

Frauen in Führungspositionen in Baden-Württemberg

Eine empirische Untersuchung des Status quo,
der personalpolitischen Maßnahmen und der
Handlungsfelder in Politik und Privatwirtschaft.

Ergebnisbericht

Spitzenfrauen-BW.de

1. März 2013



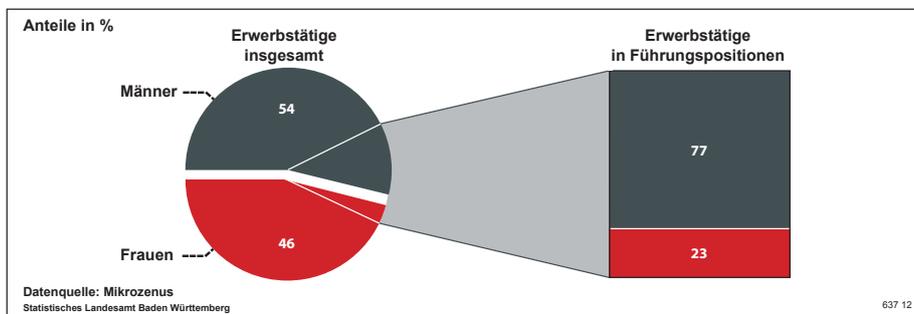
Inhaltsverzeichnis

1 Frauen in Führungspositionen in Baden-Württemberg	3
2 Erhebungsmethode und Stichprobencharakteristika	4
3 Status quo Frauen in Führungspositionen in Baden-Württemberg	5
3.1 Branchenstruktur der befragten Unternehmen	5
3.2 Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen	6
3.3 Frauenanteil und Akademikerinnenanteil bei den befragten Unternehmen	7
3.4 Frauenanteil in der ersten Führungsebene	12
3.5 Frauenanteil in der zweiten Führungsebene	13
3.6 Ergebnisse der IAW-Studie 2009: Frauen in erster und zweiter Führungsebene	14
3.7 Ziele der Unternehmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen und verantwortliche Stellen	17
3.8 Tätigkeitsschwerpunkte von Frauen in Führungspositionen	20
4 Maßnahmen und Instrumente zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen	22
4.1 Maßnahmen und Instrumente zur Förderung des weiblichen Nachwuchses	22
4.2 Maßnahmen und Instrumente zur Karriereförderung von Frauen	25
4.3 Maßnahmen, Instrumente und Vereinbarungen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen	26
4.4 Maßnahmen und Instrumente zur Vereinbarung von Beruf und Familie	29
5 Handlungsbedarf in Politik und Wirtschaft	31
5.1 Handlungsbedarf in der Politik	31
5.2 Handlungsbedarf in der Privatwirtschaft	33
6 Zusammenfassung der Ergebnisse	35
7 Fazit: Ist das Thema Frauen in Führungspositionen in baden-württembergischen Unternehmen angekommen?	37
8 Anlagen	38
8.1 Fragebogen	38
8.2 Literaturverzeichnis	45
8.3 Abbildungsverzeichnis	46
8.4 Kontakt	48

1 Frauen in Führungspositionen in Baden-Württemberg

Der Anteil der Frauen an der Erwerbsbevölkerung wächst in Baden-Württemberg kontinuierlich. Die Erwerbstätigenquote von Frauen ist seit 1990 um 30% gestiegen und lag 2011 mit 70% aller Frauen über der Quote des Bundes (68%) und der EU (59%).¹ Der Frauenanteil an allen Erwerbstätigen in Baden-Württemberg stieg damit von 41% auf 46% an. Dennoch sind von den rund 320.000 Erwerbstätigen in Führungspositionen in Baden-Württemberg nur 23% Frauen – 3 von 4 Führungspositionen sind mit Männern besetzt.²

Abbildung 1: Anteil von Männern und Frauen an den Erwerbstätigen insgesamt und an den Erwerbstätigen in Führungspositionen in Baden-Württemberg 2011



Wesentliche Ursachen für die unterdurchschnittliche Präsenz der Frauen in Führungspositionen könnten nach den Analysen des Statistischen Landesamtes folgende Fakten sein: Ein niedriges Qualifikationsniveau älterer berufstätiger Frauen, der hohe Anteil an Teilzeitbeschäftigungen bei Frauen und die familiär bedingten Erwerbsunterbrechungen.³ Dennoch zeigt die Betrachtung der letzten Jahre den positiven Trend: Immer mehr Frauen rücken in Führungspositionen auf. Waren 1996 nur 14% der Führungspositionen mit Frauen besetzt, so stieg ihre Anzahl im Jahr 2000 auf 16% und 2011 auf 23%.

Diese Zunahme liegt neben der immer besser werdenden Qualifikation junger Frauen letztendlich auch in den Bemühungen der Unternehmen begründet, das Fachkräftepotenzial gut ausgebildeter Frauen stärker zu erschließen und den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Belegen doch bereits Untersuchungen den Einfluss von weiblichen Führungskräften auf den Unternehmenserfolg.⁴

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit dem personalpolitischen Instrumentarium baden-württembergischer Unternehmen, um die Potenziale von Frauen besser zu erschließen. Es werden die Maßnahmen untersucht, die baden-württembergische Unternehmen zur Steigerung der Fach- und Führungskräftequote von Frauen einsetzen bzw. in Zukunft einsetzen wollen. In einem zweiten Schritt werden die wichtigsten Handlungsfelder für Politik und Wirtschaft aus der Perspektive der Unternehmen identifiziert

1 Vgl. Statistisches Monatsheft 10/2012, Aktuelle Aspekte der Erwerbstätigkeit in Baden-Württemberg und Statistik Aktuell 2012, Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern in Baden-Württemberg.

2 ebenda.

3 Vgl. Statistisches Monatsheft 10/2012, Aktuelle Aspekte der Erwerbstätigkeit in Baden-Württemberg, S. 37.

4 Zum Beispiel Women Matters 2 von McKinsey, Vgl. http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_2_brochure.pdf

Im Rahmen der empirischen Studie wurden 1.200 Unternehmen aus Baden-Württemberg per E-Mail aufgefordert, sich an der Erhebung zu beteiligen. 1.917 Unternehmen erhielten die Teilnahmeaufforderung per Post. Bei der schriftlichen Aussendung wurden insbesondere Unternehmen aus den baden-württembergischen Schlüsselbranchen Metallindustrie und Maschinenbau adressiert. Parallel dazu erfolgten mehrere Teilnahmeaufrufe über die Website www.spitzenfrauen-bw.de. In die nachfolgend dargestellten Studienergebnisse fließen nur teilnehmende Unternehmen ein, die ihren Sitz in Baden-Württemberg haben und den Fragebogen komplett beantwortet haben. Die Erhebung wurde vom 4. Juli 2012 bis zum 26. September 2012 durchgeführt.

Insgesamt wurden 404 Fragebögen vollständig ausgefüllt und damit 13% der Grundgesamtheit von 3.117 angeschriebenen Unternehmen erreicht. Der Online-Fragebogen wurde 536-mal aufgerufen und 177 Fragebögen wurden vollständig ausgefüllt (Abschlussquote 33%). Bei der postalischen Aussendung wurden von 1.917 Fragebögen 227 zurückgesendet (Teilnahmequote 12%). Abweichende Ergebnisse in Abhängigkeit von dem Befragungsmedium (Online vs. Print) werden bei relevanten Erkenntnissen im Folgenden ausgewiesen.

Die empirische Studie gliedert sich in fünf Erhebungsbereiche:

A. Allgemeine Daten zu den befragten Unternehmen

Die Daten dienen der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse und sind in eine Unternehmensgrößen- und eine Branchenübersicht gegliedert.

B. Anteil der Frauen an den Beschäftigten in den befragten Unternehmen

Erhoben wurde der generelle Frauenanteil an allen Beschäftigten im Unternehmen, der Anteil der beschäftigten Akademikerinnen sowie der Status quo und die Planungen für den Anteil von Frauen in der ersten und zweiten Führungsebene.

C. Tätigkeitsfelder von Frauen in Führungspositionen und personalpolitische Verankerung des Themas

Es folgt die Erhebung der Arbeitsschwerpunkte, in denen Frauen in der ersten und zweiten Führungsebene tätig sind, um thematische Schwerpunkte von Frauen in Führungspositionen zu identifizieren. Darüber hinaus wurde die personalpolitische Zuständigkeit für das Thema „Frauen in Führungspositionen“ in den Unternehmen ermittelt.

D. Eingesetzte und geplante Maßnahmen zur Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen

Die eingesetzten und geplanten Maßnahmen und Instrumente zur Förderung des weiblichen Nachwuchses und zur Steigerung der Anzahl von Frauen in Führungspositionen wurden ausführlich erhoben, ergänzt um die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

E. Handlungsfelder in Wirtschaft und Politik

Die wichtigsten Handlungsfelder für die Politik und für die Unternehmen wurden aus der Perspektive der Unternehmen erfragt und priorisiert.

Abbildung 2: Schematischer Studienaufbau

Empirischer Studienteil

A: Allgemeine Daten zu den befragten Unternehmen

B: Frauenanteil in den befragten Unternehmen

C: Tätigkeitsfelder von Frauen in Führungspositionen und personalpolitische Verankerung des Themas

D: Eingesetzte und geplante Maßnahmen zur Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen

E: Handlungsfelder in Wirtschaft und Politik

Key Learnings und Fazit

3 Status quo Frauen in Führungspositionen in Baden-Württemberg

Bevor der aktuelle Status quo der Frauen in Führungspositionen in Baden-Württemberg bei den befragten Unternehmen vorgestellt wird, müssen zur Interpretation der Informationen die Basisdaten der befragten Unternehmen nach Branchenherkunft und Unternehmensgrößen dargelegt werden.

3.1 Branchenstruktur der befragten Unternehmen

Die Erhebung zielt neben der Analyse des personalpolitischen Instrumentariums auf die Ermittlung der Anteile von Frauen in Führungspositionen in baden-württembergischen Schlüsselbranchen ab. So wurden im Rahmen der Rekrutierung insbesondere Unternehmen aus den Branchen Metallindustrie, Maschinenbau und Automobilherstellung adressiert. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen (53,2%) kommt entsprechend aus den 3 Schlüsselbranchen, auch wenn aufgrund der geringen Teilnahmequoten keine Branchenrepräsentativität erreicht werden konnte.

25,7% der Umfrageteilnehmer haben ihren wirtschaftlichen Schwerpunkt in der Metallindustrie, aus dieser Branche konnten die meisten Teilnehmer gewonnen werden (104 Unternehmen). Die zweitstärkste vertretene Branche ist der Maschinenbau mit 22,3% (90 Teilnehmer), ihr folgen mit großem Abstand die Hersteller von Automobilen und Automobilteilen mit 5,2% (21 Teilnehmer).

Nachfolgende Tabelle zeigt die Verteilung der Probanden auf die Schlüsselbranchen.

Abbildung 3: Branchenstruktur Schlüsselbranchen

	<i>Häufigkeit</i>	<i>Prozent</i>
<i>Metallindustrie</i>	104	25,7%
<i>Maschinenbau</i>	90	22,3%
<i>Automobilhersteller</i>	21	5,2%
<i>Weitere Branchen</i>	189	46,8%
<i>Gesamt</i>	404	100%

Die weiteren teilnehmenden Branchen werden in der nachfolgenden Tabelle aufgeschlüsselt. Dabei werden nur Branchen mit 6 und mehr Nennungen berücksichtigt.

Abbildung 4: Weitere Branchen

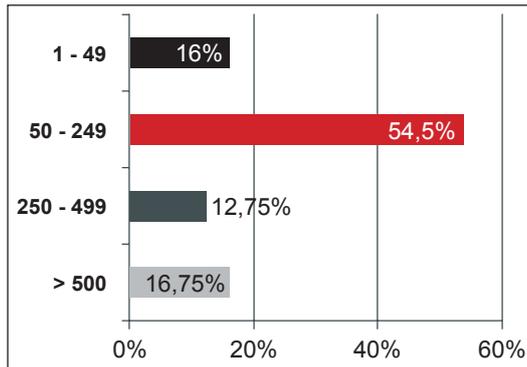
	<i>Anzahl</i>
<i>Großhandel und Handelsvermittlung</i>	12
<i>Kreditinstitute</i>	12
<i>Nahrungs- und Genussmittelherstellung</i>	10
<i>Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren</i>	9
<i>Datenverarbeitung, Informationstechnologie</i>	9
<i>Chemische Industrie, Mineralölverarbeitung, Kokerei, Spalt- und Brutstoffe</i>	8
<i>Bauinstallation und sonstiges Baugewerbe</i>	8
<i>Elektrotechnik, Herstellung von Büromaschinen</i>	6
<i>Bauhauptgewerbe</i>	6

3.2 Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen

Der überwiegende Teil der befragten Unternehmen (71%) beschäftigt bis zu 249 Mitarbeiter, 16% der befragten Unternehmen sind kleine Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten. Erwähnenswert ist mit 30% der hohe Anteil an Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten.¹

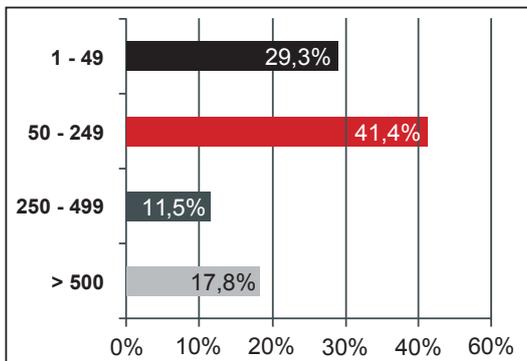
Anzahl der Beschäftigten in den befragten Unternehmen (N = 404)

Abbildung 5: Befragte Unternehmen nach Mitarbeiterzahl



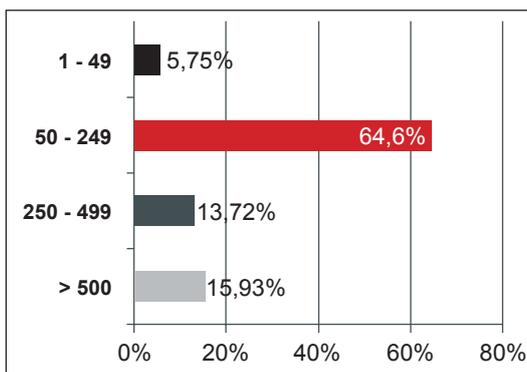
Tendenziell nahmen über die Online-Erhebung eher Unternehmen mit weniger Mitarbeitern teil.

Abbildung 6: Befragte Unternehmen nach Mitarbeiterzahl – Teilnahme über die Website (n = 177)



Über die postalische Befragung konnten insbesondere die größeren Unternehmen (ab 50 Mitarbeitern) erreicht werden.

Abbildung 7: Befragte Unternehmen nach Mitarbeiterzahl – Teilnahme über postalisches Anschreiben (n = 227)



¹ Nach den Daten des Statistischen Landesamts Baden-Württemberg betrug der Anteil der Unternehmen mit 250 Mitarbeitern und mehr im Jahr 2009 in Baden-Württemberg nur 0,36%. Allerdings beschäftigen diese Unternehmen naturgemäß die meisten Mitarbeiter (Mitarbeiteranteil dieser Unternehmen an allen Beschäftigten in 2009 in Baden-Württemberg 46,7%). Siehe http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/VolkswPreise/Landesdaten/UR_WAbschnitt_0000.asp

3.3

Frauenanteil und Akademikerinnenanteil bei den befragten Unternehmen

Im Rahmen der Erhebung sollte der Anteil der Frauen an allen Beschäftigten bei den befragten Unternehmen sowie der Anteil der Akademikerinnen ermittelt werden. Letzteres vor allen Dingen auch, um den in der Literatur vermuteten Zusammenhang zwischen akademischer Ausbildung und dem Erlangen von Führungspositionen zu prüfen¹. Wie beispielsweise die Lebenslaufanalyse bei weiblichen Vorständen des Instituts für Unternehmensführung Karlsruhe und der Georg-August-Universität Göttingen aus dem Jahr 2010 zeigt, ist eine Stelle auf Vorstandsebene für Frauen ohne akademischen Abschluss kaum erreichbar (nur 7% der Frauen in einer Führungsposition haben keinen akademischen Abschluss) – 83% der Frauen im Vorstand können einen akademischen Abschluss vorweisen (Hochschulabschluss oder Promotion). Der überwiegende Teil der Frauen besitzt einen Hochschulabschluss in den Wirtschaftswissenschaften, 6 von zehn haben mindestens ein Semester im Ausland studiert. Vergleichbare Zahlen liegen auch für Frauen in Aufsichtsräten vor.

