

Kohaut, Susanne; Möller, Iris

## Research Report

# Führungspositionen in Deutschland 2022: Frauen bleiben nach wie vor unterrepräsentiert

IAB-Kurzbericht, No. 22/2023

### Provided in Cooperation with:

Institute for Employment Research (IAB)

*Suggested Citation:* Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2023) : Führungspositionen in Deutschland 2022: Frauen bleiben nach wie vor unterrepräsentiert, IAB-Kurzbericht, No. 22/2023, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg, <https://doi.org/10.48720/IAB.KB.2322>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/283029>

#### 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.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

## In aller Kürze

- In privatwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland sind im Jahr 2022 28 Prozent aller Positionen auf der obersten Führungsebene von Frauen besetzt. Damit sind Frauen dort unterrepräsentiert, denn ihr Anteil an allen Beschäftigten beträgt 44 Prozent.
- Auf der Führungsebene darunter sind Frauen mit 41 Prozent deutlich besser vertreten, allerdings sind sie auch hier nicht gemäß ihrem Beschäftigtenanteil repräsentiert.
- Führen in Teilzeit ist 2022 in 23 Prozent aller Betriebe in der Privatwirtschaft möglich – 2014 waren es 16 Prozent. In 58 Prozent dieser Betriebe wird tatsächlich Gebrauch davon gemacht: Das bedeutet, dass in 13 Prozent aller privatwirtschaftlichen Betriebe mindestens eine Position auf der obersten oder zweiten Führungsebene in Teilzeit ausgeübt wird.
- Größere Betriebe, Organisationen ohne Erwerbscharakter und Betriebe des Wirtschaftszweigs Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht bieten die Möglichkeit zum Führen in Teilzeit nicht nur überdurchschnittlich häufig an, diese Möglichkeit wird dort auch häufiger realisiert.
- Führen in Teilzeit ist weiblich: Drei Viertel aller Führungspositionen in Teilzeit sind von Frauen besetzt.

## Führungspositionen in Deutschland 2022

# Frauen bleiben nach wie vor unterrepräsentiert

von Susanne Kohaut und Iris Möller

**Auf den Führungsetagen der privatwirtschaftlichen Betriebe bleiben Frauen nach wie vor deutlich unterrepräsentiert, trotz verschiedener Gesetzesinitiativen der letzten Jahre. Der Anteil von Frauen auf der ersten Führungsebene ist unverändert niedrig; ihr Anteil auf der zweiten Führungsebene hat sich seit 2016 nicht mehr erhöht. Im Vergleich zu 2014 bieten inzwischen mehr Betriebe die Möglichkeit, Führungspositionen mit reduzierter Arbeitszeit auszuüben.**

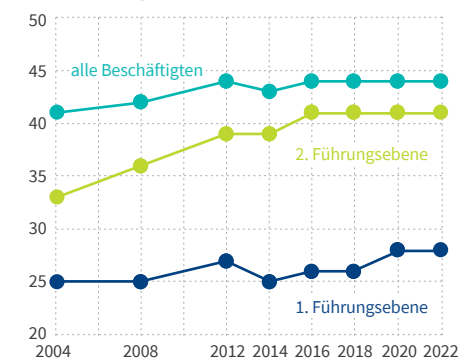
Mit der Novellierung des „Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen“ (Zweites Führungspositionengesetz – FüPoG II) hat die Bundesregierung für börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen mit einem mindestens vierköpfigen Vorstand eine Grundlage geschaffen, die für mehr Frauen in Vorständen sorgen soll (Bundesgesetzblatt 2021). Das Gesetz verpflichtet zur Festlegung und Veröffentlichung verbindlicher Zielgrößen zur

Erhöhung des Frauenanteils in Vorständen und obersten Managementebenen. Seit August 2022 müssen die Vorgaben des Gesetzes in den Unternehmen umgesetzt sein. Damit will der Gesetzgeber einen Beitrag zur Geschlechtergerechtigkeit in Aufsichtsräten und Vorständen leisten. Obwohl das Gesetz letztlich nur

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, 2018, 2020 und 2022, gewichtete Werte; für 2006 und 2010 liegen keine Daten vor. © IAB

eine relativ kleine Gruppe von Unternehmen erfasst, ist damit doch die Hoffnung verbunden, dass es eine gewisse Ausstrahlung auf andere Unternehmensbereiche entwickelt. Denn die Betriebslandschaft in der deutschen Privatwirtschaft ist stark von kleineren und mittleren Unternehmen geprägt, die nicht unter den Geltungsbereich des Gesetzes fallen.

