

## **Frauen in Führungspositionen 2018**

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

**Günther Klee  
Rolf Kleimann**

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	1
1 Hintergrund und Ziele des Berichts .....	2
2 Geschlechtsspezifische Aspekte der Beschäftigungsstruktur .....	4
2.1 Entwicklung der Beschäftigung von Frauen .....	4
2.2 Frauen auf der obersten betrieblichen Führungsebene .....	5
2.3 Frauen auf der zweiten betrieblichen Führungsebene .....	7
2.4 Frauen auf den betrieblichen Führungsebenen im Vergleich .....	10
3 Determinanten der Verbreitung von Frauen in betrieblichen Führungspositionen .....	13
3.1 Hintergründe .....	13
3.2 Modellspezifikation und methodische Anmerkungen .....	14
3.3 Ergebnisse der Panelschätzung .....	16
4 Zusammenfassung .....	19
5 Literaturverzeichnis .....	22
6 Anhang: Ergänzende Tabellen .....	23
7 Anhang: Zur Datenbasis – Das IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg .....	29

**Dieser Bericht entstand im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg.**

## Frauen in Führungspositionen 2018

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

Günther Klee\* und Rolf Kleimann

#### 1 Hintergrund und Ziele des Berichts

Da sich trotz der freiwilligen „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ seit 2001 die große Diskrepanz zwischen dem Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung und auf Führungsebene kaum verringert hat, wurde nach jahrelanger politischer Kontroverse im Frühjahr 2015 das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG)“ vom Bundestag verabschiedet.<sup>1</sup>

Bereits ein Jahr nach dessen Inkrafttreten zum 01.01.2016 haben BDI und Kienbaum untersucht, wie die Unternehmen mit der gesetzlichen Geschlechterquote umgehen. Die Studie kam damals zu dem Schluss: „Auch jenseits der neuen gesetzlichen Vorgaben hat das Thema ‚Frauen in Führungspositionen‘ in den Unternehmen Fahrt aufgenommen: Geplante Steigerungsraten von drei bis vier Prozent in den operativen Führungspositionen für den kurzen ersten Berichtszeitraum illustrieren, dass viele Unternehmen sich auf den Weg gemacht haben.“ Eine positive Entwicklung – insbesondere im Vergleich zu DAX-notierten Unternehmen, die keine Quotenvorgaben einhalten müssen – wird auch in einer aktuellen FidAR-Studie konstatiert. Demnach hat sich der durchschnittliche Frauenanteil in den Aufsichtsräten der aktuell 105 vom Gesetz betroffenen Unternehmen seit dessen Inkrafttreten von 21,3 % auf 33,9 % erhöht und in den Vorstandsgremien von 4,9 % auf 9,6 %.<sup>2</sup> Folgt man indes dem DIW Managerinnen-Barometer, das seit ca. 15 Jahren die Frauenanteile in Vorständen und Geschäftsführungen sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten der 200 größten Unternehmen in Deutschland untersucht, fällt die Bewertung etwas zurückhaltender aus. Danach wird zwar dem Gesetz ebenfalls eine positive Auswirkung attestiert, allerdings zeichnet sich auch ab, „dass die Unternehmen nicht mehr tun als nötig.“ Zudem wird die erhoffte Ausstrahlung der gesetzlichen Quotenregelung auf die Ebene des Vorstands vermisst: „Auch wenn in den Top-100-Unternehmen erstmals die Zehn-Prozent-Marke

---

\* Ansprechpartner: Günther Klee, Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) e.V. Tübingen, E-Mail: guenther.klee@iaw.edu. Für die freundliche Unterstützung bei den ökonomischen Schätzungen danken die Autoren Tobias Brändle und Jochen Späth.

<sup>1</sup> Das FüPoG sieht im Wesentlichen vor, dass alle börsennotierten Unternehmen, die paritätisch mitbestimmungspflichtig sind, ab 2016 mindestens 30 % der Plätze im Aufsichts- oder Verwaltungsrat mit Frauen besetzen. Für die drei obersten Managementebenen mussten diese Unternehmen bis zum 30.9.2015 zudem eigenverantwortlich entsprechende Zielquoten festlegen. Vgl. ausführlich Bundesgesetzblatt (2015, Teil I Nr. 17 vom 30.04.2015).

<sup>2</sup> In den 80 Unternehmen, die keine Quotenvorgaben einhalten müssen, stieg der Frauenanteil im Aufsichtsrat lediglich von 13,7 % auf 21,6 %. Vgl. FidAR (2019, S. 1). Die FidAR-Studie zum vorliegenden dritten Women-on-Board-Index 185 untersucht die 160 DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen sowie die aktuell 25 börsennotierten und voll mitbestimmten, im Regulierten Markt notierten Unternehmen.

geknackt wurde, vollzieht sich die Entwicklung weiterhin größtenteils auf niedrigem Niveau im Schnecken tempo.“<sup>3</sup>

Die drei genannten Studien beleuchten indes nur die Frauenanteile auf den obersten Führungsebenen von ausgewählten Großunternehmen. Demgegenüber stellte das Statistische Bundesamt 2017 mit Blick auf alle Unternehmen deutschlandweit fest, dass sich der Frauenanteil unter den Führungskräften seit 1997 insgesamt nur um 2,6 Prozentpunkte von 26,6 % auf 29,2 % erhöht hat, während ihr Anteil an allen Erwerbstätigen gleichzeitig um 3,6 Prozentpunkte auf 46,5 % gestiegen ist.<sup>4</sup>

Auch Studien auf der Basis repräsentativer Befragungen auf betrieblicher Ebene kommen seit fast zwei Dekaden zu dem Ergebnis, dass Frauen in den obersten Führungsetagen deutscher Betriebe (2017: 26 %) stark unterrepräsentiert sind. Dieser Befund gilt übrigens – trotz gleichstellungsrechtlicher Regelungen – auch für den öffentlichen Sektor und nicht nur für die Privatwirtschaft. Allerdings sind auf der zweiten betrieblichen Führungsebene durchaus substantielle Anstiege der Frauenanteile (2017: 40 %) zu beobachten.<sup>5</sup>

Dieser Bericht beschäftigt sich mit der Repräsentanz von Frauen auf erster und zweiter betrieblicher Führungsebene in Baden-Württemberg und deren Determinanten. Er basiert auf den Angaben des IAB-Betriebspanels – eine repräsentative Befragung in rund 1.200 baden-württembergischen Betrieben.<sup>6</sup>

Der Bericht ist wie folgt aufgebaut: Kapitel 2 untersucht anhand deskriptiver Methoden das Thema der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen. Dabei wird auch auf Branchen- und Betriebsgrößenunterschiede eingegangen und es werden Vergleiche zu Deutschland und Westdeutschland gezogen. Im Kapitel 3 wird versucht, mit Hilfe von ökonometrischen Verfahren betriebliche Determinanten für die unterdurchschnittliche Vertretung von Frauen auf der Führungsebene zu identifizieren. Maßnahmen, die darauf abzielen, das Arbeitsvolumen von Frauen zu erhöhen, steigern möglicherweise ebenso wie jene zur Förderung der Chancengleichheit die Chancen, dass Frauen auch Führungspositionen übernehmen. Daher wird auch untersucht, inwieweit derartige betriebliche Maßnahmen zur Verbreitung der Frauen in Führungspositionen beitragen. Im Kapitel 4 werden schließlich die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst.

---

<sup>3</sup> Vgl. Holst/Wrohlich (2019a, S. 20).

<sup>4</sup> Zu den Führungspositionen zählen Vorstände und Geschäftsführerinnen/Geschäftsführer sowie Führungskräfte in Handel, Produktion und Dienstleistungen. 2017 waren 4,6 % aller Erwerbstätigen Führungskräfte. Vgl. Pressemitteilung Nr. 362 vom 24. September 2018.

<sup>5</sup> Vgl. Kohaut/Möller (2017).

<sup>6</sup> Die Daten stammen aus der Befragungswelle 2014, für zeitliche Vergleiche werden die Ergebnisse von 2012, 2008 und 2004, ergänzend teilweise auch aus 2002, herangezogen. Für nähere Informationen zur Datenbasis vgl. ausführlich Anhang 7 in diesem Bericht.

## 2 Geschlechtsspezifische Aspekte der Beschäftigungsstruktur

Dieses Kapitel beleuchtet anhand deskriptiv-analytischer Methoden die Struktur und Entwicklung der Beschäftigung von Frauen in Baden-Württemberg. Dabei interessiert zunächst, inwieweit traditionelle geschlechtsspezifische Beschäftigungsstrukturen nach Branchen zu beobachten sind. Im Anschluss wird die Entwicklung des Frauenanteils auf den (beiden obersten) betrieblichen Führungsebenen und an der Beschäftigung in Abhängigkeit von der Betriebsgröße, Branchenzugehörigkeit sowie nach regionalem Standort und dem Geschlechterverhältnis in der Belegschaft differenziert betrachtet. Zudem werden auch Referenzwerte für Deutschland und Westdeutschland (ohne Berlin) herangezogen.<sup>7</sup>

### 2.1 Entwicklung der Beschäftigung von Frauen

Laut IAB-Betriebspanel ist die Zahl der Beschäftigten<sup>8</sup> im Land zwischen 2012<sup>9</sup> und 2018 um rd. 15 % auf fast 5,87 Mio. gestiegen. Noch deutlicher hat allerdings die Zahl der beschäftigten Frauen zugenommen, nämlich um fast 19 % auf rd. 2,7 Mio. Dadurch hat sich auch deren Anteil an der Gesamtbeschäftigung um 1,5 Prozentpunkte von 44,7 % auf 46,2 % erhöht (siehe Grafik 1). Damit hat er sich inzwischen dem Bundesdurchschnitt von 46 % angeglichen (Ostdeutschland: 47 %). 2009/2010 machte der Abstand zwischen den Anteilswerten noch 2,1 Prozentpunkte aus.

Grafik 1	Frauenanteil an allen Beschäftigten	2012	2014	2016	2018	Entwicklung 2012-2018 (in Prozentpunkten)
<b>Total</b>						
		44,7%	45,0%	45,3%	46,2%	1,5
<b>Betriebsgröße</b>						
	1-4 Beschäftigte	43,0%	48,2%	46,3%	47,2%	4,2
	5-19 Beschäftigte	50,7%	51,0%	51,3%	48,6%	-2,1
	20-99 Beschäftigte	43,8%	44,8%	46,8%	46,0%	2,1
	100-249 Beschäftigte	48,4%	49,1%	52,1%	48,5%	0,0
	250-499 Beschäftigte	42,8%	48,3%	43,6%	43,9%	1,1
	500 u. mehr Beschäftigte	37,4%	34,2%	35,4%	43,5%	6,0
<b>Branchen</b>						
	Verarbeitendes Gewerbe	27,7%	28,4%	25,2%	29,0%	1,2
	Dienstleistungsbereich	58,4%	58,6%	60,8%	60,7%	2,3
	Schlüsselbranchen	22,3%	22,4%	21,3%	24,3%	2,0
	Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	37,1%	39,9%	34,9%	36,7%	-0,4
	Baugewerbe	18,7%	17,1%	16,9%	16,8%	-1,9
	Handel und Reparatur	49,6%	49,6%	52,4%	52,1%	2,5
	Wirtschaftliche und Wissenschaftliche Dienstleistungen	39,6%	42,3%	47,5%	45,7%	6,0
	Gesundheits- und Sozialwesen	78,7%	79,4%	75,6%	77,2%	-1,5
	Sonstige Dienstleistungen	62,0%	60,0%	59,3%	58,6%	-3,3
	Organisationen o.E., Öffentliche Verwaltung	65,7%	64,9%	71,3%	68,6%	2,9
<b>Das Handwerk</b>						
	Handwerksbetriebe	34,3%	33,5%	34,1%	29,8%	-4,5
<b>Urbanisierungsgrad</b>						
	Ländlicher Raum (<20.000)	42,9%	46,6%	50,0%	51,3%	8,4
	Mittelzentrum (20.000-100.000)	47,1%	46,1%	45,4%	47,6%	0,5
	Großstadt (100.000-500.00)	44,3%	41,3%	39,6%	44,0%	-0,3
	Stuttgart (> 500.000)	44,4%	46,8%	49,2%	44,9%	0,5

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

<sup>7</sup> Für differenzierte Angaben zu Deutschland und Ostdeutschland vgl. Kohaut/Möller (2019).  
<sup>8</sup> Hierzu zählen neben den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten auch Beamte, Selbständige (tätige Inhaber und mithelfende Familienangehörige), geringfügige und sonstige Beschäftigte.  
<sup>9</sup> 2012 wurde als Anfangsjahr gewählt, weil die hier relevanten Angaben im 2-jährigen Turnus vorliegen und weil aufgrund der Umstellung in der WZ-Systematik Branchenvergleiche davor nicht möglich sind.

