

Schmidt, Jörg; Stette, Oliver

**Research Report**

## Frauen in Führungspositionen: Empirische Befunde auf Basis des IW-Personalpanels 2017

IW-Report, No. 14/2018

**Provided in Cooperation with:**

German Economic Institute (IW), Cologne

*Suggested Citation:* Schmidt, Jörg; Stette, Oliver (2018) : Frauen in Führungspositionen: Empirische Befunde auf Basis des IW-Personalpanels 2017, IW-Report, No. 14/2018, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/178623>

**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.*



# **IW-Report 14/2018**

## **Frauen in Führungspositionen**

Empirische Befunde auf Basis des IW-Personalpanels 2017  
Jörg Schmidt, Oliver Stettes

Köln, 30.04.2018

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b>	<b>3</b>
<b>1 Motivation</b>	<b>4</b>
<b>2 Daten und Methodik</b>	<b>6</b>
<b>3 Zur Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in deutschen Unternehmen</b>	<b>9</b>
3.1 Grundlegende Befunde	9
3.2 Verteilungsanalyse	10
3.3 Zwischenfazit	13
<b>4 Zur Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen nach ausgewählten Unternehmensmerkmalen</b>	<b>15</b>
4.1 Branche und Unternehmensgröße	15
4.2 Führung in Teilzeit und Führungskräfteentwicklung	17
4.3 Besetzungsverfahren	20
<b>5 Welche Faktoren haben einen Einfluss auf den Frauenanteil in Führungspositionen?</b>	<b>24</b>
5.1 Schätzstrategie	24
5.2 Variablenauswahl	26
5.3 Determinanten des Frauenanteils in Führungspositionen	28
5.4 Der Einfluss von Beförderungskriterien auf die Präsenz von Frauen in Führungspositionen	30
<b>6 Schlussfolgerungen</b>	<b>34</b>
<b>Anhang</b>	<b>35</b>
<b>Literatur</b>	<b>39</b>
<b>Abstract</b>	<b>42</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>43</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>43</b>

### **JEL-Klassifikation:**

J 16 – Geschlechtsspezifische Ökonomik

M51 – Personalpolitik; Karriere

## Zusammenfassung

Seit langer Zeit wird in der Öffentlichkeit kontrovers über die Vertretung von Frauen in Führungspositionen diskutiert. Die vorliegende IW-Studie untersucht, welche Faktoren einen Einfluss auf die Vertretung von Frauen in Führungspositionen in deutschen Unternehmen haben. Die repräsentativen Daten des IW Personalpanels aus dem Frühjahr 2017 zeigen, dass der Anteil von Frauen unter den Führungskräften und ihr Anteil unter den Bewerbungen um vakante Führungspositionen nah beieinander liegen und im Durchschnitt rund 29 bzw. 32 Prozent betragen. In der Metall- und Elektro-Industrie sind im Durchschnitt unter den Führungskräften sogar anteilig mehr Frauen zu finden als unter den Bewerbungen um vakante Führungspositionen.

Die Befunde leisten damit einen wichtigen Beitrag für die Frage, inwiefern Frauen in Leitungsfunktionen in einem angemessenen Umfang repräsentiert sind. Die Kritik an vermeintlich zu wenig ambitionierten Zielquoten in Unternehmen, die unter die Selbstverpflichtung des Gesetzes zur angemessenen Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen fallen, läuft ins Leere, wenn sich relativ wenige Frauen für Führungspositionen bewerben. Grundsätzlich ist der Anteil weiblicher Führungskräfte zwar auch dort besonders groß, wo der Frauenanteil unter den Belegschaftsangehörigen hoch ausfällt. Allerdings weicht in Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Frauenanteil unter den Beschäftigten tendenziell die Quote weiblicher Führungskräfte von dem Anteil der Frauen an den Bewerbungen um Führungspositionen am stärksten ab.

Die multivariaten Auswertungen bestätigen zudem, dass der Anteil von Frauen an den Bewerbungen für Führungspositionen und ihr Anteil unter den Beschäftigten eines Unternehmens in einem signifikanten Zusammenhang mit dem Frauenanteil in Führungspositionen stehen. Insofern dürften interne gegenüber externen Kandidatinnen stärker in den Blick geraten, wenn der Frauenanteil unter den Beschäftigten im eigenen Unternehmen höher ausfällt (home bias). Führung in Teilzeit korreliert ebenfalls signifikant positiv mit dem Frauenanteil in Leitungsfunktionen. Andere Unternehmensmerkmale, die – wie zum Beispiel die Branche, Unternehmensgröße oder das Vorhandensein einer betrieblichen Interessenvertretung – auch in der öffentlichen Debatte häufig adressiert werden, stehen hingegen mit dem Ausmaß der Vertretung von Frauen in Führungspositionen nicht in einem erkennbaren Zusammenhang.

## 1 Motivation

Seit langer Zeit wird in der Öffentlichkeit kontrovers über die Vertretung von Frauen in Führungspositionen diskutiert<sup>1</sup>. Häufig stehen dabei die größten und börsennotierten Unternehmen im Mittelpunkt, deren Fortschritte anhand verschiedener Indikatoren und vor allem anhand des Frauenanteils in Vorständen, Geschäftsführungen und Aufsichtsräten regelmäßig und detailliert untersucht werden (vgl. z. B. Holst/Wrohlich, 2018; FidAR, 2017). Das öffentliche Interesse dürfte auch auf die seit 2016 geltende (starre) Geschlechterquote zurückzuführen sein, die für neu zu besetzende Aufsichtsratsposten von börsennotierten und voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen gilt. Börsennotierte oder mitbestimmungspflichtige Unternehmen sind zudem verpflichtet, eigene Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils für ihre Aufsichtsräte, Vorstände sowie obersten Managementebenen festzulegen und öffentlich in ihren Lageberichten darüber zu informieren (BMFSFJ, 2017; FührungsGleichberG, 2017). Die Fokussierung auf die größten und börsennotierten Unternehmen ist an die gleichstellungspolitische Strategie der EU-Kommission (2016–2019) angelehnt, die sich unter anderem das Ziel gesetzt hat, „eine ausgewogenere Vertretung von Frauen und Männern in wirtschaftlichen Führungspositionen“ erreichen zu wollen und einen Anteil des unterrepräsentierten Geschlechts von 40 Prozent unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften anstrebt (EU, 2016, 14).

Vor diesem Hintergrund bleibt allerdings unklar, warum sich die politische Debatte häufig auf die Einführung einer Quote zuspitzt und die Ursachen für eine geringere Vertretung von Frauen in Führungspositionen in der Diskussion wenig Beachtung finden. Zudem besteht bei einer Fokussierung auf die größten Unternehmen die Gefahr, dass die entsprechenden Ergebnisse als repräsentativ für die Gesamtwirtschaft angesehen werden. Um den Blickwinkel zu erweitern und eine valide Grundlage für eine Ursachenanalyse bereitzustellen, sind daher repräsentative Daten erforderlich. Beispielsweise verdeutlichen Daten zur zeitlichen Entwicklung der Vertretung von Frauen in Führungspositionen, dass der durchschnittliche Frauenanteil an den Führungskräften in der Privatwirtschaft zwischen 1995 und 2015 von 20 Prozent auf 30 Prozent angestiegen ist und damit stärker zugenommen hat als der Frauenanteil an den abhängig Beschäftigten, der sich im gleichen Zeitraum von 38 Prozent auf 45 Prozent erhöht hat (vgl. Holst/Friedrich, 2017, 20). Auf betrieblicher Ebene wuchs der Frauenanteil auf der zweiten Führungsebene im Zeitraum von 2004 bis 2016 von 33 Prozent auf 40 Prozent und damit stärker als der Frauenanteil an allen Beschäftigten, der um drei Prozentpunkte auf 44 Prozent zunahm (vgl. Kohaut/Möller, 2017, 2). Allerdings erhöhte sich der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene in diesem Zeitraum nur geringfügig von 24 Prozent auf 26 Prozent (Kohaut/Möller, 2017).

Während für die Besetzung der zweiten Führungsebene Rekrutierungs- und Beförderungsentscheidungen maßgeblich sind, ist auf der obersten Führungsebene noch ein weiterer Aspekt zu beachten, der häufig vernachlässigt wird: Hier dürfte die Bereitschaft zur Gründung eines Unternehmens und zur Ausübung einer selbstständigen Tätigkeit von besonderer Bedeutung sein (vgl. Schmidt, 2016). Dies gilt insbesondere bei einer gesamtwirtschaftlichen Analyse, da in

---

<sup>1</sup> Sollte in der vorliegenden Publikation aus Gründen einer besseren Lesbarkeit allein die männliche Form verwendet werden, so schließt dies eine adäquate weibliche Form gleichberechtigt ein.

Kleinst-unternehmen (1 bis 9 Beschäftigte), die den weit überwiegenden Anteil der Betriebe ausmachen, die Geschäftsleitung voraussichtlich sehr häufig von den Eigentümerinnen und Eigentümern selbst ausgeübt wird.

Da der Schwerpunkt der empirischen Forschung vor allem auf der Frage liegt, inwiefern Frauen in angemessenem Umfang in Führungspositionen vertreten sind, werden in der Analyse häufig sogenannte Repräsentanzmaße herangezogen. Diesen Indikatoren liegt im Allgemeinen die Annahme zugrunde, dass Frauen in Führungspositionen entsprechend ihrem Anteil an den Beschäftigten repräsentiert sein sollten, wenn sie die gleichen Zugangschancen in Führungspositionen haben wie Männer (vgl. etwa Holst/Friedrich, 2016; Kienbaum, 2015; Kohaut/Möller, 2017). Dieser Annahme liegen aber zwei weitere Hypothesen zugrunde. Erstens wird unterstellt, dass innerhalb einer Vergleichsgruppe – zum Beispiel innerhalb eines Betriebs oder einer Branche oder der Gesamtwirtschaft – eine Verteilung von Frauen und Männern entsprechend ihrer Berufe vorliegt, die auch gleichermaßen Möglichkeiten zum beruflichen Aufstieg bieten. Der Zugang zu einer konkreten Führungsposition setzt grundsätzlich die Existenz von fachlichen Kompetenzen und Wissen sowie die entsprechende Berufserfahrung voraus (Hammermann/Stettes, 2018; Kay, 2007). In ihrer Berufswahl setzen die Geschlechter aber weiterhin unterschiedliche Schwerpunkte, wodurch die Aufstiegsperspektiven in einem Unternehmen auch davon abhängen, wie viele Führungspositionen in welchen Funktionsbereichen eingerichtet sind. Zweitens gehen die bisherigen Repräsentanzanalysen davon aus, dass sich Frauen auch in Relation zu ihrem Anteil an allen Beschäftigten für Führungspositionen bewerben würden. Eine Bestätigung dieser Hypothese auf Basis repräsentativer Daten steht nach Kenntnis der Autoren bislang aus. Es wäre aber denkbar, dass sich Frauen aus unterschiedlichen Gründen seltener als Männer für Führungspositionen bewerben.

Der vorliegende Beitrag greift den letztgenannten Aspekt explizit auf. Auf Basis des IW-Personalpanels wird der Frage nachgegangen, welchen Einfluss der Frauenanteil an den Bewerbungen für Führungspositionen in einem Unternehmen auf den Frauenanteil in Führungspositionen hat. Auf diese Weise wird die Diskussion über die angemessene Vertretung von Frauen und Männern in Leitungsfunktionen um einen neuen Aspekt erweitert.

Der Beitrag gliedert sich wie folgt: Zunächst wird in Abschnitt 2 die Datengrundlage und Methodik erläutert. In Abschnitt 3 werden dann die grundlegenden Befunde zur Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen, unter den Bewerbungen für Führungspositionen und unter den Beschäftigten vorgestellt und in Abschnitt 4 anhand von verschiedenen unternehmensbezogenen Merkmalen differenziert betrachtet. In Abschnitt 5 folgen multivariate Analysen, um den Einfluss bestimmter unternehmensbezogener Merkmale bzw. personalpolitischer Maßnahmen unter sonst gleichen Bedingungen auf den Frauenanteil in Führungspositionen herauszuarbeiten. Die Analyse kann damit erste Hinweise auf mögliche Maßnahmen oder Strukturmerkmale geben, die mit einem höheren oder niedrigeren Frauenanteil in Führungspositionen zusammenhängen. Abschnitt 6 ordnet die Befunde mit Blick auf die aktuelle Debatte ein.

## 2 Daten und Methodik

Das IW-Personalpanel ist eine regelmäßige Befragung von Personalverantwortlichen und Geschäftsführern, die mehrmals pro Jahr durchgeführt wird (vgl. IW Consult, 2017). Insgesamt liegen für die vorliegende Auswertung rund 1.200 Antworten in Deutschland vor, die an der Befragungswelle im Frühjahr 2017 teilgenommen haben. Die Ergebnisse werden repräsentativ auf Basis einer 4x3 Matrix für vier Sektoren und drei Unternehmensgrößenklassen hochgerechnet und schließen alle Unternehmen der Privatwirtschaft ab einem Mitarbeiter ein. Die Befragung umfasst unter anderem Fragen zur Vertretung von Frauen in Führungspositionen, Angaben zur Bedeutung einzelner Kriterien bei Beförderungen sowie strukturelle Informationen zu den Unternehmen. Die Zusammenfassung der Einzelbranchen zu vier aggregierten Branchen liegt bereits standardmäßig im IW-Personalpanel vor und basiert auf der in Tabelle 6-1 im Anhang dokumentierten Zuordnung.

In der Frühjahrswelle des IW-Personalpanels 2017 werden Angaben zum Frauenanteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen<sup>2</sup>, zum Frauenanteil an den Führungspositionen und zum Frauenanteil an allen Beschäftigten erhoben. Für die empirischen Analysen steht eine Bruttostichprobe von 1.058 Unternehmen zur Verfügung, die valide Informationen zu diesen drei Aspekten bereitstellt. Grundsätzlich könnten die Analysen auch auf die entsprechenden Männeranteile fokussieren. Da jedoch in der öffentlichen Debatte die (geringere) Vertretung von Frauen in Führungspositionen im Mittelpunkt steht, erfolgt hier eine Fokussierung auf die jeweiligen Frauenanteile.

Die Fallzahlen können in einzelnen Auswertungen geringer ausfallen, wenn bei den zusätzlich berücksichtigten Merkmalen Antwortausfälle vorliegen. Mit Blick auf das Antwortverhalten wird davon ausgegangen, dass diese Antwortfälle nicht in einem systematischen Zusammenhang mit der hier vorliegenden Fragestellung stehen. Bei Auswertungen, die auf einer Fallzahl von weniger als 30 basieren, wird dies entsprechend gekennzeichnet. Die verwendeten Repräsentanzmaße werden im Folgenden auf Unternehmensebene berechnet. Dies bedeutet, dass Unternehmen ohne weibliche Beschäftigte dabei nicht berücksichtigt werden können.

Die Daten auf der Ebene der Unternehmen müssen nicht zwingend mit den entsprechenden gesamtwirtschaftlichen Daten übereinstimmen, die auf Personenebene ermittelt wurden. Beispielsweise beträgt der auf den vorliegenden Daten berechnete Frauenanteil an allen Beschäftigten 44,8 Prozent (auf Unternehmensebene), während (im Jahr 2016) der Frauenanteil an allen (abhängig) Erwerbstätigen 48,0 Prozent betrug (Eigene Berechnungen auf Basis von Statistisches Bundesamt, 2017). Die Abweichung dürfte im Wesentlichen auf die unterschiedliche Verteilung von Frauen (und Männern) über die Unternehmen zurückzuführen sein (vgl. dazu das fiktive Rechenbeispiel in Tabelle 2-1). Wären Frauen und Männer genau gleich über die Unternehmen verteilt, wären auch beide Anteilswerte gleich groß. Insofern beziehen sich die im Folgenden dargestellten Anteilswerte immer auf den (durchschnittlichen) Anteilswert auf der Ebene der Unternehmen.

---

<sup>2</sup> Im Folgenden ist – wenn nicht anders dokumentiert – unter dem Frauenanteil an allen Bewerbungen jeweils der Frauenanteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen zu verstehen.

**Tabelle 2-1: Fiktives Beispiel zur Ermittlung des Frauenanteils auf Ebene der Unternehmen und auf Ebene der Personen**

	Frauenanteil	Anzahl Frauen	Anzahl Männer	Gesamtzahl
Unternehmen 1	66,7 %	20	10	30
Unternehmen 2	58,3 %	14	10	24
Unternehmen 3	28,6 %	4	10	14
Unternehmen 4	16,7 %	2	10	12
<i>Summe</i>	<i>170,2 %</i>	<i>40</i>	<i>40</i>	<i>80</i>
Durchschnittlicher Frauenanteil bei Berechnung auf Ebene der...	...Unternehmen	...Personen		
	<b>42,6 %</b> (= 170,2 %/4)	<b>50,0 %</b> (= 40/80)		

Quelle: Eigene Darstellung

Der Stand der jeweils abgefragten Daten weicht bei den Strukturfragen und den Fragen zur geschlechterbezogenen Besetzung von Führungspositionen voneinander ab (IW Consult, 2017): Während sich der Frauenanteil in Führungspositionen direkt auf den Zeitpunkt der Befragung bezieht, ist die Angabe des Frauenanteils an allen Beschäftigten auf das Jahresende 2016 bezogen<sup>3</sup>. Im Unterschied zu diesen zeitpunktbezogenen Daten kann der Frauenanteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen nicht auf einen Stichtag bezogen abgefragt werden. Da es sich um eine zeitraumbezogene Angabe handelt und die Abfrage damit retrospektiv erfolgen muss, ist grundsätzlich ein Zeithorizont zu spezifizieren. Daher wurde die Frage in zwei Teilfragen gegliedert, von denen sich die eine an Unternehmen richtet, die in den letzten zwei Jahren Führungspositionen neu besetzt haben, und die andere an Betriebe, bei denen in den letzten Jahren keine Neubesetzungen vorgenommen wurden<sup>4</sup>. Da der aktuelle Frauenanteil in Führungspositionen letztlich das Ergebnis einer längerfristigen Kette von Bewerbungsprozessen darstellt, soll das Ergebnis dieser zusammengefassten Abfrage (wenn nicht anders dokumentiert) im Folgenden verwendet werden und als Referenzpunkt für den Anteil von Frauen in Führungspositionen herangezogen werden, auch wenn damit eine retrospektive Beurteilung durch die Befragten verbunden ist, die gewöhnlich einer größeren Unsicherheit unterliegen dürfte.

