

# IAB-KURZBERICHT

Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

1|2022

## In aller Kürze

- Der Anteil von Frauen an der Spitze privatwirtschaftlicher Betriebe in Deutschland lag 2020 bei 27 Prozent, das ist 1 Prozentpunkt mehr als 2018. Damit sind Frauen auf der ersten Führungsebene nach wie vor stark unterrepräsentiert, denn ihr Anteil an allen Beschäftigten in der Privatwirtschaft liegt bei 43 Prozent.
- Auf der zweiten Führungsebene sind Frauen in der Privatwirtschaft inzwischen fast ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigung entsprechend vertreten. Nach einem moderaten Anstieg bis 2016 stagniert der Anteil seitdem bei 40 Prozent.
- Im Bereich Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht sind Frauen am häufigsten in Führungspositionen zu finden. Bei den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sind sie – gemessen an ihrem Beschäftigtenanteil – besonders schlecht vertreten.
- Wirtschaftszweige, in denen viele Frauen arbeiten, waren von der Corona-Krise besonders oft negativ betroffen. Betriebe in diesen Branchen werden häufig von Frauen geleitet. Damit trugen weibliche Führungskräfte oft eine besondere Verantwortung während der Pandemie.
- Im öffentlichen Sektor ist der Anteil von Frauen auf beiden Führungsebenen höher als in der Privatwirtschaft. Mit Blick auf ihren Anteil an den Beschäftigten sind sie aber nicht besser vertreten als in der Privatwirtschaft, auf der zweiten Ebene sogar deutlich schlechter.

## Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen

# Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt

von Susanne Kohaut und Iris Möller

**Auf der obersten Führungsetage privatwirtschaftlicher Betriebe in Deutschland sind Frauen nach wie vor deutlich unterrepräsentiert. Daran hat sich trotz verschiedener Gesetzesinitiativen seit Jahren wenig geändert. Zuletzt konnten Frauen auch ihren Anteil auf der zweiten Führungsebene nicht weiter ausbauen. Die Corona-Krise hat Branchen, in denen Frauen häufiger Führungspositionen einnehmen, besonders stark getroffen. Im öffentlichen Sektor sind Frauen trotz umfassender gleichstellungsrechtlicher Regelungen auf der obersten Führungsebene nicht besser repräsentiert als in der Privatwirtschaft.**

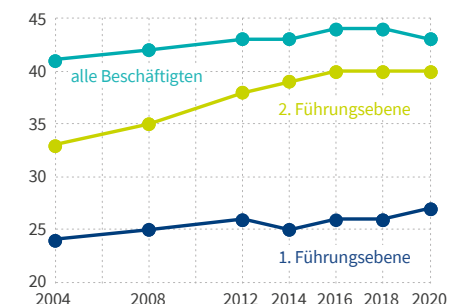
Die Bundesregierung hat das im Jahr 2016 eingeführte „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG)“ (Bundesgesetzblatt 2015) überarbeitet und erweitert. War in der ersten Version das Ziel, den Frauenanteil in den Aufsichtsräten zu erhöhen, stellt die Novelle – das

sogenannte Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) – auf eine Erhöhung des Frauenanteils bei den Vorständen ab (Deutscher Bundestag 2021). Börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen müssen künftig mindestens eine Frau in den Vorstand berufen, wenn ihr Vorstand aus mehr als drei Personen besteht (Mindestbeteiligungsgebot). Zudem werden Unternehmen verpflichtet,

A1

## Auf den Führungsetagen sind Frauen weiterhin unterrepräsentiert

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



Quelle: IAB-Betriebspanel 2004, 2008, 2012, 2014, 2016, 2018 und 2020, gewichtete Werte; für 2006 und 2010 liegen keine Daten vor. © IAB

Zielgrößen für mehr Frauen in Führungspositionen zu setzen und darüber öffentlich zu informieren. In der Neufassung des Gesetzes sind für Unternehmen, die keine Zielgrößen melden oder keine Begründung für die Zielgröße Null angeben, Sanktionen vorgesehen.

## Betriebe der Privatwirtschaft

Das IAB untersucht seit 16 Jahren die Entwicklung des Anteils von Frauen in Führungspositionen. In der Befragung IAB-Betriebspanel wird seit dem Jahr 2004 in regelmäßigen Abständen die Zahl von Führungskräften auf der ersten und – falls vorhanden – der zweiten Führungsebene<sup>1</sup> sowie die jeweilige Zahl von Frauen erhoben (mehr zur Betriebsbefragung IAB-Betriebspanel vgl. Infobox 1).

Die folgenden Analysen zeigen die Entwicklungen in der gesamten Breite der Wirtschaft in Deutschland. Dabei werden nicht nur Top-Managementpositionen betrachtet, wie im jährlich veröffentlichten Managerinnen-Barometer des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (Kirsch/Wrohlich 2021), das über die geschlechtsspezifische Zusammensetzung von Vorstands- und Aufsichtsratspositionen in den größten deutschen Unternehmen berichtet. Im IAB-Betriebspanel geht es vielmehr um die Gesamtwirtschaft, also auch um Führungspositionen in kleinen und mittleren Betrieben sowie um den Anteil von Frauen auf der zweiten Führungsebene. So ergibt sich ein umfassenderes Bild der Repräsentanz von Frauen in leitenden Positionen.

