen sind ungleich	1,482	318	0,139	0,211	0,142	

Tabelle 26: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Überstunden“ und Geschlecht

Die Antworten der männlichen und weiblichen Befragten fallen bei Betrachtung der deskriptiven Statistik sehr ähnlich aus. Ein Levene-Test auf Varianzgleichheit zeigt keine signifikanten Unterschiede zwischen den Mittelwerten der männlichen und weiblichen Befragten.

Außerdem wurden die Befragten gebeten, ihre Einschätzung dahingehend anzugeben, ob sie geleistete Mehrarbeit über Freizeit ausgleichen können.

Die deskriptive Statistik für die Variable Ausgleich von Überstunden stellt sich wie folgt dar:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_25...Ihre Mehrarbeit über Freizeit ausgleichen zu können?	356	-1,654	1,754	10
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_26...Ihre Mehrarbeit über Freizeit ausgleichen zu können?	347	-1,712	1,323	19

Tabelle 27: Deskriptive Statistik „Ausgleich von Überstunden“

Wie obige Tabelle zeigt, erwarten die Studienteilnehmer/innen somit nur in geringem Umfang die Möglichkeit, als Manager ihre Mehrarbeit über Freizeit ausgleichen zu können. Die Zufriedenheit mit diesem Aspekt fällt dementsprechend ebenfalls gering aus. Mit Blick auf die Antworten wäre eine weiterführende Analyse des jeweiligen Arbeitszeitmodells je WPG er-

forderlich, um Aufschluss darüber zu erhalten, aus welchen Gründen diese Einschätzung verhältnismäßig negativ ausfällt. Möglich wäre zum einen, dass die institutionellen Rahmenbedingungen einer WPG grundsätzlich keinen Ausgleich von Mehrstunden ermöglichen, oder nur in sehr geringem Umfang, oder dass zum anderen diese Möglichkeit zwar theoretisch besteht, praktisch aber nicht umgesetzt wird oder nicht umgesetzt werden kann.

Eine Auswertung nach Geschlecht zeigt sehr ähnliche Ausprägungen bei den männlichen und weiblichen Studienteilnehmer/innen, es bestehen keine signifikanten Unterschiede in den Mittelwerten:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_25...Ihre Mehrarbeit über Freizeit ausgleichen zu können?	M	211	-1,711	1,712	0,118	0,754	0,386
	F	142	-1,577	1,804	0,151		
v18_25...Ihre Mehrarbeit über Freizeit ausgleichen zu können?	M	204	-1,618	1,376	0,096	1,074	0,301
	F	140	-1,829	1,240	0,105		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_25...Ihre Mehrarbeit über Freizeit ausgleichen zu können?	Varianzen sind gleich	-0,703	351	0,483	-0,133	0,190	
v18_25...Ihre Mehrarbeit über Freizeit ausgleichen zu können?	Varianzen sind gleich	0,650	349	0,516	0,134	0,205	

Tabelle 28: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Ausgleich von Überstunden“ und Geschlecht

### 7.4.3.3. Die Flexibilität der Arbeitszeiten in der Wirtschaftsprüfung

Die Thematik flexibler Arbeitszeiten ist ein wichtiger Forschungsgegenstand in der Prüfungsforschung und wird primär im Zusammenhang mit flexiblen Arbeitszeiten mit Kind/ern diskutiert. Auch in dieser Arbeit wird auf diesen Teilaspekt der flexiblen Arbeitszeiten in Abschnitt 7.7.4.9 noch ausführlich eingegangen. An dieser Stelle wird jedoch – unabhängig vom Aspekt des privaten Umfelds – thematisiert, inwieweit Mitarbeiter/innen flexibel entscheiden können, wann sie arbeiten und ob hierin ggf. ein Unterschied zwischen den Karrierestufen Senior und Manager besteht. Ein Zusammenhang zwischen der erwarteten Flexibilität als Manager und der Kündigungsabsicht als Senior ist dahingehend denkbar, dass eine wahrgenommene höhere Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeit zu einer höheren Jobzufriedenheit und damit indirekt zu einer niedrigeren Kündigungsabsicht führt.

Durch die notwendige Präsenz vor Ort beim Mandanten unterliegen die Senior grundsätzlich einer gewissen Einschränkung in der Wahl ihrer Arbeitszeiten. Während einige Mandanten grundsätzlich sehr früh vor Ort sind und häufig ähnliche Präsenzzeiten von den Prüfungsteams erwarten, sind bei anderen Mandanten die Ansprechpartner erst spät vor Ort. Teilweise sind Prüfungsteams bereits dahingehend auf die Mandanten angewiesen, dass diese den Prüfungsteams aufschließen oder diese über das Gelände begleiten müssen, der Empfang zum Einlass der Teams noch nicht besetzt ist oder eine lange Tätigkeit in den Abend hinein aus mandantenbetrieblichen Gründen nicht möglich ist. Natürlich ist dies nicht immer der Fall, gerade bei längeren Einsätzen oder größeren Prüfungsteams gestaltet sich die Tätigkeit beim Mandanten autarker und unkomplizierter. Neben den Erwartungen und Arbeitszeiten des Mandanten spielen aber auch interne Gründe für die Arbeitszeit der Senior eine Rolle. Je nach Erfahrung des übrigen Prüfungsteams ist eine Präsenz der Senior über die gesamte Zeit der Tätigkeit des Prüfungsteams erforderlich, um beispielsweise für Fragen erreichbar zu sein, das Team koordinieren und zum Teil auch überwachen zu können. Dies ist für Manager nicht in dem Umfang der Fall. Häufig sammeln Prüfungsteams Fragen an die Manager und besprechen diese in einem telefonischen Termin oder wenn die Manager mit vor Ort sind. Auch diese Verfahren sind natürlich sehr unterschiedlich je nach Größe der Mandate (s. o.), Präferenzen der Manager, Erfahrung des Prüfungsteams usw.

Hinsichtlich einer möglichen Genderprägung der flexiblen Tätigkeit sei ebenfalls auf Abschnitt 7.7.4.9 verwiesen. Es konnten keine Belege dafür gefunden werden, dass der Aspekt der flexiblen Tätigkeit ohne einen Zusammenhang zu Kind/ern gendergeprägt sein könnte.

Im Vordergrund der empirischen Untersuchung der Vf. steht die Frage, ob die Senior erwarten, dass sie als Manager flexibler in der Wahl des Arbeitsortes oder der Arbeitszeiten sind und wie zufrieden sie mit dem von ihnen erwarteten Umfang wären. Es gibt keine bisherige Messung dieses Aspekts in der Prüfungsforschung. In dieser Studie wurde die Frage daher direkt gestellt, d. h. in welchem Umfang die Befragten erwarten, beeinflussen zu können, wann sie arbeiten. Als zusätzliche Hilfestellung für das Verständnis der Frage wurde als Erklärung „Verteilung der Gesamtarbeitszeit auf Tag/Woche“ in Klammern angegeben.

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_19...beeinflussen zu können, wann Sie arbeiten (Verteilung der Gesamtarbeitszeit auf Tag/Woche)?	358	-0,302	1,683	8
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_19...beeinflussen zu können, wann Sie arbeiten (Verteilung der Gesamtarbeitszeit auf Tag/Woche)?	357	-0,045	1,775	9

Tabelle 29: Deskriptive Statistik „Wahl Arbeitszeit“

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Befragten als Manager in eher geringem Umfang damit rechnen, ihre Arbeitszeit beeinflussen zu können, und damit weder zufrieden noch unzufrieden sind.

Eine getrennte Analyse dieser Variable nach Geschlecht liefert folgendes Ergebnis:

		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_19...beeinflussen zu können, wann Sie arbeiten (Verteilung der Gesamtarbeitszeit auf Tag/Woche)?	M	213	-0,286	1,651	0,113	0,385	0,536
	F	142	-0,303	1,742	0,146		
v18_19...beeinflussen zu können, wann Sie arbeiten (Verteilung der Gesamtarbeitszeit auf Tag/Woche)?	M	212	-0,071	1,747	0,120	0,023	0,880
	F	142	0,021	1,812	0,152		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_19...beeinflussen zu können, wann Sie arbeiten (Verteilung der Gesamtarbeitszeit auf Tag/Woche)?	Varianzen sind gleich	0,090	353	0,928	0,016	0,090	
v18_19...beeinflussen zu können, wann Sie arbeiten (Verteilung der Gesamtarbeitszeit auf Tag/Woche)?	Varianzen sind gleich	-0,478	352	0,633	-0,092	-0,478	

Tabelle 30: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Wahl Arbeitszeit“ und Geschlecht

Die Antworten der männlichen und weiblichen Befragten fallen sehr ähnlich aus. Es gibt keine signifikanten Unterschiede.

#### 7.4.3.4. Die Arbeitsorte in der Wirtschaftsprüfung

In der Prüfungsforschung wird der Aspekt des Arbeitsortes in der Regel im Zusammenhang mit flexiblen Arbeitszeiten mit Kind/ern thematisiert, nicht vor dem Hintergrund der potenziell unterschiedlichen Arbeitsorte von Senior und Manager. Ein Zusammenhang zwischen der erwarteten Flexibilität in der Wahl des Arbeitsortes als Manager und der Kündigungsabsicht als Senior ist dahingehend denkbar, dass eine höhere Flexibilität in der Wahl des Arbeitsortes

zu einer höheren Jobzufriedenheit und damit indirekt zu einer niedrigeren Kündigungsabsicht führt. Ein hohes Ausmaß an Reisetätigkeit beispielsweise schränkt die Senior in ihrer Freiheit ein, führt außerdem zu Mehrstunden und mehr Stress<sup>494</sup>, was wiederum die Jobzufriedenheit senkt. Die Forschung hat gezeigt, dass ein hohes Maß an Reisetätigkeit ein wichtiger Grund ist, warum Mitarbeiter/innen WPG verlassen.<sup>495</sup>

In der Wirtschaftsprüfung erfolgt für die Senior in der Regel ein Einsatz beim Mandanten vor Ort.<sup>496</sup> Die Präsenz vor Ort wird insbesondere für Prüfungsleiter/innen als notwendig angesehen, beispielsweise für die Steuerung und Motivation des Prüfungsteams.<sup>497</sup> Eine vollständige Abwicklung der Prüfung vom Büro aus ist eher selten der Fall. Bei einigen Prüfungen sind aufgrund einer größeren Entfernung vom Wohnort/Niederlassungsort Hotelübernachtungen notwendig. Auch hier sind Senior üblicherweise die ganze Woche vor Ort, was gerade bei längeren Einsätzen auf Mandaten, die Hotelübernachtungen beinhalten, einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen haben kann. Dieser Aspekt wird auch im Zusammenhang mit Familie und/oder Kind/ern noch einmal aufgegriffen (s. Abschnitt 7.7.4). Als Manager ist eine Präsenz vor Ort beim Mandanten nicht mehr im gleichen Umfang der Fall, nicht zuletzt deswegen, weil Manager eine viel größere Anzahl Mandate betreuen als Senior. Die Entscheidung über den jeweiligen Arbeitsort kann für Manager eine wichtige Rolle spielen. Als Optionen kommen hierbei grundsätzlich neben der Tätigkeit im Büro auch das Arbeiten vor Ort beim Mandanten mit den jeweiligen Prüfungsteams in Betracht. Häufig ist die Tätigkeit dadurch durch viel Reisezeit geprägt, so dass auch unterwegs gearbeitet wird. Schließlich kommt auch das Home-Office in Betracht. Hinsichtlich der Tätigkeit beim Mandanten mit dem Prüfungsteam ist abzuwägen, welches Prüfungsteam den Manager vor Ort am dringendsten benötigt, was wiederum von der Erfahrung der Teams, der Kompetenz der Prüfungsleiter/innen und vielen weiteren Faktoren abhängig ist. Außerdem ist zu beachten, dass aufgrund der notwendigen Koordination bei vielen verschiedenen Mandaten Manager häufig auch mit anderen Mandanten beschäftigt sind, z. B. telefonisch Fragen klären o. Ä., und damit auch nicht unbedingt ansprechbar für Fragen des Prüfungsteams ist. Aber auch die Größe des Mandats spielt eine wichtige Rolle: Bei sehr großen oder großen Mandaten sind Manager üblicherweise auch selbst dauerhaft vor Ort.

---

<sup>494</sup> Vgl. *Collins/Killough* (1992), S. 544.

<sup>495</sup> Vgl. *Dillard/Ferris* (1979), S. 183; *Padgett et al.* (2005), S. 95.

<sup>496</sup> Vgl. *Almer/Hopper/Kaplan* (1998), S. 15.

<sup>497</sup> Vgl. *Crompton/Lyonette* (2011), S. 245.



Ein weiterer Aspekt ist die Frage eines festen Arbeitsplatzes für Senior oder Manager im eigenen Büro. In Deutschland hat man als Senior in der Regel selbst im eigenen Büro keinen eigenen Arbeitsplatz, so dass kein fester Anlaufpunkt oder eine Personalisierung des Arbeitsplatzes möglich ist.<sup>498</sup> Selbst in der IT-Ausstattung ist keine Individualisierung vorgesehen, beispielsweise kann bei manchen Firmen der Arbeits-Laptop nicht weiter personalisiert werden (z. B. durch die Einstellung eines eigenen Hintergrundbilds, Einrichtung eines Bildschirmschoners o. Ä.). Mit Erreichen der Hierarchieebene Manager geht in Deutschland üblicherweise ein fester Arbeitsplatz im Büro einher. Dies ist in anderen Ländern nicht der Fall, wie etwa *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011) für Australien zeigen.<sup>499</sup> Die Autoren analysieren, dass sich in der Organisation der Arbeitsplätze auch die Hierarchie und Wertvorstellungen im Unternehmen widerspiegeln: So werden Associate und Senior noch als eher temporäre Mitarbeiter/innen gesehen, während auf höheren Hierarchieebenen Mitarbeiter/innen als fest akzeptiert werden und einen eigenen Arbeitsplatz zugeteilt bekommen.<sup>500</sup>

Allerdings spielt in diesem Zusammenhang auch die Reisezeit eine große Rolle. Ein häufiger Wechsel der Einsatzorte kann beispielsweise mit einer höheren Reisezeit einhergehen, was wiederum die Gesamtarbeitszeit erhöhen kann. Auf der anderen Seite ist als Manager oft nicht mehr eine dauerhafte Präsenz beim Mandanten vor Ort notwendig, was wiederum die Flexibilität der Arbeitszeiten beeinflussen kann. Dies ist jedoch stark von individuellen Faktoren abhängig, wie etwa dem eigenen Wohnort, den Standorten der eigenen Mandanten, der Wahl des Verkehrsmittels usw. Beispielsweise ist es bei Niederlassungen von WPG in großen Städten weitaus üblicher, dass ein Einsatz bei Mandanten im Stadtgebiet erfolgt, als bei kleinen Niederlassungen, wo viel Reisetätigkeit zu Mandanten im Umland erforderlich ist. Es ist dabei zu beachten, dass gerade Reisetätigkeit einschließlich möglicher Hotelübernachtungen individuell sehr unterschiedlich wahrgenommen wird: Während es die einen belastet, viel unterwegs zu sein, finden andere ein gleiches Ausmaß an Reisetätigkeit gut oder sehen es zumindest nicht als belastend an. In der Prüfungsforschung finden *Dillard/Ferris* (1979) für die Variable „Einsatz durchschnittlich 2 Wochen pro Monat außerhalb des Wohnorts“ einen Zusammenhang zu der Kündigungsabsicht: WP-Ass., die beabsichtigen, innerhalb der nächsten fünf Jahre ihre WPG zu verlassen, schätzen diesen Punkt als signifikant weniger erstrebenswert ein als solche ohne Kündigungsabsicht.<sup>501</sup> Außerdem erwarten letztere sogar eine

---

<sup>498</sup> Vgl. für Australien ähnlich *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 8.

<sup>499</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 7-8.

<sup>500</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 8.

<sup>501</sup> Vgl. *Dillard/Ferris* (1979), S. 183.

signifikant höhere Wahrscheinlichkeit für dieses Reise-Erfordernis als diejenigen mit Kündigungsabsicht.<sup>502</sup> Auch dies zeigt, wie subjektiv die Wahrnehmung der eigenen Belastung durch Reisetätigkeit ausfallen kann.

Es gibt außerdem Anzeichen dafür, dass auch die Dauer der Abwesenheit für Prüfungen außerhalb der eigenen Heimatstadt einen Einfluss auf die Kündigungsabsicht haben könnte: *Padgett et al.* (2005) finden eine signifikante Lücke zwischen der erwarteten Anzahl an Wochen mit Tätigkeit außerhalb der Heimatstadt und der tatsächlichen Anzahl und einen signifikanten Zusammenhang zur Länge der Beschäftigungsdauer in der Wirtschaftsprüfung.<sup>503</sup>

In der Prüfungsforschung wird die Möglichkeit zur Wahl des Arbeitsortes mit Blick auf das Geschlecht oder hinsichtlich der Genderprägung vor allem im Zusammenhang mit Familie und Kind/ern betrachtet. *Barker/Monks* (1998) finden in ihrer Befragung irischer CA, dass die Mehrheit von ihnen auch mal über Nacht beruflich unterwegs ist.<sup>504</sup> Dies betrifft jedoch deutlich mehr Männer (84 %) als Frauen (64 %).<sup>505</sup>

In der Prüfungsforschung erfolgte bisher keine Messung dieses Aspekts. In dieser Studie wurde die Frage daher direkt gestellt, d. h. in welchem Umfang die Befragten erwarten, beeinflussen zu können, wo sie arbeiten. Als zusätzliche Hilfestellung für das Verständnis der Frage wurden als Beispiele „Büro, Mandant, Home-Office“ in Klammern angegeben.

Die deskriptive Statistik für die Variable Wahl Arbeitsort stellt sich wie folgt dar:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_12...beeinflussen zu können, wo Sie arbeiten (Büro, Mandant, Home-Office o. Ä.)?	353	0,960	1,593	13
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_12...beeinflussen zu können, wo Sie arbeiten (Büro, Mandant, Home-Office o. Ä.)?	354	1,251	1,656	12

Tabelle 31: Deskriptive Statistik „Wahl Arbeitsort“

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Befragten als Manager in eher hohem Umfang eine Flexibilität in ihrer Wahl des Arbeitsortes erwarten und damit in hohem Umfang zufrieden sind.

Eine getrennte Analyse dieser Variable nach Geschlecht zeigt, dass die Antworten der männlichen und weiblichen Befragten sehr ähnlich ausfallen und keine signifikanten Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen bestehen:

<sup>502</sup> Vgl. *Dillard/Ferris* (1979), S. 183.

<sup>503</sup> Vgl. *Padgett et al.* (2005), S. 95.

<sup>504</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 815.

<sup>505</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 815.

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_12...beeinflussen zu können, wo Sie arbeiten (Büro, Mandant, Home-Office o. Ä.)?	M	207	0,928	1,595	0,111	0,301	0,583
	F	143	1,028	1,588	0,133		
v18_12...beeinflussen zu können, wo Sie arbeiten (Büro, Mandant, Home-Office o. Ä.)?	M	208	1,212	1,619	0,112	1,794	0,181
	F	143	1,336	1,691	0,141		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_12...beeinflussen zu können, wo Sie arbeiten (Büro, Mandant, Home-Office o. Ä.)?	Varianzen sind gleich	-0,580	348	0,562	-0,100	0,173	
v18_12...beeinflussen zu können, wo Sie arbeiten (Büro, Mandant, Home-Office o. Ä.)?	Varianzen sind gleich	-0,693	349	0,489	-0,124	0,179	

Tabelle 32: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Wahl Arbeitsort“ und Geschlecht

#### 7.4.3.5. Die Mandatsstruktur in einer Top-10-WPG

In diesem Abschnitt steht im Vordergrund, wie seitens der WPG Mandate auf die Manager verteilt werden und ob diese selbst Einfluss darauf haben können, welche Mandate sie betreuen. Ein Zusammenhang zwischen der erwarteten Mandatsstruktur als Manager und der Kündigungsabsicht der Senior ist dahingehend denkbar, dass eine wahrgenommene fehlende Kontrolle über die zu betreuenden Mandate zu einer höheren Kündigungsabsicht führen könnte. Dies wäre insbesondere dann der Fall, wenn die Senior der Meinung sind, dass die ihnen zugeteilten Mandate für sie aus verschiedensten Gründen als nicht attraktiv oder als nicht machbar erscheinen. Evidenz aus der Prüfungsforschung findet sich hierzu bisher noch nicht. Aus Sicht der Vf. kann die Mandatsstruktur eine wichtige Rolle spielen. Zum einen wird es vermutlich nicht positiv gesehen, falls die Senior keine Mitsprachemöglichkeiten bei der Art der zu betreuenden Mandate als Manager wahrnehmen. Zum anderen wird das Tätigkeitsspektrum durch die Mandatsstruktur ebenso beeinflusst wie beispielsweise durch Reisezeiten, Anzahl der Prüfungsteams, Anzahl der anzufertigenden Prüfungsberichte etc. Betreuen beispielsweise Manager eine Vielzahl kleiner Mandate, kann sich die tägliche Arbeit stark von den Aufgaben der Manager unterscheiden, die nur wenige Großmandate betreuen. Schließlich kann die Mandatsstruktur auch einen Einfluss auf die wahrgenommenen (und tatsächlichen) Karrierechancen haben: Während einige Mandate als sehr komplex gelten und damit möglicherweise gut geeignet erscheinen, fachliches und persönliches Können unter Beweis zu stellen, ist dies bei anderen Mandaten nicht in der gleichen Form möglich. Auch

die Höhe des Prüfungsbudgets für die jeweiligen Mandate kann einen wichtigen Einfluss haben; beispielsweise könnte es schwieriger sein, die eigene Kompetenz als Manager unter Beweis zu stellen, wenn die zu betreuenden Mandate überwiegend einem hohen Budgetdruck ausgesetzt sind und niedrige Realisationsraten erwirtschaften.

In der Prüfungsforschung finden sich Anzeichen dafür, dass die Zuteilung der Mandate auch unter Berücksichtigung des Geschlechts erfolgt. Beispielsweise berichtet *Lupu* (2012) von einer Prüferin, die immer dann auf eine Art „Rettungsmission“ geschickt wurde, wenn es sich um besonders schwierige Mandanten handelte.<sup>506</sup> Der Einsatz erfolgte unter der Annahme, dass von Frauen andere Eigenschaften erwartet wurden als von Männern.<sup>507</sup> An dieser Stelle ist kritisch zu hinterfragen, ob es sich hierbei um stereotypisierte Ansichten über „typisch weibliche“ Eigenschaften oder es sich vielmehr speziell um den Charakter bzw. die Eigenschaften der hier auf „Rettungsmission“ gesandten Frau handelte, wie die Alternative ausgesehen hätte, wie die Wahrnehmung der Frau war etc. Aus dem Kontext der o. g. Studie geht dies jedoch nicht hervor.

Auch *Gherardi* (1995) thematisiert die Beobachtung, dass Frauen bei schwierigen Mandanten eingesetzt wurden.<sup>508</sup> *Gherardi* (1995) betrachtet diese Problematik jedoch auf anderer Ebene: Für die Autorin stellt dies eine Sexualisierung des Arbeitsverhältnisses dar und sie sieht diese Einsätze als ein Mittel des Unternehmens, die Mitarbeiter/innen zu kontrollieren.<sup>509</sup> Diese Sexualisierung sei insbesondere dort zu beobachten, wo die Mitarbeiter/innen in Kontakt mit Mandanten oder dem Unternehmensumfeld kommen.<sup>510</sup>

Für die empirische Untersuchung der Vf. stellte sich wie bereits bei den vorherigen Themen heraus, dass bisher noch keine Messung dieser Thematik in der Prüfungsforschung erfolgte. In der Studie wurde die Frage daher direkt gestellt, d. h. in welchem Umfang die Befragten erwarten, Art, Anzahl und Struktur der betreuten Mandate beeinflussen zu können. Im Ergebnis wird von den befragten Senior in einem eher geringen Umfang erwartet, dass sie Art, Anzahl und Struktur der von ihnen betreuten Mandate mitbestimmen können:

---

<sup>506</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 359.

<sup>507</sup> Vgl. *Haynes/Fearfull* (2008), S. 186 ; *Lupu* (2012), S. 359.

<sup>508</sup> Vgl. *Gherardi* (1995), S. 43, wörtlich zitiert in *Lupu* (2012), S. 359.

<sup>509</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 359. Vgl. auch *Kirkham* (1997) weiterführend zur Thematik der Sexualisierung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern im Bereich Accounting.

<sup>510</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 359.

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_18...Art, Anzahl und Struktur der von Ihnen betreuten Mandate mitbestimmen zu können?	358	-0,796	1,534	8
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_18...Art, Anzahl und Struktur der von Ihnen betreuten Mandate mitbestimmen zu können?	354	-0,698	1,597	12

Tabelle 33: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Mandatsstruktur“

Dementsprechend fällt auch die Zufriedenheit mit diesem Aspekt eher niedrig aus.

Die Ergebnisse getrennt nach Geschlecht der Studienteilnehmer/innen betrachtet zeigt sehr ähnliche Ergebnisse:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_18...Art, Anzahl und Struktur der von Ihnen betreuten Mandate mitbestimmen zu können?	M	212	-0,750	1,620	0,111	5,426	0,020
	F	143	-0,881	1,412	0,118		
v18_18...Art, Anzahl und Struktur der von Ihnen betreuten Mandate mitbestimmen zu können?	M	211	-0,678	1,627	0,112	1,496	0,222
	F	140	-0,750	1,565	0,132		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_18...Art, Anzahl und Struktur der von Ihnen betreuten Mandate mitbestimmen zu können?	Varianzen sind ungleich	0,808	331	0,420	0,131	0,162	
v18_18...Art, Anzahl und Struktur der von Ihnen betreuten Mandate mitbestimmen zu können?	Varianzen sind gleich	0,414	349	0,679	0,072	0,175	

Tabelle 34: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Mandatsstruktur“ und Geschlecht

Die Unterschiede in den Mittelwerten zwischen männlichen und weiblichen Befragten sind nicht statistisch signifikant.

#### 7.4.3.6. Die Zusammenarbeit im Prüfungsteam

Die Arbeit im Team ist ein wichtiges Merkmal der Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung.<sup>511</sup> Häufig wird darauf hingewiesen, dass „die Leute“, also Arbeitskolleginnen/Arbeitskollegen, ein wichtiger Grund sind, warum die Senior gerne in der Branche Wirtschaftsprüfung arbeiten. Bereits in einer frühen Studie von *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977) wird die Zusammenarbeit mit hoch ausgebildeten Leuten, sowohl Kolleginnen/Kollegen als auch Mandanten, als

<sup>511</sup> Lupu (2012), S. 358.

einer der zentralen positiven Aspekte der Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung genannt.<sup>512</sup> Im Interview mit *Barker* (2009) sagen außerdem viele weibliche Partner, dass sie die Arbeit mit interessanten Leuten an ihrem Beruf sehr mögen.<sup>513</sup>

Spezifisch für die Tätigkeit in einer deutschen WPG ist auch, dass die Mitarbeiter/innen auf Einstiegsebene üblicherweise jung sind, weil sie häufig direkt nach ihrem Hochschulabschluss bei der WPG einsteigen, und üblicherweise über ein sehr hohes Ausbildungsniveau verfügen.<sup>514</sup> Der direkte Kontakt zu den jeweiligen Teammitgliedern der Prüfungsteams nimmt einen großen Teil der täglichen Arbeitszeit von Managern in Anspruch.<sup>515</sup> Dabei ist charakteristisch, dass Manager sich selten längere Zeit am Stück mit einer Sache beschäftigen können, vielmehr kennzeichnen häufige Unterbrechungen den Arbeitsalltag.<sup>516</sup> Hinsichtlich der Kommunikation mit Teammitgliedern können die Themen laut *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011) grob zusammengefasst werden als fachliche Themen (z. B. Diskussion bestimmter fachlicher Aspekte), Unterstützung durch den Manager (z. B. emotionale Unterstützung, Motivation), Mandanten-bezogene Themen (z. B. wie man am besten Informationen vom Mandanten bekommt), Coaching-/Mentoring durch den Manager, Überwachung durch den Manager (z. B. Korrektur von Berichten, Feedback, Qualitätssicherung).<sup>517</sup> *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011) finden dabei, dass innerhalb der Prüfungsteams ein sehr hoher Kommunikationsbedarf besteht, so dass ein ständiger Informationsaustausch zwischen Prüfungsteams, Mandanten und Partnern erforderlich ist.<sup>518</sup> Die Sicherstellung des Informationsflusses zwischen den an der Prüfung beteiligten Parteien stellt eine zentrale Funktion der Manager/innen dar.<sup>519</sup> Sie müssen als zentrale Anlaufstelle aller Parteien permanent Sorge dafür tragen, dass Teammitglieder, Mandanten und Partner gleichermaßen alle relevanten Informationen erhalten.<sup>520</sup> Eine wichtige Fähigkeit der Manager ist es, für die unterschiedlichen Prüfungsteams einschätzen zu können, wie viel Management ein Prüfungs-

---

<sup>512</sup> Vgl. *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977), S. 171. Im englischen Original wird *high calibre* verwendet, was sowohl hohe mentale Fähigkeiten als auch hohe moralische Qualitäten impliziert, siehe z. B. *Merriam-Webster* (2020), online. Der moralische Aspekt wurde hier nicht explizit abgefragt. Vgl. ähnlich *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 485.

<sup>513</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 84-85.

<sup>514</sup> Vgl. *Wallace* (2009a), S. 185. Vgl. Abschnitt 7.2 für die verschiedenen Einstiegsmöglichkeiten bei einer WPG.

<sup>515</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 524.

<sup>516</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 523-524.

<sup>517</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 524.

<sup>518</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 523-524.

<sup>519</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 524.

<sup>520</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 524.

team braucht.<sup>521</sup> In manchen Fällen können die Prüfungsteams weitgehend selbstständig agieren, andere müssen stärker geführt und überwacht werden.<sup>522</sup>

Charakteristisch für die Teamarbeit in der Wirtschaftsprüfung ist zudem aus Sicht der Manager, dass es einen Pool an Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern gibt, aus dem sie (mehr oder weniger frei) wählen können, wen sie für ihre Mandate buchen. Die einzelnen Fähigkeiten der jeweiligen Associate und Senior sind dabei nicht immer im Vorhinein klar. Manager müssen dabei jeweils einschätzen, wann sie ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern vertrauen können und wann Kontrolle/Management notwendig ist.<sup>523</sup> Außerhalb der Branche Wirtschaftsprüfung hat man üblicherweise mit dem ersten Aufstieg in eine leitende Position ein direkt zugeordnetes Team an Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern, auf das man sich dann einstellen kann. Man kennt irgendwann die Eigenschaften der Mitarbeiter/innen und kann ungefähr einschätzen, welche Qualität der Arbeit diese abliefern (können). In der Prüfung hat man als junger Manager unter Umständen mit vielen verschiedenen Personen zu tun, die sich teilweise erheblich in ihren Eigenschaften und Fachkenntnissen unterscheiden können. Dies erfordert eine hohe Flexibilität auch hinsichtlich der Interaktion. Möglicherweise führt dieser Aspekt zu einer geringeren Zufriedenheit mit der Position als Manager. Bisherige empirische Forschungsergebnisse gibt es hierzu jedoch noch nicht. Einen direkten Zusammenhang zwischen (erwartetem) Ausbildungsniveau der Mitarbeiter/innen oder der Häufigkeit des Teamwechsels und der Kündigungsabsicht wurde in der Prüfungsforschung bisher nicht gefunden.

Grundsätzlich ist zu erwarten, dass bei einer sehr guten Ausbildung der Teammitglieder ein geringerer Management-Aufwand notwendig ist und dies eine Entlastung für die Manager darstellt. Ein häufiger Wechsel im Prüfungsteam hingegen, beispielsweise aufgrund der hohen Fluktuation in der Branche Wirtschaftsprüfung, stellt hingegen üblicherweise einen Mehraufwand für Manager dar. Aus diesem Grund werden in der empirischen Studie der Vf. zwei Fragen zur Teamarbeit formuliert, die zum einen den erwarteten Ausbildungsaspekt der Teammitglieder und zum anderen die erwarteten Wechsel der Teammitglieder betreffen. Mangels bisheriger Messung in der Prüfungsforschung erfolgt die Fragestellung direkt nach dem erwarteten Ausmaß der Zusammenarbeit mit jungen und gut ausgebildeten Leuten. Dabei ist hier zu beachten, dass hier zwei Aspekte, nämlich *jung* und *gut ausgebildet* zusammen abgefragt werden. Dies sollte in der empirischen Forschung zwar grundsätzlich vermieden

---

<sup>521</sup> Vgl. Kornberger/Justesen/Mouritsen (2011), S. 525.

<sup>522</sup> Vgl. Kornberger/Justesen/Mouritsen (2011), S. 525.

<sup>523</sup> Vgl. Kornberger/Justesen/Mouritsen (2011), S. 525.

werden. Da es sich in der Branche Wirtschaftsprüfung jedoch bei den Associate/Senior in aller Regel um junge Leute handelt (< 40 Jahre), ist diese doppelte Abfrage zu vernachlässigen, da jung in diesem Zusammenhang gemeinhin eine Selbstverständlichkeit ist. Es ist vielmehr darauf abzustellen, ob eine gute Ausbildung erwartet wird.

Es zeigt sich, dass im hohen Umfang eine Zusammenarbeit mit jungen und gut ausgebildeten Leuten erwartet wird und die Befragten mit diesem Aspekt in hohem Umfang zufrieden sind:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_8...Zusammenarbeit mit jungen und gut ausgebildeten Leuten?	357	1,179	1,458	9
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_8...Zusammenarbeit mit jungen und gut ausgebildeten Leuten?	357	1,006	1,579	9

Tabelle 35: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: junge und gut ausgebildete Leute“

Die getrennte Betrachtung nach Geschlecht liefert sehr ähnliche Ergebnisse und es bestehen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Angaben der männlichen und weiblichen Befragten:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_8...Zusammenarbeit mit jungen und gut ausgebildeten Leuten?	M	211	1,190	1,461	0,101	0,020	0,888
	F	143	1,154	1,465	0,122		
v18_8...Zusammenarbeit mit jungen und gut ausgebildeten Leuten?	M	211	1,028	1,624	0,112	0,315	0,575
	F	143	0,965	1,526	0,128		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	Df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_8...Zusammenarbeit mit jungen und gut ausgebildeten Leuten?	Varianzen sind gleich	0,226	352	0,822	0,036	0,158	
v18_8...Zusammenarbeit mit jungen und gut ausgebildeten Leuten?	Varianzen sind gleich	0,369	352	0,712	0,063	0,172	

Tabelle 36: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: junge und gut ausgebildete Leute“ und Geschlecht

In einer zweiten Frage wurde nach der Erwartung der Senior gefragt, Mandate fluktuationsbedingt häufig mit unterschiedlichen Leuten besetzen zu müssen. Im Ergebnis rechnen die befragten Senior erwartungsgemäß mit einem hohen Ausmaß an fluktuationsbedingter Neubesetzung von Mandaten und sind hiermit nur in geringem Umfang zufrieden:



Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_3...Mandate fluktuationsbedingt häufig mit unterschiedlichen Leuten besetzen zu müssen?	361	1,676	1,309	5
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_3...Mandate fluktuationsbedingt häufig mit unterschiedlichen Leuten besetzen zu müssen?	358	-1,567	1,337	8

Tabelle 37: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Mandate häufig neu besetzen“

Es finden sich sehr ähnliche Angaben seitens der männlichen und weiblichen Befragten hinsichtlich der Einschätzung des Umfangs der häufigen Neubesetzung von Mandanten und für diese Variable sind auch die Unterschiede zwischen diesen Gruppen nicht signifikant (s. nachfolgende Tabelle). Signifikant unterschiedlich fällt hingegen die erwartete Zufriedenheit mit diesem Aspekt zwischen den beiden Gruppen aus – die weiblichen Senior sind signifikant unzufriedener mit diesem Umfang als die männlichen Senior:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_3...Mandate fluktuationsbedingt häufig mit unterschiedlichen Leuten besetzen zu müssen?	M	214	1,678	1,223	0,084	3,215	0,074
	F	144	1,688	1,426	0,119		
v18_3...Mandate fluktuationsbedingt häufig mit unterschiedlichen Leuten besetzen zu müssen?	M	212	-1,439	1,335	0,092	1,922	0,167
	F	143	-1,748	1,329	0,111		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_3...Mandate fluktuationsbedingt häufig mit unterschiedlichen Leuten besetzen zu müssen?	Varianzen sind gleich	-0,070	356	0,944	-0,010	0,141	
v18_3...Mandate fluktuationsbedingt häufig mit unterschiedlichen Leuten besetzen zu müssen?	Varianzen sind gleich	2,146	353	0,033	0,310	0,144	

Tabelle 38: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Mandate häufig neu besetzen“ und Geschlecht

Aus der Literatur heraus findet sich auf den ersten Blick zunächst keine Erklärung für diesen Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Senior. Mögliche Erklärungen für diese Beobachtung könnten beispielsweise in unterschiedlichen Persönlichkeitseigenschaften der beiden Gruppen liegen. Wie in Abschnitt 7.6 gezeigt wird, wurden hier signifikante Unterschiede in den Kategorien Gewissenhaftigkeit und Neurotizismus gefunden. Es wäre also möglich, gegeben dass die weiblichen Senior eine stärkere Neigung zu Gewissenhaftigkeit haben als die männlichen Senior (vgl. Abschnitt 7.6.2), dass diese die fluktuationsbedingte Neubesetzung der Mandate eher kritisch sehen, da sich mit einer Neubesetzung beispielsweise

auch eine gewisse Unsicherheit hinsichtlich der Arbeitsergebnisse der neuen Teammitglieder ergibt. Wird auch die höhere Ausprägung der weiblichen Senior bezüglich der Kategorie Neurotizismus (vgl. Abschnitt 7.6.2) berücksichtigt, wäre beispielsweise denkbar, dass die weiblichen Senior eher die Konflikte scheuen, die sich aus der Neuverteilung der bestehenden und neu eingestellten Mitarbeiter/innen auf die bestehenden Mandate und deren Manager ergeben können, beispielsweise im Rahmen von Dispositionsmeetings.

#### **7.4.3.7. Der Einfluss der erwarteten Prüfungsqualität**

Kaum ein Thema ist in der Prüfungsforschung so umfassend behandelt worden wie die Frage nach der Prüfungsqualität und den Faktoren, die diese beeinflussen. An dieser Stelle wird jedoch nicht die Prüfungsqualität als solche beleuchtet, sondern grundsätzlich hinterfragt, ob die Senior eigentlich damit rechnen, als Manager hinreichende Prüfungsqualität leisten zu können und ob eine schwankende Prüfungsqualität erwartet wird. Diese spezifischen Aspekte stellen noch eine Forschungslücke in der Prüfungsforschung dar.

Im Zusammenhang mit einer möglichen Genderprägung der Prüfungsqualität ist gelegentlich untersucht worden, ob etwa das Geschlecht der Prüferin / des Prüfers einen Einfluss auf die Prüfungsqualität hat.<sup>524</sup> Im Zusammenhang mit der hohen Fluktuation in der Branche Wirtschaftsprüfung hat sich zudem gezeigt, dass die Prüfungsqualität durch häufig wechselnde Teams beeinflusst werden kann.<sup>525</sup>

In der empirischen Untersuchung der Vf. erfolgt eine direkte Frage nach der Erwartung der Senior, als Manager hinreichende Prüfungsqualität leisten zu können. Die befragten Senior erwarten nur in einem mittleren bis eher hohen Umfang (0,896), als Manager eine hinreichende Prüfungsqualität leisten zu können. Zudem fällt die Zufriedenheit mit diesem Aspekt nicht negativ, sondern quasi neutral aus:

---

<sup>524</sup> Breesch/Branson (2009) finden einen positiven Effekt weiblicher WP auf die Wahrscheinlichkeit, Fehler zu entdecken.

<sup>525</sup> Vgl. Dalton/Hill/Ramsay (1997), S. 29, 31.

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_13...hinreichende Prüfungsqualität leisten zu können?	356	0,896	1,3460	10
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_13...hinreichende Prüfungsqualität leisten zu können?	352	0,219	1,8429	14

Tabelle 39: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: hinreichende Prüfungsqualität“

Dieses Ergebnis ist besorgniserregend, da die Prüfungsqualität einen der wichtigsten Aspekte einer Wirtschaftsprüfung darstellt. Zwar ist möglich, dass sich die Befragten als Manager möglicherweise Restriktionen ausgesetzt sähen, die dazu führen, dass sie keine hohe Prüfungsqualität erreichen können. Die leicht positive Zufriedenheit mit einer mittleren bis eher hohen erwarteten Prüfungsqualität deutet jedoch auf eine gewisse Akzeptanz dahingehend hin, dass dieser Grad der Prüfungsqualität hinreichend ist. Denn würden die Senior eine hohe oder sehr hohe Prüfungsqualität als notwendig erachten, müsste ihre Zufriedenheit mit der nur „eher hohen“ erwarteten Prüfungsqualität geringer ausfallen.

Eine getrennte Betrachtung der Antworten nach Geschlecht zeigt kaum Unterschiede, diese sind auch nicht statistisch signifikant:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_13...hinreichende Prüfungsqualität leisten zu können?	M	209	0,923	1,436	0,099	2,163	0,142
	F	144	0,854	1,217	0,101		
v18_13...hinreichende Prüfungsqualität leisten zu können?	M	206	0,335	1,853	0,129	0,059	0,808
	F	143	0,056	1,830	0,153		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_13...hinreichende Prüfungsqualität leisten zu können?	Varianzen sind gleich	0,473	351	0,636	0,069	0,146	
v18_13...hinreichende Prüfungsqualität leisten zu können?	Varianzen sind gleich	1,390	347	0,165	0,279	1,390	

Tabelle 40: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: hinreichende Prüfungsqualität“ und Geschlecht

Auch um die Einschätzung der Senior hinsichtlich einer schwankenden Prüfungsqualität zu erfassen, wurde in der empirischen Untersuchung der Vf. direkt erfragt, ob die Senior als Manager schwankende Prüfungsqualität durch wechselnde Prüfungsteams auf ihren Mandaten erwarten.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die befragten Senior mit einem hohen Ausmaß schwankender Prüfungsqualität durch wechselnde Teams rechnen und mit dem von ihnen eingeschätzten Ausmaß in geringem Umfang zufrieden sind:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_11...schwankende Prüfungsqualität durch wechselnde Prüfungsteams auf Ihren Mandaten?	354	1,412	1,204	12
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_11...schwankende Prüfungsqualität durch wechselnde Prüfungsteams auf Ihren Mandaten?	352	-1,560	1,275	14

Tabelle 41: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: schwankende Prüfungsqualität durch wechselnde Teams“

Zu bemerken ist die verhältnismäßig geringe Standardabweichung bei dieser Frage, d. h. es besteht hier eine gewisse Einigkeit unter den Studienteilnehmer/innen.

Die Auswertung nach Geschlecht zeigt folgendes Bild:

		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_11...schwankende Prüfungsqualität durch wechselnde Prüfungsteams auf Ihren Mandaten?	M	208	1,337	1,263	0,088	1,969	0,161
	F	143	1,524	1,112	0,093		
v18_11...schwankende Prüfungsqualität durch wechselnde Prüfungsteams auf Ihren Mandaten?	M	208	-1,375	1,415	0,098	22,632	0,000
	F	141	-1,823	0,995	0,084		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_11...schwankende Prüfungsqualität durch wechselnde Prüfungsteams auf Ihren Mandaten?	Varianzen sind gleich	-1,437	349	0,152	-0,188	0,131	
v18_11...schwankende Prüfungsqualität durch wechselnde Prüfungsteams auf Ihren Mandaten?	Varianzen sind ungleich	3,469	347	0,001	0,448	0,129	

Tabelle 42: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: schwankende Prüfungsqualität durch wechselnde Teams“ und Geschlecht

Zwar unterscheiden sich das erwartete Ausmaß der schwankenden Prüfungsqualität kaum nach Geschlecht, jedoch bestehen signifikante Unterschiede zwischen den Antworten zur Zufriedenheit nach Geschlecht: Nach diesen Ergebnissen sind die befragten Frauen signifikant unzufriedener mit dem Ausmaß der schwankenden Prüfungsqualität als die befragten Männer. In der Literatur finden sich keine Hinweise auf mögliche Gründe hierfür. Bei der obigen, allgemeineren Frage zur Prüfungsqualität ergaben sich keine statistisch signifikanten Unterschiede nach Geschlecht, so dass es sich hierbei speziell um den Aspekt der wechselnden

Teams handeln müsste, der den Ausschlag für den gefundenen geschlechtsspezifischen Unterschied gibt. Es wäre beispielsweise denkbar, dass der Unterschied vielmehr durch den Beschäftigungsgrad als durch das Geschlecht gegeben ist: Häufig wechselnde Teams könnten gerade im Rahmen einer Teilzeitbeschäftigung zu einer Belastung werden (und die weiblichen Senior arbeiten häufig in Teilzeit). Für die Einarbeitung der jeweiligen neuen Teams muss insgesamt mehr Zeit aufgewandt werden als bei wiederkehrenden Teams und Zeit ist bei einer Teilzeitbeschäftigung ohnehin schon knapp bemessen. Auch sind die Kompetenzen der Teammitglieder noch nicht in vollem Umfang bekannt. Dies könnte dazu führen, dass die Prüfungsqualität als grundsätzlich variabler wahrgenommen wird, und dies in einem größeren Umfang als bei einer Vollzeitbeschäftigung.

#### **7.4.3.8. Die tägliche Interaktion mit Mandanten**

Die Wahrnehmung einer beruflichen Tätigkeit als Manager kann auch davon beeinflusst werden, wie die Erwartung hinsichtlich des Mandantenkontakts ausfällt. Es wäre damit denkbar, dass die Wahrnehmung des Mandantenkontakts in seiner Art, Häufigkeit, Dringlichkeit, Abhängigkeit, etc. auch eine Rolle für die Kündigungsabsicht spielt. Nachfolgend werden einige Aspekte des Mandantenkontakts aufgegriffen und auch in der empirischen Studie erfragt.

Die Branche Wirtschaftsprüfung ist durch einen starken Fokus auf den Dienstleistungsaspekt gegenüber dem Mandanten geprägt.<sup>526</sup> Hierbei ist das Auftreten und Verhalten gegenüber dem Mandanten von entscheidender Bedeutung, insbesondere die möglichst zeitnahe Verfügbarkeit für Anliegen des Mandanten.<sup>527</sup> Berufseinsteiger/innen wird im Rahmen ihres Sozialisationsprozesses in den WPG der Dienstleistungsaspekt gegenüber dem Mandanten als wichtigstes Element vermittelt.<sup>528</sup>

Es ist allerdings kritisch zu hinterfragen, von wem diese Verfügbarkeit tatsächlich erwartet wird. In der Prüfungsforschung wurde kritisch angemerkt, dass der Mandant als abstraktes Konstrukt auch als diskursives Motiv verwendet wird, um organisationale Regeln und Prozesse zu beschreiben und zu rechtfertigen.<sup>529</sup> Die abgeleiteten Regeln sind dabei möglicherweise weniger aus den tatsächlichen Bedürfnissen des Mandanten oder der tatsächlichen Interaktion

---

<sup>526</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 110; *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 478; *Lewis* (2007), S. 147-148.

<sup>527</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 110; *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 478; *Lewis* (2007), S. 147-148.

<sup>528</sup> Vgl. beispielsweise *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2000), *Dean/Ferris/Konstans* (1988), *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 785.

<sup>529</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 478.

mit Mandanten entstanden, sondern mehr aus einem internen Diskurs um die Erwartungen eines fiktiven Mandanten heraus.<sup>530</sup>

So kann die Betonung des Dienstleistungsaspekts und der Wichtigkeit des Mandantenverhältnisses in der Branche Wirtschaftsprüfung auch als eine Art „disziplinierendes Instrument“<sup>531</sup> für Mitarbeiter/innen eingesetzt werden.<sup>532</sup> Der Diskurs um den Mandanten könnte so betrachtet mehr aus der Firma heraus kommen als aus der tatsächlichen Interaktion mit dem Mandanten.<sup>533</sup> So werden etwa lange Arbeitszeiten (vgl. 7.4.3.2), bestimmte (implizite) Vorgaben zur Kleidung o. Ä. als Service für den Mandanten gerechtfertigt.<sup>534</sup> Auch wird beispielsweise über den Diskurs der Dienstleistung für den Mandanten die Verantwortung für Überstunden von der Firma auf den Mandanten verschoben.<sup>535</sup>

*Grey* (1998) weist auf eine inhärente Widersprüchlichkeit im Heranziehen des Mandanten zur Begründung bestimmter Aspekte der Unternehmenskultur hin: In vielen WPG werden teils sehr junge Prüfer/innen beim Mandanten eingesetzt, obwohl ihr Alter vom Mandanten möglicherweise im Widerspruch zur Erwartung an erfahrene, fachkundige Prüfer/innen gesehen werden kann.<sup>536</sup> Dies wird jedoch nicht an die Erwartung des Mandanten angepasst, sondern vielmehr als ein (weiterer) Grund zur Rechtfertigung der bestehenden impliziten Vorschriften hinsichtlich professionellen Auftretens und Erscheinungsbilds (s. o.) herangezogen.<sup>537</sup> Auch gelten beispielsweise im Bereich Tax ähnliche ungeschriebene Vorschriften zu angemessener Kleidung wie im Bereich Audit, obwohl Mitarbeiter/innen im Bereich Tax nur selten Mandanten von Angesicht zu Angesicht gegenüberstehen.<sup>538</sup>

Der Diskurs um die zentrale Bedeutung des Dienstleistungsaspekts gegenüber dem Mandanten ist grundsätzlich stark gendergeprägt.<sup>539</sup> Zahlreiche Studien zeigen, dass primär Frauen (mit Kind/ern) in Teilzeit beschäftigt sind und/oder mehr Zeit außerhalb der Arbeit für ihre Familie aufwenden (vgl. Abschnitt 7.7.4). Die zeitnahe Verfügbarkeit für den Mandanten steht auf den ersten Blick im direkten Konflikt zu Teilzeitbeschäftigung, flexiblen Arbeitszei-

---

<sup>530</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 776, 785.

<sup>531</sup> *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 776. Vgl. auch *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2000), S. 1162.

<sup>532</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2000), S. 1162; *Grey* (1998), S. 582.

<sup>533</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 478; *Grey* (1998), S. 582.

<sup>534</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 478; *Grey* (1998), S. 582.

<sup>535</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2001), S. 113. Dies erhält insbesondere im Zusammenhang mit flexiblen Arbeitszeiten und Teilzeitbeschäftigung besondere Relevanz, siehe dazu Abschnitt 7.7.4.9.

<sup>536</sup> Vgl. *Grey* (1998), S. 583. Es wird auch darauf hingewiesen, dass dies ein genderspezifischer Aspekt sein könnte, da Frauen sowohl aufgrund ihres Alters als auch aufgrund ihres Geschlechts vom Mandanten als weniger glaubwürdig gesehen werden könnten.

<sup>537</sup> Vgl. *Grey* (1998), S. 583.

<sup>538</sup> Vgl. *Grey* (1998), S. 582.

<sup>539</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 148.

ten und/oder Zeit für die eigene Familie. Insofern wäre kritisch zu hinterfragen, ob eine WPG grundsätzlich ein familienfreundliches Unternehmen sein kann.<sup>540</sup> Der Aspekt Familie wird in Abschnitt 7.7.4 näher analysiert.

*Wallace* (2009a) wirft als einzige Forscherin auch den Aspekt des empfundenen Wertes einer Abschlussprüfung auf, hier interpretiert als Abwägung des Nutzens der Abschlussprüfung und den hierfür abgerufenen Prüfungsgebühren.<sup>541</sup> Die Autorin weist darauf hin, dass ein (zu) gering wahrgenommener Nutzen der Abschlussprüfung für die Mandanten ein Grund dafür sein kann, warum insbesondere Frauen die Wirtschaftsprüfung verlassen.

Eine weitere zentrale Aufgabe der Manager ist neben der Leitung des Prüfungsteams die Koordination der Mandantenbeziehungen.<sup>542</sup> Während die Senior im Wesentlichen mit operativ tätigen Mitarbeiter/innen beim Mandanten Kontakt haben, haben Manager innerhalb des Unternehmens des Mandanten typischerweise mit Mitarbeiter/innen verschiedener Hierarchieebenen Kontakt und müssen ihr Verhalten entsprechend anpassen.<sup>543</sup> So werden etwa Wünsche des Mandanten in höchsten Positionen eher berücksichtigt als Anfragen von Mandanten niedrigerer Hierarchieebenen.<sup>544</sup> Empirische Ergebnisse lassen darauf schließen, dass der Kontakt zu Mandanten möglicherweise eine Rolle für die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen spielt. Die Mitarbeiter/innen bekommen dadurch das Gefühl, viel Verantwortung zu haben, was grundsätzlich positiv gesehen wird.<sup>545</sup>

Einige Studien haben zudem auch genderspezifische Aspekte untersucht bzw. untersucht, ob es Unterschiede zwischen Frauen und Männern im Verhalten gegenüber dem Mandanten gibt. Beispielsweise berichtet *Barker* (2009), dass männliche Partner der Meinung sind, dass ihre Partner-Kolleginnen im Umgang mit den Mandanten in fachlichen Fragen tendenziell hartnäckiger sind.<sup>546</sup> Diese würden eher darauf bestehen, dass bestimmte Dinge nicht möglich sind.<sup>547</sup> Außerdem bekämen weibliche Partner vom Mandanten seltener negatives Feedback als männliche Partner.<sup>548</sup> Andere Studien sehen keinen Anlass zu konkretem unterschiedlichen Verhalten männlicher und weiblicher WP.<sup>549</sup> Teilweise wird berichtet, dass bestimmte Man-

---

<sup>540</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2000), S. 1163; *Lewis* (2007), S. 148.

<sup>541</sup> Vgl. *Wallace* (2009a), S. 189.

<sup>542</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 525.

<sup>543</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 526.

<sup>544</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 526.

<sup>545</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 84-85.

<sup>546</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 52-53. *Barker* (2009) sieht hier einen unterschwelligem Kritikpunkt, nämlich dass Frauen nicht hinreichend flexibel seien.

<sup>547</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 52-53.

<sup>548</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 52-53.

<sup>549</sup> Vgl. *Donle* (2007), S. 114, mit verschiedenen Untersuchungen zu Geschlechterunterschieden.

danten keine Frauen als Manager akzeptieren oder respektieren.<sup>550</sup> Es ist jedoch unklar, ob diese Einschätzung tatsächlich die Meinung der Mandanten widerspiegelt oder ob dies als Legitimation für die Aufrechterhaltung der männlichen Dominanz auf Managerebene (und aufwärts) verwendet wird.<sup>551</sup>

Andererseits gibt es Berichte darüber (Interviews), dass Mandanten bei Ausschreibungen gezielt gemischte, diverse Teams fordern:<sup>552</sup> Aus dieser Sicht stellen diverse Teams einen wichtigen Wettbewerbsfaktor dar, der auch von den WPG als solcher anerkannt wird.<sup>553</sup>

In der empirischen Studie der Vf. werden im Zusammenhang mit täglichen Interaktionen drei Aspekte abgefragt: Es werden die Erwartungen der Senior dahingehend erfragt, ob sie als Manager Kontakt mit leitenden Personen beim Mandanten erwarten. Im Ergebnis zeigt sich, dass die Studienteilnehmer/innen in sehr hohem Umfang Kontakt mit leitenden Personen beim Mandanten erwarten; die für diese Studie sehr niedrige Standardabweichung deutet auf eine ähnliche Sichtweise der Senior hin:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_6...Kontakt mit leitenden Personen beim Mandanten?	360	2,131	0,888	6
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_6...Kontakt mit leitenden Personen beim Mandanten?	358	1,682	1,125	8

Tabelle 43: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Kontakt mit leitenden Personen beim Mandanten“

Außerdem geben die Senior eine hohe Zufriedenheit mit dem eingeschätzten Umfang des Kontakts mit leitenden Personen beim Mandanten an. Eine Auswertung nach Geschlecht zeigt keine signifikanten Unterschiede in den Antworten der männlichen und weiblichen Befragten:

<sup>550</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 479; *Grey* (1998), S. 582-583.

<sup>551</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 479; *Grey* (1998), S. 582-583.

<sup>552</sup> Vgl. *Lyonette/Crompton* (2008), S. 516.

<sup>553</sup> Vgl. *Lyonette/Crompton* (2008), S. 516.



v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_6...Kontakt mit leitenden Personen beim Mandanten?	M	214	2,089	0,859	0,059	3,503	0,062
	F	143	2,182	0,932	0,078		
v18_6...Kontakt mit leitenden Personen beim Mandanten?	M	212	1,712	1,061	0,073	3,903	0,049
	F	143	1,657	1,211	0,101		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	Df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_6...Kontakt mit leitenden Personen beim Mandanten?	Varianzen sind gleich	-0,969	355	0,333	-0,093	0,096	
v18_6...Kontakt mit leitenden Personen beim Mandanten?	Varianzen sind gleich	0,452	353	0,652	0,055	0,122	

Tabelle 44: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Kontakt mit leitenden Personen beim Mandanten“ und Geschlecht

In der empirischen Untersuchung wird direkt gefragt, in welchem Ausmaß die Senior erwarten, als Manager im Rahmen der Prüfung auch einen Mehrwert für den Mandanten zu schaffen. Im Ergebnis zeigt sich, dass die Studienteilnehmer/innen in eher hohem Umfang erwarten, einen Mehrwert für den Mandanten zu schaffen. Auch die Zufriedenheit mit diesem Aspekt fällt eher hoch aus:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_23...im Rahmen der Prüfung auch einen Mehrwert für den Mandanten schaffen zu können?	358	0,455	1,377	8
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_23...im Rahmen der Prüfung auch einen Mehrwert für den Mandanten schaffen zu können?	357	0,580	1,596	9

Tabelle 45: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Mehrwert für den Mandanten“

Eine getrennte Analyse der Antworten nach Geschlecht zeigt, dass die weiblichen Senior in einem signifikant höheren Umfang erwarten, im Rahmen der Prüfung auch einen Mehrwert für den Mandanten schaffen zu können, und damit insgesamt auch signifikant zufriedener sind als die männlichen Senior:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_23...im Rahmen der Prüfung auch einen Mehrwert für den Mandanten schaffen zu können?	M	212	0,264	1,433	0,098	2,437	0,119
	F	143	0,727	1,251	0,105		
v18_23...im Rahmen der Prüfung auch einen Mehrwert für den Mandanten schaffen zu können?	M	211	0,445	1,639	0,113	1,133	0,288
	F	143	0,783	1,511	0,126		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	Df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_23...im Rahmen der Prüfung auch einen Mehrwert für den Mandanten schaffen zu können?	Varianzen sind gleich	-3,140	353	0,002	-0,463	0,147	
v18_23...im Rahmen der Prüfung auch einen Mehrwert für den Mandanten schaffen zu können?	Varianzen sind gleich	-1,963	352	0,050	-0,338	0,172	

Tabelle 46: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Mehrwert für den Mandanten“ und Geschlecht

Die hier sichtbare unterschiedliche Wahrnehmung kann viele Gründe haben. Beispielsweise wäre es denkbar, dass die weiblichen Befragten einen höheren Dienstleistungsgedanken gegenüber dem Mandanten haben und aus diesem Grund auch in größerem Umfang erwarten, einen Mehrwert für den Mandanten zu schaffen.

#### 7.4.3.9. Der Druck auf die Manager: Zeitdruck, Budgetdruck, Rechtfertigungsdruck

Ein weiteres zentrales Merkmal der Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung ist der vielfältige Druck, mit dem Mitarbeiter/innen konfrontiert werden. Zum einen herrscht insbesondere in der Busy Season ein starker Zeitdruck, der sich aus der hohen Arbeitsbelastung ergibt und diese wiederum reproduziert. Außerdem entsteht ein immer stärkerer Wettbewerb um Mandanten, vor allem in großen WPG, was sich unter anderem durch erhöhten Druck auf Manager/Partner niederschlägt, bestehende Mandanten zu halten und neue zu akquirieren.<sup>554</sup> Des Weiteren besteht Druck seitens der eigenen Firma, die Prüfungsaufträge trotz oftmals gesunkener Prüfungshonorare wirtschaftlich durchzuführen und interne Vorgaben zu realisierten Umsätzen oder Profitabilität der Prüfungen einzuhalten (Budgetdruck).<sup>555</sup>

Auch kann Druck durch interne und externe Kontrollen der Prüfungsaufträge entstehen, beispielsweise durch interne Qualitätskontrollen und interne Nachschau, aber auch externe Prü-

<sup>554</sup> Vgl. Dalton/Hill/Ramsay (1997), S. 37-38; Lewis (2007), S. 153-154.

<sup>555</sup> Vgl. Lewis (2007), S. 154.

fungen durch die APAS o. Ä. (Druck durch interne/externe Kontrolle/Überwachung). Dies geht auch mit dem berufsbedingten Haftungsrisiko der WP einher.

Es kann im Allgemeinen davon ausgegangen werden, dass die Wahrnehmung von Druck von außen zumindest nicht positiv gesehen wird, wenn nicht sogar negativ. Daher kann vermutet werden, dass ein höherer wahrgenommener Druck mit einer niedrigeren Jobzufriedenheit und einer höheren Kündigungsabsicht einhergeht. Nachfolgend werden Forschungsbeiträge zu den drei o. g. Formen von Druck diskutiert, nämlich Zeitdruck, Budgetdruck und Rechtfertigungsdruck. Nicht immer lassen sich diese voneinander trennen: Einige Forscher/innen merken beispielsweise kritisch an, dass der gestiegene Budgetdruck seitens der Firma oft zu Lasten der Prüfungsteammitglieder geht, da aus Budgetdruck Zeitdruck resultiert und (mehr) (unbezahlte) Überstunden notwendig werden.<sup>556</sup>

*Dillard/Ferris* (1979) finden für die Variable „unter hohem Druck arbeiten“ (Zeitdruck) einen Zusammenhang zu der Kündigungsabsicht: Prüfungsassistenten und -assistentinnen, die beabsichtigen, innerhalb der nächsten 5 Jahre ihre WPG zu verlassen, schätzen diesen Punkt als signifikant weniger erstrebenswert ein als solche ohne Kündigungsabsicht.<sup>557</sup> Außerdem erwarten letztere sogar eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit für diese Druck-Situation als diejenigen mit Kündigungsabsicht.<sup>558</sup> Dies zeigt, wie subjektiv die Wahrnehmung der eigenen Belastung durch Druck ausfallen kann. *Carcello et al.* (1991) haben Berufseinsteiger/innen mit Berufserfahrung zwischen 1,5 und 3,5 Jahren u. a. in offener Frage dazu befragt, welche Aspekte sie an ihrer Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung am wenigsten mögen.<sup>559</sup> Unrealistische Fristen/Budgets (ca. 19 %) und Stress/Druck (ca. 9 %) gehören zu den drei am häufigsten genannten Gründen.<sup>560</sup> Auch *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977) finden, dass Zeit- und Budgetdruck zwei der am häufigsten genannten negativen Aspekte einer Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung sind.<sup>561</sup> Einige Studien untersuchen auch die Auswirkung auf wahrgenommenen Stress durch Zeitdruck: *Collins/Killough* (1992) finden einen starken Zusammenhang zwischen der Variable jobbezogene Anspannung<sup>562</sup> und u. a. den Faktoren Zeitdruck und

---

<sup>556</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 154.

<sup>557</sup> Vgl. *Dillard/Ferris* (1979), S. 183.

<sup>558</sup> Vgl. *Dillard/Ferris* (1979), S. 183.

<sup>559</sup> Vgl. *Carcello et al.* (1991), S. 10.

<sup>560</sup> Vgl. *Carcello et al.* (1991), S. 10. Die prozentualen Angaben basieren auf eigener Rechnung in Relation zu der Anzahl der Befragten. Es wird von den Autoren offengelassen, ob Mehrfachnennungen möglich waren, davon ist hier jedoch auszugehen. Zudem war die Beantwortung der Frage optional, so dass die angegebenen Antworten eher eine Mindestanzahl derjenigen darstellen, die mit diesen Faktoren unzufrieden sind.

<sup>561</sup> Vgl. *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977), S. 171.

<sup>562</sup> Die Messung erfolgt mittels der Skala für *job-induced tension*, die von *House/Rizzo* (1972) entwickelt und auch von *Senatra* (1980) verwendet wurde.

quantitative Arbeitsbelastung.<sup>563</sup> Die Autoren führen dies auf die hohen Anforderungen an den Beruf des Wirtschaftsprüfers zurück, insbesondere die hohe zeitliche Arbeitsbelastung. *Smith/Davy/Stewart* (1998) analysieren mittels Strukturgleichungsmodellen, dass Stress negativ mit Jobzufriedenheit assoziiert ist, und Jobzufriedenheit wiederum negativ mit Kündigungsabsicht. Es besteht jedoch kein direkter Zusammenhang zwischen wahrgenommenem Stress und Kündigungsabsicht.<sup>564</sup>

Weitere Studien analysieren die Hintergründe von Zeitdruck und hoher Arbeitsbelastung: In der Branche Wirtschaftsprüfung wird üblicherweise ein sehr hohes Arbeitstempo vorgelebt und vorausgesetzt.<sup>565</sup> Das Tempo spielt u. a. für die Sozialisation von Berufseinsteiger/innen eine wichtige Rolle (vgl. Abschnitt 7.4.6); die Integration in das jeweilige Team bedeutet auch, dass man mit dem Arbeitstempo anderer Teammitglieder Schritt zu halten versucht.<sup>566</sup> In diesem hohen Tempo zu arbeiten, wird schnell zur Gewohnheit und Teil der täglichen Routine, der Rhythmus der Firma wird internalisiert.<sup>567</sup> Das Arbeitspensum ist als Resultat des Zeitdrucks stellenweise so hoch, dass die Mitarbeiter/innen einen Arbeitsrhythmus entwickeln (müssen), der für Außenstehende nicht nachvollziehbar ist.<sup>568</sup> Die Mitarbeiter/innen selbst scheinen das Tempo und das Arbeitspensum zwar als sehr hoch wahrzunehmen, aber dennoch als normal und notwendig.<sup>569</sup> Häufig wird in Interviews ausgedrückt, dass die Mitarbeiter/innen sich im Nachhinein vom rasanten Tempo so vereinnahmt fühlten, dass sie sich als fremdgesteuert wahrnahmen.<sup>570</sup> Ein weiterer Aspekt ist hierbei, dass das hohe Tempo nichtsdestotrotz ein selbst gewähltes Tempo bleibt. Zwar wird das Arbeitspensum von außen vorgegeben, dennoch wird das Tempo von den Individuen internalisiert und durch ständige Wiederholung der Mitarbeiter/innen selbst kreiert, obwohl sie zumindest grundsätzlich auch anders hätten handeln können.<sup>571</sup> Der Zeitdruck und die damit geforderte Arbeitsgeschwindigkeit steigen aussagegemäß mit dem Aufstieg in der Hierarchie.<sup>572</sup> Nach *Lupu* (2012) ist es eine der größten Herausforderungen in der Wirtschaftsprüfung, dass die Mitarbeiter/innen jedes Jahr

---

<sup>563</sup> Vgl. *Collins/Killough* (1992), S. 543.

<sup>564</sup> Vgl. *Smith/Davy/Stewart* (1998), S. 196.

<sup>565</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 359.

<sup>566</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 359.

<sup>567</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 359.

<sup>568</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 359.

<sup>569</sup> Vgl. Aussage einer interviewten Person in *Lupu* (2012), S. 359.

<sup>570</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 359, *Pentland* (1993), S. 616.

<sup>571</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 359.

<sup>572</sup> Vgl. Aussage einer interviewten Person in *Lupu* (2012), S. 359.

mit einem noch höheren Tempo zurechtkommen müssen, die eigene Grenzproduktivität noch weiter zu erhöhen versuchen.<sup>573</sup>

Außerdem besteht seit Jahren ein vermehrter Budgetdruck, insbesondere aufgrund sinkender Prüfungshonorare in der Branche Wirtschaftsprüfung.<sup>574</sup> Die Gründe hierfür sind vielfältig, können jedoch an dieser Stelle nicht ausführlich behandelt werden. Eine Folge der sinkenden Honorare ist ein höherer Druck, Prüfungen wirtschaftlich durchzuführen. Des Weiteren gibt es für Manager in großen WPG für jedes Jahr interne Vorgaben hinsichtlich zu realisierender Umsätze, Auslastung, Profitabilität, etc. Beispielsweise finden *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010) für eine australische Big-4-WPG, dass von Managern 70 % Auslastung erwartet wird, d. h. mind. 70 % der Stunden sollten auf Mandanten gebucht werden.<sup>575</sup>

Schließlich haben einige Autoren auch die Thematik des Rechtfertigungsdrucks aufgegriffen. *Dalton/Hill/Ramsay* (1997) befragen etwa US-amerikanische Manager/Partner, die eine der ehemaligen Big-6-WPG verlassen haben, und finden Bestätigung dafür, dass u. a. die Variablen *internal/external control and supervision* und *litigation risk* wichtige Gründe für ihre Kündigungsentscheidung darstellten.<sup>576</sup> Für die hier betrachtete Analyse des Drucks wurden insbesondere das Gefühl, buchbare Stunden generieren zu müssen, der Druck, neue Mandanten zu akquirieren und ein erhöhter Wettbewerbsdruck um Mandanten als häufigste Ursachen für die Kündigung angegeben.<sup>577</sup> Die Autoren finden jedoch für diese Variablen keine geschlechtsspezifischen Unterschiede hinsichtlich des Einflusses dieser Faktoren für die Entscheidung zur Kündigung.<sup>578</sup> Im Interview mit *Wallace* (2009a) meint eine befragte CA, sie könne sich nicht vorstellen, Partner zu werden, weil sie denkt, mit dem Risikoaspekt des WP-Berufs nicht umgehen zu können („I can't handle the risk side.“).<sup>579</sup>

Übergeordnet für alle zuvor dargestellten Formen von Druck finden sich kaum Analysen zur unterschiedlichen Wahrnehmung von Druck in der Branche Wirtschaftsprüfung nach Geschlechtern. *Lupu* (2012) deutet an, dass sich Frauen häufiger als Männer damit schwer tun, den Druck nach immer besseren Ergebnissen zu akzeptieren.<sup>580</sup> *Smith/Davy/Stewart* (1998) finden in ihrer Analyse des Zusammenhangs zwischen wahrgenommenem Druck, Jobzufrie-

---

<sup>573</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 359.

<sup>574</sup> Vgl. beispielsweise *Köhler/Ratzinger-Sakel* (2013), S. 2161.

<sup>575</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 783.

<sup>576</sup> Vgl. *Dalton/Hill/Ramsay* (1997), S. 33, 37-38. Die Erfassung dieser Variable erfolgte über fünf bzw. sieben Fragen, die in der Studie ebenfalls abgedruckt sind.

<sup>577</sup> Vgl. *Dalton/Hill/Ramsay* (1997), S. 38.

<sup>578</sup> Vgl. *Dalton/Hill/Ramsay* (1997), S. 29-50.

<sup>579</sup> Vgl. *Wallace* (2009a), S. 187.

<sup>580</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 362.

denheit und Kündigungsabsicht keine signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede (s. u. zu weiteren Details dieser Studie).<sup>581</sup> Auch *Dalton/Hill/Ramsay* (1997) finden keine signifikanten Unterschiede bei der Wahrnehmung des Rechtfertigungsdrucks (s. u. zu weiteren Details der Studie) zwischen weiblichen und männlichen Studienteilnehmern.<sup>582</sup>

In der empirischen Studie der Vf. sollen die Senior zunächst einschätzen, in welchem Umfang sie erwarten, als Manager unter großem Zeitdruck zu arbeiten und wie zufrieden sie mit dem von ihnen eingeschätzten Ausmaß hierzu wären. Das Ergebnis zeigt einen sehr hohen erwarteten Zeitdruck und ein geringes Ausmaß an Zufriedenheit mit diesem Aspekt:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_15...unter großem Zeitdruck zu arbeiten?	354	2,325	0,931	12
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_15...unter großem Zeitdruck zu arbeiten?	351	-1,387	1,432	15

Tabelle 47: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Zeitdruck“

Die Antworten nach Geschlecht fallen sehr ähnlich aus, die Unterschiede in den Mittelwerten sind nicht statistisch signifikant:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_15...unter großem Zeitdruck zu arbeiten?	M	207	2,261	0,995	0,069	2,437	0,119
	F	144	2,410	0,831	0,069		
v18_15...unter großem Zeitdruck zu arbeiten?	M	208	-1,327	1,404	0,097	1,133	0,288
	F	140	-1,471	1,486	0,126		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_15...unter großem Zeitdruck zu arbeiten?	Varianzen sind ungleich	-1,521	337	0,129	-0,149	0,098	
v18_15...unter großem Zeitdruck zu arbeiten?	Varianzen sind gleich	0,920	346	0,358	0,145	0,920	

Tabelle 48: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Zeitdruck“ und Geschlecht

Des Weiteren sollten die Senior in der empirischen Studie der Vf. einschätzen, in welchem Umfang sie erwarten, als Manager Druck zur Erfüllung von Profitabilitäts-/Umsatzzielen

<sup>581</sup> Vgl. *Smith/Davy/Stewart* (1998), S. 196.

<sup>582</sup> Vgl. *Dalton/Hill/Ramsay* (1997), analysiert in *Wallace* (2009a), S. 182.

(Budgetdruck) ausgesetzt zu sein und wie zufrieden sie mit dem von ihnen eingeschätzten Ausmaß hierzu sind. Das Ergebnis zeigt einen hohen erwarteten Budgetdruck und ein geringes Ausmaß an Zufriedenheit mit diesem Aspekt:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_20...Druck zur Erfüllung von Profitabilitäts- /Umsatzzielen?	357	1,759	1,387	9
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_20...Druck zur Erfüllung von Profitabilitäts- /Umsatzzielen?	357	-1,322	1,353	9

Tabelle 49: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Zielerreichungsdruck“

Eine getrennte Auswertung nach Geschlecht liefert signifikante Unterschiede zwischen den Antworten der männlichen und weiblichen Befragten: So erwarten die weiblichen Befragten ein signifikant höheres Ausmaß an Druck zur Erfüllung von Profitabilitäts- und Umsatzzielen als männliche Befragte und sind mit diesem Aspekt signifikant unzufriedener:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_20...Druck zur Erfüllung von Profitabilitäts-/Umsatzzielen?	M	211	1,607	1,445	0,099	6,134	0,014
	F	143	1,979	1,281	0,107		
v18_20...Druck zur Erfüllung von Profitabilitäts-/Umsatzzielen?	M	211	-1,104	1,397	0,096	1,675	0,196
	F	143	-1,636	1,236	0,103		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	Df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_20...Druck zur Erfüllung von Profitabilitäts-/Umsatzzielen?	Varianzen sind ungleich	-2,548	328	0,011	-0,372	0,146	
v18_20...Druck zur Erfüllung von Profitabilitäts-/Umsatzzielen?	Varianzen sind gleich	3,681	352	0,000	0,532	0,145	

Tabelle 50: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Zielerreichungsdruck“ und Geschlecht

Die unterschiedlichen Ergebnisse können wieder aus vielen verschiedenen Gründen resultieren. Beispielsweise wäre möglich, dass die befragten Frauen einen Druck zur Erfüllung von bestimmten Zielen grundsätzlich stärker wahrnehmen als Männer. Möglicherweise sind die befragten Frauen aber auch einem höheren Druck ausgesetzt als die befragten Männer und schätzen diesen deswegen stärker ein. Dies könnte etwa dann der Fall sein, wenn beispielsweise die befragten Frauen damit rechnen, als Manager eine Familie gründen zu wollen, in

Teilzeit zu arbeiten und dem firmeninternen Zielerreichungsdruck dann nicht mehr in gleicher Weise nachkommen zu können wie ohne Kinder in Vollzeit.

In der empirischen Studie sollten die Senior außerdem einschätzen, in welchem Umfang sie Rechtfertigungsdruck als Manager erwarten (z. B. durch Vorgesetzte, Nachschau, Qualitätssicherung) und wie zufrieden sie mit dem von ihnen eingeschätzten Ausmaß hierzu sind. Das Ergebnis zeigt einen hohen erwarteten Rechtfertigungsdruck und ein geringes Ausmaß an Zufriedenheit mit diesem Aspekt:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_22...Rechtfertigungsdruck (z. B. Vorgesetzte, Nachschau, Qualitätssicherung)?	357	1,759	1,387	9
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_22...Rechtfertigungsdruck (z. B. Vorgesetzte, Nachschau, Qualitätssicherung)?	357	-1,322	1,353	9

Tabelle 51: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Rechtfertigungsdruck“

Eine getrennte Auswertung nach Geschlecht liefert keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den Antworten der männlichen und weiblichen Befragten:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_22...Rechtfertigungsdruck (z. B. Vorgesetzte, Nachschau, Qualitätssicherung)?	M	213	1,484	1,541	0,106	6,387	0,012
	F	143	1,762	1,272	0,106		
v18_22...Rechtfertigungsdruck (z. B. Vorgesetzte, Nachschau, Qualitätssicherung)?	M	213	-1,061	1,374	0,094	0,889	0,346
	F	143	-0,937	1,290	0,108		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_22...Rechtfertigungsdruck (z. B. Vorgesetzte, Nachschau, Qualitätssicherung)?	Varianzen sind ungleich	-1,859	339	0,064	-0,279	0,150	
v18_22...Rechtfertigungsdruck (z. B. Vorgesetzte, Nachschau, Qualitätssicherung)?	Varianzen sind gleich	-0,855	354	0,393	-0,124	0,145	

Tabelle 52: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Rechtfertigungsdruck“ und Geschlecht

#### 7.4.3.10. Die Planbarkeit der Aufgaben (als WP)

Ein wichtiges Merkmal der Managertätigkeit im Vergleich zur Tätigkeit als Senior ist die Veränderung im Aufgabenspektrum bzw. bei der Planbarkeit der Aufgaben. Die Senior werden üblicherweise von Managern für bestimmte Aufgaben, z. B. mittels eines Planungs-/Dispositionssystems, gebucht, d. h., sie sind in einem mehr oder weniger grob bestimmten



Zeitraum für bestimmte Mandate direkt auf einem Projekt tätig.<sup>583</sup> Als Manager werden verschiedene Rollen gleichzeitig eingenommen, ohne dass für die Ausführung ein grober Rahmen vorgesehen wird, der über die reine Zuteilung der Manager zu bestimmten Mandaten hinausgeht.<sup>584</sup> Manager tragen die vollständige Verantwortung für Planung, Abwicklung, Kontrolle und Budget ihrer Mandate und leiten diese in dem Wissen, dass sie u. a. am Erfolg ihres Managements gemessen werden.<sup>585</sup> Dabei fungieren sie als Ansprechpartner für Prüfungsteams, Mandantinnen/Mandanten und Partner gleichermaßen, was verschiedene inhärente Interessenkonflikte mit sich bringt, deren Lösung den Managern obliegt.<sup>586</sup>

In den Interviews von *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011) wird dieser Wegfall der externen Planung und Veränderung des Aufgabenspektrums als eine der härtesten Veränderungen zu Beginn der Managertätigkeit beschrieben.<sup>587</sup> Viele junge Manager erleben diese Zeit als eine Phase voller Stress, Verwirrung und Desorientierung, in der sie nicht auf ihre bisherige Berufserfahrung zurückgreifen können.<sup>588</sup> Hinzu kommt, dass Manager in der Regel auf den Mandanten auch nicht direkt mit anderen Managern zusammen arbeiten, was den Erfahrungsaustausch erschwert.<sup>589</sup> Es wird jedoch auch betont, dass es sich hierbei um eine zeitlich begrenzte Phase handelt, die ca. ein Jahr andauert; ab diesem Punkt haben sich die meisten Jungmanager in ihre Rolle eingefunden.<sup>590</sup> Die Beförderung zum Manager bringt somit eine Dekonstruktion der täglichen Routine mit sich.<sup>591</sup>

In der empirischen Untersuchung der Vf. werden die Senior nach ihrer Einschätzung gefragt, in welchem Umfang sie als Audit Manager mit Planbarkeit ihrer Aufgaben rechnen und wie zufrieden sie mit diesem Aspekt in dem von ihnen eingeschätzten Umfang wären.

Hinsichtlich der Zufriedenheit mit diesem Aspekt der Managertätigkeit ist es schwierig, eine verlässliche Erwartung zu formulieren. Zum einen kann Planung eine gewisse Form von Sicherheit vermitteln, die wiederum zu mehr Zufriedenheit führt. Als Folge wäre aus diesem Faktor mit Wegfall der Planungssicherheit eine geringere Zufriedenheit zu erwarten. Dies entspricht auch den o. g. empirischen Befunden von *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011). Zum anderen könnte gerade der weitgehende Wegfall von Planung zu höherer Zufriedenheit

---

<sup>583</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 522.

<sup>584</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 522.

<sup>585</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 522.

<sup>586</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 522.

<sup>587</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 522.

<sup>588</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 522.

<sup>589</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 523.

<sup>590</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 522.

<sup>591</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 523.

führen, da dies den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern mehr Möglichkeiten zur freien Entfaltung bieten kann. Aufgrund der Auswertung der Literatur wird hier erwartet, dass die Senior eine geringe Planbarkeit ihrer Aufgaben als Manager erwarten, da sie zwar Mandate zugeteilt bekommen, jedoch aus der Planbarkeit des Dispositionsgefüges weitgehend herausfallen.

Das Ergebnis zeigt eine quasi neutrale Haltung hinsichtlich des Umfangs der erwarteten Planbarkeit der Aufgaben und ein eher geringes Ausmaß an Zufriedenheit mit diesem Aspekt:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_10...Planbarkeit Ihrer Aufgaben (z. B. aufgrund der Disposition)?	354	0,124	1,470	12
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_10...Planbarkeit Ihrer Aufgaben (z. B. aufgrund der Disposition)?	350	-0,451	1,419	16

Tabelle 53: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Planbarkeit der Aufgaben“

Eine getrennte Auswertung nach Geschlecht liefert keine signifikanten Unterschiede zwischen den Antworten der männlichen und weiblichen Befragten:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		N	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_10...Planbarkeit Ihrer Aufgaben (z. B. aufgrund der Disposition)?	M	207	0,213	1,518	0,106	6,308	0,012
	F	144	0,007	1,402	0,117		
v18_10...Planbarkeit Ihrer Aufgaben (z. B. aufgrund der Disposition)?	M	206	-0,403	1,444	0,101	0,972	0,325
	F	141	-0,504	1,371	0,115		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_10...Planbarkeit Ihrer Aufgaben (z. B. aufgrund der Disposition)?	Varianzen sind ungleich	1,306	322	0,192	0,206	0,157	
v18_10...Planbarkeit Ihrer Aufgaben (z. B. aufgrund der Disposition)?	Varianzen sind gleich	0,651	345	0,516	0,101	0,155	

Tabelle 54: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Planbarkeit der Aufgaben“ und Geschlecht

#### 7.4.3.11. Aspekte der inhaltlichen Arbeit als WP

Eine Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung ist durch ein breites Aufgabenspektrum mit vielfältigen Tätigkeitsbereichen charakterisiert. Viele Mitarbeiter/innen von WPG schätzen an der Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung, dass sie einen herausfordernden, spannenden, abwechslungsreichen Beruf haben. Einige Studien haben für (ehemalige) Mitarbeiter/innen von WPG untersucht, welche Aspekte sie an ihrer Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung am meisten mö-

gen. Die abwechslungsreiche Tätigkeit wird am häufigsten genannt.<sup>592</sup> Im Zusammenhang zur Kündigungsabsicht wurde dieser Faktor jedoch noch nicht untersucht.

Ein wichtiges Merkmal der Managertätigkeit im Vergleich zur Tätigkeit als Senior ist die Veränderung im Anteil der fachlichen Tätigkeit im Aufgabenspektrum. Senior arbeiten üblicherweise sowohl operativ in fachlicher Tätigkeit direkt auf dem Projekt als auch in leitender Funktion als Prüfungsleiter/in.<sup>593</sup> Manager arbeiten üblicherweise in deutlich geringerem Umfang als Senior fachlich und übernehmen im Wesentlichen die Leitung und Steuerung der Mandate.<sup>594</sup> *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011) zeigen in ihrer Studie einen typischen Tagesablauf von Managern und stellen fest, dass sie sich nur zu einem geringen Anteil mit Fragen beschäftigen, die fachliche Expertise erfordern.<sup>595</sup> Die meiste Zeit verbringen Manager dieser Studie zufolge mit der Kommunikation mit Teammitgliedern, Mandanten und Partnern.<sup>596</sup>

Bereits Ende der 70er Jahre identifizieren *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977) die fehlende Möglichkeit, eigene Kenntnisse einzusetzen bzw. Aufgaben übernehmen zu müssen, die kaum geistige Anstrengung erfordern, als einen wichtigen Grund, das Unternehmen zu verlassen.<sup>597</sup> Diese Aufgaben werden im Rahmen dieser Studie als nicht-fachliche Tätigkeiten erfasst, also beispielsweise das Abarbeiten von organisatorischen Aufgaben, das Ausfüllen von Checklisten oder Vorlagen ohne fachlichen Anspruch usw. Die fachliche Tätigkeit als herausfordernde Tätigkeit wird laut der Studie von *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977) als einer der wichtigsten positiven Aspekte einer Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung angesehen.<sup>598</sup> Auch im Interview mit *Barker* (2009) sagen viele weibliche Partner, dass sie gerade die fachliche Arbeit und die intellektuelle Herausforderung an ihrer beruflichen Tätigkeit sehr mögen.<sup>599</sup>

Aus diesem Grund stellt sich die Frage, wie abwechslungsreich sich die Senior eine Tätigkeit als Manager vorstellen, ob sie fachlich herausfordernde Tätigkeiten erwarten und mit welchem Anteil fachlicher und nicht-fachlicher Tätigkeit sie als Manager rechnen. In der empirischen Untersuchung werden die Senior nach ihrer Einschätzung gefragt, in welchem Umfang

---

<sup>592</sup> Vgl. *Carcello et al.* (1991), S. 10; *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977), S. 171. Diese Einschätzung ist unabhängig davon, ob Individuen bereits gekündigt haben, da z. B. *Rohde/Sorensen/LawlerIII* (1977) nur ehemalige Mitarbeiter/innen von WPG befragen.

<sup>593</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 522.

<sup>594</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 523-524.

<sup>595</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 523-524.

<sup>596</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 523-524.

<sup>597</sup> Vgl. *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977), S. 169. Allerdings umfasst dieser Punkt bei den Autoren die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Personen insgesamt: „Not having the chance to use your skills and abilities“.

<sup>598</sup> Vgl. *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977), S. 171.

<sup>599</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 84-85.

sie als Manager mit diesen Aspekten der inhaltlichen Arbeit rechnen und wie zufrieden sie mit diesen Aspekten in dem von ihnen eingeschätzten Umfang wären.

Das Ergebnis zeigt, dass die Senior in einem hohen Umfang mit einer abwechslungsreichen Tätigkeit rechnen und in hohem Ausmaß mit diesem Aspekt zufrieden wären:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_16...abwechslungsreiche Aufgaben?	357	1,403	1,175	9
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_16...abwechslungsreiche Aufgaben?	351	1,444	1,308	15

Tabelle 55: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Abwechslungsreiche Tätigkeit“

Eine getrennte Auswertung nach Geschlecht liefert sowohl bezüglich des Umfangs als auch der Zufriedenheit mit diesem Aspekt signifikante Unterschiede zwischen den Antworten der männlichen und weiblichen Befragten: Die weiblichen Senior erwarten einen signifikant höheren Umfang an abwechslungsreichen Aufgaben als die männlichen Senior und sind mit dem eingeschätzten Umfang signifikant zufriedener:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		N	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_16...abwechslungsreiche Aufgaben?	M	213	1,258	1,203	0,082	0,315	0,575
	F	141	1,631	1,105	0,093		
v18_16...abwechslungsreiche Aufgaben?	M	206	1,272	1,377	0,096	3,515	0,062
	F	142	1,690	1,168	0,098		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_16...abwechslungsreiche Aufgaben?	Varianzen sind gleich	-2,949	352	0,003	-0,373	0,126	
v18_16...abwechslungsreiche Aufgaben?	Varianzen sind ungleich	-3,050	331	0,002	-0,418	0,137	

Tabelle 56: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Abwechslungsreiche Tätigkeit“ und Geschlecht

Mit Hinblick auf die bisherigen Ergebnisse der Prüfungsforschung kann diese Einschätzung kaum erklärt werden, da bisher keine genderspezifischen Ergebnisse diesbezüglich erforscht wurden. Da der Aspekt der abwechslungsreichen Tätigkeit jedoch an erster Stelle derjenigen Aspekte liegt, die von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern in der Wirtschaftsprüfung am meisten

geschätzt wird, deutet dieses Ergebnis hier auf eine positivere Sicht auf die Manager-Tätigkeit seitens der weiblichen Senior hin.

In der empirischen Untersuchung werden die Senior nach ihrer Einschätzung gefragt, in welchem Umfang sie als Manager erwarten, sich im Rahmen ihrer fachlichen Tätigkeit herausfordernden Fragen zu widmen und wie zufrieden sie mit diesem Aspekt in dem von ihnen eingeschätzten Umfang wären.<sup>600</sup>

Das Ergebnis zeigt, dass die Senior damit rechnen, sich in hohem Umfang herausfordernden fachlichen Fragen zu widmen und damit in hohem Umfang zufrieden sind:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_4...sich im Rahmen Ihrer fachlichen Tätigkeit herausfordernden Fragen zu widmen?	359	1,462	1,338	7
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_4...sich im Rahmen Ihrer fachlichen Tätigkeit herausfordernden Fragen zu widmen?	357	1,350	1,379	9

Tabelle 57: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Herausfordernde fachliche Tätigkeit“

Eine getrennte Auswertung nach Geschlecht liefert keine signifikanten Unterschiede zwischen den Antworten der männlichen und weiblichen Befragten:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_4...sich im Rahmen Ihrer fachlichen Tätigkeit herausfordernden Fragen zu widmen?	M	212	1,425	1,342	0,092	0,009	0,923
	F	144	1,500	1,338	0,111		
v18_4...sich im Rahmen Ihrer fachlichen Tätigkeit herausfordernden Fragen zu widmen?	M	211	1,327	1,374	0,095	0,043	0,835
	F	143	1,364	1,397	0,117		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_4...sich im Rahmen Ihrer fachlichen Tätigkeit herausfordernden Fragen zu widmen?	Varianzen sind gleich	-0,521	354	0,602	-0,075	0,145	
v18_4...sich im Rahmen Ihrer fachlichen Tätigkeit herausfordernden Fragen zu widmen?	Varianzen sind gleich	-0,244	352	0,807	-0,037	0,150	

Tabelle 58: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Herausfordernde fachliche Tätigkeit“ und Geschlecht

<sup>600</sup> Vgl. ähnlich *Chen/Jones/McIntyre* (2008), S. 317-318, und *Felton/Dimnik/Northey* (1995), S. 1-19. „1. There is challenge to the work in the first few years.“

In der empirischen Untersuchung werden die Senior auch nach ihrer Einschätzung gefragt, in welchem Umfang sie als Manager erwarten, nicht-fachlich zu arbeiten (z. B. Verwaltungstätigkeit). Das Ergebnis zeigt, dass die Senior damit rechnen, in eher hohem Umfang nicht-fachlichen Tätigkeiten nachzugehen und damit in eher geringem Umfang zufrieden sind:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_9...nicht-fachlich zu arbeiten (z. B. Verwaltungstätigkeit)?	356	0,924	1,437	10
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_9...nicht-fachlich zu arbeiten (z. B. Verwaltungstätigkeit)?	354	-0,766	1,522	12

Tabelle 59: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: nicht-fachliche Tätigkeit“

Eine getrennte Auswertung nach Geschlecht liefert keine signifikanten Unterschiede zwischen den Antworten der männlichen und weiblichen Befragten:

		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v1_Geschlecht							
v17_9...nicht-fachlich zu arbeiten (z. B. Verwaltungstätigkeit)?	M	209	0,909	1,489	0,103	1,646	0,200
	F	144	0,944	1,378	0,115		
v18_9...nicht-fachlich zu arbeiten (z. B. Verwaltungstätigkeit)?	M	209	-0,761	1,560	0,108	0,866	0,353
	F	142	-0,768	1,481	0,124		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_9...nicht-fachlich zu arbeiten (z. B. Verwaltungstätigkeit)?	Varianzen sind gleich	-0,226	351	0,821	-0,035	0,156	
v18_9...nicht-fachlich zu arbeiten (z. B. Verwaltungstätigkeit)?	Varianzen sind gleich	0,041	349	0,967	0,007	0,166	

Tabelle 60: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: nicht-fachliche Tätigkeit“ und Geschlecht

#### 7.4.3.12. Möglichkeiten der fachliche Unterstützung der WP

Im engen Zusammenhang mit den oben diskutierten Variablen ist die Möglichkeit zur Inanspruchnahme fachlicher Unterstützung zu sehen. Treten im Rahmen einer Prüfung nun besondere fachliche Fragen auf, könnten Manager auf verschiedene Quellen zurückgreifen, etwa die Recherche in Datenbanken, Diskussion mit Kolleginnen/Kollegen oder auch das Einbeziehen einer internen zentralen Fachabteilung. Wie noch zu zeigen ist, erfahren gerade Manager im ersten Berufsjahr vergleichsweise wenig Unterstützung durch Mentoren o. Ä. und arbeiten zudem selten mit anderen Managern direkt zusammen (vgl. Abschnitt 7.5.4). Somit wäre es

denkbar, dass die Möglichkeit zur Diskussion fachlicher Fragen im Netzwerk nicht immer unmittelbar greifbar ist und damit teamexterne Quellen eine größere Rolle spielen.

Dies könnte insbesondere bei der Analyse der Ergebnisse von den Big-4-WPG und mittelständischen WPG von Interesse sein, da nicht alle kleineren und mittelständischen WPG über eine zentrale Fachabteilung verfügen.

In der empirischen Untersuchung der Vf. werden die Senior auch nach ihrer Einschätzung gefragt, in welchem Umfang sie als Manager erwarten, von fachlicher Unterstützung zu profitieren (z. B. Datenbanken, Kollegen<sup>601</sup> oder Fachabteilung). Der Umfang an Unterstützung variiert vermutlich auch mit der Unternehmensgröße: Während beispielsweise die Big-4-WPG über größere Fachabteilungen und verschiedene Zugänge zu Fachdatendatenbanken verfügen, ist dies für kleine WPG nicht (immer) der Fall. Es ist zu erwarten, dass ein hoher Umfang an erwarteter fachlicher Unterstützungsmöglichkeit auch mit einer hohen Zufriedenheit einhergeht.

Das Ergebnis zeigt, dass die Senior damit rechnen, in hohem Umfang von fachlicher Unterstützung zu profitieren und damit in hohem Umfang zufrieden sind:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_5...von fachlicher Unterstützung zu profitieren (z. B. Datenbanken, Kollegen oder Fachabteilung)?	360	1,203	1,276	6
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_5...von fachlicher Unterstützung zu profitieren (z. B. Datenbanken, Kollegen oder Fachabteilung)?	360	1,236	1,377	6

Tabelle 61: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: fachliche Unterstützung“

Eine getrennte Auswertung nach Geschlecht liefert keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den Antworten der männlichen und weiblichen Befragten:

---

<sup>601</sup> An dieser Stelle wurde bewusst nicht Kolleginnen/Kollegen verwendet, da im Fragebogen aus Gründen der leichteren Lesbarkeit lediglich die Bezeichnung Kollegen verwendet wurde, wobei offensichtlich beide Geschlechter gemeint wurden.

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_5...von fachlicher Unterstützung zu profitieren (z. B. Datenbanken, Kollegen oder Fachabteilung)?	M	209	0,909	1,489	0,103	1,646	0,200
	F	144	0,944	1,378	0,115		
v18_5...von fachlicher Unterstützung zu profitieren (z. B. Datenbanken, Kollegen oder Fachabteilung)?	M	209	-0,761	1,560	0,108	0,866	0,353
	F	142	-0,768	1,481	0,124		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_5...von fachlicher Unterstützung zu profitieren (z. B. Datenbanken, Kollegen oder Fachabteilung)?	Varianzen sind gleich	-0,226	351	0,821	-0,035	0,156	
v18_5...von fachlicher Unterstützung zu profitieren (z. B. Datenbanken, Kollegen oder Fachabteilung)?	Varianzen sind gleich	0,041	349	0,967	0,007	0,166	

Tabelle 62: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: fachliche Unterstützung“ und Geschlecht

### 7.4.3.13. Die Vergütung in der Wirtschaftsprüfung

Die Vergütung in der Branche Wirtschaftsprüfung setzt sich üblicherweise aus einem festen Gehalt und einer leistungsabhängigen Bonuszahlung zusammen. Je nach WPG werden zusätzlich erarbeitete, aber nicht genommene Überstunden entgolten. Außerdem werden durch die häufige Reisetätigkeit in nicht geringem Umfang Spesen ausbezahlt, teilweise auch in höherem Umfang, als es der Gesetzgeber vorgesehen hat (z. B. bei der Kilometerpauschale). Die absolute Höhe der Vergütung ist dabei zu einem gewissen Grad variabel. Von Bedeutung sind hierbei vor allem die verschiedenen Sichtweisen auf das Gehalt sowie mögliche geschlechtsspezifische Unterschiede.

Mit der Schwelle von Senior zu Manager verändert sich auch die Vergütung. In einigen WPG mit Jahresarbeitszeitkonten fallen diese mit der Beförderung zum Manager weg, Überstunden sind dann ebenfalls mit dem Gehalt abgegolten. Falls die Überstunden zuvor ausbezahlt wurden, wenn sie nicht in Freizeit ausgeglichen werden konnten, müsste auch berücksichtigt werden, dass sich zwar das Gehalt mit Erreichen der Managerstufe erhöht, aber durch den Wegfall der Abgeltung der Überstunden absolut betrachtet nicht so stark ansteigt.

Die Prüfungsforschung findet Anzeichen dafür, dass ein geringes Gehalt ein wichtiger Grund ist, warum Frauen die Big-4-WPG verlassen,<sup>602</sup> dabei wird *gering* jedoch nicht konkret quanti-

<sup>602</sup> Vgl. *Barcelona/Lelievre/Lelievre* (1975), *Cheramy/Hooks* (1988), *Wallace* (2009a), S. 182.



fiziert.<sup>603</sup> Außerdem ist ein im Vergleich zu Männern niedrigeres Gehalt für Frauen ein zentraler Anreiz zu kündigen.<sup>604</sup> *Chie et al.* (2013) finden, dass die Kündigungswahrscheinlichkeit von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern mit vergleichsweise hohem Gehalt deutlich geringer ist als bei Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern mit vergleichsweise niedrigem Gehalt.<sup>605</sup> *Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016) finden Belege dafür, dass gleiche Art und Menge an Arbeit nach Geschlecht unterschiedlich vergolten wird.<sup>606</sup> Auch *Barker/Monks* (1998) finden in ihrer Befragung irischer CA, dass mehr Männer Gehälter in den höchsten Einkommensgruppen beziehen als Frauen.<sup>607</sup> Bereinigt um die Frauen, die ein oder mehrere Kinder haben, ergeben sich jedoch keine signifikanten Gehaltsunterschiede im Durchschnitt zwischen Männern und Frauen.<sup>608</sup>

*Barker/Monks* (1998) haben weiterhin analysiert, dass Männer mit einer Partnerin, die Hausfrau ist, signifikant mehr verdienen als Männer mit einer ebenfalls beruflich tätigen Partnerin.<sup>609</sup> Die Autoren vermuten, dass im letzteren Fall beide Partner ihre beruflichen Entscheidungen möglicherweise eher an der Familie orientieren.<sup>610</sup> Diese Erklärung erscheint jedoch nicht schlüssig, zumal Alleinverdiener nicht notwendigerweise keine Familie haben. Zudem ist hier lediglich eine Trennung zwischen dem Modell *in Vollzeit berufstätiger Mann und Hausfrau* und *Doppelverdiener-Paar* erfolgt, d. h., es ist nicht klar, ob die Partnerin bei den Doppelverdienern Vollzeit oder Teilzeit arbeitet und/oder das Paar ein oder mehrere Kinder hat. *Barker/Monks* (1998) finden außerdem, dass Unterschiede zwischen den Geschlechtern hinsichtlich der Wichtigkeit des Gehalts bestehen – hier sehen 27 % der Männer, aber nur 8 % der Frauen das Gehalt als wichtig an.<sup>611</sup>

Einige ältere Studien aus den 80er Jahren finden, dass Männern und Frauen zwar zu Beginn ihrer Berufstätigkeit ähnliche Gehälter gezahlt werden, aber nach wenigen Jahren bereits deutliche Unterschiede in der Entlohnung bestehen.<sup>612</sup> Die Studien vergleichen jedoch i. d. R. absolute Gehälter und es werden keine Sondereffekte berücksichtigt. *Cao/Lynn/Horn* (1998) führen eine Dekompositionsanalyse des Gehaltsunterschieds zwischen Männern und Frauen

---

<sup>603</sup> Vgl. *Barcelona/Lelievre/Lelievre* (1975), *Cheramy/Hooks* (1988), *Wallace* (2009a), S. 182.

<sup>604</sup> Vgl. *Lehman* (1992); *Reed/Kratchman/Strawser* (1994).

<sup>605</sup> Vgl. *Chie et al.* (2013), S. 108. Die Autoren messen das Gehalt hier nicht absolut, sondern relativ zum durchschnittlichen Gehalt aller Mitarbeiter/innen in der Wirtschaftsprüfung.

<sup>606</sup> Vgl. *Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016), S. 105.

<sup>607</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 815.

<sup>608</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 815-816.

<sup>609</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 816.

<sup>610</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 816.

<sup>611</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 819.

<sup>612</sup> Vgl. *Cao/Lynn/Horn* (1998), S. 27-50; *Pillsbury/Capozzoli/Ciampa* (1989), S. 68.

im Bereich Accounting in produktivitäts-/arbeitsbezogene Charakteristika und Ertragsrate auf diese Charakteristika durch: Sie finden, dass sowohl für das anfängliche Gehalt als auch für das aktuelle Gehalt substantielle Unterschiede nur hinsichtlich der Ertragsrate auf produktivitäts-/arbeitsbezogene Charakteristika bestehen.<sup>613</sup> Die Autoren führen dies auf eine systematische Benachteiligung von Frauen im Bereich Accounting zurück, da gleiche Leistung unterschiedlich entlohnt wird.<sup>614</sup>

*Moyes/Hasan/Wulsin* (1999) finden ebenfalls signifikant niedrigere Gehälter für weibliche CPAs und/oder für CPAs, die einer ethnischen Minderheit angehören, und kontrollieren nach Berufserfahrung, Studienerfahrung und die Aufdeckung von Täuschungen (*fraud*) in Prüfungen.<sup>615</sup> *Schaefer/Zimmer* (1995) finden niedrigere Gehälter für Prüferinnen in den USA, auch nachdem sie nach Industrie, Ort, Ausbildung und Berufserfahrung kontrolliert haben.<sup>616</sup>

Außerdem gibt es Hinweise darauf, dass Männern im Vergleich zu Frauen die materielle Bezahlung wichtiger ist.<sup>617</sup>

In der empirischen Untersuchung der Vf. werden die Senior auch nach ihrer Einschätzung gefragt, in welchem Umfang sie als Manager eine subjektiv empfunden angemessene Vergütung (Grundgehalt, Bonus, Spesen etc.) erhalten. Das Ergebnis zeigt, dass die Senior in eher niedrigem Umfang eine angemessene Vergütung erwarten und damit in eher niedrigem Umfang zufrieden sind:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_2...eine aus Ihrer Sicht angemessene Vergütung (Grundgehalt, Bonus, Spesen etc.)?	360	-0,408	1,556	6
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_2...eine aus Ihrer Sicht angemessene Vergütung (Grundgehalt, Bonus, Spesen etc.)?	358	-0,757	1,746	8

Tabelle 63: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Vergütung“

Eine getrennte Auswertung nach Geschlecht liefert keine signifikanten Unterschiede zwischen den Antworten der männlichen und weiblichen Befragten:

<sup>613</sup> Vgl. *Cao/Lynn/Horn* (1998), S. 37-41.

<sup>614</sup> Vgl. *Cao/Lynn/Horn* (1998), S. 42.

<sup>615</sup> Vgl. *Moyes/Hasan/Wulsin* (1999), S. 207-223. Kritisch anzumerken ist bei dieser Studie die Vermischung von Geschlecht und ethnischer Zugehörigkeit: Die Autoren verwenden grundsätzlich den Wortlaut „Frauen und Minderheiten“, was eine unklare Zuordnung bzw. einen Ausschluss von weiblichen CPAs beinhaltet, die einer ethnischen Minderheit angehören. Es wird implizit angenommen, dass zur Gruppe der Frauen nur kaukasische Frauen gehören.

<sup>616</sup> Vgl. *Schaefer/Zimmer* (1995).

<sup>617</sup> Vgl. *Chia* (2003), S. 103-104; *Maupin* (1992), S. 15.

v1_Geschlecht	Gruppenstatistiken					Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_2...eine aus Ihrer Sicht angemessene Vergütung (Grundgehalt, Bonus, Spesen etc.)?	M	214	-0,458	1,629	0,111	4,661	0,032
	F	143	-0,371	1,437	0,120		
v18_2...eine aus Ihrer Sicht angemessene Vergütung (Grundgehalt, Bonus, Spesen etc.)?	M	212	-0,807	1,754	0,120	0,257	0,613
	F	143	-0,734	1,720	0,144		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	Df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_2...eine aus Ihrer Sicht angemessene Vergütung (Grundgehalt, Bonus, Spesen etc.)?	Varianzen sind ungleich	-0,533	329	0,594	-0,087	0,164	
v18_2...eine aus Ihrer Sicht angemessene Vergütung (Grundgehalt, Bonus, Spesen etc.)?	Varianzen sind gleich	-0,384	353	0,701	-0,072	0,188	

Tabelle 64: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Vergütung“ und Geschlecht

#### 7.4.3.14. Die Wahrung der allgemeinen Berufspflichten als Manager

Wie bereits zu Beginn dieser Arbeit erläutert, sind die allgemeinen Berufspflichten für deutsche WP in § 43 Abs. 1 Satz 1 WPO dargelegt. In Bezug auf die Absicht, Manager zu werden, kann für die Erwartungen der Senior an die Managertätigkeit auch eine Rolle spielen, inwieweit die Senior damit rechnen, als Manager auch tatsächlich ihren Beruf unabhängig und eigenverantwortlich ausüben zu können. Während es zur Frage der Unabhängigkeit von Abschlussprüfer/innen aufgrund ihrer überragenden Bedeutung für die Wirtschaftsprüfung eine ähnliche Fülle an Forschungsbeiträgen gibt wie zur Prüfungsqualität (s. o.), ist die Eigenverantwortlichkeit der deutschen WP nicht Gegenstand internationaler Forschungsbeiträge – schließlich handelt es sich hierbei um einen deutschen Berufsgrundsatz.

Für die empirische Studie der Vf. wird die Frage formuliert, in welchem Umfang die Senior erwarten, als Manager im Rahmen der Prüfung Entscheidungen unabhängig vom Mandanten treffen zu können. Im Ergebnis zeigt sich, dass dies in eher geringem Umfang erwartet wird, auch die Zufriedenheit mit diesem Aspekt fällt eher gering aus:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_21...unabhängig vom Mandanten entscheiden zu können?	356	-0,430	1,554	10
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_21...unabhängig vom Mandanten entscheiden zu können?	356	-0,433	1,502	10

Tabelle 65: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Unabhängigkeit vom Mandanten“

Wie auch bei der Auswertung der Prüfungsqualität ist es hier kritisch zu sehen, dass die Zufriedenheit mit dem niedrig eingeschätzten Umfang der Unabhängigkeit von Entscheidungen nicht deutlich negativer ausfällt. Die Unabhängigkeit der WP ist ein zentraler Berufsgrundsatz der WP. Senior der Branche Wirtschaftsprüfung sollten in hohem Umfang erwarten, als Manager unabhängig Entscheidungen treffen zu können bzw. bei niedrig eingeschätztem Umfang zumindest ein hohes Maß an Unzufriedenheit diesbezüglich zu empfinden. Möglicherweise ändert sich diese Einschätzung der Senior jedoch mit Erreichen des WP-Titels bzw. der Beförderung zum Manager.

