



# IAW-Kurzbericht

6/2005

## Frauen in Führungspositionen in baden-württembergischen Betrieben

Harald Strotmann  
Diana Weber

Dezember 2005

INSTITUT FÜR  
ANGEWANDTE  
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG  
Ob dem Himmelreich 1  
72074 Tübingen

T: (0 70 71) 98 96-0  
F: (0 70 71) 98 86-99  
E-Mail: [iaw@iaw.edu](mailto:iaw@iaw.edu)  
Internet: [www.iaw.edu](http://www.iaw.edu)

# Frauen in Führungspositionen in baden-württembergischen Betrieben

Harald Strotmann, Diana Weber

<b>1.</b>	<b>Hintergrund und Ziel des Beitrags.....</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Frauen in Führungspositionen – Verbreitung und betriebliche Maßnahmen.....</b>	<b>3</b>
2.1.	Verbreitung von Frauen in Führungspositionen in Baden-Württemberg .....	4
2.1.1.	Aggregierte Ergebnisse für Baden-Württemberg .....	4
2.1.2.	Disaggregation nach der Betriebsgröße .....	5
2.1.3.	Disaggregation nach Branchenzugehörigkeit .....	6
2.2.	Betriebliche Maßnahmen zur Förderung der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen .....	8
2.2.1.	Gezielte Förderung des weiblichen Nachwuchses .....	8
2.2.2.	Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von Männern und Frauen.....	9
2.3.	Allgemeine betriebliche Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	14
<b>3.</b>	<b>Ursachen für die geringe Verbreitung von Frauen in Führungspositionen.....</b>	<b>16</b>
3.1.	Modell und Schätzverfahren .....	18
3.2.	Determinanten für die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen .....	19
3.2.1.	Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen.....	19
3.2.2.	Maßnahmen zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie .....	20
3.2.3.	Industrielle Beziehungen.....	22
3.2.4.	Betriebsspezifische Kontrollvariablen und Brancheneinflüsse.....	23
3.3.	Ergebnisse und Bestimmungsgründe für die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen .....	26
<b>4.</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>31</b>
<b>Anhang 1: Zum Datensatz des IAB-Betriebspanels und ausgewählte Fragen im Themenzusammenhang.....</b>		<b>35</b>
<b>Anhang 2: Verbreitung von Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf, aggregierte Betrachtung.....</b>		<b>39</b>
<b>Anhang 3: Vereinfachte Ergebnisse der multivariaten Tobit Analysen der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen .....</b>		<b>41</b>

## 1. Hintergrund und Ziel des Beitrags<sup>1</sup>

Die Erwerbsbeteiligung von Frauen ist in den letzten Jahrzehnten stark angestiegen. Waren 1970 noch nur knapp 37 Prozent der Erwerbspersonen in Deutschland Frauen, sind es nach Hochrechnungen des Statistischen Bundesamtes auf der Grundlage des Mikrozensus im Jahr 2004 inzwischen immerhin knapp 45 Prozent. Trotz dieses Anstiegs der Frauenerwerbstätigkeit kann jedoch in verschiedener Hinsicht noch nicht von einer Angleichung der Arbeitsmarktpositionen von Frauen und Männern gesprochen werden. Insbesondere in Führungspositionen der ersten und zweiten Führungsebene sind weibliche Führungskräfte bislang trotz eines Anstiegs weiterhin deutlich unterdurchschnittlich vertreten. Allerdings fehlen bislang weitgehend bundesweit – aber auch gerade für Baden-Württemberg – belastbare, repräsentative Ergebnisse über die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen.

Gerade vor dem Hintergrund eines in der mittelfristigen Zukunft rückläufigen und sich strukturell verändernden Arbeitskräfteangebotes stellt die Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Arbeitskräften und Führungspersonal eine bedeutende Herausforderung für Unternehmen dar: Die geringe Geburtenrate sowie die steigende Anzahl der „Babyboomer“, die allmählich in den Ruhestand gehen, verringern das Arbeitskräfteangebot in erheblichem Maße. Gemäß der BLK-Studie<sup>2</sup> wird das Arbeitskräfteangebot (Erwerbspersonen außerhalb von Bildung im Alter von 15 bis 64 Jahren) im Jahr 2015 um knapp zwei Millionen niedriger sein als 1998 (Reinberg und Hummel, 2004). Schätzungen von Börsch-Supan zufolge könnte die Zahl der Erwerbstätigen langfristig von etwa 36 Millionen im Jahr 2000 auf etwa 28 Millionen Erwerbstätige in 2050 schrumpfen. Das entspräche einem Rückgang von etwa 8 Millionen Erwerbstätigen (Börsch-Supan, 2003). Dabei wird es angesichts des drohenden Fachkräftemangels insbesondere bei anspruchsvollen Tätigkeiten mit höheren Qualifikationsanforderungen zu einem deutlichen Engpass kommen (Hülkamp, 2005).

Die Bindung hochqualifizierter Frauen an ein Unternehmen und deren stärkeres Einbinden in Führungspositionen kann eine sinnvolle Strategie der Unternehmen sein, um dieser Herausforderung zu begegnen. Dazu stehen den Unternehmen zahlreiche personalpolitische Instrumente zur Verfügung, wie bspw. die Flexibilisierung der Arbeitszeit, Telearbeit, Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von Männern und Frauen, die gezielte Förderung von Frauen in Führungspositionen sowie betriebliche Kinderbetreuungsangebote. In diesem Zusammenhang

---

<sup>1</sup> Unser herzlicher Dank gilt Silke Hamann, Matthias Rau und Dr. Rüdiger Wapler vom IAB-regional Baden-Württemberg für die angenehme Zusammenarbeit und die konstruktiven Anregungen und Diskussionen bei der Erstellung dieses Beitrags.

<sup>2</sup> Vgl. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) zur „Zukunft von Bildung und Arbeit“, Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2015. In: Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung (2002).

stellt sich die Frage, wie und in welchem Umfang Betriebe solche Maßnahmen und Initiativen bereits ergriffen haben, um das Reservoir an gut ausgebildeten Fachkräften in Deutschland (insbesondere Mütter) voll zu nutzen und einer Entwertung des Humankapitals vorzubeugen.

Die vorliegende Studie untersucht für Baden-Württemberg die Bestimmungsfaktoren für die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen. Analysiert wird auf der Grundlage einer repräsentativen Befragung von rund 1.200 baden-württembergischen Betrieben (vgl. Anhang 1 für Details). Die verwendeten Daten stammen dabei aus der Befragung im Sommer 2004, ergänzend werden teilweise auch Ergebnisse einer ähnlichen Befragung im Sommer 2002 angeführt. Die vorliegende Studie ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2 wird mit dieser Studie zunächst eine Datenlücke geschlossen, indem erstmals für den Südwesten repräsentative Strukturergebnisse über die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen präsentiert werden. Darüber hinaus wird untersucht, in welchem Maße baden-württembergische Unternehmen bereits Maßnahmen ergriffen haben, die der Förderung des weiblichen Nachwuchses, aber auch der Chancengleichheit dienen. Anschließend wird in Kapitel 3 im Rahmen von Probit- und Tobit-Modellen überprüft, welche betrieblichen Determinanten die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen beeinflussen können. Diese Analysen sind von besonderem Interesse, da Aussagen über die Eigenschaften der Betriebe möglich werden, die einen hohen Frauenanteil auf den obersten Führungsebenen aufweisen. Darüber hinaus können Beweggründe und Motive abgeleitet werden, die Unternehmen dazu veranlassen, vermehrt Frauen in obere Managementpositionen zu befördern. Kapitel 4 fasst die wesentlichen Ergebnisse zusammen.

## **2. Frauen in Führungspositionen – Verbreitung und betriebliche Maßnahmen**

Im Folgenden sollen auf der Grundlage der repräsentativen Betriebsbefragung für Baden-Württemberg folgende Fragen beantwortet werden:

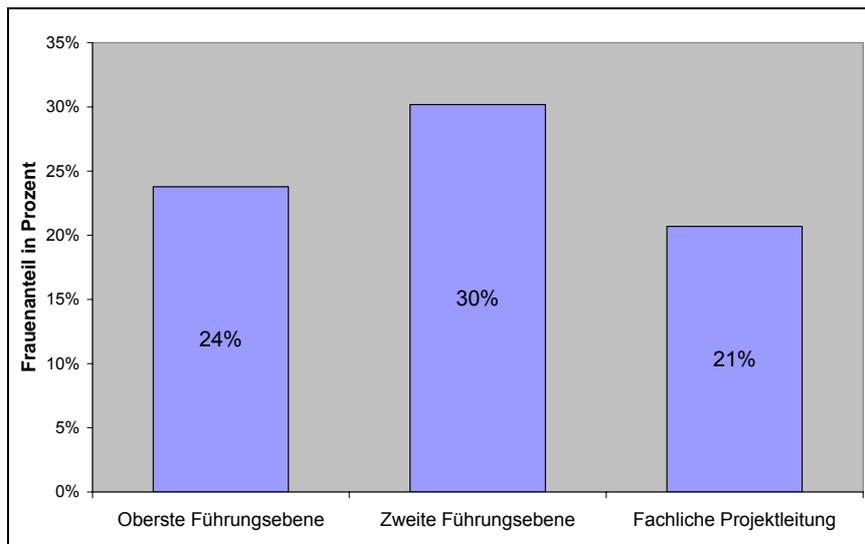
- Wie verbreitet sind weibliche Führungskräfte in baden-württembergischen Betrieben?
- Sind es eher kleine oder größere Betriebe, die viele Frauen in den obersten Führungsetagen aufweisen?
- In welchen Branchen sind weibliche Führungskräfte vermehrt vertreten?
- In welchem Ausmaß ergreifen baden-württembergische und westdeutsche Betriebe Maßnahmen und Vereinbarungen zur Förderung des weiblichen Nachwuchses sowie der Chancengleichheit von Männern und Frauen im Unternehmen?

## 2.1. Verbreitung von Frauen in Führungspositionen in Baden-Württemberg

### 2.1.1. Aggregierte Ergebnisse für Baden-Württemberg

In der Welle 2004 des IAB-Betriebspanels wurden die Betriebe erstmals nach der Führungsstruktur und der Verbreitung von Frauen in den verschiedenen Führungsebenen befragt.

**Abbildung 1: Anteil weiblicher Führungskräfte in baden-württembergischen Betrieben nach Führungsebenen im Jahr 2004, Frauenanteil in %**



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2004, IAW-Berechnungen

Die Ergebnisse zeigen sehr deutlich, dass Frauen in Baden-Württemberg in Führungspositionen nach wie vor erheblich unterrepräsentiert sind. So sind im Jahre 2004 im Südwesten 43 Prozent aller abhängig Beschäftigten Frauen, ihr Anteil an den Führungskräften auf der obersten Führungsebene beträgt jedoch nur 24 Prozent. Auf der zweiten Führungsebene haben immerhin 30 Prozent und somit knapp ein Drittel der Frauen eine Vorgesetztenfunktion und 21 Prozent der Frauen nehmen eine fachliche Leitungsposition in zeitlich befristeten Projekten ein. Die baden-württembergischen Ergebnisse entsprechen dabei weitgehend dem westdeutschen Durchschnitt, auch hier sind Frauen in Führungsverantwortung deutlich unterdurchschnittlich vertreten. Etwas günstiger fällt das Ergebnis in Ostdeutschland aus, wo der Frauenanteil auf den oberen Managementebenen vergleichsweise höher ist: 29 Prozent der Frauen haben im Osten Deutschlands eine Vorgesetztenfunktion auf der obersten Ebene, auf der zweiten Führungsebene sind es 40 Prozent und in der fachlichen Projektleitung beträgt der Frauenanteil 30 Prozent.<sup>3</sup> Dieser höhere Anteil an Frauen mit Führungsverantwortung im Osten erklärt sich teilwei-

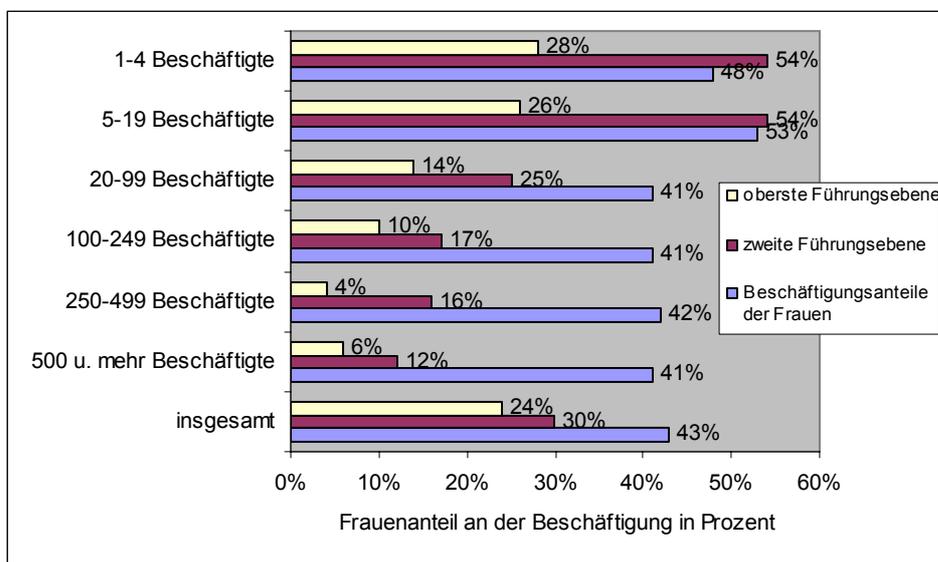
<sup>3</sup> Interessant wäre hier noch eine Betrachtung der Dienstaltersstruktur in den befragten Unternehmen, um das Fluktuationsverhalten der Führungskräfte zu untersuchen. Denn die ununterbrochene Verweildauer einer Arbeitskraft im Unternehmen ist ein wichtiges Rentabilitätskriterium für Weiterbildungsinvestitionen und betriebliche

se, aber eindeutig nicht alleine aus dem mit 46 Prozent um etwa drei Prozentpunkte höheren Frauenanteil der Beschäftigten insgesamt in Ostdeutschland.

Im Folgenden wird untersucht, inwiefern sich die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen zwischen Betrieben unterschiedlicher Größe und Branchen unterscheiden.

### 2.1.2. Disaggregation nach der Betriebsgröße

**Abbildung 2: Anteil weiblicher Führungskräfte in baden-württembergischen Betrieben nach Führungsebenen im Jahr 2004, disaggregiert nach Beschäftigtengrößenklassen, Frauenanteil an der Beschäftigung (in %)**



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2004, IAW-Berechnungen

Die Differenzierung der Untersuchung nach der Betriebsgröße gemessen an ihrer Beschäftigtenzahl zeigt zunächst allgemein, dass der durchschnittliche Frauenanteil von 43 Prozent von den Kleinst- und Kleinbetrieben mit bis zu 19 Beschäftigten deutlich überschritten wird. Gleichzeitig nehmen Frauen in diesen Betrieben überdurchschnittlich häufig eine Führungsposition ein. So haben 28 Prozent der Frauen in Betrieben mit bis zu 4 Beschäftigten bzw. 26 Prozent der Frauen in Betrieben mit 5 bis 19 Beschäftigten eine Vorgesetztenfunktion auf der obersten Führungsebene. Auf der zweiten Führungsebene sind in diesen Betrieben jeweils sogar mehr als die Hälfte der Führungskräfte weiblich.

