

Kohaut, Susanne; Möller, Iris

**Research Report**

## Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen: Oberste Chefetage bleibt Männerdomäne

IAB-Kurzbericht, No. 24/2017

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Employment Research (IAB)

*Suggested Citation:* Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2017) : Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen: Oberste Chefetage bleibt Männerdomäne, IAB-Kurzbericht, No. 24/2017, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/185043>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

# IAB-Kurzbericht

24/2017

Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

## In aller Kürze

- An der Spitze privatwirtschaftlicher Betriebe in Deutschland liegt der Frauenanteil 2016 bei 26 Prozent. Dieser Wert hat sich seit zwölf Jahren kaum verändert. Damit sind Frauen auf der ersten Führungsebene stark unterrepräsentiert, denn ihr Anteil an allen Beschäftigten der Privatwirtschaft beträgt 44 Prozent.
- Auf der zweiten Führungsebene konnten die Frauen aufholen und sind inzwischen mit 40 Prozent besser repräsentiert.
- In Ostdeutschland ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen höher als in Westdeutschland. Von allen Branchen hat das Gesundheits- und Sozialwesen am häufigsten Frauen in Leitungspositionen.
- Im öffentlichen Sektor ist der Frauenanteil auf beiden Führungsebenen höher als in der Privatwirtschaft. Dennoch sind die Frauen hier – gemessen an ihren höheren Beschäftigtenanteilen – schlechter repräsentiert, insbesondere auf der zweiten Führungsebene.
- Betriebe engagieren sich zwar zunehmend im Bereich personalpolitischer Maßnahmen zur Gleichstellung von Männern und Frauen. Die gezielte Förderung von Frauen, insbesondere zur Vorbereitung auf Führungsaufgaben, ist aber nach wie vor selten zu finden.

## Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen

# Oberste Chefetage bleibt Männerdomäne

von Susanne Kohaut und Iris Möller

Frauen sind in den Chefetagen deutscher Betriebe immer noch unterrepräsentiert. An diesem Befund aus einer repräsentativen Betriebsbefragung hat sich in den vergangenen zwölf Jahren kaum etwas geändert. Nur auf der zweiten Führungsebene konnten Frauen ihren Anteil ausbauen. Auch im öffentlichen Sektor sind die Bedingungen für Frauen in Führungspositionen trotz gleichstellungsrechtlicher Regelungen nicht günstiger als in der Privatwirtschaft.

Nach jahrelanger, teilweise sehr kontrovers geführter Diskussion, trat im Januar 2016 das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in Kraft (Bundesgesetzblatt 2015). Damit ist erstmals eine Quote von 30 Prozent für Frauen in Aufsichtsräten von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen gesetzlich festgelegt. Zudem müssen diese Unternehmen ebenso wie Unternehmen anderer Rechtsformen mit mehr als 500 Beschäftigten Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils

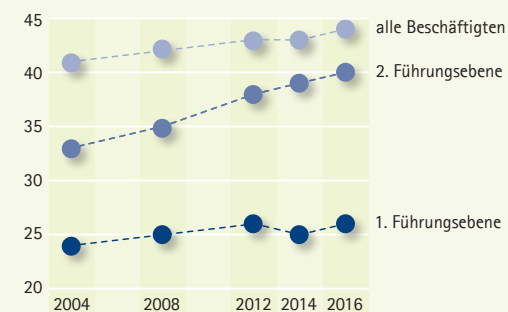
auch in Vorständen und der obersten Führungsebene festlegen und darüber öffentlich berichten.

Das IAB untersucht seit zwölf Jahren den Anteil von Frauen in Führungspositionen in Betrieben der Privatwirtschaft. Zum nunmehr fünften Mal wurden im Jahr 2016 die Zahlen von Frauen in Führungspositionen im IAB-Betriebspanel erhoben (nähere Informationen zu dieser jährlichen Betriebs-

Abbildung 1

### Auf den Führungsetagen sind Frauen weiterhin unterrepräsentiert

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



Quelle: IAB-Betriebspanel 2004, 2008, 2012, 2014, 2016. © IAB

Tabelle 1

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

Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten (nur Privatwirtschaft) 2004 bis 2016, in Prozent, sowie Repräsentanzmaße<sup>1)</sup> auf zwei Führungsebenen

	Frauenanteil ...			Repräsentanzmaße ...	
	auf der 1. Führungsebene	auf der 2. Führungsebene	an allen Beschäftigten	auf der 1. Führungsebene	auf der 2. Führungsebene
<b>Deutschland</b>					
2004	24	33	41	0,59	0,80
2008	25	35	42	0,60	0,83
2012	26	38	43	0,60	0,88
2014	25	39	43	0,58	0,91
2016	26	40	44	0,59	0,91
<b>Westdeutschland</b>					
2004	23	32	41	0,56	0,78
2008	23	34	41	0,56	0,83
2012	25	36	43	0,58	0,84
2014	23	37	43	0,53	0,86
2016	25	39	43	0,58	0,91
<b>Ostdeutschland</b>					
2004	27	37	42	0,64	0,88
2008	30	43	44	0,68	0,98
2012	31	46	45	0,69	1,02
2014	30	44	45	0,67	0,98
2016	30	47	48	0,63	0,98

<sup>1)</sup> Repräsentanzmaß = Frauenanteil auf der jeweiligen Führungsebene : Frauenanteil an allen Beschäftigten.

