

Kohaut, Susanne; Möller, Iris

**Research Report**

## Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze

IAB-Kurzbericht, No. 2/2016

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Employment Research (IAB)

*Suggested Citation:* Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2016) : Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze, IAB-Kurzbericht, No. 2/2016, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/158478>

**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.*

# IAB-Kurzbericht

2/2016

Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

## In aller Kürze

■ Auf der obersten Führungsebene privatwirtschaftlicher Betriebe ist jede vierte Position von einer Frau besetzt. Gemessen an ihrem Beschäftigtenanteil von 43 Prozent sind Frauen stark unterrepräsentiert (vgl. **Abbildung 1**). Ergebnisse des IAB-Betriebspanels zeigen, dass sich daran in den letzten zehn Jahren nahezu nichts geändert hat.

■ Auf der zweiten Führungsebene ist der Anteil von Frauen mit 39 Prozent höher und seit 2004 kontinuierlich gestiegen. Aber auch hier sind Frauen unterrepräsentiert.

■ In Ostdeutschland sind Frauen in Führungspositionen sowohl auf der ersten als auch auf der zweiten Führungsebene häufiger vertreten als im Westen. Im Gegensatz zum Westen können im Osten Zuwächse auf der ersten Führungsebene verzeichnet werden.

■ Im Dienstleistungsbereich sind Frauen häufiger in Führungspositionen zu finden als in anderen Branchen. Den höchsten Wert weist der Sektor Gesundheit, Erziehung und Unterricht auf.

■ Wenn Führungsaufgaben in Teilzeit ausgeübt werden, lassen sich familiäre Pflichten besser mit beruflichem Aufstieg verbinden. Zuletzt gab jeder zehnte privatwirtschaftliche Betrieb an, er habe Chefpositionen tatsächlich mit Teilzeitkräften besetzt. Dabei haben Frauen drei Viertel dieser Teilzeit-Führungspositionen inne.

## Führungspositionen in der Privatwirtschaft

# Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze

von Susanne Kohaut und Iris Möller

Auf den Chefetagen der Betriebe in Deutschland sind Frauen immer noch unterrepräsentiert. Daran hat sich in den letzten zehn Jahren wenig verändert. Auf der zweiten Führungsebene haben Frauen deutlich bessere Chancen. Allerdings sind sie auch hier nicht so vertreten, wie es ihrem Anteil an den Beschäftigten entsprechen würde. Eine Maßnahme, die Frauen beim Aufstieg in Top-Positionen unterstützen könnte, wird bislang in jedem zehnten Unternehmen praktiziert: Führen in Teilzeit.

## ■ Auf den Führungsetagen sind Frauen nach wie vor schlecht vertreten

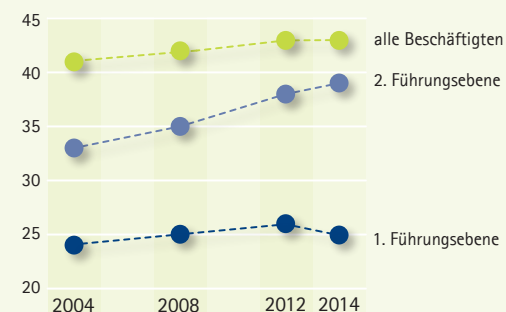
Nach einer jahrelangen, teils kontrovers geführten Diskussion wurde zum 1. Mai 2015 ein Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst beschlossen. Mit dem Gesetz soll mittelfristig der Anteil von Frauen in Führungspositionen verbessert und letztlich Chancengleichheit von Frauen und Männern erreicht werden.

Das Gesetz schreibt ab Januar 2016 eine verbindliche Frauenquote von 30 Prozent in Aufsichtsräten von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen fest. Zudem müssen diese Unternehmen ebenso wie Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien, GmbHs, eingetragene Genossenschaften und Versicherungsvereine mit mehr als 500 Arbeitnehmern Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils auch in Vorständen und auf der obersten

Abbildung 1

## Auf den Führungsetagen sind Frauen weiterhin unterrepräsentiert

Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten (nur Privatwirtschaft), in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel 2004, 2008, 2012, 2014.

© IAB

Tabelle 1

### Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze als im Westen

Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten (nur Privatwirtschaft) 2004 bis 2014, in Prozent

	Frauenanteil auf der ...		Frauenanteil an allen Beschäftigten
	1. Führungsebene	2. Führungsebene	
<b>Deutschland</b>			
2004	24	33	41
2008	25	35	42
2012	26	38	43
2014	25	39	43
<b>Westdeutschland</b>			
2004	23	32	41
2008	23	34	41
2012	25	36	43
2014	23	37	43
<b>Ostdeutschland</b>			
2004	27	37	42
2008	30	43	44
2012	31	46	45
2014	30	44	45

