

Brader, Doris; Lewerenz, Julia

Research Report

Frauen in Führungspositionen: An der Spitze ist die Luft dünn

IAB-Kurzbericht, No. 2/2006

Provided in Cooperation with:

Institute for Employment Research (IAB)

Suggested Citation: Brader, Doris; Lewerenz, Julia (2006) : Frauen in Führungspositionen: An der Spitze ist die Luft dünn, IAB-Kurzbericht, No. 2/2006, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/158209>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Ausgabe Nr. 2 / 24.2.2006

In aller Kürze

➤ In der obersten Leitungsebene von Betrieben ist nur jede vierte Führungskraft eine Frau. Dies ergab eine repräsentative Befragung von fast 16.000 Betrieben in Deutschland.

➤ In der zweiten Führungsebene liegt der Frauenanteil bereits über 40 Prozent. Das entspricht beinahe dem durchschnittlichen Anteil an allen Beschäftigten.

➤ Allerdings gibt es erhebliche Unterschiede nach Betriebsgröße, Branche und Sektor:

– So werden kleine Betriebe häufiger von Frauen geführt als große. In der ersten Führungsebene von Großbetrieben liegt der Frauenanteil gerade mal bei 4 Prozent.

– Weibliche Chefs sind vorwiegend in Betrieben des Gesundheits- und Sozialwesens sowie im Bereich der privaten Dienstleistungen anzutreffen.

– Frauen leiten eher Betriebe des öffentlichen Dienstes als privatwirtschaftliche. In der zweiten Führungsebene gibt es zwischen den Sektoren kaum noch Unterschiede.

➤ Mit Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie könnten die Karrierechancen von Frauen maßgeblich verbessert werden. Familiengerechte Arbeitsbedingungen in den Betrieben und bessere Möglichkeiten der Kinderbetreuung sind hierfür nur zwei Beispiele.

Autor/in

**Doris Brader
Julia Lewerenz**

Frauen in Führungspositionen

An der Spitze ist die Luft dünn

Die Leitung eines Betriebes ist in Deutschland immer noch männliches Terrain – Im öffentlichen Dienst und in Kleinbetrieben sind „Führungsfrauen“ etwas häufiger anzutreffen

In den obersten Führungsetagen von Großbetrieben haben Frauen Seltenheitswert. Dafür ist ihre Präsenz in der Leitung von Kleinbetrieben deutlich größer. Auch in der zweiten Führungsebene von Betrieben unterschiedlicher Größe und Branche sind sie durchgängig stärker vertreten als in der ersten Ebene.

Dies zeigt die IAB-Führungskräftestudie für das Jahr 2004. An der repräsentativen Erhebung waren deutschlandweit fast 16.000 Betriebe beteiligt.

Frauen in Führungsetagen der Privatwirtschaft

Fast die Hälfte aller Beschäftigten in deutschen Betrieben der Privatwirtschaft – etwa 45 Prozent – sind Frauen.¹ In der obersten Führungsebene (zur Definition vgl. Kasten auf Seite 4) haben sie allerdings durchschnittlich nur rund ein Viertel der Positionen inne. Weitaus öfter sind weibliche Manager eine Ebene unter der Geschäftsleitung anzutreffen: In dieser zweiten Führungsebene sind Frauen mit einem Anteil von 41 Prozent vertreten.²

Der Ost-West-Vergleich zeigt, dass in den neuen Bundesländern der Frauenanteil in der ersten Führungsebene mit knapp 30 Prozent höher ist als in den alten (23 %). Einerseits liegt dieser Unterschied an der Dominanz der kleineren Betriebe, wo Frauen häufiger als Leiterinnen tätig sind. Andererseits kann der Effekt auf eine geschichtlich bedingte, höhere Erwerbsorientierung der Frauen

zurückgeführt werden, die auch fünfzehn Jahre nach der Wiedervereinigung noch ausgeprägt ist. In der Ebene darunter verschwinden diese Unterschiede zwischen Ost und West jedoch fast gänzlich: Hier steht ein Frauenanteil von 42 Prozent im Westen einem Anteil von 41 Prozent im Osten gegenüber.

