

# Institut für Mittelstandsforschung Bonn

## **Auf dem Weg in die Chefetage** Betriebliche Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Führungspositionen

Wissenschaftliche Leitung und Bearbeitung:  
Rosemarie Kay

Untersuchung im Auftrag des  
Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und  
Integration des Landes Nordrhein-Westfalen



Materialien

Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
Maximilianstraße 20 • D53111 Bonn  
IfM-Materialien Nr. 170  
© IfM Bonn März 2007



## Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	III
Verzeichnis der Tabellen	VI
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Ziele	1
1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Studie	4
2. Die Unternehmensbefragung	5
2.1 Auswahl der Stichprobe	5
2.2 Strukturdaten der befragten Unternehmen	10
2.2.1 Branchen- und Regionalstruktur	10
2.2.2 Unternehmensgrößenstruktur	12
2.2.3 Rechtsform und Unternehmensführung	13
2.3 Zur befragten Person	14
3. Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen	15
3.1 Vorbemerkungen	15
3.2 Der Frauenanteil an verschiedenen Mitarbeitergruppen	17
3.3 Einfluss ausgewählter Unternehmensstrukturmerkmale auf den Frauenanteil an den Führungskräften und der Geschäftsführung	20
3.4 Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen	23
3.5 Multivariates Modell: Einflussfaktoren auf den Frauenanteil an den Führungskräften und der Geschäftsführung	26
4. Einstellungen und Beförderungen im Bereich der Führungs- und Führungsnachwuchskräfte seit Jahresbeginn 2004	34
4.1 Zahl und Art der vorgenommenen Stellenneubesetzungen	34
4.2 Einfluss ausgewählter Merkmale auf die Besetzung von Führungspositionen	40
4.3 Multivariates Modell: Einflussfaktoren auf den Frauenanteil an den Neubesetzungen im Führungskräftebereich	44
5. Betriebliche Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte	49
5.1 Die zu besetzenden Positionen	49
5.2 Anforderungen an Führungs- und Führungsnachwuchskräfte	51
5.2.1 Allgemeine Anforderungen	51
5.2.2 Stellenspezifische Anforderungen	57
5.3 Bewerberpool	63

5.4	Wege der Personalbeschaffung	65
5.4.1	Stellenausschreibung versus Direktansprache, interne versus externer Ausschreibung	66
5.4.2	Instrumente der Personalbeschaffung	69
5.5	Auswahlverfahren	75
5.6	Ausgewählte Kandidat/innen	80
5.7	An der Auswahlentscheidung beteiligte Personen(gruppen)	83
5.8	Multivariate Analyse: Einflussfaktoren auf die Auswahlentscheidung bei der Besetzung von Führungspositionen	89
6.	Resümee und Handlungsempfehlungen	97
	Anhang	109
	Literaturverzeichnis	123

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Branchenverteilung der befragten Unternehmen, in %	10
Abbildung 2: Struktur der befragten Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen, in %	12
Abbildung 3: Struktur der befragten Unternehmen nach Rechtsform, in %	13
Abbildung 4: Position der befragten Person im Unternehmen, in %	14
Abbildung 5: Freiwillige Regelungen, die es Führungs- und Führungsnachwuchskräften erleichtern, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren (Mehrfachnennungen), in % der Unternehmen	24
Abbildung 6: Maßnahmen zur Unterstützung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften in ihrer beruflichen Entwicklung (Mehrfachnennungen), in % der Unternehmen	25
Abbildung 7: Frauenanteil an den Teilnehmer/innen an den Maßnahmen zur Unterstützung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften in ihrer beruflichen Entwicklung in den letzten drei Jahren, in %	26
Abbildung 8: Betriebliche Funktionsbereiche, in denen die neu besetzten Positionen angesiedelt sind, in % der Unternehmen, die seit Jahresbeginn 2004 Neubesetzungen im Führungskräftebereich vorgenommen haben	38
Abbildung 9: Neubesetzung von Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte (auch) mit Frauen nach Wirtschaftszweigen, in % der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten	41
Abbildung 10: Frauenanteil an den neu besetzten Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte nach Wirtschaftszweigen, in %	42
Abbildung 11: Art der zu besetzenden Positionen, in %	50

Abbildung 12: Bedeutung allgemeiner Anforderungen an Führungskräfte, in % der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten	53
Abbildung 13: Zuschreibung von Eigenschaften an Beschäftigte weiblichen bzw. männlichen Geschlechts, in % der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten	54
Abbildung 14: Zuschreibung von Eigenschaften an Beschäftigte weiblichen bzw. männlichen Geschlechts nach Geschlecht der Befragten, in % der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten	56
Abbildung 15: Bedeutung allgemeiner Anforderungen an Führungskräfte sowie Zuschreibung von Eigenschaften an Beschäftigte weiblichen bzw. männlichen Geschlechts (Mittelwerte: 1 = weniger wichtig, 3 = sehr wichtig bzw. 1 = eher bei Männern ausgeprägt, 2 = kein Unterschied, 3 = eher bei Frauen ausgeprägt)	57
Abbildung 16: Bedeutung stellenspezifischer Anforderungen an Führungs- und Führungsnachwuchskräfte, in % der zu besetzenden Stellen	58
Abbildung 17: Bedeutung stellenspezifischer Anforderungen nach Position für Führungs- oder Führungsnachwuchskraft, Mittelwerte (1 = keine Bedeutung, 5 = sehr große Bedeutung)	59
Abbildung 18: Bedeutung stellenspezifischer Anforderungen in Abhängigkeit davon, ob die Stelle schließlich mit einem Mann oder einer Frau besetzt wurde, Mittelwerte (1 = keine Bedeutung, 5 = sehr große Bedeutung)	61
Abbildung 19: Eingegangene Bewerbungen je Position, in % der besetzten Stellen	65
Abbildung 20: Rekrutierungswege nach Position für Führungs- oder Führungsnachwuchskräfte, in % der ausgeschriebenen Stellen	67
Abbildung 21: Anteil der ausgeschriebenen Positionen nach Art der besetzten Position, in %	67

Abbildung 22: Rekrutierungswege in Abhängigkeit davon, ob die Stelle schließlich mit einem Mann oder einer Frau besetzt wurde, in % der besetzten Stellen	68
Abbildung 23: Instrumente der Personalbeschaffung, in % der besetzten Stellen (Mehrfachnennungen)	70
Abbildung 24: Wege der Personalbeschaffung nach Position für Führungs- oder Führungsnachwuchskraft, in % der besetzten Stellen (Mehrfachnennungen)	71
Abbildung 25: Wege der Personalbeschaffung in Abhängigkeit davon, ob die Stelle schließlich mit einem Mann oder einer Frau besetzt wurde, in % der besetzten Stellen (Mehrfachnennungen)	71
Abbildung 26: Anteil an den Bewerbungen, in denen keine Bewerbungen von Frauen vorlagen, in Abhängigkeit von den beschrittenen Wegen der Personalbeschaffung, in %	72
Abbildung 27: Frauenanteil an den Bewerbungen in Abhängigkeit von den beschrittenen Wegen der Personalbeschaffung, in %	73
Abbildung 28: Eingesetzte Auswahlinstrumente, in % der zu besetzenden Stellen (Mehrfachnennungen)	77
Abbildung 29: Eingesetzte Auswahlinstrumente nach zu besetzender Position, in % der zu besetzenden Stellen (Mehrfachnennungen)	79
Abbildung 30: Eingesetzte Auswahlinstrumente in Abhängigkeit davon, ob die Stelle schließlich mit einem Mann oder einer Frau besetzt wurde, in % der zu besetzenden Stellen (Mehrfachnennungen)	80
Abbildung 31: Herkunft der ausgewählten Kandidaten nach zu besetzender Position und Geschlecht des Kandidaten, in % der zu besetzenden Stellen	83
Abbildung 32: An den Auswahlprozessen beteiligte Personengruppen, in % der zu besetzenden Stellen (Mehrfachnennungen)	84
Abbildung 33: An den Auswahlprozessen beteiligte Personengruppen nach zu besetzender Position, in % der zu besetzenden Stellen (Mehrfachnennungen)	85

Abbildung 34: An den Auswahlprozessen beteiligte Personen-  
gruppen in Abhängigkeit davon, ob die Stelle  
schließlich mit einem Mann oder einer Frau besetzt  
wurde, in % der zu besetzenden Stellen (Mehrfach-  
nennungen)

**Verzeichnis der Tabellen**

Tabelle 1:	Vorgaben für die Auswahl der Adressen - Anzahl der Unternehmen	7
Tabelle 2:	Zusammensetzung der Stichprobe der Unternehmen, an die ein Fragebogen versandt wurde (absolut)	8
Tabelle 3:	Zusammensetzung der zweiten Stichprobe der Unternehmen, an die ein Fragebogen versandt wurde (absolut)	9
Tabelle 4:	Verteilung der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten im Befragungssample und in der Gesamtwirtschaft nach Branchen, in %	11
Tabelle 5:	Vorliegende Datenquellen zum Frauenanteil an Führungspositionen	16
Tabelle 6:	Frauenanteil an verschiedenen Mitarbeitergruppen, in % (Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten)	18
Tabelle 7:	Frauenanteil an verschiedenen Mitarbeitergruppen, in % (Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten)	19
Tabelle 8:	Frauenanteil an den Führungskräften und an den Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen nach Unternehmensgröße, in %	21
Tabelle 9:	Frauenanteil an den Führungskräften und an den Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen nach Wirtschaftszweigen, in % (Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten)	22
Tabelle 10:	Frauenanteil an den Führungskräften und an den Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen nach Unternehmenssitz, in % (Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten)	23
Tabelle 11:	Einflussfaktoren auf den Frauenanteil an den Führungskräften und den Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen in %	28
Tabelle 12:	Neubesetzungen im Führungskräftebereich, in % der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten	35
Tabelle 13:	Statistik der Einstellungen und Beförderungen im Führungskräftebereich seit Jahresbeginn 2004 in den Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten	36

## VIII

Tabelle 14: Voraussichtliche Entwicklung des Frauenanteils an den Führungskräften und den Führungsnachwuchskräften im Unternehmen in den nächsten fünf Jahren, in % der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten	37
Tabelle 15: Statistik der Einstellungen und Beförderungen im Führungskräftebereich seit Jahresbeginn 2004 nach betrieblichen Funktionsbereichen in den Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten	39
Tabelle 16: Frauenanteil an den neu besetzten Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte nach Unternehmenssitz, in %	43
Tabelle 17: Einflussfaktoren auf den Frauenanteil an den Neubesetzungen im Führungskräftebereich in %	45
Tabelle 18: Bedeutung stellenspezifischer Anforderungen nach Art der zu besetzenden Position, Mittelwerte (1 = keine Bedeutung, 5 = sehr große Bedeutung)	60
Tabelle 19: Bedeutung stellenspezifischer Anforderungen nach Branchen, Mittelwerte (1 = keine Bedeutung, 5 = sehr große Bedeutung)	63
Tabelle 20: Statistik der eingegangenen Bewerbungen	64
Tabelle 21: Gründe für die Nicht-Anwendung der standardisierten Vorgehensweise beim betrachteten Stellenbesetzungsprozess	76
Tabelle 22: Gewicht, mit dem eingesetzte Auswahlinstrumente in die Auswahlentscheidung eingegangen sind, in %	78
Tabelle 23: Frauenanteil an den Bewerbungen und den ausgewählten Kandidat/innen, in %	81
Tabelle 24: Frauenanteil an den verschiedenen am Auswahlprozess beteiligten Personengruppen, in %	87
Tabelle 25: Einflussfaktoren auf die Entscheidung, eine Position im Führungskräftebereich mit einer Frau zu besetzen	90
Übersicht1: Erklärungen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen	2

## 1. Einleitung

### 1.1 Problemstellung und Ziele

Frauen sind nach wie vor in Führungspositionen deutscher Unternehmen unterrepräsentiert. Dies belegen alle zur Verfügung stehenden Datenquellen:<sup>1</sup> Nach Angaben von Hoppenstedt lag der Frauenanteil im Management im Jahre 2004 bei 10,4 %. Holst (2006) ermittelt auf der Basis des Sozio-oekonomischen Panels einen Frauenanteil von 22 % an Positionen mit umfassenden Führungsaufgaben im Jahre 2004. Und gemäß Mikrozensus hatten Frauen im Jahre 2004 einen Anteil von 21,2 % an den Angestellten mit umfassenden Führungsaufgaben.<sup>2</sup>

Obwohl sich das Qualifikationsniveau von Frauen in Deutschland seit den sechziger Jahren des 20. Jh. deutlich erhöht hat und Frauen im Vergleich zu Männern mittlerweile ebenso gute, wenn nicht sogar bessere Bildungsabschlüsse erwerben, liegt der Frauenanteil an den Führungskräften weiterhin deutlich unter dem an allen abhängig Erwerbstätigen (46,7 %). Zwar sind weiterhin Unterschiede zwischen den Geschlechtern hinsichtlich der gewählten Berufe, Studienfächer und Einstiegspositionen in die Unternehmen zu beobachten, die in einem gewissen Umfang mitverantwortlich für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen sein dürften. Diese Qualifikationsunterschiede können allerdings die große Kluft nicht vollständig erklären.<sup>3</sup>

Neben den angesprochenen Defiziten im Humankapitalbereich wird in der Literatur eine Reihe weiterer Erklärungen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen diskutiert (siehe auch Übersicht 1).<sup>4</sup> Diese setzen, wenn sie auf Verhaltensmuster und Orientierungen der potenziellen weiblichen Führungskräfte rekurrieren, ebenfalls bei den Frauen selbst an. So wird ihnen eine

---

<sup>1</sup> Die abweichenden Anteilswerte sind vor allem auf die unterschiedlichen Abgrenzungen von Führungspositionen und Datenbasen zurückzuführen.

<sup>2</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2005); Berechnungen des IfM Bonn.

<sup>3</sup> Revermann (2005) kann anhand von Daten des Mikrozensus 2004 zeigen, dass auch Frauen, die mit Mathematik, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Rechts- oder Wirtschaftswissenschaften Fächer studiert haben, die eher auf Führungspositionen in der privaten Wirtschaft vorbereiten als geistes- oder sozialwissenschaftliche Studiengänge, nicht in dem Umfang in der Privatwirtschaft arbeiten, der ihrem Anteil an den Erwerbstätigen mit entsprechender Ausbildung entspricht. Sie arbeiten stattdessen in überproportionalem Umfang im öffentlichen Sektor. Es spielen offenbar - und keineswegs unerwartet - weitere Faktoren eine Rolle bei der Wahl des Arbeitgebers bzw. bei der Wahl von Arbeitskräften seitens der Unternehmen als allein das Studienfach.

<sup>4</sup> Für einen Überblick siehe z.B. Palazzo/Karitzki (2003).

biologisch- oder sozialisationsbedingte weibliche Aufstiegsorientierung und ein Führungsverhalten zugeschrieben, das betrieblichen Anforderungen, die sich an einem vornehmlich von Männern geprägten Führungsmodell ausrichten, nicht genügt (vgl. Friedel-Howe 1999, S. 535). Aufgrund der gesellschaftlichen Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen wird Männern eher die außerhäusliche Erwerbsarbeit und Frauen die familienbezogene Arbeit zugeordnet, wobei für letztere demzufolge die Berufstätigkeit nachrangig ist mit entsprechenden Auswirkungen auf das spezifische Einstellungs-, Fähigkeits- und Verhaltensrepertoire (vgl. u.a. Hadler 1995, S. 59 ff.).

#### Übersicht 1: Erklärungen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen

<b>Person</b>	<b>Unternehmen</b>
Angebotszentrierte Erklärungen	Nachfragezentrierte Erklärungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fachliche Qualifikationen</li> <li>▪ Fachübergreifende Qualifikationen / Führungsverhalten</li> <li>▪ Motivation</li> <li>▪ Karriereorientierung</li> <li>▪ Familienarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einstellungs- / Beförderungspraktiken</li> <li>▪ Karrierepfade</li> <li>▪ Mobilitätsanforderungen</li> <li>▪ Arbeitszeitumfang</li> <li>▪ Macht- / Einflusstrukturen "old-boys-networks"</li> </ul>
<b>Gesellschaft</b>	
Umweltbezogene Erklärungen	
i.e.S.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sozio-kulturelle Entwicklung</li> <li>▪ Geschlechtsspezifische Sozialisation / Geschlechterstereotype</li> <li>▪ Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung</li> <li>▪ Wertewandel in der Berufs- / Familienorientierung</li> </ul>	
i.w.S.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demografische Entwicklung</li> <li>▪ Wirtschaftliche Entwicklung</li> </ul>	

Quelle: In Anlehnung an Hadler/Domsch (1994).

Andere Erklärungen wiederum nehmen die Organisationen und damit die personalpolitischen Entscheidungsträger in den Blick, die aufgrund von Vorurteilen oder Geschlechtsstereotypen Frauen den Zugang zu Führungspositionen und anderen eher als männertypisch geltenden Positionen verwehren (vgl. u.a.

Powell 1987). In den Unternehmen haben sich demnach Einstellungs- und Beförderungspraktiken etabliert sowie Karrierepfade ausgebildet, die Frauen Aufstiege nicht in dem gleichen Maße ermöglichen wie Männern. Zudem orientieren sich Anforderungen an Führungskräfte an einem männlichen Erwerbsmodell, das ein hohes zeitliches Engagement ohne Rücksicht auf familiäre Belange, berufliche Mobilität und Kontinuität erfordert (vgl. u.a. Hadler 1995, S. 61 f.).

Die hier in aller Kürze skizzierten Ansätze reichen jeweils für sich genommen nicht aus, die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen zu erklären. Vermutlich wirken verschiedene Aspekte zusammen und liefern dann weitere Erklärungsmuster, worauf auch einige organisationssoziologische Untersuchungen hindeuten (vgl. z.B. Pasero 2004; Ohlendieck 2003).

Die Frage, wie es im Einzelnen zu der Unterrepräsentanz von Frauen im Management kommt, wie also die Mechanismen in den Unternehmen konkret ausgestaltet sind, kann allerdings trotz der vielfältigen Forschungsanstrengungen, die in den zurückliegenden Jahren unternommen wurden, noch nicht als abschließend beantwortet gelten. Hier setzt die vorliegende Studie an und rückt die in den Unternehmen ablaufenden Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Führungspositionen in den Blickpunkt. Ziel ist es zu klären, wie diese Entscheidungsprozesse verlaufen, anhand welcher Kriterien die Entscheidungen gefällt werden und welche Rolle dabei das Geschlecht der Kandidaten und der an der Entscheidung beteiligten Akteure spielt. Besonderes Augenmerk gilt in diesem Zusammenhang dem Wirken von Geschlechtsstereotypen.

Die vorliegenden Angaben zur Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen weichen teils deutlich voneinander ab. Deswegen besteht ein weiteres Ziel der Studie darin, den Frauenanteil an den Führungspositionen sowie die Faktoren, die den Frauenanteil an den Führungskräften beeinflussen, auf Basis einer repräsentativen Unternehmensbefragung zu ermitteln. Die Studie soll jedoch nicht nur Antworten auf diese Fragen, sondern auch - aufbauend auf den gewonnenen Untersuchungsergebnissen - Hinweise darauf geben, welche Maßnahmen und Initiativen das Land Nordrhein-Westfalen ergreifen kann, um die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

## 1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Studie

Die im Zentrum der Untersuchung stehenden Forschungsfragen können nur empirisch beantwortet werden. Da keine Datenquellen zur Verfügung stehen, auf deren Basis die aufgeworfenen Fragen auch nur ansatzweise untersucht werden können, ist eine adäquate Datenquelle mit Hilfe einer schriftlichen Unternehmensbefragung zu schaffen. Hierfür wurde ein acht- bzw. zwölfseitiger Fragebogen<sup>5</sup> entwickelt, mit der Auftraggeberin sowie der Unterarbeitsgruppe "Frauen in Führungspositionen" der Landesinitiative "Chancengleichheit im Beruf" diskutiert und in einem Pretest getestet. Die Befragung fand im September und Oktober 2005 statt.

Die vorliegende Studie gliedert sich in sechs Kapitel. Im zweiten Kapitel wird die Unternehmensbefragung näher beschrieben, während das dritte Kapitel der Auseinandersetzung mit dem Frauenanteil an den Führungskräften gewidmet ist. Das vierte Kapitel analysiert das Einstellungs- und Beförderungsgeschehen der Unternehmen im Führungskräftebereich seit Beginn des Jahres 2004, in das die im fünften Kapitel näher untersuchten Stellenbesetzungsverfahren eingebettet sind. Das fünfte Kapitel liefert zum einen eine umfassende und detaillierte Beschreibung der Stellenbesetzungsverfahren im Führungskräftebereich, zum anderen gibt es mittels multivariater Analyseverfahren eine Antwort auf die Frage, welche betrieblichen Faktoren die Entscheidung beeinflussen, dass eine vakante Führungsposition mit einer Frau besetzt wird. Das abschließende sechste Kapitel fasst die wesentlichen Ergebnisse und die daraus ableitbaren Folgerungen für die Landespolitik zusammen.

---

<sup>5</sup> Siehe Anhang.

## **2. Die Unternehmensbefragung**

### **2.1 Auswahl der Stichprobe**

Die Untersuchung strebt verallgemeinerbare Ergebnisse an. Dies hat Konsequenzen für die Auswahl der Stichprobe der zu befragenden Unternehmen. Um ein für statistische Zwecke ausreichend großes Befragungssample generieren zu können, erstreckt sich die Untersuchung nicht alleine auf Unternehmen mit Sitz in Nordrhein-Westfalen, sondern bezieht grundsätzlich alle bundesdeutschen Unternehmen ein. Allerdings werden nur Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten berücksichtigt. Bei kleineren Unternehmen ist nicht davon auszugehen, dass sie in regelmäßigen Abständen Führungspositionen (sofern sie - abgesehen von der Inhaber/in - überhaupt über solche verfügen) besetzen und entsprechend Auskunft über diese Stellenbesetzungsprozesse geben können. Da u.a. der Einfluss des Geschlechts der auswählenden Personen sowie der Bewerber/innen untersucht werden soll, ist, soweit möglich, eine Mitwirkung von Frauen an den betrieblichen Entscheidungsprozessen bzw. die Bewerbung von Frauen um Führungspositionen in einem für Analyse-zwecke notwendigem Maße anzustreben.

Da zum einen der Frauenanteil an den Führungskräften, darauf deuten zumindest die in Kapitel 1 herangezogenen Datenquellen hin, u.a. von der Unternehmensgröße und der Branchenzugehörigkeit beeinflusst wird und zum anderen eine Zufallsauswahl dazu führen würde, dass größere Unternehmen und Unternehmen bestimmter Branchen nicht in einer für eine statistische Analyse ausreichenden Zahl im Befragungssample enthalten wären, hat sich das IfM Bonn in Absprache mit der Auftraggeberin für eine nach Branchen und Unternehmensgrößenklassen geschichtete Stichprobenziehung entschieden. Es wurden vier Unternehmensgrößenklassen sowie vier Wirtschaftszweige gebildet. Hieraus resultiert eine Matrix mit 16 Zellen.

Um eine angemessene Beteiligung von Frauen an den Entscheidungsprozessen sicherzustellen, wurden die Adressen aus einer Unternehmensdatenbank gezogen, die Auskunft über das Geschlecht wesentlicher Entscheidungsträger/innen im Unternehmen, d.h. konkret der Geschäftsführer/innen, geben kann. Neben der Branche und der Unternehmensgröße wurde als weiteres Selektionskriterium also das Geschlecht der Geschäftsführer/innen eines Unternehmens herangezogen. Die Matrix erweitert sich damit auf 32 Zellen. In jeder Zelle sind nun, soweit möglich, genau so viele Unternehmen mit männlichen wie mit (mindestens einem) weiblichen Geschäftsführer/n nach dem Zu-

fallsprinzip auszuwählen. Erfahrungsgemäß stößt dieses Verfahren allerdings zumindest in der Größenklasse ab 500 Beschäftigten an Grenzen, da die Zahl der Unternehmen mit weiblichen Geschäftsführern in dieser Größenklasse relativ klein ist. Falls in einer Zelle nicht genügend Unternehmen mit mindestens einem weiblichen Geschäftsführer gegeben sind, wird die Fallzahl durch Unternehmen mit ausschließlich männlichen Geschäftsführern aufgefüllt. Nur diese Vorgehensweise stellt sicher, dass alle - ursprünglich 16 - Zellen in ausreichendem Maße angeschrieben werden.

Um einen Rücklauf von mindestens 500 Fragebogen zu erzielen, wurde aufgrund der Komplexität der Fragestellung ein Stichprobenumfang von rund 10.000 Unternehmen als notwendig erachtet. Unter Anwendung der beschriebenen Vorgehensweise ergibt sich die in Tabelle 1 wiedergegebene Zellenbesetzung.

Tabelle 1: Vorgaben für die Auswahl der Adressen - Anzahl der Unternehmen

Zahl der Beschäftigten	Produzierendes Gewerbe (WZ C, D, E, F)	Handel (WZ G)	Unternehmensnahe Dienstleister (WZ K)	Sonstige / Sonstige Dienstleister (WZ I, J, H, M, N, O)
	Frauen*			
50 - 99	325	325	325	325
100 - 249	325	325	325	325
250 - 499	300	300	300	300
500 und mehr	300	300	300	300
Summe Frauen	1.250	1.250	1.250	1.250
	Männer			
50 - 99	300	300	300	300
100 - 249	300	300	300	300
250 - 499	325	325	325	325
500 und mehr	325	325	325	325
Summe Männer	1.250	1.250	1.250	1.250
	Insgesamt			
50 - 99	625	625	625	625
100 - 249	625	625	625	625
250 - 499	625	625	625	625
500 und mehr	625	625	625	625
Summe insgesamt	2.500	2.500	2.500	2.500

© IfM Bonn

\* Mindestens eine Frau in der Geschäftsführung des Unternehmens vertreten.

Wie aus Tabelle 2 hervorgeht, haben sich die größenbezogenen Befürchtungen hinsichtlich der Unternehmen mit mindestens einem weiblichen Geschäftsführer bewahrheitet. In den Größenklassen 250 bis 499 Beschäftigte sowie 500 und mehr Beschäftigte gibt es keine ausreichende Anzahl an Unternehmen mit mindestens einem weiblichen Geschäftsführer. Dies bedeutet, dass alle Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten, die von mindestens einer Frau (mit)geführt werden, in die Stichprobe einbezogen wurden. Hier liegt also eine Vollerhebung vor.

Tabelle 2: Zusammensetzung der Stichprobe der Unternehmen, an die ein Fragebogen versandt wurde (absolut)

Zahl der Beschäftigten	Produzierendes Gewerbe (WZ C, D, E, F)	Handel (WZ G)	Unternehmensnahe Dienstleister (WZ K)	Sonstige / Sonstige Dienstleister (WZ I, J, H, M, N, O)
	Frauen*			
50 - 99	324	325	324	325
100 - 249	325	325	325	325
250 - 499	244	108	178	161
500 und mehr	188	98	223	221
Summe Frauen	1.081	856	1.050	1.032
	Männer			
50 - 99	300	300	300	300
100 - 249	300	300	300	300
250 - 499	381	522	462	479
500 und mehr	457	547	412	414
Summe Männer	1.438	1.669	1.474	1.493
	Insgesamt			
50 - 99	624	625	624	625
100 - 249	625	625	625	625
250 - 499	625	630	640	640
500 und mehr	645	645	635	635
Summe insgesamt	2.519	2.525	2.524	2.525

© IfM Bonn

\* Mindestens eine Frau in der Geschäftsführung des Unternehmens vertreten.

In der dritten Septemberwoche 2005 wurden 10.093 Fragebogen verschickt, 4.019 an Unternehmen mit mindestens einem weiblichen Geschäftsführer und 6.074 an Unternehmen mit ausschließlich männlichen Geschäftsführern. Die Antwortbereitschaft der befragten Unternehmen erwies sich als geringer als erwartet,<sup>6</sup> so dass sich das IfM Bonn entschloss, eine zusätzliche Stichprobe von 4.948 Unternehmen zu ziehen. Die Verteilung der Unternehmen auf Unternehmensgrößenklassen und Wirtschaftszweige ist Tabelle 3 zu entnehmen. In dieser Stichprobe sind 183 Unternehmen mit mindestens einem weiblichen Geschäftsführer enthalten.

<sup>6</sup> Dies dürfte zum Teil auf den Fragebogenumfang, zum Teil auf den Rechercheaufwand, der für die Beantwortung einiger Fragen notwendig war, zurückzuführen sein.

Tabelle 3: Zusammensetzung der zweiten Stichprobe der Unternehmen, an die ein Fragebogen versandt wurde (absolut)

Zahl der Beschäftigten	Produzierendes Gewerbe (WZ C, D, E, F)	Handel (WZ G)	Unternehmensnahe Dienstleister (WZ K)	Sonstige / Sonstige Dienstleister (WZ I, J, H, M, N, O)
50 - 99	310	461	308	310
100 - 249	311	454	307	308
250 - 499	308	189	310	307
500 und mehr	312	133	307	313
Summe insgesamt	1.241	1.237	1.232	1.238

© IfM Bonn

An diese Unternehmen wurden in der zweiten Oktoberwoche 2005 Fragebogen versandt. Zeitgleich wurden die Unternehmen der ersten Stichprobe - wie von vornherein geplant - ein zweites Mal mit der Bitte um eine Beteiligung an der Befragung angeschrieben. Insgesamt haben 669 Unternehmen einen ausgefüllten Fragebogen zurückgesandt. 259 Fragebogen erwiesen sich als unzustellbar, weitere 25 waren an nicht mehr bestehende oder aktive Unternehmen adressiert, zwei an Tochterunternehmen ausländischer Unternehmen. Die um diese Fragebogen bereinigte Zahl der Fragebogen liegt damit bei 14.755, woraus sich eine Rücklaufquote von 4,5 % ergibt.

Die Gründe für die geringe Rücklaufquote können nicht abschließend geklärt werden. Neben einer allgemeinen Befragungsmüdigkeit der Unternehmen, deren Ressourcen bereits durch die gesetzlichen Berichtspflichten stark beansprucht sind, tritt der Umfang und die Komplexität des Fragebogens. Der Fragebogen war allerdings nicht nur mit einem vergleichsweise hohen Zeitaufwand auszufüllen, er berührte überdies ein eher sensibles Themenfeld, was die Antwortbereitschaft ebenfalls nicht positiv beeinflusst haben dürfte.

Dennoch: Führt man sich vor Augen, dass es in Deutschland insgesamt etwa knapp 60.000 Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten gibt und dass das vorliegende Befragungssample 1,1 % dieser Unternehmen repräsentiert, dann ist die vorliegende Datenbasis gut geeignet, die personalpolitischen Entscheidungsprozesse dieses Teils der deutschen Unternehmenslandschaft zu analysieren.

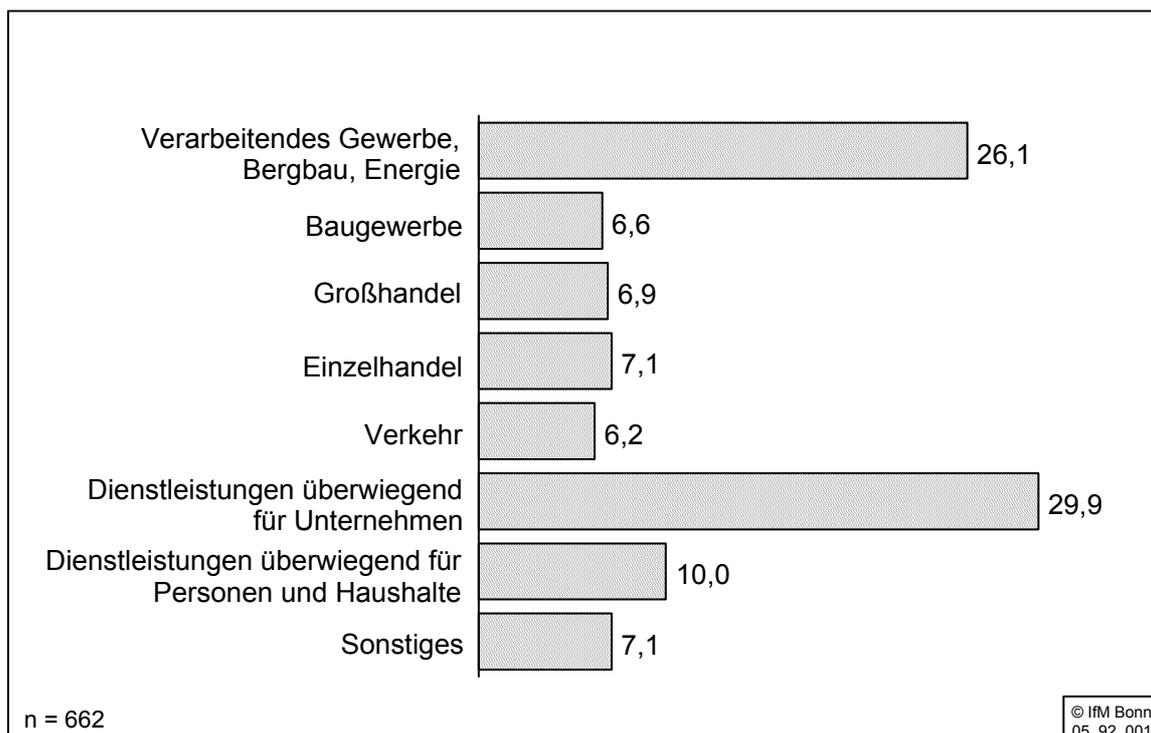
## 2.2 Strukturdaten der befragten Unternehmen

Um die Befunde der Unternehmensbefragung einordnen zu können, ist die Kenntnis wesentlicher Strukturdaten der befragten Unternehmen erforderlich. Deswegen werden diese im Folgenden näher vorgestellt. Zugleich wird die Repräsentativität des Befragungssamples überprüft.

### 2.2.1 Branchen- und Regionalstruktur

Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes (einschließlich Bergbau und Energie) (26,1 %) dominieren zusammen mit den unternehmensnahen Dienstleistern (29,9 %) das Befragungssample (vgl. Abbildung 1). Jeweils rund 7 % der befragten Unternehmen sind dem Baugewerbe, dem Einzel- sowie dem Großhandel zuzuordnen. Ein Zehntel der Unternehmen bietet Dienstleistungen überwiegend für Personen und Haushalte an.

Abbildung 1: Branchenverteilung der befragten Unternehmen, in %



Die Branchenverteilung der Unternehmen im Befragungssample entspricht nicht vollständig der in der Gesamtwirtschaft, jeweils bezogen auf Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten. Während Unternehmen des Baugewerbes und des Handels etwa ihrem Anteil an der Gesamtwirtschaft entsprechend im Sample vertreten sind, sind Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes

und der personennahen Dienstleistungen unterproportional, unternehmensnahe Dienstleister und Unternehmen im Sektor Verkehr und Nachrichtenübermittlung sind hingegen überproportional im Sample vertreten (vgl. Tabelle 4). Eine repräsentative Abbildung der Gesamtwirtschaft im Befragungssample war aufgrund des gewählten Stichprobenverfahrens nicht zu erwarten gewesen. Repräsentative Aussagen auf der Ebene der Gesamtwirtschaft sind somit erst nach einer Gewichtung der Daten möglich. Gilt es hingegen, repräsentative Aussagen auf Branchenebene oder für Unternehmensgrößenklassen zu treffen, sind Auswertungen anhand der Ursprungsdaten zulässig.

Tabelle 4: Verteilung der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten im Befragungssample und in der Gesamtwirtschaft nach Branchen, in %

	Befragungssample	Gesamtwirtschaft <sup>1</sup>
Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau und Energie	28,0	33,0
Baugewerbe	6,5	5,0
Handel	14,1	15,0
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	7,2	4,8
Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	27,6	13,5
Dienstleistungen überwiegend für Personen und Haushalte / Sonstige	16,6	28,8
	100,0	100,0

© IfM Bonn

<sup>1</sup> Angaben für 2003. Quelle: Statistisches Bundesamt: Sonderauswertung des Unternehmensregisters im Auftrag des IfM Bonn, Wiesbaden, Februar 2006; Berechnungen des IfM Bonn.

14,2 % der befragten Unternehmen gehören dem Handwerk an. Die überwiegende Mehrzahl hiervon erbringt Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen (38,7 %) oder gehört dem Baugewerbe (20,4 %), dem verarbeitenden Gewerbe (15,1 %) oder dem Einzelhandel (12,9 %) an.

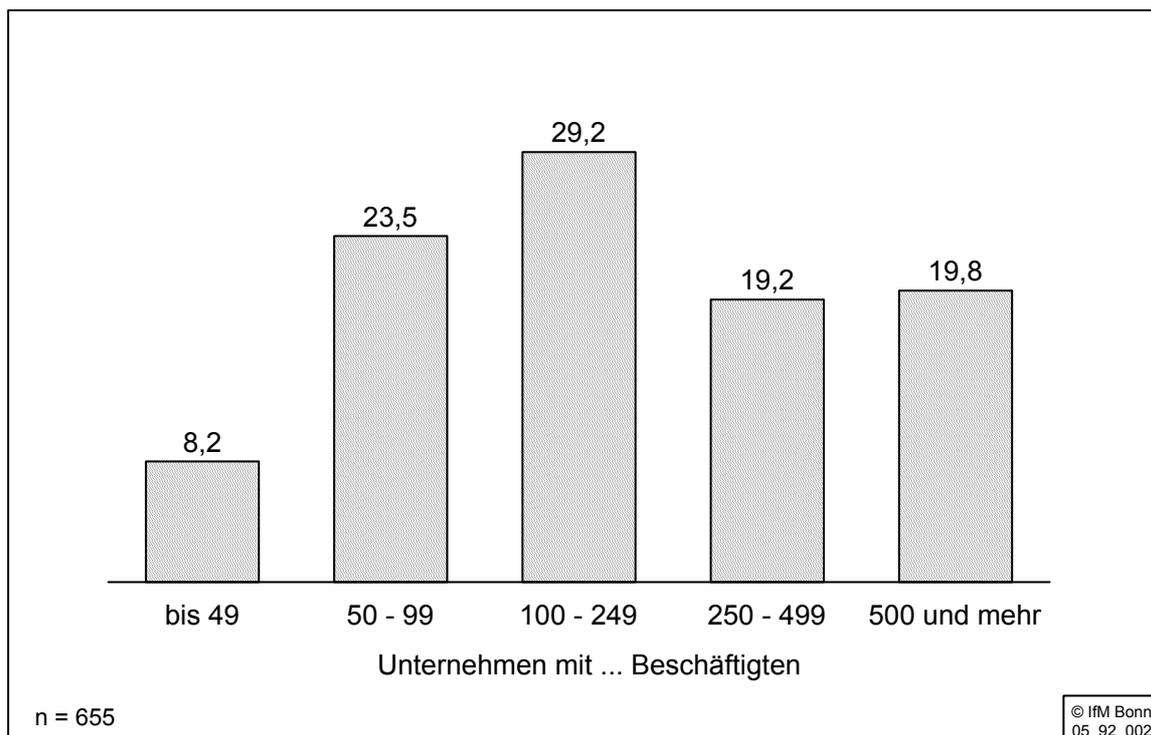
21,9 % der befragten Unternehmen entstammen den neuen Bundesländern (einschließlich Berlin). Gemessen an der regionalen Unternehmensverteilung in Deutschland sind die neuen Bundesländer in der vorliegenden Stichprobe geringfügig überrepräsentiert. Gemäß Unternehmensregister hatten im Jahre 2002 17,8 % aller Betriebe bzw. 19,9 % der Betriebe mit 50 und mehr sozial-

versicherungspflichtig Beschäftigten ihren Sitz in den neuen Bundesländern.<sup>7</sup> Unternehmen mit Sitz in Nordrhein-Westfalen machen 19,5 % aller befragten Unternehmen aus, gemäß Unternehmensregister entfallen 22,9 % der Betriebe mit 50 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten auf dieses Bundesland.

## 2.2.2 Unternehmensgrößenstruktur

Anders als in der Unternehmensdatenbank, aus der die Stichprobe gezogen wurde, ausgewiesen, sind nicht (mehr) in allen antwortenden Unternehmen tatsächlich 50 und mehr Personen tätig (vgl. Abbildung 2). In 8,2 % der Unternehmen sind (einschließlich Inhaber/innen und Auszubildenden) weniger als 50 Personen beschäftigt. Auf die Größenklasse 50 bis 99 Beschäftigte entfällt ein knappes Viertel der Unternehmen in der Stichprobe, auf die Größenklasse 100 bis 249 Beschäftigte entfallen rund 29 %, auf die Größenklassen 250 bis 499 Beschäftigte und 500 und mehr Beschäftigte jeweils ein knappes Fünftel.

Abbildung 2: Struktur der befragten Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen, in %



Werden ausschließlich die Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten betrachtet, ist festzustellen, dass die Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftig-

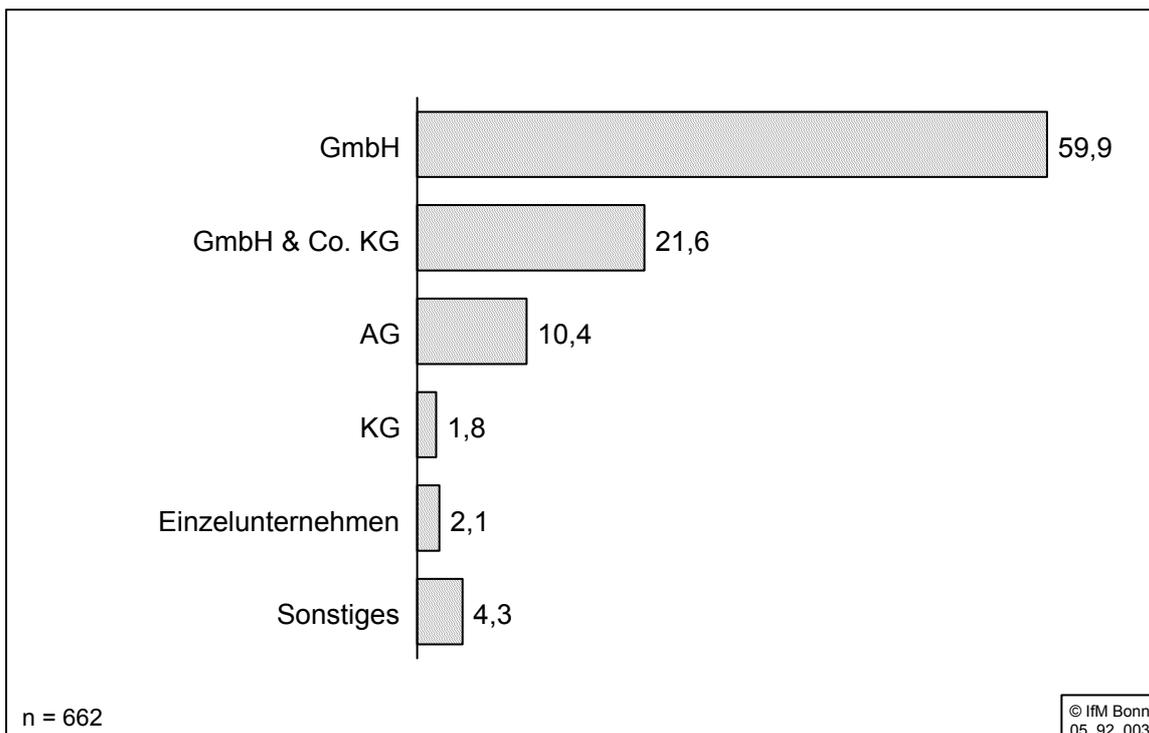
<sup>7</sup> Vgl. Nahm/Philipp (2005, S. 944); Berechnungen des IfM Bonn.

ten im Befragungssample mit 39,0 % überrepräsentiert sind, denn gemäß Unternehmensregister entfallen lediglich 17,9 % der Unternehmen auf diese Größenklasse.<sup>8</sup> Diese Übergewichtung war allerdings angestrebt, um für tieferegehende statistische Analysen eine ausreichende Zellenbesetzung sicherzustellen.

### 2.2.3 Rechtsform und Unternehmensführung

60 % der befragten Unternehmen werden in der Rechtsform der GmbH geführt, ein gutes Fünftel in der der GmbH & Co. KG, ein Zehntel in der der Aktiengesellschaft (vgl. Abbildung 3). Auf die übrigen Rechtsformen wie Einzelunternehmen, die KG, die OHG oder die GbR entfällt jeweils nur ein sehr kleiner Teil der Unternehmen. Die Stichprobe umfasst zu rund 54 % inhabergeführte Unternehmen.