## Frauen auf der obersten und zweiten Führungsebene in Betrieben der Privatwirtschaft

Das IAB untersucht seit dem Jahr 2004 die Entwicklung des Frauenanteils in Führungspositionen in Deutschland (Kohaut/Möller 2022). In der Betriebs-

befragung IAB-Betriebspanel wird in regelmäßigen Abständen die Zahl von Führungskräften auf der obersten und – soweit vorhanden – der zweiten Führungsebene sowie die Zahl der Frauen und Männer in Führungspositionen erhoben (vgl. Infobox 1 auf Seite 4).

Die folgenden Analysen zeigen die Entwicklungen in der gesamten Breite der Privatwirtschaft in Deutschland. Dabei werden, im Gegensatz zum jährlichen Mangerinnen-Barometer des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (Kirsch/Sondergeld/Wrohlich 2023) nicht nur Top-Managementpositionen betrachtet. Im IAB-Betriebspanel geht es darum, ein umfassenderes Bild der Repräsentanz von Frauen in leitenden Positionen der Privatwirtschaft zu zeichnen, das nicht nur Toppositionen berücksichtigt, sondern ebenso Führungspositionen in mittleren und kleinen Betrieben in Deutschland.

Die aktuellen Zahlen aus dem IAB-Betriebspanel weisen kaum Veränderungen auf: Wie im Jahr 2020 sind auch 2022 28 Prozent aller Führungspositionen auf der ersten Führungsebene in privatwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland von Frauen besetzt. Damit liegt der Wert nur 3 Prozentpunkte über dem von 2004<sup>1</sup> (vgl. Abbildung A1).

Das Ausmaß der Ungleichheit zwischen den Geschlechtern zeigt sich deutlicher, wenn der Anteil von Frauen in Führungspositionen ins Verhältnis zum Anteil von Frauen in der Gesamtbeschäftigung gesetzt wird (Repräsentanzmaß oder Gender Leadership Gap). Ein Wert von 1 würde bedeuten, dass Frauen auf den Führungsetagen ihrem Anteil entsprechend repräsentiert sind. Da 44 Prozent aller Beschäftigten in der Privatwirtschaft weiblich sind, ist – wie in den Vorjahren – auch 2022 eine Unterrepräsentanz von Frauen auf der obersten Führungsebene in der Privatwirtschaft zu verzeichnen, der Repräsentanzwert beträgt 0,64 (vgl. Tabelle T1). Seit 2020 hat sich an diesem Wert nichts verändert (Kohaut/Möller 2022). Eine ihrem Anteil an den Beschäftigten entsprechende Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen auf der obersten Ebene ist noch weit entfernt.

T1

### Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten sowie Repräsentanzmaße – nur Privatwirtschaft, 2004 bis 2022

	Frauenanteil in Prozent ...			Repräsentanzmaße <sup>1)</sup> ...	
	auf der 1. Führungsebene	auf der 2. Führungsebene	an allen Beschäftigten	auf der 1. Führungsebene	auf der 2. Führungsebene
<b>Deutschland insgesamt</b>					
2004	25	33	41	0,61	0,80
2008	25	36	42	0,60	0,86
2012	27	39	44	0,61	0,89
2014	25	39	43	0,58	0,91
2016	26	41	44	0,59	0,93
2018	26	41	44	0,59	0,93
2020	28	41	44	0,64	0,93
2022	28	41	44	0,64	0,93
<b>Westdeutschland</b>					
2004	24	33	41	0,59	0,80
2008	24	34	42	0,57	0,81
2012	26	37	43	0,60	0,86
2014	24	38	43	0,56	0,88
2016	25	40	44	0,57	0,91
2018	25	40	44	0,57	0,91
2020	27	40	43	0,63	0,93
2022	27	40	44	0,61	0,91
<b>Ostdeutschland</b>					
2004	29	39	42	0,69	0,93
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	46	45	0,67	1,02
2018	31	46	44	0,70	1,05
2020	32	46	45	0,71	1,02
2022	32	46	44	0,73	1,05

<sup>1)</sup> Repräsentanzmaß = Frauenanteil auf der jeweiligen Führungsebene / Frauenanteil an allen Beschäftigten  
Quelle: IAB-Betriebspanel 2004, 2008, 2012, 2014, 2016, 2018, 2020 und 2022, gewichtete Werte. © IAB

<sup>1)</sup> In diesem Kurzbericht weichen die Kriterien zur Abgrenzung privatwirtschaftlicher Betriebe von denen früherer Veröffentlichungen ab. Es werden nun auch die Wirtschaftszweige Land- und Forstwirtschaft, Fischerei sowie Organisationen ohne Erwerbscharakter berücksichtigt.