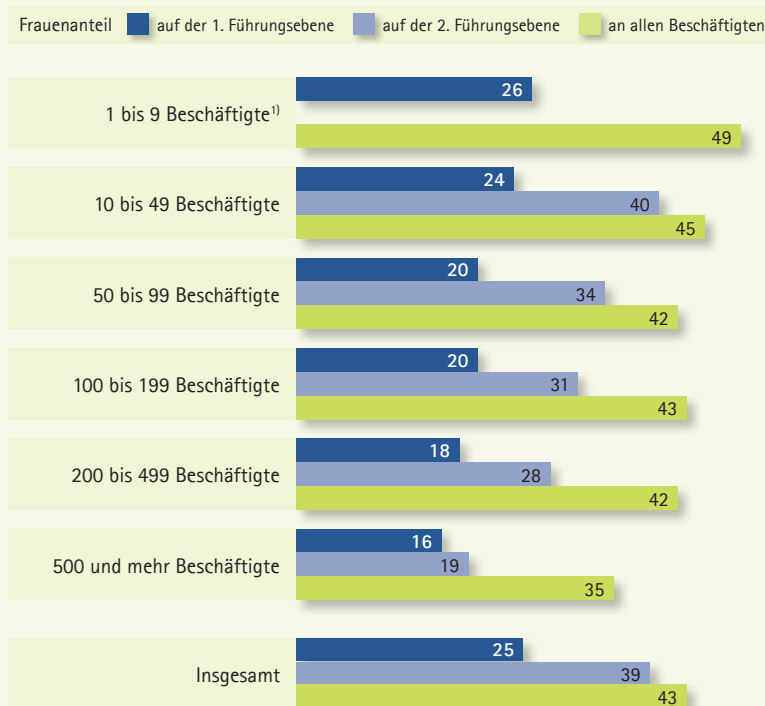
Quelle: IAB-Betriebspanel 2004, 2008, 2012, 2014.

© IAB

Abbildung 2

### In großen Betrieben kommen Frauen seltener zum Zug

Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten (nur Privatwirtschaft) 2014, in Prozent



<sup>1)</sup> Auf der 2. Führungsebene sind aufgrund geringer Fallzahl keine Werte ausgewiesen.

Quelle: IAB-Betriebspanel 2014.

© IAB

Managementebene festlegen und darüber öffentlich berichten. Damit hat Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern – wie Frankreich oder Norwegen – teilweise nachgezogen.

Von dieser Regelung sind etwa 3.500 Unternehmen in Deutschland betroffen (BMFSFJ 2015), also das wichtige, aber auch eher kleine Segment von Großunternehmen und ihr Top-Management. Die Gesamtheit der deutschen Wirtschaft und Industrie besteht jedoch aus rund 1,89 Millionen kleineren und größeren Betrieben, für die bislang keine verbindlichen Regelungen getroffen wurden.

Ob die aktuellen gesetzlichen Bestimmungen langfristig die gesamte Betriebslandschaft beeinflussen, wird in einigen Jahren beantwortet werden können. Aber wie sieht es derzeit aus? Dieser Frage kann mit den Daten des IAB-Betriebspanels nachgegangen werden (nähere Informationen zu dieser jährlichen Betriebsbefragung des IAB finden sich bei Fischer et al. 2009, Ellguth et al. 2014 oder auf der Internetseite des IAB unter <http://www.iab.de/de/erhebungen/iab-betriebspanel.aspx>). Hier werden nur Betriebe der Privatwirtschaft betrachtet, da diese im Fokus des öffentlichen Interesses stehen.

### Nur auf der zweiten Führungsebene holen die Frauen langsam auf

Seit nunmehr zehn Jahren beobachtet das IAB die Entwicklung der Anteile von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft (Kohaut/Möller 2010, 2012 und 2013). Zuletzt wurden die Arbeitgeber im IAB-Betriebspanel 2014 nach dem Frauenanteil auf der obersten und der zweiten Führungsebene gefragt (genaue Fragestellung vgl. Infokasten auf Seite 4). Seit der ersten Erhebung 2004 liegt der Anteil von Frauen auf der ersten Führungsebene relativ konstant bei rund 25 Prozent. Ebenso hat sich der Frauenanteil an allen Beschäftigten im gleichen Zeitraum kaum verändert. Auf der zweiten Führungsebene ist jedoch über die Jahre ein kontinuierlicher Anstieg zu beobachten. 2014 waren rund 39 Prozent dieser Positionen mit Frauen besetzt. Seit 2004 hat sich der Anteil um 6 Prozentpunkte erhöht (vgl. **Abbildung 1** auf der Titelseite und **Tabelle 1**). Vergleicht man diesen Wert mit dem Anteil der Frauen an der Gesamtbeschäftigung sind Frauen selbst auf dieser Ebene noch immer nicht entsprechend ihrem Anteil an den Beschäftigten (43 %) vertreten. Allerdings hat sich der Abstand weiter verringert und liegt bei nur noch 4 Prozentpunkten. Die Entwicklung auf der zweiten

Führungsebene muss allerdings in ihrer gesamtwirtschaftlichen Bedeutung relativiert werden. Denn nur in 28 Prozent aller Betriebe existiert überhaupt eine zweite Führungsebene.