Abbildung 3: Struktur der befragten Unternehmen nach Rechtsform, in %

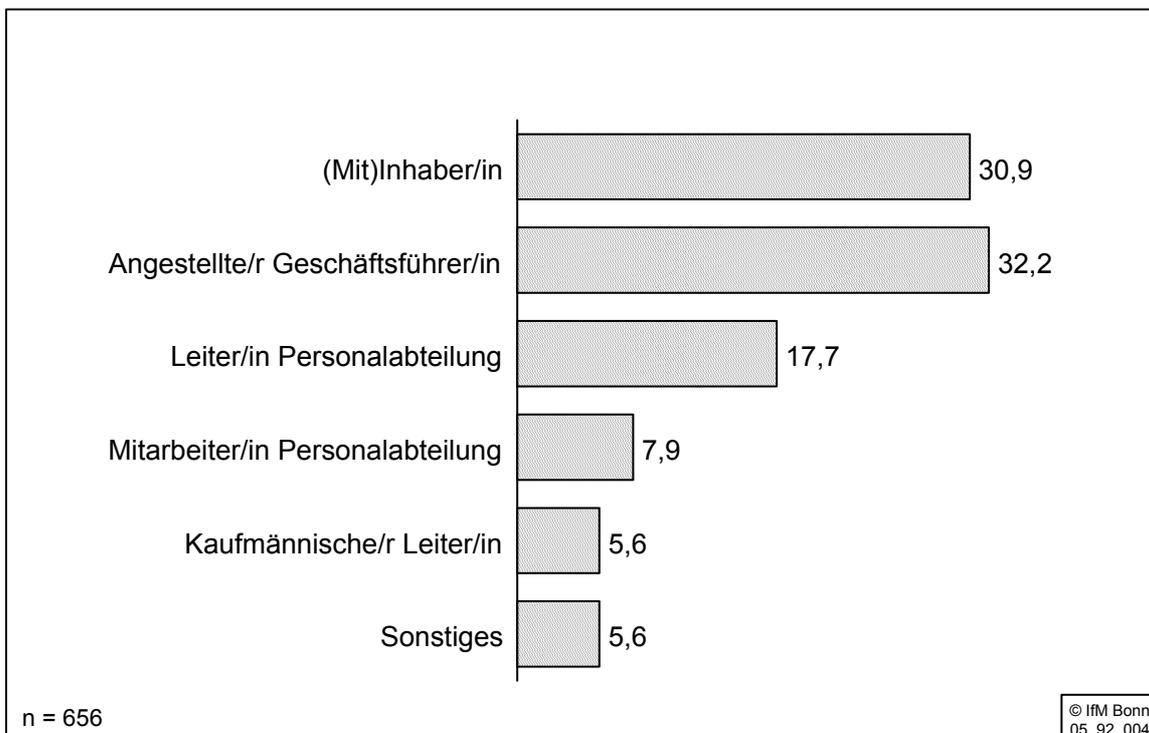


<sup>8</sup> Quelle: Statistisches Bundesamt: Sonderauswertung des Unternehmensregisters im Auftrag des IfM Bonn, Wiesbaden, Februar 2006; Berechnungen des IfM Bonn.

### 2.3 Zur befragten Person

Da keine Adressdatei Auskunft über die Personalverantwortlichen in den Unternehmen zu geben vermag, richteten sich die Fragebogen an eine/n der Geschäftsführer/innen. Diese erwiesen sich wie erwartet nicht immer als die geeigneten Ansprechpartner. Gleichwohl wurde der Fragebogen zu knapp zwei Dritteln von den Inhaber/innen bzw. Geschäftsführer/innen der Unternehmen beantwortet (vgl. Abbildung 4). In 17,7 % der Fälle wurde der Fragebogen von der Leiter/in und in rund 8 % der Fälle von einer Mitarbeiter/in der Personalabteilung beantwortet. 5,6 % der vorliegenden Fragebogen wurden von der kaufmännischen Leitung ausgefüllt.

Abbildung 4: Position der befragten Person im Unternehmen, in %



Die Fragebogen wurden mit einem Anteil von 37,2 % von Frauen beantwortet, sie waren mit einem Anteil von 34,6 % etwas seltener als die antwortenden Männer an den beschriebenen Auswahlentscheidungen beteiligt. Die antwortenden Frauen sind mit einem Durchschnittsalter von 43,6 Jahren signifikant jünger als die antwortenden Männer mit 47,6 Jahren. Die weit überwiegende Mehrheit, rund 95 %, der Befragten hat ihren Arbeitsplatz in der Unternehmenszentrale.

### **3. Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen**

Da die vorliegenden Datenquellen nur begrenzt Auskunft über den Frauenanteil an den Führungspositionen zu geben vermögen, insbesondere nicht differenziert nach verschiedenen Unternehmensmerkmalen, liegt eines der Forschungsinteressen in der Ermittlung eben dieses Anteilswertes, wobei zwischen dem Anteil an den Führungskräften, den Führungsnachwuchskräften und den Auszubildenden zu differenzieren ist. Zudem gilt es, mittels bivariater und multivariater Verfahren die betrieblichen Faktoren zu identifizieren, die den Frauenanteil an den Führungskräften beeinflussen.

#### **3.1 Vorbemerkungen**

Wie bereits in der Einleitung angeklungen ist, gehen die Angaben zum Frauenanteil an den Führungspositionen auseinander. Worin diese Abweichungen im Einzelnen begründet liegen, soll im Folgenden näher beleuchtet werden. Dabei rücken insbesondere die jeweilige Datenbasis und die Definition dessen, was eine Führungsposition oder eine Führungskraft ist, in das Blickfeld. Wie aus Tabelle 5 hervorgeht, bestehen erstens Unterschiede in der Erhebungseinheit. Während bei Hoppenstedt das Unternehmen und im IAB Betriebspanel der Betrieb die Erhebungseinheit darstellen, werden im Mikrozensus, im Labor Force Survey und im sozio-oekonomischen Panel die Erwerbstätigen befragt. Die Hoppenstedt Firmendatenbank umfasst zudem nicht alle Unternehmen in Deutschland, sondern lediglich etwa die 80.000 größten Unternehmen (ob vollständig, ist nicht bekannt).

Ein grundlegendes Problem bei der empirischen Auseinandersetzung mit Führungskräften stellt deren definatorische Abgrenzung dar. Welche Tätigkeiten sollen als Führungstätigkeiten aufgefasst werden, welchen Anteil sollen die Führungsaufgaben am gesamten Aufgabenspektrum eines Erwerbstätigen mindestens ausmachen und bis zu welcher Hierarchieebene oder welcher Leitungsspanne sollen Erwerbstätige mit Führungsaufgaben als Führungskräfte erfasst werden? Diese Fragen müssen in einer Weise beantwortet werden, die eine standardisierte Erhebung möglich macht, die es also den Befragten mit größtmöglicher Klarheit erlaubt, sich selbst der Kategorie Führungskraft zuzuordnen oder diejenigen Beschäftigten im Unternehmen zu identifizieren, die der Kategorie Führungskraft zuzuordnen sind.

Tabelle 5: Vorliegende Datenquellen zum Frauenanteil an Führungspositionen

Quelle	Datenbasis	Definition	Anteilswert
Sozio-oekonomisches Panel (Holst 2006)	Repräsentative Haushaltsstichprobe mit über 24.000 Befragten	Angestellte mit umfassenden Führungsaufgaben = Direktor/innen, Geschäftsführer/innen, Vorstände	22 % (2004)
Mikrozensus (Breiholz u.a. 2005)	Repräsentative Haushaltsstichprobe (1 % aller Haushalte, ca. 370.000 Haushalte mit 820.000 Personen)	Angestellte mit selbständiger Leistung in verantwortlicher Tätigkeit oder mit begrenzter Verantwortung für andere Angestellte mit umfassenden Führungsaufgaben und Entscheidungsbefugnissen (siehe auch Labor Force Survey)	33 % (2004) 21,2 % (2004)
Labor Force Survey	Siehe Mikrozensus	Direktoren und Hauptgeschäftsführer (Leitung von Unternehmen oder Organisationen mit 10 oder mehr Beschäftigten), Produktions- und Operationsleiter (Leitung der Bereiche Produktion und/oder Operation in Unternehmen und Organisationen mit 10 oder mehr Beschäftigten), sonstige Fachbereichsleiter (Leitungsfunktionen in Unternehmer oder Organisationen mit 10 oder mehr Beschäftigten, die aber nicht produktions- oder operationsbezogen sind), Leiter kleiner Unternehmen (Leitung kleiner Unternehmen oder Organisationen mit bis zu 9 Beschäftigten im eigenen Namen oder für den Eigentümer)	28 % (2004)
IAB Betriebspanel (Brader/Lewerenz 2006)	Repräsentative Betriebsstichprobe mit rund 16.000 Befragten	Angestellte/Beamte mit Vorgesetztenfunktion auf der ersten (Geschäftsführer/innen, Eigentümer/innen, Vorstände, Filial- und Betriebsleiter/innen) und zweiten Führungsebene	ca. 25 % auf 1. und 41 % auf 2. Führungsebene (2004)
Hoppenstedt Firmendatenbank (Hoppenstedt 2005)	ca. 80.000 größte Unternehmen in Deutschland (mit einem Jahresumsatz von 3,5 Mio. € und mehr oder 35 und mehr Beschäftigten)	Führungspositionen im Top- und Middlemanagement (z.B. Geschäftsführerinnen, Direktor/innen, Vorstände, Vertriebsleiter/innen, Marketingleiter/innen, Einkaufsleiter/innen, Technische und EDV-Leiter/innen)	10,4 % (2004)

Quelle: Eigene Darstellung

Den in Tabelle 5 wiedergegebenen Datenquellen liegen jeweils andere, d.h. auch unterschiedlich weite Definitionen zu Grunde. Angesichts dieser unterschiedlichen Konzeptionen werden die Unterschiede in den Anteilswerten besser nachvollziehbar. Führt man sich zudem vor Augen, dass der Frauenanteil

an den Führungskräften um so geringer ausfällt, je höher die Führungsposition in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist, dann gibt der ausgewiesene Anteilswert im Umkehrschluss Auskunft darüber, wie weit die Führungskraft-Definition gefasst ist. Am engsten ist ganz offensichtlich die Hoppenstedt-Definition.

Unklar ist, warum die ausgewiesenen Anteilswerte (für Angestellte mit umfassenden Führungsaufgaben) gemäß Mikrozensus und Labor Force Survey differieren, denn die deutschen Daten im Labor Force Survey stammen aus dem Mikrozensus, d.h. die Werte sollten identisch sein. Da die Ursprungsdaten des Labor Force Survey nur mittels einer Sonderauswertung ausgewertet werden können, kann eine Überprüfung der Berechnung nicht vorgenommen werden.

### **3.2 Der Frauenanteil an verschiedenen Mitarbeitergruppen**

Welche Anteilswerte ergeben sich nun aufgrund der durchgeführten Unternehmensbefragung? In die nachfolgende Berechnung des Frauenanteils an den verschiedenen Mitarbeitergruppen können jeweils nur diejenigen Unternehmen einbezogen werden, die zugleich Angaben dazu gemacht haben, wie viele Mitarbeiter einer Gruppe sie insgesamt beschäftigen und wie viele davon Frauen sind. Um wie viele Unternehmen es sich jeweils handelt und wie hoch der jeweilige Frauenanteil ist, geht aus Tabelle 6 hervor. Der ausgewiesene Anteilswert gibt den Durchschnittswert für alle in die Berechnung einbezogenen Unternehmen wieder. Demnach liegt der Frauenanteil an den Belegschaften insgesamt bei 40,3 %.<sup>9</sup> Der Frauenanteil an den Führungskräften (einschließlich leitenden Angestellten) liegt bei 24,2 %, der an der Gruppe der Vorstände, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen liegt bei 18,5 %.

---

<sup>9</sup> Dass dieser Wert deutlich unter dem Frauenanteil allen Erwerbstätigen (44,8 %) liegt (vgl. Statistisches Bundesamt 2005a; Berechnungen des IfM Bonn), ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass Frauen - sowohl in abhängiger Position als auch als Selbständige - überproportional stark gerade in kleinen Unternehmen vertreten sind (vgl. Biersack u.a. 2001, S. 212 ff.), die hier allerdings ausgeklammert wurden. Stärker dürfte allerdings die Nicht-Berücksichtigung des öffentlichen Diensts wiegen, in dem der Frauenanteil an den Beschäftigten bei 51,7 % liegt (vgl. Statistisches Bundesamt 2005b; Berechnungen des IfM Bonn).

Tabelle 6: Frauenanteil an verschiedenen Mitarbeitergruppen, in % (Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten)

Mitarbeitergruppe	Fallzahl <sup>a)</sup>	Anteilswert
Un-/angelernte Arbeiter/innen und einfache Angestellte	487	49,6
Facharbeiter/innen und qualifizierte Angestellte	523	40,5
Spezialist/innen	430	29,2
Führungskräfte (einschließl. leitende Angestellte)	544	24,2
Vorstände, Geschäftsführer/innen, tätige Inhaber/innen	517	18,5
Auszubildende	502	43,0
Beschäftigte insgesamt	347	40,3

© IfM Bonn

<sup>a)</sup> In die jeweiligen Berechnungen konnten nur die Fälle einbezogen werden, die zugleich Angaben dazu gemacht, wie viele Mitarbeiter/innen der jeweiligen Gruppe sie beschäftigen und wie viele davon Frauen sind. An den Unterschieden in den jeweiligen zu Grunde liegenden Fallzahlen lässt sich ablesen, dass dieser Fragenkomplex vergleichsweise schlecht beantwortet wurde. Dies liegt vor allem darin begründet, dass viele Unternehmen keine ausgeklügelte Personalstatistik führen und/oder deren Mitarbeiterkategorien nicht ohne weiteres mit den im Fragebogen vorgegebenen Kategorien in Übereinstimmung zu bringen sind, so dass für einige Unternehmen der Rechercheaufwand zu groß war.

Quelle: Ungewichteter Datensatz

Der höchste Frauenanteil ist mit knapp 50 % in der Gruppe der un-/angelernten Arbeiter/innen und einfachen Angestellten zu verzeichnen. In der Gruppe der Facharbeiter/innen und qualifizierten Angestellten ist er mit 40,5 % in etwa so hoch wie der an allen Beschäftigten. Deutlich unter diesem Wert liegt der Frauenanteil an der Gruppe der Spezialist/innen<sup>10</sup> mit 29,2 %. Frauen stellen schließlich 43 % der Auszubildenden in den befragten Unternehmen.

Die bisher vorgestellten Anteilswerte basieren auf dem Originaldatensatz (ohne Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten), der, wie in Kapitel 2 dargestellt, die Unternehmen in Deutschland nicht vollständig repräsentiert. Diese Repräsentativität wird über eine Gewichtung hergestellt. Auf der Grundlage des gewichteten Datensatzes ergeben sich die in Tabelle 7 wiedergegebenen Frauenanteile an den einzelnen Beschäftigtengruppen. Die Abweichungen zu dem ungewichteten Datensatz sind allerdings eher geringfügig. Der Frauenanteil an den Führungskräften (einschließlich leitenden Angestellten) liegt nun bei 24,4 %, der an der Gruppe der Vorstände, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen bei 22,3 %. Der hier ermittelte Frauenanteil an den Führungs-

<sup>10</sup> Unter Spezialist/innen werden Mitarbeiter verstanden, die aufgrund besonderer Fachkunde in ständiger Funktion Spezialaufgaben bearbeiten, z.B. in der Forschung & Entwicklung oder in Stabsstellen.

kräften deckt sich damit nahezu mit dem, der auf der Grundlage des sozio-oekonomischen Panels ermittelt wurde. Der Frauenanteil an der Gruppe der Vorstände, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen liegt unter dem, den Kay u.a. (2003) für das Jahr 2002 ermittelt haben (26,0 %). Diese Diskrepanz dürfte im Wesentlichen darauf zurückzuführen sein, dass Kay u.a. (2003) Unternehmen aller Größenklassen berücksichtigt haben und der betrachtete Frauenanteil in den kleinen Unternehmen (deutlich) höher ist als in den mittleren und großen Unternehmen (siehe auch Tabelle 8).

Tabelle 7: Frauenanteil an verschiedenen Mitarbeitergruppen, in % (Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten)

Mitarbeitergruppe	Fallzahl <sup>a)</sup>	Anteilswert
Un-/angelernte Arbeiter/innen und einfache Angestellte	487	48,2
Facharbeiter/innen und qualifizierte Angestellte	523	38,3
Spezialist/innen	430	29,8
Führungskräfte (einschließlich leitende Angestellte)	544	24,4
Vorstände, Geschäftsführer/innen, tätige Inhaber/innen	517	22,3
Auszubildende	502	40,3
Beschäftigte insgesamt	347	38,2

© IfM Bonn

<sup>a)</sup> siehe Anmerkung Tabelle 6.

Quelle: Gewichteter Datensatz

Der Frauenanteil an der Gruppe der Vorstände, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen liegt unter dem an den übrigen Führungskräften. Dies deutet darauf hin, dass für Frauen der Zugang zur obersten Führungsebene nochmals schwieriger ist als zu Führungspositionen überhaupt.<sup>11</sup> Gleichwohl sollten diese Anteilswerte nur mit Vorsicht miteinander verglichen werden, denn bei den Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen handelt es sich um eine strukturell andere Gruppe als bei den ausschließlich angestellten Führungskräften. Strukturell anders insofern, als sie auch Personen umfasst, die (Mit)Eigentümer/innen des Unternehmens sind. Deren Zugang zur Unternehmensführung wird durch andere Mechanismen bestimmt als der Zugang zu Führungspositionen im Angestelltenverhältnis.

<sup>11</sup> Dass von der Hierarchieebene, auf der die Führungsposition angesiedelt ist, ein Einfluss auf den Frauenanteil an den Führungspositionen ausgeht, haben bereits die Daten von Hoppenstedt und Brader/Lewerenz (2006) angezeigt.

Der Fragebogen gibt auch Auskunft darüber, welchen Fachrichtungen die Führungskräfte zuzuordnen sind. Dabei wird zwischen den Fachrichtungen kaufmännisch/juristisch einerseits und technisch/natur-/ingenieurwissenschaftlich andererseits unterschieden. Der Anteil der Frauen an den kaufmännisch oder juristisch ausgerichteten Führungskräften liegt mit 31,8 % deutlich über dem an den technisch, natur- oder ingenieurwissenschaftlich ausgerichteten Führungskräften mit 10,8 %, jeweils im Durchschnitt der Unternehmen.<sup>12</sup> Hierin spiegeln sich - wenn auch nicht allein, worauf Revermann (2005) aufmerksam macht - die unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen von Frauen und Männern bei der Studienfachwahl wider.

Schließlich liegen Angaben zum Frauenanteil an den Führungsnachwuchskräften und den sogenannten Potenzialträger/innen<sup>13</sup> vor. Der Frauenanteil an den Führungsnachwuchskräften beträgt 32,9 %, der an den sogenannten Potenzialträger/innen 36,8 %.

### **3.3 Einfluss ausgewählter Unternehmensstrukturmerkmale auf den Frauenanteil an den Führungskräften und der Geschäftsführung**

Bevor in Kapitel 3.5 die betrieblichen Einflussfaktoren auf den Frauenanteil an den Führungspositionen mit Hilfe multivariater Regressionsschätzungen isoliert werden, soll zunächst in Kapitel 3.3 der Einfluss ausgewählter Unternehmensstrukturmerkmale<sup>14</sup> und in Kapitel 3.4 der Einfluss betrieblicher Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen auf den Frauenanteil an den Führungskräften und der Gruppe der Vorstände, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen mittels deskriptiver Verfahren untersucht werden. Auf diese Weise kann ein grobes Abbild der betrieblichen Wirklichkeit gegeben werden.

Die deskriptive Analyse zeigt, dass der Frauenanteil an beiden betrachteten Personengruppen - wie erwartet - von der Unternehmensgröße beeinflusst wird (vgl. Tabelle 8), wobei dies in stärkerem Maße für die Gruppe Vorstände,

---

<sup>12</sup> Diese und die nachfolgenden Berechnungen wurden - sofern nicht anders gekennzeichnet - auf der Grundlage des gewichteten Datensatzes vorgenommen; sie beziehen sich mithin nur auf die Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten.

<sup>13</sup> Unter Potenzialträger/innen werden Mitarbeiter/innen verstanden, die aufgrund besonderer Fachkundigkeit in ständiger Funktion Spezialaufgaben bearbeiten, z.B. in der Forschung und Entwicklung oder in Stabsstellen, die im Falle der Bewährung in Führungspositionen aufrücken werden.

<sup>14</sup> Entsprechende Angaben für die übrigen Mitarbeitergruppen finden sich in den Anhang-Tabellen 1 und 2.

Geschäftsführer/innen und tätige Inhaber/innen zu gelten scheint: Tendenziell nimmt der Frauenanteil an beiden Personengruppen in den befragten Unternehmen mit zunehmender Unternehmensgröße ab.

Tabelle 8: Frauenanteil an den Führungskräften und an den Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen nach Unternehmensgröße, in %

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Frauenanteil an den ...	
	Führungskräften	Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen
bis 49	(30,2)	(37,0)
50 - 99	29,6	27,1
100 - 249	25,5	27,3
250 - 499	27,7	13,9
500 und mehr	21,2	8,6
Insgesamt	24,4	22,3
n =	542	565

© IfM Bonn

Quelle: Gewichteter Datensatz (In Klammern: Die Angaben zu den Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten beruhen auf dem ungewichteten Datensatz. Diese Unternehmen wurden in die Gesamtbetrachtung nicht aufgenommen, weil in diesem Segment keine systematische Stichprobenziehung stattgefunden hat. Die Angaben sind deswegen möglicherweise nicht valide. Gleichwohl liefern sie gewisse Anhaltspunkte, weswegen sie hier berichtet werden.)

Gemäß Holst (2005, 2006), Breiholz u.a. (2005) und Brader/Lewerenz (2006) besteht ein Zusammenhang zwischen der Wirtschaftszweigzugehörigkeit eines Unternehmens und dem Frauenanteil an den Führungskräften; dies zeigt sich auch in der vorliegenden Unternehmensbefragung (vgl. Tabelle 9). So liegt der Frauenanteil im Durchschnitt der Einzelhandels- und der Dienstleistungsunternehmen, unabhängig davon, ob sie ihre Leistungen überwiegend für Unternehmen oder für Personen und Haushalte erbringen, über dem Durchschnitt aller Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten, wohingegen er im Durchschnitt der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, des Baugewerbes, des Großhandels und des Verkehrs unter dem Durchschnitt aller Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten liegt.

Tabelle 9: Frauenanteil an den Führungskräften und an den Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen nach Wirtschaftszweigen, in % (Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten)

Wirtschaftszweig	Frauenanteil an den ...	
	Führungskräften	Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen
Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Energie	15,9	18,7
Baugewerbe	6,4	17,6
Großhandel	19,7	16,3
Einzelhandel	39,6	35,0
Verkehr	18,1	9,6
Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	29,8	17,6
Dienstleistungen überwiegend für Personen und Haushalte	40,4	38,4
Sonstige	31,7	27,4
Insgesamt	24,4	22,2
n =	539	511

© IfM Bonn

Quelle: Gewichteter Datensatz

Die für die Gruppe der Führungskräfte beschriebenen Muster gelten im Wesentlichen auch für die Gruppe der Vorstände, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen. Gleichwohl fällt auf, dass bei dieser Beschäftigtengruppe die Abweichungen vom Mittelwert in den einzelnen Wirtschaftszweigen nicht so stark sind wie bei den Führungskräften. Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass der Frauenanteil an den Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen im Baugewerbe deutlich höher ist als der an den Führungskräften, wohingegen er in Unternehmen, die überwiegend Dienstleistungen für Unternehmen erbringen, sowie in Unternehmen des Verkehrssektors deutlich unterhalb dem an den Führungskräften liegt.

Der Frauenanteil sowohl an den Führungskräften als auch an Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen ist in den Unternehmen, die ihren Sitz in Ostdeutschland haben, höher als der in den Unternehmen mit Sitz in Westdeutschland (vgl. Tabelle 10). Da allerdings die ostdeutschen Unternehmen im Durchschnitt kleiner sind als westdeutsche und sich zudem die

Verteilung der Unternehmen auf die Wirtschaftszweige in Ost- und Westdeutschland unterscheidet, sind die aufscheinenden Unterschiede vermutlich hierauf zurückzuführen. Ob diese Vermutung zutrifft, wird im nachfolgenden Kapitel 3.5 überprüft.

Tabelle 10: Frauenanteil an den Führungskräften und an den Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen nach Unternehmenssitz, in % (Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten)

Unternehmenssitz	Frauenanteil an den ...	
	Führungskräften	Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen
Ostdeutschland	30,9	29,1
Westdeutschland	23,4	20,5
Nordrhein-Westfalen	22,7	17,6
Insgesamt	24,5	22,3
n =	539	512

© IfM Bonn

Quelle: Gewichteter Datensatz

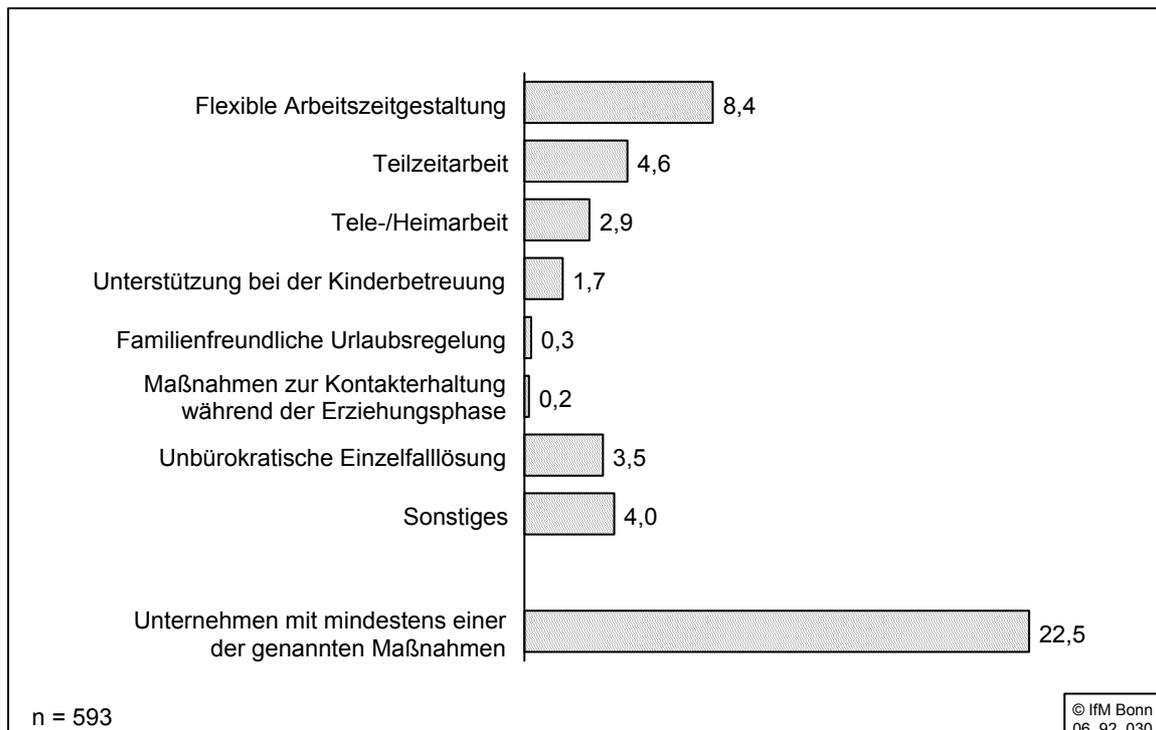
Die Unternehmen mit Sitz in Nordrhein-Westfalen unterscheiden sich hinsichtlich des Frauenanteils an den Führungskräften nur geringfügig von den Unternehmen mit Sitz in anderen westlichen Bundesländern. Demgegenüber liegt der Frauenanteil an Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen der Unternehmen mit Sitz in Nordrhein-Westfalen deutlich unter dem der Unternehmen mit Sitz in den anderen westlichen Bundesländern. Dies dürfte größtenteils auf Unterschiede in der Unternehmensgröße und der Wirtschaftsstruktur zurückzuführen sein.

### 3.4 Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen

Von den vielen betrieblichen Einflussfaktoren, die möglicherweise den Frauenanteil an den Führungspositionen beeinflussen, sollen zwei im Folgenden wegen ihrer zentralen Bedeutung einer bivariaten Analyse unterzogen werden. Zum einen handelt es sich dabei um Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zum anderen um Personalentwicklungsmaßnahmen. In diesen beiden Kategorien sind die wesentlichen personalpolitischen Maßnahmen zusammengefasst, die einen Beitrag zur Förderung von Frauen in Führungspositionen leisten können.

Zunächst zu den freiwilligen Regelungen (einschließlich Betriebsvereinbarungen), die es Führungs- und Führungsnachwuchskräften erleichtern sollen, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren: Ein gutes Fünftel der befragten Unternehmen gibt an, solche Regelungen getroffen zu haben. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um verschiedene Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, Angebote zur Teilzeitarbeit, zur Unterstützung bei der Kinderbetreuung und der Tele-/Heimarbeit (vgl. Abbildung 5). Unternehmen, die mindestens eine Maßnahme praktizieren, weisen mit 30,6 % einen höheren Frauenanteil an den Führungskräften auf als Unternehmen, die ihren Führungskräften in Sachen Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht mit expliziten Regelungen entgegen kommen. In letzteren liegt der Frauenanteil an den Führungskräften bei 21,2 %. Ob familienfreundliche Regelungen tatsächlich einen positiven Einfluss auf die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen haben oder aber andere Faktoren für den obigen Befund verantwortlich sind, wird in Kapitel 3.5 mittels einer multivariaten Analyse überprüft.

Abbildung 5: Freiwillige Regelungen, die es Führungs- und Führungsnachwuchskräften erleichtern, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren (Mehrfachnennungen), in % der Unternehmen

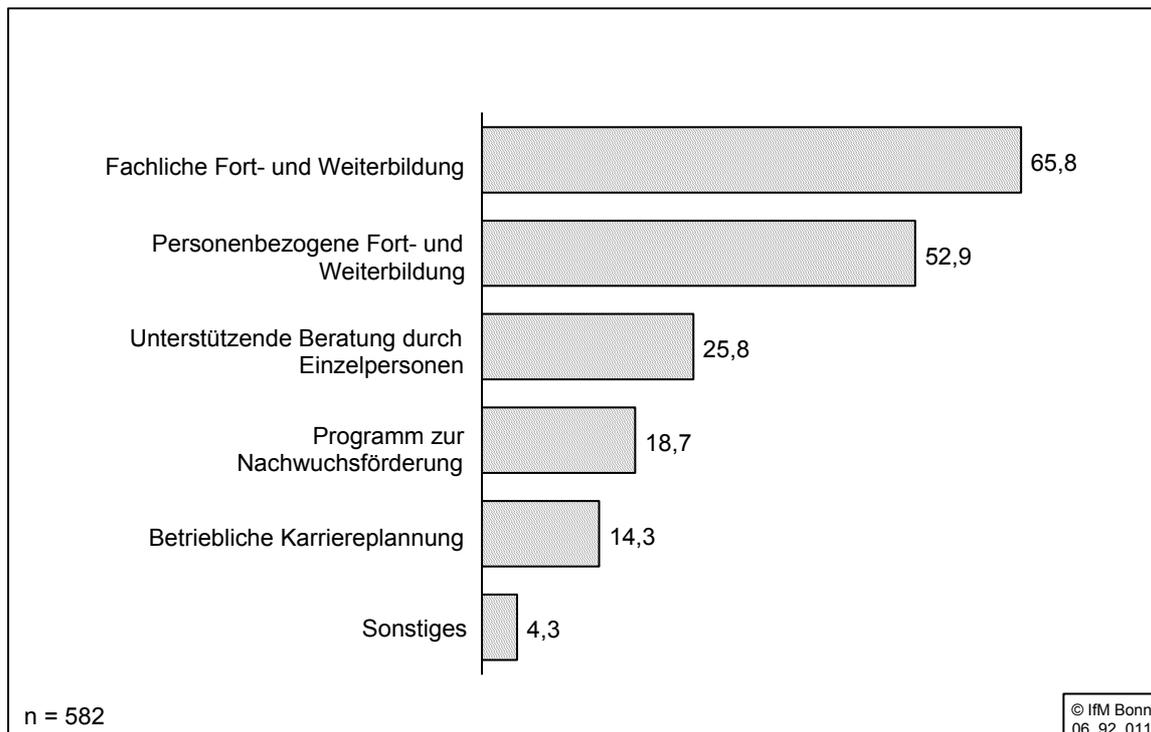


Quelle: Gewichteter Datensatz

Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungs(nachwuchs)kräfte bieten 71,2 % der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten an. Wie Abbildung 6

zu entnehmen ist, handelt es sich bei diesen Maßnahmen in erster Linie um fachliche (65,8 %) und personenbezogene Fort- und Weiterbildung (52,9 %). An dritter Stelle folgt mit einigem Abstand die unterstützende Beratung durch Einzelpersonen (25,8 %). Programme zur Nachwuchsförderung finden sich noch in knapp einem Fünftel der Unternehmen, betriebliche Karriereplanung findet in jedem sechsten Unternehmen statt.

Abbildung 6: Maßnahmen zur Unterstützung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften in ihrer beruflichen Entwicklung (Mehrfachnennungen), in % der Unternehmen

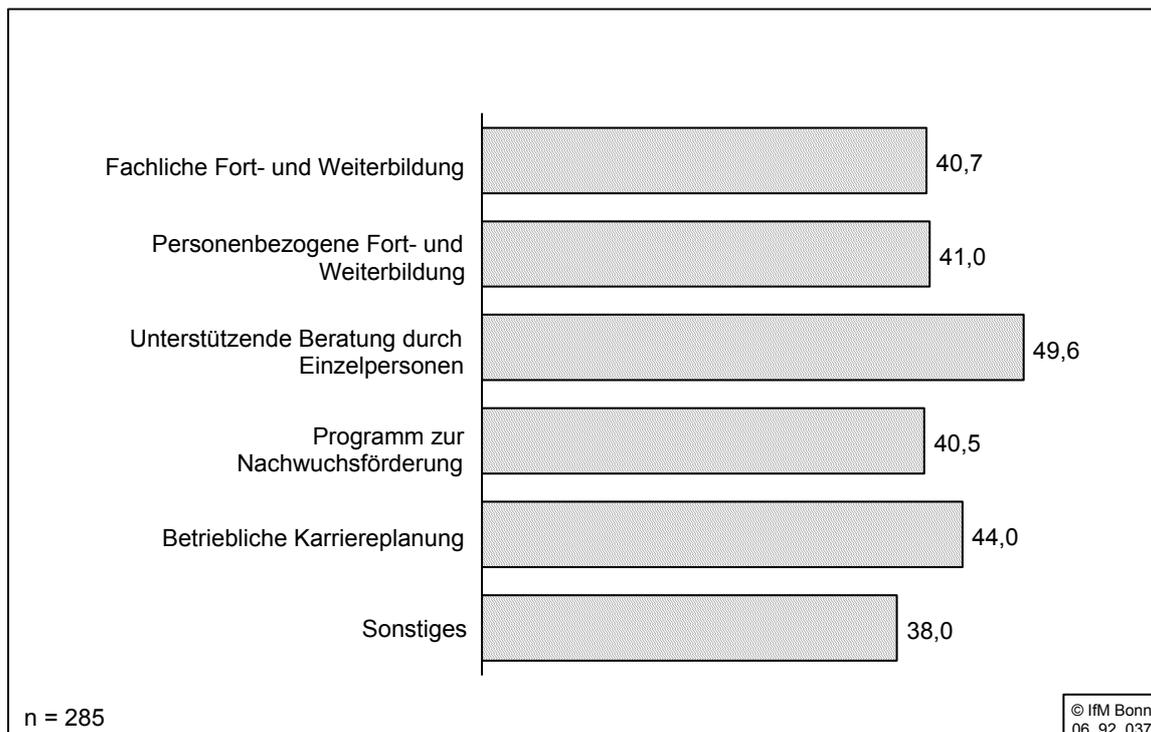


Quelle: Gewichteter Datensatz

Für die Fragestellung der vorliegenden Untersuchung ist allerdings von größerer Bedeutung, in welchem Ausmaß weibliche Führungs- und Führungsnachwuchskräfte an den Personalentwicklungsmaßnahmen partizipieren. Wie aus Abbildung 7 hervorgeht, liegt der Frauenanteil an den einzelnen Maßnahmen über alle Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten hinweg bei über 40 %, bei der unterstützenden Beratung durch Einzelpersonen liegt er sogar bei 50 %. Diese Anteilswerte liegen deutlich über dem Frauenanteil an den Führungskräften, den Führungsnachwuchskräften oder den sogenannten Potenzialträger/innen. Ob die Unternehmen Frauen tatsächlich überproportional häufig in die Entwicklungsmaßnahmen einbeziehen oder aber die Ergebnisse eher

darauf zurückzuführen sind, dass ein relativ großer Anteil der Unternehmen hierzu keine Angaben gemacht hat und es hierdurch zu stärkeren Verzerrungen kommt, kann nicht abschließend geklärt werden.

Abbildung 7: Frauenanteil an den Teilnehmer/innen an den Maßnahmen zur Unterstützung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften in ihrer beruflichen Entwicklung in den letzten drei Jahren, in %



Quelle: Gewichteter Datensatz

In den Unternehmen, die ihre Führungs- und Führungsnachwuchskräfte durch Maßnahmen in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen, liegt der Frauenanteil an den Führungskräften mit 24,6 % leicht über dem, den Unternehmen ohne derartige Maßnahmen aufweisen (22,7 %).

### 3.5 Multivariates Modell: Einflussfaktoren auf den Frauenanteil an den Führungskräften und der Geschäftsführung

Wie bereits angedeutet, beeinflussen sich eine Reihe von Unternehmensmerkmalen gegenseitig, so z.B. Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße oder Unternehmenssitz. Um solche Interdependenzen zu kontrollieren, bietet sich der Einsatz multivariater Verfahren, hier eines linearen Regressionsmodells, an. Multivariate Verfahren ermöglichen es, den Einfluss einzelner Variablen auf die zu erklärende Variable, hier der Frauenanteil an den Führungs-

kräften bzw. an der Gruppe der Vorstände, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen, unter Konstanthaltung aller anderen Merkmale zu isolieren. Auf diese Weise kann zugleich überprüft werden, inwieweit das Ergreifen bestimmter frauenfördernder Maßnahmen oder das Verfolgen des Unternehmensziels "Frauenförderung" unter sonst gleichen Bedingungen zu einem erhöhten Frauenanteil an den Führungskräften beiträgt.

Zunächst zum Frauenanteil an den Führungskräften: Wie Tabelle 11 zu entnehmen ist, hat der Frauenanteil an allen abhängig Beschäftigten eines Unternehmens (ohne Führungskräfte und Auszubildende) den stärksten Einfluss auf den Frauenanteil an den Führungskräften.<sup>15</sup> Je höher der Frauenanteil an den abhängig Beschäftigten ist, desto höher ist unter sonst gleichen Bedingungen der Frauenanteil an den Führungskräften. Wenn also in einem Unternehmen bereits viele Frauen auf unteren und mittleren Hierarchieebenen beschäftigt sind, gelingt es auch vergleichsweise vielen Frauen, Positionen auf höheren Hierarchieebenen einzunehmen. Umgekehrt gelangen relativ wenige Frauen in Führungspositionen, wenn der Frauenanteil an der übrigen Belegschaft gering ist.

Die Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens hat - wie sich bereits in der bivariaten Analyse andeutete - einen signifikanten Einfluss auf den Frauenanteil an den Führungskräften. In Dienstleistungsunternehmen, im Einzelhandel sowie in Unternehmen sonstiger Wirtschaftszweige ist der Frauenanteil an den Führungskräften unter sonst gleichen Bedingungen höher als in Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Ob ein Unternehmen im Baugewerbe tätig ist, hat unter sonst gleichen Bedingungen hingegen keinen signifikanten Einfluss auf den Frauenanteil an den Führungskräften. Dieser Befund überrascht zunächst, schließlich war das Baugewerbe in der bivariaten Analyse der Wirtschaftszweig mit dem niedrigsten Frauenanteil an den Führungskräften. Dass das Baugewerbe in der multivariaten Analyse keinen signifikanten Einfluss auf den Frauenanteil an den Führungskräften ausübt, liegt im Wesentlichen darin begründet, dass in vielen Bauunternehmen auch der Frauenanteil an den übrigen Beschäftigten vergleichsweise niedrig ist. Da dieser Einfluss in dem linearen Regressionsmodell aber gesondert erfasst wird, verliert sich der vermeintliche Brancheneffekt.

---

<sup>15</sup> Lesehilfe: Der standardisierte Beta-Wert gibt die (relative) Stärke des Einflusses der einzelnen Einflussfaktoren wieder. Ein positives Vorzeichen deutet einen positiven, ein negatives Vorzeichen einen negativen Einfluss auf die zu erklärende Variable an.

Tabelle 11: Einflussfaktoren auf den Frauenanteil an den Führungskräften und den Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen in %

	Frauenanteil an den ...	
	Führungskräften <sup>a)</sup>	Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen <sup>b)</sup>
	Standardisiertes Beta	Standardisiertes Beta
Unternehmensziel: ausgewogener Anteil von Frauen und Männern auf allen Hierarchieebenen <sup>◊</sup>	0,079	0,032
Frauen in Führungspositionen sind		
... ein Ausdruck von Modernität (Fortschrittlichkeit) nach innen und außen <sup>◊</sup>	-0,003	-0,059
... eine wichtige Ergänzung des Führungspotenzials <sup>◊</sup>	0,043	0,109
... eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit <sup>◊</sup>	-0,050	-0,137
... notwendig, um die Arbeits- und Führungskultur zu verändern <sup>◊</sup>	-0,149**	0,025
... unverzichtbar für den Unternehmenserfolg <sup>◊</sup>	0,166**	-0,116
... kein wesentlicher Vorteil gegenüber rein männlichen Führungsteams <sup>◊</sup>	-0,083	0,023
Freiwillige Regelungen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Führungskräften	-0,034	0,085
Maßnahmen zur Unterstützung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften	0,075	0,016
<i>Kontrollvariablen:</i>		
<i>Branchendummies (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)</i>		
Bau	-0,050	-0,026
Einzelhandel	0,092*	-0,059
Großhandel	0,011	0,007
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	0,060	-0,025
Unternehmensnahe Dienstleistungen	0,101*	0,040
Haushaltsnahe Dienstleistungen	0,159**	0,189**
Sonstige	0,089*	0,088

Fortsetzung

Fortsetzung Tabelle 11

	Frauenanteil an den ...	
	Führungskräften <sup>a)</sup>	Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen <sup>b)</sup>
	Standardisiertes Beta	Standardisiertes Beta
<i>Personalpolitische Charakteristika</i>		
Frauenanteil an Arbeiter/innen, Angestellten und Spezialist/innen	0,413***	0,150**
Voraussichtliche Entwicklung der Zahl der Führungskräfte in den nächsten fünf Jahren <sup>◇</sup>	0,074	-0,081
Voraussichtliche Entwicklung des Frauenanteils an den Führungskräften in den nächsten fünf Jahren <sup>◇</sup>	-0,095*	-0,043
Vergütung der Führungskräfte im Branchendurchschnitt <sup>▲</sup>	0,019	-0,088
Übliche wöchentliche Arbeitszeit der Führungskräfte im Branchendurchschnitt <sup>▲</sup>	-0,063	-0,076
Betriebsrat vorhanden	0,088	-0,041
<i>Unternehmenscharakteristika</i>		
Inhabergeführtes Unternehmen	0,026	0,173**
Eintrag ins Handelsregister	0,049	0,020
Eintrag in der Handwerksrolle	0,054	0,103
Freie Berufe	0,073	-0,065
Beschäftigte (log.)	-0,031	-0,148**
Unternehmensalter (log.)	-0,016	-0,036
Neue Bundesländer	0,063	-0,015
Voraussichtliche Umsatzentwicklung in den nächsten drei Jahren <sup>◇</sup>	-0,003	-0,004

© IfM Bonn

\* Signifikanzniveau 0,05; \*\* Signifikanzniveau 0,01; \*\*\* Signifikanzniveau 0,001

◇ 1 = keine Bedeutung, 5 = sehr große Bedeutung

° 1 = stimme ich nicht zu, 5 = stimme ich zu<sup>16</sup>

◇ 1 = stark fallen, 5 = stark steigen

▲ 1 = deutlich unter, 5 deutlich über dem Branchendurchschnitt

a) 398 von 595 Fällen; R<sup>2</sup>: 0,451, korrigiertes R<sup>2</sup>: 0,406b) 377 von 571 Fällen; R<sup>2</sup>: 0,291, korrigiertes R<sup>2</sup>: 0,229

<sup>16</sup> Der besseren Interpretierbarkeit halber wurde die im Fragebogen verwendete Skala von 1 = stimme ich zu bis 5 = stimme ich nicht zu umkodiert in 1 = stimme ich nicht zu bis 5 = stimme ich zu.

