

Fact Sheet #16

Frauen in Führungspositionen

Die Wahrscheinlichkeit, im Verlauf der beruflichen Karriere eine Führungsposition zu erreichen, ist trotz allen Einsatzes für mehr Geschlechtergerechtigkeit zwischen Frauen und Männern weiterhin nicht gleich verteilt. Weibliche Führungskräfte sind in allen Positionen – hierzu zählen neben Filial- und Betriebsleitung sowie Eigentümer:innen und Geschäftsführung insbesondere auch Aufsichtsrats-, Verwaltungsrats- und Vorstandsposten – unterrepräsentiert (Kirsch et al. 2023; Kohaut/ Möller 2022). Mit Blick auf die Entwicklung macht es jedoch Sinn, den öffentlichen und den privaten Sektor differenziert zu betrachten.

Seit dem „Gesetz für die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Unternehmen und Gerichten des Bundes“ (Bundesgleichstellungsgesetz – BGleGG) vom 24. April 2015 wird in diesem Bereich des öffentlichen Dienstes jährlich ein Gleichstellungsindex veröffentlicht. Im Jahr 2022 lag der Frauenanteil an allen Führungspositionen in den obersten Bundesbehörden bei 40,8 Prozent (ein Plus von zwei Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr) (Meißner 2023: 7).

Während der öffentliche Dienst seit dem Inkrafttreten des Gesetzes mit einem Anstieg um acht Prozentpunkte bereits einen großen Schritt in Richtung des Ziels der Geschlechterparität in Führungspositionen gemacht hat, sieht die Situation in der Privatwirtschaft anders aus – auch wenn hier ebenfalls seit 2015 ein „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ (Führungspositionen-Gesetz – FüPoG) und seit 2021 das zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) gelten.

Im Zeitraum von 2014 bis 2022 stieg aufgrund von im FüPoG I + II festgelegten Mindestquoten, dem Mindestbeteiligungsgebot sowie selbstdefinierter Zielgrößen zwar der Frauenanteil in den Vorständen und Geschäftsführungen in den Top-200-Unternehmen um beachtliche zehn Prozentpunkte an – lag damit 2022 aber gleichwohl nur bei 15,6 Prozent. Bei den Top-100-Unternehmen kletterte der Frauenanteil im selben Zeitraum immerhin von 4,1 auf 17,5 Prozent. Höher lagen die Anteile von Frauen in den Aufsichts- und Verwaltungsräten dieser Unternehmen. Sie stiegen zwischen 2014 und 2022 von 18,4 auf 30,9 Prozent, respektive von 18,6 auf 31,3 Prozent an (Kirsch et al. 2023: 23).

Wie sieht es jenseits der Gremien bei der Übernahme von Leitungsfunktionen durch Frauen aus? Hier hat sich bei weiblicher Führungsverantwortung in den letzten Jahren wenig getan.

Schlaglicht – 04/2023

30%



Frauen in Führungspositionen

Unter den hessischen Beschäftigten lag 2018 der Frauenanteil bei 47 %. Auf der ersten Führungsebene waren nur 25 % der Führungskräfte weiblich, auf der zweiten Ebenen immerhin 38 %. Insgesamt lag der Anteil von Frauen in Führungspositionen damit (zu 2004 unverändert) bei etwa 30 %.

Der Frauenanteil in Führungspositionen (Vorstände, Geschäftsführung sowie Führungskräfte in Handel, Produktion und Dienstleistungen) lag 2021 bei 29,2 Prozent und hat sich damit seit 2012 nur um 0,6 Prozentpunkte erhöht (Statistisches Bundesamt 2023). Im selben Zeitraum betrug der Frauenanteil an allen Erwerbstätigen knapp 47 Prozent. Nach den Daten des IAB-Betriebspanels lag im Jahr 2020 der Anteil von Frauen in der Privatwirtschaft auf der ersten Führungsebene (Geschäftsführung, Eigentümer:in, Vorstand, Filial- und Betriebsleitung) bei 27 Prozent und auf der zweiten Ebene (weitere Führungsebene mit Person(en) in Vorgesetzt:innenfunktion unterhalb der ersten Führungsebene) bei 40 Prozent (Kohaut/ Möller 2022: 2). Darüber hinaus zeigen sich auch ein deutlicher Unterschied innerhalb der ersten Führungsebene. So lag der Frauenanteil in den Vorständen von börsennotierten oder mitbestimmten Unternehmen im Jahr 2019 bei nur 8,7 Prozent. Deutlich höher fiel ihr Anteil dagegen in den Aufsichtsräten dieser Unternehmen aus: mit 22,5 Prozent (börsennotierte *und* paritätisch mitbestimmte Unternehmen) beziehungsweise 35 Prozent (die weiteren börsennotierten *oder* mitbestimmten Unternehmen) (Bundesregierung 2023: 14).