### ■ Moderater Aufwärtstrend im Osten

Wie schon in den Vorjahren zeigt sich 2014 wieder, dass Frauen in Ostdeutschland häufiger Führungspositionen innehaben und auch ihr Anteil an den Beschäftigten höher ist. Seit 2004 ist der Anteil der Frauen auf der ersten Führungsebene im Osten um etwa 3 Prozentpunkte gestiegen (vgl. Tabelle 1), während in Westdeutschland keine Veränderung erkennbar ist.

Auf der zweiten Führungsebene ist seit 2004 in beiden Landesteilen ein Anstieg zu beobachten: Im Westen erhöhte sich der Frauenanteil um 5 Prozentpunkte, im Osten sogar um 7 Prozentpunkte. Allerdings fiel der Anteil der Frauen auf der zweiten Führungsebene in Ostdeutschland zuletzt etwas niedriger aus als 2012. Trotzdem sind ostdeutsche Frauen auf der zweiten Führungsebene fast ihrem Beschäftigungsanteil entsprechend repräsentiert – im Gegensatz zu Westdeutschland, wo die Differenz immer noch rund 6 Prozentpunkte beträgt.

### ■ Große Betriebe werden selten von Frauen geführt

Je größer der Betrieb, desto niedriger ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen. Dies gilt gleichermaßen für die erste wie für die zweite Führungsebene. Zwar sinkt mit steigender Betriebsgröße auch der Anteil von Frauen an der Gesamtbeschäftigung. Dennoch erhöht sich die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen mit zunehmender Beschäftigtenzahl im Betrieb (vgl. Abbildung 2).

Der Trend in Großbetrieben mit 500 und mehr Beschäftigten, der sich in den letzten Jahren abgezeichnet hatte, setzt sich 2014 nicht fort. Gegenüber 2012 ist zwar der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene um 3 Prozentpunkte und auf der zweiten Führungsebene um 7 Prozentpunkte niedriger.<sup>1</sup> Im Vergleich zu 2008 liegen die Anteile aber mit 16 Prozent (oberste Führungsebene) und mit 19 Prozent (zweite Führungsebene) immer noch auf höherem Niveau.

<sup>1</sup> Diese Ergebnisse dürfen nicht überinterpretiert werden. Dass etwa der Frauenanteil 2014 niedriger ist als 2012, kann auch an den Unschärfen liegen, die mit Stichprobenerhebungen unweigerlich verbunden sind.

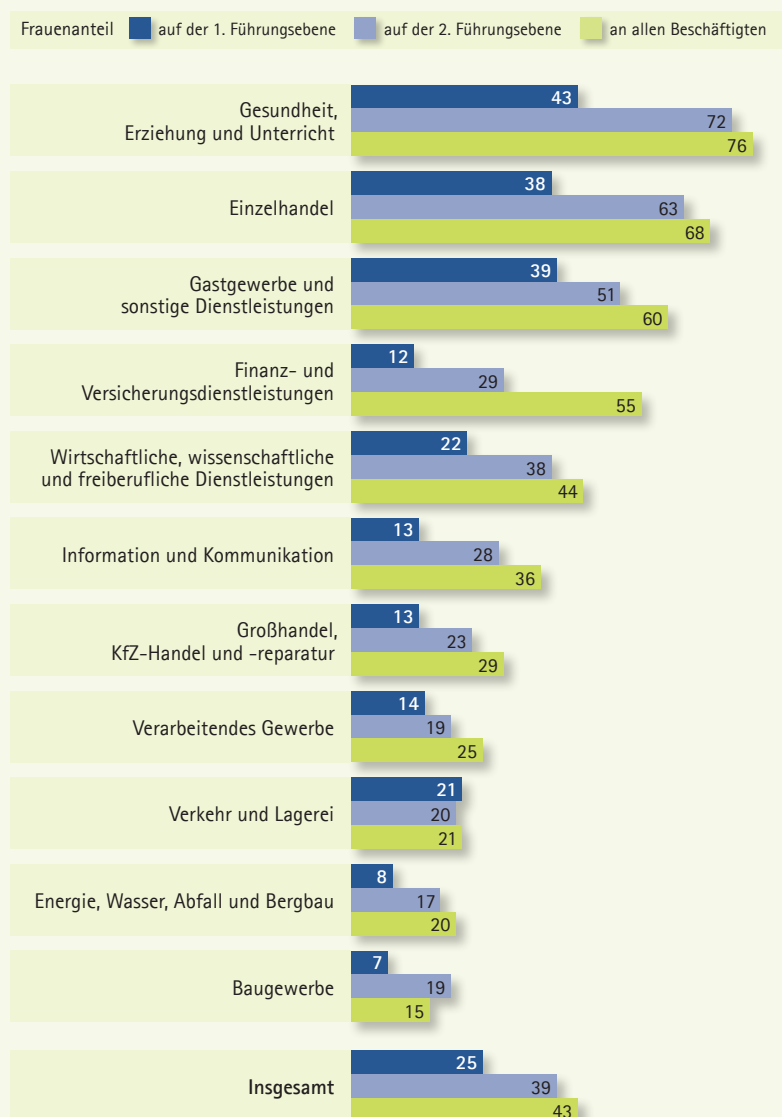
### ■ Frauen führen häufiger im Dienstleistungssektor

