



## **Frauen in Führungspositionen: Wo stehen Deutschlands (Familien-)Unternehmen?**



# Impressum

## Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

80538 München

Telefon: +49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax: +49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail: [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

## Erstellt von:



ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung  
an der Universität München e.V.

Poschingerstr. 5

81679 München

Johanna Garnitz

Annette von Maltzan

© Stiftung Familienunternehmen, München 2023

Titelbild: Johnér | Adobe Stock

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

**Zitat (Vollbeleg):**

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Frauen in Führungspositionen: Wo stehen Deutschlands (Familien-)Unternehmen?, erstellt vom ifo Institut – Leibniz Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V., München 2023, [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

## Einleitung

Im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen befragte das ifo Institut knapp 1.000 Unternehmen zum Thema „Frauen in Führungspositionen“. Dabei wurden zum einen die Frauenanteile in den verschiedenen Führungsebenen der Unternehmen betrachtet und zum anderen die Ideen und Anregungen der Unternehmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen erhoben. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass Frauen in Führungspositionen mit einem Anteil von durchschnittlich 25 % in Deutschlands Unternehmen immer noch stark unterrepräsentiert sind. Insgesamt sind Frauen vermehrt in Betrieben mit weniger als 10 Mio. € Umsatz in Führungspositionen tätig und branchenspezifisch vor allem im Handel- und Gastgewerbe und Dienstleistungssektor.

Mehr als Dreiviertel der befragten Unternehmen haben gute bis sehr gute Erfahrungen mit gemischten Führungsteams gemacht. Eins von drei Unternehmen hat die Bereitschaft, den Frauenanteil (weiter) zu erhöhen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Die besten Erfolge versprechen sich die Unternehmen von Initiativen, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf für beide Geschlechter unterstützen. Neben der Weiterentwicklung flexibler Arbeitsmodelle und der Möglichkeit zum Homeoffice, steht bei den befragten Firmen eine umfassende Unterstützung von Familien bei der Kinderbetreuung an erster Stelle. Die Unternehmen sehen hier auch die Bundesregierung in der Verantwortung: Sie erwarten insbesondere eine Ausweitung der Betreuungseinrichtungen für Kinder, verstärkte Anreize zur ausgewogeneren Aufteilung der Care-Arbeit und die Förderung von Frauen in MINT-Berufen. Gesetzliche Vorgaben wie Geschlechterquoten und Zielgrößen oder die Abschaffung des Ehegattensplittings halten die befragten Unternehmen überwiegend für ungeeignet.

# Die Forschungs Kooperation Stiftung Familienunternehmen – ifo Institut

In einer seit 2017 laufenden Zusammenarbeit der Stiftung Familienunternehmen und dem ifo Institut werden regelmäßig Befragungen von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen in Deutschland zu wirtschaftspolitischen Themen durchgeführt. Die Grundlage dieser Befragungen ist die eigens dazu aufgebaute Datenbank FamData. Die Datenbank FamData wurde im Jahr 2017 initiiert und ist seitdem kontinuierlich aufgebaut und mit Daten angereichert worden. Inzwischen ist die Datenbank auf rund 12.000 Unternehmen angewachsen (Stand März 2023) und enthält Daten und Befragungsergebnisse aus zahlreichen Primärforschungen. Das Herzstück der FamData ist ein Unternehmenspanel mit fast 4.000 Expert\*innen aus Familien- und Nicht-Familienunternehmen, die in der Regel der Geschäftsführung oder einem leitenden Personenkreis in diesem Unternehmen angehören. Diese haben sich bereit erklärt, regelmäßig an Befragungen teilzunehmen.

## Informationen zum Befragungskreis

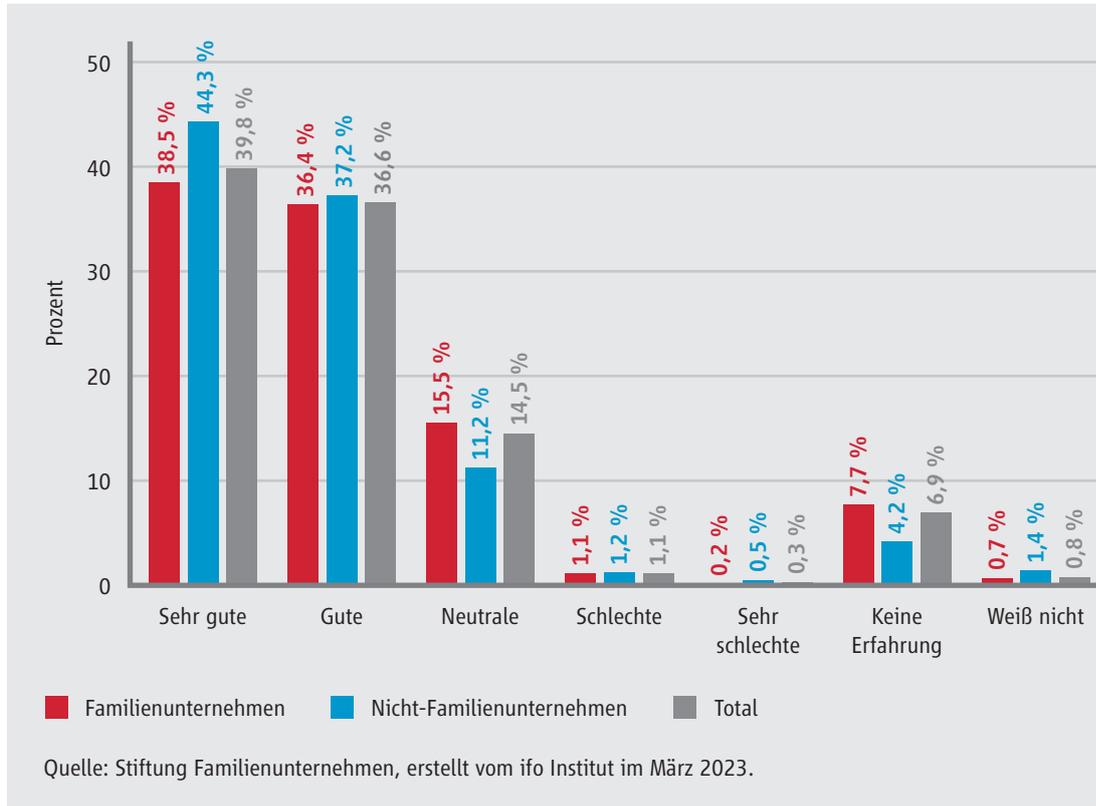
Die folgenden Ausführungen basieren auf einer im Zeitraum vom 18. Januar bis 17. Februar 2023 durchgeführten Befragung, an der 951 Unternehmen aus dem Unternehmenspanel der FamData teilgenommen haben. Davon stammen etwa dreiviertel der Antworten von Familienunternehmen. Aus dem Kreis der Umsatz- bzw. Mitarbeiterstärksten Familienunternehmen Deutschlands („Top 500“) haben 57 Unternehmen teilgenommen. Die Befragung wurde wahlweise als Online-Befragung (686 Antworten, Rücklaufquote 35%) und mit Postversand (265 Antworten, Rücklaufquote 14%) durchgeführt. Bei fast einem Drittel der befragten Unternehmen liegt ein Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. € zugrunde, bei jedem fünften Unternehmen beträgt dieser zwischen 10 und 50 Mio. €, bei einem Viertel ist dieser 2 bis 10 Mio. € und jeweils ein Zehntel der teilnehmenden Firmen hat ein Jahresumsatz zwischen 1 bis 2 Mio. € bzw. unter 1 Mio. €. Im Gegensatz zu den weit verbreiteten Auswertungen zu Frauen in Führungspositionen unter den umsatzstärksten Top 100 bzw. Top 200 Unternehmen in Deutschland (Kirsch et al. 2022, im DIW Managerinnen Barometer liegt die Umsatzspannweite der betrachteten Unternehmen zwischen 4 und 280 Mrd. €), beinhaltet diese Analyse fast nur Unternehmen mit weniger als 4 Mrd. Jahresumsatz.