Als ein Erklärungsfaktor werden Selbstselektionseffekte genannt. Frauen und Männer in Vorständen sowie Aufsichtsräten weisen insbesondere wirtschafts-, rechts-, ingenieurs- oder naturwissenschaftliche Abschlüsse auf. Eine Untersuchung von Lindstädt et al. (2011) zeigt dies anhand einer Lebenslaufanalyse für weibliche Vorstände und Aufsichtsrätinnen von denen 72 Prozent BWL/VWL, Jura oder ein MINT-Studienfach studiert hatten. Dagegen überwiegen bei der Studienfachwahl von Frauen die Geistes- und Sozialwissenschaften deutlich. So entsteht für sie „ein deutlicher Karrierenachteil durch geschlechtsspezifische Muster bei der Wahl des Studienfachs“ (Ochsenfeld 2012: 527), weil „mathematisch-technische Studienfächer im Vergleich zu den Geisteswissenschaften Karrierechancen begünstigen“ (Tonn 2016: 187). Umgekehrt trägt aber auch die Überrepräsentanz von männlichen Leitungskräften dazu bei, dass Führungskräfte eher Abschlüsse von Studienfächern aufweisen, die von Männern bevorzugt werden. Bei der konkreten Besetzung von Leitungs- und Führungsposition – auch unterhalb von Vorständen und Aufsichtsräten – spielen deshalb weiterhin Geschlechterstereotype eine maßgebliche Rolle. Immer noch werden viele Frauen in ihrer Karriere ausgebremst. Vielfach wird dabei von der sogenannten „gläsernen Decke“ in den Unternehmen gesprochen. Frauen würden so deutlich seltener befördert als ihre männlichen Kollegen und Männer in Führungspositionen würden immer noch vielfach ihresgleichen rekrutieren. Diese direkte oder indirekte Diskriminierung von Frauen auf der betrieblichen Ebene ist zwar ein häufig genannter, jedoch nur minderwichtiger Erklärungsfaktor.

Ein zentraler Aspekt liegt im „goldenen Käfig“ einer wohlfahrts- und familienpolitisch unterstützten Mutterschaft. Er zeigt in seiner Studie 2012, dass sich mit der Mutterschaft für Frauen die Wahrscheinlichkeit für eine erste Managementposition innerhalb von zehn Jahre nach dem Examen im Vergleich zu Vätern halbiert (18 Prozent zu 40 Prozent) (Ochsenfeld 2012: 526). Aktuelle Untersuchungen weisen darüber hinaus auf die Wirkung des Zeitpunkts der Mutterschaft hin. Wobei sich bei Müttern insbesondere die „familienbedingten Erwerbsunterbrechun-

gen (...) [als] eine wesentliche Ursache für die Unterschiede im Erreichen einer Führungsposition nach dem Studium“ herausstellen – eine Mutterschaft vor Abschluss des Studiums daher weniger Einfluss hat (Brandt/ Spangenberg 2022: 323). Betroffen sind jedoch keinesfalls nur Mütter. „Geschlechtsstereotype sind omnipräsent und bedingen alle weiteren Ansätze zur Erklärung der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungsposition“ – sie betreffen vermeintlich typische Frauen- und Männerberufe genauso wie tradierte Vorstellungen über angeblich geschlechtsspezifisches (Des-)Interesse an Macht und Leitungsfunktionen (Haghanipour 2013: 65f.).

