

# Frauen in Führungspositionen 2022

Eine empirische Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels Baden-Württemberg

Tobias König\* und Lena Berner

## Das Wichtigste in Kürze

In baden-württembergischen Betrieben stieg der Anteil an Frauen auf **oberster Führungsebene** im Jahr 2022 auf 30% und nahm damit seit 2018 um rund 4 Prozentpunkte zu. Weibliche Erwerbstätige beteiligten sich im Land damit so häufig wie noch nie an obersten Führungspositionen und dennoch lag ihr Anteil weiterhin weit entfernt von einer paritätischen Verteilung. Der Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung betrug indes rund 47% im Land und 46,6% im Bund. In eher männerdominierten Branchen waren die Frauenanteile der obersten Ebene besonders gering (z.B. in industriellen Schlüsselbranchen und im Baugewerbe), während im Dienstleistungssektor allgemein, im Gesundheits- und Sozialwesen und im öffentlichen Dienst Frauen in obersten Führungspositionen zwischen einem Drittel und der Hälfte ausmachten. Bezüglich unterschiedlicher Betriebsgrößenklassen waren Frauen schon seit 2014 in Betrieben

bis zu 99 Beschäftigten am häufigsten auf der ersten Führungsebene beteiligt (2022: je 30%). In größeren und Großunternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten stieg der Frauenanteil erst in den letzten Jahren auf dieses Niveau.

Auf der **zweiten betrieblichen Führungsebene** blieb in Baden-Württemberg im Jahr 2022 der Anteil von Frauen mit rund 40% seit 2014 weiterhin nahezu konstant. Trotz des deutlichen Anstiegs von 2012 bis 2014 um rund 7 Prozentpunkte sind Frauen auf dieser Führungsebene zwar häufiger vertreten als auf der obersten Ebene, bleiben aber ohne weitere positive Entwicklung auch künftig unterrepräsentiert. Hinsichtlich der Repräsentanz von Frauen auf zweiter Führungsebene konnte nur die Größenklasse mit 100 bis 249 Beschäftigten eine kontinuierliche Steigerung verzeichnen, während in allen anderen Größenklassen die Anteile unter die Werte des Jahres 2018 fielen. Insgesamt sank auf zweiter Ebene der Grad an Teilhabe von Frauen

weiterhin deutlich mit zunehmender Betriebsgröße, wenngleich dieser negative Zusammenhang (zunehmende Betriebsgröße – sinkender Frauenanteil) 2022 auf oberster Ebene kaum mehr vorhanden war. Im tertiären Sektor (Dienstleistungen) waren Frauen in zweiter Führungsebene mit 47% nahezu paritätisch beteiligt und im Gesundheits- und Sozialwesen mit 73% sogar deutlich überrepräsentiert, während im verarbeitenden Gewerbe nur etwa jede fünfte Position an eine Frau fiel.

Ihre **Vorgesetztenfunktion** übten im Jahr 2022 insgesamt rund 10% aller Führungspersonen **in Teilzeit** aus (plus 2 Prozentpunkte im Vergleich zu 2018). Davon bildeten Frauen mit rund 77% über drei Viertel aller Führungspersonen in Teilzeit. Von allen Frauen in Führungspositionen gingen rund 23% ihrer Tätigkeit in Teilzeit nach.

## Hintergrund

Immer mehr Frauen in Baden-Württemberg verfügen über qualifizierte Bil-

dungs- und Berufsabschlüsse.<sup>1</sup> Dennoch bestehen weiterhin Unterschiede zwischen den Erwerbsmustern von Frauen und Männern, allen voran mit Blick auf

Führungspositionen. Deshalb hat der Bund auf dem Weg von Freiwilligkeit<sup>2</sup> hin zu verbindlichen gesetzlichen Vorschriften in puncto paritätischer Teilhabe von

<sup>1</sup> Vgl. Klee/Kleimann (2019): Frauen in Führungspositionen 2018, S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. Klee/Kleimann (2019): Frauen in Führungspositionen 2018, S. 2: freiwillige „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“.