Abbildung 8: Frauen in Führungspositionen – Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg; Vgl. Lindstädt, Fehre, Wolff, 2012: Lebenslaufanalysen Vertreterinnen der Kapitalgeberseite im Aufsichtsrat – Ausbildung

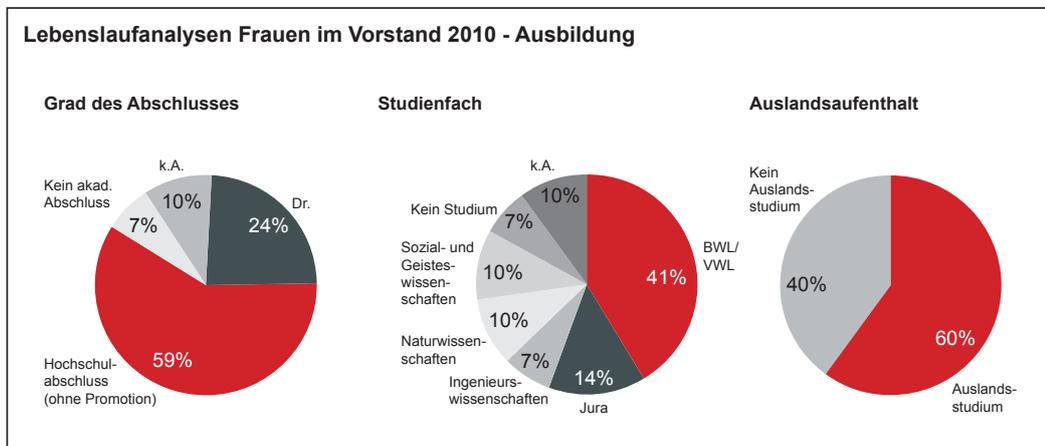
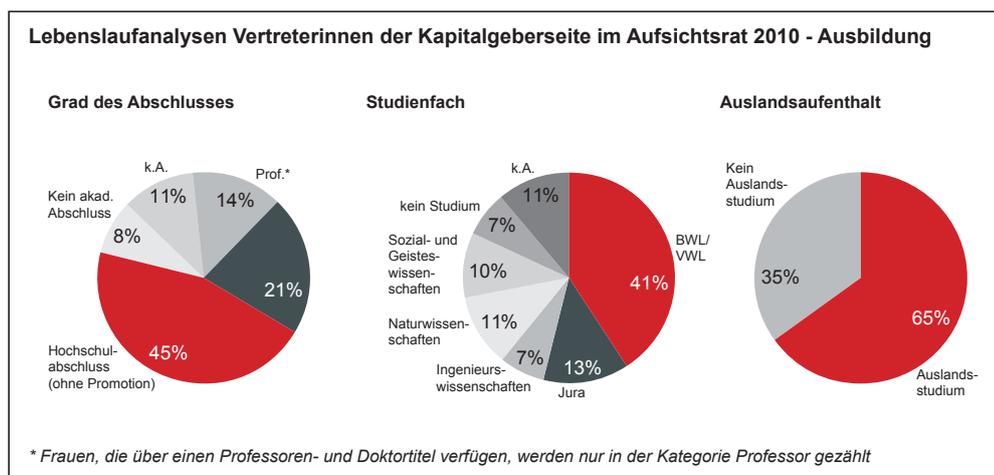


Abbildung 9: Frauen in Führungspositionen – Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg; Vgl. Lindstädt, Fehre, Wolff, 2012: Lebenslaufanalysen Frauen im Vorstand – Ausbildung



In der vorliegenden Erhebung gestalten sich die Anteile der Frauen an den Beschäftigten wie folgt: Bei den befragten Unternehmen ist der Frauenanteil bei den kleinen und Kleinstunternehmen mit 43% am höchsten. Tendenziell nimmt der Frauenanteil bei größeren Unternehmen ab. Im Durchschnitt liegt der Frauenanteil bei allen befragten Unternehmen bei 22,5% der Belegschaft.

1 So z.B. in dem IAW-Kurzbericht 2009, S. 46: „Ein hoher Anteil von Hochschulabsolventinnen in der Belegschaft erhöht die Wahrscheinlichkeit der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen (auf beiden Ebenen) signifikant. Im Hinblick auf ausschließlich die oberste Führungsebene bleibt dieser Zusammenhang tendenziell positiv, verliert jedoch an Stärke.“

Wie viele Frauen beschäftigen Sie aktuell in Ihrem Unternehmen? (N=404)

Abbildung 10: Anteil der Frauen an allen Beschäftigten in den befragten Unternehmen

Anzahl Mitarbeiter	Frauenanteil in %
1 - 49	43,05
50 - 249	26,45
250 - 499	29,02
>500	21,77
Mittel	22,53

Verglichen mit den Ergebnissen des IAW Kurzberichtes von 2009 ist der Frauenanteil bei den befragten Unternehmen in der vorliegenden Studie deutlich niedriger (IAW-Studie 43% im Mittel, siehe Abbildung 11). Treiber dieser hohen Frauenquote bei den Beschäftigten sind bei der Studie des IAW vor allen Dingen das Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen (77% Frauenanteil), der Dienstleistungsbereich (53%) und die öffentliche Verwaltung (53%). Da dies keine Kernbranchen in der vorliegenden Erhebung waren, können die Abweichungen mit dem spezifischen Branchenfokus der vorliegenden Studie erklärt werden. Im verarbeitenden Gewerbe liegt auch in der IAW-Studie der Frauenanteil bei nur 28% und in den Schlüsselbranchen des verarbeitenden Gewerbes bei nur 22%. Tendenziell deckungsgleich mit der IAW-Studie ist auch der höhere Frauenanteil bei kleineren Unternehmen.

Abbildung 11: IAW Kurzbericht 05/2009: Beschäftigungsanteile von Frauen nach Betriebsgrößenklassen und Branchen 2008 (Werte in Klammern: Veränderungen gegenüber 2004/ 2002 in Prozentpunkten)

	Deutschland	Westdeutschland	Baden-Württemberg
<i>Frauenanteile in %</i>			
Insgesamt	44	44	43 (0/-1)
1-4 Beschäftigte	-	46	48 (-1/ -4)
5-19 Beschäftigte	-	51	51 (0/ -2)
20-99 Beschäftigte	-	43	39 (-2/ -2)
100-249 Beschäftigte	-	42	41 (0/ 0)
250-499 Beschäftigte	-	42	43 (+1/ +5)
500 u. mehr Beschäftigte	-	38	38 (+1/ 0)
Verarbeitendes Gewerbe	26	26	28 (+1/ 0)
Schlüsselbranche	-	-	22 (+1/+3)
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	-	-	35 (0/ -4)
Baugewerbe	15	15	15* (0/ -2)
Handel, Reperatur	49	49	47 (-3/ -7)
Dienstleistungen	-	54	53 (-1/ -2)
Unternehmensnahe DL	43	-	41 (-3/ -4)
Gesundheits-, Veterinär- u. Sozialwesen	-	-	77 (+1/+1)
Sonstige DL	69	-	48 (-1/ -3)
Öffentlicher Dienst u.a.	55	52	53* (-6/ -5)
Handwerk			29 (-4/ -3)

*Eingeschränkt statistisch belastbar aufgrund geringer Fallzahlen

Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Wellen 2002,2004 und 2008, IAW Berechnungen

Der Akademikerinnenanteil, bezogen auf den Anteil der Akademikerinnen an allen beschäftigten Frauen, liegt bei den befragten Unternehmen der vorliegenden Studie im Mittel bei 24,1%. Den geringsten Anteil an Akademikerinnen weisen mit 9,8% Unternehmen mit 50 – 249 Mitarbeitern auf¹. Dieser Wert wurde für 55% der befragten Unternehmen ermittelt und dürften nahe am wahren Wert liegen.

Wie hoch ist der Anteil der Akademikerinnen (Hochschul- oder Fachhochschulabschluss) bei den beschäftigten Frauen?

Abbildung 12: Prozentualer Anteil der Akademikerinnen an den Beschäftigten (N=404)

Anzahl Mitarbeiter	Alle Branchen Akademikerinnen in %
1 - 49	24,39
50 - 249	9,85
250 - 499	13,88
>500	26,30
Mittel	24,15

Diese Vermutung wird auch durch die Zahlen der IAW-Studie gestützt – hier liegt der Anteil der Akademikerinnen an allen beschäftigten Frauen bei 9,4%.

Abbildung 13: IAW Kurzbericht 05/2009: Beschäftigte Frauen nach Qualifikationsstruktur (Werte in Klammern: Veränderungen gegenüber 2004/2002 in Prozentpunkten)

	Deutschland			Westdeutschland	Baden-Württemberg		
	Beschäftigte insgesamt in Tsd.	Beschäftigte Frauen in Tsd.	Anteil Frauen in %	Anteil Frauen in %	Beschäftigte insgesamt in Tsd.	Beschäftigte Frauen in Tsd.	Anteil Frauen in %
Insgesamt	34.184	15.198	44	44	4.885	2.079	43 (0/-1)
Beschäftigte für einfache Tätigkeiten	6.800	3.619	53	53	1.045	533	51 (-1/-4)
Beschäftigte für qualifizierte Tätigkeiten mit einer abgeschlossenen Lehre, Berufsausbildung oder Berufserfahrung	19.528	8.844	45	45	2.687	1.188	44 (+1/-)
Beschäftigte für qualifizierte Tätigkeiten mit einem Hochschule- oder Fachhochschulabschluss	4.196	1.595	38	34	650	196	30 (-1/-)
Tätige Inhaber/innen, Vorstände, Geschäftsführer/innen	2.056	473	23	22	274	59	22 (0/+2)
Auszubildende	1.543	650	42	43	222	97	44 (-1/-1)
Beamtenanwärter/innen	38	17	45	50	6	4	66 (-6/+10)

*Eingeschränkt statistisch belastbar aufgrund geringer Fallzahlen

Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Wellen 2002,2004 und 2008, IAW Berechnungen

¹ Diese Zahlen sind aufgrund der höchsten Fallzahl am ehesten stabil und werden stark durch die Rückläufer der gedruckten Fragebögen gespeist. 55% aller Befragten arbeiten in Unternehmen dieser Größe, die Daten beruhen also auf der Aussage von 222 Unternehmen. 196.000 Akademikerinnen bei 2.079.000 weiblichen Beschäftigten. Fasst man den Anteil der Akademikerinnen in 10%-Stufen zusammen, ergibt sich folgendes Bild bei den befragten Unternehmen.

Fasst man den Anteil der Akademikerinnen in 10%-Stufen zusammen, ergibt sich folgendes Bild bei den befragten Unternehmen.

Wie hoch ist der Anteil der Akademikerinnen (Hochschul- oder Fachhochschulabschluss) bei den beschäftigten Frauen? (N=404)

Abbildung 14: Anteil der Akademikerinnen an den beschäftigten Frauen

Anteil der Akademikerinnen in %	Anzahl der Unternehmen	Anteil der Unternehmen in %
1-10	178	44,06
11-20	64	15,84
21-30	26	6,44
31-40	12	2,97
41-50	10	2,48
51-60	3	0,74
61-70	9	2,23
71-80	4	0,99
81-90	4	0,99
91-100	4	0,99

Mit 44% gibt knapp die Hälfte der Befragten an, dass der Anteil an Akademikerinnen im Unternehmen zwischen 1% und 10% liegt. Bei 15,8% der befragten Unternehmen liegt der Anteil der Akademikerinnen zwischen 11% und 20%. Mehr als 20% Akademikerinnen beschäftigen weniger als 7% der befragten Unternehmen. Die weitere Tendenz ist bei steigender Akademikerinnenquote sehr stark fallend.

Untersucht man den Anteil der Frauen und der Akademikerinnen in den Kernbranchen der Erhebung, ergibt sich folgendes Bild (siehe Abbildung 15). In der KFZ-Branche besteht mit 13,7% im Durchschnitt der geringste Frauenanteil über alle betrachteten Branchen hinweg, wobei die geringe Fallzahl im KFZ-Bereich die Werte nicht aussagekräftig macht. Im Maschinenbau weist die Studie den größten Anteil an Akademikerinnen auf (46% der dort beschäftigten Frauen). In der Metallindustrie sind von den beschäftigten Frauen (Anteil an der Gesamtbelegschaft 21,3%) im Mittel nur 8,5% Akademikerinnen, wobei bei größeren Unternehmen der Akademikerinnenanteil tendenziell höher ist (12,8%). Der Zusammenhang mit der Unternehmensgröße trifft auch auf den Maschinenbau (49,5%) und die Automobilbranche (13,8%) zu.

Wie viele Frauen beschäftigen Sie aktuell in Ihrem Unternehmen insgesamt? Wie hoch ist der Anteil der Akademikerinnen (Hochschul- oder Fachhochschulabschluss) bei den beschäftigten Frauen?

Abbildung 15: Anteil an Frauen und Akademikerinnen in den Unternehmen nach den Kernbranchen (N=404)

Anzahl Mitarbeiter	Alle Branchen Frauenanteile in %	Alle Branchen Akademikerinnen in %	Metall Frauenanteil in %	Metall Akademikerinnen in %	Maschinenbau Anteil in %	Maschinenbau Akademikerinnen in %	KFZ Anteil in %	KFZ Akademikerinnen in %
1 - 49	43,05	24,39	24,11	6,03	26,75	13,77	-*	-*
50 - 249	26,45	9,85	19,72	3,93	16,67	8,28	22,29	10,87
250 - 499	29,02	13,88	23,45	4,07	21,83	9,61	21,43	5,00
>500	21,77	26,30	22,07	12,84	18,55	49,52	12,91	13,81
Mittel	22,53	24,15	21,33	8,54	18,61	46,08	13,70	13,34

N=404
(100%)

N=104
(25,7%)

N=90
(22,3%)

N=21
(5,2%)

Bei den Umfrageteilnehmern der Online-Befragung arbeiten tendenziell mehr Akademikerinnen als bei den postalisch Befragten (27,42% im Vergleich zu 14,89%, s. Abbildungen 16 und 17). Insgesamt zeigen die Werte starke Schwankungen nach Erhebungsart. Dies könnte durch das Übergewicht an kleineren Unternehmen in der Online-Erhebung induziert sein, die tendenziell einen höheren Akademikerinnenanteil und einen höheren Frauenanteil aufweisen. Darüber hinaus könnte es darauf hindeuten, dass das Spitzenfrauenportal eher bei Unternehmen bekannt ist, die bereits einen höheren Frauenanteil haben.

Abbildung 16: Anteil an Frauen und Akademikerinnen nach Branchen – Teilnahme Website (n=177)

<i>Anzahl Mitarbeiter</i>	<i>Alle Branchen Frauenanteile in %</i>	<i>Alle Branchen Akademikerinnen in %</i>
1 - 49	51,21	25,33
50 - 249	38,38	12,89
250 - 499	32,72	18,64
>500	21,11	28,72
<i>Mittel</i>	22,03	27,42

Abbildung 17: Anteil an Frauen und Akademikerinnen nach Branchen – Teilnahme postalisch (n=227)

<i>Anzahl Mitarbeiter</i>	<i>Alle Branchen Frauenanteile in %</i>	<i>Alle Branchen Akademikerinnen in %</i>
1 - 49	24,67	20,04
50 - 249	20,56	7,05
250 - 499	26,88	10,54
>500	24,58	17,48
<i>Mittel</i>	24,09	14,89

3.4 Frauenanteil in der ersten Führungsebene

Die Befragten sollten in der nächsten Frage den prozentualen Anteil der Frauen in der ersten Führungsebene angeben. Die erste Führungsebene wurde mit den Positionen Inhaberin, Vorstand oder Geschäftsführerin präzisiert.

63,8% der Befragten geben an, dass bei ihnen keine Frauen in der ersten Führungsebene tätig sind (entspricht 258 von 404 Unternehmen), im Umkehrschluss sind in 36,2% der befragten Unternehmen Frauen in der ersten Führungsebene. 14,3% der Befragten beziffern den Anteil der Frauen in der ersten Führungsebene auf 1-10% (entspricht 58 Unternehmen). 11-20% und 21-30% Frauen in der ersten Führungsebene haben jeweils noch 3,2% der befragten Unternehmen (entspricht jeweils 13 Unternehmen). Danach schwanken die Werte stark im einstelligen Prozentbereich.

Wie hoch ist der Anteil von Frauen in der ersten Führungsebene (z.B. Inhaberin, Vorstand oder Geschäftsführerin) in Ihrem Unternehmen? (N=404)

Abbildung 18: Anteil der Frauen in der ersten Führungsebene

	Branche	Anzahl der Unternehmen	Anteil in %
Keine Frauen	Alle Branchen	258	63,86
	Metall	72	69,23
	Maschinenbau	69	76,67
	Kfz	15	71,43
1-10%	Alle Branchen	58	14,36
	Metall	14	13,46
	Maschinenbau	10	11,11
	Kfz	4	19,05
11-20%	Alle Branchen	13	3,22
	Metall	3	2,88
	Maschinenbau	1	1,11
	Kfz	1	4,76
21-30%	Alle Branchen	13	3,22
	Metall	1	0,96
	Maschinenbau	2	2,22
	Kfz	0	0
31-40%	Alle Branchen	17	4,21
	Metall	3	2,88
	Maschinenbau	2	2,22
	Kfz	1	4,76
41-50%	Alle Branchen	29	7,18
	Metall	10	9,62
	Maschinenbau	3	3,33
	Kfz	0	0
51-60%	Alle Branchen	0	0
61-70%	Alle Branchen	2	0,5
	Maschinenbau	1	1,11

71-80%	Alle Branchen	0	0
81-90%	Alle Branchen	0	0
91-100%	Alle Branchen	14	3,47
	Metall	1	0,96
	Maschinenbau	2	2,22
	Kfz	0	0

Weitgehend stimmen diese Werte mit den Anfang 2013 veröffentlichten Zahlen des Managerinnen-Barometers des DIW für Deutschland überein¹. Allen Selbstverpflichtungsbekanntnissen zum Trotz liegt der Anteil an weiblichen Führungskräften in den deutschen Top-200-Unternehmen bei Vorstandspositionen demnach bei 4%, bei Aufsichtsräten bei fast 13%. Damit sind die Werte im Vergleich zum Vorjahr um 1 Prozentpunkt gestiegen. Insgesamt haben 16,5% der Top-200-Unternehmen überhaupt Frauen im Vorstand. Im Aufsichtsgremium besitzen immerhin 75% der Unternehmen eine Aufsichtsrätin. Mit nur einem Prozent stellen Vorstandsvorsitzende bei den Top-200-Unternehmen eine große Ausnahme dar – diese Position errangen nur 2 Frauen.

