



*Barbara Schwarze
Andreas Frey
Heiko Tapken
Anca-Gabriela Hübner*

Studie 2015

FRAUEN IM MANAGEMENT

*in Kooperation des Kompetenzzentrums Frauen im Management, Hochschule Osnabrück
mit Bisnode Deutschland GmbH, März 2015*

Impressum

Frauen im Management 2015 (FiM)

Studie in Kooperation des Kompetenzzentrums
Frauen im Management, Hochschule Osnabrück,
mit Bisnode Deutschland GmbH

Herausgeber:

Kompetenzzentrum Frauen im Management,
Hochschule Osnabrück,
in Trägerschaft der Science to Business GmbH

AutorInnen:

Barbara Schwarze, Andreas Frey, Heiko Tapken

Redaktion:

Anca-Gabriela Hübner
unter Mitwirkung von Rebecca Grote

Aufbereitung der Daten:

Hendrik Nienhoff

Osnabrück, März 2015

ISBN 978-3-9816284-1-8

Die Verantwortung für den Inhalt dieser
Veröffentlichung liegt beim Herausgeber.
Nachdruck und Vervielfältigung nur mit Genehmigung
des Kompetenzzentrums Frauen im Management,
Hochschule Osnabrück.

Inhalt

1	Datenbank Frauen im Management	5
2	Einführung	6
	2.1 Argumente für Ursachen und Wirkung	7
	2.2 Führen in Teilzeit?	11
3	Top- und Mittelmanagement in Unternehmen – ein Vergleich	12
	3.1 Management in Deutschland	12
	3.2 Frauen nach Top- und Mittelmanagement im Vergleich	13
4	Topmanagement nach Unternehmensgröße	14
	4.1 Frauen im Topmanagement nach Unternehmensgröße	14
	4.2 Vorbild DAX?	14
	4.2.1 Unrealistische Erwartungen	15
	4.2.2 Kein Potenzial?	15
	4.2.3 Diversity ja – Gender bleibt klein?	16
	4.2.4 Je mehr Inhabereinfluss, desto weniger Frauen?	17
5	Mittelmanagement nach Unternehmensgröße	22
6	Topmanagement in Ost- und Westdeutschland	24
7	Mittelmanagement in Ost- und Westdeutschland	26
8	Topmanagement nach Bundesländern	28
9	Mittelmanagement nach Bundesländern	30
10	Topmanagement nach Wirtschaftszweigen	31
11	Mittelmanagement nach Wirtschaftszweigen	34
12	Ausgewählte Wirtschaftszweige (WZ 2008)	36
	12.1 Gesundheits- und Sozialwesen	36
	12.2 Finanzdienstleistungen und Versicherungen	38
	12.3 Handel; Kraftfahrzeuge (Instandhaltung, Reparatur)	40
13	Methodik	42
	13.1 Umfang der Datenbank	42
	13.2 Definition Top- und Mittelmanagement sowie Unternehmensgröße	43
	13.3 Klassifikation der Wirtschaftszweige	43
14	Die Kooperationspartner	44
	14.1 Hochschule Osnabrück	44
	14.2 Bisnode Deutschland GmbH	45
15	Autorinnen und Autoren	46
	Literatur	48



1 Datenbank

Frauen im Management

Die aktuelle Studie Frauen im Management (FiM 2015) ermöglicht eine kontinuierliche, mehrjährige Beobachtung der kleinen, mittleren und großen Unternehmen in Deutschland. Sie beschreibt die Entwicklung des Anteils der Frauen und Männer in den oberen Managementsegmenten (Top- und Mittelmanagement) von etwa 225.000 Unternehmen mit rund 736.000 Managerinnen und Managern, davon knapp 155.000 Frauen.

Ziel der Studie ist es, aus der Betrachtung der Situation der Frauen im Management nach Unternehmensgröße, nach Bundesländern, nach dem Top- und Mittelmanagement und in einzelnen Wirtschaftszweigen, Hinweise darauf zu erhalten, wo konkrete Ansätze zum Handeln liegen. Aktuelle Studien aus Wissenschaft und Wirtschaft werden genutzt, um zu verdeutlichen, dass bereits viele Erkenntnisse vorliegen, ohne dass sie als wirksame Handlungsimpulse genutzt würden. Scheinbare Widersprüche, die die FiM-Studie aufzeigt, weisen darauf hin, dass beispielsweise eine vertiefte Untersuchung der Situation in den Bundesländern oder für einzelne Wirtschaftszweige den Verantwortlichen mehr Wissen über die jeweiligen Spezifika ermöglicht und damit Ansätze zum Handeln schafft.

Der für die Auswertung erstellte Basisdatensatz wird jeweils im Januar eines Jahres erhoben, so dass die Zeitreihen immer auf den gleichen Zeitraum bezogen dargestellt werden können. In den weiteren Kapiteln werden die jeweiligen Segmente des Top- und Mittelmanagements dargestellt, die jeweils auch für unterschiedliche Unternehmensgrößen, nach KMU-Definition, untersucht werden.

In einer Kooperation der Forscherinnen und Forscher des Kompetenzzentrums Frauen im Management der Hochschule Osnabrück mit einem der führenden Anbieter für Wirtschaftsinformationen in Deutschland, der Bisnode Deutschland¹, werden die jeweils aktuellen Daten zur Situation von Frauen im Top- und Mittelmanagement ausgewertet und in deutschlandweiten oder länder- beziehungsweise regionalspezifischen Studien aufbereitet. Solche Studien sind dann auf den Internetseiten des Kompetenzzentrums zu finden².

¹ Die bisherige Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH firmiert seit Juli 2013 unter der Bisnode Deutschland (www.bisnode.de).

² Beispielhafte Studien unter <http://www.hs-osnabrueck.de/42781.html>.

2 Einführung

Bereits Ende des Jahres 2014 zeigte sich, dass der bisherige zähe Aufstieg von Frauen in die Vorstände börsennotierter Unternehmen einen leichten Abwärtstrend erfahren hat. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young³ stellt in ihrem „Mixed Leadership-Barometer Januar 2015“ fest, dass Frauen in den Vorständen deutscher Konzerne immer noch eine Ausnahme bleiben (Ernst & Young 2015). Nur 37 Frauen (5,6 Prozent) befinden sich Ende Dezember 2014 unter den 663 Vorständen in den DAX, SDAX, MDAX und TecDAX-Unternehmen. Im Dezember 2013 waren es noch 41 Frauen in Vorstandsfunktion (6,1 Prozent). Nur 21 Prozent der Unternehmen haben mindestens eine Frau im Vorstand, 79 Prozent haben keine Frau unter den Vorstandsmitgliedern.

Nach den Ergebnissen des Vereins FidAR e.V. - Frauen in die Aufsichtsräte wird deutlich, dass sich die Rückgänge in den Börsenindizes auf die Unternehmen im MDAX beziehen, während der SDAX fast unverändert blieb und der Frauenanteil in den Vorständen im DAX und im TecDAX sogar noch geringfügig zulegte. Es scheint sich für die Unternehmen einfacher darzustellen, qualifizierte Frauen für die Aufsichtsräte als für die Vorstände zu gewinnen. Wie FidAR darlegt, haben 44 Prozent der börsennotierten Unternehmen ein Planungsziel für den Aufsichtsrat, aber nur 1 Prozent (!) der Unternehmen ein Ziel für den Vorstand definiert (FidAR 2014, S. 5)⁴. Etwa 23 Prozent der Unternehmen geben ein wenig überprüfbares, allgemeines Planungsziel für weibliche Führungskräfte an.

Tabelle 1:
Entwicklung der
Frauenanteile in den
Vorständen nach Börsenindizes
von 01/2011 bis 06/2014

Frauenanteile in den Vorständen	09/2014	01/2014	01/2013	01/2012	01/2011
Börsennotierte Unternehmen insg.	5,8%	5,9%	4,7%	3,3%	3,0%
DAX	6,9%	6,4%	7,6%	4,2%	2,1%
MDAX	2,4%	3,9%	2,9%	3,3%	1,8%
SDAX	7,7%	7,6%	7,5%	3,1%	4,4%
TecDAX	7,2%	6,3%	5,0%	2,0%	4,6%

Quelle: FidAR 2014, Seite 20

Die börsennotierten Unternehmen stehen somit in besonderem Umfang unter Beobachtung der Medien, der Strategie- und Beratungsunternehmen und der hier engagierten Vereine wie FidAR e.V. Ihre Seriosität und Qualität in der Verfolgung der selbst gesetzten Ziele im Bereich der Grundsätze ihrer Unternehmensführung (Corporate Governance) wird öffentlich intensiv diskutiert. Die wenig ermutigenden Ergebnisse des letzten Jahres weisen auf die Notwendigkeit hin, die Führungskultur zu verändern und die Besetzung ihrer Spitzenpositionen mit neuem Engagement und unter Nutzung der vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse konsequenter anzugehen. So lange hier keine Konsequenzen außerhalb des Verlusts der öffentlichen Glaubwürdigkeit entstehen, bleiben die Erfolge deutlich hinter den „Ansagen“ zurück.

2.1 Argumente für Ursachen und Wirkung

Die Ursachen für die geringen Erfolge werden häufig in stereotyper Weise bei den Betroffenen selbst gesucht: Argumente – wie die Managerinnen seien für Toppositionen überhastet und weniger aufgrund ihrer Qualifikation als aufgrund ihres Geschlechts ausgewählt worden – werden in mehreren Berichterstattungen angedeutet, ohne die sehr unterschiedlichen Gründe und Situationen näher zu verfolgen. So argumentiert Christoph Lesch, Co-Autor einer jährlichen Studie zu den Top-Unternehmen der Strategieberatung Simon-Kucher & Partners: „Da war dann offensichtlich manchmal das Geschlecht wichtiger als die beste fachliche Eignung“. Er unterstützt seine These damit, dass „die durchschnittliche Amtszeit der ausgeschiedenen weiblichen Vorstände bei nur knapp drei Jahren liege, während sie bei den männlichen Kollegen mit über acht Jahren dreimal so hoch“ sei (Simon-Kucher 2014). Weitere Argumente werden von Seiten der Berater darin gesehen, dass zu wenig geeignete Kandidatinnen zur Verfügung stünden, die müssten in den nächsten eher zehn als fünf Jahren erst einmal entwickelt werden, so Berater Lesch, zudem solle die Politik vielmehr die Rahmenbedingungen von Familie und Beruf verbessern, damit würde „tausenden von Frauen geholfen statt nur ein paar Dutzend“ (Simon-Kucher 2014).

Dieses Argument ist auch bei den Ursachenbeschreibungen für den noch zu geringen Anteil an Frauen in Führungspositionen bei den Arbeitgeberverbänden zu finden. Hierzu sei beispielhaft auf die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) in ihrem Positionsschreiben „argumente“ zum Thema „Mehr Frauen in Führungspositionen“ verwiesen:

³ Ernst & Young GmbH (2015): Mixed Leadership-Barometer Januar 2015.

⁴ FidAR ist unter der Adresse www.fidar.de im Internet zu finden.

„Fakt: Fehlanreize in der Familienpolitik behindern beruflichen Aufstieg von Frauen.

Die bestehende Familienpolitik trägt dazu bei, dass viele Berufskarrieren von Frauen nicht voran kommen. Aufgrund langer Ausstiegszeiten nach der Geburt eines Kindes und Teilzeitarbeit steigen viele Frauen nicht so weit beruflich auf, um für eine Führungsaufgabe in Frage zu kommen. Neben qualifizierter Kinderbetreuung fehlt ein Markt für familienunterstützende Dienstleistungen. (...)“ (BDA 2013)

Allerdings zeigt sich in dem Ausbau der Kinderbetreuungsplätze, dass die staatliche Seite in den letzten Jahren einen erheblichen Anstieg der Plätze erreicht hat und dieses weiter vorantreiben wird. So ist beispielsweise der Anteil an Kindern unter drei Jahren in der Tagesbetreuung in Deutschland seit dem Jahr 2006 von ca. 286.000 um mehr als die doppelte Anzahl auf 660.750 im Jahr 2014 gestiegen (Statistische Ämter 2014, S. 7). Die Statistischen Ämter weisen damit darauf hin, dass die Betreuungsquote der unter Dreijährigen im Jahr 2014 auf 32 Prozent geklettert ist.

Eine Betrachtung der Entwicklung des Anteils von Frauen im Top- und Mittelmanagement in den Jahren 2006 - 2014 auf der Basis der Datenbank Frauen im Management (FiM-Datenbank) macht für die gleichen Jahre aber deutlich, dass diese Entwicklung nicht ausreicht, um den Anteil an Frauen im Top- und Mittelmanagement zu „befeuern“.

Abbildung 1:

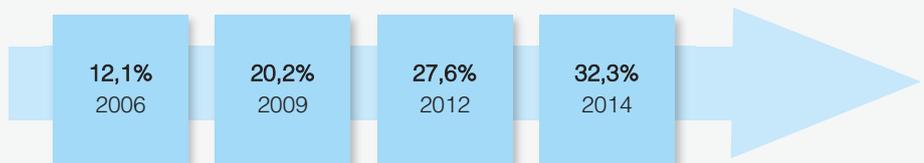
*Frauen im
Top- und Mittelmanagement
in Deutschland in Prozent
2006 - 2009 - 2012 - 2014*

Quelle: Binode Deutschland GmbH

**Abbildung 2:**

*Kinderbetreuungsplätze für
unter Dreijährige
in Deutschland in Prozent
2006 - 2009 - 2012 - 2014*

Quelle: Statistische Ämter 2014
und BMFSFJ 2014



Wenn auch die beiden Entwicklungsstränge nicht direkt verglichen werden sollen, zeigt sich hier, dass zusätzlich zu den politischen Maßnahmen zur Kinderbetreuung konkrete Ziele und Maßnahmen der Unternehmen dazu kommen müssen, um den Anteil an Frauen im Management zu steigern.

Die weltweit tätige Unternehmensberatung A.T. Kearney hat sich bereits in mehreren Studien mit der Verbindung von Ökonomie und Familienpolitik in Deutschland auseinandergesetzt und festgestellt, dass die öffentliche Diskussion zu stark auf notwendigen Maßnahmen der Politik, und zu wenig auf Maßnahmen durch die Unternehmen fokussiert (A.T. Kearney 2012, S.8). So verhindere eine unflexible Unternehmenskultur Progression am Arbeitsplatz. In einer Befragung von mehr als 1.700 Beschäftigten in über 400 Unternehmen zeige sich, dass mehr als 64 Prozent der Beschäftigten der Auffassung waren, ihr Betrieb lege einen „sehr hohen“ Wert auf die persönliche Anwesenheit am Arbeitsplatz.

Nur 11 Prozent der Frauen mit Kinderwunsch im Alter von 30-40 Jahren waren davon überzeugt, dass sich Führungskräfte in ihrem Betrieb „glaubhaft und nachhaltig“ für die Vereinbarkeit von Familie oder Kindern und Beruf einsetzten. 56 Prozent der beschäftigten Männer mit Kindern waren der Überzeugung, ihr Betrieb unterstütze nicht ausreichend aktiv, dass Väter ausreichend Zeit für ihre Familien hätten (A.T. Kearney 2012, S. 9-10).

Nachdem die Bundesregierung und die Arbeitgeberverbände bereits im Jahr 2001 eine freiwillige Selbstverpflichtung zur „Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ beschlossen hatten, zeigte diese in den Folgejahren wenig Wirkung (Vereinbarung 2001). In einem nächsten Schritt beschloss die Regierungskommission zum Deutschen Corporate Governance-Kodex⁵ zehn Jahre später, im Mai 2010, eine Empfehlung für die Aufsichtsräte, die die Eigeninitiative börsennotierter Unternehmen stärken und eine Überprüfbarkeit des Engagements für mehr Frauen in den Vorständen gewährleisten sollte.

Deutscher Corporate Governance-Kodex

§ 5 Aufsichtsrat / Abs. 5.1 Aufgaben und Zuständigkeiten

„5.1.2 Der Aufsichtsrat bestellt und entlässt die Mitglieder des Vorstands. Bei der Zusammensetzung des Vorstands soll der Aufsichtsrat auch auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben. Er soll gemeinsam mit dem Vorstand für eine langfristige Nachfolgeplanung sorgen. (...)“ (DCGK 2010).

Von dieser Empfehlung können Unternehmen abweichen, sind dann aber verpflichtet, dies jährlich offenzulegen und die Abweichungen zu begründen („comply or explain“). Dies soll die Berücksichtigung branchen- oder unternehmensspezifischer Bedürfnisse ermöglichen. Die Resonanz ist hinsichtlich der Besetzung der Aufsichtsräte mit 44 Prozent der Unternehmen, die konkrete Planungsziele veröffentlichen, als positiv zu bezeichnen. Gleichwohl waren es im Vorjahr 50 Prozent der Unternehmen, die Planungsziele für den Aufsichtsrat setzten, somit ist hier ein Rückschritt eingetreten.

⁵ Der Text ist auf der Internetseite der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance-Kodex zu finden <http://www.dcgk.de>. Der Passus zum Aufsichtsrat steht im Internet unter <http://www.dcgk.de/de/kodex/aktuelle-fassung/aufsichtsrat.html> (Zugriff am 20.07.2014).