Ein Blick auf die Betriebsgrößenklassen zeigt, dass über den gesamten Zeitraum hinweg der Frauenanteil in den Großbetrieben mit 500 und mehr Beschäftigten zwar am deutlichsten zugenommen hat (+6 Prozentpunkte), aber mit 43,5 % immer noch unterdurchschnittlich ausfällt, ebenso wie in der Betriebsgrößenklasse mit 250 bis 499 Beschäftigten mit 43,9 %. Blickt man auf die Sektoren, so fällt auf, dass der Frauenanteil im Dienstleistungsbereich mit 60,7 % im Vergleich zum industriellen Sektor mit 29,0 % weiterhin noch gut doppelt so hoch liegt. Ein differenzierter Blick auf die einzelnen Wirtschaftszweige zeigt zudem, dass die Frauenanteile im Baugewerbe, in den industriellen Schlüsselbranchen<sup>10</sup> sowie im Handwerk weit unter dem Durchschnitt liegen, während das Gesundheits- und Sozialwesen sowie die Organisationen ohne Erwerbszweck und die Öffentliche Verwaltung die mit Abstand höchsten Frauenanteile aufweisen. M.a.W.: Hinsichtlich der Verteilung nach Branchen blieben die traditionellen geschlechtsspezifischen Beschäftigungsstrukturen weitestgehend erhalten.<sup>11</sup> Einzige Abweichung: In den wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Dienstleistungen hat sich der Frauenanteil seit 2012 um 6 Prozentpunkte auf 45,7 % deutlich erhöht. Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass die Frauenanteile an der Gesamtbeschäftigung im ländlichen Raum sowie in den Mittelzentren deutlich höher ausfallen als in den Großstädten im Land.

Zum Vergleich: In Deutschland ist die Anzahl beschäftigter Frauen seit 2012 um rd. 13,2 % auf rd. 18,8 Mio. gestiegen (in Westdeutschland – ohne Berlin – um 14,5 % auf rd. 15,4 Mio.) und der Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung hat sich von 45,9 % auf 46,2 % (in Westdeutschland – ohne Berlin – von 45,4 % auf 46,0 %) leicht erhöht. Damit hat Baden-Württemberg seinen Rückstand in Punkto Beschäftigtenanteil von Frauen, der zwischen 2004 und 2012 zeitweise über zwei Prozentpunkte ausmachte, inzwischen aufgeholt. Dennoch: Obwohl sowohl im Land als auch im Bund seit der Jahrtausendwende ein deutlicher Anstieg des Frauenanteils an der Gesamtbeschäftigung zu verzeichnen ist, sind Frauen weiterhin unterrepräsentiert.

## 2.2 Frauen auf der obersten betrieblichen Führungsebene

Laut IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg hat sich die Zahl der Personen auf oberster betrieblicher Führungsebene von 2012 bis 2018 insgesamt um 1,2 % auf rd. 363.000 erhöht. Gleichzeitig hat die Anzahl von Frauen auf oberster Führungsebene um 3,9 % auf rd. 93.750 zugenommen. Dennoch sind Frauen mit 25,8 % immer noch deutlich unterproportional auf dieser Führungsebene vertreten, auch wenn ihr Anteil seit 2004 um etwa zwei Prozentpunkte gewachsen ist. Positive Auswirkungen des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, das Anfang 2016 in Kraft trat, sind am aktuellen Rand demnach (noch) nicht zu konstatieren. Zum Vergleich: In Deutschland und in Westdeutschland (ohne Berlin) machte der Frauenanteil auf oberster Führungsebene in 2018 26 % bzw. 25 % aus. Damit liegen die Anteile in Land und Bund in etwa gleichauf. In Ostdeutschland liegt dieser Anteil bei 31 % und damit deutlich höher.

---

<sup>10</sup> Die industriellen Schlüsselbranchen umfassen den Maschinen- und Kraftfahrzeugbau (inkl. Herstellung von Kraftwagen-teilen), den Bereich der Elektrotechnik (inkl. Herstellung von Büromaschinen und DV-Geräten) sowie Herstellung von Metallerzeugnissen (inkl. Stahl- und Leichtmetallbau), das Sonstige Verarbeitende Gewerbe die restlichen industriellen Wirtschaftszweige (vgl. ausführlich die WZ-Systematik im Anhang).

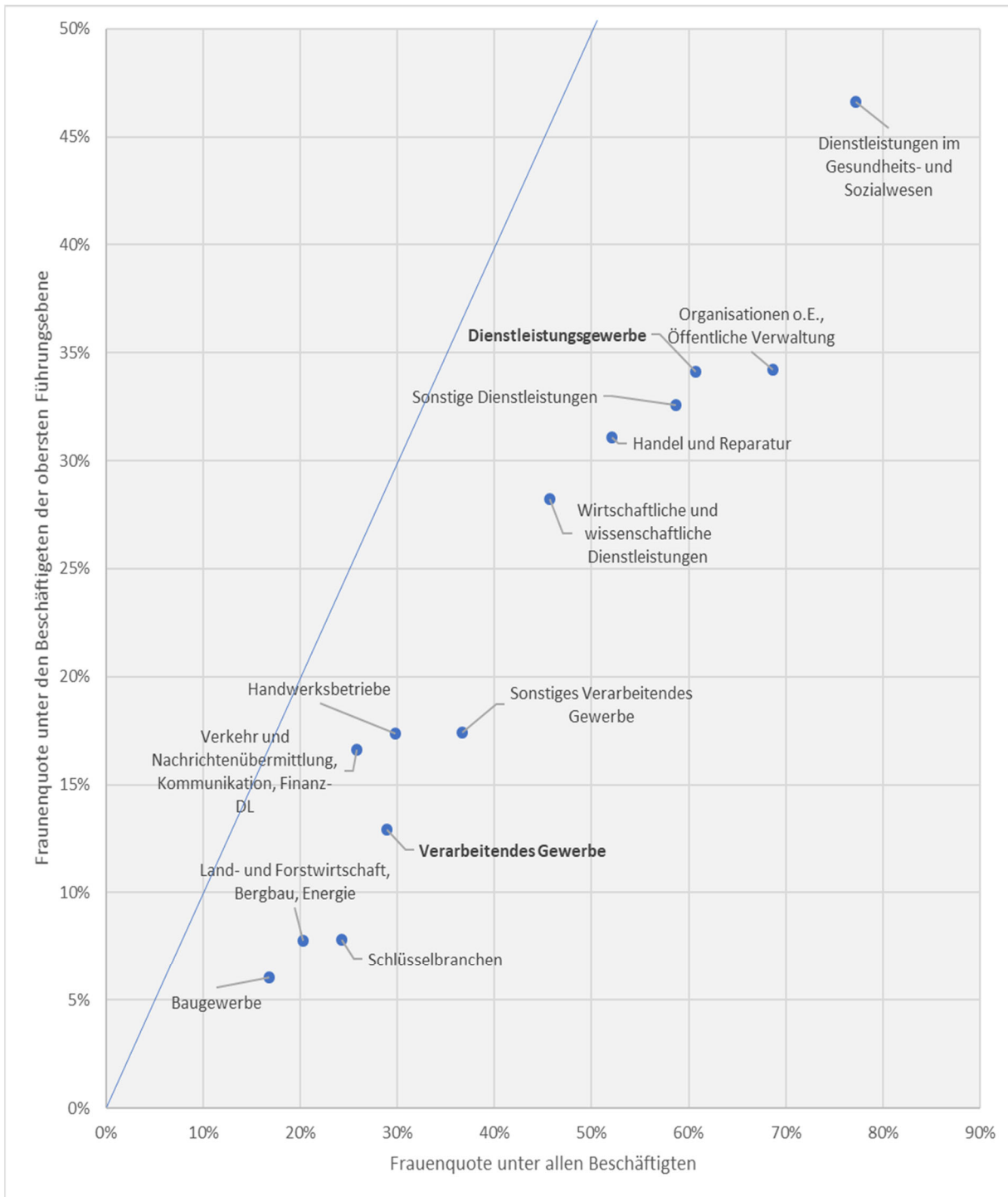
<sup>11</sup> Diese Feststellung gilt auch für Deutschland und Westdeutschland (ohne Berlin) mit einem Frauenanteil von 70,7 % bzw. von 69,7 % im Bereich der Dienstleistungen und der Öffentlichen Verwaltung.

Grafik 2	Frauenanteil an allen Personen in Vorgesetztenfunktion ...	... auf der obersten Führungsebene				Entwicklung 2012-2018 (in Prozentpunkten)
		2012	2014	2016	2018	
<b>Total</b>		25,1%	24,5%	26,3%	25,8%	0,7
<b>Betriebsgröße</b>						
1-4 Beschäftigte		26,1%	24,8%	27,8%	27,2%	1,0
5-19 Beschäftigte		28,1%	26,7%	29,2%	26,6%	-1,5
20-99 Beschäftigte		18,9%	22,2%	18,9%	24,6%	5,7
100-249 Beschäftigte		10,2%	16,7%	21,3%	19,8%	9,6
250-499 Beschäftigte		25,9%	17,0%	15,1%	10,9%	-15,0
500 u. mehr Beschäftigte		10,3%	9,5%	15,5%	14,3%	4,1
<b>Branchen</b>						
Verarbeitendes Gewerbe		15,6%	16,6%	12,8%	12,9%	-2,7
Dienstleistungsbereich		33,5%	32,5%	32,7%	34,1%	0,6
Schlüsselbranchen		5,5%	10,8%	11,4%	7,8%	2,3
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe		22,8%	20,8%	14,6%	17,4%	-5,4
Baugewerbe		10,2%	6,3%	7,7%	6,0%	-4,1
Handel und Reparatur		25,6%	30,8%	30,2%	31,1%	5,5
Wirtschaftliche und Wissenschaftliche Dienstleistungen		24,8%	26,3%	22,6%	28,2%	3,4
Gesundheits- und Sozialwesen		44,7%	40,5%	42,0%	46,6%	1,9
Sonstige Dienstleistungen		37,2%	35,0%	39,2%	32,6%	-4,6
Organisationen o.E., Öffentliche Verwaltung		37,5%	22,8%	37,7%	34,2%	-3,3
<b>Das Handwerk</b>						
Handwerksbetriebe		22,8%	19,3%	19,3%	17,4%	-5,4
<b>Urbanisierungsgrad ...</b>						
ländlicher Raum (<20.000)		23,3%	26,1%	30,9%	29,8%	6,5
Mittelzentrum (20.000-100.000)		28,9%	30,7%	30,0%	28,3%	-0,7
Großstadt (100.000-500.000)		24,3%	20,3%	25,2%	25,2%	0,9
Stuttgart (> 500.000)		24,6%	23,6%	23,4%	23,3%	-1,2
<b>Geschlechterverhältnis in der Belegschaft ...</b>						
überwiegend Männer (>70%)		8,9%	8,7%	9,6%	6,8%	-2,1
ausgeglichenes Geschlechterverhältnis		17,4%	16,0%	18,4%	21,2%	3,9
überwiegend Frauen (>70%)		56,6%	55,1%	58,3%	57,7%	1,1

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

Grafik 2 stellt diese Entwicklung von 2012 bis 2018 im Land differenzierter dar. Zunächst wird deutlich, dass im gesamten Zeitraum Frauen am stärksten auf der obersten Führungsebene von Kleinst- und Kleinbetrieben vertreten sind und dass ihr Anteil mit zunehmender Betriebsgröße deutlich sinkt. Des Weiteren zeigt sich, dass Frauen im Dienstleistungssektor (mit leicht steigender Tendenz) deutlich häufiger auf oberster Führungsebene repräsentiert sind als im industriellen Sektor sowie im Handwerk (dort mit rückläufiger Tendenz). Im Baugewerbe und in den industriellen Schlüsselbranchen sind Frauen auf oberster Führungsebene am seltensten, im Gesundheits- und Sozialwesen, bei den Organisationen ohne Erwerbszweck und in der Öffentlichen Verwaltung sowie in den Sonstigen Dienstleistungen hingegen am häufigsten vertreten. Nachfolgende Abbildung (Grafik 3) veranschaulicht für das Jahr 2018 diese Befunde auch graphisch. Frauen sind auch häufiger auf oberster betrieblicher Führungsebene in ländlichen Regionen sowie in kleineren und mittleren Städten anzutreffen und insbesondere in Betrieben mit einem hohen Frauenanteil in der Belegschaft.