Viele Branchen mit einem überdurchschnittlich hohen Frauenanteil haben auch häufiger Frauen in Positionen mit Führungsverantwortung. Dies trifft insbesondere für einzelne Wirtschaftszweige im Dienstleistungssektor zu. So sind im Wirtschaftszweig „Gesundheit, Erziehung und Unterricht“ über drei Viertel aller Beschäftigten Frauen und dort sind auch die höchsten Frauenanteile sowohl auf der ersten Führungsebene mit 43 Prozent als auch auf der zweiten Führungsebene mit 72 Prozent zu verzeichnen (vgl. Abbildung 3). Im „Einzelhandel“ und

Abbildung 3

#### In allen Branchen sind Frauen auf den Führungsetagen unterrepräsentiert

Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten (nur Privatwirtschaft) 2014, in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel 2014.

© IAB

im „Gastgewerbe und sonstige Dienstleistungen“ gilt dieser Zusammenhang ebenfalls. Trotzdem bleiben Frauen vor allem auf der ersten Führungsebene – gemessen an ihrem Beschäftigtenanteil – deutlich unterrepräsentiert.

Eine Ausnahme bilden wie bereits in den Vorjahren die „Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“: In diesem Wirtschaftszweig sind mit 55 Prozent zwar überdurchschnittlich häufig Frauen beschäftigt, in Führungsverantwortung sind diese mit 12 Prozent auf der ersten und 29 Prozent auf der zweiten Führungsebene jedoch seltener als im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt zu finden. „Verkehr und Lagerei“ ist die einzige Branche, die eine ganz andere Ausnahme darstellt: Hier liegt der Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung mit 21 Prozent weit unterhalb des Durchschnitts. Daran gemessen sind

Frauen in Führungspositionen aber adäquat repräsentiert – und zwar auf beiden Führungsebenen.

## ■ Was hält Frauen von Chefetagen fern?

Die Betrachtung der letzten zehn Jahre zeigt, dass der Frauenanteil in Führungspositionen nur langsam zunimmt. Mit verschiedenen Ansätzen wird versucht, dies zu erklären. Dabei werden sowohl das individuelle Verhalten der Frauen als auch die ungleichen Chancen in den Betrieben als Gründe angeführt (Fehre/Lindstädt/Picard 2014). Unter anderem wird das Berufswahlverhalten von Frauen als ein Hindernis für weibliche Karrieren genannt. Frauen ergreifen demnach eher Berufe, die mit strukturellen Nachteilen wie geringeren Löhnen einhergehen und geringere Aufstiegsmöglichkeiten bieten.

Häufig wird argumentiert, dass Frauen die weiblichen Vorbilder in Führungspositionen fehlen und sie zu wenig Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten haben. Auch die in Westdeutschland immer noch weit verbreitete traditionelle Arbeitsteilung in den Familien erschwert den Frauen zudem das berufliche Fortkommen, da sie aufgrund von Betreuungspflichten und den damit verbundenen zeitlichen Restriktionen ihre Karriereabsichten zurückstellen.

Die geringere Anzahl weiblicher Führungskräfte trägt dazu bei, dass mögliche Stereotype nur allmählich abgebaut werden. Es könnte auch eine Rolle spielen, dass der Zugang zu karriereförderlichen informellen Netzwerken für Frauen immer noch nicht selbstverständlich ist. Ebenso ist das Phänomen der „gläsernen Decke“ weiterhin zu beobachten: Es besagt, dass Frauen zwar in mittlere Führungspositionen aufsteigen, jedoch kaum den Sprung in die wenigen Top-Positionen schaffen. Ein Weg, um an dieser Stelle anzusetzen und den Frauenanteil zu erhöhen, ist sicherlich die Festlegung einer gesetzlichen Quote – auch wenn diese zunächst nur für den Aufsichtsrat gilt.

Neben diesen gesetzlichen Regelungen können jedoch auch andere Maßnahmen auf betrieblicher Ebene Frauen den Weg in Führungspositionen ebnen. Hierzu zählen beispielsweise Mentoringprogramme, die eingesetzt werden, um gezielt den weiblichen Führungsnachwuchs zu fördern. Allerdings werden solche Maßnahmen relativ selten angeboten: 2 Prozent aller Betriebe gaben im IAB-Betriebspanel 2012 an, Frauen speziell zu fördern, beispielsweise durch Mentoring, Frauenförderpläne oder Ähnliches

### i IAB-Betriebspanel – konkrete Fragestellung zum Themenschwerpunkt „Führen in Teilzeit“

70. Im Folgenden geht es um die Führungsstruktur in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle. Oft gibt es verschiedene Ebenen. Die Führungskräfte auf jeder Ebene haben für die darunterliegenden Ebenen eine Vorgesetztenfunktion.

a) Wie viele Personen insgesamt haben in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle eine Vorgesetztenfunktion auf der obersten Ebene (Geschäftsführung, Eigentümer, Vorstand, Filialleitung, Betriebsleitung)?

b) Und wie viele davon sind Frauen? a) insgesamt b) davon Frauen

Interv.: Falls „keine“: Bitte „0“ eintragen!