Männern und Frauen in Führungspositionen das Gesetz von 2015<sup>3</sup> im Sommer 2021 mit dem zweiten Führungspositionen-Gesetz (FüPoG) ergänzt.<sup>4</sup> Diesbezüglich lässt sich dem aktuellen FidAR Women on Board Index<sup>5</sup> entnehmen, dass insbesondere Vorstandsgremien ohne Frauen immer weniger verbreitet sind. Im Jahr 2023 war dies in noch 19,7% aller Unternehmen (2015: 65,0%) und in nur 10,6% der Unternehmen, die einer Quote unterliegen, der Fall. In Aufsichtsräten hat sich der durchschnittliche Frauenanteil der aktuell 101 vom Gesetz betroffenen Unternehmen seit Inkrafttreten von 21,3% (2015) auf 37,3% in 2023 erhöht und in Vorstandsgremien nahm der Frauenanteil von 4,9% in 2015 auf 20,5% in 2023 nach Einführung des FüPoG II zu. In absoluten Zahlen belegte die Bundesagentur für Arbeit in ihrem Bericht über die Arbeitsmarktsituation, dass Frauen in Aufsichts- und Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert sind und lediglich 545.000 bzw. 28% der Beschäftigten mit Aufsichts- und Führungsfunktionen weiblich sind.<sup>6</sup>

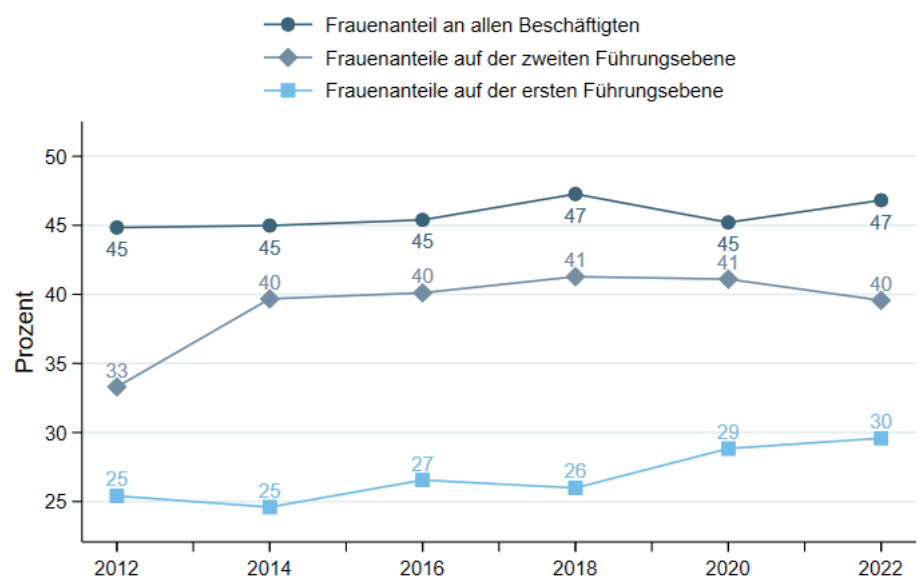
Im DIW Managerinnen-Barometer wird ebenfalls ein starker Anstieg des Frauenanteils in Vorständen seit 2021 im Vergleich zu den Vorjahren beobachtet und den gesetzlichen Vorgaben (Mindestbeteiligung in betroffenen Unternehmen) und entsprechenden Antizipationseffekten zugeschrieben. Gleichzeitig verhielt es sich in Aufsichtsräten gegenteilig, da hier schon vor einigen Jahren starke Zunahmen zu erkennen waren, in jüngster Vergangenheit jedoch kaum.<sup>7</sup> Des Weiteren ließ sich beobachten, dass „durch die überdurchschnittlich häufige

Berufung von Frauen in den Vorstand der von dem Gesetzesvorhaben betroffenen Unternehmen [...] sich in dieser Gruppe auch der Frauenanteil unter allen Vorstandsmitgliedern überdurchschnittlich stark [erhöhte]“<sup>8</sup>

Mit Blick auf die Vorteile durch mehr Frauen in Führungspositionen zeigte der DIW Managerinnen-Barometer in einer gemeinsamen Umfrage mit der Freien Universität Berlin, dass die Interaktion, Diskussion, Entscheidungsfindung sowie die Arbeitsatmosphäre von einem höheren Frauenanteil profitierten.<sup>9</sup>

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die vorliegende Kurzepertise mit der Repräsentanz von Frauen auf erster und zweiter betrieblicher Führungsebene in Baden-Württemberg. Dabei werden die Daten anhand deskriptiver Methoden ausgewertet und auf Branchen- und Betriebsgrößenunterschiede eingegangen sowie die Führung in Teilzeit beleuchtet. Die Expertise basiert auf den Angaben des IAB-Betriebspanels – eine repräsentative Befragung in rund 1.200 baden-württembergischen Betrieben.