Die aktuellen Zahlen des IAB-Betriebspanels zeigen keine wesentlichen Veränderungen zu den Vorjahren (Kohaut/Möller 2019): Im Jahr 2020 lag der Anteil von Frauen auf der ersten Führungsebene bei 27 Prozent (vgl. Tabelle T1). Obgleich dies der höchste Anteil seit Erfassung der Daten ist, liegt der Wert lediglich 1 Prozentpunkt über dem von 2018.

Das Ausmaß der Ungleichheit kann mithilfe des Repräsentanzwertes verdeutlicht werden. Er setzt den Anteil von Frauen in Führungspositionen in Relation zum Anteil von Frauen in der Gesamtbeschäftigung. Ein Wert von 1 würde bedeuten, dass die Frauen auf den Chefetagen entsprechend ihrem Anteil an den Beschäftigten repräsentiert wären. Aktuell liegt dieser auch als Gender Leadership Gap bezeichnete Wert für die erste Führungsebene bei 0,63. Frauen sind demnach auf der ersten Führungsebene noch immer deutlich unterrepräsentiert. Dieses Ergebnis ist seit Jahren nahezu unverändert. Selbst wenn man – optimistischerweise – einen Anstieg von 1 Prozentpunkt alle zwei Jahre

<sup>1</sup> Ein Viertel der befragten Betriebe hat eine zweite Führungsebene.

T1

### Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten sowie Repräsentanzmaße – nur Privatwirtschaft, 2004 bis 2020

	Frauenanteil in Prozent ...			Repräsentanzmaße <sup>1)</sup> ...	
	auf der 1. Führungsebene	auf der 2. Führungsebene	an allen Beschäftigten	auf der 1. Führungsebene	auf der 2. Führungsebene
<b>Deutschland insgesamt</b>					
2004	24	33	41	0,59	0,80
2008	25	35	42	0,60	0,83
2012	26	38	43	0,60	0,88
2014	25	39	43	0,58	0,91
2016	26	40	44	0,59	0,91
2018	26	40	44	0,59	0,91
2020	27	40	43	0,63	0,93
<b>Westdeutschland</b>					
2004	23	32	41	0,56	0,78
2008	23	34	41	0,56	0,83
2012	25	36	43	0,58	0,84
2014	23	37	43	0,53	0,86
2016	25	39	43	0,58	0,91
2018	25	39	44	0,57	0,89
2020	26	39	43	0,60	0,91
<b>Ostdeutschland</b>					
2004	27	37	42	0,64	0,88
2008	30	43	44	0,68	0,98
2012	31	46	45	0,69	1,02
2014	30	44	45	0,67	0,98
2016	30	47	48	0,63	0,98
2018	31	45	44	0,70	1,02
2020	31	46	44	0,70	1,05

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

1

#### Das IAB-Betriebspanel

ist eine repräsentative Arbeitgeberbefragung zu betrieblichen Bestimmungsgrößen der Wirtschaft. Dabei werden rund 16.000 Betriebe aller Betriebsgrößen und Wirtschaftszweige jährlich befragt. Grundgesamtheit sind Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Die Befragung existiert seit 1993 in den westdeutschen und seit 1996 in den ostdeutschen Bundesländern und stellt als umfassender Längsschnittdatensatz die Grundlage für die Erforschung der Nachfrageseite des Arbeitsmarkts dar.

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

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

annehmen würde, wären Frauen erst im Jahr 2052 ihrem Anteil in der Gesamtbeschäftigung<sup>2</sup> entsprechend in Führungspositionen vertreten.

Auf der zweiten Führungsebene sind Frauen deutlich häufiger anzutreffen: Hier liegt der Frauenanteil bei 40 Prozent. Mit einem Repräsentanzwert von 0,93 sind die Frauen hier auch relativ zu ihrem Beschäftigtenanteil deutlich besser repräsentiert. Ein Blick auf die vergangenen Jahre zeigt aber auch hier keinen Aufwärtstrend, der Wert ist seit sechs Jahren nahezu unverändert.

Betrachtet man den Anteil von Frauen auf beiden Führungsebenen für Ost- und Westdeutschland getrennt, zeigt sich – wie in den Vorjahren –, dass Frauen in Ostdeutschland besser vertreten sind. Eine Angleichung zwischen Ost- und Westdeutschland ist nicht zu erkennen.

Wie in den Vorjahren ist der Frauenanteil in Ostdeutschland auf beiden Führungsebenen höher: Der Unterschied beträgt 5 Prozentpunkte auf der ersten und 7 Prozentpunkte auf der zweiten Führungsebene. Auf Letzterer sind ostdeutsche Frauen inzwischen ihrem Anteil an den Beschäftigten entsprechend repräsentiert (vgl. Tabelle T1).

