

IAB-KURZBERICHT

Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

24|2025

In aller Kürze

- In privatwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland waren 2024 29 Prozent aller Positionen auf der obersten Führungsebene mit Frauen besetzt. Sie bleiben damit weiterhin unterrepräsentiert, denn ihr Anteil an allen Beschäftigten beträgt 45 Prozent. Das zeigt eine Analyse auf Basis von Daten des IAB-Betriebspanels.
- Auf der Führungsebene darunter waren Frauen mit 42 Prozent deutlich besser vertreten und inzwischen fast ihrem Beschäftigtenanteil entsprechend repräsentiert.
- Im Bereich Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht betrug der Anteil der weiblichen Führungskräfte auf der obersten Führungsebene 55 Prozent. Dennoch bleiben Frauen auch hier immer noch unterrepräsentiert, denn ihr Beschäftigtenanteil lag bei 76 Prozent.
- Der Anteil der Betriebe, die mindestens eine betriebliche Maßnahme zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbieten, ist seit 2016 um 27 Prozentpunkte auf 59 Prozent im Jahr 2024 gestiegen. Am weitesten verbreitet sind Angebote zu familienfreundlichen Arbeitszeiten.
- Der Anteil der Frauen in Führungspositionen ist bis 2024 in denjenigen Branchen stärker gestiegen, in denen 2016 familienfreundliche Maßnahmen weiter verbreitet waren als in anderen Branchen.

Gender-Leadership-Gap in Deutschland

Frauen besetzen weniger als ein Drittel der obersten Führungspositionen

von Susanne Kohaut, Iris Möller und Michael Oberfichtner

„Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“ Dieser Satz steht seit 1994 im Grundgesetz. 30 Jahre später ist die Gleichstellung von Frauen allerdings immer noch nicht erreicht. Das zeigt sich unter anderem an deutlich geringeren Löhnen und schlechteren Karrierechancen. Das IAB untersucht seit mittlerweile 20 Jahren die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen – den sogenannten Gender-Leadership-Gap – in privatwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland. Betrachtet wird dabei auch, welche Rolle familienfreundliche Arbeitsbedingungen in den Betrieben für die Besetzung von Führungspositionen spielen.

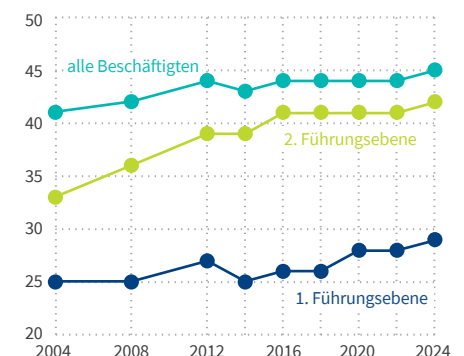
Obwohl Frauen heute im Durchschnitt besser ausgebildet sind als Männer und in vielen Bereichen über höhere Quali-

fikationen verfügen, zeigt sich auf dem Arbeitsmarkt ein widersprüchliches Bild: Sobald es um Familiengründung und Kinderbetreuung geht, sind vor allem die Frauen in der Sorgearbeit gefordert und geraten in beruflicher Hinsicht häufig

A1

Auf der obersten Führungsetage sind Frauen weiterhin unterrepräsentiert

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



Quelle: IAB-Betriebspanel 2004, 2008, 2012, 2014, 2016, 2018, 2020, 2022, 2024; gewichtete Werte (für 2006 und 2010 liegen keine Daten vor). Grafik: IAB

ins Hintertreffen. Trotz akademischer Abschlüsse, Berufserfahrung und Fachkompetenz stoßen sie im Hinblick auf ihren beruflichen Aufstieg an Grenzen, da traditionelle Rollenbilder, strukturelle Hürden und unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine gleichberechtigte Teilhabe erschweren (u. a. Kleven et al. 2024).

Das IAB analysiert und dokumentiert seit nunmehr 20 Jahren auf der Basis von Daten des IAB-Betriebspanels (vgl. Infobox 1) den Gender-Leadership-Gap in Betrieben in Deutschland (vgl. u. a. Kohaut/Möller 2023). In diesem IAB-Kurzbericht liegt ein besonderes Augenmerk auf der Rolle von betrieblichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Im Jahr 2024 waren in der Privatwirtschaft 29 Prozent der Führungskräfte auf der obersten Ebene weiblich (vgl. Abbildung A1). Der Anteil der Frauen in diesen Führungspositionen liegt damit zwar 1 Prozentpunkt über dem Anteil im Jahr 2022 und 4 Prozentpunkte über dem Anteil von vor 20 Jahren. Er ist allerdings immer noch weit geringer als der Frauenanteil an allen Beschäftigten von 45 Prozent.