## Positive Erfahrungen mit gemischten Führungsteams

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen hat mit gemischten Führungsteams aus Männern und Frauen gearbeitet und berichtet von positiven Erkenntnissen mit der Zusammenarbeit: 38,5 %

der Familienunternehmen und 44,3 % der Nicht-Familienunternehmen haben sehr positive, jeweils rund 37 % positive Erfahrungen gemacht (vgl. Abbildung 1). Schlechte Erfahrungen sind mit 1 % der Nennungen nahezu nicht vorhanden.

Abbildung 1: Welche Erfahrungen haben Sie mit gemischten Führungsteams aus Männern und Frauen gemacht? (Antworten in Prozent)



## Frauenanteil in Führungspositionen liegt im Durchschnitt bei einem Viertel

Für eine erste Einordnung, wie hoch der Frauenanteil in Führungspositionen in den befragten Unternehmen liegt, konnten die Teilnehmenden aus fünf Kategorien ihren zutreffenden Anteil auswählen: die Kategorien waren 0 bis 25 %, 26 bis 50 %, 51 bis 75 %, 76 % bis 100 % und die Ausweichkategorie „weiß nicht“. Die Hälfte der befragten Unternehmen bezifferte ihren Frauenanteil in Führungspositionen zwischen 0 und 25 %. Bei einem Drittel liegt dieser zwischen 26 und 50 %. Nur in einem von zehn befragten Unternehmen gibt es mehr Frauen als Männer in Führungspositionen (51-75 %) und in jedem 25. Unternehmen liegt der Frauen-Führungspositionsanteil bei 76-100 %. Der Branchenvergleich zeigt einen höheren Frauenanteil in der Führung im Handel- und Gastgewerbe sowie bei den Dienstleistungen. Im Produzierenden- und Baugewerbe wiederum ist dieser niedriger als im Gesamtdurchschnitt.

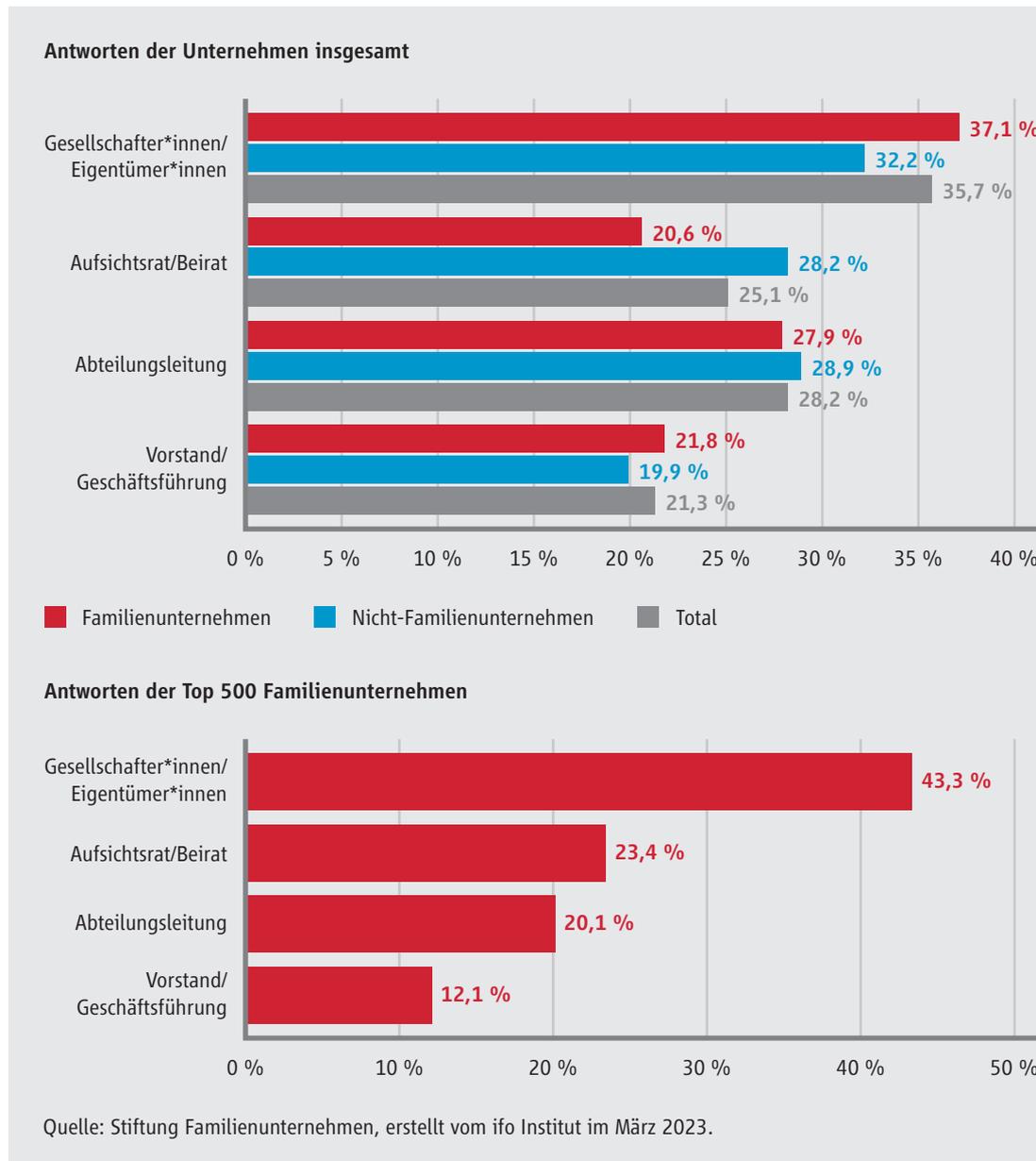
Etwa ein Drittel aller befragten Unternehmen ist bestrebt, diesen Frauenanteil zu erhöhen, während 42 % dies verneinten. Weitere 28 % gaben hierzu keine klare Stellung ab. Als Gründe für die Bestrebung, den Frauenanteil (weiter) zu erhöhen führten die befragten Unternehmen an, dass sie eine Leistungssteigerung durch Frauen in Führungspositionen bemerken sowie spezielle Qualifikationen und Potentiale bei Frauen sehen. Bei einigen Betrieben ist dies im unternehmerischen Ziel verankert, aber auch der Fachkräftemangel zwingt manche Unternehmen dazu, aktiver auf Frauen zuzugehen. Verneinten die befragten Unternehmen eine geplante Erhöhung des Frauenanteils, so lag die Begründung überwiegend bei der Fokussierung des Einstellungsmerkmals auf die Qualifikation und nicht auf das Geschlecht der Personen. Rund ein Viertel wiederum führte aus, dass der Frauenanteil in Führungspositionen in ihrem Unternehmen bereits mindestens Parität erreicht habe. Ansonsten gibt es nach den Auskünften der verneinenden Firmen keine freien Vakanzen für die Positionen, keine entsprechenden – tlw. branchenbedingt – Bewerberinnen oder sie sehen keine Notwendigkeit.