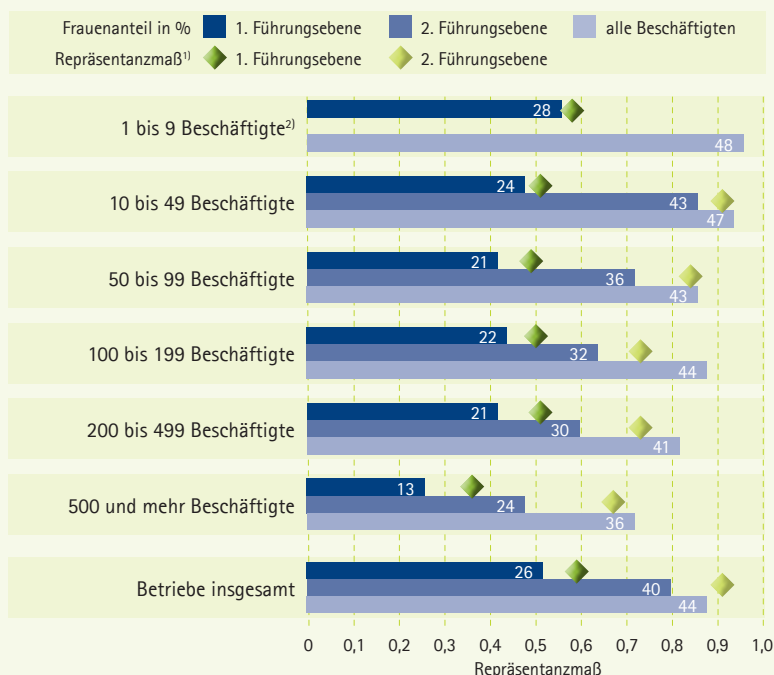
Quelle: IAB-Betriebspanel 2004, 2008, 2012, 2014, 2016.

© IAB

Abbildung 2

### In großen Betrieben sind Frauen seltener vertreten

Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten (nur Privatwirtschaft) 2016, in Prozent, sowie Repräsentanzmaße<sup>1)</sup> von Frauen auf der jeweiligen Führungsebene



<sup>1)</sup> Repräsentanzmaß = Frauenanteil auf der jeweiligen Führungsebene : Frauenanteil an allen Beschäftigten.

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

Quelle: IAB-Betriebspanel 2016.

© IAB

befragung des IAB finden sich bei Fischer et al. 2009, Ellguth et al. 2014 oder unter <http://betriebspanel.iab.de>.

### ■ Anteil und Repräsentanz von Frauen auf den Chefetagen

Der Anteil von Frauen auf der obersten Führungsebene in Betrieben der Privatwirtschaft ist seit zwölf Jahren nahezu konstant (Kohaut/Möller 2010, 2012, 2013 und 2016): Rund ein Viertel dieser Positionen ist von Frauen besetzt (vgl. Tabelle 1).

Auf der zweiten Führungsebene hingegen sind moderate Zuwächse zu beobachten: Seit dem ersten Erhebungsjahr 2004 stieg der Anteil von Frauen hier um 7 Prozentpunkte und lag zuletzt, im Jahr 2016, bei 40 Prozent. Maßgeblich ist dieser Anstieg jedoch auf den Zeitraum 2004 bis 2012 zurückzuführen. In den letzten vier Jahren hat sich der Aufwärtstrend eher abgeschwächt. Allerdings ist es noch zu früh, um die Auswirkungen des neuen Gesetzes zu überprüfen, da die Daten für 2016 bereits zur Jahresmitte erhoben wurden.

Mit dem Anteil von Frauen in Führungspositionen allein kann nichts über den sogenannten Gender Leadership Gap ausgesagt werden – also ob und inwiefern Frauen entsprechend ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigung in den Führungsebenen vertreten sind. Um die Ergebnisse besser einordnen zu können, berechnen wir deshalb neben den Anteilswerten ein standardisiertes Maß der Repräsentanz. Hierfür wird der Anteil der Frauen in Führungspositionen durch den Anteil aller beschäftigten Frauen in der betrachteten Gruppe dividiert. Wären Frauen in Führungspositionen genau gemäß ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigung repräsentiert, so nähme dieses Maß den Wert 1 an. Entsprechend zeigt der Wert von 0,59 (Repräsentanzmaß für Deutschland 2016, vgl. Tabelle 1), dass Frauen auf der ersten Führungsebene weit davon entfernt und damit unterrepräsentiert sind. Auf der zweiten Führungsebene sind Frauen mit 0,91 deutlich besser repräsentiert.