Betrachtet man nicht die Frauenanteile in den Betrieben, sondern die Verteilung der Betriebe mit unterschiedlichen Frauenanteilen in Führungspositionen, so zeigt sich, dass nur in rund 30 Prozent der Betriebe im gesamten Bundesgebiet Frauen in der obersten Führungsebene zu finden sind. Dabei leiten Frauen 20 Prozent der Betriebe allein und bei knapp 10 Prozent stehen gemischte Teams an der Spitze. Etwa 70 Prozent der deutschen Betriebe werden also ausschließlich von Männern geführt. Bei 55 Prozent aller Betriebe sind Frauen in der zweiten Führungsebene anzutreffen.

Eher kleinere Betriebe werden von Frauen geführt

Während der Frauenanteil an allen Beschäftigten mit steigender Betriebsgröße nur leicht abnimmt, schrumpft er in der oberen Führungsebene von 26 Prozent in Kleinstbetrieben auf 4 Prozent in Groß-

¹ Der vollständige Bericht, der weitere betriebliche und individuelle Merkmale analysiert, erscheint voraussichtlich im Frühjahr 2006 unter www.iab.de.

² Werden Kleinstbetriebe mit weniger als 10 Beschäftigten aus der Betrachtung ausgeschlossen, so findet man niedrigere Anteile vor: 42 % Frauen unter den Beschäftigten, 32 % in der zweiten und gerade mal 18 % in der ersten Ebene.

betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten (siehe **Abbildung 1**).³ In der zweiten Führungsebene ist der Anteil von Frauen insbesondere in den Kleinstbetrieben sehr hoch, was aber angesichts der geringen Anzahl von Betrieben mit einer zweiten Ebene und der relativ niedrigen Führungsverantwortung an Bedeutung verliert.⁴

In den alten Bundesländern entspricht das Bild weitgehend dem Gesamtdeutschlands, in den neuen ebenfalls. Nur sind hier die Anteilswerte etwas höher als im Westen.

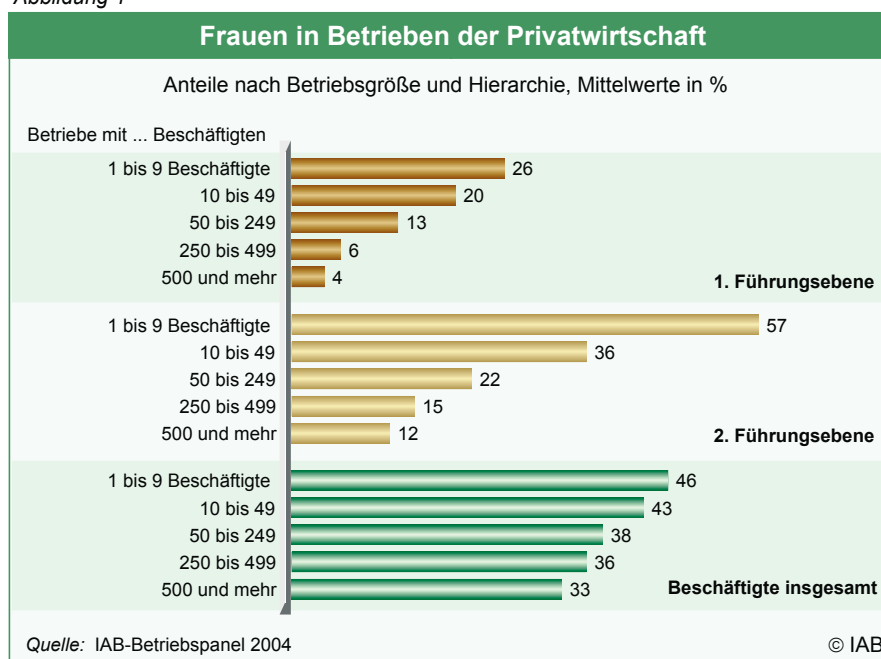
Brancheneffekte unverkennbar

Weibliche Chefs sind vorwiegend in Betrieben des Gesundheits- und Sozialwesens und bei privaten Dienstleistungen (Gastronomie, Wäscherei, Kosmetik usw.) anzutreffen (siehe **Tabelle**). Der Groß- und Einzelhandel ragt ebenfalls