<sup>3</sup> Dies gilt für alle Auswertungen, die sich auf die Anzahl der Mitarbeiter/innen (einschließlich der Unternehmensgrößenklassen) und die Qualifikations- und Altersstruktur der Beschäftigten beziehen. Zudem beziehen sich die Angaben zum Jahresergebnis der Unternehmen auf das Jahr 2016. Daneben weisen Angaben zu anderen Jahren bei der Anzahl der Mitarbeiter/innen ebenfalls als Bezugspunkt das jeweilige Ende des Jahres auf.

<sup>4</sup> Beiden Gruppen wurde die folgende Frage gestellt: „Wie hoch war im Durchschnitt der Anteil an Frauen unter allen Bewerbern für diese Führungspositionen?“. Diese bezieht sich für die erste Gruppe auf die Besetzung von Führungspositionen in den letzten zwei Jahren und für die zweite Gruppe auf die „letzten Besetzungsverfahren für Führungspositionen“ (vgl. IW-Consult, 2017).



Eine Untersuchung der Frage, inwieweit das Geschlecht von Personen in der Geschäftsleitung den Frauenanteil in Führungspositionen beeinflusst, kann mit den vorliegenden Daten nicht adäquat durchgeführt werden, da gerade in Unternehmen ohne in der Geschäftsführung tätige Eigentümerinnen auch eine Pfadabhängigkeit zu den Frauenanteilen an allen Beschäftigten, an allen Bewerbungen und an den Führungspositionen vorliegen könnte.

Da der hier verwendete Datensatz auf einer Querschnitterhebung basiert, erheben die im Rahmen der multivariaten Analysen abgeleiteten Befunde keinen kausalen Erklärungsanspruch, da zum Teil ein umgekehrter Zusammenhang (umgekehrte Kausalität) in den Ergebnissen nicht ausgeschlossen werden kann.

## 3 Zur Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in deutschen Unternehmen

### 3.1 Grundlegende Befunde

Der Frauenanteil in Führungspositionen liegt – wie Abbildung 3-1 zeigt – bei rund 29 Prozent<sup>5</sup>. Er bestätigt damit den allgemein bekannten Befund, dass Frauen in Führungspositionen im Vergleich zu ihrem Anteil an allen Beschäftigten unterrepräsentiert sind<sup>6</sup>. Letzterer beträgt knapp 45 Prozent. Beide Größen können zueinander in Relation gestellt werden, dem sogenannten Frauen-Führungs-Quotient (FFQ) (vgl. z. B. Kienbaum, 2015)<sup>7</sup>. Auf Basis der Daten des IW-Personalpanels liegt dieser FFQ bei 0,668<sup>8</sup>. Dies bedeutet, dass der Frauenanteil in Führungspositionen um etwa ein Drittel niedriger ausfällt als der Frauenanteil an allen Beschäftigten. Er weicht deutlich von dem Wert von 1 ab, der in der öffentlichen Diskussion häufig als Zeichen einer angemessenen Vertretung von Frauen in Führungspositionen angesehen wird<sup>9</sup>. Kohaut und Möller (2017) ermitteln auf Basis des IAB-Betriebspanels einen Wert für die erste Führungsebene von 0,59 und für die zweite Führungsebene von immerhin 0,91<sup>10</sup>.

Da in der vorliegenden Befragung auch der Frauenanteil unter den Bewerbern für Führungspositionen erhoben wurde, kann im Folgenden untersucht werden, inwieweit Frauen im Rahmen der Bewerbungen für Führungspositionen über- oder unterrepräsentiert sind. Der Frauenanteil unter allen Bewerbungen beläuft sich im Durchschnitt auf 32,0 Prozent (vgl. Abbildung 3-1). Frauen bewerben sich demnach – verglichen mit ihrem Anteil an allen Beschäftigten – unterproportional häufig für Führungspositionen. Der Frauen-Bewerber-Quotient (FBQ), der hier analog zu dem Repräsentanzmaß des FFQ konstruiert wird, liegt bei 0,702<sup>11</sup>. Der Frauenanteil unter allen Bewerbungen für Führungspositionen fällt damit um etwa 30 Prozent geringer aus als der Frauenanteil unter allen Beschäftigten.

<sup>5</sup> Insofern entspricht dieser Wert in etwa auch dem Frauenanteil in Führungspositionen, den das Statistische Bundesamt (2018) auf Basis der Arbeitskräfteerhebung für das Jahr 2016 ermittelt hat (29,3 Prozent). Zu beachten ist dabei, dass dieser Wert auf Personenebene erhoben wurde.

<sup>6</sup> Die Daten dürften daher auch mit den Ergebnissen von Kohaut/Möller (2017) vergleichbar sein, die auf Basis des IAB-Betriebspanels einen Frauenanteil an allen Beschäftigten von 44 Prozent für das Jahr 2016 ausweisen und einen Frauenanteil in Führungspositionen von 26 Prozent (40 Prozent) auf der ersten (zweiten) Führungsebene.

<sup>7</sup> Kienbaum (2015, 6) nutzt diesen Quotient, um die Vertretung von Frauen in Führungspositionen für verschiedene Bundesministerien zu analysieren.

<sup>8</sup> Der FFQ wird hier allerdings auf der Ebene der Unternehmen berechnet; daher kann für Unternehmen, die einen Frauenanteil an allen Beschäftigten von Null aufweisen, kein Quotient berechnet werden. Dies betrifft aber nur eine sehr kleine Anzahl von Beobachtungen in der vorliegenden Stichprobe.

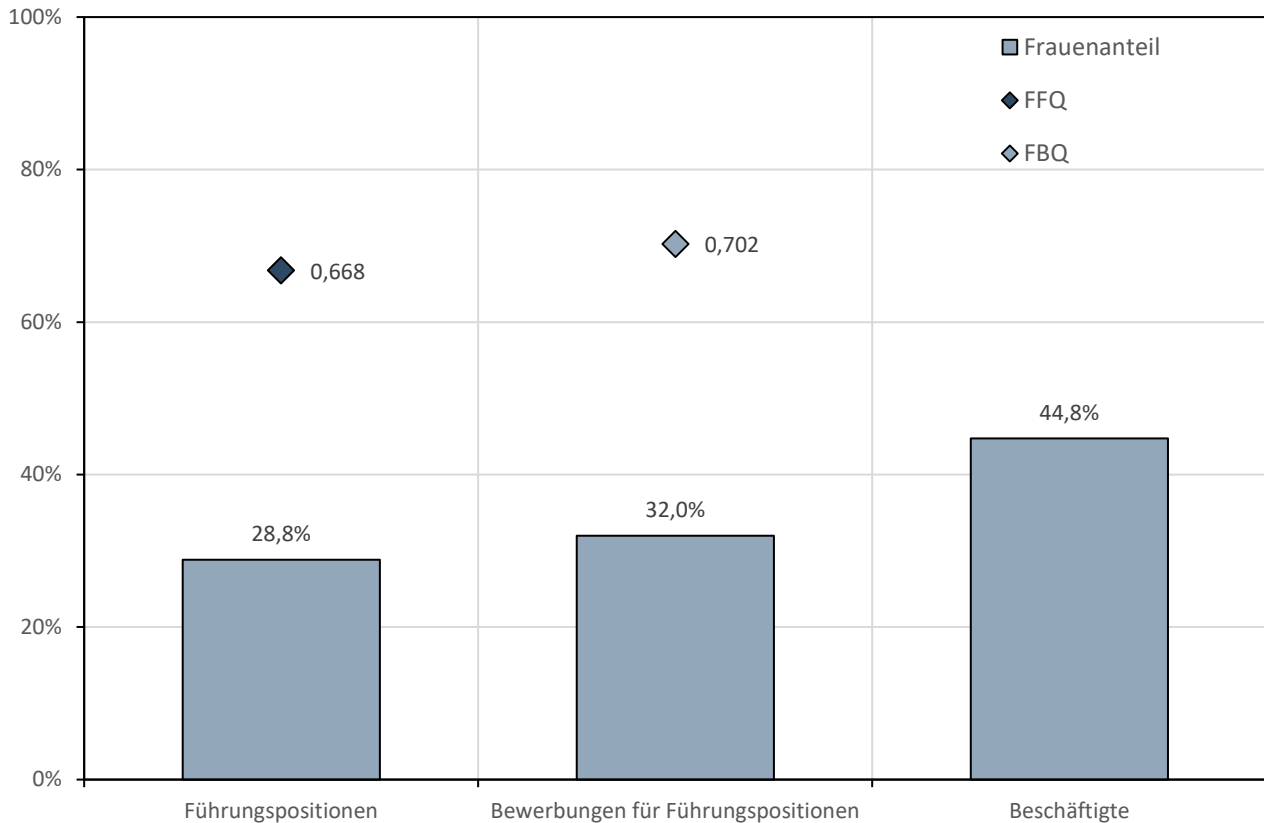
<sup>9</sup> Vgl. auch Holst/Friedrich (2016, 829), die beispielsweise einen sog. Gender Leadership Gap berechnen (GLG, als gepoolten Durchschnitt über mehrere Jahre). Dieser wird allerdings auf Ebene der Personen ermittelt und „stellt die Differenz aus dem Anteil von Frauen an den abhängig Beschäftigten und dem Anteil von Frauen in Führungspositionen“ dar.

<sup>10</sup> In ihrer Studie werden die Repräsentanzmaße offensichtlich direkt auf Basis der gesamtwirtschaftlichen Durchschnittswerte berechnet.

<sup>11</sup> Der FBQ wird hier ebenfalls auf der Ebene der Unternehmen berechnet; daher kann für Unternehmen, die einen Frauenanteil an allen Beschäftigten von Null aufweisen, kein Quotient berechnet werden.

### Abbildung 3-1: Frauenanteil in Führungspositionen, Frauenanteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen und Frauenanteil an allen Beschäftigten

in Prozent



FFQ: Frauen-Führungs-Quotient, FBQ: Frauen-Bewerber-Quotient; Beide Quotienten werden jeweils auf Ebene der Unternehmen berechnet; daher entfallen im Rahmen des FFQ und des FBQ die Unternehmen, die einen Frauenanteil an allen Beschäftigten von Null aufweisen.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des IW-Personalpanels 2017

### 3.2 Verteilungsanalyse

Ein präziseres Bild als die Betrachtung von gesamtwirtschaftlichen Durchschnittswerten ergibt sich beim Blick auf die zugehörigen Verteilungen (vgl. Abbildung 3-2). Hierzu werden die Anteile von Frauen an allen Beschäftigten, unter den Bewerbungen für Führungspositionen und unter den Führungskräften jeweils in zehn Intervalle aufgeteilt und die Unternehmen entsprechend zugeordnet. Dabei ist zu beachten, dass die Fallzahlen in den einzelnen Intervalkategorien variieren können und ein Unternehmen in den drei Dimensionen jeweils in unterschiedlichen Kategorien (Intervallen) zu finden sein kann.

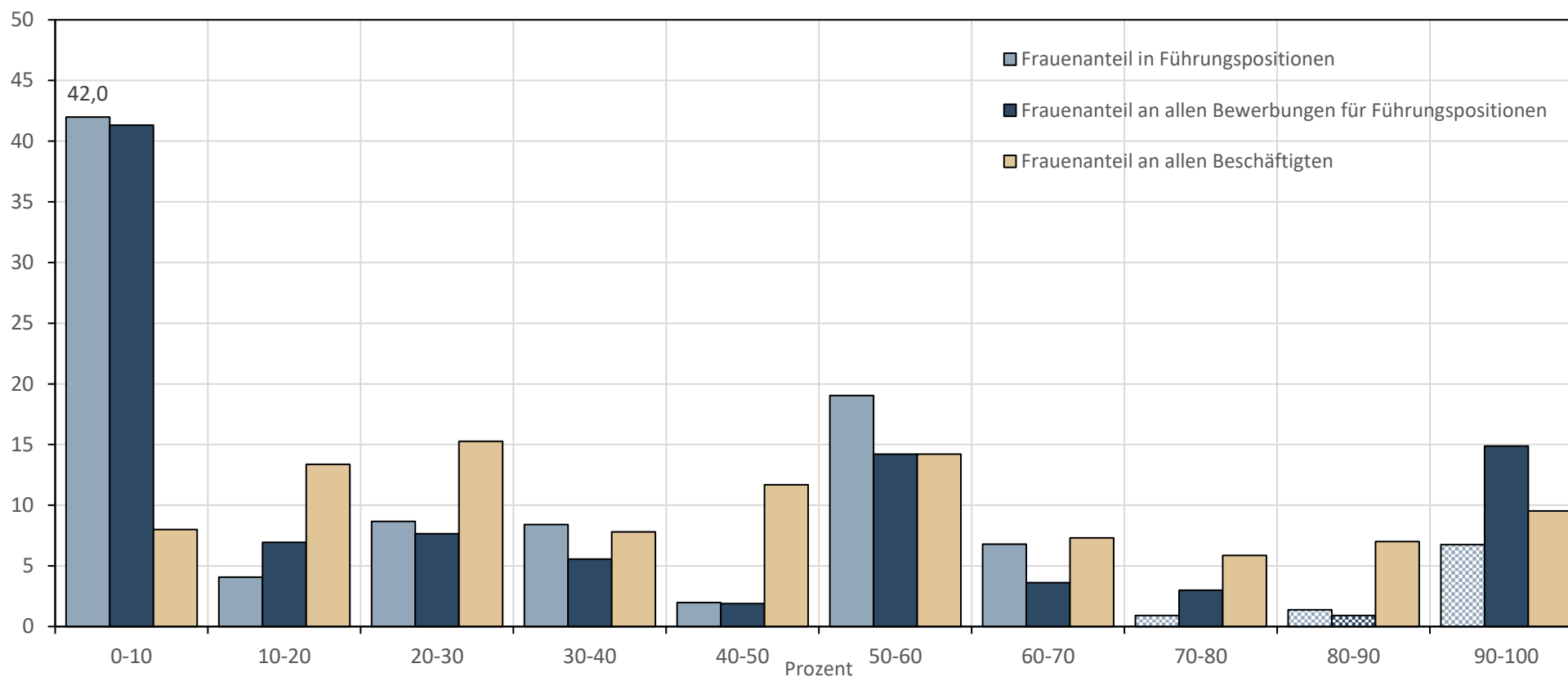
Vor diesem Hintergrund bestätigen die Verteilungen den Eindruck, der sich aus den Durchschnittswerten ergeben hat. Die Verteilung der Unternehmen anhand des Frauenanteils in Führungspositionen und des Frauenanteils unter allen Bewerbungen für Führungspositionen weisen nur geringe Unterschiede auf. Im Detail wurde offenbar in mehr als vier von zehn Unternehmen maximal jede zehnte Bewerbung von einer Frau eingereicht. Demgegenüber sind

die Unternehmen mit Blick auf den Frauenanteil unter den Beschäftigten deutlich stärker gleichverteilt.

Um potenzielle Unterschiede auf Unternehmensebene aufzuzeigen, wird die durchschnittliche Differenz zwischen dem Frauenanteil in Führungspositionen und dem Frauenanteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen in denselben Unternehmen berechnet (FGAP). Der Vorteil gegenüber den Repräsentanzmaßen FFQ und FBQ liegt darin, dass Unternehmen mit einem Frauenanteil an allen Beschäftigten von Null nicht ausgeschlossen werden. Die Frauenanteile an den Bewerbungen und in Führungspositionen steigen tendenziell mit zunehmendem Anteil von Frauen unter den Beschäftigten. Für das Gros der Unternehmen mit einem Anteil von bis zu 30 Prozent unter den weiblichen Beschäftigten weist der FGAP einen Wert von Null bzw. nahe Null auf, sodass im Durchschnitt in diesen Unternehmen keine besonderen Repräsentanzunterschiede festzustellen sind (Abbildung 3-3). Bei einem höheren Frauenanteil in der Belegschaft (größer 30 Prozent) nimmt der durchschnittliche FGAP Werte über und unter Null an. Vereinfachend ausgedrückt, signalisieren die Zahlen, dass Frauen in Führungspositionen – gemessen an ihrem Anteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen – offenbar tendenziell eher unterrepräsentiert sind, wenn der Frauenanteil an allen Beschäftigten in einem Unternehmen überdurchschnittlich hoch ausfällt.