Losgelöst von der Betrachtung einzelner Branchen überrascht es, dass der Wirtschaftszweizugehörigkeit in der multivariaten Analyse noch ein signifikanter Einfluss auf den Frauenanteil an den Führungskräften zukommt. Insofern stellt sich die Frage, welche in dem Modell nicht erfassten Merkmale es sind, in denen sich die Unternehmen der verschiedenen Branchen unterscheiden und die sich entsprechend auf den Frauenanteil an den Führungskräften auswirken? Diese Frage muss zunächst unbeantwortet bleiben.

Anders als in der bivariaten Analyse haben die Unternehmensgröße und der Unternehmenssitz in der multivariaten Analyse keinen Einfluss auf den Frauenanteil an den Führungskräften. Unter sonst gleichen Umständen ist der Frauenanteil an den Führungskräften nicht nur in den kleinen und mittleren Unternehmen genau so hoch wie in den großen Unternehmen, sondern auch in Unternehmen mit Sitz in West- wie in Ostdeutschland.

Von den berücksichtigten personalpolitischen Charakteristika der Unternehmen hat neben dem Frauenanteil an den abhängig Beschäftigten (ohne Führungskräfte und Auszubildende) ein weiteres einen signifikanten Einfluss: Der Frauenanteil an den Führungskräften ist unter sonst gleichen Bedingungen um so niedriger, je stärker der Frauenanteil an den Führungskräften voraussichtlich in den nächsten fünf Jahren steigen wird. Offenbar streben Unternehmen, die bereits einen vergleichsweise hohen Frauenanteil an den Führungskräften aufweisen, keine besondere Steigerung dieses Anteils in der näheren Zukunft an, wohingegen Unternehmen, deren gegenwärtiger Frauenanteil an den Führungskräften vergleichsweise niedrig ist, unter sonst gleichen Umständen eine Erhöhung dieses Anteils in der näheren Zukunft voraussehen.

Die Bedeutung des Unternehmensziels "ausgewogener Anteil von Frauen und Männern auf allen Hierarchieebenen" hat unter sonst gleichen Bedingungen keinen signifikanten Einfluss auf den Frauenanteil an den Führungskräften. Das gleiche gilt für den Umstand, ob ein Unternehmen freiwillige Regelungen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Führungskräften eingeführt hat oder ob es Maßnahmen zur Unterstützung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften bei ihrer beruflichen Entwicklung ergriffen hat. Diese Befunde sind zunächst einmal ernüchternd, zeugen sie doch davon, dass eine explizite Frauenförderungs politik keinen (positiven) Einfluss auf die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen zu haben scheint. In diesem Zusammenhang gilt es allerdings zu berücksichtigen, dass die Kodifizierung von Frauenförderung noch keine Aussagen darüber zulässt, in welchem Aus-

maß tatsächlich Frauenförderung in einem Unternehmen praktiziert wird. Auf der anderen Seite bedeutet das Fehlen einer ausdrücklichen Frauenförderung nicht zwangsläufig, dass im Alltag eines Unternehmens keine praktische Frauenförderung betrieben wird. Möglicherweise sind die hier berichteten Befunde also zum Teil den methodischen Grenzen standardisierter Befragungen geschuldet.

Mit zwei Ausnahmen ist auch die Haltung eines Unternehmens gegenüber Frauen in Führungspositionen ohne signifikanten Einfluss auf den Frauenanteil an den Führungspositionen. Je mehr ein Unternehmen der Aussage "Frauen in Führungspositionen sind für unser Unternehmen unverzichtbar für den Unternehmenserfolg" zustimmt, desto höher ist unter sonst gleichen Bedingungen der Frauenanteil an den Führungskräften. Und je mehr ein Unternehmen der Aussage "Frauen in Führungspositionen sind für unser Unternehmen notwendig, um die Arbeits- und Führungskultur zu verändern" zustimmt, desto niedriger ist, unter sonst gleichen Bedingungen, der Frauenanteil an den Führungskräften. Während der erste Befund unmittelbar einsichtig ist - Unternehmen, die Frauen in Führungspositionen für bedeutsam für den Unternehmenserfolg halten, werden sich um einen hohen Frauenanteil an den Führungskräften bemühen -, entzieht sich der zweite Befund einer schnellen Interpretation. Um sich einer möglichen Interpretation anzunähern, ist es erforderlich, sich vor Augen zu führen, was die Zustimmung oder Nicht-Zustimmung zu dieser Aussage konkret bedeutet. Unternehmen, die dieser Aussage nicht zustimmen können, gehen entweder davon aus, dass von Frauen in Führungspositionen kein Einfluss auf die Arbeits- und Führungskultur im Unternehmen ausgeht oder aber, dass sie keine Änderung ihrer Arbeits- und Führungskultur bedürfen. Unternehmen wiederum, die dieser Aussage zustimmen, sprechen Frauen einen solchen Einfluss zu und bedürfen ihrer Meinung nach einer Änderung der Arbeits- und Führungskultur. Vor diesem Hintergrund ist es plausibel, dass der Frauenanteil an den Führungskräften um so niedriger ist,<sup>17</sup> je stärker ein Unternehmen dieser Aussage zustimmt, denn dieses bedarf noch der Kulturänderung und erhofft sich, diese mittels einer stärkeren Integration von Frauen in Führungspositionen zu erreichen. Ist der Frauenanteil an den Führungspositionen allerdings bereits relativ hoch, bedürfen die Unternehmen möglicherweise keiner Kulturänderung mehr oder aber werden diese nicht über noch mehr Frauen in Führungspositionen herbeiführen wollen.

---

<sup>17</sup> So lässt sich der Befund ebenfalls lesen.

Nun zum Frauenanteil an den Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen eines Unternehmens, für den ein identisches Modell geschätzt wurde. Wie aus Tabelle 11 hervorgeht, bestehen einige Gemeinsamkeiten, aber auch einige Unterschiede hinsichtlich der Einflussfaktoren. Beide Modelle sind hochsignifikant, allerdings ist die Güte des Modells für den Frauenanteil an den Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen nicht ganz so gut wie die Güte des Modells für den Frauenanteil an den Führungskräften, ablesbar an den Werten für das  $R^2$  bzw. das korrigierte  $R^2$ . Aus diesen beiden Feststellungen lässt sich der Schluss ziehen, dass die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst wird, je nachdem, ob es sich bei den Führungskräften um Angestellte handelt oder im Wesentlichen um Personen, die auch (Mit-)Eigentümer/innen des Unternehmens sind. Dieser Befund ist nicht überraschend, denn die Zugangsbedingungen und -mechanismen für diese beiden Beschäftigtengruppen unterscheiden sich teils.

Der Frauenanteil an den Arbeiter/innen, Angestellten und Spezialist/innen hat auf den Frauenanteil an den Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen ebenfalls einen signifikanten Einfluss, wenngleich er nicht so stark ausgeprägt ist wie der Einfluss auf den Frauenanteil an den Führungskräften. Je höher also der Frauenanteil an den abhängig Beschäftigten eines Unternehmens ist, desto höher ist unter sonst gleichen Umständen auch der Frauenanteil an der Unternehmensspitze.

Auch für den Frauenanteil an den Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen zeigt sich ein signifikanter Brancheneinfluss, dieser ist allerdings schwächer ausgeprägt als der auf den Frauenanteil an den Führungskräften. Lediglich Unternehmen der haushaltsnahen Dienstleistungen haben unter sonst gleichen Bedingungen einen höheren Frauenanteil an den Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen als die Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Zwischen den Unternehmen der übrigen Branchen und den Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes bestehen in dieser Hinsicht unter sonst gleichen Umständen keine Unterschiede.

Die Unternehmensgröße hat auf den Frauenanteil an den Vorständen, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen eines Unternehmens - anders als bei den Führungskräften - einen signifikanten Einfluss: Je mehr Beschäftigte ein Unternehmen hat, desto geringer ist unter sonst gleichen Umständen der Frauenanteil auf der obersten Führungsebene. Dieser Befund steht in

Übereinstimmung mit Ergebnissen der genderorientierten Gründungs- und Unternehmensforschung, wonach von Frauen gegründete und geführte Unternehmen im Durchschnitt deutlich kleiner sind als von Männern gegründete und geführte Unternehmen (vgl. u.a. Kay u.a. 2003, Fehrenbach 2004).

Wird ein Unternehmen von den Inhaber/innen geführt, hat es unter sonst gleichen Bedingungen einen höheren Frauenanteil an der Unternehmensspitze als managementgeführte Unternehmen. Offenbar ist es für Frauen leichter, an die Spitze eines Unternehmens zu gelangen, wenn sie (Mit)Eigentümerinnen sind, als in das oberste Management eines managementgeführten Unternehmens berufen zu werden. Diese Aussage gilt nicht nur für kleine Unternehmen, die Frauen überwiegend gründen und führen, sondern für Unternehmen jeder Größe. Der Unternehmenssitz übt keinen Einfluss aus.

Anders als beim Frauenanteil an den Führungskräften geht vom Ausmaß der Zustimmung zu den Aussagen "Frauen in Führungspositionen sind für unser Unternehmen unverzichtbar für den Unternehmenserfolg" und "Frauen in Führungspositionen sind notwendig, um die Arbeits- und Führungskultur zu verändern" kein signifikanter Einfluss auf den Frauenanteil an der Unternehmensführung aus. Auf eine Interpretation dieser Diskrepanzen wird verzichtet, weil im hier betrachteten Zusammenhang nur ein indirekter Zusammenhang zwischen den erklärenden und der abhängigen Variablen besteht.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Diese Variablen wurde vorrangig wegen der Vergleichbarkeit der beiden Modelle in die Regressionsschätzung des Frauenanteils an der Gruppe der Vorstände, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen aufgenommen.

#### **4. Einstellungen und Beförderungen im Bereich der Führungs- und Führungsnachwuchskräfte seit Jahresbeginn 2004**

Da es nicht möglich war, alle in einem bestimmten Zeitraum vorgenommenen Stellenbesetzungsprozesse im Führungskräftebereich von den befragten Unternehmen beschreiben zu lassen - dies hätte eine nicht zu vertretende Belastung der Unternehmen bedeutet und deren Antwortbereitschaft noch weiter reduziert -, wurden die Befragten aufgefordert, die letzte Besetzung einer Position für Führungs- bzw. Führungsnachwuchskräfte zu beschreiben. Um die beschriebenen Stellenbesetzungsprozesse einordnen zu können, ist es vor diesem Hintergrund erforderlich, sich einen Überblick über das gesamte Rekrutierungsgeschehen im Führungskräftebereich innerhalb eines bestimmten Zeitraumes zu verschaffen. Dieser Überblick wird im Folgenden gegeben.

##### **4.1 Zahl und Art der vorgenommenen Stellenneubesetzungen**

Um ein Bild vom Rekrutierungsgeschehen im Führungskräftebereich zeichnen zu können, wurden die Unternehmen um Angaben zu Neubesetzungen von Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte gebeten. Sie sollten dabei alle Stellenbesetzungen berücksichtigen, die seit Jahresbeginn 2004 vorgenommen wurden, ungeachtet dessen, ob die Kandidat/innen aus dem Unternehmen stammten oder extern rekrutiert wurden.

Wie aus Tabelle 12 zu entnehmen ist, haben rund 56 % der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten seit Beginn des Jahres 2004 Positionen für Führungs- oder Führungsnachwuchskräfte neu besetzt. Positionen für Führungskräfte haben dabei 48,7 % der Unternehmen besetzt, Positionen für Führungsnachwuchskräfte 23,8 % der Unternehmen. 31,8 % der Unternehmen haben dabei - auch oder ausschließlich - auf interne Kandidaten zurückgegriffen. Tabelle 12 gibt zudem Auskunft darüber, wie viele Unternehmen bei ihren Stellenbesetzungen auch weibliche Kandidaten berücksichtigt haben. Demnach haben 20,4 % der Unternehmen Positionen für Führungskräfte und 11,4 % der Unternehmen Positionen für Führungsnachwuchskräfte - auch oder ausschließlich - mit Frauen besetzt. Etwa die Hälfte der Unternehmen, die Positionen (auch) mit internen Kandidaten besetzt haben, haben dabei auch auf Frauen zurückgegriffen.

Tabelle 12: Neubesetzungen im Führungskräftebereich, in % der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten

	Alle Unternehmen	Unternehmen, die Positionen (auch) mit Frauen besetzt haben
Unternehmen, die seit Jahresbeginn 2004 Positionen ... neu besetzt haben		
im Führungskräftebereich insgesamt	55,8	
für Führungskräfte	48,7	20,4
für Führungsnachwuchskräfte	23,8	11,4
mit internen Kandidaten	31,8	15,6
n = 596		© IfM Bonn

Quelle: Gewichteter Datensatz

In den Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten wurden seit Beginn des Jahres 2004 887 Positionen für Führungs- und 430 für Führungsnachwuchskräfte besetzt (vgl. Tabelle 13).<sup>19</sup> Die Zahl der Einstellungen und Beförderungen variiert zwischen den einzelnen Unternehmen erheblich, wobei die weit überwiegende Zahl der Unternehmen (mit Stellenbesetzungen im Führungskräftebereich) bis zu fünf Positionen für Führungskräfte und bis zu drei Positionen für Führungsnachwuchskräfte besetzt hat. Im Mittel der Unternehmen (mit Stellenbesetzungen im Führungskräftebereich) wurden 3,2 bzw. 3,3 Positionen für Führungs- bzw. Führungsnachwuchskräfte besetzt. 28,0 % der Positionen für Führungskräfte und 34,7 % der Positionen für Führungsnachwuchskräfte wurden mit Frauen besetzt. Rund 42 % der Positionen im Führungskräftebereich wurden mit internen Kandidat/innen besetzt. Der Frauenanteil an den mit internen Kandidat/innen besetzten Positionen liegt mit 35,2 % über dem an den Führungs- und an den Führungsnachwuchskräften insgesamt. Dies deutet darauf hin, dass es für Frauen leichter ist, in Positionen für Führungs(nachwuchs)kräfte vorzurücken, wenn sie bereits im Unternehmen tätig sind. Diesen Befund gilt es in Kapitel 5 näher zu beleuchten.

<sup>19</sup> Diese und die nachfolgenden Berechnungen wurden auf Basis des gewichteten Datensatzes durchgeführt. Ansonsten siehe Anmerkung a) in Tabelle 13.

Tabelle 13: Statistik der Einstellungen und Beförderungen im Führungskräftebereich seit Jahresbeginn 2004 in den Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten

	Führungskräfte		Führungsnachwuchskräfte		Besetzung mit internen Kandidat/innen	
	Insgesamt	Frauen	Insgesamt	Frauen	Insgesamt	Frauen
Summe <sup>a)</sup>	887	248	430	149	559	197
Minimum	1	0	1	0	1	0
Maximum	162	70	147	35	80	55
Mittelwert	3,2	0,9	3,3	1,1	3,2	1,1
Frauenanteil in % n = 275	28,0		34,7		35,2	

© IfM Bonn

<sup>a)</sup> Auf eine Hochrechnung der Zahl der besetzten Stellen auf alle Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten in Deutschland wurde verzichtet. Im vorliegenden Zusammenhang sind weniger die absoluten Zahlen von Interesse als vielmehr Anteilswerte und einige statistische Größen.

Quelle: Gewichteter Datensatz

Der Frauenanteil an den seit Jahresbeginn 2004 neu besetzten Führungspositionen übersteigt mit 28,0 % den Frauenanteil an den bereits im Unternehmen beschäftigten Führungskräften mit 24,4 %.<sup>20</sup> Bei den Führungsnachwuchskräften liegt der Frauenanteil an den neu besetzten Positionen mit 34,7 % weniger deutlich über dem an den per 30.6.2005 im Unternehmen beschäftigten Führungsnachwuchskräften mit 32,9 %. Die Gegenüberstellung dieser Anteilswerte belegt, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen - über alle Unternehmen hinweg betrachtet - in der jüngeren Vergangenheit gestiegen ist und - sofern die Unternehmen an ihrem bisher praktizierten Einstellungsverhalten festhalten - weiter steigen wird. Letzteres spiegelt sich auch in den Antworten der Unternehmen auf die Frage, wie sich ihrer Einschätzung nach der Frauenanteil an den Führungs- und Führungsnachwuchskräften bei ihnen in den nächsten fünf Jahren voraussichtlich entwickeln wird (vgl. Tabelle 14). Über alle Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten hinweg betrachtet wird es voraussichtlich in den näheren Zukunft zu einem weiteren moderaten Anstieg des Frauenanteils an Führungspositionen kommen. Allerdings ist nicht zu ü-

<sup>20</sup> Die neu besetzten Führungspositionen sind größtenteils bereits in die per 30.6.2005 erhobenen Bestandszahlen eingegangen. Mit Blick auf den Frauenanteil bedeutet das, dass der Abstand zwischen dem Frauenanteil an den Führungskräften zu Jahresbeginn 2004 und dem Frauenanteil an den neu besetzten Führungspositionen tatsächlich noch etwas größer ist als ausgewiesen.

bersehen, dass die weit überwiegende Mehrheit der Unternehmen in dieser Hinsicht keine Veränderungen erwartet.

Tabelle 14: Voraussichtliche Entwicklung des Frauenanteils an den Führungskräften und den Führungsnachwuchskräften im Unternehmen in den nächsten fünf Jahren, in % der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten

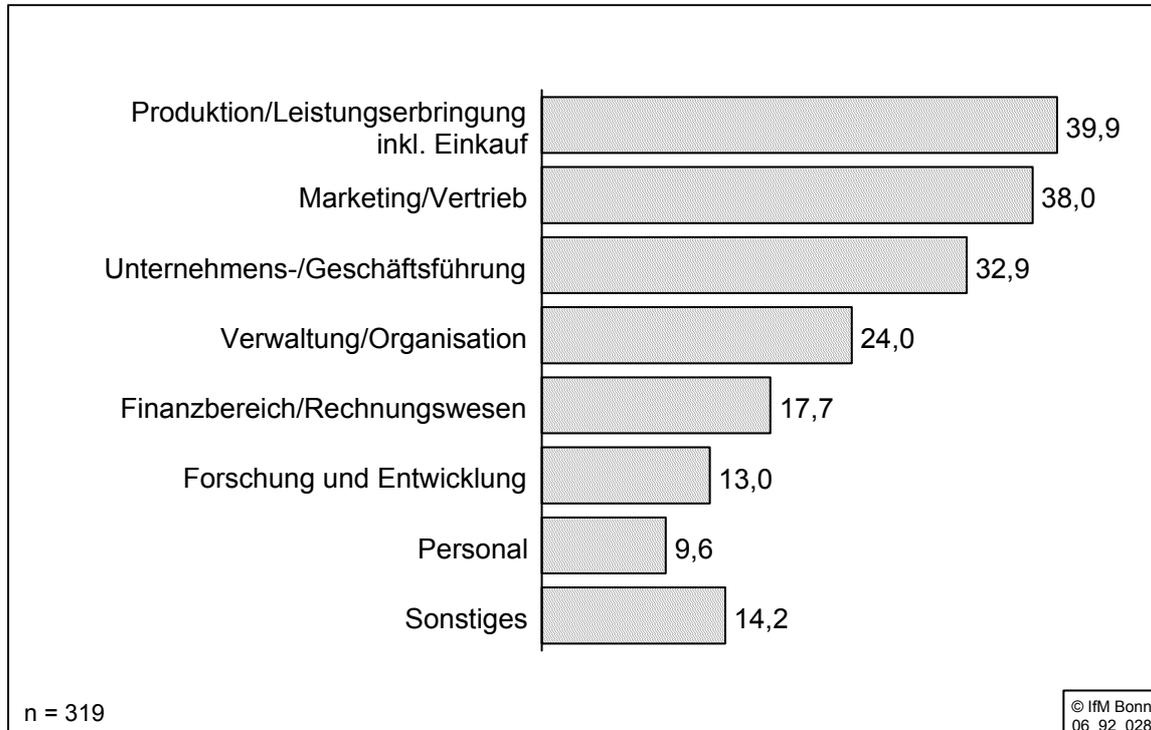
Entwicklung	Frauenanteil an den ...	
	Führungskräften	Führungsnachwuchskräften
Stark fallen	0,4	1,0
Fallen	1,9	1,0
Gleich bleiben	84,1	75,4
Steigen	13,1	21,7
Stark steigen	0,5	0,9
n =	581	539

© IfM Bonn

Quelle: Gewichteter Datensatz

Die Unternehmen haben auch Angaben dazu gemacht, in welchen betrieblichen Funktionsbereichen die neu besetzten Positionen angesiedelt sind. Wie aus Abbildung 8 hervorgeht, haben jeweils knapp 40 % der Unternehmen, die seit Jahresbeginn 2004 Positionen im Führungskräftebereich besetzt haben, Positionen in den Bereichen Produktion/Leistungserbringung und Marketing/Vertrieb besetzt. Ein Drittel der Unternehmen hat Positionen in der Unternehmensführung besetzt, ein Viertel Positionen in der Verwaltung/Organisation. In den weiteren vorgegebenen betrieblichen Funktionsbereichen haben jeweils weniger als ein Fünftel der Unternehmen seit Jahresbeginn 2004 Neubesetzungen auf der Führungsebene vorgenommen.

Abbildung 8: Betriebliche Funktionsbereiche, in denen die neu besetzten Positionen angesiedelt sind, in % der Unternehmen, die seit Jahresbeginn 2004 Neubesetzungen im Führungskräftebereich vorgenommen haben



Quelle: Gewichteter Datensatz

Richtet sich der Blick nicht darauf, ob ein Unternehmen Stellenbesetzungen in den verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen vorgenommen hat, sondern auf die Anzahl der besetzten Positionen, dann zeigt sich, dass die meisten Stellenbesetzungen im Bereich Produktion/Leistungserbringung stattgefunden haben, gefolgt von Marketing/Vertrieb und der Unternehmens-/Geschäftsführung (vgl. Tabelle 15). Im betrieblichen Funktionsbereich Personal sind auch in dieser Betrachtungsweise die wenigsten Stellenbesetzungen auf der Führungsebene erfolgt. Es ist davon auszugehen, dass sich in der Zahl der Stellenbesetzungen in einem betrieblichen Funktionsbereich die Zahl der in einem betrieblichen Funktionsbereich vorhandenen Führungspositionen widerspiegelt: Personalabteilungen sind in aller Regel deutlich kleiner als beispielsweise Marketing-/Vertriebsabteilungen.

Tabelle 15: Statistik der Einstellungen und Beförderungen im Führungskräftebereich seit Jahresbeginn 2004 nach betrieblichen Funktionsbereichen in den Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten

Funktionsbereich		Summe	Verteilung auf Funktionsbereiche in %	Minimum	Maximum	Mittelwert	Frauenanteil in %
Produktion/Leistungserbringung inkl. Einkauf	Insges.	221	25,7	1	27	2,3	
	Frauen	50		0	6	0,5	22,6
Marketing/Vertrieb	Insges.	195	22,6	1	45	2,1	
	Frauen	71		0	11	0,8	36,4
Unternehmens-/Geschäftsführung	Insges.	129	15,0	1	12	1,5	
	Frauen	31		0	3	0,4	24,0
Verwaltung/Organisation	Insges.	103	12,0	1	15	2,0	
	Frauen	43		0	4	0,8	41,7
Finanzbereich/Rechnungswesen	Insges.	67	7,8	1	13	1,6	
	Frauen	18		0	3	0,4	26,9
Forschung und Entwicklung	Insges.	56	6,5	1	12	1,8	
	Frauen	19		0	6	0,6	33,9
Personal	Insges.	28	3,3	1	4	1,3	
	Frauen	18		0	3	0,9	64,3
Sonstiges	Insges.	62	7,2	1	6	1,6	
	Frauen	34		0	5	0,9	54,8
Alle Funktionsbereiche	Insges.	861					33,0
	Frauen	284					

n = 289

© IfM Bonn

Quelle: Gewichteter Datensatz

Von besonderem Interesse ist die Frage, in welchem Umfang die Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten Frauen bei den Stellenbesetzungen in den verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen berücksichtigt haben. Aus Tabelle 15 geht deutlich hervor, dass Führungspositionen im Personalbereich stark überdurchschnittlich mit Frauen besetzt worden sind, während Führungspositionen in der Produktion/Leistungserbringung, in der Unternehmens-/Geschäftsführung und im Finanzbereich/Rechnungswesen unterdurchschnittlich häufig mit Frauen besetzt worden sind. Neben der Verwaltung/Organisation stellt auch die Marketing- und Vertriebsabteilung ein Bereich dar, in dem Frauen überdurchschnittlich häufig zum Zuge kommen.

## 4.2 Einfluss ausgewählter Merkmale auf die Besetzung von Führungspositionen

Um ein differenzierteres Bild vom Einstellungs-/Beförderungsgeschehen im Führungskräftebereich zu gewinnen, wird dieses Geschehen im Folgenden im Hinblick auf einige ausgewählte Merkmale wie die Unternehmensgröße, die Branchenzugehörigkeit oder den Unternehmenssitz analysiert.

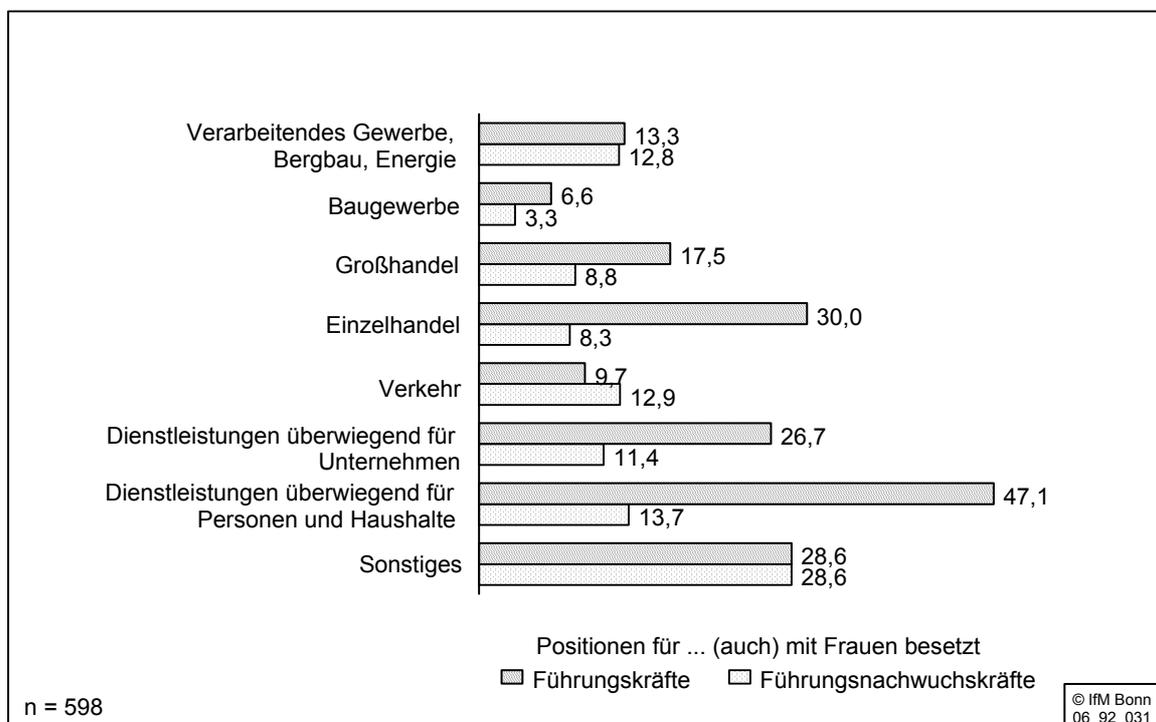
Erwartungsgemäß hat die Unternehmensgröße einen statistisch signifikanten Einfluss darauf, ob ein Unternehmen Neubesetzungen im Führungskräftebereich vorgenommen hat oder nicht. Denn je größer ein Unternehmen ist, desto mehr Führungskräfte beschäftigt es tendenziell und desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Position im Führungskräftebereich vakant ist. Der Anteil der Unternehmen mit Neubesetzungen steigt also mit zunehmender Unternehmensgröße. Diese Aussage gilt gleichermaßen für Neubesetzungen von Positionen für Führungs- wie für Führungsnachwuchskräfte. Auch zwischen der Unternehmensgröße und dem Umstand, ob ein Unternehmen Positionen für Führungs- sowie Führungsnachwuchskräfte (auch) mit Frauen besetzt hat, besteht ein statistisch signifikanter Zusammenhang. Allerdings steigt der Anteil der Unternehmen, die Positionen für Führungskräfte (auch) mit Frauen besetzt haben, nicht über alle Beschäftigtengrößenklassen hinweg an, sondern erst ab einer Unternehmensgröße von 250 und mehr Beschäftigten.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Zahl der neubesetzten Positionen für Führungs- bzw. Führungsnachwuchskräfte, so erweist sich dieser in beiden Fällen ebenfalls als positiv. D.h., je größer ein Unternehmen ist, desto größer ist tendenziell die Zahl der besetzten Positionen im Führungskräftebereich. Diese Aussage hat auch Gültigkeit für den Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Zahl der Positionen, die von Frauen eingenommen wurden. Bedeutsamer ist allerdings die Frage, ob die Unternehmensgröße einen Einfluss auf den Frauenanteil an den besetzten Positionen für Führungs(nachwuchs)kräfte hat. Entsprechende Analysen ergeben eine negative Korrelation zwischen dem Frauenanteil an den besetzten Positionen für Führungskräfte und der Unternehmensgröße (der Frauenanteil an den besetzten Positionen für Führungskräfte nimmt also mit zunehmender Unternehmensgröße tendenziell ab) und eine positive Korrelation zwischen dem Frauenanteil an den besetzten Positionen für Führungsnachwuchskräfte und der Unternehmensgröße (der Frauenanteil an den besetzten Positionen für Führungsnachwuchskräfte nimmt also mit zunehmender

Unternehmensgröße tendenziell zu); in beiden Fällen ist der Zusammenhang statistisch allerdings nicht signifikant. Frauen haben demnach in Unternehmen aller Größenklassen die gleichen Chancen, für Führungspositionen eingestellt oder auf solche befördert zu werden.

Die Branchenzugehörigkeit hat keinen Einfluss auf die Frage, ob ein Unternehmen seit Jahresbeginn 2004 Stellen im Führungskräftebereich neu besetzt hat. Ein solcher besteht jedoch in Bezug auf die Frage, ob Unternehmen Führungskräftepositionen (auch) mit Frauen besetzt haben (vgl. Abbildung 9). Unter den Einzelhandelsunternehmen und Dienstleistern überwiegend für Unternehmen sowie für Personen/Haushalte befinden sich überdurchschnittlich viele und unter den Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, des Baugewerbes, des Großhandels und des Verkehrs befinden sich überdurchschnittlich wenige Unternehmen, die Positionen für Führungskräfte auch mit Frauen besetzt haben. Dies korrespondiert mit dem jeweils überdurchschnittlichen bzw. unterdurchschnittlichen Frauenanteil an den Führungskräften in den betreffenden Branchen. Bei Positionen für Führungsnachwuchskräfte ist kein statistisch signifikanter Zusammenhang zur Branchenzugehörigkeit zu erkennen.

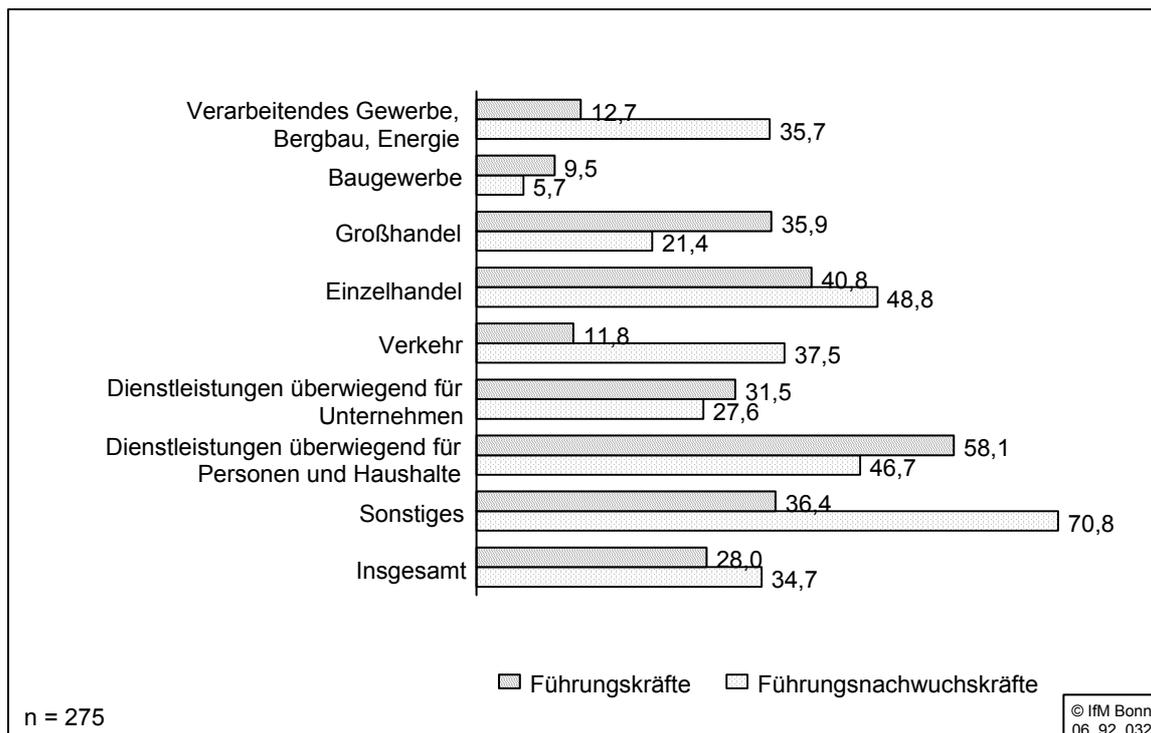
Abbildung 9: Neubesetzung von Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte (auch) mit Frauen nach Wirtschaftszweigen, in % der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten



Quelle: Gewichteter Datensatz

Ein klareres Bild von der Beteiligung von Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen in Abhängigkeit von der Wirtschaftszweigezugehörigkeit eines Unternehmens lässt sich zeichnen, wenn der Anteil der von Frauen eingenommenen Positionen an allen besetzten Positionen betrachtet wird (vgl. Abbildung 10). In dieser Betrachtungsweise verschieben sich die Muster ein wenig. Ausgehend von ihrem Anteil an den Neueinstellungen in den Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten seit Jahresbeginn 2004 ist festzustellen, dass Frauen im verarbeitenden Gewerbe, im Baugewerbe und im Verkehrssektor bei der Besetzung von Positionen für Führungskräfte unterdurchschnittlich häufig berücksichtigt wurden. Deutlich überdurchschnittlich hohe Frauenanteile an den Neubesetzungen von Führungskräftepositionen sind im Groß- und Einzelhandel sowie bei den Unternehmen, die Dienstleistungen überwiegend für Personen und Haushalte erbringen, zu verzeichnen. In den letztgenannten Unternehmen wurden mehr als die Hälfte der neu besetzten Führungskräftepositionen von Frauen eingenommen.

Abbildung 10: Frauenanteil an den neu besetzten Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte nach Wirtschaftszweigen, in %



Quelle: Gewichteter Datensatz

Bei den Führungsnachwuchskräften zeigt sich im Baugewerbe, im Großhandel und bei den unternehmensnahen Dienstleistungsunternehmen ein unterdurch-

schnittlicher Frauenanteil an den seit Beginn des Jahres 2004 neu besetzten Positionen. Umgekehrt ist im Einzelhandel, in den haushaltsnahen Dienstleistungsunternehmen sowie in Unternehmen sonstiger Wirtschaftszweige ein überdurchschnittlich hoher Frauenanteil an den Neubesetzungen im Führungsnachwuchskräftebereich zu verzeichnen. Dass der Frauenanteil in einzelnen Branchen, z.B. im verarbeitenden Gewerbe oder im Verkehrssektor, an den Führungskräften einerseits und den Führungsnachwuchskräften andererseits teils so stark voneinander abweichen, ist inhaltlich nicht ohne Weiteres erklärbar. Insofern liegt es nahe zu vermuten, dass die Datenbasis in diesem Bereich Verzerrungen aufweist,<sup>21</sup> die zu diesen Ausschlägen führt.

Der Hauptsitz des Unternehmens hat (in der bivariaten Analyse) einen ähnlichen Einfluss auf den Frauenanteil an den Neubesetzungen wie auf den Frauenanteil an den Führungskräften überhaupt. Ostdeutsche Unternehmen weisen einen höheren Frauenanteil an den Neubesetzungen von Positionen sowohl für Führungs- als auch für Führungsnachwuchskräfte auf als westdeutsche Unternehmen (vgl. Tabelle 16). Anders als beim Frauenanteil an den Führungskräften ist der Unterschied zwischen Ost- und Westdeutschland beim Frauenanteil an den neu besetzten Führungskräftepositionen nur gering.

Tabelle 16: Frauenanteil an den neu besetzten Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte nach Unternehmenssitz, in %

Unternehmenssitz	Frauenanteil an den neu besetzten Positionen für...	
	Führungskräfte	Führungsnachwuchskräfte
Ostdeutschland	28,9	40,0
Westdeutschland	27,9	34,2
Nordrhein-Westfalen	22,2	26,9
n =	274	132

© IfM Bonn

Quelle: Gewichteter Datensatz

Die Unternehmen mit Sitz in Nordrhein-Westfalen unterscheiden sich recht deutlich von den übrigen Unternehmen in Westdeutschland in Hinsicht auf den Frauenanteil an den Neubesetzungen im Führungskräftebereich seit Beginn des Jahres 2004. Die entsprechenden Anteilswerte liegen sowohl bei den Führungs- als auch bei den Führungsnachwuchskräften deutlich unter den Werten

<sup>21</sup> Den hier vorgenommenen Berechnungen für Positionen für Führungsnachwuchskräfte liegen nur noch 132 Unternehmen zu Grunde.

für Westdeutschland insgesamt. Angesichts der vergleichsweise geringen Fallzahl, dies gilt insbesondere für die Unternehmen mit Sitz in Nordrhein-Westfalen, sollten diese Unterschiede nicht überbewertet werden.

### **4.3 Multivariates Modell: Einflussfaktoren auf den Frauenanteil an den Neubesetzungen im Führungskräftebereich**

In Analogie zu dem Frauenanteil an den Führungskräften soll im Folgenden mit Hilfe eines linearen Regressionsmodells der Einfluss interessierender Merkmale auf den Frauenanteil an den Neubesetzungen im Führungskräftebereich isoliert werden.<sup>22</sup> In das Modell wurden die selben erklärenden Variablen aufgenommen wie in das Modell zum Frauenanteil an den Führungskräften, schließlich unterscheiden sich die jeweils zu erklärenden Variablen nur geringfügig. Insofern wäre auch zu erwarten, dass die Modelle zu sehr ähnlichen, wenn nicht gleichen Ergebnissen führen. Wie Tabelle 17 dokumentiert, ist dies aber nur eingeschränkt der Fall.

Bevor auf diese Diskrepanzen eingegangen wird, zunächst jedoch ein kurzer Blick auf die Ergebnisse des Schätzmodells. Der Frauenanteil an allen abhängig Beschäftigten eines Unternehmens (ohne Führungskräfte und Auszubildende) hat (wiederum) den stärksten Einfluss auf den Frauenanteil an den Neubesetzungen im Führungskräftebereich. Auch hier gilt: Je höher der Frauenanteil an den abhängig Beschäftigten ist, desto höher ist unter sonst gleichen Umständen der Frauenanteil an den Neubesetzungen im Führungskräftebereich.

Wie bereits in der bivariaten Analyse ergibt sich ein statistisch signifikanter Brancheneinfluss. Unternehmen, die ihre Dienstleistungen überwiegend Personen und Haushalten anbieten, sowie Unternehmen sonstiger Wirtschaftsbereiche weisen unter sonst gleichen Bedingungen einen höheren Frauenanteil an den Neubesetzungen im Führungskräftebereich auf als Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes.

---

<sup>22</sup> Um eine ausreichend große Fallzahl zu erreichen, wurden die Neubesetzungen von Stellen für Führungs- und für Führungsnachwuchskräfte zusammengefasst.

Tabelle 17: Einflussfaktoren auf den Frauenanteil an den Neubesetzungen im Führungskräftebereich in %

	Frauenanteil an den Neueinstellungen im Führungskräftebereich
	Standardisiertes Beta
Unternehmensziel: ausgewogener Anteil von Frauen und Männern auf allen Hierarchieebenen <sup>◇</sup>	-0,077
Frauen in Führungspositionen sind	
... ein Ausdruck von Modernität (Fortschrittlichkeit) nach innen und außen <sup>°</sup>	0,016
... eine wichtige Ergänzung des Führungskräftepotenzials <sup>°</sup>	0,125
... eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit <sup>°</sup>	0,067
... notwendig, um die Arbeits- und Führungskultur zu verändern <sup>°</sup>	0,001
... unverzichtbar für den Unternehmenserfolg <sup>°</sup>	-0,252**
... kein wesentlicher Vorteil gegenüber rein männlichen Führungsteams <sup>°</sup>	0,121
Freiwillige Regelungen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Führungskräften	0,001
Maßnahmen zur Unterstützung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften	0,128*
<i>Kontrollvariablen:</i>	
<i>Branchendummies (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)</i>	
Bau	-0,034
Einzelhandel	0,009
Großhandel	0,014
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-0,015
Unternehmensnahe Dienstleistungen	0,061
Haushaltsnahe Dienstleistungen	0,211**
Sonstige	0,127*
<i>Personalpolitische Charakteristika</i>	
Frauenanteil an Arbeiter/innen, Angestellten und Spezialist/innen	0,285***
Voraussichtliche Entwicklung der Zahl der Führungskräfte in den nächsten fünf Jahren <sup>◇</sup>	-0,011
Voraussichtliche Entwicklung des Frauenanteils an den Führungskräften in den nächsten fünf Jahren <sup>◇</sup>	0,052
Vergütung der Führungskräfte im Branchendurchschnitt <sup>▲</sup>	0,048
Übliche wöchentliche Arbeitszeit der Führungskräfte im Branchendurchschnitt <sup>▲</sup>	-0,055
Betriebsrat vorhanden	-0,019

Fortsetzung

Fortsetzung Tabelle 17

	Frauenanteil an den Neueinstellungen im Führungskräftebereich <sup>a)</sup>
	Standardisiertes Beta
<i>Unternehmenscharakteristika</i>	
Inhabergeführtes Unternehmen	-0,064
Eintrag ins Handelsregister	-0,112
Eintrag in der Handwerksrolle	-0,107
Freie Berufe	-0,070
Beschäftigte (log.)	-0,153*
Unternehmensalter (log.)	0,008
Neue Bundesländer	0,034
Voraussichtliche Umsatzentwicklung in den nächsten drei Jahren <sup>◇</sup>	-0,061

© IfM Bonn

\* Signifikanzniveau 0,05; \*\* Signifikanzniveau 0,01; \*\*\* Signifikanzniveau 0,001

◇ 1 = keine Bedeutung, 5 = sehr große Bedeutung

° 1 = stimme ich zu, 5 = stimme ich nicht zu

◇ 1 = stark fallen, 5 = stark steigen

▲ 1 = deutlich unter, 5 deutlich über dem Branchendurchschnitt

251 von 406 Fällen; R<sup>2</sup>: 0,402, korrigiertes R<sup>2</sup>: 0,320

Im Gegensatz zur bivariaten Analyse hat die Unternehmensgröße in der multivariaten Analyse einen Einfluss auf den Frauenanteil an den Neubesetzungen im Führungskräftebereich. Demnach nimmt der Frauenanteil mit zunehmender Unternehmensgröße ab. Kleinere Unternehmen - wenn sie denn überhaupt Positionen im Führungskräftebereich neu besetzt haben - berücksichtigen demnach relativ gesehen mehr Frauen bei der Neubesetzung von Positionen im Führungskräftebereich als große Unternehmen.