**Abbildung 1: Beschäftigung von Frauen sowie deren Anteil auf den Führungsebenen in baden-württembergischen Betrieben, jeweils im 1. Halbjahr der Jahre 2012 bis 2022, in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Wellen 2012, 2014, 2016, 2018, 2020 und 2022, IAW-Berechnungen.

Hinweis: Die Fragen zur Anzahl von weiblichen Führungspersonen werden erst seit 2012 im zweijährigen Rhythmus regelmäßig gestellt.

<sup>3</sup> FüPoG ausführlich: vgl. Klee/Kleimann (2019): Frauen in Führungspositionen 2018 und Klempt/Klee (2015): Frauen in Führungspositionen 2014.

<sup>4</sup> Das neue FüPoG II sieht neben den bisherigen Regelungen des FüPoG (30% Frauen in Aufsichts- und Verwaltungsräten) vor: Ein Mindestbeteiligungsgebot von einer Frau in Vorständen mit mehr als drei Mitgliedern in börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen. Die Angabe der Zielgröße von Null (Frauen) im eigenverantwortlichen Setzen von Zielquoten in den obersten drei Managementebenen wird bei fehlender Begründung fortan sanktioniert (ausführlich: Bundesgesetzblatt (11.08.2021): Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, vom Teil I, Nr. 51, 11.

<sup>5</sup> Vgl. FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V. (2023): Women-on-Board-Index 185.

<sup>6</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit Statistik (2023): Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2022, S. 17.

<sup>7</sup> Vgl. Kirsch et al. (2022): Deutlich mehr Vorständinnen in großen Unternehmen, S. 32.

<sup>8</sup> Vgl. Sondergeld/Wrohlich (2021): Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen, S.4.

<sup>9</sup> Vgl. Kirsch/Wrohlich (2021): In Chefetagen deutscher Großunternehmen bahnt sich Bewegung an, S. 20.

# Frauen in Führungspositionen

## Beschäftigungsstruktur von Frauen in Führungspositionen

Neben der Entwicklung der Beschäftigung von Frauen in Baden-Württemberg allgemein wird die Entwicklung des Frauenanteils auf den beiden obersten betrieblichen Führungsebenen und an der Beschäftigung in Abhängigkeit von der Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit differenziert betrachtet.

## Entwicklung der Beschäftigung von Frauen allgemein und in Führungspositionen

Laut IAB-Betriebspanel ist die Zahl der Beschäftigten<sup>10</sup> im Land zwischen 2012<sup>11</sup>

und 2022 um 17,5% auf 5,99 Mio. gestiegen. Noch deutlicher hat allerdings die Zahl der beschäftigten Frauen zugenommen, nämlich um 22,6% auf 2,82 Mio.<sup>12</sup> Dadurch hat sich, wie Abbildung 1 veranschaulicht, auch der Anteil erwerbstätiger Frauen an allen Erwerbstätigen in Baden-Württemberg in 2022 auf rund 47% wie vormals in 2018 erhöht. Im Bund lag der Anteil weiblicher Erwerbstätiger in 2022 bei 46,6% mit insgesamt 42,02 Mio. Erwerbstätigen und davon 19,6 Mio. Frauen. Insgesamt nahm der Frauenanteil auf erster Führungsebene in den letzten vier Jahren von 2018 mit rund 26% auf 30% in 2022 um 4 Prozentpunkte deutlich zu. In absoluten Zahlen bedeutete dies für das Land, dass im Jahr

2022 rund 406.000 Beschäftigte (2018: 363.000) in oberster Führungsebene beschäftigte waren, davon etwa 119.000 Frauen (2018: 94.000). Damit waren mittlerweile zwar mehr Frauen an obersten Leitungspositionen beteiligt, blieben jedoch weiterhin deutlich unterrepräsentiert.