Dies trifft allerdings noch viel extremer für den Bereich der Vorstände zu. Mit nur 1 Prozent (!) gegenüber 7 Prozent im Halbjahr vorher ist der Anteil der veröffentlichten Berichte der börsennotierten Unternehmen, die konkrete Planungsziele für den Anteil von Frauen im Vorstand enthalten, erneut deutlich gesunken (FidAR 2014, S.22). Kommt hier das so genannte „Glass Cliff“-Phänomen zum Tragen, das die These beinhaltet, dass Unternehmen Führungsaufgaben oder riskante Projekte in unsicheren Zeiten bewusst an Frauen vergeben, um dies im Falle des Scheiterns mit dem Scheitern des weiblichen Führungsansatzes begründen zu können (Haslam und Ryan 2008, Bruckmüller und Brandscombe 2011)?

Abbildung 3:
Veröffentlichte Planungsziele
bezüglich des Frauenanteils
in DAX-Unternehmen,
Stand 9/2014
Quelle: FidAR 2014, Seite 22

Aufsichtsrat	Vorstand	Führungspositionen
1/2014 (50 %)	1/2014 (7 %)	1/2014 (29 %)
9/2014 (44 %)	9/2014 (1 %)	9/2014 (23 %)

Deutschland liegt mit seinem Anteil von Frauen in Führungspositionen laut dem International Business Report 2014 von Grant Thornton, in dem 12.500 Führungskräfte in 45 Ökonomien weltweit befragt wurden, mit einigen europäischen Ländern unter den zehn Ländern mit den geringsten Anteilen an Frauen in Führung (Grant Thornton 2014). Versagen also die bisher von Unternehmensverbänden und Unternehmen seit vielen Jahren propagierten freiwilligen Verpflichtungen? Sind die eingesetzten Mentoringmodelle, Trainings und Coachings für die Vorbereitung auf die Aufgaben des Top-Managements hinsichtlich der Aufgabe, konsequent mehr Frauen zu gewinnen, unwirksam? Sind die Beratungs- und Strategieunternehmen mit dem notwendigen Personal, Wissen und den erfolgreichen Strategien ausgestattet, um den Wandel, der für und durch den Einsatz neuer Top- und Mittelmanagerinnen in Unternehmen erforderlich ist, zu kommunizieren und zu trainieren?

Ein Erfolg kann nur durch die konsequente Verfolgung von Zielen, Maßnahmen und Ergebnissen sowie die Herstellung von Transparenz erzielt werden, wie sie im Geschäftsleben für die Berichterstattung üblich ist. Um aber Erfolge in der Breite zu erzielen, muss eine über die DAX-Unternehmen hinaus stattfindende Darstellung und Bearbeitung der Situation in den Unternehmen in den jeweiligen Regionen (Landkreisen, Städten oder auch Kammerbezirken) Wirkung zeigen.

Neben den Willenserklärungen, Vorträgen oder Weiterbildungsmaßnahmen, die bereits in vielen Regionen für eine öffentliche Diskussion des Themas sorgen, müssen die Zahlen zur Situation von Frauen im Top- und Mittelmanagement regional aufbereitet und mit konkreten Zielen, Maßnahmen und einer Fortschrittsüberprüfung begleitet werden. Die FiM-Datenbank „Frauen im Management“ kann hierzu eine wirksame Unterstützung bieten.

2.2 Führen in Teilzeit?

Unter den insgesamt 29,2 Millionen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten lag der Anteil der Frauen im Juni 2013 bei 46,0 Prozent (Bundesagentur für Arbeit 2014). Mehr als die Hälfte des Beschäftigungszuwachses der letzten 10 Jahre ging auf die weiblichen Beschäftigten zurück. Der Zuwachs an Beschäftigung beruht aber insbesondere auf der Zunahme der Teilzeitbeschäftigten. Mit einer Teilzeitquote von 45,1 Prozent liegt Deutschland mit mehr als 13 Prozentpunkten auch hier über dem EU-Durchschnitt von 31,1 Prozent. Mehr als die Hälfte aller teilzeitbeschäftigten Frauen (54,7 Prozent) arbeitet aus familiären Gründen verkürzt. (Statistisches Bundesamt 2013).

Eine deutliche Steigerung des Anteils von Teilzeitarbeit in Führungspositionen könnte eine der möglichen Stellschrauben darstellen, um mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. In einer vergleichenden Studie in 19 europäischen Ländern (Basis 2009) zeigen Forscherinnen und Forscher des Wissenschaftszentrums Berlin, dass der Anteil von Führungskräften in Teilzeit insgesamt niedrig ist. Der höchste Anteil von Managerinnen und Managern in Teilzeit ist mit 12 Prozent in den Niederlanden zu finden, gefolgt von Irland mit 11 Prozent, während der Anteil in Deutschland bei weniger als 5 Prozent liegt (Hipp/Stuth 2013, S.3-4).

Führen in Teilzeit ist europaweit eine Frauendomäne. In Deutschland liegt der Anteil der Managerinnen in Teilzeit bei 14,1 Prozent, der Anteil der Männer bei 1,2 Prozent. Zu beachten sind dabei die branchenspezifischen Unterschiede. Der höchste Anteil an Führungspersönlichkeiten in Teilzeit ist mit 9,3 Prozent im Dienstleistungs- und Gesundheitssektor sowie in der öffentlichen Verwaltung zu finden, im verarbeitenden Gewerbe ist der Anteil mit 1,2 Prozent hingegen besonders niedrig (Hipp/Stuth 2013 S. 3).

Karriereentwicklung muss sich in Deutschland an den Lebensläufen von Frauen und Männern mit und ohne Kinder oder Eltern entwickeln. Untersuchungen zeigen beispielsweise, dass sich die Nachfrage nach flexiblen Arbeitszeiten und Arbeitsorten bei einem hohen Anteil von beschäftigten Vätern sehr von dem unterscheidet, was Unternehmen an Unterstützungsleistungen anbieten (A.T. Kearney 2012, forsa 2013, MFKJKS 2014). So zeigt sich in einer Untersuchung zur Familienfreundlichkeit von Unternehmen in Deutschland bei A.T.Kearney, dass etwa zwei Drittel der Befragten in Unternehmen tätig sind, die noch eine Anwesenheitskultur für ihre Beschäftigten bevorzugen. Deutlich mehr als die Hälfte der in dieser Studie befragten Männer mit Kindern sind der Auffassung, dass ihre Unternehmen sie nicht darin unterstützen, ausreichend Zeit für ihre Familie zu haben. Fast jeder zweite Vater würde gerne weniger arbeiten. Arbeitszeiten von etwa 30 Stunden pro Woche wären für sie ideal (A.T. Kearney 2012 S. 8).

3 Top- und Mittelmanagement in Unternehmen – ein Vergleich

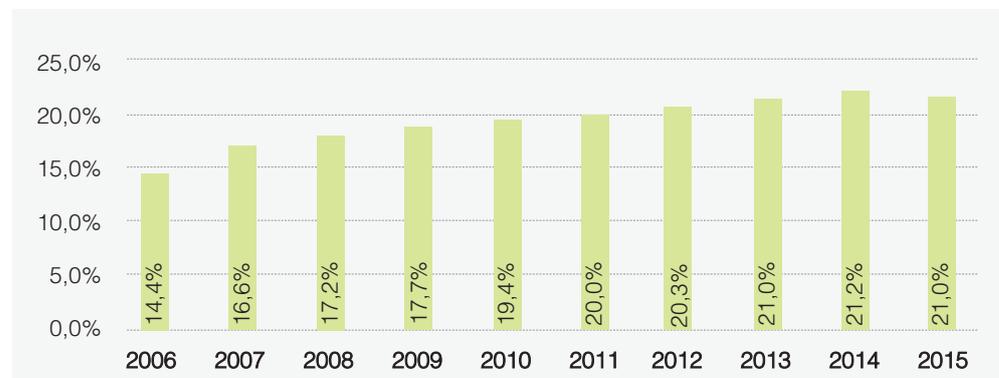
3.1 Management in Deutschland

Im Jahr 2015 gehören 21,0 Prozent der Managerinnen in Unternehmen in Deutschland zum Top- oder Mittelmanagement. Der Zugewinn beträgt in den letzten fünf Jahren nur 1,6 Prozentpunkte, in den letzten drei Jahren ist mit rund 21 Prozent kaum noch eine Zunahme zu verzeichnen. Somit ist ein auffälliger Gegensatz zwischen der sehr engagierten Debatte um die Ablehnung von Quoten, der Ankündigung von Zielmarken in den Führungsetagen der Unternehmen und der realen Entwicklung im Verlauf der letzten Jahre festzustellen.

Ist der geringe Anstieg in beiden Managementsegmenten wiederzufinden? Ist es eher eine Frage der Größe von Unternehmen? Sind es spezifische Branchen mit hohen oder niedrigen Frauenanteilen, die eine deutlichere Vorwärtsentwicklung behindern? Geht es eher um die Regionen und ihre Spezifika, die den Anteil an Frauen im Management beeinflussen? Mit den folgenden Kapiteln soll dieses genauer untersucht werden.

Abbildung 4:
Frauen im Management
(Top- und Mittelmanagement)
in Unternehmen in Prozent
(Stand 2015)

Quelle: Bismode Deutschland GmbH



3.2 Frauen nach Top- und Mittelmanagement im Vergleich

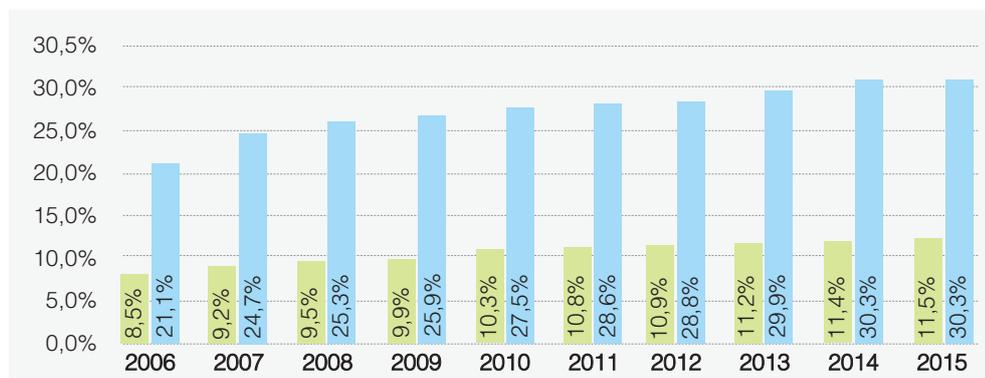


Abbildung 5:
Frauen nach Top- vs. Mittelmanagement in Unternehmen in Prozent (Stand 2015)

Quelle: Bisnode Deutschland GmbH

Am 30. März 2011 veröffentlichten die DAX-Unternehmen ihre Erklärung zu Frauen in Führungspositionen und sagten damit zu, ihre Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils zu intensivieren. „Wir bekennen uns zur Chancengleichheit von Frauen und Männern und werden unsere Anstrengungen zur Erhöhung des Frauenanteils an der Belegschaft sowie in Führungsfunktionen intensivieren und dabei die je nach Branche und Unternehmen vorhandenen Potenziale maximal nutzen“ (BDA 2011).

Die getrennte Betrachtung des Top- und Mittelmanagements in der FiM-Datenbank verdeutlicht, ob ein solches Signal der DAX-Unternehmen auch bei Unternehmen Wirkung zeigt. Die FiM-Studie betrachtet dabei etwa 42.100 Frauen im Topmanagement in Deutschland und rund 112.600 Frauen im Mittelmanagement.

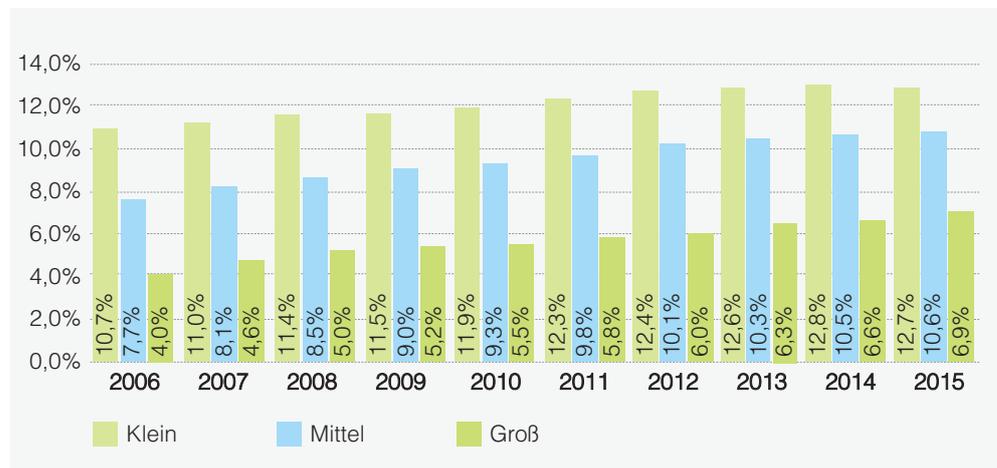
Auf der Topebene ist in der Zeit zwischen 2011 und 2015 in Deutschland wenig an Bewegung zu sehen. Im Jahr 2015 wurden 11,5 Prozent der Topmanagementpositionen in deutschen Unternehmen von Frauen besetzt. Damit stieg ihr Anteil seit dem Aufruf der BDA – in der Zeit von 2011 (10,8 Prozent) bis zum Jahr 2015 (11,5 Prozent) nur um 0,7 (!) Prozentpunkte an. Die Dynamik des Anstiegs hat also nicht zugenommen, sondern scheint sich eher abzuflachen. Auf der Ebene des Mittelmanagements betrachtet die FiM-Datenbank etwa 112.650 Managerinnen von insgesamt 371.200 Managern und Managerinnen insgesamt. Ihr Anteil liegt im Jahr 2015, wie bereits im Vorjahr, bei 30,3 Prozent. Eine besondere Signalwirkung des Aufrufs zur Steigerung der Frauen in Führungspositionen ist auch auf dieser Ebene nicht festzustellen. Der Anstieg betrug seit dem Jahr 2011 (28,6 Prozent) bis zum Jahr 2014 (30,3 Prozent) nur 1,7 Prozentpunkte. Wenn auch der Anteil der Mittelmanagerinnen inzwischen bundesweit bei knapp unter einem Drittel liegt, scheint seit dem Jahr 2013 eine Stagnation eingetreten zu sein. Eine Analyse des Anteils von Frauen getrennt nach Top- und Mittelmanagement in den drei Unternehmenssegmenten der Groß-, Mittel- und Kleinunternehmen soll daher zeigen, inwieweit die Größe der Unternehmen Folgen für die Aufstiegsdynamik hat.

4 Topmanagement nach Unternehmensgröße

4.1 Frauen im Topmanagement nach Unternehmensgröße

Der Anteil von Frauen im Top-Management variiert erheblich nach Unternehmensgröße. Zu Beginn des Jahres 2015 lag ihr Anteil in den kleinen Unternehmen bei 12,7 Prozent, in den mittleren bei 10,6 Prozent und bei den großen Unternehmen bei rund 6,9 Prozent. Die großen Unternehmen konnten den Abstand zu den mittleren Unternehmen konstant halten, er blieb zwischen dem Jahr 2006 und dem Jahr 2015 bei 3,7 Prozentpunkten. Der Abstand zu den kleinen Unternehmen verringerte sich um 0,9 Prozentpunkte.

Abbildung 6:
Frauen im Topmanagement
von Unternehmen nach
Unternehmensgröße
in Prozent (Stand 2015)



Quelle: Bismode Deutschland GmbH

Strukturen mit vielfältigen Hierarchiestufen scheinen den Weg von Frauen an die Spitze schwieriger zu gestalten, wie dies der äußerst geringe Prozentanteil von 6,9 Prozent bei den großen Unternehmen verdeutlicht. Kleine und mittlere Unternehmen bieten fast doppelt so viele Chancen, das Top- oder Mittelmanagement zu erreichen. Wo liegen die Gründe? Ein Blick auf die DAX-Unternehmen gibt auch hier wichtige Hinweise.

4.2 Vorbild DAX?

Am Beispiel der DAX-Unternehmen zeigt sich, dass die bisherigen Untersuchungen kaum dafür ausreichen, um die Gründe für die geringen Erfolge zu erschließen und geeignete Maßnahmen auf den Weg zu bringen. Zahlreiche Strategieberatungsunternehmen wie Odgers Berndtson, Simon Kucher oder Roland Berger haben die Werdegänge der DAX-Vorstände analysiert und beispielsweise folgende Fakten festgestellt:

4.2.1 Unrealistische Erwartungen

Vielfach klaffen die eigenen Voraussetzungen des Top-Managements und die Erwartungen an den auszuwählenden Nachwuchs auseinander (Roland Berger 2012). Viele der Konzernvorstände suchen QuerdenkerInnen mit Unternehmergeist – allerdings hatten nur 4 Prozent der Befragten selbst in ihrem Leben eine Geschäftsidee, die sie auch umsetzten. Mehr als 80 Prozent der Manager halten Praxiserfahrung für vorteilhaft – nur 14 Prozent der Top-Manager haben sie selbst während des Studiums gesammelt. Auslandserfahrung wird von fast allen Befragten für unabdingbar gehalten, über ein Drittel der Befragten selbst hat nie im Ausland gearbeitet oder studiert. Welche Anforderungen muss eine weibliche Nachfolge im Top-Management erfüllen? Zahlreiche Studien zeigen: Auch hier wird eine Widersprüchlichkeit kommuniziert und erwartet, die bei Frauen dazu führt, dass sie in der Unternehmenskultur der Topebene nicht ankommen.