Wie bereits im Hinblick auf den Frauenanteil an den Führungskräften hat die Bedeutung des Unternehmensziels "ausgewogener Anteil von Frauen und Männern auf allen Hierarchieebenen" unter sonst gleichen Bedingungen keinen signifikanten Einfluss auf den Frauenanteil an den Neubesetzungen im Führungskräftebereich. Ob ein Unternehmen seinen Führungskräften freiwillig Regelungen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbietet, hat im betrachteten Zusammenhang ebenfalls keinen signifikanten Einfluss. Anders hingegen, wenn ein Unternehmen seinen Führungs- und Führungsnachwuchskräften Maßnahmen zur Unterstützung in ihrer beruflichen

Entwicklung anbietet. Unternehmen, die solche Angebote bereit halten, weisen unter sonst gleichen Umständen einen höheren Frauenanteil an den neu besetzten Führungspositionen auf als Unternehmen ohne solche Maßnahmen.

Die Haltung eines Unternehmens gegenüber Frauen in Führungspositionen hat mit einer Ausnahme keinen Einfluss auf den Frauenanteil an den Neubesetzungen im Führungskräftebereich. Wie im Modell zum Frauenanteil an den Führungskräften übt auch hier die Aussage "Frauen in Führungspositionen sind unverzichtbar für den Unternehmenserfolg" einen signifikanten Einfluss aus. Je mehr ein Unternehmen dieser Aussage zustimmt, desto höher ist unter sonst gleichen Bedingungen der Frauenanteil an den Neubesetzungen im Führungskräftebereich.

Wie bereits angedeutet, bestehen zwischen den Schätzergebnissen zum Frauenanteil an den Führungskräften und dem an den Neubesetzungen im Führungskräftebereich neben den Übereinstimmungen auch einige Unterschiede. So sind in dem Regressionsmodell zum Frauenanteil an den Neubesetzungen im Führungskräftebereich folgende Variablen nicht signifikant: "Frauen in Führungspositionen sind notwendig, um die Arbeits- und Führungskultur zu verändern", die Branchen-Dummys Einzelhandel und unternehmensnahe Dienstleistungen sowie die voraussichtliche Entwicklung des Frauenanteils an den Führungskräften in den nächsten fünf Jahren. Im Vergleich zum Regressionsmodell zum Frauenanteil an den Führungskräften erweisen sich die Variable "Maßnahmen zur Unterstützung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften in ihrer beruflichen Entwicklung" sowie die Unternehmensgröße zusätzlich als signifikant.

Diese Diskrepanzen sind weniger inhaltlich zu erklären, als vermutlich vielmehr darauf zurückzuführen, dass in das hier betrachtete Regressionsmodell nur eine Teilgruppe der Unternehmen eingegangen ist, nämlich diejenigen Unternehmen, die in dem in Rede stehenden Zeitraum Führungskräftepositionen neu besetzt haben.<sup>23</sup> Offenbar unterscheidet sich diese Teilgruppe in einigen Faktoren systematisch von der Gruppe der Unternehmen, die keine Neueinstellungen im Führungskräftebereich seit Jahresbeginn 2004 vorgenommen haben. Wegen des positiven Zusammenhangs zwischen der Unternehmensgröße und der Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen Neueinstellungen in welchem Bereich auch immer vornimmt, sind vor allem kleine und mittlere Un-

---

<sup>23</sup> Für die übrigen Unternehmen kann naturgemäß kein Frauenanteil an den Neueinstellungen berechnet werden.

ternehmen aus der Analyse herausgefallen. Dies wiederum hat Auswirkungen auf die Branchenstruktur der verbleibenden Unternehmen, aber auch auf weitere von der Unternehmensgröße beeinflusste Charakteristika.

## **5. Betriebliche Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte**

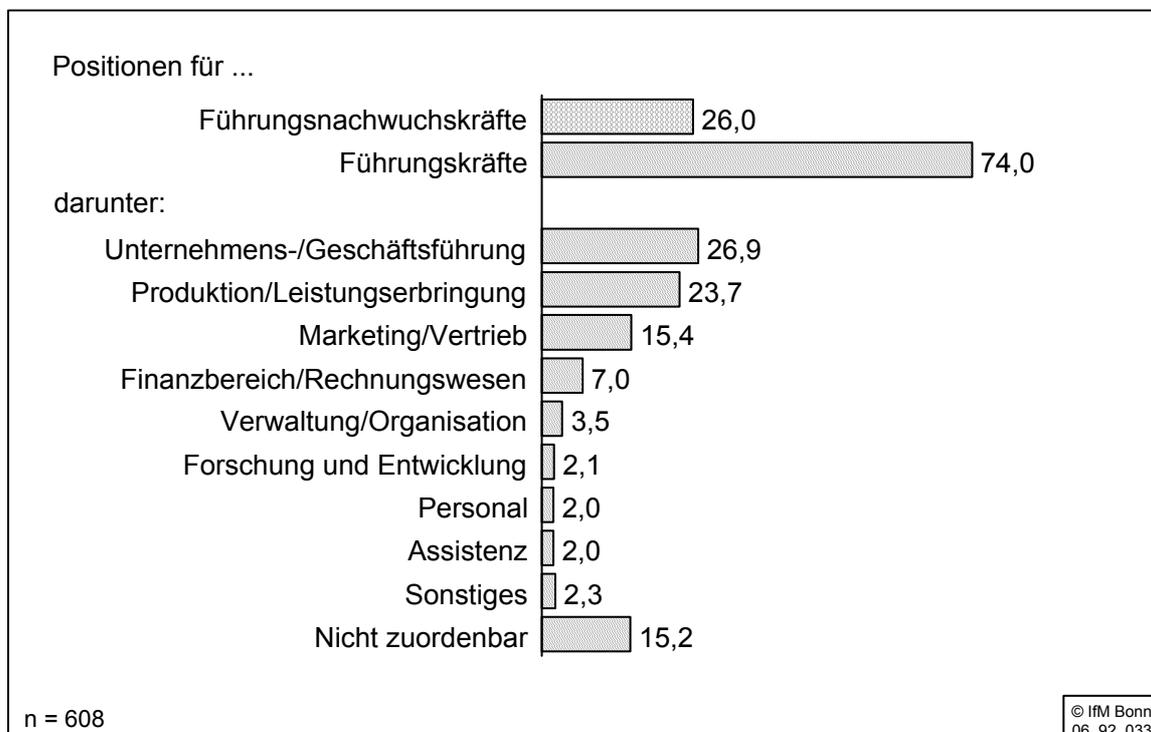
Die bisherigen Analysen haben abermals deutlich gezeigt, dass Frauen in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert sind. Zwar liegt der Frauenanteil an den neu besetzten Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte über dem an allen Führungskräften, gleichwohl ist dieser weiterhin deutlich niedriger als der Frauenanteil an allen abhängig Beschäftigten. Die in Kapitel 3 und 4 vorgenommenen Analysen haben einige Faktoren isolieren können, die den Frauenanteil an den Führungskräften signifikant beeinflussen. Aufschluss darüber, warum der Frauenanteil an den Führungskräften vergleichsweise niedrig ist, konnten diese Analysen allerdings nur eingeschränkt geben. Dieser Frage soll deshalb im Folgenden näher nachgegangen werden. Der Fokus richtet sich dabei auf die betrieblichen Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Führungspositionen. Es soll geklärt werden, ob diesen Entscheidungsprozessen Mechanismen inne wohnen, die zu einer Benachteiligung von Bewerberinnen führen und damit eine der Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen sind. Mit anderen Worten stehen also die Einstellungs- und Beförderungspraktiken der Unternehmen (vgl. Übersicht 1) im Zentrum der folgenden Analysen. Im Einzelnen werden dabei die von den Unternehmen eingesetzten Rekrutierungs- und Auswahlverfahren, die an Führungskräfte gestellten Anforderungen sowie die an den Entscheidungsprozessen beteiligten Personen in den Blick genommen. In den Kapiteln 5.1 bis 5.7 erfolgt die Analyse mittels deskriptiver Verfahren, während sie in Kapitel 5.8 mittels multivariater Verfahren vorgenommen wird.

### **5.1 Die zu besetzenden Positionen**

Um eine möglichst große Zahl an Entscheidungsprozessen analysieren zu können, wurden die Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten (anders als die mittelständischen Unternehmen) gebeten, nicht nur eine, sondern möglichst drei ausgewählte Einstellungs- bzw. Beförderungsentscheidungen zu beschreiben. Allerdings haben weder alle mittelständischen noch alle Großunternehmen diesen Fragenkomplex vollständig ausgefüllt, so dass schließlich Antworten zu insgesamt 608 Entscheidungsprozessen vorliegen. Dabei handelt es sich in 450 Fällen um Positionen für Führungskräfte und in 158 Fällen um Positionen für Führungsnachwuchskräfte. Rund drei Viertel aller beschriebenen Entscheidungsprozesse beziehen sich damit auf zu besetzende Positionen für Führungskräfte (vgl. Abbildung 11).

Die Befragten haben die Bezeichnung der besetzten Führungspositionen angegeben. Anhand dieser Bezeichnungen sind die Stellen Kategorien zugeordnet worden. Am praktikabelsten erwies sich eine Kategorisierung anhand von betrieblichen Funktionsbereichen. Gut ein Viertel der beschriebenen Stellenbesetzungsprozesse bezieht sich auf Führungspositionen in der Unternehmens- bzw. Geschäftsführung. Ein knappes Viertel der beschriebenen Entscheidungsprozesse war auf Führungspositionen im Bereich Produktion/Leistungserbringung einschließlich Einkauf ausgerichtet, weitere rund 15 % auf Führungspositionen im Bereich Marketing und Vertrieb. Etwa jede siebte Stellenbezeichnung war so ungenau, dass sie nicht ohne Weiteres einer Kategorie zugeordnet werden konnte.

Abbildung 11: Art der zu besetzenden Positionen, in %



Quelle: Gewichteter Datensatz

Für die Validität der nachfolgenden Analysen ist es wichtig, dass es sich bei den von den Befragten beschriebenen Entscheidungsprozessen um zufällig ausgewählte handelt. Um dies zu erreichen, wurden die Befragten aufgefordert, sich die letzte Besetzung einer Führungsposition bzw. die letzte Einstellung einer Führungsnachwuchskraft bei der Beantwortung der Fragen vor Augen zu führen. Inwieweit hat dieses Vorgehen zum gewünschten Ziel geführt? Ruft man sich noch einmal in Erinnerung, wie sich die neu besetzten Positio-

nen im Führungskräftebereich seit Jahresbeginn 2004 auf die Funktionsbereiche verteilen (vgl. Tabelle 15) und vergleicht die Anteilswerte mit der in Abbildung 11 wiedergegebenen Verteilung, so werden einige Abweichungen sichtbar: Stark überrepräsentiert sind Stellenbesetzungsprozesse in den Bereichen Unternehmens-/Geschäftsführung und Verwaltung/Organisation, Stellenbesetzungsprozesse in den anderen Funktionsbereichen sind folglich unterrepräsentiert. Diese Abweichungen sind möglicherweise teils darauf zurückzuführen, dass ein nicht unerheblicher Teil der beschriebenen Stellenbesetzungsprozesse vor dem Jahr 2004 stattgefunden hat.<sup>24</sup> Dass Stellenbesetzungen gerade in den beiden genannten Funktionsbereichen häufiger beschrieben wurden als es ihrer Bedeutung im allgemeinen Einstellungsgeschehen entspricht, deutet allerdings darauf hin, dass die Adressierung der Fragebogen an die Geschäftsführer/innen der Unternehmen dazu geführt hat, dass einige der Adressaten Stellenbesetzungen ausgewählt haben, mit denen sie persönlich in stärkerem Maße verbunden waren - nämlich solche in ihrem konkreten Arbeitsbereich - und nicht tatsächlich die letzte im Unternehmen vorgenommene.

Das Ziel zufällig ausgewählter Stellenbesetzungsprozesse konnte demnach nicht vollständig erreicht werden. Da aber der Anteil der mit Frauen besetzten Stellen in den beschriebenen Besetzungsverfahren niedriger ist als der Frauenanteil an den neu besetzten Stellen seit Beginn des Jahres 2004 (siehe Kapitel 5.6), deutet nichts darauf hin, dass die Befragten angesichts des Untersuchungshintergrunds bewusst Stellenbesetzungsprozesse beschrieben hätten, in denen am Ende Kandidatinnen ausgewählt wurden. Alles in allem dürften die vorliegenden Daten demnach als valide betrachtet werden.

## **5.2 Anforderungen an Führungs- und Führungsnachwuchskräfte**

### **5.2.1 Allgemeine Anforderungen**

Als eine Ursache für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen wird in der Literatur das Wirken von Geschlechterstereotypen im Auswahl- und Beförderungsprozess diskutiert (vgl. u.a. Schein 1973, 1975, Heilman 1983, Powell 1999). Einer allgemeinen Definition zufolge sind Stereotype „shared beliefs about person attributes, usually personality traits, but often also behaviors, of a group of people“ (Leyens u.a. 1994, S. 11). Geschlechterstereotype sind demnach eine Reihe von Eigenschaften und/oder Verhaltensweisen, die

---

<sup>24</sup> Dies gilt für die rund 44 % der Unternehmen, die seit Beginn des Jahres 2004 keine Stellenbesetzungen im Führungskräftebereich vorgenommen haben.

einzelnen Frauen oder Männern zugeschrieben werden, weil sie der Gruppe der Frauen oder der Männer angehören. Stereotype stellen (vereinfachende) Verallgemeinerungen dar, die weder wahr noch falsch noch neutral sind (vgl. u.a. Williams/Best 1982). Sie dienen der Orientierung in einer (zu) komplexen Umwelt.

Die Stereotype von Frauen und Männern unterscheiden sich deutlich; häufig werden Frauen und Männer als einander gegenüberliegende Pole beschrieben. Darüber hinaus sind die Eigenschaften, die jeweils mit Frauen und Männern verbunden werden, unterschiedlich wünschenswert, wobei die Männern zugeschriebenen höher bewertet werden. Die erhobenen Geschlechterstereotype sind weitgehend unabhängig vom Geschlecht der befragten Personen (vgl. Heilman 1983).

Geschlechterstereotypen können verschiedene Auswirkungen im Auswahlprozess zugeschrieben werden. Erstens tragen sie zu einer „Geschlechtsetikettierung“ von Berufen und Tätigkeiten als Frauen- bzw. Männerarbeit bei. US-amerikanische wie auch deutsche empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass gute Manager/innen in den Augen der Befragten vornehmlich männliche Charakteristika besitzen, die traditionellerweise mit Männern assoziiert werden (vgl. Powell/Butterfield 1979, 1989, Rustemeyer/Thrien 1989). Führungstätigkeiten gelten demnach - auch heute noch (vgl. Powell u.a. 2002) - ohne Frage als männlich.

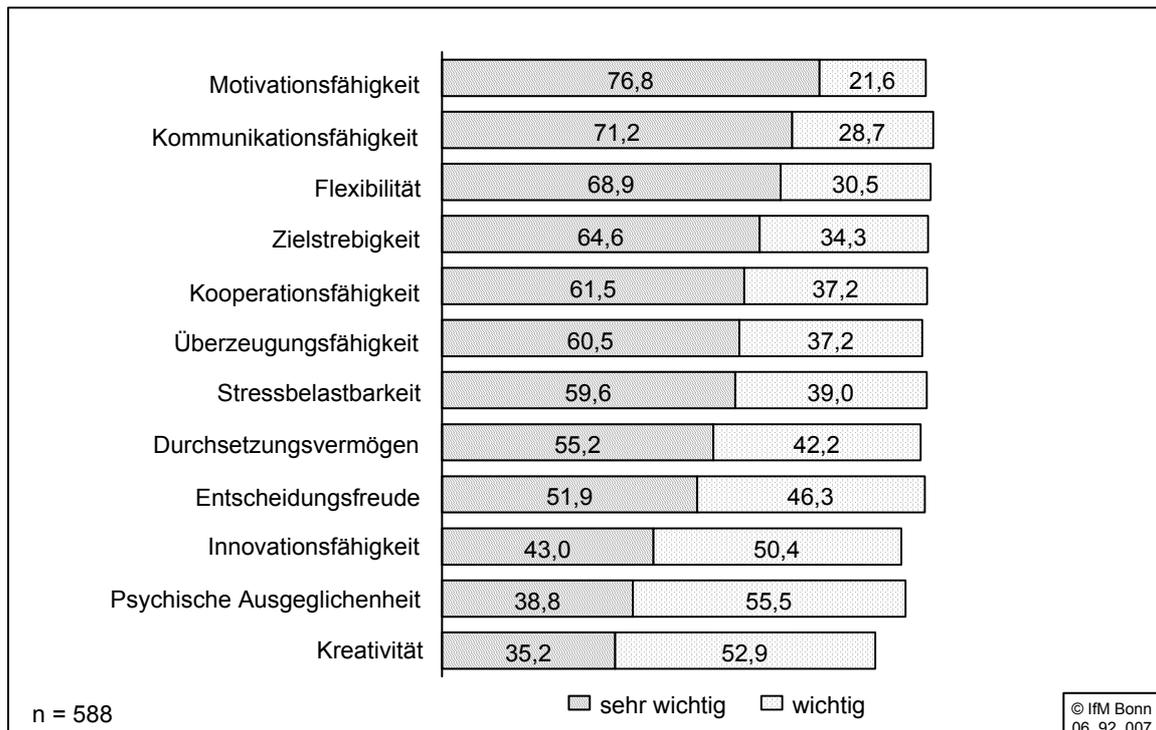
Diese Geschlechtsetikettierung spiegelt (zweitens) die Überzeugungen (auch) von Arbeitgebern wider, dass bestimmte Beschäftigungen bestimmte Merkmale erfordern, die Charakteristika des einen oder des anderen Geschlechts sind. Wenn also Entscheidungsträger davon überzeugt sind, dass bestimmte männliche Charakteristika für die gute Ausübung einer Führungsrolle erforderlich sind und dass Männer in stärkerem Maße über diese Merkmale verfügen als Frauen, dann ist es wahrscheinlicher, dass sie einen Mann anstelle einer gleich qualifizierten Frau für eine offene Führungsposition auswählen (vgl. Heilman 1995).

Und diese Geschlechtsetikettierung beeinflusst (drittens) die Berufs(wahl)entscheidung von Männern und Frauen insofern, als diese jeweils solche Berufe/Beschäftigungen wählen, die ihrem Geschlecht angemessen erscheinen (vgl. u.a. Powell/Butterfield 1979).

Um zu überprüfen, welche Bedeutung Geschlechterstereotypen bei der Besetzung der untersuchten Entscheidungsprozesse zukommt, wurde den Befragten ein Katalog von Eigenschaften vorgelegt, die Führungskräfte, unabhängig von einer konkreten Position, generell erfüllen sollten, um ihre Aufgabe zufrieden stellend erledigen zu können. Die Befragten waren aufgefordert anzugeben, welche Bedeutung sie diesen Eigenschaften beimessen und ob diese Eigenschaften eher bei männlichen oder eher bei weiblichen Beschäftigten ausgeprägt sind.

Zunächst zur Bedeutung dieser allgemeinen Anforderungen: Mit Blick auf Abbildung 12 zeigt sich, dass die vorgegebenen Eigenschaften von der weit überwiegenden Mehrheit der befragten Unternehmen als wichtig eingestuft werden. Von herausragender Bedeutung sind die Motivationsfähigkeit, die Kommunikationsfähigkeit und die Flexibilität, von deutlich weniger Unternehmen werden die Innovationsfähigkeit, psychische Ausgeglichenheit und Kreativität als sehr wichtig eingestuft.

Abbildung 12: Bedeutung allgemeiner Anforderungen an Führungskräfte, in % der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten



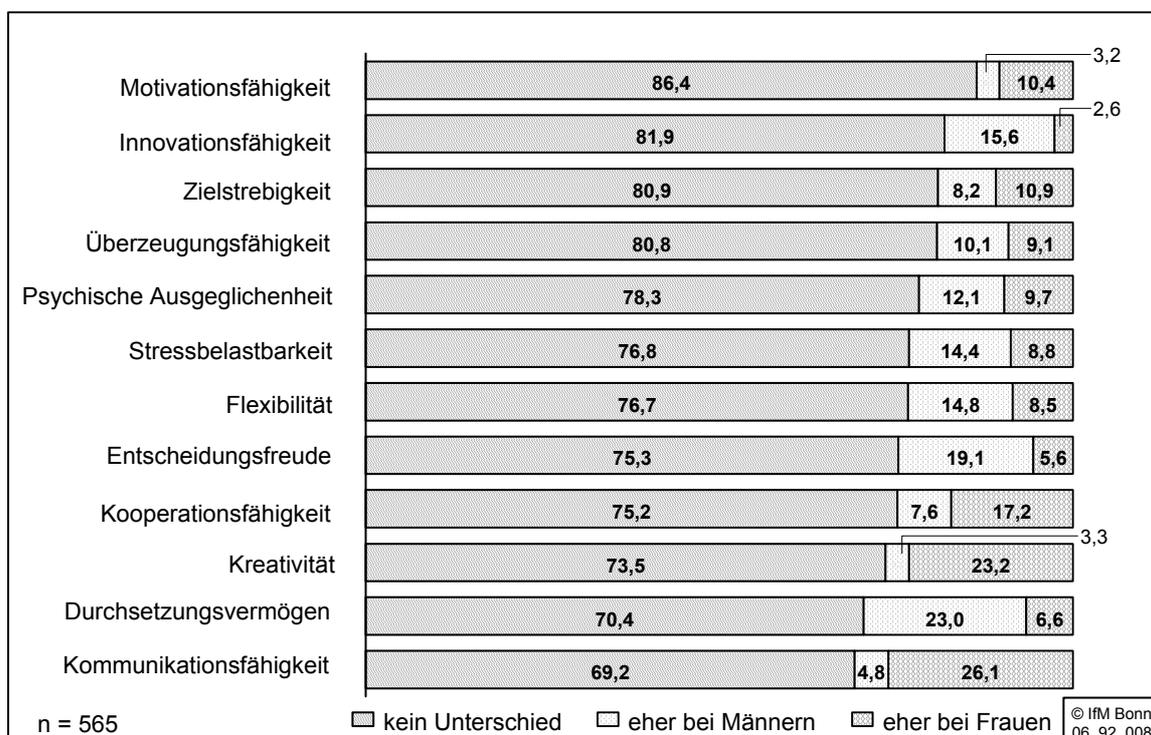
Quelle: Gewichteter Datensatz

Eine Analyse nach dem Geschlecht der Befragten zeigt, dass Frauen alle vorgegebenen Eigenschaften im Durchschnitt als wichtiger erachten als Männer.

Mit Ausnahme der Eigenschaften Motivationsfähigkeit, Zielstrebigkeit und Kreativität sind diese Unterschiede statistisch signifikant.

Abbildung 13 gibt Auskunft darüber, in welchem Ausmaß die genannten Eigenschaften als geschlechtstypisch wahrgenommen werden. Auffällig ist, dass jede der abgefragten Eigenschaften von der überwiegenden Mehrheit der Befragten als bei beiden Geschlechtern gleichermaßen ausgeprägt beurteilt wird. Die Eigenschaft, die am wenigsten häufig als geschlechtsneutral bewertet wird - Kommunikationsfähigkeit -, erhält dieses Urteil noch von 69,2 % der Befragten. Vor diesem Hintergrund fällt es schwer, von geschlechtstypischen Eigenschaften zu sprechen. Am ehesten lässt sich dieses noch von der Kommunikationsfähigkeit, der Kreativität und der Kooperationsfähigkeit behaupten, die 26,1 %, 23,2 % bzw. 17,2 % der Befragten eher bei weiblichen Beschäftigten ausgeprägt sehen. Umgekehrt halten 23,0 % der Befragten das Durchsetzungsvermögen, 19,1 % die Entscheidungsfreude und 15,6 % die Innovationsfähigkeit eher bei männlichen Beschäftigten für ausgeprägt.

Abbildung 13: Zuschreibung von Eigenschaften an Beschäftigte weiblichen bzw. männlichen Geschlechts, in % der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten

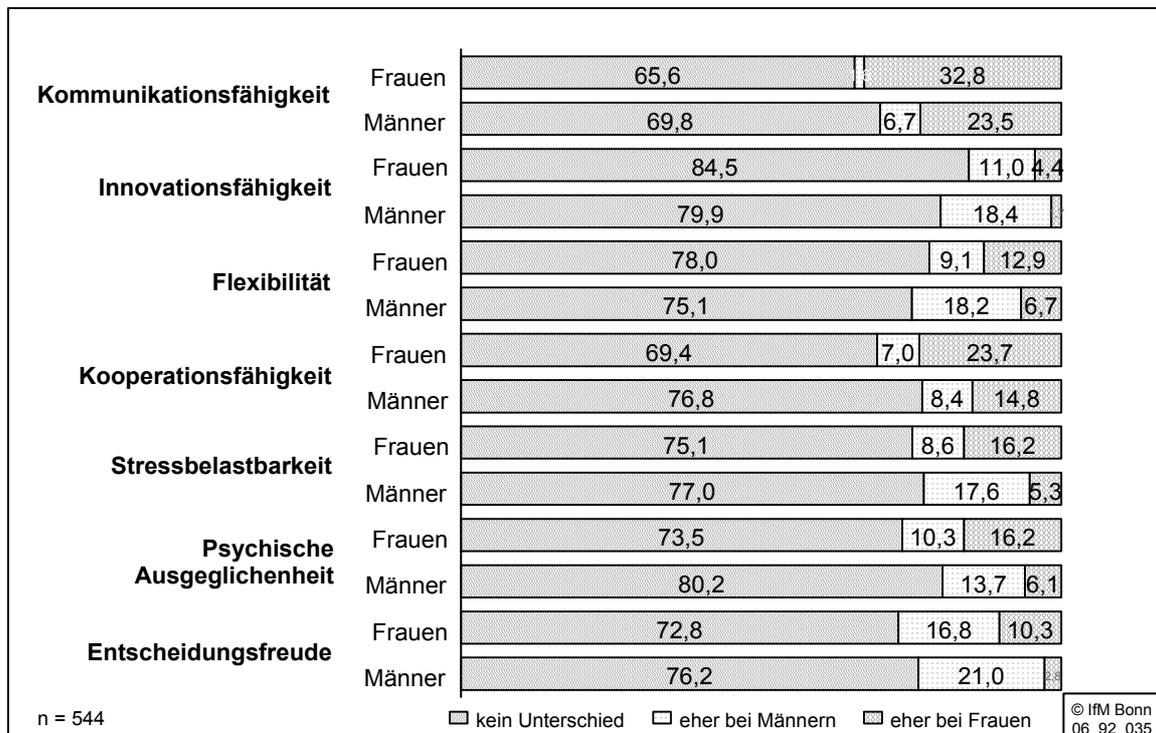


Quelle: Gewichteter Datensatz

Inwieweit das Phänomen der sozialen Erwünschtheit eine Rolle bei der Beantwortung dieser Frage gespielt hat, kann nicht abschließend geklärt werden. Angesichts des Wandels der betrieblichen Wirklichkeit, d.h. des Anstiegs des Frauenanteils an den Positionen auf der mittleren und höheren Führungsebene, ist es allerdings plausibel anzunehmen, dass die Geschlechtstypisierung im Zeitablauf abgenommen hat (vgl. auch Powell u.a. 2002). Konkrete Erfahrungen mit Frauen und Männern in Führungspositionen könnten also grundsätzlich von den Befragten gehaltene Geschlechterstereotype so weit abgeschwächt haben, dass sie zu den in Abbildung 14 wiedergegebenen Einschätzungen geführt haben. Empirische Untersuchungen, die diese Vermutung belegen, liegen allerdings nicht vor.

Die Einschätzung, ob eine Eigenschaft eher bei Frauen oder eher bei Männern ausgeprägt ist, wird teils auch vom Geschlecht der Befragten beeinflusst. Statistisch signifikante Unterschiede bestehen bei den Eigenschaften Kommunikationsfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Flexibilität, Kooperationsfähigkeit, Stressbelastbarkeit, psychische Ausgeglichenheit sowie Entscheidungsfreude. Ein durchgängiges Muster ist allerdings nicht zu erkennen (vgl. Abbildung 14). Die Merkmale Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit werden sowohl von männlichen als auch von weiblichen Befragten häufiger eher bei Frauen ausgeprägt wahrgenommen, wenngleich diese Tendenz bei weiblichen Befragten nochmals stärker ausgeprägt ist als bei männlichen Befragten. Umgekehrtes gilt für die Merkmale Innovationsfähigkeit und Entscheidungsfreude. Und schließlich sehen Männer bei den Merkmalen Flexibilität, Stressbelastbarkeit und psychische Ausgeglichenheit häufiger eher bei Männern ausgeprägt, während Frauen das selbe Merkmal häufiger eher bei Frauen ausgeprägt sehen - immer vor dem Hintergrund, dass die weit überwiegende Mehrheit der befragten Frauen und Männer keine geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Ausprägung der vorgegebenen Eigenschaften erkennen.

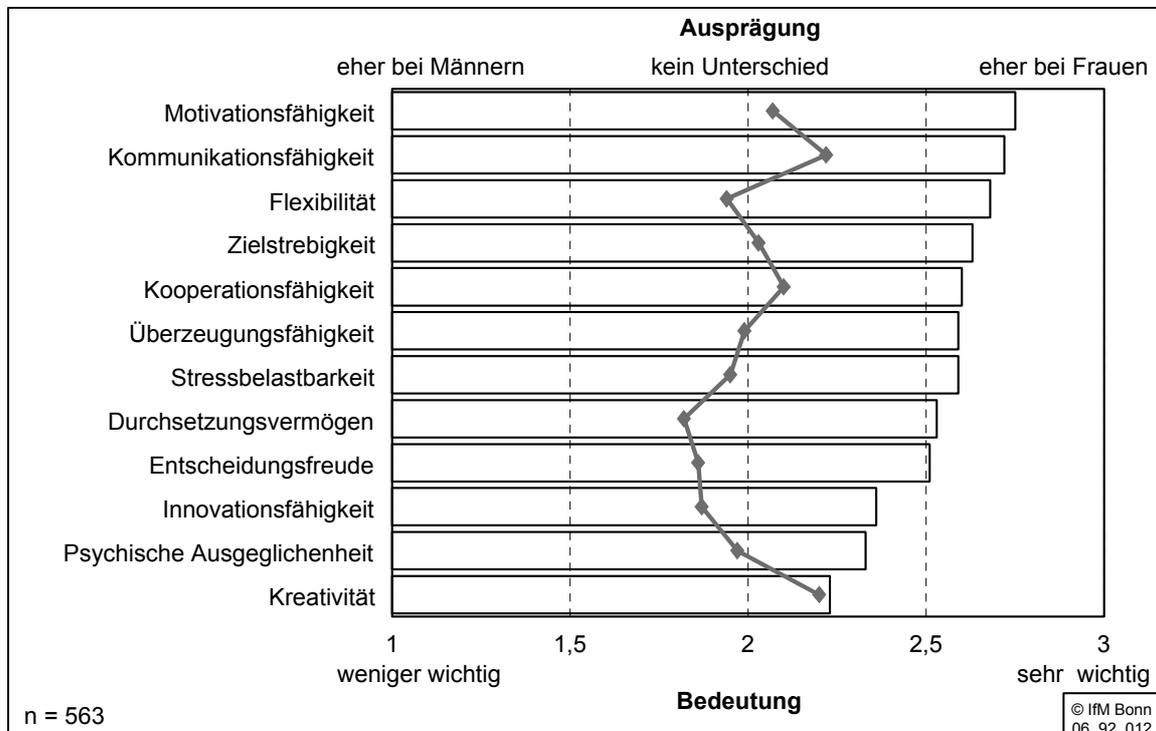
Abbildung 14: Zuschreibung von Eigenschaften an Beschäftigte weiblichen bzw. männlichen Geschlechts nach Geschlecht der Befragten, in % der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten



Quelle: Gewichteter Datensatz

Da Frauen zugeschriebene Eigenschaften im Allgemeinen geringer bewertet werden als Männern zugeschriebene, stellt sich die Frage, ob die Befragten die bedeutsameren Anforderungen an Führungskräfte in der Tendenz häufiger bei Frauen oder häufiger bei Männern ausgeprägt sehen. Wie aus Abbildung 15 hervorgeht, besteht kein Zusammenhang zwischen der Bedeutung der einzelnen Merkmale und der Zuschreibung des jeweiligen Merkmals an ein Geschlecht. Dies überrascht angesichts der schwach ausgeprägten Unterschiede hinsichtlich Bedeutung und Geschlechtstypik wenig. Auf jeden Fall lässt sich festhalten, dass zwei der drei der eher bei Frauen ausgeprägten Merkmale in der Bedeutungsrangfolge vor den eher bei Männern ausgeprägten Merkmalen liegen, dass also die vermeintlich eher weiblichen Eigenschaften nicht die bedeutungsarmen Eigenschaften sind.

Abbildung 15: Bedeutung allgemeiner Anforderungen an Führungskräfte sowie Zuschreibung von Eigenschaften an Beschäftigte weiblichen bzw. männlichen Geschlechts (Mittelwerte: 1 = weniger wichtig, 3 = sehr wichtig bzw. 1 = eher bei Männern ausgeprägt, 2 = kein Unterschied, 3 = eher bei Frauen ausgeprägt)



Quelle: Gewichteter Datensatz

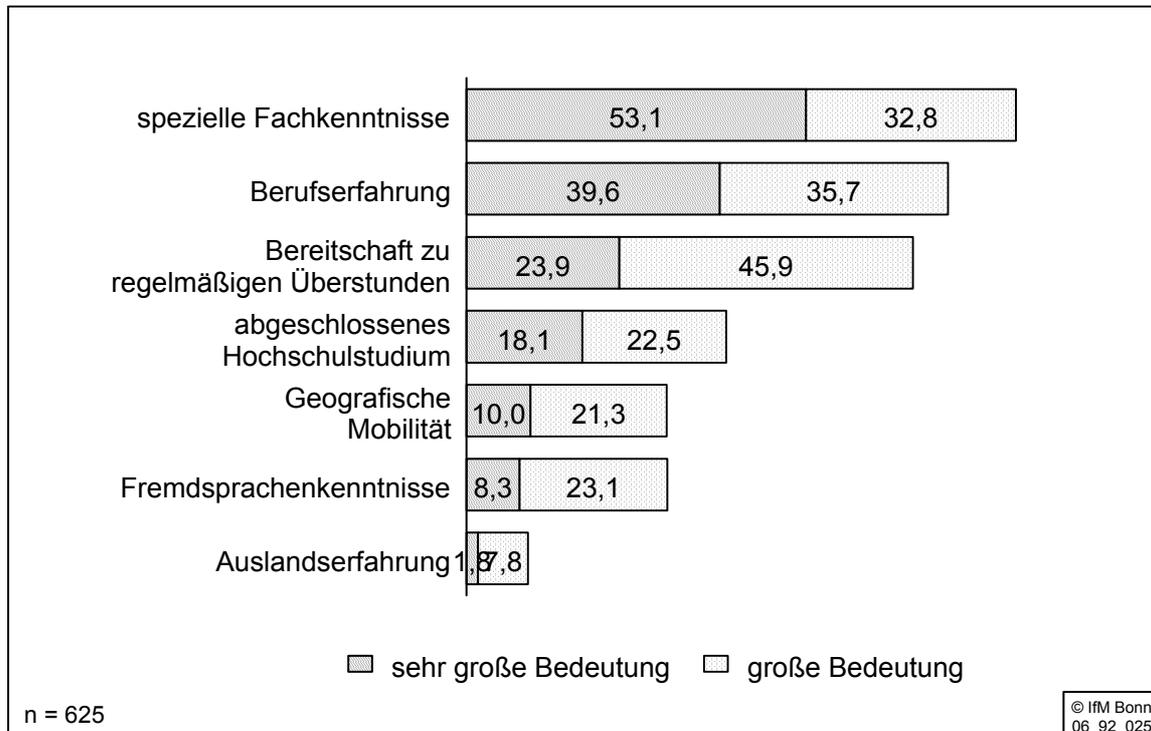
Die bisher vorgestellten Befunde liefern keine Hinweise darauf, dass Geschlechtsstereotypen ein besonderer Einfluss bei der Besetzung von Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte zukommen könnte. Ob dies tatsächlich der Fall ist, wird mittels multivariater Analyseverfahren in Kapitel 5.8 überprüft.

## 5.2.2 Stellenspezifische Anforderungen

Neben den allgemeinen Anforderungen an eine Führungskraft sind mit den jeweils zu besetzenden Positionen noch weitere - stellenspezifische - Anforderungen verbunden. Zwar erlaubt die konkrete Fragestellung nur bedingt eine stellenübergreifende Betrachtung, gleichwohl zeigt sich, dass unabhängig von der konkret betrachteten Position bestimmte Anforderungen bei einer größeren Anzahl von Führungspositionen bedeutsam sind. Dies gilt, wie Abbildung 16 zu entnehmen ist, insbesondere für "spezielle Fachkenntnisse" und "Berufser-

fahrung". "Auslandserfahrung" und "Fremdsprachenkenntnisse" hingegen sind nur für eine kleinere Anzahl von Führungspositionen von Bedeutung.<sup>25</sup>

Abbildung 16: Bedeutung stellenspezifischer Anforderungen an Führungs- und Führungsnachwuchskräfte, in % der zu besetzenden Stellen



Quelle: Gewichteter Datensatz

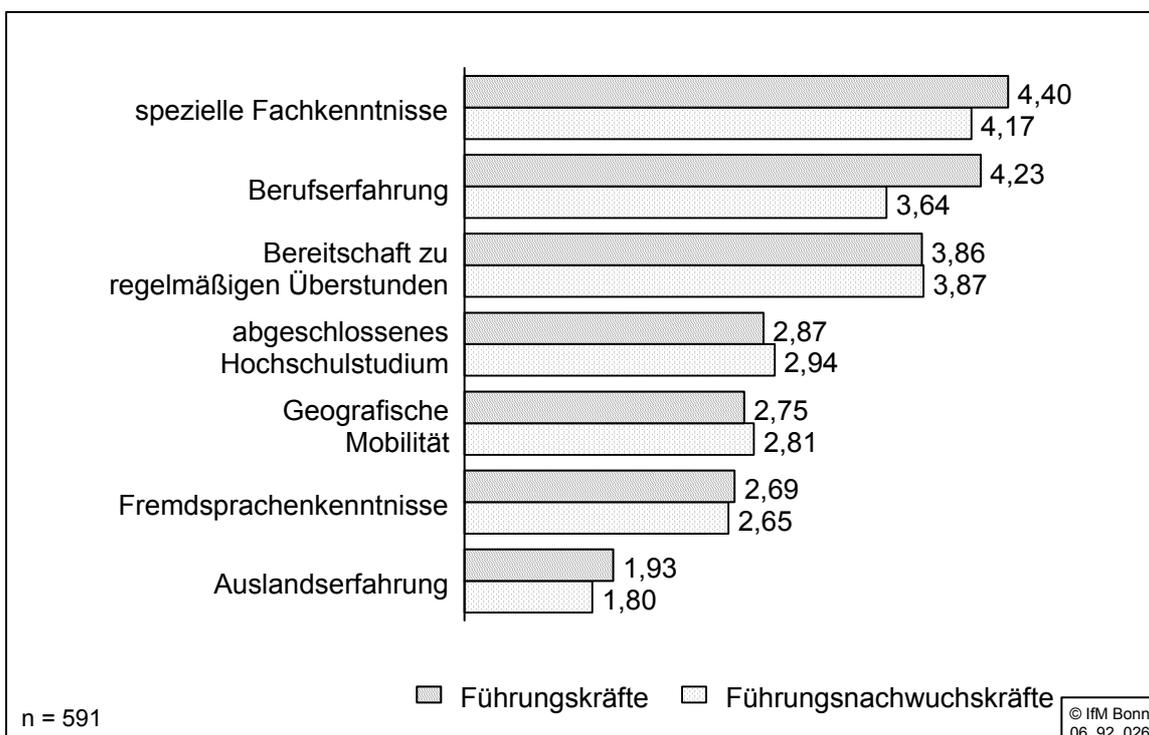
Diese Aussagen gelten für Positionen für Führungs- wie Führungsnachwuchskräfte gleichermaßen, allerdings kommt den Anforderungen "spezielle Fachkenntnisse" und "Berufserfahrung" bei Positionen für Führungskräfte nicht unerwartet eine signifikant höhere Bedeutung zu als bei Positionen für Führungsnachwuchskräfte (vgl. Abbildung 17).<sup>26</sup> Werden die Positionen für Füh-

<sup>25</sup> Die Unternehmen waren zudem aufgefordert, die vorgegebenen Anforderungen gemäß ihrer Bedeutung in eine Rangfolge zu bringen. Dieser Aufforderung sind viele Unternehmen bedauerlicherweise nicht nachgekommen. Wegen der vergleichsweise geringen Fallzahlen werden die entsprechenden Ergebnisse nur am Rande dokumentiert, zumal sie sich allenfalls geringfügig von jenen unterscheiden, die sich aufgrund der anderen Bedeutungsmessung ergeben. So ergibt sich im Durchschnitt der Unternehmen die selbe Rangfolge der stellenspezifischen Anforderungen, wie sie aus Abbildung 16 ablesbar ist.

<sup>26</sup> Eine Analyse der Rangfolge der betrachteten Anforderungen bestätigt diese Aussagen, wobei allerdings lediglich ein signifikanter Unterschied zwischen Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte bei der Anforderung "Berufserfahrung" besteht. Sie nimmt im Durchschnitt einen höheren Rang bei den Positionen für Führungskräfte als bei den Positionen für Führungsnachwuchskräfte ein.

rungskräfte allerdings weiter differenziert, bestehen keine statistisch signifikanten Unterschiede mehr zwischen den Positionen für Führungsnachwuchskräfte und denen für Führungskräfte im Hinblick auf die Anforderung "spezielle Fachkenntnisse" (vgl. Tabelle 18). Was die Anforderung "Berufserfahrung" betrifft, bestehen die Unterschiede nur zwischen Positionen für Führungsnachwuchskräfte und Positionen in der Unternehmens-/Geschäftsführung, der Produktion/Leistungserbringung einschließlich Einkauf und dem Marketing/Vertrieb.

Abbildung 17: Bedeutung stellenspezifischer Anforderungen nach Position für Führungs- oder Führungsnachwuchskraft, Mittelwerte (1 = keine Bedeutung, 5 = sehr große Bedeutung)



Quelle: Gewichteter Datensatz

Darüber hinaus zeigen sich Unterschiede in der Bedeutung der Anforderungen "Fremdsprachenkenntnisse" und "Auslandserfahrung", wobei entsprechende statistische Tests bei der Anforderung "Auslandserfahrung" nicht anzeigen, zwischen welchen Positionen die Unterschiede bestehen. Fremdsprachenkenntnisse sind bedeutsamer für Führungspositionen in der Forschung und Entwicklung sowie im Marketing/Vertrieb als in der Unternehmens-/Geschäftsführung, für Führungspositionen in der Forschung und Entwicklung als in der Produktion/Leistungserbringung einschließlich Einkauf und schließlich für Füh-

rungspositionen im Marketing/Vertrieb als in der Produktion/Leistungserbringung einschließlich Einkauf.