Für Frauen endet die Ungleichbehandlung häufig jedoch nicht, wenn sie es in Führungsverantwortung geschafft haben. Auch dort müssen Sie sich stärker behaupten als ihre männlichen Kollegen. Ihre Autorität wird häufiger von anderen im Betrieb untergraben, sie werden beim Erstkontakt etwa als Sekretärin anstatt als Leitungskraft adressiert und sie müssen sich als Mütter öfter für ihre Karriere rechtfertigen als dies Väter tun müssen. In diesem Zusammenhang kann es wenig überraschen, dass die Studie „Women in the Workplace 2022“, die in den USA zwischen 2015 und 2022 über 400.000 Beschäftigte in 810 Unternehmen befragte, feststellt, dass „weibliche Führungskräfte überlastet sind und nicht ausreichend gewürdigt werden“, weil etwa männliche Kollegen das Lob für ihre Arbeit einheimen (LeanIn/ McKinsey 2022: 14). Als eine Folge davon wechselten weibliche Führungskräfte über den gesamten Untersuchungszeitraum immer häufiger als männliche Führungskräfte ihr Unternehmen (ebd.: 10).

Situation in Hessen

In Hessen lag der Frauenanteil an allen Beschäftigten laut IAB-Betriebspanel im Jahr 2018 bei 47 Prozent. Deutlich geringer fiel ihr Anteil auf der ersten und zweiten Führungsebene in hessischen Betrieben aus.¹ Unter den 212.000 Führungskräften auf der ersten Ebene betrug der Frauenanteil 25 Prozent, auf der zweiten Führungsebene (123.000 Personen) 38 Prozent. Zusammengenommen lag der Anteil von Frauen in Führungspositionen in Hessen damit bei etwa 30 Prozent – und damit nahezu unverändert auf dem Niveau von 2004.

Der Anteil weiblicher Führungskräfte auf der ersten Ebene variierte dabei nur noch leicht nach Unternehmensgröße – von 24 Prozent bei Betrieben mit einem bis zu neun Beschäftigten bis zu 21 Prozent bei Betrieben mit 250 und mehr Beschäftigten. Ihr Anteil ist damit in Kleinbetrieben seit 2004 um sechs Prozentpunkte zurückgegangen, dafür aber in Großbetrieben um elf Prozentpunkte gestiegen. Deutlich unterschiedlicher lag er nach wie vor – entsprechend dem unterschiedlichen Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung in den unterschiedlichen Wirtschaftszweigen – im sonstigen Dienstleistungsbereichen mit 39 Prozent deutlich über dem Baugewerbe und dem Verarbeitenden Gewerbe mit acht respektive elf Prozent. Der Bereich der öffentlichen Verwaltung sowie der Organisationen ohne Erwerbszweck (wie Wohlfahrtsverbände) lag mit 17 Prozent noch hinter den wirtschaftsnahen und wissenschaftlichen Dienstleis-

¹ Als Inhaberinnen, Geschäftsführerinnen und Verstände kamen Frauen 2016 in hessischen Betrieben auf einen Anteil von 23 Prozent (Fischer/ Larsen 2016: 10).

tungen (21 Prozent) und dem Bereich Handel und Reparatur (23 Prozent) (Fischer/ Larsen 2018: 3, 10ff.).

Für den öffentlichen Dienst zeigen die Zahlen der Beschäftigten des Landesbereichs in Hessen die Situation von Frauen in der Laufbahnperspektive auf: Von 172.800 Beschäftigten im Jahr 2019 waren 56,7 Prozent weiblich. Während der Frauenanteil im einfachen, mittleren und gehobenen Dienst allerdings bei 60,1 Prozent lag, machten Frauen im höheren Dienst nur 50,2 Prozent aus (wobei sie bei den rechtlich selbstständigen Einrichtungen in öffentlich-rechtlicher Rechtsform unter Landesaufsicht sogar nur auf einen Anteil von 41,6 Prozent kamen) (Hessisches Statistisches Landesamt 2022a: 17).