Setzt man den Anteil von Frauen in Führungspositionen in Relation zum Anteil von Frauen an allen Beschäftigten, erhält man ein Repräsentanzmaß für den Gender-Leadership-Gap. Ein Wert von 1 würde bedeuten, dass Frauen entsprechend ihrem Anteil an den Beschäftigten repräsentiert sind. Mit einem Wert von 0,64 im Jahr 2024 sind Frauen auf der obersten Führungsebene dagegen deutlich unterrepräsentiert (vgl. Abbildung A2 auf Seite 3). Obwohl dieser Anteil in den vergangenen 20 Jahren gestiegen ist, hat sich der Gender-Leadership-

Gap kaum verändert, weil der Frauenanteil an den Beschäftigten ebenfalls zugenommen hat (Kohaut/Möller 2023).

Höherer Anteil von weiblichen Führungskräften in Ostdeutschland

Die Erwerbsbeteiligung und die Erwerbsverläufe von Frauen in Ost- und Westdeutschland unterscheiden sich nach wie vor erheblich. So ist in Ostdeutschland beispielsweise die Erwerbstätigenquote von Frauen und die von ihnen wöchentlich geleistete Arbeitszeit höher. Zudem arbeiten sie dort seltener in Teilzeit. Die Teilzeitquote der aktiv erwerbstätigen Eltern ist dagegen in Westdeutschland wesentlich höher als in Ostdeutschland (Pfahl et al. 2023). Das Ausmaß der Erwerbsbeteiligung steht nicht nur im Zusammenhang mit Unterschieden im Gender-Pay-Gap, der geschlechtsspezifischen Lohnlücke, die in Ostdeutschland im Jahr 2022 wesentlich geringer war. Es beeinflusst letztlich auch die Unterschiede im Gender-Leadership-Gap zwischen Ost und West.

Entsprechend sind die Frauenanteile auf der ersten und zweiten Führungsebene in Ostdeutschland 5 Prozentpunkte höher als in Westdeutschland (vgl. Abbildung A2 auf Seite 3). Trotz der stärkeren Erwerbsbeteiligung von Frauen in Ostdeutschland erreicht das Repräsentanzmaß einen deutlich größeren Wert: Auf der obersten Führungsebene liegt es bei 0,72 – im Vergleich zu 0,64 in Westdeutschland – und auf der zweiten Führungsebene sogar bei 1,00 – im Vergleich zu 0,93 im Westen. Damit sind Frauen in ostdeutschen Betrieben auf beiden Führungsebenen besser repräsentiert, und auf der zweiten Führungsebene besteht dort kein Gender-Leadership-Gap mehr.

Hinsichtlich der Betriebsgröße sind ebenfalls deutliche Unterschiede festzustellen. So weisen kleine Betriebe einen größeren Frauenanteil auf beiden Führungsebenen auf als größere Betriebe (vgl. Abbildung A2). Er beträgt in Betrieben mit höchstens neun Beschäftigten 29 Prozent auf der obersten und 56 Prozent auf der zweiten Ebene. Bei Betrieben mit mindestens 200 Beschäftigten sind hingegen 24 beziehungsweise 34 Prozent dieser Positionen mit Frauen besetzt. Allerdings nimmt der Anteil der Frauen an der Gesamtbeschäftigung mit steigender Betriebsgröße ab.

1

Das IAB-Betriebspanel

ist eine repräsentative Arbeitgeberbefragung zu betrieblichen Bestimmungsgrößen der Wirtschaft.

Jährlich werden rund 15.000 Betriebe aller Betriebsgrößen und Wirtschaftszweige befragt. Grundgesamtheit sind Betriebe mit mindestens einem/einer sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Die Befragung existiert seit 1993 in den westdeutschen und seit 1996 in den ostdeutschen Bundesländern und stellt als umfassender Längsschnittdatensatz die Grundlage für die Erforschung der Nachfrageseite des Arbeitsmarkts dar.

Im Jahr 2004 wurden die Betriebe erstmals zur Anzahl von Männern und Frauen in Führungspositionen befragt. Zunächst wurde diese Frage alle vier Jahre gestellt, seit 2012 alle zwei Jahre. Die Frage zum Themenschwerpunkt „Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ wurde 2024 zum sechsten Mal erhoben (erstmalig 2002).

Mehr zum IAB-Betriebspanel finden Sie bei Ellguth et al. (2014) oder auf der Internetseite des IAB (<https://www.iab.de/betriebspanel>) und zum Datenzugang zum IAB-Betriebspanel unter <https://fdz.iab.de/datenzugang/>.

Betrachtet man das Repräsentanzmaß, zeigen sich auf der obersten Führungsebene allenfalls kleine Unterschiede nach der Betriebsgröße. Auf der zweiten Führungsebene sind Frauen in Betrieben mit bis zu neun Beschäftigten überrepräsentiert (1,17); das Repräsentanzmaß sinkt mit steigender Betriebsgröße und liegt in Betrieben mit mindestens 200 Beschäftigten bei 0,81.