An der zweiten betrieblichen Führungsebene waren laut IAB-Betriebspanel im Land in 2022 etwa 227.000 Beschäftigte beteiligt (2018: 195.000), davon rund 89.000 weibliche Führungskräfte (2018: 80.000). Der Frauenanteil machte somit in 2022 rund 40% aus und blieb damit nach dem Anstieg um etwa 10 Prozentpunkte von 2004 bis 2014 seit 2014 (Aus-

**Tabelle 1: Frauenanteil auf erster und zweiter Führungsebene in baden-württembergischen Betrieben nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweig, jeweils im 1. Halbjahr der Jahre 2014, 2018 und 2022, in Prozent**

	Frauenanteile auf der ersten Führungsebene			Frauenanteile auf der zweiten Führungsebene		
	2022	2018	2014	2022	2018	2014
Baden-Württemberg	30	26	25	40	41	40
1-19 Beschäftigte	30	27	26	50	58	55
20-99 Beschäftigte	30	25	22	36	39	37
100-249 Beschäftigte	21	20	17	41	33	27
250-499 Beschäftigte	28*	11*	17	22*	23*	29*
500 u. mehr Beschäftigte	28*	13*	9*	25*	32*	18*
Verarbeitendes Gewerbe	21	13	17	22	20	22
Schlüsselbranchen	19	8	11	13	15*	13
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	24	17	21	32*	25*	34*
Baugewerbe	14*	6*	6*	25**	19**	25*
Handel, Reparatur von Kfz	29	31	31	47*	45*	48*
Dienstleistungen	36	32	29	47	53	45
Wirtschaftliche/wissenschaftliche DL	27	28	27	36*	46*	39*
Gesundheits- u. Sozialwesen	52	47	40	73	75*	74*
Sonstige DL	33	29	26	42*	46	37
Öffentlicher Dienst u.a.	32*	22*	17*	35*	46*	46*
Handwerk	27	23	23	33	36	44

Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Wellen 2012, 2014, 2016, 2018, 2020 und 2022, IAW-Berechnungen.

Hinweis: \* Eingeschränkt statistisch belastbar aufgrund geringer Fallzahlen (N<100); \*\* nicht statistisch belastbar aufgrund sehr geringer Fallzahlen (N<30).

<sup>10</sup> Hierzu zählen neben den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten auch Beamte, Selbständige (tätige Inhaber und mithelfende Familienangehörige), geringfügige und sonstige Beschäftigte.

<sup>11</sup> 2012 wurde als Referenzjahr gewählt, da ab hier die relevanten Angaben im 2-jährigen Turnus abgefragt wurden. Auf-grund der Umstellung in der WZ-Systematik sind Branchenvergleiche vor 2012 nicht möglich.

<sup>12</sup> 2012 betrug in Baden-Württemberg die Gesamtzahl der Beschäftigten 5,1 Mio., davon 2,3 Mio. Frauen (vgl. Bohachova/Klee (2013): Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit sowie Frauen in Führungspositionen in baden-württembergischen Betrieben, S. 4.

nahmen: 2018 und 2020 mit je 41%) weiterhin nahezu konstant. Insgesamt lag der Frauenanteil auf der zweiten Führungsebene also rund 10 Prozentpunkte höher als auf der ersten Ebene.

## Differenzierung nach Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweigen

Ein Blick auf die Betriebsgrößenklassen zeigt, dass auf oberster Führungsebene die Frauenanteile über alle Betriebsgrößen hinweg seit 2014 konstant zunahmen und am aktuellen Rand neue Höchstwerte erzielten.

Spitzenreiter waren im Land dabei Kleinst- und Kleinunternehmen mit 1 bis 99 Beschäftigten mit je 30% Frauenanteil. Schon im Jahr 2014 lagen hier die Frauenanteile mit 25% bzw. 22% vergleichsweise hoch (Unternehmen mit 100 bis 499 Beschäftigten nur je rund 17%), während der Frauenanteil auf oberster Führungsebene erst zuletzt zunahm. Insbesondere in Großbetrieben (500 und mehr Mitarbeitende) ist ein deutlicher Sprung von 9% in 2014 auf 13% in 2018 und auf 28% in 2022 zu verzeichnen. Möglich ist, dass in größeren Unternehmen hierarchische Strukturen und die sogenannte „gläserne Decke“ ausgeprägter<sup>13</sup> sind und die neuen gesetzlichen Vorgaben zu einer Aufweichung und verbesserten Durchlässigkeit führten. Auf zweiter Führungsebene zeigte sich hingegen ein gemischtes Bild: zunächst lagen die Frauenanteile hier am aktuellen Rand insbesondere in den klein- und mittelständischen Betrieben besonders hoch, sodass in Betrieben mit 1 bis 19 Beschäftigten die Geschlechterverteilung exakt paritätisch ausfiel und in Betrieben mit 20 bis 99 bzw. 100 bis 249 Beschäftigten mit 36% bzw. 41% ebenfalls recht hoch ausfiel. Auffallend ist, dass die Frauenanteile auf zweiter Führungsebene seit ihrem Anstieg der

