

# Frauen in Führungspositionen

## Frauen in Führungspositionen von Betrieben der Privatwirtschaft

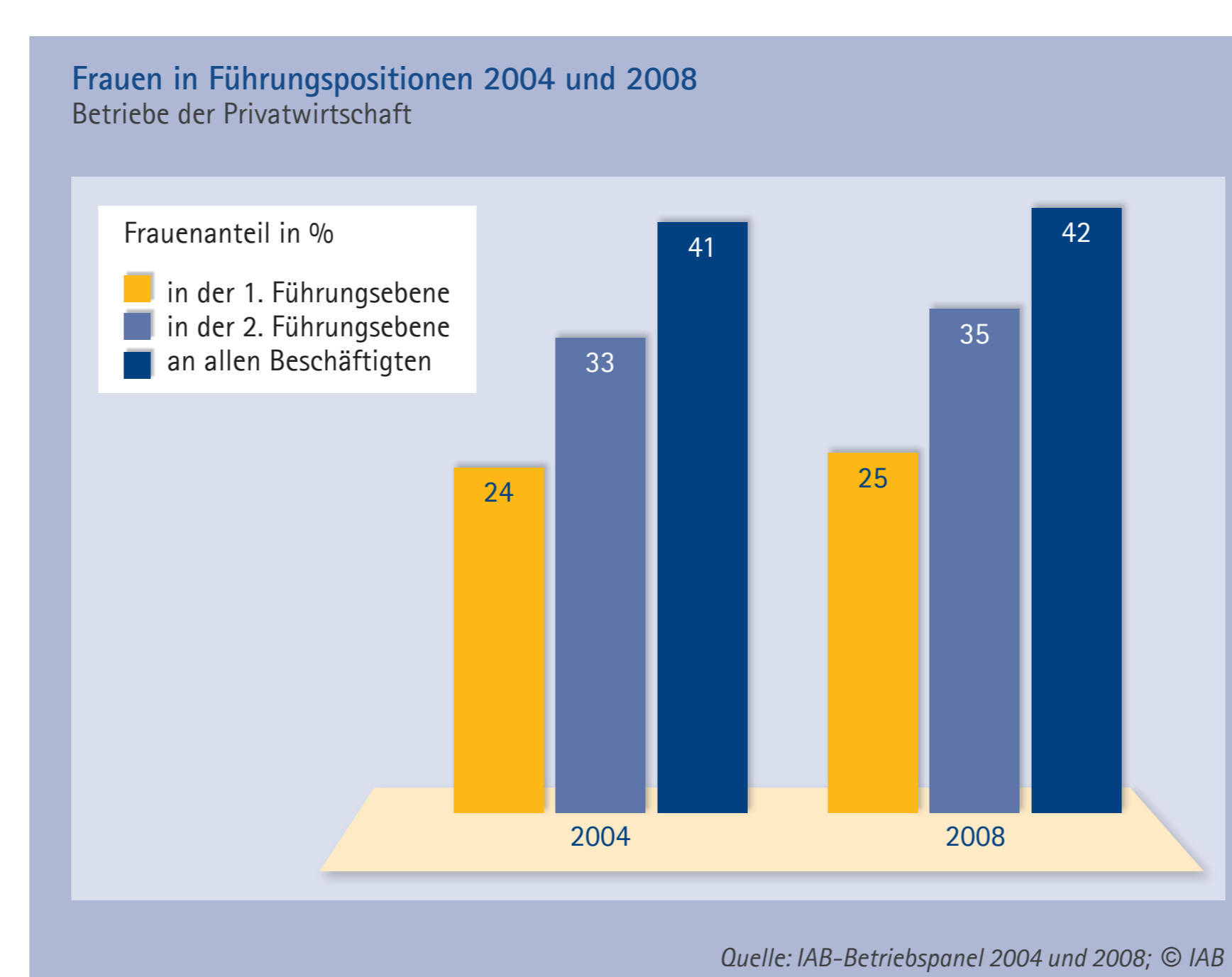
In Deutschland spiegelt sich die hohe Erwerbsbeteiligung von Frauen nach wie vor nicht in einer Gleichverteilung der Geschlechter in den Führungsetagen wider. Dies betrifft sowohl die Leitungsebene in der Privatwirtschaft als auch die Zusammensetzung von Aufsichtsräten und Vorstandspostitionen.

Das IAB-Betriebspanel von 2008 liefert zum zweiten Mal nach dem Jahr 2004 Informationen über den Anteil von Männern und Frauen in Führungspositionen. Die Ergebnisse sind nach wie vor ernüchternd: Frauen sind in keinem Bereich der Führungspositionen so vertreten, wie es ihrem Anteil an den Beschäftigten entsprechen würde.