In Ostdeutschland sind Frauen häufiger in Führungsebenen vertreten. Auf der ersten Ebene liegt ihr Anteil um 5 Prozentpunkte und auf der zweiten um 8 Prozentpunkte höher als im Westen. Obgleich auch der Frauenanteil an allen Beschäftigten in Ostdeutschland höher ist als in Westdeutschland, sind ostdeutsche Frauen auf Führungspositionen besser vertreten – wie die höheren Repräsentanzwerte veranschaulichen.

## Betriebsgröße

Je größer der Betrieb, desto geringer ist der Frauenanteil auf der Chefebene. Dies trifft für beide Führungsebenen gleichermaßen zu (vgl. **Abbildung 2**). In Großbetrieben mit 500 und mehr Beschäftigten sind Frauen auf der ersten Führungsebene mit 13 Prozent vertreten, während der Anteil in Kleinbetrieben mit bis zu neun Beschäftigten mehr als das Doppelte beträgt (28 %). In Betrieben der Größenklassen dazwischen liegt der Frauenanteil mit etwas über 20 Prozent moderat unterhalb des Durchschnittswertes. Da mit steigender Betriebsgröße der Anteil der in den Betrieben beschäftigten Frauen sinkt, bleibt ihre Repräsentanz relativ konstant. Eine Ausnahme bildet die oberste Größenklasse, also Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten: Hier sind Frauen mit einem Repräsentanzmaß von 0,36 auf der ersten und 0,67 auf der zweiten Führungsebene besonders stark unterrepräsentiert.

Auf der zweiten Führungsebene sind Frauen in jeder Betriebsgrößenklasse besser vertreten als auf der ersten, aber auch hier nimmt sowohl der Anteil als auch ihre Repräsentanz mit steigender Betriebsgröße kontinuierlich ab.

## Branchen der Privatwirtschaft

Die Branchen lassen sich grob in drei Gruppen unterteilen: Zum einen gibt es solche, die durch einen hohen weiblichen Beschäftigtenanteil und einen hohen Anteil von Frauen in Führungspositionen gekennzeichnet sind. Dazu gehören die Wirtschaftszweige Gesundheits- und Sozialwesen – mit dem höchsten Anteil weiblicher Vorgesetzten auf beiden Ebenen – ebenso wie die Branchen Erziehung und Unterricht, der Bereich Beherbergung und Gastronomie sowie Betriebe der Sonstigen Dienstleistungen (vgl. **Abbildung 3**). Die Betriebe dieser Sektoren sind auch durch eine überdurchschnittlich hohe Repräsentanz der Frauen auf den Führungsebenen gekennzeichnet. Obwohl Betriebe des Einzelhandels ebenso zu dieser Gruppe zählen, ist die Repräsentanz hier unterdurchschnittlich.

Eine zweite Gruppe von Wirtschaftszweigen hat geringe Frauenanteile, sowohl an allen Beschäftigten als auch in Führungspositionen. Dazu zählen vor allem Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes, des Bereichs Energie- und Wasserversorgung, Abfallentsorgung und Bergbau, aber auch die Branche Großhandel, KfZ-Handel und -reparatur. Hervorzu-

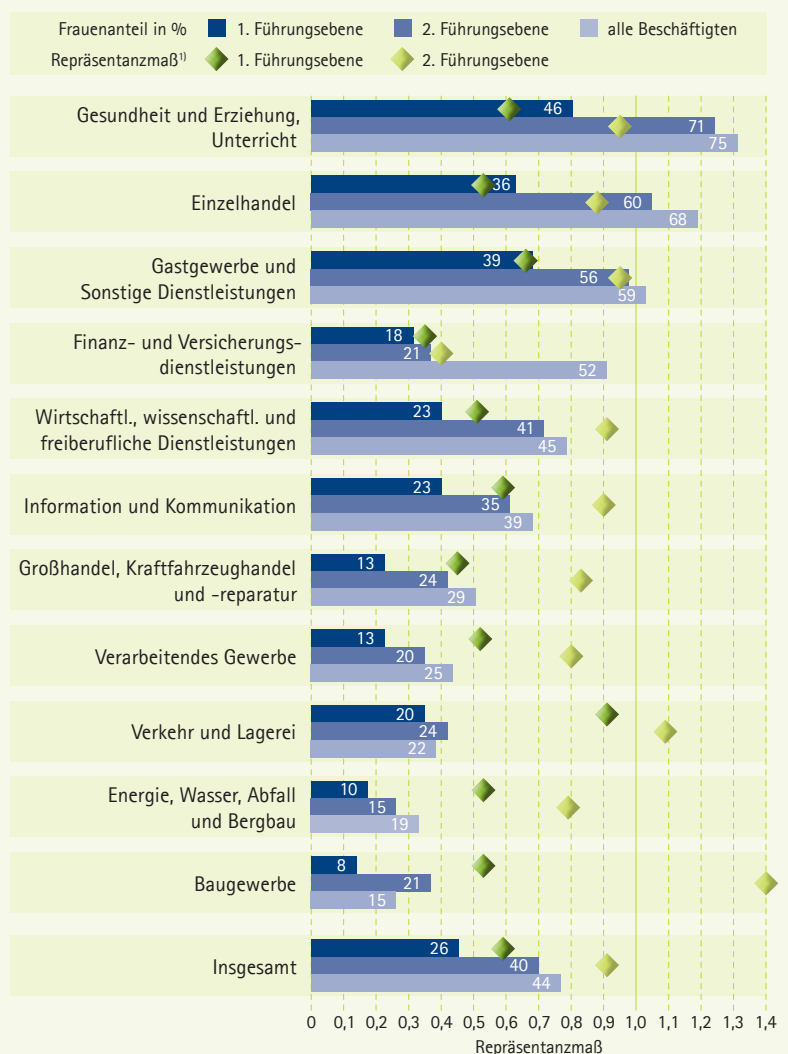
heben sind in dieser Gruppe die Sektoren Verkehr und Lagerei sowie das Baugewerbe, die ebenfalls geringe Frauenanteile an den Beschäftigten aufweisen. Gemessen an diesem niedrigen Frauenanteil ist jedoch der Anteil der Frauen in Führungspositionen hoch, was sich auch in den überdurchschnittlichen Repräsentanzwerten zeigt (Ausnahme: Baugewerbe auf der ersten Führungsebene).