³ Die Ergebnisse der IAB-Führungskräftestudie zeigen die gleiche Tendenz wie die Befunde einer aktuellen Studie des DIW, die auf einer Auswertung der 80.000 größten Unternehmen der Hoppenstedt-Firmendatenbank in Deutschland basiert (Holst 2005, 509): Danach liegt der Frauenanteil im Top- und mittleren Management in Großunternehmen bei 8 % und in mittelständischen Unternehmen bei 11 %.

⁴ Eine zweite Führungsebene besitzen knapp ein Fünftel aller Betriebe. Während diese hierarchische Tiefe bei der Hälfte von Betrieben mit 10 und mehr Beschäftigten vorliegt, ist sie nur in 10 % der Kleinstbetriebe zu finden.

Abbildung 1



durch einen hohen Frauenanteil in Führungspositionen heraus. Anders sieht es im Baugewerbe und im Kfz-Handel aus. Hier sind nur wenige Leitungspositionen mit Frauen besetzt. Im Kredit- und Versicherungswesen zeigt sich ein gespaltenes Bild: Obwohl der Anteil der beschäftigten Frauen in dieser Branche mit 53 Prozent relativ hoch ist, sind vor allem in den alten Bundesländern vergleichsweise wenig Frauen in Führungspositionen zu finden (8 %).

Über alle Wirtschaftszweige hinweg steigt der Frauenanteil mit abnehmender Hierarchiestufe deutlich (ausgenommen

Bergbau/Energie im Westen). An der Rangordnung der Branchen ändert sich jedoch nur wenig. Die starke Trennung von Frauen und Männern in unterschiedliche Berufe und Branchen spiegelt sich demnach auch in der Besetzung von Führungspositionen wieder.

Bessere Karrierechancen im öffentlichen Dienst?

Vergleicht man die Privatwirtschaft und den öffentlichen Sektor, so zeigen sich einige Unterschiede: In den privatwirtschaftlichen Betrieben liegt der Frauenanteil an den Beschäftigten bei rund 45 Prozent, während ihr Anteil im öffentlichen Dienst fast zwei Drittel beträgt. Dies spiegelt sich auch in der Besetzung von entscheidenden Positionen in der ersten Leitungsebene wider – Frauen haben hier 41 Prozent der Posten inne. So viele Frauen finden sich in den Betrieben der Privatwirtschaft erst auf einer Hierarchiestufe darunter. Dort wird der Vorsprung des öffentlichen Dienstes deutlich kleiner: Auf der zweiten Führungsebene sind 47 Prozent der Führungskräfte weiblich (siehe **Abbildung 2**).

Abbildung 3 veranschaulicht, wie der Anteil von Frauen in der obersten Führungsebene mit dem gesamten Frauenanteil in diesen Betrieben korrespondiert. Dabei wurden die Betriebe

Frauenanteile in Betrieben der Privatwirtschaft nach Branche und Region

	1. Führungsebene		2. Führungsebene		Beschäftigte gesamt	
	West	Ost	West	Ost	West	Ost
	Mittelwerte in %					
Land- u. Forstwirtschaft, Gartenbau, Tierzucht u. -haltung	18	21	39	52	32	31
Bergbau / Energie	15	12	3	38	27	28
verarbeitendes Gewerbe	14	16	21	30	32	32
Baugewerbe	10	8	20	13	17	12
Kfz-Handel / Reparatur	12	9	26	24	23	22
Groß- und Einzelhandel	30	39	52	60	54	57
Verkehr / Nachrichten	24	30	38	28	32	29
Kredit / Versicherung	8	18	30	40	53	53
Dienste für Unternehmen	17	24	40	44	48	42
Gesundheitswesen / sonst. private Dienstleistungen	37	48	70	68	67	68
Gesamt	23	28	42	41	46	43

in fünf Klassen unterteilt: Betriebe mit einem mittleren Frauenanteil zwischen 30 und 70 Prozent gelten als geschlechtsintegriert, Betriebe mit 10 bis 30 Prozent Frauen werden als männerdominiert und Betriebe mit 70 bis 90 Prozent Frauen als frauendominiert bezeichnet. Wenn der Frauenanteil weniger als 10 Prozent beträgt, handelt es sich um Männerbetriebe, Frauenbetriebe beschäftigen umgekehrt über 90 Prozent Frauen.