4.2.2 Kein Potenzial?

Unternehmensvorstände wie Berater weisen seit Jahren darauf hin, dass kein ausreichendes Potenzial für die Besetzung von Vorstandssitzen durch Frauen da sei und höhere Anteile von Frauen daher noch erheblich Zeit brauchten (Simon Kucher 2014). Die Studie von Hansen und Schönfeld von Odgers Berndtson, einem der führenden Unternehmen für die Top-Management-Suche und Führungskräftebeurteilung, bietet mit der Darstellung der formalen Qualifikationen der DAX-Vorstände für die Jahre 2005, 2009 und 2013 einen Einblick, der diese Argumentation in neuem Licht erscheinen lässt.

Die formale Qualifikationen der DAX-Vorstände sieht wie folgt aus:

- 85 Prozent der Vorstandsmitglieder haben einen akademischen Abschluss.
- 50 Prozent haben einen Abschluss in den Wirtschaftswissenschaften, 12 Prozent in Jura, 10 Prozent in Naturwissenschaften. Nur knapp 20 Prozent haben einen Abschluss in den Ingenieurwissenschaften.⁶
- 43 Prozent sind promoviert.
- Die „Eigengewächsquote“ ist um über 5 Prozent zurückgegangen, liegt aber immer noch bei über 50 Prozent.
- 78 Prozent kommen aus einer brancheninternen Karriere.
- Knapp 29 Prozent sind nicht-deutscher Herkunft (Hansen und Schönfeld 2014).

⁶ Auch in technischen oder naturwissenschaftlich ausgerichteten Unternehmen ist der Vorstand selten ausschließlich mit technisch ausgebildeten Managern besetzt, sondern beispielsweise mit wirtschaftswissenschaftlich, juristisch oder naturwissenschaftlich qualifizierten Personen.

Wer diese formalen Punkte liest, wird nicht daran zweifeln, dass Frauen mit solchen Qualifikationen in großer Zahl zur Verfügung stehen. Liegt es möglicherweise an weiteren Qualifikationen, an den so genannten „soft und hard skills“? Diese Anforderungen an die zukünftigen Top-Führungskräfte durch Unternehmen werden in einer Auswahl bei der Strategieberatung Roland Berger dargestellt:

- Internationalität (Internationale Erfahrung mit verschiedenen Kulturen, internationales Fachwissen über relevante politische und rechtliche Institutionen sowie deren Verknüpfung)
- Soft Skills (Diplomatisches Geschick, Kommunikationsfähigkeit, Emotionale Intelligenz, Verantwortungsbewusstsein, Wertorientierung)
- Hard Skills (Exzellente formale Bildung, Analytische Kompetenz, Mathematisches Verständnis, Lösungsfähigkeit) (Roland Berger 2012)

Auch wenn hier noch weitere Anforderungen aufgeführt würden: Es gibt keine konkreten Hinweise darauf, dass Frauen diese Qualifikationen nicht erfüllen könnten, insbesondere wenn die Aufgabe der Entwicklung des Anteils an Frauen für Führung in die Unternehmensziele aufgenommen, quantifiziert und mit den Boni der Top- und weiteren Führungsebenen verknüpft und umgesetzt werden.

Statt dessen zeigt sich bei den oben genannten formalen Kriterien, dass seit vielen Jahren ein ausreichendes Potenzial an Frauen für Führungsaufgaben der ersten (und zweiten) Ebene zur Verfügung steht, aber keine ausreichend wirksame firmen- und brancheninterne Förderung des weiblichen Nachwuchses erfolgt.

4.2.3 Diversity ja – Gender bleibt klein?

Die Daten über die Situation bei den DAX-Vorständen deuten darauf hin, dass die Erkenntnisse für den Bereich Gender Diversity (Chancengleichheit der Geschlechter) gegenüber anderen Diversity-Dimensionen vernachlässigt werden. Obwohl zahlreiche Unternehmen ihr Engagement für Gender Diversity betonen, trifft dies allenfalls für den weiblichen Nachwuchs in Kitas, Schulen und Hochschulen zu, weniger für die Durchsetzung von Zielen zur Steigerung der Anzahl von Frauen in den Vorständen. Beispielsweise zeigt die Untersuchung von Hansen und Schönfeld von Odgers Berndtson, dass sich der Anteil der Vorstandsmitglieder nicht-deutscher Herkunft im DAX zwischen den Jahren 2005 bis 2013 von 19,4 auf 28,5 Prozentpunkte erhöht hat, während er bei den weiblichen Vorständen im Jahr 2013 immer noch eine extreme Minderheit von 7 Prozent ausmacht (Hansen und Schönfeld 2014). Es scheint somit eher möglich, Vorstandsmitglieder aus anderen Ländern und Herkunftskulturen in Vorstände zu integrieren, als weibliche Vorstandsmitglieder.

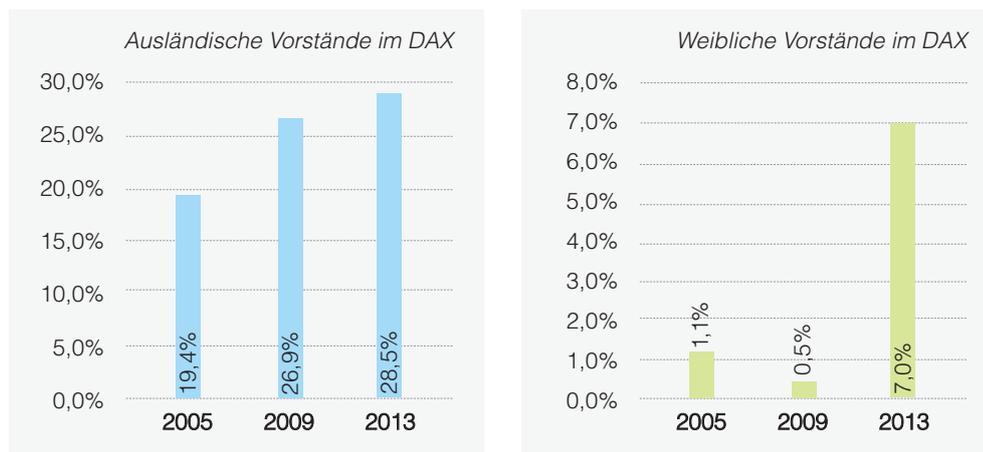


Abbildung 7:
Entwicklung ausländischer
und weiblicher Vorstände im
DAX in den Jahren 2005,
2009 und 2013

Quelle: Hansen und Schönfeld 2014

4.2.4 Je mehr Inhabereinfluss, desto weniger Frauen?

Dort, wo Inhaber einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmensentscheidungen ausüben, ist der Anteil der Frauen im Vorstand noch geringer als in Unternehmen ohne Inhabereinfluss⁷. Zeigt sich hier bei einem verstärkten Einfluss der Inhaber ein noch geringerer Wille zur Umsetzung der Selbstverpflichtung der Unternehmen aus dem Jahr 2001? In diesem Jahr wurde u.a. von den DAX-Unternehmen folgende Zielsetzung vereinbart: Sie bekräftigten ihr „Bekenntnis zur Chancengleichheit von Frauen und Männern im Berufsleben“ und verpflichteten sich, „die systematische Förderung und Beteiligung von Frauen noch stärker als bisher in der Personalentwicklung und bei der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur zu verankern.“ Zielsetzung war eine „auf Nachhaltigkeit ausgerichtete solide, unternehmensspezifische Basis der Personalentwicklung sowie eine angemessene Vertretung von Frauen in Führungspositionen insbesondere auch im Top-Management.“ (Vereinbarung 2001).

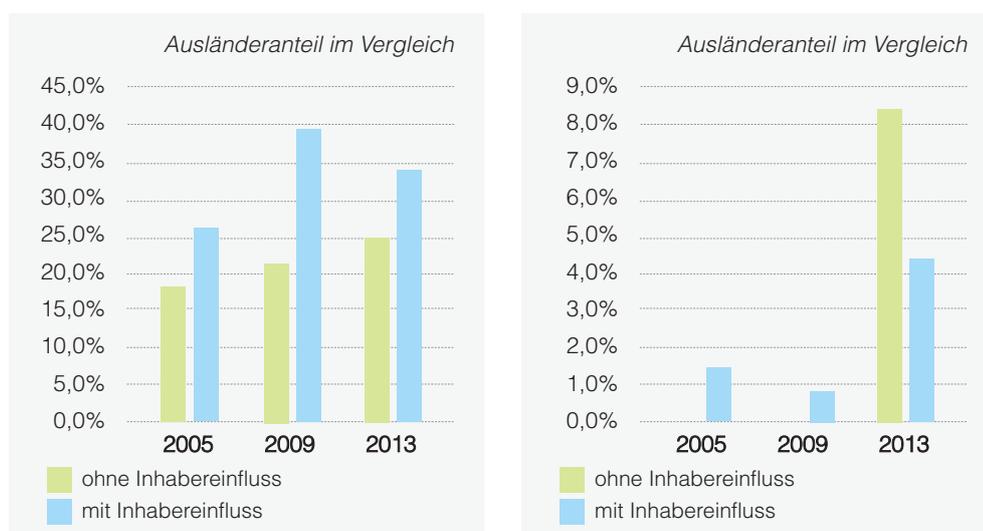


Abbildung 8:
Entwicklung ausländischer
und weiblicher Vorstände im
DAX bei Unternehmen
mit/ohne Inhabereinfluss in
den Jahren 2005, 2009 und
2013

Quelle: Hansen und Schönfeld 2014

⁷ Inhaberbeeinflusste Unternehmen sind hier Unternehmen, bei denen ein Anteilseigner mindestens 25 Prozent der Aktien hält.

In einer Befragung der DAX Unternehmen nach den Prioritäten der Diversity-Dimensionen in ihren Unternehmen steht bei den 19 antwortenden Unternehmen die Dimension Geschlecht/Gender an erster Stelle, mit 18 Nennungen folgt das Thema Kultur/Nationalität (Köppel 2013). Was bedeutet aber diese Priorität? Vielfach ist ein starkes Engagement im Bereich der Förderung von jungem Nachwuchs für den MINT-Sektor festzustellen, auch hat das Engagement für das Feld Familie und Beruf deutlich zugenommen. Die Bereitstellung vieler positiver Aktivitäten in diesem Feld beinhaltet aber nicht die wesentlichen Elemente, die für eine stärkere Karriereorientierung von Frauen sorgen. Dies sind vor allem:

- eine gezielte Karriereförderung für Frauen und eine ebenso gezielte Förderung des Familienengagements für männliche Mitarbeitende,
- eine Entwicklung von Karrieren in vollzeitnaher Teilzeit für beide Geschlechter.
- eine Würdigung und Vernetzung von Familienaufgaben und beruflichem Engagement in den möglichen Karrierewegen für beide Geschlechter.

Aber was bedeutet dies für das Thema Frauen in Führung?

Große Unternehmen haben deutlich mehr Möglichkeiten dazu, Maßnahmen anzubieten und umzusetzen, die nach Ansicht der Forschenden dazu beitragen, den Pool des weiblichen Nachwuchses deutlich zu erhöhen. So weisen die Ergebnisse des BMBF-Projekts „Aufstiegskompetenz von Frauen: Entwicklungspotenziale und Hindernisse“⁸ darauf hin, dass in der karriereförderlichen Arbeitsgestaltung und Zuweisung von Aufgaben als auch in personenbezogenen Coachings erhebliche Chancen liegen, die Kompetenzen von Frauen für den Aufstieg zu verbessern (Cornils 2012). Unternehmen und Unternehmensverbände können die Erkenntnisse nutzen und den Prozess der Gewinnung von Frauen für den beruflichen Aufstieg durch Qualifizierungsangebote für aufstiegsorientierte Frauen sowie Unternehmensleitungen und/oder Vorgesetzte unterstützen.

Große Unternehmen können Frauen, die für Führungsaufgaben vorgesehen sind, beispielsweise hinsichtlich ihrer mikropolitischen Handlungskompetenzen schulen. Dies bedeutet unter anderem Taktiken und strategische Vorgehensweisen (gezielt) einzusetzen, um die eigene Macht (-position) aufzubauen bzw. aufrechtzuerhalten (Cornils 2012). Die mikropolitischen Handlungsfelder sind vielfältig. Sie liegen zum Beispiel in der strategischen Nutzung unstrukturierter beruflicher Situationen wie zum Beispiel der Selbstdarstellung in Besprechungen oder in der bewussten Regulation des Einsatzes von Emotionen oder anderen Frauen zugewiesenen Geschlechterstereotypen.

Große und mittlere Unternehmen können bei der Vergabe von wichtigen bzw. herausfordernden Aufgaben eher darauf achten, dass sie Frauen ermöglichen, Führungserfahrungen zu sammeln und ihr Potenzial für Führungsaufgaben nachzuweisen. Claudia Peus und Isabell M. Welpé verweisen darauf, dass Maßnahmen zur Veränderung auf drei Ebenen ansetzen müssen:

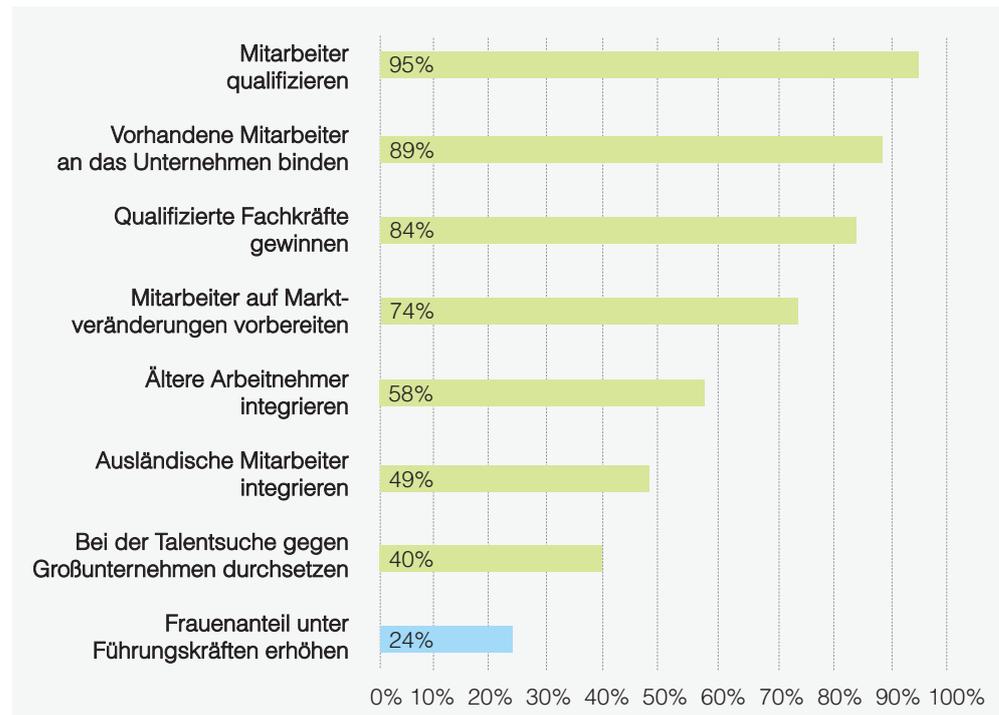
- der gesellschaftlichen/politischen Ebene (Veränderungen bei der Zuständigkeit für Familienaufgaben, bei der Gestaltung verlässlicher Kita-, Schul- und Pflegeangebote, Rollenerwartungen),
- der Ebene des Unternehmens/der Vorgesetzten (Vergabe von herausfordernden Aufgaben, Unterstützung durch „mächtige“ MentorInnen, Schulungen zum Gender Bias, mehr weibliche Vorbilder in Führung) und
- der persönlichen Ebene (Akzeptanz neuer Herausforderungen, konsequente Karriereplanung, Engagement in/Bildung von „machtvolleren“ Netzwerken) (Peus und Welpé 2011).

Bei mittleren und kleinen Unternehmen gilt es zu prüfen, ob sie diese Maßnahmen in ähnlicher Art und Weise adaptieren können. „Mittelständler bleiben in Führungsfragen stark unter sich“, so das Fazit einer Studie der Commerzbank bei 4.000 Unternehmen mit mehr als 2,5 Mio. Umsatz (Commerzbank 2011, S. 53). In der Rekrutierung von Führungskräften orientieren sich mittelständische Unternehmen in besonders hohem Anteil an der Mitarbeiterschaft im eigenen Unternehmen. In der Befragung der Commerzbank bei Inhabern oder Geschäftsführungen benannten 83 Prozent, dass sie ihre Führungskräfte aus dem eigenen Unternehmen rekrutierten, 60 Prozent finden ihre Führungskräfte bei anderen mittelständischen Unternehmen, beispielsweise bei Wettbewerbern (Mehrfachnennungen möglich). Hier tun sich aber auch die Probleme für mehr Frauen in Führung auf. Befragt nach den Instrumenten der Personalführung, die im Unternehmen genutzt werden, setzen nur 10 Prozent der Unternehmen auf eine gezielte Förderung von Frauen.