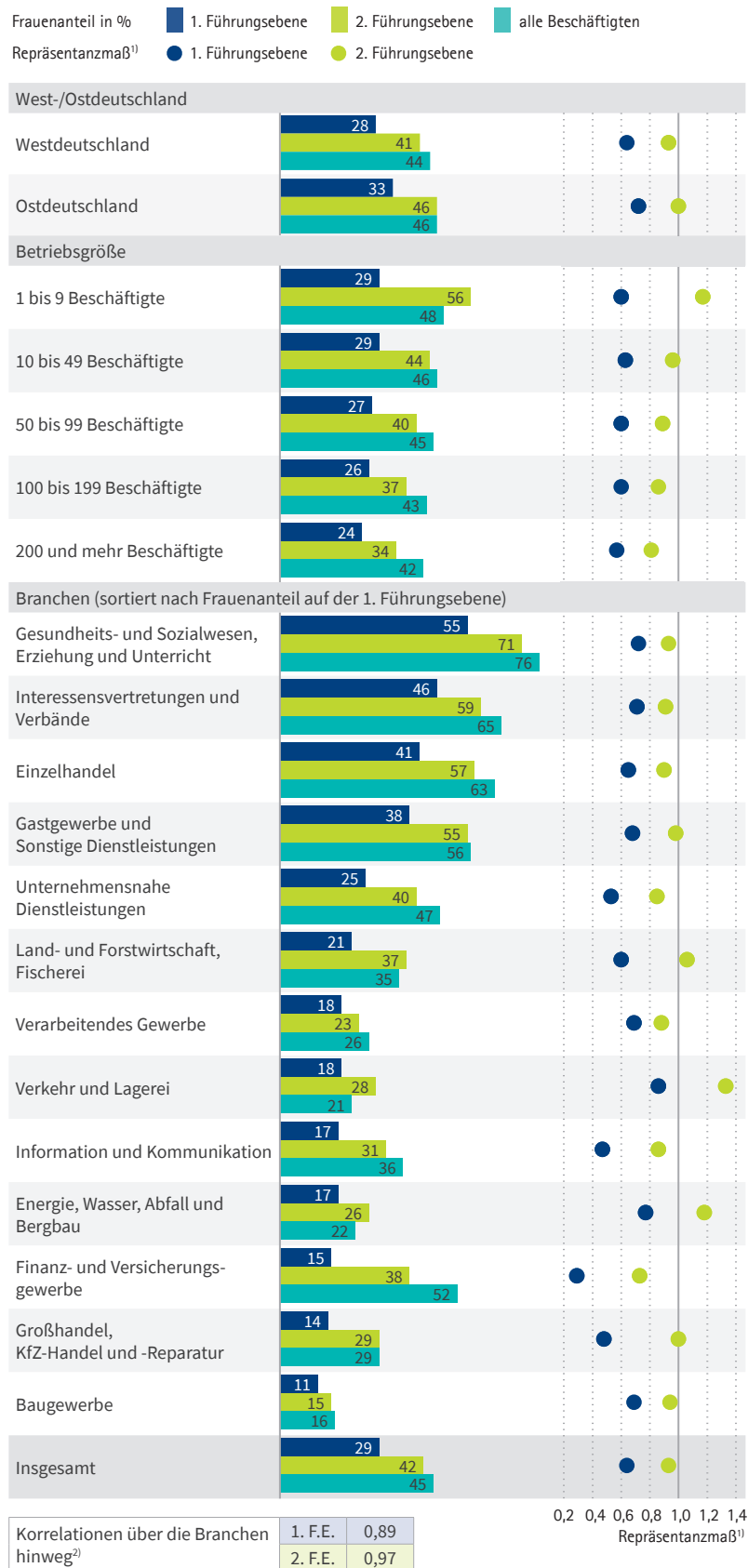
Privatwirtschaftliche Betriebe im Bereich Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht weisen mit 55 Prozent auf der obersten Ebene und 71 Prozent auf der zweiten Ebene mit Abstand den höchsten Anteil von Frauen auf beiden Führungsebenen auf (vgl. Abbildung A2). Allerdings ist in diesen Wirtschaftszweigen auch der Frauenanteil an den Beschäftigten mit 76 Prozent am höchsten. Das Repräsentanzmaß belegt entsprechend, dass Frauen – zumindest auf der obersten Ebene – im Vergleich zu ihrem Beschäftigtenanteil deutlich unterrepräsentiert sind.

Überdurchschnittlich hoch sind die Frauenanteile auf der obersten Führungsebene zudem in Interessenvertretungen und Verbänden (46 %), im Einzelhandel (41 %) und im Gastgewerbe und in den Sonstigen Dienstleistungen (38 %). Mit 55 bis 59 Prozent ist der Frauenanteil auf der zweiten Führungsebene in diesen Wirtschaftsbereichen ebenfalls vergleichsweise hoch. Aufgrund des überdurchschnittlich hohen Frauenanteils liegt das Repräsentanzmaß auf der obersten Führungsebene trotzdem deutlich unter 1.

Am niedrigsten sind die Anteile weiblicher Führungskräfte hingegen im Baugewerbe mit 11 Prozent auf der obersten und 15 Prozent auf der zweiten Führungsebene. Da in dieser Branche der Frauenanteil bei nur 16 Prozent liegt, ist das Repräsentanzmaß auf beiden Ebenen sogar etwas höher als in der gesamten Privatwirtschaft.