Tabelle 18: Bedeutung stellenspezifischer Anforderungen nach Art der zu besetzenden Position, Mittelwerte (1 = keine Bedeutung, 5 = sehr große Bedeutung)

	Abgeschlossenes Hochschulstudium	Spezielle Fachkenntnisse	Fremdsprachenkenntnisse	Berufserfahrung	Auslandserfahrung	Geografische Mobilität	Bereitschaft zu regelmäßigen Überstunden
Führungsnachwuchskräfte	2,94	4,17 <sup>a)</sup>	2,65	3,64 <sup>a,b,c,d)</sup>	1,80	2,81	3,87
Führungskräfte	2,87	4,40 <sup>a)</sup>	2,69	4,23 <sup>a)</sup>	1,93	2,75	3,86
Darunter Unternehmens-/Geschäftsführung	2,65	4,38	2,35 <sup>a,b,c)</sup>	4,29 <sup>b)</sup>	1,74	2,89	3,94
Forschung und Entwicklung	3,92	4,51	3,93 <sup>a,d,e)</sup>	4,23	2,81	2,91	3,83
Produktion/Leistungserbringung inkl. Einkauf	2,81	4,48	2,45 <sup>d,f,g)</sup>	4,23 <sup>c)</sup>	1,86	2,64	3,88
Marketing/Vertrieb	2,90	4,28	3,25 <sup>b,f,h)</sup>	4,21 <sup>d)</sup>	2,21	2,99	3,97
Verwaltung/Organisation	3,03	4,30	2,65	4,33	1,93	2,34	3,92
Personal	3,31	4,69	3,15	4,28	2,46	2,68	3,69
Finanzbereich/Rechnungswesen	3,31	4,44	2,99	4,12	2,25	2,17	3,55
Assistenz	4,07	4,00	3,32	4,75	3,07	2,46	3,46
Sonstiges	2,42	4,1	3,98 <sup>c,g,i)</sup>	3,57	2,23	2,61	4,09
Nicht zuordenbar	2,79	4,44	2,25 <sup>e,h,i)</sup>	4,31	1,60	2,74	3,67

© IfM Bonn

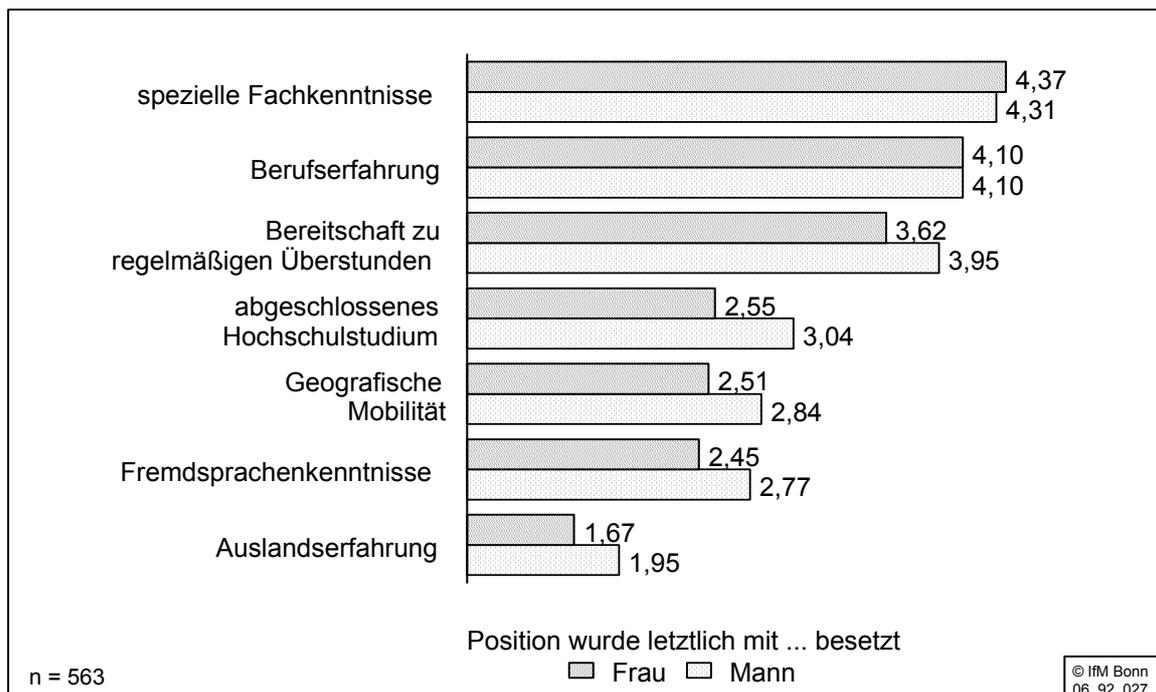
Quelle: Gewichteter Datensatz

<sup>a, b, c)</sup> Statistisch signifikante Unterschiede zwischen den markierten Positionen in der Bedeutung der jeweiligen Anforderung

Im Gegensatz zu den allgemeinen Anforderungen an Führungskräfte zeigt sich bei den stellenspezifischen Anforderungen mit einer Ausnahme kein Einfluss des Geschlechts des Befragten: Allein die Bedeutung des Merkmals "Fremdsprachenkenntnisse" wird im Durchschnitt von weiblichen Befragten signifikant geringer eingeschätzt als von männlichen Befragten.<sup>27</sup>

Ob die Stelle schließlich mit einer Frau oder einem Mann besetzt wurde, hat mit zwei Ausnahmen signifikanten Einfluss auf die Einschätzung der Bedeutung der einzelnen stellenspezifischen Anforderungen (vgl. Abbildung 18).<sup>28</sup> Abgesehen von den Merkmalen "spezielle Fachkenntnisse" und "Berufserfahrung" wird allen betrachteten Anforderungen im Durchschnitt dann eine höhere Bedeutung beigemessen, wenn die Stelle am Ende von einem Mann besetzt wurde.

Abbildung 18: Bedeutung stellenspezifischer Anforderungen in Abhängigkeit davon, ob die Stelle schließlich mit einem Mann oder einer Frau besetzt wurde, Mittelwerte (1 = keine Bedeutung, 5 = sehr große Bedeutung)



Quelle: Gewichteter Datensatz

<sup>27</sup> Die Analyse der Rangfolge der Anforderungen ergibt keinerlei Unterschiede in Anhängigkeit vom Geschlecht der Befragten.

<sup>28</sup> Wird wiederum die Rangfolge der Anforderungen betrachtet, zeigen sich keine Unterschiede in Abhängigkeit vom Geschlecht der Person, die schließlich für die Stelle ausgewählt wurde.

Mit Ausnahme der Merkmale "spezielle Fachkenntnisse" und "Berufserfahrung" zeigen sich für alle betrachteten Merkmale signifikante Mittelwertunterschiede bei einer Analyse nach der Wirtschaftszweigzugehörigkeit des Unternehmens, das die jeweiligen Stellen zu besetzen hatte (vgl. Tabelle 19).<sup>29</sup> Am stärksten ausgeprägt sind diese Bedeutungsunterschiede in den Merkmalen "abgeschlossenes Hochschulstudium", "Fremdsprachenkenntnisse" und "Auslandserfahrung". Das abgeschlossene Hochschulstudium ist beispielsweise für Führungspositionen im Handel weniger bedeutsam als für Führungspositionen im Verarbeitenden Gewerbe, im Baugewerbe oder in Unternehmen, die Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen anbieten. Fremdsprachenkenntnisse sind von größerer Bedeutung für Führungspositionen im verarbeitenden Gewerbe als für Führungspositionen im Baugewerbe, im Groß- und Einzelhandel und in Dienstleistungsunternehmen. Eine besondere Bedeutung kommt der Bereitschaft zu regelmäßigen Überstunden Führungspositionen im Baugewerbe gegenüber Führungspositionen in Dienstleistungsunternehmen zu.

Die Unterschiede in der Bedeutung stellenspezifischer Anforderungen in Abhängigkeit davon, ob für die Stelle letztlich ein Mann oder eine Frau ausgewählt wurde, deuten zunächst einmal darauf hin, dass sich zumindest ein Teil der von Frauen und Männern eingenommenen Führungspositionen in einigen ihrer Anforderungen systematisch unterscheiden. Dies muss aber nicht bedeuten, dass sich das Fähigkeitsprofil von Männern und Frauen in gleicher Weise systematisch unterscheidet, zumindest kann dies nicht aus diesen Daten abgelesen werden. Gleichwohl besteht im Zusammenhang mit den Anforderungen "geografische Mobilität", "Bereitschaft zu regelmäßigen Überstunden" und "Auslandserfahrung" die Vermutung, dass es aufgrund der gesellschaftlichen Arbeitsteilung und der damit einhergehenden Zuweisung der familienbezogenen Arbeit an die Frauen (vgl. Kapitel 1) mehr Frauen als Männern schwer fällt, diesen Anforderungen zu genügen. Dieser Umstand würde dann dazu beitragen, dass weniger Frauen als Männer auf Positionen gelangen, die mit diesen Anforderungen verbunden sind. Diese Vermutung wird in Kapitel 5.8 mittels eines logistischen Regressionsmodells überprüft.

---

<sup>29</sup> Im Kern vergleichbare Befunde ergibt die Analyse der Rangfolge der stellenspezifischen Anforderungen.

Tabelle 19: Bedeutung stellenspezifischer Anforderungen nach Branchen, Mittelwerte (1 = keine Bedeutung, 5 = sehr große Bedeutung)

	Abgeschlossenes Hochschulstudium	Spezielle Fachkenntnisse	Fremdsprachenkenntnisse	Berufserfahrung	Auslandserfahrung	Geografische Mobilität	Bereitschaft zu regelmäßigen Überstunden
Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Energie	3,23 <sup>a,b,c)</sup>	4,35	3,26 <sup>a,b,c,d,e)</sup>	3,96	2,29 <sup>a,b,c)</sup>	2,84	3,84
Baugewerbe	3,04 <sup>d,e)</sup>	4,49	2,37 <sup>a)</sup>	4,14	1,99 <sup>d)</sup>	3,12 <sup>a)</sup>	4,25 <sup>a,b)</sup>
Großhandel	1,97 <sup>a,d,f,g)</sup>	4,09	2,40 <sup>b)</sup>	3,94	1,63 <sup>a)</sup>	2,66	3,90
Einzelhandel	1,94 <sup>b,e,h,i,j)</sup>	4,20	1,94 <sup>c)</sup>	4,29	1,25 <sup>b,d,e)</sup>	2,59	3,75
Verkehr	2,40 <sup>c,k)</sup>	4,37	2,71	4,26	1,84	2,65	3,84
Nachrichtenübermittlung	5,00	4,60	4,00	4,20	2,20	2,20	4,80
Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	3,20 <sup>f,h)</sup>	4,31	2,56 <sup>d)</sup>	4,11	1,92 <sup>e,f)</sup>	2,72	3,79 <sup>a)</sup>
Dienstleistungen überwiegend für Personen und Haushalte	2,83 <sup>i)</sup>	4,47	2,00 <sup>e)</sup>	4,22	1,29 <sup>c,f)</sup>	2,33 <sup>a)</sup>	3,62 <sup>b)</sup>
Sonstige	3,61 <sup>g,j,k)</sup>	4,55	2,55	4,08	1,74	2,69	3,85

© IfM Bonn

Quelle: Gewichteter Datensatz

a, b, c) Statistisch signifikante Unterschiede zwischen den markierten Branchen in der Bedeutung der jeweiligen Anforderung

### 5.3 Bewerberpool

Bevor auf die von den Unternehmen eingesetzten Rekrutierungs- und Auswahlverfahren eingegangen werden kann, ist ein Blick auf den Bewerberpool zu werfen, auf den die Unternehmen jeweils bei der Besetzung ihrer Führungspositionen zurückgreifen konnten. Diese Informationen sind für die nachfolgenden Analysen erforderlich.

Zur Zusammensetzung des Bewerberpools stehen nur wenige Informationen zur Verfügung, und zwar die Anzahl der eingegangenen Bewerbungen insgesamt und die Anzahl der von Frauen stammenden. Angaben zur Qualifikation der Bewerber/innen konnten im Rahmen einer standardisierten Befragung, wie sie hier vorliegt, nicht erhoben werden.

In die nachfolgende Analyse werden nur diejenigen Fälle einbezogen, in denen sowohl die Anzahl der eingegangenen Bewerbungen insgesamt als auch die Anzahl der von Frauen stammenden Bewerbungen vorliegen. Dies führt neben den ohnehin schon fehlenden Antworten zu einer weiteren Reduzierung der Fallzahl. Die Spannweite reicht von 1 bis 600 bei den eingegangenen Bewerbungen insgesamt und von 0 bis 300 bei den von Frauen stammenden Bewerbungen (vgl. Tabelle 20). Allerdings sind für knapp 60 % der betrachteten Stellen lediglich bis zu zehn Bewerbungen eingegangen (vgl. Abbildung 19). 100 und mehr Bewerbungen sind lediglich in 5 % der Fälle eingegangen, im Durchschnitt aller betrachteten Stellenbesetzungen rund 24 Bewerbungen.

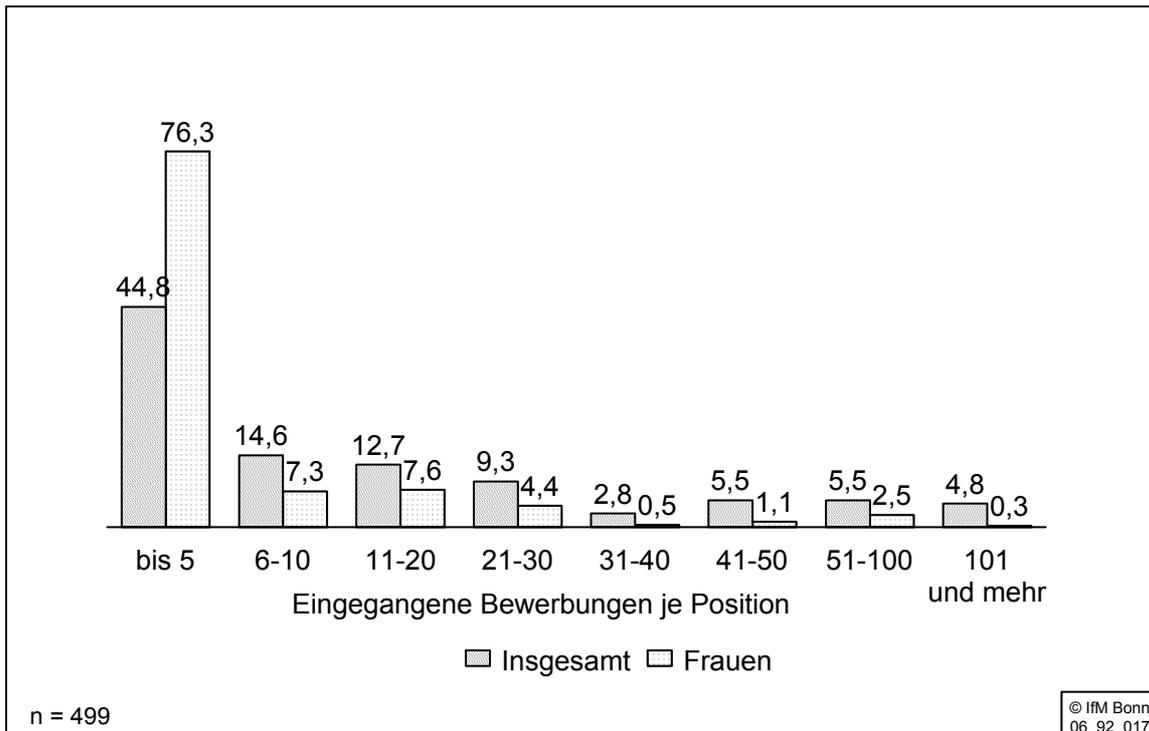
Tabelle 20: Statistik der eingegangenen Bewerbungen

	Bewerbungen		Position für ...		Position von ... besetzt	
	Insgesamt	Frauen	Führungs- kräfte	Führungs- nach- wuchs- kräfte	Frau	Mann
Minimum	1	0	1	1	1	1
Maximum	600	300	300	600	600	300
Median	8	1	8	10	8	10
Mittelwert	23,8	7,3	23,9	23,6	24,3	24,0
Frauenanteil in % n = 484	30,8		27,2	43,1	52,2	21,5

© IfM Bonn

Quelle: Gewichteter Datensatz

Abbildung 19: Eingegangene Bewerbungen je Position, in % der besetzten Stellen



Quelle: Gewichteter Datensatz

In 43,7 % der Fälle lagen keine Bewerbungen von Frauen. Gleichwohl beträgt der Frauenanteil an allen Bewerbungen noch 30,8 %. Er ist mit 43,1 % an den Bewerbungen für Positionen für Führungsnachwuchskräfte deutlich höher als an den Bewerbungen für Positionen für Führungskräfte mit 27,2 %. Der Frauenanteil an den eingegangenen Bewerbungen divergiert stark, wenn danach unterschieden wird, ob die Stelle am Ende mit einem Mann oder einer Frau besetzt wurde. Wenn die Position schließlich von einer Frau eingenommen wurde, liegt der Frauenanteil bei 52,2 %, wenn von einem Mann bei 21,5 %. Offenbar steigen die Chancen von Frauen, bei der Besetzung von Führungspositionen zum Zuge zu kommen, mit steigendem Frauenanteil am Bewerberpool an. Bevor allerdings diese Schlussfolgerung gezogen werden kann, sind weitere Einflussfaktoren einbeziehende Analysen erforderlich (siehe Kapitel 5.6 und 5.8).

#### 5.4 Wege der Personalbeschaffung

Besondere Bedeutung für den Zugang von Frauen zu Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte wird gemeinhin den beschrittenen Beschaffungswegen beigemessen. Diese bestimmen mit über Größe und Struktur des

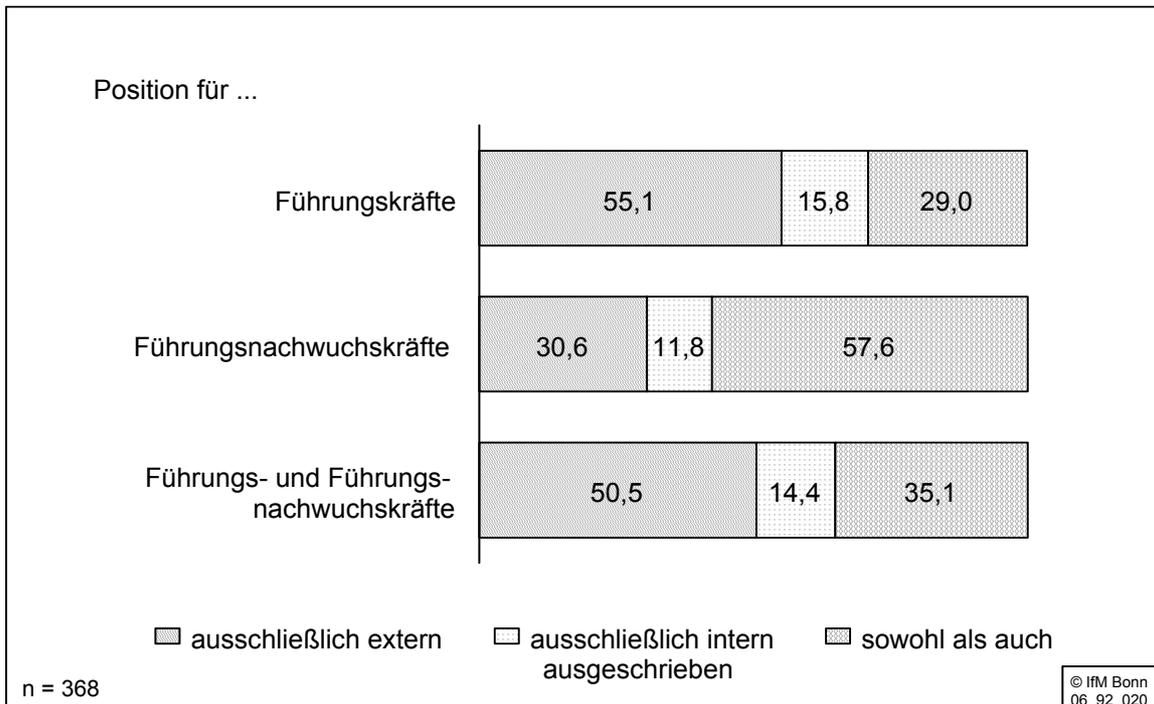
Bewerberpools, also auch über Anzahl und Anteil der Bewerbungen von Frauen. Weil sie einerseits einen größeren Kreis potenzieller Bewerber/innen anspricht und andererseits die Möglichkeit eröffnet, zusätzlichen Frauen den Zugang zu einem Unternehmen zu eröffnen, wird die externe Ausschreibung von Stellen als vorteilhafter für Frauen eingeschätzt als die interne Besetzung von Stellen oder die direkte Ansprache von Kandidaten (vgl. u.a. Kay 2004). Welche Rekrutierungswege haben die befragten Unternehmen eingeschlagen und wie wirken sie sich zum einen auf die Zusammensetzung des Bewerberpools und die Auswahlentscheidung zum anderen aus?

#### **5.4.1 Stellenausschreibung versus Direktansprache, interne versus externer Ausschreibung**

In rund 61 % der beschriebenen Auswahlverfahren wurde die Stelle - intern oder extern - ausgeschrieben, in 39 % der Fälle wurden Kandidat/innen direkt angesprochen. Von den ausgeschriebenen Stellen wurde die Hälfte ausschließlich extern, 14,4 % ausschließlich intern und 35,1 % sowohl extern als auch intern ausgeschrieben (vgl. Abbildung 20). Die Stellen für Führungskräfte wurden mit 62,5 % häufiger ausgeschrieben als die für Führungsnachwuchskräfte (54,5 %), der Unterschied ist allerdings statistisch nicht signifikant. Wie ebenfalls Abbildung 20 zu entnehmen ist, werden die ausgeschriebenen Stellen für Führungsnachwuchskräfte deutlich häufiger sowohl intern als auch extern ausgeschrieben als die für Führungskräfte.

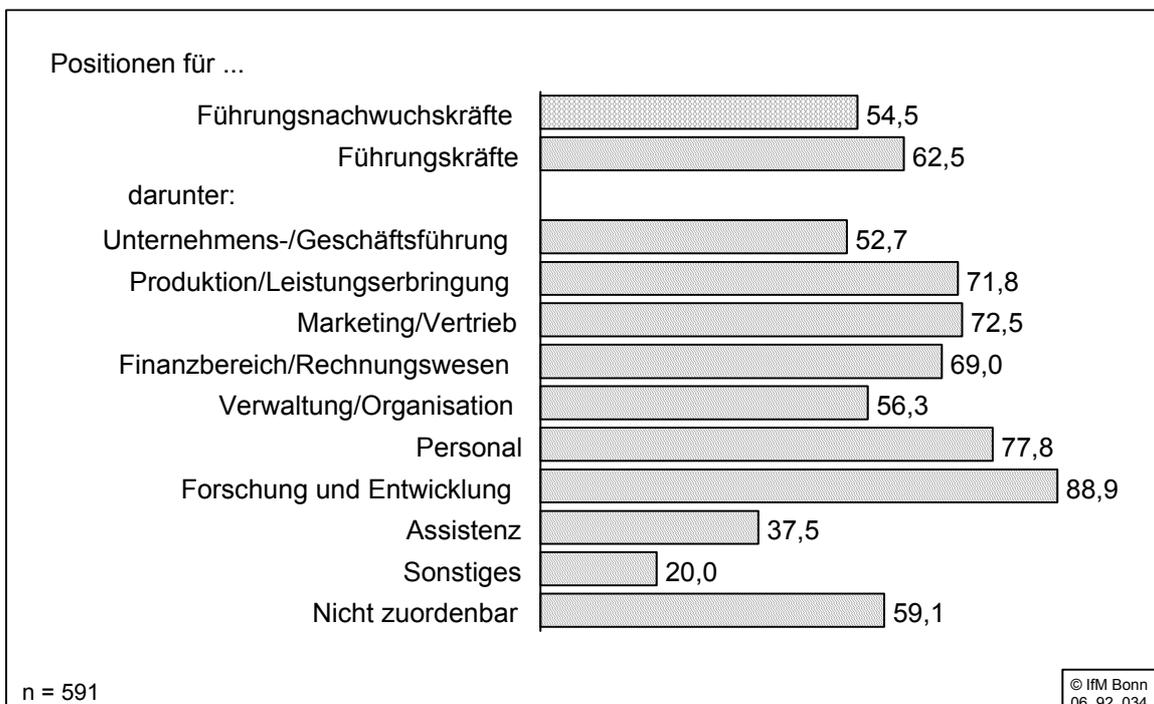
Mit Blick auf Abbildung 21 zeigt sich, dass die Entscheidung, ob eine Stelle ausgeschrieben wird oder nicht, auch davon beeinflusst wird, in welchem Funktionsbereich die Stelle angesiedelt ist. So werden Führungspositionen in der Unternehmens-/Geschäftsführung wie in der Verwaltung nur bei rund der Hälfte aller zu besetzenden Positionen ausgeschrieben und damit deutlich seltener als Führungspositionen im Produktionsbereich, im Marketing oder im Personalbereich. Der höchste Anteil ausgeschriebener Führungspositionen ist mit 88,9 % im Bereich Forschung und Entwicklung zu verzeichnen.

Abbildung 20: Rekrutierungswege nach Position für Führungs- oder Führungsnachwuchskräfte, in % der ausgeschriebenen Stellen



Quelle: Gewichteter Datensatz

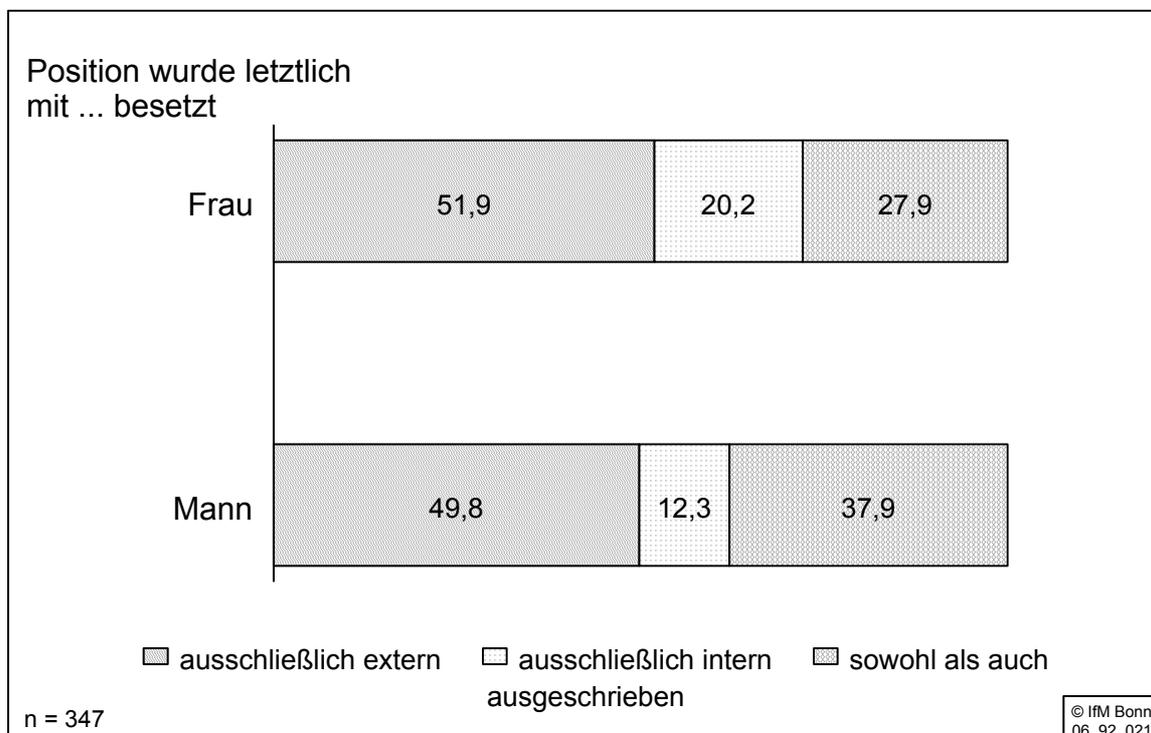
Abbildung 21: Anteil der ausgeschriebenen Positionen nach Art der besetzten Position, in %



Quelle: Gewichteter Datensatz

Die Stellen, die schließlich mit einer Frau besetzt wurden, wurden mit einem Anteil von 67,8 % häufiger ausgeschrieben als die Stellen, die schließlich mit einem Mann besetzt wurden (59,6 %), der Unterschied ist allerdings statistisch nicht signifikant. Die ausgeschriebenen, am Ende mit einer Frau besetzten Stellen wurden mit 20,2 % häufiger ausschließlich intern ausgeschrieben als die am Ende mit einem Mann besetzten Stellen (12,3 %) (vgl. Abbildung 22). Jeweils etwa die Hälfte der Stellen, die am Ende mit einer Frau bzw. einem Mann besetzt wurden, wurden ausschließlich extern ausgeschrieben.

Abbildung 22: Rekrutierungswege in Abhängigkeit davon, ob die Stelle schließlich mit einem Mann oder einer Frau besetzt wurde, in % der besetzten Stellen



Quelle: Gewichteter Datensatz

Diese Befunde entsprechen nicht den Erwartungen. Vor diesem Hintergrund soll überprüft werden, ob die genutzten Rekrutierungswege, wenn sie sich schon nicht auf die letzte Einstellungsentscheidung auswirken scheinen, zumindest einen Einfluss auf die Zusammensetzung des Bewerberpools haben. Hier zeigt sich, dass der Frauenanteil an den Bewerbungen dann, wenn die Stelle ausgeschrieben wurde, mit 31,3 % fast doppelt so hoch ist, wie wenn die Kandidat/innen direkt angesprochen wurden (17,2 %). Dies ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass bei Ausschreibung der Stelle in lediglich 29,3 % der Fälle keine Bewerbungen von Frauen vorlagen, wohingegen

bei der Direktansprache in 78,7 % der Fälle keine Bewerbungen von Frauen berücksichtigt werden konnten. Ob die Ausschreibung ausschließlich intern oder ausschließlich extern erfolgte, zeitigt die erwarteten Auswirkungen auf den Frauenanteil an den Bewerbungen (23,3 % vs. 32,4 %). Wurde die Stelle sowohl intern als auch extern ausgeschrieben, beträgt der Frauenanteil 30,1 %. Dieses Muster spiegelt sich in dem Anteil der Fälle, in denen auf keine Bewerbungen von Frauen zurückgegriffen werden konnte, wider. Er liegt bei 55,3 % bei ausschließlich interner, bei 23,5 % bei ausschließlich externer und bei 29,0 % bei gleichzeitig interner und externer Ausschreibung.

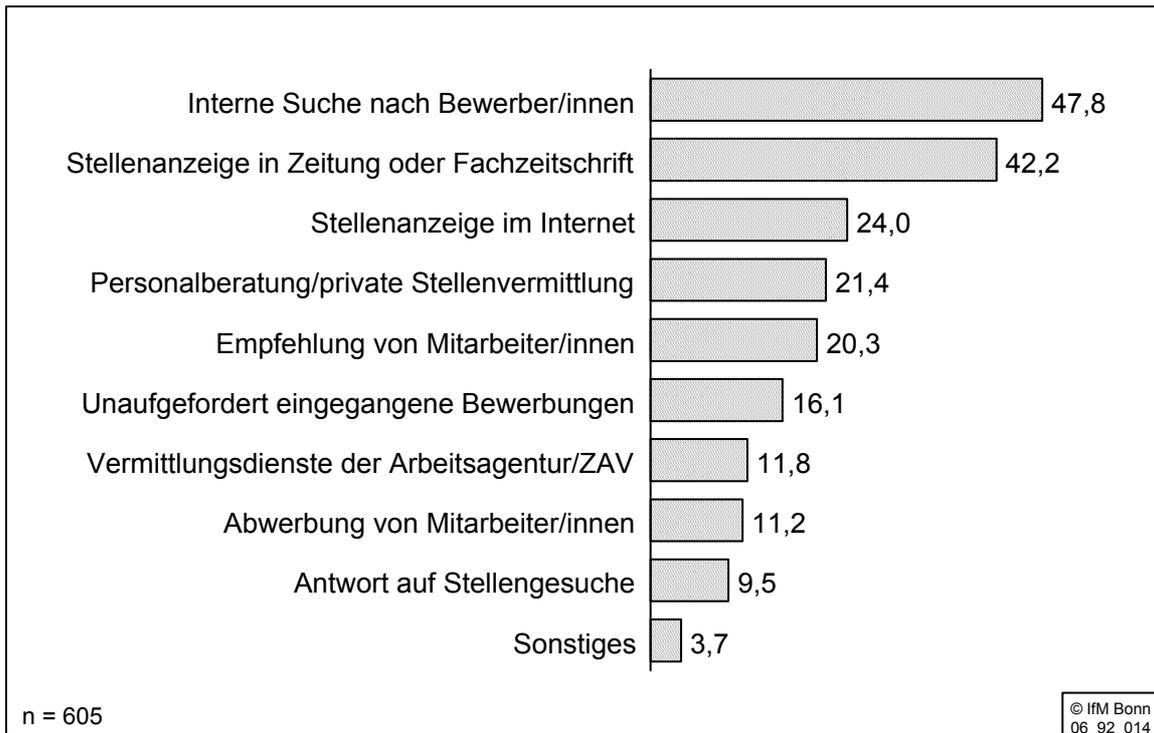
Differenzierte Analysen, die die Art der zu besetzenden Stelle, die Branche und weitere Einflussgrößen berücksichtigen, werden - dies legen die gemischten Befunde nahe - zeigen müssen, welche Rekrutierungswege für Frauen tatsächlich erfolgversprechender sind (vgl. Kapitel 5.8).

#### **5.4.2 Instrumente der Personalbeschaffung**

Neben der Frage, ob Stellen intern oder extern ausgeschrieben werden, wird in der Literatur auch den eingesetzten Instrumenten der Personalbeschaffung Bedeutung beigemessen. Als vorteilhaft gelten Beschaffungswege, die eine weitest mögliche Bekanntmachung offener Stellen gewährleisten. Das Nutzen mehrerer Beschaffungswege trägt ebenfalls zu einer breiteren Bekanntmachung bei (vgl. Kay 2004). Welche Instrumente der Personalbeschaffung haben die Unternehmen nun im Einzelnen eingesetzt?

Bei knapp der Hälfte der betrachteten Stellenbesetzungen wurde intern nach Bewerber/innen gesucht (vgl. Abbildung 23). Am zweithäufigsten (42,2 %) wurden Stellenanzeigen in Zeitungen oder Fachzeitschriften aufgegeben. In einem Viertel der Fälle wurde eine Stellenanzeige im Internet platziert, in jeweils einem Fünftel eine Personalberatung eingeschaltet bzw. auf Empfehlungen von Mitarbeitern zurückgegriffen. Die Vermittlungsdienste der Arbeitsagentur spielen bei der Besetzung von Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte eine untergeordnete Rolle.

Abbildung 23: Instrumente der Personalbeschaffung, in % der besetzten Stellen (Mehrfachnennungen)

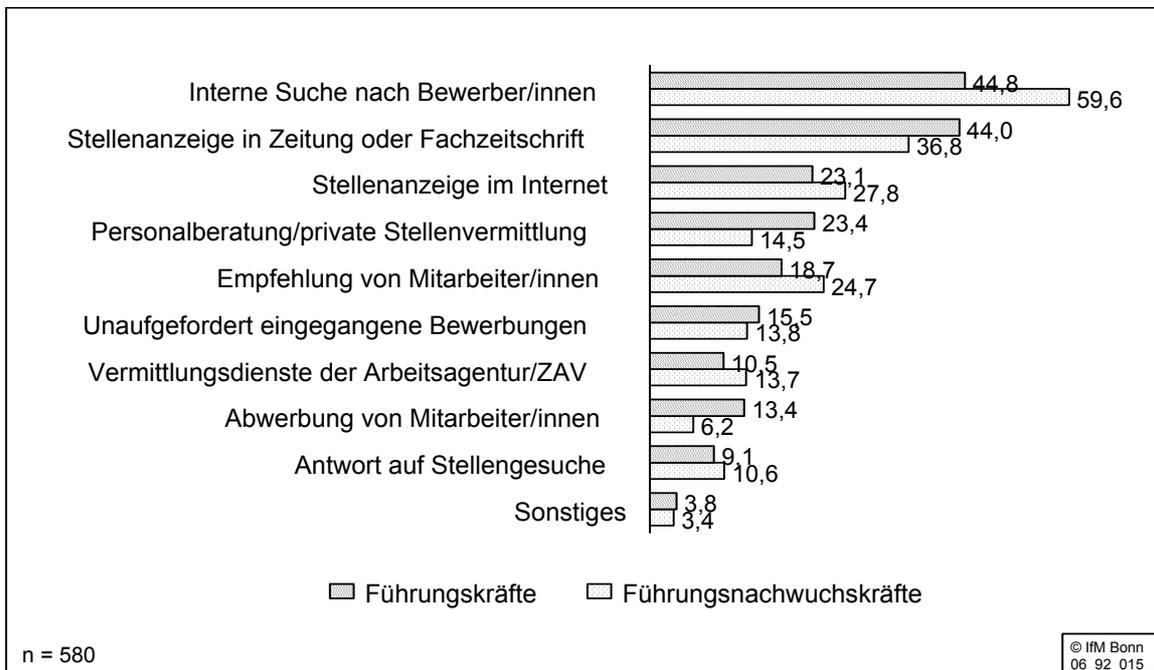


Quelle: Gewichteter Datensatz

Wie aus Abbildung 24 hervorgeht, wird die Wahl des Personalbeschaffungsweges teils davon beeinflusst, ob die zu besetzende Stelle für eine Führungs- oder eine Führungsnachwuchskraft vorgesehen ist. So werden Führungsnachwuchskräfte signifikant häufiger unternehmensintern gesucht als Führungskräfte. Umgekehrt werden Stellen für Führungskräfte signifikant häufiger mit Hilfe einer Personalberatung oder durch Abwerbung von Mitarbeiter/innen von anderen Unternehmen zu besetzen versucht.

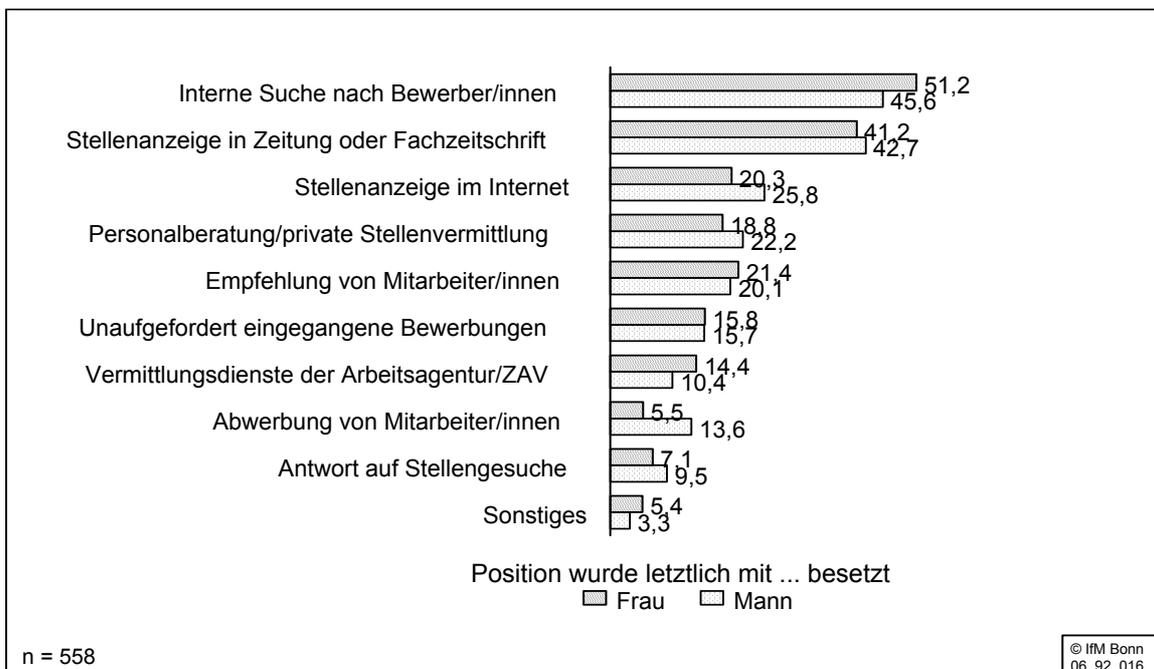
Das Geschlecht der Person, die letztlich die Stelle eingenommen hat, beeinflusst die Wahl der beschrifteten Personalrekrutierungswege nur geringfügig (vgl. Abbildung 25). So kommt die Abwerbung von Mitarbeiter/innen aus anderen Unternehmen signifikant häufiger zum Einsatz, wenn die betrachtete Position am Ende mit einem Mann besetzt wurde.

Abbildung 24: Wege der Personalbeschaffung nach Position für Führungs- oder Führungsnachwuchskraft, in % der besetzten Stellen (Mehrfachnennungen)



Quelle: Gewichteter Datensatz

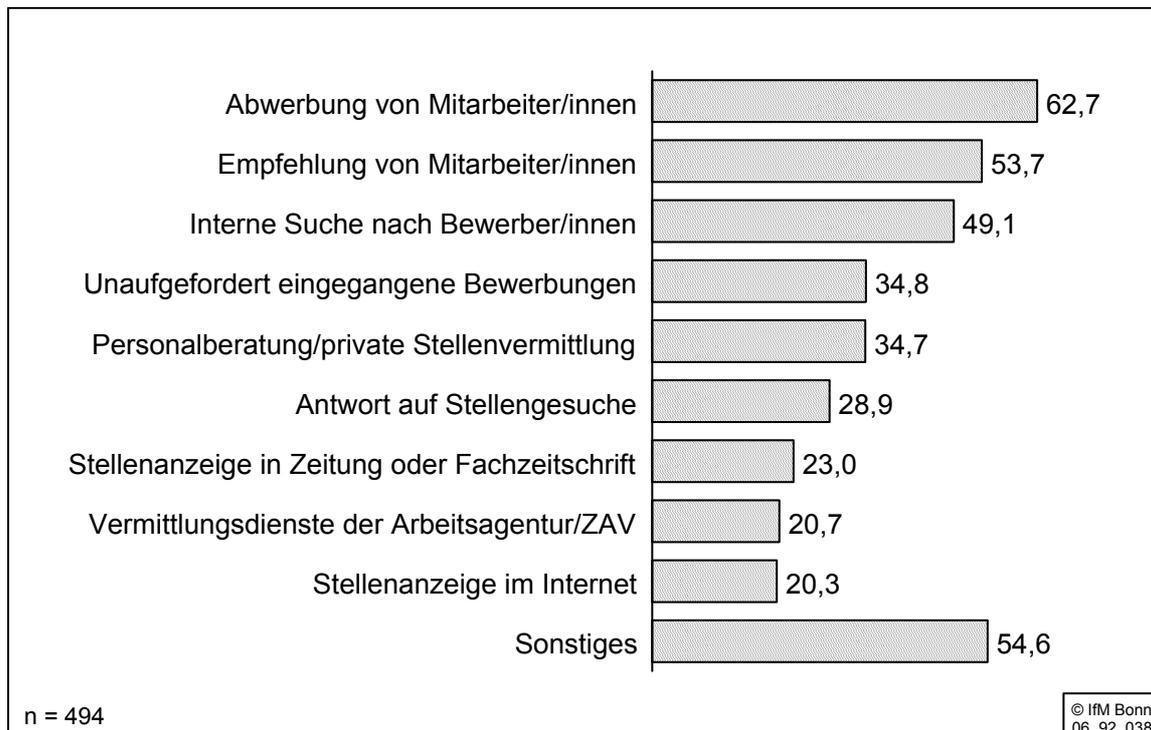
Abbildung 25: Wege der Personalbeschaffung in Abhängigkeit davon, ob die Stelle schließlich mit einem Mann oder einer Frau besetzt wurde, in % der besetzten Stellen (Mehrfachnennungen)



Quelle: Gewichteter Datensatz

Haben die eingesetzten Beschaffungsinstrumente einen Einfluss auf den Frauenanteil an den Bewerbungen? Gibt es also tatsächlich Rekrutierungswege, die in stärkerem Maße Bewerbungen von Frauen auslösen, wie eingangs dieses Kapitels vermutet wurde? Um eine erste Antwort hierauf zu geben, wurde für jeden einzelnen genutzten Beschaffungsweg der Anteil der Fälle ermittelt, in denen es keine Bewerbungen von Frauen gab. Wie deutlich aus Abbildung 26 hervorgeht, sind bestimmte Beschaffungswege besser geeignet als andere, Bewerbungen von Frauen um Führungspositionen zu generieren. Als besonders geeignet erweisen sich in dieser Hinsicht die Stellenanzeige im Internet, die Nutzung der Vermittlungsdienste der Arbeitsagentur sowie die Stellenanzeige in einer Zeitung oder Fachzeitschrift. Die Abwerbung von Mitarbeiter/innen, das Zurückgreifen auf Empfehlungen von Mitarbeiter/innen sowie die interne Suche nach Bewerber/innen führen auf der anderen Seite zu einem überdurchschnittlich hohen Maße dazu, dass es keine Bewerbungen von Frauen gibt.