71. a) Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle unterhalb der obersten Führungsebene noch eine zweite Führungsebene?

Ja .....  Nein .....  ► weiter mit Frage 72!

b) Wie viele Personen insgesamt haben eine Vorgesetztenfunktion auf dieser zweiten Führungsebene?

c) Und wie viele davon sind Frauen? b) insgesamt c) davon Frauen

Interv.: Falls „keine“: Bitte „0“ eintragen!

72. a) Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle die Möglichkeit, Vorgesetztenpositionen auf den beiden oben angesprochenen Ebenen in Teilzeit auszuüben?

Ja .....  Nein .....  ► weiter mit Frage 73!

b) Wenn ja: Wird diese Möglichkeit von Vorgesetzten in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle genutzt?

Ja .....  Nein .....  ► weiter mit Frage 73!

c) Wenn ja: Von wie vielen Vorgesetzten insgesamt wird diese Möglichkeit genutzt?

d) Und wie viele davon sind Frauen? c) insgesamt d) davon Frauen

Interv.: Falls „keine“: Bitte „0“ eintragen!

(Bechmann et al. 2013). Knapp ein Viertel der Betriebe nimmt bei der Gestaltung der Arbeitszeiten Rücksicht auf die Belange von Beschäftigten mit Betreuungspflichten, um ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. Was von den Beschäftigten allgemein als hilfreich angesehen wird, kann auch für Führungskräfte wichtig sein.

Um Frauen bei der Übernahme von Führungsverantwortung zu unterstützen, könnten Betriebe deshalb deren Arbeitszeitwünschen entgegenkommen und Führungspositionen auch in Teilzeit ermöglichen. Denn ein Grund für die Unterrepräsentanz liegt sicherlich auch in den Schwierigkeiten, Beruf und Familie zu vereinbaren. Häufig überschneidet sich die Phase der Familiengründung zeitlich mit der wichtigen Phase der Karrierebildung. Nach wie vor tragen Frauen die Hauptverantwortung für Kinder und Familie (Fehre/Lindstädt/Picard 2014) und wünschen sich eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Eine Verkürzung der Arbeitszeit könnte Erleichterung wie Motivation für qualifizierte Frauen sein. Aber auch Männer in Führungspositionen könnten von einer geringeren zeitlichen Belastung profitieren. Probleme, wie sie bei anderen Teilzeittätigkeiten auftreten können, beispielsweise zu geringes Einkommen mit der Gefahr der Altersarmut oder schlechte Karrierechancen, sollten hier in der Regel weniger relevant sein. Die Diskussion um Teilzeitarbeit von Managern ist folglich eher durch arbeitsorganisatorische Aspekte und normative Erwartungshaltungen geprägt. Führungsaufgaben gelten häufig immer noch als unteilbar: Eine Reduzierung der Arbeitszeit lasse sich aufgrund der großen Verantwortung für die Planung, Steuerung und Kontrolle ihrer Organisationseinheit nicht oder nur schwer verwirklichen. Hinzu kommt, dass der hohe berufliche Status eines Managers oft mit einem großen zeitlichen Engagement gleichgesetzt wird. Lange Arbeitszeiten gelten nach wie vor als Indikator für die Unentbehrlichkeit von Mitarbeitern und wirken einer Umsetzung von Führungspositionen mit reduziertem Stundenumfang entgegen (Hipp/Stuth 2013).

Dieser traditionelle Karrierebegriff mit uneingeschränkter Erreichbarkeit und langen Arbeitszeiten macht besonders Frauen die Entscheidung für eine Managementaufgabe schwer. Wenn Führungspositionen auch in Teilzeit ausgeübt werden können, ist einerseits der Zugang für Frauen leichter. Andererseits kann sich damit auch die Akzeptanz für Männer, die Teilzeit arbeiten, erhöhen (Hipp/Stuth 2013). Hier

könnten Betriebe ansetzen und Führungspositionen auch in Teilzeit anbieten.

## ■ Führen in Teilzeit

### Jeder zehnte Betrieb nutzt diese Möglichkeit

Bislang gibt es kaum empirisch gesicherte Erkenntnisse darüber, wie häufig Betriebe Führungspositionen in Teilzeit möglich machen. Deshalb wurde im IAB-Betriebspanel 2014 erstmals gefragt, ob in Betrieben die Möglichkeit, in Teilzeit zu führen, grundsätzlich existiert und wenn ja, wie häufig diese Möglichkeit genutzt wird (vgl. Infokasten auf Seite 4).