Relativ zu ihrem Anteil an den Beschäftigten sind Frauen in den Wirtschaftszweigen Verkehr und Lagerei sowie Energie, Wasser, Abfall und Bergbau am stärksten auf den obersten beiden Führungsebenen vertreten. Hier beträgt das Repräsentanzmaß auf der obersten Führungsebene 0,86 beziehungsweise 0,77, auf der zweiten Führungsebene liegt es deutlich über 1 (1,33 und 1,18). Erklären lässt sich das dadurch, dass in diesen Branchen ein Großteil der Beschäftigten ohne Führungsaufgaben in Berufen arbeitet, die stark

Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten sowie Repräsentanzmaße¹⁾ nach Betriebsgröße und Branchen in der Privatwirtschaft 2024



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

²⁾ Korrelationen zwischen den Frauenanteilen an den Beschäftigten und den Frauenanteilen an den Führungspositionen auf der 1. und 2. Führungsebene (F.E.)

Quelle: IAB-Betriebspanel 2024, gewichtete Werte. Grafik: IAB

männlich geprägt sind, beispielsweise das Fahren von LKW. In dieser Hinsicht ähneln die Branchen dem Baugewerbe.

Am schwächsten sind Frauen auf den obersten beiden Führungsebenen im Finanz- und Versicherungsgewerbe repräsentiert: Sie stellen mit 52 Prozent die Mehrheit der Beschäftigten, aber nur 15 Prozent der Führungskräfte auf der ersten Ebene und 38 Prozent auf der zweiten Ebene. Die Diskrepanz zum Frauenanteil an den Beschäftigten führt zu den geringsten Repräsentanzmaßen (0,29 und 0,73) und somit zum größten Gender-Leadership-Gap aller Branchen.

Insgesamt werden große Unterschiede beim Anteil von Frauen auf den obersten beiden Führungsebenen und bei ihrer Repräsentanz deutlich, wobei Frauen auf der obersten Führungsebene in allen Bereichen unterrepräsentiert sind. Über die Branchen hinweg betrachtet sind die Korrelationen zwischen den Frauenanteilen an den Beschäftigten und den Frauenanteilen an den Führungspositionen positiv und sehr hoch (0,97 auf der zweiten Führungsebene und 0,89 auf der ersten). Das bedeutet, dass Frauen in Branchen mit einem hohen Anteil weiblicher Beschäftigter tendenziell einen größeren Teil der Führungspositionen besetzen.

Betriebliche Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind gestiegen

Um Ungleichheiten zwischen Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt abzubauen, rücken betriebliche Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie zunehmend in den Fokus. Frühere Analysen haben bereits dargelegt, dass die

Geschlechterlohnlücke in Betrieben mit solchen Maßnahmen kleiner ausfällt (Collischon/Zimmermann 2023). Doch welche Maßnahmen bieten die Betriebe an, und ist ein Zusammenhang mit der Besetzung von Führungspositionen zu beobachten?

Um diese Fragen zu beantworten, wurden die Betriebe im IAB-Betriebspanel 2024 auch befragt, ob sie bestimmte Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf anbieten. Dazu zählen eine familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung, Kontaktpflege in der Elternzeit, Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Unterstützung für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen und Freistellungen für Väter. Tabelle T1 zeigt, dass die Arbeitgeber ihren Beschäftigten am häufigsten bei der Arbeitszeitgestaltung entgegenkommen: 56 Prozent der Betriebe ermöglichen eine familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung, beispielsweise flexible Arbeitszeiten, Homeoffice oder familienfreundliche Teilzeitmodelle.

Alle anderen Maßnahmen werden deutlich seltener angeboten: 17 Prozent der Betriebe pflegen den Kontakt zu Beschäftigten in Elternzeit, 12 Prozent unterstützen bei der Kinderbetreuung, zum Beispiel durch Betriebskindergärten, Ferienbetreuung oder eine finanzielle Beteiligung an den Kinderbetreuungskosten, und 8 Prozent unterstützen gezielt Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen, etwa durch eine Kooperation mit Pflegeheimen oder Beratungsstellen.

Im Vergleich zu 2016, als die Verbreitung von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf zuletzt erhoben wurde, ist der Anteil der Betriebe, die mindestens eine dieser Maßnahmen anbieten, deutlich gestiegen – von 32 auf 59 Prozent im Jahr 2024 (vgl. Tabelle T1). Das ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass der Anteil der Betriebe, die familienfreundliche Arbeitszeiten ermöglichen, von 28 auf 56 Prozent zugenommen hat. Vergleichsweise wenige Betriebe nannten 2016 eine der weiteren Maßnahmen, wie die Kontaktpflege während der Elternzeit, die Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen (vgl. Tabelle T1). Inzwischen sind auch diese Maßnahmen erheblich weiter verbreitet als zum Zeitpunkt der damaligen Messung.