### Abbildung 3-2: Verteilungen der Unternehmen anhand ihrer jeweiligen Frauenanteile

in Prozent



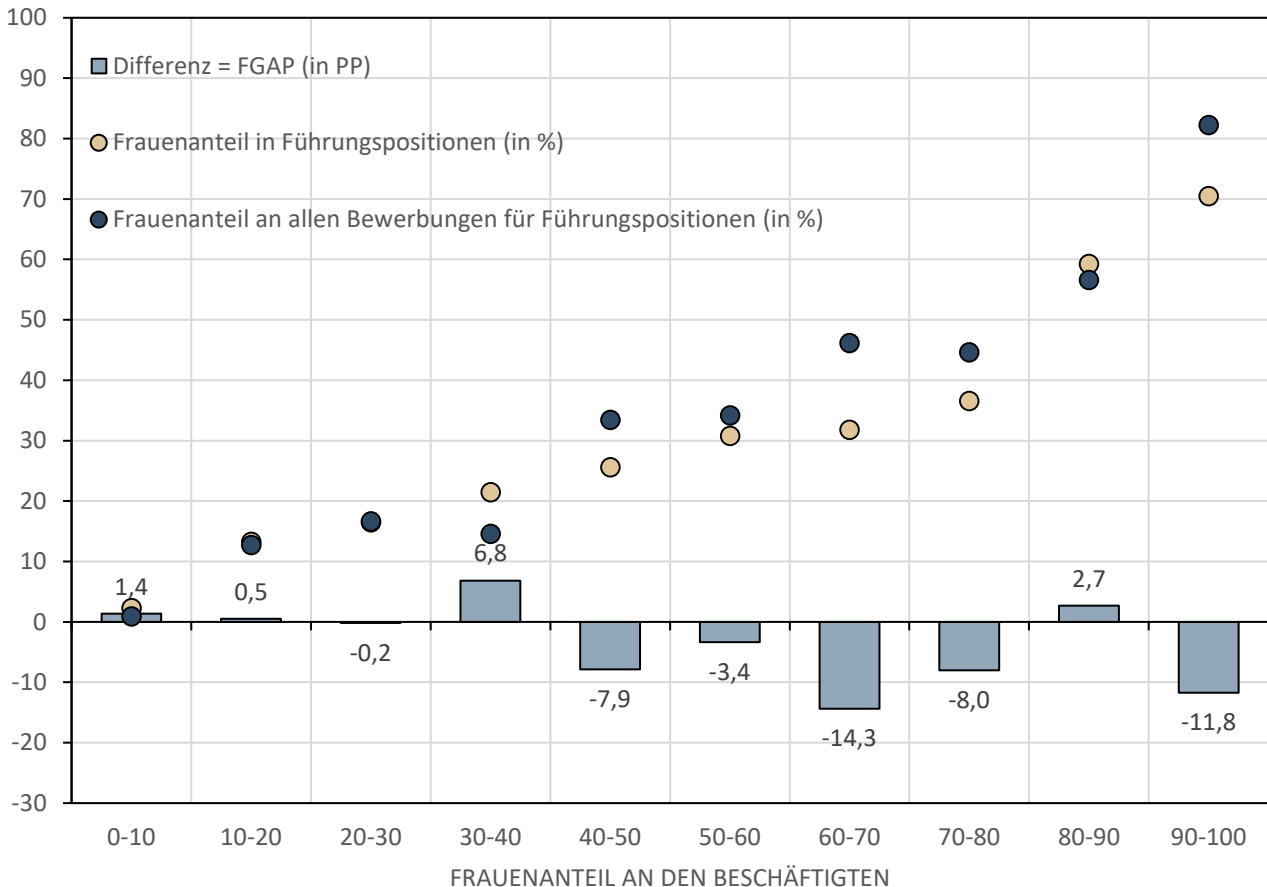
Schraffierte Säulen kennzeichnen Angaben mit einer Fallzahl von kleiner als 30; Rundungsdifferenzen.

Lesbeispiel: 42 Prozent der Unternehmen weisen einen Frauenanteil in Führungspositionen von 0 bis 10 Prozent auf.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des IW-Personalpanels 2017

### Abbildung 3-3: FGAP und Frauenanteile in Führungspositionen bzw. an allen Bewerbungen für Führungspositionen

In Prozent(punkten), Basis: Verteilung der Unternehmen nach ihrem Frauenanteil an allen Beschäftigten



FGAP: Differenz zwischen dem durchschnittlichen Frauenanteil in Führungspositionen und dem Frauenanteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen (in Prozentpunkten); Rundungsdifferenzen.

Lesebeispiel: In Unternehmen mit einem Frauenanteil an allen Beschäftigten von 30 bis 40 Prozent liegt der durchschnittliche Frauenanteil in Führungspositionen um 6,8 Prozentpunkte über dem Frauenanteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des IW-Personalpanels 2017

### 3.3 Zwischenfazit

Insgesamt ist festzuhalten, dass Frauen nicht nur in geringerem Maß als Männer in Führungspositionen vertreten sind, sondern sich auch deutlich seltener als Männer für Führungspositionen bewerben. Besonders auffällig ist, dass zwar weniger als 10 Prozent der Unternehmen nur einen Frauenanteil in der Belegschaft von maximal 10 Prozent aufweisen, zugleich aber in gut vier von zehn Unternehmen maximal eine von zehn Bewerbungen durch Frauen eingereicht wird. Zudem sind in rund vier von zehn Unternehmen höchstens 10 Prozent der Leitungspositionen von einer weiblichen Führungskraft besetzt. Im Übrigen zeigen die deskriptiven Daten zum einen, dass offenbar die Verteilung des Frauenanteils in

Führungspositionen und die Verteilung des Frauenanteils an allen Bewerbungen relativ ähnlich verlaufen. Ferner ergibt eine detaillierte Analyse auf der Ebene der Unternehmen, dass der FGAP tendenziell bei einem überdurchschnittlichen Frauenanteil an allen Beschäftigten eher negativ ausfällt und damit in diesen Unternehmen tendenziell häufiger eine Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen bezogen auf ihren Anteil unter allen Bewerbungen für Führungspositionen vorliegt.

Entscheidend für die Frage, inwiefern Frauen angemessen in Führungspositionen repräsentiert sind, sollte demnach ein Vergleich der Frauenanteile unter den Bewerbungen und in Führungspositionen sein, da letztlich Beförderungen nur aus dem Pool der Bewerbungen erfolgen können. Da sich offenbar Frauen deutlich seltener bewerben als es ihrem Anteil an allen Beschäftigten entspricht, lautet eine zentrale Frage, welche Ursachen insbesondere dem vergleichsweise geringen Frauenanteil an allen Bewerbungen zugrunde liegt.

Die Bewerbung für eine Führungsposition setzt voraus, dass die entsprechenden Personen auch Führungsverantwortung übernehmen möchten. So zeigen beispielsweise Hammermann et al. (2015) auf Basis der BIBB-BAuA-Erwerbstätigenbefragung, dass Frauen auch bei vergleichbaren persönlichen Merkmalen seltener als Männer das Ziel verfolgen, Karriere zu machen. Wird das persönliche Lebensziel, Karriere machen zu wollen, mit der Bereitschaft gleichgesetzt, sich für Führungspositionen zu bewerben, ist damit eine Ursache für die unterproportionale Repräsentanz von Frauen im Bewerberpool angesprochen. Dabei bleibt allerdings ungeklärt, welche Gründe die geringere Karriereorientierung bei Frauen auslösen (z. B. eine unzureichende Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Karriere, individuelle Präferenzen, eine stärkere Orientierung an traditionellen Rollenbildern, geringere Risikoneigung, geringere Wettbewerbsneigung oder geringere Selbstwirksamkeitseinschätzung).

Denkbar ist auch, dass Frauen im Durchschnitt ihre Erfolgchancen im Wettbewerb um Führungspositionen geringer einschätzen als Männer. Hammermann/Stettes (2018) (aus Unternehmensperspektive) und Hammermann et al. (2015) (aus Beschäftigtenperspektive) weisen auf die Bedeutung der gezeigten Leistungen bzw. des erforderlichen zeitlichen Engagements im Beruf für den Aufstieg auf beruflichen Karriereleitern hin. Da Frauen hierzulande weiterhin den Großteil familiär bedingter Betreuungsaufgaben in Partnerhaushalten übernehmen, müssen sie hierfür ein entsprechendes Zeitbudget vorhalten. Dies drückt sich häufig in Form von Erwerbspausen, einem größeren Umfang von Teilzeitbeschäftigung oder einer geringeren Anzahl geleisteter Überstunden aus, die sich jeweils in Kombination mit einer geringeren zeitlichen Flexibilität, beispielsweise kurzfristig für berufliche Belange verfügbar zu sein, als Hindernisse in Aufstiegs Wettbewerben erweisen können. Wenn sich insbesondere Frauen dieser Umstände bereits im Vorfeld bewusst sind, kann dies möglicherweise die individuelle Entscheidung für eine Bewerbung negativ beeinflussen. Familienbewusste personalpolitische Maßnahmen, die die Vereinbarkeit einer beruflichen Tätigkeit mit familiären Verpflichtungen fördern, sowie eine adäquat ausgebaute Betreuungsinfrastruktur können zwar potenzielle Schwierigkeiten reduzieren, aber möglicherweise nicht vollständig beseitigen.

## 4 Zur Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen nach ausgewählten Unternehmensmerkmalen

### 4.1 Branche und Unternehmensgröße

In einem ersten Schritt wird die Repräsentanz von Frauen in vier Branchenclustern dargestellt<sup>12</sup>, da sich Frauen und Männer aufgrund ihrer strukturell unterschiedlichen Berufswahl grundsätzlich unterschiedlich über die Branchen verteilen (vgl. dazu den Frauenanteil an allen Beschäftigten in Abbildung 4-1). In beiden Dienstleistungssektoren sind die Frauenanteile unter den Führungskräften, in den Bewerberpools und unter den Beschäftigten größer als in den beiden Industriesektoren. In beiden Dienstleistungsbranchen ist auch der Unterschied zwischen dem Frauenanteil in Führungspositionen und dem Frauenanteil in den Belegschaften am größten. Unternehmen in den gesellschaftsnahen Dienstleistungsbranchen verzeichnen noch einmal einen Unterschied in der Vertretung von Frauen in den Bewerberpools und in Leitungspositionen von 6 Prozentpunkten. In der Sonstigen Industrie (inkl. Bau) und den unternehmensnahen Dienstleistungen bewegen sich die entsprechenden Frauenanteile auf einem in etwa gleichen Niveau, während Frauen in der Metall- und Elektro-Industrie sogar überproportional in Führungspositionen vertreten sind, wenn man die Repräsentanz auf ihren Anteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen bezieht.

Der Frauenanteil in den Vorständen und Geschäftsführungen fällt in den größten und börsennotierten Unternehmen vergleichsweise gering aus (vgl. Holst/Wrohlich, 2018). Laut Kohaut und Möller (2017, 2) weicht der Anteil von Frauen in der obersten Führungsebene in den größten Betrieben (500 und mehr Beschäftigte) deutlich von dem entsprechenden Anteil in kleineren Betrieben ab. Zugleich zeigen sie für die zweite Führungsebene einen kontinuierlichen Rückgang des Anteils weiblicher Führungskräfte mit steigender Betriebsgröße. Die Größe eines Unternehmens spielt demnach offenkundig eine große Rolle für die Repräsentanz von Frauen unter den Führungskräften.

Das IW-Personalpanel erlaubt ebenfalls einen Blick auf den möglichen Zusammenhang zwischen der Größe eines Unternehmens und dem Anteil von Frauen in Führungspositionen. Da rund 96 Prozent aller Unternehmen zwischen 1 und 49 Mitarbeiter beschäftigen<sup>13</sup>, determinieren die Werte dieser kleinen Unternehmen im Wesentlichen den gesamtwirtschaftlichen Durchschnittswert (vgl. Abbildung 3-1). Im Unterschied zu Kohaut und Möller (2017) lässt sich allerdings kein spezifischer Trend nach Unternehmensgröße ausmachen. Der Anteil der Frauen in Führungspositionen ist in kleinen und großen Unternehmen etwa gleich hoch, lediglich in der mittleren Größenklasse fällt er geringfügig niedriger aus. Allerdings signalisieren die Befunde auf Basis des IW-Personalpanels, dass der Anteil der Frauen an allen Bewerbungen mit zunehmender Betriebsgröße sukzessive abfällt. Dies könnte beispielsweise auf größere Herausforderungen bei der Vereinbarkeit von Familie und Karriere zurückzuführen sein. In größeren Unternehmen nimmt die Anzahl der Hierarchieebenen zu und gerade für höhere Führungskräfte dürf-

<sup>12</sup> Vgl. Abbildung 6-1 im Anhang für die Verteilung der Unternehmen nach Wirtschaftszweigen.

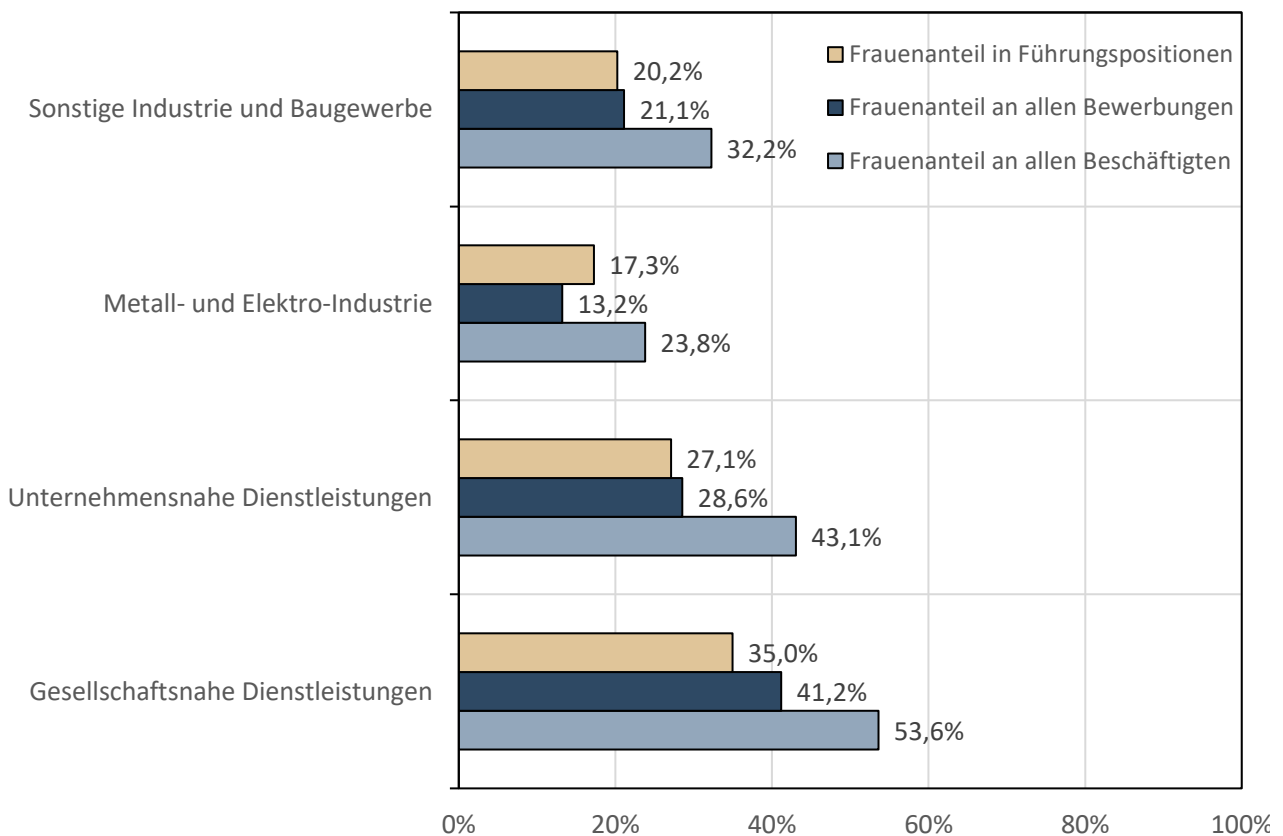
<sup>13</sup> Die Verteilung der Unternehmen nach Unternehmensgrößenklassen ist in Abbildung 6-2 im Anhang dokumentiert.



ten oft auch die zeitlichen Anforderungen zunehmen. Daher wäre es denkbar, dass sich mögliche Bewerberinnen (insbesondere wenn jüngere Kinder vorhanden sind) aufgrund der vorhersehbaren Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bereits im Vorfeld nicht an den Auswahlverfahren beteiligen. Insofern könnte sich hier eine Analogie zu dem Phänomen der „leaky pipeline“ abzeichnen, das im Bereich der Wissenschaft beobachtet wurde (vgl. Deutscher Bundestag, 2008) und das insbesondere auch bei Erklärung des sehr geringen Anteils von Frauen in Führungspositionen der größten Unternehmen relevant sein dürfte.