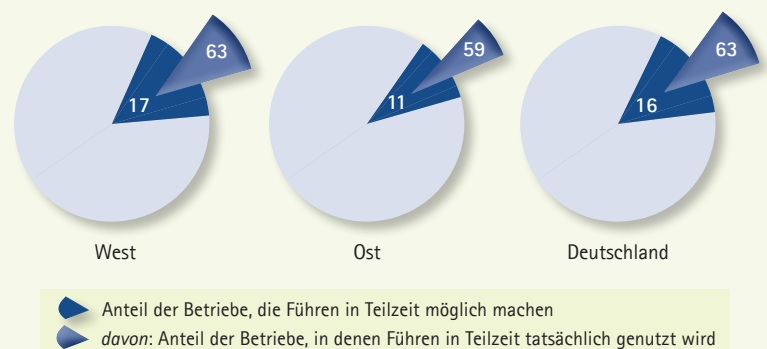
Rund 16 Prozent der Befragten geben an, dass in ihrem Betrieb – auf der ersten oder auf der zweiten Führungsebene – die Möglichkeit zur Führung in Teilzeit besteht. Im Umkehrschluss bedeutet das allerdings, dass in der überwiegenden Mehrzahl der Betriebe das Ausüben einer Vorgesetztenposition mit reduzierter Arbeitszeit nicht möglich ist. In Westdeutschland besteht die Möglichkeit zum Führen in Teilzeit mit 17 Prozent der Betriebe häufiger als in Ostdeutschland mit 11 Prozent der Betriebe (vgl. Abbildung 4).

Die generelle Möglichkeit, Führungsaufgaben in Teilzeit auszuüben, sagt noch nichts über die tatsächliche Nutzung aus. Von der Teilgruppe der Betriebe, in denen diese Möglichkeit besteht (16 %), machen rund 63 Prozent auch wirklich Gebrauch davon. Bezogen auf alle Betriebe in der Privatwirtschaft bedeutet das, dass in jedem zehnten Betrieb mindestens eine Vorgesetztenposition auf der ersten oder der zweiten Führungsebene existiert, die

Abbildung 4

### In westdeutschen Betrieben ist Führen in Teilzeit häufiger möglich

Anteile der Betriebe, die Führen in Teilzeit ermöglichen und praktizieren (nur Privatwirtschaft) 2014, in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel 2014.

© IAB



in Teilzeit ausgeübt wird. Bei der Inanspruchnahme dieser Option spielt möglicherweise auch eine Rolle, dass Führen in Teilzeit z. B. im Kontext von Betreuungspflichten nur für einen begrenzten Zeitraum von Interesse sein dürfte.

Tabelle 2

### Das Angebot an Teilzeit-Führungspositionen steigt mit der Betriebsgröße

Anteile der Betriebe, die Führen in Teilzeit ermöglichen und praktizieren sowie Frauenanteile an allen Beschäftigten (nur Privatwirtschaft) 2014, in Prozent

Betriebe mit ... Beschäftigten	Anteil der Betriebe, die Führen in Teilzeit ermöglichen	davon: Betriebe, in denen Führen in Teilzeit tatsächlich genutzt wird	Frauenanteil an allen Beschäftigten
1 bis 9	14	61	49
10 bis 49	20	65	45
50 bis 99	23	69	42
100 bis 199	27	66	43
200 bis 499	30	48	42
500 und mehr	37	53	35
<b>Alle Betriebe</b>	<b>16</b>	<b>63</b>	<b>43</b>

Quelle: IAB-Betriebspanel 2014.

© IAB

Tabelle 3

### Vor allem Dienstleistungsbetriebe machen Führen in Teilzeit möglich

Anteile der Betriebe, die Führen in Teilzeit ermöglichen und praktizieren sowie Frauenanteile an allen Beschäftigten (nur Privatwirtschaft) 2014, in Prozent

Wirtschaftszweige	Anteil der Betriebe, die Führen in Teilzeit ermöglichen	davon: Betriebe, in denen Führen in Teilzeit tatsächlich genutzt wird	Frauenanteil an allen Beschäftigten
Gesundheit, Erziehung und Unterricht	26	63	76
Information und Kommunikation	22	46	36
Einzelhandel	21	72	68
Wirtschaftliche, wissenschaftliche und freiberufliche Dienstleistungen	18	66	44
Gastgewerbe und sonstige Dienstleistungen	13	53	60
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	13	36	55
Verkehr und Lagerei	12	66	21
Energie, Wasser, Abfall und Bergbau	12	45	20
Verarbeitendes Gewerbe	12	61	25
Großhandel, Kfz-Handel und -reparatur	12	55	29
Baugewerbe	6	81	15
<b>Insgesamt</b>	<b>16</b>	<b>63</b>	<b>43</b>

Quelle: IAB-Betriebspanel 2014.

© IAB

Ostdeutsche Betriebe nutzen diese Möglichkeit wiederum weniger als westdeutsche (59 % von den 11 %, bei denen Führen in Teilzeit möglich ist). Das überrascht nicht, da ostdeutsche Frauen traditionell seltener in Teilzeit arbeiten, was sich auch aus einem anderen Umgang mit Betreuungs- und Haushaltspflichten erklären lässt (Kleinert 2011). Insgesamt ist die Teilzeitbeschäftigung im Westen mit 29 Prozent etwas höher als in Ostdeutschland mit rund 26 Prozent.