Schließlich gibt es Betriebe, bei denen der hohe Anteil der weiblichen Beschäftigten einem geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen gegenübersteht. Dies betrifft insbesondere den Sektor Finanz- und Versicherungsdienstleistungen. Über die Hälfte der Beschäftigten dieses Sektors sind

Abbildung 3

### In fast allen Branchen sind Frauen in der Privatwirtschaft vor allem auf der ersten Führungsetage unterrepräsentiert

Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten 2016, in Prozent, sowie Repräsentanzmaße<sup>1)</sup> von Frauen auf der jeweiligen Führungsebene



<sup>1)</sup> Repräsentanzmaß = Frauenanteil auf der jeweiligen Führungsebene : Frauenanteil an allen Beschäftigten.

Quelle: IAB-Betriebspanel 2016.

© IAB

Frauen, jedoch sind die Führungspositionen nur zu 18 Prozent auf der ersten und zu 21 Prozent auf der zweiten Ebene mit Frauen besetzt. Dementsprechend gering sind Frauen auf den Führungsebenen vertreten: Der Repräsentanzwert für die erste Ebene liegt bei 0,35 und für die zweite bei 0,40. Damit ist der sogenannte Gender Leadership Gap in diesem Sektor besonders groß.

## ■ Der öffentliche Sektor

Im öffentlichen Sektor gelten im Gegensatz zur Privatwirtschaft bereits seit vielen Jahren Gleichstellungsgesetze, die auch die Stärkung der Präsenz von Frauen in Führungspositionen zum Ziel haben. Aufgrund dieser Regelungen sollten Frauen im öffentlichen Sektor häufiger in Führungspositionen aufsteigen und dort ihrem Beschäftigungsanteil entsprechend repräsentiert sein.

Verglichen mit der Privatwirtschaft sind Frauen im öffentlichen Sektor mit 34 Prozent tatsächlich häufiger auf der ersten Führungsebene vertreten (vgl. **Abbildung 4**). Allerdings ist nach einem Anstieg in der ersten Hälfte des Beobachtungszeitraums seit 2014 eine eher rückläufige Tendenz zu beobachten. Waren im Jahr 2012 noch 38 Prozent der Führungskräfte auf der ersten Ebene Frauen, so lag der Wert zu den darauf folgenden Beobachtungszeitpunkten 2014 und 2016 bereits 4 Prozentpunkte darunter.

Somit ist auch der Unterschied zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst im Zeitverlauf kleiner geworden. Dieser lag in den Jahren 2008 und 2012 bei 12 Prozentpunkten, bei der letzten Befragung im Jahr 2016 betrug er noch 8 Prozentpunkte.