Die Abbildung zeigt überraschende Ergebnisse: Gerade die Männerbetriebe werden in der Privatwirtschaft häufiger von Frauen geleitet als im öffentlichen Dienst. In den männerdominierten und den geschlechtsintegrierten Betrieben der Privatwirtschaft sind die Frauen in der obersten Führungsebene nur noch geringfügig besser vertreten als im öffentlichen Dienst.

In den frauendominierten Betrieben ändert sich das Bild: Hier weisen die Betriebe der Privatwirtschaft einen deutlich geringeren Frauenanteil in den Leitungspositionen auf.

Zu einer noch stärkeren Diskrepanz kommt es bei so genannten Frauenbetrieben, die in der Privatwirtschaft nur zu 37 Prozent, im öffentlichen Dienst jedoch zu 84 Prozent von Frauen geführt werden. Der Frauenanteil an Leitungspositionen in Betrieben des öffentlichen Dienstes korrespondiert folglich weitaus stärker als in der Privatwirtschaft mit dem Anteil der Frauen, die insgesamt im Betrieb beschäftigt sind.

Dieser Unterschied könnte damit zu erklären sein, dass interne Karriereleitern im öffentlichen Dienst wichtiger sind als in der Privatwirtschaft, wo Leitungsstellen häufiger von außen besetzt werden.

Aber auch die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten könnte im öffentlichen Dienst dazu beigetragen haben.

Abbildung 3 weist außerdem darauf hin, dass in beiden Sektoren die Höhe des Frauenanteils an allen Beschäftigten Einfluss auf die weibliche Präsenz in der Betriebsleitung hat: Je mehr Frauen in einem Betrieb beschäftigt sind, umso größer sind also ihre Karrierechancen. Dieses Ergebnis wird auch durch multivariate Analysen bestätigt.

Fazit

In Deutschland sind Frauen in der obersten Führungsebene von Betrieben unterrepräsentiert. Dies gilt sowohl für die Privatwirtschaft als auch für den öffentlichen Sektor. Frauen sind vor allem in den Leitungspositionen größerer Betriebe wenig präsent.

Auch die Branche hat einen nicht zu unterschätzenden Einfluss darauf, wie die Spitze eines Betriebes besetzt ist: Frauen leiten eher Betriebe im sozialen oder im Dienstleistungsbereich, Männer eher im gewerblichen Bereich. Im öffentlichen Dienst sind weitaus mehr Frauen beschäftigt als in der Privatwirtschaft. Das spiegelt sich auch in höheren Frauenanteilen auf der obersten Leitungsebene wider.

Warum sich Männer und Frauen in ihren beruflichen Entwicklungen so stark unterscheiden, kann mit diesen Daten allerdings nicht erklärt werden. Zur Beantwortung dieser Frage sind langfristig angelegte, weiterführende Längsschnittanalysen notwendig, die eine betriebliche Perspektive mit individuellen Karriereverläufen in Verbindung bringen. Anzunehmen ist jedoch, dass sowohl strukturelle Rahmenbedingungen als auch die persönliche Lebenssituation von Führungskräften darüber entscheiden, ob Frauen Karriere machen oder nicht.