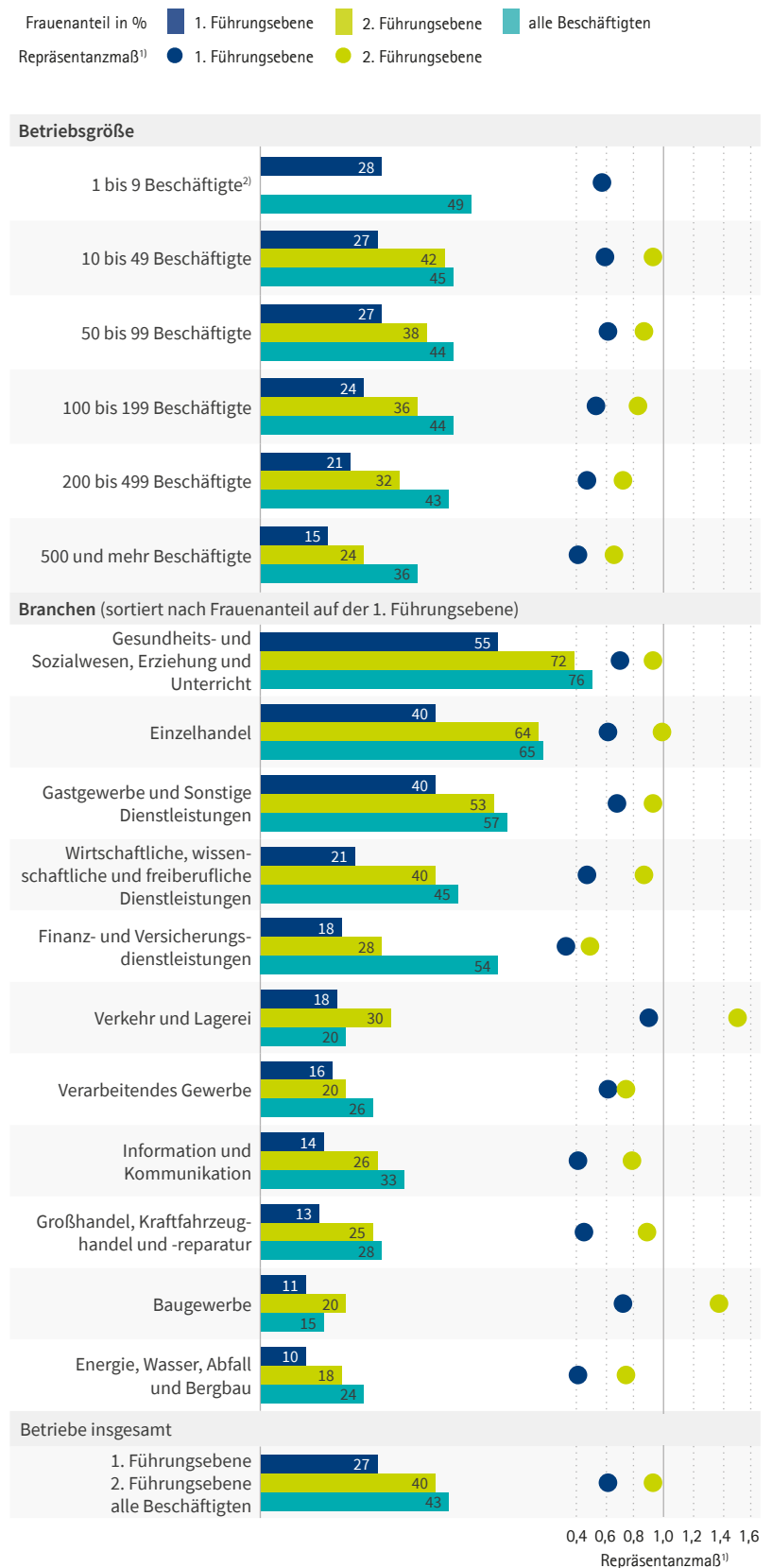
### Betriebsgröße

Mit zunehmender Betriebsgröße nimmt sowohl der Anteil von Frauen auf der ersten und zweiten Führungsebene als auch der Anteil von Frauen an der Gesamtbeschäftigung ab (vgl. Abbildung A1). Dieser Zusammenhang zeigt sich seit Jahren unverändert. Die jeweils niedrigsten Werte finden sich in den größten Betrieben (mit 500 und mehr Beschäftigten), wo der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene – im Vergleich zu Betrieben mit 200 bis 499 Beschäftigten – um 6 Prozentpunkte und auf der zweiten Führungsebene um 8 Prozentpunkte niedriger liegt. In den größten Betrieben sind die Repräsentanzwerte mit 0,42 für die erste und 0,67 für die zweite Führungsebene ebenfalls am niedrigsten.

### Branche

Die Wirtschaftszweige Gesundheits-, Sozialwesen, Erziehung und Unterricht sind Frauendo-

## Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten sowie Repräsentanzmaße<sup>1)</sup> nach Betriebsgröße und Branchen – nur Privatwirtschaft, 2020



<sup>2)</sup> Vorausgesetzt der Frauenanteil an den Beschäftigten würde konstant bei 43 Prozent liegen. Stiege dieser Anteil im Zeitverlauf, würde es entsprechend länger dauern bis eine angemessene Repräsentanz erreicht ist.