Auf der Führungsebene darunter sind Frauen deutlich besser vertreten: 41 Prozent aller Führungspositionen auf der zweiten Ebene sind von Frauen besetzt. Der Repräsentanzwert beträgt 0,93. Er liegt zwar deutlich über dem der obersten Führungsebene, Repräsentanz ist allerdings auch auf der zweiten Führungsebene nicht vollständig erreicht. Seit 2016 hat sich weder der Anteil an den Führungspositionen noch das Repräsentanzmaß verändert.

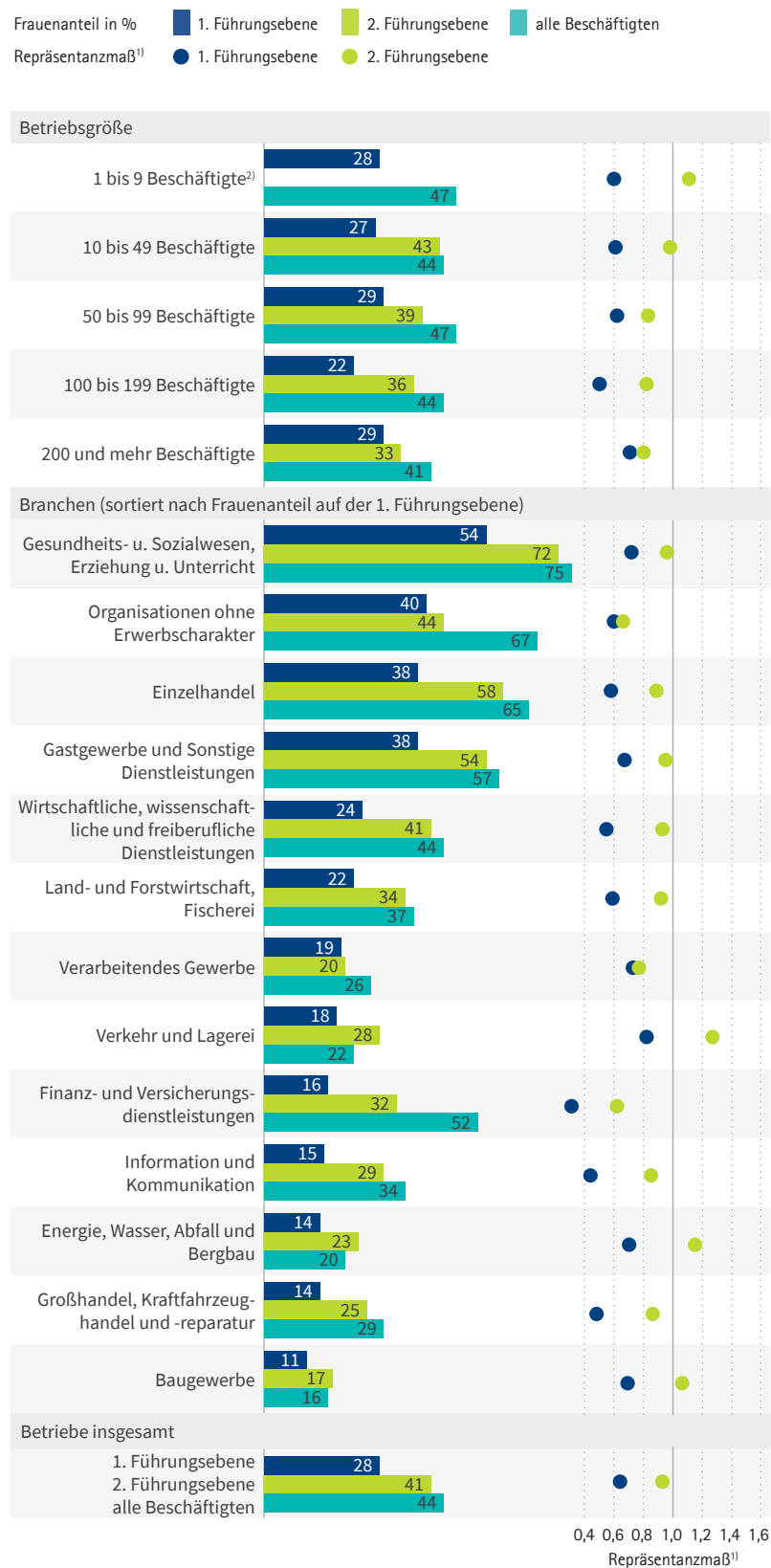
Betrachtet man den Anteil von Frauen auf beiden Führungsebenen getrennt für Ost- und Westdeutschland, bestätigen sich die Ergebnisse der Vorjahre. In Ostdeutschland ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen auf beiden Führungsebenen höher als in Westdeutschland und Frauen sind in Führungspositionen besser repräsentiert. Seit zehn Jahren ist in Ostdeutschland eine Überrepräsentanz auf der zweiten Führungsebene zu beobachten.