Generell gilt die Empfehlung, den Fokus nicht nur auf die erhöhte Beteiligung von Frauen im Erwerbsleben zu richten. Wichtig sind Maßnahmen, die Frauen Aufstiege in hohe Positionen ermöglichen und damit auf Karriere-

Abbildung 2

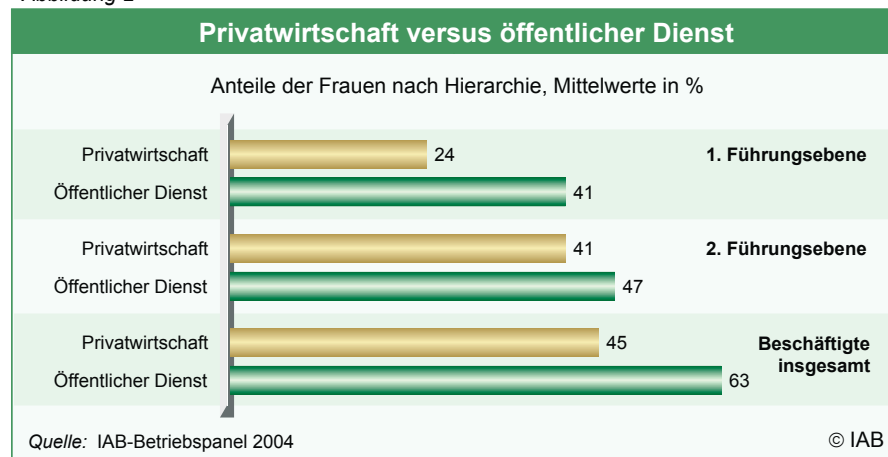
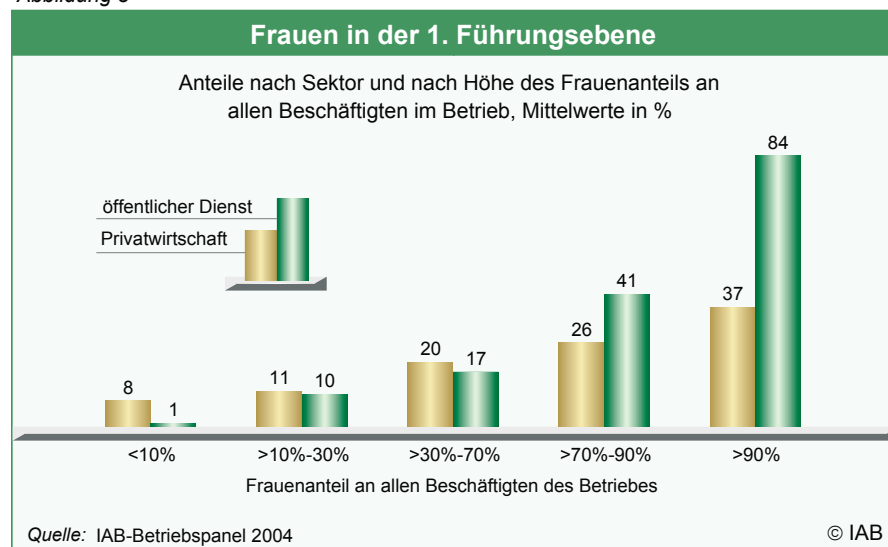


Abbildung 3



entwicklungen angelegt sind. Bei der Unterstützung dieses Prozesses wären unter anderem Mentoring-Programme, formalisierte Karrierenetze und eine geschlechtersensible Förderung des Führungsnachwuchses hilfreich.

Vor allem solche Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern und eine längere Unterbrechung im Job verhindern, würden die Partizipation von Frauen an beruflichen Karrieren erhöhen. Dazu sind sowohl bessere Möglichkeiten der Kinderbetreuung notwendig als auch betriebliche Arbeitsbedingungen, die den Flexibilisierungswünschen der Familien stärker entgegen kommen.

Literatur

Lutz Bellmann (2002): IAB-Betriebspanel: Konzeption und Anwendungsbereiche. In: Allgemeines Statistisches Archiv, 86: 177–188.

Lutz Bellmann, Susanne Kohaut et al. (2002): Das IAB-Betriebspanel – Ansatz und Analysepotenziale. In: Kleinhenz, Gerhard (Hrsg.): IAB-Kompandium Arbeitsmarkt und Berufsforschung. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, S. 13-20.

