



## **Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit**

**sowie**

## **Frauen in Führungspositionen in baden- württembergischen Betrieben**

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

**Kurzfassung**

**Günther Klee  
Martyna Marczak**

**unter Mitarbeit von  
Olga Bohachova**

Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V.  
Ob dem Himmelreich 1 | 72074 Tübingen | Germany  
Tel.: +49 7071 98960 | Fax: +49 7071 989699



# **Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit sowie Frauen in Führungspositionen in baden-württembergischen Betrieben**

## **Eine Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels**

### **Kurzfassung**

von  
Günther Klee<sup>1</sup> und Martyna Marczak  
u.M.v. Olga Bohachova

### **Vorbemerkung**

Obwohl man in Deutschland in den letzten Jahrzehnten einen Anstieg der Erwerbsbeteiligung der Frauen beobachten konnte, gibt es dennoch große Unterschiede in den Arbeitsmarktpositionen von Frauen und Männern. Ihren Ausdruck findet diese Chancenungleichheit zum einen in dem Lohngefälle zwischen Männern und Frauen und zum anderen in der geringen Verbreitung von Frauen in Führungspositionen.

Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Studie für Baden-Württemberg zum einen das Ausmaß und die Entwicklung der betrieblichen Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern, zum anderen die Bestimmungsfaktoren für die Verbreitung der Frauen in Führungspositionen. Die empirische Grundlage hierfür stellt das IAB-Betriebspanel, eine repräsentative Befragung in rund 1.200 baden-württembergischen Betrieben dar. Die verwendeten Daten stammen aus der Befragung im Sommer 2008, für den zeitlichen Vergleich werden die Ergebnisse der Befragungswelle 2004, ergänzend teilweise auch die Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel von 2002 angeführt. Vergleiche mit Deutschland und Westdeutschland werden auf der Basis der von TNS Infratest und IAB bereitgestellten Standardtabellen vorgenommen. Diese Vergleiche fallen allerdings nur unvollständig aus, da uns entsprechend differenzierte Angaben für Deutschland und Westdeutschland entweder gar nicht oder nur in einer unterschiedlichen Gliederung vorliegen. Die Vergleichsangaben sind zudem approximativ, da in den Auswertungstabellen für Deutschland und Westdeutschland nur gerundete Zahlenangaben enthalten sind. Darüber hinaus wurden fallweise und nachrichtlich vergleichende Angaben für die Bundesländer Bayern und Hessen herangezogen.

---

<sup>1</sup> Verantwortlicher Autor: Günther Klee M.A., Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. (IAW), Ob dem Himmelreich 1, 72074 Tübingen, E-Mail: [guenther.klee@iaw.edu](mailto:guenther.klee@iaw.edu). Der Beitrag entstand im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg. Martyna Marczak hat im Rahmen ihres Praktikums am Beitrag mitgewirkt. Die Verfasser danken Olga Bohachova für ihre wertvolle Unterstützung.

## Ergebnisse

### **Der Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung in Baden-Württemberg bleibt konstant**

Die Ergebnisse auf der Basis des IAB-Betriebspanels 2008 verdeutlichen zunächst, dass unter den hochgerechnet knapp 4,9 Mio. Beschäftigten etwa 2,1 Mio. Frauen waren. Der durchschnittliche Beschäftigungsanteil von Frauen in Baden-Württemberg lag zeitlich nahezu unverändert bei 43%, variierte aber sowohl über die Branchen als auch über die Betriebsgrößenklassen hinweg. So sind die Frauen weiterhin im Dienstleistungsbereich (insbesondere im Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen mit 77%) sowie im Öffentlichen Dienst u.a. mit jeweils 53% deutlich über-, im Verarbeitenden Gewerbe und im Handwerk mit 28% bzw. 29% dagegen deutlich unterrepräsentiert. Zudem zeigt sich, dass der Frauenanteil an der Beschäftigung in den Klein(st)betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten deutlich höher liegt als in den mittleren und größeren Betrieben. In der Betriebsgrößenklasse über 500 Beschäftigten ist der Frauenanteil mit nur 38% am geringsten.