## Betriebsgröße und Branchen

Neben der Betriebsgröße zeigt sich auch in den Branchen eine ungleiche Verteilung der Frauenanteile in Führungspositionen. So ist der Wirtschaftszweig Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht eine Frauendomäne. Sowohl für die Gesamtbeschäftigung als auch auf den beiden Führungsebenen (vgl. Abbildung A2) finden sich hier die höchsten Frauenanteile in der Privatwirtschaft. Zudem erreicht der Repräsentanzwert für die erste Führungsebene mit 0,72 einen überdurchschnittlich hohen Wert. Allerdings sind die Frauen nicht ihrem Anteil an den Beschäftigten entsprechend als Führungskräfte repräsentiert. Auf der zweiten Führungsebene entspricht der Repräsentanzwert in diesem Wirtschaftszweig 0,96 und zeigt, dass Frauen annähernd ihrem Anteil an den Beschäftigten entsprechend vertreten sind. Ähnlich verhält es sich im Gastgewerbe und Sonstige Dienstleistungen, den Wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und freiberuflichen Dienstleistungen sowie im Einzelhandel. Allerdings liegen hier die jeweiligen Anteile auf niedrigerem Niveau.

Während in den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen über die Hälfte der Beschäftigten weiblich ist, liegt ihr Anteil auf der ersten

## Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten sowie Repräsentanzmaße<sup>1)</sup> nach Betriebsgröße und Branchen – nur Privatwirtschaft, 2022



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

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

Quelle: IAB-Betriebspanel 2022, gewichtete Werte. © IAB

### Das IAB-Betriebspanel

Ist eine repräsentative Arbeitgeberbefragung zu betrieblichen Bestimmungsgrößen der Wirtschaft.

Es werden rund 15.000 Betriebe aller Betriebsgrößen und Wirtschaftszweige jährlich befragt. Grundgesamtheit sind Betriebe mit mindestens einem/einer 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.

Im Jahr 2004 wurden die Betriebe erstmals zur Anzahl von Männern und Frauen in Führungspositionen befragt. Zunächst wurde diese Frage alle vier Jahre gestellt, seit 2012 alle zwei Jahre. Fragen zum Themenschwerpunkt „Führen in Teilzeit“ (s. Infobox 2) wurden 2022 zum zweiten Mal speziell erhoben (erstmalig 2014).

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/> und zum Datenzugang zum IAB-Betriebspanel unter <https://fdz.iab.de/betriebsdaten/iab-betriebspanel-iab-bp-version-9321-v1/> bzw. DOI 10.5164/IAB.IABBP9322.de.en.v1).

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

#### Führungspositionen

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

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

b) Und wie viele davon sind Frauen? a) Insgesamt b) davon Frauen  
[ Falls „keine“: Bitte „0“ eintragen! ] [ ] [ ]

69. a) Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle unterhalb der obersten Führungsebene noch eine zweite Führungsebene?  
Ja .....  Nein .....  ► weiter mit Frage 70!  
Wenn ja: ▼

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

c) Und wie viele davon sind Frauen? b) Insgesamt c) davon Frauen  
[ Falls „keine“: Bitte „0“ eintragen! ] [ ] [ ]

70. a) Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle die Möglichkeit, Vorgesetztenpositionen auf den beiden oben angesprochenen Ebenen in Teilzeit auszuüben?  
Ja .....  Nein .....  ► weiter mit Frage 71!  
Wenn ja: ▼

b) Wird diese Möglichkeit von Vorgesetzten in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle genutzt?  
Ja .....  Nein .....  ► weiter mit Frage 71!  
Wenn ja: ▼

c) Von wie vielen Vorgesetzten insgesamt wird diese Möglichkeit genutzt?  
d) Und wie viele davon sind Frauen?

