ECONSTOR
*Make Your Publications Visible.*

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Kohaut, Susanne; Möller, Iris

**Research Report**

# Frauen in leitenden Positionen: Leider nichts Neues auf den Führungsetagen

IAB-Kurzbericht, No. 23/2019

**Provided in Cooperation with:**
Institute for Employment Research (IAB)

*Suggested Citation:* Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2019) : Frauen in leitenden Positionen: Leider nichts Neues auf den Führungsetagen, IAB-Kurzbericht, No. 23/2019, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/216714

**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.*

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG
Die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit

IAB-KURZBERICHT

Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

23|2019

In aller Kürze

- Der Anteil von Frauen an der Spitze privatwirtschaftlicher Betriebe in Deutschland lag 2018 bei 26 Prozent. Dieser Wert stagniert seit 2016. Damit sind Frauen auf der ersten Führungsebene stark unterrepräsentiert, denn ihr Anteil an allen Beschäftigten in der Privatwirtschaft liegt bei 44 Prozent.
- Auf der zweiten Führungsebene sind Frauen in der Privatwirtschaft häufiger zu finden, sodass der Abstand zu ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigung deutlich geringer ist. Bis 2014 war hier ein moderater Anstieg zu beobachten, seitdem stagniert der Anteil bei 40 Prozent.
- In Ostdeutschland ist der Frauenanteil an den Führungskräften höher als in Westdeutschland und auf der zweiten Führungsebene sind die Frauen ihrem Beschäftigtenanteil entsprechend repräsentiert.
- Im Bereich Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht sind Frauen am häufigsten in Führungspositionen zu finden. Im Bereich der Finanz- und Versicherungsdienstleistung sind sie auf der obersten Leitungsebene – gemessen an ihrem Anteil an den Beschäftigten – besonders schlecht vertreten.
- Im öffentlichen Sektor ist der Anteil von Frauen auf beiden Führungsebenen höher als in der Privatwirtschaft. Verglichen mit ihrem Anteil an den Beschäftigten sind sie aber nicht besser vertreten als in der Privatwirtschaft, auf der zweiten Ebene sogar deutlich seltener.

**Frauen in leitenden Positionen**

# Leider nichts Neues auf den Führungsetagen

von Susanne Kohaut und Iris Möller

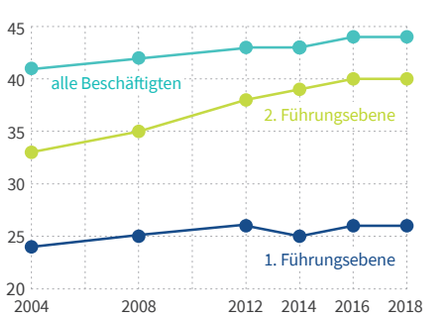
**Auf den Führungsetagen privatwirtschaftlicher Betriebe in Deutschland sind Frauen immer noch unterrepräsentiert. Daran hat sich in den vergangenen Jahren nichts geändert. Auch auf der zweiten Führungsebene, wo es bis 2014 einen leichten Anstieg gab, konnten sie ihren Anteil nicht weiter ausbauen. Im öffentlichen Sektor sind die Frauen in Führungspositionen nicht besser vertreten als in der Privatwirtschaft, trotz umfassender gleichstellungsrechtlicher Regelungen.**

Seit Januar 2016 ist 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 berichten. Sanktionen haben die Betriebe allerdings nicht zu befürchten, wenn sie diese selbst gesteckten Ziele nicht erreichen.

A1

**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 und 2018, gewichtete Werte; für 2006 und 2010 liegen keine Daten vor. © IAB

## Betriebe der Privatwirtschaft

Das IAB untersucht seit 14 Jahren den Anteil von Frauen in Führungspositionen in Betrieben der Privatwirtschaft. Zum nunmehr sechsten Mal wurden 2018 im IAB-Betriebspanel Informationen zu Frauen auf zwei Führungsebenen erhoben (Näheres zu dieser jährlichen Betriebsbefragung vgl. Infobox 1). Anders als bei dem jährlich veröffentlichten Managerinnen-Barometer des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW)[1], das über die Frauenanteile in den Vorständen der größten deutschen Unternehmen berichtet, wird im IAB-Betriebspanel die gesamte Breite der Wirtschaft abgebildet. Somit werden nicht nur die Top-Managementpositionen betrachtet, sondern auch die zweite Führungsebene und Führungspositionen in kleineren Betrieben. Insgesamt ergibt sich so ein umfassendes Bild der Repräsentanz von Frauen in leitenden Positionen.