Einen stärkeren Anstieg als die Top-200-Unternehmen konnten die Dax-30-Unternehmen verzeichnen, die auch stärker im öffentlichen Interesse stehen. Hier nahmen die weiblichen Besetzungen der Vorstandspositionen im Vergleich zum Vorjahr um 4,1% auf fast 8% zu. Bei Aufsichtsräten stieg der Frauenanteil um 3,7% auf nun 19%.

3.5 Frauenanteil in der zweiten Führungsebene

In der zweiten Führungsebene gibt es wesentlich mehr weibliche Führungskräfte als in der ersten Ebene der befragten Unternehmen. Hier sagen nur 18,3% der Unternehmen, dass keine Frauen in der zweiten Führungsebene beschäftigt sind, bei 81,7% der Unternehmen arbeiten Frauen in der zweiten Ebene. Insgesamt haben Frauen in der zweiten Führungsebene in den meisten Unternehmen einen Anteil von 1 bis 10% (51,2% aller befragten Unternehmen). 11-20% Frauenanteil in der zweiten Führungsebene haben noch 10,6% der Befragten. Danach bewegen sich die Zahlen im niedrigen einstelligen Prozentbereich oder darunter.

Wie hoch ist der Anteil von Frauen in der zweiten Führungsebene (z.B. Abteilungsleiterin oder Bereichsleiterin) in Ihrem Betrieb? (N=404)

Abbildung 19: Anteil an Frauen in der zweiten Führungsebene

	Branche	Anzahl der Unternehmen	Anteil in %
Keine Frauen	Alle Branchen	74	18,32
	Metall	23	22,12
	Maschinenbau	16	17,78
	Kfz	4	19,05
1-10%	Alle Branchen	207	51,24
	Metall	57	54,81
	Maschinenbau	54	60,00
	Kfz	15	71,43
11-20%	Alle Branchen	43	10,64

¹ Vgl. Holst, Elke; Schimeta, Julia: Frauenanteil in Topgremien großer Unternehmen in Deutschland nimmt geringfügig zu – DAX-30-Unternehmen mit größerer Dynamik.

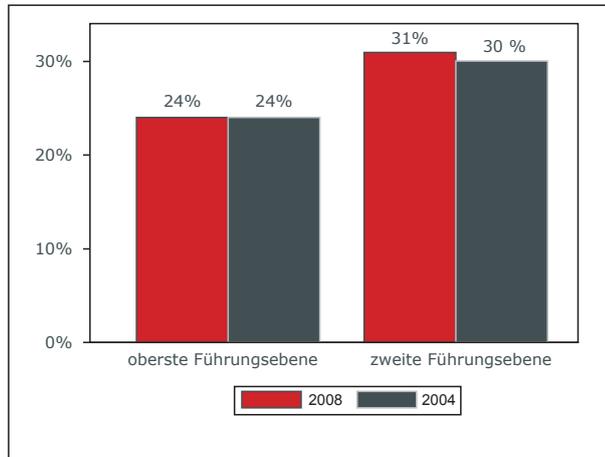
	<i>Metall</i>	13	12,50
	<i>Maschinenbau</i>	8	8,89
	<i>Kfz</i>	0	-
21-30%	<i>Alle Branchen</i>	27	6,68
	<i>Metall</i>	6	5,77
	<i>Maschinenbau</i>	6	6,76
	<i>Kfz</i>	0	0
31-40%	<i>Alle Branchen</i>	15	3,71
	<i>Metall</i>	2	1,92
	<i>Maschinenbau</i>	1	1,11
	<i>Kfz</i>	1	4,76
41-50%	<i>Alle Branchen</i>	11	2,72
	<i>Metall</i>	1	0,96
	<i>Maschinenbau</i>	2	2,22
	<i>Kfz</i>	1	4,76
51-60%	<i>Alle Branchen</i>	3	0,74
61-70%	<i>Alle Branchen</i>	4	0,99
	<i>Maschinenbau</i>	0	0
71-80%	<i>Alle Branchen</i>	3	0,74
81-90%	<i>Alle Branchen</i>	1	0,25
91-100%	<i>Alle Branchen</i>	4	0,99
	<i>Metall</i>	1	0,96
	<i>Maschinenbau</i>	2	2,22
	<i>Kfz</i>	0	0

3.6 Ergebnisse der IAW-Studie 2009: Frauen in erster und zweiter Führungsebene

Der Vollständigkeit halber sollen nachfolgend die Ergebnisse der IAW-Studie aus dem Jahre 2009 wiedergegeben werden. Die Studie besitzt eine größere Branchenabdeckung und erlaubt Zeitreihenvergleiche mit der Vorstudie aus dem Jahr 2004.

In der IAW-Studie werden die weiblichen Führungskräfte in Relation zu allen Führungskräften und nach dem Frauenanteil an den Gesamtbeschäftigten in Baden-Württemberg berechnet – somit sind die Zahlen nicht mit den Ergebnissen der vorliegenden Studie vergleichbar. In der vorliegenden Studie ist der Frauenanteil mit einem Schwerpunkt von 1-10% in der ersten und der zweiten Ebene geringer als im IAW-Bericht. Dies könnte in dem spezifischen Branchenschwerpunkt der aktuellen Studie begründet liegen. In der IAW-Studie erreicht der Frauenanteil in der obersten Führungsebene 24%, in Ebene 2 wird fast jede dritte Führungsposition von einer Frau besetzt.

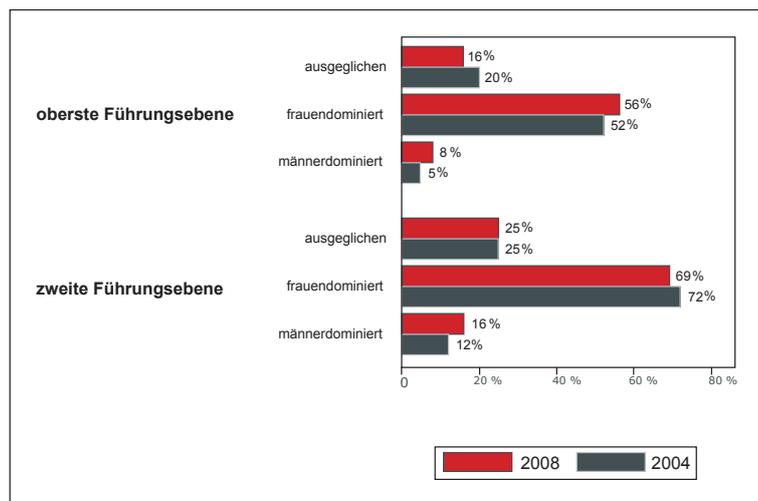
Abbildung 20: IAW Kurzbericht 05/2009: Anteil weiblicher Führungskräfte nach Führungsebenen und Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung nach Branchen 2008



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Wellen 2004 und 2008, IAW-Berechnungen

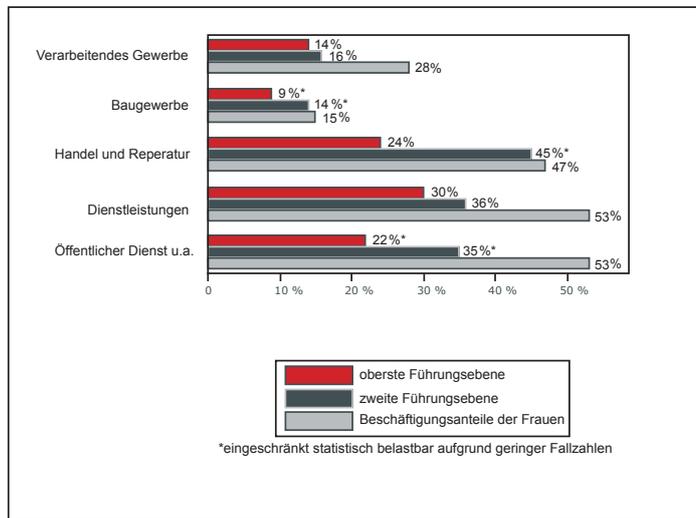
Der Branchenvergleich in der IAW-Studie bestätigt die Hypothese der branchenspezifischen Tendenzen bei den Anteilen der Frauen in Führungspositionen. Das IAW definiert nach dem Geschlechteranteil der Beschäftigten männerdominierte (weniger als 30% Frauen), frauendominierte (Frauenanteil von 70% und mehr) und ausgeglichene Betriebe (Frauenanteil zwischen 30 und 70%). Dabei finden sich männerdominierte Betriebe z.B. vor allen Dingen im Verarbeitenden Gewerbe und im Baugewerbe. Die männerdominierten Branchen weisen insgesamt einen geringen Frauenanteile und besonders wenige Frauen in führenden Positionen der ersten und zweiten Ebene auf.

Abbildung 21: IAW Kurzbericht 05/2009: Anteil weiblicher Führungskräfte der obersten und der zweiten Führungsebene nach männerdominierten, frauendominierten und ausgeglichenen Betrieben 2008 und 2004



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Wellen 2004 und 2008, IAW-Berechnungen

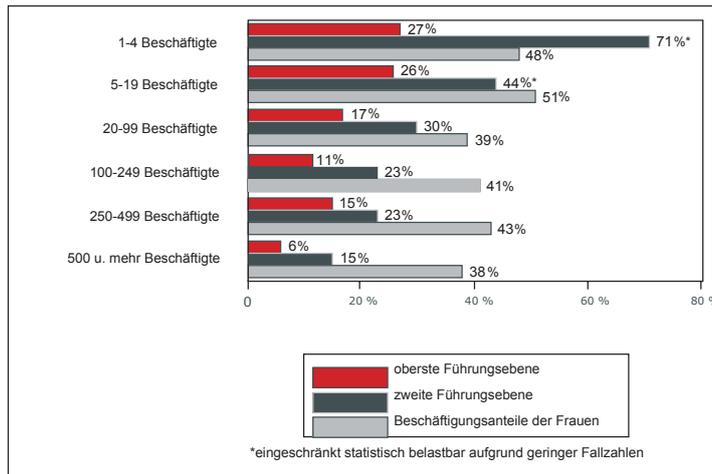
Abbildung 22: IAW Kurzbericht 05/2009: Anteil weiblicher Führungskräfte nach Führungsebenen und Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung nach Branchen 2008



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Wellen 2004 und 2008, IAW-Berechnungen

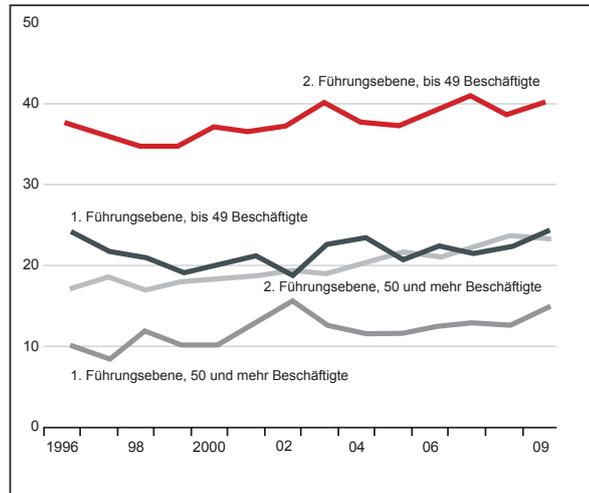
Es existiert auch ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Anteil der Frauen in Führungspositionen. Da dieser Zusammenhang aufgrund der geringen Teilnahmequote in der vorliegenden Studie nicht aussagekräftig ist, werden die Daten aus der IAW-Studie wiedergegeben: Die folgenden zwei Abbildungen aus dem IAW-Report verdeutlichen den abnehmenden Frauenanteil mit zunehmender Unternehmensgröße: Der Anteil an Frauen in Führungspositionen hat in den letzten 15-20 Jahren zwar leicht zugenommen, speziell in den größeren Unternehmen (in diesem Fall mit 500 und mehr Beschäftigten) sind Führungspositionen immer noch größtenteils mit Männern besetzt.

Abbildung 23: IAW Kurzbericht 05/2009: Anteil weiblicher Führungskräfte nach Führungsebenen und Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung nach Beschäftigtengrößenklassen 2008



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Wellen 2004 und 2008, IAW-Berechnungen

Abbildung 24: Statistisches Bundesamt; Frauen in Führungspositionen; Körner und Günther, 2011: Entwicklung der Frauenanteile nach Betriebsgröße



Arbeiter/-innen und Angestellte in der Privatwirtschaft, ohne Auszubildende und ohne Beamtinnen/Beamte.

Mit diesen differenzierteren Analysen ergänzen die Daten der IAW-Studie das Gesamtbild zum Status quo des Frauenanteils in Führungspositionen in Baden-Württemberg.

3.7 Ziele der Unternehmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen und verantwortliche Stellen

Zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen sind die Personalentwicklungsplanung und die organisatorische Verankerung des Themas wichtige Steuerungsgrößen. Sie sind auch Indikatoren für die Bedeutung des Themas bei den jeweiligen Unternehmen.

Im nächsten Schritt wurde daher die Zielplanung der Unternehmen für Frauen in Führungspositionen für die nächsten 5 Jahre erfragt. Zunächst wurden die Unternehmen nach dem Vorliegen einer Zielplanung für Frauen in Führungspositionen befragt. Lediglich 11,4% der Befragten, also 46 Unternehmen, haben sich explizit Ziele für Frauen in Führungspositionen gesetzt. Bei der Mehrzahl der Unternehmen liegt keine Zielplanung vor.

Gibt es konkrete Ziele, wie sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen in 5 Jahren in Ihrem Betrieb verändern soll? (N=404)

Abbildung 25: Zielplanung der Unternehmen für Frauen in Führungspositionen (N=404)

	Ziele vorhanden	Anteile der Unternehmen mit Ziele in %
Ja	46	11,39
Nein	358	88,61

Diese Zahl deutet darauf hin, dass das Thema Frauen in Führungspositionen bislang bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen in der personalpolitischen Planung nicht berücksichtigt wird. Allerdings zeigt die Studie Personalentwicklung 2010¹ der IHK Koblenz auch, dass die Interpretation dieses Faktums losgelöst von der Betrachtung der generellen Personalentwicklungsprozesse in einem Unternehmen schwierig ist. Generell scheint das Thema Personalentwicklung in vielen Unternehmen in Deutschland in vielen Bereichen noch entwicklungsfähig zu sein: In 60% der dort befragten Unternehmen fehlt fachkundiges Personal für das Thema Personalentwicklung, dies trifft insbesondere die kleineren Unternehmen. Nur 20% der Unternehmen führen überhaupt Personalentwicklungsplanungen regelmäßig durch. Auch wird die Führungskräfteentwicklung sehr häufig grundsätzlich nicht als Thema der Personalentwicklung erkannt und praktiziert (nur 23% der dort befragten Unternehmen setzen diese regelmäßig ein, siehe folgende Abbildung). In diesem Kontext ist es weniger verwunderlich, dass die hier erhobenen Zahlen so niedrig ausfallen.