Im Vergleich zu Deutschland und Westdeutschland sind nur wenig Unterschiede zu erkennen: So liegt beispielweise der Frauenanteil bei den Sonstigen Dienstleistungen in Deutschland deutlich höher als in Baden-Württemberg (69% vs. 48%); ebenso der Frauenanteil in der Beschäftigtengrößenklasse 20-99 Beschäftigte in Westdeutschland (43% vs. 39%). Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene liegen die Frauenanteile mit 44% vs. 43% dagegen nahezu gleichauf.

### **Höhere Frauenanteile bei einfachen, geringere Frauenanteile bei hochqualifizierten Tätigkeiten**

Im Jahr 2008 waren in Baden-Württemberg gut die Hälfte der Beschäftigten (51%) für einfache Tätigkeiten Frauen; dabei machte der Anteil der Frauen an der Gesamtbeschäftigung nur rd. 43% aus. In den höheren Positionen dagegen waren die Frauen deutlich unterrepräsentiert: Nur 30% Frauen übten eine Beschäftigung aus, die einen Hochschulabschluss erforderte, und gar nur 22% waren unter den Tätigen Inhaber/innen, Vorständen und in der Geschäftsführung vertreten. Deutlich höhere Frauenanteile bei hochqualifizierten Tätigkeiten waren demgegenüber nicht nur in Deutschland (38%) und Westdeutschland (34%), sondern auch in den Bundesländern Hessen (38%) und Bayern (34%) zu verzeichnen. Nahe an dem durchschnittlichen Frauenanteil aller Beschäftigten lag mit 44% nur der Anteil der Frauen, die eine qualifizierte Tätigkeit (mit einer abgeschlossener Lehre, Berufsausbildung oder Berufserfahrung) ausübten. Seit 2002 ist immerhin eine leichte Abnahme des Frauenanteils bei den einfachen Tätigkeiten (-4 Prozentpunkte) sowie ein noch leichterer Anstieg um rd. zwei Prozentpunkte in der Kategorie Tätige Inhaber/innen u.a. festzustellen.

### **Geschlechtsspezifische Einkommensdifferenzen weiterhin erheblich**

Auch wenn mit den Angaben aus dem IAB-Betriebspanel ein geschlechtsspezifisches Lohngefälle nicht unmittelbar belegt oder gar quantifiziert werden kann, so deuten einige der Befunde zumindest indirekt auf eine ungleiche Einkommensverteilung zwischen Männern und Frauen hin. Zum einen sind – wie oben bereits erwähnt – Frauen in den unterschiedlichen Wirtschaftszweigen unterschiedlich stark repräsentiert: Sie sind im Dienstleistungsbereich (insbesondere im Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen) sowie im Öffentlichen Dienst deutlich über-, im Verarbeitenden Gewerbe und im Handwerk dagegen deutlich unterrepräsentiert. Zudem liegt der Frauenanteil an der Beschäftigung in den Klein(st)betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten deutlich höher als in den mittleren und größeren Betrieben, wobei davon ausgegangen werden kann, dass die Bruttodurchschnittslöhne in den „frauenintensiven“ Branchen und Betriebsgrößenklassen vergleichsweise niedriger ausfallen. Nach Angaben des IAB-Betriebspanels 2008 in Baden-Württemberg betrug das monatliche Bruttodurchschnittslohn- und -gehaltseinkommen in der Gesamtwirtschaft 2.316 €, im Verarbeitenden Gewerbe überdurchschnittliche 2.704 €, im Dienstleistungsgewerbe dagegen unterdurchschnittliche 2.279 €. In „frauen-dominierten“ Branchen wie Handel und Reparaturwesen sowie in der Öffentlichen Verwaltung und Organisationen ohne Erwerbscharakter lag es sogar nur bei 1.923 € bzw. 1.800 €.

Für das anhaltende Lohngefälle zwischen den Geschlechtern infolge der geschlechtsspezifischen Segregation auf dem Arbeitsmarkt gibt es inzwischen eine Fülle empirischer Evidenz. So stellte beispielsweise die Bundesregierung im Rahmen der „Zweite[n] Bilanz der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der Deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ in 2006 offiziell fest, dass das durchschnittliche Einkommen von Frauen in Deutschland rund 20 % unter dem der Männer liegt. Allerdings schwanken nicht nur die Angaben bezüglich des Ausmaßes der geschlechtsspezifischen Lohndifferenz z.T. deutlich, sondern auch das Spektrum der Erklärungsansätze ist relativ breit.