Der Anteil der Beschäftigten in Betrieben, die mindestens eine Maßnahme umsetzen, ist ebenfalls von 2016 bis 2024 gestiegen – von 63 auf

T1

Privatwirtschaftliche Betriebe, die familienfreundliche Maßnahmen anbieten

Anteile in Prozent

	Anteil der Betriebe		Anteil der Beschäftigten	
	2016	2024	2016	2024
Familienfreundliche Arbeitszeiten	28	56	56	77
Kontaktpflege während der Elternzeit	9	17	26	37
Unterstützung bei Kinderbetreuung	7	12	23	25
Unterstützung bei Pflege von Angehörigen	5	8	19	23
Freistellung für Väter ¹⁾	–	4	–	9
Mindestens eine der Maßnahmen	32	59	63	81

¹⁾ 2016 wurde nicht nach einer Freistellung für Väter gefragt.
Quelle: IAB-Betriebspanel 2016 und 2024; gewichtete Werte.

81 Prozent (vgl. Tabelle T1). Inzwischen arbeiten 77 Prozent der Beschäftigten in Betrieben mit familienfreundlichen Arbeitszeiten, eine Zunahme um 21 Prozentpunkte. Um lediglich 2 Prozentpunkte (von 23 auf 25 %) ist hingegen der Anteil der Beschäftigten in Betrieben gewachsen, die Unterstützung bei der Kinderbetreuung anbieten, obwohl der Anteil dieser Betriebe um 5 Prozentpunkte gestiegen ist. Eine mögliche Erklärung ist, dass inzwischen auch kleinere Betriebe häufiger eine solche Unterstützung anbieten.

Die Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind zwar geschlechtsneutral, richten sich jedoch in erster Linie an Mütter. Sie leisten weiterhin den Großteil der Sorgearbeit und nehmen vergleichsweise häufiger und länger Elternzeit (z. B. Frodermann et al. 2023). Um eine gerechtere Aufteilung von Betreuungs- und Pflegepflichten zwischen Frauen und Männern zu fördern und die frühe Bindung zwischen Vätern und ihren Kindern zu stärken, wurde 2019 die EU-Richtlinie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Eltern und pflegende Angehörige (2019/1158) beschlossen.

In einigen europäischen Ländern wie Schweden, Frankreich und Spanien gibt es bereits Regelungen für die Freistellung von Vätern. Die Umsetzung in deutsches Recht ist bislang nicht erfolgt. In Arbeitsverträgen, Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen kann allerdings die Gewährung einer bezahlten Freistellung von Vätern über die gesetzlichen Regelungen hinaus geregelt sein. Im IAB-Betriebspanel 2024 wurden daher diesbezüglich Informationen erhoben. Danach bieten nur 4 Prozent der befragten Betriebe solche Freistellungen an, in denen 9 Prozent der Beschäftigten arbeiten (vgl. Tabelle T1). Es sind vor allem größere Betriebe, die Väter gezielt erreichen wollen.

Welche Betriebe bieten familienfreundliche Maßnahmen an?

Während beim Anteil der Frauen an den Führungskräften große Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland bestehen, sind familienfreundliche Maßnahmen in beiden Landesteilen ähnlich verbreitet. Der größte Unterschied besteht hier bei der Unterstützung von Kinderbetreuung. Diese Maßnahme wird in 15 Prozent der ostdeutschen

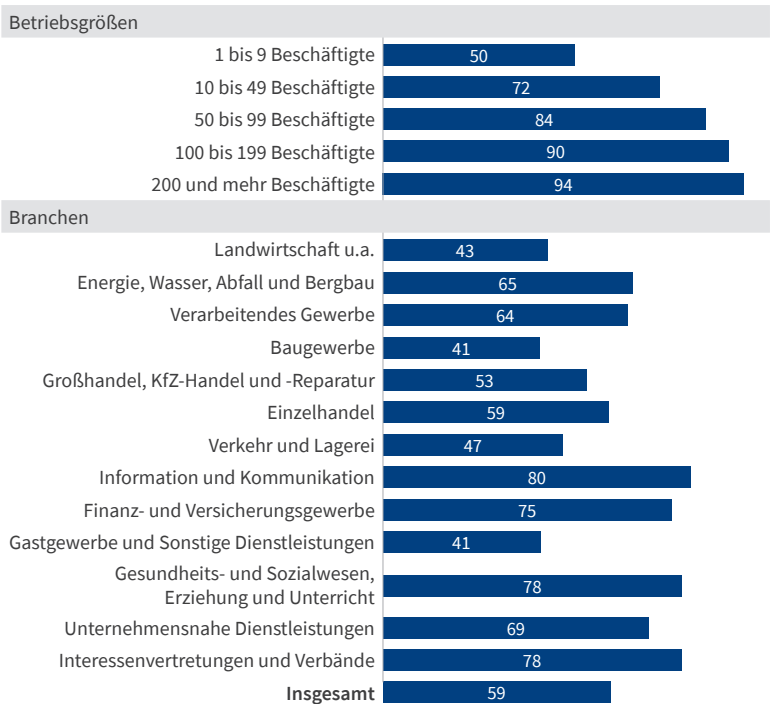
Betriebe, aber nur in 11 Prozent der westdeutschen Betriebe angeboten (ohne Tabelle).

