

Führungspositionen in Deutschland

Im Osten sind die Frauen einen Schritt voraus

Frauen sind in den Chefetagen deutscher Großbetriebe selten. Daran hat sich auch in den letzten Jahren nicht viel geändert. Unterm Strich schneidet Ostdeutschland besser ab als Westdeutschland. Im Westen sind Frauen in Führungspositionen durchgehend unterrepräsentiert. Im Osten gibt es zumindest einige privatwirtschaftliche Bereiche, in denen der Anteil von Frauen in leitenden Positionen ihrem Beschäftigtenanteil annähernd entspricht.



Frauen stellen heutzutage weit über 40 Prozent aller Beschäftigten. Dieser Sachverhalt spiegelt sich freilich weiterhin nicht in den Führungsetagen deutscher Betriebe wider. Frauen sind sowohl auf der Leitungsebene als auch in Aufsichtsräten deutscher Unternehmen deutlich unterrepräsentiert. Dabei ist eine stärkere Beteiligung von Frauen an Spitzenpositionen der Wirtschaft erklärtes politisches Ziel. Dies ist nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit, sondern auch der wirtschaftlichen Vernunft. In der aktuellen politischen Diskussion herrscht bislang allerdings Uneinigkeit darüber, ob eine einheitliche oder eine flexible Quote für Frauen in Führungspositionen – angepasst an die Erfordernisse der einzelnen Unternehmen – das geeignete Instrument ist, um diesem Ziel näher zu kommen.

Vor diesem Hintergrund bieten Analysen des IAB aktuelle und differenzierte Zahlen zum Stand und zur Entwicklung des Anteils von Frauen in Führungspositionen. Basis dafür bilden Daten aus dem IAB-Betriebspanel, einer jährlichen Befragung von knapp 16.000 Betrieben aller Größen und Wirtschaftszweige. Sowohl im Jahr 2004 als auch im Jahr 2008 wurden Betriebe in West- und Ostdeutschland danach gefragt, wie viele Frauen dort Führungspositionen innehaben.

Ostdeutsche Frauen rücken stärker an die Spitze

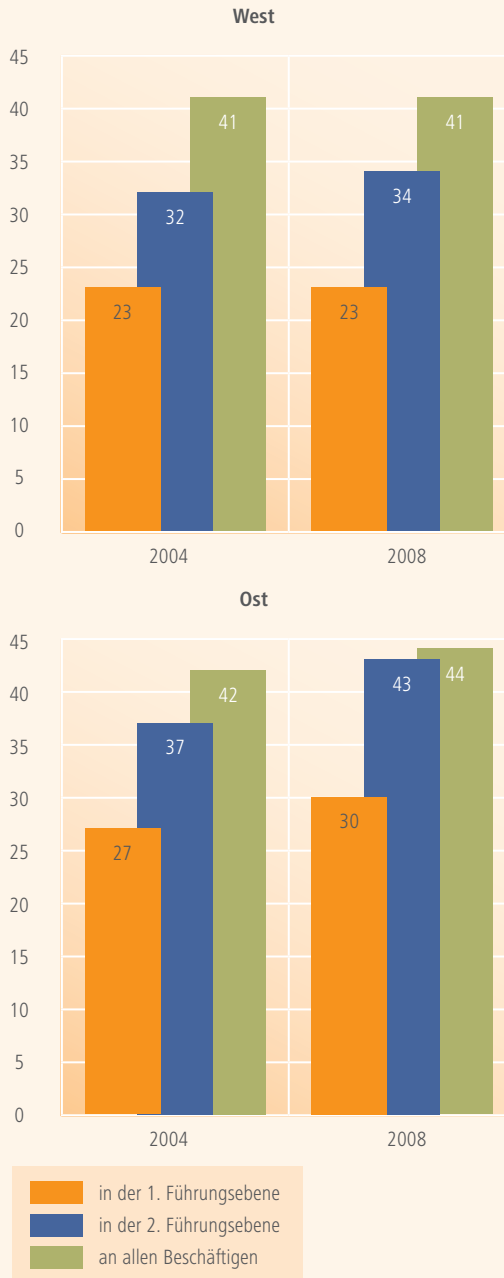
Demnach ist der Anteil weiblicher Führungskräfte in Ostdeutschland schneller gewachsen als in Westdeutschland. Dies betrifft insbesondere die zweite Führungsebene. Bestand diese im Jahr 2004 noch zu 37 Prozent aus Frauen, so hat sich deren Anteil bis 2008 um sechs Prozentpunkte erhöht (vgl. Abbildung). Auf der ersten Führungsebene betrug der Zuwachs drei Prozentpunkte. In Westdeutschland hingegen blieb der Anteil der weiblichen Spitzenkräfte unverändert; lediglich auf der zweiten Führungsebene ist ein Anstieg um zwei Prozentpunkte festzustellen.