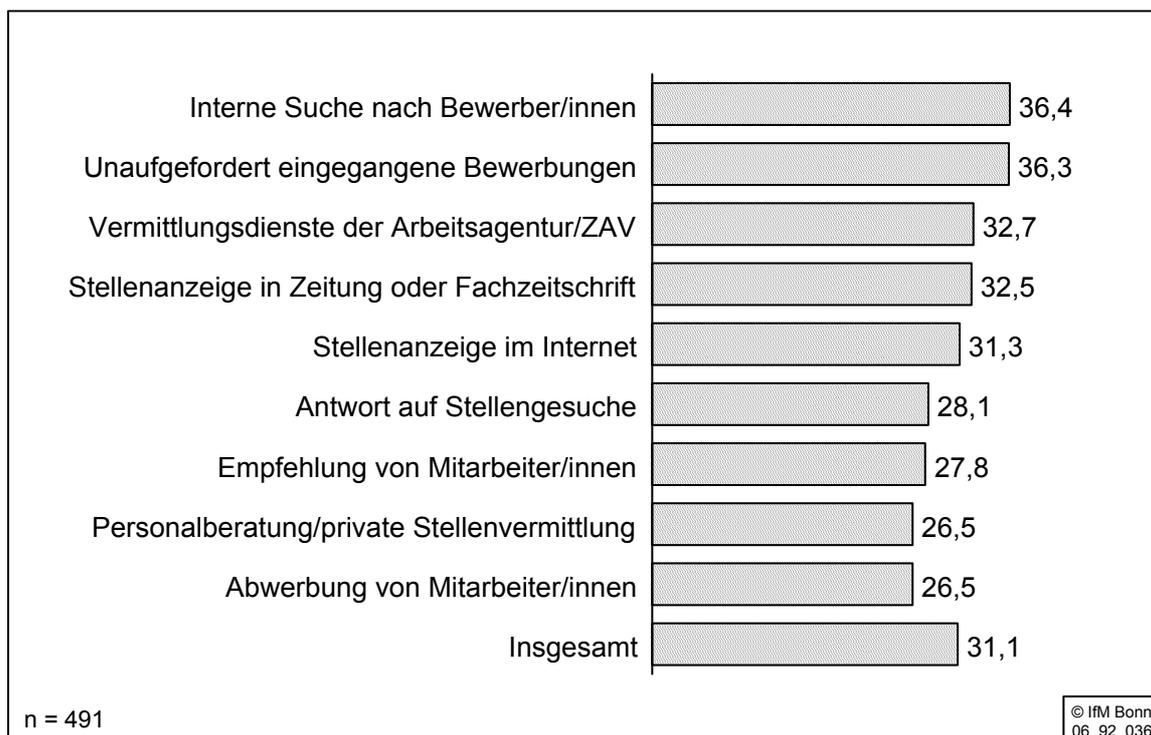
Abbildung 26: Anteil an den Bewerbungen, in denen keine Bewerbungen von Frauen vorlagen, in Abhängigkeit von den beschrifteten Wegen der Personalbeschaffung, in %



Quelle: Gewichteter Datensatz

In einem zweiten Schritt wurde für die einzelnen Beschaffungswege der Frauenanteil an den eingegangenen Bewerbungen berechnet, wobei allerdings zu beachten ist, dass die Zahl der Bewerbungen insgesamt oder der von Frauen nicht immer eindeutig einem Beschaffungsweg zugerechnet werden kann, da häufig mehr als nur ein Beschaffungsweg beschriftet wurde. Ein deutlich über dem Durchschnitt von 31,1 % liegender Frauenanteil ist dann zu verzeichnen, wenn unternehmensintern nach Bewerber/innen gesucht wurde (36,4 %) oder auf unaufgefordert eingegangene Bewerbungen zurückgegriffen werden konnte (36,3 %) (vgl. Abbildung 27). Deutlich unter dem Durchschnitt liegt der Frauenanteil an den Bewerbungen, wenn - u.U. neben anderen Instrumenten - Unternehmen auf Stellengesuche geantwortet (28,1 %), auf Empfehlungen von Mitarbeiter/innen zurückgegriffen (27,8 %), die Dienste von Personalberatungen in Anspruch genommen (26,5 %) oder Mitarbeiter/innen aus anderen Unternehmen abgeworben haben (26,5 %).

Abbildung 27: Frauenanteil an den Bewerbungen in Abhängigkeit von den beschrifteten Wegen der Personalbeschaffung, in %



Quelle: Gewichteter Datensatz

In den beiden Analyseschritten erweisen sich bemerkenswerterweise nicht durchgängig die gleichen Rekrutierungswege als besonders gut geeignet, Bewerbungen von Frauen auszulösen. Worin diese Diskrepanzen im Einzelnen begründet liegen, kann hier nicht nachgegangen werden. Vermutlich verber-

gen sich dahinter in starkem Maße Brancheneinflüsse oder genauer gesagt der Einfluss des Frauenanteils an den Beschäftigten im Unternehmen. Ist dieser gering, werden häufig keine Bewerbungen von Frauen vorliegen, wenn unternehmensintern nach Bewerber/innen gesucht wird. Umgekehrt wird es überdurchschnittlich viele Bewerbungen von Frauen geben, wenn bereits viele Frauen in einem Unternehmen beschäftigt sind. Zudem dürfte die Art der zu besetzenden Stelle eine Rolle spielen. Gibt es für bestimmte Positionen auf dem gesamten Arbeitsmarkt vergleichsweise wenige geeignete Kandidatinnen, dann werden nur in wenigen Fällen unaufgefordert Bewerbungen für derartige Positionen eingegangen sein, so dass es häufiger dazu kommt, dass keine einzige Bewerbung von einer Frau vorliegt. Im umgekehrten Fall wird dies nicht nur seltener zutreffen, sondern auch zu einem hohen Frauenanteil an den Bewerbungen kommen.

Es lässt sich folgendes festhalten: Die Beschaffungswege, die in der Literatur als vorteilhaft angesehen werden - die Stellenanzeige in einer Zeitung oder Fachzeitschrift, die Nutzung der Vermittlungsdienste der Arbeitsagentur oder die Stellenanzeige im Internet -, führen in überdurchschnittlichem Maße dazu, dass zumindest eine Bewerbung von einer Frau in das Stellenbesetzungsverfahren eingehen kann. Wird allerdings der Frauenanteil an den Bewerbungen als Bewertungsmaßstab für die Vorteilhaftigkeit herangezogen, dann bewirken diese Beschaffungswege lediglich einen Frauenanteil, der in etwa dem Durchschnittswert entspricht.

Alles in allem sollten diese ersten bivariaten Analysen nicht überbewertet werden, denn die Berücksichtigung weiterer Einflussfaktoren, z.B. die Art der zu besetzenden Stelle, dürfte zu einer Nivellierung der Unterschiede in den Frauenanteilswerten führen. Der Einfluss der genutzten Personalrekrutierungswege auf die Entscheidung, ob eine Führungsposition letztlich mit einem Mann oder eine Frau besetzt wurde, wird in Kapitel 5.8 nochmals mit Hilfe multivariater Analyseverfahren untersucht.

Eingangs dieses Kapitels wurde schließlich ein Zusammenhang zwischen der Zahl der beschrittenen Beschaffungswege und dem Frauenanteil an den Bewerbungen sowie der Wahrscheinlichkeit, dass eine Stelle mit einer Frau besetzt wird, hergestellt. Ein Mittelwertvergleich ergibt einen geringfügigen, statistisch nicht signifikanten Unterschied in der Zahl der genutzten Beschaffungsinstrumente. Wird die Stelle letztlich von einem Mann eingenommen, wurden im Durchschnitt 2,1 Instrumente eingesetzt, wird sie von einer Frau

eingenommen, waren es 2,0 Instrumente. Der vermutete Zusammenhang zwischen Zahl der genutzten Beschaffungsinstrumente und dem Frauenanteil an den Bewerbungen besteht demnach nicht.

## 5.5 Auswahlverfahren

Gemeinhin wird davon ausgegangen, dass die Qualität von Personalauswahlentscheidungen von einer standardisierten Vorgehensweise positiv beeinflusst wird. Dies findet Ausdruck in der DIN-Norm 33430 "Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen" aus dem Jahre 2002. Eine zuvor festgelegte Vorgehensweise trägt zudem zu einer Reduktion des Diskriminierungspotenzials von Frauen bei (vgl. u.a. Kay 1998). Dessen ungeachtet wird lediglich in 35,8 % der befragten Unternehmen die Besetzung von Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte üblicherweise mittels einer standardisierten Vorgehensweise vorgenommen. Geht man von den betrachteten Stellenbesetzungsprozessen aus, hätte in 37,2 % der Fälle eine standardisierte Vorgehensweise zum Einsatz kommen müssen. In den Stellenbesetzungsverfahren, in denen eine standardisierte Vorgehensweise üblicherweise hätte angewendet werden sollen, ist diese in 84,3 % der Fälle tatsächlich zum Einsatz gekommen.

Tabelle 21 gibt die Gründe wieder, warum von der zuvor festgelegten Vorgehensweise bei den konkret zu besetzenden Stellen abgewichen wurde. Dass die ausgewählte Bewerber/in zuvor bereits bekannt war, ist der am häufigsten genannte Grund für die Nicht-Anwendung der standardisierten Vorgehensweise. Am zweithäufigsten wurde angeführt, dass das jeweilige Anforderungsprofil der zu besetzenden Stellen zu speziell war, als dass die standardisierte Vorgehensweise hätte angewandt werden können. In drei Fällen handelte es sich bei den beschriebenen Stellenbesetzungsverfahren um die Nachfolge der Unternehmensleitung, für die eine standardisierte Vorgehensweise nicht angewendet werden konnte. Bei allen anderen Nennungen handelt es sich um jeweils spezifische Situationen. Angesichts der in Tabelle 21 wiedergegebenen Gründe ist zu vermuten, dass die Vorstellung davon, was unter einer zuvor festgelegten (standardisierten) Vorgehensweise bei der Besetzung von Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte zu verstehen ist, weit auseinander geht.

Tabelle 21: Gründe für die Nicht-Anwendung der standardisierten Vorgehensweise beim betrachteten Stellenbesetzungsprozess

Grund	Nennungen
Ausgewählte/r Bewerber/in war bereits bekannt	9
Besetzung aus dem Kreis der Gesellschafter	1
Abteilung wurde neu geschaffen, Person, die mit den speziellen Aufgaben betraut war, hat diese Position übernommen	1
Anforderungsprofil war zu speziell	5
Unterschiedliche Anforderungen an zu besetzende Stellen	1
Unternehmensnachfolge	3
Drittansprache, professionelle Personalberatung	2
Entscheidung der Gesellschafter	2
Persönliche Eignung nach informeller Absprache geklärt	2
Ausnahme	1
Funktionsverlagerung aus dem Stammhaus	1
Zu besetzende Position arbeitet mehreren Abteilungen zu; alle Abteilungsleiter waren anwesend	1
Durch Mitarbeiter empfohlen	1
Qualifikation vorhanden und Markt eng	1
Auswahlprozess war nach dem ersten Bewerbungsgespräch bereits erledigt	1
Verfahren ist noch nicht zertifiziert	1
Schnelle Besetzung erforderlich, nur ein Bewerber	1
Seltener Einstellungsbedarf	1
Verfahren wurde anschließend eingeführt	1
Weil Besetzung schon länger vorgegeben, aber verschoben worden war	1
Zeitpunkt der Bewerbung war nicht vorhersehbar	1
Kein besonderer Grund	1

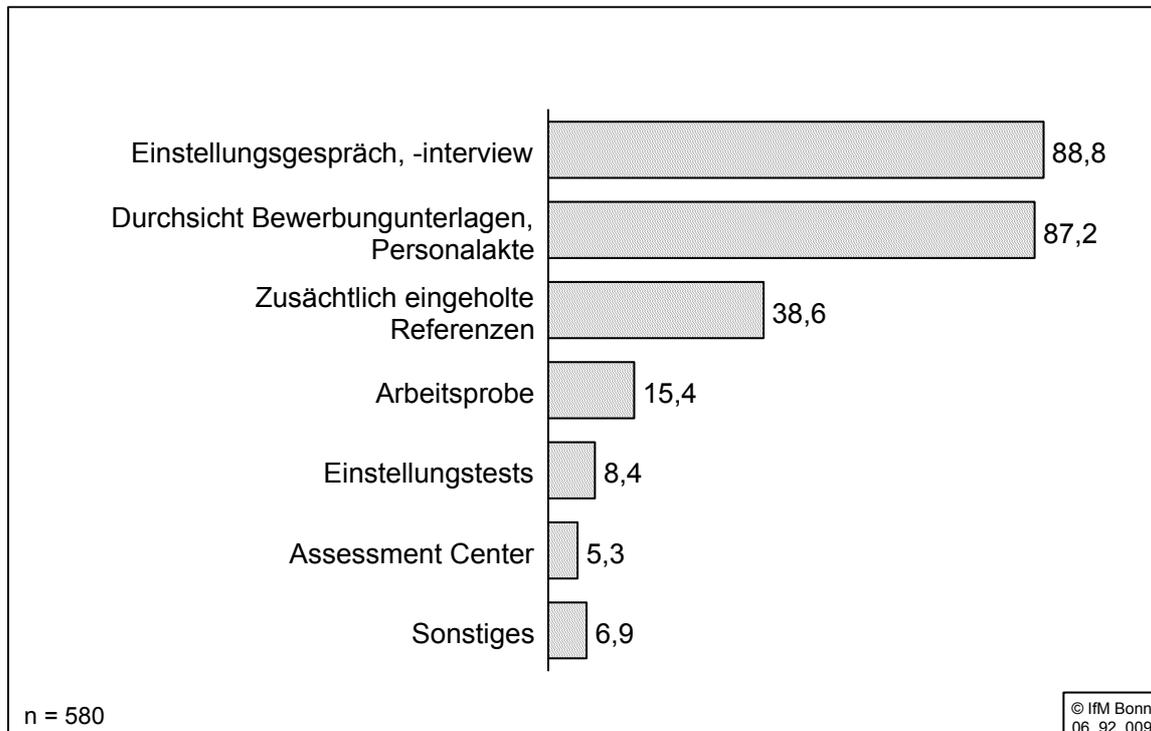
© IfM Bonn

Quelle: Gewichteter Datensatz

Mit Blick auf die von den befragten Unternehmen genutzten Auswahlinstrumente zeigt sich nicht unerwartet, dass das Einstellungsgespräch und die Durchsicht der Bewerbungsunterlagen (einschließlich der Personalakte) die mit Abstand am häufigsten eingesetzten Auswahlinstrumente darstellen (vgl. Abbildung 28); sie kamen bei knapp 90 % der zu besetzenden Stellen zum Einsatz. Auch das relativ häufige Einholen zusätzlicher Referenzen ist für die Besetzung von Führungspositionen nicht ungewöhnlich. Assessment Center

und Einstellungstests wurden nicht einmal bei jeder zehnten Stellenbesetzung durchgeführt.

Abbildung 28: Eingesetzte Auswahlinstrumente, in % der zu besetzenden Stellen (Mehrfachnennungen)



Quelle: Gewichteter Datensatz

Mit welchem Gewicht die genutzten Auswahlinstrumente in die Auswahlentscheidung eingehen, variiert stark (vgl. Tabelle 22). Die Angaben bewegen sich zwischen 3 % bzw. 5 % als geringstem Gewicht und zumeist 100 % als höchstem Gewicht, zusätzlich eingeholte Referenzen gehen in einzelnen Fällen mit einem maximalen Gewicht von 80 % und Einstellungstests mit einem maximalen Gewicht von 60 % in die Auswahlentscheidung ein. Über alle Unternehmen hinweg, also unter Einbeziehung auch der Unternehmen, die das jeweilige Auswahlinstrument nicht eingesetzt haben, kommt dem Einstellungsinterview das größte Gewicht (34,6 %) bei der Auswahlentscheidung bei, gefolgt von der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen mit einem Durchschnittsgewicht von 21,9 %. Werden nur die Unternehmen betrachtet, die das jeweilige Auswahlverfahren genutzt haben, bleibt das Einstellungsinterview das Instrument mit dem stärksten Einfluss auf die Auswahlentscheidung.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Da "Sonstiges" eine Sammelkategorie ist, bleibt sie hier unberücksichtigt.

Tabelle 22: Gewicht, mit dem eingesetzte Auswahlinstrumente in die Auswahlentscheidung eingegangen sind, in %

	Minimum	Maximum	Median	Mittelwert <sup>a)</sup>
Durchsicht der Bewerbungsunterlagen/der Personalakte	5	100	30	34,4 (21,9)
Zusätzlich eingeholte Referenzen	3	80	20	19,7 (5,5)
Einstellungstests	5	60	20	21,1 (1,3)
Arbeitsprobe	5	100	30	31,7 (3,3)
Assessment Center	5	100	32	41,8 (1,5)
Einstellungsgespräch/-interview	5	100	50	51,7 (34,6)
Sonstiges	3	100	89	71,1 (6,1)

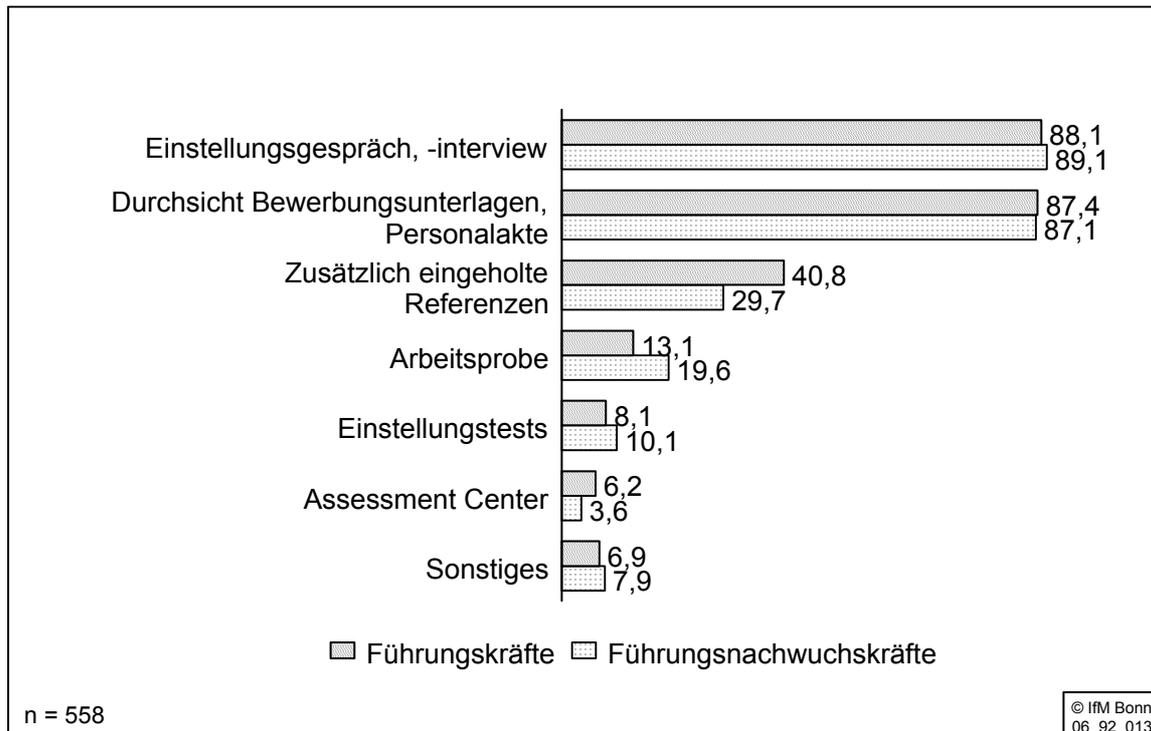
n = 664 © IfM Bonn

Quelle: Gewichteter Datensatz

a) in Klammern: Mittelwert unter Einbeziehung der Unternehmen, die das jeweilige Auswahlinstrument nicht eingesetzt haben

Ob es sich bei der zu besetzenden Stelle um eine für Führungs- oder um eine für Führungsnachwuchskräfte handelt, hat mit einer Ausnahme keinen Einfluss auf die eingesetzten Auswahlinstrumente (vgl. Abbildung 29). Die Ausnahme bilden Referenzen, die signifikant häufiger bei der Besetzung von Positionen für Führungskräfte eingeholt werden als bei der Besetzung von Positionen für Führungsnachwuchskräfte. Den zusätzlich eingeholten Referenzen kommt allerdings - über alle dieses Instrument nutzende Unternehmen hinweg - bei beiden Personengruppen die gleiche Bedeutung für die Auswahlentscheidung zu.

Abbildung 29: Eingesetzte Auswahlinstrumente nach zu besetzender Position, in % der zu besetzenden Stellen (Mehrfachnennungen)

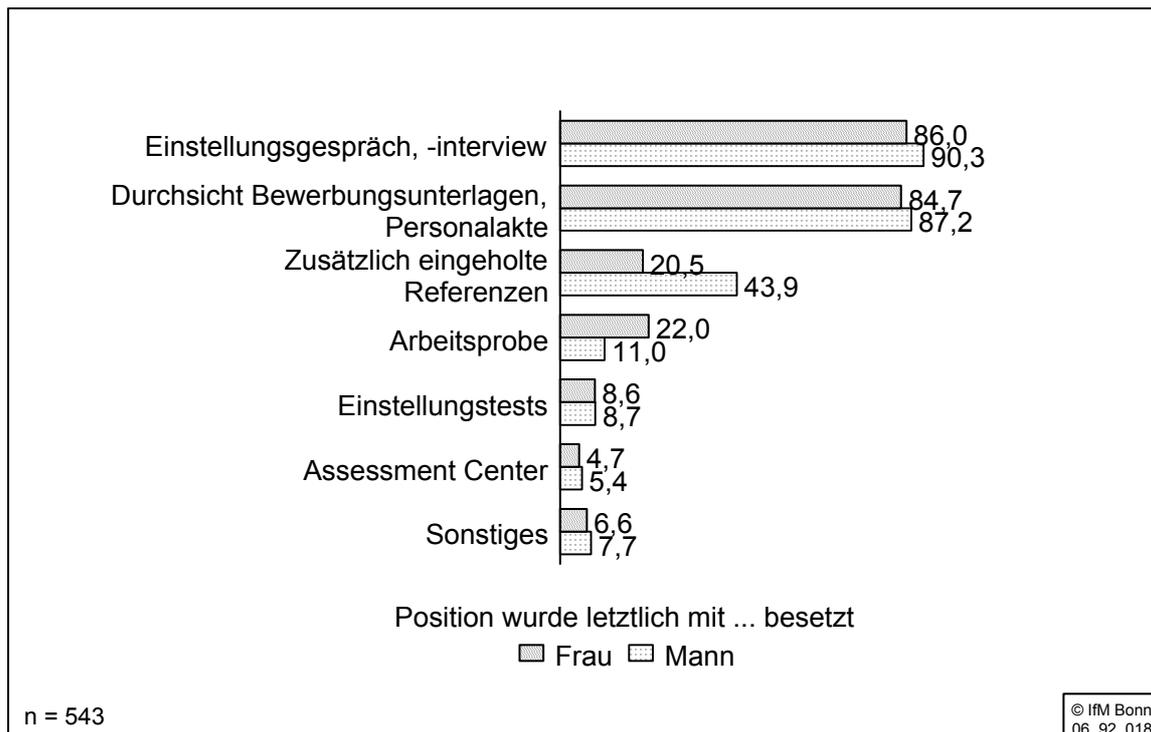


Quelle: Gewichteter Datensatz

Ob die Stelle am Ende von einem Mann oder einer Frau besetzt wurde, hat bei zwei Auswahlverfahren einen Einfluss auf ihren Einsatz (vgl. Abbildung 30). So werden bei Stellen, die letztlich von einem Mann eingenommen wurden, signifikant häufiger zusätzliche Referenzen eingeholt als bei Stellen, die schließlich von einer Frau eingenommen wurden. Umgekehrt kommt die Arbeitsprobe signifikant häufiger zum Einsatz, wenn die betrachtete Stelle am Ende mit einer Frau besetzt wird. Da auch ein Zusammenhang zwischen dem Einholen von Referenzen und der Art der zu besetzenden Stelle zu bestehen scheint, wurde in einem weiteren Analyseschritt überprüft, ob sich hinter den geschlechterbezogenen Befunden entsprechende Interdependenzen verbergen. Es zeigt sich allerdings, dass Referenzen auch dann signifikant häufiger eingeholt werden, wenn die Position am Ende mit einem Mann besetzt wurde, unabhängig davon, ob es sich bei der Position um eine für Führungs- oder Führungsnachwuchskräfte handelt. Eine entsprechende Analyse für das Auswahlinstrument Arbeitsprobe zeigt, dass die Frage, ob die Stelle am Ende mit einem Mann oder einer Frau besetzt wurde, nur dann einen signifikanten Einfluss hat, wenn die betrachtete Stelle eine für Führungskräfte war. Sowohl die zusätzlich eingeholten Referenzen als auch die Arbeitsprobe gehen mit dem

gleichen Gewicht in die Auswahlentscheidung ein, unabhängig davon, ob eine Frau oder ein Mann letztlich die Stelle eingenommen hat. Auch wenn berücksichtigt wird, ob der/die Bewerber/in aus dem Unternehmen stammt oder nicht, werden zusätzliche Referenzen häufiger eingeholt, wenn die Stelle letztlich mit einem Mann besetzt wurde.

Abbildung 30: Eingesetzte Auswahlinstrumente in Abhängigkeit davon, ob die Stelle schließlich mit einem Mann oder einer Frau besetzt wurde, in % der zu besetzenden Stellen (Mehrfachnennungen)



Quelle: Gewichteter Datensatz

Ohne die Kenntnis, wie die jeweilig eingesetzten Instrumente ausgestaltet und angewandt wurden - dies sind im vorliegenden Kontext keinesfalls unerhebliche Fragen -, lässt sich hier vorerst festhalten, dass den gewählten Auswahlinstrumenten offenbar nur geringe Bedeutung dahingehend zukommt, welches Geschlecht der letztlich ausgewählte Kandidat hat.

## 5.6 Ausgewählte Kandidat/innen

Zu welchen Ergebnissen haben die beschriebenen Auswahlpraktiken geführt? Für 27,6 % der Positionen wurden Frauen ausgewählt, wobei der Anteil mit Frauen besetzter Positionen für Führungsnachwuchskräfte mit 37,1 % signifikant höher ist als der für Führungskräfte mit 24,0 % (vgl. Tabelle 23). Eine Ge-

genüberstellung dieser Anteilswerte mit jenen am Bewerberpool zeigt, dass relativ weniger Frauen für Positionen im Führungskräftebereich ausgewählt wurden als es ihrem Anteil am Bewerberpool entspricht. Dies bedeutet allerdings nicht zwangsläufig, dass Bewerberinnen benachteiligt würden. Zu berücksichtigen ist, dass in 43,7 % der Stellenbesetzungsverfahren keine Bewerbungen von Frauen vorlagen und demnach auch keine Frau ausgewählt werden konnte. Dass es in einer großen Zahl von Fällen an Bewerbungen von Frauen mangelte, hat aus statistischer Sicht zur Folge, dass in den verbleibenden Fällen der Frauenanteil an den Bewerbungen höher ist als der oben ausgeführte (vgl. Tabelle 23). Von den Stellen, für die wenigstens eine Bewerbung von einer Frau vorlag, wurden 43,4 % mit einer Frau besetzt. Dieser Anteilswert übersteigt jenen an allen Bewerbungen. Diese Aussage behält ihre Gültigkeit, wenn nach der Art der besetzten Stelle differenziert wird.

Tabelle 23: Frauenanteil an den Bewerbungen und den ausgewählten Kandidat/innen, in %

	Alle Stellen	Ausschließlich Stellen, in denen mindestens eine Bewerbung von einer Frau vorlag
Bewerbungen insgesamt	30,8	36,4
Ausgewählte Kandidat/innen insgesamt	27,6	43,4
Bewerbungen Führungskräfte	27,2	32,9
Ausgewählte Kandidat/innen Führungskräfte	24,0	38,1
Bewerbungen Führungsnachwuchskräfte	43,1	47,8
Ausgewählte Kandidat/innen Führungsnachwuchskräfte	37,1	58,3

n = 484

© IfM Bonn

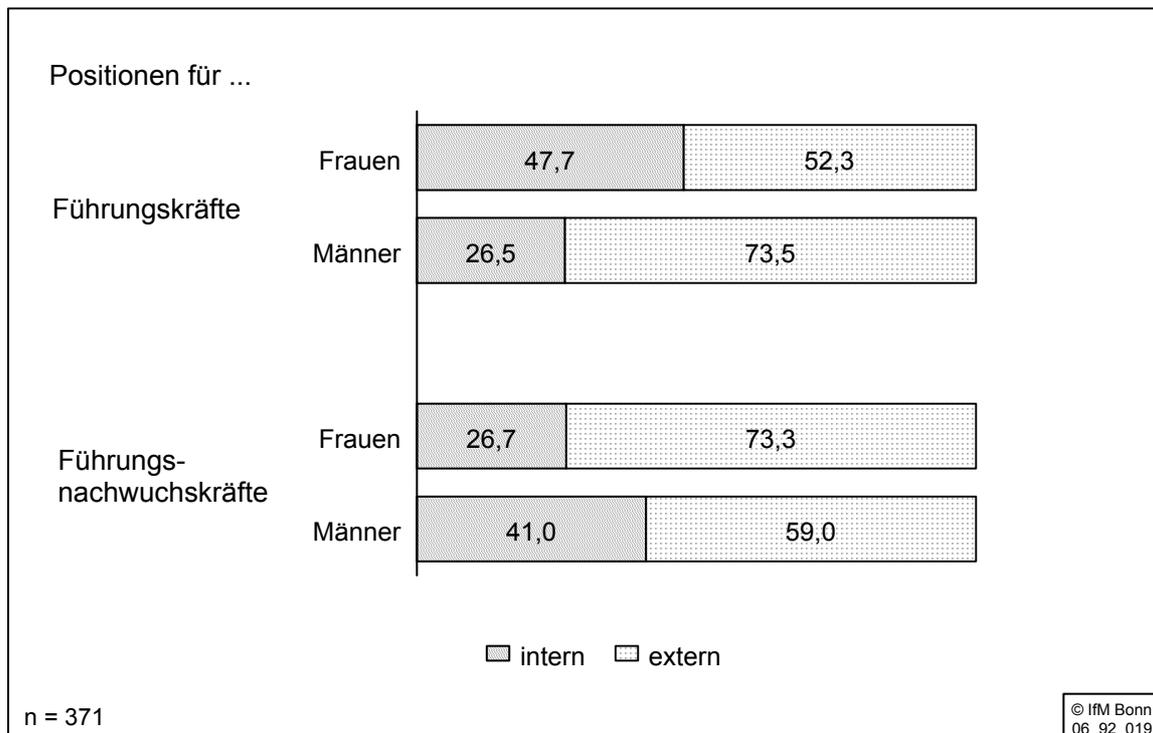
Quelle: Gewichteter Datensatz

Aus dieser rein quantitativen Perspektive heraus ist demnach keine Benachteiligung von Frauen im Auswahlprozess zu erkennen. Die präsentierten Daten deuten im Übrigen darauf hin, dass die Bewerberinnen im Durchschnitt eine bessere Qualifikation für die ausgeschriebenen Stellen mitgebracht haben als die Bewerber. Andernfalls wären erstere nicht überproportional häufig ausgewählt worden. Ob die Qualifikation der Bewerberinnen insgesamt so ausgeprägt war, dass sie in einem noch stärkerem Maße als ohnehin hätten berücksichtigt werden müssen, muss offen bleiben, da - wie bereits ausgeführt - keine Informationen zu den Bewerberprofilen vorliegen.

Bewerberinnen sind bei der Besetzung von Positionen für Führungsnachwuchskräfte nochmals stärker berücksichtigt worden als bei der Besetzung von Positionen für Führungskräfte. Die Auswahlchancen von Frauen scheinen demnach bei Positionen für Führungsnachwuchskräfte besser zu sein als bei Positionen für Führungskräfte. Dass der Frauenanteil an den Bewerbungen für Positionen für Führungsnachwuchskräfte über dem an den Bewerbungen für Positionen für Führungskräfte liegt, war angesichts eines stetig steigenden Anteils hochqualifizierter Frauen, die auf den Arbeitsmarkt eintreten, zu erwarten gewesen. Über die Gründe, warum Frauen bei der Besetzung von Positionen für Führungsnachwuchskräfte überdurchschnittlich häufig ausgewählt werden, kann hier nur spekuliert werden. Offensichtlich sind diese aber in den Unternehmen zu suchen, denn erhebliche Unterschiede in der Qualifikation der Bewerberinnengruppen scheinen nicht wahrscheinlich zu sein. Auf diese Spekulationen soll aber an dieser Stelle verzichtet werden.

Ebenfalls überraschend ist der Befund, dass die rekrutierten Frauen mit einem Anteil von 32,2 % signifikant häufiger aus dem eigenen Unternehmen stammen als die rekrutierten Männer mit einem Anteil von 23,3 %. Differenziert man diese Angaben noch einmal danach, ob die zu besetzende Stelle für Führungs- oder Führungsnachwuchskräfte vorgesehen war, zeigt sich, dass dieser Befund lediglich für Positionen Gültigkeit hat, die von Führungskräften besetzt werden sollen (vgl. Abbildung 31). Knapp die Hälfte aller von Frauen besetzten Positionen für Führungskräfte wurden durch aus dem Unternehmen stammende Frauen besetzt; bei Männern liegt der entsprechende Anteil nur etwa halb so hoch. Bei Positionen für Führungsnachwuchskräfte zeigt sich ein anderes Bild. Hier stammen mit 41,0 % mehr Männer aus dem eigenen Unternehmen als mit 26,7 % Frauen aus dem eigenen Unternehmen stammen.

Abbildung 31: Herkunft der ausgewählten Kandidaten nach zu besetzender Position und Geschlecht des Kandidaten, in % der zu besetzenden Stellen



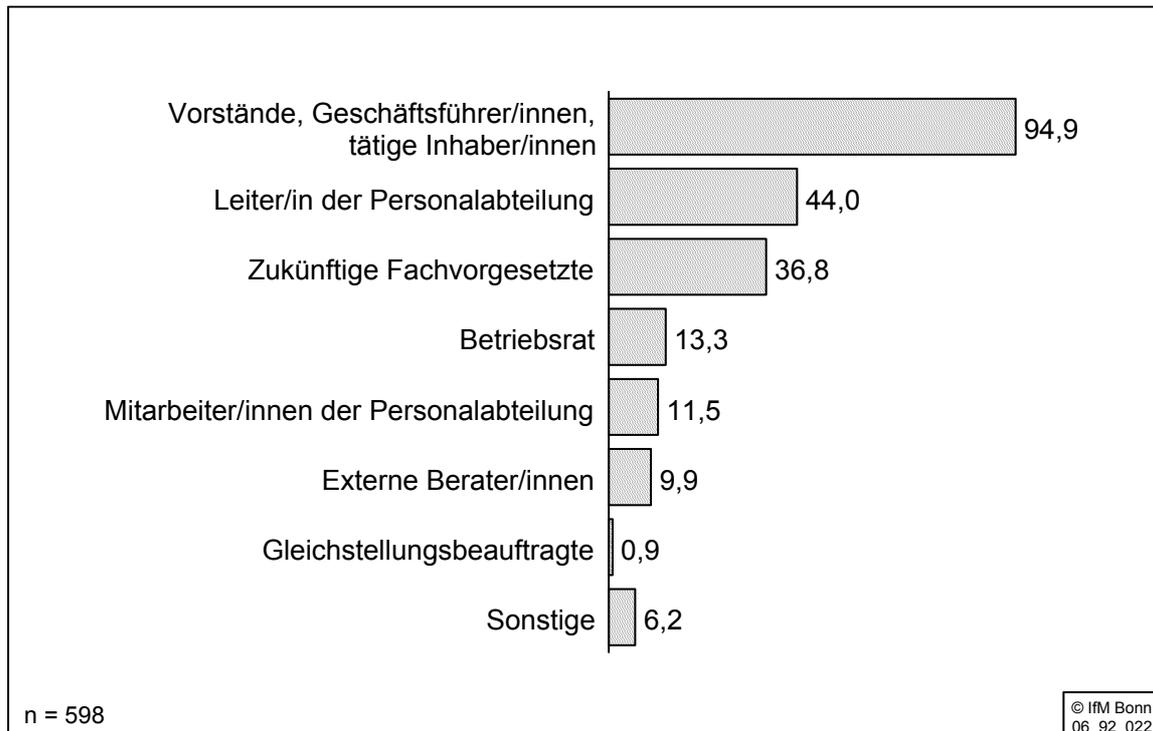
Quelle: Gewichteter Datensatz

### 5.7 An der Auswahlentscheidung beteiligte Personen(gruppen)

Selbst wenn Auswahlverfahren und -entscheidungen - wie häufig in der Fachliteratur empfohlen - standardisiert werden, verbleibt ein hohes Maß an Subjektivität. Insofern gelten die an den Auswahlverfahren und -entscheidungen beteiligten Personen als eine wichtige Quelle für bewusste und unbewusste Benachteiligungen von Frauen (und anderen "Minderheiten"gruppen). Deswegen richtet sich im Folgenden der Blick auf die Personengruppen, die an den betrachteten Auswahlentscheidungen beteiligt waren.

Wie aus Abbildung 32 hervorgeht, war die oberste Führungsebene der Unternehmen an den Auswahlprozessen von 94,9 % der zu besetzenden Positionen beteiligt. In 44 % der betrachteten Fälle war die Personalleitung involviert, in gut einem Drittel der/die zukünftige Fachvorgesetzte. An rund jeder achten betrachteten Auswahlentscheidung waren schließlich Betriebsratsmitglieder und Mitarbeiter/innen der Personalabteilung beteiligt.

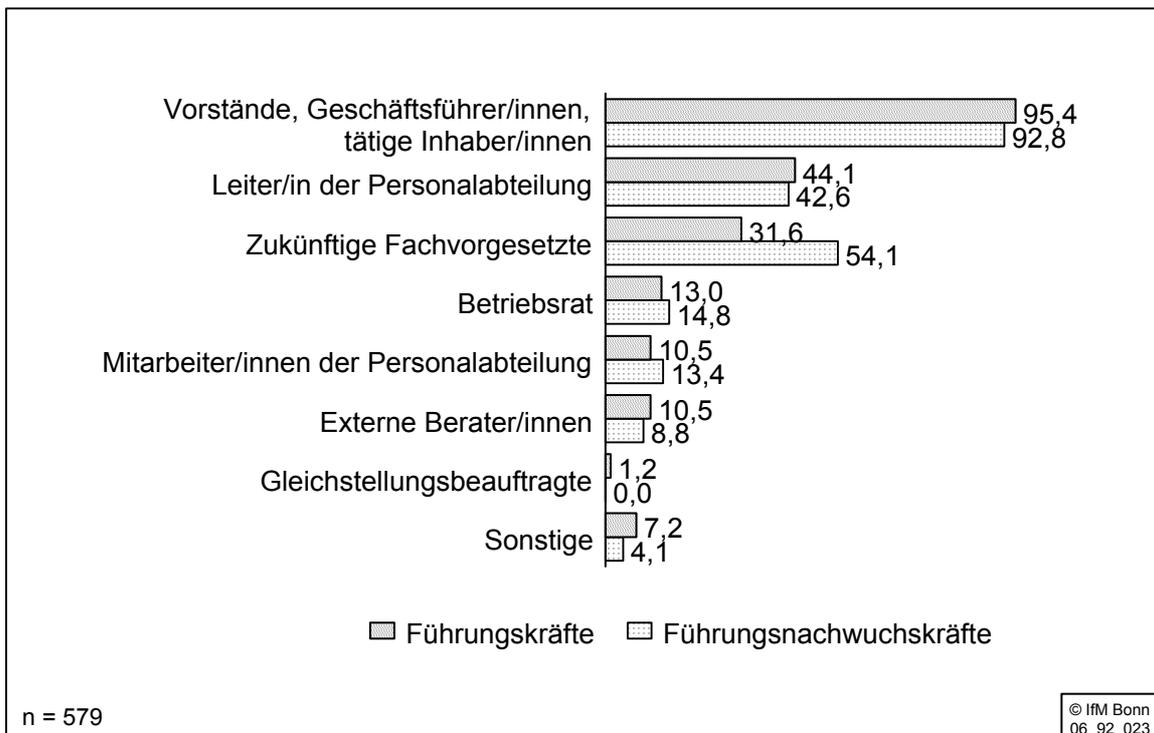
Abbildung 32: An den Auswahlprozessen beteiligte Personengruppen, in % der zu besetzenden Stellen (Mehrfachnennungen)



Quelle: Gewichteter Datensatz

Welche Personengruppen an den Auswahlverfahren teilnehmen, wird zum Teil davon mitbestimmt, ob eine Stelle für Führungskräfte oder für Führungsnachwuchskräfte besetzt werden soll (vgl. Abbildung 33). So sind deutlich häufiger zukünftige Fachvorgesetzte in die Auswahlentscheidung eingebunden, wenn es um die Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften im Gegensatz zu Führungskräften geht.

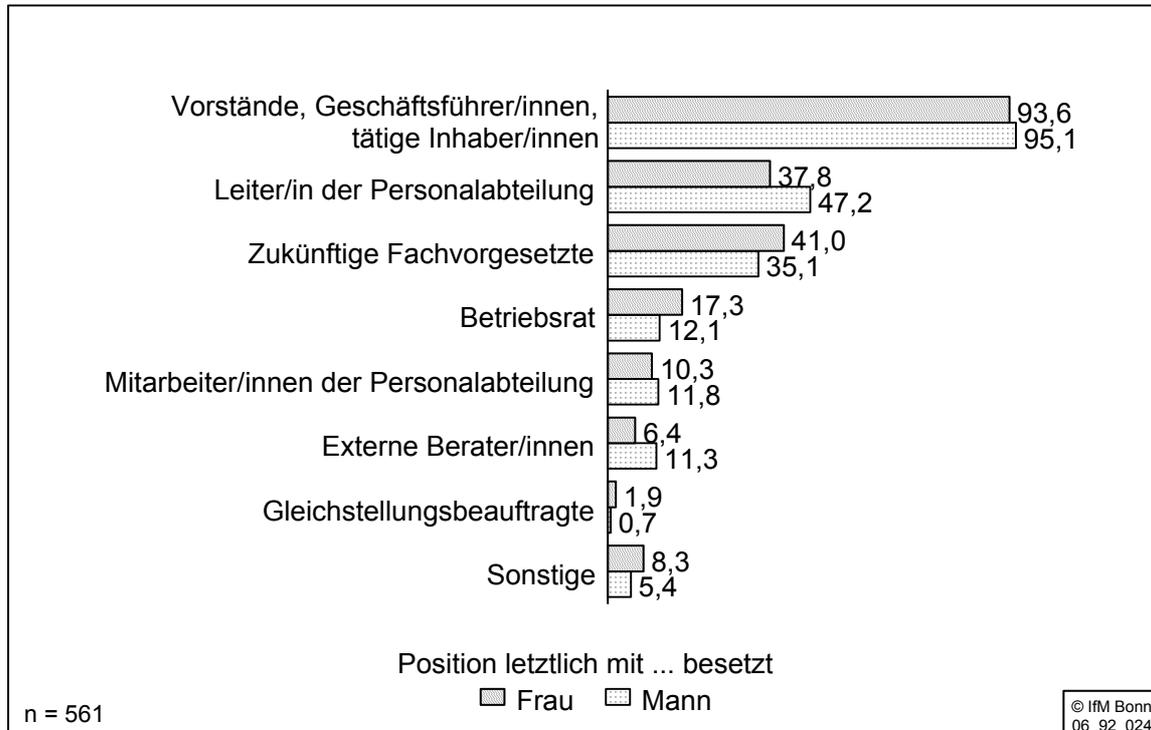
Abbildung 33: An den Auswahlprozessen beteiligte Personengruppen nach zu besetzender Position, in % der zu besetzenden Stellen (Mehrfachnennungen)



Quelle: Gewichteter Datensatz

Auch der Umstand, ob eine Position am Ende mit einem Mann oder einer Frau besetzt wurde, hat teils Einfluss auf die an dem Auswahlverfahren beteiligten Personengruppen (vgl. Abbildung 34). Wird die vakante Position schließlich von einem Mann eingenommen, sind signifikant häufiger Leiter/innen der Personalabteilung involviert. Diese Aussage behält auch dann ihre Gültigkeit, wenn berücksichtigt wird, ob es sich bei der zu besetzenden Position um eine für Führungs- oder für Führungsnachwuchskräfte handelt. Allerdings ist der Zusammenhang dann nur noch schwach signifikant.