Abbildung A3 zeigt den Anteil der Betriebe, die im Jahr 2024 mindestens eine Maßnahme zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf anbieten, getrennt nach Betriebsgröße und Branche. Größere Betriebe tun dies häufiger als kleinere Betriebe. Die Hälfte der Betriebe mit bis zu neun Beschäftigten bietet mindestens eine dieser Maßnahmen an; bei Betrieben mit 200 und mehr Beschäftigten sind es hingegen 94 Prozent.

Getrennt nach Branchen betrachtet, ist der Anteil der privatwirtschaftlichen Betriebe mit familienfreundlichen Maßnahmen in den Bereichen Information und Kommunikation (80 %), Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht (78 %) sowie Interessenvertretungen und Verbände (ebenfalls 78 %) am höchsten. Demgegenüber sind solche Maßnahmen in der Landwirtschaft, dem Baugewerbe und dem Gastgewerbe am wenigsten verbreitet: Dort bieten jeweils etwas über 40 Prozent der Betriebe mindestens eine Maßnahme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf an.

A3

Privatwirtschaftliche Betriebe, die mindestens eine der Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf¹⁾ anbieten
Anteile in Prozent, 2024



¹⁾ familienfreundliche Arbeitszeiten, Kontaktpflege während der Elternzeit, Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Unterstützung für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen, Freistellung für Väter
Quelle: IAB-Betriebspanel 2024; gewichtete Werte. Grafik: IAB

Die Gewährung familienfreundlicher Arbeitszeiten kann einerseits zwar zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen. Andererseits können damit auch betriebsspezifische Ziele verfolgt werden, denn so lässt sich beispielsweise ein flexibler Arbeitseinsatz der Beschäftigten im Betrieb leichter organisieren. Die anderen genannten Maßnahmen dienen hingegen originär der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie und haben daher einen besonderen Stellenwert.

Im Weiteren wird deshalb unterschieden zwischen Betrieben, die ausschließlich familienfreundliche Arbeitszeiten anbieten (vgl. Tabelle T2, Spalte 1), und Betrieben, die mindestens eine andere Maßnahme zur Vereinbarkeit anbieten, unabhängig davon, ob sie familienfreundliche Arbeitszeiten anbieten oder nicht (vgl. Tabelle T2, Spalte 2). Ein Drittel der Betriebe bietet ausschließlich familienfreundliche Arbeitszeiten an, während 26 Prozent unabhängig davon mindestens eine der anderen Maßnahmen anbieten. Betriebe setzen also insbesondere auf familienfreundliche Arbeitszeiten als Maßnahme zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Familienfreundliche Arbeitszeiten sind vor allem im Informations- und Kommunikationswesen (47 %), im Finanz- und Versicherungsgewerbe (44 %) sowie in Betrieben der Unternehmensnahen Dienstleistungen (41 %) und der Interessenvertretungen und Verbände (40 %) verbreitet (vgl. Tabelle T2, Spalte 1). In den Bereichen Information und Kommunikation sowie Interessensvertretungen und Verbände bieten Betriebe darüber hinaus überdurchschnittlich häufig (auch) eine der anderen Maßnahmen an (33 % und 38 %) (vgl. Tabelle T2, Spalte 2).

Der Bereich Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht liegt mit einem Anteil von 35 Prozent etwa im Durchschnitt aller Branchen, deren Betriebe ausschließlich familienfreundliche Arbeitszeiten anbieten (Spalte 1). Jedoch stellen Betriebe dieser Branche mit einem Anteil von 43 Prozent am häufigsten (auch) eine der anderen Maßnahmen (Spalte 2) zur Verfügung.

Wie hängen familienfreundliche Maßnahmen und der Frauenanteil auf den obersten beiden Führungsebenen zusammen?

Um auf Branchenebene zu untersuchen, ob familienfreundliche Maßnahmen dazu beitragen, Frauen eine Karriere als Führungskraft zu ermöglichen, wird auf den Anteil der Betriebe zurückgegriffen, die mindestens eine Maßnahme zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf anbieten. In Abbildung A4 (auf Seite 7) wird die Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen im Jahr 2016 in Beziehung gesetzt zur Veränderung des Anteils von Frauen an Führungspositionen zwischen 2016 und 2024.

In Branchen, in denen familienfreundliche Maßnahmen 2016 weit verbreitet waren, ist der Frauenanteil auf der obersten Führungsebene bis 2024 besonders stark gestiegen, beispielsweise in den Bereichen Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht oder Interessensvertretungen und Verbände. Im Bereich Information und Kommunikation besteht dieser Zusammenhang jedoch nicht. Trotz eines hohen Anteils von Betrieben, die 2016 Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie angeboten haben, hat sich der Anteil der Frauen in Führungspositionen nicht erhöht.