Beispielhaft zeigen sich die Probleme für Frauen beim beruflichen Aufstieg auch an den Karrierewegen in der Wissenschaft. In Hessen nahmen im Wintersemester 2021/2022 insgesamt 31.259 Menschen ein Studium auf. Unter diesen Studienanfänger:innen waren 52,2 Prozent weiblich (16.327). Während Frauen einen Anteil von 54,8 Prozent an allen Absolvent:innen im Jahr 2021 ausmachten, kamen sie bei den Promotionen auf 46,3 Prozent und bei den abgeschlossenen Habilitationen nur auf 38,3 Prozent. Ebenso lag der Anteil von Frauen unter den hauptberuflichen wissenschaftlichen Mitarbeitenden zwar bei 43,5 Prozent, unter den Professor:innen an allen hessischen Hochschulen aber nur bei 28,3 Prozent (Hessisches Statistisches Landesamt 2022b: 24, 41; 2023: 13ff.). Damit unterscheidet sich Hessen nur geringfügig vom Bundesdurchschnitt. Hier lagen der Anteil weiblicher Personen an den Studienanfänger:innen bei 52,4 Prozent, bei den Absolvent:innen bei 52,9 Prozent, bei den Promotionen bei 45,9 Prozent, bei den wissenschaftliche Mitarbeiter:innen bei 44,1 Prozent, bei den Habilitationen bei 33,9 Prozent und bei den hauptberuflichen Professor:innen nur noch bei 27,2 Prozent (Statistisches Bundesamt 2022).

Auch die Zahlen für Hessen zeigen damit, dass noch einiges getan werden muss, damit Frauen gleichberechtigt in Führungsverantwortung kommen – sowohl im öffentlichen Dienst als auch bei nicht gewinnorientierten Organisationen und in der Privatwirtschaft.

Dass Frauen bei gleicher Eignung bei der Einstellung bevorzugt werden (sollen), stellt angesichts der Entwicklung der Zahlen dabei nur einen kleinen Baustein dar. Ein weiterer liegt in der grundsätzlichen Steigerung des Frauenanteils in bestimmten Berufsfeldern – wie den MINT-Fächern – in denen Frauen nach wie vor stark unterrepräsentiert sind. Denn der Anteil von Frauen in Führungspositionen fällt in Bereichen mit höherem Frauenanteil an allen Beschäftigten zwar einerseits größer aus. Andererseits ist dort aber die Repräsentationslücke (Unterschied des Anteils von Frauen in Leitungsfunktionen zu ihrem Beschäftigtenanteil) am größten. Neben der weiteren Diskussion um gesetzliche Regelungen und feste Quoten können auch andere Ansätze Frauen beim beruflichen Aufstieg unterstützen. Hierzu zählen Coaching und Mentoring-Programme – wie etwa das vom Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst geförderte „Mentoring Hessen. Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft“, bspw. mit den Förderlinien ProProfessur für Wissenschaftlerinnen an hessischen Universitäten oder

ProCareer.MINT für Studentinnen der Natur- und Ingenieurwissenschaften (<https://www.mentoringhessen.de>) – genauso wie die Etablierung von Frauen-Netzwerken. Darüber hinaus können Politik und Arbeitgeber:innen weitere Anreize setzen, damit Männer sich stärker bei Care-Verpflichtungen und Haushaltsarbeit engagieren. Nicht zuletzt muss sich aber in den Unternehmen etwas in Bezug auf die Ausgestaltung von Führungspositionen verändern: so muss etwa eine flexiblere Wahl von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsmodellen möglich sein, mit der sich Familienverantwortung (allein schon für Alleinerziehende) mit Führungsverantwortung vereinbaren lassen. Auch Leitungspositionen sollten sich also in Teilzeit, in hybriden Arrangements mit Homeofficephasen und parallel zu Care-Verpflichtungen ausfüllen lassen. Dabei sollte es grundsätzlich darum gehen, dass in einer veränderten Betriebskultur die Übernahme von Familienverantwortung in Führungspositionen für Männer und Frauen zur gelebten Normalität gehört. Von einem solchen Wandel des Verständnisses der Rolle von Führungskräften profitieren alle, Frauen und Mütter aber besonders.