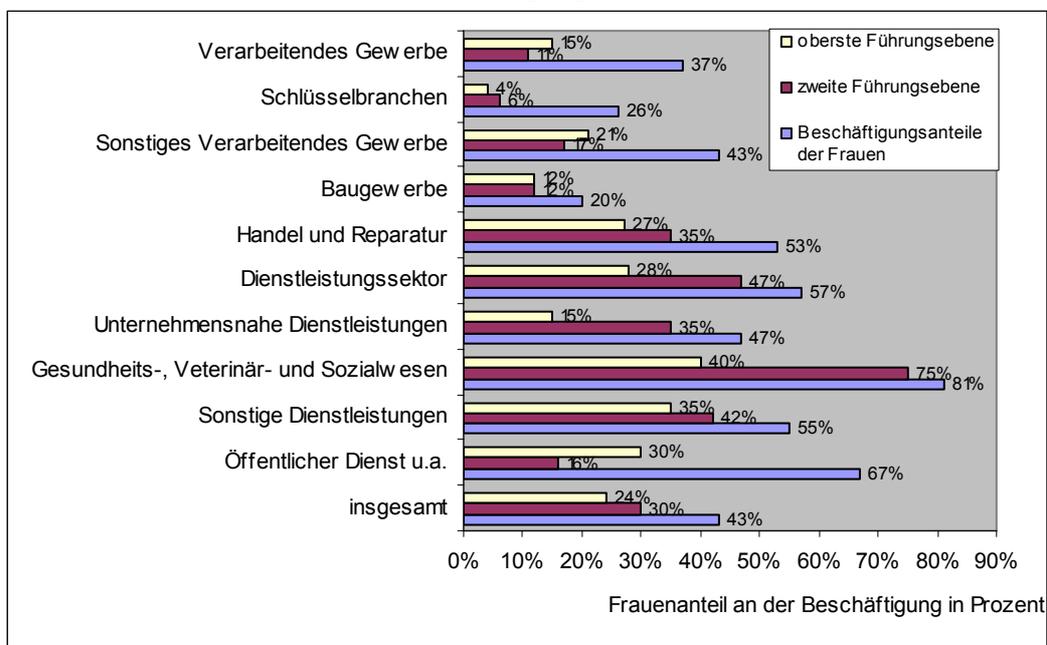
---

Beförderungsentscheidungen. Diese Analyse ist an dieser Stelle jedoch nicht möglich, da die dafür erforderlichen Daten nicht verfügbar sind.

In Betrieben mit 20 und mehr Beschäftigten beträgt der Anteil der Frauen an allen Beschäftigten über die Größenklassen hinweg relativ stabil 41 bis 43 Prozent. Die relative Benachteiligung der Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen fällt hier jedoch erheblich größer aus als in den Kleinstbetrieben. So werden bei Betrieben mit 250-499 Beschäftigten bzw. 500 und mehr Beschäftigten von 100 Vorgesetztenfunktionen auf der obersten Führungsebene lediglich 4 bis 6 Managementpositionen von Frauen besetzt, obwohl mehr als 40 Prozent der Belegschaft jeweils weiblich sind.

### 2.1.3. Disaggregation nach Branchenzugehörigkeit

**Abbildung 3: Anteil weiblicher Führungskräfte in baden-württembergischen Betrieben nach Führungsebenen im Jahr 2004, disaggregiert nach Branchenzugehörigkeit, Frauenanteil an der Beschäftigung (in %)**



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2004, IAW-Berechnungen. Als Schlüsselbranchen des Verarbeitenden Gewerbes werden die vier beschäftigungsstärksten Branchen des baden-württembergischen Verarbeitenden Gewerbes, der Maschinenbau, die Kfz-Industrie, die Elektrotechnik und die Metallindustrie bezeichnet.

Auch der Vergleich zwischen verschiedenen Branchen macht deutliche Unterschiede bei der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen sichtbar. Der deskriptive Befund zeigt, dass Frauen besonders häufig im Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen sowie im Dienstleistungsbereich – Dienstleistungssektor, Unternehmensnahe Dienstleistungen, Sonstige Dienstleistungen – vertreten sind und in diesen Branchen auch gleichzeitig überdurchschnittlich häufig eine Führungsrolle einnehmen. So sind 40 Prozent der Führungskräfte im Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen auf der ersten Führungsebene Frauen und auf der zweiten Hierarchieebene beträgt der Anteil weiblicher Führungskräfte 75 Prozent, jedoch auch bei einem Frauen-

anteil von 81 Prozent. Dagegen ist der Frauenanteil sowie der Anteil weiblicher Führungskräfte in den Schlüsselbranchen und im Baugewerbe jeweils vergleichsweise gering. Auffällig bleibt jedoch auch nach Disaggregation nach Branchenzugehörigkeit, dass in sämtlichen Branchen Frauen deutlich unterhalb ihres Beschäftigungsanteils in den Führungsebenen vertreten sind.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass im Südwesten weibliche Beschäftigte trotz eines Beschäftigtenanteils von inzwischen immerhin 43 Prozent in leitenden Tätigkeiten nach wie vor unterrepräsentiert sind. Um den Frauenanteil auf den oberen Managementebenen zu erhöhen, stehen den Unternehmen zahlreiche personalpolitische Instrumente zur Verfügung. Einige betriebliche Maßnahmen verfolgen dabei unmittelbar das Ziel der Frauenförderung, wie bspw. die gezielte Förderung des weiblichen Nachwuchses oder Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit im Betrieb. Dahingegen richten sich Maßnahmen mit dem Ziel einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie – bspw. die Flexibilisierung der Arbeitszeit oder die betriebliche Unterstützung bei der Kinderbetreuung – zwar nicht nur an Führungskräfte, sondern grundsätzlich an alle Arbeitnehmer/innen im Betrieb, die die Kindererziehung mit der beruflichen Arbeit vereinbaren müssen. Gerade für mögliche weibliche Führungskräfte, die auf eine Familie nicht verzichten möchten, könnten diese Maßnahmen von besonderer Relevanz sein.

Im Folgenden wird untersucht, in welchem Maße die Betriebe in Baden-Württemberg inzwischen derartige Maßnahmen ergreifen. Dabei wird den obigen Ausführungen folgend zwischen Maßnahmen unterschieden, die einen unmittelbaren Einfluss auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen haben (vgl. Abschnitt 2.2.) und solchen Maßnahmen, die sich in erster Linie an Mütter (und Väter) wenden, aber auch die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen positiv beeinflussen können (vgl. Abschnitt 2.3.).

## 2.2. Betriebliche Maßnahmen zur Förderung der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen

### 2.2.1. Gezielte Förderung des weiblichen Nachwuchses

Die gezielte betriebliche Förderung des weiblichen Nachwuchses, die u.a. eine gezielte Karriereplanung, Mentoringprogramme für Frauen sowie eine bevorzugte Stellenbesetzung mit Frauen umfasst, kann bestimmend für die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen sein.

**Tabelle 1: Verbreitung von Maßnahmen zur gezielten Förderung des weiblichen Nachwuchses nach Branchenzugehörigkeit und Betriebsgröße**

	Gezielte Förderung des weiblichen Nachwuchses in 2004
Baden-Württemberg	2%
Westdeutschland	2%
Verarbeitendes Gewerbe	0%
Schlüsselbranchen <sup>1)</sup>	1%
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	0%
Baugewerbe	0%
Handel und Reparatur	1%
Dienstleistungen	2%
Unternehmensnahe Dienstleistungen	2%
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	6%
Sonstige Dienstleistungen	1%
Organisationen o.E., Öffentliche Verwaltung	7%
1 - 4 Beschäftigte	1%
5 - 19 Beschäftigte	2%
20 - 99 Beschäftigte	2%
100 - 249 Beschäftigte	5%
250 - 499 Beschäftigte	9%
≥ 500 Beschäftigte	15%

Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2004, IAW-Berechnungen. Als Schlüsselbranchen des Verarbeitenden Gewerbes werden die vier beschäftigungsstärksten Branchen des baden-württembergischen Verarbeitenden Gewerbes, der Maschinenbau, die KfZ-Industrie, die Elektrotechnik und die Metallindustrie bezeichnet.

Der deskriptive Befund zeigt jedoch, dass nur 2 Prozent der baden-württembergischen, aber auch der westdeutschen Betriebe solche Maßnahmen einer gezielten Frauenförderung durchführen. Der Vergleich zwischen den verschiedenen Branchen und Betriebsgrößenklassen macht jedoch deutliche Unterschiede bei der Verbreitung dieser Maßnahme sichtbar. Organisationen ohne Erwerbscharakter und öffentliche Verwaltungen (7 Prozent der Betriebe und Dienststellen) sowie das Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen (6 Prozent) engagieren sich in überdurchschnittlichem Maße bei der bewussten Förderung des weiblichen Nachwuchses, während dagegen im Verarbeitenden Gewerbe derartige Maßnahmen praktisch keine Rolle spielen. Darüber hinaus steigt das betriebliche Engagement erwartungsgemäß mit der Betriebsgröße an. So

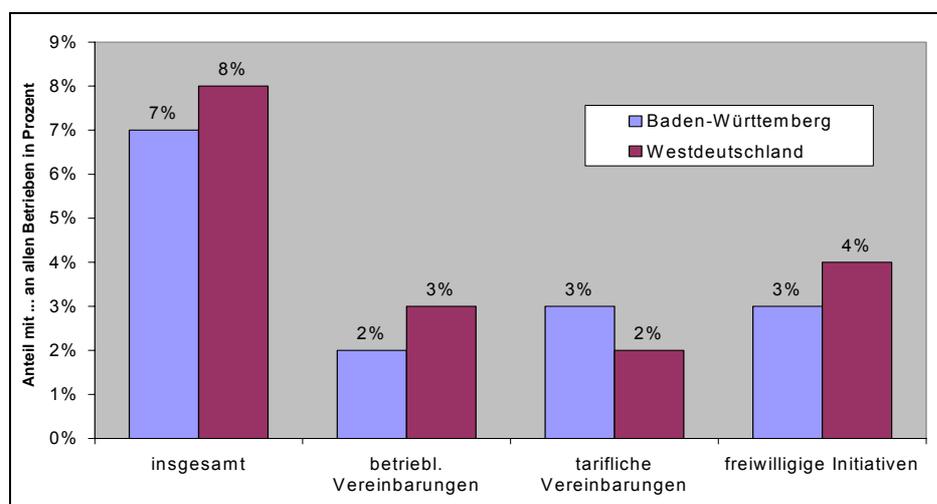
setzt sich etwa jeder siebte Großbetrieb mit 500 und mehr Beschäftigten für die gezielte Frauenförderung ein, wohingegen der Anteil bei kleinen und mittleren Betrieben mit bis zu 100 Beschäftigten nur zwischen 1 und 2 Prozent liegt, was teilweise daran liegen dürfte, dass derartige Maßnahmen gerade für Kleinstbetriebe häufig aufgrund der entstehenden Informations- und Implementierungskosten wenig sinnvoll sind.

## 2.2.2. Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von Männern und Frauen

Neben der gezielten Förderung des weiblichen Nachwuchses können betriebliche bzw. tarifliche Vereinbarungen oder freiwillige Initiativen zur Förderung der Chancengleichheit sowie die Einrichtung einer für Chancengleichheit zuständigen Stelle oder Person die beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen erheblich verbessern. In der Regel haben es Frauen schwieriger als Männer, Führungspositionen zu bekleiden, da sie neben den erhöhten Anforderungen und Erwartungen auf den oberen Hierarchieebenen auch geschlechtsstereotypen Rollenvorstellungen aktiv entgegentreten müssen. In dieser Hinsicht können Vereinbarungen, Initiativen und betrieblichen Einrichtungen zur Förderung der beruflichen Chancen von Frauen eine besondere Bedeutung zukommen, um den Anteil der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

Im Folgenden soll untersucht werden, in welchem Maße baden-württembergische und westdeutsche Betriebe Vereinbarungen oder freiwillige Initiativen zur Förderung der Chancengleichheit getroffen haben und welche Art der Vereinbarung diesem zu Grunde liegt.

**Abbildung 4: Verbreitung von Vereinbarungen und freiwilligen Initiativen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in baden-württembergischen und westdeutschen Betrieben im Jahr 2004 (Mehrfachnennungen möglich), Anteil an allen Betrieben in %**

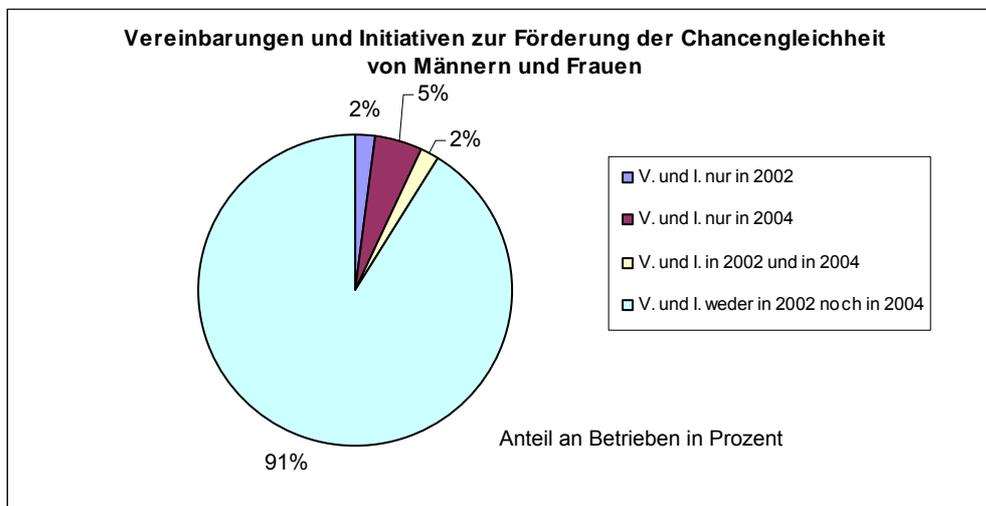


Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2004, IAW-Berechnungen

Die Fragen im IAB-Betriebspanel zielen auf konkrete Vereinbarungen zur Förderung der Chancengleichheit im Betrieb ab. Hochgerechnet gaben nur rund 7 Prozent der baden-württembergischen Betriebe an, im Jahr 2004 über eine betriebliche bzw. tarifliche Vereinbarung oder über freiwillige Initiativen zu verfügen. Das bedeutet aber auch, dass es in 13 von 14 baden-württembergischen Betrieben keine Vereinbarungen zur Förderung der Chancengleichheit gibt. Bei den westdeutschen Betrieben liegt der Anteil der Betriebe mit 8 Prozent etwas höher als in Baden-Württemberg. Die geringe Verbreitung dieser Vereinbarungen und Initiativen wird allerdings sehr stark von den kleineren Betrieben getrieben. Schließt man Kleinbetriebe mit weniger als 10 Beschäftigten aus den Analysen aus, so führt dies ungefähr jeweils zu einer Verdoppelung des Anteils der ergriffenen Vereinbarungen und Initiativen, sowohl in betrieblicher, tariflicher als auch in freiwilliger Hinsicht.