### In großen Betrieben ist Führen in Teilzeit eher möglich

Es sind vor allem größere Betriebe, die Teilzeitführung ermöglichen: Von allen Großbetrieben mit 500 und mehr Beschäftigten geben 37 Prozent an, Führungspositionen könnten auch mit reduzierter Stundenzahl ausgeübt werden. In Kleinstbetrieben mit 1 bis 9 Beschäftigten gilt dies hingegen nur für 14 Prozent (vgl. Tabelle 2).

Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass Führungsverantwortung in kleinen Betrieben weniger leicht auf mehrere Schultern verteilt werden kann. Darüber hinaus haben größere Unternehmen in der Regel eine Personalabteilung, die entsprechende Teilzeitkonzepte für Führungskräfte eher entwickeln und umsetzen kann. Festzuhalten ist also, dass mit zunehmender Betriebsgröße einerseits der Anteil von Frauen sowohl an der Gesamtbeschäftigung als auch in Führungspositionen sinkt. Gleichzeitig steigt die Bereitschaft der Betriebe, Führung in Teilzeit zu ermöglichen.

Bei der tatsächlichen Umsetzung dieser Möglichkeit zeigt sich allerdings ein etwas anderes Bild: Von den kleineren Betrieben mit bis zu 200 Beschäftigten (in denen Führen in Teilzeit möglich ist) geben je nach Größenklasse zwischen 61 und 69 Prozent an, dass in ihrem Betrieb tatsächlich auch Führungskräfte in Teilzeit arbeiten. Bei den Großbetrieben mit 200 und mehr Beschäftigten ist Führen in Teilzeit zwar häufiger möglich, aber nur rund die Hälfte dieser Betriebe beschäftigt tatsächlich Teilzeit-Führungskräfte.

### Branchen mit hohen Frauenanteilen ermöglichen Führen in Teilzeit häufiger

In Bezug auf die Branchen sind es im Wesentlichen die Wirtschaftszweige mit hohen Anteilen von Frauen an der Gesamtbeschäftigung und in Führungspositionen, die auch die Möglichkeit zur Teilzeitführung anbieten (Ausnahme: „Gastgewerbe und sonstige Dienstleistungen“, vgl. Tabelle 3). Allen voran bietet

der Sektor „Gesundheit, Erziehung und Unterricht“ – mit dem höchsten Frauenanteil (76 %) an den Beschäftigten und in Führungspositionen (43 % auf der ersten und 72 % auf der zweiten Führungsebene) – mit 26 Prozent am häufigsten die Möglichkeit, Führung in Teilzeit auszuüben. Eine ähnliche Relation ist im Sektor „Einzelhandel“ zu finden. Diese beiden Wirtschaftszweige zeichnen sich auch durch überdurchschnittlich hohe Teilzeitquoten insgesamt aus. Im Bereich „Gastgewerbe und sonstige Dienstleistungen“ hingegen stehen hohe Frauenanteile an den Beschäftigten und in Führungspositionen sowie hohe Teilzeitquoten einem eher unterdurchschnittlichen Anteil von Betrieben gegenüber, die Führen in Teilzeit ermöglichen (13 %).

Betrachtet man nun wiederum die Untergruppe der Betriebe, in denen tatsächlich auch Führungskräfte in Teilzeit arbeiten, dann variieren die Anteile stark. Während in den „Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“ nur rund ein Drittel der Betriebe mit möglicher Teilzeitführung diese Möglichkeit auch nutzt, sind es im „Einzelhandel“ über 70 Prozent – obwohl in beiden Branchen der Anteil der weiblichen Beschäftigten überdurchschnittlich hoch ist.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Führen in Teilzeit eine eher selten genutzte Maßnahme ist, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. In rund 10 Prozent aller Betriebe der Privatwirtschaft gibt es tatsächlich Führungspositionen, die in Teilzeit ausgeübt werden – und meistens handelt es sich dabei um eine oder zwei Führungspositionen auf der ersten oder zweiten Führungsebene in dem Betrieb. Wie zu erwarten, ist Führen in Teilzeit ein überwiegend weibliches Phänomen: Drei Viertel aller Vorgesetzten, die ihre Führungsposition in Teilzeit ausüben, sind Frauen.

## ■ Fazit

In Deutschland sind Frauen auf der obersten Führungsetage privatwirtschaftlicher Betriebe nach wie vor seltener vertreten, als es ihrem Anteil an den Beschäftigten entspräche: 25 Prozent der höchsten Führungspositionen sind mit Frauen besetzt. Mit den Daten des IAB-Betriebspanels kann die Entwicklung mittlerweile über zehn Jahre verfolgt werden. Sie zeigen, dass vor allem auf der ersten Führungsebene kaum Fortschritte zu beobachten sind. Dies gilt sowohl für West- als auch für Ostdeutschland. Im Osten gelingt es Frauen dennoch deutlich öfter, Führungspositionen zu besetzen.