**Grafik 3: Frauenanteil auf der 1. Führungsebene sowie Frauenanteil an allen Beschäftigten nach Wirtschaftszweigen in Baden-Württemberg 2018, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2018, IAW-Berechnungen.

### 2.3 Frauen auf der zweiten betrieblichen Führungsebene

Auf der zweiten betrieblichen Führungsebene hat sich laut IAB-Betriebspanel die Zahl der Personen im Land von 2012 bis 2018 insgesamt um 15,0 % auf gut 195.000 erhöht. Gleichzeitig hat die Anzahl von



Frauen auf zweiter Führungsebene um 42,0 % auf knapp 80.000 zugenommen. Dennoch sind Frauen mit 40,7 % auch auf dieser Führungsebene immer noch unterrepräsentiert, auch wenn ihr Anteil seit 2004 um etwa 10 Prozentpunkte deutlich gewachsen ist. Zum Vergleich: In Deutschland und in Westdeutschland (ohne Berlin) machte der Frauenanteil auf der zweiten Führungsebene in 2018 41 % bzw. 40 % aus. Damit liegen die Anteile in Land und Bund in etwa gleichauf. In Ostdeutschland macht dieser Anteil 46 % aus und liegt damit deutlich höher.

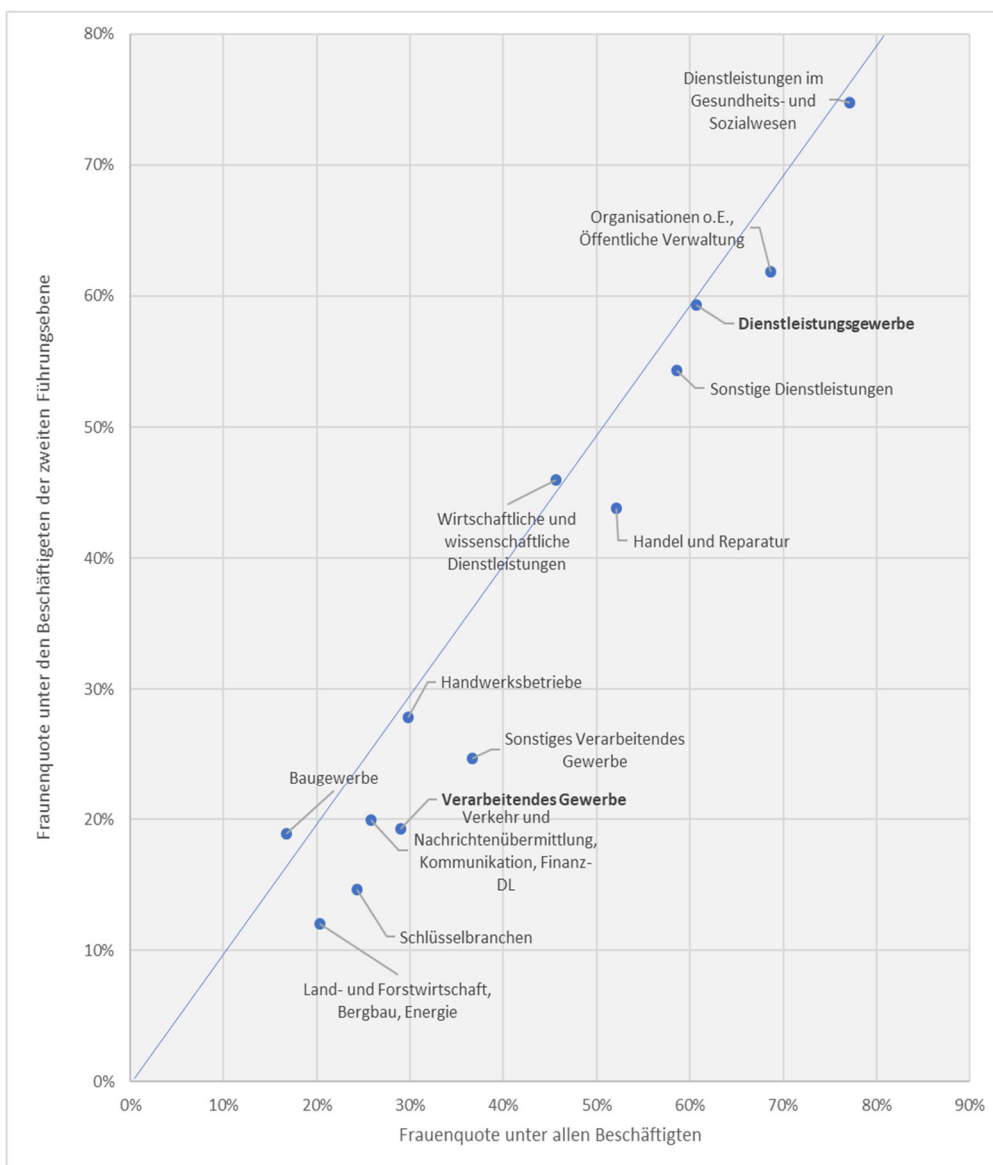
Grafik 4 Frauenanteil an allen Personen in Vorgesetztenfunktion ...	... auf der zweiten Führungsebene				Entwicklung 2012-2018 (in Prozentpunkten)
	2012	2014	2016	2018	
<b>Total</b>	33,0%	39,6%	40,1%	40,7%	7,7
<b>Betriebsgröße</b>					
1-4 Beschäftigte	54,4%	60,1%	71,9%	66,1%	11,7
5-19 Beschäftigte	42,2%	54,4%	59,0%	54,6%	12,4
20-99 Beschäftigte	32,9%	37,2%	35,8%	37,8%	4,9
100-249 Beschäftigte	30,9%	26,6%	32,9%	32,7%	1,8
250-499 Beschäftigte	21,9%	28,7%	21,0%	23,3%	1,5
500 u. mehr Beschäftigte	15,9%	17,6%	14,2%	32,4%	16,5
<b>Branchen</b>					
Verarbeitendes Gewerbe	17,7%	21,7%	17,6%	19,2%	1,5
Dienstleistungsbereich	43,6%	52,5%	60,1%	59,3%	15,7
Schlüsselbranchen	11,9%	13,1%	14,6%	14,6%	2,7
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	25,5%	33,6%	22,6%	24,7%	-0,8
Baugewerbe	3,5%	24,7%	35,9%	18,8%	15,4
Handel und Reparatur	41,9%	47,5%	47,8%	43,8%	2,0
Verkehr und Nachrichtenübermittlung, Kommunikation, Finanz-DL	26,3%	24,8%	22,8%	20,0%	-6,4
Wirtschaftliche und Wissenschaftliche Dienstleistungen	24,7%	39,3%	53,2%	46,0%	21,3
Gesundheits- und Sozialwesen	64,4%	74,0%	65,0%	74,7%	10,3
Sonstige Dienstleistungen	50,5%	48,4%	63,4%	54,3%	3,8
Organisationen o.E., Öffentliche Verwaltung	43,8%	52,8%	60,4%	61,9%	18,1
<b>Das Handwerk</b>					
Handwerksbetriebe	26,7%	33,1%	35,1%	27,9%	1,2
<b>Urbanisierungsgrad</b>					
Ländlicher Raum (<20.000)	43,7%	41,8%	45,4%	40,9%	-2,8
Mittelzentrum (20.000-100.000)	28,3%	35,1%	38,9%	40,4%	12,1
Großstadt (100.000-500.000)	33,3%	39,7%	40,2%	34,2%	0,9
Stuttgart (> 500.000)	30,5%	41,2%	38,4%	46,2%	15,7
<b>Geschlechterverhältnis ...</b>					
überwiegend Männer (>70%)	12,6%	15,3%	14,4%	15,4%	2,8
ausgeglichenes Geschlechterverhältnis	33,4%	36,7%	39,4%	37,1%	3,7
überwiegend Frauen (>70%)	63,3%	74,7%	77,6%	76,9%	13,6

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

Grafik 4 zeigt zunächst, dass sich seit 2014 die Frauenanteile auf der zweiten betrieblichen Führungsebene im Land auf dem 40-Prozent-Niveau weitgehend stabilisiert haben und seither nur noch ganz leichte Zuwächse zu verzeichnen sind. Maßgeblich ist dieser Anstieg mithin auf den Zeitraum 2004 bis 2012 zurückzuführen. Das Ausgangsniveau lag in 2004 noch bei rd. 30 Prozent. Positive Auswirkungen des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, das Anfang 2016 in Kraft trat, sind also auch auf der zweiten Führungsebene (noch) nicht zu konstatieren. Des Weiteren wird deutlich, dass im gesamten Zeitraum auch auf der zweiten Führungsebene Frauen am stärksten in Kleinst- und Kleinbetrieben vertreten sind und dass der Frauenanteil ebenfalls mit zunehmender Betriebsgröße deutlich sinkt. Einzige Ausnahme: In 2018 lag der Frauenanteil auf der zweiten Führungsebene in den Großbetrieben höher als in den Betrieben mit 250 bis 499 Beschäftigten (32,4 % vs. 23,3 %). Darüber hinaus zeigt sich auch, dass Frauen auf zweiter Führungsebene im Dienstleistungssektor deutlich häufiger repräsentiert sind als im industriellen Sektor sowie im Handwerk.

Ebenso wie auf oberster Ebene sind sie im Baugewerbe und in den industriellen Schlüsselbranchen auf der zweiten Führungsebene am seltensten, im Gesundheits- und Sozialwesen, bei den Organisationen ohne Erwerbszweck und in der Öffentlichen Verwaltung sowie in den Sonstigen Dienstleistungen hingegen am häufigsten vertreten. Grafik 5 veranschaulicht für das Jahr 2018 diese Befunde auch graphisch. Auch auf zweiter betrieblicher Führungsebene liegen die Frauenanteile in ländlichen Regionen sowie in kleineren und mittleren Städten höher (Ausnahme: Stuttgart) und ebenso in Betrieben mit einem hohen bzw. ausgeglichenem Frauenanteil in der Belegschaft.

**Grafik 5: Frauenanteil auf der zweiten Führungsebene sowie Frauenanteil an allen Beschäftigten nach Wirtschaftszweigen in Baden-Württemberg 2018, in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2018, IAW-Berechnungen.