Laut IAB-Betriebspanel ist der Anteil von Frauen auf der obersten Führungsebene in Betrieben der Privatwirtschaft in dem untersuchten Zeitraum nahezu konstant geblieben (Kohaut/Möller 2017): Rund ein Viertel dieser Positionen ist mit Frauen besetzt (vgl. Tabelle T1).

Auf der zweiten Ebene waren hingegen zeitweise moderate Zuwächse zu beobachten. Seit dem ersten Erhebungsjahr 2004 stieg der Anteil von Frauen hier um 7 Prozentpunkte und lag zuletzt, im Jahr 2018, bei 40 Prozent. Dieser Anstieg erfolgte maßgeblich im Zeitraum 2004 bis 2012. In den Folgejahren hat sich der Aufwärtstrend abgeschwächt und seit 2016 ist gar keine Veränderung mehr zu beobachten. Die Einführung des neuen Gesetzes hat also bisher – zumindest auf Betriebsebene – keinen weiteren Zuwachs gebracht.

Mit dem Anteil von Frauen in Führungspositionen allein kann nichts über den sogenannten Gender Leadership Gap ausgesagt werden, also inwiefern Frauen auf den Führungsebenen entsprechend ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigung im Betrieb vertreten sind.

Um die Ergebnisse besser einordnen zu können, berechnen wir deshalb neben den Anteilswerten ein standardisiertes Maß der Repräsentanz, den Gender Leadership Gap. Hierfür wird der Anteil der Frauen in Führungspositionen durch ihren Anteil an allen Beschäftigten im Betrieb dividiert. Wären Frauen in Führungspositionen gemäß ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigung repräsentiert, nähme dieses Maß den Wert 1 an. Entsprechend zeigt etwa der Wert von 0,59 (Repräsentanzmaß für Deutschland 2018, vgl. Tabelle T1), dass Frauen

**1**

**Das IAB-Betriebspanel**

ist eine repräsentative Arbeitgeberbefragung zu betrieblichen Bestimmungsgrößen der Wirtschaft. Dabei werden rund 15.500 Betriebe aller Betriebsgrößen und Wirtschaftszweige jährlich befragt. Grundgesamtheit sind Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Die Befragung existiert seit 1993 in den westdeutschen und seit 1996 in den ostdeutschen Bundesländern und stellt als umfassender Längsschnittdatensatz die Grundlage für die Erforschung der Nachfrageseite des Arbeitsmarkts dar.

Seit 2004 werden die Betriebe zur Anzahl von Männern und Frauen in Führungspositionen befragt. Zunächst wurde diese Frage alle vier Jahre gestellt, seit 2012 alle zwei Jahre.

Mehr zum IAB-Betriebspanel finden Sie bei Ellguth et al. (2014) oder auf der Internetseite des IAB (http://www.iab.de/de/erhebungen/iab-betriebspanel.aspx/).

**T1**

**Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten sowie Repräsentanzmaße 2004 bis 2018 – nur Privatwirtschaft**

| | Frauenanteil in Prozent ... | | | Repräsentanzmaße[1] ... | |
|---|---|---|---|---|---|
| | auf der 1. Führungsebene | auf der 2. Führungsebene | an allen Beschäftigten | auf der 1. Führungsebene | auf der 2. Führungsebene |
| Deutschland insgesamt | | | | | |
| 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 |
| 2018 | 26 | 40 | 44 | 0,59 | 0,91 |
| Westdeutschland | | | | | |
| 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 |
| 2018 | 25 | 39 | 44 | 0,57 | 0,89 |
| Ostdeutschland | | | | | |
| 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 |
| 2018 | 31 | 45 | 44 | 0,70 | 1,02 |

[1] Repräsentanzmaß = Frauenanteil auf der jeweiligen Führungsebene / Frauenanteil an allen Beschäftigten

Quelle: IAB-Betriebspanel 2004, 2008, 2012, 2014, 2016 und 2018, gewichtete Werte. © IAB

[1] Das Managerinnen-Barometer umfasst ca. 500 Unternehmen, darunter die 200 größten Unternehmen Deutschlands ebenso wie börsennotierte Unternehmen. Die 160 größten Banken und Versicherungen werden jeweils separat betrachtet (Holst/Wrohlich 2019).

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 etwas häufiger im Management anzutreffen. Auf beiden Führungsebenen liegt der Anteil um rund 6 Prozentpunkte höher als in Westdeutschland (vgl. Tabelle T1). Auch die Repräsentanzmaße von 0,70 auf der ersten Führungsebene und 1,02 auf der zweiten zeigen, dass Frauen im Osten insgesamt in Führungspositionen besser vertreten sind als im Westen. Seit 2008 entspricht ihr Anteil auf der zweiten Führungsebene in etwa dem an den Beschäftigten.