Abbildung 26: Personalentwicklungsmaßnahmen, Unternehmensbefragung Personalentwicklung der IHK Koblenz

<i>Welche Personalentwicklungsmaßnahmen haben Sie in den letzten 2-3 Jahren eingesetzt und welche planen Sie, innerhalb der nächsten 2-3 Jahre einzusetzen?</i>						
	<i>Innerhalb der letzten 2-3 Jahre</i>				<i>In den nächsten 2-3 Jahren</i>	
	<i>selten bis nie</i>	<i>spora- disch</i>	<i>regel- mäßig</i>			
<i>Ausbildung</i>	19	13	68	<i>Weiterbildung/Training</i>	84	↗
<i>Weiterbildung/ Training</i>	6	35	59	<i>Nachwuchsförderung</i>	53	↗
<i>Nachwuchsförderung</i>	30	37	33	<i>Mitarbeiterbeurteilung</i>	52	↗
<i>Mitarbeiterbeurteilung</i>	30	40	30	<i>Ausbildung</i>	50	↘
<i>Zielvereinbarungen</i>	37	34	29	<i>Führungskräfteentwicklung</i>	50	↗
<i>Einarbeitungsprogramme</i>	31	41	28	<i>Zielvereinbarungen</i>	44	↗
<i>Führungskräfteentwicklung</i>	32	44	23	<i>Nachfolgeplanung</i>	43	↗
<i>PE-Planung</i>	45	35	20	<i>PE-Planung</i>	42	↗
<i>PE-Bedarfsanalyse</i>	52	31	17	<i>Eignungsdiagnostik</i>	41	↗
<i>Gesundheitsmanagement</i>	52	31	17	<i>Einarbeitungsprogramme</i>	40	↗
<i>Nachfolgeplanung</i>	43	42	16	<i>Gesundheitsmanagement</i>	34	↗
<i>Wissensmanagement</i>	51	35	14	<i>PE-Bedarfsanalyse</i>	32	↗
<i>Eignungsdiagnostik</i>	59	29	12	<i>Wissensmanagement</i>	28	↗
<i>Personalmarketing</i>	67	29	4	<i>Alter(n)sgerechte Arbeit</i>	26	↗
<i>Alter(n)sgerechte Arbeit</i>	66	30	4	<i>Personalmarketing</i>	21	↗

Antworthäufigkeiten in Prozent, Mehrfachantworten möglich

© IHK Koblenz

Tendenziell ist in der vorliegenden Studie bei den 46 Unternehmen mit Zielplanung zu erkennen, dass Ziele eher für die Frauenanteile in der zweiten Führungsebene gesetzt werden. Hier soll der Frauenanteil deutlich häufiger gesteigert werden (59% in der zweiten Ebene vs. 37% in der ersten Führungsebene). Dass der Anteil der Frauen in der zweiten Führungsebene bei 9% der Befragten sinken soll, könnte unmittelbar mit einer geplanten „Umschichtung“ in die erste Führungsebene zusammenhängen

1 Vgl.: IHK Koblenz: Unternehmensbefragung Personalentwicklung 2010.

Gibt es konkrete Ziele, wie sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen in 5 Jahren in Ihrem Betrieb verändern soll? (N=404)

Abbildung 27: Ziele für den Anteil der Frauen in der ersten Führungsebene (n=46)

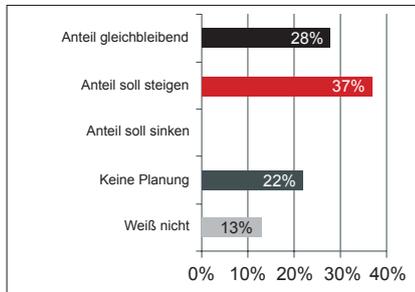
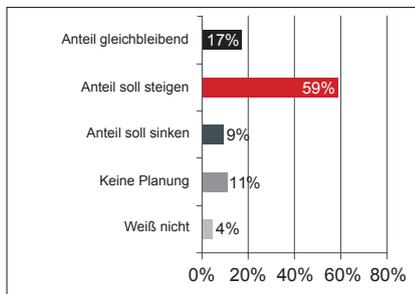


Abbildung 28: Ziele für den Anteil der Frauen in der zweiten Führungsebene (n=46)

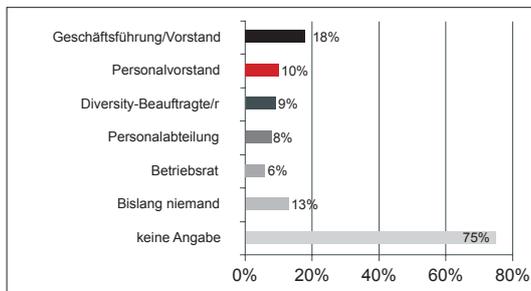


Der organisatorischen Zuordnung des Themas Frauen in Führungspositionen im Unternehmen war die nächste Frage gewidmet. Hier konnten die Befragten mehrere Antworten auswählen, da die Zuständigkeit nicht immer nur genau einer Stelle zuzuordnen ist. Leider haben hier 75% der Befragten keine Angaben gemacht. Dies könnte ein Hinweis auf Unsicherheit bei der organisatorischen Verankerung der Thematik hindeuten.

Bei den positiven Antworten kümmert sich in den meisten Fällen (bei knapp einem Fünftel der Befragten) die Geschäftsführung bzw. der Vorstand um das Thema Frauen in Führungspositionen, bei 10% der Firmen ist es der Personalvorstand. Allerdings sagen auch 13% der Unternehmen, dass „bislang niemand“ dieses Thema vertritt. Eine/n Beauftragte/n für Diversity haben 9% der Befragten. Weitere verantwortliche Stellen sind die Personalabteilung und der Betriebsrat.

Wer ist in Ihrem Betrieb für das Thema Frauen in Führungspositionen hauptverantwortlich? (N=404)

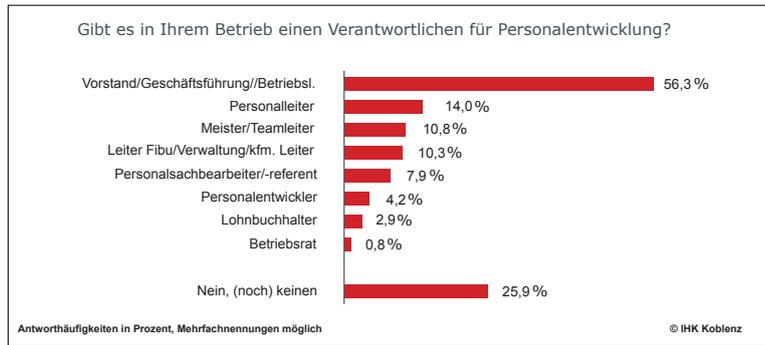
Abbildung 29: Verantwortung für Frauen in Führungspositionen



Auch diese Ergebnisse sind plausibel vor dem Hintergrund der Personalentwicklungsstudie der IHK Koblenz¹. Für die Personalentwicklung generell sind auch hier in den meisten Unternehmen die Geschäftsführung und die Personalverantwortlichen zuständig (s. folgende Abbildung). Somit ergibt sich ein stimmiges Gesamtbild.

¹ Vgl.: IHK Koblenz: Unternehmensbefragung Personalentwicklung 2010.

Abbildung 30: Verantwortliche für Personalentwicklung, Unternehmensbefragung Personalentwicklung der IHK Koblenz



3.8 Tätigkeitsschwerpunkte von Frauen in Führungspositionen

Die Tätigkeitsbereiche der Frauen in Führungspositionen sollten mit der nächsten Frage erschlossen werden mit dem Ziel, gegebenenfalls Tätigkeitsschwerpunkte erkennen zu können.

Die Befragten wurden gebeten, pro Tätigkeitsbereich die Anzahl der dort beschäftigten weiblichen Führungskräfte zu nennen. Die Angaben wurden differenziert nach erster und zweiter Führungsebene erfasst. Neben den vorgegebenen Tätigkeitsbereichen konnten die Befragten weitere Tätigkeitsfelder von Frauen in Führungspositionen ergänzen (3. Spalte in nachstehender Tabelle). Insgesamt gab es 177 offene Nennungen.

Den größten Anteil an weiblichen Führungskräften in der ersten Ebene findet man in der Geschäftsführung, knapp gefolgt von Tätigkeiten in den Bereichen Finanzen, Personal, Aufsichtsrat und Produktion. In der IT, im Marketing und im F&E-Bereich gibt es in der obersten Führungsebene der befragten Unternehmen kaum Frauen.

In der zweiten Ebene sind die stärksten Bereiche Logistik & Beschaffung (25,3%), gefolgt von Facility Management (19,8%), Marketing und Vertrieb sowie Personalwesen. Auf beiden Führungsebenen sind in den Bereichen Organisation & IT sowie Forschung & Entwicklung signifikant weniger Frauen in Führungspositionen bei den befragten Unternehmen anzutreffen.

In welchen Tätigkeitsbereichen sind die Frauen in Führungspositionen in Ihrem Betrieb aktuell beschäftigt? Bitte nennen Sie uns jeweils die absolute Anzahl der dort beschäftigten weiblichen Führungskräfte. (n=104)

Abbildung 31: Tätigkeitsbereiche in Führungspositionen

	1.Ebene	Anteile in %	2.Ebene	Anteile in %	Offene	Anteile in %
<i>Geschäftsführung</i>	138	15,94				
<i>Aufsichtsrat/Verwaltungsrat</i>	109	12,59				
<i>Personal</i>	120	13,86	62	14,80	11	6,21
<i>Finanzen</i>	117	13,51	40	9,55	10	5,65
<i>Produktion</i>	111	12,82	40	9,55	8	4,52
<i>Logistik & Beschaffung</i>	92	10,62	106	25,30	17	9,60
<i>Facility Management</i>	83	9,58	83	19,81	3	1,70
<i>Forschung & Entwicklung</i>	51	5,89	10	2,39	8	4,52
<i>Marketing/Vertrieb</i>	40	4,62	66	15,75	28	15,82
<i>Organisation & IT</i>	5	0,58	12	2,86	10	5,65
SUMME	866	100	419	100	177	100

Im Folgenden sieht man zum Vergleich die Tätigkeitsbereiche der Führungspositionen bei den Online-Teilnehmern (Abbildung 32 mit n=51) und den postalischen Teilnehmern (Abbildung 33 mit n=53).

Dabei sind interessante Unterschiede festzustellen: Bei den Teilnehmern über die Website sind die Positionen in der ersten Führungsebene noch relativ homogen verteilt, während bei den Teilnehmern über das Anschreiben die Geschäftsführung mit 37,8% sehr viel stärker vertreten ist. Dies könnte ein Hinweis auf eine Selbstselektion bei den befragten Unternehmen sein. Geschäftsführerinnen, die ein besonderes Interesse an dieser Umfrage bzw. der Thematik haben, könnten eine Erklärung für diesen außergewöhnlich hohen Wert sein.

Allerdings muss bei der Interpretation auch berücksichtigt werden, dass die Befragungsteilnehmer über die Website mit 797 (1. Ebene) und 273 (2. Ebene) insgesamt eine weit höhere Zahl von Frauen in Führungspositionen angegeben haben als die postalisch Teilnehmenden (69 in der 1. Ebene und 146 in der 2. Ebene). Dies kann im Kontext der Unternehmensgrößen interpretiert werden. Da via Website eher kleinere Unternehmen an der Erhebung teilgenommen haben und diese grundsätzlich einen höheren Anteil an Frauen in Führungspositionen besitzen, können die Daten weitgehend schlüssig interpretiert werden.

In welchen Tätigkeitsbereichen sind die Frauen in Führungspositionen in Ihrem Betrieb aktuell beschäftigt? Bitte nennen Sie uns jeweils die absolute Anzahl der dort beschäftigten weiblichen Führungskräfte.

Abbildung 32: Tätigkeitsbereiche in Führungspositionen – Teilnahme über Website (n=51)

	1.Ebene	Anteile in %	2.Ebene	Anteile in %
Geschäftsführung	112	14,05		
Aufsichtsrat/Verwaltungsrat	102	12,80		
Personal	113	14,18	35	12,82
Finanzen	110	13,80	22	8,06
Produktion	103	12,92	22	8,06
Logistik & Beschaffung	91	11,42	88	32,23
Facility	80	10,04	74	27,11
Forschung & Entwicklung	50	6,27	3	1,10
Marketing/Vertrieb	33	4,14	24	8,79
Organisation & IT	3	0,38	5	1,83
SUMME	797	100	273	100

Abbildung 33: Tätigkeitsbereiche in Führungspositionen – Teilnahme über Anschreiben (n=53)

	1.Ebene	Anteile in %	2.Ebene	Anteile in %
Geschäftsführung	26	37,68		
Aufsichtsrat/Verwaltungsrat	7	10,14		
Produktion	8	11,59	18	12,33
Personal	7	10,14	27	18,49
Marketing/Vertrieb	7	10,14	42	28,77
Finanzen	7	10,14	18	12,33
Facility	3	4,35	9	6,16
Organisation & IT	2	2,90	7	4,79
Forschung & Entwicklung	1	1,45	7	4,79
Logistik & Beschaffung	1	1,45	18	12,33
SUMME	69	100	146	100

4

Maßnahmen und Instrumente zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen

Das folgende Kapitel gibt einen Einblick in die aktuell eingesetzten und die geplanten Maßnahmen und Instrumente zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen. Gefragt wurde nach den Maßnahmen zur Förderung des weiblichen Nachwuchses und von Frauen generell, den Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen, und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dabei wurde grundsätzlich nach aktuell bereits eingesetzten, aber auch nach künftig geplanten Maßnahmen und Instrumenten gefragt. Da die auswählbaren Maßnahmen und Instrumente teilweise sehr spezifisch sind, ergeben sich häufig nur sehr geringe Einsatzquoten. Bei jeder Frage waren Mehrfachantworten möglich.

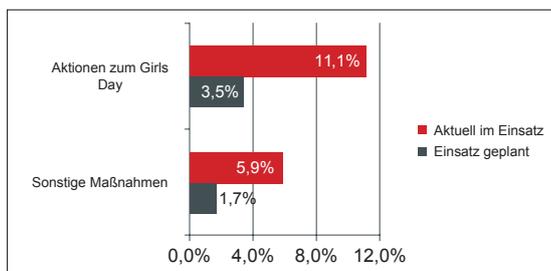
4.1 Maßnahmen und Instrumente zur Förderung des weiblichen Nachwuchses

Die Förderung des weiblichen Nachwuchses ist eine wichtige Grundlage, um aus einem qualifizierten Personalpool mehr Frauen in Führungspositionen zu führen. So kommt auch die IAW-Studie 2009 zu dem empirisch belegten Schluss: „Gezielte betriebliche Maßnahmen der Förderung des weiblichen Nachwuchses erhöhen die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen.“¹

Wie nachfolgende Grafik zeigt, berichten nur sehr wenige Befragte (65 Unternehmen) von spezifischen Recruiting-Maßnahmen für den weiblichen Nachwuchs im eigenen Unternehmen. Immerhin 11% der Befragten führen Aktionen zum Girls Day durch, 3,4% planen in Zukunft die Teilnahme am Girls Day.

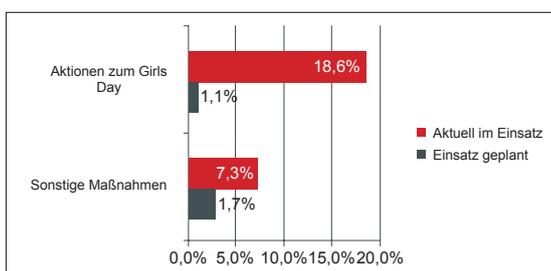
Welche der folgenden Maßnahmen und Instrumente setzen Sie zur Rekrutierung des weiblichen Nachwuchses ein oder planen Sie, in Zukunft einzusetzen? (N=404)

Abbildung 34: Recruiting-Maßnahmen



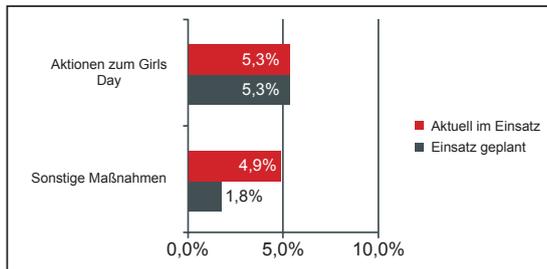
Im Vergleich der verschiedenen Befragungsteilnehmer wird deutlich, dass das Engagement bei den Teilnehmern über die Website im Recruiting deutlich höher ist. Die Website-Teilnehmer sind im Recruiting-Bereich für den weiblichen Nachwuchs weitaus aktiver (18,6% vs. 5,2% bei schriftlich Befragten). Auch dies deutet auf eine Selbstselektion grundsätzlich interessierter Unternehmen in der Befragung hin.

Abbildung 35: Recruiting-Maßnahmen – Teilnahme über Website



¹ IAW-Kurzbericht 2009, S. 46.

Abbildung 36: Recruiting-Maßnahmen – Teilnahme über Anschreiben



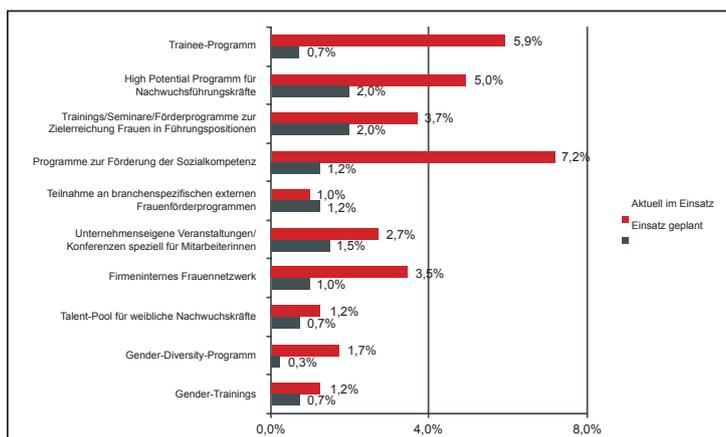
Nach dem Recruiting beginnt der Prozess der Personalentwicklung. Auch hier sind spezifische Maßnahmen einsetz- und planbar, um Talente zu entdecken und mehr Frauen in Führungspositionen zu begleiten.

Nachfolgende Grafik zeigt den Einsatz bzw. die Planung weiterer Programme zur Personalentwicklung von Frauen bei den befragten Unternehmen. Die Zahl der eingesetzten Maßnahmen ist wie bereits zuvor sehr gering, dies hängt allerdings auch mit den sehr spezifischen Antwortmöglichkeiten zusammen. Am häufigsten werden Programme zur Förderung der Sozialkompetenz (7,2%), Trainee-Programme (5,9%) und die allgemeine Förderung von Nachwuchsführungskräften (5%) als Entwicklungsmaßnahmen für Frauen eingesetzt. Auch diese Maßnahmen werden nur bei wenigen Unternehmen durchgeführt (einstelliger Prozentbereich der befragten Unternehmen). Die Planungsebene macht nicht viel Hoffnung auf eine kurzfristige Änderung.