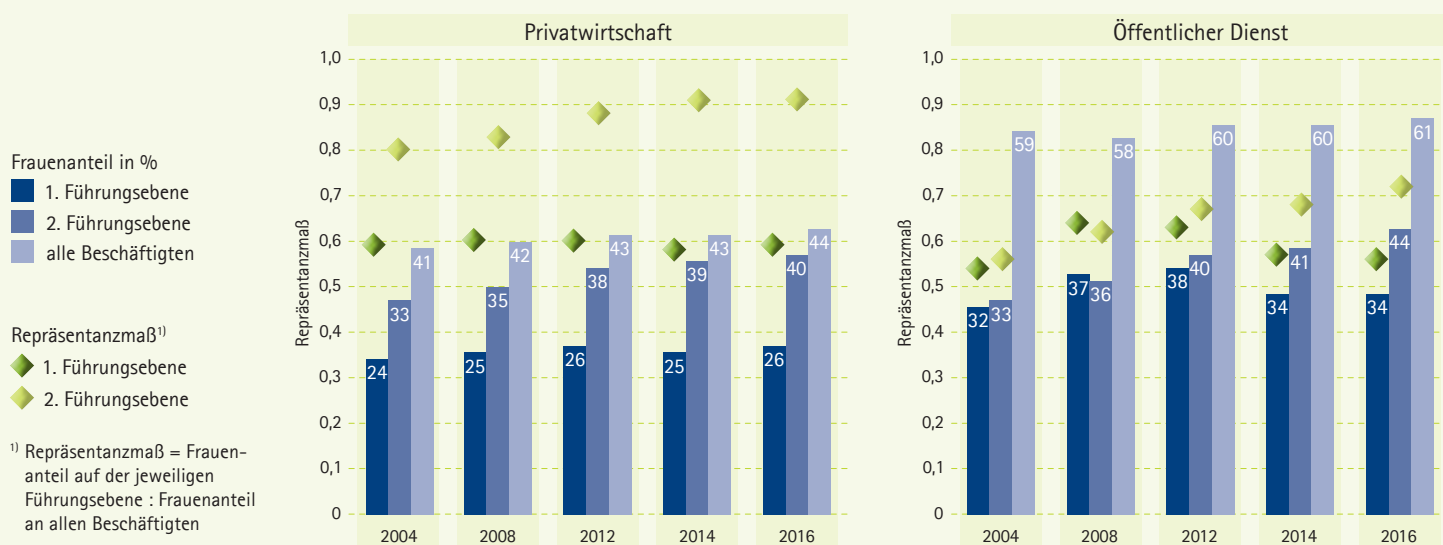
Konsequenzen hat dies auch für die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen: Im öffentlichen Sektor lag der Wert 2008 für die erste Führungsebene bei 0,64; bis zum Jahr 2016 ist er auf 0,56 gesunken. Damit hat das Repräsentanzmaß zum einen fast das Niveau von 2004 (0,54) erreicht, zum anderen sind Frauen in der Privatwirtschaft 2016 besser auf der ersten Führungsebene repräsentiert (0,59) als im öffentlichen Dienst.

Auf der zweiten Führungsebene sind im öffentlichen Sektor 44 Prozent aller Vorgesetztenpositionen mit Frauen besetzt. Dieser Wert hat im Beobachtungszeitraum um 11 Prozentpunkte zugenommen. Im Jahr 2004 lagen Betriebe der Privatwirtschaft und des öffentlichen Sektors mit 33 Prozent Frauen auf der zweiten Führungsebene gleichauf. Im Vergleich zur Privatwirtschaft konnten Frauen im öffentlichen Sektor ihren Anteil seit 2004 stärker ausbauen. Die Repräsentanz auf der zweiten Führungsebene hat seit 2004 in beiden Sektoren stetig zugenommen, allerdings ist sie in der Privatwirtschaft zu jedem Befragungszeitpunkt höher als im öffentlichen Sektor, in dem der Frauenanteil an allen Beschäftigten überdurchschnittlich hoch ist.

Abbildung 4

### Im Öffentlichen Dienst sind Frauen häufiger in der ersten Führungsebene vertreten als in der Privatwirtschaft

Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten in der Privatwirtschaft und im Öffentlichen Dienst, 2004 bis 2016, in Prozent, sowie Repräsentanzmaße<sup>1)</sup> von Frauen auf der jeweiligen Führungsebene



Quelle: IAB-Betriebspanel 2004, 2008, 2012, 2014, 2016.

© IAB

## ■ Betriebliche Maßnahmen zur Gleichstellung

Der Befund ist somit eindeutig und hat sich über die Jahre nur wenig verändert: Frauen sind in den Chefetagen deutscher Betriebe deutlich unterrepräsentiert. Die Gründe hierfür sind vielfältig. So entscheiden sich Frauen häufig für Berufe, die mit strukturellen Nachteilen wie geringeren Löhnen und schlechteren Aufstiegschancen verbunden sind. Auch sind Frauen in karriereförderlichen informellen Netzwerken immer noch weniger eingebunden. Zudem erschwert die nach wie vor verbreitete traditionelle Arbeitsteilung in den Familien das berufliche Fortkommen von Frauen. Aufgrund von Betreuungspflichten und der damit verbundenen zeitlichen Restriktionen stellen sie oft ihre eigenen Karriereabsichten zurück. Hinzu kommt, dass Führungspositionen häufig mit überlangen Arbeitszeiten und uneingeschränkter Erreichbarkeit verbunden sind, was Frauen die Entscheidung für eine Managementposition besonders schwer macht.