Während nach den Ergebnissen des IAB-Betriebspanels von 2008 42 Prozent der Beschäftigten in privatwirtschaftlichen Betrieben weiblich sind, ist lediglich knapp jede vierte Spitzenposition mit einer Frau besetzt. In der zweiten Führungsebene, unterhalb der Geschäftsleitung, sind Frauen mit einem Anteil von 35 Prozent häufiger zu finden. Die Tatsache, dass es in über drei Viertel der Betriebe keine zweite Führungsebene gibt, relativiert allerdings diesen Wert. Seit 2004 hat sich die Verteilung weder für die erste (24 Prozent) noch für die zweite Führungsebene (33 Prozent) wesentlich verändert.

Auch die Branche hat einen wichtigen Einfluss darauf, wie die Spitzenpositionen besetzt sind. Frauen leiten eher Betriebe im Dienstleistungs- und im Handel, Männer eher im verarbeitenden Gewerbe. Ein hoher Anteil an Frauen unter den Beschäftigten einer Branche führt aber nicht immer dazu, dass auch ihr Anteil in den Führungspositionen steigt.

Über 70 Prozent der Betriebe werden nach wie vor von Männern geleitet. Auf der höchsten Leitungsebene ist nur jede vierte Führungskraft eine Frau. Auf der zweiten Führungsebene ist der Frauenanteil zwar höher, aber nur 22 Prozent der Betriebe haben eine solche Führungsebene.



Frauen leiten eher Betriebe in Branchen mit einem insgesamt hohen Anteil an weiblichen Beschäftigten. Dazu gehören die Sonstigen Dienstleistungen und der Sektor Handel und Reparatur. In der Finanzbranche sind Spitzenmanagerinnen allerdings trotz des hohen Frauenanteils eine Seltenheit.

Frauen in Führungspositionen 2008 nach Branchen  
Betriebe der Privatwirtschaft

Branchen	Frauenanteil in %		
	in der 1. Führungsebene	in der 2. Führungsebene	an allen Beschäftigten
Bergbau/Energie/Wasserversorgung	8	9	20
Verbrauchsgüter	19	30	44
Produktionsgüter	19	14	21
Investitionsgüter	12	12	21
Baugewerbe	9	15	15
Handel und Reparatur	27	40	49
Verkehr/Nachrichtenübermittlung	20	24	23
Kredit/Versicherung	8	23	53
Unternehmensbezogene Dienste	20	30	42
Sonstige Dienste	40	62	70
insgesamt	25	35	42

Quelle: IAB-Betriebspanel 2008; © IAB

## Frauen in Führungspositionen nach Betriebsgröße, Führungsstruktur und Qualifikation

In Großbetrieben, also den Schaltstellen wirtschaftlicher Macht, sind Frauen kaum in den Chefetagen zu finden. In Klein- und Mittelbetrieben stehen sie häufiger an der Spitze.