Die Antworten nach Geschlecht fallen sehr ähnlich aus, die Unterschiede in den Mittelwerten sind nicht statistisch signifikant:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_21...unabhängig vom Mandanten entscheiden zu können?	M	211	-0,526	1,634	0,112	6,740	0,010
	F	142	-0,289	1,427	0,120		
v18_21...unabhängig vom Mandanten entscheiden zu können?	M	210	-0,433	1,577	0,109	3,949	0,048
	F	143	-0,434	1,407	0,118		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_21...unabhängig vom Mandanten entscheiden zu können?	Varianzen sind ungleich	6,740	0,010	6,740	0,010	6,740	
v18_21...unabhängig vom Mandanten entscheiden zu können?	Varianzen sind ungleich	0,001	326	0,999	0,000	0,160	

Tabelle 66: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Unabhängigkeit vom Mandanten“ und Geschlecht

Neben der bereits oben diskutierten Unabhängigkeit wird außerdem noch die nach § 43 WPO weitere allgemeine Berufspflicht der Eigenverantwortlichkeit der WP betrachtet. In der BS WP/vBP wird der Grundsatz der Eigenverantwortlichkeit weiter konkretisiert (§ 11 BS WP/vBP), nämlich dass WP/vBP „unabhängig von der Art der beruflichen Tätigkeit [...] ihr Handeln in eigener Verantwortung zu bestimmen, ihr Urteil selbst zu bilden und ihre Entscheidungen selbst zu treffen“ (§ 11 BS WP/vBP Abs. 1) haben. Das Ergebnis zeigt, dass die Senior in hohem Umfang mit eigenverantwortlichen Entscheidungen rechnen und damit in eher hohem Umfang zufrieden wären:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_14...eigenverantwortlich entscheiden zu können?	354	1,254	1,343	12
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_14	350	1,051	1,562	16

Tabelle 67: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Eigenverantwortlichkeit“

Mit Blick auf die zentrale Bedeutung der Eigenverantwortlichkeit ist diese Einschätzung ähnlich kritisch zu sehen wie bei der Frage nach der Unabhängigkeit vom Mandanten. Es wäre vor diesem Hintergrund wünschenswert, dass die Einschätzung der Senior stärker ausfallen würde. Die Befragten erwarten somit eine gewisse Einschränkung ihrer Eigenverantwortlichkeit als Manager. Diese könnte etwa durch firmeninterne Vorgaben oder Diskussionen entstehen und die WP dazu bewegen, beispielsweise in strittigen Fragen mit Mandanten im Sinne des Mandanten nachzugeben.

Eine getrennte Auswertung nach Geschlecht liefert keine signifikanten Unterschiede zwischen den Antworten der männlichen und weiblichen Befragten:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_14...eigenverantwortlich entscheiden zu können?	M	209	1,215	1,375	0,095	0,129	0,719
	F	142	1,289	1,302	0,109		
v18_14...eigenverantwortlich entscheiden zu können?	M	208	1,067	1,608	0,111	1,417	0,235
	F	139	1,007	1,501	0,127		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_14...eigenverantwortlich entscheiden zu können?	Varianzen sind gleich	-0,502	349	0,616	-0,073	0,146	
v18_14...eigenverantwortlich entscheiden zu können?	Varianzen sind gleich	0,350	345	0,726	0,060	0,172	

Tabelle 68: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Eigenverantwortlichkeit“ und Geschlecht

Mit dem Übergang von Senior zu Manager wechselt auch die Verantwortung für die Mandate: Während Senior als Prüfungsleiter/innen fungiert, tragen Manager i. d. R. die primäre Ver-

antwortung für das Mandat. *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977) sehen diese Verantwortung als einen der wichtigsten positiven Aspekte der Tätigkeit in der Branche Wirtschaftsprüfung.<sup>618</sup>

Das Ergebnis zeigt, dass die Senior in hohem Umfang erwarten, die Verantwortung für ihre Mandate primär zu tragen und damit in eher hohem Umfang zufrieden sind:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	N	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_24...die Verantwortung für Ihre Mandate allein zu tragen?	359	1,284	1,197	7
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_24...die Verantwortung für Ihre Mandate allein zu tragen?	353	0,731	1,298	13

Tabelle 69: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: alleinige Verantwortung“

Eine getrennte Auswertung nach Geschlecht liefert keine signifikanten Unterschiede zwischen den Antworten der männlichen und weiblichen Befragten:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_24...die Verantwortung für Ihre Mandate allein zu tragen?	M	213	1,258	1,203	0,082	0,254	0,614
	F	143	1,308	1,194	0,100		
v18_24...die Verantwortung für Ihre Mandate allein zu tragen?	M	208	0,832	1,295	0,090	0,881	0,348
	F	142	0,556	1,286	0,108		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	Df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_24...die Verantwortung für Ihre Mandate allein zu tragen?	Varianzen sind gleich	-0,382	354	0,703	-0,049	0,130	
v18_24...die Verantwortung für Ihre Mandate allein zu tragen?	Varianzen sind gleich	1,959	348	0,051	0,275	0,141	

Tabelle 70: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: alleinige Verantwortung“ und Geschlecht

#### 7.4.3.15. Die Entwicklung des WP-Berufs zu mehr Technisierung

Ein weiteres Merkmal der Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung ist ein kontinuierlicher technischer Wandel. Während beispielsweise vor 10 Jahren noch viele WP Arbeitspapiere weitgehend in Papierform abgelegt haben, ist dies in den großen WPG mittlerweile eher die Ausnahme. Stetig werden insbesondere von den großen WPG neue technologische Hilfsmittel entwickelt, um die Durchführung von Abschlussprüfungen technisch zu unterstützen, weiter-

<sup>618</sup> Vgl. *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977), S. 171.

zuentwickeln oder insgesamt schneller abzuwickeln. Während dies auf der einen Seite zur Entlastung der WP beiträgt, bringt dieser Wandel auf der anderen Seite aber auch neue Herausforderungen mit sich. Es ist dabei unklar, ob dies insgesamt eher positiv oder eher negativ gesehen wird.

Das Ergebnis zeigt, dass die Senior in hohem Umfang eine zunehmende Technisierung/Automatisierung des WP-Berufs erwarten und damit in eher hohem Umfang zufrieden sind:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_7...eine zunehmende Technisierung/Automatisierung der WP-Tätigkeit?	360	1,608	1,231	6
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_7...eine zunehmende Technisierung/Automatisierung der WP-Tätigkeit?	355	0,439	1,580	11

Tabelle 71: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Technisierung des WP-Berufs“

Eine getrennte Auswertung nach Geschlecht liefert keine signifikanten Unterschiede zwischen den Antworten der männlichen und weiblichen Befragten:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_7...eine zunehmende Technisierung/Automatisierung der WP-Tätigkeit?	M	213	1,638	1,242	0,085	0,385	0,535
	F	144	1,563	1,227	0,102		
v18_7...eine zunehmende Technisierung/Automatisierung der WP-Tätigkeit?	M	210	0,529	1,596	0,110	1,456	0,228
	F	142	0,289	1,551	0,130		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_7...eine zunehmende Technisierung/Automatisierung der WP-Tätigkeit?	Varianzen sind gleich	0,570	355	0,569	0,076	0,133	
v18_7...eine zunehmende Technisierung/Automatisierung der WP-Tätigkeit?	Varianzen sind gleich	1,399	350	0,163	0,240	0,171	

Tabelle 72: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Technisierung des WP-Berufs“ und Geschlecht

#### 7.4.3.16. Die Work-Life-Balance in der Wirtschaftsprüfung

Wie bereits in der Einführung zum spezifischen Modell thematisiert wurde, ist auch die private Situation der Beschäftigten von Bedeutung für die Wahrnehmung der beruflichen Situation, hier konkret die Wahrnehmung der Tätigkeitsbedingungen als Manager. Im späteren Verlauf der Arbeit wird der ausführlichen Analyse der privaten Situation im Zusammenhang

mit der beruflichen Situation ein gesonderter Abschnitt gewidmet, in dem auch das Konzept der Work-Life-Balance ausführlich dargestellt wird. An dieser Stelle ist zunächst nur von Interesse, welche Erwartungen die Befragten an das Verhältnis von Beruf und Privatleben von Managern haben und welche Erwartungen sie an eine Berufstätigkeit als Manager mit Kind/ern richten. Auf Unterschiede in der Art der Erwerbstätigkeit (Vollzeit/Teilzeit) wird im späteren Verlauf dieser Arbeit gezielt eingegangen.

Im Zusammenhang mit der Wahrnehmung der Work-Life-Balance werden auch in der Prüfungsforschung häufig Rollenkonflikte, Rollenambiguität, Rollenüberladung und Rollenstress diskutiert. *Smith/Davy/Stewart* (1998) fassen zentrale Definitionen zu diesen Begriffen zusammen.<sup>619</sup> Beispielsweise kann ein Rollenkonflikt definiert werden als „simultaneous occurrence of two (or more) sets of pressures such that the compliance with one would make difficult or impossible compliance with the other“.<sup>620</sup> Rollenambiguität kann definiert werden als „absence of adequate information which is required for satisfactory accomplishment of one’s role“<sup>621</sup>. Rollenüberladung ist wiederum definiert als der Punkt, an dem „occupational demands exceed an individual’s ability to respond in a healthful and effective manner without a negative impact on other aspects of that person’s life“<sup>622</sup>. Rollenstress wird häufig als Kombination aus Rollenambiguität und Rollenüberladung interpretiert.<sup>623</sup> Rollenkonflikte und Rollenambiguität werden häufig (mit leichten Anpassungen) über die *14-item RCRA(Role-Conflict-Role-Ambiguity)-Skala* von *Rizzo/House/Lirtzman* (1970)<sup>624</sup> oder die *8-item Skala* von *Kopelman/Greenhaus/Connolly* (1983) mit leichten Anpassungen<sup>625</sup> gemessen.

Verschiedene Studien haben den Zusammenhang zwischen Rollenkonflikten, -ambiguität o. Ä. mit weiteren Faktoren untersucht. Beispielsweise finden *Collins/Killough* (1992), dass Unzufriedenheit mit der Arbeit mit Rollenkonflikt und Rollenambiguität assoziiert ist.<sup>626</sup> Laut der Studie von *Smith/Davy/Stewart* (1998) beeinflussen sich Rollenkonflikt und Rollenambiguität gegenseitig, Rollenambiguität ist positiv assoziiert mit Stress und negativ mit Kündigungsabsicht, d. h., ein höheres empfundenes Maß an Rollenambiguität ist mit höherem ge-

---

<sup>619</sup> *Wolfe/Snoek* (1962), S. 103, zitiert in *Smith/Davy/Stewart* (1998), S. 222.

<sup>620</sup> *Kahn et al.* (1964), S. 103, zitiert in *Smith/Davy/Stewart* (1998), S. 222.

<sup>621</sup> *Wolfe/Snoek* (1962), S. 103, zitiert in *Smith/Davy/Stewart* (1998), S. 222.

<sup>622</sup> *Girdano/Everyly* (1986), S. 103, zitiert in *Smith/Davy/Stewart* (1998), S. 222.

<sup>623</sup> Vgl. *JonesIII/Guthrie/Iyer* (2012), S. 65-72.

<sup>624</sup> Vgl. *Rizzo/House/Lirtzman* (1970), S. 155. Anwendung in ggf. leicht modifizierter Form: *Almer/Kaplan* (2002); *Bedeian/Burke/Moffet* (1988); *Fogarty* (1996); *JonesIII/Norman/Wier* (2010); *JonesIII/Guthrie/Iyer* (2012); *Law* (2010); *Senatra* (1980); *Smith/Davy/Stewart* (1998); *Sweeney/Summers* (2002); *Touliatos et al.* (1984); *Viator* (2001).

<sup>625</sup> Vgl. *Kopelman/Greenhaus/Connolly* (1983), S. 204. Zur Anwendung der leicht angepassten Skala vgl. *Collins* (1993); *Collins/Killough* (1992); *Law* (2010). Als Anpassung der Skala werden beispielsweise nicht alle Fragen verwendet oder über eine andere Breite des Antwortspektrums gemessen.

<sup>626</sup> Vgl. *Collins/Killough* (1992), S. 543; *JonesIII/Guthrie/Iyer* (2012), S. 70; *Smith/Davy/Stewart* (1998), S. 196.



fühlten Stress und mit einer negativen Kündigungsabsicht verbunden.<sup>627</sup> *Collins/Killough* (1992) finden mittels kanonischer Korrelationsanalyse, dass die Faktoren Konflikt Arbeits- vs. Privatleben und Rollenkonflikt stark mit der Variable jobbezogene Anspannung assoziiert sind.<sup>628</sup> Zudem bestehe ein starker Zusammenhang zwischen Rollenkonflikt und der Jobunzufriedenheit bzw. Kündigungsabsicht.<sup>629</sup> Die Autoren führen dies insbesondere auf die hohe zeitliche Arbeitsbelastung eines WP zurück.<sup>630</sup>

Hinsichtlich geschlechtsspezifischer Unterschiede finden *Jones/Guthrie/Iyer* (2012) ähnliche Level an Rollen-Stress (*Role Ambiguity* und *Role Overload*) bei Männern und Frauen.<sup>631</sup> *Law* (2010) findet einen signifikanten, positiven Zusammenhang zwischen Rollenkonflikt und Kündigung für ehemalige Prüferinnen.<sup>632</sup> *Smith/Davy/Stewart* (1998) finden für Männer eine signifikant negativere Beziehung zwischen Rollenambiguität und Jobzufriedenheit.<sup>633</sup> Die Autoren vermuten als Grund hierfür, dass Frauen möglicherweise ein gewisses Ausmaß an Rollenambiguität als gegeben hinnehmen, weil sie es nicht anders kennen. Männer würden hingegen klarere Anweisungen hinsichtlich ihrer Rollen erwarten und bekommen und seien dementsprechend weniger zufrieden, wenn diese klareren Anweisungen nicht/vermindert erfolgen.<sup>634</sup>

Insbesondere arbeitende Mütter in der Branche Wirtschaftsprüfung berichten in Studien über ein beträchtliches Ausmaß an Stress und Erschöpfung.<sup>635</sup> Im Interview mit *Maupin* (1993b) etwa sieht eine Partnerin in diesem Faktor den wesentlichen Grund, warum so wenige Frauen in den WPG aufsteigen, wie folgendes Zitat anschaulich zeigt: „It is this exhaustion that may prevent women’s collective advancement in public accounting [...]. High achieving women [with children] in public accounting have just enough energy, concentration and time to do their work very well, but nothing left for the kind of organized activism that will allow them to change the current public accounting power structure and associated discriminatory prac-

---

<sup>627</sup> Vgl. *Smith/Davy/Stewart* (1998), S. 217. Zu den Gründen des an sich nicht plausiblen negativen Zusammenhangs mit der Kündigungsabsicht bemerken die Autoren, dass es ggf. unsichere Personen sind, die sich ggf. nicht trauen zu kündigen.

<sup>628</sup> Vgl. *Collins/Killough* (1992), S. 543. Die Messung des *work-home-conflicts* erfolgt über die *interrole conflict-Skala* von *Kopelman et al.* (1983). Die Messung des Rollenkonflikts ist Teil der *Stress Diagnostic Survey* (1983), entwickelt von *Ivancevich/Matteson* (1983).

<sup>629</sup> Vgl. *Collins/Killough* (1992), S. 543.

<sup>630</sup> Vgl. *Collins/Killough* (1992), S. 543.

<sup>631</sup> Vgl. *JonesIII/Guthrie/Iyer* (2012), S. 65-72.

<sup>632</sup> Vgl. *Law* (2010), S. 493-494. Die Messung des Rollenkonflikts erfolgt hier über eine leicht modifizierte Skala von *Kopelman et al.* (1983).

<sup>633</sup> Vgl. *Smith/Davy/Stewart* (1998), S. 218.

<sup>634</sup> Vgl. *Smith/Davy/Stewart* (1998), S. 218.

<sup>635</sup> Vgl. *Maupin* (1993b), S. 144.

tices. We have reached the limit of what the individualist superwoman can do.”<sup>636</sup> Diese Beschreibung der Partnerin zeigt auch, dass die Belastung für FmK in der Wirtschaftsprüfung als so hoch empfunden wird, dass sie nicht mehr in der Lage sind, zusätzlich weiter die etablierten Machtstrukturen zu ändern. Hier zeigt sich außerdem ein Zusammenhang zu möglichen Einflussfaktoren auf Karriereaussichten in der Wirtschaftsprüfung. Es ist für arbeitende Mütter deutlich schwieriger, außerhalb ihrer Arbeitszeit noch zusätzliche Zeit für karrierefördernde Aktivitäten zu finden, da sie mit der regulären Berufstätigkeit (die bereits einiges an Mehrarbeit erfordert) und der Familie bereits maximal ausgelastet sind.

*Lightbody* (2009) weist zudem darauf hin, dass für eine Betrachtung der Work-Life-Balance und der daraus resultierenden Belastung immer auch eine längere Zeitspanne beachtet werden sollte.<sup>637</sup> Während es innerhalb eines kürzeren Zeitraums durchaus möglich ist, Kind/er und Beruf aus der eigenen Perspektive heraus erfolgreich zu kombinieren, so kann dies über einen längeren Zeitraum von ggf. mehreren Jahren hinweg, insbesondere mit sich ständig ändernden Rahmenbedingungen im privaten Kontext, zu einer Überlastung führen.<sup>638</sup> *Almer/Kaplan* (2002) zeigen, dass aus Sicht der Mitarbeiter/innen, die flexible Arbeitszeitmodelle nutzen, diese die Jobzufriedenheit erhöhen und mit einem weniger ausgeprägten Gefühl des Ausbrennens (*Burnout*) und mit geringerer Kündigungsabsicht einhergehen.<sup>639</sup> Auf die Besonderheit flexibler Arbeitszeitmodelle wird weiter unten in dieser Arbeit ausführlich eingegangen (vgl. Abschnitt 7.7.4.9).

Für die empirische Untersuchung der Vf. wurden bewusst nicht die etablierten Skalen zu Rollenkonflikt und Rollenambiguität verwendet. Dies liegt insbesondere an der Gesamtanzahl der Fragen im Fragebogen, der aufgrund der Breite der abgefragten Themengebiete bereits sehr umfangreich ist. Eine Abfrage mittels etablierter Skala hätte wiederum 8-12 weitere Fragen erfordert (s. o.), zusätzlich zur abgefragten Einschätzung der Senior hinsichtlich des Umfangs der Work-Life-Balance und der Zufriedenheit mit diesem Umfang als Manager. Das Ergebnis zeigt, dass die Senior in niedrigem Umfang mit einem für sie ausgewogenen Verhältnis von Beruf und Privatleben rechnen und damit in niedrigem Umfang zufrieden sind:

---

<sup>636</sup> *Maupin* (1993b), S. 144-145.

<sup>637</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 73.

<sup>638</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 73.

<sup>639</sup> Vgl. *Almer/Kaplan* (2002), S. 14-23.

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v17_17...ein für Sie ausgewogenes Verhältnis von Beruf und Privatleben?	357	-1,580	1,445	9
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v18_17...ein für Sie ausgewogenes Verhältnis von Beruf und Privatleben?	357	-1,776	1,523	9

Tabelle 73: Deskriptive Statistik „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Work-Life-Balance“

Eine getrennte Auswertung nach Geschlecht liefert keine signifikanten Unterschiede zwischen den Antworten der männlichen und weiblichen Befragten:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		N	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v17_17...ein für Sie ausgewogenes Verhältnis von Beruf und Privatleben?	M	212	-1,533	1,491	0,102	1,212	0,272
	F	142	-1,648	1,390	0,117		
v18_17...ein für Sie ausgewogenes Verhältnis von Beruf und Privatleben?	M	212	-1,670	1,583	0,109	1,268	0,261
	F	142	-1,923	1,430	0,120		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v17_17...ein für Sie ausgewogenes Verhältnis von Beruf und Privatleben?	Varianzen sind gleich	0,730	352	0,466	0,115	0,157	
v18_17...ein für Sie ausgewogenes Verhältnis von Beruf und Privatleben?	Varianzen sind gleich	1,530	352	0,127	0,253	0,165	

Tabelle 74: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeitsbedingungen als Manager: Work-Life-Balance“ und Geschlecht

Neben der grundsätzlichen Einschätzung der Work-Life-Balance wurden außerdem die Erwartung der Senior erfragt, die Tätigkeitsbedingungen als Manager schwer mit Kind/ern vereinen zu können bzw. ob sie die Kombination aus Tätigkeit und Kind/ern als belastend empfinden würden. Die deskriptive Statistik zeigt eine deutliche Zustimmung zu beiden genannten Aspekten:

Deskriptive Statistik					
	Mittelwert	n	Mittelwert	SD	Fehl. Werte
In welchem Umfang rechnen Sie mit folgenden Aspekten einer Tätigkeit als Audit Manager?	v33_3_Die Arbeitsbedingungen eines Audit Manager lassen sich nur schwer mit Kind/ern vereinen.	356	1,624	1,495	10
Wie zufrieden wären Sie mit diesen Aspekten (in dem von Ihnen eingeschätzten Umfang)?	v33_4_Mir erscheint eine Tätigkeit als Audit Manager mit Kind/ern belastend.	356	1,500	1,478	10

Tabelle 75: Deskriptive Statistik „Tätigkeit als Manager mit Kind/ern“

Die Auswertung nach Geschlecht zeigt keine signifikanten Unterschiede zwischen den Mittelwerten der männlichen und der weiblichen Befragten für die Wahrnehmung der Belastung durch eine Tätigkeit als Manager mit Kind/ern:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v33_3_Die Arbeitsbedingungen eines Audit Manager lassen sich nur schwer mit Kind/ern vereinen.	M	212	1,528	1,519	0,104	0,943	0,332
	F	141	1,766	1,467	0,124		
v33_4_Mir erscheint eine Tätigkeit als Audit Manager mit Kind/ern belastend.	M	213	1,380	1,508	0,103	2,475	0,117
	F	140	1,679	1,431	0,121		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v33_3_Die Arbeitsbedingungen eines Audit Manager lassen sich nur schwer mit Kind/ern vereinen.	Varianzen sind gleich	0,730	352	0,466	0,115	0,157	
v33_4_Mir erscheint eine Tätigkeit als Audit Manager mit Kind/ern belastend.	Varianzen sind gleich	1,530	352	0,127	0,253	0,165	

Tabelle 76: Gruppenstatistiken und t-Test für „Tätigkeit als Manager mit Kind/ern“ und Geschlecht

#### 7.4.4. Analyse der Absicht, WP zu werden

##### 7.4.4.1. Übergeordnete Betrachtung der Absicht, WP zu werden

Die Absicht, WP zu werden, wird, wie auch die Einschätzung der Absicht, als Manager in einer der Top-10-WPG tätig zu sein, in einem gesonderten Fragenteil analysiert. Dies ist vor allem deswegen wichtig, weil die beiden Absichten ja nicht notwendigerweise miteinander einhergehen müssen. Beispielsweise kann eine Tätigkeit als Manager in einer der Top-10-WPG als unattraktiv wahrgenommen werden, der Beruf des/der WP aber sehr positiv gesehen werden, oder umgekehrt, auch besteht ja in einigen WPG die Möglichkeit zur Beförderung zum Manager ohne WP-Titel. Diese Betrachtung beinhaltet nicht nur das Erfragen der konkreten Absicht auch in der empirischen Untersuchung, sondern auch eine Analyse des Berufsbildes der WP sowie die Sicht auf mögliche künftige Entwicklungen in der Branche Wirtschaftsprüfung. Auf die Bedeutung des WP-Examens selbst wird im Abschnitt 7.4.5 eingegangen.

Die Analyse der Absicht, WP zu werden, wird in diesem Abschnitt in drei groben Kategorien betrachtet: Zunächst wird in einer übergeordneten Betrachtung die Absicht, WP zu werden, insgesamt betrachtet. Schließlich werden einige besonders positive und besonders negative Aspekte des Berufs WP bzw. dessen internationaler Äquivalente wie CA oder CPA analysiert.

Empirische Befunde hierzu gibt es nur wenige. *Enis* (2010) untersucht beispielsweise in einer Längsschnittstudie in den USA, ob sich die Wahrnehmung des Bildes eines männlichen oder weiblichen Wirtschaftsprüfers über die Jahre verändert hat und ob es Geschlechterunterschiede in der Wahrnehmung dieses Bildes eines WPs gibt.<sup>640</sup> Die Befragten sollten zu je einem Bild eines männlichen und weiblichen Prüfers 22 Charakteristika einschätzen; die Befragungen erfolgten in den Jahren 1972, 1982, 1992, 2002.<sup>641</sup> Die Charakteristika wurden mittels Faktoranalyse und VARIMAX-Rotation zu instrumentellen und expressiven Charaktereigenschaften zusammengefasst.<sup>642</sup> Instrumentelle Eigenschaften sind dabei solche Eigenschaften, die wichtig für die berufliche Tätigkeit sind (z. B. Ehrlichkeit, Verlässlichkeit), expressive Eigenschaften solche, die wichtig für zwischenmenschliche Kontakte und Kommunikation sind (z. B. Kontaktfreudigkeit, Rücksicht).<sup>643</sup> Im Ergebnis wurde das weibliche Bild hinsichtlich der instrumentellen Eigenschaften positiver eingeschätzt als das männliche Bild.<sup>644</sup> Außerdem wurde das weibliche Bild von den weiblichen Befragten positiver eingeschätzt als das männliche Bild, für männliche Befragte ergaben sich keine signifikanten Unterschiede.<sup>645</sup> Außerdem wurde das weibliche Bild im Laufe der Befragungsjahre positiver eingeschätzt, für das männliche Bild ergaben sich wiederum keine signifikanten Unterschiede.<sup>646</sup> *Enis* (2010) interpretiert seine Ergebnisse u. a. dahingehend, dass das Berufsbild des WPs insgesamt im Laufe der Befragungsjahre nicht positiver geworden ist, d. h. auch unabhängig davon, dass im Vergleich zu 1972 nun deutlich mehr Frauen im Berufsstand vertreten sind.<sup>647</sup>

Es gibt nur wenige internationale Forschungsergebnisse zur Analyse der Absicht, WP bzw. das jeweilige nationale Äquivalent des WPs zu werden. Die überwiegende Mehrheit der Studien wurde mit Studierenden als Probandinnen/Probanden durchgeführt. *Chen/Jones/McIntyre* (2008) untersuchen in Anlehnung an die kanadische Studie von *Felton/Dimnik/Northey* (1995)<sup>648</sup> verschiedene Einflüsse auf die Wahrnehmung von US-amerikanischen Studierenden der Betriebswirtschaftslehre zu den Kosten und Nutzen, CPA zu werden.<sup>649</sup> Die Autoren kommen u. a. zum Ergebnis, dass die Studierenden in den ersten

---

<sup>640</sup> Vgl. *Enis* (2010), S. 23-59.

<sup>641</sup> Vgl. *Enis* (2010), S. 23-59.

<sup>642</sup> Vgl. *Enis* (2010), S. 36-37.

<sup>643</sup> Vgl. *Enis* (2010), S. 27, 36-37.

<sup>644</sup> Vgl. *Enis* (2010), S. 39-43.

<sup>645</sup> Vgl. *Enis* (2010), S. 39-43.

<sup>646</sup> Vgl. *Enis* (2010), S. 39-43.

<sup>647</sup> Vgl. *Enis* (2010), S. 51.

<sup>648</sup> *Felton/Dimnik/Northey* (1995), S. 1-19.

<sup>649</sup> Vgl. *Chen/Jones/McIntyre* (2008), S. 313-326.

Semestern ein positiveres Bild des CPA-Berufs haben als Studierende höheren Semesters.<sup>650</sup> Die Autoren untersuchen jedoch nicht einen möglichen Einfluss des Geschlechts auf die Wahrnehmungen.

*Marriott/Marriott* (2003) finden ähnliche Ergebnisse wie *Chen/Jones/McIntyre* (2008) für britische Studierende mit Schwerpunkt Accounting, die jeweils am Anfang und am Ende des Studiums zu ihrer Wahrnehmung der Tätigkeit als Accountant befragt werden.<sup>651</sup> Insgesamt ist diese Wahrnehmung im ersten Studienjahr signifikant positiver als am Ende des Studiums.<sup>652</sup> Eine Auswertung nach Geschlecht zeigt, dass im ersten Studienjahr männliche und weibliche Studierende in etwa der gleichen Meinung sind, was die Einstellung zur Tätigkeit als Accountant angeht.<sup>653</sup> Im letzten Studienjahr ergeben sich in acht von 15 untersuchten Merkmalen signifikante Unterschiede: Während das Berufsbild insgesamt negativer gesehen wird als im ersten Jahr, haben die weiblichen Studierenden noch ein vergleichsweise positiveres Bild als die männlichen.<sup>654</sup> Die Autoren vermuten, dass die nachlassende Attraktivität der Profession in der Natur der Ausbildung an den Universitäten liegt.<sup>655</sup> Mögliche Erklärungen für die Geschlechterunterschiede werden nicht diskutiert.

*Nouri/Parker/Sumanta* (2005) untersuchen, wie US-amerikanische Studierende eine Tätigkeit in einer WPG im Vergleich zu einer Tätigkeit im Rechnungswesen o.ä. Bereichen wahrnehmen.<sup>656</sup> Die Ergebnisse zeigen, dass die Studierenden signifikante Unterschiede zwischen den Tätigkeitsbereichen sehen.<sup>657</sup> Eine Regressionsanalyse der Autoren deutet darauf hin, dass insbesondere die Faktoren Reisetätigkeit, Familienleben, Gehalt, Professionalität, Bezahlung von Überstunden und abwechslungsreiche Tätigkeiten einen Einfluss darauf haben, wie wahrscheinlich Studierende eine Tätigkeit in einer WPG bevorzugen.<sup>658</sup> Dabei wirken sich eine höhere Einschätzung hinsichtlich des Umfangs von Reisetätigkeit und Familienleben negativ auf die Wahrscheinlichkeit aus, dass die Studierenden eine WPG vorziehen, die übrigen Faktoren positiv.<sup>659</sup> Eine Auswertung nach Geschlecht der Studierenden erfolgt hier nicht.

---

<sup>650</sup> Vgl. *Chen/Jones/McIntyre* (2008), S. 321. Studierende am Ende ihrer akademischen Laufbahn sehen mehr Nachteile und weniger Vorteile des CPA-Berufs als Studierende im zweiten Studienjahr.

<sup>651</sup> Vgl. *Marriott/Marriott* (2003), S. 113-133.

<sup>652</sup> Vgl. *Marriott/Marriott* (2003), S. 119-120.

<sup>653</sup> Vgl. *Marriott/Marriott* (2003), S. 124-125. Es gibt nur einen signifikanten Unterschied, und zwar hinsichtlich des Aspekts „Accountants sind Zahlenakrobaten, sie arbeiten nur selten mit Menschen“. Hier stimmen die weiblichen Studierenden signifikant stärker zu als die männlichen.

<sup>654</sup> Vgl. *Marriott/Marriott* (2003), S. 124-125.

<sup>655</sup> Vgl. *Marriott/Marriott* (2003), S. 129.

<sup>656</sup> Vgl. *Nouri/Parker/Sumanta* (2005), S. 293-311.

<sup>657</sup> Vgl. *Nouri/Parker/Sumanta* (2005), S. 300.

<sup>658</sup> Vgl. *Nouri/Parker/Sumanta* (2005), S. 304.

<sup>659</sup> Vgl. *Nouri/Parker/Sumanta* (2005), S. 304-306.

*Ahmadi/Helms/Nodoushani* (1995) befragen zufällig ausgewählte Mitarbeiter/innen in der Wirtschaftsprüfung und im Bereich Rechnungswesen in anderen Unternehmen, warum sie sich ursprünglich für ihren jetzigen Beruf entschieden haben.<sup>660</sup> Mittels Faktoranalyse identifizieren die Autoren unterschiedliche Faktoren bzw. eine unterschiedliche Gewichtung der Faktoren nach Geschlecht.<sup>661</sup> Während für die weiblichen Befragten die Möglichkeit zum beruflichen Weiterkommen das wichtigste Entscheidungskriterium darstellt, stellen für die männlichen Befragten externe Einflüsse z. B. durch Professorinnen/Professoren oder Kolleginnen/Kollegen den Hauptgrund für die Berufswahl dar.<sup>662</sup> Anders als von den Autoren erwartet, waren für die weiblichen Probanden persönliche Gründe wie z. B. Ehepartner/in und Kind/er nicht relevant, für die männlichen Probanden hingegen schon.<sup>663</sup> Es erfolgte keine getrennte Betrachtung nach der Branche Wirtschaftsprüfung und Tätigkeiten im Rechnungswesen.

*Sin/Reid/Jones* (2012) untersuchen phenomenografisch, wie sich australische Studierende eine Tätigkeit im Bereich Accounting vorstellen.<sup>664</sup> Die Sichtweisen der Studierenden konnten im Ergebnis zu drei Kategorien zusammengefasst werden, welche auf unterschiedliche Aspekte der Tätigkeit abzielen: Während einige Studierende Accounting primär als Routinetätigkeit sahen, sahen andere eine bedeutungsvolle Tätigkeit oder moralische Aspekte der Tätigkeit im Vordergrund.<sup>665</sup> Eine Auswertung nach Geschlecht der Studierenden erfolgt hier nicht.

Analog zur Einschätzung der Absicht, die Karrierestufe Manager anzustreben, werden auch hier im Rahmen der empirischen Untersuchung drei Fragen formuliert, die die grundsätzliche Absicht erfragen, WP zu werden. Die Operationalisierung der Fragen erfolgt dahingehend, dass zunächst nach dem Grad der Zustimmung zur allgemeinen Aussage gefragt wird, gerne als WP zu arbeiten. Für die nächste Aussage wird nach der allgemeinen Attraktivität der Tätigkeit gefragt und in Frage drei auf die vielfältigen Aufgabenbereiche eines/einer WP eingegangen.

---

<sup>660</sup> Vgl. *Ahmadi/Helms/Nodoushani* (1995), S. 17-24.

<sup>661</sup> Vgl. *Ahmadi/Helms/Nodoushani* (1995), S. 21-22.

<sup>662</sup> Vgl. *Ahmadi/Helms/Nodoushani* (1995), S. 21-22.

<sup>663</sup> Vgl. *Ahmadi/Helms/Nodoushani* (1995), S. 21-22.

<sup>664</sup> Vgl. *Sin/Reid/Jones* (2012), S. 323-340.

<sup>665</sup> Vgl. *Sin/Reid/Jones* (2012), S. 331-335.

Deskriptive Statistik				
	N	Mittelwert	SD	fehlende Werte
v11_1_Ich möchte gerne als Wirtschaftsprüfer/in arbeiten.	364	0,467	1,960	2
v11_2_Die Tätigkeit als Wirtschaftsprüfer/in erscheint mir attraktiv.	364	0,621	1,854	2
v11_3_Ich schätze die vielfältigen Aufgabenbereiche eines Wirtschaftsprüfers/einer Wirtschaftsprüferin.	364	2,022	1,255	2

Tabelle 77: Deskriptive Statistik „Absicht, WP zu werden“

Es zeigt sich eine eher geringe Zustimmung zur Einschätzung der Attraktivität einer Tätigkeit als WP und eine sehr hohe Zustimmung zur Einschätzung der positiven Sicht auf die vielfältigen Aufgabenbereiche eines/einer WP.

Eine gesonderte Auswertung nach Geschlecht der Befragten liefert folgendes Bild:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v11_1_Ich möchte gerne als Wirtschaftsprüfer/in arbeiten.	M	217	0,733	1,884	0,128	1,123	0,290
	F	143	0,035	2,019	0,169		
v11_2_Die Tätigkeit als Wirtschaftsprüfer/in erscheint mir attraktiv.	M	216	0,801	1,808	0,123	1,077	0,300
	F	144	0,319	1,902	0,158		
v11_3_Ich schätze die vielfältigen Aufgabenbereiche eines Wirtschaftsprüfers/einer Wirtschaftsprüferin.	M	216	1,894	1,351	0,092	2,198	0,139
	F	144	2,201	1,088	0,091		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	Df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v11_1_Ich möchte gerne als Wirtschaftsprüfer/in arbeiten.	Varianzen sind gleich	3,342	358	0,001	0,698	0,209	
v11_2_Die Tätigkeit als Wirtschaftsprüfer/in erscheint mir attraktiv.	Varianzen sind gleich	2,425	358	0,016	0,481	0,199	
v11_3_Ich schätze die vielfältigen Aufgabenbereiche eines Wirtschaftsprüfers/einer Wirtschaftsprüferin.	Varianzen sind gleich	-2,285	358	0,023	-0,308	0,135	

Tabelle 78: Gruppenstatistiken und t-Test für „Absicht, WP zu werden“ und Geschlecht

Demnach möchten die weiblichen Senior signifikant weniger gerne als WP arbeiten und finden eine Tätigkeit als WP signifikant weniger attraktiv als die männlichen Senior. Entgegen der Erwartungen stimmen die befragten Frauen jedoch signifikant häufiger der Aussage zu, dass sie die vielfältigen Aufgabenbereiche einer WP schätzen als die befragten Männer.

Die Unterschiede in den Mittelwerten nach Geschlecht sind für alle drei Fragenteile signifikant: Die geringere Zustimmung der Frauen zu den ersten beiden Fragen kann als geringere



Absicht, WP zu werden, im Vergleich zu den männlichen Befragten gesehen werden. In Verbindung mit der dritten Frage scheint der Grund dafür jedoch nicht darin zu liegen, dass sie die Aufgabenbereiche eines WP negativ sehen. Es liegt demnach nahe, dass der Grund für die geringere Absicht, WP zu werden, unter den weiblichen Befragten woanders liegt.

#### 7.4.4.2. Mehrheitlich positive Aspekte des Berufs WP

Für die empirische Untersuchung in dieser Arbeit wurden, ähnlich dem Vorgehen der o. g. Studien von *Chen/Jones/McIntyre* (2008) bzw. *Felton/Dimnik/Northey* (1995), jeweils eher positive und eher negative Aspekte des WP-Berufs ausgewählt.

Mangels belastbarer Befunde aus empirischen Studien wird im Fragebogen zunächst eine allgemeine Fragestellung für die Einschätzung der Sicht auf den Beruf eines WP gewählt (siehe vorheriger Abschnitt). Es kann davon ausgegangen werden, dass die Studienteilnehmer/innen als Senior überwiegend noch keine WP sind. Es wird dabei auf den emotionalen Aspekt abgezielt, ob es die Befragten mit Stolz erfüllen würde, dem Berufsstand der WP anzugehören. Im Falle eines positiven Berufsbilds sollte diese Frage dementsprechend hohe Zustimmungswerte erzielen. Im Rahmen der Befragung wird die Fragestellung bedingt formuliert, d. h. noch nicht bestellte WP werden gefragt, ob es sie stolz machen würde, dem Berufsstand der WP anzugehören; bereits bestellte WP werden gefragt, ob es sie stolz macht, dem Berufsstand der WP anzugehören.

Im Ergebnis zeigt sich eine hohe Zustimmung zu diesen Aussagen, wobei die Zustimmung unter den bestellten WP deutlich höher ausfällt:

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v15_6a_Es würde mich stolz machen, dem Berufsstand der Wirtschaftsprüfer/innen anzugehören.	353	1,034	1,651	13
v15_6b_Es macht mich stolz, dem Berufsstand der Wirtschaftsprüfer/innen anzugehören.	11	1,818	0,751	355

Tabelle 79: Deskriptive Statistik „Stolz dem Berufsstand der WP anzugehören“

Die Ergebnisse deuten auf ein positives Bild des Berufsstands der WP hin. Unter den bestellten WP fällt zudem die Streuung der Antworten sehr gering aus, es herrscht weitgehend Einigkeit über das positive Bild.

Eine Auswertung nach Geschlecht zeigt keine signifikanten Unterschiede in den Antworten der männlichen und weiblichen Befragten:

		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v1_Geschlecht							
v15_6a_Es würde mich stolz machen, dem Berufsstand der Wirtschaftsprüfer/innen anzugehören.	M	207	1,072	1,723	0,120	1,455	0,229
	F	142	0,958	1,557	0,131		
v15_6b_Es macht mich stolz, dem Berufsstand der Wirtschaftsprüfer/innen anzugehören.	M	9	1,778	0,833	0,278	1,790	0,214
	F	2	2,000	0,000	0,000		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
	Ergebnis Levene-Test		T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v15_6a_Es würde mich stolz machen, dem Berufsstand der Wirtschaftsprüfer/innen anzugehören.	Varianzen sind gleich		0,635	347	0,526	0,115	0,181
v15_6b_Es macht mich stolz, dem Berufsstand der Wirtschaftsprüfer/innen anzugehören.	Varianzen sind gleich		-0,362	9	0,726	-0,222	0,614

Tabelle 80: Gruppenstatistiken und t-Test für „Stolz dem Berufsstand der WP anzugehören“ und Geschlecht

Als weiterer positiver Aspekt des WP-Berufs könnte das Ansehen einer/eines WP genannt werden. Für den deutschen Kontext wird in Informationsbroschüren oder Webseiten häufig auf ein hohes gesellschaftliches Ansehen der WP verwiesen.<sup>666</sup> Für die USA untersuchen einzig *Dillard/Ferris* (1979) diesen Aspekt und finden für die Variable hohes Prestige und sozialer Status einen Zusammenhang zu der Kündigungsabsicht der Mitarbeiter/innen: Prüfungsassistenten und -assistentinnen ohne Kündigungsabsicht schätzen diesen Punkt als signifikant erstrebenswerter ein als solche, die beabsichtigen, innerhalb der nächsten fünf Jahre ihre WPG zu verlassen.<sup>667</sup>

In einer zweiten Frage wird somit für die empirische Untersuchung der Vf. das Ansehen der WP in der Gesellschaft thematisiert. Die Ergebnisse der deskriptiven Statistik zeigen, dass die Einschätzung des Ansehens des Berufs WP in der Gesellschaft mit einer eher niedrigen Zustimmung nur knapp positiv ausfällt:

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v15_1_Der Beruf Wirtschaftsprüfer/in genießt in der Gesellschaft ein hohes Ansehen.	363	0,642	1,655	3

Tabelle 81: Deskriptive Statistik „gesellschaftliches Ansehen WP“

<sup>666</sup> Vgl. beispielsweise *König/Schleidt* (2020), online; *o. V.* (2020a), online.

<sup>667</sup> Vgl. *Dillard/Ferris* (1979), S. 182.

Die Aufbereitung der Daten nach Geschlecht der Befragten zeigt keine signifikanten Unterschiede:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v15_1_Der Beruf Wirtschaftsprüfer/in genießt in der Gesellschaft ein hohes Ansehen.	M	216	0,579	1,699	0,116	1,210	0,272
	F	143	0,720	1,603	0,134		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
	Ergebnis Levene-Test		T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v15_1_Der Beruf Wirtschaftsprüfer/in genießt in der Gesellschaft ein hohes Ansehen.	Varianzen sind gleich		-0,790	357	0,430	-0,142	0,179

Tabelle 82: Gruppenstatistiken und t-Test für „gesellschaftliches Ansehen WP“ und Geschlecht

Als dritter positiver Aspekt des WP-Berufs ist der mögliche gesamtgesellschaftliche Nutzen der Wirtschaftsprüfung zu nennen. *Carcello et al.* (1991) untersuchen Unterschiede in der Wahrnehmung der Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung von Accounting-Studierenden kurz vor dem Hochschulabschluss und von Berufsanfängerinnen/Berufsanfängerin der Wirtschaftsprüfung.<sup>668</sup> Studierende waren beispielsweise signifikant häufiger als erfahrene Berufseinsteiger/innen der Meinung, dass die Branche Wirtschaftsprüfung einen wichtigen Dienst an der Öffentlichkeit leistet.<sup>669</sup> Auch *Felton/Dimnik/Northey* (1995) bzw. *Chen/Jones/McIntyre* (2008) sehen dies in leicht abgewandelter Form als positiven Aspekt des Berufs WP.<sup>670</sup>

Für die empirische Untersuchung der Vf. wurden die Senior nach ihrer Zustimmung zu der Aussage gefragt, ob WP einen wichtigen Beitrag zum Schutz der Funktionsfähigkeit des Wirtschaftssystems (gesamtgesellschaftlicher Nutzen) leisten. Die Ergebnisse zeigen eine hohe Zustimmung zu dieser Aussage:

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v15_2_Wirtschaftsprüfer/innen leisten einen wichtigen Beitrag zum Schutz der Funktionsfähigkeit des Wirtschaftssystems (gesamtgesellschaftlicher Nutzen).	364	1,179	1,513	2

Tabelle 83: Deskriptive Statistik „Schutzfunktion der Wirtschaftsprüfung“

Es gibt keine signifikanten Unterschiede nach Geschlecht der Befragten:

<sup>668</sup> Vgl. *Carcello et al.* (1991), S. 1-11.

<sup>669</sup> Vgl. *Carcello et al.* (1991), S. 7.

<sup>670</sup> Vgl. ähnlich *Chen/Jones/McIntyre* (2008), S. 317-318, und *Felton/Dimnik/Northey* (1995), S. 1-19. „3. CPAs are trusted business advisors“. Die Beratungsfunktion des CPAs wurde für den deutschen Kontext auf eine breitere Basis gehoben und der gesamtgesellschaftliche Nutzen für die Funktionsfähigkeit des Wirtschaftssystems insgesamt betrachtet.

v1_Geschlecht	Gruppenstatistiken					Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v15_2_Wirtschaftsprüfer/innen leisten einen wichtigen Beitrag zum Schutz der Funktionsfähigkeit des Wirtschaftssystems (gesamtgesellschaftlicher Nutzen).	M	216	1,199	1,583	0,108	0,833	0,362
	F	144	1,132	1,425	0,119		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v15_2_Wirtschaftsprüfer/innen leisten einen wichtigen Beitrag zum Schutz der Funktionsfähigkeit des Wirtschaftssystems (gesamtgesellschaftlicher Nutzen).	Varianzen sind gleich	0,410	358	0,682	0,067	0,164	

Tabelle 84: Gruppenstatistiken und t-Test für „Schutzfunktion der Wirtschaftsprüfung“ und Geschlecht

#### 7.4.4.3. Mehrheitlich negative Aspekte des Berufs WP

Es gibt Anzeichen dafür, dass die Senior bei einigen Prüfungsmandaten den Nutzen der Abschlussprüfung kritisch sehen. Dies kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn etwa ein Einzelabschluss eines Unternehmens geprüft wird, das Teil eines Konzerns ist und beispielsweise aufgrund seiner aus Konzernsicht untergeordneten Relevanz für den Konzernabschluss kaum eine Bedeutung hat. Es sind aber auch weitere Gründe denkbar, warum bei Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern in der Wirtschaftsprüfung dieser Eindruck fehlender Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit entstehen könnte.

Für die Abfrage in der empirischen Untersuchung der Vf. wird zunächst auf diesen Aspekt der eher negativ wahrgenommenen Sinnhaftigkeit der Abschlussprüfungen abgezielt. Als Ergänzung zur Frage nach dem wahrgenommenen Nutzen einer Abschlussprüfung wird das o. g. Beispiel der Konzernprüfung gegeben. Im Ergebnis zeigt sich eine hohe Zustimmung zu der negativ formulierten Frage, d. h. die Studienteilnehmer/innen sehen tatsächlich für einige Prüfungsmandate wenig Nutzen in der Durchführung einer Abschlussprüfung:

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v15_3_Es gibt Prüfungsmandate, bei denen ich die Durchführung der Abschlussprüfung als wenig nutzenstiftend empfinde (z. B. weil das Ergebnis der Prüfung im Konzern nicht interessiert).	362	0,959	1,653	4

Tabelle 85: Deskriptive Statistik „wahrgenommener Nutzen der Abschlussprüfung im Einzelfall“

Eine Auswertung nach Geschlecht zeigt keine signifikanten Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Befragten:

v1_Geschlecht	Gruppenstatistiken					Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v15_3_Es gibt Prüfungsmandate, bei denen ich die Durchführung der Abschlussprüfung als wenig nutzenstiftend empfinde (z. B. weil das Ergebnis der Prüfung im Konzern nicht interessiert).	M	215	1,088	1,657	0,113	0,833	0,362
	F	143	0,769	1,656	0,138		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v15_3_Es gibt Prüfungsmandate, bei denen ich die Durchführung der Abschlussprüfung als wenig nutzenstiftend empfinde (z. B. weil das Ergebnis der Prüfung im Konzern nicht interessiert).	Varianzen sind gleich	1,786	356	0,075	0,319	0,179	

Tabelle 86: Gruppenstatistiken und t-Test für „wahrgenommener Nutzen der Abschlussprüfung“ und Geschlecht

Des Weiteren wurde als eher negativer Aspekt des WP-Berufs die Thematik der Prüfungshonorare in der Abschlussprüfung gewählt. Dies ist grundsätzlich ein viel beachtetes Thema in der Prüfungsforschung. Allerdings zielt die überwiegende Mehrheit der Analysen auf die Determinanten der Prüfungshonorare ab. Für diese Arbeit ist jedoch die Wahrnehmung der Entwicklung der Prüfungshonorare durch die Senior relevant, nämlich ob diese die sinkenden Prüfungshonorare als Problem sehen, was potenziell dazu beitragen könnte, dass sich die Senior von der Branche Wirtschaftsprüfung abwenden.

Die Antworten auf die Frage, ob die Entwicklung der Prüfungshonorare den Senior Sorgen bereitet, zeigen ein deutliches Ergebnis: Mit nur schwacher Streuung stimmen die Senior dieser Aussage voll zu:

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v15_4_Die Entwicklung der Prüfungshonorare in der Branche Wirtschaftsprüfung macht mir Sorge.	363	2,267	1,001	3

Tabelle 87: Deskriptive Statistik „Entwicklung Prüfungshonorare“

Es bestehen kaum Unterschiede in der Sichtweise der männlichen und weiblichen Befragten und diese sind nicht signifikant:

v1_Geschlecht	Gruppenstatistiken					Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v15_4_Die Entwicklung der Prüfungshonorare in der Branche Wirtschaftsprüfung macht mir Sorge.	M	216	2,264	1,039	0,071	0,833	0,362
	F	143	2,266	0,956	0,080		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v15_4_Die Entwicklung der Prüfungshonorare in der Branche Wirtschaftsprüfung macht mir Sorge.	Varianzen sind gleich	-0,017	357	0,986	-0,002	0,109	

Tabelle 88: Gruppenstatistiken und t-Test für „Entwicklung Prüfungshonorare“ und Geschlecht

Auch der dritte Aspekt, der hier im Zusammenhang mit einer eher negativen Wahrnehmung des WP-Berufs diskutiert wird, betrifft eine sehr breite Thematik, nämlich die Frage der Regulierung der Wirtschaftsprüfung. Wie bereits gezeigt wurde, werden insbesondere auf EU-Ebene immer wieder neue Regelungen zur Regulierung der Abschlussprüfung getroffen (vgl. Abschnitt 2.3.1.2). An dieser Stelle soll der Gesamteindruck der Senior zu dieser Thematik mitberücksichtigt werden, um einen Eindruck der Relevanz der Thematik für die Senior zu erhalten.

Im Ergebnis der empirischen Untersuchung der Vf. zeigt sich, dass die Befragten der Aussage zustimmen, dass die zunehmende Regulierung der Branche Wirtschaftsprüfung von ihnen mit Besorgnis gesehen wird:

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v15_5_Ich sehe die zunehmende Regulierung der Branche Wirtschaftsprüfung mit Besorgnis.	362	0,989	1,582	4

Tabelle 89: Deskriptive Statistik „Regulierung der Wirtschaftsprüfung“

Männliche und weibliche Befragte antworten dabei sehr ähnlich, es gibt keine signifikanten Unterschiede nach Geschlecht:

v1_Geschlecht	Gruppenstatistiken					Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v15_5_Ich sehe die zunehmende Regulierung der Branche Wirtschaftsprüfung mit Besorgnis.	M	215	1,019	1,620	0,111	0,666	0,415
	F	143	0,937	1,544	0,129		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v15_5_Ich sehe die zunehmende Regulierung der Branche Wirtschaftsprüfung mit Besorgnis.	Varianzen sind gleich	0,475	356	0,635	0,082	0,172	

Tabelle 90: Gruppenstatistiken und t-Test für „Regulierung der Wirtschaftsprüfung“ und Geschlecht

#### 7.4.5. Analyse der Absicht, das WP-Examen abzulegen

##### 7.4.5.1. Einführung und Hintergründe zum WP-Examen

Der Zugang zum Beruf WP erfordert grundsätzlich das Bestehen des WP-Examens. Die unterschiedlichen Zugangswege wurden in Abschnitt 2.2. bereits erläutert. Eine berufliche Tätigkeit als WP setzt also das WP-Examen voraus. Das WP-Examen weist jedoch einige Charakteristika auf, die einzeln oder in Summe dazu führen können, dass sich die Senior in WPG gegen ein WP-Examen entscheiden. Ergänzend zu den bereits geschilderten Zugangswegen werden in diesem Abschnitt einige ausgewählte Charakteristika des WP-Examens näher beleuchtet und auch im Rahmen der empirischen Untersuchung die Wahrnehmung dieser durch die Senior abgefragt.

Ein Zusammenhang mit der Kündigungsabsicht der Mitarbeiter/innen von WPG könnte darin bestehen, dass sich die Senior bewusst dagegen entscheiden, (noch einmal) zum WP-Examen anzutreten, damit keine (langfristige) Perspektive im Bereich Wirtschaftsprüfung ihrer WPG sehen und deswegen kündigen.

Auch an dieser Stelle wird im Rahmen der empirischen Untersuchung der Vf. direkt erfragt, ob die Senior das WP-Examen ablegen möchten. Die deskriptive Statistik stellt sich wie folgt dar:

Deskriptive Statistik				
	N	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v14_1_Ich möchte das WP-Examen ablegen.	331	0,012	2,304	35

Tabelle 91: Deskriptive Statistik „Absicht, das WP-Examen abzulegen“

Für diese Variable zeigt der Mittelwert eine neutrale Haltung zum WP-Examen an, die sehr hohe Standardabweichung zeigt jedoch die bei dieser Frage sehr stark unterschiedlichen Ant-

worten. Dies deutet darauf hin, dass die Senior bereits eine recht klare Haltung zu dieser Frage haben, nämlich eher für oder eher gegen das Ablegen des WP-Examens sind. Die hohe Anzahl fehlender Werte ist damit begründet, dass in der empirischen Untersuchung die Fragen zur Absicht, das WP-Examen abzulegen, nur dann gestellt wurden, wenn die Studienteilnehmer/innen nicht bereits das WP-Examen bestanden haben oder es zwar abgelegt, aber nicht bestanden haben.<sup>671</sup>

Eine getrennte Auswertung nach Geschlecht zeigt signifikante Unterschiede:

		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
v1_Geschlecht		N	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v14_1_Ich möchte das WP-Examen ablegen.	M	196	0,332	2,370	0,169	5,789	0,017
	F	131	-0,496	2,135	0,187		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
		Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v14_1_Ich möchte das WP-Examen ablegen.		Varianzen sind ungleich	3,286	298	0,001	0,828	0,252

Tabelle 92: Gruppenstatistiken und t-Test für „Absicht, das WP-Examen abzulegen“ und Geschlecht

Die männlichen Befragten stimmen der Aussage eher zu, d. h., sie möchten das WP-Examen ablegen, die weiblichen Befragten stimmen dieser Aussage eher nicht zu. Dies deutet auf eine Genderprägung der Entscheidung, das WP-Examen überhaupt abzulegen, hin,<sup>672</sup> obgleich das WP-Examen selbst eine objektive, nicht personengebundene Prüfung des angeeigneten Fachwissens darstellt.<sup>673</sup>

Die mögliche Genderprägung wird im weiteren Verlauf für jeden Teilaspekt des WP-Examens näher untersucht. In einem gesonderten Abschnitt wird zudem betrachtet, welchen Einfluss die Unterstützung eines Lebenspartners / einer Lebenspartnerin auf eine Genderprägung hat und welchen Einfluss ein oder mehrere Kinder haben.

<sup>671</sup> In Frage 17 des Fragebogens wurde die Frage wie folgt gestellt: Haben Sie bereits ein WP-Examen oder ähnliches ausländisches Berufsexamen (z. B. CA, CPA, ACCA) abgelegt? (Mehrfachnennungen möglich) Als Antworten waren zulässig: 1) Nein; 2) Ja, WP-Examen abgelegt, aber nicht bestanden.; 3) Ja, WP-Examen abgelegt, aber ich muss noch eine Ergänzungsprüfung ablegen.; 4) Ja, WP-Examen erfolgreich abgelegt.; 5) Ja, ausländisches Berufsexamen abgelegt, aber nicht bestanden.; 6) Ja, ausländisches Berufsexamen erfolgreich abgelegt. Die in diesem Abschnitt dargestellten Fragen zum WP-Examen wurde den Studienteilnehmerinnen/Studienteilnehmern also nur gestellt, wenn sie hier Antwort 1) oder 2) gewählt haben. Dies waren in Summe 332 der 366 Senior, d. h. 34 fehlende Werte sind durch die Vorselektion bedingt.

<sup>672</sup> Vgl. ähnlich auch Collin et al. (2007), S. 19.

<sup>673</sup> Vgl. ähnlich auch Collin et al. (2007), S. 19.



#### **7.4.5.2. Die Vorbereitung auf das WP-Examen**

Ein wesentlicher Unterschied zu anderen Examina ist der Zeitpunkt, an dem das Examen üblicherweise abgelegt wird, nämlich nach 4–6 Jahren Berufserfahrung. Auch nach aktuellem Stand der 2019 eingeführten Modularisierung des WP-Examens kann der erste Teil des Examens erst bei Vorliegen der notwendigen Berufserfahrung begonnen werden.

Für die Vorbereitung auf das WP-Examen werden Mitarbeiter/innen der Top-10-WPG üblicherweise für eine bestimmte Dauer von der regulären beruflichen Tätigkeit freigestellt. Die Dauer der Freistellung ist dabei je nach WPG unterschiedlich und hängt auch davon ab, ob alle Klausuren geschrieben werden oder nur ein Teil der Klausuren (zu Details zur verkürzten Prüfung vgl. Abschnitt 7.4.4). Die Modularisierung des WP-Examens verändert die Vorbereitungszeiten auf das WP-Examen dahingehend, dass die Vorbereitung auf mehrere Jahre gestreckt werden kann, jedoch bewegen sich die von den WPG gewährten Freistellungstage insgesamt in ähnlichem Umfang wie zuvor. Die meisten WPG fördern die Examensvorbereitung in einem gewissen Umfang, die genaue Ausgestaltung dieser Förderung ist jedoch je nach WPG recht unterschiedlich. Üblicherweise wird jedoch ein bestimmtes Förderbudget gewährt, welches beispielsweise für Freistellungstage oder Vorbereitungskurse verwendet oder bar ausgezahlt werden kann.

Es bestehen klare Vorgaben der WPG zu den jeweiligen Freistellungszeiten und Förderbudgets, die sowohl für Männer als auch für Frauen gelten. Es ist auch nicht zu erwarten, dass die individuelle Nutzung der Vorbereitungszeit, die wahrgenommene Belastung durch die Vorbereitung oder Aspekte wie Effizienz oder Effektivität der Vorbereitung im Hinblick auf die späteren Bestehensquoten gendergeprägt sind. Auch die Auswahl der Vorbereitungskurse und der Umfang dieser sollten nicht unterschiedlich ausfallen, wenn nur mögliche Geschlechtsunterschiede betrachtet werden.

Jedoch ist die Vorbereitungszeit auf das WP-Examen eine stark gendergeprägte Variable, sobald Mitarbeiter/innen bereits ein oder mehrere Kinder haben möchten. Dieser Fall wird weiter unten in diesem Abschnitt analysiert.

In der empirischen Untersuchung wird direkt gefragt, ob die Vorbereitungszeit auf das WP-Examen als belastend empfunden wird. Die deskriptive Statistik zu dieser Variablen zeigt, dass die Senior der Aussage zustimmen:

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v14_5_Die Vorbereitungszeit auf das WP-Examen wäre für mich belastend.	328	1,530	1,697	38

Tabelle 93: Deskriptive Statistik „Vorbereitungszeit WP-Examen“

Es bestehen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Antworten der männlichen und weiblichen Befragten:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		N	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v14_5_Die Vorbereitungszeit auf das WP-Examen wäre für mich belastend.	M	194	1,536	1,743	0,125	0,014	0,905
	F	130	1,515	1,653	0,145		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v14_5_Die Vorbereitungszeit auf das WP-Examen wäre für mich belastend.	Varianzen sind gleich	0,107	322	0,915	0,0207	0,1935	

Tabelle 94: Gruppenstatistiken und t-Test für „Vorbereitungszeit WP-Examen“ und Geschlecht

### 7.4.5.3. Wahrgenommene Erfolgsaussichten zum Bestehen des WP-Examens

Das WP-Examen gilt gemeinhin als sehr anspruchsvolles Examen. Die Bestehensquoten als möglicher Indikator für den Anspruch des Examens sind niedrig, variieren jedoch mit den verschiedenen Zugangswegen. Die Bestehensquoten für den Voll-WP, bei dem im gleichen Halbjahr alle sieben Klausuren geschrieben werden, liegen etwa bei 25 %.<sup>674</sup>

Im Fokus dieses Abschnitts liegt die individuelle Wahrnehmung der Bestehenschancen. Diese muss nicht zwangsläufig auch eine realistische Einschätzung der individuellen Bestehensschancen darstellen. In die Wahrnehmung der Bestehensschancen fließen idealerweise – eine rationale Betrachtung vorausgesetzt – alle individuellen Faktoren ein, die diese beeinflussen können, etwa die fachlichen Vorkenntnisse, eine umfangreiche Vorbereitungszeit und eine realistische Einschätzung der eigenen Disziplin in der Freistellungszeit. Auf emotionaler Ebene können jedoch Ängste oder ein übertriebenes Selbstbewusstsein die Einschätzung verzerren.

Es gibt bisher keine empirischen Befunde zur Selbsteinschätzung der Bestehensaussichten für das WP-Examen. Für die empirische Untersuchung wird dieser Aspekt mittels dreier Fragen abgedeckt, die einmal grundsätzlich die Bestehensaussichten erfragen, den eher emotionalen

<sup>674</sup> Vgl. WPK (2019d), online.

Aspekt der Sicht auf die hohen Durchfallquoten sowie den eher außerhalb der eigenen Person liegenden Aspekt des Glücks im Examen.

Bei der Frage der Genderprägung der Variablen könnte die strittige Frage eine Rolle spielen, ob es grundsätzliche Unterschiede in der Selbsteinschätzung von Männern und Frauen hinsichtlich ihrer Fachkenntnisse bzw. dem potenziellen Erfolg im Examen gibt.

In der empirischen Untersuchung der Vf. wurden die Senior im Zusammenhang mit den wahrgenommenen Erfolgsaussichten für ein Bestehen des WP-Examens zu drei Komponenten diesbezüglich befragt. Zunächst wurde erfragt, ob die Senior davon ausgehen, das WP-Examen zu bestehen, wenn sie es versuchen würden. Die deskriptive Auswertung der Antworten zeigt eine gewisse Zustimmung zu dieser Aussage, wenn diese auch nicht besonders hoch ausfällt:

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v14_4_Ich denke, dass ich das WP-Examen bestehen würde, wenn ich es versuchen würde.	331	0,813	1,358	35

Tabelle 95: Deskriptive Statistik „Wahrgenommene Erfolgsaussichten WP-Examen“

Die vergleichsweise niedrige Standardabweichung zeigt, dass die Senior in dieser Frage eine eher einheitliche Meinung vertreten. Ein Teil der Abweichung dürfte durch die unterschiedlichen Zugangswege zum WP-Examen zu erklären sein, so dürfte die Einschätzung einer Teilnehmerin / eines Teilnehmers des Audit-Xcellence-Masters eine höhere Zustimmung angeben als ein/e Anwärter/in auf den Voll-WP.

Betrachtet man die Auswertung nach Geschlecht, zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den befragten Männern und Frauen:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		N	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v14_4_Ich denke, dass ich das WP-Examen bestehen würde, wenn ich es versuchen würde.	M	196	1,041	1,328	0,095	0,038	0,846
	F	131	0,473	1,355	0,118		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
		Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v14_4_Ich denke, dass ich das WP-Examen bestehen würde, wenn ich es versuchen würde.		Varianzen sind gleich	3,757	325	0,000	0,568	0,151

Tabelle 96: Gruppenstatistiken und t-Test für „Wahrgenommene Erfolgsaussichten WP-Examen“ und Geschlecht

Demnach stimmten die befragten Männer der Aussage signifikant stärker zu als die befragten Frauen, schätzen ihre Erfolgsaussichten zum Bestehen des WP-Examens also deutlich positiver ein. Die Gründe hierfür können vielfältig sein, da in dieser simplen Auswertung nicht für weitere relevante Variablen kontrolliert wird. Es ist also offen, ob diese Unterschiede beispielsweise in einer unzutreffenderen Selbsteinschätzung der befragten Frauen im Vergleich zu den befragten Männern liegen, oder ob diese objektiv schlechtere Bestehensaussichten haben. Sollte letzteres der Fall sein, ist weiter zu klären, ob die Gründe hierfür etwa eher in institutionellen oder privaten Rahmenbedingungen zu suchen sind oder es sich um individuell-spezifische Gründe handelt. Möglicherweise ist den befragten Frauen aber auch bewusst, dass sie in der Vorbereitungszeit auf das WP-Examen bestimmten Rahmenbedingungen ausgesetzt sind, die eine intensive und effektive Vorbereitung zumindest erschweren. In diesem Zusammenhang sei bereits auf die Analysen zur Unterstützung durch Lebenspartner/innen (vgl. Abschnitt 7.4.5.5) bzw. die Rolle vorhandener Kind/er (vgl. Abschnitte 7.4.5.6 und 7.8.6) verwiesen.

Mit der zweiten Aussage zur wahrgenommenen Bestehensaussicht des WP-Examens wird auf den emotionalen Aspekt der Sorge wegen der hohen Durchfallquoten abgezielt. Die deskriptive Statistik zeigt eine Zustimmung zu dieser Aussage:

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v14_6_Die hohen Durchfallquoten beim WP-Examen machen mir Sorge.	332	1,175	1,755	34

Tabelle 97: Deskriptive Statistik „Sorge wegen hoher Durchfallquoten“

Eine Auswertung nach Geschlecht liefert hier jedoch keine signifikanten Unterschiede zwischen den Angaben der männlichen und der weiblichen Befragten:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		N	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v14_6_Die hohen Durchfallquoten beim WP-Examen machen mir Sorge.	M	197	1,051	1,892	0,135	9,904	0,002
	F	131	1,374	1,490	0,130		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v14_6_Die hohen Durchfallquoten beim WP-Examen machen mir Sorge.	Varianzen sind ungleich	-1,725	317	0,085	-0,323	0,187	

Tabelle 98: Gruppenstatistiken und t-Test für „Sorge wegen hohen Durchfallquoten“ und Geschlecht

Schließlich kann auch der Zufall einen Einfluss auf das Bestehen oder Nicht-Bestehen des WP-Examens haben. Dies kann sich auf die Auswahl der Themen in den Klausuren beziehen, die von den einzelnen Kandidatinnen/Kandidaten möglicherweise schwerpunktmäßig gelernt oder möglicherweise aus Zeitgründen weggelassen wurden. Dieser Aspekt liegt grundsätzlich außerhalb des Einflussbereichs der Kandidatinnen/Kandidaten, es sei denn, der volle Stoffumfang wäre ihnen zum Zeitpunkt des Examens in seiner Gänze präsent.

Bei der letzten Variable zur wahrgenommenen Bestehensaussicht des WP-Examens wird auf diesen Aspekt eingegangen und gefragt, inwieweit die Senior der Meinung sind, dass viel Glück dazugehört, das WP-Examen zu bestehen. Die deskriptive Statistik zeigt eine Zustimmung zu dieser Aussage bei recht geringer Standardabweichung:

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v14_7_Es gehört viel Glück dazu, um das WP-Examen zu bestehen.	332	1,262	1,457	34

Tabelle 99: Deskriptive Statistik „Glück beim WP-Examen“

Es gibt keine signifikanten Unterschiede nach Geschlecht der Befragten:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		N	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v14_7_Es gehört viel Glück dazu, um das WP-Examen zu bestehen.	M	197	1,259	1,501	0,107	1,112	0,292
	F	131	1,290	1,384	0,121		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
		Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v14_7_Es gehört viel Glück dazu, um das WP-Examen zu bestehen.		Varianzen sind gleich	-0,190	326	0,849	-0,031	0,164

Tabelle 100: Gruppenstatistiken und t-Test für „Glück beim WP-Examen“ und Geschlecht

In der Gesamtbetrachtung der Fragen zu den wahrgenommenen Bestehensaussichten beim WP-Examen schätzen die weiblichen Befragten ihre Bestehensaussichten also signifikant schlechter ein als die männlichen Befragten, jedoch scheinen diese Unterschiede nicht aus der emotionalen Betrachtung auf die hohen Durchfallquoten oder auf den zufälligen Aspekt einer Klausur zurückzuführen zu sein.

#### 7.4.5.4. Alternativen zum WP-Examen in der Wirtschaftsprüfung

In diesem Abschnitt liegt der Fokus auf denjenigen Senior, die kein WP-Examen (mehr) anstreben, aber im Bereich Wirtschaftsprüfung bei einer Top-10-WPG verbleiben möchten. Dies ist aufgrund des *Up-or-out-Modells* (vgl. hierzu Abschnitt 5.4.) allerdings häufig seitens der

WPG nicht vorgesehen bzw. hängt stark von der jeweiligen WPG sowie ggf. dem Standort, dem Grad der Spezialisierung der Senior usw. ab. Zwar gibt es keinen rechtlichen Zwang zum Ausstieg, etwa über eine zeitliche Befristung des Vertrages o. Ä. Allerdings besteht häufig ein faktischer Zwang zum Wechsel, der sich beispielsweise über Gespräche zwischen Führungskräften der WPG und den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern über einen Abteilungswechsel oder Wechsel zum Mandanten, eine Empfehlung zur Kündigung der Mitarbeiter/innen o. Ä. äußern können (vgl. Abschnitt 7.3.2). Es gibt jedoch keine verlässliche Quelle, inwieweit solche Verfahren auch in Deutschland tatsächlich zum Tragen kommen.

Im Zusammenhang mit dem WP-Examen interessiert an dieser Stelle daher – unabhängig von der WPG – ob, und wenn ja, in welchem Umfang sich Mitarbeiter/innen überhaupt vorstellen können, ohne WP-Examen im Bereich Wirtschaftsprüfung zu bleiben. Mögliche Gründe hierfür sind vielfältig. Zum einen könnte es damit zusammenhängen, dass ein Bestehen des WP-Examens vom Senior als unrealistisch wahrgenommen wird. Eine negative Einschätzung der eigenen Bestehensaussichten könnte beispielsweise in der langen Vorbereitungszeit, den hohen Kosten für das Examen oder weiterem zeitlichen und finanziellen Aufwand für eventuelle Nachprüfungen/Wiederholungsklausuren begründet sein. Haben die Senior bereits ein oder mehrere Kinder und gehen ggf. einer Teilzeitbeschäftigung nach, so können sich zum anderen weitere Gründe ergeben, die in Abschnitt 7.8.6.4 ausführlich diskutiert werden. Außerdem könnte die nächste Karrierestufe, Manager, aus verschiedenen Gründen als inakzeptabel wahrgenommen werden (vgl. Abschnitt 7.4.3).

Aufgrund der Besonderheiten des deutschen WP-Examens wurde dies in der überwiegend internationalen Literatur der Prüfungsforschung nur selten thematisiert. Schätzungen oder Zahlen, wie viele Individuen sich tatsächlich in dieser Art „Karrierestillstand“ auf Seniorlevel befinden, gibt es auch nicht. Einzige Ausnahme ist *Lupu* (2012), die für die französischen Big-4-WPG bemerkt, dass eine fehlende Entwicklungsperspektive in Anbetracht der sonst sehr hohen Arbeits- und Entwicklungsgeschwindigkeit oft nur schwer zu ertragen sei: „Internalizing this pace of constant hierarchical change makes it difficult, at some point, to bear the situation of no longer evolving“<sup>675</sup>. Im Interview mit *Lupu* (2012) sagt ein weiblicher Partner einer französischen Big-4-WPG, sie denke, es könne frustrierend sein, keine Perspektive mehr

---

<sup>675</sup> *Lupu* (2012), S. 360.

zu haben, auch das Gehalt steige nicht mehr.<sup>676</sup> Es ist jedoch nicht klar, auf welche Karriere-  
stufe sie das konkret bezieht.

Ein direkter Zusammenhang zur Kündigungsabsicht kann sich ergeben, wenn beispielsweise  
den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern eine Kündigung durch die WPG nahegelegt wird. Indirekt  
könnte sich, analog zu *Lupu* (2012), irgendwann eine Unzufriedenheit mit einem solchen  
Stillstand einstellen, der wiederum zur Kündigungsabsicht führen kann. Eine Veränderung der  
relativen Repräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung ergibt sich möglicherweise  
dadurch, dass sich signifikant mehr Frauen als Männer dafür entscheiden, zunächst oder für  
einen längeren Zeitraum auch ohne WP-Examen in der Wirtschaftsprüfung zu bleiben.

In der empirischen Studie der Vf. wird direkt gefragt, ob sich die Senior vorstellen können,  
auch dauerhaft ohne Berufsexamen in der Wirtschaftsprüfung tätig zu sein. Die deskriptive  
Statistik für diese Variable zeigt, dass die Senior eher nicht zustimmen:

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v14_3_Ich kann mir vorstellen, auch dauerhaft ohne Berufsexamen in der Wirtschaftsprüfung tätig zu sein.	331	-0,725	2,266	35

Tabelle 101: Deskriptive Statistik „Wirtschaftsprüfung ohne WP-Examen“

Die sehr hohe Standardabweichung in dieser Frage zeigt, dass es hierzu jedoch sehr unter-  
schiedliche Meinungen bei den Senior gibt. Eine Auswertung nach Geschlecht zeigt signifi-  
kante Unterschiede zwischen den Antworten der männlichen und weiblichen Befragten:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v14_3_Ich kann mir vorstellen, auch dauerhaft ohne Berufsexamen in der Wirtschaftsprüfung tätig zu sein.	M	196	-0,918	2,206	0,158	1,583	0,209
	F	131	-0,412	2,350	0,205		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v14_3_Ich kann mir vorstellen, auch dauerhaft ohne Berufsexamen in der Wirtschaftsprüfung tätig zu sein	Varianzen sind gleich	-1,981	325	0,048	-0,506	0,256	

Tabelle 102: Gruppenstatistiken und t-Test für „Wirtschaftsprüfung ohne WP-Examen“ und Geschlecht

Die männlichen Befragten können sich also in einem signifikant geringeren Umfang als die  
weiblichen Befragten vorstellen, auch ohne Berufsexamen dauerhaft in der Wirtschaftsprü-  
fung tätig zu sein.

<sup>676</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 360.

Neben einer Tätigkeit ohne WP-Examen besteht auch die Möglichkeit, ein ausländisches Berufsexamen im Bereich Wirtschaftsprüfung abzulegen. So kann der US-amerikanische Berufstitel CPA angestrebt werden, um Prüfungen deutscher Tochtergesellschaften amerikanischer Konzerne nach den amerikanischen Bilanzierungsregeln US-GAAP durchzuführen. Wie bereits angedeutet wurde, bestehen im internationalen Vergleich diverse Unterschiede in gesetzlichen und normativen Vorgaben hinsichtlich des Zugangs zum WP-Examen und der Ausgestaltung des WP-Examens. Dies ist insbesondere deswegen von Bedeutung, da die überwiegende Mehrheit der Forschungsbeiträge in der Prüfungsforschung aus dem angloamerikanischen Raum stammt.

Für das Erreichen des Berufstitels CPA ist das Bestehen des einheitlichen CPA-Examens erforderlich. Die Zulassungsvoraussetzungen variieren je nach Bundesstaat, üblicherweise wird ein Hochschulstudium mit 150 Semesterwochenstunden vorausgesetzt. Im Vergleich zum deutschen System wird das CPA-Examen deutlich früher abgelegt, d. h. zeitnah oder direkt nach dem Hochschulstudium. Mitarbeiter/innen amerikanischer WPG verfügen daher häufig bereits als Senior über ein abgelegtes CPA-Examen. Der Titel *Chartered Accountant* (CA) wird u. a. in Australien, Großbritannien, Irland oder Kanada verliehen, die Berufsexamina und Zugangswege sind jedoch länderspezifisch unterschiedlich. In der EU wurde im Rahmen der Richtlinie 2006/43/EG erstmals auch ein gemeinsames Rahmenwerk für die Ausbildung europäischer WP festgelegt. Hierin sind beispielsweise der Mindestumfang der theoretischen und praktischen Ausbildung verankert, auch wurde die Art der Eignungsprüfung näher konkretisiert.<sup>677</sup> Eine etwas veraltete Übersicht über die Zugangswege in ausgewählten europäischen Ländern findet sich in *Marten/Köhler/Klaas* (2001).<sup>678</sup> Träger ausländischer Berufsexamina unterliegen jedoch Beschränkungen in Deutschland: Beispielsweise dürfen CPAs bei nach dem deutschen HGB vorgeschriebenen Jahresabschlussprüfungen keine Bestätigungsvermerke erteilen.

Ein Zusammenhang zur Kündigungsabsicht ist für diese Variable nicht unmittelbar ersichtlich. Für die empirische Untersuchung wurde diese aufgenommen, um kontrollieren zu können, ob sich möglicherweise eine größere Anzahl an Senior gegen das deutsche WP-Examen und für ein ausländisches Berufsexamen entscheidet.

Zu Beginn der empirischen Untersuchung der Vf. wurde u. a. abgefragt, ob die Senior bereits ein WP-Examen oder ähnliches ausländisches Berufsexamen (z. B. CA, CPA, ACCA) abge-

---

<sup>677</sup> Vgl. *Collin et al.* (2007), S. 18-19.

<sup>678</sup> Vgl. *Marten/Köhler/Klaas* (2001), S. 1117-1138.



legt haben. Von den 366 Befragten geben sechs an, ein ausländisches Berufsexamen erfolgreich abgelegt zu haben, weitere drei haben dies versucht, aber nicht bestanden. Die Relevanz der ausländischen Berufsexamina ist vor diesem Hintergrund zunächst gering. Möglicherweise streben jedoch viele Senior dies noch an, daher wird im Zusammenhang mit dem WP-Examen auch gefragt, ob die Senior ein ausländisches Berufsexamen ablegen möchten. Die deskriptive Statistik für diese Frage stellt sich wie folgt dar:

Deskriptive Statistik				
	N	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v14_2_Ich möchte ein ausländisches Berufsexamen ablegen (z. B. CA, CPA, ACCA).	327	-1,752	1,692	39

Tabelle 103: Deskriptive Statistik „Ausländisches Berufsexamen“

Es zeigt sich, dass die befragten Senior dieser Aussage nicht zustimmen. Eine Auswertung nach Geschlecht zeigt keine signifikanten Unterschiede:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		N	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v14_2_Ich möchte ein ausländisches Berufsexamen ablegen (z. B. CA, CPA, ACCA).	M	193	-1,648	1,800	0,130	8,557	0,004
	F	130	-1,915	1,525	0,134		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v14_3_Ich kann mir vorstellen, auch dauerhaft ohne Berufsexamen in der Wirtschaftsprüfung tätig zu sein.	Varianzen sind ungleich	1,438	305	0,152	0,268	0,186	

Tabelle 104: Gruppenstatistiken und t-Test für „Ausländisches Berufsexamen“ und Geschlecht

#### 7.4.5.5. Die wahrgenommene Unterstützung durch Partner/in in Verbindung mit dem WP-Examen

An dieser Stelle wird auf einen späteren Abschnitt vorgegriffen, nämlich der Rolle einer eventuellen Lebenspartnerin bzw. eines eventuellen Lebenspartners (nachfolgend auch als Partner bzw. Partnerin bezeichnet)<sup>679</sup> in Hinsicht auf das WP-Examen. Die Rolle der Partnerin/ des Partners wird dabei zunächst einzeln betrachtet, im nachfolgenden Abschnitt dann im Zusammenhang mit ggf. vorhandenen Kindern.

In der Theorie des geplanten Verhaltens wird die Unterstützung durch relevante Andere im Hinblick auf ein bestimmtes Verhalten betont. Im Zusammenhang mit dem WP-Examen ist

<sup>679</sup> Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund zu beachten, als dass die oberste Hierarchieebene in Top-10-WPG auch als Partner bezeichnet wird.

dabei von Bedeutung, ob die eigenen Partner/innen das Ziel des Erlangens des WP-Examens unterstützen würde und/oder die Senior darin bestärkt, das Ziel WP-Examen zu verfolgen.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung der Vf. wird die Unterstützung durch den/die Partner/in im Hinblick auf das WP-Examen wiederum in drei Fragen abgefragt. Zum einen wird grundsätzlich erfragt, ob der/die Partner/in der/des Befragten ihn oder sie darin bestärken würde, das WP-Examen abzulegen. Dies impliziert einen gewissen Grad emotionaler Unterstützung, der den/die Senior auch in der Entscheidung bestärken könnte, sich für einen Versuch des WP-Examens zu entscheiden. Nachfolgend wird die Möglichkeit eruiert, ob der/die Partner/in zur Unterstützung der Ziele der Senior bzw. des Seniors seine/ihre eigenen beruflichen Ziele auch temporär zurückstellen würde. Zwar ist hier nicht nur explizit das WP-Examen gemeint, es kann jedoch als Indikator dafür dienen, ob sich die/der Senior auf einen gewissen Rückhalt durch den/die Partner/in verlassen kann, wenn es eine Einschränkung dessen/deren eigener Ziele erfordern sollte. Im Zuge der WP-Examensvorbereitung kann dies etwa dann von besonderer Bedeutung sein, wenn es außerhalb der beruflichen Tätigkeit weitere alltägliche Verpflichtungen gibt, die der/die Partner/in zumindest temporär (alleine) übernehmen kann, um den/die Senior in der WP-Examensvorbereitung zu unterstützen. Schließlich wird explizit gefragt, inwieweit der/die Partner/in es der/dem Befragten ermöglichen würde, sich in Vollzeit auf das WP-Examen vorzubereiten. Die Frage geht in eine ähnliche Richtung wie die vorangegangene Frage, jedoch ohne den Aspekt, deshalb eigene berufliche Ziele zurückstellen zu müssen.

In der empirischen Untersuchung wurden die Fragen zur Unterstützung durch die Partnerin / den Partner nur dann gestellt, wenn die Studienteilnehmer/innen angegeben haben, dass sie verheiratet sind, in eingetragener Lebenspartnerschaft oder in einer festen Partnerschaft leben.<sup>680</sup> Dies führt zu einer vergleichsweise hohen Anzahl fehlender Werte, weshalb in einer gesonderten Spalte die fehlenden Werte angegeben werden. Die deskriptive Statistik für die drei Variablen stellt sich wie folgt dar:

---

<sup>680</sup> In Frage 8 des Fragebogens wurde nach dem Familienstand gefragt: Welcher Familienstand trifft auf Sie am ehesten zu? Als Antworten waren vorgegeben: 1) Verheiratet / In eingetragener Lebenspartnerschaft.; 2) Ledig, mit festem Partner / fester Partnerin.; 3) Ledig, ohne festen Partner/ feste Partnerin.; 4) Andere. Die Fragen zu Partner oder Partnerin wurden den Studienteilnehmer/innen also nur gestellt, wenn sie hier Antwort 1) oder 2) gewählt haben. Dies waren in Summe 287 der 366 Senior, d. h. 79 fehlende Werte sind durch die Vorselektion bedingt. In der deskriptiven Statistik werden die hierum gekürzten Werte als n angegeben.

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v28_4_Mein/e Partner/in würde mich darin bestärken, das WP-Examen abzulegen.	276	0,699	1,866	90
v28_5_Mein/e Partner/in würde zur Unterstützung meiner beruflichen Ziele seine/ihre eigenen zumindest temporär zurückstellen.	280	0,418	1,784	86
v28_6_Mein/e Partner/in würde mir ermöglichen, dass ich mich Vollzeit auf das WP-Examen vorbereiten kann.	277	1,199	1,814	89

Tabelle 105: Deskriptive Statistik „WP-Examen und Unterstützung durch Partner/in“

Aus der Tabelle ist ersichtlich, dass die Antworten sich über die ganze Skala von -3 bis 3 erstrecken und stark streuen. Im Mittelwert zeigt sich die Tendenz dazu, dass der/die Partner/in die jeweiligen Senior eher bestärken würden, das WP-Examen abzulegen bzw. für die Unterstützung seine/ihre eigenen beruflichen Ziele temporär zurückstellen würde. Eine hohe Zustimmung findet sich für die Aussagen, dass ihre Partner/innen den jeweiligen Senior ermöglichen würden, sich in Vollzeit auf das WP-Examen vorzubereiten.

Die Auswertung der drei Variablen nach Geschlecht zeigt folgendes Bild:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v28_4_Mein/e Partner/in würde mich darin bestärken, das WP-Examen abzulegen.	M	156	0,782	1,909	0,153	0,912	0,340
	F	118	0,610	1,812	0,167		
v28_5_Mein/e Partner/in würde zur Unterstützung meiner beruflichen Ziele seine/ihre eigenen zumindest temporär zurückstellen.	M	160	0,550	1,748	0,138	0,165	0,685
	F	118	0,254	1,827	0,168		
v28_6_Mein/e Partner/in würde mir ermöglichen, dass ich mich Vollzeit auf das WP-Examen vorbereiten kann.	M	157	1,452	1,662	0,133	5,230	0,023
	F	118	0,890	1,960	0,180		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	Df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v28_4_Mein/e Partner/in würde mich darin bestärken, das WP-Examen abzulegen.	Varianzen sind gleich	0,754	272	0,451	0,172	0,228	
v28_5_Mein/e Partner/in würde zur Unterstützung meiner beruflichen Ziele seine/ihre eigenen zumindest temporär zurückstellen.	Varianzen sind gleich	1,368	276	0,172	0,296	0,216	
v28_6_Mein/e Partner/in würde mir ermöglichen, dass ich mich Vollzeit auf das WP-Examen vorbereiten kann.	Varianzen sind ungleich	2,511	228	0,013	0,562	0,224	

Tabelle 106: Gruppenstatistiken und t-Test für „WP-Examen und Unterstützung durch Partner/in“ und Geschlecht

Die Befragten stimmen eher zu, dass ihre Partner/innen sie darin bestärken würden, das WP-Examen abzulegen, und dass diese ihre eigenen beruflichen Ziele für sie zumindest temporär zurückstellen würden. Eine hohe Zustimmung findet sich für die Frage, dass ihre Partner/innen ihnen ermöglichen würden, sich Vollzeit auf das WP-Examen vorzubereiten.

Eine gesonderte Auswertung nach Geschlecht der Befragten zeigt signifikante Unterschiede für die letzte Variable: Die männlichen Befragten sehen eine signifikant stärkere Unterstützung durch ihre Partner/innen als die weiblichen Befragten. Dies könnte ein Zeichen dafür sein, dass bei den hier befragten Senior die Karriere eines Mannes einen höheren Stellenwert besitzt als die einer Frau.<sup>681</sup> Mögliche Gründe hierfür können wiederum vielfältig sein. Es müsste genauer analysiert werden, welcher Profession die jeweiligen Partner/innen nachgehen. Beispielsweise ist es für eine selbstständig tätige Partnerin bzw. einen selbstständig tätigen Partner schwieriger, dem/der Senior eine Vollzeit-Vorbereitung zu ermöglichen, als für eine Partnerin / einen Partner, die/der noch im Studium ist. Weiterhin ist zu klären, ob die Paare ein oder mehrere Kinder haben (s. Abschnitt 7.8.6). Auch stellt sich die Frage, welche Eigenschaften die Partner/innen der Senior haben und selbstverständlich auch, ob die Senior ihre Partner/innen dahingehend richtig einschätzen.

#### **7.4.5.6. Der mögliche Einfluss von Kind/ern auf die Bestehensaussichten des WP-Examens**

Der Einfluss von Kind/ern auf die Bestehensaussichten des WP-Examens wird in diesem Abschnitt insbesondere auf die Analyse einiger veränderte Bedingungen im Rahmen der Vorbereitungszeit auf das WP-Examen mit Kind/ern diskutiert.

Zunächst wird die Examensförderung durch die WPG diskutiert. Üblicherweise stellen große WPG ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern einen bestimmten Geldbetrag als Förderbudget für das WP-Examen zur Verfügung.<sup>682</sup> Es stellt sich nun die Frage, ob Mitarbeiter/innen in Teilzeit das volle Förderbudget erhalten, oder die Summe entsprechend dem Teilzeitbeschäftigungsgrad angepasst wird. Leider sind keine öffentlichen Informationen der WPG hierzu verfügbar, es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass dies je nach WPG unterschiedlich geregelt ist. Beispielsweise können Teilzeitkräfte eine angepasste Summe nach Beschäftigungsgrad erhalten, oder sie erhalten die volle Summe analog zu Vollzeitkräften oder je nach Teilzeitbeschäftigungsgrad eine angepasste oder volle Summe des Förderbudgets. Sollte der

---

<sup>681</sup> Für eingetragene Lebenspartnerschaften gleichgeschlechtlicher Paare kann diesbezüglich keine Aussage getroffen werden.

<sup>682</sup> Die Höhe variiert je nach WPG, Art und Häufigkeit des Examens u. v. m. und kann hier mangels öffentlich verfügbarer Information nicht angegeben werden.

Förderbetrag jedoch nach Beschäftigungsgrad angepasst werden, wäre dies aufgrund der überwiegenden Mehrheit der weiblichen Teilzeitkräfte ein finanzieller Nachteil für Frauen und somit die Examensförderung durch die WPG ein gendergeprägter Aspekt des WP-Examens.

Weiterhin werden Mitarbeiter/innen für die Examensvorbereitung meist von den großen WPG für eine gewisse Zeitspanne freigestellt. Die Zeitspanne ist üblicherweise in Arbeitstagen festgelegt und hängt u. a. davon ab, wie viele Prüfungen (nach Modularisierung) geschrieben werden, ob es sich um eine Wiederholungsprüfung handelt usw. Es gibt üblicherweise keine Ausnahmen dahingehend, dass Mitarbeiter/innen mehr als diese festgesetzten Tage gewährt bekommen. Dies stellt wiederum einen Nachteil für Teilzeitkräfte mit Kind/ern dar, da sie zwar die gleiche absolute Anzahl Tage zur Vorbereitung erhalten, diese aber nicht in dem gleichen Umfang wie Vollzeitkräfte nutzen können, wenn sie tagsüber auch mit Kind/ern eingebunden sind. Es hängt jedoch auch von der Partnerin / vom Partner ab, inwieweit die Vorbereitungszeit genutzt werden kann. Dies wird im Abschnitt 7.4.5.5 gesondert diskutiert. Außer Frage steht auch, dass die Vorbereitungszeit für alleinerziehende Elternteile in der Regel umso schwieriger zu leisten ist. In Deutschland sind die überwiegende Mehrheit der Alleinerziehenden Frauen: So lag der Anteil der Mütter unter den Alleinerziehenden in Deutschland 2019 bei rund 84 %.<sup>683</sup> Somit ist auch die absolute Anzahl der Freistellungstage ein gendergeprägter Aspekt des WP-Examens.

Ein weiterer Aspekt der Vorbereitungszeit auf das WP-Examen ist die Teilnahme an Vorbereitungskursen auf das WP-Examen. Es besteht zwar keine Verpflichtung zur Buchung von Vorbereitungskursen, jedoch herrscht gemeinhin die Meinung vor, dass eine Teilnahme an Vorbereitungskursen die Bestehensaussichten des Examens signifikant erhöhe. Die Auswahl der Vorbereitungskurse beinhaltet eine Reihe verschiedener Formate und kann zunächst grob in Fernlehrgänge und Präsenzkurse unterschieden werden. Eine Teilnahme an Präsenzkursen ist kostspielig, erhöht jedoch nach Auffassung vieler Examensanwärter/innen die Bestehens-chancen erheblich. Für Senior, die bereits ein oder mehrere Kinder haben, stellt sich die Teilnahme an Vorbereitungskursen jedoch in der Regel komplizierter dar. Zwar können die Fernlehrgänge zu jeder Uhrzeit bearbeitet werden und auch die zugehörigen Arbeiten/Klausuren häufig flexibel zur Korrektur eingereicht werden, die Präsenzkurse sind jedoch immer ganztägig vorgesehen. Dies stellt i. V. m. festen Bring- und Abholzeiten eines oder mehrerer Kinder

---

<sup>683</sup> Vgl. *Statista* (2019), online.

aus Kindergarten, Schule o. Ä. stellt dies eine hohe Hürde dar. Dieser Faktor wird weiterhin dadurch erschwert, dass Präsenzkurse üblicherweise nur in bestimmten größeren Städten angeboten werden. Sind die Kurse nicht am gleichen Wohnort oder in Pendelentfernung verfügbar, würde eine Teilnahme eine längerfristige Abwesenheit von zu Hause bedeuten. Gerade bei umfangreicheren Kursen über mehrere Tage oder Wochen würde dies zwangsläufig bedeuten, dass das Kind bzw. die Kinder entweder vom anderen Elternteil oder anderweitig betreut werden müssen. Es ist jedoch – je nach Dauer und Entfernung – nicht selbstverständlich, dass der/die Partner/in dies (aufgrund seiner/ihrer eigenen beruflichen Tätigkeit) leisten kann, und auch weitere Unterstützung durch Großeltern, Babysitter o. Ä. ist nicht immer möglich. Außerdem stellt sich die Frage, ob dies seitens des ggf. primär für die Kinderbetreuung verantwortlichen Elternteils überhaupt für realistisch durchführbar erachtet wird.<sup>684</sup> Dieser Aspekt wird im Abschnitt 7.7.2.2 noch weiter diskutiert. Festzuhalten ist, dass es sich auch bei den häufig als notwendig erachteten Vorbereitungskursen um einen gendergeprägten Aspekt des WP-Examens handelt.

Schließlich ist zu bedenken, dass üblicherweise selbst eine feste Vollzeit-Vorbereitungszeit von einigen Wochen / Monaten kurz vor den schriftlichen Klausuren nicht als hinreichend für das Bestehen des WP-Examens gesehen wird. Vielmehr sollte bereits deutlich früher als mit Beginn einer Freistellung eine berufsbegleitende, parallele Vorbereitung erfolgen, um sich mit Lehrbriefen aus Fernlehrgängen oder anderweitig mit dem zu lernenden Stoff zu beschäftigen. Für in teilzeitbeschäftigte Senior mit Kind/ern ist dies umso komplizierter zu schaffen, da meist schon die reguläre Berufstätigkeit in der Branche Wirtschaftsprüfung für eine hohe zeitliche Auslastung bzw. Überlastung sorgt und die (wenige) verbleibende Zeit häufig dem Kind / den Kindern vorbehalten ist.

Neben den o. g. Aspekten stellt sich zudem die Frage nach der individuellen Seite bzw. der emotionalen Sicht auf die Vorbereitungszeit. Dieser Teil ist höchst subjektiv und damit besonders schwierig zu beschreiben oder zu erfassen. Zahlreiche weitere Überlegungen, die individueller, privater Natur sind, können mit dazu beitragen, dass Senior mit Kind/ern die Vorbereitungszeit auf das WP-Examen anders sehen als Senior ohne Kinder. Beispielsweise kann je nach Kind und Alter des Kindes / der Kinder eine intensive Betreuung auch in der Nacht erforderlich sein, was wiederum die Einschätzung der eigenen Konzentration auf potenziellen

---

<sup>684</sup> Dieser Aspekt soll nicht etwa andeuten, dass es immer einen primär verantwortlichen Elternteil für das Kind / die Kinder gibt. Es soll lediglich darauf hingewiesen werden, dass es sowohl aus Kinder- als auch aus Elternsicht nicht immer ohne Weiteres möglich ist, die Kinderbetreuung auf den anderen Elternteil oder andere Personen zu verlagern.

Lernstoff tagsüber erheblich beeinflussen könnte. Möglicherweise möchten die Senior mit Kind/ern aus verschiedenen Gründen auch schlicht nicht auf Zeit mit ihrem Nachwuchs zugunsten eines WP-Examens verzichten. Für diese Arbeit kann jedoch keine so tiefgehende Analyse möglicher Beweggründe erfolgen.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde erfragt, wie die Senior ihre Bestehensaussichten des WP-Examens mit Kind/ern einschätzen würden. Im Ergebnis zeigt sich eine positive Zustimmung zur negativ formulierten Frage, d. h. die Senior gehen in eher geringem Umfang davon aus, dass sie das WP-Examen mit Baby oder Kleinkind/ern schaffen würden:

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v33_6_Ich denke nicht, dass ich mit Baby/Kleinkind/ern das WP-Examen schaffen würde.	354	0,619	1,975	12

Tabelle 107: Deskriptive Statistik „Bestehensaussichten WP-Examen und Kind/er“

Die Auswertung dieser Variable nach Geschlecht zeigt folgendes Bild:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v33_6_Ich denke nicht, dass ich mit Baby/Kleinkind/ern das WP-Examen schaffen würde.	M	210	0,219	1,9342	0,1335	0,020	0,886
	F	141	1,220	1,9015	0,1601		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	Df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v33_6_Ich denke nicht, dass ich mit Baby/Kleinkind/ern das WP-Examen schaffen würde.	Varianzen sind gleich	-4,785	349	0,000	-1,001	0,209	

Tabelle 108: Gruppenstatistiken und t-Test für „Bestehensaussichten WP-Examen und Kind/er“ und Geschlecht

Die weiblichen Senior sind demnach in signifikant geringem Umfang der Meinung, dass sie mit Baby oder Kleinkind/ern das WP-Examen schaffen würden. Die Gründe für diese Einschätzung liegen im Anbetracht der obigen Ausführungen auf der Hand.

#### 7.4.6. Analyse der Wahrnehmung der Unternehmenskultur / organisationaler Faktoren in einer WPG (außerhalb der Tätigkeitsbedingungen)

##### 7.4.6.1. Das wahrgenommene Wohlbefinden im Unternehmen

Für ein umfassendes Verständnis der beruflichen Situation ist neben der beruflichen Tätigkeit selbst auch das organisationale Umfeld von Bedeutung. Die Unternehmenskultur kann als ein Bestandteil des organisationalen Umfelds betrachtet werden. Unter dem Begriff Unternehmenskultur kann die „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, wel-

che die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen“<sup>685</sup>, verstanden werden. Dabei kann auch bei international agierenden WPG die Unternehmenskultur national geprägt sein.<sup>686</sup>

Einige Forschungsbeiträge haben bereits auf die Wichtigkeit der Analyse der Mikroprozesse im Unternehmen hingewiesen, um zu verstehen, wie beispielsweise die Unternehmenskultur dazu beitragen kann, dass Mitarbeiter/innen das Unternehmen verlassen. Dies ist auch für die Betrachtung einer möglichen Genderprägung der Unternehmenskultur von großer Bedeutung.<sup>687</sup>

Es hat sich bereits gezeigt, dass das organisationale Umfeld im weiteren Sinne, d. h. seine organisationalen Strukturen, Kultur, Politik und Prozesse, zu einer höheren Fluktuation von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern beitragen kann.<sup>688</sup> Allerdings wurden – bis auf wenige Ausnahmen<sup>689</sup> – die Faktoren nicht kritisch betrachtet und/oder dahingehend untersucht, was diesen zugrunde liegt.<sup>690</sup>

Im Rahmen der Analyse der Unternehmenskultur großer WPG wurde in der Prüfungsfor- schung besonderes Augenmerk auf die Sozialisation von Berufsanfängerinnen/Berufsanfänger n in Verbindung mit der Formung der professionellen beruflichen Identität<sup>691</sup> gelegt. Zur Be- schreibung der Unternehmenskultur ist in der Literatur die Metapher eines Spiels mit be- stimmten, oft ungeschriebenen Spielregeln weit verbreitet.<sup>692</sup> Auch in den durchgeführten In- terviews mit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern in der Wirtschaftsprüfung ist diese Metapher häu- fig anzutreffen.<sup>693</sup> Sozialisation in diesem Zusammenhang bedeutet im Wesentlichen das Er- lernen der Spielregeln, die nicht nur ein Training on the Job umfassen, sondern auch das Er- lernen bestimmter erwünschter Verhaltensweisen.<sup>694</sup> Im Rahmen des Berufseinstiegs bei einer Big-4-WPG ist das Erlernen und Befolgen der Spielregeln ein wichtiger Faktor bei der beruf- lichen Sozialisation der Mitarbeiter/innen bzw. der Bildung einer professionellen beruflichen

---

<sup>685</sup> Lies (2019), online.

<sup>686</sup> Vgl. hierzu etwa Chow et al. (2003), S. 347-349.

<sup>687</sup> Vgl. Anderson-Gough/Grey/Robson (2005).

<sup>688</sup> Vgl. Anderson-Gough/Grey/Robson (2005); Benschop/Doorewaard (1998); Kinard/Little/Little (1998); Maupin (1993a, 1993b); Maupin/Lehman (1994); Wallace (2009a), S. 182.

<sup>689</sup> Vgl. Anderson-Gough/Grey/Robson (2001, 2005); Maupin (1993).

<sup>690</sup> Vgl. Wallace (2009a), S. 182.

<sup>691</sup> Der verwendete englische Begriff ist *professional identity*. Im Englischen bedeutet *professional* in diesem Zusammen- hang „exhibiting a courteous, conscientious, and generally businesslike manner in the workplace“, also ein professionel- les, höfliches, gewissenhaftes Auftreten.

<sup>692</sup> Vgl. beispielsweise Lupu (2012), S. 362.

<sup>693</sup> Vgl. beispielsweise Lupu (2012).

<sup>694</sup> Vgl. Grey (1998), S. 569-587; Kornberger/Carter/Ross-Smith (2010), S. 776; Kornberger/Justesen/Mouritsen (2011), S. 515.



Identität.<sup>695</sup> Dabei scheint das Verhalten wichtiger zu sein als die Persönlichkeit des Individuums.<sup>696</sup> Dies kann Aspekte wie die oben erwähnte (nicht vollständige) Kontierung von geleisteten Arbeitsstunden (vgl. 7.4.3.2) ebenso umfassen wie Aspekte des Verhaltens im Teams, des Auftretens und des Sozialverhaltens gegenüber dem Mandanten (vgl. 7.4.3.6) ebenso wie innerhalb des Unternehmens (Team, Vorgesetzte), der Kleidung und vieles mehr.<sup>697</sup>

In der Prüfung haben sich einige Studien auch mit der Analyse möglicher gendergeprägter Strukturen und Prozesse der Unternehmenskultur in WPG beschäftigt.<sup>698</sup> *Lupu* (2012) untersucht beispielsweise, welche Komponenten im Berufsalltag zur Reproduktion einer genderspezifischen Unternehmenskultur beitragen (*gendered culture*)<sup>699</sup>. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005) finden in ihrer empirischen Studie, dass informelle Barrieren den Zugang von Frauen zu bestimmtem organisationalen Wissen behindern, beispielsweise das „old-boys-network“<sup>700</sup>. *Lupu* (2012) zeigt, dass es für viele Frauen nicht funktioniert, (nur) den organisationalen Spielregeln zu folgen, und dass dies sogar nicht beabsichtigte Konsequenzen mit sich bringen kann.<sup>701</sup> Als Beispiel für letzteres führt *Lupu* (2012) das Mentoring-System mit weiblichen Mentoren für Mitarbeiterinnen an (vgl. Abschnitt 7.5.4). *Lupu* (2012) bemerkt außerdem, schließend aus ihren Interviews, dass Frauen eher als Männer keine Spielregeln befolgen wollen, die nicht ihren persönlichen Werten entsprechen und in denen sie sich nicht wiedererkennen.<sup>702</sup> *Ibarra* (2004) ist ähnlicher Auffassung, nämlich dass Frauen keinen Widerspruch zu ihrem Selbst-Konzept wollen.<sup>703</sup>

Die als adäquat empfundene Kleidung im Beruf ist ebenfalls ein Thema, das genderspezifisch geprägt ist. Professionelles Verhalten im Bereich Wirtschaftsprüfung und damit berufliche Akzeptanz ist eng mit angemessener, formeller Kleidung verbunden.<sup>704</sup> Zwar gilt das gleichermaßen für Männer und Frauen, Abweichungen werden allerdings bei Frauen stärker negativ gewichtet und beinhalten schneller einen sexuellen Aspekt als bei Männern.<sup>705</sup> *Anderson-*

---

<sup>695</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Robson* (2000, 2001, 2005); *Coffey* (1994); *Covaleski et al.* (1998); *Dirsmith/Heian/Covaleski* (1997); *Fogarty/Parker/Robinson* (1998); *Grey* (1994, 1998); *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 515; *Wilkinson/Arnold/Sutton* (2003), S. 70-76.

<sup>696</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 362; ähnlich auch *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 532.

<sup>697</sup> Vgl. beispielsweise *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 469, 475; *Grey* (1998), S. 576-584; *Lupu* (2012), S. 361; *Senatra* (1980), S. 601.

<sup>698</sup> Vgl. beispielsweise *Covaleski et al.* (1998); *Czarniawska* (2008); *Fogarty/Parker/Robinson* (1998); *Hopwood* (1987); *Kirkham/Loft* (1993); *Lehman* (1992); *Lupu* (2012); *Maupin/Lehman* (1994); *Wooten* (2001).

<sup>699</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 352.

<sup>700</sup> Vgl. auch *Dambrin/Lambert* (2008), S. 7.

<sup>701</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 362.

<sup>702</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 362.

<sup>703</sup> Vgl. *Ibarra* (2004), S. 21, *Lupu* (2012), S. 362.

<sup>704</sup> Vgl. *Grey* (1998), S. 576 mit Verweis auf weitere Studien.

<sup>705</sup> Vgl. *Grey* (1998), S. 576.

Gough/Grey/Robson (2001, 2005) berichten speziell zum Thema Kleidung, dass in Schulungen für Berufseinsteiger/innen zweier damaliger Big-5-WPG explizit Kleidungsregeln (getrennt nach Geschlechtern) thematisiert wurden.<sup>706</sup>

In der empirischen Untersuchung der Vf. wird mit einer allgemeinen, direkten Frage erfasst, ob sich die Senior in ihren Unternehmen wohlfühlen. Dies kann einen Näherungswert für die Sicht auf die Unternehmenskultur allgemein darstellen.

Im Ergebnis zeigt sich in der deskriptiven Statistik, dass die Senior der Aussage zustimmen, dass sie sich in ihrer Firma wohlfühlen.

Deskriptive Statistik				
	N	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v16_10_Ich fühle mich wohl in meiner Firma.	362	1,152	1,421	4

Tabelle 109: Deskriptive Statistik „Unternehmenskultur allgemein“

Bei der Analyse nach Geschlecht zeigen sich für diese Frage signifikante Unterschiede zwischen den männlichen und weiblichen Befragten, nämlich dass die befragten Frauen signifikant stärker zustimmen als die befragten Männer:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v16_10_Ich fühle mich wohl in meiner Firma.	M	214	1,023	1,493	0,102	0,714	0,399
	F	144	1,333	1,306	0,109		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v16_10_Ich fühle mich wohl in meiner Firma.	Varianzen sind gleich	-2,024	356	0,044	-0,310	0,153	

Tabelle 110: Gruppenstatistiken und t-Test für „Unternehmenskultur allgemein“ und Geschlecht

Mögliche Gründe für diese Einschätzung werden am Ende des Abschnitts zur Unternehmenskultur zusammenhängend über alle Faktoren weiter ausgeführt.