Die Stimmen, die eine höhere Repräsentanz von Frauen im Management verlangen, sind in den letzten Jahren lauter geworden und auch häufiger zu hören. Von Seiten der Politik wurden mit dem Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen bereits Schritte unternommen. Mit der Verpflichtung zur Festlegung und Veröffentlichung verbindlicher Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Vorständen und auf den obersten Managementebenen greift diese gesetzliche Regelung in das Personalmanagement von Unternehmen (mit mehr als 500 Arbeitnehmern) ein.

Unternehmen können aber auch von sich aus personalpolitische Maßnahmen anbieten, die Frauen in ihrem beruflichen Fortkommen fördern. Hierbei handelt es sich bisher zumeist um Maßnahmen, die eine flexible Arbeitszeit und/oder einen flexiblen Arbeitsort gewährleisten. Damit kann zwar der Verbleib von Frauen mit Betreuungspflichten im Unternehmen oder eine schnelle Rückkehr nach der Familienphase ermöglicht werden. Um die Präsenz von Frauen in den Chefetagen zu erhöhen, müssten aber zusätzliche Entwicklungs- und Fördermaßnahmen

<sup>1</sup> Die folgenden Auswertungen beziehen sich nur auf Betriebe mit mehr als zehn Beschäftigten, da es für Kleinbetriebe schwierig ist, solche Maßnahmen anzubieten.

<sup>2</sup> Für Zahlen aus 2004 und 2008 siehe Kohaut/Möller (2009). Die Auswertungen der einzelnen Items sind jedoch nicht uneingeschränkt über den gesamten Zeitraum vergleichbar.

talentierte Mitarbeiterinnen auf Führungsaufgaben vorbereiten (Fehre/Lindstädt/Picard 2014). Im IAB-Betriebspanel 2016 wurden Betriebe danach gefragt, ob sie die verschiedenen personalpolitischen Maßnahmen anbieten.

58 Prozent der Betriebe mit mehr als zehn Beschäftigten<sup>1</sup> geben im Jahr 2016 an, sie hätten mindestens eine Maßnahme zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder zur Förderung der Chancengleichheit von Männern und Frauen durchgeführt (vgl. Tabelle 2). Das Engagement der Betriebe hat sich in den vergangenen vier Jahren moderat erhöht: Im Jahr 2012 gab genau die Hälfte dieser Betriebe an, mindestens eine solche Maßnahme anzubieten.<sup>2</sup>

Betriebe haben verschiedene Möglichkeiten, Beschäftigte mit Betreuungspflichten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen. Fast die Hälfte der Betriebe mit mehr als zehn Beschäftigten (48 %) kommt den Mitarbeitern bei der Arbeitszeitgestaltung entgegen, beispielsweise durch flexible Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten, Home-Office-Vereinbarungen oder familienfreundliche Teilzeitmodelle. Der Anteil der Betriebe, die hinsichtlich der Arbeitszeit besondere Rücksicht nehmen, ist seit 2012 um 8 Prozentpunkte gestiegen.

15 Prozent der Betriebe unterstützen Eltern bei der Kinderbetreuung, beispielsweise indem eine eigene Betriebskindertagesstätte zur Verfügung

Tabelle 2

### Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

2012 und 2016, Betriebe mit mehr als 10 Beschäftigten, in Prozent (Mehrfachnennungen)

	2012	2016
Mindestens eine Maßnahme	50	58
Besondere Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse von Beschäftigten mit Betreuungspflichten bei der Arbeitszeitgestaltung (u. a. Arbeitszeit, Home office)	40	48
Angebot an Beschäftigte, die wegen Elternzeit freigestellt sind (z. B. Weiterbildung)	16	20
(Finanzielle) Unterstützung bei der Kinderbetreuung	11	15
Unterstützung für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen	8	12
Gezielte Förderung von Frauen (z. B. Mentoringprogramme oder Frauenförderpläne)	5	5
Mitglied in einem Netzwerk familienfreundlicher Betriebe	3	3
Andere Maßnahmen	6	8

Quelle: IAB-Betriebspanel 2012 und 2016.

© IAB



gestellt, mit einer externen Kindertagesstätte kooperiert wird oder indem sich der Betrieb finanziell an der Kinderbetreuung beteiligt. Auch in diesem Bereich hat sich das Engagement der Betriebe seit 2012 moderat erhöht.