## 2.4 Frauen auf den betrieblichen Führungsebenen im Vergleich

Grafik 6	Frauenanteil ...	an allen beschäftigten Personen	... an allen Personen in Vorgesetztenfunktion auf der obersten Führungsebene	... an allen Personen in Vorgesetztenfunktion auf der zweiten Führungsebene
		2018	2018	2018
<b>Total</b>		46,2%	25,8%	40,7%
<b>Betriebsgröße</b>				
1-4 Beschäftigte		47,2%	27,2%	66,1%
5-19 Beschäftigte		48,6%	26,6%	54,6%
20-99 Beschäftigte		46,0%	24,6%	37,8%
100-249 Beschäftigte		48,5%	19,8%	32,7%
250-499 Beschäftigte		43,9%	10,9%	23,3%
500 u. mehr Beschäftigte		43,5%	14,3%	32,4%
<b>Branchen</b>				
Verarbeitendes Gewerbe		29,0%	12,9%	19,2%
Dienstleistungsbereich		60,7%	34,1%	59,3%
Schlüsselbranchen		24,3%	7,8%	14,6%
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe		36,7%	17,4%	24,7%
Baugewerbe		16,8%	6,0%	18,8%
Handel und Reparatur		52,1%	31,1%	43,8%
Wirtschaftliche und Wissenschaftliche Dienstleistungen		45,7%	28,2%	46,0%
Gesundheits- und Sozialwesen		77,2%	46,6%	74,7%
Sonstige Dienstleistungen		58,6%	32,6%	54,3%
Organisationen o.E., Öffentliche Verwaltung		68,6%	34,2%	61,9%
<b>Das Handwerk</b>				
Handwerksbetriebe		29,8%	17,4%	27,9%
<b>Urbanisierungsgrad</b>				
Ländlicher Raum (<20.000)		51,3%	29,8%	40,9%
Mittelzentrum (20.000-100.000)		47,6%	28,3%	40,4%
Großstadt (100.000-500.000)		44,0%	25,2%	34,2%
Stuttgart (> 500.000)		44,9%	23,3%	46,2%
<b>Geschlechterverhältnis ...</b>				
überwiegend Männer (>70%)		16,0%	6,8%	15,4%
ausgeglichenes Geschlechterverhältnis		51,7%	21,2%	37,1%
überwiegend Frauen (>70%)		76,6%	57,7%	76,9%

Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2018, IAW-Berechnungen.

Grafik 6 stellt zunächst nochmals für das Jahr 2018 die Frauenanteile in der Belegschaft sowie auf den beiden obersten betrieblichen Führungsebenen gegenüber. Je größer der Betrieb, desto geringer ist der Frauenanteil auf der Führungsebene. Dies trifft für beide Führungsebenen gleichermaßen zu. In Großbetrieben mit 500 und mehr Beschäftigten sind Frauen auf der ersten Führungsebene mit 14,3 % Prozent vertreten, während der Anteil in den Kleinst- und Kleinbetrieben mit bis zu 19 Beschäftigten fast das Doppelte beträgt. In Betrieben der Größenklassen darüber liegt der Frauenanteil jeweils unterhalb des Durchschnittswertes, am deutlichsten in der Größenklasse 250 bis 499 Beschäftigte mit nur 10,9 %. Auch auf der zweiten Führungsebene sind Frauen in jeder Betriebsgrößenklasse stärker vertreten als auf der obersten, aber auch hier nimmt ihr Anteil mit steigender Betriebsgröße kontinuierlich ab – mit einer Ausnahme: In der Größenklasse 250 bis 499 liegt der Wert mit 23,3 % unterhalb jenem bei den Großbetrieben mit 32,4%.

Mit dem Anteil von Frauen in Führungspositionen allein kann indes noch Nichts über den sogenannten „Gender Leadership Gap“<sup>12</sup> ausgesagt werden – also ob und inwiefern Frauen entsprechend ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigung in den Führungsebenen vertreten sind. Um die Ergebnisse entsprechend einordnen zu können, bedarf es deshalb auch eines standardisierten Maßes der Repräsentanz. Hierfür wird der Anteil der Frauen in Führungspositionen durch den Anteil aller beschäftigten Frauen dividiert. Wären Frauen in Führungspositionen genau gemäß ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigung repräsentiert, so würde dieses Maß den Wert 1 annehmen.<sup>13</sup>

Nachfolgende Grafik 7 unterstreicht mit Repräsentanz-Werten von 0,56 nochmals, dass Frauen auf der obersten betrieblichen Führungsebene in Baden-Württemberg insgesamt weiterhin deutlich unterrepräsentiert sind, und dass seit 2012 keine Annäherung stattgefunden hat. Demgegenüber hat sich auf der zweiten betrieblichen Führungsebene die Repräsentanz von Frauen von 0,74 auf 0,88 deutlich erhöht.

Ähnlich wie die Anteilswerte sinkt mit steigender Betriebsgröße auch der Grad der Repräsentanz. Eine Ausnahme bildet indes erneut die Größenklasse mit 250 bis 499 Beschäftigten: Hier waren Frauen in 2018 mit einem Maß von 0,25 vs. 0,33 auf der ersten und 0,53 vs. 0,74 auf der zweiten Führungsebene stärker unterrepräsentiert als in den Großbetrieben.

Zwischen Verarbeitendem Gewerbe und Dienstleistungsbereich zeigt sich weiterhin eine deutliche Diskrepanz im Grad der Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen zugunsten des tertiären Sektors (0,45 vs. 0,56 auf oberster Führungsebene und 0,66 vs. 0,98 auf zweiter Ebene), wobei im industriellen Sektor (und im Handwerk) seit 2012 ein deutlicher Rückgang auf der obersten Führungsebene stattgefunden hat. Hingegen ist im Dienstleistungsbereich ein starker Anstieg der Repräsentanz von Frauen auf der zweiten Führungsebene zu konstatieren (von 0,75 auf 0,98). Unter den Branchen stechen die Wirtschaftlichen und Wissenschaftlichen Dienstleistungen mit überdurchschnittlichen Repräsentanz-Werten auf beiden Führungsebenen hervor (0,62 bzw. 1,01), gefolgt vom Gesundheits- und Sozialwesen (0,60 bzw. 0,97) und dem Handwerk (0,58 bzw. 0,94). Das Baugewerbe (1,12), Organisationen ohne Erwerbszweck und Öffentliche Verwaltung (0,90) sowie Sonstige Dienstleistungen (0,93) weisen hingegen nur auf der zweiten Führungsebene überdurchschnittliche Repräsentanz-Werte von Frauen auf.

---

<sup>12</sup> Der Gender Leadership Gap (GLG) ist ein vom DIW Berlin erstellter Indikator, der den Chancennachteil von Frauen misst, wenn es darum geht, in eine hohe Führungsposition zu kommen. Er stellt die Differenz zwischen dem Anteil von Frauen an der Gesamtzahl der abhängig Beschäftigten und dem Anteil von Frauen in hohen Führungspositionen dar. Wenn Frauen exakt die gleichen Chancen wie Männer hätten, in diese Positionen zu kommen, gäbe es diese Differenz nicht. Je grösser aber der GLG, desto schwieriger ist der Zugang von Frauen zu hohen Führungspositionen.

<sup>13</sup> Wir folgen hierbei dem Verfahrensvorschlag von Kohaut/Möller (2017, S. 2).

Grafik 7	Repräsentanzmaße von Frauen ...	... auf der obersten betrieblichen Führungsebene		... auf der zweiten betrieblichen Führungsebene	
		2012	2018	2012	2018
<b>Total</b>		0,56	0,56	0,74	0,88
<b>Betriebsgröße</b>					
1-4 Beschäftigte		0,61	0,58	1,26	1,40
5-19 Beschäftigte		0,55	0,55	0,83	1,12
20-99 Beschäftigte		0,43	0,54	0,75	0,82
100-249 Beschäftigte		0,21	0,41	0,64	0,67
250-499 Beschäftigte		0,60	0,25	0,51	0,53
500 u. mehr Beschäftigte		0,27	0,33	0,43	0,74
<b>Branchen</b>					
Verarbeitendes Gewerbe		0,56	0,45	0,64	0,66
Dienstleistungsbereich		0,57	0,56	0,75	0,98
Schlüsselbranchen		0,25	0,32	0,53	0,60
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe		0,61	0,47	0,69	0,67
Baugewerbe		0,54	0,36	0,19	1,12
Handel und Reparatur		0,52	0,60	0,84	0,84
Wirtschaftliche und Wissenschaftliche Dienstleistungen		0,63	0,62	0,62	1,01
Gesundheits- und Sozialwesen		0,57	0,60	0,82	0,97
Sonstige Dienstleistungen		0,60	0,56	0,81	0,93
Organisationen o.E., Öffentliche Verwaltung		0,57	0,50	0,67	0,90
<b>Das Handwerk</b>					
Handwerksbetriebe		0,66	0,58	0,78	0,94

Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Wellen 2012 und 2018, IAW-Berechnungen. Anmerkung: Korrigierte Repräsentanzmaße 2012 für die oberste Führungsebene nach Wirtschaftszweigen.

### **3 Determinanten der Verbreitung von Frauen in betrieblichen Führungspositionen**

#### **3.1 Hintergründe**

Die deskriptiven Auswertungen in Kapitel 2 haben gezeigt, dass sich die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen nach verschiedenen betrieblichen Merkmalen wie Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit unterscheidet. Weitere Analysen sollen Aufschluss geben, in welchen Betrieben mit (a) welchen betrieblichen Charakteristika, (b) mit welcher Personalstruktur und (c) mit welcher Personalpolitik eine stärkere Verbreitung von Frauen in Führungspositionen gegeben ist.

Betriebliche Charakteristika, die die Verbreitung von Frauen in Führungsetagen beeinflussen könnten, sind beispielsweise die Innovations-, Ausbildungs- oder Exporttätigkeit des Betriebes sowie die Eigenständigkeit des Betriebes, die Branchenzugehörigkeit und die Betriebsgröße. Weiterhin könnte die Qualifikationsstruktur im Betrieb die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen fördern oder auch mindern. Die Personalpolitik bezieht sich in den weiteren Analysen vorwiegend auf betriebliche Maßnahmen, die auf eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf und auf die Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern abzielen. Weiterhin wird die Existenz von Arbeitszeitkonten im Betrieb als eine Möglichkeit zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten und ihre Verbindung mit der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen betrachtet. Diese Faktoren sollen im Weiteren mithilfe einer multivariaten Analyse in einem einheitlichen Modellrahmen aufgegriffen werden. Dabei werden in einer panelökonometrischen Analyse, die zeitliche Abhängigkeiten aus drei Wellen (2012, 2014 und 2018) berücksichtigt, die betrieblichen Determinanten für die geringe Verbreitung von Frauen in Führungspositionen ausgewertet. Dabei wird insbesondere bei der Frage der Wirksamkeit der Maßnahmen zur Chancengleichheit bei der Besetzung von Führungspositionen die zeitliche Verzögerung, mit der diese Maßnahmen sich entfalten, berücksichtigt. Im Vergleich zu den vorherigen IAW-Analysen (vgl. Bohachova/Klee/Marczak (2009) und Bohachova/Klee (2013)) anhand früherer Wellen des IAB-Betriebspanels werden nachfolgend mehr betriebliche Einflussgrößen in die Analysen mit einbezogen, um auch die betrieblichen Charakteristika stärker herauszustellen, die den Verbreitungsgrad von Frauen in Führungspositionen beeinflussen.