#### 7.4.6.2. Teamarbeit / Kollegialität

Die hohe Relevanz der Kolleginnen/Kollegen wurde bereits im Rahmen der erwarteten Tätigkeitsbedingungen als Manager diskutiert. Im Gegensatz zur Erwartung an die Teamarbeit auf der nächsten Hierarchieebene ist für diesen Abschnitt eine Gesamtbetrachtung des kollegialen

<sup>706</sup> Vgl. Anderson-Gough/Grey/Robson (2001), S. 1159; Anderson-Gough/Grey/Robson (2005), S. 478. Von den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern wurden diese als dumm, beleidigend oder lustig empfunden. Nach Wissen der Vf. sind Kleidungsfragen heutzutage nicht mehr Bestandteil von Schulungen.

Verhältnisses zum jetzigen Moment von Bedeutung. Kollegialität wird bereits bei den Schulungen für Berufseinsteiger/innen gefördert, beispielsweise durch verschiedene Teamaktivitäten wie Einladungen zu Getränken am Abend oder gemeinsame Ausflüge.<sup>707</sup> Auch werden die Mitarbeiter/innen der WPG von ihren Firmen unterjährig zu verschiedenen Veranstaltungen eingeladen, wie z. B. Mitarbeiterfeiern, Stammtischen, sportlichen Aktivitäten o. Ä. (vgl. hierzu auch Abschnitt 7.4.6.5).

Fraglich ist also, ob ein Zusammenhang zwischen der Gesamteinschätzung des Verhältnisses zu den Kolleginnen/Kollegen positiv oder negativ zur Kündigungsabsicht beiträgt.

*Dillard/Ferris* (1979) finden für die Variable „warme, persönliche Beziehungen bei der Arbeit“ einen Zusammenhang zu der Kündigungsabsicht: Die Associate/Senior, die beabsichtigen, innerhalb der nächsten fünf Jahre ihre WPG zu verlassen, schätzen diesen Punkt als signifikant erstrebenswerter ein als solche ohne Kündigungsabsicht.<sup>708</sup> Auch *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977) finden, dass es in der Wirtschaftsprüfung scheinbar an Kollegialität mangelt: Der Wunsch nach verständnisvollen, unterstützenden Kolleginnen/Kollegen stellt einen wichtigen Kündigungsgrund dar.<sup>709</sup> Dies steht grundsätzlich im Widerspruch zu anderen Forschungsergebnissen (vgl. Abschnitt 7.4.3.6.). Als mögliche Erklärungen sind denkbar, dass sich ggf. die Einschätzung dieses Aspekts im Laufe der Zeit ändert – am Anfang sehr großer Zusammenhalt, jedoch verlassen im Laufe der Zeit immer mehr Kolleginnen/Kollegen der ursprünglichen Kohorte das Unternehmen, so dass dieses Gefühl wieder abnimmt. Allerdings wird bei *Dillard/Ferris* (1979) nicht nach Dauer der Beschäftigung bei den WPG kontrolliert. Auch ist denkbar, dass aufgrund der kompetitiven Struktur zumindest größerer WPG zwar ein kollegiales Verhältnis entsteht, jedoch nicht „warm personal relationships at work“<sup>710</sup>, wie sie *Dillard/Ferris* (1979) abfragen.

Einige neuere Forschungsbeiträge haben Struktur und Verhältnis der WP-Ass. in WPG untersucht. Es ergeben sich einige charakteristische Elemente, die im Folgenden kurz dargestellt werden.

Wie bereits erwähnt, liegt der Altersdurchschnitt bei den größeren WPG im Allgemein recht niedrig, verglichen mit anderen Unternehmen außerhalb der Branche (vgl. auch Abschnitt 3.2.3.2). *Lupu* (2012) bemerkt bspw. für eine französische WPG, dass der Altersdurchschnitt

---

<sup>707</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 482.

<sup>708</sup> Vgl. *Dillard/Ferris* (1979), S. 182.

<sup>709</sup> Vgl. *Rhode/Sorensen/LawlerIII* (1977), S. 169. „Having some understanding people around you who are sympathetic to the problems of your position and upon whom you can rely for assistance and advice.“

<sup>710</sup> *Dillard/Ferris* (1979), S. 181.

laut Information der Homepage des Unternehmens bei 33 liege.<sup>711</sup> Auch das ähnliche Alter der Berufseinsteiger/innen trägt dazu bei, dass sich ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl unter denjenigen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern beobachten lässt, die im gleichen Jahr eingestellt wurden.<sup>712</sup> Das starke Zusammengehörigkeitsgefühl resultiert jedoch nicht nur aus dem ähnlichen Alter. Viele Mitarbeiter/innen des gleichen Jahrgangs erleben ähnliche Situationen zu Beginn ihrer Tätigkeit bei einer der größeren WPG, da diese zwar zumeist in unterschiedlichen Teams, aber für ähnliche Tätigkeiten eingesetzt werden. Über die positiven und negativen Erfahrungen mit Mandanten, Kolleginnen/Kollegen sowie Vorgesetzten wird über die bestehenden Kommunikationskanäle, aber auch mittags und abends bei informellen Treffen diskutiert. Allerdings spielen die Kolleginnen/Kollegen des gleichen Jahrgangs auch für direkt fach- und arbeitsbezogene Themen eine wichtige Rolle, da Neueinsteiger/innen sich häufig zuerst untereinander besprechen, bevor sie sich an Vorgesetzte wenden.

Die meisten größeren WPG fördern diese Netzwerkbildung auch unmittelbar durch ein- oder mehrwöchige Veranstaltungen für Neueinsteiger/innen in der Regel in den ersten Wochen des Berufseinstiegs. Diese Veranstaltungen finden teils fachbezogen nur für Mitarbeiter/innen der Bereiche Assurance, Tax oder Advisory statt, teils jedoch auch bereichsübergreifend, auch über verschiedene Standorte hinweg. *Lupu* (2012) hat aus den Aussagen interviewter Mitarbeiter/innen französischer Big-4-WPG abgeleitet, dass dieses Zusammengehörigkeitsgefühl sowohl einen motivierenden als auch einen „beschwichtigenden“ Effekt hat.<sup>713</sup> Zwar sind die Arbeitszeiten lang und die Aufgaben teils hart zu bearbeiten, aber durch die Gruppe entsteht das Gefühl, dass man nicht alleine ist, dass andere mit ähnlichen Schwierigkeiten zu kämpfen haben, aber auch ähnliche Erfolgserlebnisse haben. Nach *Lupu* (2012) lässt sich dieses Zusammengehörigkeitsgefühl bei den Big-4-WPG gut im Kontrast mit Aussagen von Mitarbeiter/innen kleinerer WPG beobachten, die sich scheinbar eher allein gelassen fühlen.<sup>714</sup> Hinsichtlich etwaiger Genderaspekte wurden in der bisherigen Forschung speziell zum Thema Team / Kollegialität kaum Unterschiede zwischen den Geschlechtern gefunden oder gendergeprägte Teamstrukturen oder -prozesse bemerkt.

In der empirischen Untersuchung der Vf. wurden die Senior gefragt, ob sie zu ihren Kolleginnen/Kollegen ein gutes Verhältnis haben. Die deskriptive Statistik zeigt folgendes Bild:

---

<sup>711</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 358.

<sup>712</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 358, für französische WPG.

<sup>713</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 358.

<sup>714</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 358.

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v16_3_Ich habe zu meinen Kolleginnen und Kollegen und ein gutes Verhältnis.	365	2,414	0,696	1

Tabelle 111: Deskriptive Statistik „Verhältnis zu Kolleginnen/Kollegen“

In Gesamtbetrachtung der Ergebnisse der Studie (deskriptive Statistik) zeigt sich bei dieser Frage die höchste Zustimmung und die geringste Standardabweichung. Dies deutet auf die sehr positive Wahrnehmung dieses Aspekts hin, nämlich dass für die befragten Senior das kollegiale Verhältnis in ihrer Firma einer der wichtigsten positiven Faktoren an ihrer Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung ist. Es gibt keine signifikanten Unterschiede nach Geschlecht:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v16_3_Ich habe zu meinen Kolleginnen und Kollegen ein gutes Verhältnis.	M	217	2,396	0,687	0,047	0,527	0,468
	F	144	2,458	0,708	0,059		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
	Ergebnis Levene-Test	T	Df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v16_3_Ich habe zu meinen Kolleginnen und Kollegen ein gutes Verhältnis.	Varianzen sind gleich	-0,830	359	0,407	-0,062	0,075	

Tabelle 112: Gruppenstatistiken und t-Test für „Verhältnis zu Kolleginnen/Kollegen“ und Geschlecht

### 7.4.6.3. Vorgesetzte

Neben den Kolleginnen/Kollegen spielen auch die Vorgesetzten eine wichtige Rolle für die Wahrnehmung der Unternehmenskultur. Beispielsweise deuten einige Studien darauf hin, dass das organisationale Klima wesentlich durch die/den direkte/n Vorgesetzte/n einer Abteilung bestimmt wird.<sup>715</sup> Das organisationale Klima kann als Teil der Unternehmenskultur verstanden werden, zu dem „die geteilte Wahrnehmung darüber gehört, wie üblicherweise in der Organisation vorgegangen wird“<sup>716</sup>. Für die Analyse wird in diesem Abschnitt zunächst auf mögliche Effekte aus dem Geschlechterverhältnis der Führungskräfte eingegangen. Nachfolgend werden einige ausgewählte Aspekte diskutiert, wie Senior ihre Vorgesetzte in der Wirtschaftsprüfung wahrnehmen und die zugehörigen Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt, nämlich die Vorbildfunktion der Vorgesetzten, die Wertschätzung der Arbeit durch Vorgesetzte, die unternehmensweite Strategie (die die Vorgesetzten repräsentieren), der Führungsstil der Führungskräfte sowie die Kommunikation mit den Vorgesetzten.

<sup>715</sup> Vgl. Donle (2007), S. 130-131.

<sup>716</sup> Dyck (1997), S. 113, zitiert in Donle (2007), S. 130.

Wie bereits in Abschnitt 1.1 gezeigt wurde, sind die Führungspositionen in WPG männerdominiert. *Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016) analysieren für kleine und mittelständische WPG, dass Gender scheinbar ein so fester Bestandteil der Strukturen und Hierarchien ist, dass dieser Zustand nicht mehr angezweifelt wird, sondern eine vollendete Tatsache ist.<sup>717</sup> Die Vorbildfunktion der Führungskräfte kann aber auch gendergeprägt sein, wenn Führungskräfte, unabhängig vom Geschlecht, beispielsweise ausschließlich bestimmte homogene Charakteristika aufweisen. Dies könnte z. B. dann der Fall sein, wenn die Vorgesetzten sehr lange Arbeitszeiten vorleben, die keine oder nur wenig Zeit für die Familie lassen, und dadurch das Bild vermittelt wird, dass eine berufliche Tätigkeit als Führungskraft nur auf diese Weise möglich ist. Das kann dazu führen, dass junge Mitarbeiter/innen wahrnehmen, dass zwar Aufstiegschancen bestehen, diese aber nicht als attraktiv angesehen werden.

Die Vorbildfunktion der Führungskräfte wird fast ausschließlich im Zusammenhang mit weiblichen Senior diskutiert, nämlich ob diesen möglicherweise ein erfolgreiches weibliches Vorbild fehlt.<sup>718</sup> Ein fehlendes weibliches Vorbild muss jedoch nicht unbedingt durch das oben beschriebene Geschlechterverhältnis bedingt sein, es ist auch zu bedenken, dass nicht jede weibliche Führungskraft allein aufgrund ihres Geschlechts ein Vorbild (für jede/n Senior) darstellt.

Einige Mitarbeiterinnen in der Wirtschaftsprüfung suchen sich daher ein möglichst passendes männliches Vorbild, was jedoch zu Netzwerkproblemen (*network failures*) führen kann.<sup>719</sup> Denn einige Verhaltensweisen, die bei Männern toleriert und akzeptiert sind, werden in der gleichen Form nicht notwendigerweise auch bei Frauen so akzeptiert.<sup>720</sup> *Lupu* (2012) führt als Beispiel Frauen in Führungspositionen an, denen ihre Karriere wichtig ist, die aber auch ein oder mehrere Kinder haben: Sie werden häufig dafür kritisiert, dass sie ihre mütterliche Rolle bzw. ihre mütterlichen Pflichten vernachlässigen.<sup>721</sup> Im Interview mit *Lupu* (2012) kritisiert etwa eine ehemalige Director, dass diese Frauen so arbeiten, als hätten sie kein/e Kind/er.<sup>722</sup> Auf der anderen Seite werden jedoch Väter, die in gleichen Positionen arbeiten, in der Regel

---

<sup>717</sup> Vgl. *Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016), S. 104-105, auf Basis von Interviews mit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern kleiner und mittelständischer WPG. Die Autoren betrachten dies vor dem Hintergrund der *Doing-Gender*-Theorie und sehen hierin Beispiele für *doing structures* und *doing identity*.

<sup>718</sup> Vgl. *Gammie et al.* (2007); *Lupu* (2012), S. 362.

<sup>719</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 362.

<sup>720</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 362: „A consequence, their choice of models often falls on men, which can lead to networking failures, since behaviors that are tolerated or accepted from a man are not necessarily tolerated or accepted when they come from a woman.“

<sup>721</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 362.

<sup>722</sup> *Lupu* (2012), S. 362.

nicht für die Vernachlässigung ihrer väterlichen Pflichten kritisiert. Dieser Aspekt wird in Abschnitt 7.7.4 eingehender betrachtet und kritisch hinterfragt.

In der empirischen Untersuchung der Vf. wurde erfragt, ob es Vorgesetzte gibt, die für die jeweiligen Senior Vorbildfunktion haben. Die Frage wurde dabei bewusst nicht auf die direkten Vorgesetzten bezogen, da Vorbilder möglicherweise nicht immer unter den direkten Vorgesetzten zu finden sind. In der Wirtschaftsprüfung arbeiten viele Senior sowieso mit mehreren verschiedenen Vorgesetzten (Manager/Director/Partner) zusammen.

Die deskriptive Statistik zur Variable Vorbildfunktion zeigt, dass die Senior dieser Aussage zustimmen:

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v16_9_Es gibt Vorgesetzte, die für mich Vorbildfunktion haben.	364	1,341	1,546	2

Tabelle 113: Deskriptive Statistik „Vorbildfunktion Vorgesetzte“

Signifikante Unterschiede nach Geschlecht konnten nicht gefunden werden:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v16_9_Es gibt Vorgesetzte, die für mich Vorbildfunktion haben.	M	216	1,310	1,570	0,107	0,179	0,672
	F	144	1,375	1,528	0,127		
		T-Test für die Mittelwertgleichheit					
		Ergebnis Levene-Test	T	Df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v16_9_Es gibt Vorgesetzte, die für mich Vorbildfunktion haben.		Varianzen sind gleich	-0,388	359	0,698	-0,065	0,167

Tabelle 114: Gruppenstatistiken und t-Test für „Vorbildfunktion Vorgesetzte“ und Geschlecht

Des Weiteren wird in der Literatur häufig darüber berichtet, dass Mitarbeiter/innen von WPG nicht das Gefühl haben, dass ihre Arbeit wertgeschätzt wird.<sup>723</sup> Wertschätzung lässt sich dabei sowohl durch ein simples „Danke“ zeigen, aber auch durch regelmäßiges Interesse, sich Hintergründe oder persönliche Informationen seiner Mitarbeiter/innen zu merken, zum Geburtstag zu gratulieren oder auch mal Snacks zu Prüfungen mitzubringen. Teamevents oder ein gemeinsames Abendessen sind ebenfalls Möglichkeiten, den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern auch außerhalb der Arbeitszeiten Wertschätzung für die eigene Person zu vermitteln.

<sup>723</sup> Vgl. etwa Guthrie/JonesIII (2017), S. 138.

Für die empirische Untersuchung wird vorsichtshalber nach Karrierestufe der Vorgesetzten unterschieden. Aus der Literatur ist nicht klar, ob möglicherweise durch Partner oder Director eine andere Wertschätzung erfahren wird als durch die zuständigen Manager. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass diese Frage kritisch zu sehen ist, da viele Senior, wie bereits erwähnt, häufig mit unterschiedlichen Managern/Partnern arbeiten. Die deskriptive Statistik für die Wertschätzung liefert folgendes Bild:

<b>Deskriptive Statistik</b>				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v16_2_Ich kann wesentliche Probleme an Vorgesetzte offen kommunizieren.	366	1,265	1,507	0
v16_5_Meine Arbeit wird von meinen zuständigen Managern angemessen gewürdigt.	364	0,747	1,698	2
v16_11_Meine Arbeit wird von meinen zuständigen Partnern/Direktoren <sup>724</sup> angemessen gewürdigt.	364	0,261	1,823	2

Tabelle 115: Deskriptive Statistik „Kommunikation von Problemen“, „Wertschätzung durch zuständige Manager“ und „Wertschätzung durch zuständige Partner/Direktoren“

Die befragten Senior stimmen zwar der Aussage zu, dass sie wesentliche Probleme an Vorgesetzte offen kommunizieren können. Es wird jedoch deutlich, dass die wahrgenommene Wertschätzung der eigenen Arbeit durch die Vorgesetzten eher niedrig ausfällt. Dabei geben die Senior an, von ihrem zuständigen Partner / Director deutlich weniger Wertschätzung zu erfahren als von den zuständigen Managern.

Eine getrennte Auswertung nach Geschlecht zeigt keine signifikanten Unterschiede.

---

<sup>724</sup> Für die empirische Studie wurden die obersten Führungsebenen in der empirischen Untersuchung als Partner und Direktoren bezeichnet statt Partner / Director. Dies soll der besseren Lesbarkeit der einzelnen Fragen im Fragebogen dienen und den persönlichen Aspekt der Menschen, nicht ihrer Karrierestufe, in den Vordergrund stellen.



v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v16_2_Ich kann wesentliche Probleme an Vorgesetzte offen kommunizieren.	M	217	1,281	1,536	0,104	0,268	0,605
	F	145	1,255	1,466	0,122		
v16_5_Meine Arbeit wird von meinen zuständigen Managern angemessen gewürdigt.	M	215	0,707	1,775	0,121	3,233	0,073
	F	145	0,814	1,594	0,132		
v16_11_Meine Arbeit wird von meinen zuständigen Partnern/Direktoren angemessen gewürdigt.	M	216	0,148	1,899	0,129	4,056	0,045
	F	145	0,407	1,702	0,141		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v16_2_Ich kann wesentliche Probleme an Vorgesetzte offen kommunizieren.	Varianzen sind gleich	0,160	360	0,873	0,026	0,162	
v16_5_Meine Arbeit wird von meinen zuständigen Managern angemessen gewürdigt.	Varianzen sind gleich	-0,583	358	0,560	-0,107	0,183	
v16_11_Meine Arbeit wird von meinen zuständigen Partnern/Direktoren angemessen gewürdigt.	Varianzen sind ungleich	-1,323	359	0,187	-0,259	0,196	

Tabelle 116: Gruppenstatistiken und t-Test für „Kommunikation von Problemen“, „Wertschätzung durch zuständige Manager“ und „Wertschätzung durch zuständige Partner/Direktoren“ und Geschlecht

Die befragten Senior stimmen der Aussage eher zu, dass die Partner / Director an ihrem Standort insgesamt einen guten Führungsstil haben. Die Einschätzung der Senior bezüglich der Zustimmung zu den wesentlichen strategischen Entscheidungen fällt im Mittelwert neutral aus.

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v16_1_Die Partner und Direktoren an meinem Standort haben insgesamt betrachtet einen guten Führungsstil.	365	0,534	1,601	1
v16_4_Ich halte die wesentlichen strategischen Entscheidungen der Führungskräfte in meiner Firma für richtig.	363	0,028	1,623	3

Tabelle 117: Deskriptive Statistik „Führungsstil Führungskräfte“ und „Strategie Führungskräfte“

Eine getrennte Auswertung nach Geschlecht zeigt für beide Variablen keine signifikanten Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Befragten:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v16_1_Die Partner und Direktoren an meinem Standort haben insgesamt betrachtet einen guten Führungsstil.	M	216	0,519	1,651	0,112	1,673	0,197
	F	145	0,531	1,541	0,128		
v16_4_Ich halte die wesentlichen strategischen Entscheidungen der Führungskräfte in meiner Firma für richtig.	M	216	-0,056	1,692	0,115	5,307	0,022
	F	143	0,119	1,522	0,127		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v16_1_Die Partner und Direktoren an meinem Standort haben insgesamt betrachtet einen guten Führungsstil.	Varianzen sind gleich	-0,073	359	0,942	-0,013	0,173	
v16_4_Ich halte die wesentlichen strategischen Entscheidungen der Führungskräfte in meiner Firma für richtig.	Varianzen sind ungleich	-1,016	325	0,310	-0,174	0,172	

Tabelle 118: Gruppenstatistiken und t-Test für „Führungsstil Führungskräfte“ und „Strategie Führungskräfte“ und Geschlecht

#### 7.4.6.4. Diskriminierung

Diskriminierung stellt eine Spezialform von stereotypischen Annahmen z. B. über bestimmte Rollen und Verhaltensweisen bestimmter Personengruppen dar. Dies ist ausdrücklich nicht allein auf das Merkmal Geschlecht beschränkt, sondern kann auch Hautfarbe, Religion, sexuelle Orientierung u. v. m. einzeln oder in Kombination mehrerer Aspekte betreffen. In Deutschland werden durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) bestimmte Personen besonders geschützt, um Benachteiligungen aufgrund der ethnischen Herkunft, der Rasse, des Geschlechts, der Religion/Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern.

*Dalton et al.* (2014) geben einen fundierten Überblick über die aktuelle Literatur zu Diskriminierung nach Geschlecht im Bereich Accounting.<sup>725</sup> Diskriminierung nach Geschlecht liegt im Unternehmen dann vor, wenn Personalentscheidungen (eher) auf Basis des Geschlechts der Person erfolgen als auf Basis der individuellen Leistung.<sup>726</sup> Diskriminierung kann unterschwellig und/oder direkt,<sup>727</sup> und sowohl auf individueller als auch auf institutioneller Ebene

<sup>725</sup> Vgl. *Dalton et al.* (2014), S. 1-32.

<sup>726</sup> Vgl. *Dalton et al.* (2014), S. 4.

<sup>727</sup> Vgl. *Dalton et al.* (2014), S. 4.

erfolgen.<sup>728</sup> Außerdem sollte zwischen wahrgenommener Diskriminierung und tatsächlicher Diskriminierung unterschieden werden.<sup>729</sup>

Die Forschung hat gezeigt, dass wahrgenommene Diskriminierung ein wichtiger Grund ist, warum Frauen die Big-4-WPG verlassen.<sup>730</sup> Dalton et al. (2014) finden, dass wahrgenommene Diskriminierung nach Geschlecht bei den Studienteilnehmerinnen mit einer höheren Kündigungsabsicht einhergeht.<sup>731</sup>

Diskriminierung kann in vielen verschiedenen Situationen in der Wirtschaftsprüfung stattfinden. Analog zur entsprechenden Literatur aus der Prüfungsforschung werden einige ausgewählte Situationen nachfolgend diskutiert: Diskriminierung bei der Einstellung, Diskriminierung beim Mandant, allgemeine Diskriminierung bei der Arbeit in WPG sowie Sexismus.

Zunächst werden empirische Befunde zu Diskriminierung bei der Einstellung diskutiert. James/Otsuka (2009) untersuchen mögliche Diskriminierung chinesischer Hochschulabsolventinnen/Hochschulabsolventen bei der Bewerbung in der Wirtschaftsprüfung in Australien.<sup>732</sup>

Die Interviews mit chinesischen Bewerberinnen/Bewerbern zeigen, dass es auch für hochqualifizierte chinesische Bewerber/innen schwierig ist, eine Anstellung bei einer australischen WPG zu finden.<sup>733</sup> Jacobs (2003) weist in seiner Analyse der Bewerbungsvorgaben für Bewerber/innen bei den damaligen Big-5-WPG in Schottland auf eine potentielle Diskriminierung nach Gesellschaftsschicht hin.<sup>734</sup> Es wird argumentiert, dass über die erwarteten Leistungen im Studium und die geforderten Kompetenzen hinaus Bewerber/innen aus der sozialen Mittelschicht favorisiert werden.<sup>735</sup> Dies zeigt sich nach Auffassung von Jacobs (2003) u. a. durch den Fokus auf die Abschlussnote und Führungskompetenzen: Bildungserfolg und Wahl der Hochschule könnten auch durch soziale Herkunft beeinflusst werden, ebenso könnten beispielsweise Absolventinnen/Absolventen von Privatschulen tendenziell mehr Führungskompetenzen aufweisen, da diese hier stärker in den Fokus gesetzt würden.<sup>736</sup> Lupu (2012) weist auf eine Besonderheit der französischen Big-4-WPG hin, die primär von den *Grandes*

---

<sup>728</sup> Vgl. Dalton et al. (2014), S. 4.

<sup>729</sup> Vgl. hierzu ausführlich Dalton et al. (2014), S. 2, die ausschließlich Diskriminierung aufgrund des Geschlechts betrachten.

<sup>730</sup> Vgl. Barcelona/Lelievre/Lelievre (1975).

<sup>731</sup> Vgl. Dalton et al. (2014), S. 15-21.

<sup>732</sup> Vgl. James/Otsuka (2009), S. 469-491.

<sup>733</sup> Vgl. James/Otsuka (2009), S. 487-488.

<sup>734</sup> Vgl. Jacobs (2003), S. 588-593.

<sup>735</sup> Vgl. Jacobs (2003), S. 592-593. Die Argumentation des Autors deutet darauf hin, dass Ungleichheiten im Bildungssystem bestehen, etwa dem Zugang zu privaten Universitäten, was wiederum bestimmten sozialen Schichten einen Vorteil bei der Abschlussnote verschaffen kann.

<sup>736</sup> Vgl. Jacobs (2003), S. 588-593.

*écoles* rekrutieren. Diese privaten Universitäten mit hohen Studiengebühren haben strenge Zugangsvoraussetzungen und werden regelmäßig für Reproduktion sozialer Ungleichheit im Bildungssystem kritisiert. Auch dies könnte indirekt dazu führen, dass bestimmte soziale Schichten unter den Bewerberinnen/Bewerbern favorisiert werden.<sup>737</sup>

Eine Studie von *Khan/Chawla/Devine* (1997) untersucht potentielle Diskriminierung durch die Mandanten: Die Autoren haben eine Befragung unter einer Auswahl US-amerikanischer Kleinunternehmer/innen durchgeführt und sie hypothetische WP mit jeweils unterschiedlichen Profilen (weiblich/männlich, weiß/afroamerikanisch/hispanisch, formell/informell gekleidet) hinsichtlich bestimmter Charaktereigenschaften und der Wahrscheinlichkeit einer Beauftragung ihrerseits einschätzen lassen.<sup>738</sup> Die Ergebnisse einer multivariaten Varianzanalyse zeigen, dass Geschlecht, Herkunft und Kleidung einen signifikanten Einfluss auf die wahrgenommenen Charaktereigenschaften und die Wahrscheinlichkeit der Beauftragung haben.<sup>739</sup> Eine darauf aufbauende univariate Varianzanalyse zeigt, dass weibliche WP insgesamt gleich oder positiver eingeschätzt werden als männliche.<sup>740</sup> Für die Wahrscheinlichkeit der Beauftragung werden jedoch keine signifikanten Geschlechterunterschiede gefunden.<sup>741</sup> Die Herkunft der hypothetischen WP war im Ergebnis für verschiedene Charaktereigenschaften signifikant,<sup>742</sup> die hier jedoch nicht im Einzelnen dargestellt werden sollen. Signifikante Unterschiede ergeben sich hingegen bei der Wahrscheinlichkeit der Beauftragung: Hier geben die Probanden bei kaukasischen WP signifikant häufiger an, dass sie diese beauftragen würden, als dies bei WP aus ethnischen Minderheiten der Fall ist.<sup>743</sup> Formelle Kleidung hat einen signifikanten, positiven Einfluss auf die Wahrnehmung der Probanden hinsichtlich aller untersuchten Variablen.

Einige Studien finden weniger konkrete, sondern vielmehr allgemeine Diskriminierungserfahrungen in beruflichen Situationen in WPG. *Carcello et al.* (1991) haben beispielsweise Berufseinsteiger/innen mit Berufserfahrung zwischen 1,5 und 3,5 Jahren u. a. in offener Frage dazu befragt, ob sie während ihrer Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung bereits Diskriminierung erfahren haben.<sup>744</sup> Es haben nur ca. 8 % der Befragten diese Frage beantwortet, und im Wesentlichen Diskriminierung aufgrund ihres Alters und ihres Geschlechts (weiblich) ange-

---

<sup>737</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 355.

<sup>738</sup> Vgl. *Khan/Chawla/Devine* (1997), S. 53-69.

<sup>739</sup> Vgl. *Khan/Chawla/Devine* (1997), S. 56-57.

<sup>740</sup> Vgl. *Khan/Chawla/Devine* (1997), S. 57-62.

<sup>741</sup> Vgl. *Khan/Chawla/Devine* (1997), S. 57-62.

<sup>742</sup> Vgl. *Khan/Chawla/Devine* (1997), S. 57-62.

<sup>743</sup> Vgl. *Khan/Chawla/Devine* (1997), S. 57-62.

<sup>744</sup> Vgl. *Carcello et al.* (1991), S. 11.

geben.<sup>745</sup> Auch *Crompton/Lyonette* (2011) berichten in ihren Interviews noch immer Aspekte von Diskriminierung.<sup>746</sup>

Weitere Beispiele für diskriminierende Praktiken stammen zumeist aus qualitativer Forschung, d. h. aus Interviews und ethnographischen Studien. *Trapp/Hermanson/Turner* (1989) befragen u. a. Mitarbeiter/innen nach Aufstiegschancen und Gleichbehandlung von Männern und Frauen im Job. Während die Befragten sich einig darüber sind, dass die Mitarbeiter/innen unabhängig vom Geschlecht die gleichen Aufgaben bekommen und dass Frauen sich ähnlich spezialisieren können, so sehen die wahrgenommenen Aufstiegschancen unterschiedlich aus: 71 % der männlichen Befragten sehen gleiche Aufstiegschancen bis zum Partner für Männer und Frauen; allerdings sehen dies nur 43 % der weiblichen Befragten so.<sup>747</sup> In der oben bereits erwähnten Studie von *Dalton et al.* (2014) nehmen die Studienteilnehmerinnen eine geringere Diskriminierung nach Geschlecht wahr, wenn in ihrer WPG mehr weibliche Partner tätig sind, in der Gesellschaft ein gutes ethisches Klima herrscht, die Gesellschaft flexible Beschäftigungsmöglichkeiten unterstützt und sie Unterstützung durch Führungskräfte erhalten.<sup>748</sup> Im Interview mit *Barker/Monks* (1998) berichten Frauen von Belästigung und Diskriminierung.<sup>749</sup> Dabei gaben mehr als die Hälfte der interviewten Frauen Fälle von sexueller Belästigung zu Protokoll.<sup>750</sup> Außerdem berichten Frauen von ihrer Wahrnehmung, dass Frauen besser als Männer sein müssten, um (auch) befördert zu werden.<sup>751</sup> Laut *Pillsbury/Capozzoli/Ciampa* (1989) berichten Frauen, dass sie weniger prestigekräftigen Mandaten zugeteilt wurden oder solchen mit weniger Entwicklungsperspektiven bzw. mit weniger Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern in den Prüfungsteams.<sup>752</sup> Im Interview mit *Barker/Monks* (1998) berichten Frauen, dass sie Arbeitsverträge mit Klauseln zu Verzicht auf Mutterschutz/Elternzeit für einen bestimmten Zeitraum vorgelegt bekommen haben.<sup>753</sup> Außerdem wurden Frauen in Einstellungs- und Beförderungsgesprächen zu ihrem Familienstand und ihrer Familienplanung befragt.<sup>754</sup>

---

<sup>745</sup> Vgl. *Carcello et al.* (1991), S. 11. Von den Autoren wird nicht thematisiert, ob bei dieser Frage auch Mehrfachnennungen möglich waren. Dies würde die Anzahl der Antworten weiter verringern. Zudem war die Beantwortung der Frage optional, so dass unklar ist, ob die Nicht-Antworten gleichbedeutend damit sind, dass keine Diskriminierung erfahren wurde.

<sup>746</sup> Vgl. *Crompton/Lyonette* (2011), S. 241 mit Verweisen auf frühere Forschungsarbeiten.

<sup>747</sup> Vgl. *Ahmadi/Helms/Nodoushani* (1995), S. 18 mit Verweis auf *Trapp/Hermanson/Turner* (1989).

<sup>748</sup> Vgl. *Dalton et al.* (2014), S. 15-21.

<sup>749</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 817.

<sup>750</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 817. Insgesamt wurden 20 Frauen interviewt.

<sup>751</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 817.

<sup>752</sup> Vgl. *Pillsbury/Capozzoli/Ciampa* (1989), S. 67.

<sup>753</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 817.

<sup>754</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 817.

Ein Gefühl der Diskriminierung kann jedoch auch entstehen, wenn sich Mitarbeiter/innen in anderen Aspekten diskriminiert fühlen, die nicht direkt mit ihren persönlichen Merkmalen zusammenhängen. *Parker/KohlmeyerIII* (2005) befragen etwa Mitarbeiter/innen, ob sie sich bei der unternehmensinternen Allokation von Gehalt und/oder Beförderungen diskriminiert fühlen.<sup>755</sup> Das Ergebnis deutet auf einen Zusammenhang zur Kündigungsabsicht hin: Die wahrgenommene Fairness solcher Allokation beeinflusst das organisationale *Commitment* und die Jobzufriedenheit sowie indirekt auch die Kündigungsabsicht.<sup>756</sup> *Crompton/Lyonette* (2011) meinen jedoch, ohne dabei die in ihren laufenden Interviews berichteten Fälle herunterspielen zu wollen, dass im Vergleich zu früheren Forschungsergebnissen eine leichte Verbesserung der Situation zu bemerken sei.<sup>757</sup>

Eine der wenigen Forschungsarbeiten zu deutschen WPG ist eine neuere Studie zum Thema Sexismus in deutschen WPG von *Kokot* (2015). Die Autorin befragt in Interviews deutsche und britische Partnerinnen verschiedener WPG zu ihren Erfahrungen.<sup>758</sup> Zum Umgang mit offenkundig oder unterschwellig sexistischen Denk- oder Verhaltensweisen wird von betroffenen Frauen in *Kokot* (2015) häufig berichtet, dass sie gelassen oder mit Humor reagieren und dies auch anderen Frauen als Strategie empfehlen.<sup>759</sup> Die interviewten Frauen betrachten diese Reaktion gleichzeitig (implizit) für sich als Stärke.<sup>760</sup> *Kokot* (2015) analysiert in diesem Zusammenhang eine fehlende Bereitschaft dieser Frauen, die betreffenden Personen mit ihrem politisch inkorrekten oder sogar sexistischen Verhalten offen zu konfrontieren, und vermutet, dass diese Konfrontation von ihnen selbst als Schwäche gesehen würde.<sup>761</sup> In den Interviews mit *Kokot* (2015) in Deutschland und Großbritannien ist zudem auffällig, dass die deutschen Partnerinnen vermehrt die oben beschriebene Verhaltensweise berichten, während britische Partnerinnen in ähnlichen Situationen eher berichten, dass sie ihren Gegenüber zu seinem Verhalten konfrontiert hätten.<sup>762</sup>

Zudem wurde eine gewisse Tendenz berichtet, die ursächliche Verantwortung für sexistische Äußerungen bei den Frauen selbst zu sehen: Im Interview mit *Kokot* (2015) äußert z. B. eine Partnerin die Meinung, dass sexistische Kommentare auch davon abhängen, welches Auftreten man als Frau hat („how you present yourself as a person“), ihr gegenüber würden sich die

---

<sup>755</sup> Vgl. *Parker/KohlmeyerIII* (2005), S. 357-369.

<sup>756</sup> Vgl. *Parker/KohlmeyerIII* (2005), S. 362-364.

<sup>757</sup> Vgl. *Crompton/Lyonette* (2011), S. 241 mit Verweisen auf frühere Forschungsarbeiten.

<sup>758</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 73-85.

<sup>759</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 780-82.

<sup>760</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 780-82.

<sup>761</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 81.

<sup>762</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 82.

Leute so etwas vermutlich nicht trauen.<sup>763</sup> Dies ist bemerkenswert, da diese Partnerin ihr Auftreten scheinbar als eine Stärke ansieht, die sexistische Kommentare verhindert oder zumindest nicht fördert. Tatsächlich legen Äußerungen wie diese jedoch die Last der Verantwortung auf die Frauen, die sich auf eine bestimmte Weise verhalten sollten/müssten, um nicht sexistische Äußerungen zu erfahren.<sup>764</sup> In der feministischen Literatur wird dies z. B. von *Collinson/Collinson* (1996) als „Teufelskreis der sexuellen Belästigung“<sup>765</sup> beschrieben. Auch *Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016) vermuten auf Basis ihrer Interviews, dass viele der interviewten Prüferinnen stereotypische Ansichten hinsichtlich der Karrierewege von Frauen in der Wirtschaftsprüfung für sich übernommen hätten.<sup>766</sup> Die Autoren stellen fest, dass die gendergeprägten Strukturen und Hierarchien so allgegenwärtig seien, dass sie scheinbar bis in die Identitäten der Frauen eingedrungen seien.<sup>767</sup>

Es finden sich außerdem Belege dafür, dass Diskriminierung oder Sexismus nicht immer als solche wahrgenommen werden. In der Prüfungsforschung finden sich einige empirische Studien, die besagen, dass Mitarbeiter/innen in ihrer WPG aussagegemäß keine Diskriminierung oder gar Sexismus erfahren haben. Allerdings wird in der Analyse einzelner Äußerungen aus den Interviews deutlich, dass viele Mitarbeiter/innen tatsächlich doch Situationen erfahren haben, die diskriminierende Bemerkungen oder Verhaltensweisen beinhalten. Beispielsweise sagt die Mehrheit der von *Kokot* (2015) interviewten 30 deutschen Partnerinnen verschiedener WPG, dass sie nie diskriminiert wurde oder sexistische Kommentare erfahren hätte.<sup>768</sup> Auf der anderen Seite berichten jedoch zahlreiche dieser Partnerinnen im Gespräch von Situationen, die offenkundig oder unterschwellig sexistische Denk- oder Verhaltensweisen ihrer Gegenüber zeigen.<sup>769</sup> So berichtet beispielsweise eine Partnerin von einer Veranstaltung im Rahmen eines Jobinterviews, bei der ihr Chef bekundet habe, dass er Frauen für weniger intelligent als Männer hält.<sup>770</sup> Andere berichten von Mandanten, die nicht mit ihr arbeiten wollten, weil sie eine Frau ist, oder Mandanten, die den männlichen Assistenten für die Führungskraft hielten.<sup>771</sup> Auch wird von einer Partnerin berichtet, die aussagt, dass die Leistung von Frauen kon-

---

<sup>763</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 81.

<sup>764</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 81.

<sup>765</sup> *Collinson/Collinson* (1996), S. 44; so zitiert in *Kokot* (2015), S. 81.

<sup>766</sup> Vgl. *Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016), S. 107.

<sup>767</sup> Vgl. *Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016), S. 107.

<sup>768</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 77-79.

<sup>769</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 77-79.

<sup>770</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 77.

<sup>771</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 80-81.

stant angezweifelt werde und sie immer zeigen müssten, dass sie es können.<sup>772</sup> Während die Beschreibung des Problems auf ein grundsätzliches Problem in der Firma hinweist, berichtet die interviewte Partnerin hingegen von einer individuellen Reaktion hierauf, nämlich dass sie „einfach zeige, dass sie es kann“.<sup>773</sup>

Ähnlich berichtet *Grey* (1998), dass er in seinen Interviews eine Tendenz beobachtet, dass die interviewten Frauen zwar häufig auf einzelne Aspekte von Sexismus hinweisen, Sexismus als solches aber nicht ansprechen.<sup>774</sup> *Kokot* (2015) interpretiert diese Widersprüchlichkeit in den Aussagen vor dem Hintergrund, dass Feminismus (in Deutschland) unpopulär und negativ besetzt sei und sich die Frauen eher vom Feminismus distanzieren.<sup>775</sup>

In der empirischen Untersuchung der Vf. stimmen die befragten Senior der Aussage überhaupt nicht zu, dass in ihrer Firma bestimmte Personengruppen hinsichtlich Alter, Geschlecht o. Ä. diskriminiert werden. Auch eine getrennte Auswertung nach Geschlecht zeigt keine signifikanten Unterschiede zwischen den Aussagen der männlichen und weiblichen Befragten. Diese Einschätzung ändert sich jedoch, wenn nach Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern ohne und mit Kind/ern unterschieden wird (vgl. Abschnitt 7.8).

Deskriptive Statistik				
	N	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v16_6_In meiner Firma werden bestimmte Personengruppen hinsichtlich Geschlecht, Religionszugehörigkeit, Alter o. Ä. diskriminiert.	365	-1,989	1,564	1

Tabelle 119: Deskriptive Statistik „Diskriminierung“

Eine getrennte Auswertung nach Geschlecht zeigt keine signifikanten Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Befragten.

<sup>772</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 78.

<sup>773</sup> *Kokot* (2015), S. 78.

<sup>774</sup> Vgl. *Grey* (1998), S. 578.

<sup>775</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 78.



v1_Geschlecht	Gruppenstatistiken					Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v16_6_In meiner Firma werden bestimmte Personengruppen hinsichtlich Geschlecht, Religionszugehörigkeit, Alter o. Ä. diskriminiert.	M	216	-2,083	1,529	0,104	2,034	0,155
	F	145	-1,890	1,586	0,132		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
	Ergebnis Levene-Test		T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v16_6_In meiner Firma werden bestimmte Personengruppen hinsichtlich Geschlecht, Religionszugehörigkeit, Alter o. Ä. diskriminiert.	Varianzen sind gleich		-1,162	359	0,246	-0,194	0,167

Tabelle 120: Gruppenstatistiken und t-Test für „Diskriminierung“ und Geschlecht

#### 7.4.6.5. Zusatzleistungen von WPG als Teil der Unternehmenskultur

Zusätzlich zur üblichen Arbeitszeit und der (häufig notwendigen) Mehrarbeit soll hier das Augenmerk auf die zusätzliche Zeit gelegt werden, die Mitarbeiter/innen außerhalb ihrer normalen Arbeitszeit mehr oder weniger freiwillig im Unternehmen oder mit Mandantinnen oder Mandanten verbringen.

Im Interview mit *Crompton/Lyonette* (2011) wird berichtet, dass mit weiterem beruflichen Aufstieg auch einhergeht, dass man mehr Zeit im Unternehmen verbringen muss, z. B. für Meetings zu festen Terminen oder Abendessen.<sup>776</sup>

Außerdem werden von vielen WPG verschiedenartige Firmenveranstaltungen durchgeführt; dies reicht von Weihnachtsfeiern über Sommerfeste bis hin zu speziellen Mitarbeiterfeiern in kleineren Gruppen oder mandatsbezogenen Veranstaltungen wie Abendessen o. Ä. Auf der einen Seite werden diese Veranstaltungen positiv gesehen, da sie das gute Verhältnis unter den Kolleginnen/Kollegen (s. o.) fördern und die Firma Essen, Getränke und Unterhaltungsprogramm finanziert. Auf der anderen Seite können diese Veranstaltungen einen gewissen Verpflichtungscharakter beinhalten, nämlich dass eine Teilnahme erwartet wird.<sup>777</sup>

In der empirischen Untersuchung der Vf. stimmen die befragten Senior der Aussage eher zu, dass sie mit den Zusatzleistungen der Firma zufrieden sind.

<sup>776</sup> Vgl. *Crompton/Lyonette* (2011), S. 245.

<sup>777</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 484.

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v16_7_ Ich bin mit den Zusatzleistungen meiner Firma zufrieden (z. B. technische Ausstattung, Spesen, Mitarbeiterfeiern, Sportangebote).	366	0,404	1,780	0

Tabelle 121: Deskriptive Statistik „Zusatzleistungen“

Eine getrennte Auswertung nach Geschlecht zeigt keine signifikanten Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Befragten.

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v16_7_ Ich bin mit den Zusatzleistungen meiner Firma zufrieden (z. B. technische Ausstattung, Spesen, Mitarbeiterfeiern, Sportangebote).	M	217	0,378	1,902	0,129	9,816	0,002
	F	145	0,441	1,594	0,132		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v16_7_ Ich bin mit den Zusatzleistungen meiner Firma zufrieden (z. B. technische Ausstattung, Spesen, Mitarbeiterfeiern, Sportangebote).	Varianzen sind ungleich	-0,343	342	0,731	-0,063	0,185	

Tabelle 122: Gruppenstatistiken und t-Test für „Zusatzleistungen“ und Geschlecht

#### 7.4.6.6. Ethisches Klima

Zahlreiche empirische Studien untersuchen ethisches Verhalten, ethische Entscheidungen, ethisches Klima o. Ä.<sup>778</sup> Auch speziell für die Wirtschaftsprüfung wurden diverse Studien mit den unterschiedlichsten Schwerpunkten durchgeführt.<sup>779</sup>

Einige Studien aus der Prüfungsforschung finden im Zuge einer ethischen Fragestellung auch geschlechtsspezifische Unterschiede, jedoch mit unterschiedlichen Ergebnissen: *McManus/Subramaniam* (2009) untersuchen ethisches Verhalten von Berufsanfängerinnen/Berufsanfänger n in der Wirtschaftsprüfung, und finden u. a., dass die weiblichen Studienteilnehmer ein unethisches Szenario als gravierender empfinden als männliche.<sup>780</sup> *Cohen/Pant/Sharp* (1998) finden, dass die weiblichen Befragten, im Vergleich zu den männlichen Befragten, bestimmte Entscheidungen vermehrt als unethisch einordnen; dagegen finden

<sup>778</sup> Vgl. *Craft* (2013) oder *Martin/Cullen* (2006) für eine Literaturübersicht zum ethischen Klima außerhalb der Wirtschaftsprüfung.

<sup>779</sup> Vgl. etwa *Bobek/Hageman/Radtke* (2015) mit weiteren Literaturhinweisen.

<sup>780</sup> Vgl. *McManus/Subramaniam* (2009), S. 638.

Marques/Azevedo-Pereira (2009) genau gegenteilig, dass Männer stärker als Frauen Entscheidungen eher als unethisch empfinden.<sup>781</sup>

In der empirischen Untersuchung der Vf. stimmen die befragten Senior der Aussage eher zu, dass die ethischen Werte in ihrer Firma auch im beruflichen Alltag so gelebt werden.

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v16_8_Die (ethischen) Werte meiner Firma werden im beruflichen Alltag auch so gelebt.	364	0,387	1,633	2

Tabelle 123: Deskriptive Statistik „ethische Werte“

Eine getrennte Auswertung nach Geschlecht zeigt keine signifikanten Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Befragten:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v16_8_Die (ethischen) Werte meiner Firma werden im beruflichen Alltag auch so gelebt.	M	215	0,298	1,749	0,119	12,398	0,000
	F	145	0,545	1,443	0,120		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v16_8_Die (ethischen) Werte meiner Firma werden im beruflichen Alltag auch so gelebt.	Varianzen sind ungleich	-1,408	358	0,160	-0,247	0,176	

Tabelle 124: Gruppenstatistiken und t-Test für „ethische Werte“ und Geschlecht

#### 7.4.7. Analyse der Wahrnehmung der beruflichen Alternativen zur Wirtschaftsprüfung

Im Zusammenhang mit einer potenziellen Kündigungsabsicht stellt sich auch die Frage, wie potenzielle berufliche Alternativen zur Wirtschaftsprüfung wahrgenommen werden. Auch hier ist die subjektiv empfundene Wahrnehmung der Alternativen von Bedeutung, nicht tatsächliche Jobangebote oder sogar konkrete Einstellungsangebote außerhalb der Branche Wirtschaftsprüfung.

Für die vorliegende Analyse interessiert dabei vornehmlich, ob Mitarbeiter/innen grundsätzlich einen Wechsel außerhalb der Wirtschaftsprüfung oder im Bereich Wirtschaftsprüfung beabsichtigen. Ein Wechsel in einen Beruf außerhalb der Wirtschaftsprüfung kann auch ein unternehmensinterner Wechsel beispielsweise in die Steuerabteilung sein.

<sup>781</sup> Vgl. Cohen/Pant/Sharp (1998), S. 256-259; Marques/Azevedo-Pereira (2009), S. 231-237.

In der Prüfungsforschung wurden Anzeichen gefunden, dass Stellenangebote mit Karriereausichten außerhalb der Wirtschaftsprüfung ein wichtiger Grund sind, warum Individuen die Big-4-WPG verlassen können.<sup>782</sup>

#### 7.4.7.1. Wechsel *innerhalb* der Branche Wirtschaftsprüfung

Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage, warum es so wenige weibliche WP gibt, ist zunächst zu klären, ob diejenigen Mitarbeiter/innen mit Kündigungsabsicht tatsächlich die Branche Wirtschaftsprüfung verlassen wollen. Möglicherweise beabsichtigen diese auch, den WP-Beruf künftig bei einer anderen WPG oder als selbständiger WP auszuüben. In diesem Fall wären insbesondere die beruflichen Rahmenbedingungen in der jetzigen WPG von Bedeutung für die Kündigungsabsicht.

Nur wenige Studien haben die Frage adressiert, wohin ehemalige Mitarbeiter/innen von WPG wechseln und ob es ggf. geschlechtsspezifische oder gendergeprägte Unterschiede hierbei gibt. *Dalton/Hill/Ramsay* (1997) befragen ehemalige Manager/Partner der Big-6-WPG und finden u. a., dass von den Befragten, die nach ihrer Kündigung in der Branche Wirtschaftsprüfung geblieben sind, Frauen deutlich wahrscheinlicher als Männer nun für kleine oder mittelständische WPG arbeiten.<sup>783</sup>

*Lupu* (2012) findet bei der gleichen Fragestellung für französische Frauen, dass auch eine Selbständigkeit in Frage kommt.<sup>784</sup> In Deutschland ist hier jedoch die Besonderheit zu bedenken, dass ein Wechsel in die Selbständigkeit grundsätzlich erst nach Erreichen des WP-Examens möglich ist. Die Selbständigkeit wird etwa als flexibler und abwechslungsreicher wahrgenommen.<sup>785</sup> Eine ehemalige Partnerin einer französischen Big-4-WPG berichtet etwa laut *Lupu* (2012), dass sie bei der Big-4-WPG viele administrative Dinge erledigt hat und nur wenig Zeit hatte, ihre Mandanten zu betreuen, sich nach Gründung ihrer eigenen kleinen Firma allerdings viel mehr der Akquise und den Mandanten widmen kann.<sup>786</sup> Ein weiterer potentieller Vorteil ist, dass hierbei der eigentliche Beruf beibehalten werden kann, und die Selbständigkeit ggf. eine Möglichkeit darstellt, das Problem der „gläsernen Decke“ (vgl. Abschnitt 7.5.5.2) in der Karriere zu umgehen.<sup>787</sup>

---

<sup>782</sup> Vgl. *Barcelona/Lelievre/Lelievre* (1975); *Cheramy/Hooks* (1988); *Pillsbury/Capozzoli/Ciampa* (1989).

<sup>783</sup> Vgl. *Dalton/Hill/Ramsay* (1997), S.42.

<sup>784</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 364. Ähnlich auch *Gallhofer et al.* (2011), S. 454.

<sup>785</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 365.

<sup>786</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 365.

<sup>787</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 364.

In der durchgeführten empirischen Studie wurde auf zwei Weisen berücksichtigt, ob Mitarbeiter/innen sich einen Wechsel innerhalb der Branche Wirtschaftsprüfung vorstellen können. Zum einen wurden Studienteilnehmerinnen/Studienteilnehmern, die angeben, bereits gekündigt zu haben, im Anschluss danach gefragt, welche beruflichen Pläne sie nach ihrer jetzigen Tätigkeit haben. Von den insgesamt 21 Befragten, die gekündigt haben, planen jedoch nur 10 % einen Wechsel innerhalb der Branche Wirtschaftsprüfung:

<b>Geplante Art der Beschäftigung nach Kündigung (Mehrfachnennungen möglich)</b>		
	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten <sup>788</sup>
v24a_1_Ich plane, eine Anstellung außerhalb der Branche Wirtschaftsprüfung anzutreten. <sup>789</sup>	16	76 %
v24a_2_Ich plane, ein Studium aufzunehmen/fortzusetzen.	1	5 %
v24a_3_Ich plane, mich selbstständig zu machen.	1	5 %
v24a_4_Ich plane, in einer anderen Big-4-WPG/mittelgroßen Prüfungsgesellschaft tätig zu werden.	0	0 %
v24a_5_Ich plane, in einer mittelständischen WPG tätig zu werden.	2	10 %
v24a_6_Ich plane, in einer kleinen WPG tätig zu werden.	0	0 %
Andere <sup>790</sup>	1	5 %
Keine Angabe	346	
Gesamt	366	

Tabelle 125: Häufigkeiten geplante Art der Beschäftigung nach Kündigung

Aufgrund der sehr niedrigen Anzahl der Befragten kann diese Angabe jedoch lediglich Anhaltspunkte dafür liefern, dass ein Wechsel innerhalb der Branche Wirtschaftsprüfung eher die Ausnahme ist.

Zum anderen wurde mittels einer eigenen Variable abgefragt, ob die Senior planen, innerhalb der nächsten drei Jahre in eine andere WPG zu wechseln oder sich als WP selbstständig zu machen. Die deskriptive Statistik für diese Frage stellt sich wie folgt dar:

<sup>788</sup> Die hier abgebildeten relativen Häufigkeiten beziehen sich auf die 21 Senior, die angeben, bereits gekündigt zu haben.

<sup>789</sup> Anmerkung: In der Befragung lautete die Frage wörtlich: „Ich plane, eine Anstellung außerhalb der WP-Branche anzutreten.“ Die Bezeichnung WP-Branche wird jedoch in der schriftlichen Ausarbeitung aus Gründen der einheitlichen Verwendung von Abkürzungen nicht verwendet.

<sup>790</sup> Unter der Rubrik „Andere“ wurden in der Befragung fünf Angaben gemacht. Diese betreffen drei firmeninterne Wechsel (Steuerabteilung, Ausland) und einen Wechsel in die Finanzabteilung eines Unternehmens, welche grundsätzlich auch in die Rubrik „Anstellung außerhalb der Branche Wirtschaftsprüfung“ fallen. In der obigen Tabelle wurden diese Antworten daher der ersten Rubrik zugeordnet. Die eine verbleibende Angabe zu „Andere“ betrifft den Ruhestand.

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v26_5 Ich plane, in den nächsten 3 Jahren in eine andere WPG zu wechseln oder mich zu einem späteren Zeitpunkt als WP selbstständig zu machen.	340	-1,665	1,690	26

Tabelle 126: Deskriptive Statistik „Wechsel innerhalb Wirtschaftsprüfung“

Die Senior stimmen dieser Aussage nicht zu, d. h., die Senior haben eine geringe Wechselbereitschaft innerhalb der Branche Wirtschaftsprüfung. Eine gesonderte Auswertung nach Geschlecht zeigt signifikante Unterschiede in der Einschätzung der männlichen und weiblichen Befragten:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v26_5 Ich plane, in den nächsten 3 Jahren in eine andere WPG zu wechseln oder mich zu einem späteren Zeitpunkt als WP selbstständig zu machen.	M	200	-1,465	1,765	0,125	7,591	0,006
	F	138	-1,942	1,546	0,132		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v26_5 Ich plane, in den nächsten 3 Jahren in eine andere WPG zu wechseln oder mich zu einem späteren Zeitpunkt als WP selbstständig zu machen.	Varianzen sind ungleich	2,630	317	0,009	0,477	0,181	

Tabelle 127: Gruppenstatistiken und t-Test für „Wechsel innerhalb Wirtschaftsprüfung“ und Geschlecht

Die weiblichen Senior stimmen dieser Aussage in signifikant geringerem Umfang zu als die männlichen Senior.

Um auch bei dieser Frage herauszufinden, wohin genau ein Wechsel innerhalb der Branche Wirtschaftsprüfung für die Senior in Frage käme, wurde eine Anschlussfrage hierzu gestellt.<sup>791</sup> Die Frage wurde jedoch nur dann gestellt, wenn die Senior bei obiger Variable v26\_5 eine Zustimmung zu dieser Aussage mit zwei oder drei angegeben haben. Die Antworten teilen sich wie folgt auf:

<sup>791</sup> Die Frage lautet: „Wohin würden Sie bei einem Wechsel innerhalb der WP-Branche gerne wechseln?“

Geplante Art der Beschäftigung bei Wechselbereitschaft innerhalb der Branche Wirtschaftsprüfung		
	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten <sup>792</sup>
Ich würde gerne zu einer (anderen) Big-4-WPG wechseln.	3	15 %
Ich würde gerne zu einer (anderen) mittelständischen WPG wechseln.	8	40 %
Ich würde gerne zu einer kleinen WPG wechseln.	6	30 %
Ich würde mich gerne als WP selbstständig machen.	3	15 %
Keine Angabe	346	
Gesamt	366	

Tabelle 128: Häufigkeiten geplante Art der Beschäftigung bei Wechselbereitschaft innerhalb der Branche Wirtschaftsprüfung

Wiederum basiert diese Einschätzung auf nur einer geringen Anzahl der Befragten. Die Verteilung auf die angegebenen Optionen zeigt eine Tendenz zu mittelständischen und kleinen WPG.

#### 7.4.7.2. Wechsel *außerhalb* der Branche Wirtschaftsprüfung

Ein Wechsel außerhalb der Branche Wirtschaftsprüfung kann sowohl zu einem anderen Unternehmen oder innerhalb des gleichen Unternehmens in eine andere Abteilung erfolgen. In diesem Fall würde der kritische Punkt der Wechselabsicht vermutlich im Wesentlichen bei den Bedingungen der operativen Tätigkeit liegen, die bei der angestrebten Alternative subjektiv betrachtet insgesamt als besser wahrgenommen werden. Treffen nun signifikant mehr Frauen als Männer diese Entscheidung, so kann diese Handlungsalternative zu einer Veränderung der relativen Repräsentation von Frauen unter den WP führen.

Es gibt empirische Belege dafür, dass Frauen eine Alternative außerhalb des Bereichs Audit attraktiver erscheint und diese häufiger in eine Tätigkeit in der Wirtschaft außerhalb der Wirtschaftsprüfung wechseln.<sup>793</sup> Dalton/Hill/Ramsay (1997) finden in der o. g. Studie zu Kündigungsgründen ehemaliger Manager/Partner der Big-6-WPG, dass Frauen deutlich wahrscheinlicher als Männer nach ihrer Kündigung die Branche Wirtschaftsprüfung verlassen.<sup>794</sup> Dabei kann ein Wechsel umso schwieriger werden, je länger die Tätigkeit im Bereich Wirtschaftsprüfung angedauert hat.<sup>795</sup>

<sup>792</sup> Die hier abgebildeten relativen Häufigkeiten beziehen sich auf die 21 Senior, die angeben, bereits gekündigt zu haben.

<sup>793</sup> Vgl. Lupu (2012), S. 364.

<sup>794</sup> Vgl. Dalton/Hill/Ramsay (1997), S.42.

<sup>795</sup> Vgl. Wallace (2009a), S. 185.

Ehemalige Mitarbeiter/innen berichten von Unternehmen außerhalb der Branche Wirtschaftsprüfung, dort bessere Arbeitszeiten, ein besseres Gehalt und ein besseres Arbeitsumfeld zu haben.<sup>796</sup> Eine Möglichkeit, die sich grundsätzlich für Junior/Senior stellen würde, ist, die Branche Wirtschaftsprüfung nur für eine befristete Zeit zu verlassen. *Lupu* (2012) berichtet von Fällen, in denen Frauen für ein paar Jahre in der Industrie oder an der Universität gearbeitet haben, als ihr/e Kind/er klein waren, und dann in die Prüfung zurückgekehrt sind.<sup>797</sup>

Ein Wechsel innerhalb der eigenen WPG kann beispielsweise in einen anderen Bereich (Steuern, Beratung) oder über eine anderweitige Spezialisierung (z. B. auf besondere Accounting-/Auditing-Fragen oder das Backoffice) erfolgen.<sup>798</sup> Letzteres kann nach Meinung der französischen Forscherinnen *Dambrin/Lambert* (2008) und *Lupu* (2012) ein alternativer Weg zur Partnerschaft sein. Allerdings ist bei einer Spezialisierung zu bedenken, so etwa *Lupu* (2012), dass eine frühe Spezialisierung den Weg zur Partnerschaft ggf. behindern kann, da Partner über breit gefächerte Erfahrungen verfügen sollten.<sup>799</sup> Hinsichtlich des Wechsels zu einer Staff-Support-Funktion ist hingegen zu beachten, dass diese Tätigkeiten im Backoffice sind, d. h. es handelt sich nicht um eine direkte Arbeit mit den Mandanten, sondern um unterstützende Tätigkeiten.<sup>800</sup> Da auf diese Art allerdings nicht direkt Umsätze generiert werden können, scheinen diese Funktionen weniger Ansehen im Unternehmen mit sich zu bringen.<sup>801</sup> Zwar ist Fachwissen von großer Bedeutung in einer Big-4-WPG, für den Weg zur Partnerschaft werden hingegen Führungseigenschaften und wirtschaftlicher Erfolg mehr honoriert.<sup>802</sup> Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde gefragt, ob die Senior denken, dass sie innerhalb der nächsten sechs Monate eine für sie interessante andere berufliche Tätigkeit finden würden. Die Zustimmung zu dieser Aussage fällt im Schnitt gering, fast neutral aus:

Deskriptive Statistik				
	N	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v26_4 Ich denke, dass ich innerhalb der nächsten 6 Monate einen für mich interessanten anderen Job finden würde.	338	0,260	2,150	28

Tabelle 129: Deskriptive Statistik „Wechsel außerhalb Wirtschaftsprüfung“

Die sehr hohe Standardabweichung zeigt jedoch ein sehr breites Spektrum in der Einschätzung dieser Frage. Die Unterschiede nach Geschlecht der Befragten sind nicht signifikant:

<sup>796</sup> Vgl. *Law* (2010), S. 494.

<sup>797</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 365.

<sup>798</sup> Vgl. etwa die Interviews von *Wallace* (2009a), S. 187.

<sup>799</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 364.

<sup>800</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 364.

<sup>801</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 364.

<sup>802</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 364.



v1_Geschlecht	Gruppenstatistiken					Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v26_4 Ich denke, dass ich innerhalb der nächsten 6 Monate einen für mich interessanten anderen Job finden würde.	M	198	0,429	2,187	0,155	2,143	0,144
	F	138	0,043	2,085	0,178		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v26_4 Ich denke, dass ich innerhalb der nächsten 6 Monate einen für mich interessanten anderen Job finden würde.	Varianzen sind gleich	-1,621	334	0,106	0,386	0,238	

Tabelle 130: Gruppenstatistiken und t-Test für „Wechsel außerhalb Wirtschaftsprüfung“ und Geschlecht

## 7.5. Die berufliche Situation: Analysebereich Beurteilungs- und Beförderungsprozess in der Wirtschaftsprüfung im spezifischen Modell

### 7.5.1. Einführung in die Analyse des Beurteilungs- und Beförderungsprozesses

Der Beurteilungs- und Beförderungsprozess in WPG umfasst ein sehr breites Themengebiet und variiert zudem von WPG zu WPG. In dieser Arbeit liegt der Fokus auf der Wahrnehmung der Beförderungsaussichten durch die Senior und dem möglichen Einfluss dieser Wahrnehmung auf die Kündigungsabsicht. In den nachfolgenden Abschnitten wird zunächst ein kurzer Überblick über die wichtigsten Erkenntnisse des Forschungsgebiets zum Thema Beförderungskriterien gegeben und darauf eingegangen, ob diese genderspezifisch sind. Aufgrund des Schwerpunkts auf die Analyse der Schwelle von Senior zu Manager wird nachfolgend die Wahrnehmung der Beurteilungs- und Beförderungsaussichten durch die Senior untersucht. Dabei wird zunächst in aller Kürze auf das Beurteilungs- und Beförderungskonzept großer WPG eingegangen. Anschließend werden die wahrgenommenen Beförderungsaussichten zum Manager durch die Senior unter besonderer Berücksichtigung der Besonderheit des WP-Examens analysiert. In diesem Zusammenhang wird auch empirisch untersucht, ob bei den teilnehmenden WPG auch eine Beförderung ohne den Titel WP als möglich erachtet wird. Außerdem werden die Wahrnehmung der Unterstützung durch eine Mentorin oder einen Mentor sowie die wahrgenommenen weiteren Aufstiegschancen über die Karrierestufe Manager hinaus untersucht.

Diese Aspekte werden jeweils immer auch dahingehend untersucht, ob eine mögliche Genderprägung bestehen könnte bzw. ob bereits Anzeichen für geschlechtsspezifische Unterschiede in der empirischen Forschung gefunden werden konnten. Dies ist von Bedeutung, da eine Veränderung der relativen Repräsentation von Frauen von der Hierarchieebene Senior zu Manager auch dadurch entsteht, dass weniger Frauen als Männer vom Senior zum Manager

befördert werden können, sollten weniger Frauen als Männer bestimmte unternehmensspezifische Kriterien erfüllen und daher als nicht geeignet für eine Beförderung gesehen werden. Dabei muss zwischen objektiven und subjektiven Beurteilungs- oder Beförderungskriterien sowie weiteren, unternehmensspezifischen Faktoren unterschieden werden. Ein Beispiel für eine objektive Bedingung für eine Beförderung von Senior in der Wirtschaftsprüfung könnte – je nach WPG – ein bestandenes WP-Examen sein. Sollten also weniger Frauen als Männer ein WP-Examen anstreben, antreten und bestehen, kann dies zu einer Veränderung der relativen Repräsentation von Frauen von Senior zu Manager führen. Es ist jedoch auch denkbar, dass weniger Frauen als Männer aus Sicht der Entscheidenden im Unternehmen für eine Beförderung als geeignet angesehen werden, obwohl sie alle objektiven Bedingungen (wie ein bestandenes WP-Examen) erfüllen. In diesem Fall wäre zu klären, ob Frauen subjektiv anders eingeschätzt werden als Männer und welche zugrundeliegenden Strukturen und Prozesse im Unternehmen zu einer Beurteilung und zu einer Beförderungsentscheidung beitragen.

### **7.5.2. Einführung in das Beurteilungs- und Beförderungsmodell der Top-10-WPG**

Nachfolgend wird in aller Kürze ein Überblick über ein typisches Beurteilungs- und Beförderungsmodell einer großen oder mittelständischen WPG gegeben. Dabei ist zu beachten, dass diese Konzepte stark unternehmensabhängig sind. Mangels öffentlich verfügbarer Informationen ist es leider nicht möglich, diese spezifisch nach WPG oder zumindest nach Größe der WPG darzustellen. Ansatzpunkte zum Beurteilungssystem können sich zwar aus den Transparenzberichten der WPG ergeben, allerdings ist der Umfang sehr unterschiedlich je WPG. Außerdem beziehen sich die Ausführungen meist auf eine allgemeine Beschreibung der Leistungsbeurteilung für Führungskräfte und damit nicht auf die Senior, die hier von Bedeutung sind.

In größeren WPG herrscht im Allgemeinen eine Pyramidenstruktur beim Personal vor, mit einer breiten Basis an Berufseinsteiger/innen und Senior, einer bereits deutlich geringeren Anzahl an Managern, und einer stetig weiter sinkenden Anzahl an Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern auf Senior Manager-, Director- und Partnerebene.<sup>803</sup> Hinsichtlich der Beförderungen dominiert ein sog. Up-or-out-Modell, d. h. Mitarbeiter/innen steigen entweder auf oder verlassen das Unternehmen.<sup>804</sup> Der Aufstieg im Unternehmen wird idealtypisch als ein

---

<sup>803</sup> Vgl. *Hantrais* (1995), S. 208.

<sup>804</sup> Vgl. *Almer/Lightbody/Single* (2012); *Hantrais* (1995), S. 208.

kontinuierlicher, linearer Prozess betrachtet.<sup>805</sup> Es ist grundsätzlich nicht vorgesehen, längerfristig auf einer Karrierestufe zu verharren.<sup>806</sup> Interviews mit Mitarbeiter/innen von WPG, die „zu lang“<sup>807</sup> auf einer Karrierestufe verbleiben, ist zu entnehmen, dass den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zwar nicht direkt gekündigt wurde, aber ihnen direkt oder indirekt vermittelt wurde, dass ein Verbleib ohne weitere Aufstiegsperspektiven nicht erwünscht sei.<sup>808</sup> Es wird außerdem erwähnt, dass etwa nach einer bestimmten Dauer auf einer Karrierestufe keine Schulungen mehr angeboten werden.<sup>809</sup>

Die traditionellen Karrierewege in Organisationen, hier das Up-or-out-Modell der großen WPG, scheinen gendergeprägt zu sein, da sie durch einen linearen und kontinuierlichen Verlauf geprägt sind, weibliche Lebensläufe häufig jedoch gerade nicht linear sind, wenn die Mitarbeiterinnen Kinder bekommen.<sup>810</sup> *Lupu* (2012) argumentiert, dass die von den französischen Big-4-WPG allgemein vorgezeichneten und akzeptierten Karrierewege hin zur Partnerschaft „maskulin konstruiert“ wurden, d. h. eher für die Mehrheit der Männer als die Mehrheit der Frauen geeignet seien.<sup>811</sup> Die Mehrheit der Frauen, insbesondere Mütter, gingen hingegen von der Norm abweichende Karrierewege, die als alternative Karrierewege weniger akzeptiert seien.<sup>812</sup> Nach *Lupu* (2012) scheint das bestehende Karrieremodell eine Folge diverser formeller wie informeller Prozesse zu sein, die die bestehende genderspezifische Ordnung verstärken.<sup>813</sup> Durch die festen Strukturen des bestehenden Karrieremodells scheint es, als wären weibliche Beschäftigte in alternativen Karrieremodellen weniger engagiert und weniger der Organisation verbunden als ihre männliche Kollegen.<sup>814</sup>

Die traditionellen Karrierewege sind durch einen kontinuierlichen Verlauf mit stetiger beruflicher Entwicklung geprägt und damit als gendergeprägt zu bezeichnen.<sup>815</sup> Diese Feststellung erstaunt zunächst, da alternative Karrierewege von den deutschen Big-4-WPG in der Außen-

---

<sup>805</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 521.

<sup>806</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 521.

<sup>807</sup> Es gibt keinen Maßstab dazu, welcher Zeithorizont als Maßstab für einen „zu langen“ Verbleib auf einer Karrierestufe gesehen wird. Üblicherweise sind grob zwei bis vier Jahre als Verbleib je Karrierestufe vorgesehen, dies variiert aber je nach WPG, Karrierestufe und/oder Mitarbeiter/in.

<sup>808</sup> *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 521.

<sup>809</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 521.

<sup>810</sup> Vgl. *Acker* (1992) in *Lupu* (2012), S. 357.

<sup>811</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 352: „I argue that these career paths are gendered as the approved routes are constructed in such a way as to be more suitable for males, than the majority of females, especially mothers, who decide to have recourse to alternative model paths.“

<sup>812</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 357.

<sup>813</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 357.

<sup>814</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 357.

<sup>815</sup> Vgl. *Acker* (1992) in *Lupu* (2012), S. 357; außerdem *Lupu* (2012), S. 360.

darstellung explizit beworben werden, so dass zumindest von der Evaluierung der Außendarstellung der Eindruck entsteht, dass diese ebenso akzeptiert seien.<sup>816</sup>

Außerdem werden die Senior in großen und vielen mittelständischen WPG kontinuierlich hinsichtlich ihrer Leistung beurteilt.<sup>817</sup> Die Beurteilungskonzepte dieser WPG sind üblicherweise meritokratisch aufgebaut.<sup>818</sup> Der Beurteilungsprozess selbst wird von den Beschäftigten in WPG grundsätzlich als transparent angesehen.<sup>819</sup> Bei der Beurteilung werden ein gewisser Standard, eine Norm, zugrunde gelegt und für die einzelnen Individuen die Abweichungen von der Norm gemessen.<sup>820</sup> Gemessen werden dabei insbesondere individuelle Unterschiede bezüglich Leistung und Verhalten.<sup>821</sup>

Die Senior erhalten in der Regel unterjährige, projektbasierte Feedbacks und/oder Beurteilungen für ihre Leistung. In der Prüfungsforschung gibt es zahlreiche Beiträge, wie Feedback gegeben wird und welchen Einfluss dies auf die Leistung, Motivation und das Lernen der Mitarbeiter/innen haben kann. Diese Beiträge können in dieser Arbeit nicht im Einzelnen gewürdigt werden, jedoch gibt *Andiola* (2014) einen fundierten Literaturüberblick.<sup>822</sup> Es gibt nur wenige Studien, die von einer Einsichtnahme in Beurteilungsbögen von WPG berichten. In Kürze lassen sich als wesentliche Bausteine im Beurteilungsprozess folgende Themen definieren: Fachkenntnisse, Auftreten / bestimmte Verhaltensweisen, soziale Kompetenzen, Verhalten und Qualität der Dienstleistung gegenüber den Mandanten.<sup>823</sup> Es gibt jedoch Funde in der Literatur, die die Wichtigkeit organisationalen Wissens für weitere Aufstiegschancen betonen. Diese organisationalen Qualifikationen, so beispielsweise *Grey* (1998), beziehen sich mehr auf angemessenes Verhalten als auf fachliche Kenntnisse.<sup>824</sup>

Einmal im Jahr werden diese Feedbacks und Beurteilungen zusammengefasst in einer jährlichen Beurteilungsrunde diskutiert.<sup>825</sup> Aus Aussagen der interviewten Mitarbeiter/innen geht hervor, dass an dieser Jahresbeurteilungsrunde alle Mitarbeiter/innen ab der Karrierestufe Manager teilnehmen (können).<sup>826</sup> Bei dieser Beurteilungsrunde kommt den jeweils zuständi-

---

<sup>816</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 352. Das Angebot von alternativen Karrierewegen wird auch von den deutschen Big-4-WPG beworben und unterstützt.

<sup>817</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 360.

<sup>818</sup> Vgl. *Grey* (1998), S. 578; *Lupu* (2012), S. 354.

<sup>819</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 360.

<sup>820</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 360.

<sup>821</sup> Vgl. *Covaleski et al.* (1998), S. 296.

<sup>822</sup> Vgl. *Andiola* (2014), S. 1-36.

<sup>823</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2000), S. 1158.

<sup>824</sup> *Grey* (1998), S. 569.

<sup>825</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 361.

<sup>826</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 361.

gen Mentorinnen/Mentoren der Mitarbeiter/innen eine bedeutende Rolle zu, da diese die Schnittstelle zwischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Beurteilungsrunde darstellen (vgl. auch Abschnitt 7.5.4).<sup>827</sup> Im Rahmen dieser Beurteilungsrunden wird auch über eine mögliche Beförderung der Senior zum Manager entschieden. Da das WP-Examen eine wichtige Rolle hierbei spielt, wurde diesem Aspekt ein gesonderter Abschnitt gewidmet (vgl. 7.4.5). Über den Aufstieg in eine Karrierestufe über die Stufe Manager hinaus wird je nach WPG unterschiedlich entschieden, dies ist jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit.

### **7.5.3. Wahrgenommene Beförderungsaussichten zum Manager**

#### **7.5.3.1. Beförderungskriterien zum Manager**

Zunächst wird speziell analysiert, wie die Senior ihre Beförderungsaussichten zum Manager wahrnehmen. In diesem Zusammenhang werden zunächst Erkenntnisse aus der Literatur speziell zu Beförderungskriterien zum Manager vorgestellt und hinsichtlich ihrer Genderprägung untersucht. Anschließend wird die Besonderheit des WP-Examens analysiert. In der Prüfungsforschung finden sich nur sehr wenige Beiträge, die speziell Kriterien betrachten, die für eine Beförderung zum Manager notwendig sind. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010) analysieren für Australien, dass für eine Beförderung zum Manager vor allem technische Fähigkeiten relevant sind, also etwa Fachwissen.<sup>828</sup> Im weiteren Verlauf der Managertätigkeit bzw. der weiteren Hierarchieebenen werden hingegen zunehmend andere Fähigkeiten wichtig, wie beispielsweise Fähigkeiten in der Mitarbeiterführung, bei der Mandanten-Akquise und der Weiterentwicklung von Mandantenbeziehungen.<sup>829</sup> In Deutschland spielt an diesem Punkt das WP-Examen eine besondere Rolle (vgl. Abschnitte 2.2, 7.4.5). Allgemeine Beförderungskriterien werden im Abschnitt 7.5 dargestellt. Hinsichtlich des Übergangs zur Hierarchieebene Manager bemängeln laut *Dirsmith/Covaleski* (1985) viele Manager, dass sie keine Unterstützung für den Übergang in diese Hierarchieebene bekommen haben.<sup>830</sup>

Hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit, Manager zu werden, finden *Månsson/Elg/Jonnergård* (2013) geschlechtsspezifische Unterschiede nach Größe der WPG: Die Wahrscheinlichkeit, Manager zu werden, ist für Frauen in mittleren und großen WPG höher als in kleinen WPG.<sup>831</sup> Männer werden hingegen eher in großen und kleinen WPG zum Manager befördert als in

---

<sup>827</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 361.

<sup>828</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 780.

<sup>829</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 780-781.

<sup>830</sup> Vgl. *Dirsmith/Covaleski* (1985), S. 164.

<sup>831</sup> Vgl. *Månsson/Elg/Jonnergård* (2013), S. 579.

mittleren WPG.<sup>832</sup> *Anandarajan et al.* (2002) finden für kalifornische CPAs, dass Männer signifikant wahrscheinlicher zum Manager befördert werden als Frauen.<sup>833</sup> Als fachliche Kriterien finden die Autoren weiterhin, dass frühere Erfolge bei der Aufdeckung von *Fraud* eine Beförderung zum Manager wahrscheinlicher machen, ebenso wie eine längere Berufserfahrung im Bereich Wirtschaftsprüfung.<sup>834</sup> Nicht signifikant hingegen ist die ethnische Zugehörigkeit.<sup>835</sup>

### 7.5.3.2. WP-Examen und Beförderungsaussichten

Wie bereits angedeutet, ist ein bestandenes WP-Examen ein wichtiges Kriterium für eine Beförderung vom Senior zum Manager. Es hängt jedoch von der WPG ab, ob ein bestandenes WP-Examen immer eine notwendige Bedingung für eine Beförderung zum Manager darstellt. Mangels öffentlich verfügbarer Informationen lässt sich allerdings nicht feststellen, in wie vielen WPG dies eine Bedingung darstellt. Möglicherweise ist dies selbst in ein und derselben WPG nicht immer gleich, sondern variiert mit Jahr oder Standort. Dieser Aspekt wird im Rahmen der empirischen Studie der Vf. abgefragt und nach WPG ausgewertet, ohne jedoch die Darstellung auf einzelne WPG herunterzubrechen (Datenschutz): Hierzu wurde eine Detailauswertung der Erwartungen der Senior hinsichtlich einer Beförderung zum Manager ohne bestandenes WP-Examen (s.u.) nach einzelnen WPG vorgenommen, die jedoch an dieser Stelle aus Datenschutzgründen nicht tabelliert wird. Die Auswertung zeigt jedoch, dass für fünf von sechs WPG die Senior der obigen Aussage im Mittelwert überhaupt nicht zustimmen oder nicht zustimmen. Dies bedeutet, dass grundsätzlich in fünf von sechs WPG eine Beförderung ohne WP-Examen als unmöglich eingeschätzt wird. Bei einer WPG nehmen die Senior im Mittelwert eine neutrale Haltung bei hoher Standardabweichung ein, was darauf hindeutet, dass hier auch eine Beförderung ohne WP-Examen als möglich erachtet wird, wenn auch nicht von allen Befragten.

Umgekehrt ist es aber auch keine Selbstverständlichkeit, dass mit einem bestandenen WP-Examen auch eine Beförderung zum Manager einhergeht. Es kann davon ausgegangen werden, dass es auch Senior gibt, die examinierte WP sind, ohne die Karrierestufe Manager zu bekleiden. Dies kann zahlreiche Gründe haben, die aufgrund der offensichtlichen und objektivierten Qualifikation als bestellte/r WP nicht fachlicher Natur sein können. Es liegt nahe, dass

---

<sup>832</sup> Vgl. *Månsson/Elg/Jonnergård* (2013), S. 579.

<sup>833</sup> Vgl. *Anandarajan et al.* (2002), S. 19-20.

<sup>834</sup> Vgl. *Anandarajan et al.* (2002), S. 19-20.

<sup>835</sup> Vgl. *Anandarajan et al.* (2002), S. 19-20.

in einer solchen Situation Mitarbeiter/innen eine höhere Kündigungsabsicht hegen. Auch dieser Aspekt wird im Rahmen der empirischen Studie ausgewertet.

Aufgrund der abweichenden Konzepte für die Berufsexamina im Ausland wird dieser Aspekt in der Literatur nur sehr selten thematisiert. Eine Ausnahme ist *Lupu (2012)*, die für die französischen Big-4-WPG findet, dass eine Beförderung zum Manager nicht unbedingt an das erfolgreiche Bestehen des DEC-Berufsexamens gebunden ist.<sup>836</sup> Es gibt auch Senior Manager, die kein DEC-Examen<sup>837</sup> haben und auch nicht formal das Training dafür begonnen haben. *Lupu (2012)* begründet dies so, dass das Examen nur für die Unterzeichnung des Bestätigungsvermerks notwendig sei, der bei den französischen Big-4-WPG meistens durch die Partner erteilt werde.<sup>838</sup> Im Vereinigten Königreich finden hingegen *Anderson-Gough/Robson (2000)* und *Anderson-Gough et al. (2005)*, dass in zwei der Big-4-WPG scheinbar die Weiterführung des Vertrags bzw. der hierarchische Aufstieg an das erfolgreiche Bestehen des WP-Examens gebunden ist.<sup>839</sup>

In der empirischen Untersuchung der Vf. werden die Senior auch zu ihrer Wahrnehmung ihrer Beförderungsaussichten für den Fall befragt, dass sie das WP-Examen bestehen. Es zeigt sich eine hohe Zustimmung der Senior:

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v19_1_Ich denke, dass ich nach bestandenem WP-Examen auch zum Audit Manager befördert würde.	360	1,767	1,575	6

Tabelle 131: Deskriptive Statistik „Beförderung zum Manager als WP“

Eine gesonderte Auswertung nach Geschlecht zeigt signifikante Unterschiede zwischen den Wahrnehmungen der männlichen und der weiblichen Befragten:

<sup>836</sup> Vgl. *Lupu (2012)*, S. 355.

<sup>837</sup> Vgl. *Lupu (2012)*, S. 355. DEC = *Diplôme d'expertise-comptable*, das französische Berufsexamen für Wirtschaftsprüfer/innen.

<sup>838</sup> Vgl. *Lupu (2012)*, S. 355.

<sup>839</sup> Vgl. *Lupu (2012)*, S. 355.

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v19_1_Ich denke, dass ich nach bestandenerm WP-Examen auch zum Audit Manager befördert würde.	M	214	1,972	1,523	0,104	3,991	0,046
	F	142	1,451	1,622	0,136		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v19_1_Ich denke, dass ich nach bestandenerm WP-Examen auch zum Audit Manager befördert würde.	Varianzen sind ungleich	3,042	289	0,003	0,521	0,171	

Tabelle 132: Gruppenstatistiken und t-Test für „Beförderung zum Manager als WP“ und Geschlecht

Die männlichen Befragten stimmen also der Aussagen signifikant stärker zu, dass sie nach bestandenerm WP-Examen auch mit einer Beförderung zum Manager rechnen als die weiblichen Befragten. Dies könnte ein Zeichen dafür sein, dass die weiteren Beförderungskriterien zum Manager außer des objektiven Kriteriums des bestandenen WP-Examens gendergeprägt sind und zum Nachteil der weiblichen Senior ausfallen. Der gefundene Effekt könnte jedoch auch dadurch beeinflusst werden, dass die subjektive Einschätzung der Senior möglicherweise nicht mit der „realen“, also der objektiven Einschätzung durch Vorgesetzte, übereinstimmt. Möglicherweise wird die Einschätzung seitens einzelner Mitarbeiter/innen auch grundsätzlich geschlechtsspezifisch nach oben oder nach unten verzerrt, wenn sich beispielsweise weibliche Senior schlechter und sich die männlichen Senior besser als in „real“ (s. o.) einschätzen würden. Diese Frage kann auf Basis der abgefragten Daten jedoch nicht abschließend geklärt werden.

Im Zuge der Frage nach Beförderungsaussichten mit bestandenerm WP-Examen wird außerdem ausgewertet, wie die Einschätzung der Senior, die aussagegemäß bereits das WP-Examen bestanden haben, diesbezüglich ausfällt. Von den 366 Studienteilnehmerinnen/Studienteilnehmern geben 11 an, das WP-Examen bereits erfolgreich abgelegt zu haben. Für diese 11 Senior wird nun gezielt untersucht, welche Einschätzung sie für die Frage zur Beförderung nach bestandenerm WP-Examen abgegeben haben. Sieben dieser Senior gehen davon aus, dass sie nach bestandenerm WP-Examen auch zum Manager befördert werden,<sup>840</sup> vier sind sich nicht sicher.<sup>841</sup> Für eine weitere Analyse beispielsweise nach Geschlecht (zwei von sieben sind weiblich), WPG o. Ä. ist die Anzahl der Senior mit Titel WP allerdings zu gering, um aussagekräftige Ergebnisse zu liefern.

<sup>840</sup> Von den sieben Senior stimmen fünf der obigen Aussage voll zu, weitere zwei stimmen zu.

<sup>841</sup> Von den vier Senior nehmen drei bei der obigen Aussage eine neutrale Haltung an („weder noch“), eine/r stimmt eher zu.



Außerdem werden die Senior zu ihrer Wahrnehmung ihrer Beförderungsaussichten für den Fall befragt, dass sie das WP-Examen (noch) nicht bestanden haben. Es zeigt sich, dass die Senior insgesamt dieser Aussage nicht zustimmen:

Deskriptive Statistik				
	N	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v19_3_Ich denke, dass ich zum Audit Manager befördert würde, auch wenn ich das WP-Examen (noch) nicht bestanden habe.	360	-1,525	1,824	6

Tabelle 133: Deskriptive Statistik „Beförderung zum Manager ohne Titel WP“

Ein geschlechtsspezifischer Effekt in dieser Einschätzung kann nicht gefunden werden, die Mittelwerte für jeweils nur die männlichen und nur die weiblichen Befragten unterscheiden sich nicht signifikant:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v19_3_Ich denke, dass ich zum Audit Manager befördert würde, auch wenn ich das WP-Examen (noch) nicht bestanden habe.	M	214	-1,505	1,853	0,127	0,164	0,686
	F	143	-1,573	1,778	0,149		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v19_3_Ich denke, dass ich zum Audit Manager befördert würde, auch wenn ich das WP-Examen (noch) nicht bestanden habe.	Varianzen sind gleich	0,349	355	0,727	0,069	0,197	

Tabelle 134: Gruppenstatistiken und t-Test für „Beförderung zum Manager ohne Titel WP“ und Geschlecht

#### 7.5.4. Wahrgenommene Beförderungsaussichten: Mentoring

Mentoring stellt eine formelle oder informelle Beziehung zwischen zwei Individuen dar, bei der ein Individuum (Mentor/in) die Rolle eines Ratgebers oder Leiter einnimmt und das andere Individuum (Protegé, Mentee) leitet und unterstützt.<sup>842</sup> Grundsätzlich scheint ein/e Mentor/in einen positiven Einfluss auf die Karriere zu haben.<sup>843</sup> Ein/e Mentor/in kann Zugang zum internen Netzwerk des Unternehmens verschaffen und vor Stolpersteinen warnen.<sup>844</sup> Zudem kann ein/e Mentor/in auch fachlich ausbilden,<sup>845</sup> vorausgesetzt Mentor/in und Mentee arbeiten (häufig) zusammen auf Mandaten.

In der Wirtschaftsprüfung kann Mentoring seitens des Unternehmens einen wichtigen Baustein für die Sozialisation neuer Mitarbeiter/innen hinsichtlich der sozialen Normen und Wer-

<sup>842</sup> Vgl. Taylor/Curtis (2018), S. 1134.

<sup>843</sup> Vgl. Collin et al. (2007), S. 23.

<sup>844</sup> Vgl. Collin et al. (2007), S. 23.

<sup>845</sup> Vgl. Collin et al. (2007), S. 23.

te des Unternehmens und der Branche Wirtschaftsprüfung darstellen.<sup>846</sup> So gesehen könnte Mentoring auch als eine Maßnahme der unternehmerischen Kontrolle interpretiert werden.<sup>847</sup> Üblicherweise bekommt jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter einer großen oder mittelständischen WPG eine Mentorin bzw. einen Mentor zugewiesen.<sup>848</sup> Mentorinnen/Mentoren stehen in der Hierarchieebene mindestens eine Stufe über dem/der Mentee.<sup>849</sup> Die Aufgaben einer Mentorin / eines Mentoren sind vielfältig: Sie sollen die Mentees in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen, um vorausschauend eine Karriere aufzubauen, die Mentees außerdem bei der Auswahl der Mandanten begleiten und ihnen beratend zur Seite stehen, um organisationale Fallstricke zu vermeiden.<sup>850</sup> Schließlich vertreten Mentorinnen/Mentoren üblicherweise ihre Mentees im Jahresbeurteilungsgespräch und kommunizieren ihren Mentees dort getroffene Entscheidungen.<sup>851</sup>

Mitarbeiter/innen in der Wirtschaftsprüfung nehmen Mentoring als außerordentlich wichtig wahr für eine Beförderung.<sup>852</sup> Im Interview mit *Barker* (2009) sind die weiblichen und männlichen Partner der Ansicht, dass Mentoring absolut essenziell für den Weg zur Partnerschaft sei.<sup>853</sup>

In der Literatur wird häufig zwischen formellen und informellen Mentorinnen/Mentoren unterschieden. In manchen Studien wird dies jedoch nicht trennscharf unterschieden – so weisen beispielsweise *Collin et al.* (2007) darauf hin, dass nicht immer klar sei, wie *Mentor* interpretiert wird, nämlich ob die Probanden hierunter eine/n offiziell zugeteilte/n Mentor/in und/oder eine/n informelle/n, persönliche/n Mentor/in verstehen.<sup>854</sup> Im Interview mit *Barker* (2009) berichten viele weibliche Partner, dass sie neben einem formalen Mentor oder einer formalen Mentorin auch informelle Mentoren hatten.<sup>855</sup> Der Vorteil der selbst gewählten, informellen Mentorinnen/Mentoren bestehe in größerer emotionaler Nähe und Empathie zwischen Mentor und Mentee.<sup>856</sup> Informelle Mentorinnen/Mentoren können lt. *Dalton/Davis/Viator* (2015) hilfreich sein, negative Effekte aus wenig nützlichem oder unvorteilhaftem Feedback durch Vor-

---

<sup>846</sup> Vgl. *Dirsmith/Covaleski* (1985), S. 159-161; *Dirsmith/Heian/Covaleski* (1997), S. 8-20.

<sup>847</sup> Vgl. *Dirsmith/Covaleski* (1985) S. 165; *Viator/Pasewark* (2005).

<sup>848</sup> Vgl. z. B. *Lupu* (2012), S. 361, für die französischen Big-4-WPG.

<sup>849</sup> *Lupu* (2012), S. 361, bemerkt für französische WPG, dass Mentorinnen/Mentoren immer Senior Manager oder Partner seien.

<sup>850</sup> *Lupu* (2012), S. 362.

<sup>851</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 361.

<sup>852</sup> Vgl. *Barker/Monks/Buckley* (1999), speziell für den Weg bis zur Partnerschaft auch *Barker* (2009).

<sup>853</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 74.

<sup>854</sup> Vgl. *Collin et al.* (2007), S. 23 und 34.

<sup>855</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 74-76.

<sup>856</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 74-76.

gesetzte zu mildern.<sup>857</sup> *Viator* (2001) findet, dass informelle Mentorinnen/Mentoren ihre Mentees dabei unterstützen können, ihre Rolle im Unternehmen zu finden und Rollenstress zu reduzieren.<sup>858</sup> *Dirsmith et al.* (1998) finden, dass formelle Mentoring-Systeme weitestgehend als ineffektiv gesehen werden und eher für die unteren Hierarchieebenen geeignet seien.<sup>859</sup> *Siegel/Reinstein/Miller* (2001) zeigen, dass Mentoring die Karriereaussichten verbessert, die Effizienz bei Prüfungen erhöht und wahrgenommenen Stress verringert.<sup>860</sup> In der bereits oben zitierten Studie von *Carcello et al.* (1991), die Unterschiede in der Wahrnehmung der Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung von Accounting-Studierenden kurz vor dem Hochschulabschluss und Berufsanfängerinnen/Berufsanfängern in der Wirtschaftsprüfung untersuchen,<sup>861</sup> sind Studierende signifikant häufiger als Berufsanfänger/innen der Meinung, dass ein Coaching auf den Mandaten grundsätzlich erfolgt.<sup>862</sup> Im Interview mit *Barker* (2009) sagen die weiblichen und männlichen Partner, dass sie eher von außen auf den *Partnership Track* geführt wurden, als dass sie sich selbst dafür entschieden oder dies geplant hätten.<sup>863</sup> Es komme ihren Aussagen zufolge darauf an, dass man sich so positioniert, dass man als Kandidat/in für die Karriere bis zum Partner ausgewählt wird.<sup>864</sup> So lange diese Kandidatinnen/Kandidaten dann weiterhin hart arbeiteten und gute Leistungen brächten, würden sie weiter geleitet und gefördert.<sup>865</sup> Ein Zusammenhang zur Kündigungsabsicht besteht dahingehend, dass Mentoring zu einer geringeren Kündigungsabsicht führen kann, sollte es eine starke soziale Unterstützung mit sich bringen.<sup>866</sup>

Für die Leistungsbeurteilung und Karriereentwicklung ist die Unterstützung durch eine einflussreiche, gut positionierte Führungskraft ein wichtiger Faktor.<sup>867</sup> In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass insbesondere in den jährlichen Beurteilungsrunden Machteinflüsse eine Rolle spielen.<sup>868</sup> So haben Interview-Meinungen gezeigt, dass die Beurteilung der Mitarbeiter/innen bzw. das Ergebnis der jährlichen Beurteilungsrunde auch davon abhängt, wie und von wem die Leistung der zu beurteilenden Mitarbeiter/innen präsentiert wird.<sup>869</sup> Nach Aus-

---

<sup>857</sup> Vgl. *Dalton/Davis/Viator* (2015), S. 53-76.

<sup>858</sup> Vgl. *Viator* (2001), S. 84-87.

<sup>859</sup> Vgl. *Dirsmith/Heian/Covaleski* (1997), S. 313.

<sup>860</sup> Vgl. *Siegel/Reinstein/Miller* (2001), S. 7-13.

<sup>861</sup> Vgl. *Carcello et al.* (1991), S. 1-11.

<sup>862</sup> Vgl. *Carcello et al.* (1991), S. 7.

<sup>863</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 87-89.

<sup>864</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 87.

<sup>865</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 87.

<sup>866</sup> Vgl. *Barker/Monks/Buckley* (1999).

<sup>867</sup> Vgl. *Dalton et al.* (2014), S. 6; *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 14.

<sup>868</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 361.

<sup>869</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 361.

sage einer ehemaligen weiblichen Director spiele sich in den Beurteilungsrunden ein gewisses Machtspiel ab: „There were members who were loud-mouthed, demanding etc., and then some made sure to boost their teams, to obtain the biggest salary raise for their teams in order to ensure their loyalty. There are others who let's not say neglecting their team's interest, but who are not used with these dealings. So this kind of power game made that, among people with equal qualities, some were clearly favored and supported by the person with more power.“<sup>870</sup> Aus diesem Auszug wird deutlich, wie sich in Abhängigkeit von der Person der Mentorin / des Mentors bzw. der leitenden Manager Verzerrungen hinsichtlich der Beurteilung der Leistung einzelner Mitarbeiter/innen ergeben können.<sup>871</sup> Hinsichtlich der zu Beurteilenden deutet die hier zitierte Aussage darauf hin, dass bei gleich beurteilten Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern einige indirekt oder direkt bevorzugt werden, nämlich diejenigen, die von den Managern, Partnern usw. unterstützt werden, die in der Firma mehr / am meisten Macht und Einfluss haben. Es wird in der Literatur jedoch nicht weiter darauf eingegangen, was genau die Machtposition der jeweiligen Manager / Senior Manager / Partner in der Firma bedingt. Es lässt sich allenfalls indirekt ableiten, dass hier ein Zusammenhang zwischen einem bestimmten Auftreten („loud-mouthed, demanding, [...] boost their teams“, s. o.) und einer gewissen Machtposition hergestellt wird. Auch lässt die obige Aussage keinen eindeutigen Schluss darauf zu, welche Rolle genau der/die Mentor/in hierbei spielt. Zwar präsentiert der/die Mentor/in seinen Mentee in der Jahresbeurteilungsrunde, allerdings scheinen hier auch andere „prominente“ Unterstützer/innen eine wichtige Rolle zu spielen, wie etwa die Teamleiter/innen und/oder Manager des jeweiligen Mandats, auf denen die Mitarbeiter/innen gearbeitet haben. Es ist zudem davon auszugehen, dass auch die Art des jeweiligen Mandats eine wichtige Rolle bei der Möglichkeit der Manager spielt, ihr jeweiliges Team in den Vordergrund zu rücken. *Lupu* (2012) bemerkt kritisch, dass dies dazu führen könne, dass die Mechanismen umgangen werden, die einen transparenten und fairen Beurteilungsprozess sicherstellen sollen.<sup>872</sup> Die Objektivität der Beurteilungen wäre durch die Personen der Mentorin / des Mentors oder Unterstützer/innen in den Beurteilungsrunden eingeschränkt, auch wenn ursprünglich durch andere Beurteiler/innen grundsätzlich objektive Leistungsbeurteilungen verfasst wurden.<sup>873</sup> Um hierzu eine fundierte Aussage treffen zu können, müsste jedoch eine weitaus umfassendere Würdigung des Beurteilungsprozesses erfolgen und dieser gesondert

---

<sup>870</sup> *Lupu* (2012), S. 361.

<sup>871</sup> Zu den Gründen führt *Lupu* (2012) an, dass einige Manager scheinbar eine protektionistische, väterliche/mütterliche Haltung gegenüber ihren Schützlingen entwickeln können und so Vertrauen aufbauen, vgl. *Lupu* (2012), S. 361.

<sup>872</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 361.

<sup>873</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 361.

empirisch untersucht werden. Auch sind die Person und (Macht-)Position der Manager nicht mehr Gegenstand dieser Arbeit, so dass dieser Aspekt hier nicht weiter vertieft werden kann. Festzuhalten bleibt, dass das Beurteilungsergebnis der WP-Ass. auch – aber eben nicht nur – von der Person, Position und Machtposition ihrer jeweiligen Unterstützer/innen beeinflusst werden kann.

In der Prüfungsforschung werden im Zusammenhang mit einer möglichen Genderprägung des Mentoring insbesondere Unterschiede hinsichtlich der Geschlechter von Mentoren und Mentees analysiert. Es wird zunächst untersucht, welchen Einfluss das Geschlecht des Mentees auf die Unterstützung durch Mentorinnen/Mentoren hat. *Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016) finden Belege dafür, dass mangelnde Unterstützung durch einen Mentor oder eine Mentorin als ein genderspezifisches Hindernis für Frauen gesehen wird.<sup>874</sup> *Collin et al.* (2007) finden ähnlich für schwedische Prüfer/innen, dass nur 41 % der Frauen (im Vergleich zu 74 % der Männer) angeben, mindestens eine/n formelle/n oder informelle/n Mentor/in zu haben.<sup>875</sup> *Viator/Scandura* (1991) finden hingegen keinen Unterschied zwischen Männern und Frauen hinsichtlich eines vorhandenen Mentors.<sup>876</sup> Dies könnte ein Anzeichen dafür sein, dass bei Betrachtung der tatsächlich wahrgenommenen Situation Männer eher eine Vertrauensperson identifizieren können, die sie in Mentorfunktion unterstützt, unabhängig von einer offiziellen Zuteilung einer Mentorin / eines Mentors. Dabei erscheint Mentoring gerade für Frauen wichtig zu sein: Einige Studien deuten darauf hin, dass Mentoring für Frauen einen noch wichtigeren Einfluss auf die Karriere hat als für Männer, da dies dabei helfen kann, einen für die Karriere wichtigen Zugang zu Netzwerken zu bekommen (Vgl. 7.5.5.5).<sup>877</sup> Auch *Dalton et al.* (2014) bemerken, dass die Unterstützung durch eine/n „Sponsor/in“ insbesondere für Frauen ihre Karriereentwicklung fördern könne.<sup>878</sup> Andere Befunde ergeben sich aus *Collin et al.* (2007), die für schwedische Prüfer/innen keinen signifikanten geschlechtsspezifischen Einfluss einer Mentorin / eines Mentors darauf finden, wie viele Zeit die Prüfer/innen bis zum Berufsexamen brauchen.<sup>879</sup>

Nachfolgend wird zusammenfassend betrachtet, ob Frauen als Mentorinnen für Frauen förderlich sind. *Barker* (2009) sieht Mentoring als eines von acht genderspezifischen Hindernissen,

---

<sup>874</sup> Vgl. *Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016), S. 105.

<sup>875</sup> Vgl. *Collin et al.* (2007), S. 23 und 31-35. Die Autoren finden keine zufriedenstellende Erklärung für dieses Ergebnis, vgl. *Collin et al.* (2007), S. 34.

<sup>876</sup> Vgl. *Viator/Scandura* (1991), S. 27.

<sup>877</sup> Vgl. *Collin et al.* (2007), S. 23.

<sup>878</sup> Vgl. *Dalton et al.* (2014), S. 6.

<sup>879</sup> Vgl. *Collin et al.* (2007), S. 23 und 31-35.

die den Aufstieg von Frauen in die höchsten Positionen in der Wirtschaftsprüfung behindern können.<sup>880</sup> *Scandura/Viator* (1994) finden Hinweise darauf, dass weibliche Mentees weniger Unterstützung von männlichen Mentoren bekommen als von Mentorinnen.<sup>881</sup> Die Ergebnisse von *Viator/Scandura* (1991) deuten darauf hin, dass Frauen möglicherweise weniger einflussreiche Mentorinnen/Mentoren haben als Männer, da Frauen seltener männliche oder weibliche Partner als Mentorinnen/Mentoren haben als Männer.<sup>882</sup> Lt. *Barker* (2009) ist eine starke Mentorin für den beruflichen Aufstieg von Frauen von entscheidender Bedeutung.<sup>883</sup> Dies ist jedoch in der Wirtschaftsprüfung nur selten der Fall.<sup>884</sup> Zum einen stehen rein quantitativ aufgrund des Mangels an Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaftsprüfung kaum Mentorinnen zur Verfügung.<sup>885</sup> Weiterhin werden Frauen möglicherweise von beiden Geschlechtern weniger als Mentorinnen gewünscht, weil sie aufgrund ihres Minderheiten-Status möglicherweise als nicht einflussreich genug angesehen werden.<sup>886</sup> Dieses Argument greift auch *Lupu* (2012) auf, die in einer weiblich-weiblichen Mentorin-Mentee-Beziehung einen Nachteil sieht: Frauen hätten in Führungspositionen häufig weniger Macht und Einfluss als Männer und könnten so ihren Protégés nicht im gleichen Maße die Türen öffnen.<sup>887</sup> Dadurch, so *Lupu* (2012), entstünden Frauen-Netzwerke zweiter Klasse außerhalb der wirklich karriererelevanten Netzwerke.<sup>888</sup> Ihre Ausführungen werden zum Teil durch *Dambrin/Lambert* (2008) gestützt, die darauf hingewiesen haben, dass eine gläserne Decke auch auf Partnerebene bestehen könne, wenn weibliche Partner nicht über die gleiche Macht und das gleiche organisationale Wissen verfügen wie männliche Partner („second-rate partners“<sup>889</sup>).<sup>890</sup> Demnach würde aus der an sich positiven Absicht zur Frauenförderung ein gegenteiliger Effekt produziert, nämlich dass Frauen auch zukünftig von den wichtigen Netzwerken ausgeschlossen werden.<sup>891</sup>

---

<sup>880</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 37-49. Die von *Barker* (2009) identifizierten Themen sind der Minderheitenstatus von Frauen, mangelndes Selbstbewusstsein, anderer Führungsstil, Adaption männlicher Charakteristika, kein Mentoring, Unbehagen beim Netzwerken, lange Arbeitszeiten, Organisation der Work-Life-Balance.

<sup>881</sup> Vgl. *Scandura/Viator* (1994), S. 729.

<sup>882</sup> Vgl. *Viator/Scandura* (1991), S. 27.

<sup>883</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 42-43.

<sup>884</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 42-43.

<sup>885</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 42-43, 75.

<sup>886</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 42-43, 75.

<sup>887</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 362. Unklar bleibt, ob mit „Türen“ die Türen zu bestimmten Netzwerken innerhalb des Unternehmens gemeint sind oder der Zugang zur Karriere allgemein.

<sup>888</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 362.

<sup>889</sup> *Lupu* (2012), S. 362.

<sup>890</sup> Vgl. *Dambrin/Lambert* (2008), S. 493.

<sup>891</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 362.

*Barker/Monks/Buckley* (1999) finden außerdem, dass für Mitarbeiterinnen eine Frau als Mentorin kein stärkeres Rollenvorbild ist als ein Mann als Mentor.<sup>892</sup>

Im Rahmen der Würdigung des Mentorensystems wäre als weitere kritische Frage aufzuwerfen, ob Frauen als Mentorinnen einen Effekt auf die Karriere männlicher WP-Ass. haben. Hierzu finden sich jedoch nur sehr wenige empirische Befunde. *Barker/Monks/Buckley* (1999) finden jedoch, dass für männliche Mitarbeiter ein Mentor ein stärkeres Rollenvorbild ist als eine Mentorin.<sup>893</sup>

Schließlich wird untersucht, welche Effekte sich daraus ergeben, dass Männer als Mentoren für Frauen agieren bzw. ob Mentoring mit männlichen Mentoren für Männer besser funktioniert als für Frauen. *Kaplan/Keinath/Walo* (2001) untersuchen Hindernisse beim Aufbau von Mentor/in-Mentee-Beziehungen u. a. hinsichtlich des Geschlechterverhältnisses von Mentor/in und Mentee, finden aber keinen signifikanten Unterschied zwischen männlichem oder weiblicher Mentor/in für weibliche Mentees.<sup>894</sup> *Maupin* (1993b) weist darauf hin, dass die Förderung einer Frau durch einen männlichen Mentor als ein riskantes Unterfangen gesehen werden könnte: Zum einen könnte ein Mann das Risiko des Scheiterns der Frau und damit seiner Förderungsanstrengungen als zu hoch ansehen.<sup>895</sup> Zum anderen könnte auch das Risiko bestehen, dass das Mentoring als sexuelle Avancen missinterpretiert wird.<sup>896</sup>

Im Interview mit *Barker* (2009) berichten die meisten weiblichen Partner, dass sie einen männlichen Mentor hatten und dieser von großer Bedeutung für ihre Karriere bis zum (weiblichen) Partner war.<sup>897</sup> Zusätzlich berichten einige auch von einem informellen Mentor (s. o.). Probleme in der Mentorenbeziehung mit Männern wurden bezüglich des Geschlechts nicht berichtet, es kommt hierbei für Frauen mehr auf eine gewisse Nähe hinsichtlich Stil und Persönlichkeit an.<sup>898</sup>

Führungskräfte fördern häufig diejenigen Mitarbeiter/innen, die ihnen ähnlich sind.<sup>899</sup> Außerdem werden Mitarbeiter/innen des eigenen Geschlechts häufiger für Führungspositionen ausgewählt als Mitarbeiter/innen des anderen Geschlechts.<sup>900</sup> Da die auswählenden Führungskräfte meistens männlich sind, kann dies dazu beitragen, dass weniger Frauen als Führungskräfte

---

<sup>892</sup> Vgl. *Barker/Monks/Buckley* (1999), S. 305-306.