Ein Vergleich der Entwicklung von 2002 bis 2004 zeigt, dass es in diesem Zeitraum nur einen geringen Anstieg bei der Verbreitung von tariflichen Vereinbarungen und freiwilligen Initiativen unter den baden-württembergischen Betrieben gab (von 2 Prozent im Jahre 2002 auf 3 Prozent im Jahre 2004). Der Anteil der Betriebe mit betrieblichen Vereinbarungen blieb über die beiden Jahre hinweg konstant auf einem Niveau von 2 Prozent.<sup>4</sup>

**Abbildung 5: Existenz von Vereinbarungen und freiwilligen Initiativen zur Förderung der Chancengleichheit von Männern und Frauen in baden-württembergischen Betrieben in den Jahren 2002 und 2004 im Vergleich, Anteil an Betrieben in %**



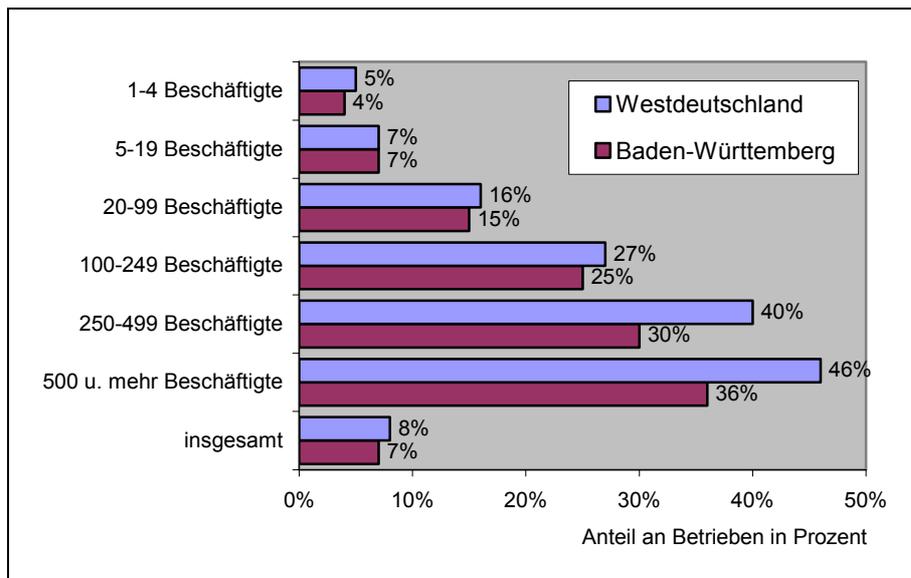
Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2004, IAW-Berechnungen

Die Dynamik, die sich hinter diesen stabilen aggregierten Ergebnissen verbirgt, ist dagegen durchaus bemerkenswert. So verfügten rund 91 Prozent der Betriebe weder im Jahr 2002 noch in 2004 über eine Vereinbarung oder Initiative zur Chancengleichheit. 5 Prozent dieser Betriebe

<sup>4</sup> Eine entsprechende Analyse der Verbreitung von Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit für 2002 gibt Klee (2003).

fürten entsprechende Vereinbarungen in 2004 neu ein, aber immerhin 2 Prozent verzichteten in 2004 auf eine derartige Vereinbarung, obwohl sie in 2002 noch derartige Vereinbarungen besaßen.<sup>5</sup>

**Abbildung 6: Verbreitung von Vereinbarungen und Initiativen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in baden-württembergischen und westdeutschen Betrieben im Jahr 2004, disaggregiert nach Beschäftigtengrößenklassen, Anteil an den Betrieben in %**



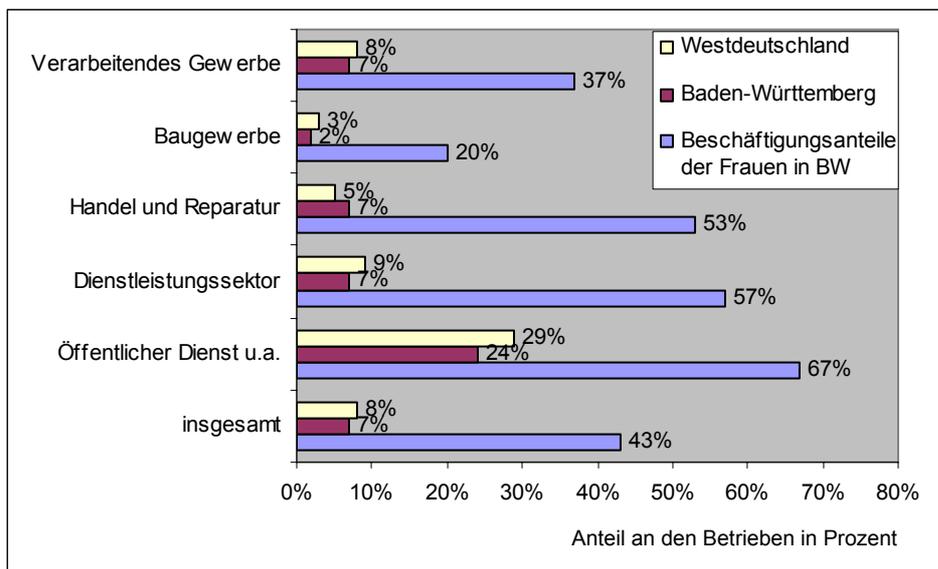
Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2004, IAW-Berechnungen

Abbildung 6 differenziert den Anteil derjenigen Betriebe in Baden-Württemberg und Westdeutschland, die betriebliche bzw. tarifliche Vereinbarungen oder freiwillige Initiativen zur Förderung der Chancengleichheit getroffen haben, nach Betriebsgrößenklassen. Offensichtlich ist, dass die Verbreitung von Vereinbarungen und Initiativen zur Förderung der Chancengleichheit sowohl im Südwesten als auch in Westdeutschland mit der Betriebsgröße erheblich zunimmt. Während in Baden-Württemberg dieser Anteil bei kleinen Betrieben mit bis zu vier Beschäftigten nur 4 Prozent bzw. bei Betrieben mit 5 bis 19 Beschäftigten nur 7 Prozent beträgt, so ist er in größeren Betrieben deutlich höher. In Betrieben im Land mit 250-499 Beschäftigten verfügen 30 Prozent und in Großbetrieben mit 500 und mehr Beschäftigten 36 Prozent der Betriebe über solche Vereinbarungen. Ein Grund für diesen starken Anstieg könnte sein, dass Betriebsräten bei der Initiierung betrieblicher Vereinbarungen eine entscheidende Rolle zukommt und der Anteil der Betriebe mit Betriebsrat mit der Betriebsgrößenklasse zunimmt. Darüber hinaus ist an-

<sup>5</sup> Abweichungen zu den Strukturergebnissen im Vergleich der Querschnitte 2002 und 2004 liegen an der Beschränkung auf die Betriebe, die in beiden Wellen vorhanden sind. Entsprechende Längsschnittgewichte, mit denen eine Korrektur der Panelselektion vorgenommen werden könnte, liegen für diesen Zeitraum leider nicht vor. Die geringe Verbreitung derartiger Maßnahmen wirft die Frage auf, warum sich nur so ein geringer Teil der baden-württembergischen Betriebe mit Vereinbarungen und Initiativen bei der Förderung der Chancengleichheit beteiligt, obwohl die Studie der Prognos AG im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend eine Rendite von 25 Prozent prognostiziert hat.

zunehmen, dass in Kleinbetrieben informelle Absprachen leichter möglich sind und so formalisierte Abkommen seltener getroffen werden als es in Großbetrieben der Fall ist. Auffällig ist jedoch, dass mit der Betriebsgröße nicht nur die Verbreitung solcher Vereinbarungen und Initiativen steigt, sondern auch der Unterschied zwischen Westdeutschland und Baden-Württemberg. Im Vergleich zu Baden-Württemberg ergreifen westdeutsche Betriebe mehr Vereinbarungen und Initiativen, und zwar unabhängig von der Betriebsgrößenklasse. Diese Diskrepanz könnte unter anderem in den unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen, Unterschieden bei der Mentalität der Bürger oder auch im Familienbild begründet sein. Die Ursachen sind jedoch letztlich anhand der Daten nicht überprüfbar.

**Abbildung 7: Verbreitung von Vereinbarungen und freiwilligen Initiativen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in baden-württembergischen und westdeutschen Betrieben im Jahr 2004, disaggregiert nach Branchenzugehörigkeit, Anteil an den Betrieben in %**



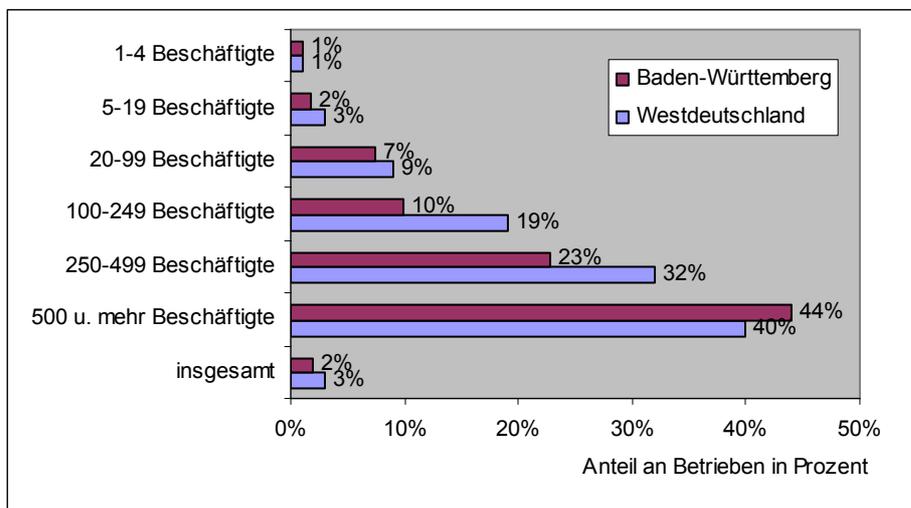
Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2004, IAW-Berechnungen

Im Branchenvergleich wird sichtbar, dass überdurchschnittlich viele Betriebe im öffentlichen Bereich Vereinbarungen und Initiativen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern geschlossen haben. In Westdeutschland sind es mit 29 Prozent fast ein Drittel, in Baden-Württemberg sind es knapp ein Viertel der Betriebe/ Dienststellen. Der Grund für diese hohe Beteiligung könnte darin liegen, dass Aktivitäten zur Gleichstellung von Frauen und Männern seit Mitte der 80er Jahre über Richtlinien oder Gesetze im öffentlichen Sektor fest verankert sind (vgl. Lindecke, 2005). Dagegen ist der Anteil der Betriebe mit solchen Vereinbarungen im Dienstleistungssektor, im Verarbeitenden Gewerbe und im Bereich Handel und Reparatur deutlich geringer. Das Baugewerbe beteiligt sich am wenigsten an solchen Vereinbarungen mit nur 2 Prozent der baden-württembergischen und 3 Prozent der westdeutschen Betriebe. Auch bei branchenspezifischer Disaggregation fällt auf, dass der Anteil westdeutscher Betriebe, die über

Vereinbarungen oder Initiativen zur Förderung der Chancengleichheit verfügen, über sämtliche Branchen hinweg höher ausfällt als in Baden-Württemberg.

Ergänzend zu den existierenden Vereinbarungen und Initiativen zur Chancengleichheit erlaubt das IAB-Betriebspanel für das Jahr 2002 auch Aussagen darüber, in welchem Maße die in Baden-Württemberg und Westdeutschland ansässigen Betriebe eine für Chancengleichheit zuständige Stelle oder Person (z.B. Personalabteilung, Vorgesetzte/r, Betriebsrat, Geschäftsführung, Chancengleichheitsbeauftragte/r) eingerichtet haben.

**Abbildung 8: Existenz einer für Chancengleichheit zuständigen Stelle oder Person in baden-württembergischen und westdeutschen Betrieben im Jahr 2002, disaggregiert nach Beschäftigtengrößenklassen, Anteil an den Betrieben in %**



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2004, IAW-Berechnungen

Abbildung 8 zeigt, dass im Jahr 2002 nur 2 Prozent der baden-württembergischen und 3 Prozent der westdeutschen Betriebe über eine für Chancengleichheit zuständige Stelle oder Person verfügten.<sup>6</sup> Der Vergleich zwischen verschiedenen Beschäftigtengrößenklassen deutet darauf hin, dass die Einrichtung einer solchen Stelle erst ab einer bestimmten Betriebsgröße relevant ist. Wegen der niedrigen Zahl an Beschäftigten ist zu vermuten, dass diese Einrichtung für kleinere Betriebe nicht erforderlich ist, während sie in größeren Betrieben eine wichtige Funktion erfüllen kann. So haben 44 Prozent der baden-württembergischen Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten eine für Chancengleichheit zuständige Stelle oder Person fest in ihrer Betriebsstruktur integriert.

<sup>6</sup> In der Welle 2004 des IAB-Betriebspanels wurde nicht explizit nach einer für Chancengleichheit zuständigen Stelle oder Person gefragt. Daher wurden die Daten aus dem Jahre 2002 verwendet.

### 2.3. Allgemeine betriebliche Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

In Abschnitt 2.2 wurden mit der Förderung des weiblichen Nachwuchses sowie dem Thema Chancengleichheit betriebliche Maßnahmen betrachtet, die sich relativ direkt einer Förderung der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen widmen. Abschnitt 2.3 ergänzt die Betrachtung betrieblicher Maßnahmen um solche Maßnahmen, die sich stärker auf die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf fokussieren und damit (im Zusammenhang dieser Studie) für alle Frauen, nicht nur für Frauen in Führungspositionen, wichtig sein können.<sup>7</sup> Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie können aber auch für Führungskräfte von herausragender Bedeutung sein, da sie ihnen helfen können, die familiären und beruflichen Verantwortlichkeiten in Einklang zu bringen.

In den Wellen 2002 und 2004 des IAB-Betriebspanels wurden die Betriebe nach der Existenz betrieblicher Kinderbetreuungsangebote, Angeboten an Beschäftigte während der Elternzeit, einer möglichen besonderen Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse von Eltern bei der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung sowie betrieblichen Beratungs- und Informationsangeboten gefragt.<sup>8</sup> Die Ergebnisse zeigen, dass eine betriebliche Unterstützung der Familien bei der Kinderbetreuung, zum Beispiel durch das Angebot von Betriebskindergärten, Betriebskinderkrippen, Betriebskindertagesstätten, Hausaufgabenbetreuung im Betrieb oder durch andere finanzielle Hilfen, bislang mit 1 Prozent nur von einem Bruchteil der baden-württembergischen und westdeutschen Betriebe geleistet wird. Ein wenig mehr Engagement zeigen die Betriebe hinsichtlich Angeboten an Beschäftigte, die wegen der Elternzeit freigestellt sind, um den Kontakt zum Betrieb bzw. zum Beruf zu halten, wobei 3 Prozent der baden-württembergischen und 5 Prozent der westdeutschen Betriebe auch hier die deutliche Minderheit der Betriebe darstellen. Immerhin 8 Prozent der Betriebe im Südwesten und 11 Prozent in Westdeutschland geben an, dass sie eine besondere Rücksicht auf die Bedürfnisse der Eltern bei der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung nehmen und damit Eltern, insbesondere Müttern, Flexibilitätsspielräume einräumen. Betriebliche Beratungs- und Informationsangebote über frauen- und familienfreundliche Maßnahmen nehmen hingegen mit 2 Prozent aller Betriebe im Land und in Westdeutschland einen geringeren Stellenwert unter den befragten Betrieben ein.

---

<sup>7</sup> Selbstverständlich wenden sich Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf grundsätzlich in gleichem Maße auch an Männer. Im Zusammenhang dieser Studie, die sich mit Frauen in Führungspositionen beschäftigt, wird jedoch im Text nur von Frauen gesprochen. Zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ hat das IAW in Zusammenarbeit mit dem Institut für Medienforschung und Urbanistik (IMU) und der Landesstiftung Baden-Württemberg vor Kurzem auch einen Leitfaden erstellt, der sich an Praktikerinnen und Praktiker aus Unternehmen und Kommunen richtet und Empfehlungen für die konkrete Umsetzung betrieblicher Maßnahmen gibt (vgl. Caspar et al., 2005a). Zu diesem Thema vgl. auch Caspar et al. (2005b) sowie Kirchmann und Stieler (2005).