Das IAB-Betriebspanel enthält u.a. in den Wellen 2008, 2012 und 2016 Angaben zu den Maßnahmen zur Förderung des weiblichen Nachwuchses, der Chancengleichheit und der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen wird mittels zweier Variablen in zwei Schätzvarianten abgebildet. Zunächst wird die Existenz von Frauen in Führungspositionen betrachtet. In einer weiteren Modellvariante wird der Anteil von Frauen an den Führungskräften als Ergebnisvariable der Schätzung mitaufgenommen. Methodische Anmerkungen zu der Schätzung enthält der nächste Unterabschnitt; die Ergebnisse sind in Abschnitt 3.3 enthalten.

### 3.2 Modellspezifikation und methodische Anmerkungen

In der ersten Modellvariante (Probit-Modell), die die Existenz von Frauen in Führungspositionen als Zielvariable betrachtet, nimmt die abhängige Variable den Wert Eins an, falls es mindestens eine Frau auf der ersten oder zweiten Führungsetage gibt.<sup>14</sup> Falls keine Frau in den beiden Führungsetagen vorhanden ist, nimmt sie den Wert Null an. Dementsprechend wird geschätzt, welche betrieblichen Faktoren die Tatsache begünstigen, dass Frauen überhaupt in Führungspositionen gelangen. Die zweite Modellvariante (Tobit-Modell) berücksichtigt weiterhin die Information, welchen Anteil Frauen an den Führungskräften der ersten und zweiten Führungsebene stellen.<sup>15</sup> Demnach wird geschätzt, welche betrieblichen Faktoren den Frauenanteil erhöhen oder verringern.

Die erklärenden Variablen, die in das Modell als Einflussfaktoren auf die Zielvariablen eingehen, sind für alle drei Modellspezifikationen und beide Betrachtungszeiträume gleich. Die Einflussgrößen werden systematisch in Tabelle 3 dargestellt. Dabei fließen als zentrale Bestandteile der multivariaten Analyse die Variablen ein, die angeben, ob der jeweilige Betrieb Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit und zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf angeboten hat oder nicht. Dies betrifft einmal die Förderung des weiblichen Nachwuchses sowie Wiedereinstiegsmaßnahmen, die der Betrieb anbietet. Letztere können auch Vätern zugutekommen, jedoch werden diese vermutlich vornehmlich von Frauen genutzt. Diese Variablen werden verzögert in die Schätzung mitaufgenommen: Damit wird die Information genutzt, ob die entsprechende Maßnahme vor zwei Jahren bereits im Betrieb existierte. Dadurch wird möglichen Endogenitätsproblemen<sup>16</sup> vorgebeugt und es wird die Tatsache berücksichtigt, dass die Maßnahme möglicherweise erst zeitlich verzögert ihre Wirkung entfaltet.

Weitere erklärende Variablen fließen ohne zeitliche Verzögerung in die multivariaten Analysen mit ein. Kontrollvariablen spiegeln beispielsweise die Tatsache wider, ob ein Betrieb Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung eröffnet. Dies könnte durch die Existenz von Arbeitszeitkonten oder durch einen hohen Teilzeitanteil von Frauen im Betrieb ermöglicht werden. Weitere betriebliche Faktoren wie Tarifbindung, Existenz eines Betriebsrates, Innovations-, Export- und Ausbildungstätigkeit des Betriebes sowie die Eigenständigkeit des Betriebs und das Gründungsjahr, die auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen Einfluss nehmen könnten, fließen ebenfalls in die multivariaten Analysen mit ein.

Die Modellvarianten werden zunächst für die gesamte Stichprobe geschätzt (die detaillierten Schätzergebnisse befinden sich in Tabellen A1-A6 im Anhang; eine vereinfachte Darstellung der Ergebnisse wird in Tabelle 4 gegeben). Darüber hinaus werden die Schätzungen auch für Betriebe ab 20 Beschäftigten und ab 80 Beschäftigten durchgeführt (siehe Tabellen A2, A3 sowie A5 und A6 im Anhang).

---

<sup>14</sup> Eine separate Analyse für beide Führungsebenen getrennt wurde ebenfalls durchgeführt und bringt kaum abweichende Ergebnisse. Die separaten Analysen werden in diesem Bericht nicht besprochen, da sie den Rahmen des Berichtes sprengen würden.

<sup>15</sup> Das Tobit-Modell berücksichtigt dabei die Tatsache, dass dieser Anteilswert häufig die Ausprägungen 0 % (=0) und 100 % (=1) annimmt. In kleineren Betrieben, die nur eine Führungskraft stellen, kann es leicht zu einem Anteil von 100 % an Frauen in Führungspositionen kommen, falls die einzige Führungskraft weiblich ist.

<sup>16</sup> Ein mögliches Endogenitätsproblem ist, dass betriebliche Maßnahmen zur Chancengleichheit nicht den Frauenanteil in Führungspositionen erhöhen (Kausalitätsbeziehung), sondern auch die umgekehrte Kausalität möglich ist: Betriebe mit Frauen in Führungspositionen setzen sich verstärkt für solche Maßnahmen ein.

**Tabelle 3: Operationalisierung relevanter Einflussgrößen der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen anhand des IAB-Betriebspanels, Wellen 2018, 2016, 2014, 2012 und 2010**

<u>Einflussgröße</u>	<u>Operationalisierung</u>
<b>Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen</b>	
Betriebliche Maßnahmen zur Förderung des weiblichen Nachwuchses	0: Keine gezielte Förderung des weiblichen Nachwuchses 1: Gezielte Förderung des weiblichen Nachwuchses
<b>Maßnahmen zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie</b>	
Reintegrationsmaßnahmen während/nach der Babypause und Kinderbetreuung	0: Weder Kinderbetreuung noch betriebliche Kontaktangebote 1: Kinderbetreuung und/oder Kontaktangebote vorhanden
Existenz von Arbeitszeitkonten	0: Arbeitszeitkonten sind weder vorhanden noch geplant 1: Arbeitszeitkonten sind vorhanden
Teilzeitquote der Frauen	Anteil der teilzeitbeschäftigten Frauen an allen weiblichen Beschäftigten in %
<b>Industrielle Beziehungen</b>	
Tarifbindung	0: Kein Tarifvertrag vorhanden 1: Gültigkeit eines Flächen- oder Haustarifvertrags
Existenz eines Betriebsrates	0: Kein Betriebsrat oder andere Form der Mitarbeitervertretung 1: Betriebsrat oder andere Form der Mitarbeitervertretung vorhanden
<b>Betriebspezifische Kontrollvariablen und Branchen- und Zeiteinflüsse</b>	
Frauenanteil im Betrieb	Anteil der Frauen unter den Beschäftigten im ersten Halbjahr eines Jahres in %
Akademikerinnenanteil unter den Frauen	Anteil von Hochschul- oder FH-Absolventinnen an den Frauen im ersten Halbjahr eines Jahres in %
Akademikeranteil unter den Männern	Anteil von Hochschul- oder FH-Absolventinnen an den Männern im ersten Halbjahr eines Jahres in %
Teilzeitquote der Männer	Anteil der teilzeitbeschäftigten Männer an allen männlichen Beschäftigten in %
Betriebsgröße	Logarithmierte Anzahl der Beschäftigten im ersten Halbjahr eines Jahres
Innovationstätigkeit	0: Keine Produkt- oder Prozessinnovationen im letzten Geschäftsjahr 1: Produkt- oder Prozessinnovationen im letzten Geschäftsjahr
Exportierender Betrieb	0: Gesamtes Geschäftsvolumen im Inland 1: Ein Teil des Geschäftsvolumens entfällt aufs Ausland
Eigenständiges Unternehmen	0: Mehrbetriebsunternehmen 1: Unabhängiger eigenständiger Betrieb
Ausbildender Betrieb	0: Betrieb, der nicht ausbildet 1: Ausbildender Betrieb
Betriebsgründung nach 1990	Betrieb wurde nach 1990 gegründet



Branchenzugehörigkeit	Referenzkategorie: Schlüsselbranchen des Verarbeitenden Gewerbes <ul style="list-style-type: none"> <li>- Land- und Forstwirtschaft, Bergbau, Energie</li> <li>- Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe</li> <li>- Baugewerbe</li> <li>- Handel und Reparatur</li> <li>- Verkehr und Kommunikation, Kredit- und Versicherungsgewerbe</li> <li>- Wirtschaftliche und Wissenschaftliche Dienstleistungen</li> <li>- Gesundheits- und Sozialwesen</li> <li>- Sonstige Dienstleistungen</li> <li>- Organisationen o. E., Öffentliche Verwaltung</li> </ul>
Welle	Linearer Trend während des Beobachtungszeitraums

### 3.3 Ergebnisse der Panelschätzung

Tabelle 4 fasst die Ergebnisse der multivariaten Analysen über die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen überblicksartig zusammen. Dabei wird mit „+“ oder „-“ die Richtung des Zusammenhangs (mindestens auf 10 %-Niveau) statistisch signifikanter Variablen angegeben und mit „0“ von Variablen ohne einen statistisch gesicherten Einfluss. Im Anhang (Tabellen A1-A6) gibt es die vollständigen Ergebnisse unter Angabe aller geschätzten marginalen Effekte und p-Werte.

Anders als die Schätzungen für die Periode 2004 bis 2014 zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Schätzungen im Zeitraum 2010 bis 2018 keine signifikanten positiven Einflüsse einer gezielten Förderung des weiblichen Nachwuchses sowie von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf mehr.<sup>17</sup> Allerdings bedeutet dies nicht, dass diese Maßnahmen keinen positiven Effekt mehr auf die Repräsentanz und den Frauenanteil auf Führungsebene hätten, denn die entsprechenden Koeffizienten (p-Werte) sind weiterhin durchgängig positiv. Der Rückgang der statistischen Signifikanz hängt vielmehr damit zusammen, dass die Variation innerhalb der Stichprobe seither kleiner geworden ist, insbesondere weil sich die Fallzahl einschlägiger Betriebe stark rückläufig entwickelt hat.<sup>18</sup> Zudem hat sich auch der Anteil der Betriebe, die den weiblichen Nachwuchs gezielt fördern, seit 2012 nicht weiter erhöht.<sup>19</sup>

Die Einstellung in Teilzeit ist eine weitere Möglichkeit der Flexibilisierung, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen bzw. verbessern kann. Die Effekte der Teilzeitquote der Frauen und der Männer im Betrieb fallen jedoch unterschiedlich aus. Hier zeigt sich ein negativer Zusammenhang zwischen der Teilzeitquote von Frauen und der Präsenz von Frauen in Führungspositionen. Dies lässt sich dadurch erklären, dass teilzeitbeschäftigte Frauen es möglicherweise schwerer haben, in Führungspositionen zu gelangen, da Teilzeitbeschäftigung und Führungsaufgaben in der aktuellen betrieblichen Realität noch zu selten miteinander vereinbar sind. Die Teilzeitquote der Männer steht hingegen in einem positiven Zusammenhang mit der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen. Dies deutet

<sup>17</sup> Vgl. Klee/Klempert (2015), S. 13.

<sup>18</sup> Ob allein die Reduktion der Fallzahlen hierfür ursächlich ist, werden die Ergebnisse der Schätzungen mit den Daten der Welle 2020 zeigen. In 2020 werden die Angaben zu den beiden Zielvariablen (Repräsentanz und Anteil von Frauen in Führungspositionen) und den beiden erklärenden Variablen (Maßnahmen zur Förderung und Vereinbarkeit) wieder zeitgleich erhoben.

<sup>19</sup> Vgl. Klempert/Klee (2017), S. 23.

auf eine modernere Unternehmenskultur hin, die auch Männern das Arbeiten in Teilzeit ermöglicht und zugleich offener für Frauen in Führungspositionen ist.