[ Falls „keine“: Bitte „0“ eintragen! ] [ ] [ ] [ ] [ ]

Führungsebene mit 16 Prozent und 32 Prozent auf der zweiten Führungsebene deutlich niedriger. Entsprechend ist der Gender Leadership Gap in diesem Wirtschaftszweig am höchsten und beträgt 0,31 auf der ersten und 0,62 auf der zweiten Führungsebene.

Hervorzuheben sind das Baugewerbe und der Wirtschaftszweig Verkehr und Lagerei. Mit sehr geringen Frauenanteilen an den Beschäftigten und den Führungskräften sind Frauen im Baugewerbe mit 0,69 und im Bereich Verkehr und Lagerei mit 0,82 dennoch überdurchschnittlich auf der ersten Führungsebene repräsentiert. Auf der zweiten Führungsebene sind sie an ihrem Beschäftigtenanteil gemessen sogar überrepräsentiert mit Werten von 1,06 (Baugewerbe) und 1,27 (Verkehr und Lagerei).

### Führungspositionen in Teilzeit

Die Bundesregierung verfolgt das Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Das wird beispielsweise durch eine Initiative des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend deutlich, die im März 2023 das Projekt „Führen in Teilzeit in den obersten Bundesbehörden“ gestartet hat. Gemeinsam mit der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin soll eine umfassende Bestandsaufnahme zum Führen in Teilzeit in den obersten Bundesbehörden erfolgen und ein praxisnaher Handlungsleitfaden entwickelt werden (BMFSFJ 2023).

In weiten Teilen der Gesellschaft tragen nach wie vor Frauen die Hauptlast der Betreuungspflichten, sei es von Kindern oder von pflegebedürftigen Angehörigen (Jessen/Spieß/Wrohlich 2021). Das spiegeln die sehr viel höheren Teilzeitquoten in der Gesamtbeschäftigung von Frauen, insbesondere von Frauen in dem Alter, wenn sie Kinder bekommen oder Kinder noch betreuungsbedürftig sind. Gleichzeitig betrifft diese Zeit meist ein entscheidendes Alter für die Berufskarriere und das berufliche Fortkommen. Die Möglichkeit, Vorgesetztenpositionen in reduzierter Arbeitszeit auszuüben, würde für Frauen und insbesondere Mütter, den Zugang zu Führungspositionen erleichtern (Hipp/Sauermann/Stuth 2022). Gleichzeitig kann die Möglichkeit, in Teilzeit zu führen,

auch die Akzeptanz von teilzeitarbeitenden Männern auf allen betrieblichen Ebenen erhöhen, was wiederum eine gleichmäßigere Verteilung von Führungspositionen und Arbeitszeiten zwischen den Geschlechtern begünstigen könnte. Führen in Teilzeit trägt somit zur Reduzierung der vertikalen Geschlechtersegregation bei (Hipp/Sauermann/Stuth 2022).

Im Jahr 2022 wurde im IAB-Betriebspanel zum zweiten Mal die Frage gestellt, ob Betriebe Führungspositionen in Teilzeit möglich machen und wie häufig diese Möglichkeit genutzt wird (vgl. Infobox 2). Erstmals war diese Frage in der Welle 2014 im IAB-Betriebspanel Bestandteil des Frageprogramms (mehr dazu in Kohaut/Möller 2016).

Fast jeder vierte Betrieb in der Privatwirtschaft in Deutschland ermöglicht Führungskräften (auf der ersten und/oder der zweiten Führungsebene), in Teilzeit zu arbeiten (23 Prozent) (vgl. Tabelle T2). Im Vergleich zum Jahr 2014 hat sich dieser Anteil um 7 Prozentpunkte erhöht. Während es im Jahr 2014 häufiger Betriebe im Westen waren, die Führung in Teilzeit ermöglichten (Kohaut/Möller 2016), lässt sich acht Jahre später kaum noch ein Unterschied zwischen West- und Ostdeutschland feststellen.