Abbildung 34: An den Auswahlprozessen beteiligte Personengruppen in Abhängigkeit davon, ob die Stelle schließlich mit einem Mann oder einer Frau besetzt wurde, in % der zu besetzenden Stellen (Mehrfachnennungen)



Quelle: Gewichteter Datensatz

Eine der zentralen Forschungsfragen ist, inwieweit das Geschlecht der an der Auswahlentscheidung beteiligten Personen Einfluss darauf hat, ob am Ende eine Frau oder ein Mann für die betrachtete Position ausgewählt wurde. Deswegen richtet sich der Blick zunächst auf die geschlechtliche Zusammensetzung der an den untersuchten Auswahlprozessen beteiligten Personengruppen. Über alle analysierten Auswahlprozesse hinweg betrachtet liegt der Frauenanteil an diesen Gruppen bei 26,9 %, wobei dieser Anteil an den einzelnen Personengruppen teils deutlich variiert (vgl. Tabelle 24). Während etwa jede fünfte Person in der Gruppe der Vorstände, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen, der Gruppe der zukünftigen Fachvorgesetzten und der Gruppe der externen Berater/innen eine Frau war, sind mehr als zwei Drittel der am Auswahlprozess beteiligten Mitarbeiter/innen der Personalabteilung Frauen.

Tabelle 24: Frauenanteil an den verschiedenen am Auswahlprozess beteiligten Personengruppen, in %

	Vorstände, Geschäftsführer/innen, tätige Inhaber/innen	Leiter/in der Personalabteilung	Mitarbeiter/innen der Personalabteilung	Zukünftige Fachvorgesetzte	Externe Berater/innen	Betriebsrat	Gleichstellungsbeauftragte	Sonstige
Position letztlich mit ... besetzt								
Frau	39,7	55,0	72,2	41,4	9,1	54,2	50,0	32,1
Mann	15,0	33,7	66,0	8,9	22,8	26,3	33,3	9,6
Position für ...								
Führungskraft	20,9	37,2	70,4	21,3	23,2	39,4	41,7	15,5
Führungsnachwuchskraft	22,8	42,4	57,1	18,6	6,7	40,0	0	45,5
Insgesamt	21,4	39,2	68,4	20,3	19,7	38,9	41,7	19,5

© IfM Bonn

Quelle: Gewichteter Datensatz

Wurde die Stelle letzten Endes mit einer Frau besetzt, waren über alle betrachteten Stellenbesetzungsprozesse hinweg 43,3 % der Beteiligten Frauen, wurde sie hingegen mit einem Mann besetzt, lag der Frauenanteil bei 20,0 %. Wie aus Tabelle 24 hervorgeht, ist der Frauenanteil an jeder einzelnen beteiligten Personengruppe immer höher, wenn die Position letztlich mit einer Frau als wenn sie von einem Mann besetzt wurde.<sup>31</sup> Hieraus sollte allerdings nicht vorschnell geschlossen werden, dass eine hohe Beteiligung von Frauen am Auswahlprozess tendenziell zu der Besetzung einer Stelle mit einer Frau führt. Vorsicht ist deshalb geboten, weil eine hohe Frauenbeteiligung an der Auswahlentscheidung um so eher zu erwarten ist, je mehr Frauen im Unternehmen bereits in Führungspositionen - sei es als Angestellte oder Eigentümerin - vertreten sind. Entsprechende Analysen zeigen denn auch, dass der Frauenanteil an den an den Auswahlprozessen beteiligten Personen mit zunehmen-

<sup>31</sup> Eine Ausnahme bildet die Gruppe der externen Berater/innen, wobei dies aufgrund der geringen Zahl involvierter externer Berater/innen nicht überbewertet werden sollte.

dem Frauenanteil an den Führungskräften steigt. Mit anderen Worten: In den Unternehmen, in denen bereits ein hoher Frauenanteil an den Führungskräften gegeben ist, sind relativ viele Frauen an den Auswahlprozessen beteiligt und von diesen werden häufiger Frauen für die in Rede stehenden Führungspositionen ausgewählt. Welches nun der entscheidende Einflussfaktor ist, kann nur mit Hilfe multivariater Verfahren in Erfahrung gebracht werden (siehe Kapitel 5.8).

Wie Tabelle 24 ebenfalls zu entnehmen ist, hat der Umstand, ob es sich bei der besetzten Stelle um eine für Führungskräfte oder Führungsnachwuchskräfte handelt, keinen offensichtlichen Einfluss darauf, wie viele Frauen am Auswahlprozess beteiligt waren.

Die letztliche Auswahlentscheidung wurde in rund 85 % der Fälle von der obersten Führungsebene des Unternehmens, also dem Vorstand, der Geschäftsführung oder dem/der tätigen Inhaber/in getroffen. In rund 6 % der Fälle hat der zukünftige Fachvorgesetzte die Auswahlentscheidung gefällt. In weiteren rund 7 % der Fälle wurde die endgültige Entscheidung nicht von einer Person allein, sondern von mehreren Personen gemeinsam getroffen. Dabei handelt es sich zumeist um die Kombination von Geschäftsführung, Personalleitung und/oder zukünftigem Fachvorgesetzten.

Sofern die Entscheidung von einer Person allein gefällt wurde, war diese in 84,1 % der betrachteten Stellenbesetzungsverfahren männlichen Geschlechts. Ein Zusammenhang zwischen dem Geschlecht der entscheidenden Person und der Position, die es zu besetzen galt, besteht nicht. Allerdings scheint ein starker Zusammenhang zwischen dem Geschlecht der auswählenden Person und dem der ausgewählten Person zu bestehen. So wurden 38,3 % aller ausgewählten Frauen im Vergleich zu 7,4 % der ausgewählten Männer von Frauen ausgewählt. Demgegenüber wurden 61,7 % der ausgewählten Frauen im Vergleich zu 92,6 % der ausgewählten Männer von Männern ausgewählt. Weibliche und männliche Entscheidungsträger haben demnach jeweils eine Tendenz zum eigenen Geschlecht. Da über beide Personengruppen nicht genügend Informationen vorliegen, ginge es allerdings zu weit, von einer "homosozialen Reproduktion" zu sprechen.

Abschließend wurden die Unternehmen danach befragt, inwieweit sie mit ihren Auswahlentscheidungen zufrieden sind. In gut einem Fünftel der betrachteten Stellenbesetzungsprozesse war zum Befragungszeitpunkt noch keine Beurteilung möglich. In knapp drei Viertel der Fälle allerdings hat der/die ausgewählte

Kandidat/in die in ihn/sie gesetzten Erwartungen erfüllt, in lediglich knapp 5 % der Fälle war dies nicht der Fall. Dieser Befund hat Gültigkeit, unabhängig von dem Geschlecht des ausgewählten Kandidaten, der auswählenden Person oder der Person, die den Fragebogen beantwortet hat. Ob es sich bei der zu besetzenden Stelle um eine für Führungs- oder Führungsnachwuchskräfte handelt, es sich bei der ausgewählten Person um einen internen oder externen Kandidaten handelt oder welche Personengruppen an dem Auswahlverfahren beteiligt waren, hat ebenfalls keinen Einfluss auf diese Beurteilung.

### **5.8 Multivariate Analyse: Einflussfaktoren auf die Auswahlentscheidung bei der Besetzung von Führungspositionen**

Die oben durchgeführten bivariaten Analysen haben erste Hinweise darauf geliefert, in welcher Weise die betrieblichen Einstellungs- und Beförderungspraktiken Einfluss auf die Entscheidung ausüben, ob eine vakante Führungsposition mit einer Frau oder einem Mann besetzt wird. Ein abschließendes Bild ergibt sich allerdings noch nicht, was u.U. auch darin begründet liegt, dass mögliche Interdependenzen zwischen einzelnen Einflussfaktoren nicht adäquat berücksichtigt werden konnten. Deswegen sollen im Folgenden die in den einzelnen Abschnitten bereits dargelegten Hypothesen zum Einfluss von Einstellungs- und Beförderungspraktiken nochmals mit Hilfe multivariater Verfahren überprüft werden.

In Tabelle 25 ist ein logistisches Regressionsmodell wiedergegeben, das den Einfluss einer Reihe von Merkmalen auf die Entscheidung, eine vakante Position im Führungskräftebereich (also Positionen sowohl für Führungs- als auch für Führungsnachwuchskräfte) mit einer Frau zu besetzen, schätzt. Das Modell schließt 312 von 733 Fällen ein und erklärt die Wahrscheinlichkeit, dass eine vakante Führungsposition mit einer Frau besetzt wurde auf hochsignifikantem Niveau. Es weist 94,2 % der Fälle den beiden Ausprägungen (Stelle mit Frau, Stelle mit Mann besetzt) richtig zu. Der Cox/Snell- $R^2$ , als Maß für den Zusammenhang insgesamt, liegt mit 0,539 auf sehr gutem Niveau.

Tabelle 25: Einflussfaktoren auf die Entscheidung, eine Position im Führungskräftebereich mit einer Frau zu besetzen

	Beta	Exp Beta
<i>Ausprägung von Eigenschaften (Geschlechterstereotype) (Referenzkategorie: jeweils "kein Unterschied")</i>		
Motivationsfähigkeit: Männer	-4,165*	0,016
Motivationsfähigkeit: Frauen	0,025	1,025
Kommunikationsfähigkeit: Männer	-2,458	0,086
Kommunikationsfähigkeit: Frauen	0,593	1,809
Innovationsfähigkeit: Männer	-1,053	0,349
Innovationsfähigkeit: Frauen	1,886	6,594
Flexibilität: Männer	-1,151	0,316
Flexibilität: Frauen	-2,243	0,106
Kooperationsfähigkeit: Männer	1,834	6,256
Kooperationsfähigkeit: Frauen	1,903*	6,703
Zielstrebigkeit: Männer	-1,821	0,162
Zielstrebigkeit: Frauen	-0,431	0,650
Stressbelastbarkeit: Männer	-2,013	0,134
Stressbelastbarkeit: Frauen	-1,398	0,247
Durchsetzungsvermögen: Männer	1,235	3,437
Durchsetzungsvermögen: Frauen	0,764	2,147
Überzeugungsfähigkeit: Männer	1,810	6,110
Überzeugungsfähigkeit: Frauen	0,020	1,021
Psychische Ausgeglichenheit: Männer	1,024	2,785
Psychische Ausgeglichenheit: Frauen	-1,034	0,356
Kreativität: Männer	-6,053*	0,002
Kreativität: Frauen	-1,562	0,210
Entscheidungsfreude: Männer	0,897	2,452
Entscheidungsfreude: Frauen	8,401***	4453,085
<i>Stellenspezifische Anforderungen</i>		
Abgeschlossenes Hochschulstudium <sup>◇</sup>	-0,232	0,793
Spezielle Fachkenntnisse <sup>◇</sup>	0,516	1,675
Fremdsprachenkenntnisse <sup>◇</sup>	-0,124	0,884
Berufserfahrung <sup>◇</sup>	-0,576	0,562
Auslandserfahrung <sup>◇</sup>	0,589	1,802
Geografische Mobilität <sup>◇</sup>	-0,069	0,933
Bereitschaft zu regelmäßigen Überstunden <sup>◇</sup>	-0,542	0,581

Fortsetzung

Fortsetzung Tabelle 25

	Beta	Exp Beta
<i>Rekrutierungswege</i>		
Stelle ausgeschrieben	-1,830	0,160
Personalberatung/private Stellenvermittlung	-0,785	0,456
Vermittlungsdienste der Arbeitsagentur/ZAV	0,473	1,605
Stellenanzeige in Zeitung oder Fachzeitschrift	-0,464	0,629
Interne Suche nach Bewerber/innen	-0,332	0,718
Abwerbung von Mitarbeiter/innen aus anderen Unternehmen	0,219	1,244
Empfehlungen von Mitarbeiter/innen	0,007	1,007
Stellenanzeige im Internet	-1,411*	0,244
Antwort auf Stellengesuche	-0,112	0,894
Unaufgefordert eingegangene Bewerbungen	-0,501	0,606
<i>Eingesetzte Auswahlinstrumente</i>		
Durchsicht der Bewerbungsunterlagen/der Personalakte	-1,304	0,272
Zusätzlich eingeholte Referenzen	0,350	1,420
Einstellungstests	0,830	2,293
Arbeitsprobe	0,825	2,282
Assessment Center	0,321	1,378
Einstellungsgespräch/-interview	-0,903	0,405
<i>Sonstige Merkmale der Auswahlentscheidung</i>		
Position für Führungsnachwuchskraft	2,524**	12,484
Standardisierte Vorgehensweise	-0,759	0,468
Festgelegtes Beurteilungsverfahren	0,232	1,261
Frau hat die Auswahlentscheidung getroffen	1,655*	5,232
Frauenanteil am Bewerberpool	0,080***	1,084
<i>Kontrollvariablen: Branchendummies (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)</i>		
Bau	-1,309	0,270
Einzelhandel	-1,368	0,254
Großhandel	-1,149	0,317
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-2,021	0,133
Unternehmensnahe Dienstleistungen	-1,034	0,356
Haushaltsnahe Dienstleistungen	-3,191*	0,041
Sonstige	-4,235*	0,014

Fortsetzung

Fortsetzung Tabelle 25

	Beta	Exp Beta
<i>Sonstige personalpolitische Charakteristika</i>		
Frauenanteil an den Führungskräften	0,086***	1,090
Freiwillige Regelungen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Führungskräften	0,383	1,466
Maßnahmen zur Unterstützung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften in ihrer beruflichen Entwicklung	0,892	2,441
Haltung gegenüber Frauen in Führungspositionen ... ( <i>Referenzkategorie: indifferent</i> ) <sup>♦</sup>		
eher positiv	1,043	2,838
eher negativ	0,754	2,126
Betriebsrat vorhanden	-1,040	0,353
<i>Unternehmenscharakteristika</i>		
Inhabergeführtes Unternehmen	0,345	1,411
Eintrag ins Handelsregister	-3,039	0,048
Eintrag in der Handwerksrolle	0,818	2,266
Freie Berufe	2,128	8,397
Beschäftigte (log.)	-0,290	0,748
Unternehmensalter (log.)	1,209	3,351
Neue Bundesländer	-0,229	0,795
Voraussichtliche Umsatzentwicklung in den nächsten drei Jahren <sup>◇</sup>	-0,174	0,840
		© IfM Bonn

\* Signifikanzniveau 0,05; \*\* Signifikanzniveau 0,01; \*\*\* Signifikanzniveau 0,001

◇ 1 = keine Bedeutung, 5 = sehr große Bedeutung

◇ 1 = stark fallen, 5 = stark steigen

♦ Die Unternehmen wurden mittels Clusteranalyse in drei Gruppen zusammengefasst. Die erste umfasst Unternehmen mit einer eher negativen, die zweite die mit einer eher positiven und eine dritte die mit einer indifferenten Haltung gegenüber Frauen in Führungspositionen. Die Unterteilung wurde anhand von Frage 16 ("Frauen in Führungspositionen sind ...") vorgenommen.

Wesentliches Kriterium einer Auswahlentscheidung ist das Ausmaß der Übereinstimmung der Fähigkeiten einer Bewerber/in mit den Anforderungen einer Stelle. Das Ausmaß dieser Übereinstimmung kann im Rahmen einer standardisierten Befragung wie der vorliegenden nicht erhoben werden und damit auch nicht, inwieweit die Qualifikation von weiblichen und männlichen Kandidaten in gleicher Weise beurteilt wird. Losgelöst von der individuellen Eignung von Kandidat/innen kann aber zumindest in Ansätzen überprüft werden, inwieweit stereotype Beurteilungen in die Auswahlentscheidungen einfließen. Konkret richtet sich der Blick auf Geschlechterstereotype. Diese wurden hilfsweise mit der Frage danach zu erfassen versucht, ob Befragte bestimmte vorgegebene Merkmale eher bei männlichen oder eher bei weiblichen Beschäftigten ausgeprägt sehen oder ob es für sie da keinen Unterschied gibt. Die biva-

riaten Analysen hatten gezeigt, das bei allen vorgegebenen Merkmalen von der großen Mehrheit der Befragten angegeben wurde, dass die Merkmale bei weiblichen und männlichen Beschäftigten gleichermaßen ausgeprägt sind (vgl. Kapitel 5.2.1). Dieser Befund deutet darauf hin, dass Geschlechterstereotypen beim Fällen von Auswahlentscheidungen möglicherweise nicht die Bedeutung zukommt wie aufgrund der in Kapitel 5.2.1 dargelegten theoretischen Überlegungen erwartet. Die Ergebnisse des Schätzmodells zeigen aber auf, dass die Zuschreibung von Eigenschaften auf Beschäftigte des einen oder des anderen Geschlechts in einigen Fällen durchaus Einfluss auf die Auswahlentscheidung hat. Befragte, die die Motivationsfähigkeit eher bei männlichen Beschäftigten ausgeprägt sehen, werden mit geringerer Wahrscheinlichkeit eine vakante Führungsposition mit einer Frau besetzen als Befragte, nach deren Meinung in der Ausprägung der Motivationsfähigkeit keine Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten bestehen. Halten Befragte allerdings die Motivationsfähigkeit in stärkerem Maße bei weiblichen Beschäftigten für ausgeprägt, hat dies keinen signifikanten Einfluss auf die Auswahlentscheidung. Diese Aussagen gelten in gleicher Weise für die Eigenschaft Kreativität.

Ein umgekehrter Zusammenhang zeigt sich bei den Eigenschaften Kooperationsfähigkeit und Entscheidungsfreude. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine vakante Führungsposition mit einer Frau besetzt wird, steigt, wenn Befragte die Eigenschaft Kooperationsfähigkeit bzw. Entscheidungsfreude eher bei weiblichen Beschäftigten als ausgeprägt wahrnehmen, als wenn sie hier keine Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten sehen. Befragte, die diese beiden Merkmale in stärkerem Maße bei Männern wahrnehmen, werden sich allerdings nicht anders entscheiden als Befragte, die hier keine Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten erkennen.

Da sich lediglich bei vier von zwölf vorgegebenen Eigenschaften ein signifikanter Einfluss auf die Auswahlentscheidung ergibt, ist insgesamt von einer eher geringen Bedeutung von Geschlechterstereotypen im Auswahlprozess auszugehen. In den Fällen aber, in denen die Befragten die entsprechende Einschätzungen bezüglich der genannten Merkmale haben, geht von dieser Haltung ein vergleichsweise starker Einfluss auf die Auswahlentscheidung aus.

Was sich bereits in den deskriptiven Analysen andeutete, bestätigt sich in der multivariaten Analyse: Der gewählten Vorgehensweise kommt bei der Ansprache von Bewerber/innen nicht die erwartete Bedeutung zu. Weder hat die unternehmensinterne oder -externe Ausschreibung einer Stelle einen signifikan-

ten Einfluss auf die Auswahlentscheidung, noch haben dies die genutzten Rekrutierungswege, jeweils unter sonst gleichen Bedingungen. Mit einer Ausnahme: Unternehmen, die die vakante Position (auch) per Stellenanzeige im Internet ausgeschrieben haben, werden sich unter sonst gleichen Umständen am Ende mit geringerer Wahrscheinlichkeit für eine Frau entschieden haben.

Welche Auswahlinstrumente die Unternehmen im Zuge des Auswahlprozesses eingesetzt haben, kommt unter sonst gleichen Bedingungen ebenfalls keine signifikante Bedeutung für die Entscheidung für einen weiblichen oder einen männlichen Kandidaten zu. Ob die Unternehmen üblicherweise Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte mittels einer zuvor festgelegten (standardisierten) Vorgehensweise vornehmen, hat ebenso wenig Einfluss auf die Auswahlentscheidung wie das Fällen der Auswahlentscheidung aufgrund eines zuvor festgelegten Beurteilungsverfahrens. Die in der Literatur zur Personalauswahl gegebenen Empfehlungen zur idealen Vorgehensweise mögen u.U. zu einer besseren Qualität der Auswahlentscheidung führen, sie tragen aber nicht wie vermutet dazu bei, dass Frauen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit bei der Besetzung von Führungspositionen ausgewählt werden.

Während die stellenspezifischen Anforderungen unter sonst gleichen Bedingungen keinen signifikanten Einfluss auf die Auswahlentscheidung ausüben, geht von drei sonstigen Merkmalen des Auswahlprozesses durchaus ein solcher Einfluss aus. Zum einen ist die Art der zu besetzenden Position von Bedeutung. Dies hatte sich bereits in der bivariaten Analyse gezeigt. Handelt es sich bei der vakanten Position um eine für Führungsnachwuchskräfte, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass sie mit einer Frau besetzt wird, als wenn es sich um eine für Führungskräfte handelt. Die Chancen für Frauen, eine Position als Führungsnachwuchskraft einzunehmen, sind also größer als die Chancen, für eine Führungsposition ausgewählt zu werden. Hierfür gibt es wenigstens zwei Erklärungen. Die eine bezieht sich auf das Angebot geeigneter Bewerberinnen. Da Führungsnachwuchskräfte im Durchschnitt deutlich jünger sind als Führungskräfte und die jüngeren Frauenkohorten besser für Führungspositionen qualifiziert sind als ältere Jahrgänge, ist das Angebot geeigneter Bewerberinnen für Positionen für Führungsnachwuchskräfte größer als für Positionen für Führungskräfte mit dem Ergebnis, dass aus diesem größeren Reservoir auch mehr Frauen ausgewählt werden. Dieses Erklärungsmuster steht in Einklang mit dem Befund, dass die Wahrscheinlichkeit, dass eine vakante Führungsposition mit einer Frau besetzt wird, unter sonst gleichen Umständen um so größer ist, je größer der Frauenanteil an den Bewerbungen für

diese Position ist. Eine zweite Erklärung nimmt Bezug auf die hierarchische Einordnung von Positionen für Führungsnachwuchskräfte und Führungskräfte. Positionen für Führungsnachwuchskräfte sind im Allgemeinen tiefer in der Hierarchie angesiedelt als Positionen für Führungskräfte. Vor dem Hintergrund, dass der Frauenanteil an den Führungspositionen tendenziell um so höher ist, je weiter unten diese in der Unternehmenshierarchie angesiedelt sind (vgl. Hoppenstedt 2005), scheint die hierarchische Einordnung die Bereitschaft von Unternehmen, Frauen als Führungsnachwuchskräfte einzustellen, zu begünstigen.

Neben dem bereits genannten Frauenanteil am Bewerberpool kommt als Drittem dem Geschlecht der Person, die die letztliche Auswahlentscheidung getroffen hat, eine signifikante Bedeutung zu. Hat ein Mann diese Entscheidung gefällt, wurde die Position unter sonst gleichen Bedingungen mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit mit einer Frau besetzt, als wenn die Entscheidung von einer Frau getroffen wurde. Auch dieser Befund hatte sich bereits in der deskriptiven Analyse angedeutet. Offenbar gibt es unter den Entscheidungsträgern tatsächlich eine Tendenz, sich für Kandidat/innen des eigenen Geschlechts zu entscheiden. Dies steht teils im Widerspruch zu vorangegangener Forschung, wobei diese häufig die Beurteilung von Kandidat/innen im Auswahlprozess und nicht die endgültige Auswahlentscheidung analysiert haben.<sup>32</sup> Gleichwohl ist zu berücksichtigen, dass die Variable "Geschlecht des Entscheiders" nur schwach signifikant ist.

In dem Regressionsmodell wurde wiederum eine Reihe von Kontrollvariablen berücksichtigt, von denen aber nur zwei einen signifikanten Einfluss ausüben. Zum einen ist ein Brancheneinfluss in der Weise festzustellen, dass Unternehmen, die überwiegend haushaltsnahe Dienstleistungen anbieten, unter sonst gleichen Umständen mit geringerer Wahrscheinlichkeit eine vakante Führungsposition mit einer Frau besetzt haben als Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Gleiches gilt für Unternehmen sonstiger Wirtschaftsbereiche. Dieser Befund verblüfft zunächst, sind dies doch - neben den unternehmensnahen Dienstleistern - die beiden Wirtschaftsbereiche, die unter sonst gleichen Bedingungen tendenziell einen höheren Frauenanteil an den Führungskräften und an den Neueinstellungen im Führungskräftebereich haben als Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes (vgl. Tabelle 11 und 17).

---

<sup>32</sup> Für einen Überblick siehe Kay (1998), S. 181 f., S. 226 f. und S. 250 ff.

Der Einfluss dieses Faktors wird allerdings in dem logistischen Regressionsmodell kontrolliert. Er erweist sich überdies als hochsignifikant: Je größer der Frauenanteil an den bereits im Unternehmen beschäftigten Führungskräften ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine vakante Führungsposition unter sonst gleichen Umständen mit einer Frau besetzt wird. Das heißt also, dass die Annahme, Frauen hätten in Unternehmen, die überwiegend haushaltsnahe Dienstleistungen anbieten, im Vergleich zu Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes bessere Chancen, eine vakante Führungsposition einzunehmen, auf den vergleichsweise höheren Frauenanteil in den haushaltsnahen Dienstleistungsunternehmen zurückgeht. Vergleicht man aber - vereinfacht ausgedrückt - haushaltsnahe Dienstleistungsunternehmen und Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, die den gleichen Frauenanteil an den Führungskräften aufweisen, dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau für eine Führungsposition ausgewählt wird, größer, wenn sich diese Stelle in einem Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes als in einem Unternehmen der haushaltsnahen Dienstleistungen befindet.

Weder Maßnahmen, die Führungskräften die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern, noch solche, die deren berufliche Entwicklung unterstützen, haben unter sonst gleichen Bedingungen einen signifikanten Einfluss auf die Entscheidung, eine Frau für eine Führungsposition auszuwählen. Auch die grundsätzliche Haltung eines Unternehmens gegenüber Frauen in Führungspositionen hat keinen Einfluss auf die betrachtete Fragestellung. Diese Befunde sind insofern ernüchternd, als damit einige der gängigen betrieblichen Maßnahmen der Frauenförderung offenbar nicht die gewünschte Wirkung entfalten. Ein abschließendes Urteil ist damit jedoch nicht gefällt, denn in dem Regressionsmodell sind diese Maßnahmen lediglich sehr grob abgebildet worden. Differenziertere Analysen, die u.a. auch nicht institutionalisierte Maßnahmen in diesem Bereich mit berücksichtigen, könnten zu einem anderen Ergebnis führen.

## 6. Resümee und Handlungsempfehlungen

Gemessen an ihrem Anteil an den abhängig Erwerbstätigen sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert. Darauf deuteten alle bisher vorliegenden empirischen Quellen ohne Zweifel hin, wenngleich die Angaben teils deutlich voneinander abweichen. Die Unterrepräsentanz von Frauen im Management ist der Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung, die im Wesentlichen drei Ziele verfolgt: Erstens die Ermittlung des tatsächlichen Frauenanteils an den Führungskräften anhand einer repräsentativen Unternehmensbefragung. Zweitens die Überprüfung der Hypothese, dass betriebliche Einstellungs- und Beförderungspraktiken (neben anderen Gründen) zu der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen beitragen. Und drittens die Abgabe von Empfehlungen, mit welchen Maßnahmen und Initiativen das Land Nordrhein-Westfalen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen beitragen kann. Die untersuchungsleitenden Fragen wurden auf der Basis einer schriftlichen Befragung von 601 Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten der gewerblichen Wirtschaft Deutschlands, die im Herbst 2005 durchgeführt wurde, beantwortet.

Der Frauenanteil an den Führungskräften (einschließlich der leitenden Angestellten) lag im Jahr 2005 in den Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft mit 50 und mehr Beschäftigten bei 24,4 %. Dieser Wert liegt in der Spanne, die von den anderen Datenquellen vorgegeben wird. Wegen unterschiedlicher Erhebungseinheiten und Führungskräfte-Definitionen sind die Angaben jedoch nur begrenzt miteinander vergleichbar. Der Frauenanteil an der Gruppe der Vorstände, Geschäftsführer/innen und tätigen Inhaber/innen, also der obersten Führungsebene, betrug 22,3 % und liegt damit unter dem an den Führungskräften, die auf den darunter liegenden Hierarchieebenen tätig sind.

Der Frauenanteil an den Führungspositionen wird allerdings nicht nur von der Hierarchieebene mitbestimmt, auf der die Positionen angesiedelt sind, sondern auch von der inhaltlichen Fachrichtung der Führungskraft. Er liegt bei den Fachkräften kaufmännischer oder juristischer Fachrichtung bei 31,8 % und damit deutlich über dem bei denen technischer, natur- oder ingenieurwissenschaftlicher Fachrichtung mit 10,8 %. Da deutlich mehr Frauen wirtschaftswissenschaftliche oder juristische Studienabschlüsse erwerben als technische, natur- oder ingenieurwissenschaftliche, liegt eine der Ursachen für den vergleichsweise geringen Frauenanteil an den Führungspositionen wohl ohne Zweifel in dem geringen Angebot entsprechend ausgebildeter Frauen.

Der Frauenanteil an den Führungsnachwuchskräften und den sogenannten Potenzialträger/innen übersteigt mit 32,9 % bzw. 36,8 % deutlich den Frauenanteil an den Führungskräften insgesamt. Dies liegt zum einen darin begründet, dass das Angebot für Führungsnachwuchskräftepositionen geeigneter Frauen größer ist als das für sonstige Führungspositionen.<sup>33</sup> Zum anderen spielen bei der Besetzung von Positionen für Führungsnachwuchskräfte oder Potenzialträger/innen außerfachliche Kriterien und Überlegungen eine geringere Rolle als bei der Besetzung von Führungspositionen auf der mittleren oder oberen Führungsebene. Diese außerfachlichen Aspekte könnten insgesamt gesehen zum Nachteil von Frauen gereichen.

Der Frauenanteil an den Führungskräften wird zudem von einer Reihe von betrieblichen Faktoren beeinflusst. Ein starker Einfluss geht, dies zeigen multivariate Analysen, vom Frauenanteil an den übrigen Beschäftigten eines Unternehmens aus. Je größer dieser Anteil ist, desto größer ist tendenziell der Frauenanteil an den Führungskräften. Da ein nicht unerheblicher Teil der Führungskräfte aus dem eigenen Unternehmen rekrutiert wird, hat die Größe des innerbetrieblichen Reservoirs an potenziellen Führungskräften nicht unerwartet Auswirkungen auf die Chancen von Frauen, tatsächlich in Führungspositionen aufzusteigen. Etwas überraschend ist der Einfluss der Wirtschaftszugehörigkeit eines Unternehmens: Einzelhandels- wie Dienstleistungsunternehmen haben tendenziell einen höheren Frauenanteil an den Führungskräften als Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Die Größe eines Unternehmens hingegen wirkt sich nicht auf den Frauenanteil an den Führungskräften aus. Unternehmen, die Maßnahmen ergriffen haben, um ihre Führungs- und Führungsnachwuchskräfte in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen oder ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern, haben unter sonst gleichen Bedingungen einen ebenso hohen Frauenanteil an den Führungspositionen wie Unternehmen, die keine aktive Frauenförderung betreiben. In der Analyse wird allerdings nicht berücksichtigt, welche und wie viele Maßnahmen die einzelnen Unternehmen ergriffen haben. Auch die Bedeutung des Unternehmensziel "Ausgewogener Anteil von Frauen und Männern auf

---

<sup>33</sup> Wegen des stetigen Anstiegs des Qualifikationsniveaus von Frauen in den zurückliegenden Jahrzehnten, aber auch wegen - wenn auch insgesamt gesehen nur eher leichten - Verschiebungen in der Studienfachwahl von Frauen. So ist z.B. der Frauenanteil an den Studierenden der Wirtschafts- oder der Rechtswissenschaften seit den siebziger Jahren des 20. Jh. deutlich angestiegen. In den Ingenieurwissenschaften ist er von etwa 8 % im Jahr 1972 auf knapp 16 % im Jahr 1992 und weiter auf fast 22 % im Jahr 2000 angestiegen (vgl. Stewart 2003).

allen Hierarchieebenen" schlägt sich unter sonst gleichen Bedingungen nicht im Frauenanteil an den Führungspositionen nieder.

Auf den Frauenanteil an der Geschäftsführung üben teils die selben, teils andere Faktoren Einfluss aus. Bedeutsam, wenngleich von geringerem Gewicht, ist wiederum der Frauenanteil an den abhängig Beschäftigten. Anderen Kontrollvariablen wie die Branchenzugehörigkeit, die Unternehmensgröße oder die Frage, ob das Unternehmen inhaber- oder managementgeführt ist, kommt in diesem Fall größere Bedeutung zu. Ohne diese Befunde im Einzelnen diskutieren zu wollen, ist wichtig festzuhalten, dass die Zugangsmechanismen zu Positionen auf der obersten Führungsebene eines Unternehmens aufgrund beispielsweise gesellschaftsrechtlicher Regelungen oder der (Mit)Eigentümerschaft teils andere sind als jene zu Positionen unterhalb der Geschäftsführung.

Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen hatte seit Beginn des Jahres 2004 Stellen im Führungskräftebereich neu besetzt. Was sich mit Blick auf das Geschlechterverhältnis bereits bei allen in den Unternehmen beschäftigten Führungs- und Führungsnachwuchskräften zeigte, spiegelt sich bei den Neueinstellungen im Führungskräftebereich wider. Der Frauenanteil an den neu eingestellten (oder beförderten) Führungsnachwuchskräften übersteigt mit 34,7 % den Frauenanteil an den neu eingestellten (oder beförderten) Führungskräften mit 28,0 %. In beiden betrachteten Gruppen liegt der Frauenanteil an den Neueinstellungen über dem am jeweiligen Gesamtbestand. Der Anteil von Frauen an den Führungspositionen ist demnach in der jüngeren Vergangenheit angestiegen und wird, sofern die Unternehmen keine gravierenden Änderungen an ihrem Rekrutierungsverhalten vornehmen, in den nächsten Jahren, wenngleich in kleinen Schritten, weiter steigen.

Die Neueinstellungen (Beförderungen) konnten betrieblichen Funktionsbereichen zugeordnet werden. Angesichts der oben vorgestellten Ergebnisse überrascht es nicht, dass der Frauenanteil an den neu eingestellten (beförderten) Führungskräften in den verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen differiert. So wurden Frauen überdurchschnittlich häufig für Führungspositionen in den betrieblichen Funktionsbereichen Personal, Verwaltung/Organisation sowie Marketing/Vertrieb rekrutiert. In den Funktionsbereichen Produktion/Leistungserbringung, Unternehmens-/Geschäftsführung sowie Finanzbereich/Rechnungswesen wurden sie hingegen unterdurchschnittlich häufig auf Führungspositionen berufen.

Im Zentrum der vorliegenden Studie steht die Analyse von Stellenbesetzungsverfahren im Führungskräftebereich: Welchen Einfluss haben die eingesetzten Rekrutierungs- und Auswahlinstrumente einerseits und die in diese Prozesse involvierten Personen andererseits auf die Entscheidung, eine Führungsposition mit einer Frau oder einem Mann zu besetzen? Für diese Analyse stehen insgesamt 608 Entscheidungsprozesse zur Verfügung, von denen sich rund drei Viertel auf zu besetzende Positionen für Führungskräfte beziehen. In den übrigen Entscheidungsprozessen wurden Führungsnachwuchskräfte rekrutiert.

Zunächst zu den Rekrutierungswegen: Den von Unternehmen bei Stellenbesetzungen beschrittenen Beschaffungswegen wird im hier untersuchten Zusammenhang insofern Bedeutung beigemessen, als diese darüber bestimmen, in welchem Umfang potenzielle Kandidat/innen Kenntnis von einer Vakanz erhalten und in welchem Umfang ihnen die Möglichkeit einer Bewerbung eingeräumt wird. Da Frauen - wie gezeigt - bis dato in bestimmten Positionen in den Unternehmen unterrepräsentiert sind, erscheinen Rekrutierungswege, die auch den externen Arbeitsmarkt einbeziehen, für Frauen als vorteilhafter. Plausibel erscheint auch die Annahme, dass sich eine - interne oder externe - Ausschreibung einer Stelle im Vergleich zur Direktansprache von Kandidat/innen positiv auf die Wahrscheinlichkeit auswirkt, dass eine vakante Führungsposition von einer Frau eingenommen wird. Die empirischen Befunde widerlegen diese Annahmen im Wesentlichen. Zwar wurden die letztlich mit einer Frau besetzten Führungspositionen häufiger ausgeschrieben (im Gegensatz zur Direktansprache potenzieller Kandidat/innen) als die letztlich mit einem Mann besetzten Stellen. Dieser Unterschied ist allerdings statistisch nicht signifikant. Und auch in der multivariaten Analyse kommt der Frage Ausschreibung versus Direktansprache kein Einfluss auf die Auswahlentscheidung zu.

Richtet sich der Blick auf die eingesetzten Instrumente der Personalbeschaffung, so ergeben sich ebenfalls nur geringfügige und zumeist statistisch nicht signifikante Unterschiede. In der multivariaten Analyse erwies sich lediglich die Stellenanzeige im Internet als statistisch signifikant. Stellen, die auch auf diesem Wege ausgeschrieben wurden, wurden unter sonst gleichen Bedingungen mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit mit einer Frau besetzt.

Zu den Auswahlverfahren: Eine standardisierte Vorgehensweise begünstigt nicht nur die Qualität von Auswahlentscheidungen, sondern reduziert auch das Diskriminierungspotenzial. So lässt sich der Forschungsstand zusammenfas-

sen. Die Standardisierung bezieht sich dabei auf die Gestaltung des gesamten Auswahlprozesses, also auch auf die Entwicklung und Durchführung der einzelnen eingesetzten Auswahlverfahren. Assessment Center, Einstellungstests oder Arbeitsproben gelten in der Regel als stärker strukturiert und standardisiert als Einstellungsinterviews oder die Durchsicht von Bewerbungsunterlagen. Wie gestaltet sich nun die betriebliche Wirklichkeit?

Knapp ein Drittel der Stellenbesetzungsverfahren wurde nach Maßgabe einer zuvor festgelegten Vorgehensweise durchgeführt. Für die Entscheidung, einen Mann oder eine Frau für die vakante Position auszuwählen, war dies allerdings ohne Bedeutung. Mit Abstand am häufigsten wurden die im Allgemeinen am geringsten standardisierten Auswahlinstrumente eingesetzt: Einstellungsinterviews sowie die Durchsicht von Bewerbungsunterlagen. Sie gingen über alle Stellenbesetzungsverfahren hinweg gesehen mit dem größten Gewicht in die Auswahlentscheidung ein. Ob eine Frau oder ein Mann für eine Führungsposition ausgewählt wurde, wurde jedoch unter sonst gleichen Bedingungen weder vom Einsatz dieser noch anderer Auswahlinstrumente beeinflusst.

Alles in allem kommt der gewählten Vorgehensweise sowohl bei der Rekrutierung als auch bei der Auswahl von Führungs- und Führungsnachwuchskräften eine deutlich geringere Bedeutung im Hinblick auf den Zugang von Frauen zu Führungspositionen in Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft zu als vermutet. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass keinerlei Informationen über die konkrete Ausgestaltung der eingesetzten Rekrutierungs- und Auswahlinstrumente vorliegen und somit auch nicht in die Analyse einbezogen werden konnten.

Zu den an den Auswahlprozessen beteiligten Personen: An fast allen Stellenbesetzungsverfahren waren Vertreter/innen der Unternehmensführung beteiligt, in rund 44 % bzw. 37 % der Fälle waren der/die Leiter/in der Personalabteilung bzw. der/die zukünftige Fachvorgesetzte einbezogen. Andere Personengruppen spielten eine untergeordnete Rolle. Von allen an den Auswahlprozessen beteiligten Personen waren 26,9 % Frauen. Sie sind deutlich häufiger in Auswahlverfahren eingebunden, wenn am Ende eine Frau für eine Führungsposition ausgewählt wird.

Die letztliche Auswahlentscheidung wurde in rund 85 % der Fälle durch Vertreter/innen der Unternehmensführung gefällt. Wurde die Entscheidung von einer einzelnen Person getroffen, dies war zu 93 % der Fall, war diese Person in 84,1 % der Fälle männlichen Geschlechts. Gemessen am Frauenanteil aller an

den Auswahlverfahren beteiligten Personen, aber auch gemessen am Frauenanteil an den Vertreter/innen der Unternehmensführung, werden Auswahlentscheidungen offenbar deutlich unterdurchschnittlich häufig von Frauen getroffen. Das Geschlecht der Entscheidungsträger/in hat einen Einfluss auf das Geschlecht der ausgewählten Kandidat/in. Unter sonst gleichen Bedingungen wird mit einer größeren Wahrscheinlichkeit eine Frau für eine Führungsposition ausgewählt, wenn die Entscheidungsträger/in eine Frau ist. Offenbar haben weibliche und männliche Entscheidungsträger eine Tendenz zum eigenen Geschlecht.

Neben dem Geschlecht der an den Auswahlentscheidungen beteiligten Personen werden den von diesen Personen gehaltenen Geschlechterstereotypen Bedeutung für die Auswahlentscheidung beigemessen: Wenn Entscheidungsträger davon überzeugt sind, dass bestimmte männliche Charakteristika für die Erfüllung von Führungsaufgaben erforderlich sind und dass Männer in stärkerem Maße über diese Merkmale verfügen als Frauen, dann werden sie mit einer größeren Wahrscheinlichkeit einen Mann an Stelle einer gleich qualifizierten Frau für eine vakante Führungsposition auswählen. Da die weit überwiegende Mehrheit der Befragten für eine Reihe vorgegebener, für die Ausübung einer Führungstätigkeit bedeutsamer Eigenschaften angegeben haben, diese Eigenschaften seien bei weiblichen und männlichen Beschäftigten gleichermaßen ausgeprägt und nur eine Minderheit zu Protokoll gab, dass einzelne der vorgegebenen Merkmale eher bei weiblichen oder eher bei männlichen Beschäftigten ausgeprägt seien, ist es nicht verwunderlich, dass - bei der gewählten Operationalisierung des Konstrukts Geschlechterstereotype - nur ein schwacher Einfluss von Geschlechterstereotypen auf die Auswahlentscheidung festgestellt werden konnte. In der multivariaten Analysen ging von der Geschlechter zuschreibenden Einschätzung der Merkmale Motivationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Kreativität und Entscheidungsfreude signifikanter Einfluss auf die Entscheidung aus, eine Frau für die vakante Position auszuwählen. Den übrigen acht vorgegebenen Merkmalen kommt im betrachteten Zusammenhang keine Bedeutung bei.

Wenngleich die betrieblichen Einstellungs- und Beförderungspraktiken im Mittelpunkt der Untersuchung stehen, wurden darüber hinaus Faktoren in die Analyse einbezogen, von denen aufgrund des Forschungsstandes erwartet wird, dass sie Einfluss auf die Entscheidung ausüben, eine Frau oder einen Mann für eine Führungsposition auszuwählen. Dazu gehört der Umstand, dass Frauen nach wie vor die Hauptzuständigkeit für Haushalt und Kindererziehung

zugewiesen wird, mit den entsprechenden Auswirkungen auf ihre zeitliche und räumliche Flexibilität. Von daher ist zu erwarten, dass weniger Frauen als Männer Flexibilitätsanforderungen genügen können und infolgedessen weniger Frauen als Männer Führungspositionen einnehmen können, von denen derartige Anforderungen ausgehen. Die in die Untersuchung einbezogenen Merkmale "Bereitschaft zu regelmäßigen Überstunden", "geografische Mobilität" sowie "Auslandserfahrung" drücken solche Flexibilitätsanforderungen aus. In der deskriptiven Analyse zeigte sich, dass diese drei Anforderungen für die Führungspositionen, die mit weiblichen Kandidaten besetzt worden sind, von geringerer Bedeutung sind als für die Führungspositionen, die mit männlichen Kandidaten besetzt worden sind. Wenngleich dies als Beleg dafür dienen mag, dass diese Anforderungen ein größeres Hindernis für Frauen als für Männer darstellt, in Führungspositionen zu gelangen, widerlegt die multivariate Analyse diese Hypothese. Weder diesen drei noch den übrigen stellenspezifischen Anforderungen kommt unter sonst gleichen Bedingungen ein Einfluss auf die Entscheidung zu, ob eine Führungsposition mit einer Frau oder einem Mann besetzt wurde.