Jahre 2014/2018 am aktuellen Rand über nahezu alle Betriebsgrößen hinweg um rund 2 bis 5 Prozentpunkten zurückgegangen sind.

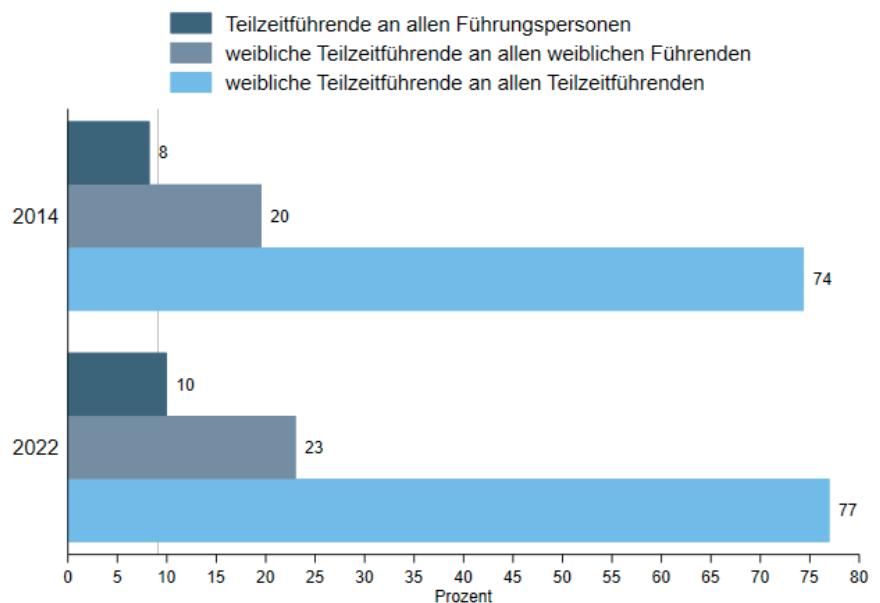
Mit Blick auf die Wirtschaftszweige sticht insbesondere der hohe Anteil weiblicher Erwerbstätiger an Leitungspositionen im Gesundheits- und Sozialwesen mit 52% auf erster und sogar 73% auf zweiter Führungsebene ins Auge, sodass Frauen hier am Leitungsbesitz gleichgestellt und überproportional teilnahmen. Ebenfalls eine hohe weibliche Teilhabe an Führungspositionen zeigte sich in den Sonstigen Dienstleistungen sowie im Öffentlichen Dienst mit 36% (33%) bzw. 32% auf oberster Ebene und 47% (42%) bzw. 35% auf der zweiten Ebene. Im Baugewerbe und in den Schlüsselbranchen des Verarbeitenden Gewerbes war mit

14% und 19% Frauenanteil auf der ersten Führungsebene nicht einmal jede fünfte Leitungsperson weiblich, sodass diese hier trotz des leichten Anstiegs am deutlichsten unterrepräsentiert waren.

## Führen in Teilzeit

Sowohl das Arbeiten in Teilzeit allgemein, als auch die Ausübung einer Führungsposition ist durch geschlechtsspezifische Unterschiede gekennzeichnet. So werden beispielsweise Flexibilitätsanforderungen seitens des Arbeitsgebers mit hoch entlohnten Jobs in Verbindung gebracht und festgestellt, dass sich insbesondere Männer häufiger auf Stellen mit höheren Arbeitszeiten, mehr Überstunden und kurzfristigen Änderungen im zeitlichen Arbeitsplan bewerben.<sup>14</sup>

**Abbildung 2: Führen in Teilzeit und Anteile weiblicher Führungspersonen in Baden-Württemberg im 1. Halbjahr der Jahre 2014 und 2022, in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Wellen 2014 und 2022, IAW-Berechnungen.