Auf die Frage, wie das Geschlechterverhältnis in den vergangenen zwei Jahren bei der Besetzung von Führungspositionen in den Unternehmen war, berichteten 47 % über überwiegend männliche Einstellungen. Ein Drittel der Befragten empfand das Geschlechterverhältnis bei der Neubesetzung von Führungspositionen ausgeglichen. In einem von zehn Unternehmen fiel die Besetzung zugunsten von Frauen aus, während ungefähr der gleiche Anteil keine entsprechenden Einstellungen tätigte.

Um ein detailliertes Bild zu den Frauenanteilen in den verschiedenen Führungspositionen der befragten Unternehmen zu erhalten, wurde sowohl die genaue Geschlechts-Zusammensetzung von der ersten (Vorstand/Geschäftsführung) als auch der zweiten Führungsebene (Abteilungsleitung) abgefragt (vgl. Abbildung 2). Außerdem interessierte die Zusammensetzung – falls vorhanden – im Aufsichtsrat- bzw. Beirat und bei den Gesellschafter\*innen oder Eigentümer\*innen des Unternehmens. Die genaue Aufteilung wurde nicht von allen Unternehmen beantwortet. Die Zusammensetzung für die erste Führungsebene (Vorstand bzw. Geschäftsführung) liegt von 794 Unternehmen vor. In 370 Unternehmen ist diese Ebene von mind. einer Frau besetzt, also in fast jedem zweiten Unternehmen. Bei der Abteilungsleitung liegt der Anteil am höchsten mit 82 %, das heißt im Umkehrschluss sind in 18 % der befragten Unternehmen Abteilungsleitungen ausschließlich männlich besetzt. Bei den Gremien, die die Funktion einer Beratung bzw. Kontrolle oder Aufsicht des Unternehmens erfüllen, sind in fast zwei von drei Unternehmen, bei denen diese Instanz vorhanden ist, Frauen vertreten. Im Gesellschafter- oder Eigentümerkreis sind in jedem zweiten befragten Unternehmen Frauen präsent. Aus den Angaben der Zusammensetzung wurden für die jeweiligen Unternehmens- bzw. Kontrollorgane der resultierende Frauenanteil kumuliert über alle Unternehmen berechnet. Für die erste Führungsebene ergibt sich ein Frauenanteil von 21 %, für die zweite Ebene ist dieser um sieben Prozentpunkte (28 %) höher (vgl. Abbildung 2). Der Frauenanteil im beratenden

bzw. kontrollierenden Gremium liegt bei einem Viertel, während er im Gesellschafter- bzw. Eigentümerkreis mit 36 % am höchsten liegt.

Abbildung 2: Frauenanteil in Führungspositionen in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen



Die differenzierte Betrachtung der Unternehmen nach Familien und Nicht-Familienunternehmen zeigt einige Unterschiede in der Zusammensetzung der Führungsebenen: Während der Anteil der Frauen in Vorstand oder Geschäftsführung sowie in den Abteilungsleitungen nur geringe Differenzen aufzeigt, haben Nicht-Familienunternehmen mit 28 % Frauenanteil deutlich mehr Frauen in Aufsichtsrat bzw. Beirat (sofern ein solches Gremium vorhanden ist) als Familienunternehmen (21 %). Dagegen haben Familienunternehmen deutlich

mehr Gesellschafterinnen und Eigentümerinnen als es bei Nicht-Familienunternehmen der Fall ist. Der Frauenanteil liegt hier mit 37 % fünf Prozentpunkte über dem Wert der Nicht-Familienunternehmen.

Betrachtet man nur den Kreis der 500 größten Familienunternehmen (57 Antworten), ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 2): Während im Vorstand oder der Geschäftsführung der Frauenanteil mit 12 % deutlich geringer ist als im Durchschnitt der Familienunternehmen, ist der Anteil im Gesellschafterkreis mit 43 % recht hoch. Der Frauenanteil in Aufsichtsrat/Beirat ist mit 23 % ebenfalls etwas höher als bei den übrigen Familienunternehmen.

## Größere Unternehmen haben weniger Frauen in der Führung

Bei einer differenzierten Betrachtung der Betriebsgrößen, als auch des Umsatzes fällt auf, dass vor allem in den größten (ab 2.000 Mitarbeitenden) und umsatzstärksten Betrieben (über 50 Mio. € Umsatz) ein mit 14 % niedrigerer Frauenanteil in Vorstands- bzw. Geschäftsführungsebenen vorherrscht als im Durchschnitt aller Unternehmen. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei Betrachtung der zweiten Führungsebene: Hier liegt der Frauenanteil bei der Abteilungsleitung in Unternehmen mit mehr als 50 Mio. € Umsatz etwa um fünf Prozentpunkte niedriger (23 %) als im Durchschnitt aller, bei Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitenden um neun Prozentpunkte geringer bei 19 %. In den Gremien und im Eigentümerkreis dreht sich die Beziehung zwischen Betriebsgröße und Umsatzstärke und entsprechenden Frauenanteil jeweils um: Dieser ist im Aufsichtsrat/Beirat bzw. Eigentümerkreis bei sehr großen (ab 2.000 Mitarbeitern) und umsatzstarken (mehr als 50 Mio. € Umsatz) Unternehmen mit jeweils 27 % bzw. 44 % am höchsten. Diese Beobachtungen treffen auch für die Antworten aus dem Kreis der Top 500 Familienunternehmen zu.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass mit steigender Unternehmensgröße – bezogen auf die Anzahl der Mitarbeiter – der durchschnittliche Anteil von Frauen auf der ersten und zweiten Führungsebene kontinuierlich abnimmt. Zum gleichen Ergebnis kommt eine Auswertung des IAB-Betriebspanels, welches die Entwicklungen des Frauenanteils in der gesamten Breite der Wirtschaft in Deutschland erfasst (Kohaut und Möller 2022). Warum gerade in größeren Unternehmen in den ersten beiden Führungsebenen weniger Frauen als in kleineren Betriebsgrößen vertreten sind, kann nur spekuliert werden. Es könnte daran liegen, dass in großen, hierarchisch geprägten Unternehmen die „gläserne Decke“ noch verbreiteter ist. Warum Frauen bei Beförderungen weniger berücksichtigt werden, wird bei diesem beschriebenen Phänomen auf unsichtbare, meist unbewusste Barrieren zurückgeführt. Diese beinhalten bspw. Stereotype und Vorurteile hinsichtlich der Eignung von Frauen in Führungspositionen, ein auf Männer abgestimmtes Unternehmensklima sowie mangelnder Zugang zu informellen Netzwerken,

die für einen Aufstieg notwendig sind. In mittelständischen Unternehmen wiederum liegt der Frauenanteil bei rund 20 %. Eine Auswertung des KfW-Mittelstandspanel für 2022 zeigte, dass von den rund 3,8 Mio. Mittelständlern in Deutschland zuletzt fast 20 % von einer Chefin geführt werden (Schwartz 2022). Auch führen Frauen häufig Einzelunternehmen: Nach einer Auswertung der Schufa (2022) von 4,5 Mio. Unternehmensdaten stehen bei rund 30 % aller Einzelunternehmen Frauen an der Spitze, während bei Personen- und Kapitalgesellschaften nur in jedem fünften Unternehmen eine Frau in der ersten Führungsebene ist (Schufa 2022). Zu ähnlichen Ergebnisse kommt auch diese Befragung, wonach der Frauenanteil bei der ersten Führungsebene in Einzelunternehmen bei durchschnittlich 29 % (auf der zweiten Führungsebene bei 45 %) liegt, in Personen- oder Kapitalgesellschaften hingegen bei etwa einem Fünftel. Impulse beim Frauenanteil ließen sich zuletzt auch an der Gründungstätigkeit von Frauen ablesen. Der Anteil der Gründerinnen an allen Existenzgründungen lag bei 42 % im Jahr 2021 (Metzger 2022).