Auch ein Mentoring, eine gezielte Begleitung von Nachwuchskräften auf dem Weg zur Führung, wird nur von etwa 14 Prozent genutzt. Obwohl die Stärkung des Anteils an Frauen in Führung kein „Selbstläufer“ ist, wie die geringen Fortschritte der letzten Jahre zeigen, bleiben auch die vielen mittelständischen Unternehmen bei ihren gewohnten und als erfolgreich betrachteten Rekrutierungswegen.

Vielfach werden familienorientierte Maßnahmen unter dem Sammelbegriff „Work-Life-Balance“ als besonders wichtige Maßnahme insbesondere für die Rekrutierung von Frauen betrachtet, während sich die gezielte Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte am Ende einer Liste zahlreicher Maßnahmen befindet. Dies zeigt sich beispielsweise in einer Studie der Commerzbank bei den bei Inhabern und Geschäftsführenden von 4.000 mittelständischen Unternehmen erfragten Maßnahmen (Commerzbank 2011, S. 57).

Abbildung 9:
Zentrale Herausforderungen
der Mitarbeiterführung in
mittelständischen
Unternehmen, Angaben in
Prozent



Quelle: Commerzbank 2011,
Befragung bei 4.000 Unternehmen,
Seite 57

Die Fachkräftediskussion hat in Deutschland den Trend nach einer Betrachtung der weiblichen Fachkräfte unter dem Aspekt der Familiensorge im Lebenszyklus deutlich verstärkt. In Fachkräftestudien öffentlicher Einrichtungen wie dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales, der Bundesagentur für Arbeit oder von McKinsey ist der Aspekt eines gezielten Karriereangebots für weibliche Fachkräfte in der Fachkräftediskussion nicht oder wenig existent (Bundesagentur für Arbeit 2011, Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011, McKinsey 2011).

Frauen in Deutschland sollen unter den Aspekten Kinderbetreuung, Flexible Arbeitszeitmodelle, familienfreundliche Arbeitszeitorganisation, Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger und bei der Bildung/Nutzung von Netzwerken zum Austausch über familienbedingte Herausforderungen unterstützt werden. Gleichzeitig zeigen sich Top-Karrieren in Deutschland mit diesen Aufgaben als kaum vereinbar, wenn Familienaufgaben weiterhin in weitaus überwiegenderem Maße Frauen zugeordnet bleiben.



5 Mittelmanagement nach Unternehmensgröße

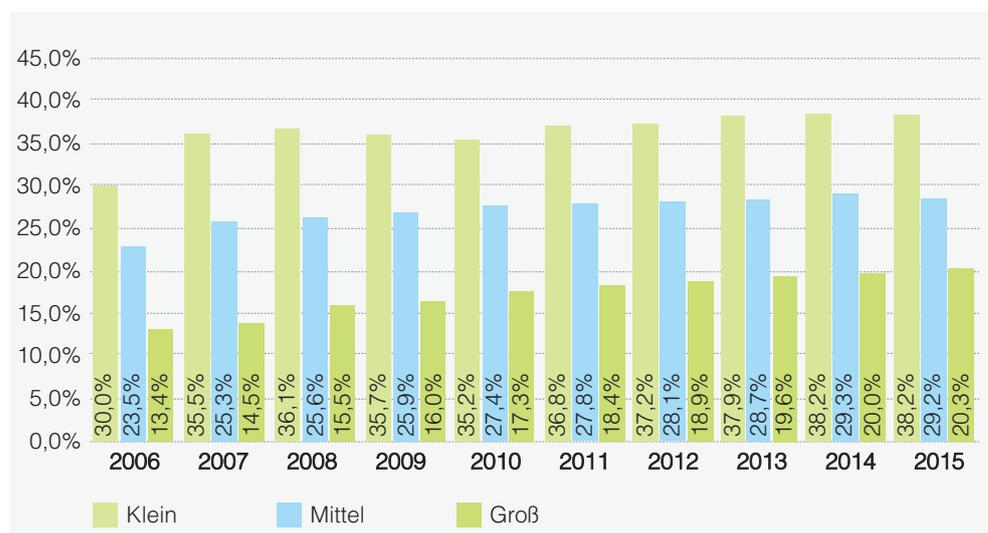
Die in der FiM-Datenbank erhobenen Zahlen und Prozentanteile für das Mittelmanagement zeigen, dass die Recherche nach karriereinteressierten und -kompetenten Frauen durchaus eine Chance hat, erfolgreich weiblichen Nachwuchs für das Topmanagement rekrutieren und gezielt ausbauen zu können. Denn: Im Mittelmanagement haben sich Frauen deutlich besser etabliert als in der Spitze der Unternehmen.

Bei den kleinen Unternehmen liegt der Anteil der Frauen im Mittelmanagement bereits bei 38,2 Prozent, bei den mittleren Unternehmen bei 29,2 Prozent und bei den großen Unternehmen bei 20,3 Prozent. Hier sind die Abstände zwischen den jeweiligen Größensegmenten wesentlich höher als im Topsegment.

Die nähere Betrachtung des Mittelmanagements zeigt aber auch, dass insbesondere große Unternehmen seit vielen Jahren die Chance verpassen, einen umfassenden Nachwuchspool aufzubauen, aus dem heraus der weibliche Führungsnachwuchs entwickelt werden könnte. Ihr Anteil an Frauen im Mittelmanagement ist mit 20 Prozent etwa nur zwei Drittel so groß wie bei mittleren Unternehmen mit 29 Prozent.

Abbildung 10:
Frauen im Mittelmanagement
in Unternehmen
nach Unternehmensgröße
in Prozent
(Stand 2015)

Quelle: Bisode Deutschland GmbH



Auffällig ist, dass in allen drei Segmenten ein fast kontinuierlicher Anstieg zu verzeichnen ist. Auch der kurzfristige Rückgang vom Jahr 2008 auf das Jahr 2009 bei den kleinen Unternehmen ist mit einem erheblichen zahlenmäßigen Anstieg der Mittelmanagerinnen unterlegt, der allerdings bei den Männern noch stärker ausfiel als bei den Frauen. Vom Jahr 2014 zum Jahr 2015 ist in zwei Segmenten (die kleinen und die mittleren Unternehmen) eine leichte Stagnation bzw. ein leichter Rückgang zu erkennen.

Hier zeigt sich, dass auch die Zahl der Mittelmanagerinnen und -manager insgesamt zurückgegangen ist, bei den mittleren Unternehmen etwas stärker bei den Frauen als bei den Männern. Bei den großen Unternehmen hat die Anzahl der Frauen wie der Männer zugenommen, mit einem kleinen Vorteil bei den Frauen.

Die Managerinnen und Manager im Mittelmanagement arbeiten in der so genannten „Sandwichposition“. Sie sind einerseits Vorgesetzte, andererseits Mitarbeitende. Sie kommunizieren Unternehmensentscheidungen der Topebene an die Mitarbeitenden, sind deren Vorgesetzte bei der Umsetzung der Leistungsvorgaben und wiederum „Prellbock“ für die Unzufriedenheit der Mitarbeitenden bei unangenehmen Unternehmensentscheidungen und -entwicklungen. So wird das Mittelmanagement häufig für Probleme bei der Strategieumsetzung für verantwortlich gehalten, während Strategierfolge oft dem Topmanagement zugewiesen werden (Jürgen Meyer Stiftung 2011).

Weitere Studien zeigen, dass Frauen und Männer bereits im Mittelmanagement ihre Aufgaben teilweise unterschiedlich werten. So weist eine Studie der Dr. Jürgen Meyer Stiftung aus dem Jahr 2013 darauf hin, dass Frauen die Aufgaben der Personalführung, der Informationsvermittlung und der Fachaufgabenvermittlung für deutlich wichtiger halten als ihre männlichen Kollegen. Sie verstehen sich auch eher als Repräsentantinnen des Unternehmens. Männliche Manager wiederum halten die Strategievorbereitung und die Strategieumsetzung für deutlich wichtiger als ihre Kolleginnen (Jürgen Meyer Stiftung 2013, S. 38).

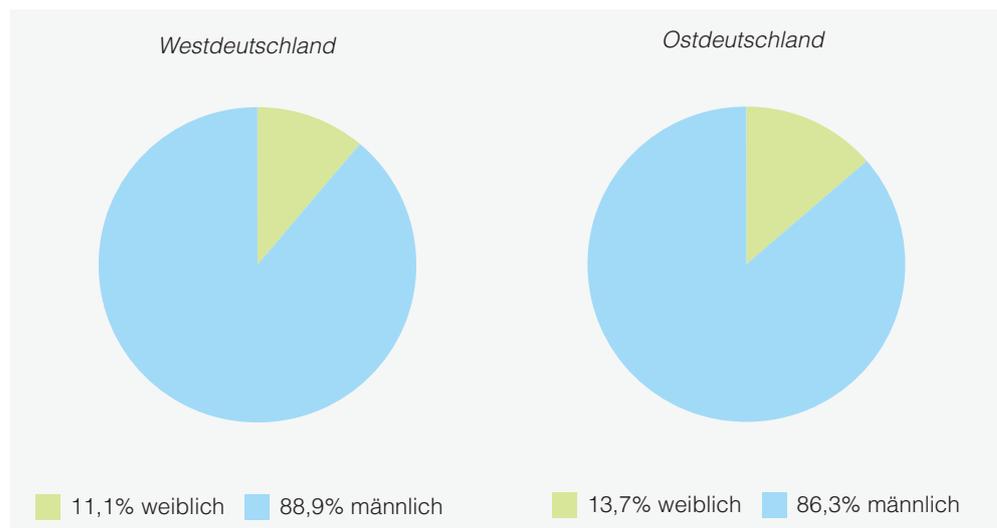
Bei der Misserfolgszuweisung zeigt sich, dass Männer entsprechende Schuldzuweisungen nur zu 6 Prozent als Problem betrachten, während es bei den Managerinnen bereits 13 Prozent sind, die dies als Problem betrachten. In ihrem Rollenverständnis sehen sich Frauen wie Männer zu etwa 70 Prozent als Vorgesetzte, Männer sehen sich aber parallel dazu deutlich weniger auch als Mitarbeitende (33 Prozent) als Frauen (49 Prozent) (Jürgen Meyer Stiftung 2013, S.42). In diesen beispielhaften Unterschieden in der Aufgaben- und Rollenauffassung könnten Ursachen für Geschlechterunterschiede im weiteren Aufstieg in Unternehmen liegen. Sie müssen Teil der Weiterqualifizierung des Mittelmanagements werden und gezielt für die Fortbildung von Führungskräften der Topebene eingesetzt werden.

6 Topmanagement in Ost- und Westdeutschland

Im Topmanagement ist der Anteil der Frauen in Ostdeutschland mit 13,7 Prozent um 2,6 Prozentpunkte höher als der Anteil der Topmanagerinnen in Westdeutschland (11,1 Prozent). Untersuchungen von Frauenkarrieren in Ost- und Westdeutschland verweisen trotz zahlenmäßiger Unterschiede auch auf einige Gemeinsamkeiten: So beschreiben die Befragten in Ost wie West männlich dominierte Strukturen in der Arbeitswelt, die Frauen daran hindern, in größerer Zahl in Führung zu kommen (Bauer/Dähner 2010, S. 44).

Unterschiede liegen insbesondere in einem erheblich höheren Anteil an Vollzeit-erwerbstätigkeit bei Müttern im Osten: Die Daten des Statistischen Bundesamtes belegen, dass jede zweite Frau in den neuen Ländern mit einem jüngsten Kind unter 15 Jahren auf einer Vollzeitstelle arbeitet, während dies in Westdeutschland nur bei einem Fünftel der Frauen der Fall ist. Auch ermöglicht der gute Ausbau der Kleinkinderbetreuung, dass Frauen im Osten früher und in höherem Umfang in das Arbeitsleben zurückkehren (Rübenach 2010, S. 2-3). Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) sieht ebenfalls unterschiedliche Erwerbsmuster als ursächlich für den Vorsprung ostdeutscher Frauen auf den Chefetagen. Dies bedingt zudem, dass der Anteil älterer Frauen in Führung in den neuen Bundesländern deutlich höher ist als in den alten Ländern (IAB Kurzbericht 3/2011).

Abbildung 11:
Frauen im Topmanagement in
Unternehmen in West- und
Ostdeutschland in Prozent
(Stand 2015)



Quelle: Bisode Deutschland GmbH

Die Unterschiede zeigen sich im Topmanagement in allen drei Unternehmensgrößenklassen. Am höchsten fallen sie in den mittleren Unternehmen aus, bei denen der Anteil von Managerinnen im Osten um 3,6 Prozentpunkte höher liegt als im Westen. Bei den kleinen Unternehmen beträgt der Unterschied 1,9 Prozentpunkte, bei den großen Unternehmen 2,7 Prozentpunkte.

Unternehmen	Klein	Mittel	Groß
Westdeutschland	12,4%	10,1%	6,6%
Ostdeutschland	14,3%	13,7%	9,3%

Tabelle 2:

*Frauen im Topmanagement
in Unternehmen in West-
und Ostdeutschland nach
Unternehmensgrößenklassen
(Stand 2015)*

Quelle: Bisnode Deutschland GmbH

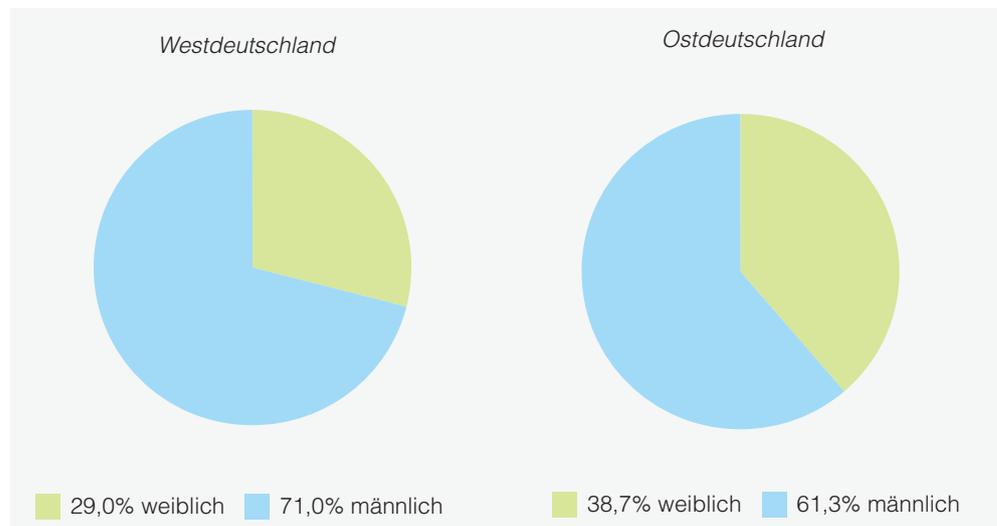
7 Mittelmanagement in Ost- und Westdeutschland

Im Mittelmanagement zeigt sich, dass die Frauen in den östlichen Bundesländern einen erheblichen Vorsprung von knapp 10 Prozent haben. Der Anteil der Mittelmanagerinnen liegt in den westlichen Ländern bei 29,0 Prozent, in den östlichen Ländern bei 38,7 Prozent (!). Die Hürden vor der ersten Führungsebene scheinen für Frauen in den ostdeutschen Ländern ähnlich hoch zu liegen wie in den westlichen Bundesländern. Im Mittelmanagement haben sie dagegen eine deutlich höhere Präsenz als Frauen im Westen. Dies sollte schon seit Jahren insbesondere in den kleinen und mittleren Unternehmen eine gezielte Nachwuchsförderung zu einem Aufstieg in die Topebene ermöglicht haben. Ein solcher Effekt blieb aber aus.

Die Unterschiede zeigen sich im Topmanagement in allen drei Unternehmensgrößenklassen. Am höchsten fallen sie in den mittleren Unternehmen aus, bei denen der Anteil von Managerinnen im Osten um 3,6 Prozentpunkte höher liegt als im Westen. Bei den kleinen Unternehmen beträgt der Unterschied 1,9 Prozentpunkte, bei den großen Unternehmen 2,7 Prozentpunkte.

Abbildung 12:
Frauen im Mittelmanagement
in Unternehmen in West- und
Ostdeutschland in Prozent
(Stand 2015)

Quelle: Bismode Deutschland GmbH



Auch im Mittelmanagement zeigen sich die noch bestehenden Unterschiede zwischen Ost und West in allen drei Unternehmensgrößenklassen. Am höchsten fallen sie in den großen Unternehmen aus, bei denen der Anteil von Mittelmanagerinnen im Osten um 13,6 Prozentpunkte höher liegt als im Westen. Bei den kleinen Unternehmen beträgt der Unterschied nur 5,1 Prozentpunkte, bei den mittleren Unternehmen 9,7 Prozentpunkte.