<sup>13</sup> Vgl. Garnitz/ Maltzan (2023): Frauen in Führungspositionen: Wo stehen Deutschlands (Familien-)Unternehmen, S. 8.

<sup>14</sup> Vgl. Schludi (2023): Frauen bewerben sich seltener auf gut bezahlte Stellen als Männer.

# Frauen in Führungspositionen

Die Ausübung einer Führungsposition in Teilzeit kann im Zusammenhang der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gerade Frauen die Möglichkeit bieten, Sorgearbeit im privaten Bereich und die Übernahme von Verantwortung im professionellen Umfeld miteinander in Einklang zu bringen und eine Doppelbelastung zu verringern. Unter verschiedenen Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen bestätigten Unternehmen in einer Untersuchung des ifo-Instituts diese Annahme und stuften flexible Arbeitszeiten mit 4,1 (5= sehr geeignet) am geeignetsten und die Möglichkeit zum Homeoffice mit 3,7 ebenfalls als sehr hoch ein.<sup>15</sup> In der Auswertung des IAB-Betriebspanels der Welle 2016 für Baden-Württemberg gaben zudem 29% der deutschen und 21% der baden-württembergischen Betriebe an, beson-

dere Rücksicht auf Betreuungspflichten bei der Arbeitszeit zu nehmen.<sup>16</sup>

Mit Blick auf das Land Baden-Württemberg veranschaulicht Abbildung 2 die Anteile von Führungskräften in verschiedenen Konstellationen in Teilzeit. Ersichtlich wird, dass in 2022 nur rund 10% aller Führungskräfte ihre Tätigkeit in Teilzeit ausübten und dieser Anteil im Vergleich zu 2014 mit rund 8% um nur 2 Prozentpunkte angestiegen ist.

Von diesen Teilzeitführenden waren rund drei Viertel der Personen Frauen. Im Jahr 2022 waren 77% aller Teilzeitführenden weiblich, was einem Plus von rund 3 Prozentpunkten im Vergleich zu 2014 bedeutete. Betrachtet man alle weiblichen Führungspersonen im Land in 2022, so übten rund 23% von diesen ihre

Tätigkeit in Teilzeit aus; in 2014 waren es rund 20% (plus 3 Prozentpunkte). Insgesamt nahmen in Baden-Württemberg 2022 also mehr Personen eine Leitungsrolle in Teilzeit wahr, wobei diese Möglichkeit stärker von Frauen genutzt wurde.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, wie in zahlreichen empirischen Studien ebenfalls belegt, dass eine grundsätzlich positive Entwicklung des Frauenanteils in Führungspositionen vorliegt. Diese schreitet jedoch nach wie vor nur sehr langsam voran.<sup>17</sup> Alle weiteren Ergebnisse können Sie dem Abschnitt „Das Wichtigste in Kürze“ zu Beginn der Kurzepertise entnehmen.

<sup>15</sup> Vgl. Garnitz/Maltzan (2023): Frauen in Führungspositionen: Wo stehen Deutschlands (Familien-)Unternehmen, S. 9f.

<sup>15</sup> Vgl. Klempt/Klee (2017): Betriebliche Beschäftigungsentwicklung und betriebliches Einstellungsverhalten in Baden-Württemberg, S. 22.

<sup>16</sup> Vgl. Klee/Kleimann (2019): Frauen in Führungspositionen 2018, S. 19.

## \* Ansprechperson:

Tobias König, Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. (IAW),  
tobias.koenig@iaw.edu

Diese Kurzepertise wurde erstellt im Auftrag des

**Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus  
Baden-Württemberg.**

Stand: Dezember 2023

**IAW**

INSTITUT FÜR ANGEWANDTE  
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG e.V.  
an der Universität Tübingen

## Impressum

Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. an  
der Universität Tübingen  
Schaffhausenstraße 73, 72072 Tübingen  
Tel. 07071 9896-0  
iaw@iaw.edu, <http://www.iaw.edu>  
Verantwortlich: Prof. Dr. Bernhard Boockmann  
(Wissenschaftlicher Direktor)