## Betriebsgröße

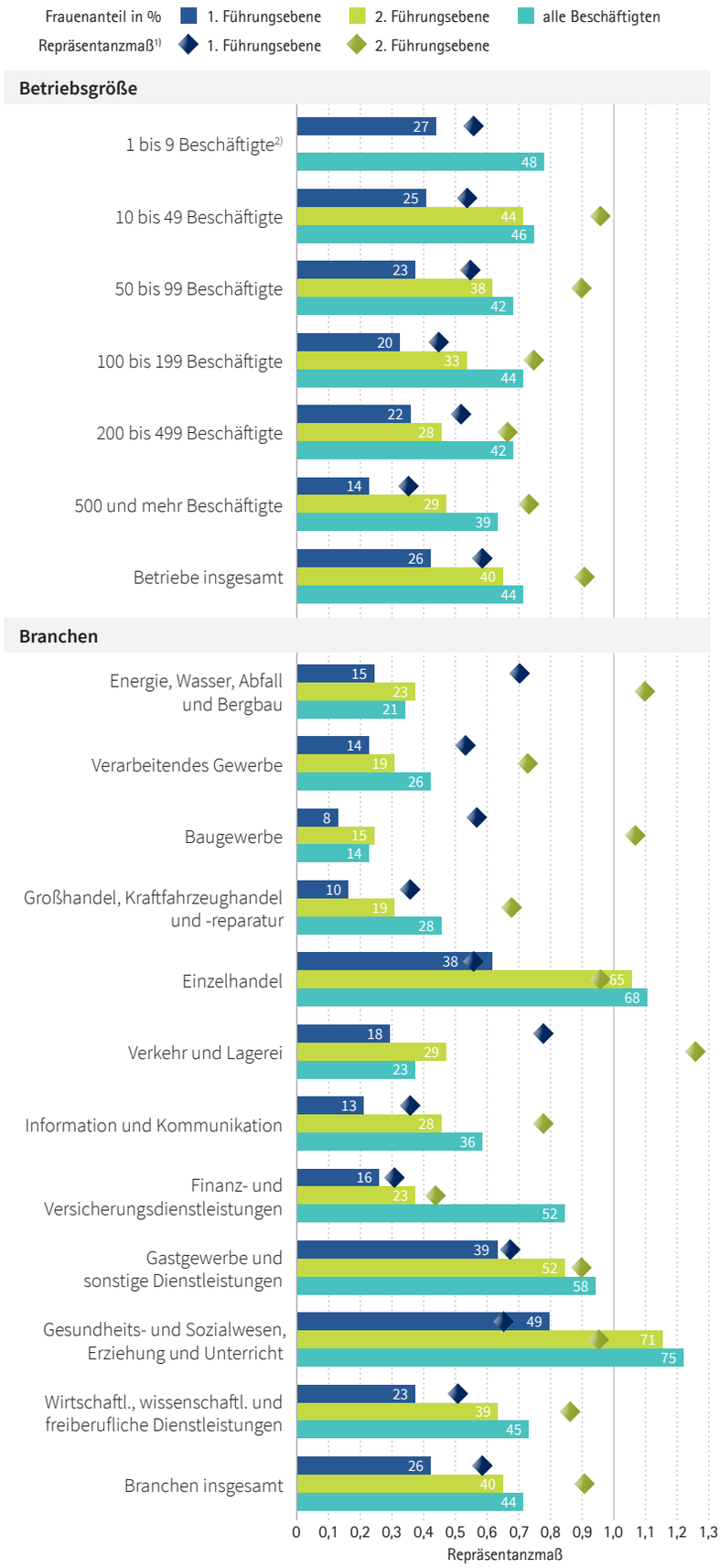
Je größer der Betrieb, desto geringer ist der Frauenanteil auf der Chefebene. Dies trifft für beide Führungsebenen in der Privatwirtschaft in gleichem Maße zu (vgl. Abbildung A2). In Großbetrieben mit 500 und mehr Beschäftigten sind Frauen auf der ersten Führungsebene mit 14 Prozent vertreten, während der Anteil in den kleinsten Betrieben mit bis zu neun Beschäftigten fast doppelt so hoch ist (27 %). In Betrieben der Größenklassen dazwischen liegt der Frauenanteil mit etwas über 20 Prozent leicht unterhalb des Durchschnittswertes.

Da mit steigender Betriebsgröße auch der Anteil der in den Betrieben beschäftigten Frauen sinkt, ergeben sich für die erste Führungsebene in den meisten Größenklassen ähnliche Repräsentanzmaße. Eine starke Abweichung findet sich in der obersten Größenklasse (Betriebe mit über 500 Beschäftigten, vgl. Abbildung A2): Hier sind Frauen mit einem Repräsentanzwert von 0,36 besonders schlecht vertreten. Auffallend ist auch die unterdurchschnittliche Repräsentanz in Betrieben mit 100 bis 199 Beschäftigten (0,45).