Die Möglichkeit, Führungspositionen in Teilzeit auszuüben, sagt noch nichts über die tatsächliche Nutzung aus. In deutlich über der Hälfte (58 Prozent) der Betriebe, die Führung in Teilzeit anbieten, wird von dem Angebot tatsächlich Gebrauch gemacht; in Westdeutschland mit knapp 60 Prozent etwas häufiger als im Osten mit 54 Prozent. Bezogen auf alle Betriebe in der Privatwirtschaft bedeutet das, dass in 13 Prozent dieser Betriebe mindestens eine Vorgesetztenposition auf der ersten oder zweiten Führungsebene in Teilzeit ausgeübt wird (West: 14 Prozent; Ost: 12 Prozent). Im Vergleich zum Wert von vor acht Jahren zeigt sich, dass sich der Wert geringfügig erhöht hat. Damals waren es 10 Prozent (Kohaut/Möller 2016).

Grundsätzlich gilt: Je größer die Betriebe, desto eher wird Führen in Teilzeit möglich gemacht. Während es in jedem fünften Kleinbetrieb (mit bis zu 9 Beschäftigten) die Gelegenheit zu Teilzeitführung gibt, ist dies in der Hälfte der größeren Betriebe (mit mehr als 200 Beschäftigten) möglich. Die Betriebsgröße ist für die tatsächliche Nutzung (innerhalb der Subgruppe von Betrieben, die Füh-

rung in Teilzeit anbieten) weniger maßgeblich: Von den Betrieben, die Führung in Teilzeit grundsätzlich ermöglichen, haben zwischen 55 Prozent (1 bis 9 Beschäftigte) und 69 Prozent (100 bis unter 200 Beschäftigte) tatsächlich mindestens eine Führungskraft in Teilzeit.

Über die Hälfte – und damit an der Spitze aller Branchen – der Organisationen ohne Erwerbscharakter<sup>2</sup> bieten Führungspositionen in Teilzeit an (54 Prozent). Tatsächlich genutzt wird die Möglichkeit von fast 80 Prozent dieser Betriebe. Mit 38 Prozent folgt der Wirtschaftszweig Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht, in 64 Pro-

<sup>2</sup> Dazu zählen beispielsweise Interessensvertretungen, Verbände, kirchliche und sonstige religiöse Vereinigungen.

T2

### Anteil der Betriebe, die Führen in Teilzeit ermöglichen und praktizieren nach Betriebsgröße und Branchen – nur Privatwirtschaft, 2022

in Prozent

	Möglichkeit, Vorgesetztenpositionen in Teilzeit auszuüben	davon: tatsächliche Nutzung	Frauenanteil an allen Beschäftigten insgesamt
Westdeutschland	24	59	44
Ostdeutschland	22	54	44
<b>Betriebsgröße</b>			
1 bis 9 Beschäftigte	20	55	47
10 bis 49 Beschäftigte	28	62	44
50 bis 99 Beschäftigte	42	61	47
100 bis 199 Beschäftigte	42	69	44
200 und mehr Beschäftigte	50	59	41
<b>Branchen</b>			
Organisationen ohne Erwerbscharakter	54	79	67
Gesundheits- u. Sozialwesen, Erziehung u. Unterricht	38	64	75
Information und Kommunikation	35	46	34
Wirtschaftl., wissenschaftl. u. freiberufl. Dienstleistungen	28	49	44
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	26	38	52
Einzelhandel	25	65	65
Gastgewerbe und Sonstige Dienstleistungen	21	63	57
Verarbeitendes Gewerbe	17	55	26
Verkehr und Lagerei	16	65	22
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	16	67	37
Großhandel, Kraftfahrzeughandel und -reparatur	11	55	29
Baugewerbe	9	68	16
Energie, Wasser, Abfall und Bergbau	21	27	20
Insgesamt	23	58	44

Quelle: IAB-Betriebspanel 2022, gewichtete Werte. © IAB

zent dieser Betriebe wird die Möglichkeit tatsächlich genutzt. Diese beiden Branchen haben zudem die höchsten Frauenanteile in der Belegschaft und auch in Führungspositionen.

Drei weitere Branchen bieten überdurchschnittlich häufig die Möglichkeit, Vorgesetztenpositionen in Teilzeit auszuüben: die Branchen Information und Kommunikation (35 Prozent), Wirtschaftliche, wissenschaftliche und freiberufliche Dienstleistungen (28 Prozent) und Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (26 Prozent). Die Möglichkeit zu Führen in Teilzeit wird in diesen Branchen jedoch unterdurchschnittlich genutzt. In einigen Branchen, in denen Betriebe zwar seltener Führung in Teilzeit ermöglichen, wird diese Möglichkeit häufiger als im Durchschnitt tatsächlich genutzt, wie beispielsweise im Gastgewerbe und Sonstige Dienstleistungen (63 Prozent), im Wirtschaftszweig Verkehr und Lagerei (65 Prozent), in der Land- und Forstwirtschaft, Fischerei (67 Prozent) sowie im Baugewerbe (68 Prozent).