Die Tatsache, dass Frauen und Männer tendenziell in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen tätig sind, ist laut einiger Studien jedoch für die Erklärung des Lohnunterschieds von nachrangiger Bedeutung. Auch kann die Lohndifferenz weder allein auf Produktivitätsunterschiede noch allein auf Diskriminierung seitens der Arbeitgeber zurückgeführt werden.

So führen vielmehr strukturelle Unterschiede auf dem Arbeitsmarkt zu einem Fortbestehen der Einkommensdifferenzen. Firmen mit einem hohen Frauenanteil beispielsweise bieten weiblichen Beschäftigten oft attraktive Arbeitsbedingungen, durch welche eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie besser zu erreichen ist (flexible Arbeitszeiten, wenig Überstunden, Kinderbetreuung im Unternehmen).

Gleichzeitig zahlen sie jedoch auch einen geringeren Lohn (an alle Beschäftigten), welcher auf „kompensierenden Lohndifferentialen“ basiert.

### **Frauen überproportional in Teilzeit- und in befristeter Beschäftigung vertreten**

Die Daten des IAB-Betriebspanels liefern auch eine starke Evidenz dafür, dass Frauen ihre Berufstätigkeit häufiger den familiären Rahmenbedingungen gehorchend und seltener des eigenen Berufserfolges wegen ausüben. So lag im Jahr 2008 der Anteil der in Teilzeit beschäftigten Frauen an allen Teilzeitbeschäftigten bei rd. 80%. Die in Teilzeit beschäftigten Frauen machten zudem die Hälfte aller beschäftigten Frauen aus. Besonders hoch war dieser Anteil in kleinen Betrieben (1 bis 19 Beschäftigte), im Baugewerbe, in Handel und Reparatur sowie im Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen. In allen Branchen – außer den Schlüsselbranchen – und in allen Beschäftigtengrößenklassen – mit Ausnahme von einem Rückgang um einen Prozentpunkt in den Betrieben mit 1 bis 4 Beschäftigten – hat er sich gegenüber 2004 und 2002 erhöht.

Wenn man die befristeten Beschäftigungsverhältnisse betrachtet, so war der Frauenanteil an allen befristet Beschäftigten zwar geringer als im Fall der Teilzeitbeschäftigung, lag aber immer noch über 50%. Überproportional hoch war dieser Anteil in den kleineren Betrieben (1 bis 99 Beschäftigte) mit 62% und im öffentlichen Dienst mit 73%. Sowohl im Handel als auch im Handwerk hat sich ein besonders starker Rückgang dieses Anteils gegenüber 2004 und 2002 vollzogen, wobei man allerdings beachten muss, dass diese Zahlen nur eingeschränkt statistisch belastbar sind.

### **Vereinbarungen zur Herstellung von Chancengleichheit rückläufig**

Einen wichtigen Stellenwert im Hinblick auf die Herstellung von Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern nimmt die betriebliche Personalpolitik ein. Hierbei spielen zum einen Tarifvereinbarungen und zum anderen Betriebsvereinbarungen und freiwillige Initiativen, die zur Verringerung der Unterschiede in den Arbeitsmarktpositionen von Frauen und Männern beitragen können, eine Rolle.