Literatur

- Bundesregierung (2023): Unterrichtung durch die Bundesregierung. Sechste Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauenanteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes, Drucksache 20/5340, Berlin: Bundesanzeiger.
- Brandt, Gesche/ Spangenberg, Heike (2022): Karriere mit Kind – Wie wirkt sich frühe Mutterschaft auf das Erreichen von Führungspositionen bei Akademikerinnen aus? In: KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 74 (3), S. 303–327.
- Fischer, Anna C./ Larsen, Christa (2016): Frauenbeschäftigung und Frauen in Führungspositionen. IAB-Betriebspanel Report Hessen 2016, Frankfurt am Main: IWAK.
- Fischer, Anna C./ Larsen, Christa (2018): Beschäftigungssituationen von Frauen – Frauen in Führungspositionen. IAB-Betriebspanel Report Hessen 2018, Frankfurt am Main: IWAK.
- Haghanipour, Bahar (2013): Mentoring als gendergerechte Personalentwicklung, Wiesbaden: Springer VS.
- Hessisches Statistisches Landesamt (2022): Personal des öffentlichen Dienstes in Hessen am 30. Juni 2019. Stand Januar 2022, Statistische Berichte L III 2-j/19, Wiesbaden: HSL.
- Hessisches Statistisches Landesamt (2022): Personal und Habilitationen an Hochschulen in Hessen im Jahr 2021. Stand: 1. Dezember 2021, Statistische Berichte B III 4-j/21, Wiesbaden: HSL.
- Hessisches Statistisches Landesamt (2023): Hochschulprüfungen in Hessen 2021. Stand Februar 2023, Statistische Berichte B III 3-j/19, Wiesbaden: HSL.
- Kirsch, Anja/ Sondergeld, Virginia/ Wrohlich, Katharina (2023): Erneut mehr Frauen in Vorständen großer Unternehmen – durch Beteiligungsgebot angestoßene Dynamik lässt aber nach, in: DIW Wochenbericht.
- Kohaut, Susanne/ Möller, Iris (2022): Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen. Der

- Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt, IAB-Kurzbericht 1, Nürnberg: IAB.
- LeanIn/ McKinsey (2022): Women in the Workplace 2022. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202022/women-in-the-workplace-2022.pdf>
- Lindstädt, Hagen/ Wolff, Michael/ Fehre, Kerstin (2011): Frauen in Führungspositionen. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, Berlin: BMFSFJ.
- Meißner, Christian (2023): Gleichstellungsindex 2022. Gleichstellung von Frauen und Männern in den obersten Bundesbehörden, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Ochsenfeld, Fabian (2012): Gläserne Decke oder goldener Käfig: Scheitert der Aufstieg von Frauen in erste Managementpositionen an betrieblicher Diskriminierung oder an familiären Pflichten? In: KZfSS, 64 (3), S. 507–534.
- Statistisches Bundesamt (2022): Hochschulen. Frauenanteile nach akademischer Laufbahn, Destatis. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/frauenanteile-akademischelaufbahn.html>
- Statistisches Bundesamt (2023): Qualität der Arbeit. Frauen in Führungspositionen, Destatis. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html>
- Tonn, Julia Jane (2016): Frauen in Führungspositionen. Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen, Wiesbaden: Springer VS.

Hinweise auf weiterführende (hessische) Daten und Quellen

Quelle	Inhalt	Link
Bundesregierung	<ul style="list-style-type: none"> Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauenanteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes 	https://dserver.bundestag.de/btd/20/053/2005340.pdf
IAB-Betriebspanel Hessen	<ul style="list-style-type: none"> Jährliche hessische Betriebsbefragung seit 2001 mit unterschiedlichen Schwerpunktthemen; 2016 und 2018 u.a. zur Beschäftigungssituationen von Frauen und Frauen in Führungspositionen 	https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/rd-h/rd-hessen/iab-hessen
Statistisches Bundesamt	<ul style="list-style-type: none"> Bundesweite Daten zu Frauen in Führungspositionen auf Basis der Arbeitskräfteerhebung 	https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html
Statistisches Bundesamt	<ul style="list-style-type: none"> Jährlicher Gleichstellungsindex für die obersten Bundesbehörden seit 2015 	https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publikationen/publikationen-innen-gleichstellungsindex.html

Autor: Dr. Samuel Greef (greef@uni-kassel.de)

27. April 2023

Arbeitsweltberichterstattung Hessen

Die "Arbeitsweltberichterstattung Hessen" ist am Fachgebiet von Prof. Dr. Wolfgang Schroeder (Universität Kassel) angesiedelt und wird seit Juli 2020 vom Hessischen Ministerium für Soziales und Integration gefördert. Dieses Projekt systematisiert aktuelle Daten und Studien. So wird eine empirische sowie analytisch-deutende Basis gelegt, um die sich vor unseren Augen vollziehende Transformation der Arbeitswelt in Hessen mit ihren branchen-, berufsgruppen- und regionenspezifischen Entwicklungsmustern nicht nur besser zu verstehen, sondern auch im Sinne der Betroffenen beeinflussen zu können.

Weitere Infos unter: <https://www.uni-kassel.de/go/awh>