### Abbildung 4-1: Wirtschaftszweige [Frauenanteil in Führungspositionen, Frauenanteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen und Frauenanteil an allen Beschäftigten]

in Prozent

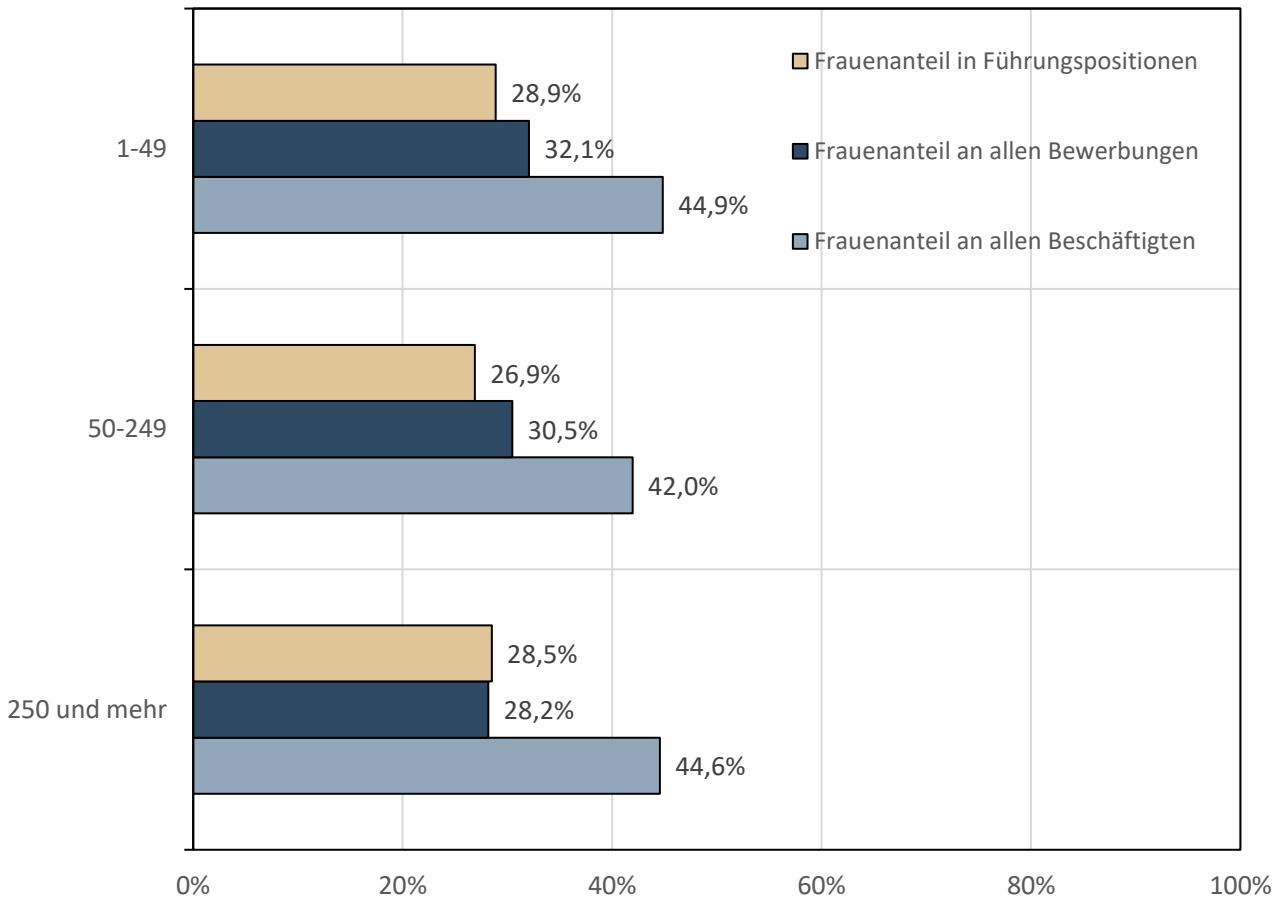


Vgl. die Branchengliederung im Anhang Tabelle 6-1.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des IW-Personalpanels 2017

**Abbildung 4-2: Unternehmensgrößenklassen [Frauenanteil in Führungspositionen, Frauenanteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen und Frauenanteil an allen Beschäftigten]**

in Prozent



Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des IW-Personalpanels 2017

## 4.2 Führung in Teilzeit und Führungskräfteentwicklung

Auf den ersten Blick steht der Befund, dass der Anteil von Frauen unter den Bewerbungen mit steigender Unternehmensgröße sinkt, im Widerspruch zu dem Befund von Kohaut und Möller (2016, 6), dass Führung in Teilzeit häufiger in größeren Betrieben zu finden ist als in kleineren Betrieben. Geht man von den Ausgangsdaten von Kohaut und Möller (2016) für das Jahr 2014 aus, steigt der Anteil der Betriebe mit in Teilzeit beschäftigten Führungskräften (auf den obersten beiden Führungsebenen) von etwa 8,5 Prozent in Kleinstbetrieben (1 bis 9 Beschäftigte) mit leichten Schwankungen bis auf 19,6 Prozent in Großbetrieben (500 und mehr Beschäftigte)<sup>14</sup>. Auch im IW-Personalpanel 2017 steigt der Anteil der Unternehmen, in denen zumindest eine Führungskraft in Teilzeit arbeitet, von rund 21,0 Prozent unter den kleinen (1 bis 49 Beschäftigte) auf 35,2 Prozent unter den mittelgroßen (50 bis 249 Beschäftigte) und 58,1 Prozent unter den

<sup>14</sup> Eigene Berechnungen auf Basis der Daten in Kohaut/Möller (2016). Dort wird zwischen der Möglichkeit zur Ausübung einer Vorgesetztenposition in Teilzeit in den beiden obersten Führungsebenen und der tatsächlichen Nutzung unterschieden (vgl. Kohaut/Möller 2016, 4).

großen Unternehmen (250 und mehr Beschäftigte)<sup>15</sup>. Im Durchschnitt über alle Unternehmen beträgt dieser Wert 21,8 Prozent.

Der vermeintliche Widerspruch lässt sich allerdings mit einem „Unternehmensgrößeneffekt“ erklären: Mit steigender Belegschaftsgröße nimmt die Wahrscheinlichkeit zu, dass sich unter den Führungskräften auch zumindest eine Person findet, die aufgrund familiärer Bedingungen ihr zeitliches Engagement für berufliche Belange zumindest temporär zurückfahren möchte. Auch wenn Führung in Teilzeit mit Schwierigkeiten verbunden sein kann (vgl. ausführlich Stettes, 2017, 143; Schmidt, 2017), muss ein Unternehmen damit rechnen, dass eine ablehnende Haltung gegenüber Führung in Teilzeit die betreffenden Personen zu einer Kündigung veranlassen. Ein Unternehmen hat daher ein Eigeninteresse, gemeinsam mit den Betroffenen nach Lösungen zu suchen, wie potenzielle Vereinbarkeitsbedürfnisse im beidseitigen Interesse gelöst werden können. Führung in Teilzeit kann hier eine passende Alternative sein. Die Inanspruchnahme von Führung in Teilzeit könnte aber nur für einen begrenzten Zeitraum von Interesse sein, solange entsprechende Betreuungsverpflichtungen vorliegen (vgl. Kohaut/Möller, 2016). Wenn allerdings die Chancen auf einen weiteren beruflichen Aufstieg als geringer eingeschätzt werden, wird auch der Anreiz abnehmen, sich an dem weiteren Wettbewerb um Positionen auf höheren Führungsebenen zu beteiligen. Je höher die Führungsfunktionen in der Unternehmenshierarchie verortet sind, umso größer dürften die zeitlichen Anforderungen ausfallen und umso eher werden sich um deren Besetzung voraussichtlich nur noch Personen bemühen, für die sich die Vereinbarkeitsfragen nicht mehr stellen, weil sie entweder im privaten Umfeld bereits ein Arrangement gefunden haben oder keine Betreuungsverpflichtungen (mehr) vorliegen. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass der Anteil von Frauen unter den Bewerbungen mit steigender Unternehmensgröße abnimmt, obwohl Führung in Teilzeit dann stärker verbreitet ist.

Da vor allem Frauen mit Betreuungsverpflichtungen konfrontiert sind, ist zu vermuten, dass in den Unternehmen, die Führungskräfte in Teilzeit beschäftigen (knapp 22 Prozent der Unternehmen), der Anteil von Frauen in Führungspositionen größer ist als in den restlichen knapp acht von zehn Unternehmen. Abbildung 4-3 verdeutlicht, dass Frauen in Unternehmen mit in Teilzeit tätigen Führungskräften sowohl unter den Beschäftigten, in den Bewerberpools als auch unter den Führungskräften stärker vertreten sind. Der Befund korrespondiert mit Ellguth et al. (2017), die für das Jahr 2014 in Betrieben der Privatwirtschaft mit mindestens 5 Beschäftigten einen Frauenanteil auf der ersten (zweiten) Führungsebene von 31 Prozent (52 Prozent) finden, wenn Führen in Teilzeit möglich ist, und einen Anteil von 23 Prozent (31 Prozent), wenn Führen in Teilzeit nicht möglich ist. Zudem weicht in den vorliegenden Daten der Anteil von Frauen in Führungspositionen nur geringfügig von ihrem Anteilswert an den Bewerbungen für Führungspositionen ab.

Es bleibt offen, ob dies auch gute Aufstiegschancen der teilzeitbeschäftigten Führungskräfte auf die nächsthöheren Hierarchieebenen widerspiegelt. Denn im IW-Personalpanel wurde aus er-

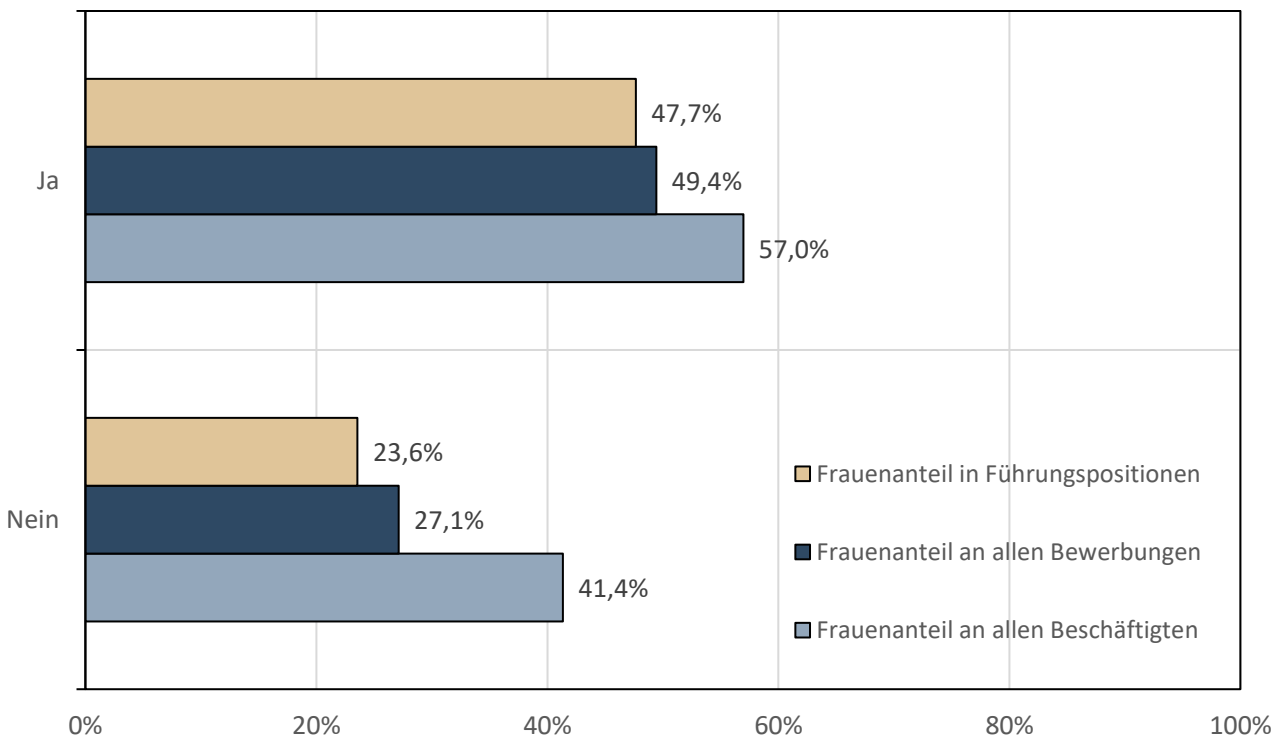
---

<sup>15</sup> Im IW-Personalpanel werden nicht nur die beiden obersten Führungsebenen betrachtet, sondern alle Führungskräfte, z. B. auch Teamleiter/innen oder Projektleiter/innen.

hebungstechnischen Gründen auf eine Erfassung verzichtet, in welchem Umfang die Bewerberinnen und Bewerber bereits zum Zeitpunkt ihrer Beförderung eine Teilzeitbeschäftigung angefragt hatten (bzw. inwiefern sie eine bestehende Teilzeitphase fortgesetzt haben) oder ihre Arbeitszeit erst später reduzierten, nachdem sie ihre Leitungsfunktion bereits angetreten hatten.

**Abbildung 4-3: Führung in Teilzeit\* [Frauenanteil in Führungspositionen, Frauenanteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen und Frauenanteil an allen Beschäftigten]**

in Prozent



\*Frage: Gibt es in Ihrem Unternehmen Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten?

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des IW-Personalpanels 2017

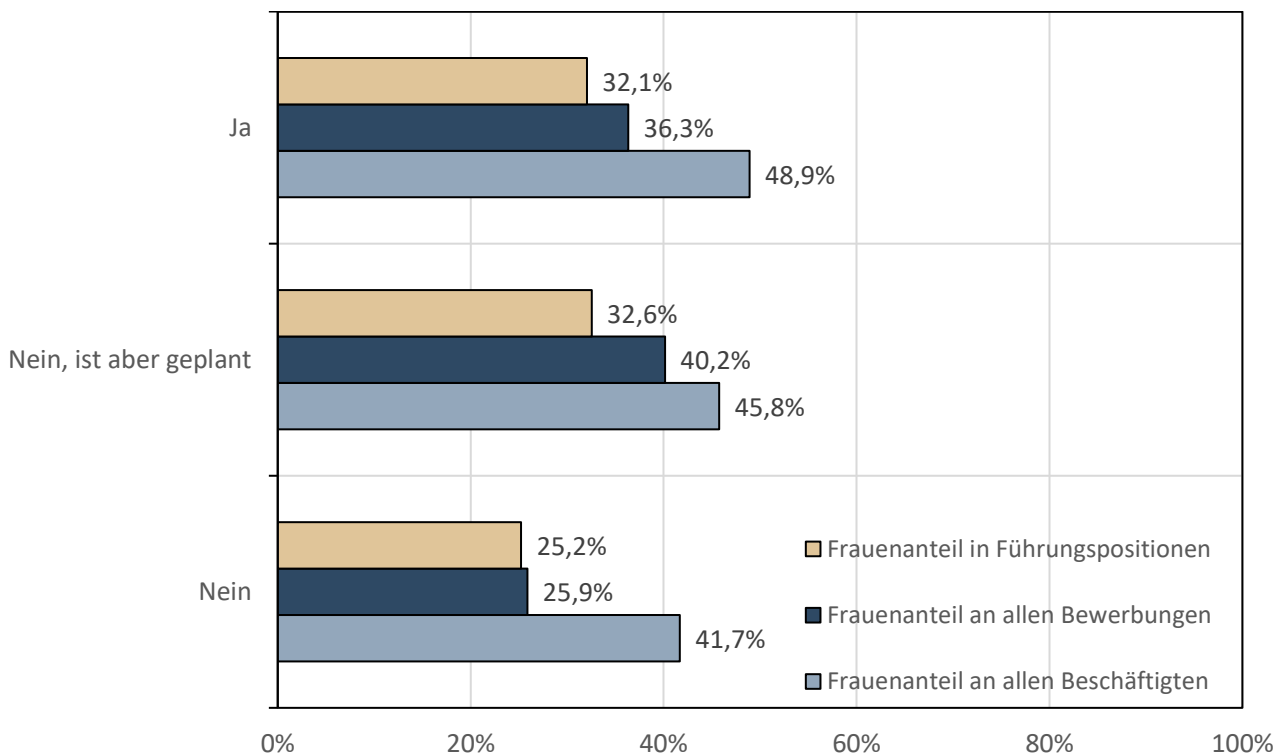
Daneben bieten knapp 32 Prozent der Unternehmen bereits Kommunikations- und Führungstrainings als Personalentwicklungsmaßnahmen für den Führungskräftenachwuchs oder bereits in Führungsverantwortung stehende Beschäftigte an. Ein weiteres Fünftel plant, diese in der Zukunft einzuführen. Die Befragung fokussierte zwar nicht explizit auf Frauen als Zielgruppe der entsprechenden Angebote, es stellt sich allerdings die Frage, ob ein systematisches Personalentwicklungsprogramm für Führungskräfte insbesondere weiblichen Beschäftigten den Weg in Führungspositionen ebnet.

Unternehmen, die entsprechende Trainings anbieten, zeichnen sich gegenüber Unternehmen ohne Führungskräftetrainings durch einen höheren Frauenanteil an allen Beschäftigten und einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen aus. Gleiches gilt auch für den Anteil von Frauen unter den Bewerbungen für Führungspositionen (vgl. Abbildung 4-4). Demnach scheinen

sich Frauen in Unternehmen anteilig stärker für Führungspositionen zu bewerben, in denen entsprechende Trainings angeboten werden bzw. dies geplant ist. Offen bleibt, ob Unternehmen diese Qualifizierungsmaßnahmen nutzen, um gezielt Frauen zu motivieren, eine Führungsposition übernehmen zu wollen. Dafür spricht, dass der Frauenanteil unter den Bewerbungen und der Frauenanteil unter den Führungskräften in den Unternehmen, die Trainings bereits durchführen oder planen, deutlich höher ausfallen als in Betrieben ohne entsprechende Angebote. Es ist aber auch denkbar, dass weibliche Beschäftigte ihre Karriereperspektiven durch eine Teilnahme eher verbessern können als ihre männlichen Mitstreiter.

#### Abbildung 4-4: Kommunikations- und Führungskräfte Trainings\* [Frauenanteil in Führungspositionen, Frauenanteil an allen Bewerbungen und Frauenanteil an allen Beschäftigten]

in Prozent



\*Frage: Bietet Ihr Unternehmen Kommunikations- und Führungskräfte Trainings an, um die Entwicklung Ihrer Führungskräfte bzw. Ihres Führungskräftenachwuchses zu unterstützen?