Damit haben sich die Niveauunterschiede weiter zugunsten der neuen Bundesländer vergrößert. Während der Frauenanteil auf der obersten Führungsebene der Privatwirtschaft in Ostdeutschland im Jahr 2008 bei 30 Prozent lag, verzeichnete Westdeutschland einen um

Abbildung

Anteil von Frauen in Führungspositionen 2004 und 2008 (Betriebe der Privatwirtschaft)

in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel 2004, 2008

©IAB

sieben Prozentpunkte niedrigeren Wert. Auch auf der zweiten Führungsebene sind Frauen in Ostdeutschland stärker repräsentiert: Während der Frauenanteil hier in

Tabelle 1

**Anteil von Frauen in Führungspositionen 2008 nach Betriebsgröße
(Betriebe der Privatwirtschaft)**

in Prozent

Betriebe mit ... Beschäftigten	in der 1. Führungsebene		in der 2. Führungsebene		an allen Beschäftigten	
	West	Ost	West	Ost	West	Ost
1 bis 9	26	31	51	51	50	48
10 bis 49	20	28	36	44	44	43
50 bis 99	19	25	31	45	41	41
100 bis 199	14	22	27	36	40	40
200 bis 499	10	21	21	33	38	43
500 und mehr	8	17	17	33	32	49
Insgesamt	23	30	34	43	41	44

Quelle: IAB-Betriebspanel 2008

©IAB

Gesamtdeutschland bei 35 Prozent lag, betrug er in Ostdeutschland 43 Prozent – und entsprach damit fast dem Anteil der Frauen an der Gesamtbeschäftigung. Die Tatsache, dass es im Jahr 2008 in über drei Viertel der Betriebe keine zweite Führungsebene gab, relativiert allerdings diesen Wert.

Ostdeutsche Betriebe werden also häufiger von Frauen geführt als westdeutsche. Zudem steigt der Anteil weiblicher Führungskräfte dort rascher als im Westen. Dies könnte an den unterschiedlichen Betriebsstrukturen in den alten und neuen Bundesländern liegen. Um dies zu prüfen, werden im Folgenden die Anteile von Frauen in Führungspositionen differenziert nach Betriebsgrößen und Branchen für beide Landesteile betrachtet.

Ob Klein- oder Großbetrieb: Ostdeutsche Frauen führen häufiger

Mit zunehmender Betriebsgröße sinkt der Anteil weiblicher Führungskräfte (vgl. Tabelle 1). Dies trifft für

Betriebe beider Landesteile zu. Ihr Anteil ist in Ostdeutschland jedoch in nahezu jeder Größenklasse höher als in Westdeutschland. Besonders deutlich ist der Unterschied in großen Betrieben. Der Frauenanteil in der ersten Führungsebene liegt beispielsweise in ostdeutschen Betrieben mit 200 und mehr Beschäftigten mehr als doppelt so hoch wie in vergleichbaren Westbetrieben. Allerdings sind in ostdeutschen Großbetrieben mit 500 und mehr Beschäftigten auch wesentlich mehr Frauen tätig (49 %) als in Westbetrieben (32 %). Denn die in Westdeutschland zu beobachtende Tendenz, dass der Frauenanteil mit zunehmender Betriebsgröße sinkt, lässt sich für Ostdeutschland nicht feststellen.

Den Dienstleistungssektor dominieren Frauen

Der Anteil weiblicher Führungskräfte variiert je nach Branche sehr stark. Den höchsten Wert weist in West- wie in Ostdeutschland der Sektor „Sonstige Dienstleistungen“ auf. Hierzu gehören Wirtschaftszweige, die vielfach als