**Tabelle 4: Vereinfachte Darstellung der Ergebnisse der multivariaten Probit- und Tobit-Analysen der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen auf der ersten und/oder zweiten Führungsebene insgesamt für alle Betriebe für die Jahre 2010, 2012, 2014, 2016 und 2018**

Abhängige Variable	Präsenz von Frauen in Führungspositionen	Anteil der Frauen in Führungspositionen
<b>Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen</b>		
Weibliche Nachwuchsförderung	0	0
<b>Maßnahmen zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie</b>		
Reintegrationsmaßnahmen und Kinderbetreuung	0	0
Teilzeitquote der Frauen	-	0
Arbeitszeitkonten	0	0
<b>Industrielle Beziehungen</b>		
Tarifgebundenheit	0	0
Betriebsrat	0	0
<b>Betriebsspezifische Kontrollvariablen, Branchen- und Zeiteinflüsse (nur statistisch signifikante Ergebnisse)</b>		
Frauenanteil im Betrieb	+	+
Anteil qualifizierter Frauen	+	+
Anteil qualifizierter Männer	0	-
Teilzeitquote Männer	+	+
Ausbildender Betrieb	+	0
Eigenständiger Betrieb	+	0
Log. Beschäftigtenzahl	+	0
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	+	0
Wirtschaftliche und wissenschaftliche Dienstleistungen	+	+
Gesundheits- und Sozialwesen	+	+

Quelle: IAB-Betriebspanel, Welle 2018, 2016, 2014, 2012, 2008, IAW-Berechnungen.

Weiterhin hängt die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen stark mit dem Frauenanteil im Betrieb zusammen. Betriebe mit einem hohen Anteil an Frauen unter den Beschäftigten verfügen eher über Frauen in Führungspositionen und auch deren Anteil fällt dann umso höher aus. Dies erscheint plausibel, da es Berufsfelder gibt, die frauendominiert sind, und in denen auch Fachkräfte für Führungsaufgaben eher weiblich sind. Weiterhin können Betriebe mit einem hohen Frauenanteil aus einem größeren Talentpool an Mitarbeiterinnen zur internen Rekrutierung für die Führungsetagen zurückgreifen. Das letzte Argument spricht auch für die Tatsache, dass der Anteil qualifizierter Frauen

einen positiven Einfluss auf die Verbreitung und den Anteil von Frauen in Führungspositionen hat. Besonders in solchen Betrieben, in denen es anteilig viele (Fach-)Hochschulabsolventinnen gibt, ist die Verbreitung von Frauen auf den Führungsebenen besonders stark ausgeprägt.

An dieser Stelle sei noch erwähnt, dass die Branchenzugehörigkeit der Betriebe wider Erwarten nur vereinzelt einen statistisch gesicherten Zusammenhang zur Verbreitung von weiblichen Führungskräften aufweist. Dieses Ergebnis dürfte vor allem darin begründet liegen, dass der Frauenanteil die meisten branchenspezifischen Unterschiede in Bezug auf weibliche Führungskräfte bereits abbildet. Anhand der Schätzergebnisse kann man lediglich für das sonstige Verarbeitende Gewerbe, die wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Dienstleistungen sowie das Gesundheits- und Sozialwesen einen (positiv) signifikanten Zusammenhang zwischen der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen und der Branchenzugehörigkeit erkennen (Referenzkategorie: Schlüsselbranchen des Verarbeitenden Gewebes); ähnliches gilt für den Anteil von Frauen in Führungspositionen.

Auch die Variable Betriebsgröße ist bei der Betrachtung des Einflusses auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen von Interesse. Die (logarithmierten) Beschäftigtenzahl steht in einem positiven Zusammenhang mit der Präsenz von Frauen in Führungspositionen. Je größer der Betrieb, desto wahrscheinlicher ist es, dass mindestens eine Frau im Betrieb eine Führungsposition einnimmt. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen nimmt jedoch mit der Betriebsgröße nicht zu.

Weitere betriebspezifische Kontrollvariablen wie zu den industriellen Beziehungen (Tarifgebundenheit, Betriebsrat) oder zu Export- und Innovationstätigkeit und Betriebsalter weisen kaum statistisch signifikante Einflüsse auf. Lediglich ausbildende Betriebe und Ein-Betriebs-Unternehmen zeigen eine häufigere Präsenz von Frauen in Führungspositionen.

## 4 Zusammenfassung

Da sich infolge der freiwilligen „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ von 2001 der Anteil von Frauen in den obersten Führungsebenen deutscher Unternehmen kaum erhöht hat, trat Anfang 2016 das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG)“ in Kraft. In diversen empirischen Studien wurde seither zwar eine grundsätzlich positive Entwicklung des Frauenanteils in Führungspositionen festgestellt, diese schreitet jedoch weiterhin nur sehr langsam voran. Dieser Befund gilt trotz gleichstellungsrechtlicher Regelungen auch für den öffentlichen Sektor. Vor diesem Hintergrund widmet sich dieser Bericht auf der Basis des IAB-Betriebspanels der Frage nach der Entwicklung der Repräsentanz von Frauen auf erster und zweiter betrieblicher Führungsebene in Baden-Württemberg und deren Determinanten. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

**Die Zahl der Frauen auf oberster Führungsebene in baden-württembergischen Betrieben hat seit 2012 um knapp 4 Prozent zugenommen, der Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung entspricht nunmehr dem Bundesdurchschnitt.**

Seit 2012 hat die Zahl der Frauen auf oberster Führungsebene im Land zwar um 3,9 % zugenommen, aber gleichzeitig hat sich die Anzahl beschäftigter Frauen deutlich stärker erhöht (um knapp 19 %). Dadurch ist der Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung von 45,3 % auf 46,2 % (in Westdeutschland – ohne Berlin – von 45,4 % auf 46,0 %; in Deutschland: von 45,9 % auf 46,2 %) leicht angestiegen. Damit hat Baden-Württemberg den relativen Rückstand in Punkto Frauenbeschäftigung, der zwischen 2004 und 2012 im Vergleich zu (West)Deutschland zeitweise über zwei Prozentpunkte ausmachte, aufgeholt.

**Frauen sind auf der obersten betrieblichen Führungsebene in Baden-Württemberg nur zu knapp 26 Prozent vertreten und damit weiterhin deutlich unterrepräsentiert.** Nach einer deutlichen Steigerung seit 2004 hat sich zwischen 2012 und 2018 der Frauenanteil an den obersten Führungspositionen kaum verändert. Das standardisierte Repräsentanz-Maß von 0,56 unterstreicht, dass Frauen auf der obersten betrieblichen Führungsebene weiterhin deutlich unterrepräsentiert sind. Zudem ist in den letzten Jahren diesbezüglich auch kein Fortschritt zu verzeichnen. Wären Frauen in Führungspositionen gemäß ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigung repräsentiert, so würde dieses Maß den Wert 1 annehmen.

**Zwischen den verschiedenen Branchen und Betriebsgrößenklassen gibt es erhebliche Unterschiede.**

In Branchen, die eher männerdominiert sind, ist der Anteil von Frauen auf der obersten Führungsebene besonders gering. So sind im Dienstleistungssektor Frauen deutlich häufiger auf oberster Etage repräsentiert als im industriellen Sektor und im Handwerk (dort sogar mit rückläufiger Tendenz). Am seltensten sind Frauen im Baugewerbe und in den industriellen Schlüsselbranchen auf oberster Führungsebene vertreten, im Gesundheits- und Sozialwesen, bei den Organisationen ohne Erwerbszweck und in der Öffentlichen Verwaltung sowie den Sonstigen Dienstleistungen hingegen am häufigsten. Unter den Branchen stehen die Wirtschaftlichen und Wissenschaftlichen Dienstleistungen mit überdurchschnittlichen Repräsentanz-Werten von Frauen hervor (0,62), gefolgt vom Gesundheits- und Sozialwesen (0,60) und dem Handwerk (0,58). In Betrieben, in denen die Geschlechteranteile in der Belegschaft

ausgeglichen sind, liegen die Frauenanteile ebenfalls höher, aber nur in Betrieben mit einem sehr hohen Frauenanteil (>70 %) sind Frauen auf der obersten Führungsebene auch überdurchschnittlich repräsentiert.

Mit steigender Betriebsgröße, das bedeutet gleichzeitig mit sinkendem Frauenanteil, nimmt die Häufigkeit von Frauen in obersten Führungspositionen ab. Je größer der Betrieb, desto geringer ist der Frauenanteil auf oberster Führungsebene. Ähnlich wie die Anteilswerte sinkt mit steigender Betriebsgröße auch der Grad der Repräsentanz von Frauen auf der obersten Führungsebene. Eine Ausnahme bilden die Betriebe der Größenklasse 250 bis 499 Beschäftigte: Hier waren Frauen in 2018 mit einem Maß von 0,25 auf der ersten Führungsebene noch stärker unterrepräsentiert als in den Großbetrieben mit 0,33. Dies liegt daran, dass sich der standardisierte Repräsentanz-Wert gegenüber 2012 deutlich reduziert hat, von 0,60 auf 0,25.

**Auf der zweiten betrieblichen Führungsebene hat in Baden-Württemberg die Anzahl von Frauen seit 2012 um 42 Prozent stark zugenommen. Auch wenn sich dadurch ihr Anteil seit 2012 um gut 7 Prozentpunkte deutlich erhöht hat, sind Frauen mit knapp 41 Prozent auch auf dieser Führungsebene weiterhin unterrepräsentiert.** Seit 2014 haben sich die Frauenanteile auf der zweiten betrieblichen Führungsebene im Land auf dem 40-Prozent-Niveau allerdings weitgehend stabilisiert und sind seither nur noch ganz leicht gewachsen. Im Vergleich zur obersten Führungsebene hat sich auf der zweiten Führungsebene auch die Repräsentanz von Frauen seit 2012 0,74 auf 0,88 deutlich erhöht. Positive Auswirkungen des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, das erst Anfang 2016 in Kraft trat, sind aber auch auf der zweiten Führungsebene (noch) nicht zu konstatieren.

**Auch hier gibt es hinsichtlich der Repräsentanz von Frauen zwischen den verschiedenen Branchen und Betriebsgrößenklassen erhebliche Unterschiede.**

Ähnlich wie die Anteilswerte sinkt mit steigender Betriebsgröße auch der Grad der Repräsentanz. Eine Ausnahme bildet ebenfalls die Größenklasse mit 250 bis 499 Beschäftigten: Hier waren Frauen in 2018 mit einem Maß von 0,53 vs. 0,74 auch auf der zweiten Führungsebene stärker unterrepräsentiert als in den Großbetrieben.

Zwischen Verarbeitendem Gewerbe und Dienstleistungsbereich zeigt sich weiterhin eine deutliche Diskrepanz zugunsten des tertiären Sektors (0,66 vs. 0,98 auf zweiter Ebene). Dabei ist im Dienstleistungsbereich ein starker Anstieg auf der zweiten Führungsebene zu konstatieren (von 0,75 auf 0,98). Unter den Branchen stechen das Baugewerbe (1,12) und die Wirtschaftlichen und Wissenschaftlichen Dienstleistungen mit überdurchschnittlichen Repräsentanz-Werten (1,01) hervor, gefolgt vom Gesundheits- und Sozialwesen (0,97), dem Handwerk (0,94), den Sonstigen Dienstleistungen (0,93) sowie den Organisationen ohne Erwerbszweck und Öffentliche Verwaltung (0,90).

**Die ökonometrischen Schätzungen zeigen in der Periode 2008 bis 2018 zwar keine signifikanten Einflüsse einer gezielten Förderung des weiblichen Nachwuchses sowie von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf mehr. Deren Effekte sind dennoch weiterhin positiv.** Weitere betriebspezifische Merkmale wie industrielle Beziehungen (Tarifgebundenheit, Betriebsrat) oder Export- und Innovationstätigkeit und Betriebsalter weisen kaum statistisch signifikante Zusammenhänge auf.

**Die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen hängt weiterhin stark mit dem Frauenanteil in der Belegschaft zusammen.** Die ökonometrischen Schätzungen zeigen, dass Betriebe mit einem hohen Anteil an Frauen unter den Beschäftigten eher über Frauen in Führungspositionen verfügen und auch deren Anteil fällt dann umso höher aus.