Thomas Hinz, Thomas Schübel (2001): Geschlechtersegregation in deutschen Betrieben. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 34, Nr. 3, S. 286 - 301.

Elke Holst (2005): Führungskräfte im internationalen Vergleich: Frauen in Aufsichtsräten in Deutschland meist von Arbeitnehmervertretungen entsandt. In: Wochenbericht des DIW Berlin, Jg. 72, Nr. 35, S. 505-511.

Susanne Wanger (2005): Frauen am Arbeitsmarkt – Beschäftigungsgewinne sind nur die halbe Wahrheit. In: IAB-Kurzbericht, 22 vom 24.11.2005.

Angaben zur Studie

Die IAB-Führungskräftestudie wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchgeführt. In der Studie wurde die Beteiligung von Frauen an Führungspositionen in Deutschland aus betrieblicher und individueller Perspektive untersucht. Die Auswertungen basieren auf deskriptiven und auf regressionsanalytischen Verfahren. Die vollständigen Ergebnisse der Studie werden voraussichtlich im Frühjahr 2006 veröffentlicht.

Definition der Führungspositionen

In der Studie wurden Vorgesetztenfunktionen auf der obersten, d.h. ersten, sowie auf der darunter liegenden zweiten Führungsebene berücksichtigt. Eine Vorgesetztenfunktion auf der obersten Ebene besitzen gewöhnlich Geschäftsführer(innen), Eigentümer(innen), Vorstände, Filial- und Betriebsleiter(innen).

Da im IAB-Betriebspanel Betriebe und nicht Unternehmen untersucht werden, entspricht die Definition von Führungsposition nicht notwendigerweise dem üblichen Verständnis. So zählt beispielsweise ein Filialleiter in einem Betrieb zur obersten Führungsebene, auf der Unternehmensebene würde er jedoch nur zum mittleren oder unteren Management zählen.

Drei Viertel der Betriebe in Deutschland sind Kleinstbetriebe bis 10 Beschäftigten. Um ein repräsentatives Bild für Deutschland darzustellen, wurden deshalb die Kleinstunternehmen in die Gesamtbetrachtungen mit einbezogen, wohl wissend, dass die Führungsverantwortung dort eine andere Dimension hat als in größeren Betriebseinheiten.

Datenbasis

Das IAB-Betriebspanel liefert schon seit 1993 wichtige Daten zu einer Vielzahl betrieblicher Themen. 2004 wurden Betriebe aller Branchen und Größenklassen, also auch Kleinstbetriebe, unter anderem zur Anzahl von Männern und Frauen in Führungspositionen befragt. In die repräsentative Erhebung wurden deutschlandweit knapp 16.000 Betriebe einbezogen, wovon rund 12.700 der Privatwirtschaft und rund 3.000 dem öffentlichen Sektor angehörten. Hochgerechnet handelt es sich um insgesamt mehr als zwei Millionen Betriebe.

Bei der Ermittlung der Frauenanteile an Beschäftigten insgesamt und an Führungspositionen wurden keine Vollzeitäquivalente gebildet, das heißt, eine teilzeitbeschäftigte Person wurde genauso behandelt wie eine vollzeitbeschäftigte.

Impressum

IABKurzbericht
Nr. 2 / 24.2.2006

Redaktion
Ulrich Möller, Elfriede Sonntag

Graphik & Gestaltung
Monika Pickel, Elisabeth Strauß

Technische Herstellung
PMS Offsetdruck GmbH

Rechte
Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Genehmigung des IAB gestattet

ISSN 0942-167X

Bezugsmöglichkeit

IAB Bestellservice
c/o IBRo Funk und Marketing GmbH
Kastanienweg 1
18184 Roggentin
Fax: 01804 00 38 66
E-Mail: arbeitsagentur@ibro.de

IAB im Internet: <http://www.iab.de>
Dort finden Sie unter anderem auch diesen Kurzbericht im Volltext zum Download

Rückfragen zum Inhalt an
Dr. Susanne Kohaut, Tel. 0911/179-3253,
Julia Lewerenz, Tel. 0911/179-5607
oder e-Mail: vorname.name@iab.de