<sup>893</sup> Vgl. *Barker/Monks/Buckley* (1999), S. 305-306.

<sup>894</sup> Vgl. *Kaplan/Keinath/Walo* (2001), S. 213.

<sup>895</sup> Vgl. *Maupin* (1993b), S. 136 mit Verweis auf *Powell/Butterfield* (1989).

<sup>896</sup> Vgl. *Maupin* (1993b), S. 136 mit Verweis auf *Powell/Butterfield* (1989).

<sup>897</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 74-76.

<sup>898</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 74-76.

<sup>899</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 43.

<sup>900</sup> Vgl. *Maupin* (1993b), S. 136.

ausgewählt werden.<sup>901</sup> *Collin et al.* (2007) vermuten, dass Männer aufgrund des stärkeren Netzwerks eher das Gefühl haben könnten, eine Mentorin / einen Mentor zu haben als Frauen.<sup>902</sup> *Viator* (2001) finden hingegen keinen Beleg dafür, dass Frauen es schwerer haben, eine Mentorin / einen Mentor zu finden als Männer.<sup>903</sup> *Dalton et al.* (2014) finden einen negativen Einfluss der wahrgenommenen Unterstützung durch Führungskräfte auf die wahrgenommene Diskriminierung bei den Studienteilnehmerinnen.<sup>904</sup>

In der empirischen Untersuchung der Vf. wird untersucht, ob die Senior ihre Mentorinnen/Mentoren als unterstützend für ihren beruflichen Werdegang wahrnehmen. Dabei wird nicht explizit nach dem Geschlecht der Mentorinnen/Mentoren gefragt. Die deskriptive Statistik zeigt eine eher verhaltene Zustimmung:

Deskriptive Statistik				
	N	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v19_4_Mein Mentor unterstützt mich in meinem beruflichen Werdegang.	360	0,681	1,749	6

Tabelle 135: Deskriptive Statistik „Unterstützung durch Mentor/in“

Es zeigen sich keine signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v19_4_Mein Mentor unterstützt mich in meinem beruflichen Werdegang.	M	213	0,662	1,785	0,122	0,729	0,394
	F	143	0,685	1,713	0,143		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v19_4_Mein Mentor unterstützt mich in meinem beruflichen Werdegang.	Varianzen sind gleich	-0,123	354	0,902	-0,023	0,190	

Tabelle 136: Gruppenstatistiken und t-Test für „Unterstützung durch Mentor/in“ und Geschlecht

## 7.5.5. Wahrgenommene Beförderungsaussichten: Weitere Aufstiegschancen

### 7.5.5.1. Einführung in einzelne beförderungsrelevante Aspekte

Es wurde bereits ausgeführt, dass die Einschätzung der Mitarbeiter/innen hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit ihrer Beförderung zum Manager als der nächsten erreichbaren Hierarchieebene eine bedeutsame Rolle einnehmen kann in ihrer Absicht, das Unternehmen zu verlas-

<sup>901</sup> Vgl. *Maupin* (1993b), S. 136.

<sup>902</sup> Vgl. *Collin et al.* (2007), S. 34.

<sup>903</sup> Vgl. *Viator* (2001), S. 50.

<sup>904</sup> Vgl. *Dalton et al.* (2014), S. 15-21.



sen. Nun kann aber auch die Einschätzung der darüberhinausgehenden Beförderungsaussichten bedeutend sein. Es ist etwa denkbar, dass sich Mitarbeiter/innen relativ sicher sind oder ihnen bereits unternehmensseitig kommuniziert wurde, dass sie zum Manager befördert werden, aber nicht mehr mit einer weiteren Beförderung zum Senior Manager und aufwärts rechnen können. Dies kann aus diversen Gründen erfolgen, die in diesem Abschnitt weiter betrachtet werden. Die Folge einer solchen Einschätzung könnte sein, dass bereits die Managerstufe für das jeweilige Individuum nicht mehr erstrebenswert ist, da diese in diesem Fall ein recht sicheres Karriereplateau darstellen würde. Die weitere Folge wäre wiederum, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen der Einschätzung dieser Variable und der Absicht, Manager zu werden, bzw. der Kündigungsabsicht geben müsste. Für die Fragestellung, warum es so wenige weibliche WP gibt, kann es also eine Rolle spielen, ob Frauen ihre weiteren Beförderungsaussichten signifikant schlechter einschätzen als Männer.

In der Prüfungsforschung haben diverse Studien Kriterien identifiziert und analysiert, die für einen beruflichen Aufstieg innerhalb einer WPG (bis zur Partnerschaft) von Bedeutung sein können. Für diese Arbeit ist insbesondere von Bedeutung, wie Mitarbeiter/innen der Karrierestufe Senior in WPG ihre weiteren Aufstiegschancen wahrnehmen. Denn einige empirische Befunde legen nahe, dass eine negative Wahrnehmung der Beförderungsaussichten direkt im Zusammenhang zur Kündigungsabsicht steht: *Collins/Killough* (1992) finden beispielsweise einen Zusammenhang zwischen Kündigungsabsicht und einer negativen Einschätzung hinsichtlich des beruflichen Aufstiegs.<sup>905</sup> Dies ist wiederum darauf zurückzuführen, dass der Karrierefortschritt in der Wahrnehmung der Individuen zu langsam ausfällt oder nur wenige Gelegenheiten für beruflichen Aufstieg bestehen.<sup>906</sup> *Marxen* (1996) findet, dass die begrenzten Karriereaussichten das wichtigste Kriterium für eine Kündigung bei einer großen WPG sind.<sup>907</sup> Dabei erwarten Männer, im Vergleich zu Frauen eine höhere Hierarchieebene zu erreichen.<sup>908</sup> *Lynn/Cao/Horn* (1996) finden einen negativen Zusammenhang zwischen Karrierestufe und Kündigungsabsicht.<sup>909</sup> Außerdem finden sie, dass sich die Jobzufriedenheit nicht mit der Karrierestufe ändert.<sup>910</sup> *Dillard/Ferris* (1979) finden für die Variable Beförderung an die Unternehmensspitze einen Zusammenhang zu der Kündigungsabsicht: Prüfungsassistenten

---

<sup>905</sup> Vgl. *Collins/Killough* (1992), S. 543. In der Studie werden allerdings nur Senior Manager befragt, d. h., hier ist der Aufstieg zum Partner gemeint.

<sup>906</sup> Vgl. *Collins/Killough* (1992), S. 543.

<sup>907</sup> Vgl. *Marxen* (1996), S. 53-87. Es handelt sich um eine Interviewstudie.

<sup>908</sup> Vgl. *Marxen* (1996), S. 83.

<sup>909</sup> Vgl. *Lynn/Cao/Horn* (1996), S. 144.

<sup>910</sup> Vgl. *Lynn/Cao/Horn* (1996), S. 144.

und -assistentinnen ohne Kündigungsabsicht schätzen diesen Punkt als signifikant erstrebenswerter ein als solche, die beabsichtigen, innerhalb der nächsten fünf Jahre ihre WPG zu verlassen.<sup>911</sup>

#### **7.5.5.2. Exkurs: Gläserne Decke, Labyrinth, Karriereplateau**

Mit Hinblick auf Beförderungen und damit allgemeine Karriereaussichten wird auch in der Prüfungsforschung die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen kritisch hinterfragt, d. h. im Falle von größeren WPG i. d. R. auf Direktoren- und Partnerebene. Dabei wird auch in der Prüfungsforschung das Konzept der gläsernen Decke verwandt, um diesen nach oben begrenzten Karriereweg sinnbildlich zu beschreiben.<sup>912</sup> Dieses Konzept war über Jahre das vorherrschende Bild. Das Konzept der gläsernen Decke geht von einem grundsätzlich linear vertikal verlaufenden Karriereweg aus und beschreibt eine unsichtbare Hürde ab einer bestimmten Karrierestufe, die von der Mehrheit der Frauen nicht überwunden werden kann und somit zu einer Unterrepräsentation von Frauen in den darüberliegenden Positionen führt. Die Mehrheit der Forschungsbeiträge zeichnet also das eher statische Bild der gläsernen Decke als vertikaler Segregation, die mit den Karrierestufen steigt und sich in den höheren Stufen manifestiert.<sup>913</sup>

Indes argumentieren jedoch einige Forscher/innen, dass das Konzept der gläsernen Decke zu statisch sei. Die Forschungsergebnisse von *Dambrin/Lambert* (2008) legen beispielsweise nahe, dass die meisten Frauen kündigen, noch bevor sie an die gläserne Decke stoßen.<sup>914</sup> Daher wurde als erweitertes Konzept die Metapher eines Labyrinths für den weiblichen Karriereweg konstruiert und auch in der Prüfungsforschung angewandt.<sup>915</sup> Das Konzept des Labyrinths sieht den Karriereweg als nicht-linear an und identifiziert an verschiedenen Stufen innerhalb des Karrierewegs zahlreiche Hindernisse wie etwa Umwege, Irrwege oder Sackgassen, die von der Mehrheit der Frauen nicht oder nur mit größerer Anstrengung überwunden werden können.<sup>916</sup>

*Lupu* (2012) vergleicht sehr anschaulich den Karriereweg von Frauen mit dem Weg des Theseus durch das Labyrinth des Minotaurus und merkt an, dass ein guter Mentor oder eine gute Mentorin (vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 7.5.4) hier möglicherweise die Funktion des Ari-

---

<sup>911</sup> Vgl. *Dillard/Ferris* (1979), S. 182.

<sup>912</sup> Vgl. beispielsweise *Brennan/Miller* (2014); *Broadbent/Kirkham* (2008); *Cohen et al.* (2018); *Dambrin/Lambert* (2011); *Danziger/Eden* (2007); *Hopman/Lord* (2009); *Hull/Umansky* (1997).

<sup>913</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 365.

<sup>914</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 365.

<sup>915</sup> Vgl. beispielsweise *Eagley/Carli* (2007); *Lupu* (2012), S. 352.

<sup>916</sup> *Lupu* (2012), S. 366.

adne-Fadens darstellen könnte.<sup>917</sup> Außerdem verweist sie auf die Notwendigkeit des Netzwerkes, der sich einige Frauen nicht ausreichend bewusst zu sein scheinen oder dem sie etwa aufgrund familiärer Verpflichtungen nicht oder nicht ausreichend Zeit widmen können.<sup>918</sup> In diesem Zusammenhang analysiert *Lupu* (2012) auch, dass die heutige Wahl eines bestimmten Weges die weitere Auswahl an Wegen morgen negativ beeinflussen könne.<sup>919</sup> So führten beispielsweise ausgehend von einer Teilzeittätigkeit weniger Möglichkeiten zur Partnerschaft, als wenn dieser Weg nicht eingeschlagen worden wäre.<sup>920</sup>

Einige Studien beleuchten den Effekt, den ein sogenanntes Karriereplateau haben kann, d. h. ein Stillstand in einer Karriere.<sup>921</sup> *Bardwick* (1986) unterscheidet drei Formen eines Karriereplateaus: Ein *strukturelles Plateau* impliziert, dass ein Individuum im Unternehmen nicht weiter aufsteigen kann.<sup>922</sup> Ein *inhaltliches Plateau* bedeutet, dass ein Individuum von seiner/beruflichen Tätigkeit gelangweilt ist, und ein *Lebensplateau*, dass ein Individuum keine Erfolge mehr in seinem Job fühlt.<sup>923</sup> Einige Forscher/innen weisen darauf hin, dass auch auf Partnerebene nicht alle Partner gleich sind, sondern sich stark hinsichtlich ihres Einflusses in der Firma unterscheiden können.<sup>924</sup> So betrachtet, könnte auch noch auf Partnerebene ein geschlechtsspezifisches Karriereplateau bestehen.

In einigen Fällen wird von positiven Auswirkungen eines Karriereplateaus berichtet, nämlich dass Individuen diese nutzen, um ihre Karrieren neu auszurichten. In der Mehrheit werden derartige Plateaus jedoch negativ wahrgenommen, wobei diese Sichtweise auch vom Alter der Accountants abhängig sein kann: *Smith-Ruig* (2009) findet in ihren Interviews, dass Accountants der *Generation X*<sup>925</sup> eher ein subjektives Bild von Erfolg haben und eine individuelle, spannende Tätigkeit suchen, während frühere Generationen eher ein objektives Bild von Erfolg haben und dieses an einen beruflichen Aufstieg gemäß der vorgegebenen Karriereleiter geknüpft ist.

---

<sup>917</sup> *Lupu* (2012), S. 365-366.

<sup>918</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 366.

<sup>919</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 366.

<sup>920</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 366.

<sup>921</sup> Vgl. *Smith-Ruig* (2009), S. 610, für einen Überblick über verschiedene Definitionen eines Karriereplateaus.

<sup>922</sup> Vgl. *Bardwick* (1986).

<sup>923</sup> Vgl. *Smith-Ruig* (2009), S. 610.

<sup>924</sup> Vgl. *Dambrin/Lambert* (2008); *Dirsmith/Heian/Covaleski* (1997); *Lupu* (2012), S. 352.

<sup>925</sup> *Smith-Ruig* (2009) bezeichnet mit *Generation X* Personen, die zwischen 1961 und 1978 geboren sind, vgl. *Smith-Ruig* (2009), S. 613.

### 7.5.5.3. Einfluss bestimmter Eigenschaften auf Beförderungsaussichten

Grundsätzlich haben nur wenige Studien die möglicherweise unterschiedlichen Beförderungskriterien auf verschiedenen Hierarchieebenen untersucht. *Dirsmith/Covaleski* (1985) analysieren beispielsweise Mentoring als Vorbereitung von Managern für die Partnerrolle.<sup>926</sup> So wird etwa in ethnographischen Berichten von weiblichen und männlichen Partnern erwähnt, dass ab Managerlevel das „Verhalten wie ein Partner“ wichtig wird; Manager werden demnach u. a. über Mentoren als Vorbilder in ihre Rolle als Manager bzw. angehende Partner sozialisiert.<sup>927</sup> Außerdem wird ab Managerlevel das geschäftliche Interesse an der Wirtschaftsprüfung in den Vordergrund gerückt.<sup>928</sup> *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011) analysieren in einer ebenfalls ethnographischen Studie den Prozess von der Berufsanfängerin bzw. vom Berufsanfänger bis zum unternehmerisch denkenden Partner als Transformationsprozess, der im Wesentlichen auf Managerebene stattfindet.<sup>929</sup> Die Autoren interpretieren diesen Transformationsprozess in Anlehnung an *von Gennep* (1960) und *Bourdieu* (1991) als einen Übergangsritus (*Les Rites de Passage*), also eine Übergangsphase zwischen zwei unterschiedlichen Stadien.<sup>930</sup> Die Autoren finden verschiedene zentrale Charakteristika der Managerphase, auf die im Verlauf dieser Arbeit an gegebener Stelle hingewiesen wurde/wird. Im Zusammenhang mit weiteren Karriereaussichten weisen *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011) auf das unternehmensseitig erwartete, kontinuierliche Streben nach Wachstum und Weiterentwicklung hin, welches grundsätzlich keine Pause vorsieht; direkt nach der Beförderung zum Manager soll die nächste Karrierestufe angestrebt werden.<sup>931</sup> *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011) bemerken, dass für den australischen Kontext der dort untersuchten Big-4-WPG die Managerebene die Stufe sei, bei der die Fluktuation der Frauen die der Männer erstmals deutlich übersteigt.<sup>932</sup> Im Gegensatz zum deutschen Kontext werden noch mit ungefähr gleichem Anteil Frauen zur Karrierestufe Manager befördert wie Männer, erst im Anschluss ändert sich das Verhältnis. Es ist stark zu vermuten, dass die Gründe hierfür in der Besonderheit des deutschen WP-Examens liegen, das die Stufe zwischen Senior und Manager prägt, wohingegen im US-amerikanischen/australischen Kontext das CPA als Berufsexamen üblicherweise früher abgelegt wird (vgl. Abschnitt 2.2).

---

<sup>926</sup> Vgl. *Dirsmith/Covaleski* (1985), S. 149-169.

<sup>927</sup> Vgl. *Dirsmith/Covaleski* (1985), S. 160-161.

<sup>928</sup> Vgl. *Dirsmith/Covaleski* (1985), S. 163.

<sup>929</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 516-517.

<sup>930</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 516-518. Vgl. außerdem *Bourdieu* (1991) und *van Gennep* (1999).

<sup>931</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 521-522.

<sup>932</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 780-781.

*Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011) haben beispielsweise die sich verändernde Identität von Partnern untersucht.<sup>933</sup> Zahlreiche Studien zeigen, dass auf der Partnerebene „interpersonale Fähigkeiten und psychologische Eigenschaften [...] als wichtiger beurteilt wurden als das technische Wissen und die kognitiven Fähigkeiten“<sup>934, 935</sup>. Insbesondere den interpersonalen Fähigkeiten wird dabei eine hohe Bedeutung beigemessen.

#### **7.5.5.4. Einfluss der Mandate auf die weiteren Beförderungsaussichten**

Ein zentraler Einfluss auf die Beförderungsaussichten der Manager wird den Mandanten zugeschrieben: „Clients made (or broke) careers“<sup>936</sup>. Die interviewten Manager weisen auf die Wichtigkeit hin, die „richtigen“ Mandate zu haben, nämlich solche, bei denen sie ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen können.<sup>937</sup> Dabei sei es insbesondere relevant, auch solche Fähigkeiten demonstrieren zu können, die für die nächste Beförderungsstufe als notwendig erachtet werden.<sup>938</sup> Es finden sich in der Forschungsliteratur Belege dafür, dass gerade das erfolgreiche Mandaten-Management wichtig ist, um sich Management-Fähigkeiten anzueignen und/oder unter Beweis zu stellen.<sup>939</sup> Letztere werden häufig, gerade im Zusammenhang mit großen Mandaten, in Verbindung mit sog. Partner-Eigenschaften genannt (siehe oben).<sup>940</sup> Auch Sonderaufträge, die wiederum gut für das Geschäft sind, sind bei großen Mandanten einfacher.<sup>941</sup> Die Fähigkeiten, neue Mandanten anzuwerben und Dienstleistungen zu verkaufen, werden ebenfalls als wesentlich für einen beruflichen Aufstieg erachtet.<sup>942</sup>

#### **7.5.5.5. Einfluss des Netzwerks auf Beförderungsaussichten**

Zahlreiche Studien finden einen positiven Einfluss eines guten Netzwerks auf die Karriere. Ähnlich eines informellen Mentorensystems kann ein gutes Netzwerk Zugang zu Entscheidern im Unternehmen verschaffen, fachliche Unterstützung bieten und außerhalb des Unternehmens Mandantenbeziehungen festigen.

Auch in der Prüfungsforschung wird die Wichtigkeit des Netzwerks für eine erfolgreiche Karriere betont: In Interviews mit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern von WPG wird das Netzwer-

---

<sup>933</sup> Vgl. für eine kurze Übersicht über diese Studien *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 516.

<sup>934</sup> *Donle* (2007), S. 116.

<sup>935</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 364; *Tan* (1999), S. 83; *Tan/Libby* (1997), S. 99.

<sup>936</sup> *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 526.

<sup>937</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 526.

<sup>938</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 526.

<sup>939</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 785.

<sup>940</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 785.

<sup>941</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 785.

<sup>942</sup> Vgl. *Wallace* (2009a), S. 185.

ken als wichtig betrachtet, um sich bei so vielen Partnern wie möglich bekannt zu machen.<sup>943</sup> Für ein Vorankommen ist ein internes Netzwerk essentiell häufig wird berichtet, dass man sich als Mitarbeiter/in ein starkes Netzwerk aufbauen müsse, das die eigene Entwicklung unterstützt und/oder fördert.<sup>944</sup>

Viele WPG fördern das Netzwerken, indem sie den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern innerhalb und auch außerhalb der Arbeitszeiten einen Rahmen zum Netzwerken bieten, beispielsweise durch standortübergreifende oder international organisierte Schulungen, organisierte Mitarbeiterfeiern wie Weihnachtsfeiern, informelle Drinks, Sportveranstaltungen o. Ä. Forscher/innen weisen auf die engere Bindung unter den Kolleginnen/Kollegen hin, die aus solchen (abendlichen) gemeinsamen Tätigkeit heraus entstehen kann.<sup>945</sup> Wie bereits oben erwähnt, können diese Aktivitäten allerdings auch kritisch gesehen werden, da sie zwar offiziell auf freiwilliger Basis stattfinden, jedoch implizit eine Teilnahme erwartet wird (vgl. Abschnitt 7.4.6.5).

Einige Studien berichten zudem für die Prüfungsforschung von geschlechtsspezifischen Unterschieden und/oder genderspezifischen Unterschieden im Netzwerken. Im Allgemeinen scheint den befragten Frauen bewusst zu sein, dass das Netzwerken wichtig ist für einen beruflichen Aufstieg.<sup>946</sup> Ein häufig berichteter Aspekt ist, dass Frauen anders Netzwerken als Männer, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens. Laut *Barker* (2009) sind Männer grundsätzlich eher mit Netzwerken vertraut als Frauen und suchen/pflegen Kontakte scheinbar selbstverständlich, ohne sich dies gezielt bewusst zu machen.<sup>947</sup> Grundsätzlich scheinen Männer eher bereit zu sein als Frauen, ihre Freizeit mit Kolleginnen/Kollegen zu verbringen, etwa gemeinsam Sport zu machen oder anderen sozialen Aktivitäten nachzugehen.<sup>948</sup> Die Autorin vermutet, dass Frauen möglicherweise aufgrund anderweitiger, privater Verpflichtungen (vgl. Abschnitt 7.5.5.5) grundsätzlich weniger Zeit für das Netzwerken haben als Männer.<sup>949</sup> Auch spielt eine Rolle, welche Art von Netzwerk-Aktivitäten ausgeübt werden: In Bezug auf sportliche Aktivitäten berichten Frauen, dass sie sich für andere Sportarten interessieren als Männer, andere Sportarten ausüben als Männer und bei bestimmten

---

<sup>943</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 480-481; *Barker* (2009), S. 77.

<sup>944</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 784; *Wallace* (2009a), S. 185.

<sup>945</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 784.

<sup>946</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 43.

<sup>947</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 43.

<sup>948</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 483; *Barker* (2009), S. 43.

<sup>949</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 43, S. 79.

Sportarten in der Ausübung kaum mit Männern konkurrieren können (z. B. Tennis, Krafttraining).<sup>950</sup>

*Barker/Monks* (1998) deuten außerdem eine mögliche Geschlechterproblematik bei Verabredungen an und zitieren eine Interviewpartnerin, die zwar gemeinsame Mittagessen akzeptabel, gemeinsame Abendessen oder Verabredungen zum Golf hingegen als „unmöglich“ beschreibt.<sup>951</sup> Im Interview mit *Barker* (2009) berichtet ein weiblicher Partner zudem von der Schwierigkeit, dass beispielsweise eine Einladung zum Abendessen vom männlichen Geschäftspartner oder Kollegen auch missinterpretiert werden könnte.<sup>952</sup> Auch weisen einige weibliche Partner darauf hin, dass es in diesem Zusammenhang für das Netzwerken hilfreich war, dass sie verheiratet waren.<sup>953</sup>

Auch rein quantitativ gibt es Belege dafür, dass Frauen über ein weniger ausgeprägtes berufliches Netzwerk verfügen als Männer.<sup>954</sup> *Gaffney/McEwen/Welsh* (2001) analysieren verschiedene Arten von Netzwerken von Männern und Frauen über verschiedene Hierarchieebenen in WPGs.<sup>955</sup> Während hinsichtlich der Netzwerkbildung kaum Unterschiede zwischen Männern und Frauen auf Einstiegs- und Seniorebene bestehen, zeigt sich ein unterschiedliches Muster ab Managerebene:<sup>956</sup> Weibliche Manager sind, anders als männliche Manager, weniger in Netzwerken mit Partnern verbunden.<sup>957</sup> Auch bei der Analyse der Netzwerke mit den einflussreichsten 10 % der Mitarbeiter/innen innerhalb der Firma zeigt sich, dass weibliche Manager schlechter vernetzt sind als männliche Manager und auch schlechter vernetzt als weibliche Senior.<sup>958</sup> Die Autorinnen sehen hier ein Anzeichen dafür, dass Frauen auf Managerebene ggf. an eine gläserne Decke stoßen.<sup>959</sup>

*Kokot* (2014) findet für den deutschen Raum, dass persönliche Beziehungen ein wichtiger Bestandteil für die Karriere von Berufseinsteiger/innen bis zur Partnerschaft sind.<sup>960</sup> In kleinen und mittleren Unternehmen handelt es sich dabei eher um persönliche, freundschaftliche Beziehungen, die auch außerhalb der Arbeit bestehen, während in größeren Unternehmen pro-

---

<sup>950</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 43; *Barker/Monks* (1998), S. 816.

<sup>951</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 816. Im Durchschnitt verbringen Männer vier und Frauen drei Stunden pro Woche zusätzlich mit der Pflege von Kontakten.

<sup>952</sup> Vgl. Aussage einer interviewten Partnerin einer Big-4-WPG in *Barker* (2009), S. 79.

<sup>953</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 91-93.

<sup>954</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 43; *Barker/Monks* (1998), S. 816; *Gaffney/McEwen/Welsh* (2001), S. 114-117.

<sup>955</sup> Vgl. *Gaffney/McEwen/Welsh* (2001), S. 85-119.

<sup>956</sup> Vgl. *Gaffney/McEwen/Welsh* (2001), S. 115.

<sup>957</sup> Vgl. *Gaffney/McEwen/Welsh* (2001), S. 115.

<sup>958</sup> Vgl. *Gaffney/McEwen/Welsh* (2001), S. 115-116.

<sup>959</sup> Vgl. *Gaffney/McEwen/Welsh* (2001), S. 116.

<sup>960</sup> Vgl. *Kokot* (2014), S. 56-60.

fessionelle Beziehungen, z. B. durch formelle und informelle Mentorinnen/Mentoren, vorherrschen.<sup>961</sup>

Erwähnenswert ist auch die Rolle der Beziehungen zu weiblichen oder männlichen Partnern im eigenen Unternehmen für die Beförderungsaussichten. Die Partner haben – neben den Mandanten (s. u.) – einen zentralen Einfluss auf die Beförderungsaussichten der Manager: „Partners were de facto brokers of managers’ future careers“<sup>962</sup>. Die interviewten Manager weisen hier insbesondere auf die Wichtigkeit hin, für die „richtigen“ Partner zu arbeiten, nämlich diejenigen, die den meisten Einfluss im Unternehmen haben und ihre Beförderung vorantreiben können.<sup>963</sup> Auf der anderen Seite stellen Partner jedoch für die Manager auch eine Art Unsicherheitsfaktor dar, mit dem sie umgehen lernen müssen.<sup>964</sup> Beispielsweise können Partner Entscheidungen der Manager, etwa hinsichtlich des Besetzen der Mandate mit Prüfungsteams, auch kurzfristig aufheben oder ändern.<sup>965</sup> Auch weisen einige Manager im Interview mit *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011) auf die Notwendigkeit hin, vereinbarte Zuständigkeiten und Termine schriftlich zu dokumentieren, um sich (gegenüber Partner) abzusichern, falls etwas schief läuft.<sup>966</sup>

Mit Hinblick auf reine Frauen-Netzwerke berichten einige weibliche Partner, dass diese von anderen Frauen kritisch gesehen oder falsch verstanden werden könnten, beispielsweise abwertend als *knitting circle* (deutsch etwa „Kaffeekränzchen“).<sup>967</sup>

Abschließend werden noch die Netzwerke mit Mandantinnen/Mandanten betrachtet und hinsichtlich potenzieller geschlechts- und/oder genderspezifischer Unterschiede untersucht. Im Interview mit *Barker* (2009) finden männliche Partner, dass ihre Partner-Kolleginnen weniger Kontakte mit Mandantinnen/Mandanten pflegen als männliche Partner.<sup>968</sup> Dies wird zusätzlich durch die Meinung einiger weiblicher Partner untermauert, dass das Netzwerken mit Mandantinnen/Mandanten zwar als wichtig für die Entwicklung der Geschäftsbeziehungen betrachtet wird, aber dass es ihnen nicht so leicht falle wie ihren männlichen Kollegen.<sup>969</sup> Die Gründe hierfür fallen ähnlich aus wie bereits oben zum Netzwerken innerhalb der Firma ausgeführt.

---

<sup>961</sup> Vgl. *Kokot* (2014), S. 56-60.

<sup>962</sup> *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 527.

<sup>963</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 527.

<sup>964</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 527.

<sup>965</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 527.

<sup>966</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 527.

<sup>967</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 79-80.

<sup>968</sup> *Barker* (2009), S. 52-53.

<sup>969</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 78.



#### 7.5.5.6. Einfluss von Überstunden auf Beförderungsaussichten

Der Faktor Überstunden wird häufig auch im Zusammenhang mit Beförderungsaussichten erwähnt. So wird die Fähigkeit, lange zu arbeiten und viele Überstunden leisten zu können, häufig als essentiell für die Beförderungsaussichten im Unternehmen erachtet.<sup>970</sup> Mitarbeiter/innen mit hohem Ansehen im Unternehmen werden darüber definiert, dass sie willens sind, ihre Arbeit immer an die erste Stelle zu setzen.<sup>971</sup> *Barker* (2009) hält es für einen beruflichen Aufstieg bis zum Partner sogar für notwendig, dass Mitarbeiter/innen sowohl die Möglichkeit haben als auch dazu bereit sind, zu jeder Zeit auf die Bedürfnisse des Mandanten einzugehen.<sup>972</sup> Dies beinhaltet eine Verfügbarkeit rund um die Uhr, also auch an Wochenenden und im Urlaub. Im Interview mit *Barker* (2009) berichten weibliche Partner, dass sie sehr viel gearbeitet haben, um als Partner berücksichtigt zu werden.<sup>973</sup> Im gleichen Zusammenhang betonen viele weibliche Partner, dass sie die harte Arbeit sehr genossen haben.<sup>974</sup>

#### 7.5.5.7. Einfluss der wahrgenommenen Leistung auf Beförderungsaussichten

Nach *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011) sind drei Faktoren entscheidend für einen Aufstieg in WPG bis zur Partnerschaft: „performing, game playing, politicking“<sup>975</sup>. Es reiche grundsätzlich nicht aus, nur einen guten Job zu machen, um aufzusteigen.<sup>976</sup> An dieser Stelle wird jedoch speziell auf die berufliche Leistung als Kriterium für weitere Beförderungsaussichten eingegangen. Männer und Frauen nehmen die Beförderungsaussichten von Frauen grundsätzlich unterschiedlich wahr. Männer glauben z. B. nicht, dass Frauen besser sein müssen als Männer, um die gleichen Chancen für eine Beförderung zu haben.<sup>977</sup> Frauen hingegen glauben dies schon.<sup>978</sup>

In der Prüfungsforschung werden Anzeichen für Unterschiede in der Leistungsbeurteilung von männlichen und weiblichen Prüfern gefunden.<sup>979</sup> *Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016) finden Belege dafür, dass die Leistung von Frauen weniger anerkannt wird.<sup>980</sup> Außerdem werden in verschiedenen Experimenten weibliche Senior in einer identischen, fiktiven Situation signi-

---

<sup>970</sup> Vgl. *Crompton/Lyonette* (2011), S. 240; *Ruiz Castro* (2012), S. 542-544.

<sup>971</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 12.

<sup>972</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 44.

<sup>973</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 84.

<sup>974</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 84.

<sup>975</sup> *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 527.

<sup>976</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 528.

<sup>977</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 43.

<sup>978</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 43; *Barker/Monks* (1998), S. 817.

<sup>979</sup> Vgl. *Donle* (2007), S. 144.

<sup>980</sup> Vgl. *Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016), S. 105.

fikant schlechter beurteilt als männliche Senior.<sup>981</sup> Das Geschlecht des Beurteilenden ist dabei lt. *Johnson/Lowe/Reckers* (1996) nicht signifikant für die Leistungsbeurteilung, d. h., weibliche Beurteilende schätzen Frauen nicht anders ein als männliche Beurteilende.<sup>982</sup> Des Weiteren finden *Johnson/Lowe/Reckers* (1996) bei ihrem Experiment, dass die bisherige Leistung der Senior signifikant die jetzige wie auch die künftige Einschätzung der Leistung beeinflusst.<sup>983</sup> *Fogarty/Parker/Robinson* (1998) finden außerdem, dass Prüferinnen in dieser Situation des Experiments (s. o.) signifikant häufiger für zusätzliches Training on the Job vorgeschlagen werden als männliche Prüfer.<sup>984</sup>

Auch untersuchen Forscher/innen Leistung und *organizational justice*: So messen *Parker/Nouri/Hayes* (2011) für Mitarbeiter/innen verschiedener WPG deren wahrgenommene distributive Gerechtigkeit, d. h., ob die Mitarbeiter/innen finden, dass ihre Anstrengungen seitens der Firma entsprechend honoriert werden.<sup>985</sup> Die Autoren finden einen direkten Zusammenhang zwischen wahrgenommener distributiver Gerechtigkeit und Kündigungsabsicht sowie einen indirekten Zusammenhang über die Mediator-Variable Fairness der Beförderungsaussichten.<sup>986</sup> *Greenhaus/Parasuraman* (1993) finden, dass weiblicher Erfolg von Vorgesetzten auf Anstrengung (*effort*) zurückgeführt würde, während sie dies bei männlichen Mitarbeitern den Fähigkeiten (*ability*) des Mitarbeiters zuschreiben.<sup>987</sup>

Außerhalb der Prüfungsforschung haben zahlreiche Studien einen möglichen Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit einer Kündigung und der Leistung im Job untersucht, jedoch mit sehr unterschiedlichen Ergebnissen.<sup>988</sup>

#### **7.5.5.8. Einfluss der Selbstdarstellung auf Beförderungsaussichten**

In verschiedenen Interviews weisen Manager und Partner je beider Geschlechter darauf hin, dass Selbst-Marketing essentiell für eine erfolgreiche Karriere und die berufliche Anerkennung sei.<sup>989</sup> Dies impliziert, sich selbst für die „richtigen“ Personen sichtbar zu machen, nämlich für diejenigen, die über Beförderungen entscheiden.<sup>990</sup> Es ist dafür essentiell, auch die

---

<sup>981</sup> Vgl. *Fogarty/Parker/Robinson* (1998), S. 304-306; *Johnson/Lowe/Reckers* (1996), S. 186-189; *Lowe/Reckers/Sanders* (2001), S. 62-66.

<sup>982</sup> Vgl. *Anderson/Johnson/Reckers* (1994); *Johnson/Lowe/Reckers* (1996), S. 189.

<sup>983</sup> Vgl. *Johnson/Lowe/Reckers* (1996), S. 189.

<sup>984</sup> Vgl. *Fogarty/Parker/Robinson* (1998), S. 304-305.

<sup>985</sup> Vgl. *Parker/Nouri/Hayes* (2011), S. 172.

<sup>986</sup> Vgl. *Parker/Nouri/Hayes* (2011), S. 178. Die Variable Fairness der Beförderungsaussichten bedeutet u. a., dass Mitarbeiter/innen einen positiven Zusammenhang zwischen gezeigter Leistung und Beförderung wahrnehmen.

<sup>987</sup> Vgl. *Greenhaus/Parasuraman* (1993), S. 286-290.

<sup>988</sup> Vgl. *Jackofsky* (1984) für eine Übersicht über diese Beiträge.

<sup>989</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 481; *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 528; *Lupu* (2012), S. 361.

<sup>990</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 59; *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 528.

politischen Aspekte innerhalb des Unternehmens zu kennen, beispielsweise zu wissen, welche Partner besonders einflussreich sind usw.<sup>991</sup>

Dies beinhaltet neben der Selbstdarstellung der eigenen Leistung auch die Selbstdarstellung der eigenen Person. Hinsichtlich der Selbstdarstellung der eigenen Leistung wird im Interview beispielsweise von einem weiblichen Partner betont, dass sie vermutlich immer noch zu wenig Werbung für sich mache („I probably [...] didn't make the noise that I could have made. It's probably still true today.“<sup>992</sup>). Die eigene Selbstdarstellung zielt im Wesentlichen darauf ab, sich selbst im Unternehmen sichtbar zu machen.<sup>993</sup> Dies kann z. B. durch die Übernahme (zusätzlicher) interner Projekte im Unternehmen erfolgen, aber auch das Netzwerken im Unternehmen allgemein beinhalten, wie etwa das Präsent-Sein bzw. Sich-Zeigen auf internen Veranstaltungen usw. (vgl. Abschnitt 7.5.5.5).<sup>994</sup> Dabei ist sorgfältig abzuwägen, wann und wo es sich lohnt, Präsenz und Einsatzbereitschaft zu zeigen, beispielweise bei welcher Aktivität oder Maßnahme man die meiste Aufmerksamkeit von einflussreichen Vorgesetzten bekommt, seine sozialen oder organisatorischen Fähigkeiten am besten präsentieren oder sich sinnvoll von anderen durch eigene besondere Eigenschaften abgrenzen kann usw.<sup>995</sup>

Die Selbstdarstellung der eigenen Leistung beinhaltet vor allem, die herausragende Qualität der eigenen Leistung vor den richtigen Personen sichtbar zu machen.<sup>996</sup> Hinsichtlich der Art der Selbstdarstellung sind verschiedene Formen denkbar, vielfach wird jedoch darauf hingewiesen, vor den Partnern die eigene Leistung herauszustellen.<sup>997</sup> Wie oben gezeigt, hängt eine Beförderung auch davon ab, dass sich die Mitarbeiter/innen auch Zeit für die Selbstdarstellung der eigenen Person und Leistung nehmen. Diese Maßnahmen erfolgen parallel zum normalen Arbeitspensum, so dass im Rahmen einer effizienten Zeitplanung stets abzuwägen ist, wie viel Zeit man sich für solche zusätzlichen Aufgaben nehmen kann und möchte. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011) weisen darauf hin, dass so gesehen gerade die Maßnahmen zur Selbstdarstellung nicht als effizient bezeichnet werden können, da die Mitarbeiter/innen an anderer Stelle weniger Zeit für ihre eigentlichen Aufgaben haben.<sup>998</sup> Die Notwendigkeit zur Selbstdarstellung über die rein fachliche Leistung hinaus kann paradoxe Züge annehmen,

---

<sup>991</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 529; *Wallace* (2009a), S. 185.

<sup>992</sup> Vgl. so zitiert von *Lupu* (2012), S. 361.

<sup>993</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 59; *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 528.

<sup>994</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 59; *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 528-529.

<sup>995</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 59; *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 528-529.

<sup>996</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 59; *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 528; *Wallace* (2009a), S. 187.

<sup>997</sup> *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 528, führen hierfür beispielsweise an, dass männliche Manager über sich selbst sagen „I'm the achiever“.

<sup>998</sup> *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 532.

wenn Manager mehr Zeit und Mühe in die Selbstdarstellung investieren als in eigentliche Ergebnisse.<sup>999</sup> Dies könnte sich insgesamt negativ auf die Leistung des Unternehmens auswirken.<sup>1000</sup> Betrachtet man diese Aussagen als zwei extreme Ausprägungen, gäbe es zum einen die effizient arbeitenden Mitarbeiter/innen, die sich auf ihre Fachkompetenz und Arbeitsergebnisse konzentrieren und u. a. den Ruf der Firma sicherstellen und zum anderen solche Mitarbeiter/innen, die sich mehr auf die Darstellung ihrer Ergebnisse konzentrieren und im Unternehmen aufsteigen.

Hinsichtlich möglicher Gendereffekte bemerken interviewte Mitarbeiter/innen von WPG in verschiedenen Studien, dass diese Form der Selbstdarstellung Frauen schwerer fällt als Männern.<sup>1001</sup> Viele der von *Barker* (2009) interviewten weiblichen Partner sehen Selbstmarketing beispielsweise als eher männliche Verhaltensweise: Sie bemerken, dass es ihnen schwer falle, die eigenen Leistungen vor Kolleginnen/Kollegen anzupreisen.<sup>1002</sup> Gleichzeitig besteht die Wahrnehmung, dass dies den männlichen Partnern scheinbar leichter falle.<sup>1003</sup>

Hinsichtlich der Art der Selbstdarstellung wurde im Interview mit *Lupu* (2012) von einem weiblichen Partner betont, dass es hier Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Individuen gebe.<sup>1004</sup> Frauen wären diskret und weniger auffällig, in ihren Augen reiche es aus, einfach gute Arbeit zu leisten.<sup>1005</sup> Männer hingegen würden Kolleginnen/Kollegen und Vorgesetzten mitteilen, was sie geleistet und erreicht haben.<sup>1006</sup> Nach Meinung dieses Partners basieren Beförderungen jedoch faktisch auf Letzterem. *Lupu* (2012) bemerkt hierzu kritisch, dass sich Frauen zu sehr auf ihre technischen Fähigkeiten verließen und diese politische Seite vernachlässigten.<sup>1007</sup>

#### **7.5.5.9. Einfluss der Präsenzzeit/Sichtbarkeit auf Beförderungsaussichten**

Zahlreiche Studien belegen, dass Präsenzzeit und Sichtbarkeit wichtige Elemente im Beurteilungs- und Beförderungsprozess sind.<sup>1008</sup> Sichtbarkeit wird mit erbrachter Leistung verbunden und damit wertgeschätzt.<sup>1009</sup> Umgekehrt besteht eine Verbindung von mangelnder Sichtbarkeit

---

<sup>999</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 528.

<sup>1000</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 528.

<sup>1001</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 481; *Barker* (2009), S. 59.

<sup>1002</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 59.

<sup>1003</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 59.

<sup>1004</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 361.

<sup>1005</sup> *Lupu* (2012), S. 361.

<sup>1006</sup> *Lupu* (2012), S. 361.

<sup>1007</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 361, Anführungszeichen auch im Original.

<sup>1008</sup> Vgl. beispielsweise *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 782-784.

<sup>1009</sup> Vgl. beispielsweise *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 782.

nud einer „wenig überzeugenden“ Performance.<sup>1010</sup> Insbesondere in der Branche Wirtschaftsprüfung arbeiten Berufseinsteiger/innen üblicherweise beim Mandanten vor Ort, wohingegen Manager häufiger im Büro anzutreffen sind. So kann es zu einem Unterschied in der Sichtbarkeit kommen, wenn sich beispielsweise die Senior nicht anderweitig sichtbar machen, idealerweise in Verbindung mit einer positiven Selbstdarstellung (s. o.).<sup>1011</sup>

Dabei kann auch der Zeitpunkt der Arbeitszeit eine Rolle spielen.<sup>1012</sup> Im Interview mit *Lewis* (2007) wird beispielsweise mehrfach angesprochen, dass geleistete Stunden am späten Nachmittag/Abend mehr geschätzt werden als am frühen Morgen bzw. es umgekehrt weniger wertgeschätzt wird, wenn Mitarbeiter/innen früh gehen.<sup>1013</sup> Es ist also wichtig, zur richtigen Zeit präsent zu sein, um als engagierte Mitarbeiterin bzw. engagierter Mitarbeiter wahrgenommen zu werden bzw. um Wertschätzung für seine Arbeit zu erhalten.<sup>1014</sup> Aussagen wie diese sind jedoch sehr differenziert zu betrachten, da solches Verhalten selbst im gleichen Unternehmen in unterschiedlichen Abteilungen oder von unterschiedlichen Vorgesetzten verschieden beurteilt wird. In diesem Zusammenhang kann an dieser Stelle also nur festgestellt werden, dass es zu einer unterschiedlichen Außenwirkung der gleichen Arbeitsdauer kommen kann, je nachdem, wann die Stunden geleistet werden. Auch *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010) finden Anzeichen für die überragende Bedeutung von Präsenzzeit/Sichtbarkeit.<sup>1015</sup>

In der Forschung wird vielfach darauf hingewiesen, dass Sichtbarkeit hochgradig gendergeprägt sei. Beispielsweise ist es nach Aussagen von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern in Interviews grundsätzlich akzeptierter, sein/e Kind/er zum Kindergarten oder zur Schule zu bringen, als diese am Nachmittag dort abzuholen.<sup>1016</sup> *Lewis* (2007) bemerkt kritisch, dass dieser Aspekt gendergeprägt sei: Wenn Väter (überhaupt) in die Kinderbetreuung eingebunden werden, dann sei es häufig auf die Weise der Fall, dass Väter ihr/e Kind/er morgens zum Kindergarten oder zur Schule bringen.<sup>1017</sup> Gerade vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Wertschätzung der Zeit nachmittags in der Firma, im Vergleich zu vormittags, hätten in diesem Fall Väter einen Vorteil gegenüber Müttern.

---

<sup>1010</sup> Vgl. beispielsweise *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 782.

<sup>1011</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 784.

<sup>1012</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 150-151.

<sup>1013</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 150.

<sup>1014</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 154-155.

<sup>1015</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 782.

<sup>1016</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 151.

<sup>1017</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 151.

In den Interviews mit *Lyonette/Crompton* (2008) finden sich Anzeichen dafür, dass Männer eher die Wichtigkeit der „sichtbaren Zeit“ sehen und dieser Erwartung entsprechen wollen als Frauen.<sup>1018</sup> Außerdem wird auch die Verantwortung von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern angesprochen: Es sei notwendig, für Mitarbeiter/innen präsent zu sein, bzw. auf der anderen Seite für diese demotivierend, wenn ihre Vorgesetzten nicht lange bleiben.<sup>1019</sup> Auch letzteres ist im Hinblick auf Familie ein wesentlicher Aspekt und zeigt, wie stark gendergeprägt (s. o.) die Wahrnehmung der Sichtbarkeit ist.

#### **7.5.5.10. Einfluss des Selbstbewusstseins auf Beförderungsaussichten**

Im Zusammenhang mit der Selbstdarstellung der eigenen Leistung werden gelegentlich auch der Aspekt des Selbstbewusstseins diskutiert und mögliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen herangezogen: *Barker* (2009) nennt das Thema fehlendes Selbstbewusstsein als eines von acht genderspezifischen Hindernissen, die den Aufstieg von Frauen in die höchsten Positionen in der Wirtschaftsprüfung behindern können.<sup>1020</sup> So sei unstrittig, dass Selbstbewusstsein, unabhängig vom Geschlecht, eine Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg bis zum Partner sei. Allerdings ist Selbstbewusstsein insoweit ein geschlechtsspezifischer Faktor, da es Belege dafür gibt, dass Frauen weniger Selbstbewusstsein haben als Männer.<sup>1021</sup> Als Beispiele führt *Barker* (2009) an, dass einige Frauen ihre beruflichen Erfolge nicht von sich aus in den Vordergrund stellten (sondern erwarten, dass diese ihren Vorgesetzten auch ohne dies auffallen), oder sie auf Glück (statt auf ihre Fähigkeiten) zurückführten, Fehler hingegen als ihr persönliches Versagen (statt als Pech) betrachteten.<sup>1022</sup> Männer präsentierten ihre Erfolge hingegen tendenziell stärker, und führen diese, neben Glück, vor allem auf ihr Talent und ihre harte Arbeit zurück.<sup>1023</sup> Im Interview mit *Barker* (2009) weisen weibliche Partner auf die Notwendigkeit hin, selbstbewusst aufzutreten.<sup>1024</sup> Im diesem Zusammenhang wurde jedoch häufig enthüllt, dass viele der weiblichen Partner sich nicht so selbstsicher fühlen, wie es den Anschein erweckt und/oder wie es von ihnen erwartet wird.<sup>1025</sup> Ebenfalls werden auch Selbstzweifel erwähnt, wie etwa, dass ihr beruflicher Aufstieg auf Zufall oder einen Fehler zurück-

---

<sup>1018</sup> Vgl. *Lyonette/Crompton* (2008), S. 514.

<sup>1019</sup> Vgl. *Lyonette/Crompton* (2008), S. 514. Im Interview wird die zeitliche Spannbreite von „lang bleiben“ oder „früh gehen“ allerdings nicht weiter konkretisiert.

<sup>1020</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 37-49. Die von *Barker* (2009) identifizierten Themen sind der Minderheitenstatus von Frauen, mangelndes Selbstbewusstsein, anderer Führungsstil, Adaption männlicher Charakteristika, kein Mentoring, Unbehagen beim Netzwerken, lange Arbeitszeiten, Organisation der Work-Life-Balance.

<sup>1021</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 39.

<sup>1022</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 39.

<sup>1023</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 39.

<sup>1024</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 56-57.

<sup>1025</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 56-57.

zuföhren sei.<sup>1026</sup> In diesem Zusammenhang haben die weiblichen Partner auch Zweifel daran geäußert, dass dies ihre männlichen Partner-Kollegen in gleicher Form beschäftige.<sup>1027</sup>

#### 7.5.5.11. Weitere Einflüsse auf die weiteren Beförderungsaussichten

Abschließend werden in Kürze weitere Aspekte aufgeführt, die von der Prüfungsforschung als gendengeprägte Beförderungskriterien identifiziert wurden.

So kann auch das Aussehen eine Rolle spielen. *Grey* (1998) weist auf die vergleichsweise komplizierteren Kleidungsvorschriften für Frauen (im Vergleich zu Männern) hin, weshalb Abweichungen von der Norm dabei leichter dazu führen können, dass die weiblichen Senior als unseriös wahrgenommen werden.<sup>1028</sup> *Anderson/Johnson/Reckers* (1994) finden, dass hypothetische Bewerber/innen mit professionellem äußeren Erscheinungsbild im Vergleich zu einem wenig professionell wirkenden Erscheinungsbild bessere Karriereaussichten (d. h. eine höhere Wahrscheinlichkeit des beruflichen Aufstiegs) zugeschrieben werden.<sup>1029</sup> Im Zusammenspiel mit Geschlecht finden *Anderson/Johnson/Reckers* (1994), dass bei weiblichen Senior ein weniger professionelles Erscheinungsbild die Aufstiegschancen negativer beeinflusst als bei männlichen.<sup>1030</sup>

*Almer/Hopper/Kaplan* (1998) finden für hypothetische Bewerber/innen keinen Einfluss des Geschlechts auf die wahrgenommene Wahrscheinlichkeit eines Aufstiegs oder eines außergewöhnlich schnellen Aufstiegs im Unternehmen.<sup>1031</sup> *Anderson/Johnson/Reckers* (1994) hingegen haben erfahrene Mitarbeiter/innen u. a. die Karriereaussichten von hypothetischen Senior einschätzen lassen, bei denen i. W. die Merkmale Geschlecht, Familienstruktur und äußeres Erscheinungsbild variiert wurden. *Anderson/Johnson/Reckers* (1994) finden einen signifikanten Einfluss des Geschlechts sowohl auf die wahrgenommene Wahrscheinlichkeit eines Aufstiegs als auch auf die eines außergewöhnlich schnellen Aufstiegs der fiktiven Senior im Unternehmen: Die Kandidatinnen werden in dieser Studie hinsichtlich ihrer Karriereaussich-

---

<sup>1026</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 56-57.

<sup>1027</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 56-57.

<sup>1028</sup> Vgl. *Grey* (1998), S. 577.

<sup>1029</sup> Vgl. *Anderson/Johnson/Reckers* (1994), S. 489. Es soll dabei eingeschätzt werden, wie wahrscheinlich die jeweilige Person im Unternehmen aufsteigen wird und wie wahrscheinlich die jeweilige Person im Unternehmen außergewöhnlichen Erfolg haben und schnell aufsteigen wird.

<sup>1030</sup> Vgl. *Anderson/Johnson/Reckers* (1994), S. 489. Der Effekt ist jedoch nur schwach signifikant.

<sup>1031</sup> Vgl. *Almer/Hopper/Kaplan* (1998), S. 6-8. Die Autoren untersuchen u. a., wie Senior und Manager die Karriereaussichten hypothetischer Bewerber/innen einschätzen, bei denen die Merkmale ethnische Herkunft, Geschlecht, Familienstruktur, kommunikative Fähigkeiten und Abschlussnote variiert werden. Die Autoren finden unter Verwendung einer Varianzanalyse (ANOVA) keinen Einfluss des Geschlechts auf die wahrgenommene Wahrscheinlichkeit eines Aufstiegs oder eines außergewöhnlich schnellen Aufstiegs der fiktiven Bewerber/innen im Unternehmen.

ten schlechter eingeschätzt als die Kandidaten.<sup>1032</sup> Die Ergebnisse von *Almer/Hopper/Kaplan* (1998) und *Anderson/Johnson/Reckers* (1994) sind somit konträr. *Almer/Hopper/Kaplan* (1998) vermuten diesbezüglich die unterschiedlichen Grundgesamtheiten im Forschungsdesign als Ursache, nämlich dass möglicherweise auf unterer Ebene das Geschlecht noch keine Rolle für die Einschätzung der Beförderungsaussichten spiele, jedoch mit höherer Hierarchieebene relevant werde.<sup>1033</sup>

*Barker/Monks* (1998) befragen irische weibliche und männliche CA zu diversen Aspekten rund um ihre Karrieren und führen im Nachgang der Befragung Interviews durch.<sup>1034</sup> Die Autorinnen unterscheiden Karrierehindernisse auf organisationaler Ebene, familienbezogene Hindernisse und Individuum-bezogene Hindernisse und finden unterschiedliche Karrierehindernisse für Männer und Frauen.<sup>1035</sup>

Im Hinblick auf mögliche geschlechtsspezifische Unterschiede sind *Roberts/Coutts* (1992) der Auffassung, dass Frauen nicht über einen gewissen Punkt hinausbefördert werden, selbst wenn diese äquivalente formelle Qualifikationen haben wie Männer. Den Grund dafür sehen sie darin, dass Frauen sich gewisse unternehmensspezifische Qualifikationen nicht (im ausreichenden Maße) angeeignet hätten.<sup>1036</sup>

*Barker* (2009) findet, dass weibliche Partner der Meinung sind, dass sie ihre Karriere weniger selbst geplant hätten als Männer.<sup>1037</sup>

*Morley et al.* (2002) finden, dass für die meisten Männer das Geschlecht nicht als relevant gesehen wird für eine Beförderung, Frauen hingegen finden dies schon.<sup>1038</sup>

#### **7.5.5.12. Ergebnisse der empirischen Untersuchung zu weiteren Aufstiegschancen**

Für die empirische Untersuchung wurde für die Messung der Aufstiegschancen bewusst eine Entscheidung gegen die Abfrage der aktuellen Beurteilung der Mitarbeiter/innen getroffen. Zwar würde diese Einschätzung der Leistung der jeweiligen Mitarbeiter/innen durch das Un-

---

<sup>1032</sup> Vgl. *Anderson/Johnson/Reckers* (1994), S. 483-491. Die befragten Mitarbeiter/innen sind für fünf der damaligen Big-6-WPG tätig und verfügen über durchschnittlich fünf Jahre Berufserfahrung. Die Mitarbeiter/innen sollen einschätzen, wie wahrscheinlich die fiktiven Senior im Unternehmen (außergewöhnlich schnell) aufsteigen und wie wahrscheinlich sie das Unternehmen unfreiwillig wieder verlassen (d. h. eine Kündigung nahegelegt bekommen), vgl. *Anderson/Johnson/Reckers* (1994), S. 487.

<sup>1033</sup> Vgl. *Almer/Hopper/Kaplan* (1998), S. 14. Die Autorinnen/Autoren stützen ihre Vermutung dabei auf eine weitere Studie vom *AICPA* (1994), welche einen Rückgang bei weiblichen Prüfern auf höheren Hierarchieebenen belegt.

<sup>1034</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 813-823. Die Befragten sind als CA qualifiziert. Die Folgeinterviews wurden ausschließlich mit Frauen durchgeführt, vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 814.

<sup>1035</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 815-820.

<sup>1036</sup> Vgl. *Roberts/Coutts* (1992), S. 569. Die Autorinnen lassen jedoch offen, ob die Befragten das nicht wollten oder nicht konnten, betonen aber den aktiven Teil daran, dass man sich also selbst um diese Qualifikation bemühen müsse.

<sup>1037</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 88.

<sup>1038</sup> Vgl. *Morley et al.* (2008), S. 67.



ternehmen einen guten Proxy für weitere Beförderungsaussichten darstellen. Allerdings ist hierbei zu beachten, dass gute und sehr gute Beurteilungen bei WPG selten sind und somit die Probandinnen/Probanden, die eine solche Beurteilung erhalten haben, möglicherweise einen Rückschluss der Antworten auf ihre Person befürchten könnten. Aus diesem Grund wird stattdessen die Wahrnehmung der Individuen erfragt, ob sie mit einem langfristigen Aufstieg im Unternehmen rechnen.

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v19_2_Ich gehe davon aus, dass ich nach einer Beförderung zum Manager auch weiterhin gute Aufstiegschancen habe.	362	0,376	1,701	4

Tabelle 137: Deskriptive Statistik „Wahrgenommene weitere Aufstiegschancen“

Für die Wahrnehmung der weiteren Aufstiegschancen wurde kein signifikanter Unterschied zwischen den männlichen und den weiblichen Befragten gefunden:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v19_2_Ich gehe davon aus, dass ich nach einer Beförderung zum Manager auch weiterhin gute Aufstiegschancen habe.	M	214	0,435	1,712	0,117	0,143	0,706
	F	144	0,278	1,703	0,142		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v19_2_Ich gehe davon aus, dass ich nach einer Beförderung zum Manager auch weiterhin gute Aufstiegschancen habe.	Varianzen sind gleich	0,851	356	0,395	0,157	0,184	

Tabelle 138: Gruppenstatistiken und t-Test für „Wahrgenommene weitere Aufstiegschancen“ und Geschlecht

## 7.6. Die Eigenschaften des Individuums im Zusammenhang mit der beruflichen Situation

### 7.6.1. Einführung in die Eigenschaften des Individuums im Zusammenhang mit der beruflichen Situation

Dispositionale Charakteristika oder Eigenschaften können Entscheidungen und Verhalten beeinflussen.<sup>1039</sup> Dabei sind Persönlichkeitseigenschaften (*traits*) „überdauernde Merkmale und Eigenschaften, die eine Person dazu prädisponieren, sich über verschiedene Situationen hinweg konsistent zu verhalten“<sup>1040</sup>. Eigenschaften sind damit im engeren Sinne breitere und

<sup>1039</sup> Vgl. Ajzen (2011), S.1123-1124.

<sup>1040</sup> Zimbardo/Gerrig (2004), S. 507.

zeitlich stabile Dispositionen und von Zuständen sowie Verhaltenstendenzen abzugrenzen.<sup>1041</sup> Der Begriff Persönlichkeit kann definiert werden als „eine komplexe Menge von einzigartigen psychischen Eigenschaften, welche die für ein Individuum charakteristischen Verhaltensmuster in vielen Situationen und über einen längeren Zeitraum hinweg beeinflussen“<sup>1042</sup>. Die nachfolgend dargestellten Persönlichkeitstheorien umfassen neben Persönlichkeitstypen insbesondere auch Persönlichkeitseigenschaften.

Auch in der Prüfungsforschung sind umfangreiche Forschungsarbeiten zu verschiedensten Eigenschaften von Prüfer/innen durchgeführt worden. In den 70er und 80er Jahren wurden in einigen Studien mögliche Unterschiede in Persönlichkeitsmerkmalen bei männlichen und weiblichen Accounting-Studierenden untersucht und keine Unterschiede festgestellt.<sup>1043</sup> Zudem finden etwa *Fraser/Lytle/Stolle* (1978), dass hinsichtlich der Persönlichkeitseigenschaften von weiblichen Accounting-Studierenden mehr Ähnlichkeiten mit den Persönlichkeitseigenschaften männlicher Accounting-Studierender bestehen als mit weiblichen Studierenden anderer Fachbereiche.<sup>1044</sup>

Für die nähere Beleuchtung der hier interessierenden Forschungsfrage, nämlich warum es so wenige weibliche WP gibt, werden an dieser Stelle auch die Eigenschaften von Senior und Prüfer/innen näher beleuchtet. Dabei wird zunächst auf Persönlichkeitstheorien nach etablierten Skalen der Psychologie eingegangen. Anschließend wird eine Auswahl bestimmter, häufig als karriererelevant bezeichneter Eigenschaften betrachtet und diese werden dahingehend analysiert, ob mögliche Unterschiede zwischen männlichen Prüfern und weiblichen Prüferinnen gefunden wurden.<sup>1045</sup>

### 7.6.2. Persönlichkeitseigenschaften in der Prüfungsforschung

Diverse Studien diskutieren Eigenschaften von Accounting-Studierenden, Berufseinsteiger/innen und examinierten WP. In diesem Zusammenhang werden gelegentlich auch Unterschiede in den Eigenschaften nach Geschlecht diskutiert. Eine vollumfängliche Darstellung aller Eigenschaften würde den Rahmen dieser Arbeit in hohem Maße sprengen. Es wird daher

---

<sup>1041</sup> Vgl. beispielsweise *Zimbardo/Gerrig* (2004), S. 507. *Donle* (2007) weist in ihrer Analyse der psychischen Eigenschaften von Prüferinnen/Prüfern auf eine mögliche Veränderbarkeit von Eigenschaften hin, vgl. *Donle* (2007), S. 68-70.

<sup>1042</sup> *Zimbardo/Gerrig* (2004), S. 504.

<sup>1043</sup> Vgl. für eine kurze Übersicht hierzu *Pillsbury/Capozzoli/Ciampa* (1989), S. 64-65.

<sup>1044</sup> Vgl. *Pillsbury/Capozzoli/Ciampa* (1989), S. 64-65, zu einem Überblick der Studie von *Fraser/Lytle/Stolle* (1978).

<sup>1045</sup> Sowohl in der Wissenschaft als auch in unzähligen populärwissenschaftlichen Beiträgen wird umfangreich erforscht oder diskutiert, ob es möglicherweise bestimmte geschlechtsspezifische Eigenschaften gibt und was die Ursachen hierfür sein können (z. B. was ist „typisch Mann“ und „typisch Frau“?). Dieses komplexe Themengebiet wird hier jedoch nicht ausführlich betrachtet.

an gegebener Stelle auf einige von der Literatur vornehmlich als karriererelevant erachtete Eigenschaften eingegangen und es wird in diesem Abschnitt eine größere Bandbreite von Eigenschaften im Zusammenhang von Persönlichkeitstypologien oder Persönlichkeitstests diskutiert.

In der Prüfungsforschung wurden eine Reihe von Persönlichkeitstypologien und Persönlichkeitstests auf WP angewandt. Am häufigsten werden der *Myers-Briggs-Type-Indicator* (MBTI), das Typ-A-/Typ-B-Verhalten und das Fünf-Faktoren-Modell in der Prüfungsforschung angewandt, die nachfolgend je kurz skizziert werden. Weitere in der Prüfungsforschung verwendete Tests/Skalen für Persönlichkeit oder Charaktereigenschaften sind etwa das *Bem Sex Role Inventory* (BSRI)<sup>1046</sup>, das *California Psychological Inventory* (CPI)<sup>1047</sup> oder der 16-Persönlichkeiten-Fragebogen<sup>1048</sup>.

Der sog. Myers-Briggs-Type-Indikator (MBTI) wurde von Katharine Briggs und Isabel Myers entwickelt, geht jedoch in seinem Grundkonzept auf Carl Gustav Jung zurück.<sup>1049</sup> Mittels MBTI werden Personen mittels vier wesentlicher Kriterien eingeordnet, wobei pro Kriterium jeweils zwei extreme Ausprägungen unterschieden werden, nämlich *extraversion/introversion* (E/I), *sensing/intuition* (S/N), *thinking/feeling* (T/F) und *judging/perceiving* (J/P).<sup>1050</sup> In den USA ist der MBTI aufgrund seiner Reliabilität und Validität<sup>1051</sup> ein weit verbreitetes Testinstrument und wurde gelegentlich auch in der Prüfungsforschung angewandt.<sup>1052</sup> US-amerikanische CPAs werden i. d. R. als ESTJ oder ISTJ beschrieben, d. h. als eher extrovertiert, sensorisch, rational, beurteilend.<sup>1053</sup> *Briggs/Copeland/Haynes* (2007) sehen die hohe STJ-Präferenz (in ihrer Studie 35–46 %, weit über dem US-Durchschnitt von 19 %) über mehrere Jahre hinweg kritisch und fordern mehr Diversität in den Persönlichkeiten. In einer nachfolgenden Studie finden *Haynes/Briggs/Copeland* (2008), dass es für Accounting-Studierende für private und berufliche Situationen unterschiedliche Ausprägungen beim MBTI gibt.<sup>1054</sup> *Andon/Chong/Roebuck* (2010) untersuchen die Persönlichkeiten von Studierenden, die beruflich im Bereich Rechnungswesen anfangen wollen, und finden ähnliche Per-

---

<sup>1046</sup> Vgl. beispielsweise *Barker* (2009), S. 51-52; *Maupin/Lehman* (1994), S. 433.

<sup>1047</sup> Vgl. *Park/Hayes/Foster* (1994), S. 349-354.

<sup>1048</sup> Vgl. *Davidson/Dalby* (1993), S. 81-97; *Johnson/Dierks* (1982), S. 25-46.

<sup>1049</sup> Vgl. *Briggs/Copeland/Haynes* (2007), S. 514; *Hull/Umansky* (1997), S. 513.

<sup>1050</sup> Vgl. *Briggs/Copeland/Haynes* (2007), S. 511-537, für eine Einführung in den MBTI und seine Anwendung in der Prüfungsforschung.

<sup>1051</sup> Vgl. *Donle* (2007), S. 98, für weitere Literaturhinweise zum MBTI einschließlich Entwicklung der Skalen, ihrer Gütekriterien usw.

<sup>1052</sup> Vgl. *Wheeler* (2001) für einen Überblick über die Anwendung des MBTI in der Prüfungsforschung.

<sup>1053</sup> Vgl. *Briggs/Copeland/Haynes* (2007), S. 511-537; *Hull/Umansky* (1997), S. 519; *Swain/Olsen* (2012). Letztere finden für das Merkmal introvertiert, dass sich dieses im weiteren Verlauf der beruflichen Tätigkeit nicht durchsetzen kann.

<sup>1054</sup> Vgl. *Haynes/Briggs/Copeland* (2008), S. 81-96.

sönlichkeitseigenschaften nach MBTI von Studierenden mit und ohne Schwerpunkt Accounting.<sup>1055</sup> Im Laufe der Zeit haben sich die Prüfertypen nach MBTI von eher introvertiert zu eher extrovertiert verändert.<sup>1056</sup> Wenige Studien berücksichtigen zusätzlich auch das Geschlecht. *Scarbrough* (1993) findet für bestimmte Persönlichkeitsausprägungen signifikante Unterschiede in der Jobzufriedenheit männlicher und weiblicher Accountants, beispielsweise sind introvertierte (I) und berechnende (J) Frauen zufriedener als Männer mit diesen Ausprägungen.<sup>1057</sup>

Eine etwas einfachere Form, Persönlichkeitstypen zu unterscheiden, ist eine Unterscheidung nach Typ-A- und Typ-B-Persönlichkeiten. Typ-A-Persönlichkeiten lassen sich „durch starkes Konkurrenzverhalten, dem Wunsch nach schnellem Handeln sowie einem Leben unter ständigem Druck und Feindseligkeit“<sup>1058</sup> beschreiben. Typ-B-Persönlichkeiten werden nicht konkret definiert, sondern stellen alle Personen dar, die nicht Typ-A-Persönlichkeiten sind. In der Prüfungsforschung werden die Typ-A-Persönlichkeiten ebenfalls herangezogen zur Charakterisierung der CPs. Bei Prüferinnen/Prüfern auf höherer Hierarchieebene wurde häufiger ein Typ-A-Verhalten beobachtet als bei Prüferinnen/Prüfern auf niedrigerer Karrierestufe, außerdem scheinen Individuen mit Typ-A-Verhalten bessere Leistung zu erbringen als Individuen mit Typ-B-Verhalten.<sup>1059</sup> Es gibt außerdem Anzeichen dafür, dass Typ-A-Verhalten mit einer höheren Jobzufriedenheit einhergeht.<sup>1060</sup> Bei Untersuchungen auf Unterschiede nach Geschlecht finden sich Hinweise, dass weibliche WP häufiger eine Typ-A-Persönlichkeit zu haben scheinen als männliche WP.<sup>1061</sup> *Smith/Davy/Stewart* (1998) finden, dass eine Typ-A-Persönlichkeit positiv assoziiert ist mit Rollenambiguität und bei Männern auch mit Jobzufriedenheit.<sup>1062</sup> *Smith/Davy/Stewart* (1998) vermuten als Grund für diesen geschlechtsspezifischen Unterschied die Messung des Typ-A-Verhaltens.<sup>1063</sup> Die von den Autoren verwendete Messung stellt im Wesentlichen auf die Leistungskomponente ab. Obgleich es nach bisherigen Erkenntnissen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Leistungsbedürfnissen von Männern und Frauen gibt, so könnten laut den in *Smith/Davy/Stewart* (1998) zitierten Studien Frauen die Erfüllung ihrer Bedürfnisse eher im privaten Bereich und Männer eher im berufli-

---

<sup>1055</sup> Vgl. *Andon/Chong/Roebuck* (2010), S. 253-265.

<sup>1056</sup> Vgl. *Schloemer/Schloemer* (1997), S. 24-39.

<sup>1057</sup> Vgl. *Scarbrough* (1993), S. 9.

<sup>1058</sup> *Donle* (2007), S. 100.

<sup>1059</sup> Vgl. *Fisher* (2001), S. 146; *Mynatt et al.* (1997), S. 671.

<sup>1060</sup> Vgl. *Fisher* (2001), S. 146; *Mynatt et al.* (1997), S. 671.

<sup>1061</sup> Vgl. *Fisher* (2001), S. 146.

<sup>1062</sup> Vgl. *Smith/Davy/Stewart* (1998), S. 196.

<sup>1063</sup> Vgl. *Smith/Davy/Stewart* (1998), S. 203, 218.

chen Bereich sehen.<sup>1064</sup> Dies könnte dann dazu führen, dass für Frauen ein höheres Typ-A-Verhalten nicht mit höherer Jobzufriedenheit positiv assoziiert ist, weil sie ihre Zufriedenheit eher im privaten Bereich erlangen.

*Donle* (2007) merkt kritisch an, dass Typologien wie MBTI oder Typ-A-/Typ-B-Persönlichkeiten eine mehrdimensionale Betrachtungsweise zugrunde liege, d. h. viele einzelne Eigenschaften zu einem Typ zusammengefasst werden, was „eine differenzierte Betrachtung einzelner Persönlichkeitsmerkmale nicht möglich“<sup>1065</sup> mache. Außerdem sei nicht klar, ob bestimmte Umgebungen (hier: berufliche Tätigkeit als WP) bestimmte Typen produzieren oder bestimmte Typen bestimmte Umgebungen bevorzugen.<sup>1066</sup> Letzterem Problem nehmen sich *Burton et al.* (2016) an und untersuchen mittels MBTI sowohl erfahrene CPAs als auch Accounting-Studierende im letzten Jahr sowie drei Jahre nach ihrem Examen.<sup>1067</sup> Das Recruiting im Bereich Wirtschaftsprüfung scheint Persönlichkeitsprofile von Studierenden zu bevorzugen, die denen der erfahrenen Prüfer/innen ähneln.<sup>1068</sup> Abweichende Persönlichkeitsprofile derjenigen Probandinnen/Probanden, die im Bereich Accounting bleiben, scheinen sich den Persönlichkeitsprofilen der erfahrenen CPA anzugleichen.<sup>1069</sup> Die Persönlichkeitsprofile derjenigen Mitarbeiter/innen, die die Wirtschaftsprüfung verlassen, bleiben hingegen unverändert.<sup>1070</sup>

Schließlich ist das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit als Modell zur Klassifizierung von verschiedenen Persönlichkeiten zu nennen. Im Fünf-Faktoren-Modell werden folgende Faktoren unterschieden: Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit für Erfahrungen.<sup>1071</sup> Ähnlich dem MBTI werden auch hier für jeden Faktor bipolar jeweils die extremen Ausprägungen definiert:

---

<sup>1064</sup> Vgl. *Smith/Davy/Stewart* (1998), S. 218.

<sup>1065</sup> *Donle* (2007), S. 100.

<sup>1066</sup> Vgl. *Donle* (2007), S. 101.

<sup>1067</sup> Vgl. *Burton et al.* (2016), S. 167-184.

<sup>1068</sup> Vgl. *Burton et al.* (2016), S. 179-182.

<sup>1069</sup> Vgl. *Burton et al.* (2016), S. 179-182.

<sup>1070</sup> Vgl. *Burton et al.* (2016), S. 179-182.

<sup>1071</sup> Vgl. *Zimbardo/Gerrig* (2004), S. 508-510.

<b>Das Fünf-Faktoren Modell</b>	
Extraversion	Gesprächig, energiegeladen und durchsetzungsfähig vs. ruhig, zurückhaltend und schüchtern
Verträglichkeit	Mitfühlend, freundlich und herzlich vs. kalt, streitsüchtig und unbarmherzig
Gewissenhaftigkeit	Organisiert, verantwortungsbewusst und vorsichtig vs. sorglos, leichtsinnig und verantwortungslos
Neurotizismus	Stabil, ruhig und zufrieden vs. ängstlich, instabil und launisch
Offenheit für Erfahrungen	Kreativ, intellektuell und offen vs. einfach, oberflächlich und nicht intelligent

Abbildung 9: Fünf-Faktoren-Modell<sup>1072</sup>

Diese Faktoren wurden zum Teil auch auf Persönlichkeitseigenschaften von Prüferinnen/Prüfern in der Wirtschaftsprüfung angewendet. Extraversion wird durch die beiden Pole extrovertiert und introvertiert charakterisiert. Während erfahrene Prüfer/innen noch Anfang der 90er Jahre als eher introvertiert beschrieben wurden,<sup>1073</sup> besteht mittlerweile eine Tendenz zur Extraversion unter den erfahrenen Prüferinnen/Prüfern.<sup>1074</sup> Der Faktor Verträglichkeit (*agreeableness*) beschreibt in seiner einen Ausprägung Personen, die mitfühlend und verständnisvoll sind, auf der anderen Seite der Skala hingegen Personen, die eher kalt und streitsüchtig sind (s. obige Abbildung). Prüfer/innen scheinen eher hohe Werte bei Verträglichkeit zu erzielen.<sup>1075</sup> Der Faktor Gewissenhaftigkeit (*conscientiousness*) beschreibt, inwieweit Personen entweder ordentlich, zuverlässig und hart arbeitend oder auf der anderen Seite eher sorglos und leichtsinnig sind (s. obige Abbildung). Für diesen Faktor gibt es kaum empirische Belege für Prüfer/innen, beispielsweise wurde ein positiver Zusammenhang zwischen Gewissenhaftigkeit und überdurchschnittlicher Leistung von Prüferinnen/Prüfern gefunden, der jedoch nur für Routineaufgaben gilt.<sup>1076</sup> Der Faktor Neurotizismus beinhaltet u. a. die beiden Pole stabil – instabil (s. obige Tabelle). Auch für das Merkmal Neurotizismus gibt es kaum empirische Studien für Prüfer/innen, mit Ausnahme von *Granleese/Barrett* (1993), die finden, dass Prüfer/innen stabiler sind als der Bevölkerungsdurchschnitt.<sup>1077</sup> Der Faktor Offenheit für Erfahrungen (*openness*) bezeichnet in hoher Ausprägung besonders kreative und intelligente Perso-

<sup>1072</sup> Abbildung wörtlich entnommen aus *Zimbardo/Gerrig* (2004), S. 509.

<sup>1073</sup> Vgl. *Granleese/Barrett* (1993), S. 190.

<sup>1074</sup> Vgl. *Schloemer/Schloemer* (1997), S. 32, für Partner in der Wirtschaftsprüfung. Vgl. *Donle* (2007), S. 103-105, für eine ausführliche Darstellung des Faktors Extraversion in Bezug auf die Wirtschaftsprüfung.

<sup>1075</sup> Vgl. *Granleese/Barrett* (1993), S. 190, sowie *Donle* (2007), S. 105-107, für eine ausführliche Darstellung des Faktors Verträglichkeit in Bezug auf die Wirtschaftsprüfung.

<sup>1076</sup> Vgl. *Donle* (2007), S. 107-108, mit Verweis auf *Stuart* (1993).

<sup>1077</sup> Vgl. *Granleese/Barrett* (1993), S. 190, sowie *Donle* (2007), S. 108-109, für eine ausführliche Darstellung des Faktors Neurotizismus in Bezug auf die Wirtschaftsprüfung.

nen, bei geringer Ausprägung erscheinen Personen als oberflächlich und nicht intelligent (s. obige Tabelle). Aufgrund der wenigen empirischen Studien speziell für Prüfer/innen kann lediglich ein hoher Grad an Offenheit für Erfahrungen für Prüfer/innen vermutet werden.<sup>1078</sup>

Außerdem finden sich einige weitere Studien, die die fünf Faktoren allgemein oder nur in Auszügen in der Prüfungsforschung anwenden. *Farag/Elias* (2016) untersuchen beispielsweise die fünf Faktoren für Accounting-Studierende und finden u. a. einen positiven Zusammenhang zwischen positiven Persönlichkeitseigenschaften und professioneller Skepsis.<sup>1079</sup> Einige Studien verwenden auch nur Auszüge des Fünf-Faktoren-Modells: *Dalton/Buchheit/McMillan* (2014) schließen etwa nur den Faktor Extraversion in ihrer Untersuchung der Unterschiede zwischen einer angestrebten Karriere im Bereich Tax vs. Audit ein.<sup>1080</sup>

Auch für die Anwendung der Theorie des geplanten Verhaltens spielen die o. g. fünf Faktoren eine Rolle. *Ajzen* (2011) vermutet, dass es stabile individuelle Unterschiede geben könnte, die das relative Gewicht der unterschiedlichen Prädikatoren des Verhaltens beeinflussen können.<sup>1081</sup> Allerdings gibt es in der Psychologie Erkenntnisse zum sog. Konsistenzparadox, nämlich dass zwar Persönlichkeitsbeurteilungen über die Zeit hinweg konstant sind, jedoch situationsübergreifende Verhaltensbeurteilungen nicht konsistent sind.<sup>1082</sup>

Hieran schließt sich unmittelbar die kritische Betrachtung des Fünf-Faktoren-Modells an. Zwar wird das Fünf-Faktoren-Modell grundsätzlich als geeignet erachtet, die Struktur der Persönlichkeit zu charakterisieren.<sup>1083</sup> Kritisch zu sehen ist jedoch, dass dieses vorwiegend deskriptiv ist und nicht theoretisch fundiert.<sup>1084</sup> Außerdem können Persönlichkeitstheorien wie das Fünf-Faktoren-Modell nicht erklären, wie sich die Persönlichkeit entwickelt.<sup>1085</sup>

In der Prüfungsforschung werden gelegentlich auch außerhalb der Persönlichkeitstheorien geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich bestimmter Eigenschaften von Männern und Frauen untersucht. *Dambrin/Lambert* (2011) weisen darauf hin, dass bisherige empirische Befunde zu geschlechtstypischen Eigenschaften sehr unterschiedliche Ergebnisse liefern:<sup>1086</sup>

---

<sup>1078</sup> Vgl. *Donle* (2007), S. 109-110, für eine ausführliche Darstellung des Faktors Offenheit für Erfahrungen in Bezug auf die Wirtschaftsprüfung.

<sup>1079</sup> Vgl. *Farag/Elias* (2016), S. 124-138.

<sup>1080</sup> Vgl. *Dalton/Buchheit/McMillan* (2014), S. 213-231. Entgegen des verbreiteten Stereotyps, dass (angehende) Prüfer/innen extrovertierter sind als (angehende) Steuerberater/innen, finden die Autoren keine Unterschiede im Faktor Extraversion zwischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern der Bereiche Audit und Tax, vgl. *Dalton/Buchheit/McMillan* (2014), S. 227.

<sup>1081</sup> Vgl. *Ajzen* (2011), S. 1124.

<sup>1082</sup> Vgl. *Zimbardo/Gerrig* (2004), S. 512.

<sup>1083</sup> Vgl. *Donle* (2007), S. 103, mit Verweis auf *Zimbardo/Gerrig* (2004).

<sup>1084</sup> Vgl. *Donle* (2007), S. 110.

<sup>1085</sup> Vgl. *Zimbardo/Gerrig* (2004), S. 513.

<sup>1086</sup> Vgl. *Dambrin/Lambert* (2011), S. 6.

Auf der eine Seite findet beispielsweise *Collins* (1993)<sup>1087</sup>, dass Frauen anfälliger für Stress sind, *Barker/Monks* (1998)<sup>1088</sup> identifizieren ein mögliches niedrigeres Selbstbewusstsein von Frauen, und *Davidson/Dalby* (1993) finden sehr unterschiedliche Persönlichkeitsprofile von männlichen und weiblichen Prüfern/Prüferinnen.<sup>1089</sup> Auf der anderen Seite finden *Mynatt et al.* (1997), dass sich die Persönlichkeiten von Frauen und Männern in der Wirtschaftsprüfung gleichen.<sup>1090</sup> Auch *Granleese/Barrett* (1993), die Persönlichkeitseigenschaften von männlichen CA in Irland, Wales und Schottland untersuchen, finden sehr ähnliche Persönlichkeitseigenschaften.<sup>1091</sup> *Dambrin/Lambert* (2011) fordern daher, dass Forscher/innen grundsätzlich von gleichen Eigenschaften für Männer und Frauen ausgehen sollten und vielmehr andere Aspekte erforschen sollten, die Frauen am beruflichen Aufstieg in der Wirtschaftsprüfung hindern.<sup>1092</sup>

Speziell hinsichtlich des Fünf-Faktoren-Modells und der geschlechterspezifischen Unterschiede finden beispielsweise *Schmitt et al.* (2008) bei einer global angelegten Studie der fünf Faktoren, dass in den meisten Ländern Frauen im Vergleich zu Männern höhere Werte bei Neurotizismus, Extraversion, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit haben.<sup>1093</sup>

Für die empirische Untersuchung der Vf. wird eine auf 15 Elemente verkürzte Fassung des Fünf-Faktoren-Modells verwendet, der sog. BFI-S. Dieser wurde von *Gerlitz/Schupp* (2005) entwickelt und erstmals im Sozioökonomischen Panel (SOEP) 2005 eingesetzt. Eine Prüfung der Gütekriterien erfolgte ebenfalls durch *Gerlitz/Schupp* (2005) sowie *Dehne/Schupp* (2007). Die nachstehende Tabelle gibt eine Übersicht über die deskriptive Statistik für die 15 Elemente sowie die Zuordnung zu den fünf Faktoren Extraversion (E), Verträglichkeit (V), Gewissenhaftigkeit (G), Neurotizismus (N) und Offenheit für Erfahrungen (O):

---

<sup>1087</sup> Vgl. *Collins* (1993), S. 32-36.

<sup>1088</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 815.

<sup>1089</sup> Vgl. *Davidson/Dalby* (1993), S. 86-93.

<sup>1090</sup> Vgl. *Mynatt et al.* (1997), S. 671.

<sup>1091</sup> Vgl. *Granleese/Barrett* (1993), S. 177-200.

<sup>1092</sup> Vgl. *Dambrin/Lambert* (2011), S. 6.

<sup>1093</sup> Vgl. *Schmitt et al.* (2008), S. 1-16.



Ich bin jemand, der ...	Zuordnung zu fünf Faktoren	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
... kommunikativ, gesprächig ist.	E	362	1,503	1,1609	4
... aus sich herausgehen kann, gesellig ist.	E	363	1,248	1,3601	3
... zurückhaltend ist.	-E	361	-0,294	1,6557	5
... manchmal etwas grob zu anderen ist.	-V	360	-1,014	1,6648	6
... verzeihen kann.	V	361	1,515	1,1928	5
... rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht.	V	361	2,133	0,8393	5
... gründlich arbeitet.	G	362	2,050	0,9223	4
... eher faul ist.	-G	360	-1,906	1,3628	6
... Aufgaben wirksam und effizient erledigt.	G	363	1,981	0,9117	3
... sich oft Sorgen macht.	N	361	0,363	1,6325	5
... leicht nervös wird.	N	361	-0,745	1,5280	5
... entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann.	-N	363	0,997	1,3776	3
... originell ist, neue Ideen einbringt.	O	362	1,080	1,1515	4
... künstlerische Erfahrungen schätzt.	O	358	-0,358	1,7507	8
... eine lebhafte Phantasie, Vorstellungen hat.	O	358	0,525	1,5112	8

Tabelle 139: Deskriptive Statistik „Eigenschaften nach dem Fünf-Faktoren-Modell“

Für eine bessere Einschätzung der gefundenen Mittelwerte wird ein Vergleich mit den gewichteten Mittelwerten des SOEP 2005 durchgeführt, die als deutsche Mittelwerte interpretiert werden können:

Ich bin jemand, der...		Mittelwert (empiri- sche Un- tersu- chung)	SD (empi- rische Untersu- chung)	angepas- te Mittel- werte <sup>1094</sup> (empiri- sche Un- tersu- chung)	Gewichte- te Mittel- werte SOEP 2005 <sup>1095</sup>	Differenz
... kommunikativ, gesprächig ist.	E	1,503	1,1609	5,50	5,49	0,01
... aus sich herausgehen kann, gesellig ist.	E	1,248	1,3601	5,25	5,07	0,18
... zurückhaltend ist.	-E	-0,294	1,6557	4,29	3,86	0,43
... manchmal etwas grob zu anderen ist.	-V	-1,014	1,6648	5,01	5,06	-0,05
... verzeihen kann.	V	1,515	1,1928	5,52	5,52	0,00
... rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht.	V	2,133	0,8393	6,13	5,78	0,35
... gründlich arbeitet.	G	2,050	0,9223	6,05	6,15	-0,10
... eher faul ist.	-G	-1,906	1,3628	5,91	5,71	0,20
... Aufgaben wirksam und effizient erledigt.	G	1,981	0,9117	5,98	5,75	0,23
... sich oft Sorgen macht.	N	0,363	1,6325	4,36	4,76	-0,40
... leicht nervös wird.	N	-0,745	1,5280	3,25	3,77	-0,52
... entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann.	-N	0,997	1,3776	3,00	3,47	-0,47
... originell ist, neue Ideen einbringt.	O	1,080	1,1515	5,08	4,54	0,54
... künstlerische Erfahrungen schätzt.	O	-0,358	1,7507	3,64	4,09	-0,45
... eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat.	O	0,525	1,5112	4,53	4,83	-0,30

Tabelle 140: Vergleich der Mittelwerte der „Eigenschaften nach dem Fünf-Faktoren-Modell“ lt. eigener empirischer Studie und den Mittelwerten lt. SOEP 2005<sup>1096</sup>

Insgesamt sind große Ähnlichkeiten zwischen den befragten Senior und den Ergebnissen des SOEP zu beobachten. Bedeutende Unterschiede finden sich insbesondere hinsichtlich des Faktors Neurotizismus, für den die befragten Senior deutlich niedrigere Werte aufweisen als die gesamtdeutschen Mittelwerte. Auch geben die befragten Senior beim Faktor Extraversion höhere Werte an. Für den Faktor Offenheit für neue Erfahrungen zeigen sich für die drei Teilfragen sehr unterschiedliche Tendenzen: Während die Senior sich deutlich höher einschätzen hinsichtlich ihrer Eigenschaft, neue Ideen einbringen zu können, fällt die Einschätzung für die beiden übrigen Aspekte des Faktors Offenheit deutlich niedriger aus als im SOEP.

Eine Auswertung der einzelnen Variablen nach Geschlecht zeigt signifikante Unterschiede zwischen den männlichen und weiblichen Befragten hinsichtlich des Faktors Gewissenhaftigkeit:

<sup>1094</sup> In der hier durchgeführten Studie wurde die Skala von -3 bis +3 gewählt, im SOEP wird eine Skala von 1-7 verwendet. Zur besseren Vergleichbarkeit mit den Mittelwerten des SOEP werden in dieser Spalte die Mittelwerte der hier durchgeführten Studie umgerechnet. Die im BFI-S z. T. invertierten Items sind hier bereits gedreht dargestellt.

<sup>1095</sup> Vgl. *Dehne/Schupp* (2007), S. 42.

<sup>1096</sup> Vgl. *Dehne/Schupp* (2007), S. 42.

v1_Geschlecht	N	Mittelwert	SD	SEM	Levene-Test F	Signifikanz	Ergebnis	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED																																																																																																																																																																																																																																					
... kommunikativ, gesprächig ist. (E)	M	1,423	1,149	0,078	0,001	0,974	Varianzen sind gleich	-1,556	357	0,121	-0,195	0,125																																																																																																																																																																																																																																					
	F	1,618	1,183	0,099									... aus sich herausgehen kann, gesellig ist. (E)	M	1,259	1,311	0,089	1,529	0,217	Varianzen sind gleich	0,111	358	0,912	0,016	0,146	F	1,243	1,420	0,118	... zurückhaltend ist. (-E)	M	-0,220	1,657	0,113	0,062	0,804	Varianzen sind gleich	1,025	356	0,306	0,183	0,179	F	-0,403	1,661	0,138	... manchmal etwas grob zu anderen ist. (-V)	M	-0,850	1,677	0,115	0,399	0,528	Varianzen sind gleich	2,123	355	0,034	0,380	0,179	F	-1,231	1,630	0,136	... verzeihen kann. (V)	M	1,579	1,167	0,080	0,416	0,520	Varianzen sind gleich	1,374	356	0,170	0,177	0,129	F	1,403	1,231	0,103	... rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht. (V)	M	2,093	0,879	0,060	0,677	0,411	Varianzen sind gleich	-1,073	356	0,284	-0,098	0,091	F	2,190	0,780	0,0656	... gründlich arbeitet. (G)	M	1,884	0,991	0,068	1,413	0,235	Varianzen sind gleich	-4,258	357	0,000	-0,415	0,097	F	2,299	0,758	0,063	... eher faul ist. (-G)	M	-1,710	1,404	0,096	5,257	0,022	Varianzen sind ungleich	3,309	326	0,001	0,472	0,143	F	-2,182	1,260	0,105	... Aufgaben wirksam und effizient erledigt. (G)	M	1,880	1,014	0,069	9,611	0,002	Varianzen sind ungleich	-2,757	356	0,006	-0,252	0,092	F	2,132	0,722	0,060	... sich oft Sorgen macht. (N)	M	0,284	1,649	0,112	0,193	0,660	Varianzen sind gleich	-0,971	356	0,332	-0,171	0,176	F	0,455	1,604	0,134	... leicht nervös wird. (N)	M	-0,977	1,448	0,099	3,158	0,076	Varianzen sind gleich	-3,432	356	0,001	-0,557	0,162	F	-0,420	1,585	0,133	... entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann. (-N)	M	1,083	1,348	0,092	0,510	0,476	Varianzen sind gleich	1,317	358	0,189	0,194	0,148	F	0,889	1,410	0,118	... originell ist, neue Ideen einbringt. (O)	M	1,153	1,123	0,077	0,065	0,800	Varianzen sind gleich	1,573	357	0,117	0,195	0,124	F	0,958	1,194	0,100	... künstlerische Erfahrungen schätzt. (O)	M	-0,395	1,726	0,118	0,002	0,962	Varianzen sind gleich	-0,438	354	0,662	-0,083	0,190	F	-0,312	1,801	0,152	... eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat. (O)	M	0,540	1,471	0,101	0,383	0,536	Varianzen sind gleich
... aus sich herausgehen kann, gesellig ist. (E)	M	1,259	1,311	0,089	1,529	0,217	Varianzen sind gleich	0,111	358	0,912	0,016	0,146																																																																																																																																																																																																																																					
	F	1,243	1,420	0,118									... zurückhaltend ist. (-E)	M	-0,220	1,657	0,113	0,062	0,804	Varianzen sind gleich	1,025	356	0,306	0,183	0,179	F	-0,403	1,661	0,138	... manchmal etwas grob zu anderen ist. (-V)	M	-0,850	1,677	0,115	0,399	0,528	Varianzen sind gleich	2,123	355	0,034	0,380	0,179	F	-1,231	1,630	0,136	... verzeihen kann. (V)	M	1,579	1,167	0,080	0,416	0,520	Varianzen sind gleich	1,374	356	0,170	0,177	0,129	F	1,403	1,231	0,103	... rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht. (V)	M	2,093	0,879	0,060	0,677	0,411	Varianzen sind gleich	-1,073	356	0,284	-0,098	0,091	F	2,190	0,780	0,0656	... gründlich arbeitet. (G)	M	1,884	0,991	0,068	1,413	0,235	Varianzen sind gleich	-4,258	357	0,000	-0,415	0,097	F	2,299	0,758	0,063	... eher faul ist. (-G)	M	-1,710	1,404	0,096	5,257	0,022	Varianzen sind ungleich	3,309	326	0,001	0,472	0,143	F	-2,182	1,260	0,105	... Aufgaben wirksam und effizient erledigt. (G)	M	1,880	1,014	0,069	9,611	0,002	Varianzen sind ungleich	-2,757	356	0,006	-0,252	0,092	F	2,132	0,722	0,060	... sich oft Sorgen macht. (N)	M	0,284	1,649	0,112	0,193	0,660	Varianzen sind gleich	-0,971	356	0,332	-0,171	0,176	F	0,455	1,604	0,134	... leicht nervös wird. (N)	M	-0,977	1,448	0,099	3,158	0,076	Varianzen sind gleich	-3,432	356	0,001	-0,557	0,162	F	-0,420	1,585	0,133	... entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann. (-N)	M	1,083	1,348	0,092	0,510	0,476	Varianzen sind gleich	1,317	358	0,189	0,194	0,148	F	0,889	1,410	0,118	... originell ist, neue Ideen einbringt. (O)	M	1,153	1,123	0,077	0,065	0,800	Varianzen sind gleich	1,573	357	0,117	0,195	0,124	F	0,958	1,194	0,100	... künstlerische Erfahrungen schätzt. (O)	M	-0,395	1,726	0,118	0,002	0,962	Varianzen sind gleich	-0,438	354	0,662	-0,083	0,190	F	-0,312	1,801	0,152	... eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat. (O)	M	0,540	1,471	0,101	0,383	0,536	Varianzen sind gleich	0,285	353	0,776	0,047	0,165	F	0,493	1,588	0,133								
... zurückhaltend ist. (-E)	M	-0,220	1,657	0,113	0,062	0,804	Varianzen sind gleich	1,025	356	0,306	0,183	0,179																																																																																																																																																																																																																																					
	F	-0,403	1,661	0,138									... manchmal etwas grob zu anderen ist. (-V)	M	-0,850	1,677	0,115	0,399	0,528	Varianzen sind gleich	2,123	355	0,034	0,380	0,179	F	-1,231	1,630	0,136	... verzeihen kann. (V)	M	1,579	1,167	0,080	0,416	0,520	Varianzen sind gleich	1,374	356	0,170	0,177	0,129	F	1,403	1,231	0,103	... rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht. (V)	M	2,093	0,879	0,060	0,677	0,411	Varianzen sind gleich	-1,073	356	0,284	-0,098	0,091	F	2,190	0,780	0,0656	... gründlich arbeitet. (G)	M	1,884	0,991	0,068	1,413	0,235	Varianzen sind gleich	-4,258	357	0,000	-0,415	0,097	F	2,299	0,758	0,063	... eher faul ist. (-G)	M	-1,710	1,404	0,096	5,257	0,022	Varianzen sind ungleich	3,309	326	0,001	0,472	0,143	F	-2,182	1,260	0,105	... Aufgaben wirksam und effizient erledigt. (G)	M	1,880	1,014	0,069	9,611	0,002	Varianzen sind ungleich	-2,757	356	0,006	-0,252	0,092	F	2,132	0,722	0,060	... sich oft Sorgen macht. (N)	M	0,284	1,649	0,112	0,193	0,660	Varianzen sind gleich	-0,971	356	0,332	-0,171	0,176	F	0,455	1,604	0,134	... leicht nervös wird. (N)	M	-0,977	1,448	0,099	3,158	0,076	Varianzen sind gleich	-3,432	356	0,001	-0,557	0,162	F	-0,420	1,585	0,133	... entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann. (-N)	M	1,083	1,348	0,092	0,510	0,476	Varianzen sind gleich	1,317	358	0,189	0,194	0,148	F	0,889	1,410	0,118	... originell ist, neue Ideen einbringt. (O)	M	1,153	1,123	0,077	0,065	0,800	Varianzen sind gleich	1,573	357	0,117	0,195	0,124	F	0,958	1,194	0,100	... künstlerische Erfahrungen schätzt. (O)	M	-0,395	1,726	0,118	0,002	0,962	Varianzen sind gleich	-0,438	354	0,662	-0,083	0,190	F	-0,312	1,801	0,152	... eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat. (O)	M	0,540	1,471	0,101	0,383	0,536	Varianzen sind gleich	0,285	353	0,776	0,047	0,165	F	0,493	1,588	0,133																									
... manchmal etwas grob zu anderen ist. (-V)	M	-0,850	1,677	0,115	0,399	0,528	Varianzen sind gleich	2,123	355	0,034	0,380	0,179																																																																																																																																																																																																																																					
	F	-1,231	1,630	0,136									... verzeihen kann. (V)	M	1,579	1,167	0,080	0,416	0,520	Varianzen sind gleich	1,374	356	0,170	0,177	0,129	F	1,403	1,231	0,103	... rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht. (V)	M	2,093	0,879	0,060	0,677	0,411	Varianzen sind gleich	-1,073	356	0,284	-0,098	0,091	F	2,190	0,780	0,0656	... gründlich arbeitet. (G)	M	1,884	0,991	0,068	1,413	0,235	Varianzen sind gleich	-4,258	357	0,000	-0,415	0,097	F	2,299	0,758	0,063	... eher faul ist. (-G)	M	-1,710	1,404	0,096	5,257	0,022	Varianzen sind ungleich	3,309	326	0,001	0,472	0,143	F	-2,182	1,260	0,105	... Aufgaben wirksam und effizient erledigt. (G)	M	1,880	1,014	0,069	9,611	0,002	Varianzen sind ungleich	-2,757	356	0,006	-0,252	0,092	F	2,132	0,722	0,060	... sich oft Sorgen macht. (N)	M	0,284	1,649	0,112	0,193	0,660	Varianzen sind gleich	-0,971	356	0,332	-0,171	0,176	F	0,455	1,604	0,134	... leicht nervös wird. (N)	M	-0,977	1,448	0,099	3,158	0,076	Varianzen sind gleich	-3,432	356	0,001	-0,557	0,162	F	-0,420	1,585	0,133	... entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann. (-N)	M	1,083	1,348	0,092	0,510	0,476	Varianzen sind gleich	1,317	358	0,189	0,194	0,148	F	0,889	1,410	0,118	... originell ist, neue Ideen einbringt. (O)	M	1,153	1,123	0,077	0,065	0,800	Varianzen sind gleich	1,573	357	0,117	0,195	0,124	F	0,958	1,194	0,100	... künstlerische Erfahrungen schätzt. (O)	M	-0,395	1,726	0,118	0,002	0,962	Varianzen sind gleich	-0,438	354	0,662	-0,083	0,190	F	-0,312	1,801	0,152	... eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat. (O)	M	0,540	1,471	0,101	0,383	0,536	Varianzen sind gleich	0,285	353	0,776	0,047	0,165	F	0,493	1,588	0,133																																										
... verzeihen kann. (V)	M	1,579	1,167	0,080	0,416	0,520	Varianzen sind gleich	1,374	356	0,170	0,177	0,129																																																																																																																																																																																																																																					
	F	1,403	1,231	0,103									... rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht. (V)	M	2,093	0,879	0,060	0,677	0,411	Varianzen sind gleich	-1,073	356	0,284	-0,098	0,091	F	2,190	0,780	0,0656	... gründlich arbeitet. (G)	M	1,884	0,991	0,068	1,413	0,235	Varianzen sind gleich	-4,258	357	0,000	-0,415	0,097	F	2,299	0,758	0,063	... eher faul ist. (-G)	M	-1,710	1,404	0,096	5,257	0,022	Varianzen sind ungleich	3,309	326	0,001	0,472	0,143	F	-2,182	1,260	0,105	... Aufgaben wirksam und effizient erledigt. (G)	M	1,880	1,014	0,069	9,611	0,002	Varianzen sind ungleich	-2,757	356	0,006	-0,252	0,092	F	2,132	0,722	0,060	... sich oft Sorgen macht. (N)	M	0,284	1,649	0,112	0,193	0,660	Varianzen sind gleich	-0,971	356	0,332	-0,171	0,176	F	0,455	1,604	0,134	... leicht nervös wird. (N)	M	-0,977	1,448	0,099	3,158	0,076	Varianzen sind gleich	-3,432	356	0,001	-0,557	0,162	F	-0,420	1,585	0,133	... entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann. (-N)	M	1,083	1,348	0,092	0,510	0,476	Varianzen sind gleich	1,317	358	0,189	0,194	0,148	F	0,889	1,410	0,118	... originell ist, neue Ideen einbringt. (O)	M	1,153	1,123	0,077	0,065	0,800	Varianzen sind gleich	1,573	357	0,117	0,195	0,124	F	0,958	1,194	0,100	... künstlerische Erfahrungen schätzt. (O)	M	-0,395	1,726	0,118	0,002	0,962	Varianzen sind gleich	-0,438	354	0,662	-0,083	0,190	F	-0,312	1,801	0,152	... eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat. (O)	M	0,540	1,471	0,101	0,383	0,536	Varianzen sind gleich	0,285	353	0,776	0,047	0,165	F	0,493	1,588	0,133																																																											
... rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht. (V)	M	2,093	0,879	0,060	0,677	0,411	Varianzen sind gleich	-1,073	356	0,284	-0,098	0,091																																																																																																																																																																																																																																					
	F	2,190	0,780	0,0656									... gründlich arbeitet. (G)	M	1,884	0,991	0,068	1,413	0,235	Varianzen sind gleich	-4,258	357	0,000	-0,415	0,097	F	2,299	0,758	0,063	... eher faul ist. (-G)	M	-1,710	1,404	0,096	5,257	0,022	Varianzen sind ungleich	3,309	326	0,001	0,472	0,143	F	-2,182	1,260	0,105	... Aufgaben wirksam und effizient erledigt. (G)	M	1,880	1,014	0,069	9,611	0,002	Varianzen sind ungleich	-2,757	356	0,006	-0,252	0,092	F	2,132	0,722	0,060	... sich oft Sorgen macht. (N)	M	0,284	1,649	0,112	0,193	0,660	Varianzen sind gleich	-0,971	356	0,332	-0,171	0,176	F	0,455	1,604	0,134	... leicht nervös wird. (N)	M	-0,977	1,448	0,099	3,158	0,076	Varianzen sind gleich	-3,432	356	0,001	-0,557	0,162	F	-0,420	1,585	0,133	... entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann. (-N)	M	1,083	1,348	0,092	0,510	0,476	Varianzen sind gleich	1,317	358	0,189	0,194	0,148	F	0,889	1,410	0,118	... originell ist, neue Ideen einbringt. (O)	M	1,153	1,123	0,077	0,065	0,800	Varianzen sind gleich	1,573	357	0,117	0,195	0,124	F	0,958	1,194	0,100	... künstlerische Erfahrungen schätzt. (O)	M	-0,395	1,726	0,118	0,002	0,962	Varianzen sind gleich	-0,438	354	0,662	-0,083	0,190	F	-0,312	1,801	0,152	... eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat. (O)	M	0,540	1,471	0,101	0,383	0,536	Varianzen sind gleich	0,285	353	0,776	0,047	0,165	F	0,493	1,588	0,133																																																																												
... gründlich arbeitet. (G)	M	1,884	0,991	0,068	1,413	0,235	Varianzen sind gleich	-4,258	357	0,000	-0,415	0,097																																																																																																																																																																																																																																					
	F	2,299	0,758	0,063									... eher faul ist. (-G)	M	-1,710	1,404	0,096	5,257	0,022	Varianzen sind ungleich	3,309	326	0,001	0,472	0,143	F	-2,182	1,260	0,105	... Aufgaben wirksam und effizient erledigt. (G)	M	1,880	1,014	0,069	9,611	0,002	Varianzen sind ungleich	-2,757	356	0,006	-0,252	0,092	F	2,132	0,722	0,060	... sich oft Sorgen macht. (N)	M	0,284	1,649	0,112	0,193	0,660	Varianzen sind gleich	-0,971	356	0,332	-0,171	0,176	F	0,455	1,604	0,134	... leicht nervös wird. (N)	M	-0,977	1,448	0,099	3,158	0,076	Varianzen sind gleich	-3,432	356	0,001	-0,557	0,162	F	-0,420	1,585	0,133	... entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann. (-N)	M	1,083	1,348	0,092	0,510	0,476	Varianzen sind gleich	1,317	358	0,189	0,194	0,148	F	0,889	1,410	0,118	... originell ist, neue Ideen einbringt. (O)	M	1,153	1,123	0,077	0,065	0,800	Varianzen sind gleich	1,573	357	0,117	0,195	0,124	F	0,958	1,194	0,100	... künstlerische Erfahrungen schätzt. (O)	M	-0,395	1,726	0,118	0,002	0,962	Varianzen sind gleich	-0,438	354	0,662	-0,083	0,190	F	-0,312	1,801	0,152	... eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat. (O)	M	0,540	1,471	0,101	0,383	0,536	Varianzen sind gleich	0,285	353	0,776	0,047	0,165	F	0,493	1,588	0,133																																																																																													
... eher faul ist. (-G)	M	-1,710	1,404	0,096	5,257	0,022	Varianzen sind ungleich	3,309	326	0,001	0,472	0,143																																																																																																																																																																																																																																					
	F	-2,182	1,260	0,105									... Aufgaben wirksam und effizient erledigt. (G)	M	1,880	1,014	0,069	9,611	0,002	Varianzen sind ungleich	-2,757	356	0,006	-0,252	0,092	F	2,132	0,722	0,060	... sich oft Sorgen macht. (N)	M	0,284	1,649	0,112	0,193	0,660	Varianzen sind gleich	-0,971	356	0,332	-0,171	0,176	F	0,455	1,604	0,134	... leicht nervös wird. (N)	M	-0,977	1,448	0,099	3,158	0,076	Varianzen sind gleich	-3,432	356	0,001	-0,557	0,162	F	-0,420	1,585	0,133	... entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann. (-N)	M	1,083	1,348	0,092	0,510	0,476	Varianzen sind gleich	1,317	358	0,189	0,194	0,148	F	0,889	1,410	0,118	... originell ist, neue Ideen einbringt. (O)	M	1,153	1,123	0,077	0,065	0,800	Varianzen sind gleich	1,573	357	0,117	0,195	0,124	F	0,958	1,194	0,100	... künstlerische Erfahrungen schätzt. (O)	M	-0,395	1,726	0,118	0,002	0,962	Varianzen sind gleich	-0,438	354	0,662	-0,083	0,190	F	-0,312	1,801	0,152	... eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat. (O)	M	0,540	1,471	0,101	0,383	0,536	Varianzen sind gleich	0,285	353	0,776	0,047	0,165	F	0,493	1,588	0,133																																																																																																														
... Aufgaben wirksam und effizient erledigt. (G)	M	1,880	1,014	0,069	9,611	0,002	Varianzen sind ungleich	-2,757	356	0,006	-0,252	0,092																																																																																																																																																																																																																																					
	F	2,132	0,722	0,060									... sich oft Sorgen macht. (N)	M	0,284	1,649	0,112	0,193	0,660	Varianzen sind gleich	-0,971	356	0,332	-0,171	0,176	F	0,455	1,604	0,134	... leicht nervös wird. (N)	M	-0,977	1,448	0,099	3,158	0,076	Varianzen sind gleich	-3,432	356	0,001	-0,557	0,162	F	-0,420	1,585	0,133	... entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann. (-N)	M	1,083	1,348	0,092	0,510	0,476	Varianzen sind gleich	1,317	358	0,189	0,194	0,148	F	0,889	1,410	0,118	... originell ist, neue Ideen einbringt. (O)	M	1,153	1,123	0,077	0,065	0,800	Varianzen sind gleich	1,573	357	0,117	0,195	0,124	F	0,958	1,194	0,100	... künstlerische Erfahrungen schätzt. (O)	M	-0,395	1,726	0,118	0,002	0,962	Varianzen sind gleich	-0,438	354	0,662	-0,083	0,190	F	-0,312	1,801	0,152	... eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat. (O)	M	0,540	1,471	0,101	0,383	0,536	Varianzen sind gleich	0,285	353	0,776	0,047	0,165	F	0,493	1,588	0,133																																																																																																																															
... sich oft Sorgen macht. (N)	M	0,284	1,649	0,112	0,193	0,660	Varianzen sind gleich	-0,971	356	0,332	-0,171	0,176																																																																																																																																																																																																																																					
	F	0,455	1,604	0,134									... leicht nervös wird. (N)	M	-0,977	1,448	0,099	3,158	0,076	Varianzen sind gleich	-3,432	356	0,001	-0,557	0,162	F	-0,420	1,585	0,133	... entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann. (-N)	M	1,083	1,348	0,092	0,510	0,476	Varianzen sind gleich	1,317	358	0,189	0,194	0,148	F	0,889	1,410	0,118	... originell ist, neue Ideen einbringt. (O)	M	1,153	1,123	0,077	0,065	0,800	Varianzen sind gleich	1,573	357	0,117	0,195	0,124	F	0,958	1,194	0,100	... künstlerische Erfahrungen schätzt. (O)	M	-0,395	1,726	0,118	0,002	0,962	Varianzen sind gleich	-0,438	354	0,662	-0,083	0,190	F	-0,312	1,801	0,152	... eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat. (O)	M	0,540	1,471	0,101	0,383	0,536	Varianzen sind gleich	0,285	353	0,776	0,047	0,165	F	0,493	1,588	0,133																																																																																																																																																
... leicht nervös wird. (N)	M	-0,977	1,448	0,099	3,158	0,076	Varianzen sind gleich	-3,432	356	0,001	-0,557	0,162																																																																																																																																																																																																																																					
	F	-0,420	1,585	0,133									... entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann. (-N)	M	1,083	1,348	0,092	0,510	0,476	Varianzen sind gleich	1,317	358	0,189	0,194	0,148	F	0,889	1,410	0,118	... originell ist, neue Ideen einbringt. (O)	M	1,153	1,123	0,077	0,065	0,800	Varianzen sind gleich	1,573	357	0,117	0,195	0,124	F	0,958	1,194	0,100	... künstlerische Erfahrungen schätzt. (O)	M	-0,395	1,726	0,118	0,002	0,962	Varianzen sind gleich	-0,438	354	0,662	-0,083	0,190	F	-0,312	1,801	0,152	... eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat. (O)	M	0,540	1,471	0,101	0,383	0,536	Varianzen sind gleich	0,285	353	0,776	0,047	0,165	F	0,493	1,588	0,133																																																																																																																																																																	
... entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann. (-N)	M	1,083	1,348	0,092	0,510	0,476	Varianzen sind gleich	1,317	358	0,189	0,194	0,148																																																																																																																																																																																																																																					
	F	0,889	1,410	0,118									... originell ist, neue Ideen einbringt. (O)	M	1,153	1,123	0,077	0,065	0,800	Varianzen sind gleich	1,573	357	0,117	0,195	0,124	F	0,958	1,194	0,100	... künstlerische Erfahrungen schätzt. (O)	M	-0,395	1,726	0,118	0,002	0,962	Varianzen sind gleich	-0,438	354	0,662	-0,083	0,190	F	-0,312	1,801	0,152	... eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat. (O)	M	0,540	1,471	0,101	0,383	0,536	Varianzen sind gleich	0,285	353	0,776	0,047	0,165	F	0,493	1,588	0,133																																																																																																																																																																																		
... originell ist, neue Ideen einbringt. (O)	M	1,153	1,123	0,077	0,065	0,800	Varianzen sind gleich	1,573	357	0,117	0,195	0,124																																																																																																																																																																																																																																					
	F	0,958	1,194	0,100									... künstlerische Erfahrungen schätzt. (O)	M	-0,395	1,726	0,118	0,002	0,962	Varianzen sind gleich	-0,438	354	0,662	-0,083	0,190	F	-0,312	1,801	0,152	... eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat. (O)	M	0,540	1,471	0,101	0,383	0,536	Varianzen sind gleich	0,285	353	0,776	0,047	0,165	F	0,493	1,588	0,133																																																																																																																																																																																																			
... künstlerische Erfahrungen schätzt. (O)	M	-0,395	1,726	0,118	0,002	0,962	Varianzen sind gleich	-0,438	354	0,662	-0,083	0,190																																																																																																																																																																																																																																					
	F	-0,312	1,801	0,152									... eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat. (O)	M	0,540	1,471	0,101	0,383	0,536	Varianzen sind gleich	0,285	353	0,776	0,047	0,165	F	0,493	1,588	0,133																																																																																																																																																																																																																				
... eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat. (O)	M	0,540	1,471	0,101	0,383	0,536	Varianzen sind gleich	0,285	353	0,776	0,047	0,165																																																																																																																																																																																																																																					
	F	0,493	1,588	0,133																																																																																																																																																																																																																																													

Tabelle 141: Vergleich Mittelwerte „Eigenschaften nach dem Fünf-Faktoren-Modell“ und Geschlecht

Die weiblichen Senior schätzen sich insgesamt mit signifikant höheren Werten für Gewissenhaftigkeit ein als die männlichen Senior. Außerdem besteht jeweils ein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern hinsichtlich eines Teilaspekts von Neurotizismus und eines Teilaspekts des Faktors Verträglichkeit. Dies betrifft zu einem die Einschätzung dahingehend, in wie weit man sich selbst als jemanden sieht, der leicht nervös wird – hierfür ist der Umfang der Zustimmung der befragten Frauen signifikant höher als die der befragten Männer. Zum anderen betrifft dies die Einschätzung dahingehend, in wie weit man sich selbst als jemanden sieht, der manchmal etwas grob zu anderen ist – hierfür ist der Umfang der Zustimmung der befragten Frauen signifikant niedriger als die der befragten Männer. Es ist jedoch für diese beiden Faktoren zu beachten, dass für die übrigen Elemente der Faktoren keine signifikanten Unterschiede zu beobachten sind und daher nicht auf signifikante Unterschiede zwischen den befragten Männern und Frauen hinsichtlich des Faktors insgesamt geschlossen werden kann.