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des IW-Personalpanels 2017

### 4.3 Besetzungsverfahren

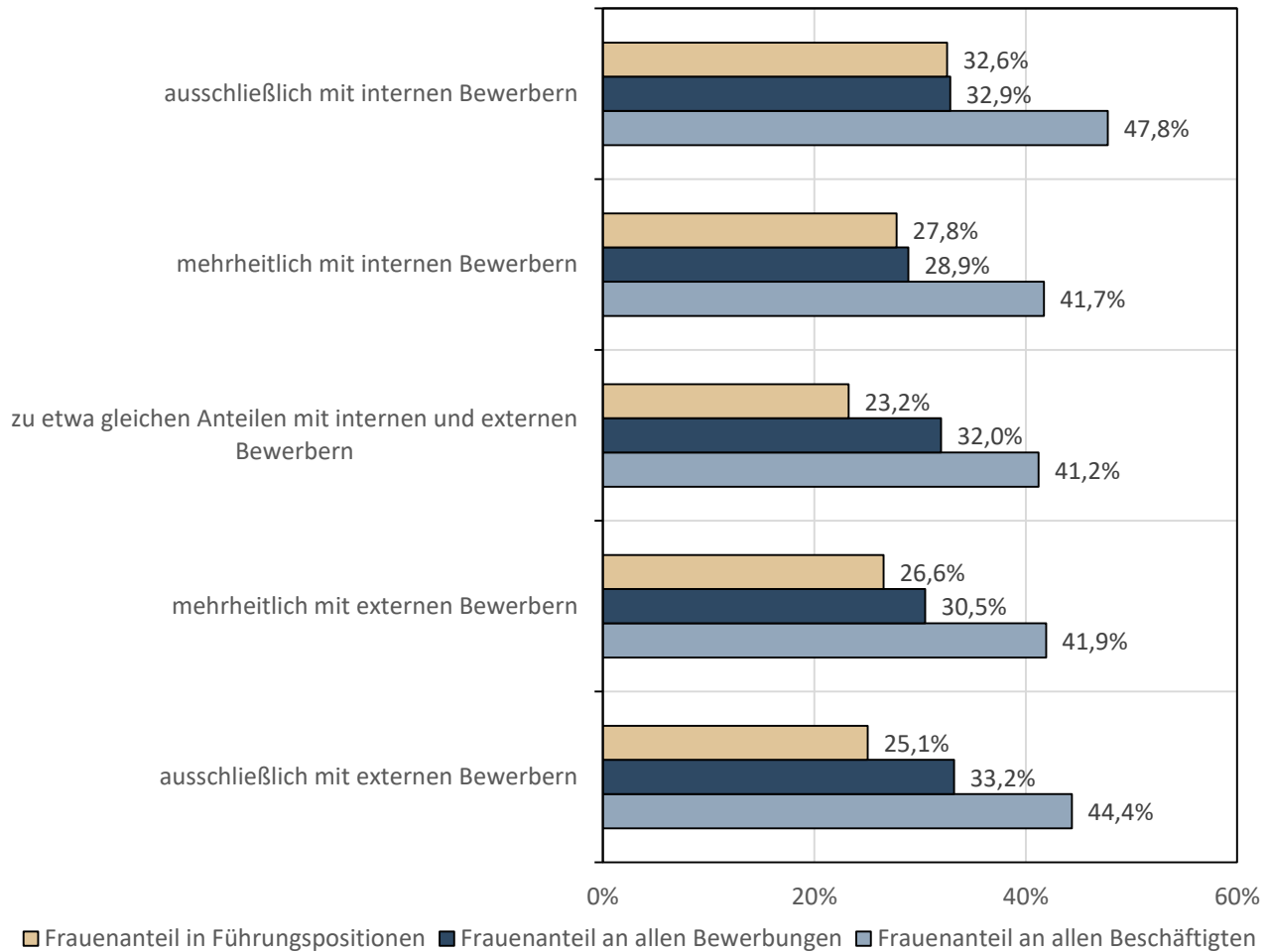
Entwicklungsprogramme für Führungskräfte richten sich an Beschäftigte oder Führungskräfte im eigenen Unternehmen. Sie dienen entweder der Vorbereitung einer internen Nachwuchskraft auf die Besetzung einer potenziell vakant werdenden Position oder eine Führungskraft soll durch derartige Maßnahmen weiterentwickelt werden – zum Beispiel um Kompetenzen zu

entwickeln, die in einer konkreten Führungsfunktion verstärkt gefragt sind. Vakante Führungspositionen werden aber in gut der Hälfte der Unternehmen zumindest teilweise auch mit externen Bewerberinnen und Bewerbern besetzt (Hammermann/Stettes, 2017, 99). Abbildung 4-5 signalisiert, dass die Repräsentanz von Frauen in Leitungsfunktionen in den Unternehmen tendenziell höher ist, bei denen interne Karrierepfade mehrheitlich oder ausschließlich den Weg in die Führungspositionen ebnen. Auffällig ist ferner, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen und ihr Anteil an allen Bewerbungen in diesen Unternehmen nahezu identisch sind und damit der FGAP einen Wert nahe Null annimmt. Der Anteil der Frauen unter den Bewerbungen differiert im Grunde wenig zwischen den Unternehmen, die unterschiedliche Rekrutierungswege eingeschlagen haben, aber der Anteil der Frauen in Führungspositionen ist tendenziell in den Betrieben niedriger, die relativ häufig auf externe Kandidaten zurückgegriffen haben. Dies lässt vermuten, dass die Karriereperspektiven von Frauen auf internen Aufstiegspfaden besser sind als bei externen Besetzungswegen.

Führungskompetenzen können häufig nur bedingt durch Teilnahmebescheinigungen und Zeugnisse signalisiert werden. Der Informationsgehalt von Personalentwicklungsmaßnahmen hinsichtlich der Eignung für eine konkrete Führungsposition mag zwar bei Insidern noch relativ groß sein, weil die Beobachtung einer Person im Arbeitsalltag zusätzlich Rückschlüsse erlaubt. Dies gilt aber nicht für externe Kandidaten. Sie können ihre Führungskompetenzen am besten dadurch dokumentieren, dass sie bereits zuvor Führungsverantwortung ausgeübt haben und praktische Beispiele als Belege in den Bewerbungsprozess einbringen können. Auf diese Weise werden Informationsdefizite abgebaut. Frauen sind jedoch – wie gezeigt wurde – seltener in Führungspositionen tätig. Daher stehen oft weniger externe weibliche als männliche Kandidaten zur Verfügung, die ihre Führungskompetenzen durch Tätigkeitsnachweise glaubhaft dokumentieren können. Insofern dürfte auch die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau ausgewählt wird, bei einer externen Besetzungsentscheidung geringer ausfallen als bei einer internen. Studien zeigen ferner, dass Männer beruflich mobiler sind und eher das Unternehmen wechseln als Frauen (z. B. Stettes, 2011; 49). Daher könnte auch deshalb bereits der externe Bewerberpool überproportional mit männlichen Kandidaten besetzt sein. Das IW-Personalpanel erlaubt allerdings keine Rückschlüsse, wie hoch der Frauenanteil an den Bewerbungen von internen bzw. externen Kandidaten ausfällt. Zudem ist zum Beispiel die exklusive Besetzungsentscheidungen für Externe (Interne) nicht mit einem exklusiven Zugang für Externe (Interne) zum Bewerbungsverfahren gleichzusetzen.

**Abbildung 4-5: Rekrutierungswege zur Besetzung von vakanten Führungspositionen\* [Frauenanteil in Führungspositionen, Frauenanteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen und Frauenanteil an allen Beschäftigten]**

in Prozent



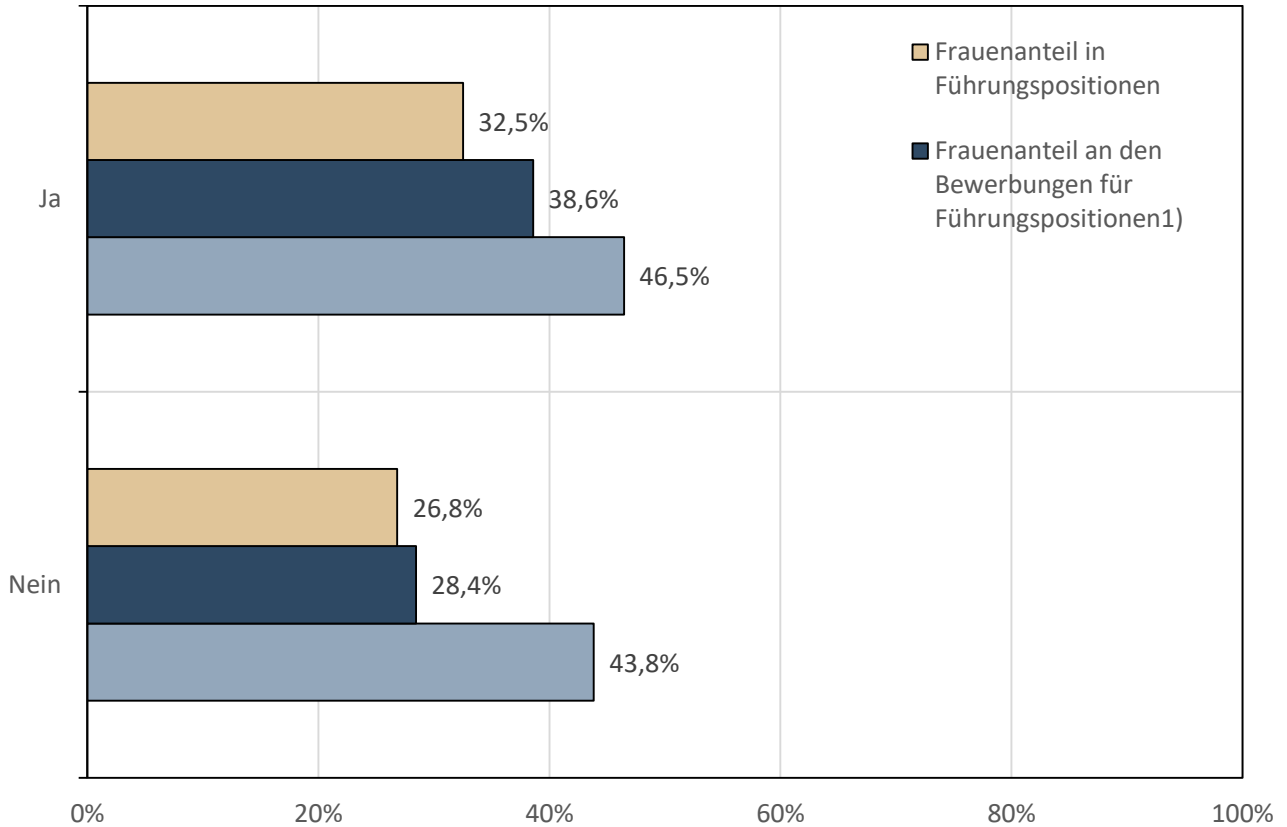
\*Frage: Haben Sie die vakanten Führungspositionen innerhalb der letzten zwei Jahre bzw. haben Sie die letzten vakanten Führungspositionen ... besetzt?

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des IW-Personalpanels 2017

In einer Reihe von Unternehmen wurden in den letzten beiden Jahren Führungspositionen neu besetzt (rund 35 Prozent der Unternehmen). In den übrigen Unternehmen lag die letzte Besetzungsentscheidung länger zurück (vgl. dazu auch die Erläuterungen in Abschnitt 2). Aus Abbildung 4-6 wird deutlich, dass der Frauenanteil in allen drei Kategorien bei den Unternehmen höher ausfällt, die in den letzten zwei Jahren Führungspositionen neu besetzt haben. Zudem ergibt sich auch eine etwas größere Lücke zwischen dem Anteil von Frauen in Führungspositionen und ihrem Anteil an den Bewerbungen für Führungspositionen.

**Abbildung 4-6: (Neu-)Besetzung von Führungspositionen\* [Frauenanteil in Führungspositionen, Frauenanteil an den Bewerbungen für Führungspositionen und Frauenanteil an allen Beschäftigten]**

in Prozent



\*Frage: Haben Sie in den letzten zwei Jahren in Ihrem Unternehmen Führungspositionen neu besetzt? 1) Wenn ja: "Wenn Sie an die Besetzung von Führungspositionen in Ihrem Unternehmen innerhalb der letzten zwei Jahre denken: Wie hoch war im Durchschnitt der Anteil an Frauen unter allen Bewerbern für diese Führungspositionen?", wenn nein: "Wenn Sie an die letzten Besetzungsverfahren für Führungspositionen in Ihrem Unternehmen denken: Wie hoch war im Durchschnitt der Anteil an Frauen unter allen Bewerbern für diese Führungspositionen?"

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des IW-Personalpanels 2017



## 5 Welche Faktoren haben einen Einfluss auf den Frauenanteil in Führungspositionen?

### 5.1 Schätzstrategie

Die deskriptiven Befunde in Abschnitt 4 haben erste Hinweise ergeben, dass personalpolitische Maßnahmen und strukturelle Eigenschaften von Unternehmen einen Einfluss auf die Vertretung von Frauen in Führungspositionen haben können. Für einen genauen Blick sind allerdings multivariate Analysen erforderlich, die Einflüsse einzelner Faktoren um die verstärkenden oder kompensierenden Einflüsse anderer Variablen bereinigen. Im Folgenden werden eine Reihe von ökonometrischen Schätzungen durchgeführt, um mögliche Einflussfaktoren der Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen zu analysieren und in denen ein besonderer Fokus auf dem Frauenanteil an den Bewerbungen für Führungspositionen gelegt werden soll. Die Umstände für einen hohen oder niedrigen Anteil von Frauen unter den Bewerbungen werden nicht explizit modelliert, da die Entscheidungen für oder gegen eine Bewerbung für eine Führungsposition von zahlreichen Faktoren abhängen, die im Allgemeinen nur auf Ebene der Personen valide analysiert werden können. Ferner kann aufgrund der Datenlage kein Kausalitätszusammenhang abgeleitet werden. Die Schätzergebnisse erlauben gleichwohl einen differenzierten Blick auf mögliche Einflussfaktoren für die unterproportionale Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen und können gegebenenfalls auch weitere Ansatzpunkte für die öffentliche Diskussion liefern.

Zu Beginn der multivariaten Analyse steht die Frage, welches ökonometrische Modell für die Auswertung geeignet ist. Grundsätzlich bieten sich OLS-Modelle bei der Analyse von Anteilswerten (hier: Frauenanteil in Führungspositionen) nicht an, da die Effekte der einzelnen erklärenden Variablen nicht-linear über ihre Wertebereiche ausfallen und Vorhersagen für die abhängige Variable nicht notwendigerweise im Intervall  $[0; 1]$  liegen müssen. Daher kommen zum einen sogenannte fractional-response-Modelle in Betracht (vgl. Papke/Wooldridge, 1996; Baum, 2008) oder die Verwendung von Zähldatenmodellen (count data models, vgl. dazu Long/Freese, 2006; Ellguth et al., 2017).

Unter den fractional-response-Modellen dürfte sich grundsätzlich eine Spezifikation eignen, die sicherstellt, dass vorhergesagte Werte im Bereich zwischen 0 und 1 liegen. Dies wäre beispielsweise durch eine logit-Transformation möglich (vgl. Baum, 2008 und McDowell/Cox o. J.)<sup>16</sup>. Um allerdings den vollständigen Wertebereich einschließlich der Grenzen 0 und 1 abbilden zu können, wird auf ein fractional-logit Modell zurückgegriffen, das mithilfe eines allgemeinen linearen Modells (GLM) geschätzt werden kann (vgl. Papke/Wooldridge, 1996; Baum, 2008; Buis, 2010)<sup>17</sup>. Sollten allerdings bestimmte Selektionsprozesse dazu führen, dass

<sup>16</sup> In den vorliegenden Daten wird in diesem Kontext mit einem sog. Linktest überprüft, inwiefern die logit-Transformation grundsätzlich ungeeignet sein könnte; dabei haben sich allerdings keine entsprechenden Hinweise ergeben (vgl. dazu Baum, 2013).

<sup>17</sup> Mithilfe eines Modellspezifikationstests (RESET-Tests) wird zusätzlich geprüft, inwiefern nicht-lineare Zusammenhänge in den unabhängigen Variablen einen Einfluss auf die abhängige Variable haben könnten (vgl. Sapra, 2005; Ramalho et al., 2009). Dabei haben sich keine Indizien ergeben, die eine Modellierung mit nicht-linearen Effekten (d. h. mit quadrierten oder kubischen Elementen) notwendig erscheinen lassen.

die Werte von 0 oder 1 auftreten, wäre ein GLM ungeeignet (vgl. Baum, 2008). Dazu könnten sich gegebenenfalls entsprechende Spezifikationen von Zähldatenmodellen eignen.

Die Modellklasse der Zähldatenmodelle basiert im Wesentlichen auf einer Poisson-Verteilung (Long/Freese, 2006). Um diese für die vorliegende Fragestellung zu nutzen, wird allerdings nicht der Frauenanteil in Führungspositionen als abhängige Variable modelliert, sondern die Anzahl von Frauen in Führungspositionen. Um dennoch Aussagen über den Frauenanteil in Führungspositionen treffen zu können, ist ein Bezugspunkt festzulegen, der hier durch die logarithmierte Gesamtzahl der Führungspositionen als zusätzliche (technische) Variable in die Regression implementiert wird (vgl. auch Ellguth et al., 2017).