## Unternehmen setzen auf bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Ein Drittel der befragten Unternehmen ist bestrebt, den Frauenanteil zu erhöhen. Welche Maßnahmen sie dazu ergreifen bzw. für die Zukunft planen verdeutlicht Abbildung 3. Die Unternehmen wurden auch gebeten, die vorgegebenen Maßnahmen wie z. B. flexible Arbeitszeitgestaltung, transparentere Beförderungspraktiken oder Unterstützung bei der Kinderbetreuung hinsichtlich der Eignung zu bewerten. Die Einstufung der Eignung einzelner Instrumente erfolgte in der Umfrage auf einer Skala von 1 (sehr ungeeignet) bis 5 (sehr geeignet). Das heißt, je höher der berechnete Mittelwert<sup>1</sup> liegt, desto geeigneter bewerten die Unternehmen die jeweilige Maßnahme.

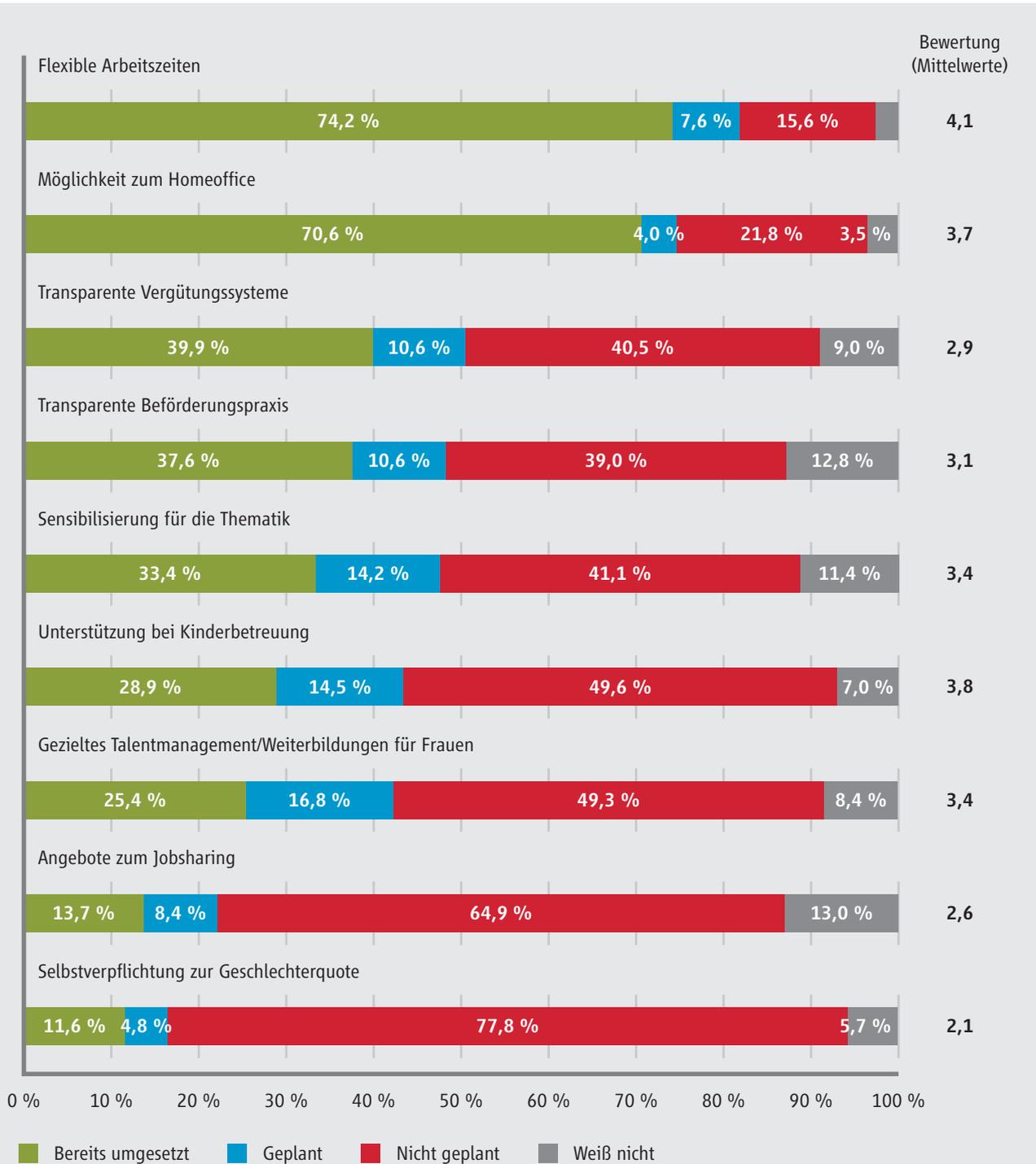
Insgesamt sehen die Unternehmen in den Instrumenten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familien die größten Chancen zur Erhöhung des Frauentils in Führungspositionen: Am besten bewertet wird die Flexibilisierung der Arbeitszeiten (Durchschnittswert 4,1), gefolgt von einer Unterstützung bei der Kinderbetreuung (3,8) und Möglichkeiten zum Homeoffice (3,7). Während die Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit zum Homeoffice bei jeweils mehr als 70 % der Unternehmen bereits umgesetzt sind, sehen die befragten Unternehmen die Verantwortung für eine verbesserte Kinderbetreuung bei der Politik (vgl. Abbildung 4, ähnlicher Mittelwert 3,8). Modelle zum Jobsharing halten die Unternehmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen für nicht geeignet und entsprechend bieten dieses nur 14 % der Unternehmen an. Auch wenn die Fragestellung auf Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen abzielte, fördern die Maßnahmen für eine

---

1 Eignung als Mittelwertberechnung von 1=sehr ungeeignet, 2=ungeeignet, 3=neutral, 4=geeignet, 5=sehr geeignet.

bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf insgesamt die Gleichstellung zwischen Männern und Frauen.

Abbildung 3: Welche Instrumente setzen Sie zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ein bzw. planen Sie einzusetzen? (Unternehmen insgesamt, Antworten in Prozent)



Quelle: Stiftung Familienunternehmen, erstellt vom ifo Institut im März 2023.