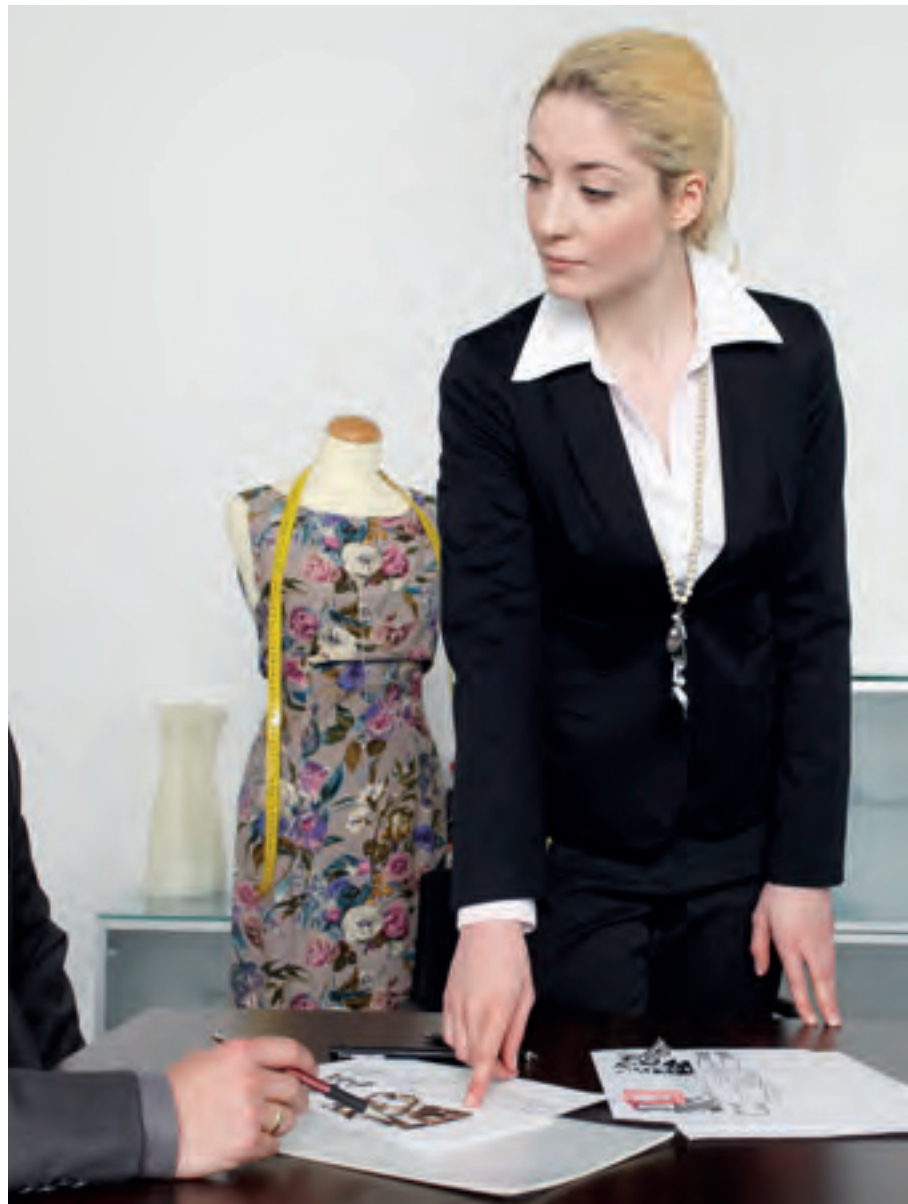
klassische Frauendomänen gelten: Erziehung und Unterricht, Gaststätten und Beherbergung sowie andere kleinere Dienstleistungsbetriebe wie Wäschereien, Reinigungsfirmen, Friseure oder Kosmetikstudios (vgl. Tabelle 2 auf Seite 60). Auch hier übertrifft der Osten den Westen: Rund die Hälfte aller obersten Führungspositionen dieses Sektors haben in ostdeutschen Betrieben Frauen inne. In westdeutschen Betrieben liegt dieser Wert elf Prozentpunkte niedriger. Diese Diskrepanz besteht auch auf der zweiten Führungsebene: Im Osten sind 67 Prozent der Positionen von Frauen besetzt. Dieser Wert liegt damit bereits recht nahe am Anteil der Frauen an allen Beschäftigten dieses Sektors (70 %). In Westdeutschland liegen diese Werte weiter auseinander: Knapp über 60 Prozent der Führungspositionen dieses Sektors sind von Frauen besetzt; ihr Anteil an allen Beschäftigten liegt neun Prozentpunkte darüber.

Im Sektor „Handel und Reparatur“ sind ebenfalls überdurchschnittlich häufig Frauen in Führungspositionen tätig. Dabei haben Frauen im Osten auf beiden Ebenen (33 % und 44 %) häufiger Leitungsfunktionen inne als im Westen (26 % und 40 %). Der Frauenanteil an allen Beschäftigten dieses Sektors liegt in beiden Landesteilen bei knapp 50 Prozent.