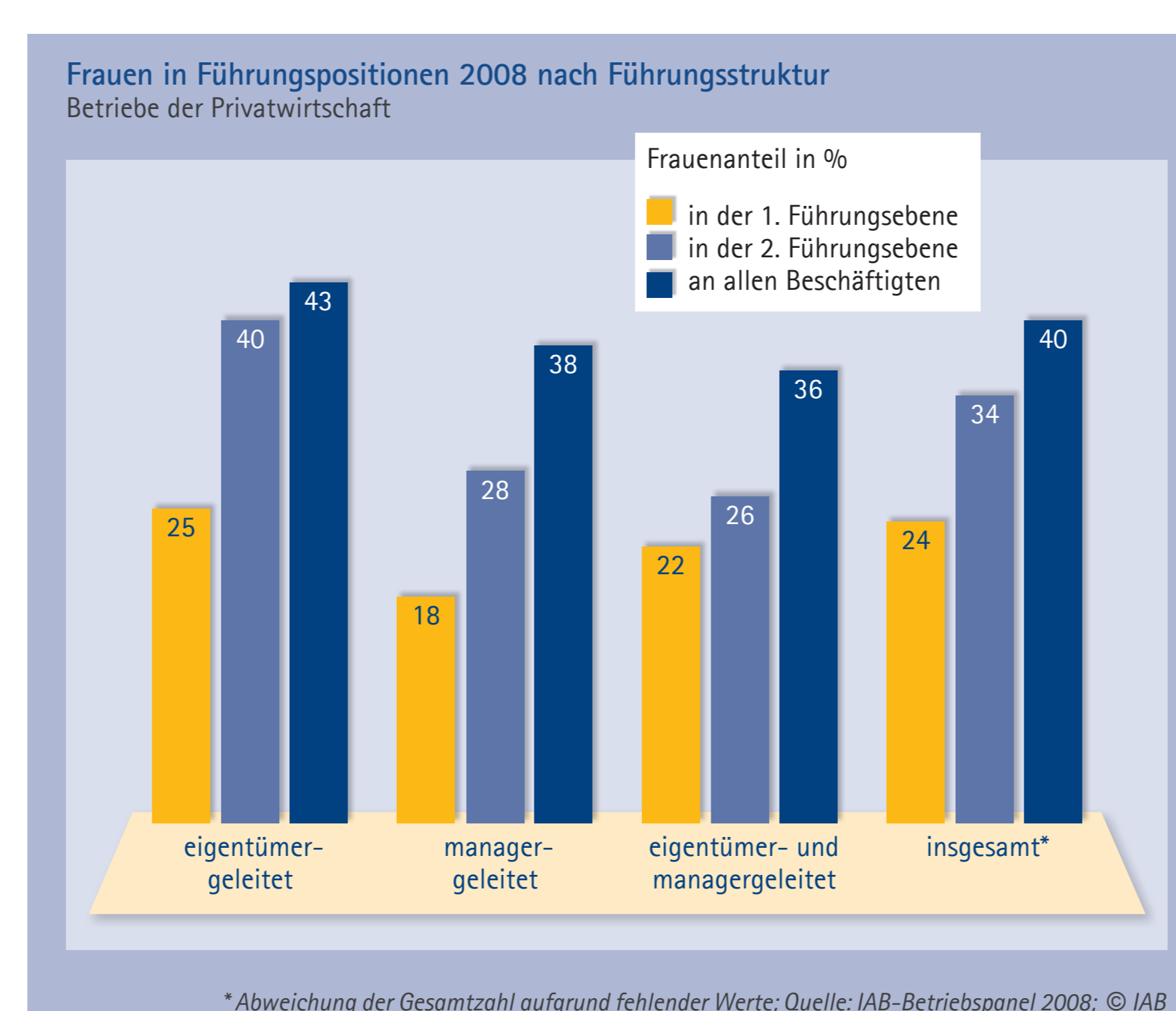
Mit steigender Betriebsgröße sinkt nicht nur der Frauenanteil an allen Beschäftigten. Auch der Anteil weiblicher Führungskräfte nimmt mit zunehmender Beschäftigtenzahl ab, und zwar überproportional. In Kleinstbetrieben ist mehr als jede vierte Spitzenposition mit einer Frau besetzt, in Großbetrieben beträgt ihr Anteil nur neun Prozent. Allerdings ist hier seit 2004 ein leichter Anstieg zu verzeichnen. Der höhere Anteil von Frauen auf der zweiten Führungsebene spiegelt sich in den einzelnen Betriebsgrößenklassen wider.

Frauen in Führungspositionen 2008 nach Betriebsgröße  
Betriebe der Privatwirtschaft

Anzahl der Beschäftigten in den Betrieben	Frauenanteil in %		
	in der 1. Führungsebene	in der 2. Führungsebene	an allen Beschäftigten
1 bis 9	27	-	50
10 bis 49	21	37	44
50 bis 99	20	34	41
100 bis 199	16	28	40
200 bis 499	12	23	39
500 und mehr	9	18	34
insgesamt	25	35	42

Quelle: IAB-Betriebspanel 2008; © IAB

Frauen „führen“ eher in eigentümergeleiteten Betrieben, im Management sind sie seltener tätig. Dies ist nicht nur der Betriebsgröße geschuldet. Die Unterschiede sind damit auch ein Indiz für ungleiche Zugangschancen zu Managementpositionen. Sie werden meist kompetitiv besetzt. Die bessere Vernetzung männlicher Bewerber könnte sich dabei als Vorteil erweisen.



Das Potential von gut qualifizierten Frauen für den Aufstieg in die erste Führungsriege wird nicht optimal genutzt.

Wenn der Anteil der Frauen an den qualifizierten Beschäftigten steigt, dann erhöht sich auch der Anteil weiblicher Führungskräfte auf der ersten und zweiten Führungsebene. Dies geschieht allerdings in sehr unterschiedlichem Maße. In Betrieben mit einem geringen Anteil an qualifizierten Frauen (bis zehn Prozent) sind diese relativ häufiger in Führungspositionen zu finden (zwölf Prozent); in Betrieben mit einem hohen Anteil an qualifizierten Frauen (über 90 Prozent) wird nur jeder dritte von einer Frau geführt.