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

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

Quelle: IAB-Betriebspanel 2020, gewichtete Werte. © IAB

mänen. Sowohl für die Gesamtbeschäftigung als auch auf den beiden Führungsebenen finden sich die höchsten Frauenanteile der Privatwirtschaft (vgl. Abbildung A1). Auch der Repräsentanzwert erreicht für die erste Führungsebene mit 0,72 ebenfalls einen überdurchschnittlich hohen Wert. Allerdings sind auch hier die Frauen noch nicht ihrem Anteil an den Beschäftigten entsprechend als Führungskräfte repräsentiert. Auf der zweiten Führungsebene entspricht der Repräsentanzwert mit 0,94 annähernd dem Durchschnitt. Ganz ähnliche Repräsentanzwerte finden sich im Gastgewerbe, den Sonstigen Dienstleistungen und dem Einzelhandel. Allerdings liegen hier die jeweiligen Anteile auf niedrigerem Niveau.

Während über die Hälfte der Beschäftigten im Sektor Finanz- und Versicherungsdienstleistungen weiblich ist, liegt der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene mit 18 Prozent und auf der zweiten Führungsebene mit 28 Prozent deutlich niedriger.<sup>3</sup> Entsprechend ist der Gender Leadership Gap in diesem Sektor am höchsten und beträgt 0,34 auf der ersten und 0,51 auf der zweiten Führungsebene.

Hervorzuheben sind das Baugewerbe und der Sektor Verkehr und Lagerei. Beide Sektoren haben

weit unterdurchschnittliche Frauenanteile einerseits an allen Beschäftigten und andererseits auch an den Führungskräften. Dennoch sind Frauen im Baugewerbe mit 0,73 und im Bereich Verkehr und Lagerei mit 0,89 auf der ersten Führungsebene überdurchschnittlich repräsentiert. Auf der zweiten Führungsebene sind sie gemessen an ihrem Beschäftigtenanteil sogar überrepräsentiert und erreichen Werte von 1,38 im Baugewerbe und 1,50 im Bereich Verkehr und Lagerei.

## „Frauenbranchen“ sind von der Corona-Krise deutlich häufiger wirtschaftlich negativ betroffen

In der Erhebung des IAB-Betriebspanels im dritten Quartal 2020 waren die Folgen der Corona-Krise für die Betriebe ein wichtiges Thema. Unsere Auswertungen zeigen, dass Frauen häufig in Branchen arbeiten, deren Betriebe wirtschaftlich negativ von der Pandemie betroffen<sup>4</sup> waren (vgl. Tabelle T2). Zu diesen Wirtschaftszweigen zählen beispielsweise das Gastgewerbe und die Sonstigen Dienstleistungen<sup>5</sup>. In diesem Bereich sind über 90 Prozent der Betriebe negativ von der Corona-Krise betroffen. Gleichzeitig arbeiten in diesen Wirtschaftszweigen überdurchschnittlich häufig Frauen (57 %). Deutlich wird der Zusammenhang auch im Bereich Gesundheits- und Sozialwesen, in dem über drei Viertel der Betriebe angeben, negativ betroffen zu sein und der von allen Wirtschaftszweigen den höchsten Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung (76 %) aufweist. Der Anteil der negativ betroffenen Betriebe des Einzelhandels – der Branche mit einem überdurchschnittlichen Frauenanteil von 65 Prozent – beträgt 66 Prozent und liegt damit auf durchschnittlichem Niveau.

Insgesamt hat die Pandemie Wirtschaftsbranchen getroffen, in denen überdurchschnittlich viele Frauen beschäftigt sind. In diesen Branchen arbeiten außerdem viele geringfügig Beschäftigte,

<sup>3</sup> Kirsch und Wrohlich (2021) berichten auch über unterdurchschnittliche Frauenanteile in den Vorständen und Aufsichtsräten in den TOP-100-Banken.

<sup>4</sup> Die Betriebe im IAB-Betriebspanel wurden gefragt, ob sich die Corona-Pandemie wirtschaftlich negativ auf ihren Betrieb ausgewirkt hat. Dabei handelt es sich um eine subjektive Einschätzung.

<sup>5</sup> Bei Sonstigen Dienstleistungen handelt es sich beispielsweise um Kunst, Unterhaltung, Erholung, Sport, Lotterie, Reparatur von Gebrauchsgütern und sonstigen, überwiegend persönlichen Dienstleistungen, wie z. B. Wäscherei, Friseur oder Saunabetrieb.