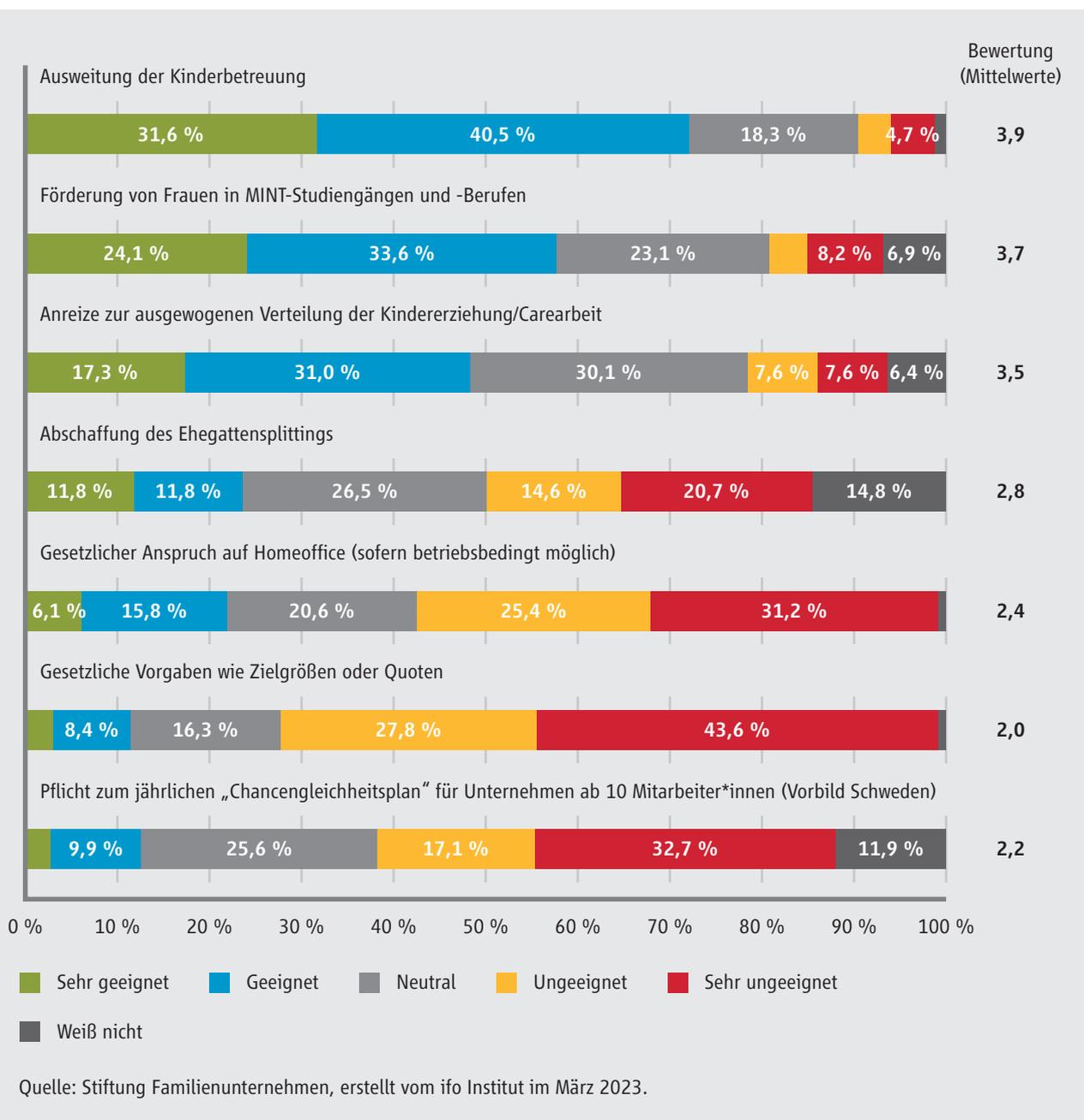
Im mittleren Eignungsbereich liegen Maßnahmen wie mehr Transparenz bei Beförderungs- und Vergütungssystemen (Mittelwert der Eignung liegt bei 3,1 bzw. 2,9) oder eine Sensibilisierung für die Thematik (3,4). 40 % der befragten Unternehmen haben ihre Vergütungssysteme und 38 % ihre Beförderungspraxis bereits transparenter gestaltet. Jeweils 11 % planen dies für die Zukunft. Obwohl die Sensibilisierung für die Thematik bspw. durch die Schulung von Führungskräften mit einem Durchschnittswert von 3,4 recht geeignet gesehen wird, wird sie von den Unternehmen selten in die Praxis umgesetzt: etwa ein Drittel der Unternehmen schafft ein Bewusstsein für diese Thematik und 14 % planen dies für die Zukunft.

Gezieltes Talentmanagement bzw. eine spezifische Weiterbildung für die Stärkung von Frauen für Führungspositionen wird von den Umfrageteilnehmer\*innen mit einem Durchschnittswert von 3,4 gleich geeignet eingeschätzt wie die Sensibilisierung der Thematik. Knapp ein Viertel der befragten Unternehmen bietet diese Förderung von Frauen bereits an, weitere 17 % planen es. Insgesamt fällt auf, dass die Maßnahmen entweder bereits umgesetzt oder gar nicht erst geplant sind. Für die Zukunft geplant sind die Maßnahmen je nach Instrument in 4 % der Unternehmen (Homeoffice) bis maximal in 17 % (Talentmanagement für Frauen). Dieser Wert ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass nur ein Drittel der Unternehmen den Frauenanteil in Führungspositionen erhöhen möchte (s. o.). Der Zusammenhang zwischen dem Bestreben, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen und der Durchsetzung und Planung von entsprechenden Maßnahmen, ist in den Umfrageergebnissen evident.

## **Ausweitung der Kinderbetreuung ist wichtigste politische Maßnahme**

Neben der Tauglichkeit der Instrumente, die die Unternehmen selbst für die Stärkung des Frauenanteils in Führungspositionen ergreifen können, wurden sie auch zur Einschätzung verschiedener politischer Initiativen befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen freiwillige Maßnahmen bevorzugen und gesetzliche Vorgaben wie ein Anrecht auf Homeoffice oder eine Geschlechterquote mehrheitlich ablehnen (vgl. Abbildung 4). Bewertet wurde die Eignung der jeweiligen Instrumente in der Umfrage analog zu den Maßnahmen der Unternehmen auf einer Skala von 1 (sehr ungeeignet) bis 5 (sehr geeignet). Die höchste Zustimmung der zu bewertenden möglichen politischen Maßnahmen erhält die Ausweitung der Kinderbetreuung mit einem Durchschnittswert von 3,9. 32 % der Unternehmen halten diese Maßnahme für sehr geeignet und 41 % der Unternehmen als geeignet zur Förderung des Frauenanteils in Führungspositionen. Nur 8 % der Befragten sehen die Maßnahme als ungeeignet. Diese Einschätzung bestätigen auch verschiedene Studien: Nach einer Analyse von Bauernschuster und Schlotter (2015) erhöht eine umfassende öffentliche Kinderbetreuung unmittelbar den Anteil der arbeitenden Mütter.

Abbildung 4: Für wie geeignet halten Sie folgende politische Initiativen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen? (Unternehmen insgesamt, Antworten in Prozent)



## Gender Care Gap: Wer mehr Sorgearbeit leistet, hat weniger Zeit für Karriere

Eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelingt neben einem Ausbau der Kinderbetreuung auch durch eine ausgewogenere Aufteilung der Sorgearbeit innerhalb der Familie (Görges 2022). Diese Beurteilung teilen auch die befragten Unternehmen. So stuften fast die Hälfte der Unternehmen Anreize für eine ausgewogenere Verteilung der Kindererziehung und

sonstiger Care-Arbeit als geeignet und sehr geeignet zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen ein (48 % der Befragten, Mittelwert 3,5). Dass in Deutschland noch eine große Ungleichverteilung bzgl. der Leistung der Care-Arbeit besteht, wird im Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2017) deutlich. Im Rahmen der Untersuchung ist der sogenannte „Gender Care Gap“, ein Indikator zur Messung der Verteilung der Sorgearbeit zwischen Männern und Frauen entwickelt worden.<sup>2</sup> Der Gender Care Gap<sup>3</sup> zeigt die prozentuale Differenz zwischen der durchschnittlichen Zeit für Care-Arbeit pro Tag von Frauen und Männern. Der Gender Care Gap beträgt demnach in Deutschland durchschnittlich 52,4 %. Frauen verwenden demnach täglich etwa anderthalbmal so viel Zeit für unbezahlte Sorgearbeit als Männer. Im Laufe des Lebens variiert der Gender Care Gap deutlich: Der Höhepunkt wird durchschnittlich im Alter von 34 Jahren (der Frauen) erreicht und beträgt in diesem Lebensabschnitt 110,6 %<sup>4</sup>. Initiativen zur Verringerung dieser Ungleichverteilung wären unter anderem eine Ausweitung der Quotenregelung für die Elternzeit oder eine Begrenzung der Arbeitszeit auch bei Führungskräften. Letzteres könnten Unternehmen auch aktiv über die Maßnahme des Jobsharings forcieren, das heißt das Aufteilen von Führungsverantwortung auf zwei oder mehrere Köpfe. Solange jedoch Arbeitsteilung in Familien noch überwiegend traditionell ist, werden Frauen nur dann Führungspositionen besetzen können, wenn sie das mit der Sorgeverantwortung vereinbaren können (Görges 2022). Daher sind ausreichende Möglichkeiten zur Kinderbetreuung und eine Verringerung des Gender Care Gap zentrale Voraussetzungen zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen. Nicht zuletzt fördern flexible Arbeitszeitmodelle, die Unternehmen bereits zahlreich anbieten (vgl. Abbildung 3), auch in diesem Zusammenhang die Gleichstellung zwischen Männern und Frauen, da diese Maßnahmen auch Männern ermöglichen, mehr Sorgearbeit zu übernehmen.