## Führen in Teilzeit ist weiblich

Rund 72 Prozent aller Teilzeit-Führungspositionen in der Privatwirtschaft sind von Frauen besetzt (vgl. Tabelle T3). Daran hat sich seit 2014 wenig geändert (2014: 71 Prozent). Der Anteil von weiblichen Vorgesetzten mit Führungsverantwortung in Teilzeit, steigt mit zunehmender Betriebsgröße. Im Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht sowie im Einzelhandel sind von allen Führungskräften, die Teilzeit arbeiten, Frauen mit über 80 Prozent überdurchschnittlich häufig zu finden.

## Fazit und Ausblick

Frauen sind im Management der Privatwirtschaft nach wie vor seltener vertreten, als es ihrem Anteil an den Beschäftigten entsprechen würde. Auf der ersten Führungsebene hat sich seit 2004 nicht viel verändert. 28 Prozent der Führungspositionen auf der ersten Führungsebene in der Privatwirtschaft sind 2022 mit Frauen besetzt (2004: 25 Prozent). Nach wie vor partizipieren Frauen in Ostdeutschland stärker an Führungspositionen als in Westdeutschland, aber auch sie erreichen auf der ersten Führungsebene nicht den Anteil, der ihrem Beschäftigtenanteil entspricht. Der Unterschied zwischen Ost- und Westdeutschland ist über den Beobachtungszeitraum praktisch gleichgeblieben.

Zudem hat die Einführung des „Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen“ im Jahr 2016 dieses Bild kaum geändert. Mit der Verpflichtung zur Festlegung und Veröffentlichung verbindlicher Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Vorständen und obersten Managementebenen sollte diese gesetzliche Regelung in das Personalmanagement von Unternehmen (mit mehr als 500 Beschäftigten) hineinwirken. Ob das neue Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II), das im August 2021 in Kraft trat, mehr bewirken wird, kann noch nicht beurteilt werden.

Auf der zweiten Führungsebene sieht es etwas besser aus. Dort hat sich der Anteil an Frauen auf Führungspositionen seit 2004 um 8 Prozentpunkte erhöht. Damit ist für Deutschland ein Repräsentanzwert von 0,93 erreicht. In privatwirtschaftlichen Betrieben im Osten haben Frauen auf der zweiten

T3

### Anteil von Frauen in Teilzeit-Führungspositionen

in Prozent

Betriebsgröße	
1 bis 9 Beschäftigte	64
10 bis 49 Beschäftigte	76
50 bis 99 Beschäftigte	82
100 bis 199 Beschäftigte	81
200 und mehr Beschäftigte	83
Branchen	
Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht	83
Einzelhandel	82
Information und Kommunikation	75
Verarbeitendes Gewerbe	74
Gastgewerbe und Sonstige Dienstleistungen	70
Energie, Wasser, Abfall und Bergbau	69
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	67
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	64
Baugewerbe	63
Organisationen ohne Erwerbscharakter	62
Wirtschaftliche, wissenschaftliche und freiberufliche Dienstleistungen	58
Verkehr und Lagerei	53
Großhandel, Kraftfahrzeughandel und -reparatur	52
Insgesamt	72

Quelle: IAB-Betriebspanel 2022, gewichtete Werte. © IAB

Führungsebene – gemessen an ihrer Repräsentanz – bereits mit den Männern gleichgezogen.

Der seit vielen Jahren relativ hohe Anteil von Frauen auf der zweiten Führungsebene führt allerdings nicht dazu, dass verstärkt Frauen in Spitzenpositionen kommen. Hier zeigen sich möglicherweise die unsichtbaren Barrieren, die Frauen am Aufstieg in eine höhere Führungsposition hindern und als „gläserne Decke“ bezeichnet werden (siehe z. B. Holst/Wiemer 2010).