T2

### Betroffenheit der Betriebe von der Corona-Krise und Frauenanteile auf der 1. Führungsebene sowie an allen Beschäftigten – nach Wirtschaftszweigen, 2020

Anteile in Prozent

	negativ betroffen von der Corona-Pandemie	Frauenanteil an allen Beschäftigten	Frauenanteil auf der 1. Führungsebene
Energie, Wasser, Abfall und Bergbau	31	24	10
Verarbeitendes Gewerbe	72	26	16
Baugewerbe	44	15	11
Großhandel, KfZ-Handel und -reparatur	70	28	13
Einzelhandel	66	65	40
Verkehr und Lagerei	70	20	18
Information und Kommunikation	69	33	14
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	65	54	18
Gastgewerbe und Sonstige Dienstleistungen	91	57	40
Gesundheits- und Sozialwesen	76	76	53
Erziehung und Unterricht	70	73	64
Wirtschaftliche, wissenschaftliche und freiberufliche Dienstleistungen	52	45	21
Insgesamt	66	43	27

Quelle: IAB-Betriebspanel 2020, gewichtete Werte. © IAB

deren Jobs vor allem zu Beginn der Pandemie abgebaut wurden und die keinen Anspruch auf Kurzarbeitergeld hatten. Diese sogenannten Minijobs werden häufig von Frauen ausgeführt (Hammer Schmid/Schmieder/Wrohlich 2020).

Tabelle T2 zeigt darüber hinaus, dass die besonders häufig von der Corona-Krise negativ betroffenen Branchen – das Gastgewerbe und die Sonstigen Dienstleistungen – auch überdurchschnittlich häufig von Frauen geführt werden. Der Bereich Erziehung und Unterricht mit dem höchsten Anteil an Frauen auf der ersten Führungsebene war ebenfalls überdurchschnittlich häufig von den Folgen der Pandemie betroffen. Es gibt jedoch auch Branchen, die ebenfalls überdurchschnittlich häufig negativ betroffen waren und deren Anteil frauengeführter Betriebe unter dem Durchschnitt liegt (Verarbeitendes Gewerbe, Verkehr und Lagerei, Großhandel, KFZ-Handel und -reparatur).

Um den Zusammenhang zwischen der negativen Krisenbetroffenheit der Betriebe und Frauen auf Führungspositionen für die gesamte Privatwirtschaft zu untersuchen, haben wir Betriebe mit mindestens einer Frau auf der ersten Führungsebene verglichen mit Betrieben, die ausschließlich von Männern geführt werden (vgl. Tabelle T3).

Tatsächlich zeigt sich, dass Betriebe mit mindestens einer Frau an der Spitze signifikant häufiger mit negativen Folgen der Krise konfrontiert waren. 58 Prozent der Betriebe mit weiblichen Führungskräften gaben an, negativ, aber nicht existenzbedrohend, von der Krise betroffen zu sein. Der entsprechende Anteil bei männergeführten Betrieben lag bei rund 52 Prozent. Umgekehrt gaben rund 30 Prozent der Betriebe mit Managerinnen an der Spitze an, keine negativen Auswirkungen der Corona-Krise zu spüren, während es bei Betrieben mit männlichen Führungskräften immerhin 38 Prozent waren. Nur die Anteile der in ihrer Existenz bedrohten Betriebe unterscheiden sich nicht signifikant voneinander und liegen in beiden Gruppen bei rund 10 Prozent. Brix et al. (2021) zeigen darüber hinaus, dass auch junge Unternehmen, die von Frauen (mit-)gegründet wurden, häufiger negativ von der Krise betroffen waren als von Männern gegründete Betriebe.

Weibliche Führungskräfte müssen sich also deutlich häufiger mit den Folgen der Pandemie

### Betroffenheit der Betriebe von der Corona-Krise – nach Frauenpräsenz auf der 1. Führungsebene, 2020

Anteile der Betriebe in Prozent

	keine Frau an der Spitze	mindestens eine Frau an der Spitze
Keine negativen Auswirkungen	38*	30*
Negativ, aber nicht existenzbedroht	52*	58*
Existenzbedroht	10	11

\* Die Unterschiede sind mindestens auf dem 95 %-Niveau statistisch signifikant.  
Quelle: IAB-Betriebspanel 2020, gewichtete Werte. © IAB

auseinandersetzen als ihre männlichen Kollegen. Mit der (geschlechtsspezifischen) Qualität des Managements hat das zunächst nichts zu tun, sondern mit der Tatsache, dass Männer und Frauen typischerweise in unterschiedlichen Branchen arbeiten und Führungsverantwortung übernehmen. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Corona-Krise Frauen auf verschiedenen Ebenen stark belastet (hat). Im Gegensatz dazu war in der Finanzkrise 2008/2009 in erster Linie das Verarbeitende Gewerbe betroffen, in dem vor allem Männer die Folgen zu tragen hatten (Walwei 2021).

### Der öffentliche Sektor

Im öffentlichen Sektor arbeiten im Vergleich zur Privatwirtschaft deutlich mehr Frauen. Mit 61 Prozent (vgl. Tabelle T4) liegt der Frauenanteil hier um

### Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten sowie Repräsentanzmaße 2004 bis 2020 und nach Region 2020 – nur öffentlicher Sektor

	Frauenanteil in Prozent ...			Repräsentanzmaße <sup>1)</sup> ...	
	auf der 1. Führungsebene	auf der 2. Führungsebene	an allen Beschäftigten	auf der 1. Führungsebene	auf der 2. Führungsebene
2004	32	33	59	0,54	0,56
2008	37	36	58	0,64	0,62
2012	38	40	60	0,63	0,67
2014	34	41	60	0,57	0,68
2016	3w4	44	61	0,56	0,72
2018	36	43	60	0,60	0,72
2020	37	46	61	0,61	0,75
<b>2020 nach Region</b>					
West	37	46	60	0,62	0,77
Ost	36	50	64	0,56	0,78