T2

Verbreitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf¹⁾ in der Privatwirtschaft 2024

Anteile in Prozent

	Betriebe, die ...	
	familienfreundliche Arbeitszeiten anbieten und keine andere Maßnahme	mindestens eine andere Maßnahme anbieten, unabhängig von familienfreundlichen Arbeitszeiten
Landwirtschaft u. a.	25	18
Energie, Wasser, Abfall und Bergbau	34	31
Verarbeitendes Gewerbe	34	29
Baugewerbe	22	18
Großhandel, Kfz-Handel und -Reparatur	33	20
Einzelhandel	34	25
Verkehr und Lagerei	23	24
Information und Kommunikation	47	33
Finanz- und Versicherungsgewerbe	44	31
Gastgewerbe und Sonstige Dienstleistungen	25	16
Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht	35	43
Unternehmensnahe Dienstleistungen	41	28
Interessenvertretungen und Verbände	40	38
Insgesamt	33	26

¹⁾ familienfreundliche Arbeitszeiten, Kontaktpflege während der Elternzeit, Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Unterstützung für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen, Freistellung für Väter
Quelle: IAB-Betriebspanel 2024; gewichtete Werte.

Dennoch bestätigt der Korrelationskoeffizient von rund 0,5 den relativ starken Zusammenhang.

Mit den vorliegenden Daten lassen sich die dahinterliegenden Mechanismen allerdings nicht im Detail untersuchen. Zudem bleibt unklar, ob Betriebe, die familienfreundliche Maßnahmen anbieten, stärker karriereorientierte Frauen beschäftigen (können) oder ob ähnlich karriereorientierte Frauen in solchen Betrieben weiter aufsteigen.

Abschließend wurde im IAB-Betriebspanel 2024 zudem erhoben, ob die Betriebe Mitglied in einem Netzwerk familienfreundlicher Unternehmen sind. Nach wie vor sind es relativ wenig Betriebe, die dies bejahen. Der Anteil ist zwischen 2016 und 2024 von 1 Prozent auf rund 2 Prozent gestiegen. Wie zu erwarten, steigt dieser Anteil mit der Betriebsgröße und erreicht bei den großen Betrieben mit über 200 Beschäftigten fast 15 Prozent (ohne Tabelle/Abbildung).

Fazit

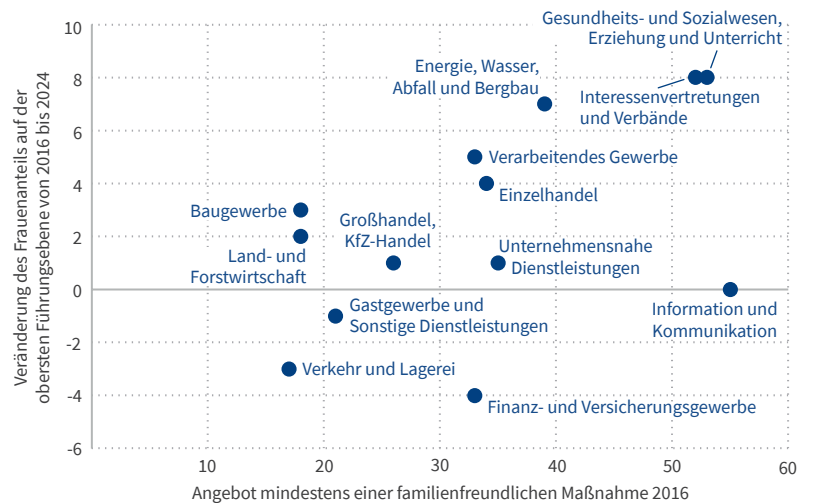
Frauen sind auf der obersten Führungsebene der Privatwirtschaft nach wie vor seltener vertreten, als es ihrem Anteil an den Beschäftigten entspricht. Im Jahr 2024 waren 29 Prozent dieser Führungspositionen mit Frauen besetzt. Dieser Anteil hat sich seit über 20 Jahren um nur 4 Prozentpunkte erhöht. Noch immer sind in Ostdeutschland anteilig mehr Frauen im Management tätig als in Westdeutschland, aber auch sie erreichen auf der obersten Führungsebene nicht den Anteil, der ihrem Beschäftigtenanteil entspricht.

Auf der zweiten Führungsebene sieht es besser aus. Dort erreicht das Repräsentanzmaß einen Wert von 0,93. Im Osten haben Frauen auf der zweiten Führungsebene – gemessen an ihrer Repräsentanz – bereits mit den Männern gleichgezogen.

Warum berufliche Karrieren von Frauen und Männern so ungleich verlaufen, kann mit den vorliegenden Daten nicht geklärt werden. Allerdings ist anzunehmen, dass neben der persönlichen Lebenssituation von potenziellen Führungskräften die betrieblichen Rahmenbedingungen darüber entscheiden, ob der Aufstieg in eine Führungsposition gelingt. Betriebliche Unterstützung zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt in diesem Zusammenhang sicherlich eine wichtige Rolle. Beschäftigten mit Betreuungs-

Zusammenhang des Anteils der Betriebe mit mindestens einer familienfreundlichen Maßnahme 2016 und der Veränderung des Frauenanteils auf der obersten Führungsebene von 2016 bis 2024 in der Privatwirtschaft

Anteile in Prozent, Veränderung in Prozentpunkten



Anmerkung: Korrelationskoeffizient: 0,5130

Quelle: IAB-Betriebspanel 2016 und 2024; gewichtete Werte. Grafik: IAB

pflichten helfen Maßnahmen, die die zeitliche und räumliche Flexibilität erhöhen. Dazu zählt die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice ebenso wie das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle, Arbeitszeit- oder Lebensarbeitszeitkonten. 56 Prozent aller Betriebe boten 2024 familienfreundliche Arbeitszeitmodelle an. Das entspricht einem Anstieg von 28 Prozentpunkten seit 2016. Auch der Anteil der Beschäftigten, die in diesen Betrieben arbeiten, ist 2024 mit 77 Prozent 21 Prozentpunkte höher als 2016.