Unternehmen	Klein	Mittel	Groß
Westdeutschland	37,3%	27,8%	18,9%
Ostdeutschland	42,4%	37,5%	32,5%

Tabelle 3:

Frauen im Mittelmanagement in Unternehmen in West- und Ostdeutschland nach Unternehmensgrößenklassen (Stand 2015)

Quelle: Bisnode Deutschland GmbH

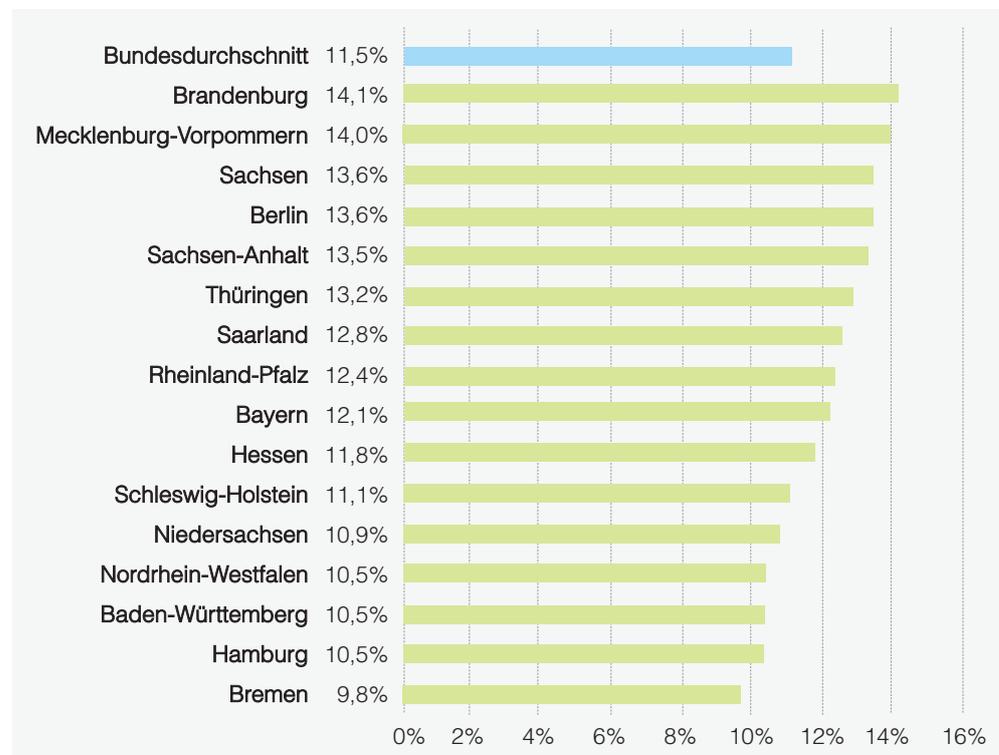
Wenn auch die Wiedervereinigung mehr als zwei Jahrzehnte zurückliegt, sind hinsichtlich der Managementbeteiligung von Frauen und Männern weiterhin offensichtliche Unterschiede auszumachen, die einen Ost-West-Vergleich immer noch nahelegen. Dabei haben sich die wirtschaftsstrukturellen Unterschiede in den Jahrzehnten nach der Wiedervereinigung immer mehr angeglichen, wie das statistische Bundesamt darstellt (Statistisches Bundesamt 2010, S.32). Sie könnten neben der Situation der Kinderbetreuung eine Erklärung dafür bieten, dass im Bereich des Mittelmanagements prozentual deutlich mehr Frauen im Osten tätig sind als im Westen.

In beiden Regionen ist der Dienstleistungsbereich am stärksten angestiegen, innerhalb der Branche hat der Bereich „Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleistungen“ am meisten zugelegt. Einen dramatischen Einbruch hat dagegen im Osten das „Verarbeitende Gewerbe“ erlitten, die Zahl der dort tätigen Personen ist bis 2009 um 66 Prozent gesunken. Wenn auch im Westen ein Rückgang zu erkennen war, fiel dieser bei weitem nicht in so extremem Umfang aus wie im Osten (Statistisches Bundesamt 2010, S. 33).

8 Topmanagement nach Bundesländern

Deutliche Unterschiede zeigen sich auch in einer Betrachtung der Anteile von Frauen im Top- und Mittelmanagement in den Bundesländern⁹. Die sechs ostdeutschen Bundesländer stellen noch Jahrzehnte nach der Wiedervereinigung einen deutlich höheren Anteil an Frauen in Managementpositionen als die westdeutschen Länder. Der Unterschied zwischen dem Land Brandenburg, das mit 14,1 Prozent an der Spitze der Bundesländer liegt und dem Land Bremen, das mit 9,8 Prozent das Ende der Skala bildet, ist erheblich.

Abbildung 13:
Frauen im Topmanagement
nach Bundesländern
in Prozent
(Stand 2015)



Quelle: Bismode Deutschland GmbH

Ein Vergleich unter den Stadtstaaten Berlin (13,6 Prozent), Hamburg (10,5 Prozent) und Bremen (9,8 Prozent) weist darauf hin, dass für Hamburg und Bremen, die beide unter dem Bundesdurchschnitt liegen, durchaus noch Luft nach oben besteht. Hier scheint es besonders schwer zu sein, die existierenden Unternehmensstrukturen zu verändern. Dies zeigt sich in konkreten Beispielen, wie bei der Otto Group aus Hamburg. Die Gruppe ist weltweit der zweitgrößte Onlinehändler und europaweit der größte Onlinehändler für Fashion und Lifestyle mit rund 54.250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. 65 Prozent der Mitarbeitenden sind weiblich, aber nur 19 Prozent auf Direktorenebene sind weiblich (Otto Group 2013).

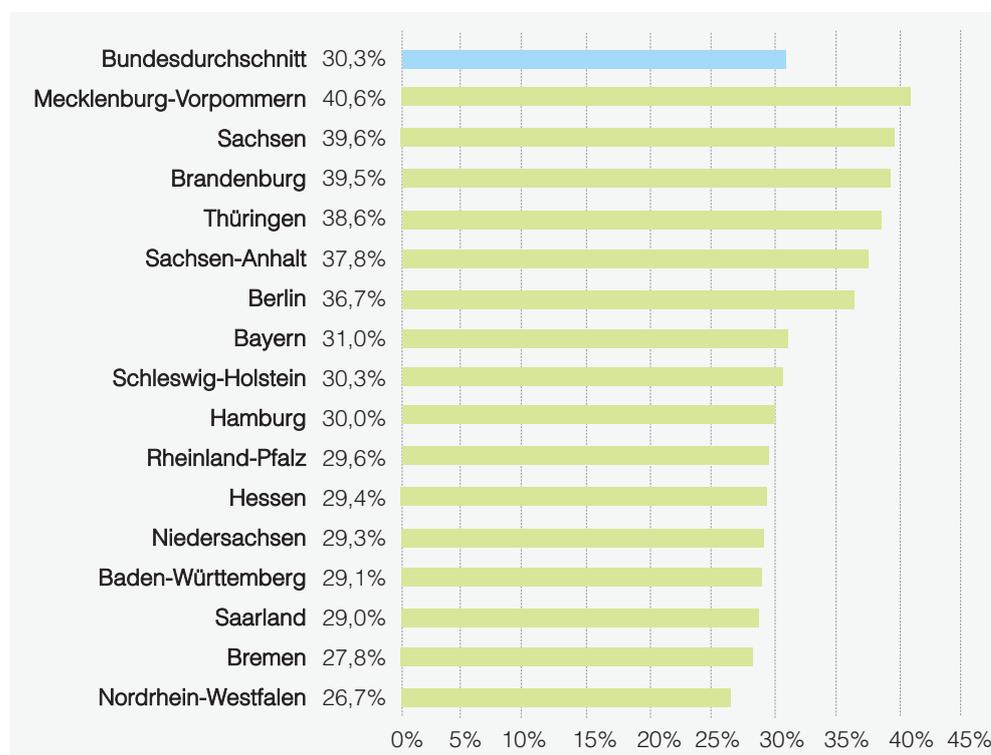
Unterschiede bestehen auch für die westlichen Flächenländer, bei denen sich Nordrhein-Westfalen mit einem vorletzten Platz unter den Bundesländern insgesamt und mit einem Prozentanteil von 10,5 Prozent an Frauen im Topmanagement, noch deutlich hinter Bayern mit 12,1 Prozent befindet.

Weitere Faktoren – wie zum Beispiel der Anteil von Vätern, die Vätermonate in Anspruch nehmen und Elterngeld beziehen – zeigen, dass auch hier erhebliche Unterschiede bestehen (Statistisches Bundesamt 2013). Denn: Die höchste Väterbeteiligung haben Bayern und Sachsen. Während in Bayern 35,8 Prozent der Väter, deren Kinder im Jahr 2011 geboren wurden, Vätermonate nutzten und Elterngeld bezogen, waren es in Nordrhein-Westfalen nur 20,2 Prozent. Der vorne schon kurz beschriebene Zusammenhang zwischen dem Unternehmensengagement für Familien und dem Engagement für mehr Frauen im Topmanagement sollte in einem Bundesländervergleich näher untersucht werden, um die Einflussfaktoren auf die Beteiligung von Frauen am Topmanagement kennen zu lernen. Persönliche, gesellschaftliche, unternehmensseitige und ökonomische Faktoren wirken als Barrieren unterschiedlicher Stärke zusammen und müssen durch konkretes gesellschaftspolitisches Engagement und Unternehmenshandeln überwunden werden.

9 Mittelmanagement nach Bundesländern

Im Mittelmanagement zeigt sich in den Bundesländern zwar eine ähnliche Situation, aber eine unterschiedliche Reihung nach Bundesländern. Während hier das Land Mecklenburg-Vorpommern die Spitze mit einem Anteil von 40,6 Prozent an Mittelmanagerinnen übernommen hat, gefolgt von Sachsen, Brandenburg, Thüringen und Sachsen-Anhalt, befindet sich Nordrhein-Westfalen (NRW) mit 26,7 Prozent am Ende der Skala.

Abbildung 14:
Frauen im Mittelmanagement
nach Bundesländern
(Stand 2015)



Quelle: Bismode Deutschland GmbH

Somit zeigt sich für die Unternehmen in NRW, dass in diesem Bundesland trotz eines hohen wirtschaftlichen Engagements die Aufgabe, weiblichen Managementnachwuchs zu gewinnen, noch zu wenig Unterstützung in Politik und Wirtschaft erhält. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die im Jahr 2001 eingegangene Selbstverpflichtung zur Förderung von Frauen für Führungspositionen in NRW deutlich weniger angenommen und verfolgt wird als dies bei Unternehmen in Bayern (31,0 Prozent), Hessen (29,4 Prozent) oder Baden-Württemberg (29,1 Prozent) der Fall ist.

10 Topmanagement nach Wirtschaftszweigen

Die Anteile von Frauen im Topmanagement weisen in den ausgewählten Branchen große Schwankungen auf, die es zukünftig näher zu analysieren gilt. Hohe oder niedrige Anteile an sozialversicherungspflichtig tätigen Frauen können sich auf eine entsprechend hohe oder niedrige Beteiligung auf Managementebene auswirken. Dies ist aber nicht in allen Branchen der Fall.

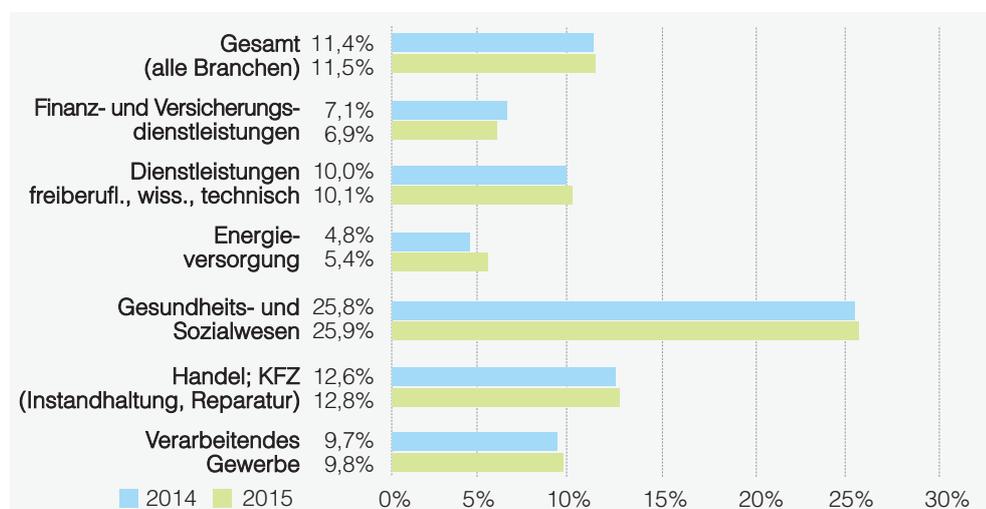


Abbildung 15:

Frauen im Topmanagement in Unternehmen nach ausgewählten Wirtschaftszweigen (nach WZ 2008) in den Jahren 2014 und 2015 im Vergleich

Quelle: Bisnode Deutschland GmbH

Ein Vergleich des Anteils von Frauen im Topmanagement nach Wirtschaftszweigen zeigt einige Unterschiede in der Entwicklung vom Jahr 2014 auf das Jahr 2015. Der stärkste Anstieg ist mit 0,6 Prozentpunkte im Bereich Energieversorgung auszumachen, wo Frauen allerdings im Jahr 2015 noch bei 5,4 Prozent in den Top-Positionen verharren. An der Grafik ist ersichtlich, dass der Energiesektor den geringsten Anteil an Topmanagerinnen hat. Hier zeigt sich, dass die Branche die Gewinnung von Frauen für die Top-Führungspositionen über Jahre vernachlässigt hat. Beispielhaft ist dies beim Unternehmen RWE zu sehen.

Marie-Theres Thiell, CEO der RWE Hungaria beschreibt ihren Werdegang in der Energiebranche als das Durchsetzen in einem Umfeld, für das die Beschreibung „sehr stark männerorientiert“ noch eine Untertreibung sei.¹⁰

¹⁰ Manager-Magazin: Frösche überleben nicht im Fitnesscenter des Dschungels vom 09.01.2015. Internet: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/frauen-und-erfolgsgeschichten-marie-theres-thiell-karriere-rwe-a-1009504.html>. 20.02.15

So ist bei RWE bis heute keine Frau im Vorstand des Unternehmens, allerdings war die Suche nach mehr Aufsichtsrätinnen so erfolgreich, dass im Jahr 2015 drei Frauen Sitze im Aufsichtsrat von RWE wahrnehmen. Die Stärkung des Themas Diversity im Konzern ist ein wichtiges Signal von RWE-Chef Peter Terium, das Thema Frauen in Führung thematisch einzubinden und Taten folgen zu lassen.

Während der stark männerdominierte Energiesektor eine sehr intensive Suche nach weiblichem Führungskräftenachwuchs betreiben muss, ist der äußerst geringe Anteil von Frauen im Topmanagement in der Finanz- und Versicherungsbranche ein Beleg dafür, dass auch Branchen mit hohen Beschäftigungsanteilen von Frauen wirkungsvolle Mechanismen entwickeln können, um eine größere Vielfalt in den Topetagen unter der Beteiligung von Frauen zu verhindern.

Während in Deutschland im Jahr 2015 insgesamt ein Anteil von Frauen im Topmanagement von 11,5 Prozent erreicht wird, stellt somit die Energiebranche mit ihrem Anteil an Frauen im Topmanagement von 5,4 Prozent das Schlusslicht der betrachteten Branchen dar. Gleichwohl gibt es einzelne ermutigende Signale wie bei der RWE zu sehen ist. Während im Energiesektor 20,0 Prozent und im Verarbeitenden Gewerbe 26,0 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Frauen sind, sind es im Finanzsektor 56,0 Prozent. Damit hat das Feld der Finanzdienstleistungen die stärksten Schließungsmechanismen gegenüber Frauen, die sich für das Topmanagement positioniert haben. Denn: Ihr Anteil an Topmanagerinnen beträgt nur 6,9 Prozent und damit 4,6 Prozent (!) unter dem Bundesdurchschnitt.

Am Beispiel des Jahres 2013 zeigt sich deutlich, dass es keinen „Automatismus“ gibt zwischen einem hohen Anteil von Frauen in einem Wirtschaftszweig und seinem Anteil an Frauen im Topmanagement. Somit sind weitere Faktoren wirksam, die Frauen daran hindern, an die Spitze zu kommen.