Grundsätzlich ist zu beachten, dass für eine Poisson-Verteilung die Annahme  $\mu = \text{Var}(y)$  erfüllt sein muss (sog. equidispersion). Wenn die Varianz höher als der Mittelwert ausfällt, wie dies in realen Daten häufig vorkommt, wird von Überdispersion (overdispersion) gesprochen (Long/Freese, 2006, 350). Sollte Überdispersion vorliegen, sind Schätzungen mit einem Poisson-Regressionsmodell (PRM) aufgrund von verzerrten Standardfehlern ineffizient (Long/Freese, 2006). Da im vorliegenden Fall die Varianz deutlich höher als der Mittelwert ausfällt, wird mithilfe eines Negativen Binomial-Regressionsmodells (NBRM) ein zusätzlicher Test durchgeführt. Das NBRM kann für Überdispersion kontrollieren, da es einen Parameter ( $\alpha$ ) enthält, der stellvertretend für unbeobachtete Heterogenität in den Beobachtungen steht und der gleich Null ausfällt, wenn keine Überdispersion vorliegt. In diesem Fall würde das NBRM gerade einem PRM entsprechen. Mithilfe eines Likelihood-Ratio Tests kann daher untersucht werden, inwiefern der Parameter  $\alpha$  signifikant von Null verschieden ist. Dieser Test kann hier zwar nur für die ungewichteten Daten und ohne robuste Standardfehler vorgenommen werden, allerdings deutet er daraufhin, dass offenbar von Überdispersion auszugehen ist und daher die Anwendung eines PRM ungeeignet erscheint<sup>18</sup>. Um das Ausmaß von Überdispersion zu dokumentieren, wird im Folgenden nachrichtlich auch das Ergebnis eines entsprechend spezifizierten PRM präsentiert.

Zudem ist zu überprüfen, inwiefern bei Vorliegen einer großen Anzahl von Nullwerten von einem zusätzlichen (zweiten) datengenerierenden Prozess auszugehen ist, der zur Angabe eines Wertes von Null führt (vgl. Ellguth et al., 2017; Long/Freese, 2006). Mit Blick auf die vorliegende Fragestellung wäre demnach zu überlegen, ob es etwa eine Gruppe von Unternehmen gibt, die aufgrund anderer Ursachen oder Eigenschaften (systematisch) keine Frauen in Führungspositionen aufweisen (können). Sollte ein solcher Prozess vorliegen, wären sogenannte "zero-inflated"-Regressionsmodelle zu wählen, die ein zusätzliches Modell zur Erklärung der (sicheren) Nullwerte berücksichtigen, zum Beispiel das ZIP (zero-inflated Poisson-Regressionsmodell) oder das ZINB (zero-inflated negative binomial Regressionsmodell)<sup>19</sup>. In Einklang mit Ellguth et al. (2017) wird aber auch hier davon ausgegangen, dass kein solcher Prozess vorliegt.

---

<sup>18</sup> Ein Test mit einer Hilfsregression hat zudem gezeigt, dass ebenfalls von Überdispersion auszugehen ist (vgl. Cameron/Trivedi, 2010, 575).

<sup>19</sup> Für Details zu diesen Modellen sei auf Lambert (1992) und Long/Freese (2006), 394 ff. verwiesen.

## 5.2 Variablenauswahl

Die Auswahl der Variablen orientiert sich mit Einschränkungen an der Studie von Ellguth et al. (2017). Sie betonen, dass es für “die Modellierung der Präsenz von Frauen in Führungspositionen [...] keinen einheitlichen oder umfassenden theoretischen Erklärungsansatz” gibt, der Auskunft über die zu verwendenden Determinanten geben könnte (Ellguth et al. 2017, S. 205). Insofern wird auch hier ein heuristisches Vorgehen verfolgt und die Variablen verwendet, die mutmaßlich einen Einfluss auf den Frauenanteil in Führungspositionen haben könnten und die auch im IW-Personalpanel zur Verfügung stehen.

Zunächst wird ein Modell geschätzt, das unternehmensbezogene Variablen und personalpolitische Maßnahmen berücksichtigt. Im Anschluss wird das Modell um den Frauenanteil an allen Beschäftigten erweitert, um annähernd einen Vergleich mit den Ergebnissen von Ellguth et al. (2017) herstellen zu können. Anschließend wird alternativ der Frauenanteil an allen Bewerbungen berücksichtigt, um zu überprüfen, inwiefern Änderungen in den Modellkoeffizienten auftreten. Schließlich wird der **Frauenanteil an allen Bewerbungen** und der **Frauenanteil an allen Beschäftigten** gemeinsam integriert, auch wenn beide Merkmale grundsätzlich korreliert sind, da der Pool der Bewerberinnen häufig von dem Pool der im Unternehmen tätigen Frauen abhängen dürfte. Insofern könnte ein signifikant positiver Effekt des Frauenanteils an den Beschäftigten (bei gegebenem Frauenanteil an allen Bewerbungen) beispielsweise eine Priorität für interne Kandidatinnen (gegenüber externen Kandidatinnen) anzeigen. Es wäre somit zu vermuten, dass je größer der Frauenanteil unter den Beschäftigten im Unternehmen ist, umso größer dürften bei gleichem Frauenanteil unter allen Bewerbungen die Chancen für interne Kandidatinnen ausfallen (weil unter allen Bewerberinnen dann mutmaßlich auch mehr interne Kandidatinnen vertreten sind).

Als Kontrollvariable wird zunächst berücksichtigt, ob überhaupt in den letzten beiden Jahren **Führungspositionen neu besetzt** wurden oder nicht. Die Variable erlaubt einen ersten Eindruck, inwiefern beispielsweise die öffentliche Diskussion, die insbesondere im Zusammenhang mit dem Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe der Geschlechter an Führungspositionen geführt wurde, auch die Besetzungsentscheidungen in den Unternehmen in jüngerer Zeit beeinflusst haben könnte.

Daneben fließt das **Jahresergebnis des Unternehmens** (als kategoriale Variable) in die Berechnungen ein, um die sogenannte Glass-Cliff-Hypothese zu untersuchen. Diese besagt, dass Frauen eher in “prekären” Leitungspositionen Karriere machen würden, die mit größeren Risiken verbunden seien bzw. eher in Betrieben mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten vorkommen würden (vgl. beispielhaft Bruckmüller/Branscombe, 2010). Allerdings scheint unplausibel, warum Frauen in diesem Zusammenhang bevorzugt in Leitungspositionen gelangen sollten. Wenn – der These folgend – Unternehmen tatsächlich Frauen eine geringere Produktivität zutrauen würden, wäre nicht plausibel zu begründen, warum sie dann gerade in wirtschaftlich schwierigen Situationen verstärkt Frauen befördern würden, um die Krisensituation zu überwinden. Daher wird diese These im Folgenden allein aus Gründen der Vergleichbarkeit zu Ellguth et al. (2017) getestet.

Zudem soll für das Vorhandensein einer betrieblichen **Interessenvertretung** kontrolliert werden. Von einer Differenzierung in freiwillige Mitarbeitervertretungen und Betriebsräten wird hier abgesehen, weil die Existenz von Betriebsräten mit der Unternehmensgröße korreliert. Damit wird – wie auch in Ellguth et al. (2017) – die Hypothese verknüpft, dass eine betriebliche Interessenvertretung einerseits positiv auf den Frauenanteil in Führungspositionen wirken könnte. So kommt Betriebsräten zum Beispiel die allgemeine Aufgabe zu, Benachteiligungen wegen des Geschlechts (gemeinsam mit dem Arbeitgeber) zu vermeiden (§ 75 BetrVG) und die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern (§ 80 BetrVG). Auf der anderen Seite wird vermutet, dass aufgrund eines höheren Anteils von Männern in den entsprechenden Gremien eher die Interessen von Männern vertreten werden könnten (Ellguth et al., 2017, 198).

Die **Branche** und die **Unternehmensgröße** werden nicht – wie sonst üblich – allein als Kontrollvariablen berücksichtigt. Die Ergebnisse sollen vielmehr dokumentieren, inwiefern Unterschiede in der Vertretung von Frauen (und Männern) in Führungspositionen nach diesen Kriterien zu beobachten sind, wenn im Übrigen weitere Ursachen für die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen ausgeschlossen werden. Ferner wird auch der **Anteil von Hochqualifizierten** (d. h. Personen mit abgeschlossener Fortbildung und Akademiker/innen) einbezogen, um approximativ eine Größe für das (interne) Bewerberpotenzial für Führungspositionen zu integrieren.

Im Rahmen der unternehmensstrukturellen Merkmale soll auch die Frage berücksichtigt werden, inwiefern ein **Familienunternehmen** vorliegt bzw. ob sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz einer Familie/natürlichen Person befindet. Damit soll ein organisationskultureller Aspekt in die Untersuchung einfließen. So könnte beispielsweise vermutet werden, dass in Familienunternehmen eine andere Sensibilität für dieses Thema vorliegt und daher dort möglicherweise Führungspositionen eher oder seltener zugunsten eines Geschlechts besetzt werden.

Daneben soll auch für den **Kreistyp eines Unternehmens** kontrolliert werden. Wenn man davon ausgeht, dass lohnrelevante Merkmalsunterschiede zwischen Frauen und Männern in ländlichen Regionen größer ausfallen als in Städten (Anger/Schmidt, 2010) und eine tradierte Rollenverteilung in Haushalten möglicherweise eher in ländlichen Regionen vorkommt, wäre auch zu vermuten, dass Frauen in ländlichen Räumen unterproportional häufig in Führungspositionen vertreten sind.

Daneben werden ausgewählte personalpolitische Maßnahmen berücksichtigt. Dazu zählt erstens die Information, ob **Führungskräfte in Teilzeit** beschäftigt sind. Zweitens wird das Angebot an **Kommunikations- und Führungskräfte trainings** berücksichtigt. Drittens wird für unterschiedliche **Rekrutierungswege** kontrolliert, das heißt, ob und in welchem Umfang vakante Führungspositionen mit internen oder externen Kandidaten besetzt wurden. Damit wird beispielsweise die These geprüft, dass bei internen Besetzungsverfahren möglicherweise die Informationsasymmetrien zwischen Kandidaten und Entscheidern geringer ausfallen als bei externen Besetzungsverfahren.

Im Anschluss werden die **Kriterien für eine Beförderung** näher untersucht (vgl. Abschnitt 5.4). Da im Rahmen der Befragung die Kriterien zum Teil getrennt für externe und interne Beförderungen erhoben wurden, ergibt sich jeweils eine Reduzierung des Stichprobenumfangs: Für die Betrachtung von überwiegend internen (externen) Beförderungen entfallen alle Unternehmen, die vakante Führungspositionen ausschließlich extern (intern) besetzt haben. Auf eine Integration beider Merkmalsgruppen in ein Modell wird verzichtet, da durch eine simultane Berücksichtigung mehr als 400 Beobachtungen entfallen würden.

### 5.3 Determinanten des Frauenanteils in Führungspositionen

Die Ergebnisse der multivariaten Berechnungen sind in Tabelle 5-1 dargestellt. Im Basismodell (Modell GLM 1) ist bereits eine Vielzahl von Merkmalen berücksichtigt, die nach den Vorüberlegungen einen Einfluss auf den Frauenanteil in Führungspositionen haben könnten. Dabei fällt zunächst auf, dass bereits in der Ausgangslage nur wenige Erklärungsfaktoren überhaupt einen signifikanten Einfluss aufweisen. Dazu gehören das Vorhandensein von Teilzeitbeschäftigungen in Führungspositionen und ein signifikant positiver Effekt der Branche der gesellschaftsnahen Dienstleistungen (gegenüber der sonstigen Industrie einschließlich Bau).

Der Effekt von „Führung in Teilzeit“ ist betragsmäßig relativ groß und erweist sich auch in den übrigen Modellspezifikationen als robust. Insofern dürfte damit eine bessere Vereinbarkeit von familiären Aufgaben und Karriereoptionen einhergehen, die insbesondere die zeitlichen Restriktionen stärker berücksichtigt, denen vor allem Frauen (und mutmaßlich Mütter) ausgesetzt sind (vgl. auch Hammermann et al., 2015). Allerdings ist hier eine umgekehrte Kausalität in den Ergebnissen ebenfalls nicht auszuschließen.

Wird der Frauenanteil an allen Beschäftigten und/oder an allen Bewerbungen berücksichtigt, geht der signifikante Brancheneffekt verloren (Modelle GLM 2 bis GLM 4). Dies bedeutet, dass insbesondere bei gleicher Repräsentanz von Frauen unter den Beschäftigten und unter den Bewerbungen für Führungspositionen (unter sonst gleichen Bedingungen) kein nennenswerter Effekt für die Branche verbleibt.

Modell GLM 4 verdeutlicht die positive und signifikante Korrelation des Frauenanteils in Führungspositionen mit dem Frauenanteil an den Bewerbungen und dem Frauenanteil unter den Beschäftigten. Beide Effekte dokumentieren einen eigenständigen Einfluss und könnten darauf hindeuten, dass offenbar (bei gegebenem Frauenanteil an den Bewerbungen) ein positiver Einfluss durch einen (anteilig) umso größeren Pool an weiblichen Beschäftigten vorliegt und damit vermutlich eher internen Kandidatinnen (gegenüber externen Kandidatinnen) Vorrang eingeräumt wird (Home Bias).

**Tabelle 5-1: Determinanten des Frauenanteils in Führungspositionen**

	GLM 1	GLM 2	GLM 3	GLM 4	NBRM	nachr.: PRM
<i>Frauenanteil (Bewerbungen)</i>			2,951**	2,240**	0,960**	0,902**
<i>Frauenanteil (Beschäftigte)</i>		3,410**		1,871**	1,305**	1,395**
<i>Anteil von Hochqualifizierten</i>	-0,571	-0,124	-0,132	-0,015	0,086	0,079
<i>Führungspositionen i. d. letzten zwei Jahren neu besetzt (ja)?</i>	0,193	0,216	-0,028	0,032	0,026	0,033
<i>Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten (ja)?</i>	1,060**	0,726**	0,664**	0,557**	0,210*	0,193*
<i>Besetzung von vakanten Führungspos.? (Ref. "zu etwa gleichen Anteilen mit internen und externen Bewerbern")</i>						
Ausschließlich mit internen Bewerbern	0,273	0,235	0,317	0,289	0,049	0,028
Mehrheitlich mit internen Bewerbern	0,093	0,181	0,209	0,197	0,135	0,097
Mehrheitlich mit externen Bewerbern	-0,045	0,168	0,216	0,256	0,131	0,130
Ausschließlich mit externen Bewerbern	0,100	0,029	-0,056	-0,065	-0,125	-0,130
<i>Angebot von Kommunikations- und Führungskräftetrainings? (Ref. "Nein")</i>						
Nein, ist aber geplant	0,230	0,121	-0,063	-0,077	-0,047	-0,057
Ja	0,148	-0,055	-0,025	-0,081	-0,111	-0,116
<i>Jahresergebnis? (Ref. "Ein in etwa ausgeglichenes Jahresergebnis")</i>						
Negatives Jahresergebnis	-0,547	-0,401	-0,426	-0,381	-0,148	-0,153
Positives Jahresergebnis	-0,070	-0,156	-0,059	-0,091	-0,050	-0,054
<i>Altern. Interessenvertr., MA-Vertretung oder Betriebsrat (ja)?</i>	-0,055	0,084	-0,034	0,035	0,069	0,072
<i>Mitarbeitergrößenklassen? (Ref. "1–49 Mitarbeiter")</i>						
50–249 Mitarbeiter	-0,283	-0,217	-0,143	-0,139	-0,099	-0,094
250 und mehr Mitarbeiter	-0,481	-0,400	-0,065	-0,115	-0,065	-0,107
<i>Wirtschaftszweige? (Ref. "Sonstige Industrie und Baugewerbe")</i>						
Metall- und Elektro-Industrie	-0,027	0,351	0,283	0,418	0,097	-0,068
Unternehmensnahe Dienstleistungen	0,494	0,102	0,185	0,078	0,044	0,064
Gesellschaftsnahe Dienstleistungen	0,792**	0,135	0,200	-0,013	0,109	0,135
<i>Familienunternehmen (ja)?</i>	-0,037	-0,079	-0,194	-0,176	-0,095	-0,088
<i>Siedlungsstruktureller Regionstyp? (Ref. "Dünn besiedelte ländliche Kreise")</i>						
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	0,305	0,554	0,499	0,587	0,152	0,154
Städtische Kreise	-0,124	0,159	-0,089	0,049	0,045	0,070
Kreisfreie Großstädte	0,345	0,381	0,114	0,165	0,058	0,054
Konstante	-1,791**	-3,198**	-2,339**	-2,969**	-2,450**	-2,475**
ln(alpha)					-4,671**	
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,072	0,173	0,210	0,229	0,196	-
Beobachtungen	971	971	971	971	939	939

GLM: Allg. lineares Regressionsmodell (hier: fractional logit); NBRM: Neg. Binomial Regressionsmodell; PRM: Poisson Regressionsmodell. Robuste Standardfehler. \*\*/\* kennzeichnen statistische Signifikanz auf dem 1%/5%-Niveau. Gewichtete Ergebnisse. Aufgrund der Berücksichtigung der technischen Variablen „Anzahl der Führungspositionen“ fällt die Stichprobe in den Schätzungen von NBRM und PRM etwas kleiner aus. Hochqualifizierte: Mit abgeschl. Fortbildung oder akad. Abschluss. Familienunternehmen: Unternehmen, bei denen sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz einer Familie/natürlichen Person befindet. Vgl. auch die Hinweise in Abschnitt 2 zu Daten und Methodik.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des IW-Personalpanels 2017



Abgesehen von „Führung in Teilzeit“ finden sich bei den anderen Faktoren keine statistisch abgesicherten Zusammenhänge. Es lassen sich beispielsweise keine Hinweise erkennen, dass Besetzungsentscheidungen in jüngerer Zeit von der öffentlichen Diskussion um das Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe der Geschlechter in Führungspositionen besonders beeinflusst worden sind. Kommunikations- und Führungskräfte Trainings gehen ebenfalls nicht mit einem größeren Frauenanteil in Leitungsfunktionen einher. Daneben findet sich für die Glass-Cliff-These ebenfalls kein Beleg: In allen Modellspezifikationen erweist sich ein negatives oder positives Jahresergebnis als nicht statistisch signifikant für den Frauenanteil in Führungspositionen (gegenüber Unternehmen mit einem in etwa ausgeglichenen Jahresergebnis). Insofern unterscheidet sich der vorliegende Befund zum Teil von Ellguth et al. (2017), die für die erste Führungsebene einen entsprechenden Nachweis erbringen können<sup>20</sup>. Ein Einfluss einer betrieblichen Interessenvertretung – beispielsweise einer Mitarbeitervertretung oder eines Betriebsrats – auf die Präsenz von Frauen in Führungspositionen lässt sich ebenfalls nicht nachweisen. Hinzu kommt, dass auch die Größe eines Unternehmens und der siedlungsstrukturelle Regionstyp keine relevanten Determinanten für den Frauenanteil in Führungspositionen darzustellen scheinen. Schließlich findet sich auch kein Indiz dafür, dass in Familienunternehmen ein besonderer Gender Bias mit Blick auf die Besetzung von Führungspositionen vorliegen würde.