<sup>8</sup> In der Welle 2004 des IAB-Betriebspanels wurde nicht explizit nach einer besonderen Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der Eltern bei der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung sowie nach Beratungs- und Informationsangeboten gefragt. Aufgrund dessen stammen die Daten auch hier wieder aus dem Jahre 2002.

**Tabelle 2: Verbreitung von betrieblichen Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf nach Branchenzugehörigkeit und Betriebsgröße**

	Betriebliche Kinderbetreuungsangebote u.ä. in 2004	Betriebliche Kontaktangebote während der Elternzeit in 2004	Flexible Arbeitszeit und Arbeitsplatzgestaltung in 2002	Beratungs- und Informationsangebote in 2002
Baden-Württemberg	1%	3%	8%	2%
Westdeutschland	1%	5%	11%	2%
Verarbeitendes Gewerbe	0%	3%	9%	1%
Schlüsselbranchen <sup>1)</sup>	0%	5%	7%	1%
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	0%	3%	10%	1%
Baugewerbe	0%	0%	2%	0%
Handel und Reparatur	0%	1%	4%	1%
Dienstleistungen	2%	4%	10%	2%
Unternehmensnahe Dienstleistungen	2%	2%	11%	2%
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	2%	7%	10%	1%
Sonstige Dienstleistungen	3%	4%	9%	1%
Öffentlicher Dienst u.a.	6%	8%	23%	13%
1 - 4 Beschäftigte	0%	1%	3%	1%
5 - 19 Beschäftigte	2%	2%	8%	1%
20 - 99 Beschäftigte	1%	8%	23%	5%
100 - 249 Beschäftigte	2%	20%	35%	8%
250 - 499 Beschäftigte	14%	29%	53%	25%
≥ 500 Beschäftigte	9%	46%	67%	34%

Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2004, IAW-Berechnungen

<sup>1)</sup> Als Schlüsselbranchen des Verarbeitenden Gewerbes werden die vier beschäftigungsstärksten Branchen des baden-württembergischen Verarbeitenden Gewerbes, der Maschinenbau, die KfZ-Industrie, die Elektrotechnik und die Metallindustrie bezeichnet.

Der Vergleich zwischen verschiedenen Beschäftigtenengrößenklassen macht deutlich, dass der Anteil der Betriebe mit Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf eindeutig mit der Betriebsgröße steigt. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als größere Betriebe in der Regel über mehr finanzielle Ressourcen und Möglichkeiten verfügen und so die Investitionskosten, die mit der Umsetzung solcher Maßnahmen (z.B. mit der Einrichtung eines Betriebskindergartens) verbunden sind, leichter aufbringen können. Des Weiteren ist ein eigener Betriebskindergarten auch erst dann sinnvoll, wenn damit zu rechnen ist, dass ein erheblicher Anteil der Beschäftigten diesen auch nutzen wird. Bei Kleinst- und Kleinbetrieben fehlt es hier schon an der notwendigen Mitarbeiterzahl.

Im Branchenvergleich wird deutlich, dass Betriebe im öffentlichen Dienst nicht nur die meisten Vereinbarungen zur Verbesserung der beruflichen Chancen von Frauen getroffen haben (vgl. Abbildung 7), sondern sich auch durch überdurchschnittlich viele Maßnahmen zur Förderung der Familienfreundlichkeit und Chancengleichheit auszeichnen. Dahingegen werden nur vereinzelt solche Maßnahmen im Baugewerbe und im Bereich Handel und Reparatur ergriffen.

Insgesamt haben die Auswertungen in diesem Kapitel 2 aufgezeigt, dass fast sämtliche Maßnahmen in Baden-Württemberg sowohl insgesamt als auch über Größenklassen und Branchen hinweg etwas seltener verbreitet sind als in Westdeutschland. Dies bestätigt auch eine aggregierte Betrachtung aller im IAB-Betriebspanel 2004 abgefragten Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit, auf die jedoch an dieser Stelle im Detail verzichtet wird. Die Ergebnisse sind jedoch im Anhang 2 wiedergegeben.

### **3. Ursachen für die geringe Verbreitung von Frauen in Führungspositionen**

Ursachen für die geringe Verbreitung von Frauen in Führungspositionen lassen sich sowohl auf individueller als auch auf betrieblicher Ebene festmachen. Da persönliche Einflussfaktoren (z.B. individuelle Qualifikationen, Motivation des Arbeitnehmers, in eine Führungsrolle aufzusteigen) im Rahmen dieser Studie nicht ermittelt werden können, konzentriert sich dieser Beitrag auf betriebliche Determinanten.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Betriebe ihre Entscheidung über die Besetzung von Führungspositionen auf der Grundlage ökonomischer Kosten-Nutzen-Überlegungen treffen. Gleichzeitig ist jedoch nicht auszuschließen, dass auch Vorurteile und Befindlichkeiten das betriebliche Entscheidungsverhalten prägen, vor allem, wenn die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen bislang in einem Betrieb eher die Ausnahme ist.

Für die Führungsaufgaben im Betrieb benötigen die Unternehmen qualifizierte Arbeitskräfte, die ihnen ständig zur Verfügung stehen und nicht vorübergehend ausfallen. Aufgrund dessen ist die uneingeschränkte Verfügbarkeit der Arbeitskraft eine wichtige Entscheidungsvariable im betrieblichen Kalkül, wenn es um die Rekrutierung und Beförderung von Führungskräften geht. Da das Fluktuations- und Ausfallrisiko bei weiblichen Führungskräften wegen Schwangerschaft und Kindererziehung in der Regel größer ist als bei ihren männlichen Kollegen, besteht aus ökonomischer Sicht ein Anreiz für die Unternehmen, bevorzugt männliche Führungskräfte zu rekrutieren. Obwohl heutzutage auch vermehrt Väter die Elternzeit in Anspruch nehmen<sup>9</sup>, sind es deutlich mehr Frauen, die zwecks Familiengründung ihre Berufstätigkeit unterbrechen.<sup>10</sup> Für die

---

<sup>9</sup> Gemäß einer Untersuchung des BMFSFJ liegt die Väterbeteiligung in den ersten zwei Lebensjahren in Elternzeit bei 4,9 Prozent, gegenüber einem geschätzten Anteil von 1,5 Prozent vor der Neuregelung der Elternzeit vom 01.01.2001 (vgl. BMFSFJ, 2004 – [http://www.bundestag.de/bic/hib/2004/2004\\_176/11.html](http://www.bundestag.de/bic/hib/2004/2004_176/11.html)).

<sup>10</sup> Die Ergebnisse des Mikrozensus 2004 zeigen, dass die Familiengründung in Deutschland insbesondere das Erwerbsverhalten der Frauen beeinflusst. Frauen mit ledigen Kindern im Haushalt schränken ihre Berufstätigkeit bis zum Alter von 40 Jahren merklich ein. So waren bspw. 83 Prozent der 28-jährigen Frauen ohne Kinder, dagegen nur 38 Prozent der gleichaltrigen Mütter „aktiv“ (nicht vorübergehend beurlaubt) erwerbstätig (vgl. Leben und Arbeiten in Deutschland: Ergebnisse des Mikrozensus 2004, Statistisches Bundesamt 2005).

meisten Frauen, die aufgrund von Elternzeit eine bestimmte Zeit aus dem Berufsleben ausscheiden und den beruflichen Wiedereinstieg häufig nur mit einem Teilzeitjob realisieren können, gestaltet sich der Weg in die Führungsetagen recht schwierig. Für die Unternehmen bedeutet die Erwerbsunterbrechung einen Verlust von (betriebsspezifischem) Humankapital, der insbesondere bei hoch qualifizierten Tätigkeiten mit hohen Kosten verbunden sein kann.

Dieses mögliche Problem von Erwerbsunterbrechung könnte sich für die Unternehmen durch den drohenden Fachkräftemangel und das rückläufige Arbeitskräfteangebot infolge des demographischen Wandels noch verstärken. Betriebliche Maßnahmen und Vereinbarungen mit dem Ziel einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf können helfen, um aus betrieblicher Sicht das Risiko der Erwerbsunterbrechung abzumildern und die Beschäftigungschancen von Frauen – auch, aber nicht nur in Führungspositionen – zu verbessern. Insofern sind diese Maßnahmen aus Sicht der Unternehmen, wenn sie praktiziert werden, durchaus eigennütziger Natur. Sie wollen mit solchen Angeboten qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und langfristig an das Unternehmen binden, sowie durch geringere Fluktuation und niedrigeren Krankenstand Kosten sparen. Darüber hinaus erhoffen sie sich eine steigende Arbeitsmotivation seitens ihrer Mitarbeiter, die sich positiv auf die Produktivität und das Unternehmensimage auswirkt.

Maßnahmen der gezielten Förderung des weiblichen Nachwuchses können ebenso wie Vereinbarungen oder Initiativen zur Chancengleichheit insofern für die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen wichtig sein, als diese eine Signalwirkung haben, die den möglichen Vorurteilen gegenüber Frauen als Führungskräften bewusst entgegen tritt.

In Kapitel 3 werden die Daten des IAB-Betriebspanels verwendet, um die Relevanz unterschiedlicher Hypothesen über die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen für Baden-Württemberg empirisch zu beleuchten. Im Weiteren werden zunächst in Abschnitt 3.1. die für die folgenden Auswertungen verwendete Datengrundlage sowie der Modellrahmen erläutert. In Abschnitt 3.2. werden die möglichen Einflussfaktoren, die eine stärkere Verbreitung von Frauen in Führungspositionen begünstigen oder hemmen sollen, kurz erläutert, und deren Operationalisierung mit dem IAB-Betriebspanel beschrieben. In Abschnitt 3.3. werden dann die Ergebnisse von multivariaten Probit- und Tobit-Schätzungen präsentiert, bei denen die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen mit Hilfe der in 3.2. entwickelten Variablen erklärt wird.

### 3.1. Modell und Schätzverfahren

Ziel der folgenden Analysen ist es, die Bedeutung möglicher Einflussfaktoren für die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen empirisch zu beleuchten. Als Führungsebenen werden dabei die erste und – falls vorhanden – die zweite Führungsebene eines Betriebes in die Analysen einbezogen, wobei alternativ sämtliche Modelle auch nur für die erste Führungsebene geschätzt werden.

Mit Blick auf die in den Modellen zu erklärende abhängige Variable werden zwei Varianten verwendet und die Stabilität der inhaltlichen Ergebnisse dabei überprüft: In einer **Modellvariante 1** wird für die abhängige Variable ausschließlich die Information genutzt, ob in einem Betrieb Frauen in Führungspositionen vertreten sind oder nicht. Die abhängige Variable nimmt somit für einen Betrieb den Wert Null an, wenn er im Jahr 2004 keine Frau in Führungsposition hatte und den Wert Eins, wenn mindestens eine Frau eine Vorgesetztenfunktion im Betrieb eingenommen hat. Da es sich bei der zu erklärenden Variable somit um eine diskrete, binäre Variable handelt, wird diese Modellvariante mit Hilfe eines **Probit-Modells** abgebildet. Dabei wird die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betrieb Frauen in Führungspositionen hat, als Wert der Verteilungsfunktion einer Standardnormalverteilung einer Linearkombination möglicher Einflussfaktoren modelliert, wodurch die angestrebte Normierung auf das Intervall  $[0,1]$  gelingt.

Die Schätzung eines Probit-Modells verschenkt jedoch die Information, in welchem Maße Frauen in Führungspositionen vertreten sind. Die Befragungsdaten des IAB-Betriebspanels erlauben es, für jeden Betrieb den Frauenanteil unter den Führungskräften auf der ersten und/ oder zweiten Führungsebene zu ermitteln. Diese zusätzliche Information über das betriebliche Ausmaß der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen kann im Rahmen von **Tobit-Modellen** als der **2. Modellvariante** zusätzlich genutzt werden. Berücksichtigt werden muss dabei, dass ein erheblicher Anteil der Betriebe keine Frauen in Führungspositionen aufweist oder– gerade in Kleinstbetrieben mit nur einer Führungskraft – sämtliche Führungskräfte weiblich sind. Die abhängige Variable nimmt somit die Werte Null und Eins besonders häufig an, der Wertebereich der abhängigen Variablen ist auf das Intervall  $[0,1]$  beschränkt. Dies muss bei der Schätzung des Tobit-Modells geeignet berücksichtigt werden. Sowohl die Schätzung der Probit- als auch der Tobit-Modelle erfolgt mit Hilfe der Maximum-Likelihood-Methode (für Details vgl. Greene (2002) oder Ronning (1991)).<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Um die Ergebnisse gegen das Vorliegen von Heteroskedastizität abzusichern, werden die Standardfehler im Probit-Modell robust nach dem Verfahren von Huber und White berechnet. Im Tobit-Modell dagegen werden die Standardfehler robust mit Hilfe der Bootstrap-Methode geschätzt.

Der Vektor möglicher Einflussgrößen, der für die Erklärung der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen herangezogen werden soll, ist für die Probit- und die Tobit-Modelle identisch. Abschnitt 3.2. gibt einen knappen Überblick über die möglichen Einflussfaktoren und erläutert die konkrete Operationalisierung mit dem IAB-Betriebspanel, bevor in Abschnitt 3.3. dann die Ergebnisse der Probit- und Tobit-Schätzungen dargestellt und interpretiert werden.

### **3.2. Determinanten für die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen**

Der Vorgehensweise bei der deskriptiven Beschreibung betrieblicher Maßnahmen zur Förderung der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen in Kapitel 2 folgend, werden die betrieblichen Maßnahmen unterschieden in:

- Maßnahmen, die das Ziel einer Förderung des weiblichen Nachwuchses und der Chancengleichheit verfolgen und somit einen vergleichsweise direkten Einfluss gerade auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen haben können (vgl. Abschnitt 3.2.1).
- Maßnahmen, die insbesondere einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf dienen und somit allen Eltern, nicht nur, aber ggfs. auch Frauen in Führungspositionen, zugute kommen können (vgl. Abschnitt 3.2.2).

Darüber hinaus wird ein möglicher Einfluss der Tarifbindung oder der Existenz eines Betriebsrates auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen überprüft (vgl. Abschnitt 3.2.3) sowie diverse Kontrollvariablen, wie z.B. die Betriebsgröße, das Betriebsalter, der betriebliche Frauenanteil oder Branchendummyvariablen in die Analysen einbezogen (vgl. Abschnitt 3.2.4).

#### **3.2.1. Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen**

Der deskriptive Befund in Abschnitt 2 hat gezeigt, dass es bislang nur wenige weibliche Führungskräfte auf den oberen Managementebenen in den deutschen Unternehmen gibt (vgl. Abbildung 1). Zwei Prozent der baden-württembergischen Betriebe ergreifen jedoch Maßnahmen einer gezielten Förderung des weiblichen Nachwuchses, auch um den Frauenanteil im Topmanagement zu erhöhen. Managementseminare und Frauenförderprogramme können qualifizierten weiblichen Führungskräften den Aufstieg in das Topmanagement erleichtern und sollen Frauen gezielt auf die Anforderungen in den oberen Führungsetagen schulen. Eine erklärende Variable überprüft daher in den folgenden Schätzungen, ob ein Betrieb, der im Jahr 2002 bereits *gezielte Maßnahmen der betrieblichen Förderung des weiblichen Nachwuchses* durchgeführt

hatte, unter sonst gleichen Bedingungen über einen höheren Frauenanteil in den oberen Führungsebenen verfügt.