### **7.6.3. Karriererelevante Eigenschaften: Zusammenhang Beförderungsaussichten und Eigenschaften**

In diesem Abschnitt wird auf Forschungsergebnisse zum Zusammenspiel von Eigenschaften und Beförderungsaussichten eingegangen, nämlich welche Eigenschaften für den weiteren beruflichen Aufstieg bis zur Karrierestufe Partner häufig seitens der WPG (unabhängig vom Geschlecht) gefordert werden. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf geschlechtsspezifischen Unterschieden und/oder gendergeprägten Strukturen.

Da jedoch der Schwerpunkt der Arbeit auf der Schwelle von Senior zu Manager liegt, können in dieser Arbeit nicht alle dieser Eigenschaften im Detail analysiert werden oder in der empirischen Untersuchung abgefragt werden, wie die Senior einzelne karriererelevante Eigenschaften bei sich selbst einschätzen. Neben der bereits diskutierten Wahrnehmung der weiteren Beförderungsaussichten durch die Senior steht hier übergeordnet die Einschätzung der eigenen beruflichen Ambitionen im Vordergrund.

Die Bedeutung der eigenen beruflichen Ambitionen liegt auf der Hand: Ist den Senior grundsätzlich beruflicher Erfolg nicht so wichtig oder haben sie nicht den Wunsch, bestimmte berufliche Ziele zu erreichen, könnte dies einen wichtigen Einfluss auf die Kündigungsabsicht haben.

Begrenzte Chancen für die weitere berufliche Entwicklung zu haben, ist einer der wichtigsten Gründe, warum Frauen das Unternehmen verlassen.<sup>1097</sup> *Greenhaus et al.* (1997) untersuchen u. a. den Zusammenhang zwischen Karrierebestreben und Kündigung in der Wirtschaftsprüfung.<sup>1098</sup> Erwartungsgemäß besteht ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen Karriereabsichten und Kündigung.<sup>1099</sup> Zudem finden die Autorinnen/Autoren hier einen geschlechtsspezifischen Unterschied, nämlich dass Frauen weniger die Absicht haben, in ihrem Unternehmen Partner zu werden, als Männer.<sup>1100</sup> Diese Variable erklärt laut *Greenhaus et al.* (1997) die Unterschiede in der Kündigungsrate zwischen Männern und Frauen.<sup>1101</sup>

Einige Studien befassen sich mit den Faktoren, die ein Individuum in seiner beruflichen Tätigkeit antreiben (*career drivers*). Als Eigenschaften/notwendige Voraussetzungen werden beispielsweise genannt: Fachwissen, mandantenbezogene Eigenschaften, Führungsstil/-qualitäten, Motivation/Ehrgeiz, etc. Diese Eigenschaften werden von den Unternehmen selbst festgelegt und stetig reproduziert. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010) bemerken kritisch, dass diese Eigenschaften stark gendergeprägt sind („irredeemably gendered“).<sup>1102</sup> Die von ihnen untersuchte Big-4-WPG präsentiert sich selbst nach außen hin als rein leistungsorientiert, jedoch wird in Interviews darauf hingewiesen, dass es in der Realität eben doch nicht nur auf Leistung ankomme.<sup>1103</sup> Nachfolgend werden einige zentrale, karriererelevante Eigenschaften beleuchtet und ggf. vorhandene Befunde zu geschlechtsspezifischen Unterschieden diskutiert.

Wie bereits oben angedeutet, ist fundiertes Fachwissen eine wichtige Voraussetzung für eine Tätigkeit im Bereich Wirtschaftsprüfung. Es wird allerdings in einigen Forschungsbeiträgen darauf hingewiesen, dass Fachwissen eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung ist, um „professionell“ als Prüfer/in tätig zu sein.<sup>1104</sup> Dies kann ähnlich auch auf den beruflichen Aufstieg im Bereich Wirtschaftsprüfung einer WPG übertragen werden. Häufig wird auch *ex negativo* berichtet, dass es für einen beruflichen Aufstieg nicht ausreicht, besonders gute Fachkenntnisse zu haben.<sup>1105</sup> Dies wird insbesondere im Zusammenhang mit geschlechtsspezifischen Unterschieden angesprochen, nämlich dass Frauen häufiger als Männer der Mei-

---

<sup>1097</sup> Vgl. *Barcelona/Lelievre/Lelievre* (1975); *Cheramy/Hooks* (1988); *Pillsbury/Capozzoli/Ciampa* (1989); *Wallace* (2009a), S. 182.

<sup>1098</sup> Vgl. *Greenhaus et al.* (1997), S. 249-270.

<sup>1099</sup> Vgl. *Greenhaus et al.* (1997), S. 260.

<sup>1100</sup> Vgl. *Greenhaus et al.* (1997), S. 260.

<sup>1101</sup> Vgl. *Greenhaus et al.* (1997), S. 260-262.

<sup>1102</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 783.

<sup>1103</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 783.

<sup>1104</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 7, 37; *Grey* (1998), S. 575.

<sup>1105</sup> Vgl. beispielweise *Grey* (1998), S. 580.

nung seien, mit ausgezeichneter Leistung (automatisch) aufsteigen zu können.<sup>1106</sup> Es gibt Anzeichen dafür, dass Fachwissen zwar grundsätzlich ein karriererelevanter Aspekt ist, der aber mit steigender Hierarchieebene zunehmend als selbstverständlich angesehen wird.<sup>1107</sup> Für eine Beförderung zum Manager ist in der Regel das Bestehen des WP-Examens notwendig und kann in diesem Zusammenhang auch als ein objektivierter Beleg für Fachwissen interpretiert werden. Im Interview mit *Barker* (2009) berichten viele weibliche Partner, dass sie in Schul-, Universitäts- und anderen Examen besonders gute Leistungen erbracht hätten, dass sie aber auch häufig davon überrascht waren, wie gut sie waren.<sup>1108</sup> In diesem Zusammenhang sei als Exkurs erwähnt, dass zahlreiche Studien Unterschiede zwischen der Leistung männlicher und weiblicher Studierender im Studium untersuchen, mit widersprüchlichen Ergebnissen.<sup>1109</sup> Die Mehrheit der internationalen Forschungsarbeiten finden jedoch unter Berücksichtigung verschiedener weiterer Kontrollvariablen keine signifikanten Geschlechterunterschiede in der im Studium erbrachten Leistung.<sup>1110</sup> *Carpenter/Friar/Lipe* (1993) weisen auf einen möglichen Zusammenhang zwischen ihren eigenen niedrigen Erwartungen an Leistung und tatsächlichen Leistungen hin.<sup>1111</sup>

In Bezug auf Mandanten wird die Fähigkeit, neue Mandanten zu gewinnen, besonders betont, aber auch die Fähigkeit, Mandate nicht zu verlieren, große Mandate zu managen und weitere Dienstleistungen an Mandanten zu verkaufen, werden als wichtige Fähigkeiten für einen beruflichen Aufstieg erachtet.<sup>1112</sup> Im Zusammenhang mit Letzterem werden auch die Notwendigkeit eines ausgeprägten Geschäftssinns und ein kontinuierliches Streben nach Wachstum betont.<sup>1113</sup> Eines der wichtigsten Mantras der Partner einer Big-4-WPG ist „never be satis-

---

<sup>1106</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 364 ; *Maupin* (1993b), S. 142-143.

<sup>1107</sup> Bei der Einstellung spielen fachliche Kenntnisse noch insoweit eine große Rolle, dass grundsätzlich Bewerber/innen mit guten Abschlussnoten bevorzugt eingestellt werden. Auch werden Bewerber/innen mit einer guten im Vergleich zu einer weniger guten Abschlussnote bessere Karriereaussichten (d. h. eine höhere Wahrscheinlichkeit des beruflichen Aufstiegs) zugeschrieben, vgl. *Almer/Hopper/Kaplan* (1998), S. 8-9. Es soll dabei eingeschätzt werden, wie wahrscheinlich die jeweilige Person im Unternehmen aufsteigen wird und wie wahrscheinlich die jeweilige Person im Unternehmen außergewöhnlichen Erfolg haben und schnell aufsteigen wird.

<sup>1108</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 64-65.

<sup>1109</sup> Während beispielsweise *Mutchler/Turner/Williams* (1987) und weitere Studien (vgl. die Übersicht von *Pillsbury/Capozzoli/Ciampa* (1989), S. 64) eine bessere Leistung von weiblichen im Vergleich zu männlichen Studierenden finden, finden umgekehrt *Bouillon/Doran* (1992) bessere Leistungen von männlichen im Vergleich zu weiblichen Studierenden.

<sup>1110</sup> Vgl. beispielsweise *Lipe* (1989), *Park/Hayes/Foster* (1994) und *Tyson* (1989) für US-amerikanische Studierende aus dem Bereich Accounting *Okafor/Egbon* (2011) für nigerianische, *Tho* (1994) für malaysische und *Uyar/Güngörmüş* (2011) für türkische Accounting-Studierende. Vgl. insbesondere *Uyar/Güngörmüş* (2011) für einen umfassenden Literaturüberblick zu möglichen Einflussfaktoren auf die Leistung von Accounting-Studierenden.

<sup>1111</sup> Vgl. *Carpenter/Friar/Lipe* (1993), S. 1-17.

<sup>1112</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 7 und 37, zur Fähigkeit, neue Mandanten zu gewinnen; vgl. *Grey* (1998), S. 580, zur Fähigkeit, Mandate nicht zu verlieren; Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 520, zur Fähigkeit, große Mandate zu managen; vgl. *Wallace* (2009a), S. 186, zur Fähigkeit, weitere Dienstleistungen an Mandanten zu verkaufen.

<sup>1113</sup> Vgl. *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 520.

fied“<sup>1114</sup>. *Morley et al.* (2008) befragen australische CPAs zu ihrer Einschätzung zu beförderungrelevanten Eigenschaften und finden als einen der wenigen signifikanten Unterschiede, dass Männer die Fähigkeit, neue Mandanten zu akquirieren, als signifikant wichtiger einschätzen als Frauen.<sup>1115</sup> Ähnlich finden auch *Barker/Monks* (1998), dass Männer den Aspekt Geschäftssinn deutlich häufiger als notwendige Voraussetzung angeben als Frauen,<sup>1116</sup> und weisen darauf hin, dass andere Quellen zeigen, dass gerade der Geschäftssinn eine der wichtigsten Eigenschaften für den beruflichen Aufstieg als Accountant sei.<sup>1117</sup>

Auch Führungsqualitäten werden als wichtiger Karrieretreiber gesehen – und umgekehrt der Mangel an diesen Führungsqualitäten als Hindernis: Lt. *Barker* (2009) haben die meisten Frauen eine Präferenz für einen anderen Führungsstil als Männer.<sup>1118</sup> In männerdominierten Organisationen herrscht allerdings lt. *Barker* (2009) ein männlich geprägter Führungsstil vor und als typisch weiblich angesehene Eigenschaften werden weniger geschätzt, so dass Frauen in der Regel mit der Zeit entweder den männlichen Führungsstil übernehmen oder das Unternehmen verlassen.<sup>1119</sup> Dies führt wiederum zu einer Dominanz des männlichen Stils auf Ebene der höchsten Positionen, jedoch nicht unbedingt auch auf niedrigerer Ebene oder im mittleren Management.<sup>1120</sup> Im Interview mit *Barker* (2009) finden männliche Partner außerdem, dass ihre Partner-Kolleginnen besser mit ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern auskommen als männliche.<sup>1121</sup> In einer Studie von *Maupin* (1993b) sieht die überwiegende Mehrheit der Männer personenbezogene Faktoren, hier geringere Führungskompetenzen bei Frauen, als Grund für den bestehenden Mangel an weiblichen Partnern in der Wirtschaftsprüfung.<sup>1122</sup>

Weiterhin finden *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010) als gewünschte Eigenschaften für Erfolg unter anderem Motivation und Ehrgeiz.<sup>1123</sup> Motivation ist nachweislich einer der wichtigsten Faktoren für beruflichen Erfolg. Individuen mit höherer Motivation lernen schneller

---

<sup>1114</sup> *Kornberger/Justesen/Mouritsen* (2011), S. 520.

<sup>1115</sup> Vgl. *Morley et al.* (2008), S. 67.

<sup>1116</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 818.

<sup>1117</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 818.

<sup>1118</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 40, mit weiteren Literaturverweisen zum *transformational style* bei Frauen und *transactional style* bei Männern.

<sup>1119</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 40.

<sup>1120</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 40.

<sup>1121</sup> *Barker* (2009), S. 52-53.

<sup>1122</sup> Vgl. *Maupin* (1993b), S. 138-140, 150. Als möglicher Grund wird von den befragten Männern angeführt, dass Frauen aufgrund ihrer geschlechtsspezifischen Sozialisation über niedrigere Führungskompetenzen verfügten und bestimmte unerwünschte Verhaltensweisen zeigten, die es zu verbessern gelte, wenn sie eine Partnerschaft in der Wirtschaftsprüfung anstreben. Diese Einschätzung ist jedoch insbesondere vor dem Hintergrund der dargestellten anderslautenden Forschungsergebnisse kritisch zu sehen.

<sup>1123</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 783.

als weniger motivierte.<sup>1124</sup> Sind WP-Ass. hoch motiviert, so lernen sie vermutlich schneller und in kürzerer Zeit bei ihren Aufträgen und entwickeln ihre Kompetenzen schneller weiter als solche mit geringerer Motivation.<sup>1125</sup> Zudem könnten sich höher motivierte Mitarbeiter/innen auch außerhalb ihrer Arbeitszeit freiwillig weiterbilden oder fachliche Themen selbstständig vertiefen.<sup>1126</sup> *Parker/KohlmeyerIII* (2005) finden einen positiven Zusammenhang zwischen *Job Commitment* und Kündigungsabsicht.<sup>1127</sup> Letzterer wird von den Autoren keiner gesonderten Betrachtung unterzogen, ebenso wenig werden geschlechtsspezifische Unterschiede betrachtet. *Collin et al.* (2007) finden, dass Motivation für schwedische WP-Ass. die Dauer der Ausbildungszeit bis zum Berufsexamen wesentlich beeinflusst, nämlich dass Individuen mit höherer Motivation eine kürzere Zeit bis zum Ablegen des Examens aufweisen.<sup>1128</sup> *Collin et al.* (2007) sehen keine Anzeichen einer möglichen genderspezifischen Prägung des Faktors Motivation.<sup>1129</sup> Auch *Reed/Kratchman/Strawser* (1994) finden keine Anzeichen dafür, dass Frauen in ihrem Job weniger engagiert sind als Männer.<sup>1130</sup>

Andere Studien kommen zu abweichenden Ergebnissen. *Trapp/Hermanson/Turner* (1989) finden unterschiedliche Einschätzungen der Leistungsbereitschaft im Job durch Männer und Frauen: Während 69 % der weiblichen Befragten sagen, Männer und Frauen hätten das gleiche Level an Leistungsbereitschaft, sagen dies nur 37 % der männlichen Befragten.<sup>1131</sup> Ähnlich findet auch *Maupin* (1993b), dass 92 % der befragten Männer den Mangel an weiblichen Partnern in der Wirtschaftsprüfung auf personenbezogene Faktoren zurückführen, die beinhalten oder dazu führen, dass Frauen eine geringere Leistungsbereitschaft zeigen.<sup>1132</sup> Hingegen sehen dies nur 46 % der Frauen so.<sup>1133</sup>

Neben Motivation wird auch Ehrgeiz als wichtiger Faktor genannt (s. o.). Hinsichtlich der Einschätzung des Faktors Ehrgeiz finden sich häufiger Forschungsergebnisse zu geschlechtsspezifischen Unterschieden: Frauen werden oft als weniger ehrgeizig wahrgenommen als

---

<sup>1124</sup> Vgl. *Krech et al.* (1992), S. 39-41 (Band 3).

<sup>1125</sup> Vgl. *Collin et al.* (2007), S. 20.

<sup>1126</sup> Vgl. ähnlich *Collin et al.* (2007), S. 20.

<sup>1127</sup> Vgl. *Parker/KohlmeyerIII* (2005), S. 362-364. Zur Messung des *Job Commitments* über die 9-Items-Skala von *Mowday/Steers/Porter* (1979), siehe *Parker/KohlmeyerIII* (2005), S. 362.

<sup>1128</sup> Vgl. *Collin et al.* (2007), S. 20-21, 27-35. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass in der Studie von *Collin et al.* (2007) bereits examinierte WP zu ihrer Einschätzung ihrer Motivation vor Ablegen des Examens gefragt wurden und die Antworten durchweg bei vier oder 5 bei einer 5-Punkte-Skala lagen. Die Variable wurde daher binär kodiert, so dass hier eine höhere im Vergleich zu einer niedrigeren Motivation immer noch Motivation auf hohem Level bedeutet.

<sup>1129</sup> Vgl. *Collin et al.* (2007), S. 21.

<sup>1130</sup> Vgl. *Reed/Kratchman/Strawser* (1994), S. 50; weiterführend auch *Browne* (2005); *Kyriakidou et al.* (2016); *Morley et al.* (2008); *Pillsbury/Capozzoli/Ciampa* (1989).

<sup>1131</sup> Vgl. *Ahmadi/Helms/Nodoushani* (1995), S. 18, mit Verweis auf *Trapp/Hermanson/Turner* (1989).

<sup>1132</sup> Vgl. *Maupin* (1993b), S. 138-140.

<sup>1133</sup> Vgl. *Maupin* (1993b), S. 138-140.



Männer.<sup>1134</sup> *Morley et al.* (2008) finden, dass Männer sich selbst als ehrgeiziger bei der Verfolgung ihrer beruflichen Ziele einschätzen als Frauen.<sup>1135</sup> Im Interview mit *Barker* (2009) berichten viele weibliche Partner, dass sie sich als *competitive* sehen, also als jemanden, der sich gerne mit anderen misst und vergleicht und dabei gerne am besten ist.<sup>1136</sup> Einige Interviewte reflektieren, dass dies vermutlich keine besonders weibliche Eigenschaft sei und/oder dass sie insbesondere auch eigene selbst gesetzte Ziele erreichen und übertreffen wollten.<sup>1137</sup> *Lupu* (2012) sieht für Frauen weniger Entwicklungsperspektiven und schlechtere Aussichten auf herausfordernde Tätigkeiten als für Männer und vermutet die Gründe hierfür primär in organisationalen Strukturen.<sup>1138</sup> Hinsichtlich der Entwicklungsperspektiven sei es von großer Bedeutung, dass die Mitarbeiter/innen an ihren Aufgaben wachsen könnten, dass sie Verantwortung und herausfordernde Tätigkeiten übernehmen könnten.<sup>1139</sup> Ist dies nicht der Fall, so *Lupu* (2012), könne die Motivation sinken und/oder gebe es keine weiteren Entwicklungen in der Karriere. Hierzu ist kritisch anzumerken, dass diese Auffassung bereits im Wesentlichen auf der Annahme basiert, dass die Gründe für schlechtere Entwicklungsperspektiven von außen auf die weiblichen Individuen einwirken. *Lupu* (2012) begründet ihre Auffassung jedoch damit, dass sich in Frankreich viele Frauen, die vormals bei einer Big-4-WPG tätig waren, selbstständig machen (vgl. auch Abschnitt 7.4.7.1).<sup>1140</sup> Dies zeige, dass es Frauen nicht an Ehrgeiz, Willen oder Führungsfähigkeiten fehle, sondern dass die Gründe in dem anderen Arbeitsumfeld zu suchen seien („less inhibitive environment“<sup>1141</sup>).

Hinsichtlich der allgemeinen beruflichen Ambitionen finden sich in der Mehrheit der Prüfungsforschung keine Belege für geschlechtsspezifische Unterschiede.<sup>1142</sup> Allerdings ist laut *Lupu* (2012) eine interne Studie einer französischen Big-4-WPG zu dem Schluss gekommen, dass viele junge weibliche Manager heute das Karriereziel Partner ablehnen, da sie eine ausgeglichene Work-Life-Balance anstreben und dieses Ziel als inkompatibel mit weiteren Verpflichtungen außerhalb des Berufs wahrgenommen wird, wie etwa Zeit mit der Familie zu

---

<sup>1134</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 364.

<sup>1135</sup> Vgl. *Morley et al.* (2008), S. 69-70.

<sup>1136</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 63-64. Im englischen Original wird der Begriff *competitive* verwendet, was grundsätzlich eine neutrale Beschreibung für eine bestimmte Charaktereigenschaft ist (s. o.). Im Deutschen gibt es keinen einzelnen Begriff, der alle Facetten des englischen Begriffs umfasst, daher wird an dieser Stelle der englische Begriff verwendet.

<sup>1137</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 64.

<sup>1138</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 364.

<sup>1139</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 364.

<sup>1140</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 364-365.

<sup>1141</sup> *Lupu* (2012), S. 364.

<sup>1142</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 819-820; *Hull/Umansky* (1997), S. 520; *Lupu* (2012), S. 35. Andererseits finden etwa *Morley et al.* (2008), S. 69-70, dass Männer sich selbst eher als jemanden sehen, der bei der Karriereplanung die Initiative ergreift, als Frauen dies tun.

verbringen.<sup>1143</sup> Als weitere karriererelevante Eigenschaften werden Flexibilität und intellektuelle Neugier genannt<sup>1144</sup> sowie die Fähigkeit, sich selbst geschickt vor Mandanten und im Büro zu präsentieren und sich selbst zu organisieren.<sup>1145</sup>

In der empirischen Untersuchung der Vf. wurde der Schwerpunkt auf die Wahrnehmung der Senior hinsichtlich ihrer beruflichen Ambitionen gelegt. Diese sollte mittels zweier Fragen eingeschätzt werden, nämlich nach der Einschätzung hinsichtlich der Wichtigkeit des beruflichen Erfolgs sowie nach dem eigenen Ehrgeiz bezüglich der beruflichen Ziele. Die deskriptive Statistik zeigt eine ähnliche Zustimmung zu diesen Aussagen bei vergleichsweise geringer Standardabweichung:

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v19_5_Beruflicher Erfolg spielt für mich eine große Rolle.	360	1,225	1,252	6
v19_6_Ich bin sehr ehrgeizig in der Verfolgung meiner beruflichen Ziele.	363	1,314	1,315	3

Tabelle 142: Deskriptive Statistik „Motivation/Ehrgeiz hinsichtlich beruflicher Ziele“

Eine Auswertung nach Geschlecht für diese beiden Variablen zeigt eine signifikant stärkere Zustimmung der männlichen Befragten im Vergleich zu den weiblichen Befragten bezüglich der Einschätzung der Relevanz des beruflichen Erfolgs:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v19_5_Beruflicher Erfolg spielt für mich eine große Rolle.	M	213	1,362	1,235	0,085	0,678	0,411
	F	143	1,035	1,258	0,105		
v19_6_Ich bin sehr ehrgeizig in der Verfolgung meiner beruflichen Ziele.	M	217	1,406	1,274	0,086	0,812	0,368
	F	142	1,197	1,370	0,115		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v19_5_Beruflicher Erfolg spielt für mich eine große Rolle.	Varianzen sind gleich	2,428	354	0,016	0,327	0,135	
v19_6_Ich bin sehr ehrgeizig in der Verfolgung meiner beruflichen Ziele.	Varianzen sind gleich	1,471	357	0,142	0,208	0,142	

Tabelle 143: Gruppenstatistiken und t-Test für „Motivation/Ehrgeiz hinsichtlich beruflicher Ziele“ und Geschlecht

<sup>1143</sup> Vgl. Lupu (2012), S. 362.

<sup>1144</sup> Vgl. Kornberger/Justesen/Mouritsen (2011), S. 520.

<sup>1145</sup> Vgl. Grey (1998), S. 580.

Die Ergebnisse zeigen, dass die männlichen Befragten die Wichtigkeit des beruflichen Erfolgs für sich selbst höher einschätzen als die weiblichen Befragten. Hinsichtlich des eigenen Ehrgeizes schätzen sich jedoch die Befragten ähnlich ein. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Frage nach beruflichem Erfolg eine breite Einschätzung mit vielen einzelnen Komponenten impliziert. Die einzelnen Komponenten müssten jedoch in einer gesonderten Studie untersucht werden,

## **7.7. Die private Situation des Individuums im Zusammenspiel mit der beruflichen Situation**

### **7.7.1. Einführung in die Analyse der privaten Situation des Individuums**

„Das familiäre Umfeld ist für Frauen das Killerkriterium. Wenn das nicht stimmt, kriegen wir sie nicht.“<sup>1146</sup> Diese Aussage von Brigitte *Hirl-Höfer*, der ehemaligen Personalchefin von Microsoft, zeigt beispielhaft, welche überragende Bedeutung die private Situation insbesondere für Frauen haben kann. In diesem Abschnitt wird untersucht, ob, und wenn ja, wie sich die private Situation des Individuums auf seine berufliche Situation auswirkt. Es werden dabei insbesondere geschlechtsspezifische Unterschiede betrachtet bzw. die einzelnen Komponenten hinsichtlich einer möglichen Genderprägung untersucht.

Die Unterscheidung zwischen Beruf und Privatleben ist mit der industriellen Revolution entstanden.<sup>1147</sup> Mitte/Ende der 1980er Jahre wurde der Fokus primär auf Unterschiede zwischen Männern und Frauen gelegt (vgl. Abschnitt 4.2.2).<sup>1148</sup> Die Lebensweisen von Frauen wurden genauer betrachtet und eine doppelte Rolle von Frauen beschrieben, die Rolle der Frau im Beruf und die Rolle der Frau in der häuslichen Sphäre.<sup>1149</sup> Die beiden Rollen sind eng miteinander verknüpft, bedingen einander und können daher nicht losgelöst voneinander betrachtet werden.<sup>1150</sup> Neuere Forschungsrichtungen betonen zudem, dass die berufliche Sphäre die private dominiere und als wichtiger angesehen werde.<sup>1151</sup> So wird das Konzept der Work-Life-Balance kritisiert, welches eine strikte Trennung von Beruf und Privatleben impliziert (vgl. Abschnitt 7.4.3.16). Es erscheint somit nicht ausreichend, nur beruflich bedingte Kündigungsgründe zu betrachten. Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass private Gründe einen we-

---

<sup>1146</sup> *Schiessl* (2008), S. 81 mit direktem Zitat von Frau Hirl-Höfer.

<sup>1147</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 443.

<sup>1148</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 443.

<sup>1149</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 443.

<sup>1150</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 444.

<sup>1151</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 444.

sentlichen Einfluss auf die Kündigungsentscheidung haben können. Diese werden im Laufe dieses Abschnitts näher betrachtet und zu Fragen im Rahmen dieser Studie verdichtet.

*Lightbody* (2009) weist als eine der wenigen Forscher/innen auf das äußerst komplexe Zusammenspiel von Gründen hin, die zu einer Kündigung führen können.<sup>1152</sup> *Lightbody* (2009) fordert daher einen besonderen Forschungsansatz zur Analyse ebendieser Komplexität.<sup>1153</sup> In der vorliegenden Arbeit wird dieses Problem aufgegriffen. Außerdem wird, zusätzlich zu den beruflichen Faktoren, auch eine umfassende Bandbreite an persönlichen Faktoren mit erhoben. Dies ist jedoch in der empirischen Forschung manchmal problematisch, denn je privater die Gründe sind, desto schwieriger ist es, diese im formellen Kontext zu erheben. Dies zeigt sich beispielsweise auch in einer hohen Anzahl fehlender Werte für sehr persönliche Fragen (vgl. Auswertungen).

### **7.7.2. Analyse des Einflusses der Partner/innen auf die berufliche Situation in der Wirtschaftsprüfung**

Nur wenige Studien im Bereich der Prüfungsforschung haben auch die Rolle einer Partnerin / eines Partners in ihre Untersuchungen einbezogen. In einigen Studien werden quantitative Daten zu Lebenspartner/Familie abgefragt, die aber meist nicht oder nur im Hinblick auf Kinder ausgewertet. In Interview-Studien werden die Partner/innen teilweise in verschiedenen Funktionen erwähnt (s. u.).

Es gibt jedoch Anhaltspunkte dafür, dass auch ein/e Partner/in Einfluss auf Karriereabsichten und -entscheidungen haben kann. Im Falle der Wirtschaftsprüfung könnte dies auch Einfluss auf die Absicht, das WP-Examen abzulegen, die Einstellung zur Manager-Position oder die Kündigungsabsicht selbst sein.

#### **7.7.2.1. Quantitative Daten zu Partner/in und/oder Familie in der Prüfungsforschung**

Einige Studien erfragen neben den üblichen demografischen Angaben auch den Familienstand der Studienteilnehmer/innen. Die Antworten zeigen, dass männliche Partner in WPG deutlich häufiger verheiratet sind als weibliche Partner in WPG, sowie seltener geschieden und seltener Single sind als weibliche Partner.<sup>1154</sup> *Hull/Umansky* (1997) führen eine der wenigen Befragungen dazu bei männlichen und weiblichen Managern durch und finden, dass auch männliche Manager deutlich häufiger verheiratet sind als weibliche Manager und seltener Single

---

<sup>1152</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 58.

<sup>1153</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 58: „[It] requires studies to utilize a methodology that facilitates an examination of the longitudinal, complex and iterative nature and interaction of both job and ‘personal’ factors in the decision-making processes of individuals“.

<sup>1154</sup> Vgl. beispielsweise *Anderson-Gough et al.* (2005), S. 483; *Barker/Monks* (1998), S. 817; *Hull/Umansky* (1997), S. 517.

sind. Dabei sind 82 % der männlichen Manager und 93 % der Partner in WPG verheiratet, im Gegensatz zu 65 % der weiblichen Manager und 65 % der weiblichen Partner.<sup>1155</sup> *Barker/Monks* (1998) sehen einen möglichen Grund für den höheren Anteil der Frauen ohne Lebenspartner/in darin, dass Frauen Karriere und Partnerschaft seltener verbinden können.<sup>1156</sup>

Die Unterstützung durch eine private Partnerin bzw. einen Partner ist von zentraler Bedeutung für die Karriere (vgl. nächster Abschnitt). Hierbei spielt es auch eine Rolle, in welchem Umfang ein/e Partner/in selbst berufstätig ist. *Barker/Monks* (1998) erfragen dies ebenfalls und finden, dass unter den von ihnen befragten CA, die eine Partnerin bzw. einen Partner haben, bei deutlich mehr Frauen (85 %) als Männern (48 %) der/die Partner/in in Vollzeit berufstätig ist.<sup>1157</sup> In der Studie von *Barker/Monks* (1998) haben unter den von ihnen befragten CA deutlich mehr Männer (65 %) als Frauen (44 %) ein oder mehrere Kinder.<sup>1158</sup> Die Autorinnen vermuten, dass Frauen ihre Familienplanung zugunsten ihrer Karriere nach hinten verschieben oder zurückstellen, da es für sie schwieriger sei, mit Kind/ern Karriere zu machen.<sup>1159</sup>

*Almer/Hopper/Kaplan* (1998) finden, dass auch innerhalb von WPG bei der Einschätzung von hypothetischen Bewerbungen u. a. verheirateten Kandidatinnen/Kandidaten eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit zur freiwilligen Kündigung zugeschrieben wird als unverheirateten.<sup>1160</sup>

Die Senior in der durchgeführten empirischen Untersuchung der Vf. machen folgende Angaben zum Familienstand:

Familienstand		
	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten
Verheiratet / In eingetragener Lebenspartnerschaft	130	36 %
Ledig, mit festem Partner / fester Partnerin	157	43 %
Ledig, ohne festen Partner/ feste Partnerin	78	21 %
Andere	1	0 %
Keine Angabe	0	0 %
Gesamt	366	100 %

Tabelle 144: Häufigkeiten zum Familienstand der Befragten

<sup>1155</sup> Vgl. *Hull/Umansky* (1997), S. 517.

<sup>1156</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 817.

<sup>1157</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 817.

<sup>1158</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 818.

<sup>1159</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 818.

<sup>1160</sup> Vgl. *Almer/Hopper/Kaplan* (1998), S. 8-9. Der Effekt für die Variable Geschlecht ist jedoch nur schwach signifikant ( $p=0,0796$ ). Außerdem werden Kandidatinnen/Kandidaten mit einer guten Abschlussnote mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit der freiwilligen Kündigung eingeschätzt (im Vergleich zu einer schlechten Abschlussnote), ebenso wie Kandidatinnen/Kandidaten mit hohen kommunikativen Fähigkeiten (im Vergleich zu geringen).

Somit sind rund 80 % der Senior in festen Partnerschaften gebunden. Eine zusätzliche Auswertung getrennt nach männlichen und weiblichen Befragten zeigt, dass von den männlichen Befragten 41 % ledig sind und in einer festen Partnerschaft leben, 34 % verheiratet sind, und 25 % ledig ohne feste Partnerschaft sind. Von den befragten Frauen sind 46 % ledig und in einer festen Partnerschaft, 37 % verheiratet und 17 % Single. Im Vergleich zu den obigen quantitativen Daten aus der Prüfungsforschung für Manager und Partner zeigt sich, dass in dieser Befragung kaum Unterschiede nach Geschlecht bestehen. Dies könnte jedoch auch an dem niedrigeren Altersdurchschnitt der befragten Senior liegen (im Vergleich zu den obigen Forschungsergebnissen).

Die Senior machen folgende Angaben zur Anzahl ihrer Kinder:

<b>Anzahl Kinder</b>		
	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten
0 Kinder	229	63 %
1 Kind	45	12 %
2 Kinder	42	11 %
3 und mehr Kinder	7	2 %
Keine Angabe	43	12 %
Gesamt	366	100 %

Tabelle 145: Häufigkeiten zur Anzahl der Kinder der Befragten

Auf den ersten Blick fällt hier auf, dass mit 12 % viele Befragte zu dieser Frage keine Angaben machen. Dies liegt vermutlich daran, dass die Befragten Sorge hatten, dass über diese Angabe in Verbindung mit anderen Angaben wie beispielsweise Geschlecht und Standort ein Rückschluss auf die jeweilige Person möglich wäre. Zwar wurde den Befragten Anonymität zugesichert sowie betont, dass die WPG keine detaillierten Daten, sondern lediglich eine Auswertung auf aggregierter Basis erhalten. Jedoch schien dies nicht hinreichend für alle Befragten gewesen zu sein. Für die Interpretation und Auswertung der Angaben zu Kindern ist dies jedoch aufgrund der hohen Anzahl problematisch. Eine Auswertung nach Kindern kann sich daher nur auf die geringere Grundgesamtheit der 323 Personen beziehen, die hierzu eine Angabe gemacht haben. 63 % der Befragten geben an, keine Kinder zu haben, dagegen geben rund 25 % an, ein oder mehrere Kinder zu haben. Bereinigt um die fehlenden Angaben geben rund 71 % der Befragten an, keine Kinder zu haben und 29 %, ein oder mehrere Kinder.<sup>1161</sup> Eine getrennte Betrachtung nach Geschlecht liefert ähnliche Ergebnisse (bezogen nur auf diejenigen, die eine Angabe zu Kindern machen): 68 % der weiblichen Befragten geben an, kei-

<sup>1161</sup> Die Berechnung ergibt sich ohne fehlende Angaben wie folgt:  $366 - 43 = 323$ . Der Anteil der Befragten ohne Kinder liegt demnach bei  $229/323 = 71\%$ .

ne Kinder zu haben, im Vergleich zu 64 % der männlichen Befragten. Demgegenüber geben 32 % der weiblichen Befragten an, ein oder mehrere Kinder zu haben, im Vergleich zu 36 % der männlichen Befragten.

Für die Analyse in dieser Arbeit spielen auch die Erwartungen an die nächste(n) Karrierestufe(n) eine Rolle. Um dies auch im privaten Bereich zu berücksichtigen, wird im Rahmen der empirischen Befragung auch die Frage nach einer geplanten Familiengründung oder der Planung eines weiteren Kindes gestellt. Da dies eine sehr persönliche Frage ist, ist in diesem Fall auch die Antwortmöglichkeit „Ich möchte diese Frage nicht beantworten“ zugelassen. Die Senior machen hierzu folgende Angaben:

<b>Gep plante Familiengründung und Planung eines weiteren Kindes</b>		
	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten
Ja, ich werde bald Vater/Mutter.	14	4 %
Ja	125	34 %
Nein	116	32 %
Ich bin unentschlossen.	47	13 %
Ich möchte diese Frage nicht beantworten.	6	2 %
Keine Angabe	58	16 %
Gesamt	366	100 %

Tabelle 146: Häufigkeiten zur geplanten Familiengründung oder der Planung eines weiteren Kindes der Befragten

Auffällig ist, wie bereits bei der Frage zur Anzahl der Kinder, auch hier die hohe Zahl fehlender Antworten. Die Gründe hierfür dürften ähnlich ausfallen wie bereits zuvor beschrieben.

### **7.7.2.2. Unterstützung durch Partner/in: Berufliche Ziele**

Die Unterstützung durch eine Partnerin bzw. einen Partner wird als zentral für die berufliche Karriere angesehen, um den anderen zu unterstützen und/oder sich um alles andere im Privatleben zu kümmern.<sup>1162</sup> Im Interview mit *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005) sprechen Mitarbeiterinnen außerdem an, dass sie bei ihren männlichen Kollegen ein hohes Maß an Unterstützung durch die Ehefrauen bemerken, da diese ihren Männern in allen Bereichen außerhalb der Arbeit den Rücken freihielten.<sup>1163</sup> Die befragten Frauen, die deutlich machen, dass ihnen keine so umfangreiche Unterstützung zuteilwird, lassen offen, ob dies auf einer Einigung innerhalb ihrer Partnerschaft beruht oder sie keinen Partner / keine Partnerin haben. *Grey* (1994) zitiert einen Kommentar eines Partners hinsichtlich der Bedeutung, eine *well-packaged wife* zu haben, womit wohl eine Ehefrau gemeint ist, die ihrem Ehemann bestmög-

<sup>1162</sup> Vgl. *Anderson-Gough et al.* (2005), S. 483; *Barker* (2009), S. 91-93; *Covaleski et al.* (1998), S. 312.

<sup>1163</sup> *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 483; ähnlich auch *Grey* (1994).

lich dahingehend unterstützen kann, dass sich dieser voll auf seine Karriere konzentrieren kann.<sup>1164</sup> *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005) weisen darauf hin, dass eine solche Aussage außerdem die verschwimmenden Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben in einer WPG zeige.<sup>1165</sup>

Dabei liegt es nahe, dass es vor allem in Belastungszeiten darauf ankommt, dass der/die Partner/in den/die in der Wirtschaftsprüfung beschäftigten Senior unterstützt. Die Unterstützung kann beispielsweise dahingehend ausfallen, dass der/die Partner/in das Individuum bei Haushaltstätigkeiten unterstützt (vgl. Abschnitt 7.7.2.3) oder private Termine organisiert und erledigt. Falls ein oder mehrere Kinder vorhanden sind, kann auch dahingehend die gemeinsame Zeit gesteuert werden, dass der/die andere temporär von Aufgaben entlastet wird. Das hängt natürlich auch maßgeblich davon ab, wie viel Zeit der/die Partner/in außerhalb der eigenen beruflichen Tätigkeit oder Ausbildung bzw. des Studiums hat bzw. wie viele zusätzliche Aufgaben er/sie übernehmen kann und will.

Einige weibliche Mitarbeiterinnen mit Kind/ern etwa sagen im Interview mit *Gallhofer et al.* (2011), dass sie durch ihre Partner/innen in ihrer Karriere unterstützt wurden und diese entscheidend zu ihrem beruflichen Erfolg beigetragen hätten.<sup>1166</sup> Die Unterstützung seitens der Partnerin / des Partners sei zudem nicht nur finanziell zu sehen, sondern beziehe sich auch auf emotionale Unterstützung und (eine gewisse) Unterstützung bei häuslichen Tätigkeiten.<sup>1167</sup> Letzteres wird in einem Exkurs gesondert betrachtet (vgl. Abschnitt 7.7.2.3).

In der empirischen Untersuchung der Vf. wird spezifisch abgefragt, ob die Senior der Meinung sind, dass ihre Partner/innen zur Unterstützung ihrer beruflichen Ziele auch eigene Ziele temporär zurückstellen würden. Mittels der so formulierten Frage wird impliziert, dass die Partner/innen der Senior auch selbst etwas dafür tun würden/müssen, um die Senior in ihren beruflichen Zielen zu unterstützen. Die deskriptive Statistik zeigt, dass die Senior der Aussage in eher geringem Umfang zustimmen:

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v28_5 Mein/e Partner/in würde zur Unterstützung meiner beruflichen Ziele seine/ihre eigenen zumindest temporär zurückstellen.	280	0,418	1,784	86

Tabelle 147: Deskriptive Statistik „Partner/in und berufliche Ziele“

<sup>1164</sup> Vgl. *Grey* (1998), S. 493.

<sup>1165</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 471.

<sup>1166</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 459.

<sup>1167</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 464.



Die Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Befragten sind nur gering und nicht statistisch signifikant:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v28_5_Mein/e Partner/in würde zur Unterstützung meiner beruflichen Ziele seine/ihre eigenen zumindest temporär zurückstellen.	M	160	0,550	1,748	0,138	0,165	0,685
	F	118	0,254	1,827	0,168		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
	Ergebnis Levene-Test	T	Df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v28_5_Mein/e Partner/in würde zur Unterstützung meiner beruflichen Ziele seine/ihre eigenen zumindest temporär zurückstellen.	Varianzen sind gleich	1,368	276	0,172	0,296	0,216	

Tabelle 148: Gruppenstatistiken und t-Test für „Partner/in und berufliche Ziele“ und Geschlecht

### 7.7.2.3. Exkurs: Häusliche Verpflichtungen und Aufgabenverteilung bei Paaren

Wie oben bereits angedeutet, kann die Art der Aufteilung der häuslichen Verpflichtungen<sup>1168</sup> einen Einfluss auf die berufliche Situation ausüben. Einige Studien aus der Prüfungsforschung finden Belege dafür, dass Frauen einen größeren Anteil der häuslichen und/oder familiären Verpflichtungen tragen und damit zusätzlich zu ihrer beruflichen Tätigkeit einer höheren Belastung ausgesetzt sind als Männer.<sup>1169</sup> *Barker/Monks* (1998) berichten auch quantitative Daten: Während Frauen sich im Wesentlichen selbst um den Haushalt kümmern (45 %) oder in geringem Umfang zusätzlich eine Haushaltshilfe beschäftigen (25 %), ist dies nur bei 13 % bzw. 1 % der Männer der Fall.<sup>1170</sup> Bei den männlichen Befragten ist überwiegend die Partnerin hierfür zuständig (50 %).<sup>1171</sup> Beide Geschlechter geben in ungefähr gleichem Umfang an, dass sie beide gemeinsam für den Haushalt zuständig sind (ca. 25 %).<sup>1172</sup>

Noch deutlicher werden die Unterschiede für die häuslichen Verpflichtungen bei Familien: Im Interview mit *Gallhofer et al.* (2011) bemerken einige FmK, dass ihre Partner zwar auch häusliche Verpflichtungen übernehmen, aber dass sie immer noch die Hauptverantwortung für die häusliche Sphäre und das Kind / die Kinder tragen.<sup>1173</sup> Dies zeigt sich nach diesen Aus-

<sup>1168</sup> In Bezug auf häusliche Tätigkeiten wird im Englischen üblicherweise der Begriff *domestic responsibilities* verwendet, der sich aber sowohl auf die Kinderbetreuung als auch auf den Haushalt bezieht.

<sup>1169</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 486; *Barker/Monks* (1998), S. 218; *Lupu* (2012), S. 353, mit Verweis auf das französische Amt für Statistik INSEE (*Institut national de la statistique et des études économiques*).

<sup>1170</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 218.

<sup>1171</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 218.

<sup>1172</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 218. Bei dieser Angabe bleibt jedoch offen, ob von einer ungefähren Gleichverteilung der Tätigkeit auf beide Partner auszugehen ist.

<sup>1173</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 459.

sagen beispielsweise darin, dass die Frauen Arzttermine für die Familie vereinbaren.<sup>1174</sup> Letzteres erscheint auf den ersten Blick möglicherweise wenig relevant, jedoch steht dies vermutlich stellvertretend für die Verantwortung für allgemeine familiäre Verpflichtungen, auch organisatorischer Art. Diese umfassen neben einer Vielzahl täglicher Routinen im Zusammenhang mit Kind/ern<sup>1175</sup> auch, den Überblick über notwendige Termine, Anschaffungen, Verabredungen usw. zu behalten.<sup>1176</sup> Auch bei Familien mit Doppelkarrieren ist die Aufteilung der häuslichen Pflichten häufig ungleichmäßig.<sup>1177</sup>

Eine aktuelle Studie zu den Familienleitbildern in Deutschland von *Diabaté et al.* (2017) zeigt, dass traditionelle Rollenbilder in Deutschland (immer noch) eine große Rolle spielen. Befragt nach Vorstellungen über wichtige persönliche Eigenschaften einer Partnerin / eines Partners stimmen deutlich mehr Frauen (37 %) als Männer (11 %) der Aussage zu, dass diese/r gut verdienen muss.<sup>1178</sup> Aber auch das Aussehen sind wichtig (70 % der Männer, 52 % der Frauen) ebenso wie ein ähnlicher Kinderwunsch.<sup>1179</sup>

#### **7.7.2.4. Konflikte mit dem/der Partner/in aufgrund der Tätigkeitsbedingungen**

In diesem Abschnitt wird kurz auf potenzielle Konflikte innerhalb einer Partnerschaft eingegangen, die Studien zufolge primär durch die berufliche Tätigkeit entstehen. Es ist natürlich zu beachten, dass dies absolut individuell ist, wie auch jedes Individuum unterschiedlich auf Belastungsfaktoren bei der Arbeit reagiert. Daher sind nicht alle Befunde aus empirischen Studien zwangsläufig auch für jedes Individuum relevant oder vergleichbar in ihrer belastenden Intensität.

Ein häufig genannter Aspekt, der zu Konflikten führen kann, ist die wenige gemeinsame Zeit aufgrund des hohen Arbeitspensums in der Wirtschaftsprüfung. Im Interview mit *Law* (2010) berichten ehemalige Prüferinnen, dass sie aufgrund der langen Arbeitszeiten kaum Zeit mit ihrem Partner verbringen konnten.<sup>1180</sup> Dies gehe neben der hohen Anspannung durch die lan-

---

<sup>1174</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 459.

<sup>1175</sup> Hier ist beispielsweise gemeint, Essen für das Kind bzw. die Kinder etwa für den Kindergarten, die Schule oder den Nachmittag einzupacken, bei kleinerem/kleineren Kind/ern darauf zu achten, dass Wechselsachen oder andere Utensilien ausreichend und in richtiger Größe mitgenommen werden, dass zu Hause genügend kindgerechte Produkte vorhanden sind u. v. m.

<sup>1176</sup> Als Beispiele wären etwa nennen, Arzttermine für sich selbst und die übrige Familie zu vereinbaren oder sich um unregelmäßige Termine wie Reifenwechsel, Austausch bestimmter Sachen im Haushalt, Bezahlen von Rechnungen, Bringen und Abholen von Kleidung in die / aus der Reinigung, notwendige Reparaturen, aber auch Verabredungen mit Freundinnen/Freunden usw. zu kümmern.

<sup>1177</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 45.

<sup>1178</sup> Vgl. *Diabaté et al.* (2017), S. 10.

<sup>1179</sup> Vgl. *Diabaté et al.* (2017), S. 10-11.

<sup>1180</sup> Vgl. *Law* (2010), S. 494.

gen Arbeitszeiten beispielsweise auch mit der Sorge einher, dass sie ihren Partner verlieren könnten aufgrund der Tätigkeit in einer WPG.<sup>1181</sup>

*Ruiz Castro* (2012) weist auf eine geschlechtsspezifische Besonderheit hinsichtlich der Partnerin / des Partners in Mexiko hin: In ihren Interviews findet die Autorin, dass einige Frauen Probleme mit ihren Ehemännern aufgrund der langen Arbeitszeiten haben.<sup>1182</sup> Hier sind neben Bedenken um die Sicherheit von Frauen auch Rollenbilder ausschlaggebend, wenn diese abends lang arbeiten und (alleine) spät nach Hause zurückkehren.<sup>1183</sup> Dies stellt nach Auffassung der Autorin eine Einschränkung für weibliche WP-Ass. dar, die in dieser Form für Männer nicht relevant sind.<sup>1184</sup> Da auch in Mexiko eine enge Verknüpfung zwischen Überstunden und wahrgenommenem Arbeitseinsatz und damit indirekt auch den weiteren Karriereaussichten bestehe, würden Frauen hier benachteiligt.<sup>1185</sup>

Im Interview mit *Barker* (2009) kommt aber auch zur Sprache, dass die Anforderungen des Jobs auch eine Belastung für die Beziehung darstellen.<sup>1186</sup> Diese zeigt sich in verschiedenen Aspekten: Zum einen führen die langen Arbeitszeiten zu einer geringen freien Zeit außerhalb der Arbeit, so dass nicht viel Zeit mit dem/der Partner/in verbracht werden kann.<sup>1187</sup> Außerdem bringen die Anforderungen auch ein hohes Maß an Stress bzw. eine hohe emotionale Belastung mit sich, welche sich beispielsweise in physischer und mentaler Erschöpfung nach der Arbeit zeigen und sich negativ auf die Zeit mit dem/der Partner/in auswirken können.<sup>1188</sup>

Neben den Wahrnehmungen der befragten Mitarbeiter/innen aus der Wirtschaftsprüfung spielen auch der Beruf, die Arbeitszeiten, die Eigenschaften usw. der Partner/innen eine Rolle, aber auch das weitere familiäre Umfeld, Präferenzen hinsichtlich der Gestaltung der freien Zeit u. v. m.

In der empirischen Untersuchung der Vf. werden daher in drei Fragen auch potenzielle Konflikte mit den Partner/innen abgefragt, allerdings nur dann, wenn die Senior zuvor angegeben hatten, dass sie eine Partnerin bzw. einen Partner haben. Zum einen wird erfragt, ob der/die Partner/in der Senior im Allgemeinen Verständnis für dessen/deren Arbeitszeiten hat (verallgemeinert), weiterhin, ob es Konflikte aufgrund der beruflichen Tätigkeit gibt und schließlich,

---

<sup>1181</sup> Vgl. *Law* (2010), S. 494.

<sup>1182</sup> Vgl. *Ruiz Castro* (2012), S. 542.

<sup>1183</sup> Vgl. *Ruiz Castro* (2012), S. 542.

<sup>1184</sup> Vgl. *Ruiz Castro* (2012), S. 542.

<sup>1185</sup> Vgl. *Ruiz Castro* (2012), S. 542.

<sup>1186</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 91-93.

<sup>1187</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 91-93.

<sup>1188</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 91-93.

ob der/die Partner/in der Meinung ist, dass sich die berufliche Tätigkeit der/des Senior in der Wirtschaftsprüfung negativ auf den/die Senior auswirke. Die deskriptive Statistik zeigt für diese Konfliktfragen eine eher geringe Zustimmung,<sup>1189</sup> was eher gegen Konflikte mit dem/der Partner/in spricht. Es ist allerdings eine hohe Standardabweichung zu bemerken, was wiederum auf große Unterschiede in den Antworten der Senior schließen lässt.

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v28_1_Mein/e Partner/in hat im Allgemeinen Verständnis für meine Arbeitszeiten.	278	0,719	1,801	88
v28_2_Wir haben in unserer Beziehung selten Konflikte aufgrund meiner beruflichen Tätigkeit.	280	0,536	1,860	86
v28_3_Mein/e Partner/in findet, dass sich mein Job negativ auf mich auswirkt.	279	-0,122	1,864	87

Tabelle 149: Deskriptive Statistik „Konflikte mit Partner/innen“

Eine Auswertung nach Geschlecht zeigt nur für eine Variable signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern, nämlich die Wahrnehmung von Beziehungskonflikten aufgrund der beruflichen Tätigkeit:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v28_1_Mein/e Partner/in hat im Allgemeinen Verständnis für meine Arbeitszeiten.	M	158	0,646	1,796	0,143	0,018	0,893
	F	118	0,822	1,815	0,167		
v28_2_Wir haben in unserer Beziehung selten Konflikte aufgrund meiner beruflichen Tätigkeit.	M	160	0,319	1,898	0,150	0,639	0,425
	F	118	0,847	1,781	0,164		
v28_3_Mein/e Partner/in findet, dass sich mein Job negativ auf mich auswirkt.	M	159	0,006	1,888	0,150	0,014	0,905
	F	118	-0,314	1,834	0,169		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v28_1_Mein/e Partner/in hat im Allgemeinen Verständnis für meine Arbeitszeiten.	Varianzen sind gleich	-0,804	274	0,422	-0,176	0,219	
v28_2_Wir haben in unserer Beziehung selten Konflikte aufgrund meiner beruflichen Tätigkeit.	Varianzen sind gleich	-2,356	276	0,019	-0,529	0,224	
v28_3_Mein/e Partner/in findet, dass sich mein Job negativ auf mich auswirkt.	Varianzen sind gleich	1,412	275	0,159	0,320	0,227	

Tabelle 150: Gruppenstatistiken und t-Test für „Konflikte mit Partner/innen“ und Geschlecht

<sup>1189</sup> Bei der letzten Frage stimmen die Senior eher nicht zu, allerdings ist dies aufgrund der umgekehrten Kodierung der Frage nicht negativ aufzufassen, sondern als eine Zustimmung im eher geringen Umfang zu deuten, dass sich ihre berufliche Tätigkeit nicht negativ auf die Partnerin / den Partner auswirkt.

Die weiblichen Befragten stimmen signifikant stärker als die männlichen Befragten der Aussage zu, dass sie selten Konflikte aufgrund der beruflichen Tätigkeit haben. Zur Ergründung der Ursachen für dieses Ergebnis müssten tiefergehende Analyse vorgenommen werden, um die vielen weiteren Einflussfaktoren zu ergründen, die zu diesem Ergebnis führen könnten. So können auf Seiten der Partner/innen etwa die Art der beruflichen Tätigkeit oder das Alter eine Rolle spielen, ebenso müsste berücksichtigt werden, ob diese Einschätzung auch von der Partnerin oder dem Partner in gleicher Form geteilt würde. Auch wäre eine grundsätzlich abweichende, geschlechtsspezifische subjektive Einschätzung dahingehend möglich, was als Konflikt gesehen wird. Auch könnte der Grund für diesen Effekt in der Person der Senior begründet liegen, etwa dass die weiblichen Senior ihre berufliche Tätigkeit dahingehend anders ausüben als die männlichen Senior, dass weniger Konflikte in der Partnerschaft entstehen. Möglich wäre auch, dass in Partnerschaften mit überdurchschnittlich ausgebildeten, berufstätigen Frauen Konflikte etwa durch offenere Kommunikation im Vergleich zu Partnerschaften mit traditionelleren Rollenverteilungen möglich sind. Selbstverständlich ist auch ein Zusammenspiel verschiedener Aspekte denkbar. Dies müsste in einer gesonderten Forschungsarbeit aufgearbeitet werden.

### **7.7.3. Analyse des Einflusses des weiteren engen sozialen Umfelds auf die berufliche Situation**

Im Einklang mit der bisherigen Forschung zur Theorie des geplanten Verhaltens wird das Konstrukt der subjektiven Normen nun auf wesentliche weitere Bezugspersonen bezogen, d. h. auf Familie, Freundinnen/Freunde und wichtige andere Bezugspersonen.<sup>1190</sup>

Im Interview mit *Barker* (2009) wird auch der familiäre Hintergrund der interviewten weiblichen Partner beleuchtet.<sup>1191</sup> Dies reicht von Erfahrungen, die die interviewten Frauen in ihrer Kindheit gemacht haben, über die (frühere) finanzielle Situation ihrer Familien, die Unterstützung durch ihre Eltern bis hin zu ihrer Ausbildung.<sup>1192</sup> Die meisten weiblichen Partner berichten, dass ihre Eltern sie zwar in ihren Zielen unterstützt haben, sie aber zu nichts gedrängt haben.<sup>1193</sup> Auch wird häufig erwähnt, dass die Eltern sehr großen Wert auf eine gute Ausbildung gelegt haben.<sup>1194</sup> Einige Studien untersuchen, ob es für die Beschäftigten von WPG eine

---

<sup>1190</sup> Vgl. Ausführungen von *Dalton/Buchheit/McMillan* (2014), S. 2107 mit Verweis auf weitere Quellen.

<sup>1191</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 60-72.

<sup>1192</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 60-72.

<sup>1193</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 67.

<sup>1194</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 69-70. Hier ist im irischen Kontext zudem von Bedeutung, dass die meisten Frauen nach Geschlechtern getrennte Schulen und/oder Universitäten besucht haben.

Rolle spielen könnte, ob weitere Familienmitglieder bereits in der Wirtschaftsprüfung tätig sind oder waren.<sup>1195</sup> Andere Studien betrachten mögliche Einflüsse einer geschlechtsspezifischen Sozialisation in der Familie auf die Eigenschaften der CPAs.<sup>1196</sup> Für *Lupu* (2012) gibt es eindeutig einen sozialen Druck für Mütter, ihre Arbeit zugunsten ihrer Rolle als Mutter zu reduzieren.<sup>1197</sup> Eine solche soziale Erwartungshaltung besteht hingegen für Väter nicht.<sup>1198</sup>

Die subjektiven Normen hinsichtlich wichtiger Bezugspersonen werden anhand der Unterstützung durch die engsten Bezugspersonen, die (weitere) Familie und die (weiteren) Freunde gemessen. Die deskriptive Statistik zeigt, dass die Senior im Schnitt die Unterstützung durch wichtige andere Bezugspersonen, Familie und Freunde eher neutral einschätzen:

Deskriptive Statistik				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v27_1_Meine engsten Bezugspersonen würden mich darin bestärken, die Position als Audit Manager anzustreben.	355	0,175	1,949	11
v27_2_Meine (weitere) Familie würde mich darin bestärken, die Position als Audit Manager anzustreben.	355	-0,017	1,876	11
v27_3_Meine (weiteren) Freunde würden mich darin bestärken, die Position als Audit Manager anzustreben.	355	-0,020	1,779	11

Tabelle 151: Deskriptive Statistik „Unterstützung Managerposition durch soziales Umfeld“

Allerdings ist auch hier auf die verhältnismäßig hohe Standardabweichung hinzuweisen, die zeigt, dass die Antworten eine weite Spannweite von hoher bis zu niedriger wahrgenommener Unterstützung einschließen. Es lässt sich nicht darauf schließen, dass das soziale Umfeld im Schnitt keine Rolle spielt, vielmehr dass dieser Aspekt im individuellen Einzelfall zu betrachten wäre oder in Zusammenhang mit anderen Variablen analysiert werden müsste (z. B. in Verbindung mit Alter oder Kind/ern). Eine Auswertung nach Geschlecht zeigt keine signifikanten Unterschiede zwischen der Einschätzung der weiblichen und der männlichen Befragten:

<sup>1195</sup> Siehe *Collin et al.* (2007), S. 25, die u. a. den möglichen Einfluss von Eltern auf die Dauer bis zum Berufsexamen in Schweden thematisieren, wenn die Eltern auch im Bereich Rechnungswesen/Wirtschaftsprüfung tätig sind. Die Autorinnen/Autoren finden für die weiblichen Probanden einen schwach signifikanten, negativen Einfluss des familiären Hintergrunds mit Erfahrung im Bereich Rechnungswesen/Wirtschaftsprüfung auf die Dauer bis zum Berufsexamen, d. h., dass dieser Faktor die Dauer bis zum Examen verlängert. Als mögliche Gründe für diese Tendenz entgegen ihrer Erwartung vermuten die Autorinnen/Autoren u. a., dass Frauen innerhalb ihrer Familie möglicherweise einem größeren Druck ausgesetzt sind. Da jedoch der Zusammenhang nur schwach signifikant ist und zudem die Fallzahl für die weiblichen Probanden sehr gering ausfällt, ist dieses Ergebnis mit Vorsicht zu betrachten. Vgl. auch *Wallace* (2009a), S. 186-188.

<sup>1196</sup> Vgl. *Alvesson/Billing* (2009); in der Prüfungsforschung etwa *Czarniawska* (2008), S. 46; *Lupu* (2012), S. 360f.

<sup>1197</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 362.

<sup>1198</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 362.

		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v1_Geschlecht							
v27_1_Meine engsten Bezugspersonen würden mich darin bestärken, die Position als Audit Manager anzustreben.	M	212	0,184	1,940	0,133	0,049	0,824
	F	141	0,163	1,981	0,167		
v27_2_Meine (weitere) Familie würde mich darin bestärken, die Position als Audit Manager anzustreben.	M	212	0,014	1,892	0,130	0,047	0,829
	F	141	-0,057	1,862	0,157		
v27_3_Meine (weiteren) Freunde würden mich darin bestärken, die Position als Audit Manager anzustreben.	M	212	-0,038	1,782	0,122	0,000	0,996
	F	141	0,000	1,793	0,151		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v27_1_Meine engsten Bezugspersonen würden mich darin bestärken, die Position als Audit Manager anzustreben.	Varianzen sind gleich	0,098	351	0,922	0,021	0,213	
v27_2_Meine (weitere) Familie würde mich darin bestärken, die Position als Audit Manager anzustreben.	Varianzen sind gleich	0,347	351	0,729	0,071	0,204	
v27_3_Meine (weiteren) Freunde würden mich darin bestärken, die Position als Audit Manager anzustreben.	Varianzen sind gleich	-0,194	351	0,846	-0,038	0,194	

Tabelle 152: Gruppenstatistiken und t-Test für „Unterstützung Managerposition durch soziales Umfeld“ und Geschlecht

#### 7.7.4. Analyse des Einflusses von Familie/Kindern auf die berufliche Situation in der Wirtschaftsprüfung

##### 7.7.4.1. Einführung und Zusammenhang Kündigungsabsicht

In der Prüfungsforschung ist der Einfluss von Kindern auf die berufliche Situation insbesondere für weibliche Beschäftigte ein häufig diskutiertes Thema. Zahlreiche Studien finden unter Einsatz verschiedener Methoden geschlechtsunabhängig einen signifikanten Einfluss von Familie/Kindern auf die Kündigungsentscheidung.<sup>1199</sup>

Es werden jedoch widersprüchliche Forschungsergebnisse berichtet, ob es geschlechtsspezifische Unterschiede für diesen Zusammenhang gibt. Während einige Studien finden, dass für Frauen der Einfluss von Familie/Kindern signifikant stärker auf die Kündigungsabsicht oder Kündigungsentscheidung wirkt als für Männer,<sup>1200</sup> finden andere Studien dies nicht.<sup>1201</sup> Somit

<sup>1199</sup> Vgl. Dalton/Hill/Ramsay (1997), S. 29-50; Rhode/Sorensen/LawlerIII (1977), S. 169.

<sup>1200</sup> Vgl. Barcelona/Lelievre/Lelievre (1975), S. 58-64; Barker (2009), S. 45-46; Collins (1993), S. 31; Dalton/Hill/Ramsay (1997), S. 38 (für ehemalige Manager / Partner); Greenhaus et al. (1997), S. 260; Herbohn (2005), S. 63-82; Komori (2008), S. 507-538; Morley et al. (2008), S.64-72; Pasewark/Viator (2006), S. 159; Reed/Kratchman/Strawser (1994), S. 31-58; Trapp/Hermanson/Turner (1989), S. 71-85; Whiting (2008), S. 111-137.

<sup>1201</sup> Vgl. Gammie et al. (2007), S. 175-189; Greenhaus/Parasuraman/Collins (2001), S. 91-100; Greenhaus et al. (1997), S. 260; Padgett et al. (2005), S. 83.

ist der vorschnelle Schluss, dass Frauen nur wegen Familie und Kind/ern die WPG verlassen, unbedingt zu vermeiden. Diese Auffassung ist jedoch weit verbreitet, zudem sind hierbei geschlechtsspezifische Unterschiede zu bemerken: Bereits in einer älteren Studie von *Trapp/Hermanson/Turner* (1989) sehen männliche Befragte hauptsächlich „familiäre Verpflichtungen“ als Grund dafür, warum Frauen die Branche Wirtschaftsprüfung verlassen, die weiblichen Befragten geben als Gründe hingegen hauptsächlich „bessere berufliche Gelegenheit“ und „Beförderung“ in anderen Unternehmen an.<sup>1202</sup> Auch *Maupin* (1993b) findet, dass Männer für den bestehenden Mangel an weiblichen Partnern in der Wirtschaftsprüfung vor allem Konflikte zwischen Beruf und Familie sehen.<sup>1203</sup> Diese Sichtweise folgt der Präferenztheorie (vgl. Abschnitt 4.2.4.1), d. h., diese Befragten sehen die Entscheidung der Frau als persönliche Präferenz und nicht als Folge bestimmter situativer Rahmenbedingungen.

Eine umfangreiche Studie von *Lightbody* (2009) verdeutlicht dies weiter: Die Autorin trennt in ihrer Analyse der Interviews mit ehemaligen Mitarbeiterinnen von WPG die Kündigungsabsicht der Mitarbeiterinnen in bevor und nachdem diese Mutter wurden.<sup>1204</sup> Während im ersten Fall für die Kündigungsabsicht vor allem arbeitsbezogene Aspekte wie Unzufriedenheit mit der eigenen Position oder bessere Aussicht in anderen Jobs relevant waren, so wurde mit Kind/ern die Lage deutlich komplexer.<sup>1205</sup> So stellt sich etwa nicht mehr nur die Frage nach einer Vollzeitbeschäftigung in einer WPG oder woanders, sondern verschiedene Alternativen zu einer Vollzeitbeschäftigung sowohl beim jetzigen als auch zukünftigen Arbeitgeber sind von Bedeutung.<sup>1206</sup> Außerdem werden emotionale, organisatorische, finanzielle und zwischenmenschliche Aspekte wichtiger, wie etwa die Sorge um das Wohlergehen der Kinder, die hohe eigene Belastung, die Kinderbetreuungskosten, das Verhältnis in der Partnerschaft usw.<sup>1207</sup>

#### **7.7.4.2. Die Begriffe Work-Life-Balance und Work-Life-Choice**

Der Begriff *Work-Life-Balance* hat sich mittlerweile auch im deutschen Sprachraum weitgehend durchgesetzt. Der Duden beschreibt den Terminus etwa mit „ausgewogenes Verhältnis zwischen beruflichen Anforderungen und privaten Bedürfnissen einer Person“<sup>1208</sup>. Trotz der

---

<sup>1202</sup> Vgl. *Trapp/Hermanson/Turner* (1989), S. 78-88.

<sup>1203</sup> Vgl. *Maupin* (1993b), S. 142-143.

<sup>1204</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 61.

<sup>1205</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 61-62.

<sup>1206</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 63-70.

<sup>1207</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 63-70.

<sup>1208</sup> Vgl. *Duden* (2019c), online.



weiten Verbreitung dieses Begriffes ist die Bezeichnung Work-Life-Balance nicht unumstritten. An dieser Stelle soll kurz auf den theoretischen Hintergrund eingegangen werden.

Die Vereinbarkeit von Berufsleben und Privatleben wird ca. seit Mitte der 90er Jahre mit Work-Life-Balance bezeichnet.<sup>1209</sup> Es sind bereits viele verschiedene Aspekte der Work-Life-Balance diskutiert worden. *Gallhofer et al.* (2011) geben eine gute Einführung in die unterschiedlichen Konzepte der Termini *Work-Life-Balance* und *Work-Life-Choice*.<sup>1210</sup> Kritiker bemängeln etwa am Begriff Work-Life-Balance, dass hier implizit davon ausgegangen werde, dass ein Gleichgewicht hergestellt werden oder beibehalten werden soll, also dass *Work* und *Life* in gleichen Anteilen vorkommen.<sup>1211</sup> Ebenfalls impliziert werde dabei, dass *Work* und *Life* im Konzept der Work-Life-Balance stets voneinander getrennte Aspekte sind.<sup>1212</sup> Dies entspricht jedoch nicht unbedingt den Bedürfnissen und Wünschen aller Menschen. Außerdem wird kritisiert, dass der Terminus Work-Life-Balance die Probleme der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bestimmter Personengruppen herunterspiele, etwa die besonderen Herausforderungen für alleinerziehende Elternteile oder Familien mit geringem Einkommen.<sup>1213</sup> Unter anderem aus diesen Gründen wurde der Begriff *Work-Life-Choice* geprägt. Hier steht im Fokus, dass Männer und Frauen individuelle Entscheidungen hinsichtlich der Aufteilung von *Work* und *Life* treffen.<sup>1214</sup> Die Aufteilung muss dabei keine Gleichverteilung sein, kann es aber, wenn dies den Bedürfnissen entspricht.

Im Zusammenhang mit Beruf und Familie sind Entscheidungen ein zentrales Thema.<sup>1215</sup> Wesentliche Entscheidungen sind beispielsweise die Entscheidung über den (besten) Zeitpunkt, eine Familie zu gründen, Entscheidungen über die Dauer der Auszeit/en für ein oder beide Elternteil/e, die Entscheidung über die Art der Erwerbstätigkeit beider Elternteile mit Kind/ern, sowohl kurzfristig als auch mittel-/langfristig (z. B. wenn das Kind / die Kinder in der Schule ist/sind), die Entscheidung über die Aufteilung der Kinderbetreuung zwischen den Elternteilen, Entscheidungen über die Art, Dauer und Orte der externen Kinderbetreuung, Entscheidung über weiteren Nachwuchs und den (besten) Zeitpunkt hierfür.<sup>1216</sup> Häufig genannt werden auch psychologische Aspekte in diesem Zusammenhang, nämlich die Wichtig-

---

<sup>1209</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 441.

<sup>1210</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 440-470.

<sup>1211</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 441.

<sup>1212</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 441.

<sup>1213</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 441.

<sup>1214</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 441.

<sup>1215</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 457.

<sup>1216</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 457.

keit, in die getroffenen Entscheidungen zu vertrauen, Entscheidungen aber auch immer wieder zu diskutieren und zu hinterfragen.<sup>1217</sup>

Allerdings wird in der Prüfungsforschung auch von Frauen berichtet, die sich aussagegemäß gar nicht bewusst entschieden hätten, sondern angaben, dass die Dinge sich einfach so ergeben hätten.<sup>1218</sup> Andere Frauen betonen, dass sie sehr schätzten, sich frei entscheiden zu können, wie sie Beruf und Familie aufteilen.<sup>1219</sup> Es wird jedoch diskutiert, ob die Entscheidungen hinsichtlich der Familienplanung bzw. eine Entscheidung über das Verhältnis von Beruf und Privatleben wirklich frei getroffen werden können. Eine aktuelle Forschungsarbeit hierzu stammt von *Kokot* (2015), welche deutsche und britische Frauen in Partner-Position verschiedener WPG zu ihren Erfahrungen befragt.<sup>1220</sup> Hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verweisen beispielsweise einige deutsche Befragte im Interview mit *Kokot* (2015) darauf hin, dass es für Frauen eine persönliche Entscheidung sei, inwieweit sie ihre Karriere verfolgen oder eine Familie haben wollen.<sup>1221</sup> *Kokot* (2015) sieht hierin jedoch eine unkritische Herangehensweise, da die Entscheidung selbst nicht hinterfragt und nach dieser Darstellung einzig von den Frauen getroffen werden. Sie führt weiter aus, dass die deutschen Befragten beispielsweise alle der Auffassung zu sein scheinen, dass sie sich um eine hypothetische Familie kümmern würden/müssten, wenn sie sich für eine Familie entscheiden.<sup>1222</sup> Die Möglichkeit, dass das andere Elternteil des Kindes / der Kinder auch einen Teil der Kinderbetreuung oder diese alleine übernimmt, werde von den deutschen Befragten nicht in Erwägung gezogen; zudem seien alle ihre Lebenspartner/innen vollzeitbeschäftigt.<sup>1223</sup> Bei den britischen Befragten der gleichen Studie seien hingegen ca. 40 % der Lebenspartner/innen teilzeitbeschäftigt oder nicht erwerbstätig.<sup>1224</sup> *Kokot* (2015) interpretiert hier, dass Verantwortlichkeit für Familie und Karriere bei und von den befragten deutschen Frauen auf Partner-Ebene alleine bei den Frauen gesehen werde, diese Beschränkung jedoch nicht als Problem thematisiert werde.<sup>1225</sup>

---

<sup>1217</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 457.

<sup>1218</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 457.

<sup>1219</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 458.

<sup>1220</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 73-85.

<sup>1221</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 78.f

<sup>1222</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 78.

<sup>1223</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 79.

<sup>1224</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 79. Betrachtet man nur die Mütter unter den britischen Partnerinnen, so sind es 50 %.

<sup>1225</sup> Vgl. *Kokot* (2015), S. 78 und 82. Ähnlich auch *Windsor/Auyeung* (2006), S. 831.

Im Interview mit *Gallhofer et al.* (2011) reflektieren hingegen auch einige Frauen, dass sie nicht frei in ihren Entscheidungen waren.<sup>1226</sup> Dies betrifft im Wesentlichen die geänderten familiären Umstände durch Kinder. Einige Mütter berichten auch von finanziellen Restriktionen, die sie in ihrer Entscheidungsfreiheit eingeschränkt hätten.<sup>1227</sup> Diese gestalteten sich meist derart, dass die Mutter gerne weniger oder gar nicht arbeiten würde, der andere Elternteil aber deutlich weniger verdient als sie oder die Familie aus verschiedenen Gründen auf ein hohes Einkommen angewiesen ist.<sup>1228</sup> Insgesamt folgern *Gallhofer et al.* (2011), dass sich die Mehrheit der Frauen in ihrer Entscheidungsfreiheit eingeschränkt fühle.<sup>1229</sup>

Auch *Lyonette/Crompton* (2008) sehen die Wahlmöglichkeiten für Frauen kritisch:<sup>1230</sup> Entscheidungen würden auf Basis der Möglichkeiten getroffen, die man für sich sieht, und wesentliche Einschränkungen der Möglichkeiten spielten dabei eine gewichtige Rolle.<sup>1231</sup> Dies könne beispielsweise relevant sein für die Entscheidung zur Reduktion/Erhöhung der Arbeitszeit mit Kind/ern (siehe Abschnitt 7.7.4.8), wenn beispielsweise eine weitere Einschränkung dahingehend vorliegt, dass das Kind bzw. die Kinder dann (nicht mehr) fremdbetreut wird/werden.<sup>1232</sup> Aber auch Geld ist ein wichtiger Faktor: Allein aufgrund ihrer Gehaltssituation haben Mitarbeiter/innen in der Wirtschaftsprüfung bereits mehr/andere Wahlmöglichkeiten als in anderen Berufen.<sup>1233</sup>

Wie im weiteren Verlauf dieses Abschnitts noch gezeigt wird, liegt die Aufgabe der Kinderbetreuung in Deutschland vor allem bei den Müttern. Zwar stellt dies eine Form der Entscheidung über Work-Life-Choice dar. Jedoch stellen besondere Gegebenheiten einer Tätigkeit im Bereich Wirtschaftsprüfung zusätzliche Anforderungen an die Flexibilität der Eltern bzw. an die Verfügbarkeit der Kinderbetreuung (vgl. Abschnitt 7.7.4.5), über die nicht frei entschieden werden kann. Kommen beispielsweise zusätzliche berufliche Aspekte wie z. B. Sonderprojekte oder private Aspekte wie z. B. kranke Kinder oder plötzliche Schließzeiten hinzu, kann sich ein Gefühl der Überlastung einstellen oder das Gefühl, weder dem einen noch dem anderen gerecht werden zu können.<sup>1234</sup> So ist in diesem Zusammenhang auch auf die sog. doppelte Belastung durch Familie und Beruf hinzuweisen, die durch eine Work-Life-Choice

---

<sup>1226</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 457.

<sup>1227</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 458.

<sup>1228</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 458.

<sup>1229</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 460.

<sup>1230</sup> Vgl. *Lyonette/ Crompton* (2008), S. 514-515.

<sup>1231</sup> Vgl. *Lyonette/ Crompton* (2008), S. 514-515.

<sup>1232</sup> Vgl. *Lyonette/ Crompton* (2008), S. 515.

<sup>1233</sup> Vgl. *Lyonette/ Crompton* (2008), S. 514-515.

<sup>1234</sup> Vgl. z. B. *Lightbody* (2009), S. 67.

entstehen kann.<sup>1235</sup> Der Begriff Doppelbelastung (engl.: *double burden*) an sich ist bereits negativ geprägt und suggeriert, dass sowohl die Arbeit als auch die Familie eine Belastung darstellen. Im Englischen ist mit *double responsibility* bereits ein etwas neutralerer Begriff geprägt worden, der die Verantwortung betont statt die Belastung. Es soll daher auch hier der Begriff *doppelte Verantwortung* verwendet werden und darauf hingewiesen werden, dass hier keine Wertung vorgenommen werden soll. *Lupu* (2012) weist darauf hin, dass französische FmK aufgrund ihrer doppelten Verantwortung hinsichtlich Beruf und Familie im Beruf weniger Zeit hätten und mehr Aktivitäten innerhalb einer Zeitspanne unterbringen müssten.<sup>1236</sup> Viele FmK haben tendenziell wenig freie Zeit, so dass beispielsweise auch Netzwerkaktivitäten (s. o.) tendenziell zweitrangig für diese sind.<sup>1237</sup> FmK, so *Lupu* (2012), müssen ihre Zeit also zwischen der Firma und der Familie aufteilen, freie Zeit (für sich) bleibt hingegen kaum.<sup>1238</sup>

#### **7.7.4.3. Familienplanung / Entscheidung für/gegen Gründung einer Familie**

Für viele Frauen, die eine Karriere in der Wirtschaftsprüfung anstreben, sind die Frage der Familienplanung und die damit verbundene Entscheidung für oder gegen die Gründung einer eigenen Familie zu einem bestimmten Zeitpunkt von großer Bedeutung.<sup>1239</sup> Idealerweise erfolgt diese Entscheidung über eine Familiengründung und auch den präferierten Zeithorizont durch ein Paar gemeinsam.<sup>1240</sup>

Es sind dabei eine Vielzahl an individuellen und gesellschaftlich-kulturellen, aber auch organisationalen Faktoren relevant. Dabei können grundsätzlich sämtliche Faktoren rund um den/die einen und/oder andere/n Partner/in relevant sein (eigene Wünsche, Ideen und Vorstel-

---

<sup>1235</sup> Vgl. z. B. *Ortlieb* (2011), S. 488.

<sup>1236</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 360. Anmerkung: *Lupu* (2012) setzt im Original an dieser Stelle Frauen und Mütter gleich, was nicht korrekt ist: Schließlich sollen gerade mögliche Unterschiede zwischen FoK/FmK analysiert werden, kinderlose Frauen wären außerdem – rein vom Wortlaut her – aus der Analyse ausgeschlossen. Auch müsste gerade bei der Betrachtung des Themas Zeit unterschieden werden, ob die jeweiligen Frauen in Teilzeit oder Vollzeit arbeiten, welche Hintergründe, Unterstützung etc. es weiterhin gibt usw. Aus diesem Grund erfolgt auch in dieser Arbeit eine weitergehende Analyse (s. o.).

<sup>1237</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 360. *Lupu* (2012) bemerkt außerdem, dass die begrenzte Freizeit eine Folge der Mutterrolle sei („This need stems from a role they are supposed to have in relation to their children“, S. 360). Der Wortlaut ist auch hier unglücklich gewählt, da es so interpretiert werden kann, dass sie diese Rolle nicht freiwillig gewählt haben und nur aufgrund gesellschaftlichen Drucks Zeit für ihr Kind / ihre Kinder haben "müssen". Diese Erkenntnis erscheint jedoch zu weit gefasst. Zum einen impliziert dies, dass alle Frauen mit Kind/ern ihre Priorität uneingeschränkt bei dem/den Kind/ern setzen. Außerdem ist zu beachten, ob für Frauen mit Kind/ern auch noch die gleichen Karriereregeln gelten wie vor einer Mutterschaft, z. B. ist es möglich, dass sich Frauen jeder Karrieremöglichkeit beraubt sehen und daher keine Notwendigkeit zum Netzwerken mehr sehen.

<sup>1238</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 360. Freie Zeit, die die Frau für sich selbst oder Hobbys nutzen kann, wird erst gar nicht eingerechnet.

<sup>1239</sup> Allerdings können gewisse Einschränkungen in der Freiwilligkeit der Gründung einer Familie bestehen, wie zum Beispiel ungewollte Schwangerschaften ebenso wie ungewollte Kinderlosigkeit o. Ä.

<sup>1240</sup> Grundsätzlich sind weitere Besonderheiten für alleinerziehende Elternteile zu bedenken, ebenso wie für Patchwork-Familien, Familien mit gleichgeschlechtlichen Eltern usw. Diese können jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden.

lungen über eine (gemeinsame) Zeit mit einem Kind / mehreren Kindern, berufliche Tätigkeit, ggf. Alternativen zu jetzigen Tätigkeiten, finanzieller Spielraum, privates Umfeld, Persönlichkeit, Erwartungen und Wünsche an das Bild der Familie, gesetzliche Rahmenbedingungen, Betreuungssituation im Umfeld usw.). Fraglich im Zusammenhang mit dieser Arbeit ist, ob die Familienplanung bei Männern und Frauen eine Auswirkung auf ihre berufliche Situation und speziell auf die Kündigungsabsicht hat.

In der empirischen Prüfungsforschung wird gelegentlich der Zeitpunkt der Familiengründung diskutiert. Für Frauen wirkt sich dabei eine Familiengründung, vom Zeitraum der Schwangerschaft über die längere Abwesenheit von ihrer beruflichen Tätigkeit durch Mutterschutz oder weitere berufliche Auszeiten (Elternzeit) etc., weitaus gravierender aus als für Männer. Empirische Studien deuten darauf hin, dass einige Frauen mit der Gründung einer Familie gewartet haben, bis sie im Beruf „etabliert“ waren.<sup>1241</sup> Auch findet sich die Empfehlung, Kinder entweder als Berufsanfängerin oder mit 35 oder später zu bekommen, dazwischen würde eine Familiengründung die Karriere behindern.<sup>1242</sup> Eine Befragte bemerkt kritisch, dass allerdings die meisten Frauen Kinder „dazwischen“ bekämen.<sup>1243</sup> *Bernardi* (1998) findet hinsichtlich des Alters, dass die von ihr befragten Mitarbeiter/innen aus der Wirtschaftsprüfung planten, mit Ende 20 eine Familie zu gründen. In diesem Alter befindet sich die Mehrheit der Befragten in der Studie von *Bernardi* (1998) auf der Hierarchieebene Manager<sup>1244</sup>, im deutschen Raum wäre es eher Senior oder Manager. Für den deutschen Kontext ist also als Mitarbeiterin in der Wirtschaftsprüfung mit Kinderwunsch neben der sowieso schon komplexen Frage nach dem richtigen Zeitpunkt für eine Familiengründung auch relevant, ob für Frauen eine Familiengründung vor oder nach dem WP-Examen in Frage kommt (vgl. auch Abschnitt 7.7.4).

Die Familienplanung spielt auch im Hinblick auf mögliche berufliche Alternativen eine Rolle: Planen weibliche Senior, kurz- oder mittelfristig eine Familie zu gründen, wollen aber langfristig nicht in der Wirtschaftsprüfung bleiben, könnte die Entscheidung zugunsten eines Jobwechsels noch ohne Kinder ausfallen, auch wenn die Senior mit ihrer Tätigkeit zufrieden sind. Auf diese Weise könnten sie sich noch vor einer Schwangerschaft in einem neuen Beruf einarbeiten und würden einen Arbeitsplatzwechsel mit Kind/ern vermeiden. Ein solcher Arbeitsplatzwechsel kann möglicherweise schwierig ausfallen, da viele junge Mütter im Bereich Accounting eine Teilzeittätigkeit präferieren, auf dem Arbeitsmarkt jedoch die überwiegende

---

<sup>1241</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 81.

<sup>1242</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 486.

<sup>1243</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 486.

<sup>1244</sup> Vgl. *Bernardi* (1998), S. 346-348.

Mehrheit der Stellen als Vollzeittätigkeit ausgeschrieben sind. So wäre entweder ein Wechsel in Teilzeittätigkeit bei möglicherweise eingeschränkter Stellenauswahl möglich oder ein Wechsel in eine Vollzeittätigkeit, was wiederum möglicherweise aufgrund der familiären Situation schwierig oder unmöglich ist.

Es ist noch nicht empirisch untersucht, ob auch die Planung weiterer Kinder einen Einfluss auf die Kündigungsabsicht in der Wirtschaftsprüfung haben kann. Dies ist jedoch grundsätzlich denkbar, da eine Entscheidung für ein zweites Kind oder weitere Kinder aus Sicht des Unternehmens noch mehr als beim ersten Kind als eine Entscheidung gegen die Karriere verstanden werden könnte. Es kann hier jedoch weder auf die Seite des Unternehmens noch auf die komplexe Thematik eingegangen werden, welche Faktoren dazu beitragen können, dass sich Paare mehr oder weniger bewusst für weitere Kinder entscheiden.<sup>1245</sup> Für die vorliegende Analyse soll lediglich erwähnt sein, dass ein möglicher Unterschied in der Entscheidung hinsichtlich der künftigen Beschäftigungszeit besteht, je nachdem, ob es sich um das erste, zweite, dritte usw. Kind handelt.<sup>1246</sup> Eine deutsche Studie von *Diabaté et al.* (2017) deutet darauf hin, dass die Bedeutung von langfristigen beruflichen Nachteilen von Kindern unterschätzt wird: Auf die Frage nach befürchteten Nachteilen im Falle von Familiengründung oder -erweiterung nach Elternschaft stimmen 29 % der Kinderlosen diesem Aspekt zu, jedoch 37 % der Eltern.<sup>1247</sup>

Jedoch kann auch eine Entscheidung gegen ein Kind Folgen für die berufliche Situation haben.<sup>1248</sup> Es gibt empirische Befunde, dass kinderlose Frauen im beruflichen Alltag dahingehend stereotypisiert werden, dass sie über keine/wenig Empathie verfügen und nicht in der Lage seien, Mitarbeiter/innen zu führen.<sup>1249</sup>

In der empirischen Untersuchung der Vf. werden im Zusammenhang mit der Familienplanung drei Variablen aufgestellt und untersucht. Es wird erfragt, welche Vorstellungen hinsichtlich der eigenen Prioritäten von Privatleben und beruflicher Entwicklung in naher Zukunft bestehen. Außerdem soll für den aktuellen Zeitpunkt eingeschätzt werden, ob grundsätzlich die Familienplanung zugunsten der beruflichen Entwicklung zurückgestellt werden soll. Für die

---

<sup>1245</sup> Vgl. *INSEE* (2013), online.

<sup>1246</sup> Außerdem spielen auch weitere Aspekte wie z. B. Mehrlingsgeburten oder etwaiger besonderer Bedürfnisse der Kinder / des Kindes eine Rolle für diese Entscheidung.

<sup>1247</sup> Vgl. *Diabaté et al.* (2017), S. 15.

<sup>1248</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 81. Weitere Ausführungen zu Hintergründen umfassen vielfältige Gründe: Zum Beispiel wird seitens einiger Studienteilnehmerinnen die Sorge geäußert, dass sie einem Kind mit einer beruflichen Tätigkeit im Bereich Accounting nicht ausreichend Aufmerksamkeit widmen könnten. Andere Studienteilnehmerinnen formulieren den Wunsch, (vorerst) in Vollzeit für ihr Kind da sein zu können, sehen dies aber nicht als kompatibel mit einer beruflichen Tätigkeit im Bereich Accounting an.

<sup>1249</sup> Vgl. *Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016), S. 102.

langfristige Perspektive wird auch die Einschätzung einer weiteren Familienplanung abgefragt, nämlich ob die Anzahl der Kinder für die berufliche Entwicklung als relevant gesehen wird.

Die deskriptive Statistik zeigt, dass die Befragten in Zukunft ihren Fokus mehr auf das Privatleben als auf die berufliche Entwicklung legen möchten. Die Senior stimmen analog nicht zu, für das Erreichen beruflicher Ziele ihre Familienplanung zurückstellen zu wollen. Allerdings findet sich eine deutliche Zustimmung zu dem Aspekt, dass eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit jedem Kind schwieriger wird:

<b>Deskriptive Statistik</b>				
	n	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v19_7_Ich möchte meine Prioritäten in absehbarer Zeit (noch) mehr auf mein Privatleben als auf meine berufliche Entwicklung legen.	363	0,983	1,451	3
v19_8_Ich bin bereit, für die Erreichung meiner beruflichen Ziele meine (weitere) Familienplanung zurückzustellen.	363	-1,113	1,784	3
v33_7_Es wird mit jedem weiteren Kind schwieriger, Kinder und Beruf zu verbinden.	356	1,789	1,356	10

Tabelle 153: Deskriptive Statistik „Familienplanung und Vereinbarkeit Beruf und Familie“

Eine Auswertung nach Geschlecht einschl. Mittelwertvergleich zeigt, dass für zwei der drei Fragen signifikante Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Befragten bestehen:

v1_Geschlecht		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v_19_7_Ich möchte meine Prioritäten in absehbarer Zeit (noch) mehr auf mein Privatleben als auf meine berufliche Entwicklung legen.	M	215	0,944	1,439	0,098	0,132	0,717
	F	144	1,021	1,475	0,123		
v_19_8_Ich bin bereit, für die Erreichung meiner beruflichen Ziele meine (weitere) Familienplanung zurückzustellen.	M	217	-0,959	1,767	0,120	0,419	0,518
	F	142	-1,345	1,810	0,152		
v33_7_Es wird mit jedem weiteren Kind schwieriger, Kinder und Beruf zu verbinden.	M	212	1,561	1,394	0,096	7,481	0,007
	F	141	2,135	1,232	0,104		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v19_7_Ich möchte meine Prioritäten in absehbarer Zeit (noch) mehr auf mein Privatleben als auf meine berufliche Entwicklung legen.	Varianzen sind gleich	-0,490	357	0,625	-0,077	0,157	
v19_8_Ich bin bereit, für die Erreichung meiner beruflichen Ziele meine (weitere) Familienplanung zurückzustellen.	Varianzen sind gleich	2,007	357	0,046	0,387	0,193	
v33_7_Es wird mit jedem weiteren Kind schwieriger, Kinder und Beruf zu verbinden.	Varianzen sind ungleich	-4,062	324	0,000	-0,573	0,141	

Tabelle 154: Gruppenstatistiken und t-Test für „Familienplanung und Vereinbarkeit Beruf und Familie“ und Geschlecht

Die weiblichen Befragten stimmen in signifikant geringerem Umfang als die männlichen Befragten der Aussage zu, dass sie für die Erreichung beruflicher Ziele ihre (weitere) Familienplanung zurückstellen würden. Zwar stimmen auch die männlichen Senior dieser Aussage eher nicht zu, die weiblichen Senior würden jedoch in noch geringerem Umfang ihre (weitere) Familienplanung hinter ihren beruflichen Zielen zurückstellen. Dies könnte beispielsweise darin begründet sein, dass beruflicher Erfolg für die weiblichen Senior eine signifikant weniger wichtige Rolle spielt als für die männlichen Senior (vgl. Abschnitt 7.6.3). Möglicherweise wird aber auch der Stellenwert der Familie bei den weiblichen Senior stärker gewichtet, oder beide der genannten Aspekte liegen gemeinsam vor. Außerdem schätzen die weiblichen Senior hier die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit weiteren Kindern als deutlich schwieriger ein als Männer. Dies ist möglicherweise damit begründet, dass ab einem zweiten Kind noch stärker als bei einem Kind die primäre Verantwortung für die Betreuung der Kinder bei der Mutter liegt. Es finden sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Geschlechtern für die erste Frage. In dieser wurde jedoch nicht explizit das Thema Kind/er mit erwähnt, sondern grundsätzlich der Stellenwert des Privatlebens im Vergleich zur beruflichen Entwicklung erfragt. Dies könnte ein Anzeichen dafür sein, dass sich zwischen den Geschlechtern erst



dann signifikante Unterschiede in der Gewichtung des Stellenwerts von beruflicher Entwicklung und Privatleben, wenn ein oder mehrere Kinder ins Spiel kommen.

#### **7.7.4.4. Berufliche Auszeiten nach Geburt eines Kindes und ihr Einfluss auf Karriere**

An dieser Stelle wird auf berufliche Auszeiten vor und insbesondere nach der Geburt eines Kindes eingegangen. Dabei spielen die gesetzlichen Regelungen zu Mutterschutz und staatlich geförderter Elternzeit eine zentrale Rolle, *Lupu* (2012) bezeichnet dies als Makro-Einflüsse auf die Entscheidungen der Individuen.<sup>1250</sup>

In Deutschland besteht eine gesetzliche Mutterschutzfrist von i. d. R. sechs Wochen vor der Geburt eines Kindes und acht Wochen nach der Geburt. Während der Mutterschutz vor der Geburt auf Wunsch der Mutter ausgesetzt werden kann, besteht ein gesetzliches Beschäftigungsverbot für acht Wochen nach der Geburt.<sup>1251</sup> Außerdem besteht neben anderen Optionen die Möglichkeit, bis zu 12 Monate Elternzeit zu nehmen und in diesem Zeitraum Elterngeld zu beziehen, bei gemeinsamer Aufteilung auf beide Elternteile bis zu 14 Monate mit Elterngeldbezug.

In Deutschland hat sich nach der Einführung des Elterngeldes im Jahr 2007 als soziale Norm etabliert, dass Mütter – unabhängig vom Einkommen oder Haushaltseinkommen – ihre Berufstätigkeit für 12 Monate unterbrechen und ihre Kinder im ersten Lebensjahr vollständig zu Hause betreuen (vgl. auch Abschnitt 7.7.4.4).<sup>1252</sup> Empirische Studien deuten außerdem an, dass neben direkten finanziellen Anreizen durch das Elterngeld auch soziale Interaktionseffekte eine Rolle spielen, z. B. kann die Beobachtung einer positiven Reaktion von Kolleginnen/Kollegen Unsicherheiten verringern und so auch zu ähnlichen Reaktionen unter Kolleginnen/Kollegen führen.<sup>1253</sup> Hinsichtlich der Väterzeit, also einer Elternzeit für Väter, bestehen seit Jahren große Unterschiede zwischen angegebenem Wunsch und Realität: Einer Studie von *Diabaté et al.* (2017) zufolge meinen fast alle jungen Erwachsenen im Jahr 2016, dass Väter zwischen zwei und sieben Monaten Elternzeit nehmen sollten.<sup>1254</sup> Allerdings haben, bezogen auf im Jahr 2014 geborene Kinder, tatsächlich nur rund 34 % der Väter Elternzeit für ihre Kinder genommen, die häufigste Dauer der Elternzeit bei Vätern lag bei zwei Mona-

---

<sup>1250</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 353.

<sup>1251</sup> Im Falle einer Mehrlingsschwangerschaft sind es 12 Wochen.

<sup>1252</sup> Vgl. *Unterhofer/Welteke/Wrohlich* (2017), S. 661.

<sup>1253</sup> Vgl. *Unterhofer/Welteke/Wrohlich* (2017), S. 664.

<sup>1254</sup> Vgl. *Diabaté et al.* (2017), S. 23.

ten.<sup>1255</sup> Die Autorinnen vermuten als Gründe hierfür einerseits ökonomische Zwänge, andererseits auch reale und vermeintliche berufliche Nachteile.<sup>1256</sup>

Im internationalen Vergleich stellen die deutschen Verhältnisse eine vergleichsweise lange Unterbrechung der Erwerbstätigkeit und eine verhältnismäßig hohe staatliche Förderung der Elternzeit.<sup>1257</sup> So wird es beispielsweise in den USA bereits als langer Zeitraum gesehen, wenn sich Frauen nach der Geburt eines Kindes sechs Monate Auszeit von der Arbeit nehmen.<sup>1258</sup> Allerdings bieten im Ausland zum Teil auch Unternehmen spezielle Angebote für Elternzeiten an.<sup>1259</sup> *Barker/Monks* (1998) finden, dass nach Ablauf der insgesamt möglichen gesetzlich festgelegten Mutterschutzfrist (damals insgesamt 14 Wochen) drei Viertel der FmK ihre berufliche Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung in Vollzeit wieder aufgenommen haben, 19 % in Teilzeit und 8 % bereits vor Ablauf der insgesamt möglichen Frist.<sup>1260</sup> Die Autorinnen vermuten, dass sich weibliche Accountants möglichst wenig von ihren männlichen Kollegen unterscheiden wollen und daher nur eine kurze Auszeit nehmen.<sup>1261</sup> Dieses Ergebnis steht im Einklang mit Ergebnissen aus dem Vereinigten Königreich und Frankreich.<sup>1262</sup> Trotz dieser unterschiedlichen Regelungen verbleibt im internationalen Vergleich der Gesamteindruck, dass Frauen sich unter Druck gesetzt fühlen, schnell an den Arbeitsplatz zurückzukehren und Schwangerschaft und/oder Mutterschaft damit von den Unternehmen tendenziell „bestraft“<sup>1263</sup> werden.

Nach der Theorie des sozialen Kapitals stellt eine berufliche Auszeit ein Signal der Mitarbeiter/innen dar, das vom Unternehmen als negatives Signal für die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen und deren Karriere angesehen werden kann.<sup>1264</sup> Dies wird auch dadurch unterstützt, dass zahlreiche ethnographische Studien Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie finden.<sup>1265</sup> Im Interview mit *Barker* (2009) bemerken männliche Partner, dass es häufig negativ gesehen werde, wenn ihre Partner-Kolleginnen eine berufliche Auszeit

---

<sup>1255</sup> Vgl. *Diabaté et al.* (2017), S. 23.

<sup>1256</sup> Vgl. *Diabaté et al.* (2017), S. 23.

<sup>1257</sup> Vgl. für Studien zur Dauer der Erwerbsunterbrechung in der Prüfungsforschung z. B. *Barker/Monks* (1998), S. 817 (untersuchen Auszeiten für Frauen und Männer in Irland); *Hantrais* (1995), S. 212 (für UK und Frankreich); *Lightbody* (2009), S. 63-69 (für Australien); *Lupu* (2012), S. 353 (für Frankreich); *Hoffnung/Williams* (2013), S. 330 (für die USA).

<sup>1258</sup> Vgl. *Hoffnung/Williams* (2013), S. 330.

<sup>1259</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 453.

<sup>1260</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 817.

<sup>1261</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 817.

<sup>1262</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 817; *Hantrais* (1995), S. 212.

<sup>1263</sup> *Lupu* (2012), S. 353 mit Verweis auf *Dambrin/Lambert* (2008).

<sup>1264</sup> Vgl. *Collin et al.* (2007), S. 21.

<sup>1265</sup> Vgl. *Benshop/Doorewaard* (1998); *Gammie/Gammie* (1997).

aufgrund eines Kindes nehmen.<sup>1266</sup> *Collin et al. (2007)* bemerken treffend, dass jegliche Form von Freizeitbedürfnis als mangelnde Einsatz- und Leistungsbereitschaft interpretiert werden könne: „Those who have preferences for spending their time on other activities, be it child care or writing a book, will be seen as not being whole-heartedly devoted to the auditing firm“<sup>1267</sup>. Als Folge dieser Interpretation seitens des Unternehmens, so vermuten *Collin et al. (2007)* weiter, bekämen solche Mitarbeiter/innen möglicherweise weniger Unterstützung während ihrer Ausbildung und bekämen weniger prestigekräftige Mandate und weniger anspruchsvolle Aufgaben zugeteilt.<sup>1268</sup> Insbesondere für Frauen könne dieses Verhalten bereits in bloßer Erwartung dessen erfolgen, dass diese eine berufliche Auszeit nehmen werden.<sup>1269</sup>

Dieser Faktor ist jedoch insoweit genderspezifisch, dass berufliche Auszeiten für Frauen eher erwartet werden als für Männer und daher für Frauen nicht (mehr) als ein so starkes negatives Signal gesehen werden.<sup>1270</sup> Empirische Studien haben gezeigt, dass berufliche Auszeiten für Männer negativer interpretiert werden als für Frauen.<sup>1271</sup>

#### **7.7.4.5. Kinderbetreuung und die berufliche Situation**

Ein weiterer wesentlicher Aspekt im Zusammenhang mit Familie/Kind/ern ist der Aspekt der Kinderbetreuung während der beruflichen Tätigkeit der Eltern. Hier spielen nicht nur die externe Verfügbarkeit adäquater Kinderbetreuung eine Rolle, sondern auch die grundsätzliche eigene Einstellung zu externer Kinderbetreuung. Beide dieser Teilaspekte sind komplexe Themen, die eine umfangreiche Betrachtung erfordern. Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt eine Konzentration auf die Einschätzung der Beschäftigten in der Wirtschaftsprüfung hinsichtlich ihrer Wahrnehmung der tatsächlich genutzten Kinderbetreuung. Außerdem werden einige zentrale Aspekte im Zusammenhang mit Kinderbetreuung diskutiert und auf weitere Quellen verwiesen. Ein Zusammenhang zur Kündigungsabsicht kann dahingehend bestehen, dass bei einer hohen Präferenz für die Kinderbetreuung durch deren eigene Eltern eine Erwerbstätigkeit in der Wirtschaftsprüfung nach einer Familiengründung unattraktiv wird.