Neben der Kinderbetreuung nimmt in einer alternden Gesellschaft insbesondere die Unterstützung bei der Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen einen immer wichtigeren Stellenwert ein. Hier kann der Arbeitgeber beispielsweise durch Kooperationen mit Pflegeheimen, die Vermittlung an Beratungsstellen oder die Bereitstellung allgemeiner Informationen rund um das Thema Betreuung und Pflege unterstützen. Dass das Thema bei Personalverantwortlichen zunehmend ankommt, zeigt der gestiegene Anteil von Betrieben, die angeben, solche Unterstützungsleistungen anzubieten: Waren es im Jahr 2012 noch 8 Prozent der Betriebe, so ist der Anteil bis 2016 um 4 Prozentpunkte auf 12 Prozent der Betriebe (mit mehr als zehn Beschäftigten) gestiegen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass im Zeitraum von 2012 bis 2016 der Anteil der Betriebe, die Mitarbeiter bei Betreuungspflichten unterstützen, gestiegen ist. Keine Veränderung lässt sich hingegen bei dem Engagement in einem Netzwerk familienfreundlicher Betriebe feststellen: Sowohl 2012 als auch 2016 geben 3 Prozent der Betriebe an, Mitglied in einem solchen Netzwerk zu sein.

Die beschriebenen Maßnahmen stellen darauf ab, der betreuenden Person – zumeist Frauen, denen die Betreuungspflicht in stärkerem Maße zufällt – die Teilnahme am Erwerbsleben (besser) zu ermöglichen bzw. die Arbeitszeit flexibler zu gestalten.

Darüber hinaus gibt es Maßnahmen, die den beruflichen Aufstieg von Frauen gezielt fördern. Dazu gehören vor allem Mentoring-Programme, Frauenförderpläne oder spezielle Weiterbildungsmaßnahmen. Auch Zielvereinbarungen zur Erhöhung des Frauenanteils, wie sie beispielsweise für bestimmte Unternehmen vom Gesetzgeber seit 2016 gefordert werden, zählen zu den Maßnahmen zur gezielten Förderung von Frauen. 5 Prozent der Betriebe mit mehr als zehn Beschäftigten geben an, Frauen durch solche Maßnahmen zu fördern. Seit 2012 hat sich dieser Wert nicht verändert.

Spezielle Angebote an Beschäftigte, die wegen Elternzeit freigestellt sind, macht ein Fünftel der Betriebe. Dabei kann es sich beispielsweise um Weiterbildungen handeln, durch die Personen in Elternzeit ihr Wissen, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten auf dem

aktuellen Stand halten, damit ihnen ein möglichst unkomplizierter Wiedereinstieg gelingt. Diese Maßnahmen werden 2016 von mehr Betrieben angeboten als noch 2012.

## ■ Fazit

Frauen sind in den Chefetagen der Privatwirtschaft nach wie vor seltener vertreten als es ihrem Anteil an den Beschäftigten entsprechen würde. Auf der ersten Führungsebene hat sich an dem Bild seit 2004 nicht viel verändert: 26 Prozent der Führungspositionen auf dieser Ebene sind 2016 mit Frauen besetzt, 2004 waren es 24 Prozent. Nach wie vor nehmen Frauen in Ostdeutschland häufiger Führungspositionen ein als in Westdeutschland, aber auch sie erreichen auf der ersten Führungsebene nicht den Anteil, der ihrem Beschäftigtenanteil entspräche.

Auf der zweiten Führungsebene holen die Frauen allerdings auf; seit 2004 hat sich ihr Anteil um 7 Prozentpunkte erhöht. Im Osten haben Frauen auf der zweiten Führungsebene – gemessen an ihrer Repräsentanz – inzwischen fast mit den Männern gleichgezogen.

Der steigende Anteil von Frauen auf der zweiten Führungsebene setzt sich bislang auf den Spitzenpositionen nicht fort. Darüber, warum das so ist, kann an dieser Stelle nur spekuliert werden. Möglicherweise ist es nur eine Frage der Zeit, bis genug Frauen Führungserfahrung auf der zweiten Führungsebene gesammelt haben und dann auch in die höchsten Führungsetagen aufsteigen. Allerdings gibt es in der Literatur (Booth/Francesconi/Frank 2003) auch Hinweise darauf, dass Frauen besondere „unsichtbare“ Barrieren den Weg in die eigentlichen Top-Positionen erschweren. Die Entwicklung der nächsten Jahre wird zeigen, ob das weiterhin gilt.

Im öffentlichen Sektor sind die Frauenanteile in Führungspositionen zwar durchweg höher als in der Privatwirtschaft. Der Vorreiterrolle in Sachen Gleichstellung, die der öffentliche Sektor einnehmen sollte, wird er aber dennoch nicht gerecht. Die Situation für Frauen – bezogen auf ihren Anteil an Führungspositionen in Relation zu den Beschäftigtenanteilen – ist eher ungünstiger als in der Privatwirtschaft. Im Gegensatz zum Privatsektor ist der Anteil der Frauen, die Führungspositionen auf der ersten Ebene innehaben, in den letzten Jahren sogar leicht zurückgegangen. Auf der zweiten Führungsebene konnten sie wie auch in der Privatwirtschaft ihren Anteil ausbauen, sind aber – wie dort auch – immer noch nicht ihrem

Anteil an den Beschäftigten entsprechend vertreten. Trotz der gesetzlichen Regelungen sind Frauen im öffentlichen Dienst sogar stärker unterrepräsentiert als in der Privatwirtschaft.