Eine zweite Variable bildet in diesem Themenzusammenhang ab, ob sich ein Betrieb bewusst dem Thema Chancengleichheit widmet oder nicht. Eine Dummy-Variable „*Chancengleichheit*“ nimmt den Wert 1 an, wenn ein Betrieb im Jahre 2002 über betriebliche bzw. tarifliche Vereinbarungen oder freiwillige Initiativen zur Förderung der Chancengleichheit von Männern und Frauen verfügt. Darüber hinaus werden auch solche Betriebe als hinsichtlich der Chancengleichheit aktiv eingestuft, die angeben, bereits im Jahr 2002 eine für Chancengleichheit zuständige Stelle oder Person (z.B. Personalabteilung, Geschäftsführung, Chancengleichheitsbeauftragte/r) besessen zu haben.

### **3.2.2. Maßnahmen zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, wie bspw. die Flexibilisierung der Arbeitszeit, richten sich zunächst grundsätzlich an Eltern und weiterhin insbesondere an Frauen in sämtlichen Tätigkeitsbereichen eines Unternehmens, können aber auch und gerade für Führungskräfte von besonderer Relevanz sein.

In der Literatur wird häufig darauf hingewiesen, dass *flexible Arbeitszeitmodelle* ein zentrales Element für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sein können (vgl. Hülskamp, 2005; Engelbrech, 2004). Die Möglichkeit einer flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung kann nicht nur den unternehmerischen Gestaltungsspielraum vergrößern, sondern gibt Führungskräften zeitliche Spielräume, um ihren familiären und beruflichen Pflichten besser nachzukommen. In den Wellen 2002 und 2004 des IAB-Betriebspanels existieren verschiedene Fragen, die direkt oder indirekt über das Ausmaß der betrieblichen Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilisierung informieren.

Arbeitszeitkonten (d.h. Regelungen von der Gleitzeit bis hin zu Jahresarbeitszeitvereinbarungen) ermöglichen den Beschäftigten, ihre Arbeitszeit entlang der Zeitachse variabel einzuteilen. Bei Gleitzeitkonten werden nur kurze Abweichungen von der Regelarbeitszeit erlaubt, wohingegen sich die Ausgleichszeiträume bei Langzeitkonten über das gesamte Erwerbsleben erstrecken können. Langzeitkonten bieten die Möglichkeit, größere Zeitguthaben anzusparen und für Weiterbildung oder für längere Freistellungszeiten einzusetzen (Seifert, 2005). In den weiteren Schätzungen wird als erklärende Variable zunächst eine Dummy-Variable berücksichtigt, die den Wert 1 annimmt, wenn ein Betrieb im Jahr der Befragung über *Arbeitszeitkonten* verfügt.

Alternativ oder ergänzend wird zur Abbildung der Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung zusätzlich eine Variable aus der Welle 2002 eingebaut, die misst, ob Betriebe *Rücksicht auf die Bedürfnisse von Eltern bei der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung* nehmen.

Neben der Existenz von Arbeitszeitkonten und einer flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung bietet die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung Frauen erhebliche Flexibilitätspotentiale. Teilzeitbeschäftigt sind alle Arbeitnehmer/innen, die eine kürzere regelmäßige Wochenarbeitszeit haben als ihre vollzeitbeschäftigten Kollegen. Teilzeit ist allerdings nicht mit allen Berufen vereinbar und in höheren Ebenen der Betriebe und Organisationen eher selten zu finden. Gründe sind finanzielle Einbußen, geringere Aufstiegschancen und weniger Weiterbildungsmöglichkeiten (vgl. OECD, 2004). Eine kürzliche Studie der OECD hat ergeben, dass Länder mit einem höheren weiblichen Teilzeitanteil ceteris paribus auch eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen aufweisen (vgl. OECD, 2004). In den Modellschätzungen wird daher als Kontrollvariable auch eine Einflussgröße berücksichtigt, welche die relative Bedeutung von *Teilzeit* in einem Betrieb anhand der betrieblichen Teilzeitquote der Beschäftigten misst, wobei der Effekt auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen aus theoretischer Sicht offen ist.

Neben einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung können weitere betriebliche Maßnahmen hilfreich sein, damit Frauen Beruf und Familie besser in Einklang bringen können und ihnen der Aufstieg in das Topmanagement erleichtert wird: Gezielte *Reintegrationsmaßnahmen* nach der Babypause können entscheidend dafür sein, dass hoch qualifizierte, beruflich engagierte Frauen schnell wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Das Unternehmen hat dabei verschiedene Möglichkeiten, die Rückkehrquote der Frauen zu erhöhen: Ein Job mit reduzierter Stundenzahl bzw. die Möglichkeit eines Wechsels von Vollzeit auf Teilzeit helfen der Mutter, im Beruf zu bleiben und gleichzeitig ihren familiären Pflichten nachzukommen. Dies dürfte jedoch in Führungspositionen weitgehend irrelevant sein. Frauen, die an Weiterbildungs- und Fortbildungsseminaren nach der Babypause teilnehmen können, fällt es unter Umständen leichter, wieder auf dem Niveau einzusteigen, auf dem sie vorübergehend ausgeschieden sind. In diesem Zusammenhang kann es wichtig sein, dass Unternehmen und Beschäftigte den Kontakt zum Betrieb während der Zeit des Mutterschutzes und der Elternzeit aufrechterhalten. Darüber hinaus sind Betreuungsmöglichkeiten für Kinder eine mögliche Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Eine Fülle von betrieblichen Maßnahmen, mit denen Betriebe die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Chancen für eine Reintegration nach der Babypause zu unterstützen versuchen, kann anhand des IAB-Betriebspanels recht gut abgebildet werden. So existieren im IAB Betriebspanel in den Wellen 2002 und 2004 verschiedene Fragen, die direkt über diese betrieblichen Maßnahmen informieren und für die multivariaten Analysen zu einer Dummy-Variablen

verdichtet werden. Um die zeitliche Verzögerung der Wirkung dieser Maßnahmen zu berücksichtigen, werden für die Modelle nur die Angaben aus dem IAB Betriebspanel 2002 verwendet. Im Weiteren fördert ein Betrieb die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, d.h. die entsprechende Dummy-Variable nimmt den Wert 1 an, wenn er im Jahr 2002 betriebliche Kinderbetreuungsmöglichkeiten, wie z.B. Betriebskindergärten, Betriebskinderkrippen, Betriebskindertagesstätten oder Hausaufgabenbetreuung im Betrieb, angeboten hat, Kinderbetreuung sponsert, Elterninitiativen unterstützt oder andere Formen der Hilfe bei der Kinderbetreuung anbietet. Darüber hinaus werden auch solche Betriebe als Betriebe mit Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf interpretiert, die Angebote an Beschäftigte machen, die wegen Elternzeit freigestellt sind, um den Kontakt zum Betrieb bzw. zum Beruf aufrecht zu erhalten.

Schließlich können betriebliche *Informations- und Beratungsangebote* insofern von Bedeutung sein, als sie die Beschäftigten über die betrieblichen Maßnahmen und Vereinbarungen informieren und sie bei der individuellen Nutzung beraten. Gleichzeitig ist fraglich, ob und in welchem Maße diese Beratungs- und Informationsangebote letztlich für die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen wirklich relevant sind. Um empirisch zu testen, ob und in welchem Maße ein möglicher Einfluss der Existenz betrieblicher Betreuungs- und Informationsangebote nachgewiesen werden kann, wird eine entsprechende Dummy-Variable aus dem Jahr 2002 in die Modelle eingebaut.

Da der deskriptive Befund bezüglich einer Verbreitung von derartigen Maßnahmen in Kapitel 2 gezeigt hat, dass derartige Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit eher bei größeren als bei kleineren Unternehmen zu finden sind, werden im Weiteren sämtliche Regressionen nicht nur für alle Betriebe, sondern alternativ auch jeweils nur für Betriebe mit 20 oder mehr bzw. 100 oder mehr Beschäftigten geschätzt. Ergänzend muss jeweils für die Betriebsgröße kontrolliert werden.

### **3.2.3. Industrielle Beziehungen**

Mit Blick auf den Arbeitsmarkt werden in verschiedener Hinsicht auch die möglichen Vor- und Nachteile des deutschen Tarifvertrags- und Arbeitsrechts diskutiert. Um zu kontrollieren, ob zwischen Betrieben mit Tarifbindung und ohne Tarifbindung bzw. zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat Unterschiede in der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen bestehen, werden zwei entsprechende Dummy-Variablen ergänzend berücksichtigt. Sollte die *Gültigkeit eines Tarifvertrages* oder die Existenz *eines Betriebsrates* oder *einer ähnlichen Mitarbeitervertretung* im Jahre 2004 die Betriebe dazu verpflichten, mehr Frauen in Führungspositionen zu befördern,

so wäre zu erwarten, dass diese Betriebe ein höheres Engagement bei der Förderung von Frauen in Führungspositionen zeigen.<sup>12</sup>

### 3.2.4. Betriebsspezifische Kontrollvariablen und Brancheneinflüsse

Einige wichtige Kontrollvariablen runden das Set der erklärenden Variablen ab. Da zu erwarten ist, dass in diesem thematischen Zusammenhang die Größe der Betriebe eine ganz entscheidende Rolle spielt, werden die Schätzungen nicht nur getrennt für Betriebe unterschiedlicher Größe durchgeführt, sondern es wird jeweils auch die *Betriebsgröße*, gemessen als logarithmierte Anzahl der Beschäftigten zum 30.06.2004, berücksichtigt. Darüber hinaus wird das *Alter* der Betriebe in 2004 durch eine Dummy-Variable (Gründung vor oder nach 1990) abgebildet. Die Vermutung liegt nahe, dass sich jüngere und folglich auch modernere Betriebe mehr für die beruflichen Chancen von Frauen und einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie einsetzen und somit auch mehr Frauen in Führungspositionen haben sollten als es bei älteren Betrieben der Fall ist. Die deskriptiven Auswertungen haben angedeutet, dass auch zwischen den Branchen teilweise erhebliche Unterschiede in der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen bestehen (vgl. Abbildung 3). Aus diesem Grund wird auch ein Satz von *Branchendummies* berücksichtigt. Im Detail werden die beschäftigungsstarken Schlüsselbranchen des Verarbeitenden Gewerbes, das Sonstige Verarbeitende Gewerbe, das Baugewerbe, Handel und Reparatur, Unternehmensnahe Dienstleistungen, das Gesundheits-, Veterinär-, und Sozialwesen, Sonstige Dienstleistungen sowie Organisationen ohne Erwerbscharakter/ Öffentliche Verwaltungen unterschieden. Die Referenzkategorie bilden die Schlüsselbranchen des Verarbeitenden Gewerbes.

Diverse Studien deuten an, dass ein überdurchschnittlicher Frauenanteil im Betrieb mit überdurchschnittlichen Aktivitäten bei Vereinbarungen und Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf einhergeht (vgl. etwa Goodstein, 1994; Milliken et al., 1998). Darüber hinaus konnten einige Studien belegen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Anteil der Frauen auf den unteren Managementebenen und der Existenz von Frauen in Führungspositionen besteht (vgl. etwa Goodman et al., 2003). Dies ist nicht zuletzt einfach dadurch erklärbar, dass bei einem größeren Pool möglicher weiblicher Führungskräfte auch die Wahrscheinlichkeit steigt, dass eine Frau eine Vorgesetztenfunktion einnimmt. Insofern müsste man erwarten, dass gerade Betriebe mit einem hohen Frauenanteil besonders viele Frauen in Führungspositionen haben. Aus diesem Grund wird der *Anteil der Frau-*

---

<sup>12</sup> Dabei ist jedoch auch ein Größeneffekt zu beachten, da vor allem in großen Betrieben ein Tarifvertrag gültig ist und Betriebsräte eingerichtet sind.

*en an den Beschäftigten* als Kontrollvariable für die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen berücksichtigt. Gleichzeitig ist aus methodischer Sicht zu berücksichtigen, dass der Frauenanteil auch sehr stark mit den angesprochenen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf korrelieren kann und daher das Problem der Multikollinearität besteht.<sup>13</sup> Alternative Schätzungen zeigen jedoch, dass die Ergebnisse auch ohne Einbeziehung des Frauenanteils stabil bleiben.

Mit Blick auf die erhöhten Qualifikationsanforderungen auf den oberen Hierarchieebenen kann vermutet werden, dass ein besonders hoher Anteil an qualifizierten Frauen im Unternehmen auch einen positiven Einfluss auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen hat. Der *Anteil der qualifizierten Frauen im Unternehmen* wurde ermittelt durch den Anteil der Hochschul- und Fachhochschulabsolventinnen an den in einem Betrieb beschäftigten Frauen.

Tabelle 3 fasst sämtliche mögliche Einflussfaktoren der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen und deren Operationalisierung noch einmal im Überblick zusammen.

---

<sup>13</sup> Studien haben gezeigt, dass der Anteil weiblicher Beschäftigter im Betrieb positiv korreliert mit dem betrieblichen Engagement in frauen- und familienfreundlichen Maßnahmen, wie bspw. der Förderung von Chancengleichheit, betrieblicher Kinderbetreuung sowie der Einrichtung von flexiblen Arbeitszeitmodellen (vgl. Fernie und Gray, 2002).

**Tabelle 3: Operationalisierung relevanter Einflussgrößen der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen anhand des IAB-Betriebspanels, Wellen 2002 und 2004**

Einflussgröße	Operationalisierung
<b>Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen</b>	
Betriebliche Maßnahmen zur Förderung des weiblichen Nachwuchses	0: Keine gezielte Förderung des weiblichen Nachwuchses in 2002 1: Gezielte Förderung des weiblichen Nachwuchses in 2002
Chancengleichheit	0: Weder Vereinbarungen noch freiwillige Initiativen in 2002 und keine Stelle zur Förderung der Chancengleichheit in 2002 1: Vereinbarungen und/ oder freiwillige Initiativen in 2002 vorhanden und/ oder Stelle für Chancengleichheit in 2002 vorhanden
<b>Maßnahmen zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie</b>	
Reintegrationsmaßnahmen während/ nach der Babypause und Kinderbetreuung	0: Weder Kinderbetreuung noch betriebliche Kontaktangebote in 2002 1: Kinderbetreuung und/ oder Kontaktangebote in 2002 vorhanden
Existenz von Arbeitszeitkonten	0: Arbeitszeitkonten sind weder vorhanden noch geplant in 2004 1: Arbeitszeitkonten sind vorhanden in 2004
Rücksichtnahme auf Eltern bei der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung	0: Keine Rücksichtnahme in 2002 1: Rücksichtnahme in 2002
Beratungs- und Informationsangebote	0: Keine Beratungs- und Informationsangebote in 2002 1: Beratungs- und Informationsangebote in 2002 vorhanden
Teilzeitquote	Anteil der Teilzeitbeschäftigten an den Beschäftigten in %
<b>Industrielle Beziehungen</b>	
Tarifbindung	0: Kein Tarifvertrag vorhanden in 2004 1: Gültigkeit eines Flächen- oder Haustarifvertrags in 2004
Existenz eines Betriebsrates	0: Kein Betriebsrat eingerichtet in 2004 1: Betriebsrat vorhanden in 2004
<b>Betriebspezifische Kontrollvariablen und Brancheneinflüsse</b>	
Frauenanteil im Unternehmen	Anteil der Frauen unter den Beschäftigten am 30. Juni 2004
Akademikeranteil unter den Frauen	Anteil der Hochschul- oder FH-Absolventinnen an den Frauen am 30. Juni 2004
Betriebsgröße	Logarithmierte Anzahl der Beschäftigten zum 30.06.2004
Alter des Betriebes	0: Vor 1990 gegründet 1: 1990 oder später gegründet
Branchenzugehörigkeit	Referenzkategorie: Schlüsselbranchen des Verarbeitenden Gewerbes - Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe - Baugewerbe - Handel und Reparatur - Unternehmensnahe Dienstleistungen - Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen - Sonstige Dienstleistungen - Organisationen ohne Erwerbscharakter, Öffentliche Verwaltung

### 3.3. Ergebnisse und Bestimmungsgründe für die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen

Die deskriptive Analyse über die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen in Kapitel 2 hat einen ersten Eindruck über die mögliche Bedeutung der verschiedenen Wirkungszusammenhänge auf betrieblicher Ebene gegeben. Allerdings sind statistisch verlässliche Aussagen über die möglichen Bestimmungsgründe im Rahmen der deskriptiven Analyse bivariater Zusammenhänge nicht möglich, da diese von anderen Einflüssen überlagert sein können. Daher werden im Folgenden Ergebnisse von multivariaten Probit- und Tobit-Schätzungen präsentiert, bei denen gleichzeitig der Einfluss verschiedener Variablen kontrolliert wird. Aufgrund der großen Anzahl erklärender Variablen wurden mehrere Modelle geschätzt, um die Stabilität der Ergebnisse gerade gegenüber dem Vorliegen von Multikollinearität zu überprüfen. Die Ergebnisse dieser Modellschätzungen bleiben jedoch über die verschiedenen Modellvarianten hinweg recht stabil.