Dr. Iris Möller  
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin  
im Forschungsbereich „Betriebe und  
Beschäftigung“ im IAB.  
iris.moeller@iab.de



Dr. Susanne Kohaut  
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin  
im Forschungsbereich „Betriebe und  
Beschäftigung“ im IAB.  
susanne.kohaut@iab.de

Als problematisch ist zu bewerten, dass Frauen mit Führungsaufgaben insbesondere in Großbetrieben stark unterrepräsentiert sind. Denn Führungspositionen in solchen Unternehmen haben eine größere Bedeutung als in Klein- und Mittelbetrieben, da sie mit mehr Einfluss und besseren Verdienstmöglichkeiten verbunden sind. Die öffentliche Debatte hat hier nicht zu dem gewünschten Ergebnis geführt.

Bei der Betrachtung der Branchen wird deutlich, dass sich an den grundsätzlichen Strukturen wenig verändert. Vor allem in den „Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“ sind Frauen mit Führungsaufgaben rar, obwohl überdurchschnittlich viele Frauen dort arbeiten. In den Branchen „Gesundheit, Erziehung und Unterricht“, dem „Einzelhandel“ und dem „Gastgewerbe“ gehen überdurchschnittliche Frauenanteile an den Beschäftigten auch mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil von Frauen auf der ersten Führungsebene einher.

Auf der zweiten Führungsebene sieht es für Frauen insgesamt besser aus. Dort ist ihr Anteil mit 39 Prozent deutlich höher als auf der ersten Ebene und entwickelt sich seit 2004 positiv.

Warum berufliche Karrieren von Frauen und Männern so ungleich verlaufen, kann mit den vorliegenden Daten nicht geklärt werden. Anzunehmen ist jedoch, dass sowohl betriebliche Rahmenbedingungen als auch die persönliche Lebenssituation von potenziellen Führungskräften darüber entscheiden, ob sie in Führungspositionen aufsteigen. Hier ergeben sich Ansatzpunkte für Unternehmen: Sie könnten beispielsweise bessere Voraussetzungen schaffen, um die zeitliche und räumliche Flexibilität von Beschäftigten erhöhen. Dazu zählt die Möglichkeit zur Home-Office-Arbeit ebenso wie das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeit- oder Lebensarbeitszeitkonten. Die Bereitschaft von Arbeitgebern,



im Bedarfsfall Führen mit reduzierter Arbeitszeit zu ermöglichen, kann insbesondere für Personen mit Betreuungspflichten einen Weg darstellen, den beruflichen Aufstieg trotz familiärer Pflichten zu meistern. Bislang wird diese Möglichkeit allerdings selten genutzt: Etwa jeder zehnte Betrieb der Privatwirtschaft hat Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass sich der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene privatwirtschaftlicher Betriebe im beobachteten Zeitraum kaum verändert hat. Die freiwillige Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft von 2001 hat auf dieser Ebene offensichtlich kaum Wirkung gezeigt. Es bleibt abzuwarten, ob das nun verabschiedete Gesetz zu der gewünschten Erhöhung der Frauenquote auf den Chefetagen der Betriebe in Deutschland führt.

## Literatur

- Bechmann, Sebastian; Dahms, Vera; Tschersich, Nikolai; Frei, Marek; Leber, Ute; Schwengler, Barbara (2013): Beschäftigungsmuster von Frauen und Männern. Auswertungen des IAB-Betriebspanels 2012, [IAB-Forschungsbericht Nr. 14](#).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [BMFSFJ] (2015): <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=88098.html> (Zugriff am 14.07.2015).
- Ellguth, Peter; Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2014): [The IAB Establishment Panel – methodological essentials and data quality](#). In: Journal for Labour Market Research Vol. 47, No. 1-2, S. 27-41.
- Fehre, Kerstin; Lindstädt, Hagen; Picard, Alexander (2014): Förderung von Frauen in Führungspositionen: Bezugsrahmen und empirische Analyse der unternehmerischen Maßnahmen. *zfbf, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 66, S. 37-68.
- Fischer, Gabriele; Janik, Florian; Müller, Dana; Schmucker, Alexandra (2009): [The IAB Establishment Panel. Things users should know](#). In: Schmollers Jahrbuch. Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 129, S. 133-148.
- Hipp, Lena; Stuth, Stefan (2013): Management und Teilzeit? Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Managern und Managerinnen in Europa. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 65, S. 101-128.
- Kleinert, Corinna (2011): West/Ost-Vergleich: Ostdeutsche Frauen häufiger in Führungspositionen. [IAB-Kurzbericht Nr. 3](#).
- Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2010): Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. [IAB-Kurzbericht Nr. 6](#).
- Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2012): [Führungspositionen in Deutschland: Im Osten sind die Frauen einen Schritt voraus](#). IAB-Forum Nr. 1.
- Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2013): Frauen in Führungspositionen: Punktgewinn in westdeutschen Großbetrieben. [IAB-Kurzbericht Nr. 23](#).