**Viel spricht auch dafür, dass der Anteil qualifizierter Frauen einen positiven Einfluss auf die Verbreitung und den Anteil von Frauen in Führungspositionen hat.** Besonders in solchen Betrieben, in denen es anteilig viele (Fach-)Hochschulabsolventinnen gibt, ist die Verbreitung von Frauen auf den Führungsebenen besonders stark ausgeprägt. Auch ausbildende Betriebe und Ein-Betriebs-Unternehmen zeigen eine häufigere Präsenz von Frauen in Führungspositionen.

**Mit steigender Betriebsgröße ist es zwar wahrscheinlicher, dass mindestens eine Frau eine Führungsposition einnimmt, der Frauenanteil in Führungspositionen nimmt jedoch nicht zu.**

## 5 Literaturverzeichnis

- Bohachova, Olga; Klee, Günther (2013): Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit sowie Frauen in Führungspositionen in baden-württembergischen Betrieben. Eine Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels. IAW-Kurzbericht 1/2013.
- Bundesgesetzblatt (2015): Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. BGBl. Teil I Nr. 17, Jahrgang 2015, ausgegeben am 30.4.2015, S. 642-662.
- Destatis (Hrsg., 2018): 29 % der Führungskräfte in Deutschland waren Frauen. Pressemitteilung Nr. 362 vom 24.09.2018. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/09/PD18\\_362\\_122.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/09/PD18_362_122.html)
- FidAR – Frauen in Aufsichtsräte e.V. (Hrsg., 2019): Women-on-Board-Index 185, Berlin.
- Holst, Elke; Friedrich, Martin (2017): Führungskräfte-Monitor 2017. Update 1995-2015. DIW-Politikberatung kompakt 121, Berlin.
- Holst, Elke; Wrohlich, Katharina (2019a): Frauenanteile in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland auf gutem Weg – Vorstände bleiben Männerdomäne. DIW-Wochenbericht 3/2019, S. 19-34.
- Holst, Elke; Wrohlich, Katharina (2019b): Frauen in Spitzengremien von Banken und Versicherungen: Dynamik kommt nun auch in Aufsichtsräten zum Erliegen. DIW-Wochenbericht 3/2019, S.37-51.
- Kienbaum-BDI-Studie (2017): Frauen in Führungspositionen: Perspektiven aus der Praxis.
- Klee, Günther; Klempt, Charlotte (2015): Frauen in Führungspositionen 2014. Eine Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels. IAW-Kurzbericht 3/2015.
- Klempt, Charlotte; Klee, Günther (2017): Betriebliche Beschäftigungsentwicklung und betriebliches Einstellungsverhalten in Baden-Württemberg. Eine geschlechtsspezifische Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels. IAW-Kurzbericht 4/2017.
- Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2017): Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen: Oberste Chefetage bleibt Männerdomäne. IAB-Kurzbericht 24/2017.
- Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2019): Frauen in leitenden Positionen: Leider nichts Neues auf den Führungsetagen. IAB-Kurzbericht 23/2019.
- Zucco, Aline (2019): Große Gender Pay Gaps in einzelnen Berufen hängen stark mit der überproportionalen Entlohnung von langen Arbeitszeiten zusammen. DIW-Wochenbericht 10/2019, S. 128-136.

## 6 Anhang: Ergänzende Tabellen

Tabelle A1: Ergebnisse der panelökonometrischen Schätzung der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen für die Jahre, 2012, 2014, 2016 und 2018, alle Betriebe

Abhängige Variable: Probit: 1 = Betrieb hat Frauen in Führungspositionen  
0 = Betrieb hat keine Frauen in Führungspositionen

Alle Betriebe

	Marginale Effekte (in Prozentpunkten)		P-Werte	Konfidenzbereich 95% von ... bis ...	
Weibliche Nachwuchsförderung (2 Jahre verzögert)	1,48		0,75	-7,43	10,39
Reintegrationsmaßnahmen und Kinderbetreuung (2 Jahre verzögert)	1,79		0,54	-3,93	7,52
Frauenanteil im Betrieb	0,44		0,00 ***	0,34	0,55 ◀
Weiblicher Qualifiziertenanteil	0,18		0,05 *	0,00	0,37 ◀
Männlicher Qualifiziertenanteil	-0,10		0,21	-0,26	0,06
Teilzeitquote der Frauen	-0,09		0,02 **	-0,17	-0,01
Teilzeitquote der Männer	0,24		0,00 ***	0,15	0,33
Tarifbindung	-4,33		0,11	-9,51	0,86 ◀
Betriebsrat	-4,58		0,20	-11,48	2,32
Exportierender Betrieb	-2,34		0,42	-8,05	3,37
Ausbildender Betrieb	5,71		0,03 **	0,50	10,92 ◀
Innovationstätigkeit	1,55		0,51	-3,04	6,14
Eigenständiger Betrieb	5,63		0,05 *	-0,05	11,31
Arbeitszeitkonten	1,03		0,68	-3,90	5,96
Betriebsgründung nach 1990	-2,59		0,33	-7,73	2,55
A Land- und Forstwirtschaft, Bergbau, Energie	-1,94		0,79	-16,25	12,38
B Schlüsselbranchen					
C Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	8,54		0,06 *	-0,37	17,44
D Baugewerbe	-4,07		0,52	-16,49	8,35
E Handel und Reparatur	4,12		0,37	-4,94	13,18
F Verkehr und Kommunikation, Kredit- und Versicherungsgewerbe	4,09		0,43	-6,12	14,30
G Wirtschaftliche und Wissenschaftliche Dienstleistungen	8,94		0,08 *	-0,98	18,85
H Gesundheits- und Sozialwesen Dienstleistungen	13,62		0,02 **	1,90	25,33 ◀
I Sonstige Dienstleistungen	4,32		0,49	-7,88	16,52
J Organisationen o.E., Öffentliche Verwaltung	5,09		0,42	-7,24	17,43
Betriebsgröße (log)	8,85		0,00 ***	6,61	11,08 ◀
Welle	-0,10		0,90	-1,64	1,43
Beobachtungen	1.886				

Quelle: IAB-Betriebspanel 2010-2018, eigene Berechnungen.



Tabelle A2: Ergebnisse der panelökonometrischen Schätzung der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen für die Jahre 2012, 2014, 2016 und 2018, Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten

Abhängige Variable: Probit: 1 = Betrieb hat Frauen in Führungspositionen

0 = Betrieb hat keine Frauen in Führungspositionen

Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten

	Marginale Effekte (in Prozentpunkten)		P-Werte	Konfidenzbereich 95% von ... bis ...	
Weibliche Nachwuchsförderung (2 Jahre verzögert)	1,72		0,72	-7,71	11,15
Reintegrationsmaßnahmen und Kinderbetreuung (2 Jahre verzögert)	2,49		0,44	-3,81	8,79
Frauenanteil im Betrieb	0,44		0,00 ***	0,29	0,58 ◀
Weiblicher Qualifiziertenanteil	0,29		0,03 **	0,03	0,55 ◀
Männlicher Qualifiziertenanteil	-0,18		0,12	-0,41	0,05
Teilzeitquote der Frauen	0,01		0,90	-0,11	0,13
Teilzeitquote der Männer	0,06		0,46	-0,10	0,23
Tarifbindung	-5,67		0,08 *	-12,02	0,67 ◀
Betriebsrat	-5,24		0,17	-12,78	2,30
Exportierender Betrieb	-5,53		0,11	-12,35	1,28
Ausbildender Betrieb	7,84		0,02 **	1,51	14,17 ◀
Innovationstätigkeit	3,07		0,32	-2,93	9,06
Eigenständiger Betrieb	3,18		0,32	-3,10	9,46
Arbeitszeitkonten	2,58		0,46	-4,21	9,38
Betriebsgründung nach 1990	-4,22		0,22	-10,99	2,55
A Land- und Forstwirtschaft, Bergbau, Energie	-0,62		0,95	-18,84	17,61
B Schlüsselbranchen					
C Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	6,60		0,20	-3,50	16,70
D Baugewerbe	-10,44		0,21	-26,60	5,72
E Handel und Reparatur	-0,78		0,89	-11,62	10,05
F Verkehr und Kommunikation, Kredit- und Versicherungsgewerbe	0,61		0,92	-11,74	12,95
G Wirtschaftliche und Wissenschaftliche Dienstleistungen	10,22		0,12	-2,80	23,25
H Gesundheits- und Sozialwesen Dienstleistungen	22,83		0,01 ***	6,45	39,21 ◀
I Sonstige Dienstleistungen	-7,23		0,39	-23,71	9,25
J Organisationen o.E., Öffentliche Verwaltung	3,16		0,67	-11,36	17,67
Betriebsgröße (log)	7,06		0,00 ***	3,91	10,21 ◀
Welle	-0,26		0,80	-2,28	1,76

Beobachtungen

1.152

Quelle: IAB-Betriebspanel 2010-2018, eigene Berechnungen.

Tabelle A3: Ergebnisse der panelökonometrischen Schätzung der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen für die Jahre 2012, 2014, 2016 und 2018, Betriebe mit mehr als 80 Beschäftigten

Abhängige Variable: Probit: 1 = Betrieb hat Frauen in Führungspositionen

0 = Betrieb hat keine Frauen in Führungspositionen

Betriebe mit mehr als 80 Beschäftigten

	Marginale Effekte (in Prozentpunkten)		P-Werte	Konfidenzbereich 95% von ... bis ...	
Weibliche Nachwuchsförderung (2 Jahre verzögert)	4,84		0,39	-6,09	15,77
Reintegrationsmaßnahmen und Kinderbetreuung (2 Jahre verzögert)	2,49		0,51	-4,86	9,84
Frauenanteil im Betrieb	0,35		0,00 ***	0,14	0,57 ◀
Weiblicher Qualifiziertenanteil	0,38		0,05 *	-0,01	0,77 ◀
Männlicher Qualifiziertenanteil	-0,28		0,07 *	-0,60	0,03
Teilzeitquote der Frauen	0,10		0,30	-0,09	0,28
Teilzeitquote der Männer	-0,18		0,16	-0,42	0,07
Tarifbindung	-3,91		0,38	-12,65	4,84 ◀
Betriebsrat	-0,24		0,96	-10,22	9,74
Exportierender Betrieb	-2,78		0,54	-11,61	6,05
Ausbildender Betrieb	13,80		0,01 **	3,36	24,25 ◀
Innovationstätigkeit	6,96		0,09 *	-1,01	14,93
Eigenständiger Betrieb	2,04		0,61	-5,80	9,89
Arbeitszeitkonten	-1,33		0,81	-12,34	9,68
Betriebsgründung nach 1990	-2,74		0,63	-13,91	8,43
A Land- und Forstwirtschaft, Bergbau, Energie	-1,96		0,88	-27,96	24,04
B Schlüsselbranchen					
C Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	11,23		0,07 *	-0,95	23,41
D Baugewerbe	-17,71		0,21	-45,23	9,80
E Handel und Reparatur	-1,71		0,82	-16,54	13,13
F Verkehr und Kommunikation, Kredit- und Versicherungsgewerbe	2,68		0,72	-11,92	17,28
G Wirtschaftliche und Wissenschaftliche Dienstleistungen	32,05		0,00 ***	13,38	50,73
H Gesundheits- und Sozialwesen Dienstleistungen	37,13		0,00 ***	15,78	58,49 ◀
I Sonstige Dienstleistungen	16,74		0,39	-21,72	55,21
J Organisationen o.E., Öffentliche Verwaltung	7,06		0,43	-10,58	24,71
Betriebsgröße (log)	5,85		0,02 **	0,93	10,77 ◀
Welle	-0,72		0,59	-3,35	1,92

Beobachtungen

630

Quelle: IAB-Betriebspanel 2010-2018, eigene Berechnungen.