Bei der Interpretation der Ergebnisse sind folgende Aspekte zu berücksichtigen: Die multivariaten Analysen geben zwar wertvolle Hinweise auf mögliche Zusammenhänge. Allerdings muss beachtet werden, dass die abhängige Variable bislang in einer einzigen Welle erhoben wurde, so dass keine zeitliche Entwicklung des Frauenanteils in Führungspositionen abgebildet werden kann. Dies erschwert eine eindeutige Analyse der Kausalitäten, z.B. eine Untersuchung der Frage, ob Frauen in Führungspositionen die Einrichtung von Betriebskindergärten vorangetrieben haben oder ob die Existenz eines Betriebskindergartens erst Frauen mit Kindern ermöglicht hat, in höhere Managementpositionen aufzusteigen. Darüber hinaus muss beachtet werden, dass es stets auch einer gewissen Zeit bedarf, bis getroffene Vereinbarungen und Maßnahmen umgesetzt werden und ihre Wirkung zeigen. Aufgrund dessen wurden in der multivariaten Analyse Daten gerade für die betrieblichen Maßnahmen aus der Welle des Jahres 2002 verwendet, auch um Endogenitätsproblemen vorzubeugen. Teilweise wäre es wünschenswert, die Verzögerung noch ausgeprägter darstellen zu können, da bestimmte Maßnahmen erst mittelfristig wirken, doch dies ist anhand der Daten leider nicht möglich. Auch gesamtwirtschaftliche Effekte können auf Basis der Betrachtung einzelner Betriebe nur sehr eingeschränkt analysiert werden. In Tabelle 4 werden Ergebnisse präsentiert, die die Wahrscheinlichkeit modellieren, dass ein Betrieb über Frauen auf der ersten und/ oder zweiten Führungsebene verfügt (Probit-Modell) bzw. die den Anteil der Frauen auf der ersten und/ oder zweiten Führungsebene darstellen (Tobit-Modell). Entsprechende Ergebnisse nur für die erste Führungsebene sind in Tabelle 5 wiedergegeben. Insgesamt gilt, dass zahlreiche Schlussfolgerungen weder davon abhängen, ob Probit- oder Tobit-Modelle geschätzt werden, noch davon, ob nur die erste oder auch die zweite Führungsebene betrachtet wird. Wo Unterschiede bestehen, wird explizit darauf verwiesen.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Im Anhang 3 werden die Ergebnisse von multivariaten Tobit-Analysen der Verbreitung von Frauen auf der ersten Führungsebene sowie auf der ersten und/ oder zweiten Führungsebene vereinfacht dargestellt.

**Tabelle 4: Ergebnisse der multivariaten Probit- und Tobit-Analysen der Verbreitung von Frauen auf der ersten und/ oder zweiten Führungsebene gesamt, ab 20 Beschäftigten und ab 100 Beschäftigten, Baden-Württemberg 2004<sup>15</sup>**

	Abhängige Variable					
	Probit: 1= Betriebe hat Frauen in Führungsposition, 0 =Keine Frauen in Führungsposition					
	Tobit: Anteil der Frauen in Führungspositionen					
	Alle Betriebe		Betriebe ab 20 Beschäftigten		Betriebe ab 100 Beschäftigten	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Probit	Tobit	Probit	Tobit	Probit	Tobit
<b>Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen und Vereinbarungen zur Chancengleichheit</b>						
Weibl. Nachwuchsförderung	0.580 (0.009)***	0.190 (0.030)**	0.573 (0.011)**	0.130 (0.022)**	0.567 (0.037)**	0.103 (0.018)**
Chancengleichheit – Vereinbarungen, zuständige Stelle	0.344 (0.038)**	0.079 (0.329)	0.394 (0.023)**	0.069 (0.090)*	0.378 (0.077)*	0.066 (0.124)
<b>Maßnahmen zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie und verbesserte berufliche Chancen von Frauen</b>						
Reintegrationsmaßnahmen und Kinderbetreuung	0.011 (0.943)	-0.006 (0.916)	0.070 (0.662)	-0.005 (0.911)	-0.059 (0.768)	-0.031 (0.384)
Arbeitszeitkonten	0.211 (0.066)*	0.115 (0.034)**	0.288 (0.046)**	0.093 (0.035)**	0.180 (0.415)	0.014 (0.761)
Besondere Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung für Eltern	0.047 (0.741)	0.004 (0.952)	0.023 (0.880)	-0.006 (0.879)	0.008 (0.966)	-0.030 (0.469)
Teilzeitquote der Frauen	-0.115 (0.674)	0.030 (0.816)	0.202 (0.644)	0.119 (0.311)	0.352 (0.569)	0.156 (0.255)
Beratungs- und Informationsangebote	-0.702 (0.000)***	-0.172 (0.046)**	-0.669 (0.001)***	-0.100 (0.070)*	-0.739 (0.003)***	-0.087 (0.056)*
<b>Industrielle Beziehungen</b>						
Tarifvertrag	-0.033 (0.771)	-0.028 (0.525)	0.067 (0.634)	0.000 (0.997)	0.239 (0.244)	0.001 (0.978)
Betriebsrat	-0.099 (0.442)	0.010 (0.879)	-0.300 (0.050)**	-0.065 (0.192)	-0.016 (0.949)	0.013 (0.824)
<b>Betriebsspezifische Kontrollvariablen und Brancheneinflüsse</b>						
Frauenanteil im Unternehmen	1.959 (0.000)***	1.300 (0.000)***	1.229 (0.000)***	0.606 (0.000)***	0.760 (0.113)	0.402 (0.001)***
Weibl. Qualifiziertenanteil	0.306 (0.330)	0.061 (0.673)	0.390 (0.339)	0.025 (0.836)	1.427 (0.042)**	0.184 (0.079)*
Log. Beschäftigtenzahl	0.125 (0.002)***	-0.039 (0.042)**	0.069 (0.243)	-0.036 (0.013)**	0.069 (0.483)	-0.014 (0.480)
Betriebsalter	0.137 (0.281)	0.086 (0.194)	0.191 (0.268)	0.085 (0.051)*	-0.249 (0.301)	-0.006 (0.882)
(Referenzkategorie: Schlüsselbranche des Verarbeitenden Gewerbes)						
Sonst. Verarbeitendes Gewerbe	0.237 (0.166)	0.017 (0.800)	0.334 (0.064)*	0.050 (0.207)	0.446 (0.036)**	0.040 (0.406)
Baugewerbe	0.018 (0.942)	0.006 (0.965)	-0.064 (0.831)	0.036 (0.699)	-0.814 (0.130)	-0.120 (0.822)
Handel und Reparatur	-0.118 (0.549)	-0.210 (0.019)**	-0.087 (0.711)	-0.067 (0.411)	0.085 (0.800)	0.003 (0.970)
Unternehmensnahe DL	-0.239 (0.254)	-0.264 (0.008)***	-0.152 (0.567)	-0.072 (0.435)	0.392 (0.388)	0.021 (0.817)
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	0.433 (0.068)*	-0.035 (0.751)	0.796 (0.008)***	0.171 (0.025)**	1.347 (0.005)***	0.180 (0.041)**
Sonstige Dienstleistungen	0.155 (0.428)	0.037 (0.687)	0.192 (0.387)	0.073 (0.276)	0.257 (0.393)	0.036 (0.507)
Organisation o.E.	-0.139 (0.536)	-0.249 (0.003)***	0.073 (0.767)	-0.072 (0.309)	0.117 (0.735)	-0.073 (0.254)
Konstante	-1.562 (0.000)***	-0.451 (0.000)***	-1.132 (0.000)***	-0.119 (0.148)	-1.347 (0.030)**	-0.125 (0.326)
Beobachtungen	801	801	536	536	312	312
Pseudo R2	0.151	0.201	0.125	0.264	0.138	0.432
Wert der Log-likelihood Funktion	-471.500	-557.664	-324.698	-245.008	-185.551	-75.183

Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg 2004, eigene Berechnungen

<sup>15</sup> Angegeben sind die marginalen Effekte, bei Dummy-Variablen die diskreten Effekte bei einer Änderung des Wertes von 0 auf 1. Bezeichnung der p-Werte in Klammern: \* signifikant bei 10%; \*\* signifikant bei 5%; \*\*\* signifikant bei 1%.

**Tabelle 5: Ergebnisse der multivariaten Probit- und Tobit Analysen der Verbreitung von Frauen auf der ersten Führungsebene gesamt, ab 20 Beschäftigten und ab 100 Beschäftigten, Baden-Württemberg 2004<sup>16</sup>**

	Abhängige Variable					
	Probit: 1= Betriebe hat Frauen in Führungsposition, 0 = Keine Frauen in Führungsposition					
	Tobit: Anteil der Frauen in Führungspositionen					
	Alle Betriebe		Betriebe ab 20 Beschäftigten		Betriebe ab 100 Beschäftigten	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
Probit	Tobit	Probit	Tobit	Probit	Tobit	
<b>Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen und Vereinbarungen zur Chancengleichheit</b>						
Weibl. Nachwuchsförderung	0.401 (0.100)*	0.675 (0.081)*	0.463 (0.069)*	0.527 (0.081)*	0.436 (0.154)	0.385 (0.143)
Chancengleichheit – Vereinbarungen, zuständige Stelle	-0.355 (0.046)**	-0.581 (0.036)**	-0.280 (0.126)	-0.300 (0.197)	-0.311 (0.167)	-0.188 (0.434)
<b>Maßnahmen zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie und verbesserte berufliche Chancen von Frauen</b>						
Reintegrationsmaßnahmen und Kinderbetreuung	0.367 (0.030)**	0.516 (0.126)	0.393 (0.024)**	0.350 (0.047)**	0.379 (0.073)*	0.287 (0.150)
Arbeitszeitkonten	0.243 (0.062)*	0.455 (0.020)**	0.303 (0.070)*	0.382 (0.054)*	0.001 (0.997)	0.019 (0.919)
Besondere Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung für Eltern	-0.124 (0.433)	-0.126 (0.653)	-0.175 (0.311)	-0.131 (0.468)	-0.015 (0.946)	-0.043 (0.834)
Teilzeitquote der Frauen	0.326 (0.216)	0.408 (0.389)	0.509 (0.202)	0.495 (0.350)	0.214 (0.740)	0.199 (0.765)
Beratungs- und Informationsangebote	0.085 (0.711)	0.144 (0.724)	0.114 (0.631)	0.108 (0.596)	0.012 (0.965)	-0.014 (0.950)
<b>Industrielle Beziehungen</b>						
Tarifvertrag	-0.233 (0.063)*	-0.335 (0.074)*	-0.186 (0.265)	-0.175 (0.264)	-0.077 (0.772)	-0.034 (0.886)
Betriebsrat	0.024 (0.875)	0.117 (0.598)	-0.192 (0.288)	-0.153 (0.275)	-0.455 (0.190)	-0.352 (0.227)
<b>Betriebsspezifische Kontrollvariablen und Brancheneinflüsse</b>						
Frauenanteil im Unternehmen	1.743 (0.000)***	3.387 (0.000)***	0.872 (0.014)**	1.210 (0.008)***	0.583 (0.352)	0.780 (0.198)
Weibl. Qualifiziertenanteil	0.236 (0.508)	0.401 (0.462)	0.402 (0.366)	0.367 (0.431)	0.965 (0.154)	0.583 (0.445)
Log. Beschäftigtenzahl	-0.143 (0.002)***	-0.335 (0.000)***	-0.160 (0.034)**	-0.216 (0.011)**	-0.067 (0.615)	-0.089 (0.491)
Betriebsalter	0.055 (0.698)	0.087 (0.696)	0.019 (0.929)	0.003 (0.989)	0.082 (0.777)	-0.002 (0.994)
(Referenzkategorie: Schlüsselbranche des Verarbeitenden Gewerbes)						
Sonst. Verarbeitendes Gewerbe	0.317 (0.167)	0.380 (0.279)	0.454 (0.068)*	0.418 (0.062)*	0.751 (0.019)**	0.535 (0.044)**
Baugewerbe	0.361 (0.231)	0.608 (0.246)	0.562 (0.120)	0.601 (0.067)*		
Handel und Reparatur	-0.208 (0.404)	-0.450 (0.304)	-0.245 (0.412)	-0.258 (0.392)	-0.003 (0.995)	0.062 (0.976)
Unternehmensnahe DL	-0.616 (0.026)**	-1.024 (0.018)**	-0.305 (0.410)	-0.241 (0.862)	-0.259 (0.641)	-0.138 (0.947)
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	-0.020 (0.939)	-0.226 (0.628)	0.549 (0.076)*	0.538 (0.102)	1.093 (0.017)**	0.815 (0.073)*
Sonstige Dienstleistungen	0.325 (0.186)	0.467 (0.263)	0.607 (0.028)**	0.641 (0.005)***	0.623 (0.121)	0.479 (0.167)
Organisation o.E.	-0.124 (0.649)	-0.372 (0.453)	0.175 (0.557)	0.090 (0.782)	0.449 (0.313)	0.175 (0.683)
Konstante	-1.269 (0.000)***	-1.917 (0.000)***	-0.986 (0.017)**	-0.984 (0.013)**	-1.271 (0.140)	-0.948 (0.215)
Beobachtungen	804	804	539	539	305	312
Pseudo R2	0.180	0.190	0.132	0.135	0.147	0.153
Wert der Log-likelihood Funktion	-349.357	-442.910	-212.539	-251.293	-104.240	-114.900

Quelle: IAB Betriebspanel Baden-Württemberg 2004, eigene Berechnungen

<sup>16</sup> Angegeben sind die marginalen Effekte, bei Dummy-Variablen die diskreten Effekte bei einer Änderung des Wertes von 0 auf 1. Bezeichnung der p-Werte in Klammern: \* signifikant bei 10%; \*\* signifikant bei 5%; \*\*\* signifikant bei 1%.