Insgesamt bieten 2024 inzwischen fast 60 Prozent aller Betriebe mindestens eine Maßnahme zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie an. Der Anteil familienfreundlicher Maßnahmen nimmt mit der Größe des Betriebs zu. Besonders häufig gibt es in Betrieben der Informations- und Kommunikationsbranche, des Bereichs Gesundheits- und Sozialwesens, Erziehung und Unterricht sowie des Bereichs Interessensvertretungen und Verbände mindestens eine solche Maßnahme. Erstere und letztere der genannten Branchen ermöglichen vor allem familienfreundliche Arbeitszeiten. Die Betriebe des Gesundheits- und Sozialwesens, Erziehung und Unterricht geben überdurchschnittlich häufig an, zudem weitere Maßnahmen (wie Kontaktpflege während der Elternzeit, Unterstüt-



Dr. Susanne Kohaut
ist Mitarbeiterin
im Bereich „Betriebe und
Beschäftigung“ am IAB.
Susanne.Kohaut@iab.de



Dr. Iris Möller
ist Mitarbeiterin
im Bereich „Betriebe und
Beschäftigung“ am IAB.
Iris.Moeller@iab.de



Prof. Dr. Michael Oberfichtner
ist Leiter des Forschungs-
bereichs „Betriebe und Beschäf-
tigung“ am IAB und Professor
für betriebliche Arbeitsmarkt-
und Berufsforschung an
der FAU Erlangen-Nürnberg.
Michael.Oberfichtner@iab.de

zung bei der Kinderbetreuung und bei der Pflege von Angehörigen oder Freistellungen für Väter) anzubieten.

Die Daten des IAB-Betriebspanels zeigen, dass in vielen Branchen, in denen familienfreundliche Maßnahmen im Jahr 2016 weit verbreitet waren, der Frauenanteil auf der obersten Führungsebene bis 2024 besonders stark gestiegen ist. Dies betrifft den Bereich Gesundheit und Soziales, Erziehung und Unterricht sowie die Interessensvertretungen und Verbände.

Betriebe in Deutschland sind selten Mitglied in einem Netzwerk familienfreundlicher Unternehmen. Im Jahr 2016 waren es 1 Prozent der Betriebe, 2024 2 Prozent. Während kleine Betriebe kaum vertreten sind (1 %), beträgt der Anteil größerer Betriebe mit 200 und mehr Beschäftigten 15 Prozent.

Angeichts des Mangels an Fach- und Führungskräften in Deutschland muss das Potenzial gut ausgebildeter und hochqualifizierter Frauen genutzt werden. Betriebliche Rahmenbedingungen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern, können ein wichtiger Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung von (weiblichen) Fachkräften auf einem durch den demografischen Wandel zunehmend angespannten Arbeitsmarkt sein. Nach weiteren Ergebnissen aus dem IAB-Betriebspanel 2024 (Hohendanner et al. 2025) war bereits im Jahr 2023 für fast die Hälfte aller Betriebe die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine wichtige betriebliche Strategie zur Fachkräftesicherung.

Literatur

Collischon, Matthias; Zimmermann, Florian (2023): [Lohnungleichheit zwischen Frauen und Männern: In Betrieben mit Gleichstellungsmaßnahmen ist die Verdienstlücke kleiner](#). IAB-Kurzbericht Nr. 17.

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.

Prodermann, Corinna; Filser, Andreas; Bächmann, Ann-Christin (2023): [Elternzeiten von verheirateten Paaren: Mütter kehren meist schneller auf den Arbeitsmarkt zurück, wenn ihre Partner Elternzeit nehmen](#). IAB-Kurzbericht Nr. 1.

Hohendanner, Christian; Leber, Ute; Oberfichtner, Michael (2025): [Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2024: Mehr als acht von zehn Betrieben erwarten Personalprobleme](#). IAB-Kurzbericht Nr. 7.

Kleven, Henrik; Landais, Camille; Leite-Mariante, Gabriel (2024): The child penalty atlas. Review of Economic Studies, rdae104.

Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2023): [Frauen bleiben nach wie vor unterrepräsentiert](#). IAB-Kurzbericht Nr. 22.

Pfahl, Svenja; Unrau, Eugen; Wittmann, Maike; Lott, Yvonne (2023): Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern auf den Arbeitsmärkten in West- und Ostdeutschland. WSI-Report Nr. 88.