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

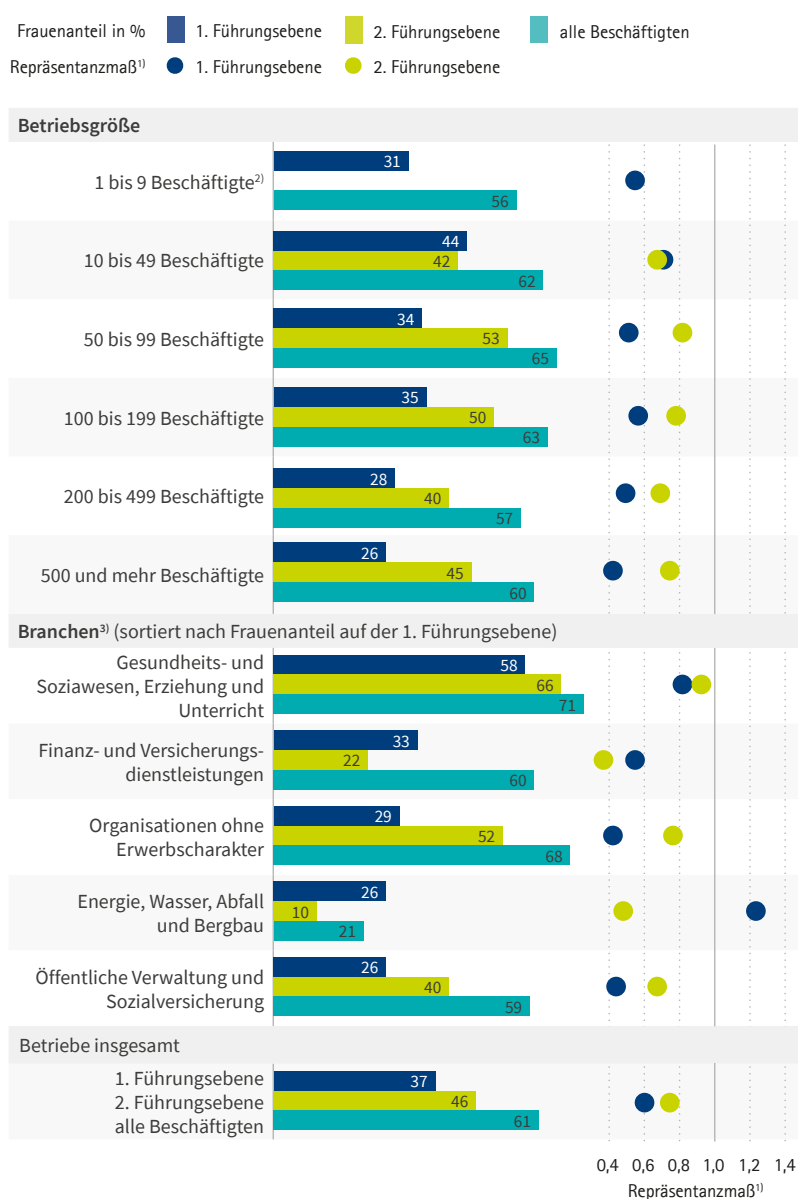


18 Prozentpunkte über dem der Privatwirtschaft (vgl. Tabelle T1). Ebenso sind Frauen im öffentlichen Sektor häufiger in Führungspositionen zu finden. Auf der ersten Ebene beträgt der Frauenanteil 37 Prozent – und liegt damit um 10 Prozentpunkte höher als in der Privatwirtschaft – und auf der zweiten Ebene 46 Prozent, das sind 6 Prozentpunkte mehr als in der Privatwirtschaft. Dennoch

sind Frauen im öffentlichen Sektor schlechter in Führungspositionen repräsentiert. Auf der ersten Führungsebene liegt der Repräsentanzwert mit 0,61 knapp unter dem entsprechenden Wert in der Privatwirtschaft (0,63). Auf der zweiten Führungsebene fällt der Repräsentanzwert mit 0,75 jedoch deutlich niedriger aus als in der Privatwirtschaft mit 0,93. Grund für die niedrigere Repräsentanz auf beiden Führungsebenen ist der hohe Frauenanteil an allen Beschäftigten im öffentlichen Sektor.

A3

### Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten sowie Repräsentanzmaße nach Betriebsgröße und Branchen – nur öffentlicher Sektor, 2020



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

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

<sup>3)</sup> In den Branchen Landwirtschaft, Verkehr/Lagererei, Information und Kommunikation, Gastgewerbe und Sonstige Dienstleistungen sowie wirtschaftliche, wissenschaftliche oder freiberufliche Dienstleistungen befinden sich keine öffentlichen Betriebe oder die Fallzahl ist zu gering.

Quelle: IAB-Betriebspanel 2020, gewichtete Werte. © IAB

Während die Anteils- und Repräsentanzwerte für Frauen auf der ersten Führungsebene im west- und ostdeutschen öffentlichen Sektor nahezu gleich hoch sind, sind Frauen in Ostdeutschland auf der zweiten Führungsebene etwas häufiger zu finden.