Die Schätzergebnisse zeigen, dass gezielte betriebliche Maßnahmen der Förderung des weiblichen Nachwuchses und der Chancengleichheit tatsächlich die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen statistisch signifikant erhöhen. Für die Variable „*Förderung des weiblichen Nachwuchses*“ gilt diese statistische Signifikanz sowohl für die Erklärung, ob überhaupt Frauen in Führungspositionen sind in Probit-Modellen, als auch für die Erklärung des Anteils der Frauen in Führungspositionen im Rahmen der Tobit-Modelle. Das Ergebnis ist auch weitgehend unabhängig von der Betriebsgröße, lässt es sich doch gleichsam für alle Betriebe wie für Betriebe mit 20 oder mehr oder 100 oder mehr Beschäftigten bestätigen. Bemerkenswert ist dieses Ergebnis auch deshalb, da die deskriptiven Analysen in Kapitel 2 gezeigt haben, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen mit zunehmender Betriebsgröße abnimmt, gleichzeitig jedoch die Verbreitung der Maßnahmen zur Förderung des weiblichen Nachwuchses mit zunehmender Betriebsgröße zunimmt, so dass erst die multivariaten Analysen hier den positiven Zusammenhang zwischen der Maßnahme und dem Anteil von Frauen in Führungspositionen aufdecken können. Ein positiver Einfluss der Förderung des weiblichen Nachwuchses auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen bleibt – zumindest für alle Betriebe und alle Betriebe mit 20 oder mehr Beschäftigten – auch dann erhalten, wenn man nur die oberste Führungsebene betrachtet.

Betriebe, die im Jahr 2002 über betriebliche bzw. tarifliche Vereinbarungen oder freiwillige Initiativen zur Chancengleichheit verfügten oder aber eine zuständige Stelle für Chancengleichheit besaßen, haben ebenfalls in der überwiegenden Mehrzahl der Modelle im Jahr 2004 eine größere Wahrscheinlichkeit, über Frauen in Führungspositionen zu verfügen (Probit) bzw. einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen zu besitzen (Tobit). Allerdings ist dieses Ergebnis etwas weniger stabil als der Einfluss der Maßnahmen zur Förderung des weiblichen Nachwuchses und kippt sogar um, wenn man nur Frauen auf der ersten Führungsebene betrachtet.

Wendet man sich einer Interpretation der Ergebnisse für diejenigen Maßnahmen zu, die weniger einer unmittelbaren Förderung der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen dienen, als vielmehr grundsätzlich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern versuchen, so fällt auf, dass die Ergebnisse insgesamt unterschiedlich sind. Stabil ist sowohl bei Betrachtung der ersten beiden Führungsebenen als auch ausschließlich der ersten Ebene, dass die *Existenz von Arbeitszeitkonten* mit einer größeren Verbreitung von Frauen in Führungspositionen einhergeht. Nur in größeren Betrieben mit 100 oder mehr Beschäftigten spielen Arbeitszeitkonten in diesem Zusammenhang keine Rolle. Insofern scheint Arbeitszeitflexibilität gerade in kleinen und mittleren Betrieben wichtig zu sein, um die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen zu fördern. *Besonders auf Eltern zugeschnittene Maßnahmen der Arbeitszeitgestaltung* haben dagegen in

keinem der geschätzten Modelle einen zusätzlichen oder alleinigen positiven Einfluss auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen.

Die Ergebnisse für einen möglichen Einfluss von *gezielten Reintegrationsmaßnahmen nach der Babypause* sowie einer betrieblichen Unterstützung bei der Kinderbetreuung auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen sind gemischt. Betrachtet man die ersten beiden Führungsebenen gemeinsam, so lässt sich keinerlei signifikanter Einfluss derartiger Maßnahmen auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen nachweisen. Beschränkt man sich auf die Analyse der ersten Führungsebene, so wird in einigen Modellen der Einfluss signifikant positiv. Dass Maßnahmen, die auf eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf abzielen, für die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen insgesamt weniger wichtig sind als Maßnahmen zur Förderung des weiblichen Nachwuchses oder auch der Chancengleichheit, bestätigt auch die Variable, die über die *Existenz betrieblicher Beratungs- und Informationsangebote* informiert. Bei Betrachtung der ersten Führungsebene sind die Koeffizienten in keinem Fall statistisch signifikant, bei den ersten beiden Führungsebenen werden die Koeffizienten sogar statistisch signifikant negativ. Letztlich ist jedoch auch plausibel, dass allgemeine Beratungs- und Informationsangebote eines Betriebes, die sich auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf richten, zwar vielleicht für die Beschäftigung von Frauen insgesamt, nicht jedoch für die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen wesentlich sind.

Mit Blick auf die beiden Kontrollvariablen für die industriellen Beziehungen der Betriebe fällt auf, dass weder die *Tarifbindung* noch die *Existenz eines Betriebsrates* statistisch gesichert zu einer größeren Verbreitung von Frauen in Führungspositionen führen. Vielmehr ist – allerdings nur in einzelnen Modellvarianten – teilweise sogar ein schwach signifikant negativer Einfluss der Existenz eines Betriebsrates oder der Tarifbindung auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen zu beobachten.

Hinsichtlich der betrieblichen Kontrollvariablen wird deutlich, dass Betriebe mit einem hohen *Frauenanteil unter den Beschäftigten* gleichzeitig auch einen signifikant höheren Frauenanteil auf den obersten Führungsetagen haben, und zwar weitgehend unabhängig von der Betriebsgröße. Dies ist durchaus plausibel, da bei einem höheren Frauenanteil unter den Beschäftigten gleichzeitig auch der Pool möglicher weiblicher Führungskräfte größer ist. Ein ergänzender positiver Einfluss eines hohen *Akademikeranteils unter den weiblichen Mitarbeiterinnen* auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen kann nur für die ersten beiden Führungsebenen zusammen und in Betrieben ab 100 Beschäftigten beobachtet werden. Insgesamt ist diese Variable jedoch eher irrelevant.

Die Ergebnisse für den Einfluss der *Betriebsgröße* gemessen als logarithmierte Beschäftigung auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen sind in den Probit- und den Tobit-Modellen unterschiedlich, was jedoch inhaltlich sehr plausibel ist. Mit zunehmender Betriebsgröße steigt im Rahmen von Probit-Modellen die Wahrscheinlichkeit, dass überhaupt Frauen in Führungspositionen vertreten sind. Dies ist einsichtig, da größere Betriebe im Durchschnitt über mehr Führungskräfte auf den beiden oberen Ebenen verfügen und somit die Wahrscheinlichkeit, dass auch zumindest eine Frau darunter ist, steigt. Gleichzeitig zeigen die Tobit-Modelle, die nicht das „Ob“, sondern den Anteil von Frauen in Führungspositionen erklären, dass dieser Anteil mit zunehmender Betriebsgröße unter sonst gleichen Bedingungen fällt. Insofern unterstreichen die Schätzergebnisse die relative Benachteiligung von Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen in größeren Betrieben.

Hinsichtlich des *Betriebsalters* könnte man vermuten, dass gerade jüngere Betriebe insgesamt „moderner“ aufgestellt sind und daher auch verstärkt auf eine Gleichberechtigung der Geschlechter bei der Besetzung von Führungspositionen setzen. Allerdings bestätigen nur vereinzelte Modelle diesen Zusammenhang, der insgesamt empirisch eher nicht untermauert werden kann.

Die Dummy-Variablen für die *Branchen* sind gemeinsam signifikant, so dass die Schätzergebnisse auch einen eigenständigen Beitrag der Branchenstruktur auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen bestätigen. In ansonsten vergleichbaren Betrieben ist der Frauenanteil besonders hoch bei Betrieben des Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesens, was letztlich hier im Rahmen der multivariaten Analysen die bereits deskriptiv gefundenen Ergebnisse unterstützt.

#### **4. Fazit**

Die vorliegende Studie untersucht auf der Grundlage des IAB-Betriebspanels, einer repräsentativen jährlichen Panelbefragung von rund 1.200 baden-württembergischen Betrieben aller Branchen und Größenklassen, die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen im Südwesten. Darüber hinaus werden im Rahmen multivariater Analysen die Charakteristika dieser Betriebe und die Bestimmungsgründe für die Beförderung von Frauen in Führungspositionen empirisch beleuchtet.

Insgesamt sind nach Hochrechnungen mit dem IAB-Betriebspanel 43 Prozent aller Beschäftigten in Baden-Württemberg Frauen, aber nur 24 Prozent der Führungskräfte auf der ersten und 30 Prozent der Führungskräfte auf der zweiten Ebene. Insofern unterstreichen die Ergebnisse die relative Benachteiligung von Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen. Auffällig ist,

dass vor allem kleinere Betriebe in überdurchschnittlichem Maße Frauen in Führungspositionen haben, während die relative Benachteiligung von Frauen gerade in Großbetrieben mit 500 oder mehr Beschäftigten besonders ausgeprägt ist. Nur 6 Prozent der Positionen auf der ersten und 12 Prozent auf der zweiten Führungsebene sind hier mit Frauen besetzt, obwohl auch hier der Frauenanteil insgesamt unter den Beschäftigten immerhin 41 Prozent beträgt. Auch bei einer Disaggregation nach Branchen zeigt sich, dass der Anteil der Frauen in Führungspositionen in jeder Branche deutlich geringer ausfällt als der entsprechende Frauenanteil an den Beschäftigten. Vergleichsweise hoch ist der Frauenanteil in Führungspositionen im Branchenvergleich im Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen sowie im Dienstleistungsbereich, besonders gering dagegen im Verarbeitenden Gewerbe und im Bau.

Der Bericht beleuchtet ergänzend für den Südwesten die Verbreitung betrieblicher Maßnahmen einerseits zur Förderung des weiblichen Nachwuchses und der Chancengleichheit, andererseits zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die repräsentativen Ergebnisse zeigen, dass derartige Maßnahmen bislang weitgehend die Ausnahme sind. Nur 2 Prozent aller Betriebe gaben im Jahr 2004 an, über Maßnahmen zur Förderung des weiblichen Nachwuchses zu verfügen, und nur 7 Prozent der baden-württembergischen Betriebe besitzen betriebliche bzw. tarifliche Vereinbarungen oder freiwillige Initiativen zur Förderung der Chancengleichheit. Ebenso selten sind entsprechende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf anzutreffen, wobei eine besonders auf die Bedürfnisse von Eltern zugeschnittene Arbeitszeitgestaltung mit 8 Prozent aller Betriebe (Ergebnis für 2002) noch am häufigsten genannt wird. Über betriebliche Kinderbetreuungsangebote verfügen nur rund 1 Prozent der baden-württembergischen Betriebe. Auffällig ist, dass es – wenn überhaupt – eher die größeren Betriebe sind, die Maßnahmen zur Förderung des weiblichen Nachwuchses aber auch zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf unternehmen.

Bemerkenswert ist der Vergleich der Ergebnisse für Baden-Württemberg mit Westdeutschland, da über die Maßnahmen hinweg und auch bei jeweiliger Disaggregation der Ergebnisse nach Branchen und Betriebsgröße westdeutsche Betriebe bereits häufiger Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf einsetzen. Die Ursachen für diese Unterschiede können im Rahmen dieser Studie nicht untersucht werden. Mögliche Einflussgrößen sind Unterschiede bei der Mentalität der Bürger und Betriebe, Unterschiede in den politisch-institutionellen Rahmenbedingungen oder auch im Familienbild der Menschen.

Im Rahmen geeigneter multivariater Analysen wird abschließend in dieser Studie aufgezeigt, ob und in welchem Maße betriebliche Maßnahmen zur Förderung des weiblichen Nachwuchses, der Chancengleichheit oder der Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit einer höheren Verbrei-

tung von Frauen in Führungspositionen einhergehen. Dabei wird deutlich, dass die gezielte betriebliche Förderung des weiblichen Nachwuchses tatsächlich zu einem höheren Anteil an Frauen in Führungspositionen führt. Die empirische Evidenz für eine mögliche Bedeutung einer betrieblichen Förderung der Chancengleichheit ist dagegen gemischt. Bei den Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird ein positiver Einfluss der Existenz von Arbeitszeitkonten auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen nachgewiesen, so dass eine gewisse mittelfristige Arbeitszeitflexibilität von wesentlicher Bedeutung zu sein scheint. Speziell auf Eltern zugeschnittene Regelungen der Arbeitszeitgestaltung haben dagegen keinen eigenständigen Einfluss auf die Besetzung von Führungspositionen durch Frauen.

Bestätigt wird im Rahmen der multivariaten Analysen auch, dass Frauen unter sonst vergleichbaren Bedingungen in größeren Betrieben bei der Besetzung von Führungspositionen stärker benachteiligt werden als in kleinen und mittleren Betrieben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass den Betrieben eine zentrale Rolle zukommt, wenn es darum geht, die beruflichen Chancen von Frauen zu verbessern sowie eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erreichen. So können betriebliche Maßnahmen und Vereinbarungen bestimmend dafür sein, dass mehr qualifizierte Frauen (insbesondere Mütter) wieder auf den Arbeitsmarkt treten und eine Vorgesetztenfunktion im Topmanagement einnehmen. Neben einer erhöhten Arbeitszufriedenheit und Motivation der Arbeitnehmer eröffnen diese Maßnahmen dem Unternehmen erhebliche Einsparpotenziale in Form geringerer Such-, Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten sowie einer geringeren Fluktuations- und Krankheitsrate. Darüber hinaus können Unternehmen, die es schaffen, diese überaus wichtige Ressource für sich nutzbar zu machen, bedeutende Wettbewerbsvorteile erlangen und dem drohenden Fachkräftemangel in Spitzenpositionen erfolgreich entgegenwirken.

## Literaturverzeichnis

- Börsch-Supan, A. (2003), „Gesamtwirtschaftliche Folgen des Demographischen Wandels“, IAW-Report 31(2003)1, S. 1-26.
- Caspar, S., Kirchmann, A., Seibold, B., und Stieler, S. (2005a), „Beruf UND Familie – wie gestalten wir das UND? Ein Leitfaden für Praktiker und Praktikerinnen aus Unternehmen und Kommunen“, Landesstiftung Baden-Württemberg gGmbH, Stuttgart 2005.
- Caspar, S., Kirchmann, A., Seibold, B., und Stieler, S. (2005b), „Kinder, Konflikt, Karriereknick – Notwendigkeiten und Ansatzpunkte für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, Gutachten im Auftrag der Landesstiftung Baden-Württemberg, Stuttgart/ Tübingen 2005.
- Engelbrech, G. (2004), „Work-Life-Balance und Chancengleichheit: Konzepte, Aktivitäten und Erfahrungen in der Praxis“, Personalführung 9(2004), S. 54-65.
- Fernie, S. und Gray, H. (2002), „It's a Family Affair: The Effect of Union Recognition and Human Resource Management on the Provision of Equal Opportunities in the UK, Centre for Economic Performance Discussion Paper 525, London.
- Goodman, J.S., Fields, D.L., und Blum, T.C. (2003), „Cracks in the Glass Ceiling: In what kinds of Organizations do Women make it to the Top?“, Group and Organization Management 28(2003)4, S. 475-501.
- Goodstein, J.D. (1994), „Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues“, Academy of Management Journal 37(1994)2, S. 350-382.
- Greene, W. (2002), „Econometric Analysis“, 4. Ausgabe, New York.
- Hülkamp, N. (2005), „Mütter – Fachkräfte im Wartestand“, Personalwirtschaft 6(2005), S. 10-12.
- Kirchmann, A. und Stieler, S. (2005), „Beruf und Familie – Was können Unternehmen und Kommunen tun, um die Vereinbarkeit zu erleichtern?“, IAW-Report 33(2005)1, S. 85-111.
- Klee, G. (2003), „Betriebliche Personalentwicklung – insbesondere: Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen in Männern“, IAW-Kurzbericht, 6/ 2003.
- Lindecke, C. (2005), „Geschlechterpolitik im Betrieb“, WSI Mitteilungen, Juni 2005, S. 322-328.
- Milliken, F.J., Martins, L.L., und Morgan, H. (1998), „Explaining Organizational Responsiveness to Work-Family Issues: The Role of Human Resource Executives as Issue Interpreters“, Academy of Management Journal 41(1998)5, S. 580-592.
- OECD (2004), „Female Labour Force Participation: Past Trends and Main Determinants in OECD Countries“, OECD Economics Department, May 2004.
- Reinberg, A. und Hummel, M. (2004), „Fachkräftemangel bedroht Wettbewerbsfähigkeit der Deutschen Wirtschaft“, Bundeszentrale für Politische Bildung (bpb), B28/ 2004.
- Ronning, G. (1991), „Mikroökonomie“, Berlin.
- Seifert, H. (2005), „Vom Gleitzeit- zum Langzeitkonto“, WSI Mitteilungen, Juni 2005, S. 308-313.
- Statistisches Bundesamt (2005), „Leben und Arbeiten in Deutschland: Ergebnisse des Mikrozensus 2004“, Statistisches Bundesamt 2005.