Auf der zweiten Führungsebene sind Frauen in jeder Betriebsgrößenklasse besser vertreten als auf der ersten, aber auch hier nimmt sowohl ihr Anteil als auch ihre Repräsentanz mit steigender Betriebsgröße ab. In den kleineren Betrieben mit bis zu 99 Beschäftigten sind Frauen mit einem Repräsentanzwert von etwa 0,9 relativ gut vertreten, während in den Betrieben mit 100 und mehr Beschäftigten die Repräsentanz deutlich niedriger ist. Im Vergleich zu allen anderen Größenklassen

A2

**Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten sowie Repräsentanzmaße nach Betriebsgröße und Branchen 2018 – nur Privatwirtschaft**




[1] Repräsentanzmaß = Frauenanteil auf der jeweiligen Führungsebene / Frauenanteil an allen Beschäftigten
[2] Auf der 2. Führungsebene sind aufgrund geringer Fallzahl keine Werte ausgewiesen.

Quelle: IAB-Betriebspanel 2018, gewichtete Werte. © IAB

haben Betriebe mit 200 bis 499 Beschäftigten den niedrigsten Repräsentanzwert (0,67).

### Branchen

Differenziert man nach Branchen in der Privatwirtschaft, ergibt sich hinsichtlich der Repräsentanzwerte ein vielschichtigeres Bild. Es lassen sich grob drei Gruppen unterscheiden:

- Zum einen gibt es Branchen, die durch einen hohen weiblichen Beschäftigtenanteil und einen hohen Anteil von Frauen in Führungspositionen gekennzeichnet sind. Dazu gehören die Wirtschaftszweige Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht sowie der Einzelhandel mit den höchsten Anteilen weiblicher Vorgesetzten auf beiden Ebenen, ebenso wie die Branchen Gastgewerbe und sonstige Dienstleistungen (vgl. Abbildung A2). Entsprechend hoch sind die Repräsentanzwerte in Betrieben dieser Wirtschaftszweige.
- Eine zweite Branchengruppe hat geringe Frauenanteile, sowohl an allen Beschäftigten als auch in Führungspositionen. Dazu zählen vor allem Betriebe im Bereich Energie- und Wasserversorgung, Abfallentsorgung und Bergbau sowie Betriebe des Wirtschaftszweigs Verkehr und Lagerei. Gemessen am niedrigen Frauenanteil insgesamt ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen jedoch hoch, sodass die Repräsentanzwerte sowohl auf der ersten als auch auf der zweiten Führungsebene überdurchschnittlich sind.
- Schließlich gibt es Betriebe, bei denen ein hoher Anteil von weiblichen Beschäftigten einem niedrigen Anteil von Frauen in Führungspositionen gegenübersteht. Dies betrifft insbesondere den Bereich Finanz- und Versicherungsdienstleistungen: Über die Hälfte der Beschäftigten dieses Sektors sind Frauen, jedoch sind die Führungspositionen nur zu 16 Prozent auf der ersten und zu 23 Prozent auf der zweiten Ebene mit Frauen besetzt. Dementsprechend gering sind Frauen auf den Führungsebenen vertreten: Der Repräsentanzwert für die erste Ebene liegt bei 0,31 und für die zweite bei 0,44. Damit ist der sogenannte Gender Leadership Gap in dieser Branche besonders groß. Holst und Wrohlich (2019) kommen hier zu ähnlichen Ergebnissen.

T2

**Frauenanteile auf zwei Führungspositionen und an allen Beschäftigten sowie Repräsentanzmaße 2004 bis 2018 und nach Region 2018 – nur öffentlicher Sektor**

| | Frauenanteil in Prozent ... | | | Repräsentanzmaße[1] ... | |
|---|---|---|---|---|---|
| | auf der 1. Führungsebene | auf der 2. Führungsebene | an allen Beschäftigten | auf der 1. Führungsebene | auf der 2. Führungsebene |
| 2004 | 32 | 33 | 59 | 0,54 | 0,56 |
| 2008 | 37 | 36 | 58 | 0,64 | 0,62 |
| 2012 | 38 | 40 | 60 | 0,63 | 0,67 |
| 2014 | 34 | 41 | 60 | 0,57 | 0,68 |
| 2016 | 34 | 44 | 61 | 0,56 | 0,72 |
| 2018 | 36 | 43 | 60 | 0,60 | 0,72 |
| 2018 nach Region | | | | | |
| West | 36 | 42 | 60 | 0,60 | 0,70 |
| Ost | 37 | 45 | 61 | 0,61 | 0,74 |