Leider können Die Daten in der vorliegenden Studie nicht nach Unternehmensgröße und Branchen ausgewertet werden, da die Fallzahlen zu gering sind.

Welche der folgenden Maßnahmen und Instrumente setzen Sie zur Rekrutierung des weiblichen Nachwuchses ein oder planen Sie, in Zukunft einzusetzen? (N=404)

Abbildung 37: Programme zur Personalentwicklung (N=404)



Zum Vergleich der Ergebnisse daher ein Blick in die IAW-Studie, die diese Daten auch nach Unternehmensgrößen und Branchen ausweist: Der IAW-Kurzbericht von 2009 liefert noch deutlich geringere Werte bei der generellen Nachwuchsförderung von Frauen. Nur 1% der Unternehmen führte nach IAW 2008 entsprechende Maßnahmen durch.

Abbildung 38: IAW Kurzbericht 05/2009: Verbreitung von Maßnahmen zur gezielten Förderung des weiblichen Nachwuchses nach Betriebsgrößenklassen und Branchen in 2008 (Werte in Klammern: Veränderungen gegenüber 2004/2002 in Prozentpunkten)

	Gezielte Förderung des weiblichen Nachwuchses
<i>Baden-Württemberg</i>	1 (-1/ 0)
<i>Deutschland</i>	1
<i>Westdeutschland</i>	2
<i>Bayern</i>	3 (0)
<i>Hessen</i>	1,7 (-0,3)
<i>1-4 Beschäftigte</i>	0 (-1/ -1)
<i>5-19 Beschäftigte</i>	1 (-1/ 0)
<i>20-99 Beschäftigte</i>	4 (+2/ +1)
<i>100-240 Beschäftigte</i>	7 (+2/ +1)
<i>250-499 Beschäftigte</i>	19 (+10/ +7)
<i>500 u. mehr Beschäftigte</i>	17* (+2/ 0)
<i>Verarbeitendes Gewerbe</i>	0 (0/ -3)
<i>Schlüsselbranchen</i>	0 (-1/ -1)
<i>Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe</i>	0 (0/ -5)
<i>Baugewerbe</i>	0* (0/ 0)
<i>Handel, Reparatur</i>	1 (0/ 0)
<i>Dienstleistungen</i>	1 (-1/ 0)
<i>Unternehmensnahe DL</i>	0 (-2/ -1)
<i>Gesundheits-, Veterinär- u. Sozialwesen</i>	2 (-4/ 0)
<i>Sonstige DL</i>	1 (0/ 0)
<i>Öffentlicher Dienst u.a.</i>	5 (-2/ +3)

*Eingeschränkt statistisch belastbar aufgrund geringer Fallzahlen

Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Wellen 2002,2004 und 2008, IAW Berechnungen

Auffällig ist hier, dass große Unternehmen tendenziell weit häufiger Fördermaßnahmen für den weiblichen Nachwuchs durchführen, was wahrscheinlich mit der in diesen Unternehmen vorhandenen Personalentwicklungsstrategie und den finanziellen sowie personellen Ressourcen zusammenhängt. Das verarbeitende Gewerbe und das Baugewerbe (jeweils 0%) bilden das Schlusslicht bei der weiblichen Nachwuchsförderung. Herausragend in der Gesamtbetrachtung ist der Öffentliche Dienst (5%).

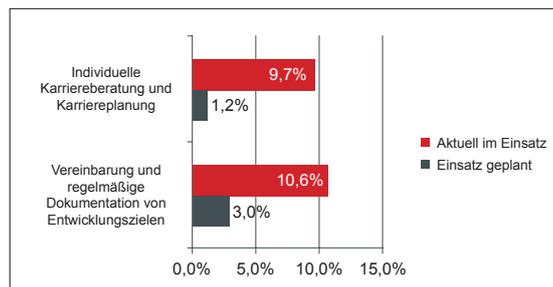
4.2

Maßnahmen und Instrumente zur Karriereförderung von Frauen

Grundsätzlich muss zunächst die Frage beantwortet werden, welche Karriereförderungsmaßnahmen für Frauen eingesetzt oder geplant werden. Nur 60 der befragten 404 Unternehmen setzen entsprechende Maßnahmen ein. 9,6% der befragten Unternehmen führen eine individuelle Karriereberatung und Karriereplanung durch, 1,2% planen entsprechende Maßnahmen. Geringfügig häufiger (10,6%) wird die Vereinbarung und Dokumentation von persönlichen Entwicklungszielen durchgeführt bzw. der Einsatz dieses Instrumentes geplant (2,9%).

Welche der folgenden Maßnahmen und Instrumente setzen Sie zur Rekrutierung des weiblichen Nachwuchses ein oder planen Sie, in Zukunft einzusetzen? (N=404)

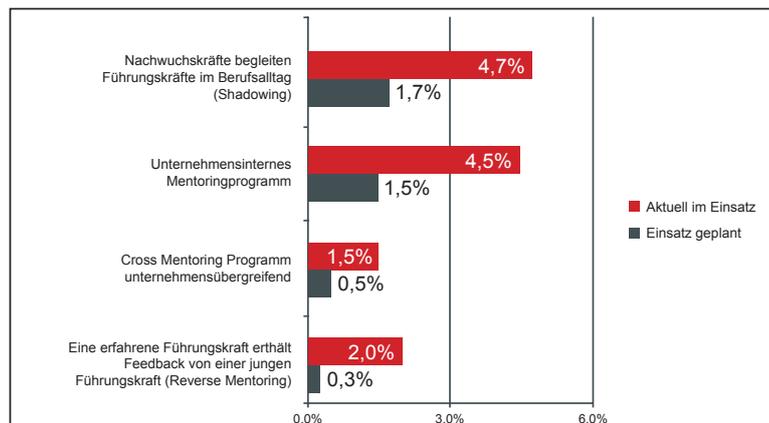
Abbildung 39: Individuelle Personalentwicklung (N=404)



Ein weiteres Instrument zur Personalentwicklung von Führungskräften ist das Mentoring. Dabei gibt eine erfahrene Person (Mentor) ihr Wissen und ihre Erfahrung an eine unerfahrene Person (Mentee) weiter, um ihre persönliche und berufliche Entwicklung zu unterstützen. Shadowing ist eine ähnliche Form des Wissenstransfers durch erfahrene Kollegen, nur mit einer anderen Perspektive: Hier begleitet der oder die Unerfahrene wie ein Schatten einige Tage lang eine erfahrene Person im Berufsalltag.

Das Shadowing-Programm schneidet bei den Befragten leicht besser ab als das Mentoring. Allgemein ist das Feedback aber sehr gering (einstelliger Prozentbereich). Nur 39 Unternehmen gaben hier an, entsprechende Maßnahmen durchzuführen.

Abbildung 40: Mentoring / Shadowing (N=404)



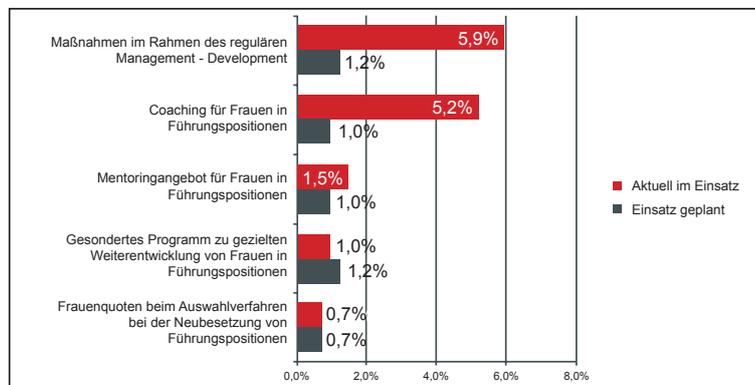
Zum Ende des Abschnittes wurde mit einer offenen Frage die Möglichkeit gegeben, weitere Maßnahmen zur Förderung von Frauen zu nennen. Hier nannten vier Befragte die geschlechtsneutrale Förderung von Nachwuchskräften, eine Person wies auf eine hohe Frauenquote in der Ausbildung hin.

4.3 Maßnahmen, Instrumente und Vereinbarungen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen

Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Maßnahmen und Instrumente zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. Nur 44 Unternehmen haben Angaben über entsprechende Maßnahmen gemacht. Bei den übrigen Unternehmen wurden keine Maßnahmen durchgeführt bzw. sind diese den Befragten nicht bekannt. Die Zahl der eingesetzten und der geplanten Maßnahmen zur Förderung des Frauenanteils in Führungspositionen bewegt sich im niedrigen einstelligen Prozentbereich.

Welche der folgenden Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen sind in Ihrem Unternehmen aktuell im Einsatz und welche sind geplant? (N=44)

Abbildung 41: Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen



Am häufigsten kommen Maßnahmen im Rahmen des regulären Management-Developments zum Einsatz (5,9%). Dabei handelt es sich um unspezifische Maßnahmen, die sich nicht gezielt an Frauen wenden. An zweiter Stelle folgen Coachings für Frauen in Führungspositionen (5,2%). Weitere spezifische Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen werden kaum eingesetzt. Auch bei den geplanten Maßnahmen werden nur vereinzelt Angaben gemacht so dass man folgern kann, dass auch auf der Planungsebene keine gezielteren Maßnahmen für mehr Frauen in Führungspositionen in Vorbereitung zu sein scheinen.

Diese Zahlen wundern weniger, wenn man die vorliegenden Fakten mit der generellen Verbreitung der Führungskräfteentwicklung in der Studie der IHK Koblenz 2010 vergleicht. Demnach scheint Führungskräfteentwicklung generell nur bei 23% der dort befragten Unternehmen regelmäßig durchgeführt zu werden, 32% der befragten Unternehmen setzen solche Maßnahmen selten oder nie ein. Damit scheint bei dem Thema Führungskräfteentwicklung generell noch Nachholbedarf bei den Unternehmen zu bestehen. Im besonderen Maße gilt dies für weibliche Führungskräfte.

Abbildung 42: Personalentwicklungsmaßnahmen, Unternehmensbefragung Personalentwicklung der IHK Koblenz

Welche Personalentwicklungsmaßnahmen haben Sie in den letzten 2-3 Jahren eingesetzt und welche planen Sie, innerhalb der nächsten 2-3 Jahre einzusetzen?						
	Innerhalb der letzten 2-3 Jahre				In den nächsten 2-3 Jahren	
	selten bis nie	spora- disch	regel- mäßig			
Ausbildung	19	13	68	Weiterbildung/Training	84	↗
Weiterbildung/ Training	6	35	59	Nachwuchsförderung	53	↗
Nachwuchsförderung	30	37	33	Mitarbeiterbeurteilung	52	↗
Mitarbeiterbeurteilung	30	40	30	Ausbildung	50	↘
Zielvereinbarungen	37	34	29	Führungskräfteentwicklung	50	↗
Einarbeitungsprogramme	31	41	28	Zielvereinbarungen	44	↗
Führungskräfteentwicklung	32	44	23	Nachfolgeplanung	43	↗
PE-Planung	45	35	20	PE-Planung	42	↗
PE-Bedarfsanalyse	52	31	17	Eignungsdiagnostik	41	↗
Gesundheitsmanagment	52	31	17	Einarbeitungsprogramme	40	↗
Nachfolgeplanung	43	42	16	Gesundheitsmanagment	34	↗
Wissensmanagement	51	35	14	PE-Bedarfsanalyse	32	↗
Eignungsdiagnostik	59	29	12	Wissensmanagement	28	↗
Personalmarketing	67	29	4	Alter(n)sgerechte Arbeit	26	↗
Alter(n)sgerechte Arbeit	66	30	4	Personalmarketing	21	↗

Antworthäufigkeiten in Prozent, Mehrfachantworten möglich

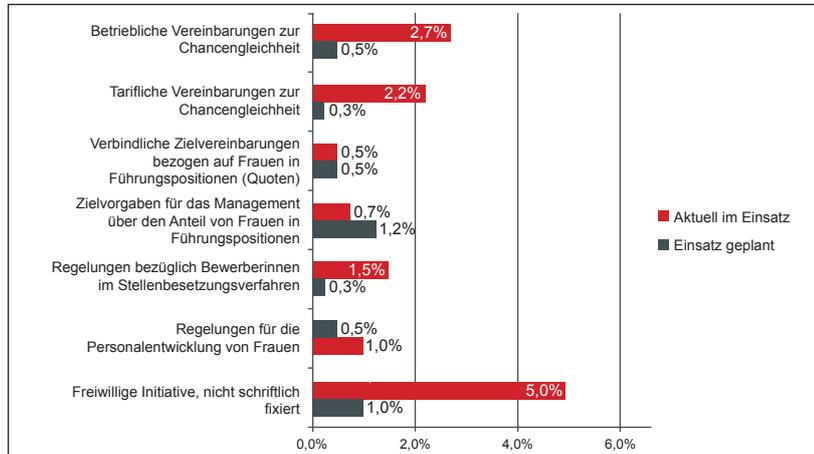
© IHK Koblenz

Welche spezifischen Vereinbarungen und Absprachen setzen Unternehmen ein, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen? In diesem Bereich sollte Klarheit über die firmeninternen Regulierungen und Vorgaben zur Erreichung von mehr Frauen in Führungspositionen gewonnen werden.

Die folgende Grafik zeigt die getroffenen Vereinbarungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen in den befragten Unternehmen. Nur 38 Unternehmen machten hier Angaben. Konkrete Vereinbarungen sind kaum vorhanden und wenn, dann am ehesten in Form von mündlichen Absprachen und nicht schriftlich fixiert (5%). Unter die schriftlichen Vereinbarungen fallen am häufigsten betriebliche Vereinbarungen zur Chancengleichheit (2,7%) und tarifliche Vereinbarungen zur Chancengleichheit (2,2%).

In welcher Form haben Sie Ihre Vereinbarungen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen im Betrieb verankert oder planen Sie, diese zu verankern?

Abbildung 43: Vereinbarungen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen (N=404)



Diese Erkenntnis entspricht den Werten des IAB-Betriebspanels – hiernach gibt es in 97% (!) der Unternehmen in Baden-Württemberg keinerlei Vereinbarungen zur Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen. Und auch hier bewegt sich die Anzahl der Unternehmen, die entsprechende Regelungen getroffen haben, bei 3%. Nachvollziehbar ist, dass die Vereinbarungen und Aktivitäten der Unternehmen mit zunehmender Unternehmensgröße deutlich ansteigen, da die Tarifpartner auf verbindliche Regelungen drängen.

Abbildung 44: IAW Kurzbericht 05/2009: Betriebliche, tarifliche und freiwillige Vereinbarungen zur Förderung der Chancengleichheit von Männern und Frauen in 2008 (Werte in Klammern: Veränderungen gegenüber 2004/2002 in Prozentpunkten)

	Betriebliche Vereinbarungen	Tarifliche Vereinbarungen	Freiwillige Vereinbarungen	Keine Vereinbarungen
Baden-Württemberg	1 (-1/ -1)	1 (-1/ -1)	1 (-2/ -1)	97 (+4/ +2)
Gesamtdeutschland				
Westdeutschland	2	3	2	93
1-4 Beschäftigte	0 (0/ -1)	0 (-1/ -1)	1 (-1/ 0)	98 (+4/ +1)
5-19 Beschäftigte	1 (-1/ 0)	1 (-1/ 0)	1 (-2/ -2)	98 (+5/ +4)
20-99 Beschäftigte	3(-1/ -1)	3 (-4/ -3)	2 (-4/ -1)	93 (+8/ +5)
100-240 Beschäftigte	12 (-4/ +3)	7 (0/ -2)	5 (0/ 0)	80 (+5/ 0)
250-499 Beschäftigte	18 (+3/ +6)	12 (0/ -7)	15 (+3/ -1)	64 (-6/ -1)
500 u. mehr Beschäftigte	18 (-7/ -11)	9 (-4/ -6)	14 (+5/ -6)	62 (-2/ +14)
Verarbeitendes Gewerbe	0 (-1/ 0)	1 (-3/ 0)	2 (-1/ +1)	97 (+4/ -1)
Schlüsselbranchen	0 (-1/ -1)	1 (-6/ 0)	1 (-1/ -1)	98 (+8/ +1)
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	1 (+1/ +1)	0 (-2/ -1)	2 (-1/ +1)	97 (+2/ -1)
Baugewerbe*	0 (0/ 0)	0 (0/ 0)	0 (-1/ 0)	100 (+2/ 0)
Handel, Reparatur	0 (-2/ -1)	0 (-1/ -1)	1 (-3/ +1)	98 (+5/ 0)
Dienstleistungen	1 (-1/ 0)	2 (-1/ 0)	1 (-2/ -2)	97 (+4/ +3)
Unternehmensnahe DL	0 (0/ -1)	2 (0/ +2)	2 (0/ -3)	97 (+2/ +3)
Gesundheits-, Veterinär- u. Sozialwesen	1 (+1/ -3)	1 (0/ +1)	0 (-5/ -3)	99 (+4/ +6)
Sonstige DL	2 (-1/ +1)	3 (-1/ 0)	1 (-1/ -1)	95 (+4/ +2)
Öffentlicher Dienst u.a.*	11 (-1/ -2)	3 (-7/ -4)	9 (+4/ -1)	80* (+4/ +7)

*Eingeschränkt statistisch belastbar aufgrund geringer Fallzahlen
Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Wellen 2002,2004 und 2008, IAW Berechnungen

4.4

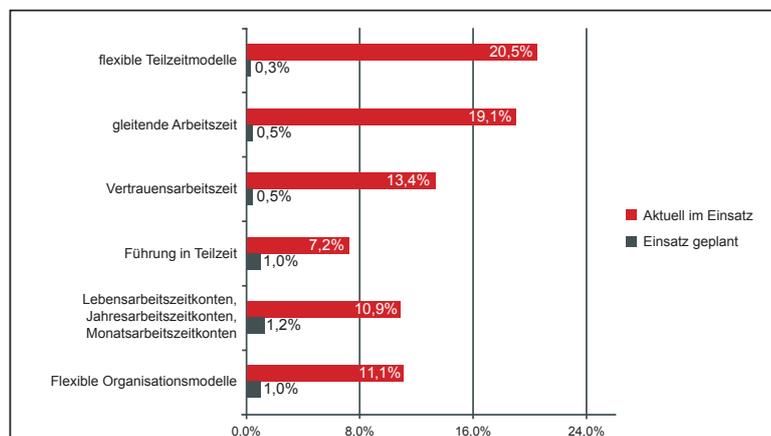
Maßnahmen und Instrumente zur Vereinbarung von Beruf und Familie

Dieser Abschnitt befasst sich mit den Maßnahmen und Instrumenten zur Vereinbarkeit von Beruf bzw. Karriere und der individuellen Familienplanung.