## **Anhang 1: Zum Datensatz des IAB-Betriebspanels und ausgewählte Fragen im Themenzusammenhang**

Mit dem IAB-Betriebspanel existiert seit 1993 für West- und seit 1996 für Ostdeutschland ein Paneldatensatz, der auf der Grundlage von in 2004 knapp 16.000 Betriebsbefragungen eine umfassende und fundierte Analyse verschiedenster Aspekte des Arbeitsnachfrageverhaltens auf der Ebene einzelner Betriebe erlaubt. Seit dem Jahr 2000 wurde die Zahl der von der TNS Infratest Sozialforschung zum Thema „Beschäftigungstrends“ befragten Betriebe in Baden-Württemberg aus Mitteln des baden-württembergischen Wirtschaftsministeriums auf rund 1.200 Betriebe so aufgestockt, dass auch repräsentative landesspezifische Strukturanalysen des Arbeitsmarktgeschehens möglich sind.

Grundgesamtheit des IAB-Betriebspanels sind sämtliche Betriebe, die mindestens einen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben. Während andere betriebsbezogene Datengrundlagen sich häufig auf ausgewählte Branchen (z.B. den industriellen Sektor) oder aber Betriebe einer bestimmten Größe beschränken müssen, ist das IAB-Betriebspanel wesentlich breiter angelegt und ermöglicht mit nur geringen Ausnahmen<sup>17</sup> Aussagen über die Gesamtheit aller Betriebe. Die geschichtete Stichprobe basiert auf der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit. Da es sich dabei um eine vollständige Datei sämtlicher Betriebe mit sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten handelt, stellt sie die beste Grundlage für die Stichprobenziehung von Betriebsbefragungen dar. Die Zahl der auswertbaren Interviews ist mit gut 75 Prozent deutlich höher als in zahlreichen vergleichbaren Studien.

---

<sup>17</sup> Lediglich Betriebe ohne sozialversicherungspflichtig Beschäftigte sowie private Haushalte mit weniger als 5 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten werden im IAB-Betriebspanel nicht erfasst.

## Ausgewählte Fragen aus dem IAB-Betriebspanel, Wellen 2002 und 2004

### IAB-Betriebspanel, Welle 2002

#### Fragen 45 und 46:

**45. Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle betriebliche oder tarifliche Vereinbarungen oder freiwillige Initiativen zur Förderung der Chancengleichheit von Männern und Frauen?**

*Mehrere Angaben möglich!*

- Betriebliche Vereinbarungen .....
- Tarifliche Vereinbarungen .....
- Freiwillige Initiativen .....
- Nein, nichts davon .....

**46. Auf dieser Liste finden Sie verschiedene Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern. Sagen Sie mir bitte, was es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle gibt.**

*Interv.: Liste 10 vorlegen und alles Zutreffende ankreuzen!*

- A Betriebliche Kinderbetreuungsangebote, (z. B. Betriebskindergarten, -kinderkrippe, -kindertagesstätte, Hausaufgabenbetreuung im Betrieb) .....
- B Sponsoring von Kinderbetreuung, Unterstützung von Elterninitiativen .....
- C Andere Formen der Hilfe bei der Kinderbetreuung .....
- D Besondere Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse von Eltern bei der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung (z. B. Teilzeit, Gleitzeitmodelle, Telearbeit, Arbeitszeitkonten) .....
- E Angebote an Beschäftigte, die wegen Elternzeit (früher: Erziehungsurlaub) freigestellt sind, um den Kontakt zum Betrieb bzw. zum Beruf zu halten .....
- F Eine für Chancengleichheit zuständige Stelle oder Person (z. B. Personalabteilung, Vorgesetzte/r, Betriebsrat, Geschäftsführung, Chancengleichheitsbeauftragte/r) .....
- G Beratungs- und Informationsangebote .....
- H Gezielte Förderung des weiblichen Nachwuchses .....
- I Andere Maßnahmen, .....   
und zwar:
- 
- J Nichts davon .....

## IAB-Betriebspanel, Welle 2004

## Fragen 35, 36 und 37

**35. Im Folgenden geht es um die Führungsstruktur in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle. Oft gibt es verschiedene Ebenen. Die Führungskräfte auf jeder Ebene haben für die darunter liegenden Ebenen eine Vorgesetztenfunktion.**

**a) Wie viele Personen insgesamt haben in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle eine Vorgesetztenfunktion auf der obersten Ebene (Geschäftsführung, Eigentümer, Vorstand, Filialleitung, Betriebsleitung)?**

**b) Und wie viele davon sind Frauen?**

a) Insgesamt

b) davon  
Frauen

*Interv.: Falls „keine“: Bitte „0“ eintragen!*



**36. a) Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle unterhalb der obersten Führungsebene noch eine zweite Führungsebene?**

Ja .....

Nein .....  ► weiter mit Frage 37!

**b) Wie viele Personen insgesamt haben eine Vorgesetztenfunktion auf dieser zweiten Führungsebene?**

**c) Und wie viele davon sind Frauen?**

b) Insgesamt

c) davon  
Frauen

*Interv.: Falls „keine“: Bitte „0“ eintragen!*



**37. a) Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle neben den in Frage 35 und 36 genannten Führungskräften auch fachliche Leitungspositionen in zeitlich befristeten Projekten?**

Ja .....

Nein .....  ► weiter mit Frage 38!

**b) Wie viele Personen insgesamt haben eine solche fachliche Leitungsposition?**

**c) Und wie viele sind davon Frauen?**

b) Insgesamt

c) davon  
Frauen

*Interv.: Falls „keine“: Bitte „0“ eintragen!*

## IAB-Betriebspanel, Welle 2004

## Fragen 85 und 86

**85. Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle betriebliche oder tarifliche Vereinbarungen oder freiwillige Initiativen zur Förderung der Chancengleichheit von Männern und Frauen?**

*Mehrere Angaben möglich!*

- Betriebliche Vereinbarungen .....
- Tarifliche Vereinbarungen .....
- Freiwillige Initiativen .....
- Nein, nichts davon .....

**86. Auf dieser Liste finden Sie verschiedene Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern. Geben Sie bitte an, was auf Ihren Betrieb/Ihre Dienststelle zutrifft.**

*Interv.: Liste 18 vorlegen und alles Zutreffende ankreuzen!*

- A Betriebliche Kinderbetreuungsangebote (z. B. Betriebskindergarten, -kinderkrippe, -kindertagesstätte, Hausaufgabenbetreuung im Betrieb), finanzielle Hilfen oder andere Formen der Hilfe zur Kinderbetreuung .....
- B Angebote an Beschäftigte, die wegen Elternzeit (früher: Erziehungsurlaub) freigestellt sind, um den Kontakt zum Betrieb bzw. zum Beruf zu halten .....
- C Gezielte Förderung des weiblichen Nachwuchses, gezielte Karriereplanung, Mentoringprogramme für Frauen, bevorzugte Stellenbesetzung mit Frauen, Quotierung ....
- D Andere Maßnahmen .....
- E **Nichts davon** .....

## Anhang 2: Verbreitung von Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf, aggregierte Betrachtung

Die folgenden Abbildungen fassen die Maßnahmen der baden-württembergischen Betriebe zur Förderung der Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit aus Frage 86 des IAB-Betriebspanels, Welle 2004, zusammen und stellen sie den entsprechenden Werten westdeutscher Betriebe gegenüber. Sie umfassen somit die betriebliche Unterstützung bei der Kinderbetreuung, betriebliche Kontaktangebote während der Elternzeit, die gezielte Förderung des weiblichen Nachwuchses sowie andere betriebliche Maßnahmen (vgl. Frage 86, Welle 2004).

**86. Auf dieser Liste finden Sie verschiedene Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern. Geben Sie bitte an, was auf Ihren Betrieb/Ihre Dienststelle zutrifft.**

*Interv.: Liste 18 vorlegen und alles Zutreffende ankreuzen!*

A Betriebliche Kinderbetreuungsangebote (z. B. Betriebskindergarten, -kinderkrippe, -kindertagesstätte, Hausaufgabenbetreuung im Betrieb), finanzielle Hilfen oder andere Formen der Hilfe zur Kinderbetreuung .....

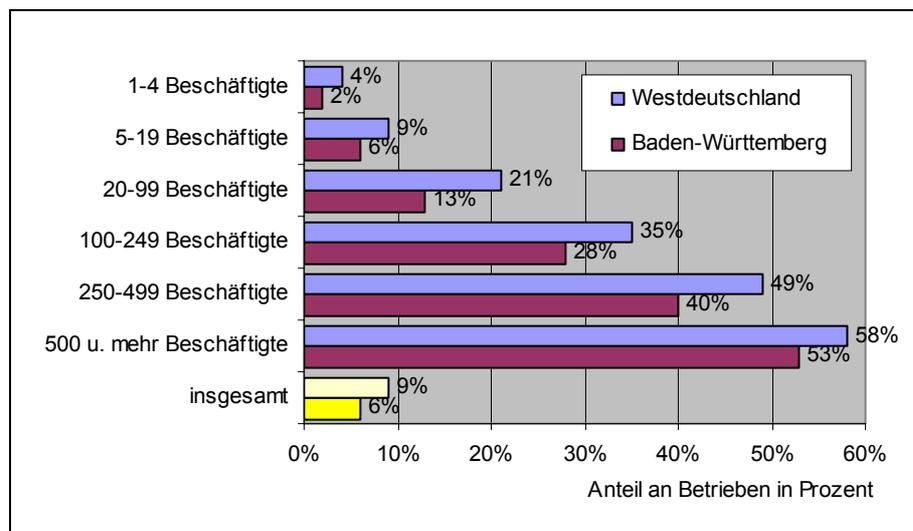
B Angebote an Beschäftigte, die wegen Elternzeit (früher: Erziehungsurlaub) freigestellt sind, um den Kontakt zum Betrieb bzw. zum Beruf zu halten .....

C Gezielte Förderung des weiblichen Nachwuchses, gezielte Karriereplanung, Mentoringprogramme für Frauen, bevorzugte Stellenbesetzung mit Frauen, Quotierung ....

D Andere Maßnahmen .....

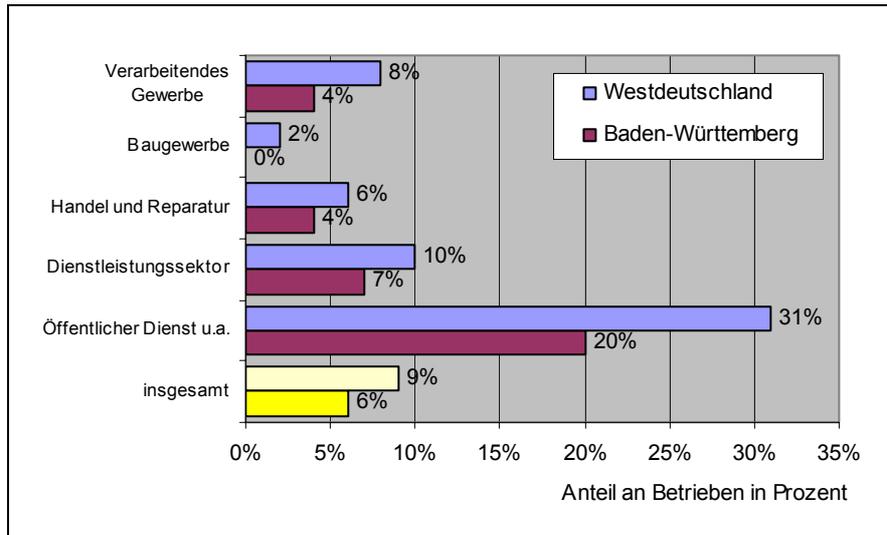
E **Nichts davon** .....

**Abbildung 1: Verbreitung von Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit in baden-württembergischen und westdeutschen Betrieben im Jahr 2004, disaggregiert nach Beschäftigtengrößenklassen, Anteil an den Betrieben in %**



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2004, IAW-Berechnungen

**Abbildung 2: Verbreitung von Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in baden-württembergischen und westdeutschen Betrieben im Jahr 2004, disaggregiert nach Branchenzugehörigkeit, Anteil an den Betrieben in %**



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2004, IAW-Berechnungen

### Anhang 3: Vereinfachte Ergebnisse der multivariaten Tobit Analysen der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen<sup>18</sup>

	Tobit-Modell: Anteil der Frauen auf der ersten Führungsebene	Tobit-Modell: Anteil der Frauen auf der ersten und/ oder zweiten Führungsebene
<b>Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen und zur Chancengleichheit</b>		
Weibliche Nachwuchsförderung	(+)	+
Chancengleichheit – Vereinbarungen, zuständige Stelle	(-)	(+)
<b>Maßnahmen zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, verbesserte Chancen von Frauen</b>		
Reintegrationsmaßnahmen und Kinderbetreuung	(+)	0
Arbeitszeitkonten	(+)	(+)
Besondere Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung für Eltern	0	0
Teilzeitquote der Frauen	0	0
Beratungs- und Informationsangebote	0	(-)
<b>Industrielle Beziehungen</b>		
Tarifvertrag	(-)	0
Betriebsrat	0	0
<b>Betriebsspezifische Kontrollvariablen und Brancheneinflüsse</b>		
Frauenanteil im Unternehmen	+	+
Weiblicher Qualifiziertenanteil	0	(+)
Logarithmierte Beschäftigtenzahl	(-)	(-)
Betriebsalter	0	(+)
(Referenzkategorie: Schlüsselbranche des Verarbeitenden Gewerbes)		
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	(+)	0
Baugewerbe	(+)	0
Handel und Reparatur	0	(-)
Unternehmensnahe Dienstleistungen	(-)	(-)
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	(+)	(+)
Sonstige Dienstleistungen	(+)	0
Organisationen o.E., öffentliche Verwaltung	0	(-)

<sup>18</sup> Diese Tabelle versucht, die Ergebnisse der verschiedenen Tobit-Modelle (alle Betriebe, Betriebe ab 20 Beschäftigten, Betriebe ab 100 Beschäftigten) komprimiert zusammenzufassen, wobei offensichtlich ist, dass dies nur unter gewissen Vereinfachungen möglich ist. Die Detailergebnisse der Modelle sind im Text dargestellt. Folgende Notation wurde verwendet: 0: in keinem Fall signifikant; (+)/(-) teilweise signifikant positiver/negativer Zusammenhang; +/- weitgehend eindeutig positiver/negativer Zusammenhang.