Als weitere politische Maßnahme zur Förderung von Frauen im Berufsleben und in Führungspositionen wird die Abschaffung des Ehegattensplittings diskutiert. Das Ehegattensplitting führt infolge der Regelungen im deutschen Steuer- und Sozialversicherungssystem dazu, dass sich für viele Zweitverdienende (häufig Frauen und Mütter) die Erwerbstätigkeit nicht rentiert (Blömer, Brandt, Peichl 2021). Bei einer Abschaffung der Splittingvorteile würde nach Berechnungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung die Erwerbsbeteiligung von Frauen steigen (Bach et. al. 2020) und damit auch deren Karrierechancen deutlich erhöht. Die Abschaffung des Ehegattensplittings sehen allerdings nur 24 % der befragten Unternehmen zur Stärkung des Frauenanteils in Führungspositionen als zielführend (Mittelwert 2,8).

---

2 Datengrundlage ist die dritte repräsentative Zeitverwendungserhebung (2012 bis 2013) vom Statistischen Bundesamt. Insgesamt wurden mehr als 11.000 Personen aus 5.000 Haushalten zu ihren täglichen Aktivitäten freiwillig schriftlich befragt (hier nur Personen ab 18 Jahre berücksichtigt).

3 Zur Sorgearbeit zählen in dieser Studie sämtliche Arbeiten im Haushalt und Garten, die Pflege und Betreuung von Kindern und Erwachsenen sowie ehrenamtliches Engagement und unbezahlte Hilfen für andere Haushalte inklusive Anfahrtszeiten.

4 Bundesregierung (2017).

## Unternehmen befürworten Förderung von Frauen in MINT-Berufen

Die ungleiche Verteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen ist oft auch der Branche bzw. dem Berufsfeld geschuldet: Insbesondere in den Bereichen der MINT-Berufe sind Frauen nicht nur in Führungspositionen stark unterrepräsentiert. So lag der Frauenanteil in den akademischen MINT-Berufen 2019 bei 22,6 % und bei den sonstigen MINT-Fachkräften wird ein Wert von sogar nur 10,8 % erreicht (Destatis 2023). Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen hält eine Förderung von Frauen in MINT-Studiengängen und Berufen für geeignet oder sehr geeignet. Der Mittelwert dieser Maßnahme liegt mit 3,7 vergleichsweise hoch. Bereits seit einigen Jahren unterstützt die Bundesregierung mit verschiedenen Förderprogrammen Frauen in MINT-Berufen und auch speziell in Führungspositionen.<sup>5</sup> Erste Erfolge zeigen sich in der Zunahme des Frauenanteils in den MINT-Studiengängen: Dieser stieg im Zeitraum von 2001 bis 2021 um etwa vier Prozentpunkte auf knapp 35% (Destatis 2023).

Während die Unternehmen die Möglichkeit zum Homeoffice als geeignete Maßnahmen einstufen und es auch schon in 71% der befragten Unternehmen umgesetzt ist, lehnen die Befragten einen gesetzlichen Anspruch auf Homeoffice überwiegend ab (Mittelwert 2,4). Eine weitere Initiative zur Förderung von Frauen in Führungspositionen ist die gesetzliche Vorgabe zur Erstellung eines jährlichen „Chancengleichheitsplanes“ (wie es bspw. in Schweden verpflichtend vorgeschrieben ist) für Unternehmen ab zehn Mitarbeitenden. Ziel des Chancengleichheitsplanes ist es festzulegen, mit welchen personellen, organisatorischen und qualifizierenden Maßnahmen eine Steigerung des Frauenanteils in bisher unterrepräsentierten Bereichen erreicht werden kann. Mit einem Mittelwert von 2,2 hält etwa die Hälfte der Unternehmen diese Maßnahme für ungeeignet. Zu berücksichtigen ist hier, dass 12 % der Unternehmen keine Einschätzung abgegeben haben (weiß nicht), was unter anderem auf die Unkenntnis der Maßnahme zurückzuführen sein dürfte.

## Unternehmen sind von Geschlechterquoten nicht überzeugt

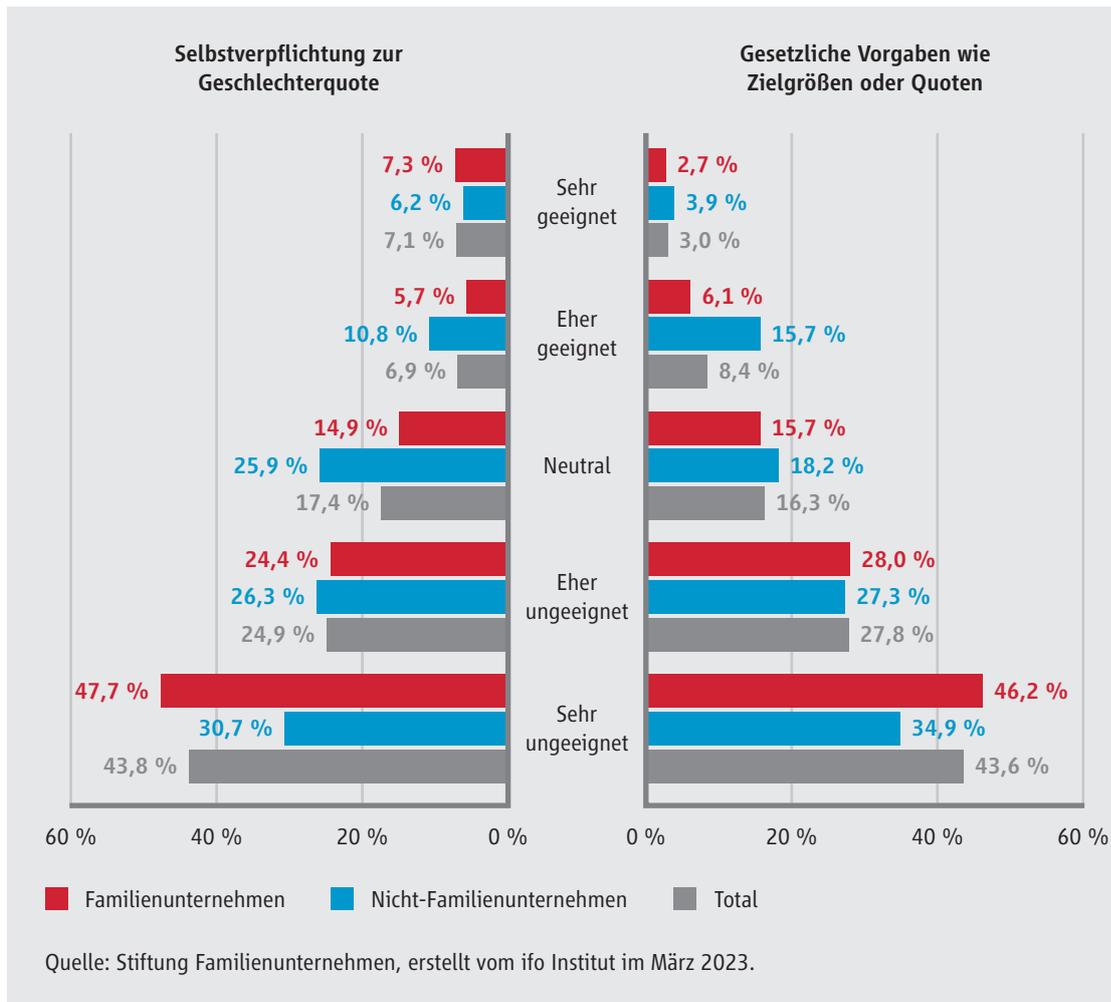
Deutlich ist die Position der befragten Unternehmen gegen feste Quoten, sowohl als Selbstverpflichtung (69 % der Unternehmen stufen die Maßnahme als ungeeignet oder sehr ungeeignet ein) als auch als gesetzliche Vorgabe der Politik (71 %). Nur 7 % halten eine Selbstverpflichtung zur Geschlechterquote für eine sehr geeignete Maßnahme. Eine gesetzliche Zielgröße wird