Die Ergebnisse alternativer Schätzungsverfahren sind ebenfalls in Tabelle 5-1 zu finden. Zum Teil sind zwar Abweichungen in den Vorzeichen der Koeffizienten zu beobachten. Es bleibt gleichwohl der Befund, dass lediglich der Anteil von Frauen an den Bewerbungen und ihr Anteil unter den Beschäftigten sowie der Koeffizient für „Führung in Teilzeit“ positive und signifikante Korrelationen aufweisen. Die Abweichungen in den Ergebnissen des Modells NBRM von dem Modell PRM machen die Auswirkungen der Überdispersion deutlich, die sich hier vor allem in der Größe der Koeffizienten widerspiegeln.

#### 5.4 Der Einfluss von Beförderungskriterien auf die Präsenz von Frauen in Führungspositionen

Im Folgenden sollen zusätzlich auch die Beförderungskriterien in die Analyse einbezogen werden, die für die Unternehmen bei Besetzungsentscheidungen relevant werden. Damit soll untersucht werden, inwiefern bestimmte Prioritäten der Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Kandidaten für Führungspositionen letztlich einen Einfluss auf die Vertretung von Frauen in Führungspositionen haben können. Da die Kriterien getrennt für Unternehmen erhoben wurden, die zumindest nicht ausschließlich extern bzw. ausschließlich intern rekrutieren, ergibt sich eine Stichprobenselektion. Um aber nicht alle Unternehmen von der Analyse auszuschließen<sup>21</sup>, die allein intern bzw. allein extern rekrutieren, werden die jeweiligen Kriterien in eigenständigen Modellen berücksichtigt. Dabei werden jeweils die GLM- und NBRM-Modelle einander gegenübergestellt, um den Grad der Robustheit der Ergebnisse zu testen (vgl. Tabelle 5-2). Für einzelne Merkmale, die nur in einem der beiden Modelle einen statistisch signifikanten Effekt aufweisen, wird daher eine eingeschränkte Zuverlässigkeit unterstellt.

<sup>20</sup> Allerdings ist der Effekt für die zweite Führungsebene bei Ellguth et al. (2017) ebenfalls insignifikant.

<sup>21</sup> Verglichen mit der Anzahl der Beobachtungen in GLM 4 würde sich eine Reduzierung der Stichprobe um über 400 Beobachtungen ergeben.

Zunächst spiegelt Tabelle 5-2 die wesentlichen Befunde des vorangegangenen Abschnitts wider. Insofern sei auf die Erläuterungen in Abschnitt 5.3 verwiesen. In Unternehmen, die nicht ausschließlich extern rekrutieren (vgl. die Modelle GLM\_intern und NBRM\_intern) finden sich im Wesentlichen keine Hinweise, dass die Beförderungskriterien die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen beeinflussen. Lediglich für das Merkmal „Betriebszugehörigkeitsdauer“ ist im Modell NBRM intern der Koeffizient negativ signifikant<sup>22</sup>. Unternehmen, die die Betriebszugehörigkeitsdauer und damit die betriebliche Berufserfahrung als sehr wichtig oder eher wichtig für eine (interne) Beförderung einschätzen, weisen einen geringeren Frauenanteil in Führungspositionen auf als vergleichbare Betriebe, in denen kein besonderer Wert auf dieses Kriterium gelegt wird. Dies könnte damit erklärt werden, dass Frauen insbesondere aufgrund eines stärkeren Engagements in der Betreuung von Kindern und/oder pflegebedürftigen Angehörigen auch häufiger über eine geringere (durchschnittliche) Betriebszugehörigkeitsdauer als Männer verfügen und damit seltener die Voraussetzungen für eine Beförderung erfüllen. Die Korrelation ist allerdings nicht robust, wie der Blick auf das entsprechende GLM-Modell zeigt. Im Übrigen zeigen Hammermann und Stettes (2018, 10), dass das Kriterium der Betriebszugehörigkeitsdauer bei Besetzungsentscheidungen von Führungspositionen nur eine untergeordnete Rolle spielt.

Für Unternehmen, die (auch) extern bzw. nicht ausschließlich intern rekrutieren, sind die Ergebnisse in den Modellen GLM extern und NBRM\_extern zu finden. Sie entsprechen im Wesentlichen den Ergebnissen für Unternehmen, die (zumindest auch) intern rekrutieren. Von den Beförderungskriterien geht überwiegend kein Einfluss der entsprechenden Kriterien auf die Vertretung von Frauen in Leitungspositionen aus. Allerdings fällt der Frauenanteil in Führungspositionen höher aus, wenn sich Unternehmen insbesondere neue Ideen und frische Impulse durch die Rekrutierung von externen Kandidaten versprechen. Dies könnte Ausdruck eines Diversity-Ansatzes sein, um vor allem die Geschlechtervielfalt zu fördern und damit auch die Kreativität in Führungsteams zu unterstützen.

---

<sup>22</sup> Der positive Effekt bei mehrheitlich interner Rekrutierung ist kaum plausibel zu erklären. Da der Befund nicht durch das GLM-Modell abgesichert ist, wird hier nicht weiter darauf eingegangen.



**Tabelle 5-2: Determinanten des Frauenanteils in Führungspositionen – Schwerpunkt: Interne versus externe Besetzung von Führungspositionen**

	GLM_intern <sup>+</sup>	NBRM_intern <sup>+</sup>	GLM_extern <sup>#</sup>	NBRM_extern <sup>#</sup>
<i>Frauenanteil (Bewerbungen)</i>	2,211**	0,851**	2,192**	1,140**
<i>Frauenanteil (Beschäftigte)</i>	1,888**	1,379**	2,386**	1,301**
<i>Anteil von Hochqualifizierten</i>	0,343	0,130	-0,069	0,056
<i>Führungspositionen i.d. letzten zwei Jahren neu besetzt (ja)?</i>	0,290	0,136	0,259	0,065
<i>Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten (ja)?</i>	0,440*	0,194*	0,705*	0,244*
<i>Besetzung von vakanten Führungspos.? (Ref. "zu etwa gleichen Anteilen mit int. und ext. Bewerbern")</i>				
Ausschließlich mit internen Bewerbern	0,279	0,104	-	-
Mehrheitlich mit internen Bewerbern	0,206	0,217*	0,352	0,229
Mehrheitlich mit externen Bewerbern	0,208	0,141	0,465	0,209
Ausschließlich mit externen Bewerbern	-	-	0,160	-0,048
<i>Angebot von Kommunikations- und Führungskräftefortbildungen? (Ref. "Nein")</i>				
Nein, ist aber geplant	-0,212	-0,129	0,261	0,146
Ja	-0,173	-0,147	-0,080	-0,027
<i>Jahresergebnis? (Ref. "Ein in etwa ausgeglichenes Jahresergebnis")</i>				
Negatives Jahresergebnis	-0,408	0,001	-0,173	-0,080
Positives Jahresergebnis	-0,098	-0,025	-0,225	-0,035
<i>Altern. Interessenvertr., MA-Vertretung oder Betriebsrat (ja)?</i>				
	-0,003	0,074	-0,101	-0,002
<i>Mitarbeitergrößenklassen? (Ref. "1–49 Mitarbeiter")</i>				
50–249 Mitarbeiter	-0,193	-0,160	-0,111	-0,098
250 und mehr Mitarbeiter	-0,106	-0,097	0,005	0,028
<i>Wirtschaftszweige? (Ref. "Sonstige Industrie und Bau-gewerbe")</i>				
Metall- und Elektro-Industrie	0,249	0,033	0,430	0,051
Unternehmensnahe Dienstleistungen	0,014	0,042	0,091	0,030
Gesellschaftsnahe Dienstleistungen	0,013	0,102	-0,113	0,137
<i>Familienunternehmen (ja)?</i>				
	-0,074	-0,002	-0,114	-0,130
<i>Siedlungsstruktureller Regionstyp? (Ref. "Dünn besiedelte ländliche Kreise")</i>				
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	0,825	0,177	-0,034	-0,237
Städtische Kreise	0,083	0,068	0,028	-0,084
Kreisfreie Großstädte	0,127	0,087	0,010	-0,187
<i>Beförderungskriterien (intern): Sehr / eher wichtig?</i>				
Qualifikationen (ja) <sup>1)</sup>	0,362	0,153	-	-
Persönliche Kompetenzen (ja) <sup>1)</sup>	-0,109	0,013	-	-
Leistungen (ja) <sup>1)</sup>	-0,002	0,027	-	-
Zeitliche Flexibilität (ja)	-0,015	-0,026	-	-
Geografische Flexibilität (ja)	-0,103	-0,118	-	-
Betriebszugehörigkeitsdauer (ja)	-0,226	-0,168*	-	-
Auslandserfahrung (ja)	-0,305	-0,045	-	-
<i>Beförderungskriterien (extern): Sehr / eher wichtig?</i>				
Ideen (ja)	-	-	1,424**	0,430**
Know-how (ja)	-	-	0,304	0,104

Kontakte (ja)	-	-	-0,391	-0,142
Veränderungen (ja)	-	-	-0,164	0,035
Akzeptanz (ja)	-	-	-0,346	-0,113
Wenig interne Bewerber (ja)	-	-	-0,361	-0,149
Konstante	-3,151**	-2,611**	-4,180**	-2,782**
ln(alpha)		-4,625**		-3,875**
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,227	0,190	0,236	0,210
Beobachtungen	833	805	671	648

GLM: Allg. lineares Regressionsmodell (hier: fractional logit); NBRM: Neg. Binomial Regressionsmodell. Robuste Standardfehler. \*\*/\* kennzeichnen statistische Signifikanz auf dem 1%-/5%-Niveau. Gewichtete Ergebnisse. Aufgrund der Berücksichtigung der technischen Variablen „Anzahl der Führungspositionen“ fällt die Stichprobe in den Schätzungen von NBRM etwas kleiner aus. Hochqualifizierte: Mit abgeschl. Fortbildung oder akad. Abschluss. Familienunternehmen: Unternehmen, bei denen sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz einer Familie/natürlichen Person befindet. Vgl. auch die Hinweise in Abschnitt 2 zu Daten und Methodik.

Vgl. zu den Beförderungskriterien (intern/extern) auch die Variablenbezeichnungen im Anhang Tabelle 6-2. Die Beförderungskriterien wurden zu binären Variablen zusammengefasst: Dabei wurden grundsätzlich die Kategorien „Sehr wichtig“ und „Eher wichtig“ mit 1 und „Eher unwichtig“ und „Unwichtig“ mit 0 kodiert. 1) Aufgrund unzureichender Fallzahlen wurde bei den Kriterien „Qualifikationen“, „Persönliche Kompetenzen“ und „Leistungen“ nur die Kategorie „Sehr wichtig“ mit 1 kodiert und 0 sonst. \*Ohne Unternehmen, die vakante Führungspositionen ausschließlich mit externen Bewerbern besetzt haben; #Ohne Unternehmen, die vakante Führungspositionen ausschließlich mit internen Bewerbern besetzt haben.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des IW-Personalpanels 2017

## 6 Schlussfolgerungen

Die vorliegende Analyse hat gezeigt, dass die Beteiligung von Frauen in Bewerbungsverfahren für Führungspositionen einen zentralen Faktor für die Repräsentanz von Frauen in Leitungsfunktionen markiert. Dieser Aspekt wird in der öffentlichen Debatte häufig nicht betrachtet. Wenn beispielsweise in einem überwiegenden Anteil der Unternehmen nur ein Frauenanteil von bis zu 10 Prozent unter den Bewerbungen für Führungspositionen vorliegt, ist eine Kritik an unterambitionierten Zielvorgaben unangemessen, wie sie etwa aktuell im Zusammenhang mit den freiwillig festgelegten Zielquoten bei mitbestimmten oder börsennotierten Unternehmen erhoben wird. Der Schritt in Führungsverantwortung setzt immer auch die durch eine Bewerbung signalisierte Bereitschaft voraus. Gleichwohl können die Ursachen für die dokumentierte Zurückhaltung vielfältig sein. Besondere Aufmerksamkeit sollte dabei der Frage gelten, wie Personen mit familiären Verpflichtungen durch eine quantitativ und qualitativ angemessene Kinderbetreuungsinfrastruktur darin unterstützt werden können, das zeitliche Engagement für berufliche Belange auf einem Niveau zu halten, das Bewerbungen für Führungspositionen aussichtsreicher macht. Davon würden derzeit Frauen in besonderem Maß profitieren.

Darüber hinaus darf nicht aus dem Blick verloren werden, dass die fachlichen Kompetenzen die *conditio sine qua non* für den beruflichen Aufstieg sind. Die horizontale (berufliche) Segregation auf dem deutschen Arbeitsmarkt stellt gerade für Unternehmen in der Industrie ein zentrales Hindernis auf dem Weg zu einer größeren Repräsentanz von Frauen in Leitungsfunktionen dar, da dort für Führungsfunktionen nicht selten technische und naturwissenschaftliche Qualifikationen vorausgesetzt werden. Insofern sind zwar Informationen über berufliche Entwicklungsperspektiven für junge Menschen hilfreich und sollten auch weiterhin (verstärkt) bereitgestellt werden. Die Berufswahl ist aber letztlich eine individuelle Entscheidung und abhängig von individuellen Präferenzen. Damit fällt sie originär in den Verantwortungsbereich jedes bzw. jeder Einzelnen.

Vor diesem Hintergrund werden politisch geforderte Zielvorgaben – verpflichtend oder freiwillig – der unternehmerischen Praxis nicht gerecht. Es besteht vielmehr die Gefahr, durch externe Eingriffe die Anreizstrukturen in den Unternehmen entscheidend zu verändern und damit zwar das gewünschte Ziel zu erreichen, aber letztlich die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen einzuschränken.