Auf der zweiten Leitungsebene sind Frauen in Betrieben mit einem hohen Anteil an qualifizierten weiblichen Beschäftigten deutlich besser vertreten, wenn auch nicht entsprechend ihrem Qualifiziertenanteil.

Anteil der Frauen in Führungspositionen und an den Qualifizierten im Betrieb 2008  
Betriebe der Privatwirtschaft mit mehr als 10 Beschäftigten

Betriebe, in denen ... % der Frauen qualifiziert sind	Frauenanteil in %		
	in der 1. Führungsebene	in der 2. Führungsebene	an allen Qualifizierten im Betrieb
bis 10	12	9	6
über 10 bis 30	11	15	18
über 30 bis 70	19	31	49
über 70 bis 90	33	61	80
über 90	34	87	96
insgesamt	20	32	38

Quelle: IAB-Betriebspanel 2008; © IAB

## Ursachenforschung

Aus anderen wissenschaftlichen Untersuchungen lassen sich verschiedene Gründe ableiten, die Frauen den Aufstieg an die Spitze erschweren.

Die Ausfallzeiten von Frauen während der Familienbildungsphase überschneiden sich oft mit der wichtigen Phase der Karrierebildung. Dies wirkt sich nicht nur auf den Karrierestart, sondern auch auf die spätere Karriere von Frauen aus. In dieser Zeit festigen sich zudem häufig traditionelle arbeitsteilige Strukturen in den Familien. Familienbedingte Ausfallzeiten können später meist nicht mehr aufgeholt werden (Holst 2009; Schulz/Blossfeld 2006). Auch Frauen, die sich für ein Lebensmodell ohne Kinder entscheiden, werden von Personalverantwortlichen oft als „potenzielle“ Mütter eingestuft.

Es gibt zu wenige weibliche Vorbilder, also Frauen in Spitzenpositionen, an denen sich andere Frauen bei ihrer Karriereplanung orientieren können.

Unterschiede in der Berufswahl von Frauen und Männern sind ebenfalls mitverantwortlich für ungleiche Aufstiegs- und Verdienstmöglichkeiten. Frauen ergreifen häufiger als Männer Berufe mit weniger Möglichkeiten, in eine Führungsposition zu gelangen. Sie sind häufiger in der Dienstleistungsbranche tätig, die traditionell mit Nachteilen behaftet ist – nicht nur, aber auch aufgrund der geringeren Größe der Betriebe dieses Sektors.

## Förderung der Chancengleichheit

Die deutsche Bundesregierung setzt bei der Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft auf Freiwilligkeit.

Im Jahr 2001 traf die Bundesregierung mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft eine Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft.

Auch im Koalitionsvertrag der im Herbst 2009 neu formierten Bundesregierung wurde das Thema aufgegriffen. Demzufolge soll der Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft und im öffentlichen Dienst maßgeblich gesteigert werden. Dazu soll ein Stufenplan zur Erhöhung des Frauenanteils in Vorständen und Aufsichtsräten vorgelegt werden. Der Stufenplan setzt zwar auf verbindliche Berichtspflichten und transparente Selbstverpflichtung, seine Einhaltung hat jedoch wiederum nur freiwilligen, appellativen Charakter.

Der sich mit dem demografischen Wandel abzeichnende Mangel an Fachkräften könnte auch dazu führen, dass auf qualifizierte Frauen in Führungspositionen immer weniger verzichtet werden kann. Erste Unternehmen haben die Zeichen der Zeit erkannt: Sie setzen seit Kurzem bei der Besetzung der Führungspositionen auf Quoten.

Um Frauen den Zutritt zu den Führungskreisen der Unternehmen zu erleichtern, haben einige Länder entsprechende gesetzliche Regelungen eingeführt.

Beispiel Norwegen: Dort wurde eine Frauenquote für alle staatlich kontrollierten und börsennotierten Unternehmen gesetzlich verankert. Spanien folgte diesem Beispiel im Jahr 2007. Im Gegensatz zu Norwegen gibt es in Spanien jedoch keine Sanktionsmöglichkeiten, wenn diese Regeln verletzt werden.

Die Ergebnisse des IAB-Betriebspanels von 2008 zum Thema „Führungspositionen in der Privatwirtschaft“ und deren Analyse finden Sie ausführlich in dem jetzt erschienenen IAB-Kurzbericht „Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran“ von Susanne Kohaut und Iris Möller (Ausgabe 6/2010).

Den IAB-Kurzbericht finden Sie, ebenso wie andere IAB-Publikationen, zum kostenlosen Download unter <http://www.iab.de>.