Im öffentlichen Sektor haben Betriebe des mittleren Größensegments am häufigsten Frauen in Führungspositionen: Auf der ersten Führungsebene weisen Betriebe mit 10 bis 49 Beschäftigten mit einem Frauenanteil von 44 Prozent den höchsten Wert auf. Betriebe mit 50 bis 99 Beschäftigten liegen bei der zweiten Ebene mit einem Frauenanteil 53 Prozent vorn (vgl. Abbildung A3). Auch die Repräsentanz ist in diesen Größenklassen am höchsten. Je größer die Betriebe, desto geringer ist der Anteil weiblicher Führungskräfte. Wie in privatwirtschaftlichen Betrieben sind auch hier in den Großbetrieben mit 500 und mehr Beschäftigten am seltensten Frauen in Führungspositionen.

Es gibt Branchen, in denen sowohl Betriebe der Privatwirtschaft als auch des öffentlichen Sektors angesiedelt sind. Zu diesen Wirtschaftszweigen gehören beispielsweise die Energie- und Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung, der Bergbau, das Gesundheits- und Sozialwesens, Erziehung und Unterricht sowie die Finanz- und Versicherungsdienstleistungen.

Ähnlich wie in der Privatwirtschaft werden Betriebe des Gesundheits- und Sozialwesens, Erziehung und Unterricht im öffentlichen Sektor überdurchschnittlich häufig von Frauen geleitet. Mit einem Repräsentanzwert von 0,82 sind Frauen auf der ersten Führungsebene entsprechend gut repräsentiert. Der Führungsanteil von Frauen im Bereich Energie, Wasser, Abfall und Bergbau im öffentlichen Sektor ist auf der ersten Führungsebene um 16 Prozentpunkte höher als bei privatwirtschaftlichen Betrieben dieses Bereichs. Mit einem

Wert von 1,24 sind Frauen in dieser Branche auf der ersten Führungsebene überrepräsentiert.

Im Vergleich zur Privatwirtschaft werden auch Betriebe der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen des öffentlichen Sektors häufiger von Frauen geleitet (33 % auf der ersten Führungsebene). Frauen dieser Branche sind zwar auf der ersten Ebene besser repräsentiert, mit 0,55 dennoch auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau.

In den Organisationen ohne Erwerbscharakter und der öffentlichen Verwaltung inklusive der Sozialversicherung finden sich unterdurchschnittliche Anteile von Frauen in Führungspositionen auf der ersten Ebene mit entsprechend geringen Repräsentanzwerten von 0,43 und 0,44. Auf der zweiten Ebene sind Frauen häufiger in Führungspositionen, wobei die Repräsentanz durchschnittlich ausfällt.

## Fazit und Ausblick

Frauen sind im Management der Privatwirtschaft nach wie vor seltener vertreten als es ihrem Anteil an den Beschäftigten entsprechen würde. Auf der ersten Führungsebene hat sich seit 2004 nicht viel verändert: 27 Prozent der Positionen auf der ersten Führungsebene in der Privatwirtschaft waren 2020 mit Frauen besetzt, 2004 waren es 24 Prozent.

Nach wie vor partizipieren Frauen in Ostdeutschland stärker an Führungspositionen als in Westdeutschland, aber auch sie erreichen auf der ersten Führungsebene nicht den Wert, der ihrem Beschäftigtenanteil entspräche.

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

Auf der zweiten Führungsebene sieht es deutlich besser aus. Dort hat sich der Anteil der Frauen auf Führungspositionen seit 2004 um 7 Pro-

zentpunkte erhöht. Damit ist für Deutschland ein Repräsentanzwert von 0,93 erreicht. In privatwirtschaftlichen Betrieben im Osten haben Frauen auf der zweiten Führungsebene – gemessen an ihrer Repräsentanz – bereits mit den Männern gleichgezogen.

Der seit vielen Jahren relativ hohe Anteil von Frauen auf der zweiten Führungsebene führte aber bislang nicht dazu, dass Frauen häufiger in Spitzenpositionen kommen. Über die Gründe hierfür kann an dieser Stelle nur spekuliert werden. Offensichtlich ist es nicht nur eine Frage der Zeit, bis genug Frauen Erfahrung auf der zweiten Führungsebene gesammelt haben und dann auch in die obersten Führungsetagen aufsteigen. Seit 2016 liegt der Anteil von Frauen auf der zweiten Führungsebene bei rund 40 Prozent, was fast ihrem Anteil an allen Beschäftigten entspricht. Möglicherweise ist das ein Ergebnis der in der Literatur berichteten „gläsernen“ Decken, die Frauen den Weg in Toppositionen versperren (für einen Überblick siehe Holst/Wierner 2010). Dazu zählen strukturelle Barrieren wie nicht standardisierte und wenig transparente Auswahlverfahren bei der Stellenbesetzung oder der fehlende Zugang zu karriererelevanten Netzwerken. Auch Stereotype, die Frauen bestimmte Verhaltensmuster wie eine geringere Karriereorientierung zuweisen, stellen weitere Hindernisse auf dem Weg nach oben dar.