Das Kredit- und Versicherungsgewerbe weist zwar einen hohen Anteil an weiblichen Beschäftigten auf (53 % in beiden Landesteilen), allerdings sind nur wenige Frauen in Führungspositionen tätig. Insbesondere in dieser Branche fallen die großen Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Betrieben auf: Im Osten sind Frauen wesentlich häufiger in der Führungsriege des Finanzsektors vertreten als im Westen. In der ersten Führungsebene liegt der Frauenanteil im Osten bei 16, im Westen lediglich bei sechs Prozent. Die Diskrepanz ist auch auf der zweiten Führungsebene erheblich: Im Osten sind doppelt so häufig Frauen zu finden (38 %) wie im Westen (19 %). Am Finanzsektor in Westdeutschland zeigt sich exemplarisch, dass „besonders dort, wo es um ‚wirtschaftliche Macht‘ geht, Frauen wenig vertreten sind“, wie Elke Holst und Anita Wiemer in einer aktuellen Studie feststellen.

Das Management beherrschen ostdeutsche Frauen

Überdies ist bemerkenswert, dass der Vorsprung der ostdeutschen Frauen in managergeführten Betrieben besonders ausgeprägt ist. Der Anteil weiblicher Führungskräfte liegt mit 30 Prozent doppelt so hoch wie im Westen. Dagegen beträgt der Ost-West-Unterschied bei eigen-tümergeführten Betrieben nur vier Prozentpunkte (28 % im Osten gegenüber 24 % im Westen). Dies legt nahe, dass sich ostdeutsche Frauen gerade dort besser behaupten als ihre westdeutschen Geschlechtsgenossinnen, wo sie in direkter Konkurrenz zu männlichen Mitbewerbern stehen.



Was erklärt die Unterschiede in West und Ost?

Insgesamt zeigt sich, dass der Anteil weiblicher Führungskräfte – sowohl im Westen wie im Osten – sehr stark von der Größe und der Branchenzugehörigkeit der Betriebe abhängt. Frauen führen eher in kleineren Betrieben und in großen Teilen des Dienstleistungssektors. Allerdings ist der Vorsprung der ostdeutschen Frauen mitunter erheblich. Die Gründe dafür wurden in verschiedenen Studien analysiert. So erklärt Corinna Kleinert in einem im Jahr 2011 erschienenen IAB-Kurzbericht den Rückstand Westdeutschlands vor allem mit Unterschieden in der privaten Lebensführung und in der Arbeitszeit von Frauen.

Ein Grund dürfte – neben der traditionell größeren Rolle ostdeutscher Frauen am Arbeitsmarkt – im unterschiedlichen Umgang mit Betreuungs- und Haushalts-

pflichten liegen. So gibt es in den neuen Bundesländern noch immer bessere Möglichkeiten der Kinderbetreuung als im Westen, und die Erwerbsquoten von Müttern sowie der Anteil von Frauen in Vollzeit sind höher. Westdeutsche Frauen hingegen unterbrechen häufig ihre Erwerbsarbeit für längere Zeit, um Kinder zu betreuen, und reduzieren nach ihrem Wiedereinstieg vielfach ihre Arbeitszeit. So bauen sie weniger Berufserfahrung auf als vollzeitbeschäftigte Männer und mindern damit ihre Chancen, in hohe Positionen aufzusteigen. Insbesondere bei Hochqualifizierten überschneidet sich die Phase der Familiengründung vielfach mit der beruflichen Phase, in der typischerweise die größten Karrieresprünge stattfinden.

Der unterschiedliche Umgang mit Betreuungspflichten von Frauen in West- und Ostdeutschland schlägt sich



Tabelle 2

Anteil von Frauen in Führungspositionen 2008 nach Branchen (Betriebe der Privatwirtschaft) in Prozent

	in der 1. Führungsebene		in der 2. Führungsebene		an allen Beschäftigten	
	West	Ost	West	Ost	West	Ost
Bergbau/ Energie/ Wasser	6	15	5	24	18	26
Verbrauchsgüter	18	20	26	46	41	47
Produktionsgüter	20	16	10	23	21	26
Investitionsgüter	11	13	11	19	21	22
Baugewerbe	10	7	14	19	15	12
Handel und Reparatur	26	33	40	44	49	48
Verkehr/Nachrichtenübermittlung	20	22	23	28	25	18
Kredit/Versicherung	6	16	19	38	53	53
Unternehmensbezogene Dienste	18	27	28	38	42	44
Sonstige Dienste	38	49	61	67	70	70
Insgesamt	23	30	34	43	41	44