---

5 Z. B. „Erfolg mit MINT – Neue Chancen für Frauen“ (Zielgruppe Mädchen und junge Frauen); „Komm, mach MINT“ (u. a. gezielte Förderung von Frauen für MINT-Führungspositionen), MissionMINT – Frauen gestalten Zukunft (explizite Ansprache von jungen Frauen).

nur von 3 % der Befragten befürwortet. Sowohl die gesetzlich vorgegebene Quote als auch die freiwillige „Selbstverpflichtung zur Geschlechterquote“ rangieren mit einem Mittelwert von 2,0 bzw. 2,1 auf dem letzten Platz aller vorgeschlagenen Maßnahmen. Dementsprechend haben nur 12 % der Unternehmen eine freiwillige Geschlechterquote eingeführt.

Abbildung 5: Für wie geeignet halten Sie die Quote als Selbstverpflichtung oder als gesetzliche Vorgabe? (Antworten in Prozent)



In Deutschland gibt es bereits erste Erfahrungen mit der Einführung von Geschlechterquoten. Seit 2016 gilt für die Aufsichtsräte von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen eine verbindliche Geschlechterquote in Höhe von 30 % (Führungspositionen-Gesetz; FÜPoG I).<sup>6</sup> Seitdem müssen freiwerdende Aufsichtsratsposten so lange mit Frauen besetzt werden, bis die 30 % erreicht sind. Bei den 107 Unternehmen, für die diese Geschlechterquote

6 Das FÜPoG I (Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst) trat am 1.1.2016 in Kraft. Unternehmen, die entweder börsennotiert oder paritätisch mitbestimmt sind, müssen sich eigenständig Zielgrößen für den Frauenanteil in ihren Aufsichtsräten setzen.

gilt, ist der durchschnittliche Frauenanteil in den Aufsichtsräten im Jahr 2021 auf rund 36 % angestiegen und liegt damit sogar höher als die vorgegebene Quote (DIW 2021). Diese Entwicklung ist auch auf die überwiegend guten Erfahrungen mit geschlechtergemischten Aufsichtsräten zurückzuführen: Im Rahmen eines Forschungsprojekts an der Freien Universität Berlin haben Forschende festgestellt, dass Frauen in Aufsichtsräten eine positive Auswirkung auf die Diskussion, Interaktion und Entscheidungsfindung haben (Kirsch und Wrohlrich 2021).<sup>7</sup> Darüber hinaus kann Geschlechterdiversität in Aufsichtsräten dazu beitragen, Vorstände effektiver zu kontrollieren (ebenda).

Seit August 2021 gibt es zudem die sogenannte „Vorstandsquote“ (FüPoG II)<sup>8</sup>, die vorgibt, dass Unternehmen, die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt sind und deren Vorstand mehr als drei Mitglieder hat, mindestens einen Vorstandsposten an das unterrepräsentierte Geschlecht vergeben müssen (Mindestbeteiligungsgebot). Die Auswirkung des Gesetzes ist bereits kurz vor Inkrafttreten im Jahr 2021 deutlich (DIW Managerinnen-Barometer<sup>9</sup>): Die Top-200-Unternehmen, für die die neue Vorstandsquote gilt, erhöhten ihren Frauenanteil in den Vorständen im Vergleich zum Vorjahr von 14 auf 19 %. Im Vergleich dazu verzeichnen die übrigen Unternehmen nur einen leichten Anstieg um knapp drei Prozentpunkte auf rund 14 % (DIW 2021).

## Ausblick

Die Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass Frauen in Führungspositionen trotz verschiedener unternehmerischer und politischer Maßnahmen immer noch stark unterrepräsentiert sind. Ein Allheilmittel zur Förderung von Frauen in Führungspositionen gibt es nicht. Eine zentrale Grundlage ist jedoch die Schaffung von Rahmenbedingungen, die die Flexibilität von Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen. Hierzu gehört die Ausweitung der Kinderbetreuung und Anreize zur gerechteren Aufteilung der Care-Arbeit. Zielgrößen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für beide Geschlechter erhöhen (z. B. Regelung zu Elterngeldmonaten, siehe dazu Görges 2022) und somit auch Anreize zu einer egalitären Arbeitsteilung setzen, zeigen ihre Wirkung auf dem Weg zur Geschlechtergleichstellung. Eine Ausweitung der Quotenregelungen in Erwerbs- und Sorgearbeit hat neben dem direkten Effekt auch langfristige Veränderungen in der Arbeitsteilung von Paaren zur Folge: Das Erleben von geschlechtsatypischen

---

7 Im Rahmen des Forschungsprojekts wurden 60 Interviews mit Aufsichtsrät\*innen deutscher börsennotierter Unternehmen geführt. Dabei bemerkten 22 Männer und 27 Frauen positive Veränderungen. Negative Auswirkungen konnte keiner der Befragten feststellen.

8 Das FüPoG II trat am 12.8.2021 in Kraft. Analog zum FüPoG I gilt die Quote nur für Unternehmen, die börsennotiert und paritätisch besetzt sind.

9 Im Managerinnen-Barometer des DIW Berlin werden seit mehr als 15 Jahren die Anteile von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts-, Verwaltungs- und Beiräten sowie Kuratorien (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Unternehmen in Deutschland dokumentiert. Die Zahlen beziehen sich auf eine Auswertung zu den Frauenanteile für die 200 – gemessen am Umsatz – größten Unternehmen in Deutschland.