Während die überwiegende Mehrheit der Männer genauso berufstätig ist wie vor der Geburt der Kinder, ggf. mit einer kurzen Unterbrechung, sind Frauen vor der Rückkehr in den Beruf mit einer Vielzahl von Entscheidungen konfrontiert, beispielsweise wie lang die kinderbe-

---

<sup>1266</sup> Vgl. *Barker (2009)*, S. 52-53. *Barker (2009)* sieht hier einen unterschweligen Kritikpunkt, nämlich dass Frauen nicht hinreichend flexibel seien.

<sup>1267</sup> *Collin et al. (2007)*, S. 21.

<sup>1268</sup> Vgl. *Collin et al. (2007)*, S. 21, 23.

<sup>1269</sup> Vgl. *Collin et al. (2007)*, S. 23.

<sup>1270</sup> Vgl. *Collin et al. (2007)*, S. 22.

<sup>1271</sup> Vgl. *Collin et al. (2007)*, S. 22, 33.

dingte Auszeit vom Beruf ausfallen soll und kann oder in welchem Umfang eine Erwerbstätigkeit erfolgen soll (vgl. hierzu Abschnitt 7.7.4.8 zur Erwerbssituation mit Kind/ern).

Die Inanspruchnahme außerfamiliärer Betreuung ist in Deutschland regional sehr unterschiedlich ausgeprägt: Während im Jahr 2011 in Ostdeutschland für rund 50 % der Kinder unter drei Jahren eine externe Kinderbetreuung in Anspruch genommen wurde, lag diese Quote bei 20 % in Westdeutschland.<sup>1272</sup> Bei Kindern im Alter von 3–6 Jahren ist die Quote mit 92 % deutschlandweit sehr ähnlich,<sup>1273</sup> Unterschiede bestehen hier jedoch im zeitlichen Umfang der Kinderbetreuung: In Ostdeutschland werden rund 70 % der Kinder, in Westdeutschland rund 28 % der Kinder ganztags betreut (d. h. mehr als 7 Stunden täglich).<sup>1274</sup> Dabei lässt sich für Deutschland insgesamt eine hohe Skepsis gegenüber einer externen Kinderbetreuung für Kinder zwischen ein und drei Jahren beobachten, rund ein Drittel der befragten Männer und Frauen finden 2016, dass Kleinkinder in diesem Alter in einer externen Betreuung leiden.<sup>1275</sup> Auch dieser Aspekt ist in Deutschland regional sehr unterschiedlich, rund 39 % der westdeutschen Befragten sehen dies so, gegenüber rund 15 % der ostdeutschen Befragten.<sup>1276</sup> Im Vergleich zum Jahr 2012 ist die Skepsis gegenüber der Kinderbetreuung jedoch stark gesunken.<sup>1277</sup> Die Studie von *Diabaté et al.* (2017) deutet darauf hin, dass Kinderlose die Bedeutung von regelmäßiger familiärer Unterstützung bei der Kinderbetreuung unterschätzen: Auf die Frage nach befürchteten Nachteilen im Falle von Familiengründung oder -erweiterung nach Elternschaft stimmen 29 % der Kinderlosen diesem Aspekt zu, jedoch 46 % der Eltern.<sup>1278</sup>

In der Prüfungsforschung finden sich nur wenige Studien, die die Thematik der Kinderbetreuung in der Wahrnehmung der Geschlechter betrachten. *Almer/Cohen/Single* (2003) bemerken beispielsweise, dass Männer es für signifikant schlechter halten, dass Kinderbetreuung durch andere Menschen als die eigenen Eltern erfolgt, als dies für Frauen der Fall ist.<sup>1279</sup>

Neben der regelmäßigen Kinderbetreuung ist auch eine kurzfristig verfügbare, ggf. ergänzende Kinderbetreuung von besondere Bedeutung im Rahmen der beruflichen Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung: Hier kann es häufiger zu der Situation kommen, dass etwa durch unvorhersehbare Verzögerungen in der Prüfung, sehr kurzfristige Anfragen durch Mandanten und

---

<sup>1272</sup> Vgl. *Lietzmann/Wenzig* (2017), S. 5.

<sup>1273</sup> Vgl. *Lietzmann/Wenzig* (2017), S. 5.

<sup>1274</sup> Vgl. *Lietzmann/Wenzig* (2017), S. 5.

<sup>1275</sup> Vgl. *Diabaté et al.* (2017), S. 19.

<sup>1276</sup> Vgl. *Diabaté et al.* (2017), S. 19.

<sup>1277</sup> Vgl. *Diabaté et al.* (2017), S. 19.

<sup>1278</sup> Vgl. *Diabaté et al.* (2017), S. 15.

<sup>1279</sup> Vgl. *Almer/Cohen/Single* (2003), S. 81-83.

Vorgesetzte, außerhalb der eigenen Kontrolle liegende Deadlines etc. ein kurzfristig (stark) erhöhter Zeitbedarf entsteht, der durch Dringlichkeit und Fristabhängigkeit der erforderlichen Mehrstunden gekennzeichnet ist.<sup>1280</sup> Dies steht jedoch in Kontrast zu den häufig festen und regelmäßigen Zeiten, die für Kinder eingeplant werden müssen, und stellt bereits eine Herausforderung für den üblichen beruflichen Alltag dar.<sup>1281</sup> Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, besonders effizient zu arbeiten, um die Arbeitszeit optimal nutzen zu können.<sup>1282</sup> Aber auch private Umstände wie Schließzeiten der Kindergärten, Krankheit des Kindes / der Kinder etc. können dazu führen, dass kurzfristig die üblichen Arbeitszeiten nicht eingehalten werden können. In diesem Zusammenhang spielt es eine zentrale Rolle, wie aus Perspektive des/der Beschäftigten in der Wirtschaftsprüfung die Frage der Kinderbetreuung gelöst werden kann, d. h. welche Betreuungsmöglichkeiten auch eher kurzfristig verfügbar wären. Im Falle kranker Kinder / Schließzeiten könnte grundsätzlich eine Aufteilung der Kinderbetreuung auf beide Elternteile erfolgen. Häufig ist es jedoch die Mutter der Kinder, die für die Kinderbetreuung primär zuständig ist und diese in diesen Situationen übernimmt.<sup>1283</sup> Die Gründe hierfür sind vielfältig und komplex und können von bestimmten Rollenbildern und der gesellschaftlichen Akzeptanz bestimmter Verhaltensweisen über Akzeptanz von Vorgesetzten sowie Kolleginnen/Kollegen bis hin zu antizipierten beruflichen Konsequenzen und Präferenzen der Kinder, familieninternen Absprachen usw. reichen. Kann jedoch die Mutter die Kinderbetreuung nicht übernehmen, beispielsweise aus eigenen beruflichen Gründen in der Wirtschaftsprüfung wie notwendigen Terminen o. Ä., stellt sich oft die Frage nach externer Betreuung außerhalb der Eltern. In einigen Familien sind (Ur-)Großeltern in räumlicher Nähe verfügbar und auch in der Lage, regelmäßig oder kurzfristig die Kinderbetreuung zu übernehmen. Auch dieser Aspekt ist hochkomplex und kann in seiner Breite nur angedeutet werden: So sind beispielsweise familiäre Beziehungen zu den eigenen (Groß-)Eltern bzw. den (Groß-)Eltern der Partner/innen ebenso von Bedeutung wie das Verhältnis der Kinder zu ihren (Ur-)Großeltern, aber auch die physische und psychische Konstitution der (Ur-)Großeltern, die Anzahl der zu betreuenden Kinder, die räumliche Entfernung der Wohnorte usw. Möglicherweise fällt die Wahl der Kinderbetreuung jedoch (notwendigerweise) auch auf familienexterne Personen wie etwa Babysitter, Freundinnen/Freunde o. Ä. Auch in diesem Fall ist die Entscheidung hierzu hochkomplex. Eine Betreuung durch Kinderfrau/-mann, Au-pair o. Ä. ist in anderen Ländern

---

<sup>1280</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 46; *Lightbody* (2009), S. 63-69.

<sup>1281</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 63-69.

<sup>1282</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 63-69.

<sup>1283</sup> Vgl. für die Prüfungsforschung etwa *Lightbody* (2009), S. 71, zur Rolle der Väter bei der Kinderbetreuung.

durchaus üblich, geht aber hier zusätzlich zu den bereits genannten Aspekten auch mit einem finanziellen Aspekt und mit verschiedenen weiteren Überlegungen und Gefühlen einher.<sup>1284</sup>

In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass sich mit Eintritt in die Schule häufig neue Herausforderungen hinsichtlich der Kinderbetreuung ergeben. *Lightbody* (2009) betrachtet etwa in ihren Interviews die Karrierewege ehemaliger Mitarbeiterinnen von WPG über einen vergleichsweise langen Zeitraum seit Berufseinstieg.<sup>1285</sup> Dies bringt den Vorteil mit sich, dass die interviewten Frauen von ihren Erfahrungen über Auszeiten auch nach mehreren Kindern berichten können und ebenfalls erläutern, dass es außerdem einen Unterschied mache, ob sie ein Baby, Kleinkind oder Schulkind haben.<sup>1286</sup> Ein wichtiger Unterschied besteht dabei im Aufenthaltsort des Kindes / der Kinder während des Tages: Während die Kinderbetreuung für Kleinkinder in der Regel in einer potentiellen Ganztagesbetreuung an einem Ort (Kita, Kindergarten o. Ä.) stattfindet, so berichten die interviewten Frauen bei älteren Kindern von frühem Schulschluss gegen 13 Uhr und nicht immer verfügbaren weiteren Betreuungsmöglichkeiten.<sup>1287</sup> Außerdem werden die zunehmenden Freizeitaktivitäten ihres Kindes / ihrer Kinder am Nachmittag thematisiert: Mit zunehmendem Alter der Kinder gehen Kinder oft zum Sportverein, in die Musikschule oder ähnliches.<sup>1288</sup> Dies bringt für die berufstätigen Eltern die zusätzliche Herausforderung mit sich, dass beispielsweise am Nachmittag Transporte organisiert werden müssen, was insbesondere bei mehreren Kindern, unterschiedlichen Orten der verschiedenen Aktivitäten sowie festen Uhrzeiten ein Problem darstellen kann.<sup>1289</sup> Eine Nanny wird allerdings hierbei nicht unbedingt als hilfreich wahrgenommen, zum einen wegen der hohen Kosten, zum anderen, da die Mütter das Gefühl haben können, selbst für ihre Kinder da sein zu wollen oder eine Vielzahl an Entscheidungen getroffen werden müssen, die die Eltern selbst treffen müssen/wollen (z. B., ob das Kind mit einem anderen Kind nach Hause gehen kann o. Ä.).<sup>1290</sup> Eine Vollzeitbeschäftigung erscheint hier schwieriger als bei einem Kleinkind. *Lightbody* (2009) bemerkt etwa, dass ein potenzieller Rollenkonflikt zwischen Arbeit und Beruf bei Vorschulkindern tatsächlich geringer ist als bei Schulkindern, besonders für Frauen, die in Teilzeit beschäftigt sind.<sup>1291</sup>

---

<sup>1284</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 97.

<sup>1285</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 60-61.

<sup>1286</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 63-67.

<sup>1287</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 63-67.

<sup>1288</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 63-67.

<sup>1289</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 63-67.

<sup>1290</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 71.

<sup>1291</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 71.

In der empirischen Untersuchung der Vf. liegt der Fokus auf der Wahrnehmung der Senior zu externer Kinderbetreuung. Die Abfrage dieses Aspekts erfolgt mittels zweier Fragen, die sich einerseits konkret auf familienexterne Kinderbetreuung und andererseits auf externe Kinderbetreuung durch andere Familienmitglieder als Mutter/Vater beziehen. Die deskriptive Statistik zeigt, dass die Senior beide Aussagen eher ablehnen, also eher kein gutes Gefühl bei familienexterner Betreuung haben und auch eher keine Betreuung durch Großeltern möglich ist:

Deskriptive Statistik				
	N	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v33_1_Ich habe/hätte ein gutes Gefühl dabei, mein/e Kind(er) ganztags außerhalb der Familie betreuen zu lassen (Kita, Tagesmutter o. Ä.).	354	-0,240	1,890	12
v33_2_Bei uns wäre/ist auch eine Betreuung meines Kindes/meiner Kinder durch Großeltern möglich. <sup>1292</sup>	278	-0,561	2,068	88

Tabelle 155: Deskriptive Statistik „Kinderbetreuung außerhalb der Familie“, „Möglichkeit Kinderbetreuung durch Großeltern“

Eine Auswertung nach Geschlecht für die erste Variable zeigt, anders als die Studie von *Almer/Cohen/Single* (2003), keine signifikant stärkere Ablehnung der externen Kinderbetreuung durch die männlichen Befragten im Vergleich zu den weiblichen Befragten:

		Gruppenstatistiken				Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v1_Geschlecht							
v33_1_Ich habe/hätte ein gutes Gefühl dabei, mein/e Kind(er) ganztags außerhalb der Familie betreuen zu lassen (Kita, Tagesmutter o. Ä.).	M	211	-0,280	1,819	0,125	2,881	0,091
	F	140	-0,186	2,006	0,170		
v33_2_Bei uns wäre/ist auch eine Betreuung meines Kindes/meiner Kinder durch Großeltern möglich.	M	158	-0,304	2,056	0,164	0,123	0,726
	F	117	-0,915	2,058	0,190		
<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v33_1_Ich habe/hätte ein gutes Gefühl dabei, mein/e Kind(er) ganztags außerhalb der Familie betreuen zu lassen (Kita, Tagesmutter o. Ä.).	Varianzen sind gleich	-0,455	349	0,650	-0,094	0,207	
v33_2_Bei uns wäre/ist auch eine Betreuung meines Kindes/meiner Kinder durch Großeltern möglich.	Varianzen sind gleich	2,435	273	0,016	0,611	0,251	
v33_7_Es wird mit jedem weiteren Kind schwieriger, Kinder und Beruf zu verbinden.	Varianzen sind ungleich	-4,062	324	0,000	-0,573	0,141	

Tabelle 156: Gruppenstatistiken und t-Test für „Kinderbetreuung außerhalb der Familie“, „Möglichkeit Kinderbetreuung durch Großeltern“ und Geschlecht

<sup>1292</sup> Die Frage zur Ist-Situation der Kinderbetreuung durch Großeltern wurde nur denjenigen Senior gestellt, die bereits ein Kind oder mehrere Kinder haben.

Für die Möglichkeit der Kinderbetreuung durch Großeltern bestehen zwar laut t-Test signifikante Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Senior. Aus theoretischer Sicht erscheint eine Interpretation dieses Unterschieds grundsätzlich wenig sinnvoll, da dies eine externe Variable ist und nicht durch das Individuum beeinflussbar ist. Möglicherweise ist die Formulierung der Frage aber auch unglücklich gewählt und die Studienteilnehmer/innen legen das Worte „möglich“ und „Betreuung“ unterschiedlich aus: So könnten etwa Frauen diese Möglichkeit eher ablehnen, weil diese die tatsächliche notwendige Betreuung anders einschätzen als Männer bzw. der Auffassung sind, dass die Großeltern eine Betreuung der Kinder nicht in diesem Umfang leisten können. Dies ist jedoch nicht ohne weitere empirischen Untersuchungen weiter ergründbar.

Es ist jedoch denkbar, dass sich die Einschätzung der männlichen und weiblichen Senior zu familienexterner Kinderbetreuung mit dem Vorhandensein von Kindern verändert. Aus diesem Grund wird zusätzlich analysiert, ob sich die Einschätzung von Männern mit Kind/ern im Vergleich zu Männern ohne Kinder verändert und ebenso für Frauen. Die Ergebnisse (hier nicht tabelliert) zeigen, dass sowohl für Männer als auch Frauen keine Unterschiede in der Wahrnehmung der Einschätzung bestehen.

#### **7.7.4.6. Familie und Beurteilungs- und Beförderungsaussichten**

Seit den 1990er Jahren haben sich diverse Forschungspapiere der Frage gewidmet, ob das Vorhandensein einer Familie einen positiven, negativen oder keinen Einfluss auf die berufliche Entwicklung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern von WPG hat. Dabei müssen auch indirekte Einflüsse berücksichtigt werden, z. B. wenn Mitarbeiter/innen aus familiären Gründen mit reduzierter Stundenzahl arbeiten. Verschiedene Studien kommen allerdings auch zu unterschiedlichen Ergebnissen zu dieser Thematik: *Almer/Hopper/Kaplan* (1998) finden keinen Einfluss der Familienstruktur auf die wahrgenommene Wahrscheinlichkeit eines Aufstiegs oder eines außergewöhnlich schnellen Aufstiegs der fiktiven Bewerber/innen im Unternehmen.<sup>1293</sup> Die Variable Familienstruktur wurde als wahlweise „Single“ oder „Verheiratet, ein Kind“ definiert. *Anderson/Johnson/Reckers* (1994) definieren die Variable leicht abweichend über „Single“ oder „Verheiratet, zwei Kinder“ und finden signifikante Effekte für die Variable Familienstruktur auf die Karriereaussichten von fiktiven männlichen und weiblichen

---

<sup>1293</sup> Vgl. *Almer/Hopper/Kaplan* (1998), S. 6-8. Es soll dabei eingeschätzt werden, wie wahrscheinlich die jeweilige Person im Unternehmen aufsteigen wird und wie wahrscheinlich die jeweilige Person im Unternehmen außergewöhnlichen Erfolg haben und schnell aufsteigen wird.



Senior.<sup>1294</sup> Singles wurden als signifikant wahrscheinlicher eingeschätzt, (außergewöhnlich schnell) Karriere bis zum Partner zu machen.<sup>1295</sup> Im Zusammenspiel mit Geschlecht finden *Anderson/Johnson/Reckers* (1994), dass bei weiblichen Senior die Familienstruktur die Aufstiegschancen negativer beeinflusst als bei männlichen, d. h. für weibliche Senior mit Partner/in und Kind/ern werden schlechtere Aufstiegschancen gesehen.<sup>1296</sup> Die unterschiedlichen Forschungsergebnisse von *Almer/Hopper/Kaplan* (1998) und *Anderson/Johnson/Reckers* (1994) können wiederum durch die abweichende Zielgruppe bedingt sein. Möglicherweise ist der Unterschied jedoch auch durch die abweichende Messung der Variable Familienstruktur bedingt.

*Johnson/Lowe/Reckers* (1996) führen ein Experiment durch, in dem fiktive Senior (männlich/weiblich) in einer Prüfungssituation das Budget überzogen haben.<sup>1297</sup> Die Autoren variieren in der Begründung hierfür zwischen einer familienbezogenen Begründung (das Kind der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters ist/war krank, was zu einem höheren Zeitaufwand in der Prüfung führte) vs. einer mandantenbezogenen Begründung (Fluktuation bei Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern des Mandanten, Schwächen im internen Kontrollsystem).<sup>1298</sup> Es zeigt sich, dass die Senior, die die familienbezogene Begründung für Budgetüberschreitungen anführen, signifikant schlechter beurteilt werden als diejenigen mit einer mandantenbezogenen Begründung.<sup>1299</sup> *Johnson/Lowe/Reckers* (1996) folgern, dass Frauen in der Wirtschaftsprüfung damit gleich zweimal anders beurteilt werden: Vorherige Studien zeigen, dass Frauen insgesamt schlechter beurteilt werden als Männer, außerdem tragen Frauen üblicherweise die primäre Verantwortung für die Familie und werden somit noch einmal indirekt über die Familie benachteiligt.<sup>1300</sup> Während dies zweifelsohne ein gravierendes Problem darstellt, so sollte dennoch darauf hingewiesen werden, dass das Forschungsdesign der familien- vs. mandantenbezogenen Begründung von *Johnson/Lowe/Reckers* (1996) unglücklich gewählt ist. Es ist zum einen nicht unmittelbar ersichtlich, warum aus der Krankheit des Kindes eine Überziehung des Prüfungsbudgets folgt. Weiterhin ist nicht klar, warum in diesem Fall nicht eine andere Mitarbeiterin bzw. ein anderer Mitarbeiter das Mandat übernimmt. Schließlich ist es im Prüfungsbereich weiterhin von zunehmend großer Bedeutung, dass überzogene Budgets

---

<sup>1294</sup> Vgl. *Anderson/Johnson/Reckers* (1994), S. 483-491.

<sup>1295</sup> Vgl. *Anderson/Johnson/Reckers* (1994), S. 486.

<sup>1296</sup> Vgl. *Anderson/Johnson/Reckers* (1994), S. 489.

<sup>1297</sup> Vgl. *Johnson/Lowe/Reckers* (1996), S. 185.

<sup>1298</sup> Vgl. *Johnson/Lowe/Reckers* (1996), S. 186.

<sup>1299</sup> Vgl. *Johnson/Lowe/Reckers* (1996), S. 189.

<sup>1300</sup> Vgl. *Johnson/Lowe/Reckers* (1996), S. 189.

bei guter Begründung nachverhandelt werden können. Allerdings können persönliche/private Gründe bei der Prüferin bzw. beim Prüfer nicht dem Mandanten in Rechnung gestellt werden, die mandantenbezogenen Gründe hingegen schon.

Auch finden sich Indikatoren dafür, dass Mutterschaft und Vaterschaft die Karriere auf unterschiedliche Art und Weise beeinflussen können.<sup>1301</sup> Häufig wird Mutterschaft sogar als der ausschlaggebende Punkt gesehen, warum Frauen keine Karriere machen.<sup>1302</sup> Verschiedene Forschungsbeiträge haben aufgezeigt, dass Mutterschaft mit Familie und der traditionellen Rolle der Frau in der häuslichen/privaten Sphäre assoziiert wird und dieses wiederum von Organisationen als mangelnde Einsatzbereitschaft interpretiert wird.<sup>1303</sup> Außerdem werden von Vorgesetzten und Mentorinnen bzw. Mentoren diejenigen Frauen mit weniger Einsatzbereitschaft assoziiert, die familienfreundliche Programme zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Anspruch nehmen.<sup>1304</sup> Dadurch kann letztlich die eigentliche Intention der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle konterkariert werden.<sup>1305</sup> *Haynes/Fearfull* (2008) bemerken hierzu, dass Mütter immer noch subtilen Machtspielen unterworfen seien, nämlich dass ihre Einsatzbereitschaft in Frage gestellt werde oder überhaupt ihre Daseinsberechtigung im Bereich Accounting.<sup>1306</sup> Dadurch, so *Haynes/Fearfull* (2008) wird letztlich die Leistungsbereitschaft und Zugehörigkeit der Mütter zum Berufsstand in Frage gestellt.<sup>1307</sup> In Interview-Studien wird von Mitarbeiterinnen außerdem berichtet, dass man seine Kinder am besten im beruflichen Zusammenhang, etwa vor den Partnern, nicht erwähnte, in der Hoffnung, dass sie vergessen, dass man eine Frau sei und (ein) Kind/er habe:<sup>1308</sup> „As expressed by a woman partner, maternity should be a ‚non-event‘ for the firm.“<sup>1309</sup> Dies kann als Empfehlung zur Verleugnung der weiblichen Identität bzw. der Übernahme männlicher Charakteristika interpretiert werden.<sup>1310</sup>

Das traditionelle Up-or-out-Modell basiert auf einer kontinuierlichen Progression entlang der Hierarchieebenen.<sup>1311</sup> Der/die Arbeitnehmer/in folgt dem Modell der stetigen und schnellen Entwicklung und sollte ungeachtet von Ereignissen im privaten Umfeld dem Rhythmus der

---

<sup>1301</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 362; *Crompton* (2006); *Crompton et al.* (2007).

<sup>1302</sup> Vgl. *Dambrin/Lambert* (2008); *Windsor/Auyeung* (2006).

<sup>1303</sup> Vgl. *Hooks/Cheramy* (1994); *Lupu* (2012), S. 35; *Maupin* (1993a); *Windsor/Auyeung* (2006).

<sup>1304</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005); *Gammie et al.* (2008); *Wallace* (2009a), S. 183.

<sup>1305</sup> Vgl. *Wallace* (2009a), S. 183; etwas vorsichtiger: *Lowe/Reckers/Sanders* (2001), S. 54.

<sup>1306</sup> Vgl. *Haynes/Fearfull* (2008), S. 191-192; *Lupu* (2012), S. 362.

<sup>1307</sup> Vgl. *Haynes/Fearfull* (2008), S. 197-198; *Lupu* (2012), S. 362.

<sup>1308</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 486.

<sup>1309</sup> *Lupu* (2012), S. 360.

<sup>1310</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 486.

<sup>1311</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 360.

Firma weiter folgen.<sup>1312</sup> Frauenkarrieren sind hingegen oft nicht linear,<sup>1313</sup> da sich viele Frauen entscheiden (vgl. zur Thematik der Entscheidungen auch Abschnitt 7.7.4.3), nach Geburt eines Kindes für längere Zeit nicht oder mit reduzierten Stunden zu arbeiten. Dennoch hat die weibliche Laufbahn aber trotz der reduzierten Stunden im beruflichen Alltag oft die gleiche Intensität insgesamt betrachtet, wenn die stärkere Einbindung in das Familienleben berücksichtigt wird.<sup>1314</sup> Zur gleichen Zeit werden die männlichen Kollegen, die keine Auszeit nehmen, ggf. befördert und auch die Firma selbst und die Positionierung der Mitarbeiter/innen in den Hierarchien entwickeln sich weiter.<sup>1315</sup> Bei der Rückkehr aus der Elternzeit kann sich auch die Position der rückkehrenden Frau geändert haben,<sup>1316</sup> denn, so *Lupu* (2012), die individuelle Position ist relativ zu der Position von anderen zu sehen.<sup>1317</sup> *Lupu* (2012) vergleicht die Big-4-WPG mit einer gigantischen Rolltreppe: Man verliere mit dem vorübergehenden Ausstieg zunächst auch den Anschluss an das Tempo und den Sog des Unternehmens.<sup>1318</sup> Hinsichtlich der operativen Tätigkeit werden in der Auszeit auch die bisherigen Mandate auf Kolleginnen/Kollegen verteilt (vgl. Abschnitt 7.7.4.4) und auch die Teams entwickeln sich weiter.

#### **7.7.4.7. Angebote seitens der WPG zur (besseren) Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Bei einem Angestelltenverhältnis in einer der Top-10-WPG sind grundsätzlich viele verschiedene Beschäftigungsmodelle denkbar, die die vielfältigen Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen unterstützen können. Dabei kann eine Organisation nach *Wooten* (2001) als frauenfreundlich bezeichnet werden, wenn es organisationale Programme gibt, die Frauen bei der Integration ihrer persönlichen, beruflichen, häuslichen und familiären Rollen unterstützen sollen.<sup>1319</sup> *Wooten* (2001) sieht eine Unterscheidung zwischen frauenfreundlichen und familienfreundlichen Programmen: Frauenfreundliche Programme (auch: Frauenförderprogramme) sollen speziell Frauen dabei unterstützen, sowohl ihre Karriereambitionen als auch die Balance von Beruf und Familie umzusetzen, familienfreundliche Programme hingegen sollen für alle Mitarbeiter/innen Konflikte zwischen Beruf und Familie reduzieren.<sup>1320</sup>

---

<sup>1312</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 360.

<sup>1313</sup> Vgl. *Eagley/Carli* (2007); *Lupu* (2012), S. 360.

<sup>1314</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 362.

<sup>1315</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 360.

<sup>1316</sup> Anmerkung: *Lupu* (2012) verwendet kein „kann“, für sie ist es klar, dass sich die Firma verändern wird.

<sup>1317</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 360.

<sup>1318</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 360.

<sup>1319</sup> Vgl. *Wooten* (2001), S. 278.

<sup>1320</sup> Vgl. *Wooten* (2001), S. 278.

Zum aktuellen Zeitpunkt sind familienfreundliche Angebote in deutschen Top-10-WPG üblicherweise vorhanden.<sup>1321</sup> Hier ist es insbesondere von Bedeutung, dass die Mitarbeiter/innen mit Kind/ern unkompliziert und flexibel mit reduzierter Stundenanzahl tätig sein können.<sup>1322</sup>

Diese Angebote des Unternehmens werden häufig unter den Begriffen alternative Arbeitszeitmodelle (*Alternative Work Arrangements*, AWA) oder flexible Arbeitszeitmodelle (*Flexible Work Arrangements*, FWA) subsumiert.<sup>1323</sup> Zu beachten sind hierbei die Definitionen: Alternative Arbeitszeitmodelle sind grundsätzlich eine Unterkategorie der flexiblen Arbeitszeitmodelle und umfassen jede Arbeitszeitvereinbarung, die anders als die üblichen Arbeitszeiten in der Firma ist (z. B. flexible Arbeitszeiten hinsichtlich des Beginns und Endes der Tätigkeit pro Tag oder pro Woche, komprimierte Arbeitswochen<sup>1324</sup>, Jobsharing-Modelle o. Ä.<sup>1325</sup>). FWA umfassen neben einer Flexibilität der Arbeitszeiten (s. o.) auch eine Flexibilität der Anzahl der Arbeitsstunden (wie etwa eine Reduktion der Wochenarbeitszeit mit flexibler Aufteilung auf entweder alle oder nur bestimmte Wochentage) sowie eine Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes (z. B. Home-Office).<sup>1326</sup> Angloamerikanische Forschungsarbeiten untersuchen daher vor allem die Nutzung von AWA oder FWA, dabei kann es sich wie oben ausgeführt sowohl um Vollzeit- als auch Teilzeitbeschäftigungen handeln.

Bei der Auswertung einschlägiger Literatur zeigt sich, dass Angebote zu flexiblen Arbeitszeiten im angloamerikanischen Raum noch nicht lange üblich sind. In der Studie von *Barker/Monks* (1998) bieten etwa nur 25 % der Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern flexible Arbeitszeitregelungen an.<sup>1327</sup> Weitere Ergebnisse aus der Prüfungsforschung zeigen, dass diese Angebote international keineswegs eine Selbstverständlichkeit sind. *Gallhofer et al.* (2011) finden in ihrer Studie von ICAS-Mitgliedern (d. h. Accountants), dass nur etwas mehr als die Hälfte der Arbeitgeber Teilzeitmodelle oder Jobsharing-Modelle anbieten.<sup>1328</sup>

---

<sup>1321</sup> Vgl. die Internetauftritte der Top-10-WPG zu familienfreundlichen Angeboten, vgl. international *Wallace* (2009a), S. 183.

<sup>1322</sup> Zwar gibt es, mit gewissen Ausnahmen, auch eine gesetzliche Verpflichtung für Unternehmen, Mitarbeiter/innen im Rahmen einer beantragten bis zu dreijährigen Elternzeit auf Wunsch mit reduzierter Stundenanzahl zu beschäftigen (vgl. hierzu das Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit (Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz – BEEG), insbesondere § 15 BEEG). In vielen der großen WPG gehen die Angebote jedoch über das gesetzliche Mindestmaß hinaus, ermöglichen beispielsweise auch kurzfristige Wechsel zwischen Teil- und Vollzeit, Teilzeitbeschäftigung unabhängig von der Elternzeit usw.

<sup>1323</sup> Vgl. z. B. *Dalton et al.* (2014), S. 7.

<sup>1324</sup> Hiermit ist eine Reduktion der Arbeitstage bei gleichbleibender Stundenanzahl gemeint, vgl. *Dalton et al.* (2014), S. 7.

<sup>1325</sup> Vgl. z. B. *Dalton et al.* (2014), S. 7; *Gallhofer et al.* (2011), S. 453.

<sup>1326</sup> Vgl. *Almer/Cohen/Single* (2003), S. 69.

<sup>1327</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 816.

<sup>1328</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 453.

Außerdem bieten einige WPG weitere familienfreundliche Programme an. Dies können beispielsweise spezielle Programme sein, die zum Ziel haben, den Kontakt zu Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern in Elternzeit aufrecht zu halten. Fraglich ist, wie genau diese in der Praxis ausgestaltet sind und auch tatsächlich gelebt werden. In der Prüfungsforschung gibt es keine Belege hierfür. Einige wenige WPG bieten nach einer beruflichen Auszeit wie z. B. Elternzeit oder Sabbatical besondere Trainings zum Wiedereinstieg in den Beruf an (*re-training after career breaks*).<sup>1329</sup> Insbesondere große WPG bieten des Weiteren Kooperationen mit einem Familienservice an, der beispielsweise bei der Vermittlung von Kinderbetreuungsplätzen unterstützen kann, Notfall-Kinderbetreuungsmöglichkeiten vorhält, Kinderbetreuung vor Ort im Unternehmen in einem/einer firmeneigenen Kindergarten/Kindertagesstätte<sup>1330</sup> oder Kinderbetreuungsmöglichkeiten zu Ferienzeiten anbieten kann<sup>1331</sup>.

Allerdings ist zu bedenken, dass allein das Angebot von flexiblen/alternativen Arbeitszeitmodellen noch nicht dazu führt, dass Mitarbeiter/innen zufriedener sind oder die Kündigungsabsicht sinkt. Denn zum einen müssen die Mitarbeiter/innen diese auch wahrnehmen (können): So richten sich zwar sämtliche Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf grundsätzlich sowohl an Männer als auch an Frauen, die Nutzung dieser Programme erfolgt aber in der überwiegenden Mehrheit von Frauen (vgl. Abschnitt 7.7.4.8).<sup>1332</sup> Zum anderen müssen diese Modelle auch wie beabsichtigt oder vereinbart in der Praxis umsetzbar sein. Insbesondere im Zusammenhang mit vereinbarten reduzierten Arbeitszeiten ist dies häufig kritisiert worden (vgl. Abschnitt 7.7.4.9). Schließlich dürfen sich aus der Wahrnehmung dieser Angebote keine negativen Konsequenzen für die Mitarbeiter/innen ergeben. Letzteres ist insbesondere vor dem Hintergrund der Akzeptanz seitens der Firma im Allgemeinen oder der konkreten Akzeptanz der direkten Vorgesetzten zu sehen sowie hinsichtlich einer grundlegenden Genderprägung dieser Modelle. Diese Aspekte werden im nachfolgenden Abschnitt einer ausführlichen Analyse unterzogen.

#### **7.7.4.8. Quantitative Daten zur Erwerbssituation mit Kind/ern: Wünsche und Realität**

##### **7.7.4.8.1. Überblick über die Erwerbssituation von Erwachsenen mit Kind/ern in Deutschland und international**

Neben den beruflichen Auszeiten stellt sich insbesondere die Frage, in welcher Form eine Erwerbstätigkeit mit Kind/ern umgesetzt wird. Es wurde bereits mehrfach darauf hingewie-

---

<sup>1329</sup> Vgl. Gallhofer et al. (2011), S. 453.

<sup>1330</sup> Vgl. z. B. Gallhofer et al. (2011), S. 453.

<sup>1331</sup> Vgl. z. B. Gallhofer et al. (2011), S. 453.

<sup>1332</sup> Vgl. Almer/Cohen/Single (2003), S. 78; Benschop/Dooreward (1998); Kornberger/Carter/Ross-Smith (2010), S. 780.

sen, dass FmK wesentlich häufiger in Teilzeit beschäftigt sind als Männer mit Kind/ern. Nachfolgend wird kurz auf empirische Forschungsergebnisse zu diesem Aspekt eingegangen. Es ist notwendig, zunächst das Augenmerk auf die Erwerbssituation mit Kind/ern in Deutschland zu legen. Zwar sind diese Angaben nicht spezifisch für die Wirtschaftsprüfung, jedoch vermitteln sie einen ersten Eindruck davon, welche Arbeitszeitmodelle von MmK und MmK in Deutschland üblich sind. In Deutschland unterscheidet sich die Erwerbstätigenquote von Eltern mit Kind/ern<sup>1333</sup> stark zwischen Männern und Frauen: Bei FmK unter drei Jahren liegt beispielsweise die Erwerbstätigenquote 2017 bei 32,3 %, bei MmK unter drei Jahren bei 80 %.<sup>1334</sup> Bei Kind/ern zwischen drei und fünf Jahren liegt die Erwerbstätigenquote bei Frauen bei 63,6 %, bei Männern bei 83,8 %.<sup>1335</sup> Mit steigendem Alter der Kinder steigt die Erwerbstätigenquote sowohl von Frauen als auch Männern nur noch leicht, beispielsweise mit Kind/ern zwischen 15 und 17 Jahren liegt die Erwerbstätigenquote bei Frauen bei 75,2 %, bei Männern bei 84,2 %.<sup>1336</sup> Diese Daten legen die unterschiedliche Aufteilung der Kinderbetreuung und bezahlter Erwerbstätigkeit in Deutschland nahe, nämlich dass Frauen einen deutlich größeren Anteil unbezahlter Arbeit für Kinderbetreuung und Hausarbeit übernehmen als Männer.<sup>1337</sup>

Außerdem bestehen in Deutschland Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland zwischen den aktiv erwerbstätigen Frauen und Männern nach Elternschaft und Alter des jüngsten Kindes: Insbesondere bei Frauen mit kleinen Kindern ist die Erwerbstätigenquote in Ostdeutschland deutlich höher als in Westdeutschland.<sup>1338</sup>

Eine Studie von *Lietzmann/Wenzig* (2017) deutet zudem darauf hin, dass die realisierte Arbeitszeit nicht immer dem eigenen Wunsch entspricht: Während sich die Mehrheit der erwerbstätigen MmK unabhängig vom Alter des Kindes / der Kinder eine geringere Arbeitszeit wünscht, wünschen sich die Mehrheit der FmK unter sechs Jahren und Partner/in eine leicht höhere Arbeitszeit.<sup>1339</sup>

---

<sup>1333</sup> Zum Vergleich: Die Erwerbstätigenquote bei Personen ohne Kinder liegt bei Frauen bei 67,4 % und bei Männern bei 72,2 %, also verhältnismäßig ähnlich.

<sup>1334</sup> Vgl. *Hobler/Pfahl/Hentschel* (2018), S. 1.

<sup>1335</sup> Vgl. *Hobler/Pfahl/Hentschel* (2018), S. 1.

<sup>1336</sup> Vgl. *Hobler/Pfahl/Hentschel* (2018), S. 1.

<sup>1337</sup> Vgl. *Hobler/Pfahl/Hentschel* (2018), S. 3; ähnlich auch *Diabaté et al.* (2017), S. 26-27.

<sup>1338</sup> Vgl. *Hobler/Pfahl/Hentschel* (2018), S. 2. Beispielsweise sind in Westdeutschland 30,5 % der Frauen mit Kind/ern unter drei Jahren aktiv erwerbstätig, während dies in Ostdeutschland 39,4 % der Frauen mit Kind/ern unter drei Jahren sind.

<sup>1339</sup> Vgl. *Lietzmann/Wenzig* (2017), S 2: Die Angaben sollten unter Berücksichtigung des notwendigen Einkommens erfolgen und auch die Erwerbstätigkeit der Partnerin / des Partners einbeziehen. Bei alleinerziehenden Frauen mit Kind/ern unterscheiden sich die Wünsche nach Alter des Kindes / der Kinder: Bei Kindern unter 6 Jahren wünschen sich die befragten Frauen im Schnitt eine leicht niedrigere Arbeitszeit als der derzeit vereinbarten, bei Kindern über 6 Jahren eine leicht höhere Arbeitszeit.

Auch in der internationalen Prüfungsforschung werden Daten zur Erwerbssituation mit Kindern präsentiert. Es ist jedoch zu beachten, dass Art und Form der Erwerbstätigkeit auch von der jeweiligen Kultur des Landes, verfügbaren Betreuungsmöglichkeiten etc. abhängig ist. In verschiedenen Interview-Studien, wie z. B. in einer australischen Studie von *Lightbody* (2009), wird auch erfragt, in welcher Form Frauen nach der Geburt ihres Kindes / ihrer Kinder in den Beruf zurückkehren.<sup>1340</sup> Viele Frauen sind nach einer kurzen Auszeit (s. o.) nach der Geburt im Rahmen einer Vollzeitbeschäftigung zurückgekehrt.<sup>1341</sup> Auch *Gallhofer et al.* (2011) finden in ihrer Studie, dass die meisten weiblichen Accountants mit Kind/ern eine Vollzeitbeschäftigung angeben (51 %).<sup>1342</sup> Bei näherer Analyse der Autorinnen zeigt sich jedoch, dass sich die Definition einer Vollzeitbeschäftigung teilweise deutlich unterscheidet.<sup>1343</sup> Wie bereits oben beschrieben, impliziert eine Vollzeitbeschäftigung in der Branche Wirtschaftsprüfung üblicherweise eine Wochenarbeitszeit von 50–60 Stunden sowie Reisetätigkeit, ein hohes Maß an Flexibilität usw. In den Interviews mit *Gallhofer et al.* (2011) wurde deutlich, dass sich viele Mütter bewusst für eine Vollzeitbeschäftigung als Accountant entschieden haben, bei der z. B. keine/wenige Überstunden anfallen oder wenig/keine Reisetätigkeit erforderlich ist.<sup>1344</sup> So gesehen haben sich nach Ansicht der Autorinnen auch diese Frauen bewusst für eine Kombination von Beruf und Familie entschieden und dafür teilweise schlechtere Karriereaussichten in Kauf genommen.<sup>1345</sup> Zu beachten ist, dass auch eine vertragliche Reduktion der Arbeitsstunden auf eine Teilzeitbeschäftigung tatsächlich einer Vollzeitbeschäftigung im Sinne einer 40-Stunden-Woche entsprechen kann, wenn im Rahmen der Teilzeittätigkeit häufig Überstunden oder Reisezeiten anfallen. Es ist also nicht die vertragliche Stundenanzahl von Bedeutung, sondern die faktische Stundenzahl. Insbesondere in der Wirtschaftsprüfung sind die Stunden einschlägig, die über etliche Monate während der Busy Season geleistet werden.

Eine Studie von *Hoffnung/Williams* (2013) zu Rollenbildern in den USA findet außerdem, dass vollzeitbeschäftigte FmK tendenziell weniger Bedenken hinsichtlich der arbeitsbedingten Trennung von ihrem Kind / ihren Kindern haben als FmK, die nicht oder in geringer<sup>1346</sup> Teil-

---

<sup>1340</sup> Vgl. *Lightbody* (2009), S. 63-69.

<sup>1341</sup> Vgl. beispielsweise *Lightbody* (2009), S. 63-69.

<sup>1342</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 456.

<sup>1343</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 456.

<sup>1344</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 456.

<sup>1345</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 456.

<sup>1346</sup> In der hier zitierten Studie von *Hoffnung/Williams* werden Teilzeit und Vollzeit wie folgt abgegrenzt: Frauen, die ihre Stunden temporär reduzieren, aber in ihrem jetzigen Beruf mit allen anderen Vorteilen weiter beschäftigt werden, werden

zeit beschäftigt sind.<sup>1347</sup> Die Messung der Bedenken zur Trennung von dem/den Kind/ern basiert auf der *Maternal Separation Anxiety Scale* (MSAS), die von *Hock/McBride/Gnezda* (1989) entwickelt wurde.<sup>1348</sup>

Einige Studien analysieren die Wünsche von männlichen und weiblichen Befragten hinsichtlich einer Erwerbstätigkeit mit Kind/ern und vergleichen die Ergebnisse. Dies ist u. a. von Bedeutung, um etwaige Differenzen zwischen Wünschen und Realität aufzudecken. *Maupin* (1993a) befragt US-amerikanische Bachelor-Studierende mit Accounting-Schwerpunkt zu ihren Vorstellungen hinsichtlich Beruf und Familie.<sup>1349</sup> Während 90 % der Studierenden später einmal heiraten und ein oder mehrere Kinder haben wollen, unterscheiden sich die Meinungen männlicher und weiblicher Studierender gravierend, wenn es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht.<sup>1350</sup> Nur 52 % der weiblichen Befragten erwarten, dass sie in 10 Jahren vollzeitbeschäftigt sind (im Gegensatz zu 90 % der männlichen), 22 % erwarten eine Teilzeitbeschäftigung (0 % der männlichen).<sup>1351</sup> Außerdem erwarten die weiblichen Befragten ein deutlich niedrigeres späteres Gehalt.<sup>1352</sup> Bemerkenswert sind zudem die Antworten der Befragten auf die Frage, ob ihre Partner/innen arbeiten sollten, wenn sie selbst genügend verdienen, um die Familie zu versorgen.<sup>1353</sup> Hier wünschen sich 91 % der weiblichen Teilnehmer, dass ihre Partner/innen arbeiten, im Gegensatz zu 52 % der männlichen Teilnehmer.<sup>1354</sup> *Maupin* (1993a) sieht diese Antworten als Indiz für die Erwartung einer traditionellen Rollenverteilung, bei der der Mann Hauptverdiener ist und die Frau – wenn überhaupt – in Teilzeit arbeitet und sich um die Familie kümmert.<sup>1355</sup> Dies wird auch dadurch bestätigt, dass die Mehrheit der Männer keine Probleme in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sieht oder eine traditionelle Rollenverteilung erwartet (58 %).<sup>1356</sup> *Maupin* (1993a) schlussfolgert, dass Familie und Beruf für Frauen interdependent sind, während dies für Männer voneinander unabhängige Aspekte sind.<sup>1357</sup>

---

auch als in Vollzeit arbeitend gezählt. Eine klassische Teilzeittätigkeit in der Wirtschaftsprüfung würde nach dieser Definition unter Vollzeitbeschäftigung fallen. Siehe dazu *Hoffnung/Williams* (2013), S. 325.

<sup>1347</sup> Vgl. *Hoffnung/Williams* (2013), S. 321-334.

<sup>1348</sup> Vgl. *Hock/McBride/Gnezda* (1989).

<sup>1349</sup> Vgl. *Maupin* (1993a), S. 33-37.

<sup>1350</sup> Vgl. *Maupin* (1993a), S. 35.

<sup>1351</sup> Vgl. *Maupin* (1993a), S. 35.

<sup>1352</sup> Vgl. *Maupin* (1993a), S. 35.

<sup>1353</sup> Vgl. *Maupin* (1993a), S. 35. Es geht aus der Studie nicht klar hervor, ob mit „arbeiten“ ausschließlich eine Vollzeitbeschäftigung gemeint ist oder auch eine Teilzeitbeschäftigung möglich ist.

<sup>1354</sup> Vgl. *Maupin* (1993a), S. 35.

<sup>1355</sup> Vgl. *Maupin* (1993a), S. 36.

<sup>1356</sup> Vgl. *Maupin* (1993a), S. 36.

<sup>1357</sup> Vgl. *Maupin* (1993a), S. 36.



*Bernardi* (1998) hingegen hat WP-Ass. im ersten Jahr u. a. befragt, welche Präferenzen sie hinsichtlich des Stellenwerts von Familie und Beruf haben.<sup>1358</sup> Dabei wurden sieben Kategorien unterschieden, bei denen die befragten Frauen für sich und die befragten Männer für ihre (fiktive) Partnerin zwischen einem Fokus auf Karriere (mit und ohne Heirat), einem Fokus auf die Familie (mit und ohne Beendigung/Unterbrechung der Erwerbstätigkeit mit Kind/ern und ohne Kinder) und einer Kombination aus Familie und Beruf (keine oder kurze Unterbrechung der Erwerbstätigkeit mit Kind/ern) wählen konnten.<sup>1359</sup> Dabei wird eine berufliche Tätigkeit stets als Vollzeitbeschäftigung gesehen, eine Teilzeitbeschäftigung ist in den vorgegebenen Kategorien nicht vorgesehen.<sup>1360</sup> Im Ergebnis wünschen sich nur wenige Befragte einen reinen Fokus auf Karriere (5 % der Frauen, 4 % der Männer für ihre Frauen) oder einen reinen Fokus auf die Familie ohne geplante Rückkehr in ihren Beruf (1 % der Frauen, 11 % der Männer für ihre Frauen).<sup>1361</sup> Eine deutliche Mehrheit von 94 % der Frauen wünscht sich eine Kombination aus Familie und Beruf, wobei 40 % erst in ihren Beruf zurückkehren würden, wenn ihr jüngstes Kind in der Schule ist (im Vergleich wünschen sich dies 45 % der Männer für ihre Frauen), 40 % bereits früher zurückkehren würden (im Vergleich zu 15 % bei den Männern für ihre Frauen) und 14 % ihre berufliche Tätigkeit nur kurz unterbrechen würden (im Vergleich zu 25 % bei den Männern für ihre Frauen).<sup>1362</sup> Hier zeigen sich Unterschiede in den Wünschen der Geschlechter, zumal sich 11 % der Männer wünschen, dass ihre Frauen keiner Erwerbstätigkeit mehr nachgehen.<sup>1363</sup> *Bernardi* (1998) vergleicht seine Ergebnisse mit denen früherer Forschung und kommt zu dem Schluss, dass sich nun deutlich mehr Männer und Frauen für den Lebensentwurf einer Kombination aus Familie und Beruf entscheiden.<sup>1364</sup>

Die beiden dargestellten Studien zeigen teils gravierende Differenzen zwischen Wünschen der männlichen und weiblichen Befragten hinsichtlich der gewünschten Erwerbstätigkeit. Über mögliche Ursachen für Differenzen kann jedoch keine Aussage getroffen werden.

#### **7.7.4.8.2. Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur Erwerbssituation der Befragten**

Die derzeitige Erwerbssituation der Befragten aus der empirischen Untersuchung der Vf. stellt sich wie folgt dar:

---

<sup>1358</sup> Vgl. *Bernardi* (1998), S. 335-351.

<sup>1359</sup> Vgl. *Bernardi* (1998), S. 341-342.

<sup>1360</sup> Vgl. *Bernardi* (1998), S. 341-342.

<sup>1361</sup> Vgl. *Bernardi* (1998), S. 341-342.

<sup>1362</sup> Vgl. *Bernardi* (1998), S. 341-342.

<sup>1363</sup> Vgl. *Bernardi* (1998), S. 341-342.

<sup>1364</sup> Vgl. *Bernardi* (1998), S. 341-343.

Derzeitige Erwerbssituation (unbereinigt)		
	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten
Ich arbeite Vollzeit.	298	82 %
Ich arbeite Teilzeit mit einem Beschäftigungsgrad zwischen 75 % und < 100 %.	15	4 %
Ich arbeite Teilzeit zwischen 50 % und < 75 %.	38	10 %
Ich arbeite derzeit gar nicht (z. B. Elternzeit, Mutterschutz, Sabbatical o. Ä.).	5	1 %
Sonstige (bitte angeben):	10	3 %
Keine Angabe	0	0 %
<b>Gesamt</b>	<b>366</b>	<b>100 %</b>

Tabelle 157: Die derzeitige Erwerbssituation der Senior (unbereinigt)

Rund 82 % der Befragten arbeiten in Vollzeit, während 14 % in Teilzeit arbeiten. Allerdings gaben rund 3% der Befragten „Sonstiges“ an und führten dies verbal weiter aus. Um eine möglichst genaue Analyse durchführen zu können, wurden diese zugehörigen verbalen Antworten ausgewertet, so dass alle 10 „sonstigen“ Erwerbssituationen den obigen Kategorien zugeordnet werden konnten. Außerdem wurde eine weitere Auswertung nach männlich/weiblich vorgenommen. Bereinigt um die sonstigen Antworten ergibt sich folgendes Bild:

Derzeitige Erwerbssituation (bereinigt) und nach Geschlecht					
	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten	Davon männlich	Davon weiblich	Davon o. A. Geschlecht
Ich arbeite Vollzeit.	300	82 %	195	102	3
Ich arbeite Teilzeit mit einem Beschäftigungsgrad zwischen 75 % und < 100 %.	15	4 %	3	11	1
Ich arbeite Teilzeit zwischen 50 % und < 75 %.	42	12 %	18	24	0
Ich arbeite Teilzeit < 50 %.	4	1 %	0	4	0
Ich arbeite derzeit gar nicht (z. B. Elternzeit, Mutterschutz, Sabbatical o. Ä.).	5	1 %	1	4	0
Keine Angabe	0	0 %	0	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>366</b>	<b>100 %</b>			

Tabelle 158: Die derzeitige Erwerbssituation der Senior (bereinigt) nach Geschlecht

Auch die bereinigten Daten zur Erwerbssituation der Senior zeigen, dass die überwiegende Mehrheit der Senior in Vollzeit arbeitet. Eine Teilzeitbeschäftigung erfolgt primär im Rahmen zwischen 50 % und 75 %, diese wird von rund 12 % der Befragten angegeben. Von diesen 12 % sind wiederum ca. 43 % männlich und 47 % weiblich, ein vor dem Hintergrund der bisherigen Daten zur Erwerbssituation von Männern und Frauen auf den ersten Blick überraschendes Ergebnis. Zur weiteren Ergründung dieser Aufteilung werden potenzielle Hintergründe einer Teilzeitbeschäftigung betrachtet. Zunächst wird analysiert, ob diese männlichen

und weiblichen Beschäftigten in Teilzeit (d. h. mit einem Beschäftigungsgrad < 100 %) ein oder mehrere Kinder haben. Es zeigt sich folgendes Bild:

<b>Derzeitige Erwerbssituation</b>		
	Davon männlich (Teilzeit)	Davon weiblich (Teilzeit)
Mind. ein Kind	3	34
Keine Kinder	14	8
Keine Angabe hierzu	4	1
<b>Gesamt</b>	<b>21</b>	<b>43</b>

Tabelle 159: Häufigkeiten: Teilzeitbeschäftigung und Kind/er der Senior

Von den insgesamt 21 männlichen Befragten in Teilzeit geben drei an, ein oder mehrere Kinder zu haben (14 %), 14 geben an, keine Kinder zu haben (67 %) und vier machen keine Angaben hierzu (19 %). Von den insgesamt 43 weiblichen Befragten in Teilzeit geben 34 an, ein oder mehrere Kinder zu haben (79 %), acht keine Kinder zu haben (19 %) und eine/r macht keine Angaben hierzu (2 %). Aus dieser Analyse wird deutlich, dass Kinder offensichtlich nicht der einzige Grund für die Wahl einer Teilzeitbeschäftigung sind, obgleich es auch bei den weiblichen Senior der Hauptgrund sein dürfte.

Weiterhin wurde analysiert, ob die Senior ggf. parallel ein Studium absolvieren und ggf. aus diesem Grund in Teilzeit beschäftigt sind. Wie in Tabelle 160 dargestellt, geben von den 21 männlichen teilzeitbeschäftigten Befragten 16 an, weitere berufliche Abschlüsse wie z. B. Audit Xcellence zu verfolgen (76 %), zwei verfolgen keine weiteren Abschlüsse (6 %), drei machen keine Angaben zu geplanten weiteren Abschlüssen (14 %). Von den 43 weiblichen teilzeitbeschäftigten Befragten geben hingegen nur drei an, weitere berufliche Abschlüsse zu verfolgen (7 %), 36 verfolgen keine weiteren Abschlüsse (84 %), vier machen keine weiteren Angaben zu Abschlüssen (9 %).

	Davon männlich (Teilzeit)	Davon weiblich (Teilzeit)
Weitere berufliche Abschlüsse geplant	16	3
Keine weiteren berufliche Abschlüsse geplant	2	36
Keine Angabe hierzu	3	4
<b>Gesamt</b>	<b>21</b>	<b>43</b>

Tabelle 160: Häufigkeiten: Teilzeitbeschäftigung und geplante weitere berufliche Abschlüsse

Bei gemeinsamer Betrachtung dieser beiden Faktoren zeigen sich deutliche Anzeichen dafür, dass die männlichen Beschäftigten überwiegend aufgrund ihrer weiteren beruflichen Abschlüsse in Teilzeit arbeiten: Es gibt keinen männlichen Befragten, der bei einer Teilzeitbeschäftigung gleichzeitig angibt, keine weiteren Abschlüsse zu verfolgen *und* ein Kind oder mehrere Kinder zu haben. Dies muss jedoch aufgrund fehlender Angaben nicht heißen, dass

dies in der Realität nicht vorkommt. Für die befragten Frauen erscheint der umgekehrte Fall zuzutreffen, eine Teilzeitbeschäftigung scheint fast immer durch ein Kind oder mehrere Kinder bedingt zu sein. Umgekehrt gibt es unter den befragten Frauen nur eine weibliche Befragte, die bei einer Teilzeitbeschäftigung gleichzeitig angibt, weitere Abschlüsse zu verfolgen *und* ein Kind oder mehrere Kinder zu haben. Auch dies muss jedoch aufgrund fehlender Angaben nicht bedeuten, dass dies bei keiner anderen der befragten Frauen in der Realität der Fall ist.

#### 7.7.4.8.3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur Erwerbssituation eines Partners / einer Partnerin der Befragten

Außerdem wurde die Erwerbssituation der Partnerin / des Partners abgefragt.

<b>Derzeitige Erwerbssituation der Partnerin / des Partners</b>		
	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten
Mein/e Partner/in arbeitet Vollzeit.	216	59 %
Mein/e Partner/in arbeitet Teilzeit mit einem Beschäftigungsgrad zwischen 75 % und < 100 %.	11	3 %
Mein/e Partner/in arbeitet Teilzeit mit einem Beschäftigungsgrad zwischen 50 % und < 75 %.	23	6 %
Mein/e Partner/in arbeitet derzeit gar nicht (z. B. Elternzeit, Mutterschutz, Sabbatical o. Ä.).	22	6 %
Sonstige (bitte angeben):	8	2 %
Keine Angabe	86	23 %
<b>Gesamt</b>	<b>366</b>	<b>100 %</b>

Tabelle 161: Häufigkeiten: Derzeitige Erwerbssituation der Partner/innen der Senior

Eine Kreuztabelle nach vorhandenen Kindern und Erwerbssituation der Partnerin / des Partners zeigt für die befragten Männer folgendes Ergebnis:

Derzeitige Erwerbsituation der Partner/innen der männlichen Senior in Verbindung mit ihrer Angabe zu Kindern							
		Derzeitige Erwerbsituation der Partner/innen der männlichen Senior					Gesamt
		Mein/e Partner/in arbeitet Vollzeit.	Mein/e Partner/in arbeitet Teilzeit mit einem Beschäftigungsgrad zwischen 75 % und < 100 %.	Mein/e Partner/in arbeitet in Teilzeit zwischen 50 % und <75 %.	Mein/e Partner/in arbeitet derzeit gar nicht (z. B. Elternzeit, Mutterschutz, Sabbatical o. Ä.).	Sonstige	
Angabe zu Kindern	Keine Angabe zu Kindern	17	0	1	1	0	19
	Keine Kinder	73	2	7	3	5	90
	Kind/er	12	8	13	15	2	50
Gesamt		<b>102</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>159</b>
	Summe ohne fehlende Werte	85	10	20	18	7	140
	Rel. Häuf. Keine Kinder	81 %	2 %	8 %	3 %	6 %	
	Rel. Häuf. Kind/er	24 %	9 %	14 %	17 %	2 %	

Tabelle 162: Derzeitige Erwerbsituation der Partner/innen der männlichen Senior in Verbindung mit ihrer Angabe zu Kindern

Bei den befragten Männern ohne Kinder arbeiten demnach 81 % der Partner/innen in Vollzeit, 10 % in Teilzeit und 3 % gar nicht. Bei den befragten Männern mit Kind/ern arbeiten 24 % der Partner/innen in Vollzeit, 23 % in Teilzeit und 17 % gar nicht.

Die Kreuztabelle mit gleichen Variablen zeigt für die befragten Frauen ein deutlich abweichendes Ergebnis:

Derzeitige Erwerbsituation der Partner/innen der weiblichen Senior in Verbindung mit ihrer Angabe zu Kindern							
		Derzeitige Erwerbsituation der Partner/innen der weiblichen Senior					Gesamt
		Mein/e Partner/in arbeitet in Vollzeit.	Mein/e Partner/in arbeitet in Teilzeit mit einem Beschäftigungsgrad zwischen 75 % und < 100 %.	Mein/e Partner/in arbeitet in Teilzeit mit einem Beschäftigungsgrad zwischen 50 % und < 75 %.	Mein/e Partner/in arbeitet derzeit gar nicht (z. B. Elternzeit, Mutterschutz, Sabbatical o. Ä.).	Sonstige	
Angabe zu Kindern	Keine Angabe zu Kindern	10	0	1	0	0	11
	Keine Kinder	65	0	1	2	1	69
	Kind/er	36	1	0	1	0	38
Gesamt		111	1	2	3	1	118
	Summe ohne fehlende Werte	101	1	1	3	1	107
	Rel. Häuf. Keine Kinder	94 %	0 %	1 %	3 %	1 %	
	Rel. Häuf. Kind/er	95 %	3 %	0 %	3 %	0 %	

Tabelle 163: Derzeitige Erwerbsituation der Partner/innen der weiblichen Senior in Verbindung mit ihrer Angabe zu Kindern

Bei den befragten FoK arbeiten demnach 94 % der Partner/innen in Vollzeit, 1 % in Teilzeit und 3 % gar nicht. Bei den befragten FmK arbeiten 95 % der Partner/innen in Vollzeit, 3 % in Teilzeit und 3 % gar nicht.

Es kann also festgehalten werden, dass auch auf Seiten der Partner/innen der Senior bei vorhandenen Kindern die überwiegende Mehrheit der Partner/innen der Frauen in Vollzeit tätig ist und die überwiegende Mehrheit der Partner/innen der Männer in Teilzeit.

#### 7.7.4.8.4. Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur gewünschten Erwerbssituation der Befragten mit Kind/ern

Außerdem wurde gefragt, wie die Senior am liebsten ihre Erwerbssituation bei sich und ihrer Partnerin bzw. ihrem Partner gestalten würden. Die Häufigkeiten für diese Frage zeigt nachstehende Tabelle:

<b>Wünsche hinsichtlich der eigenen Erwerbssituation und der Erwerbssituation der Partner/innen mit Kind/ern</b>					
	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten	Davon männlich (absolute Häufigkeiten)	Davon weiblich (absolute Häufigkeiten)	Davon o. A. Geschlecht (absolute Häufigkeiten)
Das Thema Kinder ist für mich/uns nicht relevant.	39	11 %	25	14	0
Ich würde mir wünschen, dass wir beide Vollzeit arbeiten.	65	18 %	35	30	0
Ich würde mir wünschen, dass ich Vollzeit arbeite und mein/e Partner/in mit reduzierter Stundenanzahl.	97	27 %	92	5	0
Ich würde mir wünschen, dass ich mit reduzierter Stundenanzahl arbeite und mein/e Partner/in Vollzeit.	66	18 %	6	57	3
Ich würde mir wünschen, dass wir beide mit reduzierter Stundenanzahl arbeiten.	74	20 %	47	27	0
Sonstige (bitte angeben):	15	4 %	8	7	0
Keine Angabe	10	3 %	4	5	1
Gesamt	366	100 %	217	145	4

Tabelle 164: Wünsche hinsichtlich der eigenen Erwerbssituation und der Erwerbssituation der Partner/innen mit Kind/ern

Rund 18 % der Befragten finden für sich das Thema Kinder (zum Zeitpunkt der Befragung) nicht relevant oder machen keine bzw. sonstige Angaben. Folglich konnten sich 302 (= 82 %) der Senior auf eine von ihnen präferierte Ausgestaltung der Arbeitszeiten mit Kind/ern festlegen.

Für die Einschätzung der präferierten Arbeitszeitmodelle ist eine getrennte Analyse nach männlichen und weiblichen Senior sinnvoll, wie in nachfolgender Tabelle zusammengefasst:

	Männlich (absolute Häufigkeit)	Männlich (relative Häufigkeit)	Weiblich (absolute Häufigkeit)	Weiblich (relative Häufigkeit)
Ich würde mir wünschen, dass wir beide Vollzeit arbeiten.	35	20 %	30	25 %
Ich würde mir wünschen, dass ich Vollzeit arbeite und mein/e Partner/in mit reduzierter Stundenanzahl.	92	51 %	5	4 %
Ich würde mir wünschen, dass ich mit reduzierter Stundenanzahl arbeite und mein/e Partner/in Vollzeit.	6	3 %	57	48 %
Ich würde mir wünschen, dass wir beide mit reduzierter Stundenanzahl arbeiten.	47	26 %	27	23 %
Gesamt	180		119	

Tabelle 165: Wünsche hinsichtlich der eigenen Erwerbssituation und der Erwerbssituation der Partnerin / des Partners mit Kind/ern – nur mit Angaben und bei Einschätzung als relevant

Es zeigen sich sowohl bei den männlichen als auch den weiblichen Senior deutliche Präferenzen für eine „klassische“ Rollenverteilung mit Kindern, nämlich dass der männliche Elternteil

in Vollzeit arbeitet und der weibliche Elternteil mit reduzierter Stundenanzahl.<sup>1365</sup> 51 % der männlichen und 48 % der weiblichen Senior präferieren diese Aufteilung. Von der „klassischen“ Rollenverteilung abweichend ist jedoch der Wunsch der Männer und der Frauen nach einem ähnlichen Beschäftigungsmodell mit Kind/ern: Sowohl die Präferenz für eine Vollzeitbeschäftigung durch beide Elternteile (20 % männlich, 25 % weiblich) fällt hoch aus, als auch die Präferenz für eine Reduktion der Stundenanzahl für beide Elternteile (26 % männlich, 23 % weiblich). Die Variante, dass der weibliche Elternteil in Vollzeit arbeitet und der männliche Elternteil mit reduzierter Stundenanzahl, erhält von beiden Geschlechtern nur sehr geringen Zuspruch.

#### 7.7.4.8.5. Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur Umsetzbarkeit der gewünschten Erwerbssituation der Befragten mit Kind/ern

Vor dem Hintergrund potenzieller Probleme organisationaler, gesellschaftlicher, sozialer und persönlicher Natur wird außerdem erfragt, ob die Senior ihre Wünsche hinsichtlich ihrer Erwerbssituation mit Kind/ern für umsetzbar halten. Das Ergebnis ist ernüchternd: Lediglich 56 % der Befragten sind der Meinung, dass sich ihre Wünsche umsetzen lassen.

Einschätzung der Umsetzbarkeit ihrer der Wünsche der Senior hinsichtlich ihrer Erwerbssituation mit Kind/ern					
	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten	Davon männlich (absolute Häufigkeiten)	Davon weiblich (absolute Häufigkeiten)	Davon o. A. Geschlecht (absolute Häufigkeiten)
Das Thema Kinder ist für mich/uns nicht relevant.	38	10 %	27	11	0
Ja	206	56 %	132	71	3
Nein	94	26 %	50	44	0
Weitere Anmerkungen:	18	5 %	4	14	0
Keine Angabe	10	3 %	4	5	1
Gesamt	366	100 %	2174	145	4

Tabelle 166: Einschätzung der Umsetzbarkeit der Wünsche der Senior hinsichtlich ihrer Erwerbssituation mit Kind/ern

Für eine weitere Analyse werden nur diejenigen Antworten ausgewertet, die ausdrücklich mit „ja“ oder „nein“ antworten, um solche Senior auszuklammern, für die das Thema Kinder nicht relevant ist. Aus dieser reduzierten Gruppe sind 69 % der Befragten der Meinung, dass sich ihre Wünsche umsetzen lassen:

<sup>1365</sup> Hier kann keine Aussage für gleichgeschlechtliche Paare getroffen werden.



<b>Einschätzung der Umsetzbarkeit ihrer der Wünsche der Senior hinsichtlich ihrer Erwerbssituation mit Kind/ern - nur mit Angabe im Fragebogen und falls als relevant eingeschätzt</b>					
	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten	Davon männlich (relative Häufigkeiten)	Davon weiblich (relative Häufigkeiten)	Davon o. A. Geschlecht (relative Häufigkeit)
Ja	206	69 %	132 (73 %)	71 (62 %)	3
Nein	94	31 %	50 (27 %)	44 (38 %)	0
	300		182	115	

Tabelle 167: Einschätzung der Umsetzbarkeit ihrer Wünsche hinsichtlich der Erwerbssituation mit Kind/ern – nur mit Angabe und falls als relevant eingeschätzt

Es zeigt sich, dass von den 300 Senior, die eine klare Meinung hierzu haben, die männlichen Senior mit 73 % wesentlich zuversichtlicher sind, dass sich ihre Wünsche hinsichtlich ihrer Erwerbssituation mit Kind/ern umsetzen lassen, als die weiblichen Senior mit 62 %. Hier könnten gendergeprägte Strukturen und Prozesse im Unternehmen eine Rolle spielen, aber auch gendergeprägte Rollenbilder, soziale Strukturen o. Ä. in der privaten Situation der Individuen.

#### **7.7.4.9. Analyse flexibler/alternativer Arbeitszeitmodelle**

##### **7.7.4.9.1. Einführung und Zusammenhang Kündigungsabsicht**

Wie bereits im Abschnitt 7.7.4.7 beschrieben, werden flexible Arbeitszeitmodelle von vielen WPG in unterschiedlicher Ausgestaltung angeboten. Das Ziel dieser Angebote ist üblicherweise eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für die Beschäftigten in der Wirtschaftsprüfung und damit eine indirekte Erhöhung der Jobzufriedenheit bzw. Senkung der Kündigungsabsicht.

In der internationalen Prüfungsforschung wurden flexible oder alternative Arbeitszeitmodelle, also FWA und AWA, vielfach untersucht. Zunächst wird betrachtet, welche Forschungsergebnisse übergreifend den Nutzen aus diesen Angeboten untersucht haben. Nachfolgend werden die FWA im Wesentlichen hinsichtlich dreier Kriterien untersucht: Der Nutzung/Wahrnehmung der angebotenen FWA, der tatsächlichen Ausgestaltung dieser in der beruflichen Praxis sowie möglicher, mit Nutzung der FWA verbundener Konsequenzen für die Beschäftigten.

##### **7.7.4.9.2. Nutzen der flexiblen Arbeitszeitmodelle für Beschäftigte und Unternehmen**

Es stellt sich zunächst die Frage, ob es Forschungserkenntnisse dazu gibt, inwieweit die FWA den Unternehmen und den Beschäftigten nutzen. Familienfreundliche Beschäftigungsmodelle, worunter FWA gemein fallen, können für Unternehmen einige Vorteile bringen, da sie von

den Beschäftigten als eine Verbesserung des Arbeitsumfelds wahrgenommen werden können und wertvolle Mitarbeiter/innen gehalten werden können.<sup>1366</sup>

Forschungsergebnisse von *Dwyer/Roberts* (2004) deuten hingegen auf eine signifikante Differenz zwischen Wahrnehmung des Wertes der Programme und dem tatsächlichen Nutzen, sowohl für weibliche Accountants als auch für die Unternehmen hin.<sup>1367</sup> Zwar sehen beispielsweise Vertreter einer der Big-4-WPG die Programme als erfolgreich an<sup>1368</sup>, jedoch halten *Dwyer/Roberts* (2004) diese Schlussfolgerung für verfrüht. Ihrer Auffassung nach gäbe es zu wenige Daten, um den tatsächlichen Erfolg zu messen.<sup>1369</sup> Insbesondere halten die Autorinnen es für fragwürdig, ob sich mittels dieser Programme die Situation für Frauen in der Prüfung verbessern könne.

#### **7.7.4.9.3. Nutzung der Angebote zu flexiblen Arbeitszeitmodellen**

Wie oben bereits erwähnt bieten FWA den Beschäftigten Flexibilität dahingehend, wie viele Stunden gearbeitet werden, wann genau diese geleistet werden und wo diese geleistet werden (s. o.). Es ist in der Forschung vielfach belegt, dass Initiativen zu alternativen Arbeitszeiten und/oder mehr Flexibilität vor allem von Frauen genutzt werden.<sup>1370</sup> *Lupu* (2012) weist darauf hin, dass Teilzeitstellen nicht für alle Mitarbeiter/innen gleichermaßen offen zu sein scheinen.<sup>1371</sup>

In der Prüfungsforschung haben beispielsweise *Almer/Cohen/Single* (2003) untersucht, welche Faktoren die Entscheidung zur Inanspruchnahme von FWA beeinflussen.<sup>1372</sup> Die Autorinnen identifizieren mittels einer Faktoranalyse zwei wesentliche Einflussfaktoren auf diese Entscheidung: Zum einen spielen bei einer Entscheidung für flexible Arbeitszeitmodelle die Meinung der Kolleginnen/Kollegen eine Rolle, zum anderen familienbezogene Überlegungen.<sup>1373</sup> *Almer/Cohen/Single* (2003) vergleichen weiterhin die Meinungen solcher Mitarbeiter/innen, die meinen, zu einem späteren Zeitpunkt flexible Arbeitszeitmodelle nutzen zu wollen, und solchen, die dies nicht in Erwägung ziehen.<sup>1374</sup> Es zeigt sich, dass für erstere auf beruflicher Seite insbesondere die Unterstützung durch die zuständigen Partner relevant ist sowie auf Seiten der Familie die Unterstützung durch den/die Lebenspartner/in und der Wunsch

---

<sup>1366</sup> Vgl. *Frank/Lowe* (2003); *Hewlett/Luce* (2006); *Lupu* (2012), S. 363; *Lupu* (2015), S. 1323-1327.

<sup>1367</sup> Vgl. *Dwyer/Roberts* (2004), S. 168.

<sup>1368</sup> Vgl. *Wallace* (2009a), S. 184.

<sup>1369</sup> Vgl. *Dwyer/Roberts* (2004), S. 168.

<sup>1370</sup> Vgl. *Benschop/Doorewaard* (1998); *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 782; *Lupu* (2012), S. 363.

<sup>1371</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 363.

<sup>1372</sup> Vgl. *Almer/Cohen/Single* (2003), S. 76-78.

<sup>1373</sup> Vgl. *Almer/Cohen/Single* (2003), S. 76-78.

<sup>1374</sup> Vgl. *Almer/Cohen/Single* (2003), S. 78-85.

nach mehr gemeinsamer Zeit mit der Familie relevant sind.<sup>1375</sup> Das Geschlecht der Befragten ist ebenfalls von Bedeutung: Frauen geben signifikant häufiger an, alternative Arbeitszeitmodelle nutzen zu wollen.<sup>1376</sup>

Andere Studien finden dagegen, dass nur wenige Mitarbeiter/innen die Angebote alternativer oder flexibler Arbeitszeitmodelle auch tatsächlich annehmen.<sup>1377</sup> Als mögliche Gründe können neben der Erwartung möglicher Konsequenzen auch der Druck im Job<sup>1378</sup> und die Unternehmenskultur<sup>1379</sup> dazu führen, dass die Modelle nicht genutzt werden. Außerdem wird in der Forschung berichtet, dass die Existenz dieser Programme zu FWA nicht allen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern bekannt ist.<sup>1380</sup> *Gammie et al.* (2008) führen dies darauf zurück, dass die Programme nicht aktiv vom Unternehmen beworben werden.<sup>1381</sup> Es gibt außerdem Forschungserkenntnisse dahingehend, dass bestehende Programme zu FWA an verschiedenen Standorten einer WPG unterschiedlich ausgestaltet oder umgesetzt sein können.<sup>1382</sup> Andere Forschungsergebnisse weisen hingegen darauf hin, dass ein Mangel an Daten besteht, wie weit verbreitet die Nutzung von FWA wirklich ist.<sup>1383</sup>

#### **7.7.4.9.4. Entscheidung für eine Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung in der Wirtschaftsprüfung mit Kind/ern**

In der empirischen Prüfungsforschung wird kaum thematisiert, dass auch Väter eine Teilzeitbeschäftigung ausüben oder eine berufliche Auszeit nehmen können. Eine Ausnahme stellt *Almer/Cohen/Single* (2003) dar: Die Autorinnen untersuchen die wahrgenommene Unterstützung durch die Lebenspartner/innen, wenn die Befragten alternative Arbeitszeitmodelle annehmen würden.<sup>1384</sup> Sie finden, dass Männer es für signifikant weniger wahrscheinlich halten, dass ihre Frauen sie unterstützen würden, als Frauen es für wahrscheinlich halten, dass ihre Männer sie unterstützen würden.<sup>1385</sup> Die Wahrscheinlichkeit der Unterstützung wird aber, absolut betrachtet, immer noch als sehr hoch eingestuft.<sup>1386</sup> Außerdem wird einer Studie von *Almer/Cohen/Single* (2004) zufolge den Männern, die ein flexibles Arbeitsmodell nutzen und ein oder mehrere Kind/er haben, eine höhere Kündigungsabsicht zugeschrieben als Frauen in

---

<sup>1375</sup> Vgl. *Almer/Cohen/Single* (2003), S. 78-85.

<sup>1376</sup> Vgl. *Almer/Cohen/Single* (2003), S. 78.

<sup>1377</sup> Vgl. *Charron/Lowe* (2005), S. 197; *Wallace* (2009a), S. 183.

<sup>1378</sup> Vgl. *Wallace* (2009a), S. 183.

<sup>1379</sup> Vgl. *Padgett et al.* (2005); *Wallace* (2009a), S. 183.

<sup>1380</sup> Vgl. *Gammie et al.* (2008).

<sup>1381</sup> Vgl. *Gammie et al.* (2008).

<sup>1382</sup> Vgl. *Lowe/Reckers/Sanders* (2001), S. 54.

<sup>1383</sup> Vgl. dazu auch *Lowe/Reckers/Sanders* (2001); *Gammie et al.* (2008).

<sup>1384</sup> Vgl. *Almer/Cohen/Single* (2003), S. 81-83.

<sup>1385</sup> Vgl. *Almer/Cohen/Single* (2003), S. 81-83.

<sup>1386</sup> Vgl. *Almer/Cohen/Single* (2003), S. 81-83.

der gleichen Situation.<sup>1387</sup> Auch außerhalb der Prüfungsforschung finden sich nur wenige Forschungsbeiträge, die sich gezielt mit Vätern und einer Teilzeitbeschäftigung auseinandersetzen.<sup>1388</sup>

Die spärliche Betrachtung väterlicher Teilzeitbeschäftigung mag mit der insgesamt geringen Anzahl der Väter zusammenhängen, die sich zugunsten ihres Kindes / ihrer Kinder und/oder Lebenspartner/innen für eine Reduktion ihrer Stunden entscheiden. Auch in der hier durchgeführten empirischen Studie deutet die Auswertung der beantworteten Fragen darauf hin, dass keine Väter in Teilzeit beschäftigt sind.

Für Mütter hingegen wird die Entscheidung für eine Teilzeitbeschäftigung in der Prüfungsforschung thematisiert. Nachfolgend werden zunächst eine Vollzeitbeschäftigung und anschließend die Entscheidung für eine Teilzeitbeschäftigung diskutiert.

Während in Deutschland für FmK eine Rückkehr in den Beruf im Rahmen einer Teilzeittätigkeit üblich ist, ist im Ausland eher die Wiederaufnahme der Vollzeitbeschäftigung die Regel. In der internationalen Prüfungsforschung werden jedoch zahlreiche Belege dafür gefunden, dass eine Vollzeitbeschäftigung für viele Mütter sehr schwierig ist.<sup>1389</sup> Einige Frauen versuchen zunächst, die Art ihrer Tätigkeit anzupassen, etwa das Maß an Reisetätigkeit zu reduzieren.<sup>1390</sup> Allerdings kann der psychische Druck bei einer Vollzeitbeschäftigung sehr hoch sein, wie das Beispiel einer französischen Partnerin zeigt, die nach der Geburt ihres Kindes zuerst in Vollzeit weiter gearbeitet hat und sich schließlich doch dagegen entschieden hat: „So I used to work five days a week, but in the evenings I had to pick up my daughter from the nursery at 7 pm. And it was horrible because every evening from 6 or 6.30 pm I was saying to myself, 'well, I hope that nobody will come to see me, nobody is going to ring, and I won't have any meetings'. And, then in the evening, I went to pick her up. She was tired, me too. It didn't work.“ An dieser Aussage sind verschiedene Aspekte besonders bemerkenswert, die auf Probleme bei einer Vollzeitbeschäftigung schließen lassen. Aus deutscher Sicht ist zunächst die Abholzeit aus der Kinderbetreuung um 19 Uhr sehr ungewöhnlich (vgl. hierzu auch Abschnitt 7.7.4.8.1). Außerdem wird die emotionale und physische Komponente bei ihr und ihrer Tochter thematisiert, da sie beide abends bereits sehr müde waren und es scheinbar sehr schwierig für sie beide war. Schließlich wird auch der Druck deutlich, dem sich die Interviewte ausge-

---

<sup>1387</sup> Vgl. *Almer/Cohen/Single* (2004), S. 58.

<sup>1388</sup> Vgl. beispielsweise *Bessing/Lukoschat/Walther* (2007), online, für Deutschland, *Boll/Leppin/Reich* (2011), online, für eine internationale Betrachtung mit Schwerpunkt auf Elternzeit von Vätern oder *Sheridan* (2004) für Australien.

<sup>1389</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 363; *Wallace* (2009b).

<sup>1390</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 363.

setzt sieht, dahingehend, dass sie es womöglich aufgrund beruflicher Angelegenheiten nicht pünktlich zur Kita schaffen würde. Dieser Aspekt ist jedoch nicht an den Beschäftigungsgrad gebunden, sondern besteht vielmehr darin, zu einer festen Zeit und damit evtl. vorzeitig (d. h. früher als andere Mitarbeiter/innen) die Arbeitsstelle zu verlassen. Bemerkenswert ist außerdem, dass der Vater des Kindes hier mit keinem Wort erwähnt wird. Zwar sind die Familienverhältnisse der interviewten Person nicht bekannt, jedoch scheint die Betreuung durch den Vater von ihr zumindest faktisch nicht als Option gesehen zu werden.

Einige Forscher/innen sind der Auffassung, dass die Entscheidung (Wahl) zur Teilzeittätigkeit häufig nicht das Ergebnis einer tatsächlich freiwilligen Wahl sei, wie etwa der Ansatz von *Hakim* (2002) es darstellt.<sup>1391</sup> Vielmehr deuten internationale Forschungsergebnisse darauf hin, dass Frauen eine Vollzeitbeschäftigung probieren, jedoch die berufliche Situation als nicht (mehr) vereinbar mit der privaten Situation wahrnehmen und sich aus diesem Grund für eine Teilzeitbeschäftigung in der Wirtschaftsprüfung oder eine berufliche Alternative entscheiden.<sup>1392</sup> Auch die Schilderung der oben zitierten Partnerin zeigt, dass eine Entscheidung zur Teilzeit hier aufgrund einer Kombination aus sachlich-beruflichen und emotional-privaten Gründen entsteht, und letztlich dem Gefühl, dass es nicht mehr anders möglich sei. Auch *Lyonette/Crompton* (2008) sehen die Wahlmöglichkeiten für Frauen kritisch (s. o.).<sup>1393</sup> Entscheidungen werden auf Basis der Möglichkeiten getroffen, die man für sich sieht, und wesentliche Einschränkungen dieser Möglichkeiten spielen dabei eine gewichtige Rolle.<sup>1394</sup>

Für den deutschen Kontext ist dies insoweit anders, als dass die überwiegende Mehrheit der Frauen nach der Geburt ihres Kindes bzw. ihrer Kinder meist nicht den Versuch unternehmen, in Vollzeit in den Beruf zurückzukehren, sondern direkt in Teilzeit. Nichtsdestotrotz ist hier ebenfalls kritisch zu hinterfragen, ob die Entscheidung für eine Teilzeitbeschäftigung tatsächlich eine freiwillige Wahl ist, oder die Wahl auf Basis der gegebenen Umstände eingeschränkt ist (beispielsweise aufgrund der Berufstätigkeit des Vaters, die häufig in Art und Umfang als gegeben oder unveränderlich vorausgesetzt wird), oder auf Basis gesellschaftlicher Konventionen, Rollenbilder o. Ä.).

---

<sup>1391</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 352-353. *Bernardi* (1998) sieht, ähnlich wie *Hakim* (2002) (vgl. Abschnitt 4.2.4) die Erklärung für die geringe Anzahl an Frauen in Führungspositionen (*senior levels*) bei den WPG als Folge der persönlichen Entscheidung vieler Frauen, ihre Prioritäten hinsichtlich der Kombination von Familie und Beruf stärker auf die Familie und weniger auf den Beruf zu legen. Diese Argumentation impliziert, dass eine freie Entscheidung zugunsten des Kindes bzw. der Kinder erfolgt.

<sup>1392</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 353, 366.

<sup>1393</sup> Vgl. *Lyonette/Crompton* (2008), S. 514-515.

<sup>1394</sup> Vgl. *Lyonette/Crompton* (2008), S. 514-515.

#### 7.7.4.9.5. Ausgestaltung und Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit mit Kind/ern in der Wirtschaftsprüfung

Wie bereits zuvor erläutert, stellt die häufig saisonal sehr hohe Arbeitsbelastung ein Spezifikum der Wirtschaftsprüfung dar. Haben Mitarbeiter/innen eine reduzierte Stundenanzahl vereinbart, stellt sich die Frage, ob der vereinbarte Teilzeitsatz in der Praxis auch tatsächlich einzuhalten ist.

In der Prüfungsforschung findet sich eine Vielzahl an Belegen dafür, dass Beschäftigte mit reduzierter Stundenanzahl in der täglichen Praxis deutlich mehr Stunden leisten als vereinbart. *Crompton/Lyonette* (2011) berichten aus ihren Interviews, dass viele Teilzeitbeschäftigte deutlich mehr als ihre vereinbarten Stunden arbeiten.<sup>1395</sup> Die Berücksichtigung der Überstunden erfolgt je nach Unternehmen unterschiedlich, vermutlich wie auch die Mehrarbeit von Vollzeitkräften. Eine Mitarbeiterin berichtet im Interview mit *Crompton/Lyonette* (2011) von einer Berücksichtigung ihrer Mehrarbeit im Bonus.<sup>1396</sup> Auch *Gallhofer et al.* (2011) finden in ihren Interviews mit weiblichen ICAS-Mitgliedern mit Kind/ern einige Belege dafür, dass eine Teilzeitbeschäftigung in der vereinbarten Form nicht immer möglich ist.<sup>1397</sup> Kritisiert wird etwa, dass die Arbeitsbelastung genauso hoch sei wie bei einer Vollzeitbeschäftigung, man aber weniger Stunden zur Verfügung habe.<sup>1398</sup> Ähnlich finden auch *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), dass eine Tätigkeit als Manager in Teilzeit bedeutet, einen Gehaltsverlust hinzunehmen, aber das gleiche Ausmaß an Arbeit zu haben wie Kolleginnen/Kollegen in Vollzeit.<sup>1399</sup>

Nun ist jedoch grundsätzlich zu bedenken, dass auch vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter/innen in der Regel nicht wie vereinbart 40 Stunden arbeiten (s. o.), sondern vielmehr mindestens 50–60 Stunden und mehr. Dies entspricht mindestens 25–50 % der vereinbarten Arbeitszeit als Überstunden. Diese Mehrarbeit fällt grundsätzlich auch bei Teilzeitbeschäftigten an. Sind also z. B. 30 Stunden vereinbart, so fallen auch hier mindestens 25–50 % als Überstunden an, d. h. die faktische Arbeitszeit läge rechnerisch bei 37,5–45 Stunden.<sup>1400</sup>

---

<sup>1395</sup> Vgl. *Crompton/Lyonette* (2011), S. 244.

<sup>1396</sup> Vgl. *Crompton/Lyonette* (2011), S. 244.

<sup>1397</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 463. ICAS bedeutet *Institute of Chartered Accountants of Scotland*. Das ICAS ist u. a. die Berufsaufsicht der schottischen CA.

<sup>1398</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 463.

<sup>1399</sup> Vgl. *Anderson-Gough/Grey/Robson* (2005), S. 484.

<sup>1400</sup> Dies entspricht auch der Schilderung einer von *Crompton/Lyonette* (2011) interviewten Mitarbeiterin, die bei 28 vereinbarten Stunden tatsächlich 36 arbeitet (d. h., ca. 28 % der vereinbarten Zeit fallen als Mehrarbeit an), vgl. *Crompton/Lyonette* (2011), S. 244.

Allerdings sind vielfach gerade teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter/innen an möglichst feste Arbeitszeiten gebunden, da sie häufig ein oder mehrere Kind/er haben und dieses bzw. diese zu bestimmten Zeiten von den betreuenden Personen abholen wollen und müssen. Zwar leisten auch teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter/innen Überstunden, jedoch in der Regel nicht in dem gleichen Umfang und in der gleichen Häufigkeit wie vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter/innen, die im Allgemeinen weniger rigorosen zeitlichen Restriktionen unterliegen. Dies soll nicht andeuten, dass nicht auch vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter/innen feste Termine außerhalb ihrer Arbeitszeiten haben und Wünsche hinsichtlich ihrer Freizeitgestaltung, z. B. zum Sport zu gehen oder Freunde zu treffen. Der Unterschied liegt vielmehr in der Regelmäßigkeit der Termine (Kinder müssen meist an jedem Werktag zum Kindergarten / zur Schule gebracht und wieder abgeholt werden), der mangelnden Möglichkeit, Termine (nach hinten) zu verschieben (Kitas/Kindergärten/Schulen haben bestimmte Öffnungs- und Schließzeiten), der mangelnden Möglichkeit, spontan alternative Lösungen zu finden (z. B. Betreuung des Kindes / der Kinder durch Großeltern, Freunde) oder der mangelnden Möglichkeit, häufiger/dauerhaft auf alternative Lösungen zurückzugreifen (z. B. können die meisten Großeltern nicht über einen längeren Zeitraum spontane Kinderbetreuung leisten). Diese Aspekte müssen jedoch von den teilzeitbeschäftigten Mitarbeiter/innen berücksichtigt werden, da diese oft die alleinige Verantwortung für ihr/e Kind/er an Nachmittagen haben. *Lupu* (2012) folgert daher weiterhin, dass FmK dementsprechend weniger Kraft für den Leistungswettbewerb im Beruf hätten („strength in the social competition“), was wiederum Homosozialität fördere und die Position der Männer reproduziere.<sup>1401</sup> Möglicherweise stellt also nicht die Teilzeitbeschäftigung an sich ein Problem für die Karriereaussichten der Mitarbeiter/innen dar, sondern vielmehr die Wahrnehmung seitens des Unternehmens, dass Teilzeitkräfte in einem geringeren und selteneren Umfang Mehrarbeit leisten (können) und ihnen damit eine geringere Motivation unterstellt wird. Mitarbeiter/innen in Vollzeit, die nicht oder kaum mehr als die vereinbarten 40 Stunden arbeiten, müssten vermutlich mit ähnlichen Konsequenzen umgehen. In der Literatur wird zudem oft berichtet, dass auch an teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter/innen die Erwartung einer ständigen Erreichbarkeit gerichtet wird. Im Interview mit *Crompton/Lyonette* (2011) berichten teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter/innen, dass sie auch außerhalb ihrer Arbeitszeit Arbeitsaufträge erhielten, die direkt erledigt werden sollten.<sup>1402</sup>

---

<sup>1401</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 360.

<sup>1402</sup> Vgl. *Crompton/Lyonette* (2011), S. 244-245.

In der Literatur zur Prüfungsforschung gibt es weiterhin auch Belege dafür, dass eine Teilzeittätigkeit als Unterform flexibler Arbeitszeitmodelle negative Folgen für die Zuteilung zu Mandaten haben kann. Im Interview mit *Crompton/Lyonette* (2011) berichtet eine teilzeitbeschäftigte Mitarbeiterin, dass sie seit Beginn ihrer Teilzeit für zwei Aufgaben trotz guter Referenzen und entsprechender Erfahrung nicht berücksichtigt wurde, weil man eine Vollzeiterkraft für das Mandat wollte.<sup>1403</sup> *Cohen/Single* (2001) finden, dass es für eine Mitarbeiterin / einen Mitarbeiter mit flexiblem Arbeitszeitmodell als signifikant unwahrscheinlicher gesehen wird, dass diese/r für kommende Mandate gebucht wird.<sup>1404</sup> Es gibt jedoch keinen Effekt diesbezüglich nach Geschlecht.<sup>1405</sup> Im Zusammenhang mit einer Teilzeitbeschäftigung wird es jedoch i. d. R. notwendig sein, die Anzahl der Mandate zu reduzieren bzw. je nach Umfang der Teilzeitbeschäftigung könnten bestimmte Mandate beispielsweise aufgrund ihrer Größe nicht mehr übernommen werden.<sup>1406</sup> Allerdings kann die Mandatsstruktur einen Einfluss auf Beförderungsaussichten haben, wobei auch die Anzahl und Größe der Mandate eine Rolle spielen kann: Es finden sich in der Forschungsliteratur Belege dafür, dass gerade das erfolgreiche Management großer Mandate wichtig ist, um sich Management-Fähigkeiten anzueignen und/oder diese unter Beweis zu stellen.<sup>1407</sup> Letztere werden häufig, gerade im Zusammenhang mit großen Mandaten, in Verbindung mit sog. Partner-Eigenschaften genannt (siehe oben).<sup>1408</sup>

Unabhängig von der Art der Erwerbstätigkeit stellt sich die Frage, wie mit den Mandanten der Beschäftigten bei einer längeren beruflichen Auszeit verfahren wird. Während kurze Unterbrechungen der Beschäftigung üblicherweise durch die Person selbst aufgefangen werden können, müssen bei längeren beruflichen Auszeiten, wie etwa der zur Geburt eines Kindes oder einer längeren Elternzeit, für diese Zeit Mandate neu zugeteilt werden. Beispielsweise findet *Lupu* (2012), dass sich junge Mütter nach einer solchen Auszeit „zur Seite geschoben“ fühlen, da ihre alten Mandanten neu verteilt wurden und es so schwieriger ist, in die organisationale Struktur zurückzufinden.<sup>1409</sup> Es scheint zumindest nicht die Garantie zu geben, dass

---

<sup>1403</sup> Vgl. *Crompton/Lyonette* (2011), S. 244-245.

<sup>1404</sup> Vgl. *Cohen/Single* (2001), S. 321-324. Auch *Almer/Cohen/Single* (2004), S. 58, finden den gleichen Effekt.

<sup>1405</sup> Vgl. *Almer/Cohen/Single* (2004), S. 58; *Cohen/Single* (2001), S. 321-324.

<sup>1406</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 785.

<sup>1407</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 785.

<sup>1408</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 785.

<sup>1409</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 361.



man die Mandate nach der beruflichen Auszeit zurückbekommt,<sup>1410</sup> wie es beispielsweise bei einer klassischen Vertretungsregelung der Fall wäre.

#### **7.7.4.9.6. Ausgestaltung und Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle im Zusammenhang mit dem Beurteilungs-/Beförderungsprozess in der Wirtschaftsprüfung**

Nachdem in Abschnitt 7.7.4.6 bereits allgemein beleuchtet wurde, welchen Einfluss das Vorhandensein einer Familie für den Beurteilungs- und Beförderungsprozess bei einer WPG hat, wird in diesem Teilabschnitt noch konkreter beleuchtet, ob sich auch Effekte aus der Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle ergeben.

Speziell im Hinblick auf Teilzeittätigkeit weisen viele internationale Studien darauf hin, dass Teilzeittätigkeit ein mögliches Karrierehindernis darstellt.<sup>1411</sup> Dies hat verschiedene Gründe, wie etwa ein wahrgenommener Zusammenhang zwischen langen Arbeitstagen (s. o.) und guten Karriereperspektiven.<sup>1412</sup> Dies scheint wiederum dadurch begründet zu sein, dass – ähnlich wie bei einer beruflichen Auszeit – eine Teilzeittätigkeit von Entscheidungsträgern im Unternehmen als Signal für ein geringeres *Commitment* zur Arbeit und auch zum Mandanten gesehen wird.<sup>1413</sup> In der Literatur dominiert die Auffassung, dass Individuen, die in Teilzeit arbeiten, von der beruflichen Laufbahn zur Partnerschaft abgedrängt werden („diverted from the partnership track“<sup>1414</sup>), die Karriere läuft sinnbildlich in eine Sackgasse (*blind alley*) ohne weitere Aufstiegschancen.<sup>1415</sup> Stellenweise wird dieser Karriereverlauf auch als *Mommy-Track* bezeichnet, der Frauen vom Karriereweg wegführt.<sup>1416</sup>

Die Prüfungsforschung hat unterschiedliche Indizien zur Leistungsbeurteilung von männlichen und weiblichen Beschäftigten mit und ohne flexible Arbeitszeitmodelle untersucht. *Johnson/Lowe/Reckers* (2008) finden, dass Manager von Big-4-WPG fiktive Kandidatinnen/Kandidaten, die flexible Arbeitszeitmodelle nutzen, schlechter beurteilen als reguläre Vollzeitkräfte.<sup>1417</sup> Hinsichtlich der Karriereperspektiven werden dabei Mitarbeiter/innen in Teilzeit schlechter beurteilt als Mitarbeiter/innen, die zwar in Vollzeit beschäftigt sind, aber

---

<sup>1410</sup> Anmerkung: *Lupu* (2012) bezieht ihre Ausführungen scheinbar primär auf examinierte Wirtschaftsprüfer/innen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass es sich für WP-Ass. nicht anders verhält, wenn selbst in der Hierarchie höher gestellte Mitarbeiter/innen ihre Mandate nicht behalten können.

<sup>1411</sup> Vgl. *Crompton/Lyonette* (2011), S. 240; *Gallhofer et al.* (2011), S. 462; *Johnson/Lowe/Reckers* (2012), S. 64; *Lupu* (2012), S. 363.

<sup>1412</sup> Vgl. *Crompton/Lyonette* (2011), S. 240. Teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter/innen arbeiten *per se* weniger Stunden als vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter/innen.

<sup>1413</sup> Vgl. *Johnson/Lowe/Reckers* (2008), S. 65.

<sup>1414</sup> *Lupu* (2012), S. 363.

<sup>1415</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 364.

<sup>1416</sup> Vgl. *Barker* (2009), S. 46.

<sup>1417</sup> Vgl. *Johnson/Lowe/Reckers* (2008), S. 65.

flexible Arbeitszeiten vereinbart haben.<sup>1418</sup> *Johnson/Lowe/Reckers* (2008) bemerken hierzu kritisch, dass sich die befragten Mitarbeiter/innen bei direkten Fragen zum Nutzen flexibler Arbeitszeitmodelle durchaus positiv äußern, allerdings bei konkreten Sachverhalten Kandidatinnen/Kandidaten ohne flexible Arbeitszeitmodelle bevorzugen.<sup>1419</sup> *Cohen/Single* (2001) finden weiterhin, dass für hypothetische Manager mit flexiblem Arbeitszeitmodell eine (sehr) gute Leistungsbeurteilung als förderlich für einen beruflichen Aufstieg gesehen wird.<sup>1420</sup> Für vollzeitbeschäftigte Manager wird dies als potentiell nicht ausreichend und damit als nachteilig für einen beruflichen Aufstieg gesehen.<sup>1421</sup> *Cohen/Single* (2001) vermuten, dass die Erwartungen an Mitarbeiter/innen mit flexiblem Arbeitszeitmodell unterschiedlich sein könnten und damit auch die Leistungsbeurteilungen mit unterschiedlichen Maßstäben gemessen werden.<sup>1422</sup> Dem könnte zugrunde liegen, so die Autorinnen, dass von einem/einer in Vollzeit tätigen Mitarbeiter/in ohne familiäre Verpflichtungen mehr Leistung erwartet wird, weil diese/r schlicht mehr Zeit hat, Leistung zu erbringen.<sup>1423</sup> Aus informellen Gesprächen und Befragungen ergab sich, dass der Aspekt der Beurteilung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern in Teilzeit aufgrund familiärer Verpflichtungen in vielen WPG kontrovers diskutiert wird. Einerseits wird eine Berücksichtigung dieser privaten Verpflichtungen in Beurteilungen als eine einseitige und damit unzulässige Bevorzugung von diese Beschäftigten gesehen. Andererseits wird eine Berücksichtigung der zusätzlichen Pflichten und Lasten als Anerkennung gesehen, vor dem Hintergrund, dass diese Beschäftigten aufgrund ihrer Teilzeittätigkeit und ihrer familiären Verpflichtungen faktisch nicht die gleiche Leistung bringen können.

In Rahmen von Interviews gegenüber beispielsweise *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010) haben weibliche und männliche Manager einer Big-4-WPG berichtet, dass eine Teilzeitbeschäftigung in ihrem Unternehmen nicht als hinreichendes Engagement für eine Karriere zum Partner angesehen werde.<sup>1424</sup> Dies sei zwar ein Tabuthema, aber faktisch sei es so, dass für einen beruflichen Aufstieg höchste Einsatzbereitschaft verlangt werde, und dies sei über eine Teilzeittätigkeit eben nicht möglich.<sup>1425</sup> *Cohen/Single* (2001) finden, dass es für eine Mitarbeiterin / einen Mitarbeiter mit flexiblem Arbeitszeitmodell als unwahrscheinlich gesehen wird, dass diese/r den Aufstieg zum Partner schafft bzw. wahrscheinlicher, dass diese/r unfreiwillig

---

<sup>1418</sup> Vgl. *Johnson/Lowe/Reckers* (2008), S. 65.

<sup>1419</sup> Vgl. *Johnson/Lowe/Reckers* (2008), S. 65-66.

<sup>1420</sup> Vgl. *Cohen/Single* (2001), S. 323-325.

<sup>1421</sup> Vgl. *Cohen/Single* (2001), S. 323-325.

<sup>1422</sup> Vgl. *Cohen/Single* (2001), S. 323-325.

<sup>1423</sup> Vgl. *Cohen/Single* (2001), S. 324.

<sup>1424</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 786.

<sup>1425</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 786.

keine weiteren Perspektiven mehr im Unternehmen hat.<sup>1426</sup> Es besteht zudem die Auffassung, dass im organisationalen Kontext nur Vollzeittätigkeit akzeptiert sei, während Teilzeit als teilweise Loslösung von der Firma gesehen werde, als ein Mangel an Loyalität und, als Konsequenz, auch als inkompatibel mit Führungspositionen.<sup>1427</sup> Auch *Charron/Lowe* (2005) finden, dass im Wesentlichen die Faktoren Karriereaussichten und administrativer Aufwand als Kosten mit AWA verbunden werden.<sup>1428</sup> Unter die schlechteren Karriereaussichten für Nutzer/innen alternativer Arbeitszeitmodelle fallen laut *Charron/Lowe* (2005) insbesondere negative Karriere- und Beförderungsaussichten, spätere Beförderungen oder Gehaltserhöhungen, schlechtere Einschätzung der Leistungsbereitschaft der Nutzer/innen sowie Unmut bei den Kolleginnen/Kollegen.<sup>1429</sup> Demgegenüber stehen aber auch eigene Vorteile wie eine längere Verweildauer im Unternehmen.<sup>1430</sup> Hinsichtlich der Ausgestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle finden *Gallhofer et al.* (2011) in ihren Interviews mit weiblichen ICAS-Mitgliedern mit Kind/ern, dass im Gegensatz zu einer Teilzeittätigkeit das Modell der flexiblen Arbeitszeiten einen weniger negativen Einfluss auf die berufliche Situation hat.<sup>1431</sup> *Gallhofer et al.* (2011) finden in ihrer Studie mit weiblichen ICAS-Mitgliedern mit Kind/ern, dass mit 85 % die überwiegende Mehrheit der Frauen der Meinung ist, dass eine Teilzeitbeschäftigung ihre Karriereaussichten verringern würde.<sup>1432</sup> Nichtsdestotrotz scheint die Mehrheit der Frauen mit ihrer Work-Life-Choice zufrieden zu sein.<sup>1433</sup> Auch von außen betrachtet schätzen Vorgesetzte die Karriereaussichten von Mitarbeiter/innen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen schlechter ein.<sup>1434</sup> Auch auf Partnerebene wird eine Teilzeitbeschäftigung noch kritisch gesehen. Im Interview mit *Barker* (2009) bemerken männliche Partner, dass weibliche Partner-Kolleginnen in Teilzeit bei Partner-Meetings weniger Gehör finden.<sup>1435</sup>

*Crompton/Lyonette* (2011) meinen, dass auch Männer, die sich (stärker) häuslichen Verpflichtungen widmen, mit negativen Konsequenzen für ihre Karriere konfrontiert werden.<sup>1436</sup> *Cohen/Single* (2001) befragen Mitarbeiter/innen von WPG nach Eigenschaften, die einen hypothetischen weiblichen oder männlichen Manager mit bzw. ohne flexibles Arbeitszeitmodell

---

<sup>1426</sup> Vgl. *Cohen/Single* (2001), S. 321-324. Auch *Almer/Cohen/Single* (2004) finden diesen Effekt.

<sup>1427</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 363.

<sup>1428</sup> Vgl. *Charron/Lowe* (2005), S. 198-200.

<sup>1429</sup> Vgl. *Charron/Lowe* (2005), S. 199.

<sup>1430</sup> Vgl. *Charron/Lowe* (2005), S. 199.

<sup>1431</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 463.

<sup>1432</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 462.

<sup>1433</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 464.

<sup>1434</sup> Vgl. *Johnson/Lowe/Reckers* (2008), S. 65.

<sup>1435</sup> *Barker* (2009), S. 52-53. *Barker* (2009) sieht hier einen unterschweligen Kritikpunkt, nämlich dass Frauen nicht hinreichend flexibel seien.

<sup>1436</sup> Vgl. *Crompton/Lyonette* (2011), S. 241, mit Verweisen auf frühere Forschungsarbeiten.

am beruflichen Aufstieg fördern oder behindern.<sup>1437</sup> Die Autorinnen finden einen zentralen Unterschied zwischen Managern mit flexiblem und ohne flexibles Arbeitszeitmodell: Die Fähigkeit, verschiedene Aspekte in Einklang zu bringen, wird für die fiktiven Manager mit flexiblem Arbeitszeitmodell als förderlich für einen beruflichen Aufstieg gesehen, für vollzeitbeschäftigte Manager wird ein Mangel an dieser Fähigkeit als potentiell nachteilig für einen beruflichen Aufstieg gesehen.<sup>1438</sup> *Cohen/Single* (2001) schlussfolgern, dass diese Fähigkeit also karriererelevant sei und diejenigen Mitarbeiter/innen mit flexiblem Arbeitszeitmodell das erfolgreiche Beherrschen dieser Fähigkeit unter Beweis stellen können.<sup>1439</sup> Auch *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010) finden Anzeichen dafür, dass die Fähigkeit zum (eigenen) erfolgreichen Zeitmanagement von besonderer Bedeutung in der Branche Wirtschaftsprüfung ist, insbesondere im Rahmen von flexiblen Arbeitszeiten.<sup>1440</sup>

*Crompton/Lyonette* (2011) weisen darauf hin, dass jedoch die Anforderungen an die teilzeit-tätigen Frauen selbst bei schlechteren/fehlenden Karriereperspektiven unverändert hoch bleiben.<sup>1441</sup> Dies könne die Zufriedenheit mit der beruflichen Tätigkeit wesentlich verringern und die Kündigungsabsicht erhöhen.

Schließlich wird betrachtet, welche weiteren geschlechtsspezifischen Unterschiede in der Prüfungsforschung hinsichtlich Ausgestaltung und Auswirkungen aus der Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle gefunden wurden. Es zeigen sich unterschiedliche Ergebnisse in der Forschung. *Johnson/Lowe/Reckers* (2008) finden Belege dafür, dass für männliche Nutzer flexibler Arbeitszeitmodelle die Einschätzung der Karriereaussichten durch Vorgesetzte schlechter ausfällt als bei weiblichen.<sup>1442</sup> Die Autoren sehen dies als ein Anzeichen dafür, dass Männern eher die traditionelle Rolle des Hauptverdieners zugeschrieben werde und dies auch der Maßstab für eine Beurteilung im beruflichen Kontext sei.<sup>1443</sup> In der Analyse kann jedoch nicht berücksichtigt werden, ob hier ggf. eine Verzerrung durch Selbst-Selektion vorliegt, nämlich dass eher solche Männer, die keinen großen Wert auf ihre Karriere legen (wollen), auch bereitwilliger flexible Arbeitszeitmodelle wählen als andere. Auch finden *Johnson/Lowe/Reckers* (2008), dass ohne Berücksichtigung flexibler Arbeitszeitmodelle die Karriereaussichten für weibliche Arbeitskräfte durch Vorgesetzte grundsätzlich schlechter einge-

---

<sup>1437</sup> Vgl. *Cohen/Single* (2001), S. 323-325.

<sup>1438</sup> Vgl. *Cohen/Single* (2001), S. 323-325.

<sup>1439</sup> Vgl. *Cohen/Single* (2001), S. 323-325.

<sup>1440</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 783.

<sup>1441</sup> Vgl. *Crompton/Lyonette* (2011), S. 242.

<sup>1442</sup> Vgl. *Johnson/Lowe/Reckers* (2008), S. 66.