[1] Repräsentanzmaß = Frauenanteil auf der jeweiligen Führungsebene / Frauenanteil an allen Beschäftigten
Quelle: IAB-Betriebspanel 2004, 2008, 2012, 2014, 2016 und 2018, gewichtete Werte. © IAB

## 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 auch ihrem Anteil entsprechend repräsentiert sein.

Verglichen mit der Privatwirtschaft sind Frauen im öffentlichen Sektor auf der ersten Führungsebene mit zuletzt 36 Prozent tatsächlich häufiger anzutreffen (vgl. Tabelle T2). Nach einem Anstieg in der ersten Hälfte des Beobachtungszeitraums stagniert der Wert allerdings seit 2014. Waren im Jahr 2012 bereits 38 Prozent der Vorgesetzten auf der ersten Ebene Frauen, so lag der Wert bei den darauffolgenden beiden Beobachtungszeitpunkten 4 Prozentpunkte darunter. 2018 ist der Wert wieder etwas gestiegen. Damit liegt der Unterschied zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst bei 10 Prozentpunkten. Jedoch beträgt der Repräsentanzwert für den öffentlichen Sektor 0,60 und ist damit ähnlich hoch wie der für die Privatwirtschaft.

Auf der zweiten Führungsebene waren im Jahr 2018 im öffentlichen Sektor 43 Prozent aller Vorgesetztenpositionen mit Frauen besetzt. Dieser Wert hat im Beobachtungszeitraum um 10 Prozentpunkte zugenommen. Im Jahr 2004 lagen Betriebe der Privatwirtschaft und des öffentlichen Sektors

mit einem Frauenanteil von 33 Prozent gleichauf. Frauen konnten hier also ihren Anteil im Zeitverlauf ausbauen. Die Repräsentanz auf der zweiten Führungsebene hat zu Beginn des Beobachtungszeitraums in beiden Sektoren stetig zugenommen und ist in der Privatwirtschaft zu jedem Befragungszeitpunkt höher als im öffentlichen Sektor. Bei der letzten Befragung im Jahr 2018 ist gegenüber den Repräsentanzwerten von 2016 keine Veränderung mehr festzustellen.

In Gegensatz zur Privatwirtschaft unterscheiden sich die Frauenanteile auf der ersten Führungsebene des öffentlichen Sektors zwischen West- und Ostdeutschland kaum, liegen aber mit 36 Prozent im Westen und 37 Prozent im Osten (vgl. Tabelle T2) deutlich über den Werten für die Privatwirtschaft. Die Repräsentanzmaße sind mit 0,60 beziehungsweise 0,61 ungefähr gleich hoch und zeigen wiederum deutlich, dass Frauen auch im öffentlichen Sektor nicht ihrem Anteil an den Beschäftigten entsprechend vertreten sind.

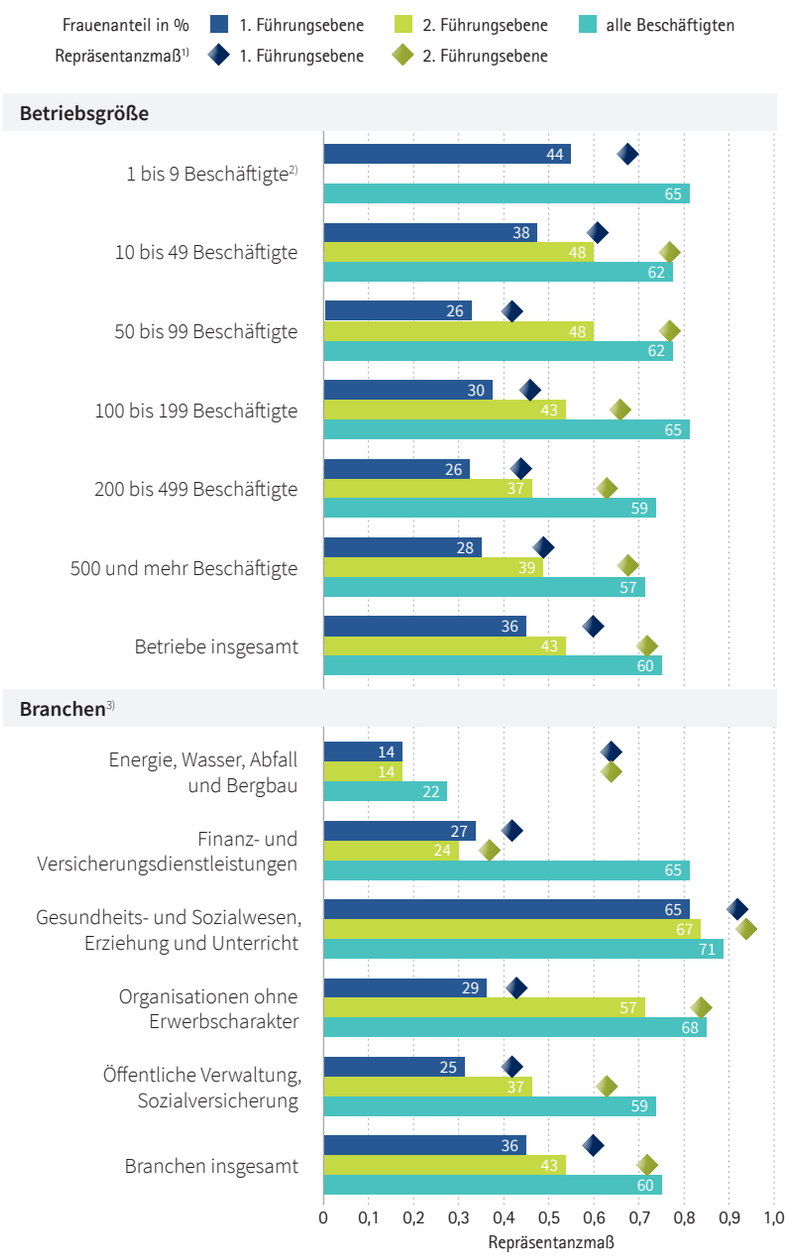
Auf der zweiten Führungsebene liegt der Frauenanteil bei 42 Prozent im Westen und 45 Prozent im Osten. Insgesamt sind Frauen auf dieser Führungsebene besser repräsentiert. Im Westen nahmen die Repräsentanzwerte in jedem Jahr des Beobachtungszeitraums zu. Allerdings liegen sowohl die west- als auch die ostdeutschen Werte deutlich unter denen der Privatwirtschaft, wo Frauen vor allem im Osten bereits ihrem Beschäftigtenanteil entsprechend vertreten sind.