Rollen verstärkt die jeweilige Präferenz dafür. Beblo und Görges (2018) fanden heraus, dass sich die Präferenz für Erwerbsarbeit bei Frauen erhöhte, wenn sie die Verantwortung dafür selbst erlebt haben, während sich bei Männern wiederum die Präferenz für Sorgearbeit (Kotsadam und Finseraas 2011) verstärkte. Daraus folgt, dass diese atypische Erfahrung die Produktivität fördert, dadurch bisherige Kostenvorteile verringert und die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung dadurch weniger attraktiv macht (Görges 2022). Ein anderer Aspekt ist eine Personalpolitik in den Unternehmen, die es Frauen ermöglicht, Karriere zu machen und die für Führungspositionen notwendige Berufserfahrung zu sammeln (Kirsch und Wrohlich 2021). Bei der Diskussion um Geschlechterquoten sollte jedoch auch berücksichtigt werden, dass die Einführung von gesetzlichen Quoten einen Eingriff in die Personalpläne von Unternehmen darstellt und von einer Mehrheit der Unternehmen als nicht zielführend eingeschätzt wird (vgl. Abbildung 5). Zudem könnten gesetzliche Vorgaben mitunter unerwünschte Nebeneffekte nach sich ziehen, wie bspw. die Verdrängung von geeigneten anderen Kandidaten. Es ist Aufgabe der Politik und der Unternehmen in Deutschland Rahmenbedingungen für Frauen zu schaffen, die ihnen eine berufliche Karriere und die Ausübung von Führungspositionen ermöglichen. Darüber hinaus sind „wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen und soziale Normen (...) weitere wichtige Parameter, um die Gleichstellung der Geschlechter in der Wirtschaft und anderen Bereichen der Gesellschaft zu erreichen“ (Kirsch et al. 2022, S. 20). Die Förderung von Frauen in Führungspositionen kann langfristig nur durch ein gesamtgesellschaftliches Umdenken erreicht werden.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Welche Erfahrungen haben Sie mit gemischten Führungsteams aus Männern und Frauen gemacht? (Antworten in Prozent) .....	5
Abbildung 2:	Frauenanteil in Führungspositionen in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen .....	7
Abbildung 3:	Welche Instrumente setzen Sie zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ein bzw. planen Sie einzusetzen? (Unternehmen insgesamt, Antworten in Prozent).....	10
Abbildung 4:	Für wie geeignet halten Sie folgende politische Initiativen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen? (Unternehmen insgesamt, Antworten in Prozent).....	12
Abbildung 5:	Für wie geeignet halten Sie die Quote als Selbstverpflichtung oder als gesetzliche Vorgabe? (Antworten in Prozent).....	15

## Literaturverzeichnis

- Bach, S., B. Fischer, P. Haan, K. Wrohlich (2020), „Reform des Ehegattensplitting: Realsplitting mit niedrigem Übertragungsbetrag ist ein gute Kompromiss“, in: DIW Wochenbericht 41/2020, S. 785-794, verfügbar unter: [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.800291.de/publikationen/wochenberichte/2020\\_41\\_1/reform\\_des\\_ehegattensplittings\\_\\_realsplitting\\_mit\\_niedrigem\\_uebertragungsbetrag\\_ist\\_ein\\_guter\\_kompromiss.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.800291.de/publikationen/wochenberichte/2020_41_1/reform_des_ehegattensplittings__realsplitting_mit_niedrigem_uebertragungsbetrag_ist_ein_guter_kompromiss.html).
- Bauernschuster, S., M. Schlotter (2015), “Public Child Care and Mothers’ Labor Supply – Evidence from Two Quasi-Experiments”, CESifo Working Paper No. 4191, verfügbar unter: [https://www.ifo.de/DocDL/cesifo1\\_wp4191.pdf](https://www.ifo.de/DocDL/cesifo1_wp4191.pdf).
- Beblo, M., Görges L. (2018), „On the Nature of Nurture. The Malleability of Gender Differences in Work Preferences“, Journal of Economic Behavior & Organization 151, S. 19-41.
- Blömer, M., P. Brandt und A. Peichl (2021), „Raus aus der Zweitverdienerinnenfalle. Reformvorschläge zum Abbau von Fehlanreizen im deutschen Steuer- und Sozialversicherungssystem“, Gütersloh, verfügbar unter: [https://www.ifo.de/DocDL/211011\\_studie\\_raus\\_zweitverdienerinnenfalle.pdf](https://www.ifo.de/DocDL/211011_studie_raus_zweitverdienerinnenfalle.pdf).
- Bundesregierung (2017), „Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung“, BT-Drucksache 18/12840, Berlin, verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/zweiter-gleichstellungsbericht-der-bundesregierung/119796>.
- Görges, L. (2022), „Who Cares? Arbeitsteilung in Familien als letzte Hürde auf dem Weg zur Gleichberechtigung“, in: ifo Schnelldienst Nr. 10/2022, S. 8-13, verfügbar unter: <https://www.ifo.de/publikationen/2022/zeitschrift-einzelheft/ifo-schnelldienst-102022-wie-gross-ist-der-gender-gap>.
- Kirsch, A., K. Wrohlich (2021), „In Chefetagen deutscher Großunternehmen bahnt sich Bewegung an“, in: DIW Wochenbericht 3/2021, S. 36-42, verfügbar unter: [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.808792.de/publikationen/wochenberichte/2021\\_03\\_1/in\\_chefetagen\\_deutscher\\_grossunternehmen\\_bahnt\\_sich\\_bewegung\\_an\\_\\_editorial.html#:~:text=Im%20Rahmen%20eines%20Forschungsprojekts%20an,Diskussion%20und%20Entscheidungsfindung%20profitieren%20deutlich](https://www.diw.de/de/diw_01.c.808792.de/publikationen/wochenberichte/2021_03_1/in_chefetagen_deutscher_grossunternehmen_bahnt_sich_bewegung_an__editorial.html#:~:text=Im%20Rahmen%20eines%20Forschungsprojekts%20an,Diskussion%20und%20Entscheidungsfindung%20profitieren%20deutlich).
- Kirsch, A., V. Sondergeld, K. Wrohlich (2022), „Deutlich mehr Vorständinnen in großen Unternehmen – Beteiligungsgebot scheint bereits zu wirken“, in: DIW Wochenbericht 3/2022, S. 22-33. Verfügbar unter: [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.833645.de/publikationen/wochenberichte/2022\\_03\\_2/deutlich\\_mehr\\_vorstaendinnen\\_in\\_grossen\\_unternehmen\\_-\\_beteiligungsgebot\\_scheint\\_bereits\\_zu\\_wirken.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.833645.de/publikationen/wochenberichte/2022_03_2/deutlich_mehr_vorstaendinnen_in_grossen_unternehmen_-_beteiligungsgebot_scheint_bereits_zu_wirken.html).

- Kohaut, S., Möller, I. (2022), „Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen: Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt“, in: IAB-Kurzbericht 1/2022, S. 1-8, verfügbar unter: <https://doku.iab.de/kurzber/2022/kb2022-01.pdf>.
- Kotsadam, A., Finseraas, H. (2011), „The State Intervenes in the Battle of the Sexes: Causal Effects of Paternity Leave“, *Social Science Research* 40(6), S. 1611-1622.
- Metzger, G. (2022), *KfW-Gründungsmonitor 2022: Gründungstätigkeit 2021 zurück auf Vorkrisenniveau: mehr Chancengründungen, mehr Jüngere, mehr Gründerinnen*, KfW Research.
- Schufa (2022), „Welt-Frauentag: Nur in jedem vierten deutschen Unternehmen steht eine Frau an der Spitze“, Pressemitteilung der SCHUFA Holding AG am 7.03.2022, verfügbar unter: [https://www.schufa.de/media/documents/pressemitteilungen/22\\_03\\_pressemitteilung\\_weltfrauentag\\_2022/22-03-pressemitteilung-weltfrauentag-2022.pdf](https://www.schufa.de/media/documents/pressemitteilungen/22_03_pressemitteilung_weltfrauentag_2022/22-03-pressemitteilung-weltfrauentag-2022.pdf).
- Schwartz, M. (2022), „Frauenquote im Mittelstand auf niedrigem Niveau sogar rückläufig: Sind Impulse für Zuwachs an Chefinnen in weiter Ferne?“ in: *KfW Research – Fokus Volkswirtschaft Nr. 370*, verfügbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzerntemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2022/Fokus-Nr.-370-Maerz-2022-Chefinnen.pdf>.

**Stiftung Familienunternehmen**

Prinzregentenstraße 50

D-80538 München

Telefon + 49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax + 49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)