<sup>1443</sup> Vgl. *Johnson/Lowe/Reckers* (2008), S. 66.

schätzt werden als für männliche.<sup>1444</sup> Auch *Almer/Cohen/Single* (2004) finden einen deutlichen Effekt dahingehend, dass Männern, die flexible Arbeitszeitmodelle nutzen und ein oder mehrere Kinder haben, deutlich weniger wahrscheinlich Aufstiegschancen zum Partner eingeräumt werden als Frauen in dieser Situation.<sup>1445</sup> Die Autorinnen sehen den Grund hierfür darin, dass es für Männer noch sehr ungewöhnlich sei, flexible Arbeitszeitmodelle zu nutzen.<sup>1446</sup> *Almer/Cohen/Single* (2004) sehen dies aber nicht als *per se* nachteilig für Männer an, da in der Einschätzung ihres *Commitments* gegenüber der Firma keine Unterschiede gesehen würden, d. h., es wird nicht darauf geschlossen, dass ein Mann mit flexiblem Arbeitszeitmodell automatisch auch als ein weniger engagierter Mitarbeiter gesehen werde.<sup>1447</sup> *Cohen/Single* (2001) finden hingegen keinen Unterschied nach Geschlecht.<sup>1448</sup>

In der empirischen Untersuchung der Vf. wurde der Aspekt des möglichen Einflusses von einem oder mehreren Kindern auf die Einschätzung der Beurteilungs- und Beförderungsaussichten über den zeitlichen Aspekt direkt abgefragt. Nach intensiver Durchsicht der Literatur scheint die Frage der Zeit ein zentraler Aspekt zu sein (vgl. Abschnitt 7.7.4). Es wurde die Einschätzung der Senior dahingehend erfragt, ob sie mit Kind/ern weniger Zeit für karrierefördernde Verhaltensweisen erwarten.

Die deskriptive Auswertung für diese Variable zeigt eine recht hohe Zustimmung zu diesem Aspekt:

Deskriptive Statistik				
	N	Mittelwert	SD	Fehlende Werte
v33_5_Mit Kind/ern habe ich weniger Zeit, karrierefördernde Verhaltensweisen zu zeigen (z. B. Mehrarbeit, Netzwerken, Sonderprojekte).	354	1,678	1,342	12

Tabelle 168: Deskriptive Statistik „Zeit für karriererelevante Verhaltensweisen mit Kind/ern“

Die Einschätzung erfolgt dabei sehr ähnlich für die männlichen und weiblichen Befragten, es gibt keine signifikanten Unterschiede:

<sup>1444</sup> Vgl. *Johnson/Lowe/Reckers* (2008), S. 66.

<sup>1445</sup> Vgl. *Almer/Cohen/Single* (2004), S. 58.

<sup>1446</sup> Vgl. *Almer/Cohen/Single* (2004), S. 60.

<sup>1447</sup> Vgl. *Almer/Cohen/Single* (2004), S. 60. Eine andere, in der Literatur nicht thematisierte mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass im Datensatz von *Cohen/Single* (2001) nur Mitarbeiter/innen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung und Steuern großer WPG befragt wurden, im Datensatz von *Almer/Cohen/Single* (2004) allerdings zusätzlich auch Mitarbeiter/innen aus dem Bereich Beratung befragt wurden. Einige Studien deuten darauf hin, dass in der Beratung andere Regeln gelten und es ggf. hier für Männer stärker sanktioniert wird, wenn sie in Teilzeit tätig sind.

<sup>1448</sup> Vgl. *Almer/Cohen/Single* (2004), S. 58; *Cohen/Single* (2001), S. 321-324.

v1_Geschlecht	Gruppenstatistiken					Levene-Test der Varianzgleichheit	
		n	Mittelwert	SD	SEM	F	Signifikanz
v33_5_Mit Kind/ern habe ich weniger Zeit, karrierefördernde Verhaltensweisen zu zeigen (z. B. Mehrarbeit, Netzwerken, Sonderprojekte).	M	211	1,592	1,350	0,093	1,178	0,279
	F	140	1,814	1,333	0,113		
T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED	
v33_5_Mit Kind/ern habe ich weniger Zeit, karrierefördernde Verhaltensweisen zu zeigen (z. B. Mehrarbeit, Netzwerken, Sonderprojekte).	Varianzen sind gleich	-1,515	349	0,131	-0,222	0,146	

Tabelle 169: Gruppenstatistiken und t-Test für „Zeit für karriererelevante Verhaltensweisen mit Kind/ern“ und Geschlecht

#### 7.7.4.9.7. Ausgestaltung und Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur in der Wirtschaftsprüfung

Lewis (2007) weist darauf hin, dass Probleme mit der Akzeptanz einer Teilzeittätigkeit von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern mit Kind/ern tief in der Unternehmenskultur verankert seien.<sup>1449</sup> Es soll daher analysiert werden, wie solche familienfreundlichen Programme in der Realität gelebt werden.

Der Dienstleistungsaspekt gegenüber dem Mandanten wurde bereits in den Abschnitten 7.4.3.5 und 7.5.5.4 detailliert betrachtet. In diesem Abschnitt wird speziell der Zusammenhang zwischen Mandantenfokus und flexiblen Arbeitszeiten beleuchtet. Wie bereits oben angeführt, ist eine zeitnahe Erreichbarkeit und schnelle Rückmeldung bezüglich etwaiger Wünsche des Mandanten oberstes Gebot in vielen WPG. Die Flexibilität der Beschäftigten wird daher durch die notwendige Erreichbarkeit für den Mandanten wieder eingeschränkt. In der Prüfungsforschung wird daher häufig kritisiert, dass in großen WPG „flexibel“ im Rahmen von flexiblen Arbeitszeitmodellen vor allem bedeutet, dass die Bedürfnisse des Mandanten erfüllt werden.<sup>1450</sup> Es scheint dabei weniger wichtig, dass die Flexibilität eigentlich deswegen vereinbart wurde, damit die Mitarbeiter/innen Beruf und Familie vereinbaren können.<sup>1451</sup> Im Zusammenhang mit einer reduzierten Arbeitszeit finden Studien, dass eine Teilzeitbeschäftigung insbesondere vor dem Hintergrund des Dienstleistungsaspekts gegenüber dem Mandanten kritisch gesehen wird.<sup>1452</sup> In Interviews wird berichtet, dass Frauen mit einer Teilzeitbe-

<sup>1449</sup> Vgl. Lewis (2007), S. 145.

<sup>1450</sup> Vgl. Anderson-Gough/Grey/Robson (2001), S. 118; Kornberger/Carter/Ross-Smith (2010), S. 782.

<sup>1451</sup> Vgl. beispielsweise Anderson-Gough/Grey/Robson (2001), S. 118.

<sup>1452</sup> Vgl. beispielsweise Anderson-Gough/Grey/Robson (2005), S. 478-479.

schäftigung auf weniger bedeutenden Mandaten eingesetzt würden.<sup>1453</sup> So würde beispielsweise eine reduzierte Arbeitszeit implizieren, dass die Mitarbeiter/innen nicht mehr jederzeit für den Mandanten erreichbar seien und damit dem Dienstleistungscharakter der WP entgegenstünden. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010) sehen dies als nicht haltbar an: Die Autorinnen argumentieren, dass die WPG einen fiktiven Mandanten als Rechtfertigung heranzögen, dabei sei dieser sozial konstruiert und dessen Bedürfnisse durch Wahrnehmungen definiert und generalisiert.<sup>1454</sup> Auch verschiedene Berichte weiblicher Manager zeigen, dass sie Arbeitszeiten mit den Mandanten absprechen und dies auch von Seiten des Mandanten akzeptiert wird.<sup>1455</sup>

Wie bereits ausgeführt, spielt der Dienstleistungsaspekt gegenüber dem Mandanten eine zentrale Rolle bei WPG. In den Abschnitten zur Arbeitsbelastung in der Branche Wirtschaftsprüfung wurde auch schon darauf hingewiesen, dass es akzeptierte und weniger akzeptierte Zeiten gibt. Im Zusammenhang mit flexiblen Arbeitszeiten stellt dies ein besonderes Problem dar. Das organisationale Bild einer idealen Mitarbeiterin oder eines idealen Mitarbeiters beinhaltet, dass sich diese für die Belange ihres Unternehmens einsetzen, was sich auch in der rein quantitativen Arbeitszeit niederschlägt (s. o.).<sup>1456</sup> Außerdem ist die „richtige“ Präsenzzeit von Bedeutung, da es ggf. zu einer unterschiedlichen Sicht auf die gleiche Arbeitsdauer kommen kann, je nachdem, wann die Stunden geleistet werden. Am bereits erwähnten Beispiel von *Lewis* (2007), dass Zeit nachmittags in der Firma stärker wertgeschätzt wird als Zeit vormittags (vgl. Abschnitt 7.5.5.9), zeigt sich zudem, dass hier eine unternehmenskulturspezifische Einschränkung der Flexibilität vorliegt. Auch *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010) finden Anzeichen für die überragende Bedeutung von Präsenzzeit/Sichtbarkeit und weisen auf die Einschränkung der eigentlich propagierten Flexibilität hin.<sup>1457</sup> Außerdem finden *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010) Belege für eine Verbindung von Präsenzzeit und Karriereaussichten dahingehend, dass mit geringerer Präsenzzeit geringere Beförderungsaussichten einhergehen.<sup>1458</sup> Dies gilt für flexible Arbeitszeitmodelle ohne Reduktion der Stunden, die üblicherweise auch weniger Präsenzzeit beinhalten, und noch stärker bei einer Reduktion der Stundenanzahl. Eine Teilzeitbeschäftigung kann insbesondere dann in Konflikt mit einer Präsenzkultur stehen, wenn die Mitarbeiter/innen zusätzlich an flexiblen Orten (z. B. viel von zu

---

<sup>1453</sup> Vgl. *Jehle* (2007), S. 207.

<sup>1454</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 786.

<sup>1455</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 786.

<sup>1456</sup> Vgl. *Lewis* (2007), S. 145.

<sup>1457</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 782.

<sup>1458</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 783.

Hause aus) arbeiten, dies aber nicht gesehen und dadurch ggf. auch nicht als leistungsrelevant bemerkt wird.<sup>1459</sup> In Interviews wird auf Rollenvorbilder von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern mit flexiblen/reduzierten Arbeitszeiten verwiesen, die eben diese Sichtbarkeit ihrer Tätigkeit z. B. durch späte E-Mails oder Kontakt zu Vorgesetzten herstellen: Im Interview mit *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010) wird auf eine Mitarbeiterin hingewiesen, die nachmittags pünktlich um 14 Uhr ihr Kind abholen fährt, allerdings abends um 21 Uhr wieder online ist und bis ca. Mitternacht noch arbeitet.<sup>1460</sup> Außerdem werden Belege aus Interviews angeführt, dass Frauen in Teilzeitbeschäftigung von besonders wichtigen Themen und Aktivitäten ausgeschlossen würden, was wiederum zu einem Stillstand der beruflichen Karriere führe.<sup>1461</sup>

Schließlich wird noch auf die gesellschaftliche Akzeptanz arbeitender Mütter hingewiesen: Während sich Mütter für die Vernachlässigung ihrer mütterlichen Pflichten oft Kritik ausgesetzt sehen, wird dieser Aspekt bei Vätern nicht oder nur selten thematisiert.<sup>1462</sup> Letzteres kann insbesondere im Zusammenhang mit einer Präsenzkultur zum Konflikt werden, wenn beispielsweise seitens der Vorgesetzten in der Firma einerseits Präsenz erwartet wird, andererseits aber dieselben Vorgesetzten von diesen Mitarbeiterinnen eine Präsenz zu Hause bei den Kindern erwarten. Dies kann sich etwa in Kritik äußern, warum die arbeitende Mutter zu später Stunde noch im Büro anzutreffen ist und nicht zu Hause bei dem Kind / den Kindern ist.

In der oben bereits erwähnten Studie von *Dalton et al.* (2014) nehmen Prüfer/innen eine geringere Diskriminierung nach Geschlecht wahr, wenn in ihrer WPG mehr weibliche Partner tätig sind, in der Gesellschaft ein gutes ethisches Klima herrscht, die Gesellschaft flexible Beschäftigungsmöglichkeiten unterstützt und sie Unterstützung durch Führungskräfte erhalten.<sup>1463</sup> Auch andere Forscher/innen weisen darauf hin, dass flexible Arbeitszeitmodelle auf professioneller Ebene akzeptiert sein müssen, damit sie auch auf organisationaler Ebene akzeptiert werden können.<sup>1464</sup> *Johnson/Lowe/Reckers* (2008) finden seitens der Vorgesetzten eine höhere Akzeptanz für Frauen, die alternative Arbeitszeitmodelle nutzen, als für Männer, die solche Arbeitszeitmodelle nutzen.<sup>1465</sup> *Johnson/Lowe/Reckers* (2012) finden, dass weibliche Führungskräfte großer WPG alternative Arbeitszeitmodelle insgesamt positiver sehen als

---

<sup>1459</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 784.

<sup>1460</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 787.

<sup>1461</sup> Vgl. *Adapa/Rindfleisch/Sheridan* (2016), S. 106.

<sup>1462</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 362.

<sup>1463</sup> Vgl. *Dalton et al.* (2014), S. 15-21.

<sup>1464</sup> Vgl. *Barker/Monks* (1998), S. 821; *Lupu* (2012), S. 363.

<sup>1465</sup> Vgl. *Johnson/Lowe/Reckers* (2008), S. 62.



männliche, d. h. mehr Vorteile und weniger Nachteile sehen als Männer und diese eher unterstützen.<sup>1466</sup>

Manche männliche Kollegen und Vorgesetzte scheinen es problematisch zu finden, dass in Teilzeit arbeitende Mütter zeitlich weniger verfügbar sind.<sup>1467</sup> Auch kann eine Rolle spielen, dass Kolleginnen/Kollegen eine Teilzeittätigkeit nicht unterstützen, wenn/weil sie das Gefühl haben, dass die Arbeitslast nicht gleichmäßig auf alle Teammitglieder verteilt wird.<sup>1468</sup> Denkbar sind zudem Konflikte aufgrund des Einsatzortes von Teilzeitkräften, die ggf. nicht auf Mandaten außerhalb der Stadt eingesetzt werden. So wird eine eigentlich positiv zu sehende Unterstützung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern mit kleinem Kind / kleinen Kindern, die nicht (häufig oder länger) für „Hotelmandate“ in Frage kommen, möglicherweise als unzulässige Bevorzugung gesehen. *Gallhofer et al.* (2011) finden in ihren Interviews mit weiblichen ICAS-Mitgliedern mit Kind/ern den Kritikpunkt, dass eine Teilzeitbeschäftigung damit verbunden sei, dass man im Unternehmen weniger ernst genommen werde, in beruflicher wie persönlicher Hinsicht.<sup>1469</sup> Konflikte im Prüfungsteam können auch entstehen, wenn die Prüfungsleitung in Teilzeit beschäftigt ist und die Kolleginnen/Kollegen sich aufgrund der geringen Präsenz nicht ausreichend unterstützt fühlen. Außerdem ist denkbar, dass die Zeit mit Kindern von Kolleginnen/Kollegen, insbesondere solchen, die nicht Eltern sind, eher mit Freizeit, Erholung etc. assoziiert wird und sich dadurch Konflikte in Hochphasen der Busy Season ergeben.

Schließlich wird noch auf den häufig diskutierten Aspekt der Terminvereinbarung eingegangen. So wird in der Literatur von Schwierigkeiten bei der Terminvereinbarung berichtet, wenn etwa männliche Vorgesetzte Termine mit dem Mandanten auf Zeitpunkte außerhalb der mit den in Teilzeit arbeitenden Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern vereinbarten Arbeitszeiten legen.<sup>1470</sup> Eine französische Partnerin berichtet im Interview mit *Lupu* (2012), dass einige männliche Partner trotz mehrfacher Bitte immer wieder an dem Tag Mandantentermine vereinbart hätten, an dem die in Teilzeit arbeitenden Kolleginnen/Kollegen nicht im Haus waren.<sup>1471</sup> Einige hätten diese sogar mit (negativer) Absicht so gelegt.<sup>1472</sup> *Lupu* (2012) bezeichnet dies als organisationale Ausgrenzung (*organizational marginalization*), da diese Mitarbeiter/innen von

---

<sup>1466</sup> Vgl. *Johnson/Lowe/Reckers* (2012), S. 64.

<sup>1467</sup> *Lupu* (2012), S. 363.

<sup>1468</sup> Vgl. *Johnson/Lowe/Reckers* (2008).

<sup>1469</sup> Vgl. *Gallhofer et al.* (2011), S. 463.

<sup>1470</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 363.

<sup>1471</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 363: „And there were men partners to whom we had to expressly impose, tell them again and again that when they took an appointment with the client they were not obliged to take it on Wednesday.”

<sup>1472</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 363.

bestimmten Ereignissen ausgeschlossen würden und dadurch eine schwächere Position im Prüfungsteam hätten.<sup>1473</sup>

Da die Problematik der Terminvereinbarung ein häufig bemängelter Aspekt ist, soll dieser näher betrachtet werden. Zunächst ist zu klären, welche Person genau für die Terminvereinbarung zuständig ist. Sollten Sekretariate Termine vereinbaren, so ist es von elementarer Bedeutung, dass diese über Details zur Teilzeitbeschäftigung der jeweiligen Mitarbeiter/innen in Kenntnis gesetzt sind. Die Mehrheit der Mitarbeiter/innen vereinbart ihre Termine jedoch selbst und sollte zumindest grundsätzlich auch über die Beschäftigungsdetails ihrer Teammitglieder auf dem jeweiligen Mandat informiert sein. Werden also dennoch Termine außerhalb der Arbeitszeiten der Teilzeit arbeitenden Kolleginnen/Kollegen gelegt, müssten die Gründe hierfür gesondert hinterfragt werden. Als sachlicher Grund kommt etwa die Unkenntnis über die jeweiligen Details der Teilzeitbeschäftigung (s. o. Abschnitt 7.7.4.9.5) in Betracht. In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass es auf sachlicher Ebene grundsätzlich schwierig ist, Teilzeitkräfte zu führen, weil die organisationalen Systeme für eine Vollzeittätigkeit ausgelegt sind.<sup>1474</sup> So müsste die Möglichkeit bestehen, bei flexiblen Arbeitszeiten oder -tagen diese auch flexibel in ein System einzupflegen, das von allen Beteiligten eingesehen werden kann. Allenfalls für Teilzeitbeschäftigte, die ihre Arbeitszeiten besonders kurzfristig, z. B. von Woche zu Woche, entscheiden, wäre dies ein nachteiliges Verfahren. Aber auch persönliche Gründe könnten hier eine Rolle spielen (s. o.), zumal es einen gewissen Mehraufwand erfordert, unterschiedliche flexible Vereinbarungen bei vielen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu berücksichtigen.

#### **7.7.4.9.8. Kritische Gesamtbetrachtung flexibler Arbeitszeitmodelle**

Es ist abschließend kritisch zu hinterfragen, ob es sich bei aufgesetzten Programmen zu flexiblen Arbeitszeiten um gender-neutrale Programme handelt. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010) analysieren u. a. die öffentlichen Stellungnahmen eines CEO einer australischen Big-4-WPG hinsichtlich offener und versteckter Botschaften zum Thema flexible Arbeitszeiten.<sup>1475</sup> Die Autorinnen bemerken zunächst, dass das Programm zwar offiziell für Männer und Frauen ausgelegt sei.<sup>1476</sup> Aus dem Sprachgebrauch des CEO werde jedoch deutlich, dass es sich inoffiziell nur an Frauen richte, und in der Gruppe der Frauen speziell an besonders talentierte

---

<sup>1473</sup> Vgl. *Lupu* (2012), S. 363.

<sup>1474</sup> Vgl. ähnlich *Lupu* (2012), S. 363, mit Verweis auf weitere Quellen, die diesen Sachverhalt für den Polizeidienst untersucht haben.

<sup>1475</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 775-791.

<sup>1476</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 775-791.

Frauen.<sup>1477</sup> Auch wurde der ökonomische Nutzen der gezielten Förderung talentierter Frauen aus Unternehmenssicht betont.<sup>1478</sup> Des Weiteren bemerkt der CEO, dass ein Ziel seines Unternehmens sei, dass diese talentierten Frauen ihre männlichen Kollegen in Leistungsfragen überträfen.<sup>1479</sup> Letzteres kann auch dahingehend gedeutet werden, dass der CEO indirekt feststellt, dass Frauen mehr Leistung bringen müssen als Männer. Es wird jedoch nicht klar, ob dies allein vom Geschlecht abhängig ist, und/oder von der Nutzung der flexiblen Arbeitszeitenmodelle. Auch findet sich eine Andeutung zur Unternehmenskultur, die der CEO als „recht feindlich“ (*hostile*) bezeichnet.<sup>1480</sup> Zu vermuten ist hier aus diesem Zusammenhang heraus, wenn auch nicht explizit so ausgeführt, dass der CEO in diesem Zusammenhang meint, dass die Unternehmenskultur speziell gegenüber Frauen „feindlich“ sei. Aus diesem Grund sind einige Forscher/innen der Auffassung, dass die offizielle Rhetorik der WPG widersprüchlich sei.<sup>1481</sup>

*Lupu* (2012) schließt etwa aus den von ihr durchgeführten Interviews, dass WPG<sup>1482</sup> nicht gerne bereit seien, alternative Arbeitszeitmodelle für Mutterschaft und Kinderbetreuung zu bewilligen. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010) bemerken, dass diese Modelle die Geschlechterbarrieren tatsächlich noch verstärkten.<sup>1483</sup> Viele Forscher/innen kommen zu dem Schluss, dass Maßnahmen zu alternativen Arbeitszeitmodellen nicht greifen, weil sie nichts an der Einstellung der Mitarbeiter/innen bzw. den Normen der Unternehmenskultur änderten.<sup>1484</sup>

## **7.8. Analyse signifikanter Unterschiede zwischen Befragten ohne Kinder / mit Kind/ern im spezifischen Modell zur Analyse der Schwelle von Senior zu Manager**

### **7.8.1. Einführung in die Analyse signifikanter Unterschiede zwischen Befragten ohne Kinder / mit Kind/ern**

Zusätzlich zur Analyse gefundener geschlechtsspezifischer Unterschiede wird an dieser Stelle eine gesonderte Auswertung durchgeführt, die signifikante Unterschiede zwischen den befragten Senior ohne Kinder und den befragten Senior mit Kind/ern darstellt und analysiert. Wie in den vorherigen Ausführungen gezeigt wurde, hat die Literatur in unzähligen Beiträgen bereits die elementare Bedeutung des Faktors Kind für weibliche Beschäftigte in WPG her-

---

<sup>1477</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 781.

<sup>1478</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 781.

<sup>1479</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 781.

<sup>1480</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 781.

<sup>1481</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 775-791; *Lupu* (2012), S. 363.

<sup>1482</sup> *Lupu* (2012) bezieht sich hier tatsächlich auch auf kleinere WPG.

<sup>1483</sup> Vgl. *Kornberger/Carter/Ross-Smith* (2010), S. 775.

<sup>1484</sup> Vgl. beispielsweise *Anderson-Gough/Grey/Robson et al.* (2005), S. 487; *Wallace* (2009a), S. 184.

vorgehoben. Hierbei ist zu trennen, ob es sich um die wahrgenommene Einschätzung einer potenziellen Berufstätigkeit mit Kind/ern handelt, was durchaus Bestandteil einiger Fragen in der empirischen Untersuchung war, oder ob es sich um die Einschätzung berufstätiger Mitarbeiter/innen mit Kind/ern handelt. An dieser Stelle wird nun der Fokus auf Letzteres gelegt und signifikante Unterschiede zwischen FoK und FmK bzw. MoK und MmK herausgearbeitet. Diese Analyse kann Aufschluss darüber geben, in wie weit sich die Einschätzung der befragten Männer und Frauen bezüglich wesentlicher Aspekte der beruflichen und privaten Situation ändert, wenn diese bereits ein oder mehrere Kinder haben.

Für die nachfolgende Analyse erfolgt die tabellarische Darstellung der Ergebnisse ausschließlich für signifikante Unterschiede ( $p < 0,05$ ) in den Antworten jeweils für FoK/FmK und MoK/MmK. Die Ermittlung der signifikanten Unterschiede erfolgt mittels eines t-Tests auf Mittelwertgleichheit.

#### **7.8.2. Analyse der Einschätzung der Kündigungsabsicht und der Wahrnehmung beruflicher Alternativen durch FoK/FmK und MoK/MmK**

Zunächst zeigt die Analyse möglicher Unterschiede bezüglich vorhandener Kinder hinsichtlich der Kündigungsabsicht insgesamt, dass es keine signifikanten Unterschiede zwischen FoK/FmK bzw. MoK/MmK gibt. Lediglich für Variable 26\_2, nämlich der Absicht, sich innerhalb der nächsten drei Jahre einen Job außerhalb der Wirtschaftsprüfung zu suchen, ergibt sich ein signifikanter Unterschied zwischen FoK und FmK: FoK stimmen dieser Aussage in einem signifikant höheren Umfang zu als FmK. Da es jedoch für die anderen Variablen zur Kündigungsabsicht keine signifikanten Unterschiede gibt, kann hier nicht auf eine allgemein niedrigere Kündigungsabsicht von FoK im Vergleich zu FmK geschlossen werden. Dieser Befund deutet vielmehr darauf hin, dass die Unterschieden zwischen FoK und FmK insbesondere die mittelfristige Komponente der Kündigungsabsicht betreffen, nämlich eine Betrachtung für die nächsten drei Jahre. Hier scheinen FmK eher abgeneigt zu sein, das Unternehmen zu verlassen, während sich die FoK perspektivisch eher eine berufliche Tätigkeit außerhalb der Wirtschaftsprüfung suchen wollen. Dies korrespondiert mit der signifikant höheren Absicht von FoK im Vergleich zu FmK in den nächsten Jahren in eine andere WPG zu wechseln oder sich zu einem späteren Zeitpunkt als WP selbstständig zu machen:

FRAUEN									
			N	Mittelwert	SD	SEM			
v26_2 Ich werde mir voraussichtlich innerhalb der nächsten 3 Jahre einen Job außerhalb der Wirtschaftsprüfung suchen.	FoK		84	0,774	1,9034	0,2077			
	FmK		39	-0,026	2,0709	0,3316			
v26_5 Ich plane, in den nächsten 3 Jahren in eine andere WPG zu wechseln oder mich zu einem späteren Zeitpunkt als WP selbstständig zu machen.	FoK		84	-1,702	1,6338	0,1783			
	FmK		39	-2,436	1,2936	0,2071			
		<b>Levene-Test der Varianzgleichheit</b>		<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>					
FoK / FmK		F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v26_2 Ich werde mir voraussichtlich innerhalb der nächsten 3 Jahre einen Job außerhalb der Wirtschaftsprüfung suchen.		0,359	0,550	Varianzen sind gleich	2,108	121	0,037	0,799	0,379
v26_5 Ich plane, in den nächsten 3 Jahren in eine andere WPG zu wechseln oder mich zu einem späteren Zeitpunkt als WP selbstständig zu machen.		12,145	0,001	Varianzen sind ungleich	2,684	92,021	0,009	0,734	0,273

Tabelle 170: Gruppenstatistiken für „Wechselbereitschaft innerhalb der nächsten drei Jahre“ für FoK/FmK

Dies könnte beispielsweise dadurch bedingt sein, dass FoK mit Kinderwunsch die Tätigkeitsbedingungen in der Wirtschaftsprüfung als wenig kompatibel mit Kind/ern wahrnehmen, und auf lange Sicht betrachtet den Beruf wechseln wollen. Bei den befragten Männern gibt es hingegen keine signifikanten Unterschiede.

### 7.8.3. Analyse der Einschätzung der Jobzufriedenheit durch FoK/FmK und MoK/MmK

Die Analyse der Einschätzung der Jobzufriedenheit durch FoK/FmK bzw. MoK/MmK fällt ähnlich aus wie bezüglich der Kündigungsabsicht. Es bestehen grundsätzlich nur signifikante Unterschiede zwischen FoK/FmK, nicht zwischen MoK/MmK, und diese Unterschiede betreffen auch nur einen Teilaspekt der Jobzufriedenheit. FoK stimmen in signifikant geringerem Umfang der Aussage zu, dass sie mit ihrem jetzigen Job zufrieden sind. Aus dem zuvor genannten Grund kann jedoch auch hier nicht auf eine grundsätzlich geringere Jobzufriedenheit von FoK geschlossen werden.

### 7.8.4. Analyse der Einschätzung der Absicht, Manager in der Wirtschaftsprüfung zu werden durch FoK/FmK und MoK/MmK

Bei der Betrachtung der Auswertungen der Absicht der FoK/FmK und MoK/MmK, Manager in der Wirtschaftsprüfung zu werden, fällt auf, dass sich für beide Geschlechter signifikante Unterschiede hinsichtlich eines Aspekts ergeben, nämlich der eingeschätzten Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen als Manager in einer Big-4-WPG:

FRAUEN								
				N	Mittelwert	SD	SEM	
v11_5_Ich denke, dass ich mit den Arbeitsbedingungen als Audit Manager in einer Big-4-WPG zufrieden wäre.	FoK		89	-1,056	1,792	0,190		
	FmK		41	-0,341	1,493	0,233		
<b>Levene-Test der Varianzgleichheit</b>			<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>					
FoK / FmK	F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v11_5_Ich denke, dass ich mit den Arbeitsbedingungen als Audit Manager in einer Big-4-WPG zufrieden wäre.	2,270	0,134	Varianzen sind gleich	-2,221	128	0,028	-0,715	0,322

bzw.

MÄNNER								
				N	Mittelwert	SD	SEM	
v11_5_Ich denke, dass ich mit den Arbeitsbedingungen als Audit Manager in einer Big-4-WPG zufrieden wäre.	MoK		138	-0,732	1,749	0,149		
	MmK		52	-0,058	1,914	0,265		
<b>Levene-Test der Varianzgleichheit</b>			<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>					
MoK / MmK	F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v11_5_Ich denke, dass ich mit den Arbeitsbedingungen als Audit Manager in einer Big-4-WPG zufrieden wäre.	0,911	0,341	Varianzen sind gleich	-2,308	188	0,022	-0,675	0,292

Tabelle 171: Gruppenstatistiken für „Einschätzung der Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen als Manager“ jeweils für FoK/FmK bzw. MoK/MmK

Sowohl FoK als auch MoK schätzen ihre erwartete Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen als Manager signifikant niedriger ein als FmK bzw. MmK. Dies könnte zum einen daran liegen, dass die Befragten mit Kind/ern insgesamt zufriedener mit ihrer beruflichen Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung sind als die Befragten ohne Kinder und diese Zufriedenheit auch auf die nächste Karrierestufe projizieren. Möglicherweise haben die Befragten mit Kind/ern allerdings auch das Gefühl, dass sich für sie die Arbeitsbedingungen als Manager im Vergleich zum Senior verbessern könnten, etwa weil die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei einer Tätigkeit als Manager als einfacher wahrgenommen wird als in ihrer Tätigkeit als Senior. Hierfür könnte z. B. sprechen, dass Manager hinsichtlich Zeit und Ort ihrer Arbeitstätigkeit flexibler sind als Senior (vgl. Abschnitte 7.4.3.3 und 7.4.3.4).

Werden jedoch die einzelnen Tätigkeitsbedingungen als Manager betrachtet bzw. die jeweilige erwartete Zufriedenheit hiermit, so zeigen sich nur wenige signifikanten Unterschiede zwischen FoK/FmK bzw. MoK/MmK.

Unter den befragten Frauen konnte lediglich für ein Aspekt ein signifikanter Unterschied zwischen FoK/FmK gefunden werden, und zwar hinsichtlich der erwarteten Zufriedenheit mit einer zunehmenden Technisierung/Automatisierung der WP-Tätigkeit:

FRAUEN										
			N	Mittelwert	SD	SEM				
v18_7...eine zunehmende Technisierung/Automatisierung der WP-Tätigkeit?			FoK	89	0,625	1,423	0,151			
			FmK	40	-0,525	1,536	0,243			
			<b>Levene-Test der Varianzgleichheit</b>		<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>					
FoK / FmK			F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v18_7...eine zunehmende Technisierung/Automatisierung der WP-Tätigkeit?			0,553	0,459	Varianzen sind gleich	4,153	127	0,000	1,154	0,278

Tabelle 172: Gruppenstatistiken für „Technisierung des WP-Berufs“ für FoK/FmK

Die befragten FmK sind als signifikant unzufriedener mit der von ihnen eingeschätzten zunehmenden Technisierung und Automatisierung der WP-Tätigkeit. Die Gründe hierfür sind schwerlich auf Kinder zurückzuführen. Vermutlich liegt hier ein Einfluss durch einen anderen Effekt vor, der jedoch durch die rein deskriptive Darstellung der Ergebnisse nicht ergründbar ist. Eine mögliche Erklärung wäre, dass FmK unter besonders engem Zeitdruck arbeiten müssen und weniger Puffer für zusätzliche Tätigkeiten haben. Neue Technologien oder Programme, die für eine weitere Automatisierung der WP-Tätigkeit erforderlich sind, erfordern hingegen stets auch ein gewisses Einarbeiten bzw. einen gewissen Schulungsaufwand. Möglicherweise sehen sich FmK weniger als FoK in der Lage, diese zusätzliche Zeit aufzubringen.

MoK und MmK unterscheiden sich signifikant in ihrer Einschätzung des Umfangs folgender Tätigkeitsbedingungen als Manager:

MÄNNER									
			N	Mittelwert	SD	SEM			
v17_2 ...eine aus Ihrer Sicht angemessene Vergütung (Grundgehalt, Bonus, Spesen etc.)?	MoK		138	-0,623	1,548	0,132			
	MmK		50	-0,020	1,720	0,243			
v17_14 ...eigenverantwortlich entscheiden zu können?	MoK		134	1,127	1,373	0,119			
	MmK		50	1,580	1,373	0,149			
v17_25 ...Ihre Mehrarbeit über Freizeit ausgleichen zu können?	MoK		137	-1,912	1,583	0,135			
	MmK		48	-1,146	1,583	0,281			
		<b>Levene-Test der Varianzgleichheit</b>		<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>					
MoK / MmK		F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v17_2 ...eine aus Ihrer Sicht angemessene Vergütung (Grundgehalt, Bonus, Spesen etc.)?		0,203	0,653	Varianzen sind gleich	-2,291	186	0,023	-0,603	0,263
v17_14 ...eigenverantwortlich entscheiden zu können?		3,604	0,059	Varianzen sind gleich	-2,112	182	0,036	-0,453	0,215
v17_25 ...Ihre Mehrarbeit über Freizeit ausgleichen zu können?		6,959	0,009	Varianzen sind ungleich	-2,459	70,030	0,016	-0,767	0,312

Tabelle 173: Gruppenstatistiken des eingeschätzten Umfangs für „Vergütung“, „Eigenverantwortlichkeit“ und „Ausgleich von Überstunden“ für MoK/MmK

Außerdem weisen MoK eine signifikant niedrigere Zufriedenheit mit diesen beiden Aspekten der Managertätigkeit auf:

MÄNNER									
			N	Mittelwert	SD	SEM			
v18_2 ...eine aus Ihrer Sicht angemessene Vergütung (Grundgehalt, Bonus, Spesen etc.)?	MoK		136	-1,015	1,682	0,144			
	MmK		50	-0,320	1,682	0,263			
v18_23...im Rahmen der Prüfung auch einen Mehrwert für den Mandanten schaffen zu können?	MoK		136	0,279	1,613	0,138			
	MmK		49	0,837	1,613	0,243			
		<b>Levene-Test der Varianzgleichheit</b>		<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>					
MoK / MmK		F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v18_2 ...eine aus Ihrer Sicht angemessene Vergütung (Grundgehalt, Bonus, Spesen etc.)?		3,645	0,058	Varianzen sind gleich	-2,428	184	0,016	-0,695	0,286
v18_23...im Rahmen der Prüfung auch einen Mehrwert für den Mandanten schaffen zu können?		0,043	0,835	Varianzen sind gleich	-2,044	183	0,042	-0,557	0,273

Tabelle 174: Gruppenstatistiken der eingeschätzten Zufriedenheit für „Vergütung“, „Eigenverantwortlichkeit“ und „Ausgleich von Überstunden“ für MoK/MmK

MoK sind signifikant unzufriedener mit ihrer Vergütung als MmK sowie mit dem Umfang des von ihnen geschaffenen Mehrwerts für den Mandanten. Die obigen Ausführungen zur schwierigen Interpretierbarkeit dieser Ergebnisse gelten auch hier. Vermutlich sind diese Un-



terschiede durch übrige Faktoren bedingt, die aber nicht zentral durch das Vorhandensein von Kind/ern geprägt sind.

### 7.8.5. Analyse der Einschätzung der Absicht, WP zu werden durch FoK/FmK und MoK/MmK

Hinsichtlich der Absicht, WP zu werden, ergaben die weiterführenden Fragen zur Attraktivität des WP-Berufs fast keine signifikante Unterschiede zwischen den Befragten mit Kind/ern und ohne Kinder. Dieses Ergebnis deutet darauf, dass sich die wahrgenommene Attraktivität des WP-Berufs nicht durch die Ankunft von Kindern verändert. Aus sachlogischer Sicht sprechen auch grundsätzlich keine Argumente dafür, dass diese Wahrnehmung durch Kinder verändert werden könnte. Für Männer wurde jedoch entgegen der Erwartung ein signifikanter Unterschied zwischen MoK und MmK gefunden:

MÄNNER								
			N	Mittelwert	SD	SEM		
v15_3_Es gibt Prüfungsmandate, bei denen ich die Durchführung der Abschlussprüfung als wenig nutzenstiftend empfinde (z.B. weil das Ergebnis der Prüfung im Konzern nicht interessiert).	MoK		138	1,188	1,517	0,129		
	MmK		51	0,627	1,897	0,266		
	<b>Levene-Test der Varianzgleichheit</b>		<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>					
MoK / MmK	F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v15_3_Es gibt Prüfungsmandate, bei denen ich die Durchführung der Abschlussprüfung als wenig nutzenstiftend empfinde (z.B. weil das Ergebnis der Prüfung im Konzern nicht interessiert).	6,264	0,013	Varianzen sind gleich	1,899	74,886	0,061	0,561	0,295

Tabelle 175: Gruppenstatistiken für „Einschätzung der Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen als Manager“ jeweils für FoK/FmK bzw. MoK/MmK

MoK stimmen in signifikant höherem Umfang der Aussage zu, dass sie bei einigen Prüfungsmandaten eine Durchführung einer Abschlussprüfung als wenig nutzenstiftend empfinden als MmK. Eine denkbare Möglichkeit wäre etwa, dass MmK auf anderen Mandaten eingesetzt werden als MoK und auf diese Mandate jeweils die obige Einschätzung zutrifft. Dieser Effekt kann jedoch schwerlich in Zusammenhang mit vorhandenen Kindern gebracht werden.

## 7.8.6. Analyse der Einschätzung der Absicht, das WP-Examen abzulegen durch FoK/FmK und MoK/MmK

### 7.8.6.1. Absicht, das WP-Examen abzulegen durch FoK/FmK und MoK/MmK

Die grundsätzliche Absicht, ein WP-Examen abzulegen, könnte durch Kind/er dahingehend beeinflusst werden, dass dieses Ziel nicht (mehr) in gleicher Form wie noch ohne Kinder erstrebenswert ist. Dies könnte beispielsweise dadurch bedingt sein, dass die Senior es für weniger wahrscheinlich halten, das WP-Examen zu bestehen, oder möglicherweise insgesamt andere berufliche Ziele haben. Eine Auswertung der empirischen Untersuchung zeigt, dass sowohl für FoK und FmK als auch für MoK und MmK signifikante Unterschiede in der Absicht bestehen, das WP-Examen abzulegen:

FRAUEN										
			N	Mittelwert	SD	SEM				
v14_1_Ich möchte das WP-Examen ablegen.			FoK	81	-0,185	2,209	0,245			
			FmK	36	-1,389	1,678	0,280			
			<b>Levene-Test der Varianzgleichheit</b>		<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>					
FoK / FmK			F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v14_1_Ich möchte das WP-Examen ablegen.			3,349	0,070	Varianzen sind ungleich	3,235	87,061	0,002	1,203	0,372

bzw.

MÄNNER										
			N	Mittelwert	SD	SEM				
v14_1_Ich möchte das WP-Examen ablegen.			MoK	127	0,638	2,332	0,207			
			MmK	45	-0,778	2,275	0,339			
			<b>Levene-Test der Varianzgleichheit</b>		<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>					
MoK / MmK			F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v14_1_Ich möchte das WP-Examen ablegen.			0,428	0,514	Varianzen sind gleich	3,521	170	0,001	1,416	0,402

Tabelle 176: Gruppenstatistiken und t-Test für „Absicht, WP-Examen abzulegen“ jeweils für FoK/FmK bzw. MoK/MmK

FoK stimmen in signifikant höheren Umfang als FmK der Aussage zu, dass sie das WP-Examen ablegen möchten, ungeachtet der Tatsache, dass die Zustimmung hier insgesamt eher in geringem Umfang der Fall ist. Gleiches ist für MoK und MmK der Fall. Für beide Geschlechter besteht bei vorhandenem Kind oder vorhandenen Kindern also eine geringere Absicht, das WP-Examen abzulegen zu wollen, als ohne Kinder.

Die Gründe hierfür können vielfältig sein, daher werden hier zunächst signifikante Unterschiede hinsichtlich der übrigen Variablen dargestellt, die im Zusammenhang mit dem WP-Examen stehen.

### 7.8.6.2. Wahrnehmung der Vorbereitungszeit auf das WP-Examen durch FoK/FmK und MoK/MmK

Wie oben dargestellt, ergaben sich aus der Analyse der Daten der empirischen Untersuchung zur Vorbereitungszeit auf das WP-Examen keine signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede. Anders verhält es sich jedoch bei einem Vergleich der Angaben von FoK/FmK und MoK/MmK:

FRAUEN										
			N	Mittelwert	SD	SEM				
v14_5_Die Vorbereitungszeit auf das WP-Examen wäre für mich belastend.			FoK	80	1,425	1,6595	0,1855			
			FmK	36	2,056	1,3927	0,2321			
			<b>Levene-Test der Varianzgleichheit</b>		<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>					
FoK / FmK			F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v14_5_Die Vorbereitungszeit auf das WP-Examen wäre für mich belastend.			1,828	0,179	Varianzen sind ungleich	-1,986	114	0,049	-0,631	0,318

Tabelle 177: Gruppenstatistiken und t-Test für „Vorbereitungszeit WP-Examen“ für FoK/FmK

Die befragten FmK stimmen der Aussage, dass sie die Vorbereitungszeit auf das WP-Examen als belastend empfinden würden, in signifikant höherem Umfang zu als die befragten FoK. Für Männer ist dies hingegen nicht der Fall, es bestehen keine signifikanten Unterschiede zwischen MoK und MmK. Dieser Befund deutet darauf hin, dass die Vorbereitungszeit eine gendergeprägte Variable ist.

### 7.8.6.3. Wahrgenommene Erfolgsaussichten WP-Examen durch FoK/FmK und MoK/MmK

Die wahrgenommenen Bestehensaussichten des WP-Examens mit Kind/ern können ebenfalls durch die o. g. Umstände beeinflusst werden. Bei der obigen Analyse wurden signifikante Unterschiede zwischen den befragten Männern und Frauen für die Einschätzung der Bestehensaussichten gefunden, nämlich dass die befragten Frauen in signifikant geringerem Umfang der Meinung sind, dass sie das WP-Examen bestehen würden, wenn sie es versuchen würden. Eine Analyse der eingeschätzten Bestehensaussichten durch FoK/FmK bzw. MoK/MmK zeigt hingegen ausschließlich signifikante Unterschiede für die Einschätzung der Durchfallquoten durch MoK/MmK:

MÄNNER									
				n	Mittelwert	SD	SEM		
v14_6_Die hohen Durchfallquoten beim WP-Examen machen mir Sorge.				MoK	128	1,273	1,8086	0,1599	
				MmK	45	0,511	1,9843	0,2958	
			<b>Levene-Test der Varianzgleichheit</b>		<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>				
MoK / MmK		F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v14_6_Die hohen Durchfallquoten beim WP-Examen machen mir Sorge.		2,133	0,146	Varianzen sind gleich	2,371	171	0,019	0,762	0,321

Tabelle 178: Gruppenstatistiken und t-Test für „Sorgen wegen hohen Durchfallquoten“ für MoK/MmK

Demnach sorgen sich MoK in signifikant höheren Umfang um die hohen Durchfallquoten beim WP-Examen als MmK. Dies könnte beispielsweise darin begründet liegen, dass MoK einen anderen Erfolgsdruck durch sich selbst oder Andere (wie z. B. Vorgesetzte) wahrnehmen. Möglicherweise nehmen aber auch MmK aufgrund ihrer Vaterschaft einen potenziellen kompetitiven Nachteil im Vergleich zu MoK wahr, welche c. p. scheinbar mehr Zeit für die Examensvorbereitung haben. Interessanterweise manifestiert sich dies bei MmK aber nicht über eine als belastend wahrgenommene Vorbereitungszeit. Umgekehrt sorgen sich FmK offensichtlich stärker um eine belastende Vorbereitungszeit als FoK und weniger um Durchfallquoten beim WP-Examen insgesamt.

#### 7.8.6.4. Alternativen zum WP-Examen in der Wirtschaftsprüfung mit Kind/ern

Schließlich wird untersucht, ob sich die Einschätzung der Befragten, auch dauerhaft ohne WP-Examen in der Wirtschaftsprüfung zu bleiben, nach Befragten ohne/mit Kind/ern unterscheidet. Eine Auswertung analog zu den obigen zeigt:

FRAUEN									
				n	Mittelwert	SD	SEM		
v14_3_Ich kann mir vorstellen, auch dauerhaft ohne Berufsexamen in der Wirtschaftsprüfung tätig zu sein.				FoK	81	-0,728	2,280	0,253	
				FmK	36	0,500	2,336	0,389	
			<b>Levene-Test der Varianzgleichheit</b>		<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>				
FoK / FmK		F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v14_3_Ich kann mir vorstellen, auch dauerhaft ohne Berufsexamen in der Wirtschaftsprüfung tätig zu sein.		0,030	0,864	Varianzen sind gleich	-2,669	115	0,009	-1,228	0,460

bzw.

MÄNNER										
v9a_ keineKinder_ Kinder			n	Mittelwert	SD	SEM				
v14_3_ Ich kann mir vorstellen, auch dauerhaft ohne Berufsexamen in der Wirtschaftsprüfung tätig zu sein.			MoK	128	-1,234	1,978	0,175			
			MmK	44	0,114	2,461	0,371			
			Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit					
MoK / MmK			F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v14_3_ Ich kann mir vorstellen, auch dauerhaft ohne Berufsexamen in der Wirtschaftsprüfung tätig zu sein.			8,882	0,003	Varianzen sind ungleich	-3,287	63	0,002	-1,348	0,410

Tabelle 179: Gruppenstatistiken und t-Test für „Wirtschaftsprüfung ohne WP-Examen“ jeweils für FoK/FmK bzw. MoK/MmK

Sowohl bei den weiblichen als auch den männlichen Befragten stimmen Befragte ohne Kinder einem Verbleib in der Wirtschaftsprüfung ohne WP-Examen in signifikant geringem Umfang zu als Befragten mit Kind/ern. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Befragten mit Kind/ern Vorteile in ihrer jetzigen Tätigkeit gegenüber einer anderweitigen Tätigkeit sehen als Befragte ohne Kinder, beispielweise Möglichkeiten zum flexiblen Arbeiten oder kurzfristige Reduktion der Arbeitsstunden oder das Ermöglichen einer Elternzeit. Es könnte jedoch auch eine Rolle spielen, dass ein Jobwechsel mit Kind/ern schwieriger ist als ohne Kinder, insbesondere bei einer gegenwärtigen Teilzeitbeschäftigung. Die z. T. sehr hohen Standardabweichungen zeigen jedoch auch, dass in dieser Frage eine große Heterogenität herrscht. Weitere Analysen müssten in einer gesonderten Arbeit erfolgen.

#### 7.8.6.5. Die wahrgenommene Unterstützung durch Partner/in in Verbindung mit dem WP-Examen durch FoK/FmK und MoK/MmK

An dieser Stelle wird die Rolle der Partnerin / des Partners<sup>1485</sup> bezüglich der Wahrnehmung des WP-Examens dahingehend betrachtet, ob sich Unterschiede ergeben, wenn bereits ein oder mehrere Kinder vorhanden sind. Bei der obigen Analyse ohne Berücksichtigung von Kindern hat sich bereits gezeigt, dass die befragten Männer in signifikant stärkerem Umfang als die befragten Frauen zugestimmt haben, dass ihre Partner/innen ihnen ermöglichen würden, sich Vollzeit auf das WP-Examen vorzubereiten. Nun wird zusätzlich betrachtet, ob es Unterschiede zwischen FoK/FmK bzw. MoK/MmK gibt.

Mit Blick auf die befragten Frauen ergeben sich für zwei Aussagen signifikante Unterschiede zwischen FoK und FmK:

<sup>1485</sup> Gemeint ist hier die Lebenspartnerin / der Lebenspartner. Der Begriff Partner oder Partnerin ist stets mit Vorsicht zu betrachten, da so auch die oberste Hierarchieebene in Top-10-WPG auch als Partner bezeichnet wird.

FRAUEN								
		n	Mittelwert	SD	SEM			
v28_4_Mein/e Partner/in würde mich darin bestärken, das WP-Examen abzulegen.	FoK	69	0,928	1,785	0,215			
	FmK	38	-0,053	1,770	0,287			
v28_6_Mein/e Partner/in würde mir ermöglichen, dass ich mich Vollzeit auf das WP-Examen vorbereiten kann.	FoK	69	1,493	1,720	0,207			
	FmK	38	-0,184	2,038	0,331			
	<b>Levene-Test der Varianzgleichheit</b>	<b>T-Test für die Mittelwertgleichheit</b>						
FoK / FmK	F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v28_4_Mein/e Partner/in würde mich darin bestärken, das WP-Examen abzulegen.	0,117	0,733	Varianzen sind gleich	2,726	105	0,008	0,980	0,359
v28_6_Mein/e Partner/in würde mir ermöglichen, dass ich mich Vollzeit auf das WP-Examen vorbereiten kann.	0,001	0,976	Varianzen sind gleich	04,515	105	0,000	1,677	0,371

Tabelle 180: Gruppenstatistiken und t-Test für „Unterstützung durch Partner/in“ für FoK/FmK

FmK sind in signifikant geringem Umfang als FoK der Auffassung, dass ihr Partner / ihre Partnerin sie darin bestärken würde, das WP-Examen abzulegen. Außerdem sind FmK in signifikant geringeren Umfang als FoK der Meinung, dass ihre Partner/innen ihnen eine Vollzeit-Vorbereitung auf das WP-Examen ermöglichen würden. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass FmK grundsätzlich weniger Zuspruch oder Unterstützung durch ihre Partner/innen erfahren als FoK, wenn es darum geht, ob bzw. dass sie ein WP-Examen ablegen wollen. Dies könnte implizieren, dass in den jeweiligen Familien einseitig oder beidseitig nicht gewünscht ist oder nicht für möglich erachtet wird, dass die Mutter ein WP-Examen anstrebt.

Die gleiche Analyse für MoK/MmK zeigt hingegen für keine der Aussagen signifikante Unterschiede nach vorhandenen Kindern. Für die befragten Männer ist es also unbeachtlich, ob sie ein oder mehrere Kinder haben oder nicht, sie schätzen die Unterstützung durch ihre Partner/innen gleich ein. Mögliche Gründe für diese Unterschiede könnte ein eher klassisches Rollenverständnis bei den Befragten sein. Wie die Auswertung nach der Erwerbssituation der Partner/innen der Senior gezeigt hat (vgl. ausführlich hierzu Abschnitt 7.7.4.8.3), arbeiten – bei vorhandenen Kindern – die Lebenspartner/innen der weiblichen Senior fast alle in Vollzeit und die Lebenspartner/innen der männlichen Senior fast alle in Teilzeit.

Auch die Mehrheit der MmK arbeitet selbst in Vollzeit, so dass es für die Partner/innen möglicherweise kaum einen Unterschied macht, ob der Vater des Kindes / der Kinder sich auf das WP-Examen vorbereitet oder seiner üblichen beruflichen Tätigkeit nachgeht; beides dürfte zeitintensiv sein und mit Mehrstunden einhergehen. Lediglich die Teilnahme an Vorberei-

tungskursen, die außerhalb der Pendelreichweite liegen, könnte einen Unterschied machen, da der Senior in diesem Fall gänzlich außer Haus ist und ggf. seine Aufgaben hinsichtlich der Kinderbetreuung von dem/der Partner/in übernommen werden müsste. Die Mehrheit der befragten MmK arbeitet hingegen Teilzeit, es ist also anzunehmen, dass sie außerhalb der Arbeitszeit auch stärker in die Kinderbetreuung eingebunden sind, beispielsweise das Kind / die Kinder von Kindergarten oder Schule abholt/abholen. Entscheidet sich nun die Mutter in dieser Situation zu einer Vorbereitung auf ein WP-Examen, gibt es nur zwei Möglichkeiten: Entweder die weibliche Senior bereitet sich in Teilzeit auf das Examen vor und die Rollenverteilung in der Kinderbetreuung bleibt gleich, jedoch verringern sich in dieser Variante die Bestehensaussichten auf das WP-Examen. Oder die weibliche Senior möchte sich in höherem Zeitumfang, wenn nicht gar in Vollzeit, auf das Berufsexamen vorbereiten, dies erfordert jedoch dann zeitliche Zugeständnisse der Partnerin / des Partners und/oder weitere externe Unterstützung. Nach Einschätzung der Befragten in der empirischen Untersuchung sehen jedoch die weiblichen Befragten grundsätzlich weniger Unterstützung durch ihre Partner/innen als die männlichen Befragten.

Zusammenfassend mit der Analyse in den vorherigen Abschnitten zum WP-Examen lässt sich für die Variable WP-Examen festhalten, dass diese hochgradig gendergeprägt ist. Die Einschätzungen verändern sich zudem deutlich, sobald Kind/er vorhanden sind. Die Ursachen hierfür sind zum Teil auf institutioneller Ebene zu sehen, zum Teil jedoch auch in der privaten Situation der Senior.

Die Modularisierung des WP-Examens könnte zu einer Veränderung der Einschätzungen führen. Durch die Möglichkeit, nur einzelne Module zu schreiben und das Examen so über mehrere Jahre zu strecken, wäre für die weiblichen Senior mit Kind/ern die Zeitspanne, in der sie auf besondere Unterstützung durch ihre Partner/innen oder weitere Personen angewiesen sind, pro Jahr kürzer. Dies könnte dazu führen, dass sie mehr externe Unterstützung erhalten und so eher bereit sind, das WP-Examen anzutreten. Auf der anderen Seite könnte die längere Zeitdauer bis zum ggf. bestandenen Examen jedoch eine Hürde darstellen, da die Unterstützung über zwei oder mehr Jahre erfolgen müsste und keine einmalige Angelegenheit wäre.

#### **7.8.6.6. Die wahrgenommene Bestehensaussichten des WP-Examen durch FoK/FmK und MoK/MmK**

Wie bereits in Abschnitt 7.4.5.6 ausgeführt wurde, können verschiedene Aspekte wesentlich dazu beitragen, dass sich Frauen geringere Bestehensaussichten im WP-Examen einräumen, wenn sie Kind/er haben oder, wie im Fragebogen in Frage v\_33\_6 erbeten, sich zumindest

vorstellen sollen, Kind/er zu haben. Allein durch die geringere Vorbereitungszeit für das Berufsexamen (sowohl im Rahmen der mehrmonatigen Examensfreistellung als auch in der regelmäßigen Vorbereitung im Vorfeld dieser) könnten FmK die Vorbereitungszeit als belastender empfinden und zudem ihre Bestehensaussichten deutlich niedriger einschätzen. Möglicherweise antizipieren FoK diesen Aspekt auch bereits im Rahmen ihrer Familienplanung<sup>1486</sup>, dies könnte erklären, warum Frauen insgesamt in einem geringeren Umfang als Männer planen, das WP-Examen abzulegen.

Eine Analyse speziell für FoK/FmK und MoK/MmK zeigt einen interessanten Befund speziell in Bezug auf die Bestehensaussichten mit Kind/ern: Unter den befragten Frauen gibt es zwischen der Einschätzung von FoK und FmK keine signifikanten Unterschiede. Bei den befragten Männern hingegen bestehen diesbezüglich signifikante Unterschiede zwischen der Einschätzung der MoK und der MmK:

MÄNNER									
		n	Mittelwert	SD	SEM				
v33_6 Ich denke nicht, dass ich mit Baby/Kleinkind/ern das WP-Examen schaffen würde.		MoK	134	0,530	1,793	0,155			
		MmK	50	-0,460	2,206	0,312			
Levene-Test der Varianzgleichheit			T-Test für die Mittelwertgleichheit						
MoK / MmK		F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v33_6 Ich denke nicht, dass ich mit Baby/Kleinkind/ern das WP-Examen schaffen würde.		6,027	0,015	Varianzen sind ungleich	2,842	74,459	0,006	0,990	0,348

Tabelle 181: Gruppenstatistiken und t-Test für „Führungsstil Führungskräfte“, „Wertschätzung durch zuständige Manager“ und „Diskriminierung“ jeweils für FoK/FmK bzw. MoK/MmK

MoK sind in signifikant stärkerem Umfang als MmK der Auffassung, dass sie mit Baby/Kleinkind das WP-Examen nicht schaffen würden. MoK schätzen die sich durch Kinder ergebenden Schwierigkeiten negativer ein als es tatsächlich der Fall ist, approximiert man den „tatsächlichen Fall“ über die Einschätzung der MmK. Möglicherweise ist dies jedoch auch ein Ausdruck einer in der Literatur erwähnten, artikulierten Bereitschaft der Männer, nach der Geburt eines Kindes Aufgaben in der Kinderbetreuung zu übernehmen, die sich mit Ankunft des Babys aus verschiedensten Gründen nicht in gleicher Form in Realität umsetzen lässt.<sup>1487</sup> In diesem Fall würden die MoK ein höheres Ausmaß an Kinderbetreuung für sich einplanen,

<sup>1486</sup> Der Begriff Familienplanung soll hier keinesfalls implizieren, dass alle Frauen planen, eine Familie zu gründen. Daher sei darauf hingewiesen, dass hierin auch die Möglichkeit, keine Kinder zu wollen oder, wenn überhaupt, erst sehr viel später, explizit miteingeschlossen ist.

<sup>1487</sup> Vgl. etwa Dammasch (2011), S. 45; Supp et al. (2007), S. 70 mit Verweis auf den Soziologen Ulrich Beck, der dieses Phänomen als „verbale Aufgeschlossenheit bei weitestgehender Verhaltensstarre“ bezeichnet.



als sie später als MmK tatsächlich übernehmen, und dies den beobachteten Unterschied zwischen MoK und MmK erklären.

### 7.8.7. Analyse der Einschätzung der Wahrnehmung der Unternehmenskultur durch FoK/FmK und MoK/MmK

Für die Wahrnehmung der Unternehmenskultur wurden hinsichtlich einiger Aspekte signifikante Unterschiede zwischen FoK und FmK bzw. zwischen MoK und MmK gefunden:

FRAUEN									
		n	Mittelwert	SD	SEM				
v16_1_Die Partner und Direktoren an meinem Standort haben insgesamt betrachtet einen guten Führungsstil.	FoK	89	0,169	1,597	0,169				
	FmK	41	1,122	1,288	0,201				
v16_5_Meine Arbeit wird von meinen zuständigen Managern angemessen gewürdigt.	FoK	89	0,584	1,650	0,175				
	FmK	41	1,244	1,261	0,197				
v16_6_In meiner Firma werden bestimmte Personengruppen hinsichtlich Geschlecht, Religionszugehörigkeit, Alter o.ä. diskriminiert.	FoK	89	-2,101	1,374	0,146				
	FmK	41	-1,293	1,914	0,299				
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit					
FoK / FmK		F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v16_1_Die Partner und Direktoren an meinem Standort haben insgesamt betrachtet einen guten Führungsstil.		7,503	0,007	Varianzen sind ungleich	-3,626	95,036	0,000	-0,953	0,263
v16_5_Meine Arbeit wird von meinen zuständigen Managern angemessen gewürdigt.		4,778	0,031	Varianzen sind ungleich	-2,505	99,808	0,014	-0,660	0,263
v16_6_In meiner Firma werden bestimmte Personengruppen hinsichtlich Geschlecht, Religionszugehörigkeit, Alter o.ä. diskriminiert.		11,416	0,001	Varianzen sind ungleich	-2,432	59,718	0,018	-0,808	0,332

bzw.

MÄNNER									
		n	Mittelwert	SD	SEM				
v16_6_In meiner Firma werden bestimmte Personengruppen hinsichtlich Geschlecht, Religionszugehörigkeit, Alter o.ä. diskriminiert.	MoK	139	-2,266	1,397	0,118				
	MmK	52	-1,769	1,664	0,231				
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit					
MoK / MmK		F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v16_6_In meiner Firma werden bestimmte Personengruppen hinsichtlich Geschlecht, Religionszugehörigkeit, Alter o.ä. diskriminiert.		3,385	0,067	Varianzen sind ungleich	-2,075	189	0,039	-0,497	0,240

Tabelle 182: Gruppenstatistiken und t-Test für „Führungsstil Führungskräfte“, „Wertschätzung durch zuständige Manager“ und „Diskriminierung“ jeweils für FoK/FmK bzw. MoK/MmK

FmK sehen ihre Vorgesetzten signifikant positiver als FoK, wenn es um die Einschätzung des Führungsstils der Partner und Direktoren an ihrem Standort geht sowie hinsichtlich der Würdigung der eigenen Arbeit durch ihren zuständigen Manager. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die befragten FmK möglicherweise in intensiveren Austausch mit ihren Führungskräften gehen müssen bezüglich ihrer Arbeitszeiten, der Terminierung von Absprachen etc. Möglicherweise sind die Vorgesetzten in den befragten WPG aber auch grundsätzlich familienfreundlich und besonders zugänglich und umgänglich im täglichen Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen mit Kindern, was wiederum von den FmK wertgeschätzt wird.

FmK und MmK nehmen außerdem in signifikant höherem Umfang Diskriminierung hinsichtlich des Geschlechts, der Religion o. Ä. wahr als FoK und MmK. Hier ist darauf hinzuweisen, dass es sich auch bei der Einschätzung der FmK bzw. MmK immer noch um einen sehr geringen Umfang wahrgenommener Diskriminierung handelt. Nichtsdestotrotz sollte dies kritisch hinterfragt werden, da dies auf diskriminierende Strukturen oder konkrete Beispiele von Diskriminierung hindeutet.

#### **7.8.8. Analyse der Einschätzung des Beurteilungs- und Beförderungsprozesses durch FoK/FmK und MoK/MmK**

An dieser Stelle konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen FoK/FmK bzw. MoK/MmK gefunden werden. Dies ist ein erfreuliches Ergebnis, zeigt es doch, dass die befragten Senior keine Auswirkungen hinsichtlich ihrer Beförderungsaussichten aus einer Familiengründung erwarten.

#### **7.8.9. Analyse der Einschätzung der Eigenschaften durch FoK/FmK und MoK/MmK**

##### **7.8.9.1. Analyse der Einschätzung der Persönlichkeitseigenschaften durch FoK/FmK und MoK/MmK**

Bei Analyse der Eigenschaften nach dem Fünf-Faktoren-Modell für Beschäftigte mit Kind/ern und ohne Kinder zeigt sich, dass FoK eine signifikant höhere Zustimmung zu einem Aspekt des Faktors Gewissenhaftigkeit aufweisen als FmK, nämlich für die Selbsteinschätzung, Aufgaben wirksam und effizient zu erledigen (s. nachstehende Tabelle). Dies deckt sich mit Forschungsergebnissen, die andeuten, dass FmK zwar weniger verfügbare Zeit im Beruf haben, diese jedoch effizienter nutzen als FoK dies im Allgemeinen tun (vgl. Abschnitt 7.7.4.5).

Für MmK ergeben sich signifikante Unterschiede im Vergleich zu MoK für zwei Aspekte des Faktors Offenheit für neue Erfahrungen, allerdings einmal dahingehend, dass MoK den Umfang signifikant höher einschätzen als MmK und einmal genau umgekehrt (s. nachstehende

Tabelle). Aus diesem Grund kann hier keine Aussage zur Veränderung des Faktors Offenheit zwischen MoK und MmK getroffen werden.

FRAUEN									
				n	Mittelwert	SD	SEM		
Ich bin jemand, der Aufgaben wirksam und effizient erledigt.				FoK	88	2,227	0,723	0,077	
				FmK	41	1,878	0,748	0,117	
			Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
FoK / FmK		F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
Ich bin jemand, der Aufgaben wirksam und effizient erledigt.		0,717	0,399	Varianzen sind gleich	2,527	127	0,013	0,349	0,138

bzw.

MÄNNER									
				n	Mittelwert	SD	SEM		
Ich bin jemand, der originell ist, neue Ideen einbringt.				MoK	138	1,297	1,070	0,091	
				MmK	51	0,804	1,070	0,173	
Ich bin jemand, der künstlerische Erfahrungen schätzt.				MoK	138	-0,558	1,738	0,148	
				MmK	51	0,020	1,738	0,220	
			Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
MoK / MmK		F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
Ich bin jemand, der originell ist, neue Ideen einbringt.		0,591	0,443	Varianzen sind gleich	2,697	187	0,008	0,493	0,183
Ich bin jemand, der künstlerische Erfahrungen schätzt.		2,500	0,116	Varianzen sind gleich	-2,080	187	0,039	-0,578	0,278

Tabelle 183: Gruppenstatistiken und t-Test für „Eigenschaften nach dem Fünf-Faktoren-Modell“ mit signifikanten Unterschieden zwischen FoK/FmK bzw. MoK/MmK

### 7.8.9.2. Analyse der Einschätzung der karriererelevanten Eigenschaften durch FoK/FmK und MoK/MmK

Mit Hinblick auf die beruflichen Ziele der Senior schätzen sowohl FmK als auch MmK beruflichen Erfolg als signifikant weniger wichtig ein als FoK bzw. MmK (s. nachstehende Tabelle). Auch schätzen sich FmK ebenso wie MmK in signifikant geringerem Umfang als ehrgeizig in der Verfolgung ihrer Ziele ein als FoK und MmK (s. nachstehende Tabelle). Diese beiden Ergebnisse könnten bedeuten, dass sich mit der Elternschaft auch die beruflichen Ziele verändern und, möglicherweise auch nur temporär, beruflicher Erfolg und Ehrgeiz weniger wichtig werden. Es wäre allerdings auch denkbar, dass gerade diejenigen Senior während einer Anstellung in der Wirtschaftsprüfung Kinder bekommen, die beruflichem Erfolg eine

geringere Wichtigkeit zuschreiben und weniger ehrgeizig sind, also diese Eigenschaft bereits vor ihrer Elternschaft innehatten.

Außerdem sind also FmK und MmK in signifikant geringerem Umfang bereit als FoK bzw. MoK, ihre Familienplanung zugunsten der Erreichung beruflicher Ziele zurückzustellen:

FRAUEN								
		n	Mittelwert	SD	SEM			
v19_5_Beruflicher Erfolg spielt für mich eine große Rolle.	FoK	88	1,193	1,202	0,128			
	FmK	41	0,707	1,419	0,222			
v19_6_Ich bin sehr ehrgeizig in der Verfolgung meiner beruflichen Ziele.	FoK	88	1,466	1,321	0,141			
	FmK	40	0,550	1,449	0,229			
v19_8_Ich bin bereit, für die Erreichung meiner beruflichen Ziele meine (weitere) Familienplanung zurückzustellen.	FoK	87	-1,034	1,962	0,210			
	FmK	41	-2,024	1,475	0,230			
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
FoK / FmK	F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v19_5_Beruflicher Erfolg spielt für mich eine große Rolle.	1,241	0,267	Varianzen sind gleich	2,017	127	0,046	0,486	0,241
v19_6_Ich bin sehr ehrgeizig in der Verfolgung meiner beruflichen Ziele.	0,974	0,326	Varianzen sind gleich	3,526	126	0,001	0,916	0,260
v19_8_Ich bin bereit, für die Erreichung meiner beruflichen Ziele meine (weitere) Familienplanung zurückzustellen.	9,006	0,003	Varianzen sind gleich	2,869	126	0,005	0,990	0,345

bzw.

MÄNNER								
		n	Mittelwert	SD	SEM			
v19_5_Beruflicher Erfolg spielt für mich eine große Rolle.	MoK	138	1,572	1,133	0,096			
	MmK	49	0,959	1,290	0,184			
v19_6_Ich bin sehr ehrgeizig in der Verfolgung meiner beruflichen Ziele.	MoK	139	1,554	1,130	0,096			
	MmK	52	0,923	1,570	0,218			
v19_8_Ich bin bereit, für die Erreichung meiner beruflichen Ziele meine (weitere) Familienplanung zurückzustellen.	MoK	139	-0,669	1,787	0,152			
	MmK	52	-1,865	1,205	0,167			
v33_7_Es wird mit jedem weiteren Kind schwieriger, Kinder und Beruf zu verbinden.	MoK	135	1,519	1,408	0,121			
	MmK	51	1,980	1,086	0,152			
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
MoK / MmK	F	Signifikanz	Ergebnis Levene-Test	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Diff	SED
v19_5_Beruflicher Erfolg spielt für mich eine große Rolle.	0,620	0,432	Varianzen sind gleich	3,137	185	0,002	0,613	0,196
v19_6_Ich bin sehr ehrgeizig in der Verfolgung meiner beruflichen Ziele.	5,557	0,019	Varianzen sind ungleich	2,652	71,707	0,010	0,631	0,238
v19_8_Ich bin bereit, für die Erreichung meiner beruflichen Ziele meine (weitere) Familienplanung zurückzustellen.	13,407	0,000	Varianzen sind ungleich	5,302	135,546	0,000	1,196	0,226
v33_7_Es wird mit jedem weiteren Kind schwieriger, Kinder und Beruf zu verbinden.	9,463	0,002	Varianzen sind ungleich	-2,375	116,183	0,019	-0,462	0,194

Tabelle 184: Gruppenstatistiken und t-Tests für „Motivation/Ehrgeiz hinsichtlich beruflicher Ziele“ und „Familienplanung und Vereinbarkeit Beruf und Familie“ mit signifikanten Unterschieden zwischen FoK/FmK bzw. MoK/MmK

Interessanterweise ist hinsichtlich der eingeschätzten Schwierigkeit, mit jedem weiteren Kind Familie und Beruf zu verbinden, lediglich für die befragten Männer ein signifikanter Unterschied zu beobachten: MmK sehen dies im signifikant höheren Maße so als MoK. Dieser Fund könnte darauf hindeuten, dass die hier befragten weiblichen Senior auch schon vor Geburt ihrer Kinder die Schwierigkeit einer Vereinbarkeit von Kind/ern und Beruf sehen, oder sich zumindest an dieser Einschätzung mit Kind/ern nichts mehr wesentlich ändert. Für die Väter scheint dieser Effekt allerdings erst durch vorhandene Kinder einzutreten. Nichtsdestotrotz ist der Mittelwert selbst bei MmK immer noch geringer als bei FoK (2,034, nicht tabelliert).

## **7.9. Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung im spezifischen Modell**

### **7.9.1. Übersicht über die gefundenen Effekte insgesamt (allgemein)**

Nachfolgend werden die deskriptiven Ergebnisse der empirischen Untersuchung unter sechs der zehn größten WPG in Deutschland in aller Kürze zusammengefasst, zunächst ohne auf Unterschiede in den Angaben weiblicher und männlicher Senior einzugehen.

Die Frage, ob ein/e Senior kündigen wird, wurde in dieser Studie über die Kündigungsabsicht approximiert. Es zeigt sich, dass die Befragten im Schnitt eine leichte Tendenz zur Kündigungsabsicht zeigen. Indirekt kann auch die Frage nach der allgemeinen Jobzufriedenheit herangezogen werden, hier weisen die Befragten im Mittelwert eine eher positive Jobzufriedenheit auf.

Die Einstellung zum Verhalten Kündigung wurde über die Sicht auf künftige Aspekte modelliert, nämlich die Absicht, WP zu werden, die Absicht, das WP-Examen abzulegen, und die Absicht, Manager zu werden. Im Mittelwert stimmen die Befragten den drei genannten Aspekten eher zu, jedoch ist die Tendenz nur leicht positiv.

Hinsichtlich der Absicht, WP zu werden, ergaben die weiterführenden Fragen zur Attraktivität des WP-Berufs ein positives Bild des WP-Berufs, jedoch zeigt die sehr hohe Zustimmung zur Frage der sorgereitenden Entwicklung der Prüfungshonorare, dass dieser Aspekt die Senior insgesamt sehr beschäftigt.

Für die Absicht, das WP-Examen abzulegen, kann nach der TPB auch die wahrgenommene Verhaltenskontrolle hinsichtlich des WP-Examens eine Rolle spielen. Hier zeigen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung, dass die Senior ihre Bestehensaussichten für das WP-Examen zwar eher gut einschätzen, jedoch ist auch die Zustimmung zu den Aspekten einer belastenden Vorbereitungszeit, der hohen Durchfallquoten und dem unbeeinflussbaren Element Glück insgesamt hoch. Speziell zu den subjektiven Normen hinsichtlich des WP-Examens, hier der Unterstützung durch den/die Lebenspartner/in (falls vorhanden), fällt die wahrgenommene Unterstützung zwar positiv, aber nur schwach positiv aus. Etwaig vorhandene Kinder scheinen hierbei als eher hinderlich für die Bestehensaussichten wahrgenommen zu werden.

Hinsichtlich des erwarteten Umfangs bestimmter Tätigkeitsbedingungen als Manager und der eingeschätzten Zufriedenheit hiermit werden zusammenfassend nur die starken Ausprägungen hervorgehoben, d. h. solche, für die die Senior einen hohen bzw. sehr hohen (auf der Skala ein Intervall von [1;3]), oder niedrigen bzw. sehr niedrigen Umfang (auf der Skala ein Intervall

von [-1;-3]) an Zufriedenheit angeben. Dabei werden solche Tätigkeitsbedingungen als positive Aspekte aufgeführt, bei denen die Senior eine hohe bzw. sehr hohe Zufriedenheit angeben, und als negative Aspekte solche aufgeführt, für die die Senior eine niedrige bzw. sehr niedrige Zufriedenheit angeben. So sind die Senior im positiven Sinne mit den folgenden Aspekten im Rahmen der Tätigkeit als Manager in hohem oder sehr hohem Umfang zufrieden mit:

- der Möglichkeit, beeinflussen zu können, wo sie arbeiten (Büro, Mandant, Home Office (o.ä.))
- Zusammenarbeit mit jungen, gut ausgebildeten Leuten
- Kontakt mit leitenden Personen beim Mandanten
- abwechslungsreiche Aufgaben
- sich im Rahmen der fachlichen Tätigkeit herausfordernden Fragen zu widmen
- von fachlicher Unterstützung zu profitieren
- eigenverantwortlich entscheiden zu können

Als negative Aspekte im Rahmen der Tätigkeit als Manager sind die Senior in hohem oder sehr hohem Umfang (s. o. zur Skala) unzufrieden mit

- Umfang der Überstunden
- der fehlenden Möglichkeit ihre Mehrarbeit durch Freizeit ausgleichen zu können,
- der Notwendigkeit Mandate fluktuationsbedingt neu besetzen zu müssen
- schwankende Prüfungsqualität durch wechselnde Prüfungsteams auf Mandaten
- hohen Zeitdruck bei ihrer Arbeit
- Druck zur Erfüllung von Profitabilitäts-/Umsatzzielen
- Rechtfertigungsdruck
- ein nicht ausgewogenes Verhältnis von Beruf und Privatleben

Aus berufsrechtlicher Sicht bedenklich sind vor allem zwei Einschätzungen der Senior: Zum einen erwarten die Senior im Schnitt, als Manager in eher geringem Umfang unabhängig vom Mandanten entscheiden zu können und schätzen ihre Zufriedenheit mit diesem Umfang „nur“ als eher niedrig ein. Sollte dies in der Tat der erwartete Umfang sein, würde man zumindest eine hohe Unzufriedenheit mit diesem wesentlichen Bruch der Unabhängigkeitsanforderungen aus der WPO erwarten. Zum anderen erwarten die Senior im Schnitt, als Manager in niedrigem Umfang hinreichende Prüfungsqualität leisten zu können und geben hierzu eine

eher hohe Zufriedenheit mit diesem Umfang an. Auch hier erscheint es aus nicht nachvollziehbar, warum bei einer solch pessimistischen Einschätzung eines solch zentralen Aspektes einer Abschlussprüfung nicht eine sehr niedrige Zufriedenheit mit diesem Aspekt angegeben wurde.

Für die Absicht, Manager zu werden, wurde die wahrgenommene Verhaltenskontrolle hinsichtlich der Manager-Position über die eingeschätzten Beförderungsaussichten modelliert. Hier zeigt sich eine positive Einschätzung der Beförderungsaussichten zum Manager nach bestandem WP-Examen. Dies dürfte motivierend für die Senior sein, diese Position anzustreben. Eine Beförderung zum Manager ohne WP-Examen halten hingegen nur die Senior einer bestimmten Big-4-WPG für möglich, in den übrigen teilnehmenden WPG erscheint dies außerordentlich selten oder nicht möglich zu sein. Die Einschätzung der weiteren Beförderungsaussichten über die Manager-Position hinaus fällt hingegen nur schwach positiv aus, ebenso wie die nur schwach positiv eingeschätzte Unterstützung durch eine Mentorin bzw. einen Mentor. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Senior zwar für die nächste Karrierestufe optimistisch sind, aber eine gewisse Sorge vor einem Karriere-Plateau vorherrscht, nämlich auf der Manager-Position stehen zu bleiben. Speziell zu den subjektiven Normen hinsichtlich der Manager-Position fällt die wahrgenommene Unterstützung durch das soziale Umfeld eher neutral mit leichter Tendenz zu einer negativen Unterstützung aus. Das soziale Umfeld sieht die Manager-Position also scheinbar als eher nicht empfehlenswert für die Senior. Dies deckt sich mit Befunden aus Studien, die darauf hindeuten, dass von außen ein Arbeitsalltag als Senior eher befremdlich wahrgenommen wird.

Schließlich werden die weiteren Einflüsse zusammengefasst. Die Wahrnehmung der Unternehmenskultur ist insgesamt eher positiv, wobei ein Aspekt als besonders positiv hervorzuheben ist: Die Senior schätzen in einem sehr hohen Umfang das gute Verhältnis zu ihren Kolleginnen/Kollegen. Dies ist vor allem im Zusammenhang mit der Einschätzung der erwarteten Tätigkeitsbedingungen als Manager bemerkenswert: Für diese Karrierestufe wird der Umfang der „Zusammenarbeit mit jungen, gut ausgebildeten Leuten“ als deutlich geringer eingeschätzt (Mittelwert 1,18 im Vergleich zu 2,41 für das jetzige gute kollegiale Verhältnis). Da die Einschätzung der Unternehmenskultur zum Ist-Zustand erfolgt, deutet dieses Ergebnis darauf hin, dass die Senior in der Manager-Position ein nicht mehr so positives Verhältnis zu ihren Kolleginnen/Kollegen erwarten, wie dies derzeit der Fall ist. Dies könnte mit den oben bereits dargestellten Veränderungen zusammenhängen, die mit einer Beförderung zum Manager einhergehen.



Die Ermittlung der Eigenschaften nach dem Fünf-Faktoren-Modell zeigt, dass die Senior im Vergleich zum deutschen Durchschnitt aus dem SOEP 2005 deutlich niedrigere Werte für den Faktor Neurotizismus aufweisen, für den Faktor Extraversion hingegen höhere Werte. Dies deutet darauf hin, dass Prüfer/innen möglicherweise besser mit Stress umgehen können als der bundesdeutsche Schnitt und sich tendenziell etwas weniger Sorgen machen. Die beruflichen Ziele der Senior zeigen eine hohe Karriereorientierung der Senior, d. h. hohe Werte für die Wichtigkeit des beruflichen Erfolgs und des eingeschätzten Ehrgeizes hinsichtlich der beruflichen Ziele. Allerdings würden die Senior im Mittel nicht ihre Familienplanung für die Erreichung beruflicher Ziele zurückstellen. Es zeigt sich außerdem eine leichte Zustimmung dazu, dass die Senior sich in absehbarer Zeit mehr auf ihr Privatleben konzentrieren möchten. Die jeweiligen Lebenspartner/innen scheint der Beruf der Senior nicht zu belasten, die Senior berichten beispielsweise über eher wenige Konflikte durch ihre Arbeit. Mit Hinblick auf etwaige Kinder zeigt sich für die externe Kinderbetreuung ein eher negatives Bild, die Senior haben ein eher schlechtes Gefühl bei einer Ganztagsbetreuung in Kindergarten o. Ä., auch die Möglichkeit einer Betreuung durch Großeltern wird eher negativ eingeschätzt. Zudem werden Kinder als Hindernis für die Karriere wahrgenommen: Zum einen findet sich eine hohe Zustimmung zu der Aussage, dass mit Kind/ern weniger Zeit für karriererelevante Verhaltensweisen ist, zum anderen eine hohe Zustimmung dafür, dass es mit jedem weiteren Kind schwieriger wird, Familie und Beruf zu verbinden. Dies zeigt ein eher pessimistisches Bild auf eine mögliche Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben mit Kind/ern. In der Einschätzung der erwarteten Tätigkeitsbedingungen wird für die beiden Aspekte flexibler Arbeitsort und flexible Arbeitszeit der Umfang ebenfalls nur als eher hoch eingeschätzt, was im Kontrast zu einer propagierten Flexibilität steht, die jedoch für eine Vereinbarkeit von Beruf und Kind/ern unerlässlich ist.

### **7.9.2. Übersicht über geschlechtsspezifische Effekte**

In diesem Abschnitt werden die gefundenen Unterschiede nach Geschlecht in Kürze zusammengefasst, analog zu der obigen Reihenfolge. Es wird dabei ausschließlich auf signifikante Unterschiede eingegangen, d.h. mit einer statistischen Signifikanz von  $< 5\%$ .

Die weiblichen Senior geben eine signifikant niedrigere Kündigungsabsicht an als die männlichen Senior hinsichtlich der Aussage, dass sie häufig darüber nachdenken, zu kündigen. Außerdem mögen die weiblichen Senior ihren jetzigen Job in signifikant höherem Umfang als die männlichen Senior. Allerdings ist dies nur für eine der drei abgefragten Aussagen zur Jobzufriedenheit der Fall, für die übrigen Antworten konnten keine statistischen signifikanten Unter-

schiede nach Geschlecht gefunden werden. Während die Richtung des Zusammenhangs zwischen Kündigungsabsicht und Jobzufriedenheit im Einklang mit bisherigen Forschungsergebnissen steht, ist die geringere Kündigungsabsicht für die weiblichen Senior ungewöhnlich, berichten internationale Forschungsarbeiten doch weitgehend übereinstimmend von einer höheren Kündigungsabsicht von Frauen. Im weiteren Verlauf wurde auch für die geplante Wechselbereitschaft der Befragten ein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern gefunden, nämlich dass die weiblichen Senior in einem signifikant geringeren Umfang planen, in den nächsten drei Jahren in eine andere WPG zu wechseln.

Hinsichtlich der allgemein abgefragten Absicht, WP zu werden, möchten weibliche Senior in signifikant geringerem Umfang als WP arbeiten und die Tätigkeit als WP erscheint ihnen signifikant weniger attraktiv als den männlichen Senior. Die Vielfalt der Aufgaben schätzen die weiblichen Senior hingegen signifikant stärker als die männlichen Senior. Hinsichtlich der Einschätzung weiterer, grundsätzlich positiver und grundsätzlich negativer Aspekte des WP-Berufs wurden keine signifikanten Unterschiede zwischen den männlichen und weiblichen Befragten gefunden.

Wird die allgemein abgefragte Absicht, das WP-Examen abzulegen, betrachtet, so möchten die weiblichen Senior in signifikant geringerem Umfang das WP-Examen ablegen als die männlichen Senior. Außerdem können sich die befragten Frauen signifikant häufiger vorstellen, auch ohne Berufsexamen in der Branche Wirtschaftsprüfung tätig zu sein, als die befragten Männer – jedoch ist dies für beide Geschlechter absolut betrachtet in eher niedrigem Umfang der Fall. Der Umfang der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle hinsichtlich des WP-Examens unterscheidet sich bei weiblichen und männlichen Befragten signifikant dahingehend, dass die befragten Frauen in einem signifikant geringeren Umfang der Auffassung sind, dass sie das WP-Examen schaffen würden. Schlussfolgerungen aus dieser Einschätzung dürfen jedoch nur mit großer Vorsicht erfolgen. Als mögliche Ursachen kommen neben einer möglicherweise zu kritischen Selbsteinschätzung hinsichtlich der Bestehensaussichten durch die weiblichen Befragten auch eine möglicherweise zu optimistische Selbsteinschätzung der männlichen Befragten infrage. Auch könnten die Rahmenbedingungen (beruflich und privat) für die Prüfungsvorbereitung für die befragten Frauen anders sein als für die befragten Männer und so in einer unterschiedlichen Einschätzung resultieren. Möglicherweise erfahren Frauen und Männer auch einen unterschiedlichen Grad an Unterstützung außerhalb der Firma hinsichtlich des WP-Examens: Die befragten Frauen können sich, sofern sie einen Partner oder eine Partnerin haben, scheinbar weniger darauf verlassen, dass ihr/e Partner/in ihnen eine

Vollzeit-Vorbereitung auf das WP-Examen ermöglichen würde; die weiblichen Befragten schätzen den Umfang der Unterstützung durch Partner/in signifikant geringer ein als die befragten Männer. Außerdem sind Frauen in einem signifikant höheren Umfang als Männer der Auffassung, dass sie mit Baby/Kleinkind das WP-Examen nicht schaffen würden. Diese Einschätzungen werden im Zusammenhang mit Kind/ern noch detaillierter betrachtet (vgl. nächster Abschnitt). Es zeigt sich jedoch bereits an dieser Stelle, dass speziell in Bezug auf das WP-Examen deutliche Unterschiede in den Einschätzungen der Frauen und Männer bestehen, die darauf hindeuten, dass das WP-Examen ein stark gendergeprägter Faktor ist. Da jedoch das WP-Examen an der Schwelle von Senior zu Manager bei fast allen WPG eine notwendige Bedingung für eine Beförderung auf die Managerebene ist (s. u.), sind auch die Beförderungskriterien gendergeprägt – ebenso wie die Absicht, als WP zu arbeiten.

Hinsichtlich der abgefragten Absicht, Manager zu werden findet sich ein signifikanter Unterschied dahingehend, dass die befragten weiblichen Senior in signifikant geringerem Umfang anstreben, Manager in einer Big-4-WPG zu werden. Die Einschätzungen des erwarteten Umfangs bestimmter Tätigkeitsbedingungen als Manager und der eingeschätzten Zufriedenheit hiermit fallen eher geschlechtsneutral aus: Bei nur drei der 25 Aspekte konnten mit 1-5 % Abweichung signifikante Unterschiede zwischen den Antworten der weiblichen und der männlichen Befragten ermittelt werden. So erwarten die befragten Frauen in signifikant höherem Umfang als die befragten Männer, im Rahmen der Prüfung auch einen Mehrwert für den Mandanten zu schaffen, abwechslungsreiche Aufgaben zu bearbeiten und hohem Druck zur Erfüllung von Zielen ausgesetzt zu sein. Bei der Einschätzung der Zufriedenheit mit den jeweiligen Aspekten wurden für vier der 25 Aspekte signifikante Unterschiede zwischen Männern und Frauen gefunden: Frauen sind in signifikant geringerem Ausmaß als Männer mit dem Druck zur Erfüllung von Zielen zufrieden, außerdem signifikant unzufriedener damit, Mandate fluktuationsbedingt häufig neu zu besetzen, sowie mit der durch wechselnde Teams auf den Mandaten schwankenden Prüfungsqualität. Dies deutet insgesamt darauf hin – ähnlich zur Einschätzung oben – dass die Wahrnehmung der Tätigkeitsbedingungen als Manager nicht die Hauptursache für die geringere Absicht der weiblichen Senior sind, Manager zu werden.

Weitere Unterschiede zwischen den männlichen und weiblichen Befragten bestehen hingegen für die wahrgenommenen Beförderungsaussichten, d. h. aus Sicht der TPB der wahrgenommene Verhaltenskontrolle hinsichtlich der Manager-Position. Die weiblichen Senior schätzen ihre Beförderungsaussichten auf die Karrierestufe Manager nach bestandem WP-Examen

signifikant geringer ein als die männlichen Senior. Ähnlich zur Einschätzung der Bestehensaussichten des WP-Examens erscheinen hierfür verschiedene Erklärungen möglich wie z. B. gendergeprägte Prozesse in den WPG, soziale Strukturen in Unternehmen und sozialem Umfeld, private Hintergründe. Auch eine geschlechtsspezifisch verzerrte Wahrnehmung der realen Beförderungsaussichten erscheint möglich, nämlich dass Frauen sich selbst schlechter einschätzen und/oder Männer sich selbst besser einschätzen als objektiv betrachtet, also besser / schlechter als das Ergebnis (der Beurteilung / des Examens) im Nachhinein tatsächlich ausfällt.

Schließlich wurden für die weiteren Einflüsse auf die Kündigungsentscheidung geschlechtsspezifische Unterschiede untersucht. In Bezug auf die Wahrnehmung der Unternehmenskultur besteht lediglich hinsichtlich eines der abgefragten Aspekte ein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern: Weibliche Befragte geben in signifikant höherem Umfang an, sich in ihrer Firma wohlfühlen als männliche Befragte. Dies korrespondiert mit der eingeschätzten höheren Jobzufriedenheit der weiblichen Befragten.

Die Betrachtung geschlechtsspezifischer Eigenschaften nach dem Fünf-Faktoren-Modell hat gezeigt, dass die weiblichen Senior insbesondere signifikant höhere Werte für den Faktor Gewissenhaftigkeit aufweisen als die männlichen Senior. Dies deutet darauf hin, dass Frauen möglicherweise auch bei Abschlussprüfungen mit einem höheren Maß an Gewissenhaftigkeit vorgehen, was sich unter Umständen in vielen unterschiedlichen Aspekten zeigen könnte. Ein Einfluss auf die Kündigungsabsicht könnte in diesem Fall darin bestehen, dass die weiblichen Befragten die negativ wahrgenommenen Tätigkeitsbedingungen, wie beispielsweise die schwankende Prüfungsqualität durch wechselnde Teams, tendenziell als inkompatibel mit ihrer Gewissenhaftigkeit wahrnehmen könnten. Außerdem besteht jeweils ein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern hinsichtlich eines Teilaspekts von Neurotizismus und eines Teilaspekts des Faktors Verträglichkeit. Dies betrifft zu einem die Einschätzung dahingehend, in wie weit man sich selbst als jemanden sieht, der leicht nervös wird – hierfür ist der Umfang der Zustimmung der befragten Frauen signifikant höher als die der befragten Männer. Zum anderen betrifft dies die Einschätzung dahingehend, in wie weit man sich selbst als jemanden sieht, der manchmal etwas grob zu anderen ist – hierfür ist der Umfang der Zustimmung der befragten Frauen signifikant niedriger als die der befragten Männer.

Weiterhin deuten die Ergebnisse der Befragung darauf hin, dass die befragten Frauen geringere berufliche Ambitionen haben könnten als die befragten Männer: Die weiblichen Senior sind im signifikant geringerem Umfang der Meinung, dass beruflicher Erfolg für sie eine gro-

ße Rolle spiele. Dieser Aspekt steht im schlüssigen Zusammenhang mit der geringeren Absicht der weiblichen Befragten, das WP-Examen abzulegen: Speziell das Zusammenspiel von signifikant geringer eingeschätzten Wichtigkeit des beruflichen Erfolgs und der als signifikant höher wahrgenommenen Belastung einer Vorbereitungszeit auf das WP-Examen könnte dazu führen, dass die weiblichen Befragten in geringerem Umfang beabsichtigen, das WP-Examen abzulegen. Die befragten Frauen sind außerdem weniger bereit als die befragten Männer, für die Erreichung ihrer beruflichen Ziele ihre Familienplanung zurückzustellen. Auch dieser Aspekt könnte dazu beitragen, dass die befragten Frauen eine geringere Absicht verspüren, das WP-Examen abzulegen, falls der ungefähre Zeitpunkt des Ablegens des WP-Examens mit dem ungefähren Zeitpunkt einer gewünschten Familiengründung kollidiert.

Hinsichtlich des Einflusses bzw. der Unterstützung durch wesentlichen Bezugspersonen der Senior hinsichtlich der Manager-Position, d. h. die subjektiven Normen aus der TPB, bestehen kaum signifikante Unterschiede in der Wahrnehmung der Unterstützung durch das soziale Umfeld. Die weiblichen Befragten stimmen allerdings signifikant stärker als die männlichen Befragten der Aussage zu, dass sie selten Konflikte aufgrund der beruflichen Tätigkeit haben. Die Gründe für diese Einschätzung können sehr vielfältig sein, da sie sowohl in der Person der Senior, in der Person der Partner/innen der Senior als auch in externen Einflüssen und einem Zusammenspiel all dieser Faktoren begründet sein könnten.

Mit Hinblick auf etwaige Kinder finden die befragten Frauen in signifikant höherem Umfang, dass es mit jedem weiteren Kind schwieriger wird, Familie und Beruf zu verbinden, als die befragten Männer. Dies deutet darauf hin, dass die Mütter den Großteil der Kinderbetreuung übernehmen und zumindest der zeitliche Betreuungsaufwand mit jedem weiteren Kind eher wächst. Die Möglichkeit einer Kinderbetreuungsmöglichkeit durch Großeltern wird außerdem durch die weiblichen Senior in signifikant geringerem Umfang eingeschätzt als durch männliche Senior. Dieser Effekt könnte durch einen grundsätzlich geschlechtsspezifischen Unterschied in der Einschätzung des Betreuungsumfangs der Kinder außerhalb der Eltern begründet sein. Allerdings sind auch Ursachen möglich, die in beispielsweise in demografischen Aspekten der befragten Senior liegen – beispielsweise könnten die befragten Frauen in höherem Umfang für ihre berufliche Tätigkeit in eine andere Stadt als ihre Eltern oder Großeltern gezogen sein, so dass schlicht aufgrund geografischer Distanz zur Familie eine Betreuung eigener Kinder durch Großeltern nur sehr eingeschränkt in Frage käme.

Insgesamt ist aus der Analyse einzig auf geschlechtsspezifische Unterschiede festzuhalten, dass die niedrigere Kündigungsabsicht der weiblichen Senior im Vergleich zu den männli-

chen Senior sachlogisch mit der niedrigeren Wechselbereitschaft und der höheren Bereitschaft weiblicher Senior korrespondiert, auch ohne Berufsexamen in der Wirtschaftsprüfung tätig zu sein. Dies dürfte ebenfalls im logischen Zusammenhang mit der höheren Jobzufriedenheit stehen. Umso interessanter ist es, dass es dennoch Faktoren gibt, die die weiblichen Senior offensichtlich davon abhalten, WP werden zu wollen oder die Managerposition in einer WPG anzustreben. Neben einer insgesamt als geringer empfundenen Wichtigkeit beruflichen Erfolgs durch die weiblichen Befragten scheint hier insbesondere das WP-Examen eine gewichtige Rolle zu spielen: Die weiblichen Befragten empfinden die Vorbereitungszeit als belastender, schätzen ihre Erfolgsaussichten geringer ein und sehen zusätzlich ihre Chance auf Beförderung zum Manager mit bestandenem WP-Examen als niedriger an als die männlichen Befragten. Diese Faktoren könnten in Kombination dazu führen, dass die weiblichen Senior insgesamt in geringem Umfang zu weiblichen WP werden – und das noch ohne Berücksichtigung der Effekte durch vorhandene Kinder, die im nächsten Abschnitt gesondert analysiert werden.

## 8. Zusammenfassung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war es, mögliche Antworten auf die grundsätzliche Frage zu erhalten, warum es so wenige weibliche Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüferinnen gibt. Zur tieferen Analyse dieser Fragestellung wurde der Forschungsgegenstand dahingehend begrenzt, die Karrierewege bei den Top-10-WPG in Deutschland, und hier speziell die Schwelle zwischen Senior und Manager zu analysieren.

Die Arbeit führte nach einer grundsätzlichen Darlegung der Problemstellung im zweiten Kapitel zunächst kurz in wesentliche Aspekte des Berufs des WP ein. Neben den berufsrechtlichen Aufgaben sowie den damit einhergehenden Rechten und Pflichten des WP wurde als zentraler Bestandteil der Bestellung zum WP das erfolgreiche Ablegen des WP-Examens thematisiert. Die grundsätzliche Analyse der Karrierestufen bzw. Hierarchieebenen in den Top-10-WPG erfolgte mit Fokus auf den für diese Arbeit wesentlichen Geschäftsbereich Wirtschaftsprüfung innerhalb der WPG.

Im dritten Kapitel wurde der Geschlechteraspekt eingeführt, der der obigen Fragestellung innewohnt und Veröffentlichungen aus dem Berufsregister der WPK sowie der einzelnen Top-10-WPG zu geschlechtsspezifischen Angaben analysiert. So zeigte sich etwa, dass der Frauenanteil unter den WP seit 2003 um rund 7% auf 17,4% zum 1. Januar 2020 gestiegen ist. Zudem wiesen die WP im Jahr 2020 ein recht hohes Durchschnittsalter auf, eine Tatsache, die die Relevanz der Nachwuchsfrage für den Berufsstand der WP unterstreicht.

Im vierten Kapitel wurde sodann der Genderaspekt eingeführt, und gezeigt, dass zwischen *sex* (biologisches Geschlecht) und *gender* (sozialem Geschlecht) unterschieden werden sollte. Es wurden weiterhin zentralen Theorien aus der Organisationsforschung aufgezeigt, die sich mit der relativen Repräsentation von Frauen in Führungspositionen beschäftigen und Erklärungen für die in der Praxis (stark) verbreitete Unterrepräsentation von Frauen vorschlagen. Schließlich wurde die Theorie des geplanten Verhaltens nach *Ajzen* dargestellt, die die wesentliche Grundlage für das in dieser Arbeit entwickelte Modell geliefert hat.

In Kapitel fünf wurde von der Vf. zu Beginn ein ganzheitliches Modell zur Darstellung der Karrierewege in der Wirtschaftsprüfung entwickelt, welches aus einer zunächst trivialen Kombination aus beruflicher Situation, privater Situation und persönlichen Eigenschaften besteht. Diese wurde anschließend in zeitlicher Hinsicht auf jeder Karrierestufe einzeln betrachtet (dynamisches Modell). Weiterhin wurden für jede Karrierestufe vier Analysebereiche integriert: Der Eintrittsprozess, der Prozess der beruflichen Tätigkeit, der Beurteilungs- und

Beförderungsprozess sowie der Austrittsprozess. Ein Ausschnitt dieses Modells, nämlich die Schwelle von Senior zu Manager, wurde anschließend auf Basis der Theorie des geplanten Verhaltens zu einem spezifischen Modell weiterentwickelt. Konkret wurde im spezifischen Modell untersucht, welche Faktoren die Kündigungsabsicht der Senior dahingehend beeinflussen können, dass diese Faktoren einzeln oder kumuliert dazu beitragen, dass mehr weibliche als männliche Senior das Unternehmen verlassen. Ein wesentlicher Novitätsgehalt dieser Arbeit lag dabei neben der ganzheitlichen Betrachtung der Einflussfaktoren auch darin, dass im Modell auch die erwarteten Tätigkeitsbedingungen als Manager untersucht wurden. Zu letzterem wurden sowohl eine Einschätzung des erwarteten Umfangs bestimmter Tätigkeitsbedingungen ergründet als auch die eingeschätzte Zufriedenheit mit diesem Umfang der einzelnen Tätigkeitsbedingungen. Außerdem wird, ebenfalls ein Novum in der Prüfungsfor- schung, eine Analyse der Einflussfaktoren rund um das WP-Examens durchgeführt.

In Kapitel sechs wurde in die empirische Untersuchung eingeführt, die die Vf. im Jahr 2016 bei sechs der Top-10-WPG durchgeführt hat. Zur Untersuchung dieser Einflussfaktoren wurde auf Basis einer tiefergehenden Literaturanalyse von der Vf. zum Zweck der empirischen Befragung von Senior in Top-10-WPG ein Fragebogen entwickelt und im Rahmen von Pre-Tests getestet. Aus den Rückläufern der eigentlichen empirischen Untersuchung ergaben sich schließlich 366 auswertbare Datensätze, die für die vorliegende Arbeit im Rahmen des entwickelten Modells strukturiert analysiert wurden.

In Kapitel sieben, dem Kern der vorliegenden Arbeit, wurde das spezifische Modell sowohl mit Erkenntnissen aus der bisherigen Literatur als auch mit den Ergebnissen der empirischen Studie der Vf. befüllt. Vom Aufbau her wurde wiederum zunächst der Austrittsprozess betrachtet, in dem die Kündigungsabsicht grundsätzlich untersucht wurde. Es folgte die hochgradig komplexe Analyse der beruflichen Situation, bei der die folgenden Einflussfaktoren berücksichtigt wurden: die Jobzufriedenheit, die Absicht, Manager zu werden, die Wahrnehmung der Tätigkeitsbedingungen als Manager und die eingeschätzte Zufriedenheit mit diesen Tätigkeitsbedingungen, die Absicht, WP zu werden, die Absicht, das WP-Examen abzulegen, die Unternehmenskultur und die Wahrnehmung der beruflichen Alternativen. Im Rahmen der Analyse des Beurteilungs- und Beförderungsprozesses standen insbesondere die wahrgenommenen Beförderungsaussichten im Fokus. Die Analyse der Eigenschaften des jeweiligen Individuums beinhaltete sowohl eine Analyse des Fünf-Faktoren Modells als auch eine Analyse der karriererelevanten Eigenschaften. Im Rahmen der Analyse der privaten Situation des jeweiligen Individuums wurde die Rolle einer Lebenspartnerin/eines Lebenspartners unter-



sucht und die komplexe Analyse des Einflusses von Kind/ern auf die berufliche Situation durchgeführt. Für alle Variablen, die im Rahmen der empirischen Untersuchung abgefragt wurden, wurden die deskriptiven Auswertungen nach Anzahl, Mittelwert, Standardabweichung und Standardfehler des Mittelwerts zusätzlich um eine geschlechtsspezifische Auswertung der Variable mittels eines t-Tests ergänzt. Aus dem so möglichen Vergleich der Antworten weiblicher und männlicher befragter Senior ließen sich Erkenntnisse gewinnen, für welche Faktoren signifikante geschlechtsspezifische Unterschiede bestehen. Diese Erkenntnisse wurden im Kontext der vorliegenden Literatur und potenzieller gendergeprägter Hintergründe und Strukturen in den WPG interpretiert. Es zeigte sich im Rahmen der Analysen, dass Kinder einen elementaren Einfluss auf die Analyse vieler betrachteter Einflussfaktoren haben. Aus diesem Grund wurde abschließend im Kapitel sieben eine Analyse nach signifikanten Unterschieden in den Antworten der befragten FmK und den befragten FoK sowie für die Antworten der MmK und den MoK durchgeführt.

Die wesentlichen Ergebnisse der vorliegenden Analysen wurden nachfolgend dargestellt und beinhalten sowohl die signifikanten Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Senior als auch die signifikanten Unterschiede zwischen FoK/FmK und MoK/MmK. Um die Darstellung etwas übersichtlicher zu gestalten, wurden hier die weiblichen befragten Senior als Frauen bezeichnet und die männlichen befragten Senior als Männer. Dies soll aber keineswegs implizieren, dass die Ergebnisse aus dieser Studie auf alle Frauen und alle Männer in der Wirtschaftsprüfung übertragbar wären. Es handelt sich für alle dargestellten Ergebnisse spezifisch nur um die befragten Männer und Frauen aus der empirischen Studie der Vf.

Zunächst wurden die Kündigungsabsicht und die Jobzufriedenheit jeweils über drei Aussagen gemessen. Hier zeigte sich, dass es zwar für einzelne Aussagen signifikante Unterschiede zwischen Frauen und Männern gibt, jedoch nicht bei allen drei Aussagen. Aus diesem Grund konnte hier lediglich eine Tendenz beobachtet werden: Tendenziell hatten Frauen eine geringere Kündigungsabsicht als Männer und waren tendenziell zufriedener als Männer. FmK wiesen tendenziell innerhalb der nächsten drei Jahre eine niedrigere Kündigungsabsicht auf als FoK und waren tendenziell zufriedener mit ihrem Beruf als FoK. Für MoK/MmK gab es keine signifikanten Unterschiede, nicht einmal hinsichtlich eines Teilaspekts der Kündigungsabsicht oder Jobzufriedenheit.

Frauen strebten in signifikant geringerem Umfang an, WP zu werden, als Männer. Dieses Ergebnis fügte sich logisch in die ursprünglichen Ausgangslage dieser Arbeit ein, nämlich dass es nur wenige weibliche WP gibt. Auf Basis der Analyse in dieser Arbeit schien diese

geringere Absicht der Frauen, WP werden zu wollen, jedoch nicht an den Aufgabenbereichen des WP-Berufs zu liegen, da Frauen der Aussage, dass sie die vielfältigen Aufgabenbereiche eines WP schätzen, in signifikant höherem Umfang zustimmten als Männer. Wurde zusätzlich der Einfluss durch vorhandene Kinder berücksichtigt, so ergaben sich für FoK/FmK und MoK/MmK keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Einschätzung der Arbeitsbedingungen.

Interessanterweise konnten auch hinsichtlich der Attraktivität des WP-Berufs insgesamt so gut wie keine signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern bzw. zwischen FoK/FmK bzw. MoK/MmK gefunden werden. Der einzige signifikante Unterschied wurde zwischen MoK und MmK gefunden: Was die Einschätzung des Nutzen der Abschlussprüfung angeht, finden MoK in signifikant höherem Umfang als MmK, dass sie Prüfungsmandate haben, bei denen sie die Durchführung einer Abschlussprüfung als wenig nutzenstiftend empfinden. Dieses Ergebnis erschien jedoch wenig aufschlussreich zur Klärung der Frage, warum es so wenige weibliche WP gibt bzw. der Frauenanteil von Senior zu Manager sinkt. Die geringere Absicht der Frauen, WP zu werden, ist also vermutlich durch andere Faktoren bedingt. Frauen strebten in signifikant geringerem Umfang an, Manager zu werden, als Männer. Aber auch hier lag es nicht an den Arbeitsbedingungen als Manager, da für die Ausprägung dieser Frage keine signifikanten Unterschiede zwischen Frauen und Männern gefunden wurden. Wurde der Einfluss durch vorhandene Kinder berücksichtigt, so zeigten sich signifikante Unterschiede jeweils zwischen FoK/FmK und MoK/MmK: FoK bzw. MoK fanden in signifikant geringerem Umfang, dass sie mit den Arbeitsbedingungen als Manager zufrieden wären als FmM bzw. MmK. Dies wurde als Indiz dafür gedeutet, dass die Arbeitsbedingungen als Manager als kompatibler mit Kind/ern wahrgenommen werden als die Arbeitsbedingungen als Senior.

Die Berücksichtigung der erwarteten Tätigkeitsbedingungen als Manager stellten ein zentrales Novum dieser Arbeit dar. Es zeigte sich, dass für vier der einzelnen Tätigkeitsbedingungen signifikante Unterschiede nach Geschlecht bestanden: Frauen erwarteten in signifikant höherem Umfang abwechslungsreiche Aufgaben und im Rahmen der Prüfung auch einen Mehrwert für den Mandanten schaffen zu können, aber auch in signifikant höherem Umfang Druck zur Erfüllung von Profitabilitäts- und Umsatzzielen und Rechtfertigungsdruck als Männer. Für Frauen konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen FoK und FmK gefunden werden. Bei den Männern hingegen erwarten MoK in signifikant höherem Umfang, eigenverantwortlich entscheiden zu können und ihre Mehrarbeit durch Freizeit ausgleichen zu können.