Der Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Frauenanteil auf der ersten Führungsebene ist weniger deutlich als in der Privatwirtschaft. Generell sind es aber auch hier die relativ hohen Frauenanteile in den Betrieben mit unter 50 Beschäftigten, die den Gesamtwert prägen (vgl. Abbildung A3).

Ebenfalls in Abbildung A3 sind die Wirtschaftszweige abgebildet, in denen Betriebe des öffentlichen Sektors vorkommen. Im Bereich Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht ist der Frauenanteil an allen Beschäftigten mit 71 Prozent überdurchschnittlich hoch und es werden auf beiden Führungsebenen Repräsentanzwerte erreicht, die fast dem Anteil an den Beschäftigten entsprechen. Ein anderes Bild ergibt sich für den Bereich der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen mit einem ebenfalls überdurchschnittlichen Frauenanteil an den Beschäftigten: Hier sind die Frauen auf beiden Führungsebenen unterdurchschnittlich vertreten, wie es auch in den privatwirtschaftlichen Betrieben dieses Wirtschaftszweigs der Fall ist. Bezogen auf ihren Anteil an den Beschäftigten sind Frauen auf der ersten Führungs-

A3

**Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten sowie Repräsentanzmaße nach Betriebsgröße und Branchen 2018 – nur öffentlicher Sektor**




[1] Repräsentanzmaß = Frauenanteil auf der jeweiligen Führungsebene / Frauenanteil an allen Beschäftigten

[2] Auf der 2. Führungsebene sind aufgrund geringer Fallzahl keine Werte ausgewiesen.

[3] In den Branchen Landwirtschaft, Verkehr/Lagerei, Information und Kommunikation, Gastgewerbe und sonstige Dienstleistungen sowie wirtschaftliche, wissenschaftliche oder freiberufliche Dienstleistungen befinden sich keine öffentlichen Betriebe oder die Fallzahl ist zu gering.

Quelle: IAB-Betriebspanel 2018, gewichtete Werte. © IAB

ebene im öffentlichen Sektor etwas besser repräsentiert als in der Privatwirtschaft. Auf der zweiten Ebene ist es jedoch umgekehrt.