Beschäftigungsanteil Frauen gesamt im Jahr 2013 (sozialvers.-pflichtig beschäftigt) (Bundesagentur für Arbeit 2014)	46,0%	Frauen im Topmanagement im Jahr 2013 (Hochschule Osnabrück 2013)	11,2%
Beschäftigungsanteile von Frauen nach Branchen (WZ 2008)		Anteil von Frauen im Topmanage- ment nach Branchen (WZ 2008)	
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	56,0%	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	6,6%
Dienstleistungen (freiberufliche, wiss.,technische)	47,0%	Dienstleistungen (freiberufliche, wiss.,technische)	9,6%
Bergbau, Energie, Wasser/ Entsorgung	20,0%	Bergbau, Energie, Wasser/ Entsorgung	4,0%
Gesundheits- und Sozialwesen	80,0%	Gesundheits- und Sozialwesen	24,9%
Handel; Kraftfahrzeuge (Instandhaltung, Reparatur)	52,0%	Handel; Kraftfahrzeuge (Instandhaltung, Reparatur)	12,5%
Verarbeitendes Gewerbe	26,0%	Verarbeitendes Gewerbe	9,5%

Tabelle 3:
*Beschäftigungsanteile Frauen
und Anteile von Frauen im
Topmanagement in Unter-
nehmen in Deutschland
nach ausgewählten Branchen
(WZ 2008) - Beispieljahr
2013*

*Blau hervorgehoben sind
jene Branchen mit einem
hohem Anteil an Beschäfti-
gung, aber niedrigem Anteil
an Frauen in Führung.*

*Quelle:
Bundesagentur für Arbeit 2014*

Selbst Branchen mit besonders hohen Anteilen an Frauen – wie das Gesundheits- und Sozialwesen mit 80 Prozent sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen – können ihr hohes Beschäftigungspotenzial nicht in einen entsprechend hohen Anteil an Topmanagerinnen umsetzen. Nur knapp 25 Prozent an Frauen sind im Topmanagement zu finden, während der besonders niedrige Beschäftigtenanteil von 20 Prozent sozialversicherungspflichtigen Männern in dieser Branche etwas mehr als 75 Prozent des Topmanagements besetzt.

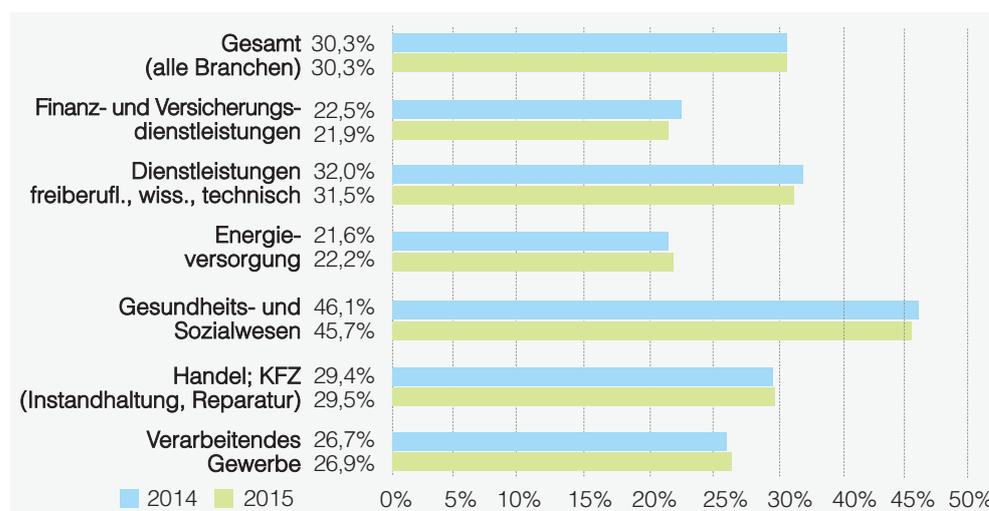
Hier muss neben den wichtigen politischen Maßnahmen auf struktureller und gesellschaftlicher Ebene geprüft werden, wie das Bildungssystem (Schulen, Hochschulen) und gezielte Weiterbildungsmaßnahmen hierzu frühzeitig wirksam werden und Veränderungen bewirken können. Dazu muss die Thematik „Führung in Gesundheits- und sozialen Organisationen“ explizit in die Diskussion der beruflichen Perspektiven einbezogen werden.

11 Mittelmanagement nach Wirtschaftszweigen

Im Mittelmanagement der Branchen sieht die Darstellung etwas ausgewogener aus, wie hier an einigen ausgewählten Wirtschaftszweigen zu sehen ist. Der Anteil an Frauen liegt in Deutschland insgesamt bei 30,3 Prozent und ist seit dem Jahr 2014 konstant geblieben.

Abbildung 16:
*Frauen im Mittelmanagement
in Unternehmen
nach ausgewählten
Wirtschaftszweigen
(nach WZ 2008)
in den Jahren 2014 und 2015
im Vergleich*

Quelle: Bisnode Deutschland GmbH



In der Nähe des bundesweiten Durchschnittswertes haben sich im Jahr 2015 der Dienstleistungssektor (Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen) mit 31,5 Prozent und der Bereich Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen mit 29,5 Prozent positioniert. Mit einem Anteil von 45,7 Prozent an Frauen im Mittelmanagement liegt der Bereich Gesundheits- und Sozialwesen bei einem Anteil von 80,0 Prozent an versicherungspflichtig tätigen Frauen weit unter seinen Möglichkeiten. Dies trifft auch in diesem Managementsegment für den Bereich der Finanzdienstleistungen zu, der nur einen Anteil von 21,9 Prozent ausweist (bei 55,0 Prozent versicherungspflichtig beschäftigten Frauen). Diese Branchen haben ein großes Nachwuchspotenzial, das einer gezielten Entwicklung für die mittleren Führungspositionen bedarf.

Ein Vergleich der Jahre 2014 und 2015 zeigt für das Mittelmanagement eine Stagnation. Im Bereich Gesundheits- und Sozialwesen ist ein leicht absteigender Trend (0,4 Prozentpunkte) zu verzeichnen. Im Bereich Handel sowie der Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen ist mit einem Anstieg von 0,1 Prozentpunkten nur wenig an Bewegung zu verzeichnen. Eine positive Entwicklung ist im Bereich der Energieversorgung mit einem Anstieg von 0,6 Prozentpunkten zu verzeichnen, allerdings auf einem noch als zu niedrig zu bezeichnenden Niveau, das im Mittelmanagement mit 22,2 Prozent um 8,1 Prozentpunkte unter dem Bundesdurchschnitt liegt.

Ein Vergleich zwischen dem Anteil an versicherungspflichtig beschäftigten Frauen und dem Anteil an Frauen im Mittelmanagement im Jahr 2013 (!) zeigt in der Tabelle unten ein anderes Bild als die Situation des Topmanagements.

Beschäftigungsanteil Frauen gesamt im Jahr 2013 (sozialvers.-pflichtig beschäftigt) (Bundesagentur für Arbeit 2014)	46,0%	Frauen im Mittelmanagement im Jahr 2013 (Hochschule Osnabrück 2013)	29,9%
Beschäftigungsanteile von Frauen nach Branchen (WZ 2008)		Anteil von Frauen im Mittelmanage- ment nach Branchen (WZ 2008)	
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	56,0%	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	22,1%
Dienstleistungen (freiberufliche, wiss.,technische)	47,0%	Dienstleistungen (freiberufliche, wiss.,technische)	31,7%
Bergbau, Energie, Wasser/ Entsorgung	20,0%	Bergbau, Energie, Wasser/ Entsorgung	21,8%
Gesundheits- und Sozialwesen	80,0%	Gesundheits- und Sozialwesen	45,4%
Handel; Kraftfahrzeuge (Instandhaltung, Reparatur)	52,0%	Handel; Kraftfahrzeuge (Instandhaltung, Reparatur)	29,2%
Verarbeitendes Gewerbe	26,0%	Verarbeitendes Gewerbe	26,3%

Tabelle 4:

*Beschäftigungsanteile Frauen
und Anteile von Frauen im
Mittelmanagement in Un-
ternehmen in Deutschland
nach ausgewählten Branchen
(WZ 2008) - Beispieljahr
2015*

*Blau hervorgehoben sind
jene Branchen mit einem
hohem Anteil an Beschäfti-
gung, aber niedrigem Anteil
an Frauen in Führung.*

*Quelle:
Bundesagentur für Arbeit 2014*

Trotz eines sehr hohen bzw. hohen Anteils von Frauen im jeweiligen Wirtschaftszweig hinken der Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens (80,0 Prozent vs. 45,4 Prozent), der Bereich der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (56,0 Prozent vs. 22,1 Prozent) und der Handel, mit dem Bereich Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen (52,0 Prozent vs. 29,2 Prozent) in den Chancen für Frauen auf Mittelmanagementpositionen deutlich hinterher. Nur durch gezielte Maßnahmen für die Qualifizierung, die Gewinnung und die Weiterentwicklung von Frauen für diese Bereiche kann hier zukünftig mehr an Chancengleichheit erzielt werden.

12 Ausgewählte Wirtschaftszweige (WZ 2008)

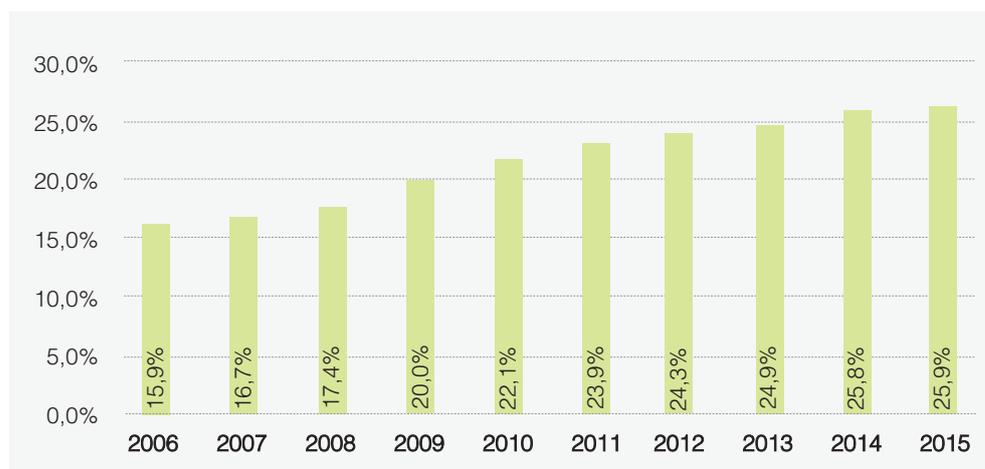
12.1 Gesundheits- und Sozialwesen

Der Anteil von Frauen in Topmanagementfunktionen im Gesundheits- und Sozialwesen liegt mit einem Anteil von 25,9 Prozent höher als dies in anderen Branchen zu verzeichnen ist. In Bezug auf einen Anteil von 80,0 Prozent an sozialversicherungspflichtig tätigen Frauen in dieser Branche (Jahr 2013) relativiert sich dieser Wert allerdings.

Innerhalb der letzten zehn Jahre gab es eine starke Aufwärtsbewegung von 15,9 Prozent im Jahr 2006 auf aktuell 25,9 Prozent an Frauen in Topmanagementpositionen. Das Wachstum von 0,1 Prozent vom Jahr 2014 auf das Jahr 2015 scheint aber darauf hin zu deuten, dass derzeit im Bereich Gesundheits- und Sozialwesen keine stärkere Dynamik stattfindet.

Abbildung 17
Frauen im Topmanagement
in Unternehmen der Branche
Gesundheits- und Sozial-
wesen in Prozent
(Stand 2015)

Quelle: Bismode Deutschland GmbH



Der Anstieg des Anteils der Frauen im Mittelmanagement im Bereich Gesundheits- und Sozialwesen von 27,2 Prozent im Jahr 2006 auf 46,1 Prozent im Jahr 2014 zeigt, dass bei den in der Branche tätigen Frauen das Interesse an mittleren Führungspositionen deutlich zugenommen hat. Hierzu haben die ansteigenden Zahlen von Frauen insbesondere im Gesundheitssektor beigetragen, aber auch die zunehmenden Möglichkeiten flexiblerer Arbeitszeitorganisation und besserer Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Die Zunahme des Anteils von Frauen brachte auch eine zunehmende Wahrnehmung bei Klinikleitungen, bei den sozialen Trägern und öffentlichen Arbeitgebern für eine Veränderung der Führungskultur und der Aufstiegswege, um speziell weibliche Nachwuchskräfte zu gewinnen. Allerdings ist auch für diesen Sektor ein leichtes Absinken auf 45,7 Prozent im Jahr 2015 festzustellen, so dass die weitere Entwicklung aufmerksam beobachtet werden muss.

Bereits im Jahr 2010 titelte eine Studie der Bundesärztekammer und der kassenärztlichen Bundesvereinigung: „Dem deutschen Gesundheitswesen gehen die Ärzte aus!“ (Kopetsch 2010). Die Untersuchung der Altersstruktur- und Arztlzahlentwicklung zeigte, dass der Anteil der berufstätigen Ärztinnen insgesamt in den letzten 18 Jahren um 67,0 Prozent gestiegen ist. Unter den Krankenhausärzten betrug der Anstieg knapp 10,0 Prozentpunkte, von 33,7 Prozent im Jahr 1991 auf 43,4 Prozent im Jahr 2009. Unter den niedergelassenen Ärzten stieg der Anteil in der gleichen Zeit um mehr als 6,0 Prozentpunkte.

Gleichzeitig stellte Kopetsch fest, dass eine Analyse der Berufskarrieren zeigt, dass bereits zwischen Examen und Gebietsanerkennung (als niedergelassene Ärztin) ein Frauenschwund zu verzeichnen ist und wertete dies als Zeichen für immer noch wirkende gesellschaftliche und strukturelle Hindernisse, die dazu führen, dass weibliche Nachwuchskräfte dem Ärztinnenberuf den Rücken zukehren.

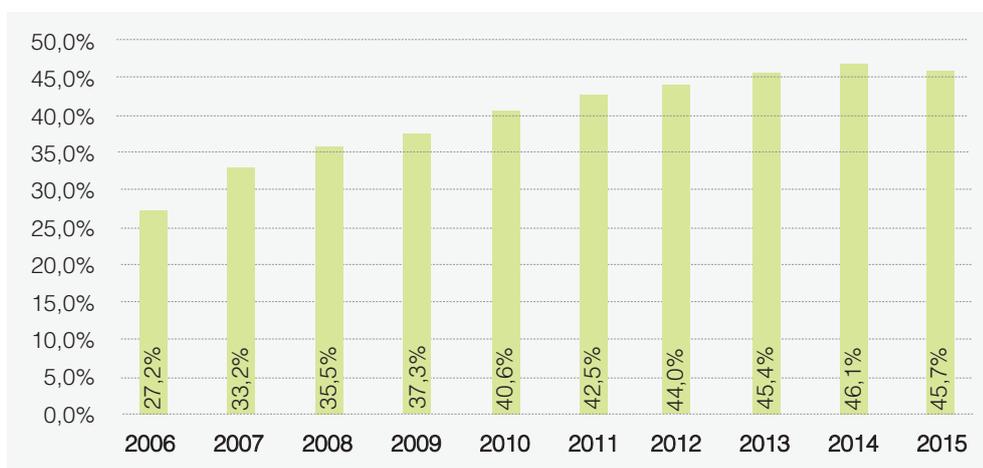


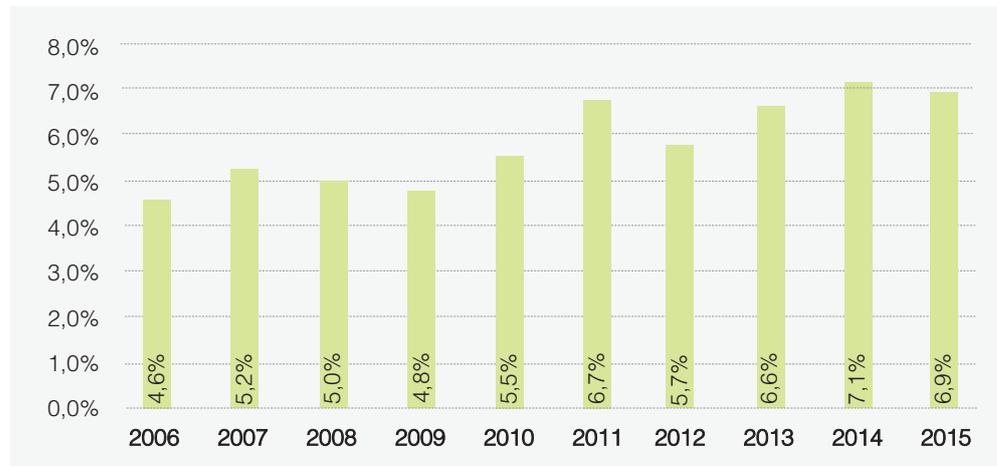
Abbildung 18:
Frauen im Mittelmanagement
in Unternehmen der Branche
Gesundheits- und Sozialwesen
in Prozent (Stand 2015)

Quelle: Bisnode Deutschland GmbH

12.2 Finanzdienstleistungen und Versicherungen

Abbildung 19
Frauen im Topmanagement
in Unternehmen der
Finanzdienstleistungs- und
Versicherungsbranche
in Prozent (Stand 2015)

Quelle: Bismode Deutschland GmbH



Das Image der Finanzbranche ist hinsichtlich der Durchlässigkeit ihrer Führungspositionen für Frauen wenig positiv. So bescheinigte ein Artikel von Andrea Rexer in der Süddeutschen Zeitung im März 2013 mit der Überschrift „Führungskultur wie in der Armee“ der Bankenwelt eine erdrückende Dominanz der Männer (Rexer 2013). Seit dem Jahr 2012 geht der Anteil von Frauen im Topmanagement von Finanzdienstleistungen und Versicherungen aufwärts und hat im Jahr 2014 mit 7,1 Prozent den höchsten Anteil seit 2006 erreicht.