Auch hinsichtlich der erwarteten Zufriedenheit mit den Tätigkeitsbedingungen fanden sich eher Unterschiede zwischen Frauen und Männern als zwischen FoK/FmK bzw. MoK/MmK. Frauen waren in signifikant höherem Umfang damit zufrieden, von fachlicher Unterstützung zu profitieren, abwechslungsreiche Aufgaben zu haben und einen Mehrwert für den Mandanten zu schaffen als Männer. Umgekehrt waren Frauen in signifikant geringerem Umfang zufrieden mit einer schwankenden Prüfungsqualität durch wechselnde Prüfungsteams auf ihren Mandaten und dem Druck zur Erfüllung von Profitabilitäts- und Umsatzzielen als Männer. Außerdem wurden signifikante Unterschiede zwischen FoK und FmK gefunden für die Einschätzung der Zufriedenheit mit einer zunehmenden Technisierung/Automatisierung der WP-Tätigkeit: FmK waren signifikant unzufriedener mit diesem Aspekt als FoK. Bei den Männern hingegen waren MoK signifikant unzufriedener mit ihrer Vergütung und unzufriedener mit dem Umfang der Mehrwertgenerierung für den Mandanten im Rahmen der Prüfung als MmK. Zusammenfassend ließ sich aus den Ergebnissen zur Absicht, Manager zu werden, festhalten, dass es zwar aus weiblicher Sicht einige besonders positive Aspekte der Manager-tätigkeit gibt, allerdings auch einige negative Aspekte. Eine klare Richtung, wie beispielsweise eine mehrheitlich negative Wahrnehmung der Tätigkeitsbedingungen durch Frauen, die zu einer geringeren Repräsentation von Frauen auf Managerebene führen würde, war hieraus nicht ableitbar.

Weiterhin wurde die Absicht, das WP-Examen abzulegen, analysiert. Aus der durchgeführten empirischen Studie ergab sich, dass Frauen in signifikant geringerem Umfang das WP-Examen ablegen möchten als Männer. Auch konnten sich Frauen eher vorstellen, auch ohne Berufsexamen in der WP tätig zu sein als Männer. Im Zusammenhang mit vorhandenen Kindern zeigten sich signifikante Unterschiede zwischen FoK/FmK bzw. MoK/MmK. FmK bzw. MmK wollten in signifikant geringerem Umfang das WP-Examen ablegen und konnten sich in signifikant höherem Umfang vorstellen, auch ohne Examen in der WP tätig zu sein, als FoK bzw. MoK. Außerdem könnten mögliche Gründe für diese Wahrnehmung in den wahrgenommenen Bestehensaussichten des WP-Examens liegen: Für die Einschätzung der Frage, ob er/sie das WP-Examen bestehen würde, wenn er/sie es versuchen würde, ergaben sich geschlechtsspezifische Unterschiede: Frauen waren in signifikant geringerem Umfang der Meinung, dass sie das WP-Examen bestehen würden, als Männer. Wurden die Effekte vorhandener Kinder berücksichtigt, so empfanden FmK die Vorbereitungszeit auf das WP-Examen in signifikant höherem Umfang als belastend als FoK. Dies könnte etwa durch institutionelle Bedingungen innerhalb der WPG begründet sein, wie etwa der festen Freistellungszeit vor den Prüfungen unabhängig vom tatsächlichen Beschäftigungsgrad, aber auch durch die Rah-

menbedingungen der externen Dienstleister der Vorbereitungskurse bedingt sein, die ausschließlich ganztägige Präsenzkurse zur Vorbereitung anbieten. Wie noch gezeigt wird, spielt aber auf das private Umfeld hierbei eine gewichtige Rolle. Dieser Effekt war zwischen MoK und MmK nicht zu beobachten, allerdings machten sich MoK hinsichtlich der Durchfallquoten beim WP-Examen in signifikant höherem Umfang Sorgen als MmK. Offenkundig stellt das WP-Examen also einen wichtigen Einflussfaktor für die Erklärung der geringen weiblichen Repräsentation unter den WP dar.

Hinsichtlich der Analyse einzelner Bestandteile der Unternehmenskultur zeigte sich nur ein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern: Frauen fühlten sich in signifikant höherem Umfang in ihrer Firma wohl als Männer. FmK fanden außerdem in signifikant höherem Umfang, dass die Partner und Direktoren an ihrem Standort einen guten Führungsstil haben und ihre Arbeit von ihren zuständigen Managern gewürdigt wurde, als dies FoK einschätzen. Sowohl FmK als auch MmK fanden in signifikant höherem Umfang, dass bestimmte Personengruppen in ihrer Firma diskriminiert werden, als FoK und MoK. Ein Einfluss auf die geringere weibliche Repräsentation unter den WP dürfte hieraus nicht unmittelbar gegeben sein.

Bezogen auf den Beurteilungs- und Beförderungsprozess wurde ein signifikanter Unterschied in der Einschätzung der Beförderungsaussichten gefunden: Frauen erwarteten in signifikant geringerem Umfang, dass sie nach bestandenem WP-Examen auch zum Manager befördert werden als Männer. Dies könnte in situativen Rahmenbedingungen und organisationalen Strukturen innerhalb der WPG begründet sein, aber auch (zusätzlich) durch eine möglicherweise kritischere Selbsteinschätzung durch Frauen bedingt sein. Es gab keine signifikanten Unterschiede bei den Auswertungen nach FoK/FmK bzw. MoK/MmK. Zwar handelte es sich hierbei lediglich um einen signifikanten Effekt für den gesamten Beurteilungs- und Beförderungsprozess, der Auswirkung dieses Effektes wurde jedoch große Bedeutung für die Forschungsfrage beigemessen. Der Anreiz für Frauen im Vergleich zu Männern, das WP-Examen anzugehen, schien umso niedriger, wenn eine Beförderung zum Manager von Frauen im Vergleich zu Männern als weniger wahrscheinlich wahrgenommen wird. Dies in Verbindung mit der obig dargelegten Wahrnehmung, dass das WP-Examen als schwierig zu bestehen und beschwerlich in der Vorbereitungszeit wahrgenommen wird, könnte einen wichtigen Beitrag dazu leisten, zu erklären, warum es so wenige weibliche WP gibt.

Für die karriererelevanten Eigenschaften zeigte die Analyse, dass Frauen in signifikant geringerem Umfang der Auffassung sind, dass beruflicher Erfolg für sie eine Rolle spiele, als

Männer. Außerdem stimmten sie in signifikant geringerem Umfang der Aussage zu, dass sie für die Erreichung beruflicher Ziele ihre (weitere) Familienplanung zurückstellen würden, als Männer. Grundsätzlich schien sich dieser Effekt auch für die Analyse der FoK/FmK und MoK/MmK zu finden: Sowohl FmK als auch MmK stimmten den beiden obigen Aussagen in signifikant geringerem Umfang zu als FoK bzw. MoK. Außerdem schätzten sich FmK und MmK in signifikant geringerem Umfang als ehrgeizig ein als FoK bzw. MoK. Auch dieser Aspekt könnte einen wichtigen Einfluss zur Klärung der Frage haben, warum es so wenige weibliche WP gibt. Wenn beruflicher Erfolg für Frauen grundsätzlich eine geringere Rolle spielt als für Männer, dann ist es tendenziell zu erwarten, dass eher wenige von ihnen die offenbar als große Anstrengung wahrgenommene Erfahrung des Versuchs des WP-Examens machen möchten. Dieser Effekt wurde durch vorhandene Kinder noch verstärkt.

Die Analyse der Persönlichkeitseigenschaften mittels des Fünf-Faktoren-Modells zeigte einen signifikanten Unterschied hinsichtlich des Faktors Gewissenhaftigkeit zwischen Frauen und Männern, nämlich dass sich Frauen in signifikant höherem Umfang als gewissenhaft einschätzen als Männer. Für weitere Faktoren konnten zwar einzelne signifikante Unterschiede festgestellt werden, jedoch nicht über alle drei Elemente des jeweiligen Faktors. Letzteres war auch für die Auswertung FoK/FmK bzw. MoK/MmK der Fall.

Als vorletzter Aspekt wurde die Analyse etwaiger Unterschiede hinsichtlich der wahrgenommenen Unterstützung durch das soziale Umfeld der Befragten vorgenommen. Während das übrige soziale Umfeld außerhalb des Lebenspartners / der Lebenspartnerin keine entscheidende Rolle spielte, so fanden sich signifikante Unterschiede dahingehend, dass Frauen in signifikant geringerem Umfang Konflikte in ihrer Beziehung aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit wahrnehmen als Männer, aber auch in signifikant geringerem Umfang erwarteten, dass ihre Partner/innen ihnen ermöglichen würden, sich in Vollzeit auf das WP-Examen vorzubereiten. FmK waren zudem in signifikant geringem Umfang der Auffassung, dass ihr Partner/ihre Partnerin sie darin bestärken würde, das WP-Examen abzulegen als FoK und in signifikant geringeren Umfang der Meinung, dass ihre Partner/innen ihnen eine Vollzeit-Vorbereitung auf das WP-Examen ermöglichen würden als FoK. Für Männer fand sich kein signifikanter Unterschied zwischen MoK/MmK. Offenbar fanden sich hier auch im privaten Umfeld gendergeprägte Strukturen, die zu einer geschlechtsspezifisch unterschiedlichen Wahrnehmung des WP-Examens führen. Auch diese Faktoren können also dazu beitragen, dass Frauen in signifikant geringerem Umfang als Männer planen, das WP-Examen abzulegen. Insgesamt

sprechen diese Ergebnisse für die herausragende Bedeutung des WP-Examens im Zusammenhang mit der niedrigen Repräsentation von Frauen unter den WP.

Als letzter Aspekt wurden die Ergebnisse hinsichtlich der Einschätzung bestimmter Einflüsse von potenziellen oder bereits vorhandenen Kindern dargelegt. Frauen waren in signifikant geringerem Umfang als Männer der Auffassung, dass auch eine Kinderbetreuung durch Großeltern möglich wäre und dass sie mit Baby/Kleinkind das WP-Examen schaffen würden. Außerdem waren Frauen in signifikant höherem Umfang als Männer der Auffassung, dass es mit jedem weiteren Kind schwieriger wird, Kinder und Beruf zu verbinden. Es ergaben sich hier keine Unterschiede in der Einschätzung FoK/FmK. MmK waren hingegen auch in signifikant höherem Umfang als MoK der Auffassung, dass es mit jedem weiteren Kind schwieriger wird, Kinder und Beruf zu verbinden, ebenso wie sie in signifikant geringerem Umfang als MmK meinten, dass sie mit Baby/Kleinkind das WP-Examen schaffen würden.

Die Analysen in dieser Arbeit haben dabei gezeigt, dass für eine berufliche Entscheidung über Kündigung oder Verbleib in der WPG zahlreiche Einflussfaktoren eine Rolle spielen können. Viele dieser Einflussfaktoren, berufliche wie private, scheinen dabei aus gendergeprägten Strukturen und Prozessen zu resultieren. Für die Entscheidungsfindung ist dies auch vor dem Hintergrund von Bedeutung, dass eine „freie Wahl“ nicht immer gegeben ist, sondern die zur Auswahl stehenden Optionen auch durch eine Vielzahl von anderen Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen konstituiert werden. Insbesondere bei vorhandenen Kindern und im Zusammenhang mit einer Teilzeitbeschäftigung zeigte sich, dass der berufliche Alltag einer Tätigkeit in einer der Top-10-WPG durch einen von Unternehmensseite hohen Bedarf an Flexibilität und ständiger Erreichbarkeit sowie unvermeidbare, unvorhersehbare Ereignisse charakterisiert wird. Diese Umstände des beruflichen Alltags stehen im direkten Konflikt mit der Notwendigkeit der Planbarkeit im Zusammenhang mit der Kinderbetreuung. Auch hierbei spielt die gendergeprägte private Situation eine entscheidende Rolle: Solange die Verantwortung für vorhandene Kinder im Alltag im Regelfall (fast) ausschließlich bei der Mutter des Kindes/der Kinder liegt, werden auch Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nicht dazu beitragen können, ambitionierte weibliche Senior im Unternehmen zu halten, selbst wenn diese alle genannten beruflichen Herausforderungen meistern. Hinsichtlich des WP-Examens sehen sich FmK durch die bereits genannten institutionellen und externen Rahmenbedingungen sowie Veränderungen im privaten Umfeld in noch stärkerem Maße Beschränkungen ausgesetzt als FoK. Die durch die Notwendigkeit eines bestandenen WP-Examens für eine Beförderung zum Manager eingeschränkten beruflichen Perspektiven wer-

den daher nahezu zwangsläufig dazu führen, dass der Großteil der weiblichen Beschäftigten, insbesondere FmK, entweder im Karriereplateau auf Ebene der Senior stehenbleibt oder die WPG verlässt.

Es ist jedoch essenziell, noch einmal abschließend darauf hinzuweisen, dass Kinder nicht der einzige Einflussfaktor auf gendergeprägte Karrieren und Entscheidungen sind. Vielmehr erscheint hier ein komplexes Zusammenspiel von Einflussfaktoren dazu zu führen, dass Karrierewege von Frauen und Männern unterschiedlich verlaufen. Die spezifischen Umstände, denen berufstätige Mütter insbesondere mit jüngeren Kindern gerecht werden müssen, scheinen diese Einflüsse in besonderem Maße zur Geltung zu bringen.

## Literaturverzeichnis

### A

- Abschlussprüferrichtlinie (2006):** Richtlinie 2006/43/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Mai 2006, ABl. EG Nr. L 157, 09.06.2006, S. 87-107, zuletzt geändert durch:  
Richtlinie 2013/34/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26.06.2013, ABl. EG Nr. L 182, 19.07.2013, S. 19-49.
- Acker, Joan (1992):** Gendering Organizational Theory, in: Gendering Organizational Analysis, Hrsg.: Albert J. Mills / Peta Tancred, London 1992, S. 248-260.
- Adapa, Sujuna / Rindfleisch, Jennifer / Sheridan, Alison (2016):** ‘Doing Gender’ in a Regional Context: Explaining Women’s Absence from Senior Roles in Regional Accounting Firms in Australia. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 35, S. 100-110.
- Agoglia, Christopher P. / Hatfield, Richard C. / Lambert, Tamara A. (2015):** Audit Team Time Reporting: An Agency Theory Perspective. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 44(1), S. 1-14.
- Ahmadi, Mohammad / Helms, Marilyn M. / Nodoushani, Patricia (1995):** A Factor-Analytic Approach Profiling Job Selection Differences of Male and Female Accountants. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 10(7), S. 17-24.
- Ajzen, Icek (1985):** From intentions to actions: A theory of planned behavior, in: Action control: From cognition to behavior, Hrsg.: Julius Kuhl / Jürgen Beckmann, Berlin et al. 1985, S. 11-39.
- Ajzen, Icek (1991):** Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 50, S. 179-211.
- Ajzen, Icek (2011):** The Theory of Planned Behavior: Reactions and Reflections. *Psychology & Health*, Vol. 26(9), S. 1113-1127.
- AktG (2019):** Aktiengesetz vom 6. September 1965 (BGBl. I 1965, S. 1089 f.), in Kraft getreten am 01. Juli 1966, zuletzt geändert durch Gesetz vom 17. Juli 2017 (BGBl. I S. 2446).
- Almer, Elizabeth D. / Hopper, Jill R. / Kaplan, Steven E. (1998):** The Effect of Diversity-Related Attributes on Hiring, Advancement and Voluntary Turnover Judgements. *Accounting Horizons*, Vol. 12(1), S. 1-17.
- Almer, Elizabeth D. / Cohen, Jeffrey R. / Single, Louise E. (2003):** Factors Affecting the Choice to Participate in Flexible Work Arrangements. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 22(1), S. 69-91.



- Almer, Elizabeth D. / Cohen, Jeffrey R. / Single, Louise E. (2004):** Is it the Kids or the Schedule?: The Incremental Effect of Families and Flexible Scheduling on Perceived Career Success. *Journal of Business Ethics*, Vol. 54, S. 51-65.
- Almer, Elizabeth D. / Kaplan, Steven E. (2002):** The Effects of Flexible Work Arrangements on Stressors, Burnout, and Behavioral Job Outcomes in Public Accounting. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 14, S. 1-34.
- Almer, Elizabeth D. / Lightbody, Margaret / Single, Louise E. / Vigilante, Barbara (2011):** New Leadership Tracks in Accounting Firms: An Alternative to the Partnership. *Issues in Auditing*, Vol. 5(1), S. 39-53.
- Almer, Elizabeth D. / Lightbody, Margaret G. / Single, Louise E. (2012):** Successful Promotion or Segregation from Partnership? An Examination of the “Post-Senior Manager” Position in Public Accounting and the Implications for Women’s Careers. *Accounting Forum*, Vol. 36(2), S. 122-133.
- Alvesson, Mats / Billing, Yvonne Due (2009):** Understanding Gender and Organizations. 2. Auflage, Los Angeles (u. a.) 2009.
- Anandarajan, Asokan / Hasan, Iftexhar / Moyes, Glen D. / Wulsin, Fred. (2002):** Gender, Ethnicity, and Demographic Factors Influencing Promotions to Managers for Auditors: An Empirical Analysis. *Mirrors and Prism: Interrogating Accounting*, Vol. 9, S. 1-29.
- Anderson-Gough, Fiona / Grey, Christopher / Robson, Keith (2000):** In the Name of the Client: The Service Ethic in Two Professional Services Firms. *Human Relations*, Vol. 53(9), S. 1151-1174.
- Anderson-Gough, Fiona / Grey, Christopher / Robson, Keith (2001):** Tests of Time: Organizational Time-Reckoning and the Making of Accountants in Two Multi-National Accounting Firms. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26(2), S. 99-122.
- Anderson-Gough, Fiona / Grey, Christopher / Robson, Keith (2005):** “Helping them to Forget..”: The Organizational Embedding of Gender Relations in Public Audit Firms. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, S. 469-490.
- Anderson, John C. / Johnson, Eric N. / Reckers, Philip M. J. (1994):** Perceived Effects of Gender, Family Structure, and Physical Appearance on Career Progression in Public Accounting: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 19(6), S. 483-491.
- Andiola, Lindsay M. (2014):** Performance Feedback in the Audit Environment: A Review and Synthesis of Research on the Behavioral Effect. *Journal of Accounting Literature*, Vol. 33(1–2), S. 1-36.
- Andon, Paul / Chong, Kar Ming / Roebuck, Peter (2010):** Personality Preferences of Accounting and Non-Accounting Graduates Seeking to Enter the Accounting Profession. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 21, S. 253-265.

**APAS** (2019): Startseite mit Verweisen zu weiteren Erläuterungen, URL:  
[https://www.apasbafa.bund.de/APAS/DE/Home/home\\_node.html](https://www.apasbafa.bund.de/APAS/DE/Home/home_node.html), Zugriff 26.04.2019.

**Ashley, Louise / Empson, Laura** (2016): Convenient Fictions and Inconvenient Truths: Dilemmas of Diversity at three Leading Accountancy Firms. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 35, S. 76-87.

## B

**Backhaus, Klaus / Erichson, Bernd / Plinke, Wulff / Weiber, Rolf** (2018): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung. 15. Auflage, Heidelberg 2018.

**Bagley, Penelope / Dalton, Derek / Ortegren, Marc** (2012): *The Factors that Affect Accountants' Decisions to Seek Careers with Big 4 versus Non-Big 4 Accounting Firms*. *Accounting Horizons*, Vol. 26(2), S. 239-264.

**Barcelona, Constance T. / Lelievre, Clara C. / Lelievre, Thomas W.** (1975): The Professions' Underutilized Resource: The Woman CPA. *The Journal of Accountancy*, November, S. 58-64.

**Bardwick, Judith** (1986): *The Plateauing Trap: How to Avoid it in Your Career...and Your Life*. New York 1986.

**Barker, Patricia** (2009): *The Minority Interest*, Dublin 2009.

**Barker, Patricia / Monks, Kathy** (1998): Irish Women Accountants and Career Progression: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23(8), S. 813-82.

**Barker, Patricia / Monks, Kathy / Buckley, Finian** (1999): The Role of Mentoring in the Career Progression of Chartered Accountants. *British Accounting Review*, Vol. 31, S. 297-312.

**BDO** (2017): Rund um BDO. Nachhaltigkeitsbericht 2015/2016, URL:  
[https://www.bdo.de/getmedia/f197c33f-3763-46aa-932e-f462e6ff1984/BDO\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2015-2016.pdf.aspx](https://www.bdo.de/getmedia/f197c33f-3763-46aa-932e-f462e6ff1984/BDO_Nachhaltigkeitsbericht_2015-2016.pdf.aspx), Zugriff am 15.01.2019.

**BDO** (2020): EU-Reform der Abschlussprüfung: Externe und interne Rotation, URL:  
<https://www.bdo.de/de-de/services/im-fokus/eu-reform-der-abschlusspruefung/externe-und-interne-rotation>, Zugriff am 22.06.2020.

**Bedeian, Arthur G. / Burke, Beverly G. / Moffet, Richard G.** (1988): Outcomes of Work-Family Conflict among Married Male and Female Professionals. *Journal of Management*, Vol. 14(3), S. 475-491.

**Benschop, Y. / Doorewaard, H.** (1998): Covered by Equality: The Gender Subtext of Organizations. *Organization Studies*, Vol. 19(5), S. 787-805.

- Bereswill, Mechthild** (2008): Geschlecht, in: Handbuch Soziologie, Hrsg.: Nina Baur / Hermann Korte / Marina Löw / Markus Schroer, Wiesbaden 2008, S. 97-116.
- Bernardi, Richard A.** (1998): The Implications of Lifestyle Preferences on a Public Accounting Career: An Exploratory Study. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 9(3), S. 335-351.
- Berwanger, Jörg / Wichert, Joachim / Wagner, Fred** (2019): Kündigung, in: Gabler Wirtschaftslexikon, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kuendigung-41814>, Zugriff am 10.04.2019.
- Bessing, Nina / Lukoschat, Helga / Walther, Kathrin** (2007): Neue Wege: Porträts von Männern im Aufbruch, Hrsg.: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, URL: <https://docplayer.org/13457856-Information-neue-wege-portraets-von-maennern-im-aufbruch.html>, Zugriff am 10.04.2019.
- Blome, Eva / Erfmeier, Alexandra / Gülcher, Nina / Smykalla, Sandra** (2013): Handbuch zur Gleichstellungspolitik an Hochschulen. 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2013.
- Bobek, Donna D. / Hageman, Amy M. / Radtke, Robin R.** (2015): The Influence of Roles and Organizational Fit on Accounting Professionals' Perceptions of their Firms' Ethical Environment, *Journal of Business Ethics*, Vol. 126(1), S. 125-141.
- Boll, Christina / Leppin, Julian / Reich, Nora** (2011): Einfluss der Elternzeit von Vätern auf die familiäre Arbeitsteilung im internationalen Vergleich, Hrsg.: Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut (HWWI), URL: [http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Policy/HWWI\\_Policy\\_Paper-59.pdf](http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Policy/HWWI_Policy_Paper-59.pdf), Zugriff am 11.04.2019.
- Bouillon, Marvin L. / Doran, Michael** (1992): The Relative Performance of Female and Male Students in Accounting Principles Classes. *Journal of Education for Business*, Vol. 67(4), S. 224-228.
- Bourdieu, Pierre** (1991): Language and Symbolic Power. Cambridge 1991.
- Breesch, Diane / Branson, Joel** (2009): The Effects of Auditor Gender on Audit Quality. *Journal of Accounting Research & Audit Practices*, Vol. 8(3/4), S. 78-107.
- Brennan, Niamh / Miller, Claire** (2014): Through the Glass Ceiling. *Accountancy Ireland*, Vol. 46(1), S. 22-27.
- Brenner, O. C. / Tomkiewicz, Joseph T. / Schein, Virginia E.** (1989): The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Revisited. *Academy of Management Journal*, Vol. 32(3), S. 662-669.
- Brierley, John A.** (1999): Accountants' Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *British Accounting Review*, Vol. 31, S. 63-84.

- Briggs, Susan P. / Copeland, Scott / Haynes, David** (2007): Accountants for the 21<sup>st</sup> Century, Where are you? A Five-Year Study of Accounting Students' Personality Preferences. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 18(5), S. 511-537.
- Broadbent, Jane / Kirkham, Linda** (2008): Glass Ceilings, Glass Cliffs or New Worlds? Revisiting Gender and Accounting. *Accounting; Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21(4), S. 465-473.
- Browne, Mai** (2005): Flextime to the Nth Degree. *Journal of Accountancy*, September, S. 95.
- Bruhns, Annette** (2008): Strategin mit Grazie. Spiegel Special 1/2008.
- BS WP / vBP** (2019): Satzung der Wirtschaftsprüferkammer über die Rechte und Pflichten bei der Ausübung der Berufe des Wirtschaftsprüfers und des vereidigten Buchprüfers (Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer/vereidigte Buchprüfer) vom 21. Juni 2016 (BANz AT 22.7.2016), in Kraft getreten am 23. September 2016 (BANz AT 4.10.2016), URL: [https://www.wpk.de/uploads/tx\\_templavoila/BS-WPvBP\\_04.pdf/](https://www.wpk.de/uploads/tx_templavoila/BS-WPvBP_04.pdf/), Zugriff am 26.04.2019.
- Buchheit, Steve / Pasewark, William R. / Strawser, Jerry R.** (2003): No Need to Compromise: Evidence of Public Accounting's Changing Culture Regarding Budgetary Performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 42(1), S. 151-163.
- Bundesärztekammer** (2020): Ärztestatistik zum 31. Dezember 2019, URL: [https://www.bundesaerztekammer.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/pdf-Ordner/Statistik2019/Stat19AbbTab.pdf](https://www.bundesaerztekammer.de/fileadmin/user_upload/downloads/pdf-Ordner/Statistik2019/Stat19AbbTab.pdf), Zugriff am 26.04.2020.
- Bundesrechtsanwaltskammer** (2020): Fachanwälte zum 1.1.2019, URL: [https://brak.de/w/files/04\\_fuer\\_journalisten/statistiken/2019/fachanwaltstatistik\\_2019.pdf](https://brak.de/w/files/04_fuer_journalisten/statistiken/2019/fachanwaltstatistik_2019.pdf), Zugriff am 26.04.2020.
- Bundessteuerberaterkammer** (2020): Berufsstatistik 2019, URL: [https://www.bstbk.de/downloads/bstbk/presse-und-kommunikation/pressemitteilungen/BStBK\\_PM\\_2020-005\\_BStBK-Berufsstatistik.pdf](https://www.bstbk.de/downloads/bstbk/presse-und-kommunikation/pressemitteilungen/BStBK_PM_2020-005_BStBK-Berufsstatistik.pdf), Zugriff am 26.04.2020.
- Burrell, Gibson** (1987): No Accounting for Sexuality. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 12(1), S. 89-101.
- Burton, Hughlene / Daugherty, Brian / Dickins, Denise / Schisler, Dan** (2016): Dominant Personality Types in Public Accounting: Selection Bias or Indoctrinated? *Accounting Education*, Vol. 25(2), S. 167-184.
- Butler, Judith** (1991): Das Unbehagen der Geschlechter. Berlin 1991.
- Butler, Judith** (1997): Das Ende der Geschlechterdifferenz?, in: Konturen des Unentschiedenen: Interventionen, Hrsg.: Jörg Huber / Martin Heller, Zürich et al. 1997, S. 29-41.

## C

- Cao, Le Thi / Lynn, Susan A. / Horn, Betty C.** (1998): The Earnings Gap between Male and Female Accounting Professionals: Empirical Evidence and Explanations. *Advances in Public Interest Accounting*, Vol. 7, S. 27-50.
- Carcello, Joseph V. / Copeland, James. / Hermanson, Roger H. / Turner, Deborah H.** (1991): A Public Accounting Career: The Gap between Student Expectations and Accounting Staff Experiences. *Accounting Horizons*, Vol. 5(3), S. 1-11.
- Carmona, Salvador / Ezzamel, Mahmoud** (2016): Accounting and Lived Experience in the Gendered Workplace. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 49(1), S. 1-8.
- Carpenter, Vivian L. / Friar, Shirley / Lipe, Marlys G.** (1993): Evidence of the Performance of Accounting Students: Race, Gender, and Expectations. *Issues in Accounting Education*, Vol. 8(1), S. 1-17.
- Charron, Kimberly F. / Lowe, D. Jordan** (2005): Factors that Affect Accountant's Perceptions of Alternative Work Arrangements. *Accounting Forum*, Vol. 29, S. 191-206.
- Charta der Vielfalt, e.V.** (2014a): Verein – Charta der Vielfalt e.V., URL: <http://www.charta-der-vielfalt.de/verein/charta-der-vielfalt-ev.html/>, Zugriff am 21.05.2014.
- Charta der Vielfalt, e.V.** (2014b): Diversity, URL: <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity.html/>, Zugriff am 21.05.2014.
- Charta der Vielfalt, e.V.** (2014c): Charta der Vielfalt – Über die Charta, URL <http://www.charta-der-vielfalt.de/charta-der-vielfalt/ueber-die-charta.html/>, Zugriff am 21.05.2014.
- Charta der Vielfalt, e.V.** (2014d): Die Urkunde Charta der Vielfalt im Wortlaut. Diversity als Chance – Die Charta der Vielfalt für Diversity in der Arbeitswelt, URL <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/urkunde-charta-der-vielfalt-im-wortlaut/>, Zugriff am 21.05.2014.
- Chen, Clement / Jones, Keith T. / McIntyre, D. David** (2008): Analyzing the Factors Relevant to Students' Estimations of the Benefits and Costs of Pursuing an Accounting Career. *Accounting Education: An International Journal*, Vol. 17(3), S. 313-326.
- Cheramy, Shirley J. / Hooks, Karen L.** (1988): Women Partners' Case Studies of Severed Relationships. *The CPA Journal*, Vol. 58(10), S. 10-16.
- Chia, Yew Ming** (2003): Career Drivers of Junior Auditors: An Exploratory Study. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18(2), S. 100-111.
- Chie, Wuchun / Hughen, Linda / Lin, Chan-Jane / Lisic, Ling Lei** (2013): Determinants of Audit Staff Turnover: Evidence from Taiwan. *International Journal of Auditing*, Vol. 17, S. 100-112.

- Chow, Chee W. / Harrison, Graeme L. / McKinnon, Jill L. / Wu, Anne** (2003): The Organizational Culture of Public Accounting Firms: Evidence from Taiwanese local and US Affiliated Firms. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 27(4/5), S. 347-360.
- Ciancanelli, P. / Gallhofer, Sonja / Humphrey, Christopher / Kirkham, Linda** (1990): Gender and Accountancy: Some Evidence from the UK. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 1(2), S. 117-144.
- Cleveland, Jeanett N. / Stockdale, Margaret / Murphy, Kevin R.** (2000): Women and Men in Organizations. Mahwah 2000.
- Coffey, Amanda J.** (1994): "Timing is Everything": Graduate Accountants, Time and Organizational Commitment. *Sociology*, Vol. 28(4), S. 943-956.
- Cohen, Jeffrey R. / Pant, Laurie W. / Sharp, David J.** (1998): The Effect of Gender and Academic Discipline Diversity on the Ethical Evaluations, Ethical Intentions and Ethical Orientation of Potential Public Accounting Recruits. *Accounting Horizons*, Vol. 12(3), S. 250-270.
- Cohen, Jeffrey R. / Single, Louise E.** (2001): An Examination of the Perceived Impact of Flexible Work Arrangement on Professional Opportunities in Public Accounting. *Journal of Business Ethics*, Vol. 32, S. 317-328.
- Collin, Sven-Olof Yrjö / Jonnergård, Karin / Qvick, Pernilla / Silfverberg, Betina / Zabit, Sevdia** (2007): Gendered Career Rein: A Gender Analysis of the Certification Process of Auditors in Sweden. *International Journal of Auditing*, Vol. 11(1), S. 17-39.
- Collins, Karen M.** (1993): Stress and Departures from the Public Accounting Profession: A Study of Gender Differences. *Accounting Horizons*, Vol. 7(1), S. 29-38.
- Collins, Karen M. / Killough, Larry N.** (1992): An Empirical Examination of Stress in Public Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17(6), S. 535-547.
- Collinson, Margaret / Collinson, David** (1996): 'It's only dick': The Sexual Harassment of Women Managers in Insurance Sales. *Work, Employment and Society*, Vol. 10(1), S. 29-56.
- Covaleski, Mark A. / Dirsmith, Mark W. / Heian, James B. / Samuel, Sajay** (1998): The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43(2), S. 293-327.
- Craft, Jana L.** (2013): A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004-2011. *Journal of Business Ethics*, Vol. 117(2), S. 221-259.
- Crompton, Rosemary / Dennett, Jane / Wigfield, Andrea** (2003): Organisations, Careers and Caring. York 2003.
- Crompton, Rosemary / Harris, Fiona** (1998): Explaining Women's Employment Patterns: 'Orientations to Work' Revisited. *British Journal of Sociology*, Vol. 49(1), S. 118-136.

**Crompton, Rosemary / Lyonette, Clare** (2005): The New Gender Essentialism: Domestic and Family “Choices” and Their Relation to Attitudes. *British Journal of Sociology*, Vol. 56(4), S. 601–620.

**Crompton, Rosemary / Lyonette, Clare** (2007): Reply to Hakim. *The British Journal of Sociology*, Vol. 58(1), S. 133-134.

**Crompton, Rosemary / Lyonette, Clare** (2011): Women’s Career Success and Work-Life Adaptations in the Accountancy and Medical Professions in Britain. *Gender, Work and Organization*, Vol. 18(2), S. 231-254.

**Czarniawska, Barbara** (2008): Humiliation: A Standard Organizational Product? *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 19(7), S. 1034-1053.

## D

**Dalton, Derek W. / Buchheit, Steve / McMillan, Jeffrey J.** (2014): Audit and Tax Career Paths in Public Accounting: An Analysis of Student and Professional Perception. *Accounting Horizons*, Vol. 28(2), S. 213-231.

**Dalton, Derek W. / Cohen, Jeffrey R. / Harp, Nancy / McMillan, Jeffrey J.** (2014): Antecedents and Consequences of Perceived Gender Discrimination in the Audit Profession. *Auditing: A Journal of Theory & Practice*, Vol. 33(3), S. 1-32.

**Dalton, Derek W. / Davis, Ann Boyd / Viator, Ralph E.** (2015): The Joint Effect of Unfavorable Supervisory Feedback Environments and External Mentoring on Job Attitudes and Job Outcomes in the Public Accounting Profession. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 27(2), S. 53-76.

**Dalton, Dan R. / Hill, John W. / Ramsay, Robert J.** (1997): Women as Managers and Partners: Context Specific Predictors of Turnover in International Public Accounting Firms. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 16(1), S. 29-50.

**Dambrin, Claire / Lambert, Caroline** (2008): Mothering or Auditing? The Case of two Big Four in France. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 21(4), S. 474-506.

**Dambrin, Claire / Lambert, Caroline** (2011): Who is she and who are we? A Reflexive Journey in Research into the Rarity of Women in the Highest Ranks of Accountancy. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 23(1), S. 1-16.

**Dammasch, Frank** (2011): Die Bedeutung des Vaters für die psychische Entwicklung des Kindes, in: *Neue Väter hat das Land?!*. Hrsg.: Mechthild M. Jansen et al., S. 44-57.

**Danziger, Nira / Eden, Yoram** (2007): Gender-Related Differences in the Occupational Aspirations and Career-Style Preferences of Accounting Students: A Cross-Sectional Comparison between Academic School Years. *Career Development International*, Vol. 12(2), S. 129-149.

- Davidson, Ronald A. / Dalby, Thomas J.** (1993): Personality Profile of Female Public Accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 6(2), S. 81-97.
- Dean, Roger A. / Ferris, Kenneth R. / Konstans, Constantine** (1988): Occupational Reality Shock and Organizational Commitment: Evidence from the Accounting Profession. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13(3), S. 235-250.
- Dehne, Max / Schupp, Jürgen** (2007): Persönlichkeitsmerkmale im Sozio-oekonomischen Panel (SOEP) – Konzept, Umsetzung und empirische Eigenschaften. *Research Notes 2007-26*, DIW Berlin, S. 1-72.
- Deloitte** (2019a): Women@Deloitte, URL: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/careers/articles/women-at-deloitte.html/>, Zugriff am 15.01.2019.
- Deloitte** (2019b): <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/careers/articles/direkteinstieg-enabling-services.html>, Zugriff am 04.05.2019.
- Deloitte** (2019c): <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/careers/articles/karrierepfade.html>, Zugriff am 04.05.2019.
- Deutsche Bahn** (2017): Der Integrierte Bericht 2017 – Deutsche Bahn Konzern, URL: [https://www.deutschebahn.com/resource/blob/1262994/2fe77ccbefe70ef2364a884c4167b14f/ib2017\\_dbkonzern\\_de-data.pdf](https://www.deutschebahn.com/resource/blob/1262994/2fe77ccbefe70ef2364a884c4167b14f/ib2017_dbkonzern_de-data.pdf), Zugriff am 23.01.2019.
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)**: URL: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/>, Zugriff am 10.04.2019.
- Diabaté, Sabine / Ruckdeschel, Kerstin / Bujard, Martin / Dorbritz, Jürgen / Lück, Detlev / Naderi, Robert / Schiefer, Katrin / Schneider, Norbert F.** (2017): Familienleitbilder: Alles wie gehabt? Partnerschaft und Elternschaft in Deutschland. Hrsg.: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, URL: [https://www.bib.bund.de/Publikation/2017/pdf/Familienleitbilder-Alles-wie-gehabt-Partnerschaft-und-Elternschaft-in-Deutschland.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bib.bund.de/Publikation/2017/pdf/Familienleitbilder-Alles-wie-gehabt-Partnerschaft-und-Elternschaft-in-Deutschland.pdf?__blob=publicationFile&v=2), Zugriff am 06.04.2019.
- Diewald, Gabriele / Steinhauer, Anja** (2017): Duden: Richtig gendern. Wie Sie angemessen und verständlich schreiben. Berlin 2017.
- Dillard, Jesse F. / Ferris, Kenneth R.** (1979): Sources of Professional Staff Turnover in Public Accounting Firms: Some further Evidence. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 4(3), S. 179-186.
- Dillman, Don A. / Smyth, Jolene D. / Christian, Leah M.** (2009): Internet, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method. 3. Auflage, 2009.
- Dirsmith, Mark W. / Covaleski, Mark A.** (1985): Informal Communications, Nonformal Communications and Mentoring in Public Accounting Firms. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10(2), S. 149-169.



**Dirsmith, Mark W. / Heian, James B. / Covalesski, Mark A. (1997):** Structure and Agency in an Institutionalized Setting: The Application and Social Transformation of Control in the Big Six. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22(1), S. 1-27.

**DNK (2019):** Deutscher Nachhaltigkeitskodex, URL: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/>, Zugriff am 11.03.2019.

**Donle, Michaela (2007):** Strategien der Fehlerbehandlung: Umgang von Wirtschaftsprüfern, Internen Revisoren und öffentlichen Prüfern mit den Fehlern der Geprüften. Wiesbaden 2007.

**Duden (2019a),** Stichwort „Geschlecht“, URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Geschlecht>, Zugriff am 30.01.2019.

**Duden (2019b),** Stichwort „Gender“, URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Gender>, Zugriff am 30.01.2019.

**Duden (2019c),** Stichwort „Work-Life-Balance“, URL: [https://www.duden.de/rechtschreibung/Work\\_Life\\_Balance](https://www.duden.de/rechtschreibung/Work_Life_Balance), Zugriff am 30.01.2019.

**Dwyer, Peggy D. / Roberts, Robin W. (2004):** The Contemporary Gender Agenda of the US Public Accounting Profession: Embracing Feminism or Maintaining Empire. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 15(1), S. 159-177.

**Dyck, Cathy van (1997):** Error Climate and Management Issues: Its Links to Organizational Performance, Working Paper, URL: [https://www.researchgate.net/publication/254789829\\_Error\\_climate\\_and\\_management\\_issues\\_Its\\_link\\_to\\_organizational\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/254789829_Error_climate_and_management_issues_Its_link_to_organizational_performance), Zugriff am 20.02.2019.

## E

**Eagley, Alice H. / Carli, Linda L. (2007):** Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, Sept 2007, S. 62-71.

**Edgley, Carla / Sharma, Nina / Anderson-Gough, Fiona (2016):** Diversity and Professionalism in the Big Four Firms: Expectation, Celebration and Weapon in the Battle for Talent. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 35, S. 13-34.

**Enis, Charles R. (2010):** Role Perceptions of Accountants: Ten more Years through the Looking Glass. *Advances in Public Interest Accounting*, Vol. 15, S. 23-59.

**EY (2009):** Nachhaltigkeit 2008, URL: [http://www.econsense.de/sites/all/files/CREY\\_2008\\_Final.pdf/](http://www.econsense.de/sites/all/files/CREY_2008_Final.pdf/), Zugriff am 27.05.2014.

**EY (2010):** Nachhaltigkeit 2009: Fortschrittsbericht für das Geschäftsjahr vom 1. Juli 2008 bis zum 30. Juni 2009, URL: [http://www.econsense.de/sites/all/files/EY\\_CR-Fortschrittsbericht-2009.pdf/](http://www.econsense.de/sites/all/files/EY_CR-Fortschrittsbericht-2009.pdf/), Zugriff am 27.05.2014.

- EY (2011):** Nachhaltigkeit 2010: Fortschrittsbericht für das Geschäftsjahr vom 1. Juli 2009 bis zum 30. Juni 2010, URL [http://www.ey-actandsustain.com/uploads/tx\\_eyreports/Ernst\\_\\_\\_Young\\_Corporate\\_Responsibility\\_2010\\_21.2.2012.pdf/](http://www.ey-actandsustain.com/uploads/tx_eyreports/Ernst___Young_Corporate_Responsibility_2010_21.2.2012.pdf/), Zugriff am 27.05.2014.
- EY (2012):** Nachhaltigkeit 2011: Fortschrittsbericht für das Geschäftsjahr vom 1. Juli 2010 bis zum 30. Juni 2011, URL: [http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.econsense.de%2Fsites%2Fall%2Ffiles%2FEY\\_Nachhaltigkeitsbericht%25202011.pdf&ei=GZeEU\\_muCIjYOaiVgIgL&usg=AFQjCNHAS0-e99LHq5vSW7335DIvItOAoQ](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.econsense.de%2Fsites%2Fall%2Ffiles%2FEY_Nachhaltigkeitsbericht%25202011.pdf&ei=GZeEU_muCIjYOaiVgIgL&usg=AFQjCNHAS0-e99LHq5vSW7335DIvItOAoQ), Zugriff am 27.05.2014.
- EY (2013):** Nachhaltigkeit 2012: Fortschrittsbericht für das Geschäftsjahr vom 1. Juli 2011 bis zum 30. Juni 2012, URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2012/\\$FILE/Sustainability\\_Report\\_CREY\\_2012\\_02.pdf/](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Nachhaltigkeitsbericht_2012/$FILE/Sustainability_Report_CREY_2012_02.pdf/), Zugriff am 23.05.2014.
- EY (2014):** Nachhaltigkeitsbericht 2013, URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2013/\\$FILE/EY-Sustainability-Report-Deutschland-2013.pdf/](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Nachhaltigkeitsbericht_2013/$FILE/EY-Sustainability-Report-Deutschland-2013.pdf/), Zugriff am 23.05.2014.
- EY (2019a):** Diversity & Inclusiveness, URL: <https://www.ey.com/de/de/about-us/our-people-and-culture/diversity-and-inclusiveness/>, Zugriff am 16.04.2019.
- EY (2019b):** Karrierewege, URL: <http://www.de.ey.com/DE/de/Careers/Students/Your-development#fragment-2-na/>, Zugriff am 04.05.2019.
- EY (2019c):** Core Business Services, URL: <https://www.ey.com/de/de/careers/experienced/support-services>, Zugriff am 04.05.2019.

## F

- Fallan, Lars / Opstad, Leiv (2014):** Beyond Gender Performance in Accounting: Does Personality Distinction Matter? *Accounting Education*, Vol.23(4), S. 343-361.
- Farag, Magdy S. / Elias, Rafik Z. (2016):** The relationship between accounting students' personality, professional skepticism and anticipatory socialization. *Accounting Education*, Vol. 25(2), S. 124-138.
- Felton, Sandra / Dimnik, Tony / Northey, Margot (1995):** A Theory of Reasoned Action model of the Chartered Accountant Career Choice. *Journal of Accounting Education*, Vol. 13(1), S. 1-19.
- FidAR (2020):** Public Women-on-Board-Index (Public WoB-Index): Analyse und Ranking zum Anteil von Frauen in Aufsichtsgremien und Top-Managementorganen der 424 größten öffentlichen Unternehmen in Deutschland, Stand 1. Januar 2019, URL: [https://www.fidar.de/webmedia/documents/public-wob-index/2019/190101\\_Studie\\_Public\\_WoB-Index\\_VI.pdf](https://www.fidar.de/webmedia/documents/public-wob-index/2019/190101_Studie_Public_WoB-Index_VI.pdf), Zugriff am 10.04.2020.

- Fishbein, Martin / Ajzen, Icek (1975):** Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Reading 1975.
- Fishbein, Martin / Ajzen, Icek (1981):** Attitudes and Voting Behavior: An Application of the Theory of Reasoned Action. *Progress in Applied Social Psychology*, Vol. 1, S. 253-313.
- Fisher, Richard T. (2001):** Role Stress, the Type A Behavior Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 13, S. 143-170.
- Fogarty, Timothy J. (1996):** Gender Differences in the Perception of the Work Environment within Large International Accounting Firms. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 11(2), S. 10-19.
- Fogarty, Timothy J. (2000):** Socialization and Organizational Outcomes in Large Public Accounting Firms. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 12(1), S. 13-33.
- Fogarty, Timothy J. / Parker, Larry M. / Robinson, Thomas (1998):** Where the Rubber Meets the Road: Performance Evaluation and Gender in Large Public Accounting Organizations. *Women in Management Review*, Vol. 13, S. 299-310.
- Fogarty, Timothy J. / Singh, Jagdip / Rhoads, Gary K. / Moore, Ronald K. (2000):** Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 12, S. 31-67.
- Frank, Kimberly E. / Lowe, D. Jordan (2003):** An Examination of Alternative Work Arrangements in Private Accounting Practice. *Accounting Horizons*, Vol. 17(2), S. 139-151.
- Fraser, Adlyn M. / Lytle, Richard / Stolle, Carlton S. (1978):** Profile of Female Accounting Majors: Academic Performance and Behavioral Characteristics. *The Woman CPA*, Oct, S. 18-21.

## G

- Gaffney, Mary A. / McEwen, Ruth A. / Welsh, Mary J. (1993):** Gender Effects on Commitment of Public Accountants: A Test of Competing Sociological Models. *Advances in Public Interest Accounting*, Vol. 5, S. 45-73.
- Gaffney, Mary A. / McEwen, Ruth A. / Welsh, Mary J. (2001):** Communication Networks of Women and Men in Public Accounting Firm: A Comparative Analysis. *Advances in Public Interest Accounting*, Vol. 8, S. 85-119.
- Gallhofer, Sonja (1998):** The Silence of Mainstream Feminist Accounting Research. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 9(3), S. 355-375.
- Gallhofer, Sonja / Paisey, Catriona / Roberts, Clare / Tarbert, Heather (2011):** Preferences, Constraints and Work-Lifestyle Choices: The Case of Female Scottish Chartered Accountants. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 24(4), S. 440-470.

- Gammie, Bob / Gammie, Elizabeth** (1997): Career Progression in Accountancy – the Role of Personal and Situational Factors. *Women in Management Review*, Vol. 12(5), S. 167-173.
- Gammie, Elizabeth / Gammie, Bob / Matson, Morag / Duncan, Fiona** (2007): Women of ICAS Reaching the Top: The Demise of the Glass Ceiling. Edinburgh 2007.
- Genderleicht** (2020), URL: <http://www.genderleicht.de/>, Zugriff am 24.06.2020.
- GenG** (2019): Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz) vom 1. Mai 1889 (RGBl. S. 55), zuletzt geändert durch Gesetz vom 17. Juli 2017 (BGBl. I S. 2541).
- Gerlitz, Jean-Yves / Schupp, Jürgen** (2005): Zur Erhebung der Big-Five-basierten Persönlichkeitsmerkmale im SOEP. Dokumentation der Instrumentenentwicklung BFI-S auf Basis des SOEP-Pretests 2005. *Research Notes 2005-4*, DIW Berlin, S. 1-44.
- Gherardi, Silvia** (1995): Gender, Symbolism and Organizational Cultures, London et al. 1995.
- Giddens, Anthony** (1984): The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. Cambridge 1984.
- Giddens, Anthony** (1991): Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age. Stanford 1991.
- Ginn, Jay / Arber, Sara / Brannen, Julia / Dale, Angela / Dex, Shirley / Elias, Peter / Moss, Peter / Pahl, Jan / Roberts, Ceridwen / Rubery, Jill** (1996): Feminist Fallacies: A Reply to Hakim on Women's Employment. *The British Journal of Sociology*, Vol. 47(1), S. 167-174.
- Girdano, Daniel E. / Everly, George S.** (1986). Controlling Stress and Tension, 2. Auflage, Englewood Cliffs 1986.
- Gleich, Ronald / Grönke, Kai / Krichmann, Markus / Leyk, Jörg** (2015): Integrated Reporting: die neue Form der externen Berichterstattung, in: Der Controlling-Berater, Hrsg.: Ronald Gleich / Andreas Klein, Band 41, Freiburg/München 2015.
- Global Reporting Initiative (GRI)**: URL: <https://www.globalreporting.org/>, Zugriff am 10.04.2019.
- Glover, Hubert D. / Mynatt, Patricia G. / Schroeder, Richard G.** (2000): The Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions of African-American Male and Female Accountants: An Examination of the Human Capital and Structural/Class Theories. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 11(2), S. 173-192.
- Granleese, Jaqueline / Barrett, Timothy F.** (1993): Job Satisfaction, and the Social Occupational and Personality Characteristics of Male Chartered Accountants form three Professional Bodies. *British Accounting Review*, Vol. 25, S. 177-200.

- Greenhaus, Jeffrey H. / Collins, Karen M. / Singh, Romila / Parasuraman, Saroj (1997):** Work and Family Influences on Departure from Public Accounting. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 50, S. 249-270.
- Greenhaus, Jeffrey H. / Parasuraman, Saroj (1993):** Job Performance Attributions and Career Advancement Prospects: An Examination of Gender and Race Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 55, S. 273-297.
- Greenhaus, Jeffrey H. / Parasuraman, Saroj / Collins, Karen M. (2001):** Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work–family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.6(2), S. 91-100.
- Grey, Christopher (1994):** Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline. *Sociology*, Vol. 28(2), S. 479-497.
- Grey, Christopher (1998):** On Being a Professional in a “Big Six” Firm. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 23(5/6), S. 569-587.
- GRI (2019):** Global Reporting Initiative, URL: <https://www.globalreporting.org/>, Zugriff am 11.03.2019.
- Günther, Susanne (2019):** Sprachwissenschaft und Geschlechterforschung: Übermittelt unsere Sprache ein androzentrisches Weltbild? in: Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung, Hrsg.: Beate Kortendiek / Birgit Riegraf / Katja Sabisch (2019), Wiesbaden 2011, S. 571-579.
- Guthrie, Cynthia P. / Jones III, Ambrose (2017):** Maximizing Mentoring in Public Accounting: The Effects of Structure on Outcomes for Male and Female Protégés. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 29(2), S. 137-154.

## H

- Hachmeister, Dirk (2001):** Wirtschaftsprüfungsgesellschaften im Prüfungsmarkt: Eine ökonomische Analyse zur Konzentration auf dem Prüfungsmarkt und zur Entwicklung großer Prüfungsgesellschaften. Stuttgart 2001.
- Hakim, Catherine (1998):** Developing a Sociology for the Twenty-First Century: Preference Theory. *The British Journal of Sociology*, Vol. 49(1), S. 137-143.
- Hakim, Catherine (2000):** Work-Lifestyle Choices in the 21<sup>st</sup> Century: Preference Theory. Oxford 2000.
- Hakim, Catherine (2002):** Lifestyle Preferences as Determinants of Women’s Differentiated Labor Market Careers. *Work and Occupations*, Vol. 29(2), S. 428-459.
- Hall, Matthew / Smith, David (2009):** Mentoring and Turnover Intentions in Public Accounting Firms: A Research Note, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34(6/7), S. 695-704.

- Hamilton**, Mykol C. (1988): Using Masculine Generics: Does Generic *He* Increase Male Bias in the User's Imagery? *Sex Roles*, Vol. 19(11/12), S. 785-799.
- Hantrais**, Linda (1995): A Comparative Perspective on Gender and Accountancy. *The European Accounting Review*, Vol. 4(2), S. 197-215.
- Hardies**, Kris / **Breesch**, Diane / **Branson**, Joël (2010): Leading Your Audit Team: On The Importance of Team Gender. In: Leadership through the Gender Lens. Women and Men in Organisations, Hrsg.: Liisa Husu, Jeff Hearn, Anna-Maija Lämsä and Sinikka Vanhala, Hanken Research Reports 71, Helsinki 2010, S. 171-184.
- Hardies**, Kris / **Breesch**, Diane / **Branson**, Joël (2014): Gender Inequality in Small and Large Audit Firms. *Working Paper*, 2014.
- Hardin**, J. Russel / **Reding**, Kurt F. / **Stocks**, Morris H. (2002): The Effect of Gender on the Recruitment of Entry-Level Accountants. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 14(2), S. 251-266.
- Haynes**, Kathryn (2008a): Sexuality and sexual symbolism as processes of gendered identity formation: An autoethnography of an Accounting Firm. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 26(3), S. 374-398.
- Haynes**, Kathryn (2008b): Transforming Identities: Accounting Professionals and the Transition to Motherhood. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 19(5), S. 620-642.
- Haynes**, Kathryn (2008c): Moving the Gender Agenda Moving the gender agenda or stirring chicken's entrails? Where Next for Feminist Methodologies in Accounting? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 21(4), S. 539-555.
- Haynes**, David / **Briggs**, Susan P. / **Copeland**, Scott (2008): Mind the gap: Accountants at Work and Play. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 19(1), S. 81-96.
- Haynes**, Kathryn / **Fearfull**, Anne (2008): Exploring Ourselves: Exploiting and Resisting Gendered Identities of Women Academics in Accounting and Management. *Pacific Accounting Review*, Vol. 20(2), S. 185-204.
- Hennig**, Margaret / **Jardim**, Anne (1977): *The Managerial Woman*. New York 1977.
- Herbohn**, Kathleen (2005): Job Satisfaction Dimensions in Public Accounting Practice. *Accounting Research Journal*, Vol. 18(2), S. 63-82.
- Hewlett**, Sylvia A. / **Luce**, Carolyn B. (2006): Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek. *Harvard Business Review*, Vol. 84(12), S. 49-59.
- HGB** (2019): Handelsgesetzbuch vom 10. Mai 1897, (RGBl. I S. 219), zuletzt geändert durch Gesetz vom 10. Juli 2018 (BGBl. I S. 1102).
- HGrG** (2019): Haushaltsgrundsätzegesetz (Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder) vom 19. August 1969 (BGBl. I S. 1273), zuletzt geändert durch Gesetz vom 14. August 2017 (BGBl. I S. 3122).

- Hobler, Dietmar / Pfahl, Svenja / Hentschel, Linda** (2017): Erwerbstätigenquote nach Elternschaft und Alter der Kinder 2017. *GenderDatenPortal*. Hrsg.: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), URL: <https://media.boeckler.de/Sites/A/Online-Archiv/23907>, Zugriff am 06.04.2019.
- Hobler, Dietmar / Pfahl, Svenja / Hentschel, Linda** (2018): Erwerbstätigenquoten nach Elternschaft und Alter der Kinder 2017. *WSI GenderDatenPortal*, URL: <https://www.wsi.de/de/erwerbsarbeit-14617-erwerbstaetigenquote-nach-elternschaft-und-alter-der-kinder-2017-14833.htm>, Zugriff am 12.12.2019.
- Hock, Ellen / McBride, Susan / Gnezda, M. Therese** (1989): Maternal Separation Anxiety: Mother-Infant Separation from the Maternal Perspective. *Child Development*, 60, S. 793-802.
- Hoffnung, Michele / Williams, Michelle A.** (2013): Balancing Act: Career and Family During College-Educated Women's 30s. *Sex Roles*, Vol. 68(5), S. 321-334.
- Holst, Elke / Friedrich, Martin** (2017): Führungskräfte-Monitor 2017: Update 1995-2015, Hrsg.: Deutsches Institut für Wirtschaft (DIW), URL: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.561925.de/diwkompakt\\_2017-121.pdf/](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.561925.de/diwkompakt_2017-121.pdf/), Zugriff am 06.04.2019.
- Hooks, Karen / Cheramy, S.** (1994): Facts and Myths about Women CPAs. *Journal of Accountancy*, Vol. 178(4), S. 74-86.
- Hopwood, Anthony G.** (1987): Accounting and Gender: An Introduction. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12(1), S. 65-69.
- Hopman, Holly A. / Lord, Beverley R.** (2009): The Glass Ceiling and Women in Accounting: New Zealand Experiences and Perceptions. Conference Paper, URL: [https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/2750/12617929\\_Hopman%20%26%20Lord%20-%20IPA09.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/2750/12617929_Hopman%20%26%20Lord%20-%20IPA09.pdf?sequence=1&isAllowed=y), Zugriff am 17.11.2019.
- Horner, Matina** (1969): Fail: Bright Women. *Psychology Today*, Vol. 3, S. 36-38, 62.
- Hoskin, Keith** (1992): M[othering] View on: "Notes towards Feminist Theories of Accounting: A View from Literary Studies. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 5(3), S. 113-119.
- House, Robert J. / Rizzo, John R.** (1972): Role Conflict and Role Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, Juni, S. 467-505.
- Hull, Rita P. / Umansky, Philip H.** (1997): An Examination of Gender Stereotyping as an Explanation for Vertical Job Segregation in Public Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22(6), S. 507-528.

**Hurlebaus**, Annette (2013): Grundsätze ordnungsgemäßer kommunaler Rechnungslegung und ihre Auslegung im Hinblick auf die Bewertung kommunaler Sachanlagen. Wiesbaden 2013.

## I

**IAB** (2019), Berufe im Spiegel der Statistik, URL: <http://bisds.iab.de/Default.aspx?beruf=ABO&region=1&qualifikation=0>, Zugriff am 10.04.2019.

**Ibarra**, Herminia (2004): Becoming Yourself: Identity Network and the Dynamics of Role Transition. *Working Paper*.

**IDW** (2019a): Imagekampagne, URL: <http://www.wirtschaftsprüfer.de/>, Zugriff am 19.04.2019.

**IDW** (2019b): Erfahrungsberichte: Was macht ein Wirtschaftsprüfer?, URL: <https://www.idw.de/idw/filme-website/104444/>, Zugriff am 10.01.2019.

**INSEE** (2013): Labour Supply of Mothers in France: Causal Effects of the Shift from Two to Three Children, URL: [http://www.insee.fr/en/themes/document.asp?reg\\_id=0&id=2709](http://www.insee.fr/en/themes/document.asp?reg_id=0&id=2709), Zugriff am 24.07.2013.

**Iyer**, Venkataraman M./ **Raghunandan**, K. / **Rama**, Dasaratha V. (2005): Gender Differences in the Perceptions of Accounting Firm Alumni. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20(5), S. 449-459.

## J

**Jackofsky**, Ellen F. (1984): Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model. *Academy of Management Review*, Vol. 9(1), S. 74-83.

**Jackofsky**, Ellen F. / **Solum**, J. J. (1987): A Causal Analysis of the Impact of Job Performance on the Voluntary Turnover Process. *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 8(3), S. 263-270.

**Jacobs**, Kerry (2003): Class Reproduction in Professional Recruitment: Examining the Accounting Profession. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 14(5), S. 569-596.

**James**, Kieran / **Otsuka**, Setsuo (2009): Racial Biases in Recruitment by Accounting Firms: The Case of International Chinese Applicants in Australia. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 20(4), S. 469-491.

**Jeacle**, Ingrid (2006): Face Facts: Accounting, Feminism and the Business of Beauty. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 17(1), S. 87-108.

**Jehle**, Nadja (2007): Konflikte innerhalb von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften: Eine empirische Untersuchung branchenspezifischer Einflussfaktoren, Wiesbaden 2007.



- Jenkins**, Sarah (2004): Gender, Place and the Labour Market, Aldershot, 2004.
- Johnson**, Patricia L. / **Dierks**, Paul A. (1982): What are Women Accountants Really Like? *Management Accounting*, March, S. 25-46.
- Johnson**, Eric N. / **Lowe**, D. Jordan / **Reckers**, Philip M. J. (1996): An Examination of Direct and Indirect Gender Effects in Public Accounting. *Advances in Accounting*, Vol. 14, S. 179-192.
- Johnson**, Eric N. / **Lowe**, D. Jordan / **Reckers**, Philip M. J. (2008): Alternative Work Arrangements and Perceived Career Success: Current Evidence from the Big Four Firms in the US. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33(1), S. 48-72.
- Johnson**, Eric N. / **Lowe**, D. Jordan / **Reckers**, Philip M. J. (2012): Measuring Accounting Professionals' Attitudes Regarding Alternative Work Arrangements. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 24(1), S. 47-71.
- Jones III**, Ambrose / **Guthrie**, Cynthia / **Iyer**, Venkataraman M. (2012): Role Stress and Job Outcomes in Public Accounting: Have the Gender Experiences Converged? *Advances in Accounting Behavioral Research*, Vol. 15, S. 53-84.
- Jones III**, Ambrose / **Norman**, Carolyn S. / **Wier**, Benson (2010): Healthy Lifestyle as a Coping Mechanism for Role Stress in Public Accounting. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 22(1), S. 21-41.

## K

- Kahn**, Robert L. / **Wolfe**, Donald M. / **Quinn**, Robert P. / **Snoek**, J. Diedrick / **Rosenthal**, Robert A. (1964). Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity. Oxford 1964.
- Kanter**, Rosabeth M. (1977): Men and Women of the Corporation, New York, 1977.
- Kaplan**, Steven E. / **Keinath**, Annemarie K. / **Walo**, Judith C. (2001): An Examination of Perceived Barriers to Mentoring in Public Accounting. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 13, S. 195-220.
- Karsch**, Werner (2011): Deutsche Konzerne m Zeichen der Globalisierung, in: die bank, online, URL: [http://die-bank.de/index.php?id=9&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=16971&cHash=b075a0cb3ac4d508c4dde910055289b4/](http://die-bank.de/index.php?id=9&tx_ttnews%5Btt_news%5D=16971&cHash=b075a0cb3ac4d508c4dde910055289b4/), Zugriff am 23.05.2014.
- Khan**, Zafat U. / **Chawla**, Sudhir K. / **Devine**, Elton A. (1997): Impact of Gender, Race, and Dress on Choice of CPAs. *Journal of Applied Business Research*, Vol. 13(1), S. 53-69.
- Kinard**, Jerry / **Little**, Beverly / **Little**, Philip (1998): Public Accounting: Can Female CPAs Find a Comfort Zone?. *American Business Review*, Vol. 16(1), S. 14-19.

- Kirkham, Linda M. / Loft, Anne** (1993): Gender and the Construction of the Professional Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18(6), S. 507-558.
- Kirchhoff** (2017): Nachhaltigkeitsberichterstattung im Wandel: Eine Untersuchung der DAX 30-Berichte 2016. URL: [https://www.kirchhoff.de/fileadmin/20\\_Download/Studien/20170821\\_Kirchhoff-Consult\\_DAX-30-Studie\\_CSR-Reporting.pdf](https://www.kirchhoff.de/fileadmin/20_Download/Studien/20170821_Kirchhoff-Consult_DAX-30-Studie_CSR-Reporting.pdf), Zugriff am 20.04.2019.
- Kirkham, Linda M.** (1992): Integrating *Herstory* and *History* in Accountancy. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17(3/4), S. 287-297.
- Kirkham, Linda M.** (1997): Through the Looking Glass: Viewing Sexual Harassment within the Accounting Profession. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 8(3), S. 273-283.
- Kirschenbaum, Alan / Weisberg, Jacob** (1990): Predicting Worker Turnover: An Assessment of Intent on Actual Separations. *Human Relations*, Vol. 43(9), S. 829-847.
- Klawitter, Nils / Lakotta, Beate / Shafy, Samiha / Thimm, Katja** (2008): Die Natur der Macht. *Der Spiegel*, 39/2008, S. 52-60.
- Klesper, Milan** (2019): Beruf Wirtschaftsprüfer: Wirtschaftsprüfer – Karrierestufen, URL: <https://www.beruf-wirtschaftspruefer.de/karriere/>, Zugriff am 04.05.2019.
- Knapp, Michael C. / Kwon, Soon-Yong** (1991): Toward a Better Understanding of the Underrepresentation of Women and Minorities in Big Eight Firms. *Advances in Public Interest Accounting*, Vol. 4, S. 47-62.
- Köhler, Annette / Ratzinger-Sakel, Nicole V. S.** (2013): Aktuelle Entwicklungen auf dem WP-Markt in Deutschland: Umsätze und Mandate der WP-Praxen nach Transparenzberichten, *Betriebs Berater*, Vol. 36, S. 2159-2162.
- König, Lisa / Schleidt, Daniel** (2020): Karriere als Wirtschaftsprüfer: Was ist dran an den Klischees über Wirtschaftsprüfer?, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, URL: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/was-ist-dran-an-den-klischees-ueber-wirtschaftspruefer-13868163.html>, Zugriff am 20.03.2020.
- Kokot, Patrizia** (2014): Structures and Relationships: Women Partner's Careers in Germany and the UK. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27(1), S. 48-72.
- Kokot, Patrizia** (2015): Let's Talk about Sex(ism): Cross-national Perspectives on Women Partners' Narratives on Equality and Sexism at Work in Germany and the UK. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 27, S. 73-85.
- Komori, Naoko** (2008): Towards the Feminization of Accounting Practice: Lessons from the Experiences of Japanese Women in the Accounting Profession. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21(4), S. 507-538.

- Kopelman**, Richard E. / **Greenhaus**, Jeffrey / **Connolly**, Thomas F. (1983): A Model of Work, Family, and Interrole Conflict: A Construct Validation Study. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 32(2), S. 198-215.
- Kornberger**, Martin / **Carter**, Chris / **Ross-Smith**, Anne (2010): Changing Gender Domination in a Big Four Accounting Firm: Flexibility, Performance and Client Service in Practice. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35(8), S. 775-791.
- Kornberger**, Martin / **Justesen**, Lise / **Mouritsen**, Jan (2011): „When you Make Manager, we Put a Big Mountain in front of you“: An Ethnography of Managers in a Big 4 Accounting Firm. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 36(8), S. 514-533.
- KPMG** (2016): Nachhaltigkeitsbericht 2015. KPMG in Deutschland, URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2017/kpmg-nachhaltigkeitsbericht-2016.pdf>, Zugriff am 15.01.2019.
- KPMG** (2017): Nachhaltigkeitsbericht 2016. KPMG in Deutschland, URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2017/kpmg-nachhaltigkeitsbericht-2016.pdf>, Zugriff am 15.01.2019.
- KPMG** (2018): Nachhaltigkeitsbericht 2017. KPMG in Deutschland, URL: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2018/KPMG-nachhaltigkeitsbericht-2017.pdf>, Zugriff am 15.01.2019.
- KPMG** (2019a): Chancengleichheit der Geschlechter, URL: <https://home.kpmg/de/de/home/ueber-kpmg/werte-kultur/diversity/chancengleichheit-fuer-frauen-und-maenner.html/>, Zugriff am 15.01.2019.
- KPMG** (2019b): Central Services, URL: <https://reinblicke.kpmg.de/arbeitswelt/jobs-central-services/>, Zugriff am 15.01.2019.
- Krech**, David / **Crutchfield**, Richard S. / **Livson**, Norman / **Wilson jr.**, William A. / **Parducci**, Allen (1992): Grundlagen der Psychologie, Weinheim 1992.
- Krell**, Gertraude (2011): Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen, in: Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, Hrsg.: Gertraude Krell / Renate Ortlieb / Barbara Sieben (2011), 6. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2011, S. 403-422.
- Krill**, Malte (2011): Mitarbeiterbindung als Umkehrung von Fluktuation: Implikationen der Fluktuationstheorie. *Zeitschrift für Management*, Vol. 6(4), S. 401-424.
- KWG** (2019): Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz) vom 9. September 1998 (BGBl. I S. 2276), zuletzt geändert durch Gesetz vom 25. März 2019 (BGBl. I S. 357).
- Kyriakidou**, Olivia / **Kyriacou**, Orthodoxia / **Özbilgin**, Mustafa / **Dedoulis**, Emmanouil (2016): Editorial: Equality, Diversity and Inclusion in Accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 35(1), S. 1-12.

## L

- Larkin**, Joseph M. (1997): Upward Mobility in Public Accounting: A Gender-Specific Student Perspective. *Journal of Applied Business Research*, Vol. 13(2), S. 109-119.
- Lauterbach**, Andrea / **Brauner**, Detlef J. (Hrsg.) (2017): Berufsziel Steuerberater/Wirtschaftsprüfer 2018: Berufsexamina, Tätigkeitsbereiche, Perspektiven. 17. überarbeitete Auflage, Sternenfels 2013.
- Law**, Philip (2010): Examination of the Actual Turnover Decisions of Female Auditors in Public Accounting: Evidence from Hong Kong. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25(5), S. 484-502.
- Lehman**, Cheryl (1990): The Importance of Being Ernest: Gender Conflicts in Accounting. *Advances in Public Interest Accounting*, Vol. 3(1), S. 137-157.
- Lehman**, Cheryl R. (1992): "Herstory" in Accounting: The First Eighty Years. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17(4), S. 261-285.
- Lehman**, Cheryl (2010): We've Come a Long Way! Maybe! Re-imagining Gender and Accounting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 25(2), S. 256-294.
- Lenz**, Ilse (2019): Feminismus: Denkweisen, Differenzen, Debatten, in: Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung, Hrsg.: Beate Kortendiek / Birgit Riegraf / Katja Sabisch, Wiesbaden 2019, S. 231-241.
- Levine**, Adeline / **Crumrin**, Janice (1975): Women and the Fear of Success: A Problem in Replication. *American Journal of Sociology*, Vol. 80(4), S. 964-974.
- Lewis**, Suzan (2007): Working Time, Client Time and Family Time: Accounting for Time in the Accountancy Profession, in: Competing claims in work and Family Life, Hrsg.: Tanja van der Lippe / Pascale Peters, Cheltenham 2007, S. 1-20.
- Lies**, Jan (2019): Unternehmenskultur, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642>, Zugriff am 18.03.2019.
- Lietzmann**, Torsten / **Wenzig**, Claudia (2017): Arbeitszeitwünsche und Erwerbstätigkeit von Müttern: Welche Vorstellungen über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bestehen. *IAB-Kurzbericht*, Vol. 10. URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2017/kb1017.pdf>, Zugriff am 06.04.2019.
- Lightbody**, Margaret G. (2009): Turnover Decisions of Women Accountants: Using personal histories to understand the relative influence of domestic obligations. *Accounting History*, Vol. 14, S. 55-78.
- Lipe**, Marlys G. (1989): Further Evidence on the Performance of Female versus Male Accounting Students. *Issues in Accounting Education*, Vol. 4(1), S. 144-152.

- Littkemann, Jörn / Schwarzer, Sonia / Miller, Julia** (2018): Nachhaltigkeitsberichterstattung von DAX-Unternehmen: Eine empirische Analyse. *Controlling*, Vol. 30(3), S. 47-55.
- Löffelholz, Susanne / Hüsch, Alexander R. / Ernst-Auch, Ursula** (2014): Berufs- und Karriere-Planer Steuerberater | Wirtschaftsprüfer: Perspektiven – Berufsbilder – Prüfungen – Expertentipps. 4. Auflage, Wiesbaden 2014.
- Lowe, D. Jordan / Reckers, Philip M.J. / Sanders, Debra** (2001): The Influence of Gender, Ethnicity, and Individual Differences on Perceptions of Career Progression in Public Accounting. *International Journal of Auditing*, Vol. 5, S. 53-71.
- Lünenendonk** (2018): Führende Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaften in Deutschland, URL: [https://lunenendonk-shop.de/out/pictures/0/lue\\_wp\\_pi\\_und\\_liste\\_2018\\_fl.pdf](https://lunenendonk-shop.de/out/pictures/0/lue_wp_pi_und_liste_2018_fl.pdf) Zugriff am 02.01.2019.
- Lupu, Iona** (2012): Approved Routes and Alternative Paths: The Construction of Women's Careers in Large Accounting Firms. Evidence from the French Big Four. *Critical Perspectives of Accounting*, Vol. 23(4/5), S. 351-369.
- Lupu, Iona / Epson, Laura** (2015): Illusio and Overwork: Playing the Game in the Accounting Field. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 28(8), S. 1310-1340.
- Lynn, Susan A. / Cao, Le Thi / Horn, Betty C.** (1996): The influence of career stage on the work attitudes of male and female accounting professionals. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, S. 135-149.

## M

- Månsson, Jonas / Elg, Ulf / Jonnergård, Karin** (2013): Gender-Based Career Differences among Young Auditors in Sweden. *International Journal of Manpower*, Vol. 34(6), S. 572-583.
- Marques, Pedro Augusto / Azevedo-Pereira, José** (2009): Ethical Ideology and Ethical Judgments in the Portuguese Accounting Profession. *Journal of Business Ethics*, Vol. 86(2), S. 227-242.
- Marriot, Pru / Marriot, Neil** (2003): Are we Turning them on? A Longitudinal Study of Undergraduate Accounting Students' Attitude towards Accounting as a Profession. *Accounting Education*, Vol. 12(2), S. 113-133.
- Marten, Kai-Uwe / Köhler, Annette G. / Klaas, Helmut** (2001): Zugangswege zum Beruf des Wirtschaftsprüfers im europäischen Vergleich. *Die Wirtschaftsprüfung*, Vol. 20, S. 1117-1138.
- Martin, Kelly D. / Cullen, John B.** (2006): Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, Vol. 69(2), S. 175-194.

- Marxen**, Dale E (1996): The Big 6 Experience: A Retrospective Account by Alumni. *Accounting Horizons*, Vol. 10(2), S. 53-87.
- Maupin**, Rebekah J. (1992): We've come a Long Way, maybe: Gender Differences in Career and Family Expectations of Accounting Graduates. *Ohio CPA Journal*, Vol. 54(1), S. 15-17.
- Maupin**, Rebekah J. (1993a): Gender Roles in Transition: Career and Family Expectations of Accounting Students. *American Journal of Business*, Vol. 8(1), S. 33-37.
- Maupin**, Rebekah J. (1993b): How can Women's Lack of Upward Mobility in Accounting Organizations be Explained? Male and Female Accountants Respond. *Group & Organization Management*, Vol. 18(2), S. 132-152.
- Maupin**, Rebekah J. (1993c): Why are there so few Women Accounting Partners?: Male and Female Accountants Disagree. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 8(5), S. 10-18.
- Maupin**, Rebekah J. / **Lehman**, Cheryl R. (1994): Talking Heads: Stereotypes, Status, Sex-Roles and Satisfaction of Female and Male Auditors. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 19(4/5), S. 427-437.
- McManus**, Lisa / **Subramaniam**, Nava (2009): Ethical Evaluations and Behavioural Intentions of Early Career Accountants: The Impact of Mentors, Peers and Individual Attributes. *Accounting and Finance*, Vol. 49(3), S. 619-643.
- McNair**, C. J. (1991): Proper Compromises: The Management Control Dilemma in Public Accounting and its Impact on Auditor Behavior. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16(7), S. 635-653.
- Merriam-Webster** (2020): Stichwort „calibre”, URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/calibre>), Zugriff am 24.06.2020.
- Meuwissen**, R.H. G. (1998): Career Advancement in Audit Firms: An Empirical Study of University-Educated and non-University-Educated Dutch Auditors. *Accounting Education*, Vol. 7(1), S. 35-51.
- Moore**, David C. (1992): Notes Towards Feminist Theories of Accounting: A View from Literary Studies. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 5(1), S. 92-112.
- Morley**, Clive / **Bellamy**, Sheila / **Jackson**, Margaret / **O'Neill**, Marcia (2008): Attitudinal Barriers to Women's Career Progression in Accounting in Australia. *Australian Accounting Review*, Vol. 12(1), S. 64-72.
- Moyes**, Glen D. / **Hasan**, Iftekhar / **Wulsin**, Fredrick R. (1999): Certified Public Accountant and Compensation: An Empirical Analysis. *International Journal of Auditing*, Vol. 3, S. 207-223.

**Moyes, Glen D. / Williams, Patricia A. / Quigley, Behnaz Z. (2000):** The Relation between Perceived Treatment Discrimination and Job Satisfaction among African-American Accounting Professionals. *Accounting Horizons*, Vol. 14(1), S. 21-48.

**Moyes, Glen D. / Williams, Patricia A. / Koch, Bruce (2006):** The Effects of Age and Gender upon the Perceptions of Accounting Professionals Concerning their Job Satisfaction and Work-Related Attributes. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21(5), S. 536-561.

**Mutchler, Jane F. / Turner, Joanne H. / Williams, David D. (1987):** The Performance of Female Versus Male Accounting Students. *Issues in Accounting Education*, Vol. 2(1), S. 103-111.

**Mynatt, Patricia G. / Omundson, Janet S. / Schroeder, Richard G. / Stevens, Mary B. (1997):** The Impact of Anglo and Hispanic Ethnicity, Gender, Position, Personality and Job Satisfaction on Turnover Intentions: A Path Analytic Investigation. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 8(6), S. 657-683.

## N

**Nichols, Dave / Robinson, Robert K. / Reithel, Brian J. / Franklin, GERALYN M. (1997):** An Exploratory Study of Sexual Behavior in Accounting Firms: Do Male and Female CPAs Interpret Sexual Harassment Differently? *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 8(3), S. 249-264.

**Nouri, Hossein / Parker, Robert J. / Sumanta, Subarna (2005):** Students' Perceptions of Work in Public Accounting and Employment Preferences. *Accounting Education: an international journal*, Vol. 14(3), S. 293-311.

## O

**Oakes, Leslie S. / Hammond, Theresa A. (1995):** Biting the Epistemological Hand: Feminist Perspectives on Science and their Implications for Accounting Research. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 6(1), S. 49-75.

**Okafor, Chinwuba A. / Egbon, Osamuyimen (2011):** Academic Performance of Male versus Female Accounting Undergraduate Students: Evidence from Nigeria. *Higher Education Studies*, Vol. 1(1), S. 9-19.

**Ortlieb, Renate (2010):** Stichwort „Fluktuation“, in: Vahlens großes Personallexikon, Hrsg.: Christian Scholz, München 2010, S. 359-362.

**Ortlieb, Renate (2011):** Forschungsskizze: Krankheitsbedingte Fehlzeiten von Frauen und Männern – jenseits der Klischees, in: Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, Hrsg.: Gertraude Krell / Renate Ortlieb / Barbara Sieben (2011), 6. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2011, S. 485-490.

**o. V.** (2020): Wirtschaftsprüfer werden. Infos zur Berufswahl, URL:  
<https://www.diekarriereleiter.de/wirtschaftspruefer-werden-infos-zur-berufswahl/>,  
Zugriff am 20.03.2020.

**Owerdieck, Benedikt** (2013): Häkchen-machen ade! Berufseinstieg und Arbeitsalltag in einer mittelständischen Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfergesellschaft, in: Berufsziel Steuerberater/Wirtschaftsprüfer: Berufsexamina, Tätigkeitsbereiche, Perspektiven; Hrsg.: Andrea Lauterbach / Detlef J. Brauner; Sternenfels 2013, S. 187-190.

## P

**Padgett, Margaret / Paulson, Kathy / Hughes, Gjerde / Hughes, Susan B. / Born, Carolyn J.** (2005): The Relationship between Pre-Employment Expectation, Experiences, and Length of Stay in Public Accounting. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 12(1), S. 82-102.

**Parasuraman, S.** (1982): Predicting Turnover Intentions and Turnover Behaviors: A Multivariate Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 21, S. 111-2121.

**Park, L. Jane / Hayes, Rick S. / Foster, Stephen F.** (1994): Men and Women: Equal in Accounting? *Journal of Education for Business*, Juli/August, S. 349-354.

**Parker, Robert J. / Kohlmeyer III, James M.** (2005): Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: a Research Note, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30(4), S. 357-369.

**Parker, Robert J. / Nouri, Hossein / Hayes, Andrew F.** (2011): Distributive Justice, Promotion Instrumentality, and Turnover Intentions in Public Accounting Firms, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 23(2), S. 169-186.

**PartGG** (2019): Partnerschaftsgesellschaftsgesetz (Gesetz über Partnerschaftsgesellschaften Angehöriger Freier Berufe), vom 25. Juli 1994 (BGBl. I S. 1744), in Kraft getreten am 01. Juli 1995, zuletzt geändert durch Gesetz vom 22. Dezember 2015 (BGBl. I S. 2665).

**Pasewark, William R. / Viator, Ralph E.** (2006): Sources of Work-Family Conflict in the Accounting Profession. *Behavioral Research in Accounting*, Vol.18(1), S. 147–165.

**Pentland, Brian** (1993): Getting Comfortable with the Numbers: Auditing and the Micro-Production of Macro-Order. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18(7/8), S. 605-620.

**Pillsbury, Ceil M. / Capozzoli, Liza / Ciampa, Amy** (1989): A Synthesis of Research Studies Regarding the Upward Mobility of Women in Public Accounting. *Accounting Horizons*, Vol. 3(1), S. 63-70.

**Powell, Gary N. / Butterfield, D. Anthony** (1989): The “Good Manager”: Did Androgyny Fare Better in the 1980s? *Group and Organization Studies*, Vol. 14, S. 216-233.



- PublG** (2019): Publizitätsgesetz (Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen) vom 15. August 1969 (BGBl. I S. 1189), zuletzt geändert durch Gesetz vom 11. April 2017 (BGBl. I S. 802).
- PwC** (2009): Nachhaltigkeitsbericht 2008, URL: [http://www.pwc.de/de/berichte/assets/Nachhaltigkeitsbericht\\_2008.pdf/](http://www.pwc.de/de/berichte/assets/Nachhaltigkeitsbericht_2008.pdf/), Zugriff am 25.06.2014.
- PwC** (2010): Nachhaltigkeitsbericht 2009, URL: [http://www.pwc.de/de\\_DE/de/berichte/assets/Nachhaltigkeitsbericht\\_2009.pdf/](http://www.pwc.de/de_DE/de/berichte/assets/Nachhaltigkeitsbericht_2009.pdf/), Zugriff am 25.06.2014.
- PwC** (2011): Nachhaltigkeitsbericht 2010, URL: [http://www.pwc.de/de\\_DE/de/berichte/assets/PwC\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2010.pdf/](http://www.pwc.de/de_DE/de/berichte/assets/PwC_Nachhaltigkeitsbericht_2010.pdf/), Zugriff am 25.06.2014.
- PwC** (2012): Nachhaltigkeitsbericht 2011: Menschen, URL: [http://www.pwc.de/de/corporate-responsibility/archiv\\_2011/menschen-2011.jhtml/](http://www.pwc.de/de/corporate-responsibility/archiv_2011/menschen-2011.jhtml/), Zugriff am 25.06.2014.
- PwC** (2013): Nachhaltigkeitsbericht 2012: Menschen, URL: [http://www.pwc.de/de/corporate-responsibility/archiv\\_2012/menschen.jhtml/](http://www.pwc.de/de/corporate-responsibility/archiv_2012/menschen.jhtml/), Zugriff am 25.06.2014.
- PwC** (2014): Corporate Responsibility 2013: Ziele und Kennzahlen Menschen, URL: <https://www.pwc.de/de/corporate-responsibility/corporate-responsibility-2013-komplett.pdf>, Zugriff am 23.01.2019.
- PwC** (2015): Corporate Responsibility 2014: Ziele und Kennzahlen (Auszug aus der Corporate Responsibility-Onlineberichterstattung), URL: <https://www.pwc.de/de/corporate-responsibility/corporate-responsibility-2014-komplett.pdf>, Zugriff am 23.01.2019.
- PwC** (2016): Transparenzbericht 2016 PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, URL: <https://www.pwc.de/de/berichte/assets/pwc-transparenzbericht-2016.pdf>, Zugriff am 15.01.2019.
- PwC** (2017a): Transparenzbericht 2017 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, URL: <https://www.pwc.de/de/berichte/transparenzbericht-2017.pdf>, Zugriff am 15.01.2019.
- PwC** (2017b): Corporate Responsibility 2016: Ziele und Kennzahlen Menschen, URL: <https://www.pwc.de/de/corporate-responsibility/corporate-responsibility-2016-komplett.pdf>, Zugriff am 05.07.2018.
- PwC** (2018a): Transparenzbericht 2017/2018 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, URL: <https://www.pwc.de/de/wir-uber-uns/pwc-transparenzbericht-2017-2018.pdf>, Zugriff am 15.01.2019.
- PwC** (2018b): Nachhaltigkeitsbericht 2018, URL: <https://www.pwc.de/de/corporate-responsibility/pwc-corporate-responsibility-report-2018.pdf>, Zugriff am 22.06.2020.

- PwC** (2019a), PwC schafft Werte durch Vielfalt, URL: <https://pwc-karriere.de/diversity-inclusion/>, Zugriff am 04.03.2019.
- PwC** (2019b): Interne Bereiche, URL: <https://pwc-karriere.de/interne-bereiche/>, Zugriff am 04.05.2019.
- PwC** (2019c): Assurance, URL: <https://pwc-karriere.de/assurance/>, Zugriff am 04.05.2019.
- PwC** (2019d): Transform@Assurance, URL: [https://pwc-karriere.de/studenten-absolventen/trainee/transform\\_assurance/](https://pwc-karriere.de/studenten-absolventen/trainee/transform_assurance/), Zugriff am 10.01.2019.
- PwC** (2019e): Die Karrierestufen, URL: <http://www.pwc-career.de/smartstart/work-life-choice/karrierestufen.html>, Zugriff am 04.05.2019.

## R

- Reed**, Sarah A. / **Kratchman**, Stanley H. / **Strawser**, Robert H. (1994): Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of United States Accountants: The Impact of Locus of Control and Gender. *Accounting, Auditing & Accountability*, Vol. 7(1), S. 31-58.
- Rhode**, John G. / **Sorensen**, James E. / **Lawler III**, Edward E. (1977): Sources of Professional Staff Turnover in Public Accounting Firms revealed by the Exit Interview. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 2(2), S. 165-175.
- Richtlinie 2014/56/EU des europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2015 zur Änderung der Richtlinie 2006/43/EG über Abschlussprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen. Amtsblatt der Europäischen Union, L185/196, 27.5.2014.
- Richtlinie 2006/43/EG des europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Mai 2006 über Abschlussprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen, zur Änderung der Richtlinien 78/660/EWG und 83/349/EWG des Rates und zur Aufhebung der Richtlinie 84/253/EWG des Rates. Amtsblatt der Europäischen Union, L157, 9.6.2006, S. 87.
- Rizzo**, John R. / **House**, Robert J. / **Lirtzman**, Sidney I. (1970): Role Conflict and Role Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol 15(2), S. 150-163.
- Roberts**, Jennifer / **Coutts**, J. Andrew (1992): Feminization and Professionalization: A Review of an Emerging Literature on the Development of Accounting in the United Kingdom. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17(3/4), S. 379-395.
- Rödl & Partner** GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft (2018a): Unser Bericht zur Nachhaltigkeit 2017, URL: <https://www.roedl.de/de/de/unternehmen/nachhaltigkeit/documents/nachhaltigkeitsbericht-2017-roedl-partner.pdf>, Zugriff am 15.01.2019.

**Ruiz Castro**, Mayra (2012): Time Demands and Gender Roles: The Case of a Big Four Firm in Mexico. *Gender, Work and Organization*, Vol. 19(5), S. 532-554.

## S

**Scandura**, Terri A. / **Viator**, Ralph E. (1994): Mentoring in Public Accounting Firms: An Analysis of Mentor-Protégé Relationships, Mentorship Functions, and Protégé Turnover Intentions. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 19(8), S. 717-734.

**Scarborough**, D. Paul (1993): Psychological Types and Job Satisfaction of Accountants. *Journal of Psychological Type*, Vol 25, S. 3-10.

**Schäfer**, Susanne (2016): Wirtschaftsprüfer-Examen: Der Härtestest. *Zeit Campus 06/2010*, URL: <https://www.zeit.de/campus/2010/06/wirtschaftspruefer>, Abruf am 19.04.2019.

**Schaefer**, James / **Zimmer**, Michael (1995): Gender and Earnings of Certain Accountants and Auditors: A Comparative Study of Industries and Regions. *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 14, S. 265-291.

**Schiessl**, Michaela (2008): Eine Sache des Wollens. *Der Spiegel*, 5/2008, S. 80-81.

**Schloemer**, Paul F. / **Schloemer**, Melanie S. (1997): The Personality Types and Preferences of CPA Firm Professionals: An Analysis of Changes in the Profession. *Accounting Horizons*, Vol. 11(4), S. 24-39.

**Schmitt**, David P. / **Voracek**, Martin / **Realo**, Anu / **Allik**, Jüri (2008): Why Can't a Man Be More Like a Woman? Sex Differences in Big-5 Personality Traits across 55 Cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 94(1), S. 168-182.

**Seashore**, Stanley E. / **Lawler**, Edward E. / **Mirvis**, Philip H. / **Cammann**, Cortlandt (Hrsg.) (1982): *Observing and Measuring Organizational Change: A Guide to Field Practice*. New York 1982.

**Senatra**, Phillip T. (1980): Role Conflict, Role Ambiguity, and Organizational Climate in a Public Accounting Firm. *The Accounting Review*, Vol. 55(4), S. 594-603.

**Sepehri**, Paivand / **Wagner**, Dieter: Diversity and Managing Diversity: Verständnisfragen, Zusammenhänge und theoretische Erkenntnisse, in: *Frauen und Männer im Management*, Hrsg.: Sibylle Peters / Norbert Benschel, Wiesbaden 2002, S. 121-142.

**Sheridan**, Alison (2004): Chronic Presenteeism: The Multiple Dimensions to Men's Absence from Part-Time Work. *Gender, Work and Organization*, Vol. 11(2), S. 207-225.

**Siegel**, Philip H. / **Reinstein**, Alan / **Miller**, Cathleen L. (2001): Mentoring and Organizational Justice among Audit Professionals. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, Vol. 16(1), S. 1-25.

**Silverstone**, Rosalie (1990): Women in Accountancy: Ten Years On. *Accountancy*, September 1990, S. 70-73.

- Sin, Samantha / Reid, Anna / Jones, Alan** (2012): An Exploration of Students' Conceptions of Accounting Work. *Accounting Education: an international journal*, Vol. 21(4), S. 323-340.
- Smith-Ruig, Theresa** (2009): Exploring Career Plateau as a Multi-Faceted Phenomenon: Understanding the Types of Career Plateaux Experienced by Accounting Professionals. *British Journal of Management*, Vol. 20, S. 610-622.
- Smith, Kenneth J / Davy, Jeanette A. / Stewart, Barbara R.** (1998): A Comparative Study of the Antecedents of Job Dissatisfaction and Turnover Intentions among Women and Men in Public Accounting Firms. *Advances in Public Interest Accounting*, Vol. 7, S. 193-227.
- Smykalla, Sandra** (2006): Was ist Gender? URL: [http://www.genderkompetenz.info/w/files/gkompzpdf/gkompz\\_was\\_ist\\_gender.pdf](http://www.genderkompetenz.info/w/files/gkompzpdf/gkompz_was_ist_gender.pdf), Zugriff am 10.02.2019.
- Sommer, Hans-Thilo** (2019): Erfahrungsbericht BDO. URL: <https://www.berufsstart.de/unternehmen/bdo/erfahrungsbericht-wirtschaftspruefung-surenbrock.php>, Zugriff am 10.01.2019.
- Statista** (2019): Alleinerziehende in Deutschland nach Geschlecht bis 2019, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/318160/umfrage/alleinerziehende-in-deutschland-nach-geschlecht/>, Zugriff am 20.03.2019.
- Statista** (2017): Anzahl der Wirtschaftsprüfer in Deutschland, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/153866/umfrage/anzahl-der-wirtschaftspruefer-in-deutschland-seit-1961/>, Zugriff am 22.05.2017.
- Statistisches Bundesamt** (1983): Statistisches Jahrbuch für die BRD, URL: [http://www.digizeitschriften.de/dms/img/?PPN=PPN514402342\\_1982&DMDID=dmdlog67](http://www.digizeitschriften.de/dms/img/?PPN=PPN514402342_1982&DMDID=dmdlog67), Zugriff am 12.05.2014.
- Strickmann, Michael** (2000): Wirtschaftsprüfung im Umbruch: eine empirische Untersuchung zur Konzentration und Honorargestaltung im deutschen Prüfungswesen. Herne 2000.
- Stuart, Iris C.** (1993): Analytical Procedures and Judgment Accuracy: A Comparison of Structured and Unstructured Audit Methodology. Dissertation, University of Iowa, 1993.
- Supp, Barbara / Bonstein, Julia / Dürr, Anke / Krahe, Dialika / Theile, Merlind / Voigt, Claudia / Werner, Kathrin** (2007): Mein Kopf gehört mir. *Der Spiegel*, 27/2007, S. 56-71.
- Swain, Monte R. / Olsen, Kari J.** (2012): From Student to Accounting Professional: A Longitudinal Study of the Filtering Process. *Issues in Accounting Education*, Vol. 27(1), S. 17-52.

**Sweeney, Breda / Pierce, Bernard** (2006): Good Hours, Bad Hours and Auditors' Defence Mechanisms in Audit Firms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19(6), S. 858-892.

**Sweeney, John T. / Summers, Scott L.** (2002): The Effect of the Busy Season Workload on Public Accountants' Job Burnout. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 14(1), S. 223-245.

## T

**Tajfel, Henri / Turner, John C.** (1986): The Social identity Theory of Intergroup Behavior, in: *Psychology of Intergroup Relations*, Hrsg.: Stephen Worchel / William G. Austin, Chicago 1986, S. 7-24.

**Tan, Hun-Tong** (1999): Organizational Levels and Perceived Importance of Attributes for Superior Audit Performance. *ABACUS*, Vol. 35(1), S. 77-90.

**Tan, Hun-Tong / Libby, Robert** (1997): Tacit Managerial versus Technical Knowledge as Determinants of Audit Expertise in the Field. *Journal of Accounting Research*, S. 97-113.

**Taylor, Eileen Z. / Curtis, Mary B.** (2018): Mentoring: A Path to Prosocial Behavior. *Journal of Business Ethics*, Vol. 152(4), S. 1133-1148.

**Tho, Lai M.** (1994): Some Evidence on the Determinants of Student Performance in the University of Malaya Introductory Accounting Course". *Accounting Education*, Vol. 3(4), S. 331-340.

**Tinker, Tony / Neimark, Marilyn** (1987): The Role of Annual Reports in Gender and Class Contradictions at General Motors: 1917-1976. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12(1), S. 71-88.

**Tomlinson, Jennifer** (2006): Women's Work-Life Balance Trajectories in the UK: Reformulating Choice and Constraint in Transitions through Part-Time Work across the Life-Course. *British Journal of Guidance and Counselling*, Vol. 34(3), S. 365-382.

**Touliatos, John / Bedeian, Arthur G. / Mossholder, Kevin W. / Barkman, Arnold I.** (1984): Job-Related Perceptions of Male and Female Government, Industrial, and Public Accountants. *Social Behavior and Personality*, Vol. 12(1), S. 61-68.

**Trapp, Michael W. / Hermanson, Roger H. / Turner, Deborah H.** (1989): Current Perceptions of Issues Related to Women Employed in Public Accounting. *Accounting Horizons*, March, S. 71-85.

**Tyson, Thomas** (1989): Grade Performance in Introductory Accounting Courses: Why Female Students Outperform Males. *Issues in Accounting Education*, Vol. 4(2), S. 153-160.

## U

- Uyar, Ali / Güngörmüş, Ali H.** (1989): Factors Associated with Student Performance in Financial Accounting Course. *European Journal of Economic and Political Studies*, Vol. 4(2), S. 141-156.
- Unterhofer, Ulrike / Welteke, Clara / Wrohlich, Katharina** (2017): Elterngeld hat soziale Normen verändert. *DIW Wochenbericht*, Vol. 34, URL: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.563411.de/17-34.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.563411.de/17-34.pdf), Zugriff am 06.04.2019.

## V

- Van Gennep, Arnold** (1999): Übergangsriten (Les Rites de Passage). Frankfurt/Main et al. 1999 (Nachdruck, ursprünglich erschienen 1909).
- Viator, Ralph E.** (1999): An Analysis of Formal Mentoring Programs and Perceived Barriers to Obtaining a Mentor at Large Public Accounting Firms. *Accounting Horizons*, Vol. 13(1), S. 37-53.
- Viator, Ralph E.** (2001): The Association of Formal and Informal Public Accounting Mentoring with Role Stress and Related Job Outcomes. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, S. 73-93.
- Viator, Ralph E. / Pasewark, William R.** (2005): Mentorship Separation Tension in the Accounting Professions: The Consequences of Delayed Structural Separation. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, S. 371-387.
- Viator, Ralph E. / Scandura, Terri A.** (1991): A Study of Mentor-Protégé Relationships in Large Public Accounting Firms. *Accounting Horizons*, September, S. 20-30.
- Villiger, Danielle** (1994): Die Unterrepräsentation von Frauen in der Wirtschaftsprüfung und -beratung. Winterthur 2014.
- Volckmer, Jan-Christoph** (2014): Die Internationalisierung der Big 4 Wirtschaftsprüfungsgesellschaften: Theoretische Konzepte und empirische Evidenz. Berlin 2014.

## W

- Wallace, Peggy** (2009a): Reasons Women Chartered Accountants Leave Public Accounting Firms Prior to Achieving Partnership Status: A Qualitative Analysis. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 26(1), S. 179-196.
- Wallace, Peggy** (2009b): The Career Stories of Women Professional Accountants: Examining the Personal Narratives of Career Using Simone de Beauvoir's Feminist Existentialist Philosophy as a Theoretical Framework. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 4(1), S. 62-84.

- Walter**, Anja (2008): Frauen in der Wirtschaftsprüfung: Eine empirische Analyse über Stand und Entwicklungen. Saarbrücken 2008.
- Ward**, Suzanne P. / **Moseley**, Owen B. / **Ward**, Dan R. (1986): The Woman CPA: A Question of Job Satisfaction. *The Woman CPA*, Vol. 48(April), S. 4-10.
- Wescott**, Shari H. / **Seiler**, Robert E. (1986): Women in the Accounting Profession. New York 1986.
- West**, Candace / **Zimmermann**, Don H. (1987): Doing Gender, *Gender and Society*, Vol. 1(2), S. 125-151.
- West**, Candace / **Zimmermann**, Don H. (2002): "Doing Gender", in: Doing Gender, Doing Difference, Inequality, Power, and Institutional Change, Hrsg.: Sarah Fenstermaker / Candace West, New York 2002.
- Weyershaus**, Hans A. (2012): Wirtschaftsprüfung in Deutschland und erster europäischer Zusammenschluß in den Jahren 1931 bis 1961, Stuttgart 2012.
- WpHG** (2019): Gesetz über den Wertpapierhandel (Wertpapierhandelsgesetz) vom 9. September 1998 (BGBl. I S. 2708), zuletzt geändert durch Gesetz vom 25. März 2019 (BGBl. I S. 357).
- Wheeler**, Patrick (2001): The Myers-Briggs Type Indicator and Applications to Accounting Education and Research. *Issues in Accounting Education*, Vol. 16(1), S. 125-150.
- Whiting**, Rosalind H. (2008): New Zealand Chartered Accountants' Work/Family Strategies and Consequences for Career Success. *Pacific Accounting Review*, Vol. 20(2), S. 111-137.
- Whiting**, Rosalind H. / **Gammie**, Elizabeth / **Herbohn**, Kathleen (2015): Women and the Prospects for Partnership in Professional Accountancy Firms. *Accounting and Finance*, Vol. 55, S. 575-605.
- Wikipedia** (2020), URL: [https://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:WikiProjekt\\_Frauen/Geschlechtergerechte\\_Sprache](https://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:WikiProjekt_Frauen/Geschlechtergerechte_Sprache), Zugriff am 24.06.2020.
- Wilkinson**, Brett / **Arnold**, Vicky / **Sutton**, Steve G. (2003): Understanding the Socialization Strategies of the Major Accountancy Firms. *Accounting and the Public Interest*, Vol. 3, S. 58-79.
- Windsor**, Carolyn / **Auyeung**, Pak (2006): The Effect of Gender and Dependent Children on Professional Accountant's Career Progression. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 17(6), S. 828-844.
- Wolfe**, Donald .M., / **Snoek**, J. Diedrick (1962): A Study of Tensions and Adjustment under Role Conflict. *Journal of Social Issues*, Juli, S. 102-121.

- Wooten**, Lynn P. (2001): What Makes Women-Friendly Public Accounting Firms Tick? The Diffusion of Human Resource Management Knowledge through Institutional and Resource Pressures. *Sex Roles*, Vol. 45(5/6), S. 277-297.
- WPK** (2003): Statistische Informationen zu unseren Mitgliedern (Stand 1.1.2003), erhalten auf Anfrage bei der WPK am 14.05.2014.
- WPK** (2004): Statistische Informationen zu unseren Mitgliedern (Stand 1.1.2004), erhalten auf Anfrage bei der WPK am 14.05.2014.
- WPK** (2005): Die WPK 2002-2005: Berichte von Vorstand und Beirat, Entwicklung des Berufsstands zum Stand 1.5.2005, URL: <http://www.wpk.de/oeffentlichkeit/berichte/jahresberichte/>, Zugriff am 05.05.2014.
- WPK** (2006): Statistische Informationen zu unseren Mitgliedern (Stand 1.1.2006), URL: [www.wpk.de/beruf-wp-vbp/statistiken.asp/](http://www.wpk.de/beruf-wp-vbp/statistiken.asp/), Zugriff am 07.05.2012.
- WPK** (2007): Statistische Informationen zu unseren Mitgliedern (Stand 1.1.2007), URL: [www.wpk.de/beruf-wp-vbp/statistiken.asp/](http://www.wpk.de/beruf-wp-vbp/statistiken.asp/), Zugriff am 07.05.2012.
- WPK** (2008): Statistische Informationen zu unseren Mitgliedern (Stand 1.1.2008), erhalten auf Anfrage bei der WPK am 14.05.2014.
- WPK** (2009): Statistische Informationen zu unseren Mitgliedern (Stand 1.1.2009), URL: [www.wpk.de/beruf-wp-vbp/statistiken.asp/](http://www.wpk.de/beruf-wp-vbp/statistiken.asp/), Zugriff am 07.05.2012.
- WPK** (2010): Statistische Informationen zu unseren Mitgliedern (Stand 1.1.2010), URL: [www.wpk.de/beruf-wp-vbp/statistiken.asp/](http://www.wpk.de/beruf-wp-vbp/statistiken.asp/), Zugriff am 07.05.2012.
- WPK** (2011): Statistische Informationen zu unseren Mitgliedern (Stand 1.1.2011), URL: [www.wpk.de/beruf-wp-vbp/statistiken.asp/](http://www.wpk.de/beruf-wp-vbp/statistiken.asp/), Zugriff am 07.05.2012.
- WPK** (2012): Statistische Informationen zu unseren Mitgliedern (Stand 1.1.2012), URL: [www.wpk.de/beruf-wp-vbp/statistiken.asp/](http://www.wpk.de/beruf-wp-vbp/statistiken.asp/), Zugriff am 07.05.2012.
- WPK** (2013): Statistische Informationen zu unseren Mitgliedern (Stand 1.1.2013), URL: [www.wpk.de/beruf-wp-vbp/statistiken.asp/](http://www.wpk.de/beruf-wp-vbp/statistiken.asp/), Zugriff am 22.04.2013.
- WPK** (2014): Statistische Informationen zu unseren Mitgliedern (Stand 1.1.2014), URL: [www.wpk.de/beruf-wp-vbp/statistiken.asp/](http://www.wpk.de/beruf-wp-vbp/statistiken.asp/), Zugriff am 29.04.2014.
- WPK** (2015): Statistische Informationen zu unseren Mitgliedern (Stand 1.1.2015), URL: <https://www.wpk.de/wpk/organisation/mitgliederstatistik/>, Zugriff am 04.03.2015.
- WPK** (2016): Statistische Informationen zu unseren Mitgliedern (Stand 1.1.2016), URL: <https://www.wpk.de/wpk/organisation/mitgliederstatistik/>, Zugriff am 04.03.2016.
- WPK** (2017a): Modularisierung des Wirtschaftsprüfungsexamens – Überlegungen des Vorstandes der WPK, URL: <https://www.wpk.de/neu-auf->



wpkde/wp/2017/sv/modularisierung-des-wirtschaftspruefungsexamens-ueberlegungen-des-vorstandes-der-wpk/, Zugriff am 15.04.2019.

**WPK (2017b):** Statistische Informationen zu unseren Mitgliedern (Stand 1.1.2017), URL: <https://www.wpk.de/wp/organisation/mitgliederstatistik/>, Zugriff am 15.03.2017.

**WPK (2018):** Statistische Informationen zu unseren Mitgliedern (Stand 1.1.2018), URL: <https://www.wpk.de/wp/organisation/mitgliederstatistik/>, Zugriff am 04.03.2018.

**WPK (2019a):** Organisation der WPK, URL: <http://www.wpk.de/organisation/>, Zugriff am 10.03.2019.

**WPK (2019b):** Aufgaben der WPK, URL: <https://www.wpk.de/wp/aufgaben/>, Zugriff am 09.04.2019.

**WPK (2019c):** Wirtschaftsprüfer werden, URL: <http://www.wpk.de/nachwuchs/wirtschaftspruefer-werden/>, Zugriff am 09.04.2019.

**WPK (2019d):** Ergebnisse der Prüfungen als Wirtschaftsprüfer und als vereidigter Buchprüfer ab 2004, URL: <https://www.wpk.de/nachwuchs/pruefungsstelle/ergebnisse/>, Zugriff am 15.04.2019.

**WPK (2019e):** Statistische Informationen zu unseren Mitgliedern (Stand 1.1.2019), URL: <https://www.wpk.de/wp/organisation/mitgliederstatistik/>, jeweils für das aktuelle Jahr, Zugriff am 04.03.2019.

**WPK (2019f):** Transparenzberichte 2017/2018, URL: <https://www.wpk.de/oeffentlichkeit/transparenzberichte/2017-2018/>, Zugriff am 11.05.2019.

**WPK (2020):** Statistische Informationen zu unseren Mitgliedern (Stand 1.1.2019), URL: <https://www.wpk.de/wp/organisation/mitgliederstatistik/>, jeweils für das aktuelle Jahr, Zugriff am 22.06.2020.

**WPO (2019):** Wirtschaftsprüferordnung (Gesetz über eine Berufsordnung der Wirtschaftsprüfer) vom 5. November 1975 (BGBl. I S. 2803), zuletzt geändert durch Gesetz vom 30. Oktober 2017 (BGBl. I S. 3618).

**Wyatt, Arthur R. (2004):** Accounting Professionalism – They Just Don't Get It!. *Accounting Horizons*, Vol. 18(1), S. 45-53.

## Z

**Zimbardo, Philip G. / Gerrig, Richard J. (2004):** Psychologie, 18., erweiterte und aktualisierte Auflage, München 2004.