## Mögliche Gründe für die schlechte Repräsentanz der Frauen

Insgesamt kann festgehalten werden, dass Frauen auf den Führungsetagen des öffentlichen Sektors ebenso unterrepräsentiert sind wie in der Privatwirtschaft. Die Gründe hierfür sind vielfältig (Holst/Wiemer 2010). Einerseits entscheiden sich Frauen häufig für Berufe, die mit strukturellen Nachteilen wie geringere Aufstiegschancen auf obere Führungsebenen verbunden sind (Hausmann/Kleinert/Leuze 2015). Auch ist für Frauen der Zugang zu karriereförderlichen informellen Netzwerken noch immer nicht selbstverständlich. Zudem erschwert Frauen die weit verbreitete traditionelle Arbeitsteilung in den Familien das berufliche Fortkommen (Wanger 2017). Aufgrund von Betreuungspflichten und der damit verbundenen zeitlichen Restriktionen stellen Frauen oft ihre eigenen Karriereabsichten zurück. Ebenso kann es sein, dass sie von ihren Vorgesetzten nicht für Karrieren vorgesehen werden. Dabei können auch Stereotype durchaus eine Rolle spielen. Hinzu kommt, dass Führungspositionen häufig mit überlangen Arbeitszeiten und hohen Erreichbarkeitsanforderungen einhergehen. Frauen mit familiären Verpflichtungen fällt deshalb die Entscheidung für eine Managementaufgabe besonders schwer. Betriebe könnten Frauen an dieser Stelle entgegenkommen, indem sie beispielsweise Führungspositionen auch mit reduzierter Arbeitszeit anbieten (Kohaut/Möller 2016) oder das Arbeiten von zu Hause ermöglichen.

## Fazit

Stimmen, die eine höhere Repräsentanz von Frauen im Management verlangen, sind in den letzten Jahren lauter geworden und auch häufiger zu hören. Die Politik hat 2016 mit der Einführung des Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen reagiert. Mit der Verpflichtung zur Festlegung und Veröffentlichung verbindlicher Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Vorständen und obersten Managementebenen soll diese gesetzliche Regelung in das Personalmanagement von Unternehmen (mit mehr als 500 Beschäftigten) hineinwirken.

Allerdings sind Frauen unter den Führungskräften 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: Damals wie zuletzt im Jahr 2018 war rund ein Viertel dieser Führungspositionen in der Privatwirtschaft mit Frauen besetzt. Auch in den Top 100 Unternehmen in dem Managerinnen-Barometer des DIW vollzieht sich die Erhöhung des Frauenanteils auf der Führungsetage im „Schneckentempo" (Holst/Wrohlich 2019).

Nach wie vor partizipieren Frauen in Ostdeutschland stärker an Führungspositionen als in Westdeutschland, aber auch dort erreichen sie auf der ersten Ebene nicht den Anteil, der ihrem Beschäftigtenanteil entspräche. Auf der zweiten Führungsebene haben die Frauen allerdings aufgeholt: Zwischen 2004 und 2016 hat sich ihr Anteil um 7 Prozentpunkte erhöht, zuletzt stagnierte dieser Prozess aber.

In privatwirtschaftlichen Betrieben im Osten haben Frauen auf der zweiten Führungsebene – gemessen an ihrer Repräsentanz – inzwischen mit den Männern gleichgezogen.

Der steigende Anteil von Frauen auf der zweiten Führungsebene setzt sich bislang nicht auf den Spitzenpositionen fort. Über die Gründe hierfür können an dieser Stelle nur Vermutungen angestellt werden. Möglicherweise ist es nur eine Frage der Zeit, bis genug Frauen Führungserfahrung auf der zweiten Führungsebene gesammelt haben und dann auch in die obersten Führungsetagen aufsteigen. Allerdings gibt es in der Literatur Hinweise darauf, dass „unsichtbare" Hindernisse Frauen den Weg in die eigentlichen Toppositionen versperren. Dazu zählen strukturelle Barrieren wie nicht standardisierte und wenig transparente Auswahlverfahren bei der Stellenbesetzung oder der fehlende Zugang zu karriererelevanten Netzwerken. Auch Stereotype, die Frauen bestimmte Verhaltenserwartungen wie eine geringere Karriereorientie-

rung zuweisen, stellen zusätzliche Probleme auf dem Weg nach oben dar (für einen Überblick siehe Holst/Wiemer 2010).

Obwohl es im öffentlichen Sektor bereits seit vielen Jahren gesetzliche Regelungen zur Gleichstellung von Frauen und Männer gibt und er deshalb eigentlich eine Vorreiterrolle in Sachen Gleichstellung einnehmen sollte, ist die Situation für Frauen dort nicht besser als in der Privatwirtschaft. Bezogen auf ihre Beschäftigtenanteile sind Frauen im öffentlichen Sektor – zumindest auf der zweiten Führungsebene – sogar schlechter vertreten. Im Gegensatz zum Privatsektor ist der Anteil der Frauen auf der ersten Führungsebene 2018 etwas gestiegen. Auf der zweiten Führungsebene hingegen ist der Anteil etwas zurückgegangen. Insgesamt hat sich die Repräsentanz von Frauen auf der zweiten Führungsebene jedoch nicht verändert: Sie sind immer noch nicht ihrem Anteil an den Beschäftigten entsprechend vertreten – trotz der gesetzlichen Regelungen im öffentlichen Dienst.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass sich der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene seit vierzehn Jahren weder in der Privatwirtschaft noch im öffentlichen Sektor wesentlich verändert hat. Die Erwartung, dass das Gesetz für gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen für die Privatwirtschaft zu einer Erhöhung des Frauenanteils auf oberster Ebene führt, wurde damit bislang nicht erfüllt. Allerdings wurden verbindliche gesetzliche Vorgaben auch nur für Betriebsratsgremien festgelegt. Für hohe Managementpositionen wird nach wie vor auf Freiwilligkeit gesetzt, ohne dass sich der Frauenanteil erkennbar verändert hat.