Bei den Arbeitszeiten und den Organisationsmodellen zeigen sich viele Unternehmen flexibel. Dies kommt Müttern, aber auch Vätern entgegen. Klar ist, dass die Flexibilität in bestimmten Branchen teilweise von vornherein eingeschränkt ist. Trotzdem bemühen sich viele Unternehmen, flexibel auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer einzugehen. So bieten ca. 20% der befragten Unternehmen Gleitzeit und flexible Teilzeitmodelle an. Auch Vertrauensarbeit und individuelle organisatorische Lösungen wie Home-Office erhalten niedrige zweistellige Werte. Deutlich abgeschlagen ist das Thema Führung in Teilzeit – nur wenige Unternehmen bieten diese Option an.

Welche der folgenden Maßnahmen und Instrumente setzen Sie zur Vereinbarung von Beruf und Familie ein oder planen Sie, in Zukunft einzusetzen?

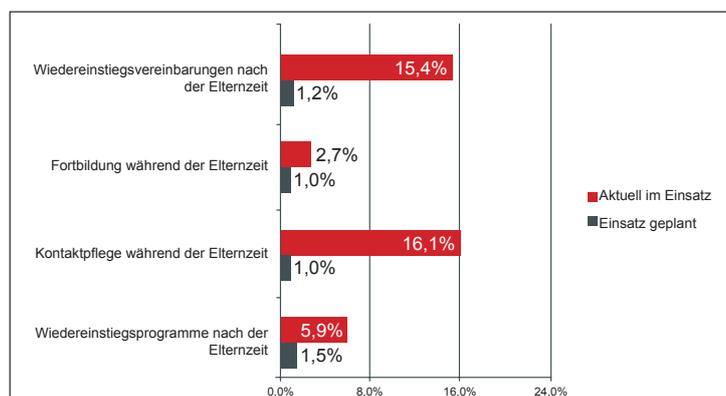
Abbildung 45: Flexible Arbeitszeitmodelle (N=404)



Neben Arbeitszeitmodellen sind gerade auch für Frauen Vereinbarungen im Rahmen der Elternzeit sehr wichtig.

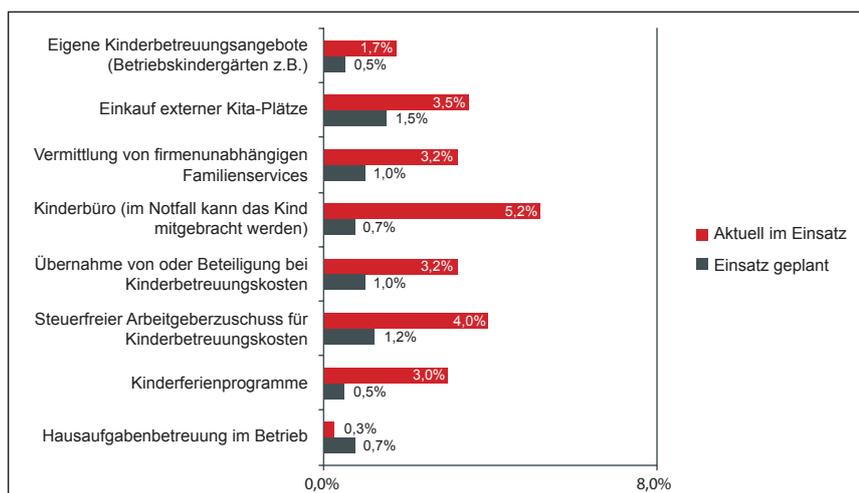
Nur 15% der Befragten geben an, dass es für die Zeit nach der Elternzeit Wiedereinstiegsvereinbarungen gibt. Immerhin 16% bemühen sich um die Kontaktpflege mit den Arbeitnehmern in der Elternzeit. Fortbildungen und Wiedereinstiegsprogramme sind – insbesondere in Anbetracht der raschen Änderungen der betrieblichen Anforderungen – noch ausbaufähig.

Abbildung 46: Maßnahmen in der Elternzeit (N=404)



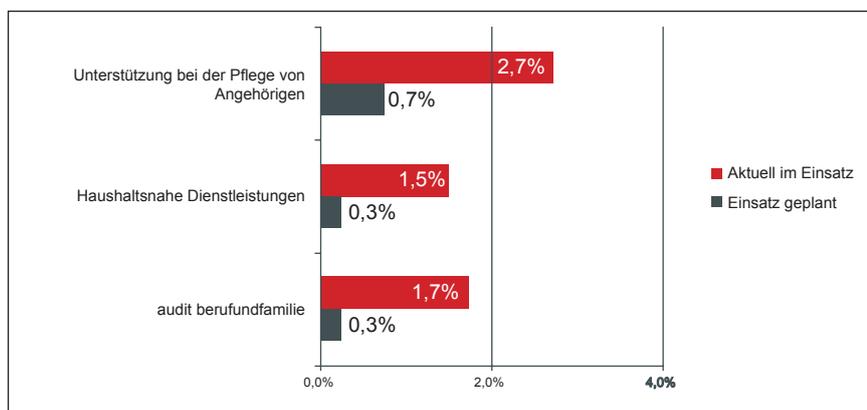
Die Frage zur Kinderbetreuung passt gut in die aktuelle politische Debatte zum Ausbau der Kita-Plätze und dem Elterngeld. In den Unternehmen der Befragten gibt es wenig Unterstützung bei der Kinderbetreuung – mit 5% kommt das Kinderbüro, also die Möglichkeit, Kinder im Notfall mit an den Arbeitsplatz zu bringen, noch am häufigsten vor. Alle anderen Unterstützungsformen sind deutlich seltener im Einsatz und werden auch kaum geplant.

Abbildung 47: Kinderbetreuung (N=404)



Weitere Angebote zur Vereinbarung von Beruf und Familie wie z.B. zur Pflege von Angehörigen, haushaltsnahe Dienstleistungen oder der Audit berufundfamilie gibt es kaum bei den befragten Unternehmen.

Abbildung 48: Weitere Angebote (N=404)



Am Ende des Fragenblocks wurde abermals eine offene Frage nach weiteren Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestellt. Jeweils einmal genannt wurden dabei: geschlechtsneutrale Maßnahmen, spezielle Förderprogramme, Kooperation mit anderen Unternehmen, Teilzeitprogramme, Wiedereinstiegsprogramme und Arbeitsplatzteilung.

Zusammenfassend kann man am Ende von Kapitel 4 festhalten: Es werden insgesamt nur sehr wenige Maßnahmen und Instrumente zur Förderung von Frauen in Führungspositionen eingesetzt. Hier hat sich seit der Studie des IAW aus dem Jahr 2008 wenig geändert. Sowohl bei der Nachwuchsförderung als auch bei Maßnahmen zur Karriereförderung von Frauen generell besteht noch großes Ausbaupotential. Erfreulich ist die erkennbare Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Arbeitsorganisation. Maßnahmen zum Wiedereinstieg nach der Elternzeit sind bei den befragten Unternehmen am stärksten im Einsatz, Unterstützung bei der Kinderbetreuung wird dagegen kaum angeboten. Generell scheint jedoch bei vielen Unternehmen ein Nachholbedarf bei der strategischen Personalentwicklung zu bestehen. Karriereplanung, Karriereberatung und Zielvereinbarungen sind in vielen Unternehmen noch keine regulären Managementinstrumente.

5

Handlungsbedarf in Politik und Wirtschaft

Der letzte Teil des Berichts zeigt die nach Meinung der Befragten aktuellen Handlungsbedarfe in Politik und Privatwirtschaft für mehr Frauen in Führungspositionen. Bei der Nennung der Handlungsbedarfe waren Mehrfachantworten möglich, zusätzlich wurde nach der Einschätzung der drei drängendsten Handlungsfelder gefragt.

5.1 Handlungsbedarf in der Politik

Die Unternehmen sehen den größten Nachholbedarf der Politik im Bereich der Kinderbetreuung – zu diesem Thema finden mehrere Statements die höchste Zustimmung mit 17 bis 20%. Die Kinderbetreuung muss demnach bis zum Grundschulalter bzw. bis zum 6. Lebensjahr durch öffentliche Einrichtungen gesichert sein. Besonders der Aspekt der zeitlichen Flexibilität spielt hier eine große Rolle. Anschließend sollten Ganztageseschulen für eine gute Vereinbarkeit mit der Karriere der Eltern sorgen und auch in den Ferien und bei den Hausaufgaben soll die Betreuung gesichert sein. Die Pflege älterer Angehöriger spielt mit 11% eine geringe Rolle. Diese Einschätzung deckt sich mit den aktuellen Meldungen, dass die Familienpflegezeit von den Arbeitnehmern nur sehr verhalten in Anspruch genommen wird.

Wo sehen Sie politischen Handlungsbedarf bei dem Thema Frauen in Führungspositionen?

Abbildung 49: Handlungsbedarf in der Politik (N=404)

	Anteil
<i>Flexible Öffnungszeiten bei öffentlichen Kinderbetreuungsangeboten für Kinder unter 3 Jahren</i>	20%
<i>Flexible Öffnungszeiten bei öffentlichen Kinderbetreuungsangeboten für Kinder von 3-unter 6 Jahren</i>	20%
<i>Ferienbetreuung</i>	18%
<i>Ganztageseschulen</i>	17%
<i>Hausaufgabenbetreuung</i>	12%
<i>Bessere Angebote für die Pflege älterer Angehöriger</i>	11%
<i>Größere Anzahl an weiblichen Nachwuchskräften</i>	9%
<i>Überbetriebliche Sensibilisierung und Beratung der Bereitschaft von Frauen, Führungsaufgaben zu übernehmen</i>	7%
<i>Gezielte überbetriebliche Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen</i>	6%
<i>Ich sehe keinen politischen Handlungsbedarf</i>	3%

Befragt nach den drängendsten Problemen geht es bei den politischen Handlungsbedarfen wie kaum anders zu erwarten vornehmlich um die Kinderbetreuung. Auch die Nachwuchsförderung schiebt sich hier als Thema weiter nach oben – allerdings muss bei diesem Thema durchaus die kritische Frage gestellt werden, ob letztgenanntes Handlungsfeld wirklich ausschließlich bei der Politik zu sehen ist und nicht auch Unternehmen einen Beitrag leisten müssen.

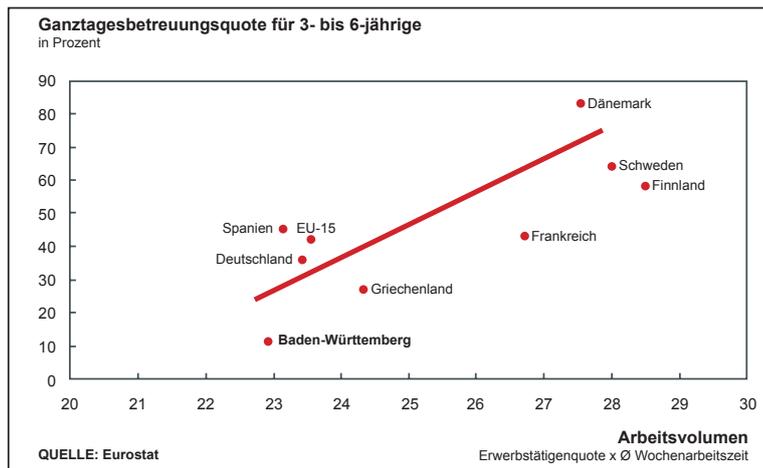
Bitte bilden Sie eine Rangliste mit den drei Ihrer Meinung nach wichtigsten Handlungsbedarfen

Abbildung 50: Handlungsbedarf in der Politik – Top 3 (N=404)

Top-3-Werte	Top 1		Top 2		Top 3	
Flexible Öffnungszeiten bei öffentlichen Kinderbetreuungsangeboten für Kinder unter 3 Jahren	57	14%	29	7%	15	4%
Flexible Öffnungszeiten bei öffentlichen Kinderbetreuungsangeboten für Kinder von 3- unter 6 Jahren	30	7%	56	14%	22	5%
Ganztageschulen	26	6%	32	8%	40	10%
Größere Anzahl an weiblichen Nachwuchskräften	19	5%	5	1%	8	2%
Überbetriebliche Sensibilisierung und Beratung der Bereitschaft von Frauen, Führungsaufgaben zu übernehmen	8	2%	2	1%	7	2%
Bessere Angebote für die Pflege älterer Angehöriger	7	2%	3	1%	14	4%
Gezielte überbetriebliche Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen	7	2%	4	1%	4	1%
Beratung von Frauen für die Berufswegplanung	6	1%	10	2%	8	2%
Ferienbetreuung	5	1%	17	4%	28	7%

Im Kontext der Kinderbetreuung soll ein interessanter Zusammenhang zwischen der Ganztagesbetreuung und Frauenkarrieren aus einer McKinsey-Studie aus dem Jahre 2010 herangezogen werden, die die Dringlichkeit dieses Handlungsfeldes für mehr Frauen in Führungspositionen stützt: Die Studie konnte einen linearen Zusammenhang zwischen der Ganztagesbetreuungsquote für 3- bis 6-Jährige und dem Arbeitsvolumen der Frauen feststellen – je höher die Betreuungsquote, desto besser auch die Chancen für Frauen, ihr Arbeitsvolumen zu steigern und damit letztendlich in Führungspositionen zu gelangen. Baden-Württemberg belegt dabei nicht nur im innerdeutschen, sondern auch im europäischen Vergleich eine sehr schwache Position, wie nachfolgende Abbildung aus der Studie belegt.

Abbildung 51: McKinsey&Company: Technologien, Tüftler und Talente: Zusammenhang von Angebot an Ganztagesbetreuung und Arbeitsvolumen von Frauen



5.2 Handlungsbedarf in der Privatwirtschaft

Die befragten Unternehmen sehen bei der Privatwirtschaft in erster Linie Handlungsbedarf bei der Flexibilisierung der Arbeitszeiten und der Arbeitsorganisation, sowie bei der grundsätzlichen Akzeptanz von weiblichen Führungskräften. Interessanterweise wird auch das Thema Führen in Teilzeit mit 13% als ein wichtiges Handlungsfeld identifiziert. Die Kinderbetreuung ist mit 9% Zustimmung bei den befragten Unternehmen weniger ein Thema für die Privatwirtschaft – diese Domäne scheint in den Augen der Befragten eher Aufgabe der Politik zu sein (siehe Kapitel 5.1). Weitere Maßnahmen wie beispielsweise eine Frauenquote spielen eine sehr untergeordnete Rolle, diese wird allerdings häufig in den offenen Nennungen thematisiert und polarisiert stark.

Wo sehen Sie Handlungsbedarf bei dem Thema Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft?

Abbildung 52: Handlungsbedarf in der Privatwirtschaft (N=404)

	Anteil
<i>Flexible Arbeitszeit- und Organisationsmodelle (Home-Office, Telearbeit etc.)</i>	14%
<i>Akzeptanz von weiblichen Führungskräften</i>	13%
<i>Akzeptanz der Führung in Teilzeit</i>	13%
<i>Förderung der Bereitschaft von Frauen, Führungsaufgaben zu übernehmen</i>	9%
<i>Größere Anzahl an weiblichen Nachwuchskräften</i>	9%
<i>Betriebliche Kinderbetreuungsangebote (Kita, Krippe, Kindergarten)</i>	9%
<i>Maßnahmen für Wiedereinsteigerinnen</i>	7%
<i>Sensibilisierungsmaßnahmen für männliche Führungskräfte bezogen auf Frauen in Führungspositionen</i>	7%
<i>Ferienbetreuung mit betriebl. Unterstützung</i>	7%
<i>Ich sehe keinen Handlungsbedarf</i>	3%

Die Top-3-Handlungsbedarfe der Privatwirtschaft liegen nach Auffassung der Befragten in der Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Organisationsmodelle, der grundlegenden Akzeptanz weiblicher Führungskräfte und der Förderung weiblicher Nachwuchskräfte. Die Handlungsbedarfe werden unabhängig von Unternehmensgröße, Branche, Akademikerinnenanteil und Frauenanteil in den Unternehmen gleich eingeschätzt.