Warum die beruflichen Karrieren von Frauen und Männern ungleich verlaufen, kann mit den vorliegenden Daten nicht erklärt werden. Aufgrund der gestiegenen Bildungs- und Erwerbsbeteiligung gibt es jedoch inzwischen ein großes Potenzial an Frauen, die Führungspositionen einnehmen könnten. Um den Zugang für Frauen in diese Positionen zu erleichtern, ist nicht nur die Politik gefordert (Holst/Friedrich 2017). Hier ergeben sich auch Ansatzpunkte für Unternehmen, für bessere Voraussetzungen zu sorgen. Die Daten zeigen, dass sowohl die Betriebe der Privatwirtschaft als auch die im öffentlichen Sektor die Bedeutung personalpolitischer Maßnahmen in diesem Bereich erkannt haben.

Die Mehrheit der Betriebe mit mehr als zehn Beschäftigten versucht, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch personalpolitische Maßnahmen zu verbessern. Am häufigsten kommen die Betriebe Beschäftigten mit Betreuungspflichten bei der Gestaltung der Arbeitszeit entgegen. Eher selten werden Fördermaßnahmen für Frauen angeboten, um sie gezielt auf Führungsaufgaben vorzubereiten oder in Führungspositionen zu unterstützen. Speziell solche Maßnahmen wären jedoch geeignet, die Gleichstellung von Frauen und Männern voranzubringen. Insgesamt könnten Betriebe hier noch aktiver werden.

Abschließend ist festzuhalten, dass sich der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene seit zwölf Jahren weder in der Privatwirtschaft noch im öffentlichen Sektor wesentlich verändert hat. Es bleibt abzuwarten, ob das seit Januar 2016 geltende Gesetz zu der gewünschten Erhöhung der Frauenquote in den Chefetagen führen wird.



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



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

## Literatur

- Booth, Alison L.; Francesconi, Marco; Frank, Jeff (2003): A sticky floors model of promotion, pay, and gender. *European Economic Review* 47, S. 295-322 ([https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(01\)00197-0](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(01)00197-0)).
- Bundesgesetzblatt (2015): Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, Jg. 2015, Teil I, Nr. 17, Dienst vom 24. April 2015, Bonn.
- Ellguth, Peter; Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2014): [The IAB Establishment Panel – methodological essentials and data quality](#). In: *Journal for Labour Market Research* 47, S. 27-41.
- Fischer, Gabriele; Janik, Florian; Müller, Dana; Schmucker, Alexandra (2009): [The IAB Establishment Panel. Things users should know](#). In: *Schmollers Jahrbuch. Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 129, S. 133-148.
- Fehre, Kerstin; Lindstädt, Hagen; Picard, Alexander (2014): Förderung von Frauen in Führungspositionen: Bezugsrahmen und empirische Analyse der unternehmerischen Maßnahmen. *zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 66, S. 37-68.
- Holst, Elke; Friedrich, Martin (2017) *Führungskräfte-Monitor 2017 – Update 1995-2015*, DIW Berlin: Politikberatung kompakt 121.
- Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2009): Vereinbarungen zur Chancengleichheit: Kaum Fortschritte bei der betrieblichen Förderung. [IAB-Kurzbericht 26](#).
- Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2010): Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. [IAB-Kurzbericht Nr. 6](#).
- Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2012): [Führungspositionen in Deutschland: Im Osten sind die Frauen einen Schritt voraus](#). IAB-Forum Nr. 1.
- Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2013): Frauen in Führungspositionen: Punktgewinn in westdeutschen Großbetrieben. [IAB-Kurzbericht Nr. 23](#).
- Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2016): Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Im Osten sind Frauen öfters an der Spitze. [IAB-Kurzbericht Nr. 2](#).



**Impressum** ■ IAB-Kurzbericht Nr. 24, 14.11.2017 ■ Herausgeber: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit, 90327 Nürnberg  
■ Redaktion: Elfriede Sonntag ■ Graphik & Gestaltung: Monika Pickel ■ Fotos: Jutta Palm-Nowak ■ Druck: Erhardi Druck GmbH, Regensburg ■ Rechte: Nachdruck  
– auch auszugsweise – nur mit Genehmigung des IAB ■ Bezug: IAB-Bestellservice, c/o W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Auf dem Esch 4, 33619 Bielefeld; Tel.  
0911-179-9229 (es gelten die regulären Festnetzpreise, Mobilfunkpreise können abweichen); Fax: 0911-179-9227; E-Mail: [iab-bestellservice@wbv.de](mailto:iab-bestellservice@wbv.de) ■ IAB im Inter-  
net: [www.iab.de](http://www.iab.de). Dort finden Sie u. a. diesen Kurzbericht zum kostenlosen Download ■ Anfragen: [iab.anfragen@iab.de](mailto:iab.anfragen@iab.de) oder Tel. 0911-179-5942 ■ ISSN 0942-167X