Tabelle A4: Ergebnisse der panelökonometrischen Schätzung des Anteils von Frauen in Führungspositionen für die Jahre 2012, 2014, 2016 und 2018, alle Betriebe

Abhängige Variable: Tobit: Anteil der Frauen in Führungspositionen

Alle Betriebe	Koeffizienten (in Prozentpunkten)	P-Werte	Konfidenzbereich 95% von ... bis ...	
Weibliche Nachwuchsförderung (2 Jahre verzögert)	0,64	0,87	-6,81	8,09
Reintegrationsmaßnahmen u. Kinderbetreuung (2 J. verzögert)	-1,81	0,41	-6,14	2,52
▶ Frauenanteil im Betrieb	0,59	0,00 ***	0,48	0,70 ◀
▶ Weiblicher Qualifiziertenanteil	0,29	0,00 ***	0,12	0,45 ◀
▶ Männlicher Qualifiziertenanteil	-0,29	0,00 ***	-0,43	-0,14 ◀
Teilzeitquote der Frauen	0,02	0,70	-0,07	0,10
▶ Teilzeitquote der Männer	0,12	0,02 **	0,02	0,21 ◀
Tarifbindung	-2,29	0,35	-7,13	2,54
Betriebsrat	-2,96	0,33	-8,97	3,04
▶ Exportierender Betrieb	-4,41	0,09 *	-9,48	0,66 ◀
Ausbildender Betrieb	-0,05	0,99	-5,27	5,17
Innovationstätigkeit	-3,32	0,32	-9,80	3,17
Eigenständiger Betrieb	2,58	0,28	-2,14	7,29
Arbeitszeitkonten	-2,14	0,40	-7,08	2,80
Betriebsgründung nach 1990	-2,63	0,30	-7,63	2,36
A Land- und Forstwirtschaft, Bergbau, Energie	-2,49	0,74	-17,20	12,22
B Schlüsselbranchen				
C Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	5,73	0,14	-1,85	13,31
D Baugewerbe	-3,81	0,54	-16,00	8,38
E Handel und Reparatur	-1,82	0,67	-10,25	6,62
F Verkehr und Kommunikation, Kredit- und Versicherungsgewe	-4,89	0,27	-13,57	3,79
▶ G Wirtschaftliche und Wissenschaftliche Dienstleistungen	11,12	0,02 **	1,47	20,76 ◀
▶ H Gesundheits- und Sozialwesen Dienstleistungen	11,04	0,04 **	0,36	21,72 ◀
I Sonstige Dienstleistungen	0,69	0,91	-11,69	13,07
J Organisationen o.E., Öffentliche Verwaltung	9,08	0,11	-2,02	20,19
Betriebsgröße (log)	-1,35	0,21	-3,45	0,74
▶ Welle	1,94	0,01 ***	0,53	3,36 ◀
Konstante	-0,02	0,76	-0,17	0,12
Beobachtungen	830			

Quelle: IAB-Betriebspanel 2008-2018, eigene Berechnungen.

Tabelle A5: Ergebnisse der panelökonometrischen Schätzung des Anteils von Frauen in Führungspositionen für die Jahre 2012, 2014, 2016 und 2018, Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten

Abhängige Variable: Tobit: Anteil der Frauen in Führungspositionen

Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten

	Koeffizienten (in Prozentpunkten)	P-Werte	Konfidenzbereich 95% von ... bis ...	
Weibliche Nachwuchsförderung (2 Jahre verzögert)	0,44	0,91	-6,87	7,75
Reintegrationsmaßnahmen u. Kinderbetreuung (2 J. verzögert)	-2,43	0,27	-6,77	1,92
Frauenanteil im Betrieb	0,53	0,00 ***	0,41	0,65
Weiblicher Qualifiziertenanteil	0,28	0,00 ***	0,09	0,47
Männlicher Qualifiziertenanteil	-0,27	0,00 ***	-0,42	-0,11
Teilzeitquote der Frauen	0,04	0,46	-0,06	0,13
Teilzeitquote der Männer	0,03	0,64	-0,09	0,15
Tarifbindung	-1,35	0,60	-6,39	3,68
Betriebsrat	-3,93	0,19	-9,83	1,97
Exportierender Betrieb	-4,66	0,08 *	-9,87	0,55
Ausbildender Betrieb	1,72	0,55	-3,87	7,31
Innovationstätigkeit	-1,17	0,76	-8,63	6,29
Eigenständiger Betrieb	2,05	0,39	-2,60	6,71
Arbeitszeitkonten	1,85	0,51	-3,63	7,32
Betriebsgründung nach 1990	0,31	0,91	-5,07	5,70
A Land- und Forstwirtschaft, Bergbau, Energie	2,07	0,79	-12,85	16,99
B Schlüsselbranchen				
C Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	4,97	0,20	-2,68	12,62
D Baugewerbe	-4,40	0,51	-17,59	8,79
E Handel und Reparatur	-1,24	0,78	-9,88	7,40
F Verkehr und Kommunikation, Kredit- und Versicherungsgewe	-3,83	0,39	-12,63	4,96
G Wirtschaftliche und Wissenschaftliche Dienstleistungen	14,08	0,01 ***	4,09	24,06
H Gesundheits- und Sozialwesen Dienstleistungen	19,24	0,00 ***	7,97	30,51
I Sonstige Dienstleistungen	-2,39	0,76	-17,50	12,73
J Organisationen o.E., Öffentliche Verwaltung	11,62	0,04 **	0,35	22,89
Betriebsgröße (log)	-0,57	0,63	-2,90	1,76
Welle	1,92	0,01 **	0,45	3,39
Konstante	-0,12	0,15	-0,28	0,04

Beobachtungen

702

Quelle: IAB-Betriebspanel 2010-2018, eigene Berechnungen.

Tabelle A6: Ergebnisse der panelökonometrischen Schätzung des Anteils von Frauen in Führungspositionen für die Jahre 2012, 2014, 2016 und 2018, Betriebe mit mehr als 80 Beschäftigten

Abhängige Variable: Tobit: Anteil der Frauen in Führungspositionen

Betriebe mit mehr als 80 Beschäftigten

	Koeffizienten (in Prozentpunkten)	P-Werte	Konfidenzbereich 95% von ... bis ...	
Weibliche Nachwuchsförderung (2 Jahre verzögert)	3,75	0,20	-2,03	9,52
Reintegrationsmaßnahmen u. Kinderbetreuung (2 J. verzögert)	-2,39	0,18	-5,84	1,07
Frauenanteil im Betrieb	0,42	0,00 ***	0,29	0,54 ◀
Weiblicher Qualifiziertenanteil	0,40	0,00 ***	0,21	0,59 ◀
Männlicher Qualifiziertenanteil	-0,38	0,00 ***	-0,53	-0,23 ◀
Teilzeitquote der Frauen	0,02	0,70	-0,09	0,13
Teilzeitquote der Männer	0,04	0,52	-0,09	0,17
Tarifbindung	0,93	0,71	-3,95	5,80
Betriebsrat	-1,90	0,53	-7,82	4,02
Exportierender Betrieb	-0,74	0,77	-5,68	4,20
Ausbildender Betrieb	0,77	0,82	-5,63	7,16
Innovationstätigkeit	0,61	0,89	-7,72	8,93
Eigenständiger Betrieb	0,88	0,68	-3,24	5,00
Arbeitszeitkonten	-4,13	0,13	-9,54	1,27
Betriebsgründung nach 1990	4,00	0,19	-1,91	9,91
A Land- und Forstwirtschaft, Bergbau, Energie	2,77	0,74	-13,60	19,15
B Schlüsselbranchen				
C Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	5,09	0,16	-2,00	12,19
D Baugewerbe	-10,77	0,21	-27,69	6,14
E Handel und Reparatur	3,17	0,51	-6,24	12,58
F Verkehr und Kommunikation, Kredit- und Versicherungsgewe	-3,90	0,34	-11,88	4,07
G Wirtschaftliche und Wissenschaftliche Dienstleistungen	17,35	0,00 ***	7,05	27,64 ◀
H Gesundheits- und Sozialwesen Dienstleistungen	19,95	0,00 ***	8,82	31,08 ◀
I Sonstige Dienstleistungen	11,99	0,19	-5,81	29,80
J Organisationen o.E., Öffentliche Verwaltung	13,03	0,01 **	2,60	23,46 ◀
Betriebsgröße (log)	-1,39	0,30	-4,03	1,24
Welle	0,38	0,55	-0,87	1,62
Konstante	0,03	0,72	-0,16	0,23

Beobachtungen 453

Quelle: IAB-Betriebspanel 2010-2018, eigene Berechnungen.

## 7 Anhang: Zur Datenbasis – Das IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg

Mit dem IAB-Betriebspanel existiert seit 1993 für West- und seit 1996 für Ostdeutschland ein Paneldatensatz, der eine umfassende und fundierte Analyse verschiedenster Aspekte des Arbeitsnachfrageverhaltens auf der Ebene einzelner Betriebe erlaubt (vgl. auch Bellmann 2014, Ellguth/Kohaut/ Möller 2014 sowie Wagner 2014). Seit dem Jahr 2000 wurde die Zahl der von Kantar Public (vormals TNS Infratest Sozialforschung) zum Thema „Beschäftigungstrends“ befragten Betriebe in Baden-Württemberg vorwiegend aus Mitteln des baden-württembergischen Wirtschaftsministeriums auf rund 1.200 aufgestockt, so dass seither auch repräsentative landesspezifische Strukturanalysen des Arbeitsmarktgeschehens möglich sind.

Ziel dieses erweiterten Panels ist es, nach Branchen und Größenklassen differenzierte Informationen und Erkenntnisse über das wirtschaftliche Handeln sowie das Beschäftigungsverhalten der Betriebe in Baden-Württemberg zu gewinnen um damit den wirtschafts- und beschäftigungspolitischen Akteuren im Land eine empirisch fundierte Basis für problemadäquates Handeln bieten zu können.

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>20</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 über 70 % deutlich höher als in zahlreichen vergleichbaren Studien.

Hinweis: Die Zuordnung von Unternehmen/Betrieben zu Wirtschaftszweigen ist Grundlage zahlreicher Wirtschaftsdaten und ermöglicht Vergleiche auf europäischer und internationaler Ebene. Von Zeit zu Zeit werden diese Klassifikationen den geänderten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnissen angepasst. Im Rahmen des IAB-Betriebspanels erfolgte die Umstellung von der WZ 2003 (mit 17 Branchengruppen) auf die WZ 2008 (mit 18 Branchengruppen) in der Erhebungswelle 2009. Dies hat zur Konsequenz, dass im Rahmen dieses Berichts keine Branchenvergleiche über die Zeit (2009 vs. Vorperiode) möglich sind. Die aktuelle Zuordnung der Branchen im Rahmen der neuen WZ 2008 ist nachfolgend dokumentiert.

### Literatur zum IAB-Betriebspanel:

Bellmann, Lutz (2014): Kontinuität und Veränderung des IAB-Betriebspanels. In: Journal for Labour Market Research, Vol. 47, No. 1-2. S. 5-26.

Ellguth, Peter; Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2014): The IAB Establishment Panel – methodological essentials and data quality. In: Journal for Labour Market Research, Vol. 47, No. 1-2. S. 27-41.

Wagner, Joachim (2014): Daten des IAB-Betriebspanels und Firmenpaneldaten aus Erhebungen der Amtlichen Statistik – substitutive oder komplementäre Inputs für die Empirische Wirtschaftsforschung? In: Journal for Labour Market Research, Vol. 47, No. 1-2. S. 63-70.

---

<sup>20</sup> Lediglich Betriebe ohne sozialversicherungspflichtig Beschäftigte sowie private Haushalte mit weniger als fünf sozialversicherungspflichtig Beschäftigten werden im IAB-Betriebspanel nicht erfasst.