Abbildung 53: Handlungsbedarf in der Privatwirtschaft – Top 3 (N=404)

Top-3-Werte	Top 1	Top 2	Top 3
<i>Flexible Arbeitszeit- und Organisationsmodelle (Home-Office, Telearbeit etc.)</i>	40	10%	27
<i>Akzeptanz von weiblichen Führungskräften</i>	28	7%	18
<i>Größere Anzahl an weiblichen Nachwuchskräften</i>	17	4%	10
<i>Förderung der Bereitschaft von Frauen, Führungsaufgaben zu übernehmen</i>	15	4%	12
<i>Betriebliche Kinderbetreuungsangebote (Kita, Krippe, Kindergarten)</i>	14	3%	13
<i>Akzeptanz der Führung in Teilzeit</i>	14	3%	23
<i>Mentoring/Coaching für Frauen</i>	6	1%	2
<i>Ferienbetreuung mit betriebl. Unterstützung</i>	5	1%	2
<i>Maßnahmen für Wiedereinsteigerinnen</i>	5	1%	7

Damit schätzen die Unternehmen vor allen Dingen den Bereich der Arbeitszeit- und Organisationsmodelle (20% als Top 3) als ein wichtiges Handlungsfeld ein, obwohl hier schon vergleichsweise viele Angebote entstanden sind (vgl. Kapitel 4.4). Dies umfasst natürlich vor allen Dingen Maßnahmen, die allen Beschäftigten eines Betriebs zu Gute kommen und keine spezifische Arbeitnehmergruppe adressiert. Da hier auch schon vergleichsweise häufiger Angebote bei den Unternehmen anzutreffen sind, steigt der Druck bei den restlichen Unternehmen, mit entsprechenden Maßnahmen nachzuziehen.

Auch die Nachwuchsarbeit ordnen die Befragten als eine sehr wichtige Aufgabe ihrer Verantwortlichkeit zu, sehen hier aber auch Unterstützungsbedarf durch die Politik, wie bereits bei den Handlungsfeldern der Politik deutlich wurde (vgl. Kapitel 5.1).

Es scheinen auch Faktoren der Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle zu spielen. So wird die grundlegende Akzeptanz von weiblichen Führungskräften als wichtiges Handlungsfeld eingeschätzt (15% nennen es unter den Top 3) und auch die Förderung der Bereitschaft von Frauen, Führungsaufgaben zu übernehmen hat einen höheren Stellenwert (11%). Entsprechende Anreizsysteme und Fördermaßnahmen wären hierfür erforderlich, die aber, wie die vorliegende Studie zeigen konnte, noch in sehr vielen Unternehmen fehlen. Zu einem ähnlichen Befund bezüglich der Unternehmenskultur kommt auch das Managerinnen-Barometer 2013: „Eine noch große Herausforderung ist die Öffnung der Unternehmenskultur für Frauen in Führungspositionen, denn hierbei geht es um das Aufbrechen von Geschlechterklischees. So sind Frauen etwa in ihrer Berufsrolle immer auch mit ihrer traditionellen Geschlechterrolle konfrontiert und werden mit den an männlichen Lebensrealitäten orientierten Standards bewertet. Dies führt dazu, dass Frauen weniger Führungspotential als Männern zugesprochen wird“.¹

¹ Holst, Elke; Schimeta, Julia: Frauenanteil in Topgremien großer Unternehmen in Deutschland nimmt geringfügig zu – DAX-30-Unternehmen mit größerer Dynamik, S. 12.

Kleine Unternehmen haben einen größeren Frauenanteil

Der durchschnittliche Frauenanteil in den befragten Unternehmen liegt bei ca. 25%, bei kleinen Unternehmen sind es dagegen 43%. Den geringsten Anteil an Akademikerinnen findet man bei den Unternehmen mit 50-249 Mitarbeitern in den von uns untersuchten Branchen. Bei den technisch orientierten Unternehmen (Metallgewerbe, Maschinenbau und Kfz-Bereich) liegen Frauen- und Akademikerinnenanteil unter dem allgemeinen Mittelwert. Im Kfz-Bereich findet man mit 13,3% den geringsten Anteil an Akademikerinnen.

Wenige Frauen in der ersten Führungsebene

Bei knapp 63% der befragten Unternehmen gibt es keine Frauen in der ersten Führungsebene. Hoffnung macht die zweite Führungsebene, hier gibt es bei fast 82% der Unternehmen weibliche Führungskräfte. In der ersten und zweiten Ebene liegt der Anteil der Frauen an allen Führungskräften im Unternehmen im Durchschnitt unter 20%.

Nur ca. jedes zehnte Unternehmen plant, den Frauenanteil in den Führungsebenen zu verändern

Lediglich 11,4% der Befragten berichten von Planungen, den Anteil der Frauen in den Führungsebenen der Unternehmen zu verändern – und dies vornehmlich in der zweiten Führungsebene. Konkrete Vereinbarungen sind kaum vorhanden und wenn, dann am ehesten in Form von mündlichen Absprachen und nicht schriftlich fixiert (5%). Unter die schriftlichen Vereinbarungen fallen am häufigsten betriebliche Vereinbarungen zur Chancengleichheit (2,7%) und tarifliche Vereinbarungen zur Chancengleichheit (2,2%).

Häufigster Tätigkeitsbereich der Spitzenfrauen ist die Geschäftsführung

Den größten weiblichen Anteil in der ersten Führungsebene findet man bei der Geschäftsführung, gefolgt vom Bereich Finanzen, beim Personalmanagement sowie im Aufsichtsrat und in der Produktion. Die Bereiche Organisation & IT, Marketing sowie Forschung & Entwicklung sind von Frauen in der obersten Führungsebene seltener besetzt. In der zweiten Ebene ist es insbesondere der Bereich Logistik & Beschaffung, in dem viele Frauen Karriere machen.

Die Geschäftsführung ist hauptverantwortlich für Frauenanteile in Führungspositionen

Bei knapp einem Fünftel der befragten Unternehmen ist die Geschäftsführung für das Thema Frauen in Führungspositionen verantwortlich. Bei ungefähr jedem zehnten Unternehmen regelt dies der Personalvorstand, der oder die Diversity-Beauftragte oder die Personalabteilung. Bei 13% der Befragten kümmert sich bislang niemand um die Thematik.

Geringe Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung von Frauen und weiblichem Nachwuchs

Förderung von Frauen in Führungspositionen – zum Beispiel durch spezielles Coaching – findet kaum statt. Auch die Nachwuchsarbeit hat noch Ausbaupotential: Während der Girls Day und sonstige Nachwuchs-Förderungsmaßnahmen zumindest von jedem zehnten Unternehmen unterstützt werden, sind Programme zur Personalentwicklung, Mentoring oder Shadowing kaum im Einsatz. Zumindest eine individuelle Karriereförderung ist bei 10% der befragten Unternehmen verankert.

Gute, aber noch ausbaufähige Regelungen bezüglich der Arbeitszeiten und der Arbeitsorganisation

Bei den Arbeitszeiten und der Arbeitsorganisation zeigen sich viele Unternehmen flexibel. Die Themen Gleitzeit und flexible Teilzeitmodelle werden bei 20% der Unternehmen umgesetzt und sind somit deutlich vertreten – wenn auch noch ausbaufähig bei 80% der Befragten. Auch individuelle Lösungen und Vertrauensarbeit sind verbreitet. Führung in Teilzeit findet dagegen kaum Einsatz.

Vereinbarungen zur Elternzeit sind zwar vorhanden, aber noch ausbaufähig

Zwar existieren konkrete Vereinbarungen zur Elternzeit (Wiedereinstiegsvereinbarungen 15%, Kontaktpflege 16%), aber ausreichend sind diese nicht. Mit Blick auf die Veränderungen in der Gesellschaft und den demografischen Wandel sind dies Ansatzpunkte, die deutlich verbessert werden können – sowohl auf politischer Ebene als auch bei der Privatwirtschaft, bei der auch ein Umdenken einsetzen muss.

Von der Politik werden Verbesserungen in der Kinderbetreuung gefordert

Die Kinderbetreuung sollte bis zum 6. Lebensjahr mittels Kindergärten und Kindertagesstätten ganztägig gesichert sein. Anschließend können Ganztageseschulen sowie Hausaufgaben- und Ferienbetreuung gut die Karrieren der jeweiligen Mütter oder Väter mit der Familie unterstützen – sagen zumindest jeweils knapp 20% der befragten Unternehmen. Vor allen Dingen eine zeitliche Flexibilität sollte bei den Kinderbetreuungseinrichtungen gegeben sein, um die Versorgung der Kinder mit dem Berufsleben besser vereinen zu können.

Flexiblere Arbeitsbedingungen und die Akzeptanz weiblicher Führungskräfte sind wichtige Handlungsfelder in der Privatwirtschaft

Bei der Privatwirtschaft werden als wichtigste Handlungsfelder flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisationen identifiziert. Hier haben schon etliche der befragten Unternehmen wichtige Schritte unternommen, doch auch dieses Themenfeld ist noch ausbaufähig in der Breite. Daneben spielt die Akzeptanz weiblicher Führungskräfte eine wichtige Rolle – hier muss mit entsprechenden Maßnahmen und Instrumenten angesetzt werden. Die Kinderbetreuung wird eher als „Sache der Politik“ verstanden. Bei der Förderung des weiblichen Nachwuchses will sich die Privatwirtschaft durchaus in die Pflicht nehmen lassen.

Fazit: Ist das Thema Frauen in Führungspositionen in baden-württembergischen Unternehmen angekommen?

Diese Frage muss nach den Ergebnissen der Studie mit „eher nein“ beantwortet werden. Das Thema hat weder in betrieblichen Vereinbarungen noch in den Personalentwicklungsmaßnahmen bei einer nennenswerten Anzahl von Unternehmen seinen Platz gefunden. Auch die Planungen für die Zukunft stimmen wenig optimistisch, benennen doch auch nur sehr wenige Unternehmen konkrete künftige Maßnahmen und Plangrößen oder Vereinbarungen für weibliche Führungskräfte. In der Studie ist an manchen Stellen angeklungen, dass wahrscheinlich auch gerade an dem Thema interessierte Unternehmen an der Befragung teilgenommen haben. Sollte dies zutreffen, so ist die Lage noch negativer einzustufen, da interessierte Unternehmen über ein entsprechendes Bewusstsein verfügen und damit auch die Wahrscheinlichkeit für Maßnahmen und Planungen steigt. Die statistischen Daten können durch die Erfahrungen ergänzt werden, die bei der telefonischen Nachfassaktionen im Rahmen der Erhebung gemacht wurden: Das Thema ist bei sehr vielen Unternehmen bislang nicht auf der Agenda. Viele Unternehmen konnten keine Angaben zu diesem Themenfeld machen und wollten sich aus diesen Gründen nicht an der Erhebung beteiligen!

Nach der Meinung der Befragten gibt es sowohl in der Politik als auch in der Privatwirtschaft Bedarf an der Schaffung einiger grundsätzlicher Rahmenbedingungen:

Bei den politischen Forderungen steht die Kinderbetreuung an erster Stelle – von der Geburt bis weit in die Schulzeit hinein soll die Karriere der Eltern durch entsprechende Betreuungsangebote ermöglicht werden. Vorbildlich agieren hier Länder wie Dänemark, Schweden oder Finnland: Das umfangreiche Angebot zur Kinderbetreuung in diesen Ländern ermöglicht es Frauen, mehr zu arbeiten und Karriere zu machen.

In der Privatwirtschaft scheinen die Herausforderungen auch noch in anderen Bereichen zu liegen: Die Akzeptanz von weiblichen Führungskräften ist anscheinend (noch) nicht gegeben. Die Privatwirtschaft muss die bisherige Präsenzpolitik weiterentwickeln in flexible Organisationsmodelle, die auch von Männern genutzt werden. In der modernen digitalen Welt sollten flexible Arbeitszeit- und Organisationsmodelle viel häufiger möglich sein. Dass dies in den meisten Fällen vermutlich positive Multiplikatoreffekte mit sich bringt (zufriedene und ausgeglichene Mitarbeiter, größere Motivation bei der Arbeit, größere Loyalität gegenüber dem Unternehmen, positive Mund-zu-Mund-Propaganda oder gar mediale Berichterstattung und somit ein Imagegewinn), ist ein positiver Nebeneffekt. Dass die Abkehr von der Präsenzpolitik für künftige Arbeitnehmergenerationen wichtig ist, belegen immer mehr Studien.¹ Für Männer und Frauen der Generation Y sind die Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben, Selbstverwirklichung und flexible Arbeitszeiten wichtig. Die Unternehmenskultur wird in Zukunft zu einem wichtigen Argument beim „war of talents“.

Frauen in Spitzenpositionen haben eine positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg. In diesem Sinne möchte die vorliegende Studie Anregungen für den Einsatz vielfältiger Instrumente und Maßnahmen liefern, um mehr Frauen in Spitzenpositionen zu führen.

¹ Vgl. hierzu zum Beispiel die Arbeiten von Jutta Rump zu Generation Y, <http://www.karriere.de/karriere/mehr-leichtigkeit-im-arbeitsleben-164497/2/>



EUROPÄISCHE UNION


ESF
Chancen fördern
 EUROPÄISCHER SOZIALFOND
 IN BADEN-WÜRTTEMBERG

Baden-Württemberg
 MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT

 Unterstützt durch das Ministerium für
 Finanzen und Wirtschaft aus Mitteln
 des Europäischen Sozialfonds und
 des Landes Baden-Württemberg

Umfrage

Frauen in Führungspositionen in Baden-Württemberg

Herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft, an der Studie über Spitzenfrauen in Baden-Württemberg teilzunehmen. Die Beantwortung des Fragebogens wird ca. 15 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Ihre Antworten werden anonym behandelt und ausschließlich zu Forschungszwecken verwendet. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen für Ihre Betriebsstätten, die sich in **Baden-Württemberg** befinden. Sie können den Fragebogen auf Papier beantworten und zurücksenden oder die Umfrage online ausfüllen unter: <http://umfrage.spitzenfrauen-bw.de>. Geben Sie online den Code _____ ein.

Ihre Antworten werden nach den gesetzlichen Bestimmungen des Datenschutzes streng vertraulich behandelt und in anonymisierter Form ausgewertet, so dass Rückschlüsse auf einzelne Betriebe/ Dienststellen nicht möglich sind.

Fragenblock 1: Statistische Daten des Betriebs in Baden-Württemberg

1. Anzahl der Beschäftigten im Betrieb in Baden-Württemberg

2. Bitte wählen Sie die Branche aus, in der Ihr Betrieb seinen wirtschaftlichen Schwerpunkt und/ oder seinen Hauptumsatz hat. Sie können nur eine Branche auswählen.

- Metallindustrie (Metallerzeugung und –bearbeitung, Herstellung von Metallerzeugnissen, Stahl- und Leichtmetallbau)
- Maschinenbau
- Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen
- Gesundheit, Life Science, Medizintechnik, Pharma, Gesundheits- und Sozialwesen
- Andere: _____

Fragenblock 2: Aktuelle Frauenanteile im Betrieb in Baden-Württemberg

3. Wie viele Frauen beschäftigen Sie aktuell in Ihrem Unternehmen insgesamt? *Eintragung als absolute Zahl*

4. Wie hoch ist der Anteil der Akademikerinnen (Hochschul- oder Fachhochschulabschluss) bei den beschäftigten Frauen?

- keine Akademikerinnen 21 - 30% 51 - 60% 81 - 90%
- 1 - 10% 31 - 40% 61 - 70% 91 - 100%
- 11 - 20% 41 - 50% 71 - 80% keine Antwort

5. Wie hoch ist der Anteil von Frauen in der ersten Führungsebene (z.B. Inhaberin, Vorstand oder Geschäftsführerin) in Ihrem Betrieb?

in Prozent absolut

11. In welchen sonstigen Tätigkeitsbereichen sind die Frauen in Führungspositionen in Ihrem Betrieb aktuell beschäftigt? Bitte geben Sie auch jeweils die Anzahl der weibl. Führungskräfte in Führungsebene 1 und 2 an.

12. Wer ist in Ihrem Betrieb für das Thema Frauen in Führungspositionen hauptverantwortlich?

Bitte ankreuzen, Mehrfachnennungen sind möglich.

- Geschäftsführung/Vorstand
- Personalvorstand
- Diversity-Beauftragte(r)
- Personalabteilung
- Betriebsrat

- Bislang niemand
- Andere, und zwar:

Fragenblock 5: Maßnahmen, Instrumente, Vereinbarungen zur Förderung des weiblichen Nachwuchses

Welche der folgenden Maßnahmen und Instrumente setzen Sie zur Förderung von Frauen in Führungspositionen ein oder planen Sie in Zukunft einzusetzen? Bitte kreuzen Sie die entsprechenden Statements bei Zutreffen an.