Neue Zeichen setzt der zweite Versuch einer Besetzung einer Position im erweiterten Vorstand der Deutschen Bank mit einer Frau¹¹. Nachdem die erste Frau im Vorstand, Ellen Ruth Schneider-Lenné 1996 den Vorstand verließ, blieb dieser bis Ende Juli 2014 frauenlos. Erst zum 1. August 2014 zieht dann mit Sylvie Matherat eine Frau in den Vorstand ein. Auch die Europäische Landesbank hat eine Frau, Danièle Nouy, in ihre Führungsriege berufen. Da Frauen oft nur vereinzelt in den Vorstand berufen werden, ist ihre Situation wenig prägend.

Eine Frau in einem Gesamtvorstand von etwa 20 Personen, wie bei der Deutschen Bank, steht in ihrem Verhalten in stereotyper Form für die Frauen an sich, ohne dass eine Chance bestünde, eine so erdrückende männliche Dominanz beeinflussen zu können. Es muss daher konsequent daran gearbeitet werden, möglichst umgehend die Anzahl auf etwa 30 Prozent zu steigern, damit nicht wiederum bei dem Verlust einer einzigen Vorstandsfrau öffentlich an der Eignung von Frauen an sich gezweifelt wird. Der geringe Rückgang auf der Topebene von 0,2 Prozent zum Jahr 2015 ist allerdings noch nicht das richtige Signal für eine Zukunft mit mehr Chancen für Frauen in Führung.

Im Mittelmanagement beträgt der Anteil an Frauen in der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche im Jahr 2015 21,9 Prozent. Er ist damit noch weit vom bundesweiten Durchschnitt von 30,3 Prozent entfernt. Im Vergleich zum Jahr 2014 ist eine Abnahme um 0,6 Prozentpunkte festzustellen, und das bei einem Anteil von insgesamt etwa 56,0 Prozent an sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen in der Branche. Hier sind weitere gezielte Maßnahmen erforderlich, um den hoch qualifizierten weiblichen Nachwuchs in der Finanzbranche zu halten bzw. sie zu gewinnen. Die Interessen der zahlreichen Kundinnen dieser Branche sollten sich auch im Management des Finanzsektors widerspiegeln.

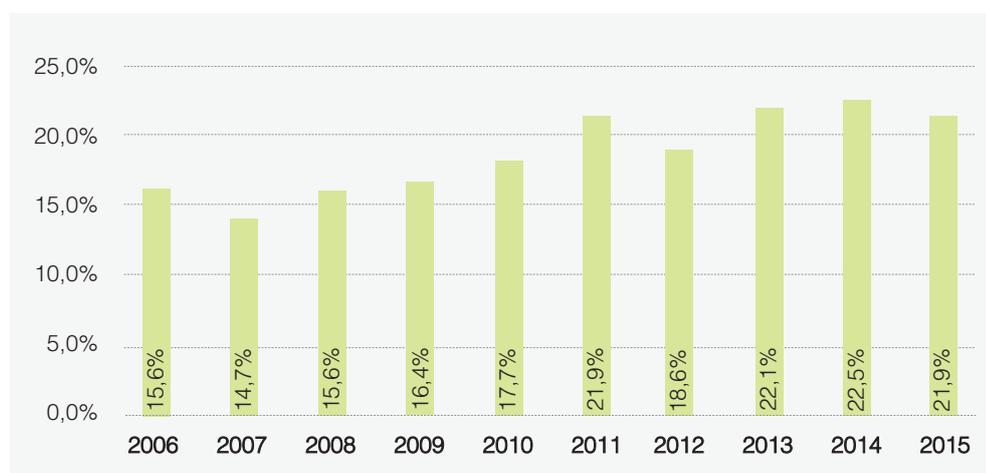


Abbildung 20:
Frauen im Mittelmanagement
in Unternehmen der Finanz-
dienstleistungs- und Versiche-
rungsbranche in Prozent
(Stand 2015)

Quelle: Bisnode Deutschland GmbH

Seit dem Jahr 2011 nimmt sich der Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e.V. (AGV) verstärkt einer Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen an. Durch einen Beirat „Frauen in Führung“, Veranstaltungen, die Aufbereitung von Kennzahlen und zahlreiche weitere Aktivitäten findet ein intensiver Austausch zu diesem Thema statt. Der Bereich der Versicherungswirtschaft hatte Ende 2011 einen Anteil von 47,0 Prozent an Mitarbeiterinnen, der überwiegende Teil arbeitete im Innendienst, unter den außendienstlich Beschäftigten waren 20,9 Prozent Frauen.¹²

Die Initiative zeigt, dass die Erhebung der eigenen Kennzahlen sowie die Entwicklung begleitender Maßnahmen durch die Verbände wie den AGV ein wichtiger Schritt ist, um Ziele für die Erhöhung des Anteils an Frauen in Führung festzulegen und die Umsetzung weiter zu begleiten. Erkenntnisse aus aktuellen Studien zur Unternehmenskultur wie die Fraunhofer-Studie geben Hinweise auf weitere Vorgehensmöglichkeiten.

¹¹ FAZ vom 30.07.14: Die Deutsche Bank wird weiblicher. Im Internet: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/deutsche-bank-sylvie-matherat-zieht-in-erweiterten-vorstand-ein-13071816.html>

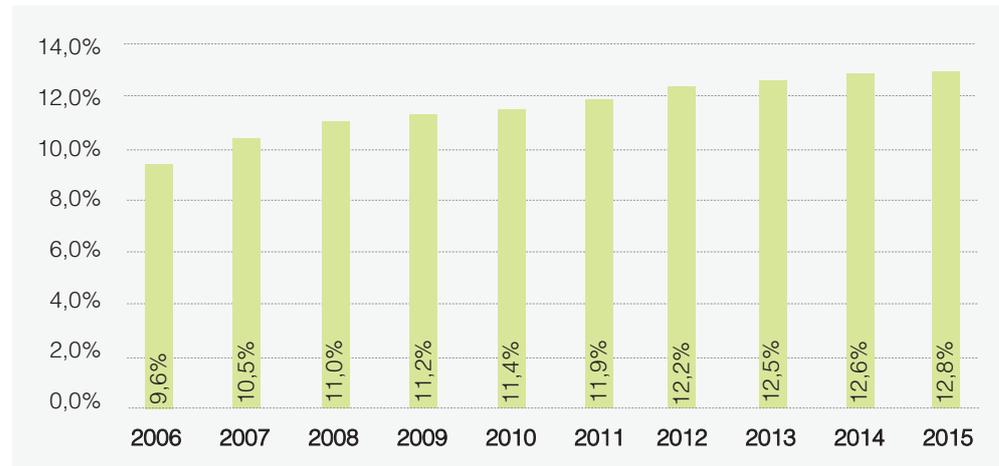
¹² AGV: Frauenanteil in Unternehmen. Quelle: Flexible Personalstatistik des AGV – Stand 31.12.2011. Online <http://www.agv-vers.de/projekte/frauen-in-fuehrung/kennzahlen.html>. (01.06.2013).

12.3 Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen

Der Wirtschaftszweig Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen liegt mit einem Frauenanteil von 52,0 Prozent an versicherungspflichtig beschäftigten Frauen fast gleichauf mit dem Finanzsektor (55,0 Prozent). Ihr Anteil an Frauen im Topmanagement ist seit dem Jahr 2014 leicht gestiegen und liegt mit 12,8 Prozent fast doppelt so hoch wie in der Finanz- und Versicherungsbranche.

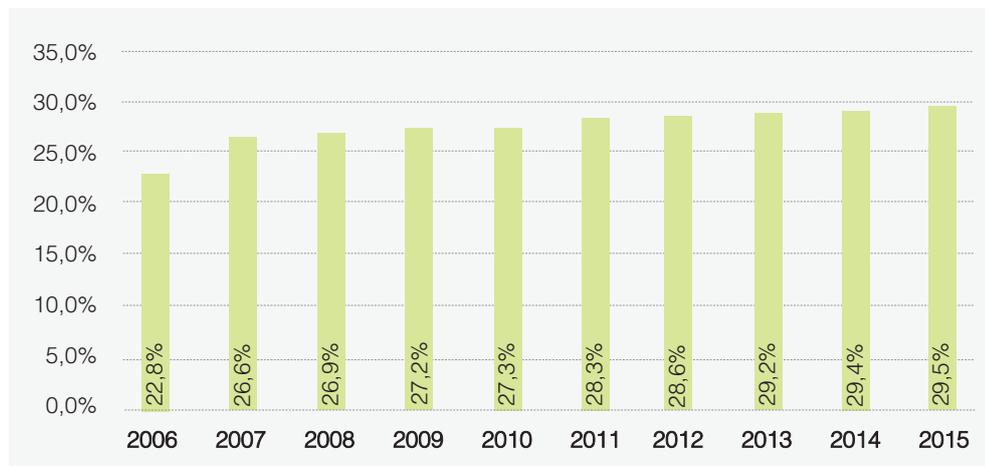
Abbildung 21
Frauen im Topmanagement
in Unternehmen der Branche
Handel; Instandhaltung
und Reparatur von Kraft-
fahrzeugen in Prozent
(Stand 2015)

Quelle: Bismode Deutschland GmbH



Seit dem Jahr 2006 (9,6 Prozent) stieg der Anteil an Top-Managerinnen insgesamt um 3,2 Prozentpunkte auf 12,8 Prozent im Jahr 2015 an. In der Handelsbranche und im Bereich Kraftfahrzeuge sind Frauen im Topmanagement nur mit etwas mehr als einem Zehntel Anteil vertreten. Auch diese Branche könnte deutlich mehr Maßnahmen ergreifen, um Frauen in Führung zu bringen und sich attraktiv zu machen für den weiblichen Nachwuchs. Wie eine Trendance-Absolventen-Studie bei den Wirtschaftswissenschaften zeigt¹³, können sich 7 Prozent der Frauen, aber nur etwa 3,8 Prozent der Männer eine Karriere in der Handelsbranche vorstellen. Auch für die KFZ-Branche ist es von besonderer Wichtigkeit, Frauen zu gewinnen und zu halten. Wie der ZDH, der Zentralverband des deutschen Handwerks, mitteilt, sind im KFZ-Gewerbe bereits zunehmend hochqualifizierte Frauen zu finden.

Im Mittelmanagement verlief der Anstieg etwas dynamischer: Im Jahr 2006 lag er noch bei 22,8 Prozent und stieg um 6,7 Prozentpunkte auf den aktuellen Wert von 29,5 Prozent.

**Abbildung 22**

*Frauen im Mittelmanagement
in Unternehmen des Handels;
der Instandhaltung und Repa-
ratur von Kraftfahrzeugen in
Prozent (Stand 2015)*

Quelle: Bisnode Deutschland GmbH

Eher im Verborgenen sind bei den KFZ-Händlern Aktivitäten zu finden, die zum Beispiel die Führungskompetenzen der Händlerinnen durch Seminarangebote unterstützen. So bot Volvo Cars Germany ihren Händlerinnen eine Weiterbildung zum Thema „Frauen in Führung“ an (Ordyniec 2013). Eine Studie des Kompetenzzentrums Frau und Auto zeigt für das Jahr 2012, dass sich „Hersteller, Autohäuser und Werkstätten in den vergangenen fünf Jahren besser auf die Bedürfnisse der Frauen eingestellt“ haben (Sonntag 2012).

Der kontinuierliche Anstieg von Frauen in Führung auf der Top- wie auch auf der Mittelmanagementebene zeigt, dass das Bewusstsein für die Notwendigkeit gestiegen ist, Frauen als eine wichtige Käuferinnenschicht stärker durch eine vermehrt weibliche Führungsebene zu berücksichtigen.

¹³ Trendance: Die Handelsbranche eine Frauendomäne? Im Internet: <https://www.deutschlands100.de/beruf-karriere/schwerpunktthemen/handel/frauen-im-handel.html>

13 Methodik

Die Bisnode Studie „Frauen im Management (FiM)“ und die ihr zugrunde liegende FiM-Datenbank basieren auf einer spezifischen Auswertung der Bisnode Firmendatenbank (ehemals Hoppenstedt Firmendatenbank). Bisnode bietet mit der Firmendatenbank eine Million Ansprechpartner im Top- und Mittelmanagement.

13.1 Umfang der Datenbank

Im Fokus des Datenbestands der FiM-Datenbank stehen die 225.000 nach Umsatz und Mitarbeiterzahl größten Unternehmen Deutschlands mit rund 736.000 Personen im Management. Die Bisnode Studie liefert Aussagen über 155.000 Frauen im Top- und Mittelmanagement. Über Zeitreihen, beginnend in 2006, werden konkrete Entwicklungen dargestellt, die es ermöglichen Bundesländer, Regionen und Branchen unter dem Aspekt „Frauen in Führungspositionen“ näher zu beleuchten.

Die Datenbank zeigt die Präsenz von Frauen im Management in Unternehmen ab einer Mindestgröße von 10 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von mehr als 2 Mio. Euro auf. Denn erst ab dieser Unternehmensgröße können Top- und Mittelmanagement-Funktionen in Unternehmen seriös betrachtet werden. In Unternehmen mit einer Größenordnung von 1 bis 9 Beschäftigten sind Leitungsaufgaben der ersten und zweiten Führungsebene häufig bei einer Person gebündelt, so dass hier kaum valide Aussagen zur Anzahl der Führungspersonen auf der Top- und Mittelebene möglich sind.

Ein ausführlicher und breit aufgesetzter Basisdatensatz ermöglicht jährlich einen Überblick über die Situation von Frauen im Management sowie von Frauen in Führung in ausgewählten Unternehmensfunktionen – beispielsweise im Personalsektor, im Marketing oder im Controlling. Der Basisdatensatz wird jeweils im Januar eines Jahres erhoben, so dass die Zeitreihen immer auf den gleichen Zeitraum bezogen dargestellt werden können. Die FiM-Datenbank ermöglicht darüber hinaus weitere Betrachtungen von Frauen im Top- und Mittelmanagement nach Beschäftigten- und Umsatzgrößenklassen.¹⁴

13.2 Definition Top- und Mittelmanagement sowie Unternehmensgröße

Die Bisnode Studie weist dem Begriff des Topmanagements folgende Positionen zu: Vorstandsvorsitzende, Präsidentinnen, Vorstände, Generaldirektorinnen, Direktorinnen, Betriebsleiterinnen, Geschäftsleiterinnen, Geschäftsführerinnen und Leiterinnen von Unternehmen sowie stellvertretende Vorstandsvorsitzende, Managerinnen, stellvertretende Geschäftsführerinnen, stellvertretende Direktorinnen, Filialdirektorinnen und Filialleiterinnen, sofern sie für das Unternehmen in Topmanagement-Funktion sind. Unter den Begriff Mittelmanagement versteht die Studie folgende Positionen: Abteilungsleiterinnen, Abteilungsleiterinnen, Bereichsleiterinnen, Bevollmächtigte, Prokuristinnen, Abteilungsleiterinnen, wie z.B. Leiterinnen der Abteilungen Technik, IT, Personal, Finanzen, Einkauf, Controlling, Buchhaltung/Rechnungswesen, Vertrieb, Qualitätsmanagement, Kommunikation/PR sowie Geschäftsstellenleiterinnen, Niederlassungsleiterinnen und Filialleiterinnen, sofern sie für das Unternehmen in Funktionen des Mittelmanagements tätig sind.

Die FiM-Datenbank orientiert sich in ihrer Darstellung der Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen und Umsatz an der Definition des Statistischen Bundesamtes¹⁵. Sie zeigt die Präsenz von Frauen im Management ab einer Mindestgröße von 10 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von mehr als 2 Mio. Euro, in denen Leitungsaufgaben der ersten und zweiten Führungsebene eindeutig zugeordnet werden können:

Unternehmen	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleine Unternehmen	10 bis < 50 Beschäftigte	2 Mio. bis < 10 Mio. Euro und kein Kleinstunternehmen
Mittlere Unternehmen	50 bis < 250 Beschäftigte	10 Mio. bis < 50 Mio. Euro und kein kleines Unternehmen
Große Unternehmen	ab 250 Beschäftigte	oder über 50 Mio. Euro

13.3 Klassifikation der Wirtschaftszweige

Die Klassifikation der Wirtschaftszweige erfolgt nach dem sogenannten WZ 2008, der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008. Die Bisnode FiM-Datenbank betrachtet die Frauen im Management in den Hauptbranchen der Unternehmen (Branchen, in denen ihre überwiegende Tätigkeit ausgeübt wird). Weitere Auswertungen nach Haupt- und Nebenbranchen sind möglich, gehören aber nicht zum aktuellen Basisdatensatz.

¹⁴ Beschäftigten- und Umsatzgrößenklassen sind entsprechend den Gruppierungen des Statistischen Bundesamtes auf der Basis des Unternehmensregisters aufgestellt worden (siehe auch Kapitel 19 des jeweiligen Statistischen Jahrbuchs).