Quelle: IAB-Betriebspanel 2008

©IAB

wie bereits erwähnt in der höheren Teilzeitbeschäftigung von westdeutschen Frauen nieder. Dass Frauen in Ostdeutschland häufiger Vollzeit arbeiten als Frauen in Westdeutschland, könnte eine weitere Ursache dafür sein, dass ihnen der Zugang zu Führungspositionen öfter gelingt. Da sich die Erwerbsmuster im Laufe der Zeit angleichen, könnten sich die Unterschiede zwischen Ost und West jedoch wieder abschwächen.

Fazit

Frauen sind in den Chefetagen der Privatwirtschaft nach wie vor seltener vertreten als es ihrem Anteil an den Beschäftigten entspricht. Dies gilt sowohl für West- als auch für Ostdeutschland, wenn auch in unterschiedlichem Maße. Frauen im Ostteil der Republik gelingt es häufiger, eine Führungsposition zu besetzen. Zudem hat sich der Vorsprung der ostdeutschen Frauen von 2004 bis 2008 auch aufgrund der stagnierenden Entwicklung im Westen noch vergrößert.

Als problematisch ist zu bewerten, dass Frauen mit Führungsaufgaben insbesondere in Großbetrieben massiv unterrepräsentiert sind – im Westen noch deutlich mehr als im Osten. Denn Führungspositionen in größeren Betrieben haben eine andere Qualität als in kleinen Betrieben. So gibt es in größeren Betrieben bessere Verdienst- und Einflussmöglichkeiten sowie eine höhere Arbeitsplatzsicherheit. Zudem verfügen diese über einen größeren internen Arbeitsmarkt, was die Karrierechancen von Führungskräften begünstigt, wie Anne Busch und Elke Holst in ihrer Studie aus dem Jahr 2009 zeigen.

Beim Vergleich verschiedener Branchen wird deutlich, dass Führungsfrauen gemessen an ihrem Beschäftigtenanteil vor allem im Finanz- und Versicherungssektor rar sind – einer Branche also, der aus guten Gründen mehr Macht und Einfluss zugeschrieben wird als etwa anderen Dienstleistungsbranchen. Der Vorsprung der ostdeutschen Frauen ist in diesem Gewerbe bemerkenswerterweise besonders ausgeprägt.

Das Gleiche gilt für managergeführte Betriebe im Vergleich zu eigentümergeführten Betrieben. Die Tatsache, dass gerade Managerstellen kompetitiv besetzt werden,

lässt mithin die Schlussfolgerung zu, dass sich Frauen in Ostdeutschland im Wettbewerb um diese Spitzenpositionen besser gegen ihre männlichen Mitbewerber durchsetzen als in Westdeutschland.

Literatur

Busch, Anne; Holst, Elke (2009): Berufswahl wichtig für Karrierechancen von Frauen und Männern. Wochenbericht des DIW Nr. 23.

Holst, Elke; Schimeta, Julia (2012): Spitzengremien großer Unternehmen: Hartnäckigkeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für Frauen. Wochenbericht des DIW Nr. 3.

Holst, Elke; Wiemer, Anita (2012): Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert. Wochenbericht des DIW Nr. 4.

Kleinert, Corinna (2011): Ostdeutsche Frauen häufiger in Führungspositionen. IAB-Kurzbericht Nr. 3.

Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2010): Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. IAB-Kurzbericht Nr. 6.

Weckes, Marion (2011): Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten in den 160 börsennotierten Unternehmen (Dax-30, M-Dax, S-Dax, Tec-Dax) zum 31. Januar 2011. Auswertung Hans-Böckler-Stiftung. www.boeckler.de/pdf/mbf_gender_2011.pdf (Zugriff am 14.02.2011).

Weckes, Marion (2009): Die „Gläserne Decke“ durchbrechen – Für eine Quotenregelung in Aufsichtsräten und Vorständen der Privatwirtschaft. In: *Femina Politica* 2/2009, S. 112-116.

Die Autorinnen



Dr. Susanne Kohaut
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Betriebe und Beschäftigung“ am IAB.
susanne.kohaut@iab.de



Dr. Iris Möller
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Betriebe und Beschäftigung“ am IAB.
iris.moeller@iab.de