Wie eine aktive Chancengleichheitspolitik offenbar keinen Einfluss auf den Frauenanteil an den Führungskräften hat, übt sie einen solchen offenbar auch nicht auf die analysierten Auswahlentscheidungen aus. Die Befunde der multivariaten Analyse sind jedoch mit einer gewissen Vorsicht zu bewerten. Denn nicht nur die Zahl der für jedes einzelne Unternehmen einbezogenen Stellenbesetzungsverfahren ist gering, sondern auch die Zahl der Unternehmen, die sich der Chancengleichheit von Frauen und Männern verschrieben haben. Beides zusammen genommen könnte dazu geführt haben, dass sich in dem Regressionsmodell keine Effekte mehr zeigen. Möglicherweise sind aber auch die in das Modell einbezogenen Variablen, die die Frauenförderungs politik abbilden, zu grob.

Angesichts der Ausführungen zum Frauenanteil an den Führungs- und den Führungsnachwuchskräften überrascht es nicht, dass die Wahrscheinlichkeit, dass eine vakante Position mit einer Frau besetzt wird, größer ist, wenn diese Position für eine Führungsnachwuchskraft vorgesehen ist und nicht für eine Führungskraft. Ein hoher Anteil von Frauen an den bereits im Unternehmen tätigen Führungskräften wirkt sich ebenso wie ein hoher Frauenanteil am Bewerberpool günstig auf die Wahrscheinlichkeit aus, dass eine vakante Führungsposition mit einer Frau besetzt wird. Dies gilt unabhängig von der Größe oder der Wirtschaftszweigzugehörigkeit eines Unternehmens. Die Unterneh-

mensgröße im Übrigen hat unter sonst gleichen Bedingungen keinen Einfluss auf die Entscheidung, einen Mann oder eine Frau für eine Führungsposition auszuwählen. Der Brancheneinfluss auf diese Entscheidung ist deutlich schwächer als der auf den Frauenanteil an den Führungskräften.

Abschließend gilt es noch die Frage zu beantworten, zu welchen konkreten Ergebnissen die Stellenbesetzungsprozesse geführt haben. In 27,6 % der Fälle fiel die Entscheidung zu Gunsten von Frauen. Waren Positionen für Führungsnachwuchskräfte zu besetzen, fiel die Wahl in 37,1 % der Fälle auf Frauen, bei Positionen für Führungskräfte waren es 24,0 %. Diese Werte liegen unter dem Frauenanteil am Bewerberpool. Dies bedeutet allerdings nicht zwangsläufig, dass Frauen benachteiligt worden wären, denn in rund 44 % der Stellenbesetzungsverfahren lagen keine Bewerbungen von Frauen vor. Wird nun der Frauenanteil an den ausgewählten Kandidat/innen nur für die Stellenbesetzungen berechnet, in denen es mindestens eine Bewerberin gab, dann ergibt sich ein Wert von 43,4 %. Dieser nun liegt um sieben Prozentpunkte über dem Frauenanteil an den Bewerbungen. Eine Benachteiligung von Frauen kann aus diesen Daten nicht herausgelesen werden, wenngleich eine endgültige Beantwortung dieser Frage erst mit Kenntnis des Qualifikationsprofils der Bewerber/innen möglich ist.

Wider Erwarten stammen die ausgewählten weiblichen Führungskräfte fast doppelt so häufig aus dem rekrutierenden Unternehmen wie die ausgewählten männlichen Führungskräfte. Bei den Führungsnachwuchskräften zeigt sich ein umgekehrtes Bild. Offenbar gereicht es Frauen, wenn es um die Besetzung von Führungspositionen geht, zum Vorteil, wenn sie in dem suchenden Unternehmen ihre Fähigkeiten und ihre soziale Passung bereits unter Beweis stellen konnten. Möglicherweise erleichtert eine umfassendere Kenntnis einer Kandidatin, eventuell bestehende grundsätzliche Vorbehalte gegenüber Frauen als Führungskräften (wie sie sich in der Hypothese zu der Wirkung von Geschlechterstereotypen widerspiegeln) zu entkräften. Hierauf deuten auch die Befunde einer Metaanalyse von Tosi/Einbender (1985) hin.<sup>34</sup>

Da die zentralen Hypothesen der vorliegenden Untersuchung im Wesentlichen nicht bestätigt und somit auch kaum Hinweise generiert werden konnten, auf welche Weise das Land Nordrhein-Westfalen zu einer Förderung von Frauen in Führungspositionen beitragen kann, fällt die Abgabe entsprechender Empfehlungen schwer. Einige Anhaltspunkte liegen gleichwohl vor. Ein Schlüssel

---

<sup>34</sup> Ein Überblick über entsprechende Studien findet sich bei Kay (1998), S. 182 ff.

zu mehr Frauen in Führungspositionen ist - so banal und altbekannt es klingen mag - eine größere Zahl für derartige Positionen geeigneter Frauen. Die Studie hat gezeigt, dass Frauen mit der selben (wenn nicht sogar mit einer höheren) Wahrscheinlichkeit für eine Führungsposition ausgewählt wurden wie Männer, wenn überhaupt Bewerbungen von Frauen vorlagen. In einer beachtlichen Zahl untersuchter Stellenbesetzungsverfahren war dies allerdings nicht der Fall. Dies mag in einigen Fällen an den Unternehmen und der von ihnen gewählten Vorgehensweise bei der Personalgewinnung gelegen haben, aber es ist davon auszugehen, dass es in anderen Fällen tatsächlich keine geeigneten Bewerberinnen für diese Positionen gab.

Eine Erhöhung des Frauenanteils an den Führungskräften ist deswegen vor allem durch eine Ausweitung des Arbeitsangebots für entsprechende Positionen qualifizierter Frauen zu erreichen. Hierbei ist zum einen an eine weitere Änderung des Berufswahlverhaltens von Frauen zu denken. Zum anderen ist zu prüfen, inwieweit geeignete Frauen in die Lage versetzt werden können, entsprechende Positionen in gewerblichen Unternehmen zu übernehmen. So wäre beispielsweise näher zu analysieren, warum hoch qualifizierte Frauen häufiger in den öffentlichen Dienst eintreten als in privatwirtschaftliche Unternehmen. Dies dürfte z.T. auf unterschiedliche Arbeits- und Rahmenbedingungen zurückzuführen sein. Die Vereinbarkeit von Karriere und Familie beispielsweise ist für weibliche Führungskräfte im öffentlichen Dienst vergleichsweise leichter als in der Privatwirtschaft.

Zur Umsetzung der hier nur grob angerissenen Ansatzpunkte können sowohl das Land Nordrhein-Westfalen als auch die Unternehmen einen Beitrag leisten. Wenn es um das Berufswahlverhalten geht, ist nach Durchsicht der Literatur zunächst einmal festzustellen, dass die Funktionsweise des Berufsfindungsprozesses, die Frage also, wie es zu Berufswahlentscheidungen kommt, noch nicht vollständig geklärt. Infolgedessen können gegenwärtig noch keine fundierten Aussagen über Interventionsmöglichkeiten getroffen werden. Ansätze wie der "Girls' Day", das "Ada Lovelace-Projekt" oder das Computerplanspiel "JobLab" können sicherlich einen Beitrag leisten, werden aber alleine nicht ausreichen. Deswegen wird die Ausschreibung eines Forschungsprojektes angeregt, das sich grundlegend mit den Fragen auseinandersetzt, wie Berufswahlentscheidungen zustande kommen, welche Faktoren auf den Entscheidungsprozess einwirken, warum Jungen und Mädchen weiterhin so stark an geschlechtstypischen Berufen festhalten und auf welche Weise Berufswahlentscheidungen beeinflusst werden können. Wenn diese Fragen geklärt

sind, können geeignete Schritte eingeleitet werden. Die Unternehmen auf der anderen Seite können in diesem Zusammenhang einen Beitrag leisten, indem sie zum einen Frauen in frauentypischen Berufen ausbilden und beschäftigen und indem sie zum anderen dieses Verhalten auch aktiv nach außen kommunizieren, um entsprechende Signale an Mädchen und junge Frauen zu senden.

Der relativ hohe Anteil von Stellenbesetzungsverfahren, in denen keine Bewerbung von Frauen vorlag, wirft, wie bereits angedeutet, auch die Frage auf, ob die Unternehmen immer mit den geeigneten Mitteln nach Bewerbern und Bewerberinnen suchen. Erste bivariate Analysen deuten darauf hin, dass dies nicht immer der Fall ist. So führt die Stellenanzeige in einer Zeitung oder Fachzeitschrift, die Nutzung der Vermittlungsdienste der Arbeitsagentur oder die Stellenanzeige im Internet seltener dazu, dass überhaupt keine Bewerbung von Frauen vorliegt, während die interne Suche nach Bewerber/innen und der Rückgriff auf unaufgefordert eingegangene Bewerbungen überdurchschnittlich hohe Frauenanteile an den Bewerbungen nach sich zieht. In diesem Kontext sind jedoch weitere Analysen erforderlich, um situationsgerechte Aussagen darüber treffen zu können, welche Instrumente der Personalgewinnung in welcher Ausgestaltung zu einem möglichst hohen Frauenanteil an den Bewerbungen führt. Sobald hierüber Kenntnisse vorliegen, wären diese an die Unternehmen zu kommunizieren. Gegebenenfalls wären kleine und mittlere Unternehmen, denen es teils an Knowhow, teils an finanziellen Ressourcen mangelt, in ihrer Führungskräfteerkrutierung zu unterstützen.

Zwar konnte kein positiver Einfluss einer Unternehmenspolitik, die sich die Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Führungskräften zum Ziel gesetzt hat, auf den Frauenanteil an den Führungskräften oder die Auswahlentscheidung zu Gunsten einer Frau nachgewiesen werden. Dies könnte aber in der methodischen Anlage der vorliegenden Untersuchung begründet liegen. Deswegen erscheinen die bekannten betrieblichen und überbetrieblichen Ansätze in diesem Bereich weiterhin als probate Mittel, den Frauenanteil im Management zu erhöhen. Die in diesem Bereich bereits ergriffenen Maßnahmen sind u.E. fortzusetzen, eine zahlen- und zeitmäßige Ausdehnung des öffentlichen Kinderbetreuungsangebots scheint weiterhin erforderlich. Die Unternehmen andererseits sind aufgefordert, sofern vorhanden, ihre Angebote in Hinsicht auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie dahingehend zu überprüfen, inwiefern sie in noch stärkerem Maße auch auf ihre weiblichen und männlichen Führungskräfte ausgedehnt werden können. Sofern solche Initiativen

noch nicht in der Unternehmenspolitik verankert sind, wäre zu prüfen, inwieweit dies geändert werden kann. Die Landespolitik kann die Unternehmen durch Information und Beratung unterstützen.

Es wurde bereits an verschiedenen Stellen darauf hingewiesen, dass die zentralen Fragestellungen der Studie aufgrund der gewählten Vorgehensweise nicht in allen erforderlichen Aspekten untersucht werden konnten. Dies gilt es bei der Bewertung der vorgelegten Befunde stets zu berücksichtigen. So bleiben die unternehmensinternen Bewertungs- und Entscheidungsmechanismen weiterhin im Dunkeln. Vor allen Dingen ist unklar, was dazu beiträgt, dass Frauen mittlerweile zwar offenbar einen vergleichsweise guten Zugang zu Einstiegspositionen ins Management haben, sich aber bei weiteren Karriereschritten nicht im gleichen Maße durchsetzen können. Diese Fragen bedürfen eines qualitativen Untersuchungsdesigns.



**Anhang**

Anhang-Tabelle 26: Frauenanteil an verschiedenen Mitarbeitergruppen nach Unternehmensgröße, in %

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Frauenanteil an den ...			
	Un-/angelernte Arbeiter/innen und einfache Angestellte	Facharbeiter/innen und qualifizierte Angestellte	Spezialist/innen	Auszubildenden
50 - 99	44,6	39,1	39,8	37,0
100 - 249	48,4	36,4	28,0	32,5
250 - 499	49,8	40,4	32,0	46,9
500 und mehr	48,7	38,3	27,6	42,9
Insgesamt	48,2	38,3	29,8	40,3
n =	475	536	417	498

© IfM Bonn

Quelle: Gewichteter Datensatz

Anhang-Tabelle 27: Frauenanteil an verschiedenen Mitarbeitergruppen nach Wirtschaftszweigen, in %

Wirtschaftszweig	Frauenanteil an den ...			
	Un-/angelernte Arbeiter/innen und einfache Angestellte	Facharbeiter/innen und qualifizierte Angestellte	Spezialist/innen	Auszubildenden
Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Energie	39,5	26,7	23,6	27,3
Baugewerbe	18,4	13,0	13,0	9,7
Großhandel	40,6	30,3	32,8	42,9
Einzelhandel	71,7	54,6	50,1	54,1
Verkehr	9,9	20,7	30,2	30,4
Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	57,9	40,3	28,5	41,5
Dienstleistungen überwiegend für Personen und Haushalte	71,2	71,1	61,5	65,5
Sonstige	62,5	56,1	37,3	54,4
Insgesamt	48,4	38,4	29,8	40,2
n =	472	533	413	495

© IfM Bonn

Quelle: Gewichteter Datensatz



## BETRIEBLICHE ENTSCHEIDUNGSPROZESSE BEI DER BESETZUNG VON FÜHRUNGSPPOSITIONEN

### Unternehmensdaten

**1. Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen schwerpunktmäßig an?**

- |   |  |
|---|--|
| 1 <input type="checkbox"/> Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Energie | 7 <input type="checkbox"/> Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen            |
| 2 <input type="checkbox"/> Baugewerbe                               | 8 <input type="checkbox"/> Dienstleistungen überwiegend für Personen und Haushalte |
| 3 <input type="checkbox"/> Großhandel                               | 9 <input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____                               |
| 4 <input type="checkbox"/> Einzelhandel                             |  |
| 5 <input type="checkbox"/> Verkehr                                  |  |
| 6 <input type="checkbox"/> Nachrichtenübermittlung                  |  |

**2. Seit wann existiert Ihr Unternehmen?** Seit \_\_\_\_\_ (Gründungsjahr)

**3. Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?** (Bitte eintragen) \_\_\_\_\_

**4. Ist Ihr Unternehmen im Handelsregister oder in der Handwerksrolle eingetragen bzw. ist es den Freien Berufen zuzurechnen?** (Mehrfachantworten möglich)

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Handelsregister | 2 <input type="checkbox"/> Handwerksrolle | 3 <input type="checkbox"/> Freie Berufe |
|--|---|---|

**5. Ist Ihr Unternehmen inhabergeführt?** 1  Ja 2  Nein

**6. In welchem Bundesland ist der Unternehmenssitz?** (Bitte eintragen) \_\_\_\_\_

**7. Wie viele Hierarchieebenen hat Ihr Unternehmen (inkl. Unternehmensleitung)?** \_\_\_\_\_ Ebenen

**8. Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Betriebsrat?** 1  Ja 2  Nein

### Betriebliche Personalpolitik

**9. Wie viele Personen (einschließlich Inhaber/innen) arbeiteten am 30.6.2005 in Ihrem Unternehmen?** (Unter Spezialist/innen werden Mitarbeiter verstanden, die aufgrund besonderer Fachkundigkeit in ständiger Funktion Spezialaufgaben bearbeiten, z.B. in der Forschung & Entwicklung oder in Stabsstellen. Bitte geben Sie alle Werte in Absolutzahlen an!)

\_\_\_\_\_ Insgesamt

<b>hiervon:</b>	Insgesamt	davon Frauen	Teilzeitkräfte	davon Frauen
Un-/angelernte Arbeiter/innen und einfache Angestellte	_____	_____	_____	_____
Facharbeiter/innen und qualifizierte Angestellte	_____	_____	_____	_____
Spezialist/innen	_____	_____	_____	_____
Führungskräfte (einschl. leitende Angestellte)	_____	_____	_____	_____
Vorstände, Geschäftsführer/innen, Tätige Inhaber/innen	_____	_____	_____	_____
Auszubildende	_____	_____	_____	_____

**10. Wie viele der in Frage 9 genannten Führungskräfte sind folgenden Fachrichtungen zuzuordnen?**

Kaufmännisch/juristisch \_\_\_\_\_ davon Frauen \_\_\_\_\_  
 Technisch/natur-/ingenieurwissenschaftlich \_\_\_\_\_ davon Frauen \_\_\_\_\_

**11. Wie viele der in Frage 9 genannten Beschäftigten sind Führungsnachwuchskräfte? (Führungsnachwuchskräfte sind Mitarbeiter/innen, die mittel- und langfristig für Führungspositionen in Frage kommen und solche auch anstreben.)**

Führungsnachwuchskräfte \_\_\_\_\_ davon Frauen \_\_\_\_\_

**12. Wie viele der in Frage 9 genannten Spezialist/innen sind sogenannte Potenzialträger/innen, die im Falle der Bewährung in Führungspositionen aufrücken werden?**

Potenzialträger/innen \_\_\_\_\_ davon Frauen \_\_\_\_\_

**Welche Positionen nehmen diese Potenzialträger/innen ein?**

Stellenbezeichnung(en): \_\_\_\_\_

**13. Wie wird sich die Zahl der Führungskräfte und der Führungsnachwuchskräfte in Ihrem Unternehmen voraussichtlich in den nächsten fünf Jahren entwickeln?**

	stark fallen ①	②	gleich bleiben ③	④	stark steigen ⑤
Zahl der Führungskräfte..... 1	<input type="checkbox"/>				
Zahl der Führungsnachwuchskräfte..... 2	<input type="checkbox"/>				

**14. Wie wird sich der Anteil der Frauen an den Führungskräften und Führungsnachwuchskräften in Ihrem Unternehmen voraussichtlich in den nächsten fünf Jahren entwickeln?**

	stark fallen ①	②	gleich bleiben ③	④	stark steigen ⑤
Frauenanteil an den Führungskräften..... 1	<input type="checkbox"/>				
Frauenanteil an den Führungsnachwuchskräften..... 2	<input type="checkbox"/>				

**15. Nehmen Sie bitte - mit Blick auf Ihr Unternehmen - Stellung zu den folgenden Aussagen.**

Für unser Unternehmen sind Frauen in Führungspositionen...	stimme ich zu ①	②	③	④	stimme ich nicht zu ⑤
... ein Ausdruck von Modernität (Fortschrittlichkeit) nach innen und außen..... 1	<input type="checkbox"/>				
... eine wichtige Ergänzung des Führungskräftepotenzials..... 2	<input type="checkbox"/>				
... eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit... 3	<input type="checkbox"/>				
... notwendig, um die Arbeits- und Führungskultur zu verändern... 4	<input type="checkbox"/>				
... unverzichtbar für den Unternehmenserfolg..... 5	<input type="checkbox"/>				
... kein wesentlicher Vorteil gegenüber rein männlichen Führungsteams..... 6	<input type="checkbox"/>				

**16. Gibt es in Ihrem Unternehmen freiwillige Regelungen (einschließlich Betriebsvereinbarungen), die Ihren Führungs- und Führungsnachwuchskräften die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern?**

1  Ja, und zwar

2  Nein

**17. Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, um Führungs- und Führungsnachwuchskräfte bei ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen?**

1  Ja

2  Nein

**Wenn ja, welche der folgenden Maßnahmen haben Sie eingesetzt und wie viele Personen haben an ihnen in den letzten drei Jahren schätzungsweise teilgenommen?**

	Insgesamt	Davon Frauen
<input type="checkbox"/> Programm zur Nachwuchsförderung .....1	_____	_____
<input type="checkbox"/> Betriebliche Karriereplanung .....2	_____	_____
<input type="checkbox"/> Unterstützende Beratung durch Einzelpersonen .....3	_____	_____
<input type="checkbox"/> Fachliche Fort- und Weiterbildung .....4	_____	_____
<input type="checkbox"/> Personenbezogene Fort- und Weiterbildung .....5	_____	_____
<input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar .....6	_____	_____

**18. Entspricht die Vergütung bzw. die übliche wöchentliche Arbeitszeit der Führungskräfte Ihres Unternehmens dem Durchschnitt in Ihrer Branche?**

	Nein, deutlich unter Durchschnitt		Ja, gemäß Durchschnitt	Ja, deutlich über Durchschnitt	
	①	②	③	④	⑤
Vergütung.....1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übliche wöchentliche Arbeitszeit.....2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Unternehmens- und personalpolitische Ziele

**19. Welche Bedeutung haben die folgenden unternehmens- und personalpolitischen Ziele in Ihrem Unternehmen?**

	keine Bedeutung			sehr große Bedeutung	
	①	②	③	④	⑤
Wettbewerbsfähigkeit.....1	<input type="checkbox"/>				
Qualität des Angebots.....2	<input type="checkbox"/>				
Sicherung des Unternehmensbestandes.....3	<input type="checkbox"/>				
Erhalt/Schaffung von Arbeitsplätzen.....4	<input type="checkbox"/>				
Umweltfreundlichkeit/Schonung natürlicher Ressourcen.....5	<input type="checkbox"/>				
Gewinn/Rentabilität.....6	<input type="checkbox"/>				
Ansehen in der Öffentlichkeit.....7	<input type="checkbox"/>				
Ausgewogener Anteil von Frauen und Männern auf allen Hierarchieebenen.....8	<input type="checkbox"/>				
Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.....9	<input type="checkbox"/>				
Gutes Betriebsklima.....10	<input type="checkbox"/>				

### Entwicklung von Unternehmenskennziffern

**20. Bitte nennen Sie uns die Zahl der Mitarbeiter/innen (jeweils zum 31.12.), den Umsatz (ohne Mehrwertsteuer) und die Umsatzrentabilität (also das Verhältnis von Gewinn vor Ertragsteuern zu Umsatz) der letzten drei Jahre.**

	Zahl der Mitarbeiter		Umsatz	Umsatzrentabilität
	im Inland	im Ausland		
2002	_____	_____	ca. _____ €	ca. _____ %
2003	_____	_____	ca. _____ €	ca. _____ %
2004	_____	_____	ca. _____ €	ca. _____ %





**27. Wurde die Stelle innerbetrieblich und/oder extern ausgeschrieben?**

- 1  Ja, und zwar (Mehrfachantworten möglich)      2  Nein, ausgewählte Kandidat/innen wurden  
 1.1  intern      direkt angesprochen  
 1.2  extern

**28. Welche der folgenden Wege der Personalrekrutierung haben Sie genutzt, um diese Position zu besetzen? (Mehrfachantworten möglich)**

- 1  Personalberatung/private Stellenvermittlung  
 2  Vermittlungsdienste der Arbeitsagentur/ZAV  
 3  Stellenanzeige in Zeitung oder Fachzeitschrift  
 4  Interne Suche nach Bewerber/innen  
 5  Abwerbung von Mitarbeiter/innen aus anderen Unternehmen  
 6  Empfehlungen von Mitarbeiter/innen  
 7  Stellenanzeige im Internet  
 8  Antwort auf Stellengesuche  
 9  Unaufgefordert eingegangene Bewerbungen  
 10  Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

**29. Wie viele Bewerbungen sind für die Position eingegangen? Falls Sie die genaue Zahl nicht mehr wissen, geben Sie bitte eine Schätzung an.**

Bewerber/innen insgesamt \_\_\_\_\_ davon Frauen \_\_\_\_\_

**30. Wird die Besetzung von Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräften in Ihrem Unternehmen üblicherweise mittels einer zuvor festgelegten (standardisierten) Vorgehensweise vorgenommen?**

- 1  Ja      2  Nein (Weiter mit Frage 31)

**Wenn ja, kam diese standardisierte Vorgehensweise auch bei der Besetzung der hier betrachteten Position zum Einsatz?**

- 1  Ja      2  Nein

**Wenn nein, warum nicht?**

Grund: \_\_\_\_\_

**31. Welche Auswahlinstrumente haben Sie im Zuge des Auswahlprozesses eingesetzt? Falls Sie mehrere Instrumente eingesetzt haben, geben Sie bitte an, mit welchem Gewicht die genutzten Instrumente in die Auswahlentscheidung eingegangen sind.**

- |  |              |
|--|--------------|
| 1 <input type="checkbox"/> Durchsicht der Bewerbungsunterlagen/der Personalakte<br>(einschließlich Mitarbeiterbeurteilungen) | _____ %      |
| 2 <input type="checkbox"/> Zusätzlich eingeholte Referenzen  | _____ %      |
| 3 <input type="checkbox"/> Einstellungstests   | _____ %      |
| 4 <input type="checkbox"/> Arbeitsprobe  | _____ %      |
| 5 <input type="checkbox"/> Assessment Center   | _____ %      |
| 6 <input type="checkbox"/> Einstellungsgespräch/-interview   | _____ %      |
| 7 <input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____   | _____ %      |
|  | <u>100</u> % |

**32. Die ausgewählte Person ist...**

- a) <sup>1</sup>  Weiblich <sup>2</sup>  Männlich  
 b) <sup>1</sup>  Ein/e interne/r Kandidat/in <sup>2</sup>  Ein/e externe/r Kandidat/in

**33. An Verfahren zur Auswahl von Führungs(nachwuchs)kräften sind betrieblicherseits häufig mehrere Personen beteiligt. Welche Personengruppen waren mit wie vielen Personen an dem hier betrachteten Auswahlverfahren explizit (verantwortlich) beteiligt?**

Vorstände, Geschäftsführer/innen, tätige Inhaber/innen.	<sup>1</sup> _____	davon Frauen _____
Leiter/in der Personalabteilung .....	<sup>2</sup> _____	davon Frauen _____
Mitarbeiter/innen der Personalabteilung .....	<sup>3</sup> _____	davon Frauen _____
Zukünftige Fachvorgesetzte .....	<sup>4</sup> _____	davon Frauen _____
Externe Berater/innen .....	<sup>5</sup> _____	davon Frauen _____
Betriebsrat .....	<sup>6</sup> _____	davon Frauen _____
Gleichstellungsbeauftragte.....	<sup>7</sup> _____	davon Frauen _____
Sonstige, und zwar _____	<sup>8</sup> _____	davon Frauen _____

**34. Wurde die Auswahlentscheidung anhand eines zuvor festgelegten Beurteilungsverfahrens oder eher von Erfahrungen geleitet / intuitiv getroffen?**

- <sup>1</sup>  Beurteilungsverfahren <sup>2</sup>  Erfahrungsgeleitet-intuitiv

**35. Welche der in Frage 33 genannten Personen hat die Auswahlentscheidung letztlich getroffen?**


---

**Welches Geschlecht hat diese Person?**

- <sup>1</sup>  Männlich <sup>2</sup>  Weiblich

**36. Sofern zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine solche Beurteilung bereits möglich ist: Hat der / die ausgewählte Kandidat/in die in ihn / sie gesetzten Erwartungen erfüllt?**

- <sup>1</sup>  Ja <sup>2</sup>  Nein <sup>3</sup>  Beurteilung noch nicht möglich

**Position 2****37. Handelte es sich dabei um eine Position für eine Führungskraft oder eine Führungsnachwuchskraft?**

- <sup>1</sup>  Führungskraft <sup>2</sup>  Führungsnachwuchskraft

**Falls es sich um eine Position für eine Führungskraft handelte: welche Position wurde konkret besetzt?**

Stellenbezeichnung: \_\_\_\_\_

**38. Sie haben bereits in Frage 22 angegeben, welchen Anforderungen Führungskräfte in Ihrem Unternehmen generell genügen sollten. Bitte geben Sie hier nun an, welche der folgenden Anforderungen für die konkret besetzte Stelle darüber hinaus von Bedeutung sind. Bitte bringen Sie die Anforderungen schließlich gemäß ihrer Bedeutung in eine Rangfolge.**

	keine Bedeutung					Rang
	①	②	③	④	⑤	
Abgeschlossenes Hochschulstudium ..... 1	<input type="checkbox"/>	_____				
Spezielle Fachkenntnisse ..... 2	<input type="checkbox"/>	_____				
Fremdsprachenkenntnisse ..... 3	<input type="checkbox"/>	_____				
Berufserfahrung ..... 4	<input type="checkbox"/>	_____				
Auslandserfahrung ..... 5	<input type="checkbox"/>	_____				
Geografische Mobilität ..... 6	<input type="checkbox"/>	_____				
Bereitschaft zu regelmäßigen Überstunden ..... 7	<input type="checkbox"/>	_____				
Sonstiges, und zwar _____ 8	<input type="checkbox"/>	_____				

**39. Wurde die Stelle innerbetrieblich und/oder extern ausgeschrieben?**

- 1  Ja, und zwar (Mehrfachantworten möglich)      2  Nein, ausgewählte Kandidat/innen wurden direkt angesprochen
- 1.1  intern
- 1.2  extern

**40. Welche der folgenden Wege der Personalrekrutierung haben Sie genutzt, um diese Position zu besetzen? (Mehrfachantworten möglich)**

- 1  Personalberatung/private Stellenvermittlung
- 2  Vermittlungsdienste der Arbeitsagentur/ZAV
- 3  Stellenanzeige in Zeitung oder Fachzeitschrift
- 4  Interne Suche nach Bewerber/innen
- 5  Abwerbung von Mitarbeiter/innen aus anderen Unternehmen
- 6  Empfehlungen von Mitarbeiter/innen
- 7  Stellenanzeige im Internet
- 8  Antwort auf Stellengesuche
- 9  Unaufgefordert eingegangene Bewerbungen
- 10  Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

**41. Wie viele Bewerbungen sind für die Position eingegangen? Falls Sie die genaue Zahl nicht mehr wissen, geben Sie bitte eine Schätzung an.**

Bewerber/innen insgesamt \_\_\_\_\_ davon Frauen \_\_\_\_\_

**42. Wird die Besetzung von Positionen für Führungs- und Führungsnachwuchskräften in Ihrem Unternehmen üblicherweise mittels einer zuvor festgelegten (standardisierten) Vorgehensweise vorgenommen?**

- 1  Ja      2  Nein (Weiter mit Frage 43)

**Wenn ja, kam diese standardisierte Vorgehensweise auch bei der Besetzung der hier betrachteten Position zum Einsatz?**

- 1  Ja      2  Nein

**Wenn nein, warum nicht?**

Grund: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**43. Welche Auswahlinstrumente haben Sie im Zuge des Auswahlprozesses eingesetzt? Falls Sie mehrere Instrumente eingesetzt haben, geben Sie bitte an, mit welchem Gewicht die genutzten Instrumente in die Auswahlentscheidung eingegangen sind.**

- |   |  |              |
|---|--|--------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> Durchsicht der Bewerbungsunterlagen/der Personalakte<br>(einschließlich Mitarbeiterbeurteilungen) | _____ %      |
| 2 | <input type="checkbox"/> Zusätzlich eingeholte Referenzen  | _____ %      |
| 3 | <input type="checkbox"/> Einstellungstests   | _____ %      |
| 4 | <input type="checkbox"/> Arbeitsprobe  | _____ %      |
| 5 | <input type="checkbox"/> Assessment Center   | _____ %      |
| 6 | <input type="checkbox"/> Einstellungsgespräch/-interview   | _____ %      |
| 7 | <input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____   | _____ %      |
|   |  | <u>100</u> % |

**44. Die ausgewählte Person ist...**

- |      |  |   |  |
|------|--|---|--|
| a) 1 | <input type="checkbox"/> Weiblich                    | 2 | <input type="checkbox"/> Männlich                    |
| b) 1 | <input type="checkbox"/> Ein/e interne/r Kandidat/in | 2 | <input type="checkbox"/> Ein/e externe/r Kandidat/in |

**45. An Verfahren zur Auswahl von Führungs(nachwuchs)kräften sind betrieblicherseits häufig mehrere Personen beteiligt. Welche Personengruppen waren mit wie vielen Personen an dem hier betrachteten Auswahlverfahren explizit (verantwortlich) beteiligt?**

Vorstände, Geschäftsführer/innen, tätige Inhaber/innen.	1	_____	davon Frauen	_____
Leiter/in der Personalabteilung .....	2	_____	davon Frauen	_____
Mitarbeiter/innen der Personalabteilung .....	3	_____	davon Frauen	_____
Zukünftige Fachvorgesetzte .....	4	_____	davon Frauen	_____
Externe Berater/innen .....	5	_____	davon Frauen	_____
Betriebsrat .....	6	_____	davon Frauen	_____
Gleichstellungsbeauftragte .....	7	_____	davon Frauen	_____
Sonstige, und zwar _____	8	_____	davon Frauen	_____

**46. Wurde die Auswahlentscheidung anhand eines zuvor festgelegten Beurteilungsverfahrens oder eher von Erfahrungen geleitet / intuitiv getroffen?**

- |   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| 1 | <input type="checkbox"/> Beurteilungsverfahren | 2 | <input type="checkbox"/> Erfahrungsgeleitet-intuitiv |
|---|--|---|--|

**47. Welche der in Frage 45 genannten Personen hat die Auswahlentscheidung letztlich getroffen?**

---

**Welches Geschlecht hat diese Person?**

- |   |                                   |   |                                   |
|---|-----------------------------------|---|-----------------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> Männlich | 2 | <input type="checkbox"/> Weiblich |
|---|-----------------------------------|---|-----------------------------------|

**48. Sofern zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine solche Beurteilung bereits möglich ist: Hat der / die ausgewählte Kandidat/in die in ihn / sie gesetzten Erwartungen erfüllt?**

- |   |                             |   |                               |   |   |
|---|-----------------------------|---|-------------------------------|---|---|
| 1 | <input type="checkbox"/> Ja | 2 | <input type="checkbox"/> Nein | 3 | <input type="checkbox"/> Beurteilung noch nicht möglich |
|---|-----------------------------|---|-------------------------------|---|---|

### Position 3

**49. Handelte es sich dabei um eine Position für eine Führungskraft oder eine Führungsnachwuchskraft?**

1  Führungskraft

2  Führungsnachwuchskraft

**Falls es sich um eine Position für eine Führungskraft handelte: welche Position wurde konkret besetzt?**

Stellenbezeichnung: \_\_\_\_\_

**50. Sie haben bereits in Frage 22 angegeben, welchen Anforderungen Führungskräfte in Ihrem Unternehmen generell genügen sollten. Bitte geben Sie hier nun an, welche der folgenden Anforderungen für die konkret besetzte Stelle darüber hinaus von Bedeutung sind. Bitte bringen Sie die Anforderungen schließlich gemäß ihrer Bedeutung in eine Rangfolge.**

	keine Bedeutung					sehr große Bedeutung	Rang
	①	②	③	④	⑤		
Abgeschlossenes Hochschulstudium ..... 1	<input type="checkbox"/>	_____					
Spezielle Fachkenntnisse ..... 2	<input type="checkbox"/>	_____					
Fremdsprachenkenntnisse ..... 3	<input type="checkbox"/>	_____					
Berufserfahrung ..... 4	<input type="checkbox"/>	_____					
Auslandserfahrung ..... 5	<input type="checkbox"/>	_____					
Geografische Mobilität ..... 6	<input type="checkbox"/>	_____					
Bereitschaft zu regelmäßigen Überstunden ..... 7	<input type="checkbox"/>	_____					
Sonstiges, und zwar _____ 8	<input type="checkbox"/>	_____					

**51. Wurde die Stelle innerbetrieblich und/oder extern ausgeschrieben?**

1  Ja, und zwar (Mehrfachantworten möglich)

2  Nein, ausgewählte Kandidat/innen wurden direkt angesprochen

1.1  intern

1.2  extern

**52. Welche der folgenden Wege der Personalrekrutierung haben Sie genutzt, um diese Position zu besetzen? (Mehrfachantworten möglich)**

1  Personalberatung/private Stellenvermittlung

2  Vermittlungsdienste der Arbeitsagentur/ZAV

3  Stellenanzeige in Zeitung oder Fachzeitschrift

4  Interne Suche nach Bewerber/innen

5  Abwerbung von Mitarbeiter/innen aus anderen Unternehmen

6  Empfehlungen von Mitarbeiter/innen

7  Stellenanzeige im Internet

8  Antwort auf Stellengesuche

9  Unaufgefordert eingegangene Bewerbungen

10  Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

**53. Wie viele Bewerbungen sind für die Position eingegangen? Falls Sie die genaue Zahl nicht mehr wissen, geben Sie bitte eine Schätzung an.**

Bewerber/innen insgesamt \_\_\_\_\_ davon Frauen \_\_\_\_\_



59. Welche der in Frage 57 genannten Personen hat die Auswahlentscheidung letztlich getroffen?

Welches Geschlecht hat diese Person?

1  Männlich

2  Weiblich

60. Sofern zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine solche Beurteilung bereits möglich ist: Hat der / die ausgewählte Kandidat/in die in ihn / sie gesetzten Erwartungen erfüllt?

1  Ja

2  Nein

3  Beurteilung noch nicht möglich

### Zur Person des / der Befragte/n

61. Wie alt sind Sie? \_\_\_\_\_ Jahre

62. Welches Geschlecht haben Sie?

1  Männlich

2  Weiblich

63. Welche Position nehmen Sie im Unternehmen ein?

1  (Mit)Inhaber/in

4  Mitarbeiter/in Personalabteilung

2  Angestellte/r Geschäftsführer/in

5  Kaufmännische/r Leiter/in

3  Leiter/in Personalabteilung

6  Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

64. Waren Sie an den Auswahlentscheidungen beteiligt?

1  Ja und zwar

2  Nein

1.1  an allen

1.2  an den Entscheidungen für die Positionen \_\_\_\_\_

65. Befindet sich Ihr Arbeitsplatz in der Unternehmenszentrale oder in einer Niederlassung/Filiale des Unternehmens?

1  Unternehmenszentrale

2  Niederlassung/Filiale

## VIELEN DANK FÜR IHRE MITARBEIT!

Wenn Sie Interesse an einer Kurzfassung der Ergebnisse haben, geben Sie bitte Ihre Firmenschrift und den/die Ansprechpartner/in an:

**Ansprechpartner/in**

**Anschrift/Firmenstempel**

Herrn/Frau: \_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

(Ihre Personenangaben werden sofort vom Fragebogen getrennt. Sie können sie aber auch getrennt einsenden.)

## Literaturverzeichnis

- Biersack, Wolfgang/Dostal, Werner/Parmentier, Klaus/Plicht, Hannelore/Troll, Lothar (2001): Arbeitssituation, Tätigkeitsprofil und Qualifikationsstruktur von Personengruppen des Arbeitsmarktes. Ergebnisse der BIBB/IAB-Erhebung 1998/99 im Überblick, BeitrAB 248, Nürnberg
- Brader, Doris/Lewerenz, Julia (2006): Frauen in Führungspositionen: An der Spitze ist die Luft dünn, in: IABKurzbericht Nr. 2
- Breiholz, Holger/Duschek, Klaus-Jürgen/Hansch, Esther/Nöthen, Manuela (2005): Leben und Arbeiten in Deutschland - Ergebnisse des Mikrozensus 2004, hrsg. vom Statistischen Bundesamt, Wiesbaden
- Fehrenbach, Silke (2004): Charakteristika der von Frauen und Männern geführten Betriebe, in: Leicht, René/Welter, Friederike (Hg.): Gründerinnen und selbständige Frauen. Potenziale, Strukturen und Entwicklungen in Deutschland, Karlsruhe, S. 170-192
- Friedel-Howe, Heidrun (1999): Frauen und Führung. Mythen und Fakten, in: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 4. Aufl., Stuttgart, S. 533-545
- Hadler, Antje (1995): Frauen & Führungspositionen: Prognosen bis zum Jahr 2000. Eine empirische Untersuchung betrieblicher Voraussetzungen und Entwicklungen in Großunternehmen, Frankfurt/M. u.a.
- Hadler, Antje/Domsch, Michel (1994): Frauen auf dem Weg in Spitzenpositionen der Wirtschaft? Eine Bestandsaufnahme für die Bundesrepublik Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, Heft B 6, S. 11-21
- Heilman, Madeline E. (1983): Sex bias in work settings: The lack of fit model, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 5, S. 269-298
- Heilman, Madeline E. (1983): Sex Stereotypes and Their Effects in the Workplace: What We Know and What We Don't Know, in: Journal of Social Behavior and Personality, Vol. 10, No.6, S. 3-26
- Holst, Elke (2006): Führungspositionen: Frauen geringer entlohnt und nach wie vor seltener vertreten, in: DIW-Wochenbericht Nr. 25, 73. Jg., S. 365-371
- Holst, Elke (2005): Frauen in Führungspositionen - Massiver Nachholbedarf bei großen Unternehmen und Arbeitgeberverbänden, in: DIW-Wochenbericht Nr. 3, 72. Jg., S. 49-57
- Hoppenstedt (2005): Die Frauen holen auf - weibliche Top-Manager sind selten, aber ihr Anteil steigt seit Jahren kontinuierlich, Presseinformation vom 18. Juli 2005
- Kay, Rosemarie (2004): Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleich-

- stellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 163-182
- Kay, Rosemarie (1998): Diskriminierung von Frauen bei der Personalauswahl. Problemanalyse und Gestaltungsempfehlungen, Wiesbaden 1998
- Kay, Rosemarie; Günterberg, Brigitte; Holz, Michael; Wolter, Hans-Jürgen (2003): Unternehmerinnen in Deutschland, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit – Langfassung –, BMWA-Dokumentation Nr. 522, Berlin
- Leyens, Jacques-Philippe; Yzerbyt, Vincent; Schadron, Georges (1994): Stereotypes and Social Cognition. London u.a.
- Nahm, Matthias; Philipp, Katja (2005): Strukturdaten aus dem Unternehmensregister und Aspekte der Unternehmensdemografie, in: Wirtschaft und Statistik, Heft 9, S. 937-949
- Ohlendieck, Lutz (2003): Gender Trouble in Organisationen und Netzwerken, in: Pasero, Ursula; Weinbach, Christine (Hg.): Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays, Frankfurt/M., S. 171-185
- Palazzo, Bettina; Karitzki, Olaf (2003): Das glass ceiling-Phänomen. Synopse herkömmlicher Hypothesen vor dem Hintergrund einer Wirtschaft im Wandel, Wittener Diskussionspapier, Heft Nr. 115, 2003
- Pasero, Ursula (2004): Gender Trouble in Organisationen und die Erreichbarkeit von Führung, in: Pasero, Ursula; Priddat, Birger P. (Hg.): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender, Wiesbaden, S. 143-163
- Powell, Gary N. (1999): Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future prospects, in: Powell, Gary N. (Hg.): Handbook of gender and work, Thousand Oaks, S. 325-345
- Powell, Gary N.; Butterfield, D. Anthony (1979): The „Good Manager“: Masculine or Androgynous?, in: Academy of Management Journal, Vol. 22, No. 2, S. 395-403
- Powell, Gary N.; Butterfield, D. Anthony (1989): The „Good Manager“: Did Androgyny Fare Better in the 1980s?, in: Group and Organizations Studies, Vol. 14, No. 2, S. 216-233
- Powell, Gary; Butterfield, D. Anthony; Parent, Jane D. (2002): Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed?, in: Journal of Management, Vol. 28, S. 177-193
- Revermann, Christa (2005): Wo sind die Frauen in Wissenschaft und Technik?, in: FuE-Info, Heft 2, S. 12-15
- Rustemeyer, Ruth; Thrien, Sabine (1989): Die Managerin - der Manager. Wie weiblich dürfen sie sein, wie männlich müssen sie sein?, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 33. Jg., Heft 3, S. 108-116

- Schein, Virginia E. (1973): Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57, S. 95-100
- Schein, Virginia E. (1975): Sex role stereotyping and requisite management characteristics among female managers, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, S. 340-344
- Statistisches Bundesamt (2005a): *Leben und Arbeiten in Deutschland - Ergebnisse des Mikrozensus 2004. Tabellenanhang zur Pressebroschüre*, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2005b): *Finanzen und Steuern. Personal des öffentlichen Dienstes. Fachserie 14, Reihe 6*, Wiesbaden
- Stewart, Gerdi (2003): *Die Motivation von Frauen für ein Studium der Ingenieur- und Naturwissenschaften*, München
- Tosi, Henry L.; Einbender, Steven W. (1985): The Effects of the Type and Amount of Information in Sex Discrimination Research: A Meta-Analysis, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 3, S. 712-723
- Williams, John E.; Best, Deborah L. (1982): *Measuring Sex Stereotypes. A Thirty-Nation Study*. Beverly Hills u.a.