¹⁵ Definition in Anlehnung an die Umsatz- und Beschäftigtengrößenklassen der Empfehlung (2003/361/EG) der Europäischen Kommission vom 6.5.2003.

14 Die Kooperationspartner

14.1 Hochschule Osnabrück

Die Hochschule Osnabrück versteht sich als Hochschule der modernen Dienstleistungsgesellschaft. Als University of Applied Sciences mit bewährten internationalen Studiengängen und Kooperationen engagiert sie sich in den angewandten Wissenschaften in Lehre, Studium und Forschung. Regional in Westniedersachsen verankert, bietet die Hochschule Osnabrück ein umfassendes Bildungsangebot an, das praxisorientiert, flexibel und effektiv auf die sich ändernden Bildungsbedürfnisse der Gesellschaft abgestimmt ist. Um ein lebenslanges Lernen zu fördern, legt die Hochschule Osnabrück Wert auf ein breitgefächertes Weiterbildungsangebot.

Mit dem Kompetenzzentrum „Frauen im Management“ (FiM) bauen die Professoren Barbara Schwarze, Andreas Frey und Heiko Tapken ihre Expertise in sozialwissenschaftlich-empirischen Studien aus, um über die Situation von Frauen auf der ersten und zweiten Führungsebene in Unternehmen zu informieren. Sie bieten interessierten Bundesländern, Regionen, Branchenvertretungen und Medien die Möglichkeit, konkrete Informationen über den Anteil an Frauen in Führung in ihrer Region zu erhalten und dies mit landes- oder bundesweiten Daten zu vergleichen. Sie ergänzen ihre empirische Arbeit durch aktuelle wissenschaftliche Ergebnisse und bieten Workshops und Fortbildungen zum Thema „Frauen im Management“. Die Arbeitsgruppe wird unterstützt durch M.A. Anca-Gabriela Hübner (Koordination).

14.2 Bisnode Deutschland GmbH

Bisnode ist mit über 2.600 Mitarbeitenden in 17 europäischen Ländern einer der führenden europäischen Anbieter für digitale Wirtschaftsinformationen. Bei Bisnode Deutschland vereinen 450 Mitarbeiter das Know-how und die B2B-Wirtschaftsinformationsangebote von D&B Deutschland und Hoppenstedt: Bisnode verfügt über umfassende Daten zu mehr als 5,1 Millionen deutschen und 100 Millionen europäischen Firmen, sowie über das D&B Worldwide Network zu 235 Millionen Unternehmen weltweit. Bisnode liefert Unternehmen, der Politik, den Medien und der interessierten Öffentlichkeit seit Jahrzehnten hervorragend recherchierte und fundierte Unternehmens- und Wirtschaftsinformationen.

Bisnode erhebt Wirtschaftsdaten, veredelt diese, gewinnt Informationen und analysiert diese individuell. Was einst mit Karteikarten und Schreibmaschinen begann, hat sich bis heute zu einer der größten und detailreichsten Wirtschaftsdatenbanken Deutschlands entwickelt, die regelmäßig von einem qualifizierten Team aus über 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aktualisiert wird.

Weitere Informationen unter www.bisnode.de.

15 Die Autorinnen und Autoren

Prof. Barbara Schwarze

Prof. Barbara Schwarze ist seit 2009 als Professorin für Gender und Diversity Studies an der Hochschule Osnabrück tätig. Ihre Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen im Bereich des Fach- und Führungskräftenachwuchses und der Innovationsforschung. Die Diplomsoziologin analysiert und interpretiert für die Studie „Frauen im Management“ die Situation weiblicher Führungskräfte und liefert bei Bedarf auch Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Behörden.

Parallel ist sie Vorsitzende des Kompetenzzentrums Technik-Diversity-Chancengleichheit und engagiert sich als Mitglied des Präsidiums der Initiative D21 in den D21-Themenschwerpunkten „Digitale Integration“ und „Digitale Kompetenz“.

Prof. Dr. Andreas Frey

Herr Prof. Dr. Andreas Frey ist Rektor der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen

Andreas Frey ist Diplom-Wirtschaftsmathematiker, promovierter Statistiker und seit 2004 Professor für Wirtschaftsmathematik, Statistik und Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Osnabrück. Zuvor entwickelte er als Systemingenieur bei der Siemens AG Algorithmen in Mobilfunksystemen. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen im Bereich der Statistik. Der Datenexperte entwickelte im Rahmen der Hoppenstedt-Kooperation den analytischen Background der FiM-Datenbank. Er ist Autor zahlreicher Publikationen.

Prof. Dr.-Ing. Heiko Tapken

Herr Prof. Dr.-Ing. Heiko Tapken ist Professor für Datenbanken und Software-Entwicklung an der Hochschule Osnabrück.

Der Forscher beschäftigt sich bereits seit vielen Jahren mit der Analyse hochdimensionaler Daten in verschiedenen Domänen (insb. betriebswirtschaftliche Anwendungen, Banking und Kardiologie) und den dazu erforderlichen Datenbewirtschaftungsprozessen für das Knowledge Discovery in Databases sowie Data Warehousing. Als Data Scientist und Datenbank-Professor besitzt er insbesondere Expertise in der praktischen Anwendung von (verteilt) Data Mining und der Strukturierung konsistenter und qualitätsgesicherter Datenbanken.

An der HS Osnabrück beschäftigt sich Herr Tapken mit den Themen Big Data und Smart Data mit einem Fokus auf die Echtzeitanalyse polystrukturierter Daten in technischen Anwendungen (z.B. Sensordaten) und Web 2.0 (z.B. Forendaten, Twitter-Feeds etc.). Im Rahmen seiner ehrenamtlichen Tätigkeit für startsocial e.V. begleitete er u.a. Projekte zur „Verbesserung der Situation ausländischer Akademikerinnen“ und „Wiedereingliederung aus dem Ausland zurückkehrender Akademikerinnen (auch in Führungspositionen)“. Er kümmert sich seit 2014 um die Datenbewirtschaftung des Kompetenzzentrums FiM.

In Zusammenarbeit mit

M.A. Anca-Gabriela Hübner, M.A. Hendrik Nienhoff

Literatur

A.T. Kearney (2012): Wie familienfreundlich sind Unternehmen in Deutschland? Studie von A.T. Kearney im Rahmen der Initiative 3610 – Die Neuerfindung der Familie.

AutoScout24 (2010): Europäischer Autokauf: Frauen entscheiden die Farbe, Männer bestimmen die Motoren. München ots vom 11.11.2010.

Bauer, Uta/Dähner, Susanne (2010): Das volle Leben! Frauenkarrieren in Ostdeutschland. Studie im Rahmen des Kongresses „Frauen machen Neue Länder – Frauenkarrieren in Ostdeutschland“. Hrsg.: Bundesministerium des Innern.

BDA | Die Arbeitgeber, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: Mehr Frauen in Führungspositionen. argumente September 2013.

Beiertz, Yvonne, Partnerin, Spencer Stuart Associates GmbH, Frankfurt: Stellungnahme für die gemeinsame öffentliche Anhörung des Rechtsausschusses und des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend des Deutschen Bundestages am 11. Mai 2011. Online: http://www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse17/a13/anhoerungen/Geschlechtergerechte_Besetzung_von_Aufsichtsr__ten/Stellungnahmen/a13_96_c.pdf (18.1.2013).

Berger, Roland: Deutschlands versteckter Standortvorteil. Akademiker im Chefsessel. Studie 2012.

BMFSFJ (Hrsg.): Vierter Zwischenbericht zur Evaluation des Kinderförderungsgesetzes. Bericht der Bundesregierung 2013 nach Paragraph 24 a Abs. 5 SGB VIII über den Stand des Ausbaus für ein bedarfsgerechtes Angebot an Kindertagesbetreuung für Kinder unter drei Jahren für das Berichtsjahr 2012. Februar 2014.

Brigitte (2012): Frauen und Autos: Fit für die Zukunft. Onlineartikel vom 14.6.2012: <http://www.brigitte.de/reise/auto/frauen-und-autos-1131486> (17.8.2012).

Bruckmüller, Susanne/Branscombe, Nyla R.: The glass cliff. When and why women are selected as leaders in crisis contexts. In: British Journal of Social Psychology (2010), 49, 433 – 451.

Bundesagentur für Arbeit (2014): Der Arbeitsmarkt in Deutschland - Frauen und Männer am Arbeitsmarkt im Jahr 2013. Stand: Juni 2014.

Bundesagentur für Arbeit (2013): Analytikreport der Statistik. Analyse des Arbeitsmarktes für Frauen und Männer. März 2013, S. 3.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011): Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung.

German Consulting Group (2005): Frauen und Macht. Online: www.gcg.ag/gcg_sharedpages/pdf/umfrage_frauen.pdf (18.1.2013).

Clos, Claudia (2011): Führung ist (auch) weiblich. Gehirn und Geist 04/2011, S.32.

Commerzbank (2011): Frauen und Männer an der Spitze: So führt der deutsche Mittelstand. Commerzbank AG, Frankfurt.

Cornils, Doris: Mikropolitik und Aufstiegskompetenz von Frauen. In: CEWS-Journal, Center of Excellence Women and Science, 14.06.2012, Nr. 84, S. 23-24.

DAX 30 (2011): „Frauen in Führungspositionen“ - Gemeinsame Erklärung der DAX 30-Unternehmen.

Online: http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/diversity_inclusion/_pdf/Frauen_in_Fuehrungspositionen.pdf. (22.06.2014).

DCGK Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 13. Mai 2013 mit Beschlüssen aus der Plenarsitzung vom 13. Mai 2013. Online: <http://www.dcgk.de/de/kodex.html>. (14.06.2014).

Deutsche Telekom Stiftung / Bundesverband der deutschen Industrie e.V. (2011): Innovationsindikator 2011, Bonn,

Online: http://www.innovationsindikator.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Innovationsindikator_2011.pdf (01.04.2013).

Eagly, Alice H./Carli, Linda L. (2007): Women and the Labyrinth of Leadership. Harvard Business Review. September 2007.

- Elverfeldt, Felicitas von (2011): Der andere Aufstieg. Karriereschritt Topmanagement. managerSeminare, Heft 16, August 2011. Online: http://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Karriereschritt-Topmanagement-Der-andere-Aufstieg,208768 (26.02.2013).
- Ernst & Young (2015): Mixed Leadership-Barometer Januar 2015. Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder in deutschen börsennotierten Unternehmen.
- Expertenkommission Forschung und Innovation (2013): Gutachten zu Forschung, Innovation und Technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2013, Berlin, Online: http://www.e-fi.de/fileadmin/Gutachten/EFI_2013_Gutachten_deu.pdf (01.04.2013).
- FidAR (2014): WOMEN-ON-BOARD-INDEX. Transparente und aktuelle Dokumentation zum Anteil von Frauen im Aufsichtsrat und Vorstand der im DAX, MDAX, SDAX, und TecDAX notierten Unternehmen. Studie von FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V., Stand 30.09.2014. Online: <http://www.fidar.de/wob-index.html> (01.02.2015).
- Forsa: Meinungen und Einstellungen der Väter in Deutschland. Berlin, 30. Oktober 2013.
- Grant Thornton (2014): Women in Business. From classroom to boardroom. International Business Report 2014.
- Haslam, S. Alexander/Ryan Michelle K.: The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. The Leadership Quarterly 19 (2008) 530 – 546.
- Hansen, Klaus/Schönfeld, Hagen: 2. DAX-Vorstandsreport. Profile von DAX-Vorständen 2005 – 2009 – 2013. Odgers Berndtson 2014.
- Hipp, Lena/Stuth, Stefan (2013): Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit. WZBrief Arbeit, 15. Mai 2013. Online: http://bibliothek.wzb.eu/wzbrief-arbeit/WZBriefArbeit152013_hipp_stuth.pdf (25.04.2013).
- Jürgen-Meyer-Stiftung (2011): Das mittlere Management. Die unsichtbaren Leistungsträger. Prognos AG, Berlin.
- Jürgen-Meyer-Stiftung (2013): Das mittlere Management – Rollendruck, Leistungskonflikt und Moral.
- Kleinert, Corinna: Ostdeutsche Frauen häufiger in Führungspositionen. IAB-Kurzbericht 3/2011.
- Köppel, Petra (2013): Diversity Management in Deutschland: Eine Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. Schwerpunkt Führungskräfte. Köln, Oktober 2013.
- Kopetsch, Thomas (2010): Dem deutschen Gesundheitswesen gehen die Ärzte aus. Studie zur Altersstruktur- und Arztzahlentwicklung. Bundesärztekammer und Kassenärztliche Bundesvereinigung. Berlin, August 2010.
- Lindstädt, Hagen/Wolff, Michael/Fehre, Kerstin: Frauen in Führungspositionen Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Eine Untersuchung für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. August 2011.
- McKinsey & Company: Women matter 2010. Women at the top of corporations: Making it happen.
- MFKJKS (2013): Vater sein in Nordrhein-Westfalen. Ergebnisse einer Studie. Online: http://www.ffp.de/tl_files/dokumente/2014/vaternrw_b_ericht.pdf. (14.05.2014):
- Ordyniec, Karolina (2013): Charme und Kompetenz. In: Autohaus Nr. 3/2013, S. 51. Online: www.eckertgroup.de/news.html (14.06.2013).
- Otto Group (2013): Zerstören männliche Seilschaften weibliche Karrieren? Pressemitteilung: Hamburg, 15. August 2013. Online: <http://ottogroup.com/de/medien/meldungen/Diversity-Konferenz-Frauen-im-Top-Management.php>. (15.06.2014).
- Peus, Claudia: Frauen in Führungspositionen. Was Unternehmen wissen sollten. OrganisationsEntwicklung Nr.2, 2011.

Rexer, Andrea: Frauen in der Finanzbranche. Führungskultur wie in der Armee. *Süddeutsche Zeitung* 21. März 2013. Online:

<http://www.sueddeutsche.de/karriere/frauen-in-der-finanzbranche-fuehrungskultur-wie-in-der-armee-1.1629849-2>. (21.05.2014).

Rettig, Daniel: Frauen mögen keine Investmentbanken. *www.wiwo.de* vom 29.04.2010. Online unter <http://www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/arbeitsgeberranking-frauen-moegen-keine-investmentbanken/5641510.html>, Zugriff am 01.02.2012.

Roland Berger (2012): Akademiker im Chefsessel. Studie 2012. Online:

http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_Akademiker_im_Chefsessel_20120618.pdf (25.10.2013).

Rübenach, Stefan (2010): Alles beim Alten: Mütter stellen Erwerbstätigkeit hinten an. Statistisches Bundesamt, 04. März 2010.

Schimeta, Julia (2012): Einsam an der Spitze. Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor. Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), 2012.

Simon-Kucher & Partners: Pressemitteilung: Rückschlag bei Frauenquote in DAX-Vorständen. Bonn, 14. Juli 2014, Online: <http://www.simon-kucher.com/de/content/pressemitteilungen> (20.07.2014).

Stahl, Gabriele/Mühling, Nicole: Deutschlands Cheffinnen. Wie Frauen es an die Unternehmensspitze schaffen. OdgersBerndtson, März 2010.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2015): Kindertagesbetreuung regional 2014. Ein Vergleich aller 402 Kreise in Deutschland. Wiesbaden Statistisches Bundesamt (2010): 20 JAHRE DEUTSCHE EINHEIT. Wunsch oder Wirklichkeit. Wiesbaden, September 2010.

Statistisches Bundesamt (2012): Hochschulen auf einen Blick. Ausgabe 2012. Wiesbaden, Februar 2015.

Statistisches Bundesamt (2012): Kindertagesbetreuung in Deutschland 2012. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 6. November 2012 in Berlin. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt: Elterngeld: Väterbeteiligung mit 27,3% auf neuem Höchststand. Pressemitteilung vom 27. Mai 2013, 176/13.

Quack, Sigrid: Reorganisation im Bankensektor: neue Chancen für Frauen im Management. Discussion paper, No. FS | 98-104. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. November 1998.

Statistisches Bundesamt (2013): EU-weit arbeiten Frauen nur in den Niederlanden häufiger Teilzeit als in Deutschland. Pressemitteilung vom 7. März 2013 – 86/13, Online: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/03/PD13_086_132.html (20.03.2013).

Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der Deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft vom 2. Juli 2001. Online: <http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/chancengleichheit.pdf> (01.07.2014).

Welppe, Ingelore/Thege, Brigitte (2011): Karriereagenda für Frauen. Wie Geschlecht und Kommunikation über den Karriereerfolg entscheiden. *Angewandte Genderforschung*. Bd. 5. Hrsg. Welppe, Ingelore. Frankfurt 2011.

Wippermann, Carsten (2010): Mehr Frauen in Führungspositionen! Vergleichende Analyse von Führungskräften in Ostdeutschland und Westdeutschland. Sinus Sociovision GmbH. Hrsg.: Bundesministerium des Innern.

www.bisnode.de

Bisnode Deutschland GmbH | Robert-Bosch-Straße 11 | 64293 Darmstadt
Telefon +49 6151 380-0 | Fax +49 6151 380-360 | info.de@bisnode.com