13. Recruiting

	Aktuell im Einsatz	Einsatz geplant
Aktionen zum Girls Day	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige Maßnahmen zur Anwerbung des weiblichen Nachwuchses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Programme zur Personalentwicklung

	Aktuell im Einsatz	Einsatz geplant
Trainee-Programm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
High Potential Programm für Nachwuchsführungskräfte z.B. Development Center	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trainings/Seminare/Förderprogramme zur Zielerreichung Frauen in Führungspositionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programme zur Förderung der Sozialkompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teilnahme an branchenspezifischen externen Frauenförderprogrammen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmenseigene Veranstaltungen / Konferenzen speziell für Mitarbeiterinnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firmeninternes Frauennetzwerk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talent-Pool für weibliche Nachwuchsführungskräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gender-Diversity-Programm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gender-Trainings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Individuelle Personalentwicklung

	Aktuell im Einsatz	Einsatz geplant
Individuelle Karriereberatung und Karriereplanung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vereinbarung und regelmäßige Dokumentation von Entwicklungszielen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Mentoring / Shadowing

	Aktuell im Einsatz	Einsatz geplant
Nachwuchskräfte begleiten Führungskräfte im Berufsalltag (Shadowing-Programm)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmensinternes Mentoringprogramm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cross Mentoring Programm unternehmensübergreifend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine erfahrene Führungskraft wird von einer jungen Führungskraft beraten (Reverse Mentoring)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Weitere Maßnahmen, und zwar

Fragenblock 6: Maßnahmen und Instrumente zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

18. Flexible Arbeitszeit- und Organisationsmodelle

	Aktuell im Einsatz	Einsatz geplant
flexible Teilzeitmodelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gleitende Arbeitszeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauensarbeitszeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führung in Teilzeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lebensarbeitszeitkonten, Jahresarbeitszeitkonten, Monatsarbeitszeitkonten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexible Organisationsmodelle (z.B. Telearbeit, Home- Office, mobiles Arbeiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Elternzeit

	Aktuell im Einsatz	Einsatz geplant
Wiedereinstiegsvereinbarungen nach der Elternzeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wiedereinstiegsprogramme nach der Elternzeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fortbildung während der Elternzeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontaktpflege während der Elternzeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Kinderbetreuung

	Aktuell im Einsatz	Einsatz geplant
Eigene Kinderbetreuungsangebote (Betriebskindergärten, -krippen, -kitas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einkauf externer Kita-Plätze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vermittlung von firmenunabhängigen Familienservices	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kinderbüro (im Notfall kann das Kind mit an den Arbeitsplatz gebracht werden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Übernahme von oder Beteiligung bei Kinderbetreuungskosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Steuerfreier Arbeitgeberzuschuss für Kinderbetreuungskosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kinderferienprogramme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hausaufgabenbetreuung im Betrieb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Weitere Angebote

	Aktuell im Einsatz	Einsatz geplant
Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haushaltsnahe Dienstleistungen (z.B. Wasch-, Bügel-, Einkaufsservice o.ä.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
audit berufundfamilie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Weitere Maßnahmen, und zwar

Fragenblock 7: Maßnahmen und Instrumente zur Förderung von Frauen in Führungspositionen

23. Frauen in Führungspositionen

	Aktuell im Einsatz	Einsatz geplant
Maßnahmen im Rahmen des regulären Management-Development	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesondertes Programm zur gezielten Weiterentwicklung von Frauen in Führungspositionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coaching für Frauen in Führungspositionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoringangebot für Frauen in Führungspositionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frauenquoten beim Auswahlverfahren bei der Neubesetzung von Führungspositionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Weitere Maßnahmen, und zwar

Fragenblock 8: Vereinbarungen *In welcher Form haben Sie Ihre Vereinbarungen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen im Betrieb verankert oder planen Sie diese zu verankern?*

25. Vereinbarungen

	Aktuell im Einsatz	Einsatz geplant
Betriebliche Vereinbarungen zur Chancengleichheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarifliche Vereinbarungen zur Chancengleichheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbindliche Zielvereinbarungen bezogen auf Frauen in Führungspositionen (Frauenquoten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zielvorgaben für das Management über Anteil von Frauen in Führungspositionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelungen bzgl. Bewerberinnen im Stellenbesetzungsverfahren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelungen für die Personalentwicklung von Frauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freiwillige Initiative, nicht schriftlich fixiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Weitere Maßnahmen, und zwar

Fragenblock 9: Handlungsbedarf in Politik und Wirtschaft

27. Wo sehen Sie politische Handlungsbedarfe bei dem Thema Frauen in Führungspositionen

A. Bitte kreuzen Sie alle relevanten Aspekte an, bei denen in Ihren Augen Handlungsbedarf durch die Politik besteht.

- ↓
- 01** Größere Anzahl an weiblichen Nachwuchskräften
 - 02** Flexible Öffnungszeiten bei öffentlichen Kinderbetreuungsangeboten für Kinder unter 3 Jahren
 - 03** Flexible Öffnungszeiten bei öffentlichen Kinderbetreuungsangeboten für Kinder von 3-unter 6 Jahren
 - 04** Ganztageschulen
 - 05** Hausaufgabenbetreuung
 - 06** Ferienbetreuung
 - 07** Bessere Angebote für die Pflege älterer Angehöriger
 - 08** Maßnahmen für Wiedereinsteigerinnen
 - 09** Gezielte überbetriebliche Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen
 - 10** Überbetriebliche Sensibilisierung und Beratung der Bereitschaft von Frauen, Führungsaufgaben zu übernehmen
 - 11** Einführung einer gesetzlichen Frauenquote für die erste Führungsebene
 - 12** Einführung einer gesetzlichen Frauenquote für die Aufsichts- und Verwaltungsräte
 - 13** Einführung der Flexiquote (gesetzliche Pflicht zur Selbstverpflichtung)
 - 14** Förderung der Netzwerke/Austausch von Best-Practice-Beispielen
 - 15** Beratungs- und Informationsangebote für Unternehmen
 - 16** Beratung von Frauen für ihre Berufswegplanung
 - 17** Ich sehe keinen politischen Handlungsbedarf

Bitte wählen Sie aus den oben angekreuzten Nummern die aus Ihrer Sicht bis zu drei wichtigsten Handlungsbedarfe aus und bringen sie diese in eine Reihenfolge, wobei Rang 1 der für Sie an erster Stelle stehende Handlungsbedarf ist.

Rang 1

Rang 2

Rang 3

28. Ich sehe folgenden weiteren politischen Handlungsbedarf

29. Wo sehen Sie die Handlungsbedarfe bei dem Thema Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft.

A. Bitte kreuzen Sie alle relevanten Aspekte an, bei denen in Ihren Augen Handlungsbedarf durch die Privatwirtschaft besteht.

- 01** Größere Anzahl an weiblichen Nachwuchskräften
- 02** Betriebliche Kinderbetreuungsangebote (Kita, Krippe, Kindergarten)
- 03** Hausaufgabenbetreuung mit betriebl. Unterstützung
- 04** Ferienbetreuung mit betriebl. Unterstützung
- 05** Maßnahmen zur Beziehungspflege mit Mitarbeitern in Familienzeit
- 06** Maßnahmen für Wiedereinsteigerinnen
- 07** Flexible Arbeitszeit- und Organisationsmodelle (Home-Office, Telearbeit etc.)
- 08** Akzeptanz der Führung in Teilzeit
- 09** Akzeptanz von weiblichen Führungskräften
- 10** Sensibilisierungsmaßnahmen für männliche Führungskräfte bezogen auf Frauen in Führungspositionen
- 11** Gezieltere Karriereplanung für Frauen in Führungspositionen
- 12** Gezielte Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen
- 13** Förderung der Bereitschaft von Frauen, Führungsaufgaben zu übernehmen
- 14** Beratungs- und Informationsangebote für Frauen
- 15** Vernetzungsmöglichkeiten für Frauen
- 16** Spezielle Qualifizierungsmaßnahmen für Frauen
- 17** Mentoring/Coaching für Frauen
- 18** Einführung einer Frauenquote für die erste Führungsebene
- 19** Einführung einer Frauenquote für die zweite Führungsebene
- 20** Selbstverpflichtung der Unternehmen
- 21** Ich sehe keinen Handlungsbedarf
- 22** Sonstiges:

Bitte wählen Sie aus den oben angekreuzten Nummern die aus Ihrer Sicht bis zu drei wichtigsten Handlungsbedarfe aus und bringen sie diese in eine Reihenfolge, wobei Rang 1 der für Sie an erster Stelle stehende Handlungsbedarf ist.

Rang 1 Rang 2 Rang 3

30 . Ich sehe folgenden weiteren privatwirtschaftlichen Handlungsbedarf

8.2

Literaturverzeichnis

Holst, Elke; Schimeta, Julia: Frauenanteil in Topgremien großer Unternehmen in Deutschland nimmt geringfügig zu – DAX-30-Unternehmen mit größerer Dynamik. In: DIW-Wochenbericht 3/2013, Managerinnen-Barometer S. 3-14.

IAW Kurzberichte; Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit sowie Frauen in Führungspositionen in baden-württembergischen Betrieben; Studie 12-2009; Günther Klee und Martyna Marczak unter Mitarbeit von Olga Bohachova

IHK Koblenz: Unternehmensbefragung Personalentwicklung 2010.
http://m.ihk-koblenz.de/servicemarken/medien_und_oeffentlichkeitsarbeit/pressemitteilungen/1228360/Personalentwicklung_fuer_den_Mittelstand_in_Zukunft_noch_wichti.html;jsessionid=52DEA0205A657D35AD9FA3F10CAB8398.repl23?view=mobile

Institut für Unternehmensführung – Karlsruher Institut für Technologie und Professur für Management und Controlling, Georg-August-Universität Göttingen; Frauen in Führungspositionen - Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg; August 2011; Prof. Dr. Hagen Lindstädt, Dr. Kerstin Fehre (Institut für Unternehmensführung), Prof. Dr. Michael Wolff (Professur für Management und Controlling)

McKinsey&Company und Institut für angewandte Wirtschaftsforschung e.V.; Technologien, Tüftler und Talente; Studie 2011; PD Dr. Bernhard Boockmann (Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung), Nelson Kilius und Dr. Detlev Mohr (McKinsey & Company)

McKinsey&Company: Women Matter 2
http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_2_brochure.pdf

Sonnet, Carola; Generation Y, <http://www.karriere.de/karriere/mehr-leichtigkeit-im-arbeitsleben-164497/2/>

Statistisches Bundesamt Wiesbaden; Frauen in Führungspositionen (Ausschnitt aus Wirtschaft und Statistik); 2011

8.3

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteil von Männern und Frauen an den Erwerbstätigen insgesamt und an den Erwerbstätigen in Führungspositionen in Baden-Württemberg 2011	3
Abbildung 2: Schematischer Studienaufbau	4
Abbildung 3: Branchenstruktur Schlüsselbranchen	5
Abbildung 4: Weitere Branchen	5
Abbildung 5: Befragte Unternehmen nach Mitarbeiterzahl	6
Abbildung 6: Befragte Unternehmen nach Mitarbeiterzahl – Teilnahme über die Website (n = 177)	6
Abbildung 7: Befragte Unternehmen nach Mitarbeiterzahl – Teilnahme über postalisches Anschreiben (n = 227)	6
Abbildung 8: Frauen in Führungspositionen – Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg; Vgl. Lindstädt, Fehre, Wolff, 2012: Lebenslaufanalysen Vertreterinnen der Kapitalgeberseite im Aufsichtsrat – Ausbildung	7
Abbildung 9: Frauen in Führungspositionen – Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg; Vgl. Lindstädt, Fehre, Wolff, 2012: Lebenslaufanalysen Frauen im Vorstand – Ausbildung	7
Abbildung 10: Anteil der Frauen an allen Beschäftigten in den befragten Unternehmen	8
Abbildung 11: IAW Kurzbericht 05/2009: Beschäftigungsanteile von Frauen nach Betriebsgrößenklassen und Branchen 2008 (Werte in Klammern: Veränderungen gegenüber 2004/ 2002 in Prozentpunkten)	8
Abbildung 12: Prozentualer Anteil der Akademikerinnen an den Beschäftigten (N=404)	9
Abbildung 13: IAW Kurzbericht 05/2009: Beschäftigte Frauen nach Qualifikationsstruktur (Werte in Klammern: Veränderungen gegenüber 2004/2002 in Prozentpunkten)	9
Abbildung 14: Anteil der Akademikerinnen an den beschäftigten Frauen	10
Abbildung 15: Anteil an Frauen und Akademikerinnen in den Unternehmen nach den Kernbranchen (N=404)	10
Abbildung 16: Anteil an Frauen und Akademikerinnen nach Branchen – Teilnahme Website (n=177)	11
Abbildung 17: Anteil an Frauen und Akademikerinnen nach Branchen – Teilnahme postalisch (n=227).....	11
Abbildung 18: Anteil der Frauen in der ersten Führungsebene	12
Abbildung 19: Anteil an Frauen in der zweiten Führungsebene	13
Abbildung 20: IAW Kurzbericht 05/2009: Anteil weiblicher Führungskräfte nach Führungsebenen und Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung nach Branchen 2008.....	15
Abbildung 21: IAW Kurzbericht 05/2009: Anteil weiblicher Führungskräfte der obersten und der zweiten Führungsebene nach männerdominierten, frauendominierten und ausgeglichenen Betrieben 2008 und 2004.....	15
Abbildung 22: IAW Kurzbericht 05/2009: Anteil weiblicher Führungskräfte nach Führungsebenen und Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung nach Branchen 2008.....	16
Abbildung 23: IAW Kurzbericht 05/2009: Anteil weiblicher Führungskräfte nach Führungsebenen und Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung nach Beschäftigtengrößenklassen 2008	16
Abbildung 24: Statistisches Bundesamt; Frauen in Führungspositionen; Körner und Günther, 2011: Entwicklung der Frauenanteile nach Betriebsgröße.....	17
Abbildung 25: Zielplanung der Unternehmen für Frauen in Führungspositionen (N=404).....	17
Abbildung 26: Personalentwicklungsmaßnahmen, Unternehmensbefragung Personalentwicklung der IHK Koblenz	18
Abbildung 27: Ziele für den Anteil der Frauen in der ersten Führungsebene (n=46).....	19

Abbildung 28: Ziele für den Anteil der Frauen in der zweiten Führungsebene (n=46).....	19
Abbildung 29: Verantwortung für Frauen in Führungspositionen.....	19
Abbildung 30: Verantwortliche für Personalentwicklung, Unternehmensbefragung Personalentwicklung der IHK Koblenz.....	20
Abbildung 31: Tätigkeitsbereiche in Führungspositionen	20
Abbildung 32: Tätigkeitsbereiche in Führungspositionen – Teilnahme über Website (n=51)	21
Abbildung 33: Tätigkeitsbereiche in Führungspositionen – Teilnahme über Anschreiben (n=53)	21
Abbildung 34: Recruiting-Maßnahmen.....	22
Abbildung 35: Recruiting-Maßnahmen – Teilnahme über Website	22
Abbildung 36: Recruiting-Maßnahmen – Teilnahme über Anschreiben	23
Abbildung 37: Programme zur Personalentwicklung (N=404)	23
Abbildung 38: IAW Kurzbericht 05/2009: Verbreitung von Maßnahmen zur gezielten Förderung des weiblichen Nachwuchses nach Betriebsgrößenklassen und Branchen in 2008 (Werte in Klammern: Veränderungen gegenüber 2004/2002 in Prozentpunkten).....	24
Abbildung 39: Individuelle Personalentwicklung (N=404).....	25
Abbildung 40: Mentoring / Shadowing (N=404).....	25
Abbildung 41: Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen.....	26
Abbildung 42: Personalentwicklungsmaßnahmen, Unternehmensbefragung Personalentwicklung der IHK Koblenz	27
Abbildung 43: Vereinbarungen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen (N=404).....	28
Abbildung 44: IAW Kurzbericht 05/2009: Betriebliche, tarifliche und freiwillige Vereinbarungen zur Förderung der Chancengleichheit von Männern und Frauen in 2008 (Werte in Klammern: Veränderungen gegenüber 2004/2002 in Prozentpunkten)	28
Abbildung 45: Flexible Arbeitszeitmodelle (N=404)	29
Abbildung 46: Maßnahmen in der Elternzeit (N=404)	29
Abbildung 47: Kinderbetreuung (N=404).....	30
Abbildung 48: Weitere Angebote (N=404)	30
Abbildung 49: Handlungsbedarf in der Politik (N=404)	31
Abbildung 50: Handlungsbedarf in der Politik – Top 3 (N=404)	32
Abbildung 51: McKinsey&Company: Technologien, Tüftler und Talente: Zusammenhang von Angebot an Ganztagesbetreuung und Arbeitsvolumen von Frauen.....	32
Abbildung 52: Handlungsbedarf in der Privatwirtschaft (N=404).....	33
Abbildung 53: Handlungsbedarf in der Privatwirtschaft – Top 3 (N=404).....	33

8.4

Kontakt

Steinbeis Innovationszentrum
Unternehmensentwicklung
an der Hochschule Pforzheim

Prof. Dr. Elke Theobald
Prof. Dr. Barbara Burkhardt-Reich

Blücherstr. 32
75177 Pforzheim

07231/42 446 0

kontakt@spitzenfrauen-bw.de