**Dr. Susanne Kohaut**

ist Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Betriebe und Beschäftigung“ im IAB.

susanne.kohaut@iab.de

**Dr. Iris Möller**

ist Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Betriebe und Beschäftigung“ im IAB.

iris.moeller@iab.de

## Literatur

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.

Hausmann, Ann-Christin; Kleinert, Corinna; Leuze, Kathrin (2015): Entwertung von Frauenberufen oder Entwertung von Frauen im Beruf? Kölner Zeitschrift für Soziologie 67 (2), S. 217–242.

Holst, Elke; Wiemer, Anita (2010): Frauen sind in Spitzengremien der Wirtschaft unterrepräsentiert. Eine Analyse der Ursachen und Handlungsansätze. Wirtschaftsdienst 90 (10), S. 692–699.

Holst, Elke; Wrohlich, Katharina (2019): Managerinnen-Barometer, DIW-Wochenbericht 3, S. 20–34.

Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2017): Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen: Oberste Chefetage bleibt Männerdomäne. IAB-Kurzbericht Nr. 24.

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

Wanger, Susanne (2017): Frauenerwerbstätigkeit. In: Möller, Joachim; Walwei, Ulrich (Hg.): Arbeitsmarkt kompakt, IAB-Bibliothek 363, Bielefeld, S. 27–29.

# IAB-FORUM

**30 Jahre IAB-Stellenerhebung** – aktuelle Serie im Online-Magazin des IAB

In bestimmten Regionen und Berufen haben Arbeitgeber zunehmend Schwierigkeiten, ihren Arbeitskräftebedarf zu decken. Vor diesem Hintergrund gewinnen Erkenntnisse zur Zahl offener Stellen und zu betrieblichen Rekrutierungsprozessen immer mehr an Bedeutung. Seit 1989 trägt das IAB mit der IAB-Stellenerhebung dazu bei, eine repräsentative Datengrundlage zu diesen Themen zu schaffen. Hierzu werden regelmäßig Betriebe befragt, um Informationen zur Gesamtzahl und zur Struktur offener Stellen sowie zu Stellenbesetzungsprozessen auf dem deutschen Arbeitsmarkt zu gewinnen.

Mit der Abfrage betrieblicher Einschätzungen zu ausgewählten Themen leistet die IAB-Stellenerhebung, früher unter dem Namen „IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots" bekannt, zudem einen regelmäßigen Beitrag zu aktuellen arbeitsmarktpolitischen Fragestellungen. Beispiele sind die Beschäftigungschancen von Langzeitarbeitslosen, älteren Personen sowie Geflüchteten.

Neben der Beratung verschiedener Akteure werden die Ergebnisse der interessierten Öffentlichkeit in aufbereiteter Form auf den Seiten der IAB-Stellenerhebung zur Verfügung gestellt. Viele Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen aus dem In- und Ausland nutzen zudem den Zugang über das Forschungsdatenzentrum der BA im IAB, um aktuelle Arbeitsmarktfragen mit Hilfe von Daten aus der IAB-Stellenerhebung zu beantworten. Die Quartalszahlen zum Stellenangebot sind zudem Bestandteil der europäischen Statistik offener Stellen.

Zum 30-jährigen Bestehen der IAB-Stellenerhebung präsentieren wir Ihnen zudem in einer Serie im IAB-Forum Informationen zur Erhebungspraxis und eine Reihe einschlägiger empirischer Befunde.

**Impressum** | IAB-Kurzbericht Nr. 23, 21.11.2019 | Herausgeber: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit, 90327 Nürnberg | Redaktion: Elfriede Sonntag | Graphik & Gestaltung: Monika Pickel | Foto: Wolfram Murr, Photofabrik Nürnberg | Druck: MKL Druck GmbH & Co. KG, Ostbevern | Rechte: Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Genehmigung des IAB | Bezug: IAB-Bestellservice, c/o wbv Media 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 | IAB im Internet: www.iab.de. Dort finden Sie unter anderem diesen Kurzbericht zum kostenlosen Download | Anfragen: iab.anfragen@iab.de oder Tel. 0911-179-5942 | ISSN 0942-167X