Vielleicht könnten die durch die Pandemie veränderten Arbeitsprozesse aber auch eine Chance für Frauen in Führungspositionen oder auf dem Weg dorthin sein: In der Corona-Krise kam es durch die intensive Nutzung von Homeoffice zu einer Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit. Viele Arbeitgeber haben die Erfahrung



**Dr. Susanne Kohaut**

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



**Dr. Iris Möller**

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

gemacht, dass die Leistungserbringung dadurch nicht wesentlich beeinträchtigt wurde. Die sonst übliche Orientierung der Arbeitsprozesse an der Lebensrealität von Männern mit ständiger Erreichbarkeit und überlangen Präsenzzeiten wurde dadurch abgeschwächt (Gulden/Thomsen 2021). Durch die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie könnte das den Frauen bei der Übernahme von Führungsaufgaben langfristig helfen – nicht zuletzt, weil sie sich mit einem größeren Arbeitszeitumfang engagieren können. Allerdings kann Homeoffice auch zu einer zusätzlichen Belastung von Müttern führen, da die Grenzen zwischen bezahlter Arbeit und Kinderbetreuung verwischen. Insgesamt könnten Arbeitgeber die Arbeitsbedingungen so gestalten, dass sie den Bedürfnissen von Führungskräften mit Betreuungspflichten besser entsprechen.

Der öffentliche Sektor hat bereits seit vielen Jahren gesetzliche Regelungen zur Gleichstellung von Frauen und Männern und deshalb ließe sich eine Vorreiterrolle in Sachen Gleichstellung vermuten. Der Anteil der Frauen in Positionen auf beiden Führungsebenen ist auch deutlich höher als in der Privatwirtschaft. Bezogen auf ihre Beschäftigtenanteile ist die Situation für Frauen – zumindest auf der zweiten Führungsebene mit einem Repräsentanzwert von 0,75 – im öffentlichen Dienst jedoch ungünstiger als in der Privatwirtschaft (0,93). Wie in der Privatwirtschaft ist der Anteil der Frauen auf der ersten Führungsebene 2020 um 1 Prozentpunkt im Vergleich zu 2018 gestiegen. Auf der zweiten Führungsebene ist der Anteil um 3 Prozentpunkte auf 46 Prozent gestiegen. Insgesamt hat sich die Repräsentanz von Frauen auf der ersten und zweiten Führungsebene jedoch wenig verändert: Immer noch sind sie nicht ihrem Anteil an den Beschäftigten entsprechend vertreten.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass sich der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene seit sechzehn Jahren weder in der Privatwirtschaft

noch im öffentlichen Sektor wesentlich verändert hat. Die Erwartung, dass das 2016 eingeführte Gesetz für gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen für die Privatwirtschaft zu einer deutlichen Erhöhung des Frauenanteils auf oberster Ebene führt, wird nicht erfüllt. Allerdings wurden auch keine verbindlichen gesetzlichen Vorgaben für hohe Managementpositionen festgelegt. Es wird nach wie vor auf Freiwilligkeit gesetzt, bislang ohne erkennbaren Erfolg. Mit dem neuen Führungspositionen-Gesetz sind erstmals Sanktionen bei Nichterreichung von Zielgrößen vorgesehen – ihre Wirkung bleibt abzuwarten.

## Literatur

- Brixy, Udo; Egel, Jürgen; Gottschalk, Sandra; Kohaut, Susanne (2021): [Junge Unternehmen spüren die Corona-Krise stärker](#). IAB-Kurzbericht 4/2021.
- Bundesgesetzblatt (2015): Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. Jg. 2015, Teil I, Nr. 17, Dienst vom 24. April 2015, Bonn.
- Bundesgesetzblatt (2021): Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. Teil I, Nr. 51, 11. August 2021, Bonn.
- Ellguth, Peter; Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2014): The IAB Establishment Panel – methodological essentials and data quality. In: Journal for Labour Market Research 47, S. 27–41.
- Gulden, Vivien-Sophie; Thomsen, Stephan L. (2021): Frauen in Führungspositionen: Chancen und Risiken durch die COVID-19-Pandemie. Wirtschaftsdienst 4, S. 305–310.
- Hammerschmid, Anna; Schmieder, Julia; Wrohlich, Katharina (2020): Frauen in Corona-Krise stärker am Arbeitsmarkt betroffen als Männer. DIW aktuell 42, 15. Mai 2020.
- Holst, Elke; Wiemer, Anita (2010): Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft – Ursachen und Handlungsansätze. DIW Discussion Papers 1001.
- Kirsch, Anja; Wrohlich, Katharina (2021): Managerinnen-Barometer. DIW Wochenbericht 3, S. 22–34.
- Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2019): Frauen in leitenden Positionen: [Leider nichts Neues auf den Führungsetagen](#). IAB-Kurzbericht 23/2019.
- Walwei, Ulrich (2021): Erwerbsformen in Krisenzeiten: Was folgt aus Corona? WSI-Mitteilungen 74 (2), S. 151–159.