Warum berufliche Karrieren von Frauen und Männern so ungleich verlaufen, kann mit den vorliegenden Daten nicht geklärt werden. Anzunehmen ist jedoch, dass sowohl betriebliche Rahmenbedingungen (wie Dauer und Flexibilität von Arbeitszeiten) als auch die persönliche Lebenssituation von potenziellen Führungskräften darüber entscheiden, ob sie in Führungspositionen aufsteigen (einen Überblick bietet Kaup 2015). Daraus ergeben sich Ansatzpunkte für Unternehmen: Mentoring-Programme helfen, Hindernisse abzubauen, mit denen Frauen auf ihrem Karriereweg konfrontiert sind. Sie bieten Frauen die Gelegenheit, gesehen zu werden und ihre Fähigkeiten und Kompetenz offenzulegen (Kohaut/Möller 2023). Für Beschäftigte mit Betreuungspflichten helfen Maßnahmen, die die zeitliche und räumliche Flexibilität erhöhen. Dazu zählt die Möglichkeit zur Homeoffice-Arbeit ebenso wie das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeit- oder Lebensarbeitszeitkonten. Die Bereitschaft von Arbeitgebern, Führen mit reduzierter Arbeitszeit zu ermöglichen, kann insbesondere für Personen mit Betreuungspflichten einen Weg darstellen, den beruflichen Aufstieg trotz familiärer Pflichten zu meistern. Bislang wird diese Möglichkeit allerdings noch relativ selten genutzt: Nur etwa 13 Prozent der Betriebe der Privatwirtschaft haben auch Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten.

Darüber hinaus gebietet es – angesichts des immer eklatanter werdenden Mangels an Fach- und Führungskräften in Deutschland – schlicht die Vernunft, das immense Potenzial gut ausgebildeter und hochqualifizierter Frauen auf dem Arbeitsmarkt zu nutzen. Als personalpolitisches Instrument zur Fachkräfterekrutierung und Bindung an das Unternehmen kann das Angebot zu Führen in Teilzeit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen.

## Literatur

- BMFSFJ (2023): <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/projekt-entwickelt-handlungsempfehlungen-fuer-fuehrungsmodelle-in-teilzeit-223900>, Zugriff am 7.7.2023.
- Bundesgesetzblatt (2021): Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. Teil I, Nr. 51, 11. August 2021, 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.
- Hipp, Lena; Sauermaun, Armin; Stuth, Stefan (2022): Führung in Teilzeit? Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa. WZB Discussion Paper, No. SP | 2022-501, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin.
- Holst, Elke; Wiemer, Anita (2010): Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft – Ursachen und Handlungsansätze. DIW Discussion Paper 1001.
- Jessen, Jonas; Spieß, C. Katharina; Wrohlich, Katharina (2021): Sorgearbeit während der Corona-Pandemie: Mütter übernehmen größeren Anteil – vor allem bei schon zuvor ungleicher Aufteilung. DIW-Wochenbericht 9/2021, S. 132–140.
- Kaup, Julia (2015): Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen – Eine Ursachenanalyse. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kirsch, Anja; Sondergeld, Virginia; Wrohlich, Katharina (2023): Managerinnen-Barometer. DIW Wochenbericht 3 und 4, S. 22–33.
- Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2023): Women and Leading Positions in Germany: The Role of Promotion Programs for Women. Management Revue 34 (1) 2023, 30–52.
- Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2022): [Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen: Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt](#). IAB-Kurzbericht 1/2022.
- Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2016): [Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Im Osten sind Frauen öfters an der Spitze](#). IAB-Kurzbericht 2/2016.



**Dr. Susanne Kohaut**

ist Mitarbeiterin des  
Forschungsbereichs „Betriebe  
und Beschäftigung“ am IAB.  
[susanne.kohaut@iab.de](mailto:susanne.kohaut@iab.de)



**Dr. Iris Möller**

ist Mitarbeiterin des  
Forschungsbereichs „Betriebe  
und Beschäftigung“ am IAB.  
[iris.moeller@iab.de](mailto:iris.moeller@iab.de)



---

**Impressum** | IAB-Kurzbericht Nr. 22, 12.12.2023 | Herausgeber: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit, 90327 Nürnberg | Redaktion: Martina Dorsch | Grafik & Gestaltung: Nicola Brendel | Foto: Wolfram Murr, Fotofabrik Nürnberg und privat | Druck: MKL Druck GmbH & Co. KG, Ostbevern | Rechte: Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de> | IAB im Internet: [www.iab.de](http://www.iab.de). Dort finden Sie unter anderem diesen Kurzbericht zum kostenlosen Download | Kontakt: IAB.Kurzbericht@[iab.de](mailto:iab.de) | ISSN 0942-167X | DOI 10.48720/IAB.KB.2322