## Anhang

**Tabelle 6-1: Verdichtung der Wirtschaftszweige**

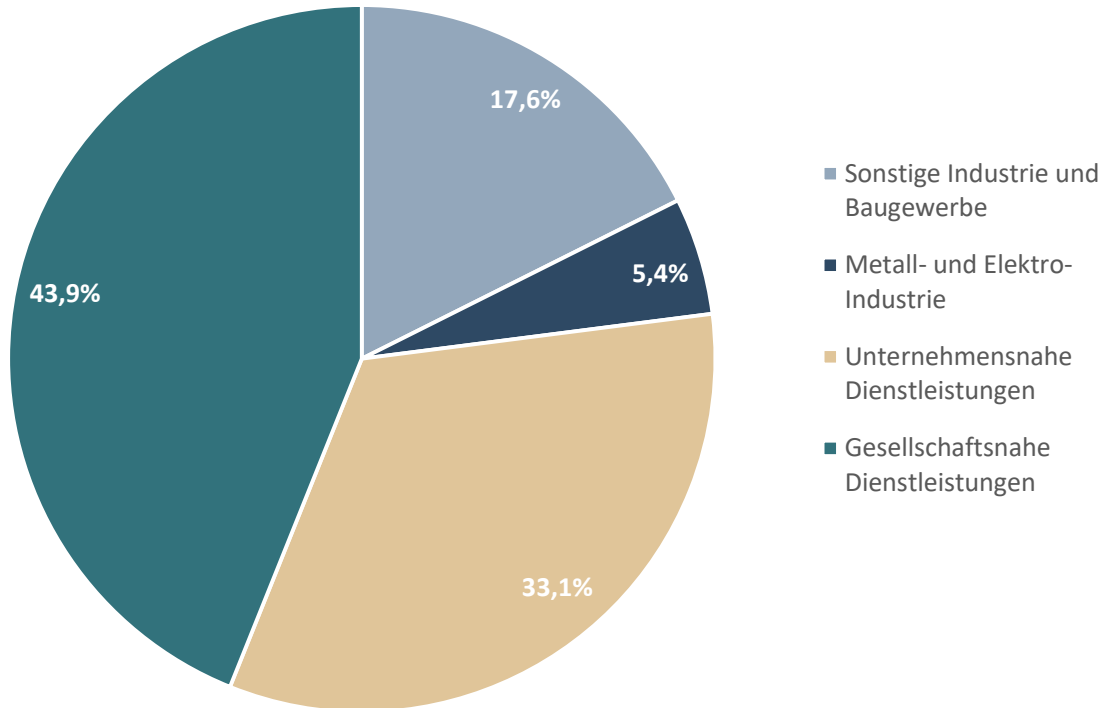
Frage: Welchem Wirtschaftsbereich können Sie Ihr Unternehmen am ehesten zuordnen?	Sonstige Industrie und Baugewerbe	Metall- und Elektro-Industrie	Unternehmensnahe Dienstleistungen	Gesellschaftsnahe Dienstleistungen
	[1]	[2]	[3]	[4]
Chemie/Gummi und Kunststoff	X			
Metallerzeugung und -bearbeitung sowie Herstellung von Metallerzeugnissen		X		
Maschinenbau		X		
Elektroindustrie		X		
Fahrzeugbau		X		
Andere Branche des Verarbeitenden Gewerbes	X			
Bauwirtschaft	X			
Energie-, Wasserversorgung, Entsorgung	X			
Verkehr, Logistik			X	
Großhandel			X	
Einzelhandel				X
Gastgewerbe				X
Wirtschaftsnahe Dienste			X	
Gesellschaftsnahe Dienste				X
Gesundheits- und Sozialwesen				X
Banken, Versicherungen, Finanzdienstleistungen			X	
Medien, IKT			X	
Herstellung von sonstigen Waren/Reparatur und Installation von Maschinen etc.		X		

Mitarbeitergrößenklassen bezogen auf das Jahresende 2016.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des IW-Personalpanels 2017

### Abbildung 6-1: Verteilung der Unternehmen nach Wirtschaftszweigen

in Prozent

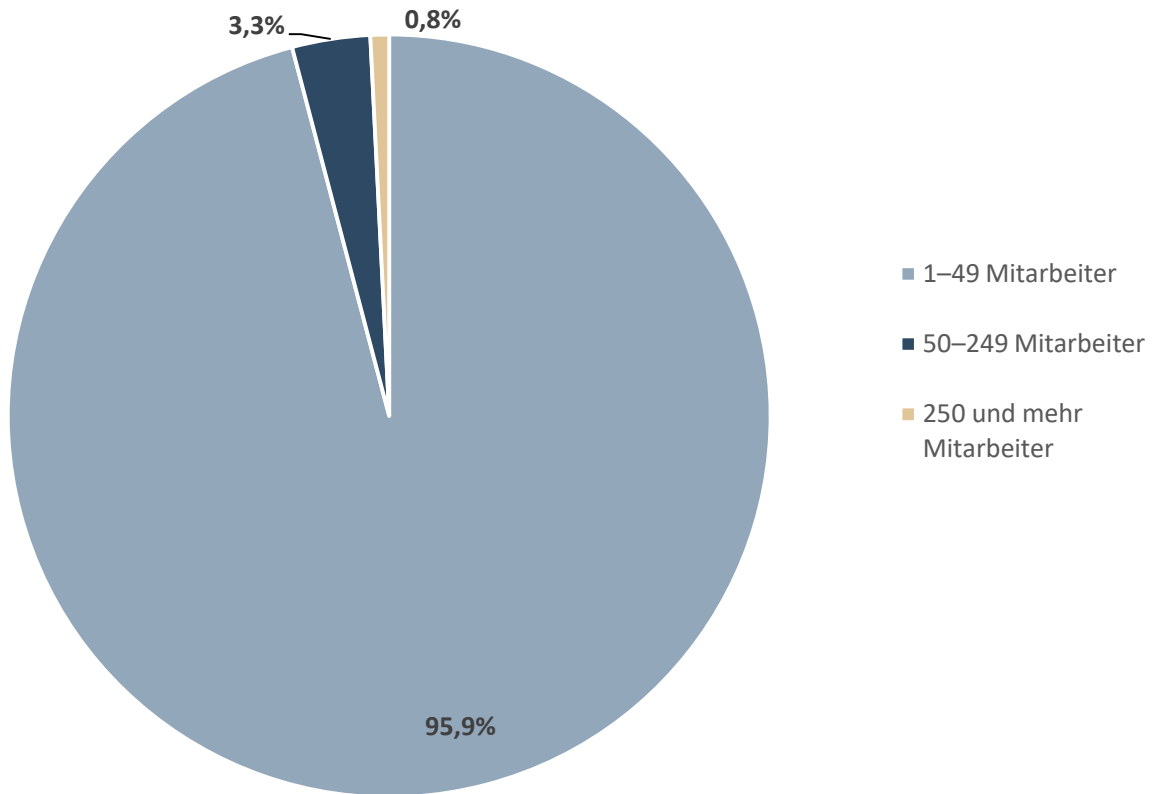


Vgl. die Branchengliederung im Anhang Tabelle 6-1.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des IW-Personalpanels 2017

### Abbildung 6-2: Verteilung der Unternehmen nach Unternehmensgrößenklassen

in Prozent



Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des IW-Personalpanels 2017

**Tabelle 6-2: Bezeichnungen der Antwortmöglichkeiten bei der Besetzung von vakanten Führungspositionen**

<b>Es gab interne Beförderungen (ohne Unternehmen mit ausschl. externen Beförderungen):</b>	<b>Es gab externe Beförderungen (ohne Unternehmen mit ausschl. internen Beförderungen):</b>
<b>Qualifikationen:</b> Fachliche Kompetenzen/Qualifikationen	<b>Ideen:</b> Externe Bewerber bringen neue Ideen mit und geben frische Impulse.
<b>Persönliche Kompetenzen</b> (z. B. Kommunikationsfähigkeit, Einsatzbereitschaft, Belastbarkeit, Durchsetzungsvermögen)	<b>Know-how:</b> Externe Bewerber bringen Know-how mit, das im Unternehmen fehlt.
<b>Leistungen:</b> Bisher erbrachte Leistungen im Unternehmen	<b>Kontakte:</b> Externe Bewerber bringen neue Netzwerke und Kontakte mit ins Unternehmen.
<b>Zeitliche Flexibilität</b>	<b>Veränderungen:</b> Externe Bewerber setzen Veränderungen schneller um.
<b>Geografische Flexibilität</b> (z. B. Bereitschaft zu Dienstreisen/Bereitschaft zu einem Ortswechsel)	<b>Akzeptanz:</b> Externe Bewerber verfügen über eine höhere Akzeptanz bei den Mitarbeitern im Vergleich zu internen Bewerbern.
<b>Betriebszugehörigkeitsdauer</b>	<b>Wenig interne Bewerber:</b> Es gab zu wenig interne Bewerber.
<b>Auslandserfahrung:</b> Auslandserfahrung/interkulturelle Kompetenzen	

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von IW-Consult (2017)

## Literatur

Anger, Christina / Schmidt, Jörg, 2010, Gender Pay Gap: Gesamtwirtschaftliche Evidenz und regionale Unterschiede, in: IW-Trends, 37. Jg., Nr. 4, S. 3–16

Baum, Christopher F., 2008, Stata Tip 63: Modeling Proportions, in: The Stata Journal, Bd. 8, Nr. 2, S. 299–303

Baum, Christopher F., 2013, Generalized linear models, Vortrag, in URL: <http://fmwww.bc.edu/EC-C/S2013/823/EC823.S2013.nn06.slides.pdf> [26.3.2018]

BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I, S. 2518), das zuletzt durch Artikel 6 des Gesetzes vom 17. Juli 2017 (BGBl. I, S. 2509) geändert worden ist

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2017, Quote für mehr Frauen in Führungspositionen: Privatwirtschaft, Hintergrundmeldung vom 05.05.2017, in URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/quote-privatwirtschaft/quote-fuer-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen--privatwirtschaft/78562> [13.3.2018]

Bruckmüller, Susanne / Branscombe, Nyla, R., 2010, The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts, in: British Journal of Social Psychology Bd. 49, Nr. 3, S. 433–451

Buis, Maarten L., 2010, Analyzing Proportions, Presentation, in URL: [https://www.stata.com/meeting/germany10/germany10\\_buis.pdf](https://www.stata.com/meeting/germany10/germany10_buis.pdf) [22.3.2018]

Cameron, A. Colin / Trivedi, Pravin K., 2010, Microeconometrics Using Stata, Revised Edition, College Station [Texas]

Deutscher Bundestag, 2008, Gleichstellung von Frauen in Wissenschaft und Forschung, Wissenschaftliche Dienste, Veröffentlichung Nr. 56/08 vom 25. September 2008, Berlin

Ellguth, Peter / Kohaut, Susanne / Möller, Iris, 2017, Wo schaffen es Frauen an die Spitze? Eine empirische Analyse mit Betriebsdaten, in: Industrielle Beziehungen, 24. Jg., Nr. 2, S. 196–217

EU – Europäische Kommission, 2016, Strategisches Engagement für die Gleichstellung der Geschlechter (2016-2019), Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg

FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V., 2017, Women-on-Board-Index 185 (WoB 185), Frauenanteil in Führungspositionen der im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX sowie der im Regulierten Markt notierten, voll mitbestimmten Unternehmen, Berlin



FührposGleichberG – Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst vom 24. April 2015 (BGBl. I S. 642), das durch Artikel 11 Absatz 1 des Gesetzes vom 11. April 2017 (BGBl. I S. 802) geändert worden ist

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2017, Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement?, in: IW-Trends, 44. Jg., Nr. 4, S. 91-111

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2018, Welche Kriterien befördern den Aufstieg auf internen Karriereleitern? Eine empirische Untersuchung auf Basis des IW-Personalpanels, IW-Report, Nr. 10, Köln

Hammermann, Andrea / Schmidt, Jörg / Stettes, Oliver, 2015, Beschäftigte zwischen Karriereambitionen und Familienorientierung – Eine empirische Analyse auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012, in: IW-Trends, 42. Jg., Nr. 1, S. 37-55

Holst, Elke / Friedrich, Martin, 2016, Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen, DIW-Wochenbericht, 83. Jg., Nr. 37, S. 827–838

Holst, Elke / Friedrich, Martin, 2017, Führungskräfte-Monitor 2017, Update 1995-2015, Politikberatung kompakt, Nr. 121, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin

Holst, Elke / Wrohlich, Katharina, 2018, Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift, in Vorständen herrscht beinahe Stillstand, DIW-Wochenbericht 85. Jg., Nr. 1/2, S. 3–17

IW Consult – Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH, 2017, IW-Personalpanel 2017 (Frühjahr), Köln

Kay, Rosemarie, 2007, Auf dem Weg in die Chefetage. Betriebliche Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Führungspositionen, IfM-Materialien, Nr. 170, Bonn

Kienbaum – Kienbaum Management Consultants GmbH, 2015, Schriftliche Stellungnahme – Zur öffentlichen Anhörung zum Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend / Ausschuss für Recht und Verbraucherschutz des Deutschen Bundestags, Berlin in: <https://www.bundestag.de/blob/360952/33f0b5eeb7de1cc834052a89d2e61bdc/fallois-data.pdf> [2.2.2018]

Kohaut, Susanne / Möller, Iris, 2016, Führungspositionen in der Privatwirtschaft - Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze, in: IAB-Kurzbericht, Nr. 2, Nürnberg

Kohaut, Susanne / Möller, Iris, 2017, Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen – Oberste Chefetage bleibt Männerdomäne, in: IAB-Kurzbericht, Nr. 24, Nürnberg

Lambert, Diane, 1992, Zero-inflated poisson regression with an application to defects in manufacturing, in: Technometrics, 34. Jg., Nr. 1, S. 1–14

Long, J. Scott / Freese, Jeremy, 2006, Regression Models for Categorical Dependent Variables Using Stata, 2<sup>nd</sup> Edition, College Station [Texas]

McDowell, Allen / Cox, Nicholas J., o. J., FAQ: How do you fit a model when the dependent variable is a proportion?, in URL: <http://www.stata.com/support/faqs/stat/logit.html> [21.3.2018]

Papke, Leslie E. / Wooldridge, Jeffrey M., 1996, Econometric Methods for Fractional Response Variables With An Application to 401 (k) Plan Participation Rates, in: Journal of Applied Econometrics, 11. Jg., Nr. 6, S. 619–632

Ramalho, Esmeralda A. / Ramalho, Joaquim J.S. / Murteira, José M.R., 2009, Alternative estimating and testing empirical strategies for fractional regression models, CEFAGE-UE Working Paper 2009/08, Evora

Sapra, Sunil, 2005, A regression error specification test (RESET) for generalized linear models, in: Economics Bulletin, 3. Jg., Nr. 1, S. 1–6

Schmidt, Jörg, 2016, Selbstständigkeit von Frauen und Männern ist mitentscheidend, IW-Kurzbericht, Nr. 8, Köln

Schmidt, Jörg, 2017, Sind Führungspositionen mit einer reduzierten Arbeitszeit vereinbar?, IW-Kurzbericht, Nr. 47, Köln

Statistisches Bundesamt, 2017, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Fachserie 1 Reihe 4.1, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt, 2018, Frauen in Führungspositionen, in URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/QualitaetDerArbeit.html> [21.3.2018]

Stettes, Oliver, 2011 Berufliche Mobilität – Gesamtwirtschaftliche Evidenz und individuelle Einflussfaktoren, in: IW-Trends, 38. Jg., Nr. 4, S. 41-55

Stettes, Oliver, 2017, Teilzeitführung - Grenzen und kritische Aspekte, in: Karlshaus, Anja / Kahler, Boris (Ed.), Teilzeitführung - Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen, Wiesbaden, 141-148

## Abstract

The proportional representation of women in leadership positions is at the centre of a long-standing controversial discussion. The present study empirically investigates the determinants of the share of women in managing positions. For this purpose, representative data from the IW personnel panel (spring 2017) are used. As is shown, the average share of women in leadership positions corresponds approximately to the females' share among the applications for managing positions which amounts roughly to 29 and 32 percent, respectively. In the metal and electrical industry the females' share in leadership positions is on average even higher than their proportion among the applications for these positions.

The findings in this study can make an important contribution to the discussion whether women are proportionally represented in leadership positions. Indications to the presumed less ambitious objectives of companies that have to comply with the new German Act on Equal Participation of Women and Men in Leadership Positions in the Private and Public Sectors are misleading if, in general, only small proportions of women are among the applications for leadership positions. Unsurprisingly, the share of females in managing positions is higher in companies with a greater share of women among the workforce. But in companies with a disproportionate high share of females among its employees, women tend to be underrepresented in managing positions compared to their share among the applications for these positions.

In multivariate analyses, we find significant evidence that the share of females in leadership positions highly correlates with their share among the firm's workforce and their share among the applications which lead us to conclude that not only the involvement of women in the application process is important but also that a priority might be given to the internal recruitment of women if their share among the workforce increased (home bias). Besides, only the employment of supervisors in part-time remains a significant determinant, which may reflect an improved reconciliation of family and work life but reversed causality also cannot be ruled out. Company-specific factors which are mainly highlighted in the public debate, such as branches, firm size and the presence of a workforce representation, do not seem to be correlated with the females' share in leadership positions.

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Fiktives Beispiel zur Ermittlung des Frauenanteils auf Ebene der Unternehmen und auf Ebene der Personen .....	7
Tabelle 5-1: Determinanten des Frauenanteils in Führungspositionen.....	29
Tabelle 5-2: Determinanten des Frauenanteils in Führungspositionen – Schwerpunkt: Interne versus externe Besetzung von Führungspositionen.....	32
Tabelle 6-1: Verdichtung der Wirtschaftszweige .....	35
Tabelle 6-2: Bezeichnungen der Antwortmöglichkeiten bei der Besetzung von vakanten Führungspositionen .....	38

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3-1: Frauenanteil in Führungspositionen, Frauenanteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen und Frauenanteil an allen Beschäftigten .....	10
Abbildung 3-2: Verteilungen der Unternehmen anhand ihrer jeweiligen Frauenanteile.....	12
Abbildung 3-3: FGAP und Frauenanteile in Führungspositionen bzw. an allen Bewerbungen für Führungspositionen .....	13
Abbildung 4-1: Wirtschaftszweige [Frauenanteil in Führungspositionen, Frauenanteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen und Frauenanteil an allen Beschäftigten].....	16
Abbildung 4-2: Unternehmensgrößenklassen [Frauenanteil in Führungspositionen, Frauenanteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen und Frauenanteil an allen Beschäftigten] .....	17
Abbildung 4-3: Führung in Teilzeit* [Frauenanteil in Führungspositionen, Frauenanteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen und Frauenanteil an allen Beschäftigten].....	19
Abbildung 4-4: Kommunikations- und Führungskräfte Trainings* [Frauenanteil in Führungspositionen, Frauenanteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen und Frauenanteil an allen Beschäftigten] .....	20
Abbildung 4-5: Rekrutierungswege zur Besetzung von vakanten Führungspositionen* [Frauenanteil in Führungspositionen, Frauenanteil an allen Bewerbungen für Führungspositionen und Frauenanteil an allen Beschäftigten] .....	22
Abbildung 4-6: (Neu-)Besetzung von Führungspositionen* [Frauenanteil in Führungspositionen, Frauenanteil an den Bewerbungen für Führungspositionen und Frauenanteil an allen Beschäftigten] .....	23
Abbildung 6-1: Verteilung der Unternehmen nach Wirtschaftszweigen.....	36
Abbildung 6-2: Verteilung der Unternehmen nach Unternehmensgrößenklassen .....	37