Laut IAB-Betriebspanel waren nur in 3% der baden-württembergischen Betriebe im Jahr 2008 solche Vereinbarungen vorhanden, was einen Rückgang von 4 Prozentpunkten im Vergleich zum Jahr 2004 und von 2 Prozentpunkten im Vergleich zum Jahr 2002 bedeutet. Damit schneidet der Südwesten im Vergleich zu Westdeutschland, wo im Durchschnitt 7% der Betriebe solche Vereinbarungen eingegangen sind, aber auch gegenüber Bayern (knapp 12%) und Hessen (gut 7%) diesbezüglich deutlich schlechter ab. Für dieses Ergebnis sind vor allem die kleineren Betriebe verantwortlich sind. Während beispielsweise nur 2% der Betriebe mit 5 bis 19 Beschäftigten derartige Vereinbarungen getroffen haben, lag dieser Anteil bei Betrieben mit über 500 Beschäftigten bei 38%. Die starken Unterschiede zwischen den Betriebsgrößenklassen können auch darauf zurückzuführen sein, dass in den kleinen

Betrieben eher informelle Absprachen zustande kommen. Außerdem sind es oft die Betriebsräte, die sich dafür engagieren, dass solche Vereinbarungen getroffen werden und die Verbreitung von Betriebsräten ist gerade in größeren Betrieben größer. Deutlich wird auch, dass überdurchschnittlich viele Betriebe im Öffentlichen Dienst u.a. entweder formelle oder freiwillige Vereinbarungen zur Förderung von Chancengleichheit geschlossen haben (20%), wobei allerdings diese Zahl im Vergleich zu 2004 und 2002 gesunken ist.

### **Keine Fortschritte bei betrieblichen Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit**

Richtet man den Fokus hin zu den konkreten Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit, so zeigt sich folgendes Bild: Nur 1% der baden-württembergischen Betriebe haben sich in 2008 in Sachen gezielter Frauenförderung engagiert (zum Vergleich: Deutschland: 1%, Westdeutschland: 2%, Bayern: 3% und Hessen: knapp 2%), die vor allem einen positiven Einfluss auf die stärkere Verbreitung von Frauen in Führungspositionen haben kann. Dabei gab es keine deutliche Änderung gegenüber 2004 und 2002. Gleichzeitig kann man allerdings auch hier feststellen, dass sich die Branchen und Betriebsgrößenklassen hinsichtlich der Verbreitung dieser Maßnahmen unterscheiden. Durch eine überdurchschnittliche Förderung des weiblichen Nachwuchses zeichnen sich die Betriebe des Öffentlichen Dienstes aus (5%); dieses Instrument spielt auch mit steigender Betriebsgröße eine wachsende Rolle: Fast in jedem fünften Betrieb mit über 250 Beschäftigten wird der weibliche Nachwuchs gefördert. Zudem stieg deren Anteil seit 2004 teilweise deutlich an.

Hinsichtlich der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ergibt sich folgendes Bild: Laut Angaben des IAB-Betriebspanels haben nur 1% aller Betriebe in Baden-Württemberg (wie auch in Deutschland) im Jahr 2008 die Familien bei der Kinderbetreuung unterstützt, genauso viele also wie in 2004 und 2002. Zum Vergleich: Westdeutschland: 2%, Bayern: 3% und Hessen: gut 1%. Ähnlich wie im Fall der gezielten Frauenförderung war das betriebliche Engagement bei der Kinderbetreuung im Öffentlichen Dienst und in den höheren Betriebsgrößenklassen am größten. Etwas häufiger wurde Unterstützung von den Betrieben durch Angebote an Beschäftigte, die wegen der Elternzeit freigestellt wurden, geleistet (4% aller Betriebe im Vergleich zu 3% in 2004 und 2002 sowie vs. 5% in Deutschland). (Zum Vergleich: Westdeutschland: 6%, Bayern 7% und Hessen: knapp 6%.) Auch hinsichtlich dieser Maßnahme waren die Betriebe des Öffentlichen Dienstes und die größeren Betriebe besonders engagiert. Deutlich stärker verbreitet ist das Instrument der Arbeitszeitkonten: 29% aller baden-württembergischen Betriebe haben angegeben, dass Arbeitszeitkonten in ihrem Betrieb entweder vorhanden bzw. geplant sind; das sind 3 Prozentpunkte mehr als in 2004 und 7 Prozentpunkte mehr als in 2002. In rd. 9 von 10 Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten und in mehr als der Hälfte der Betriebe in Schlüsselbranchen waren Arbeitszeitkonten vorhanden bzw. in Planung. Eine besonders

starke positive Entwicklung war in den Betrieben des Sonstigen Verarbeitenden Gewerbes zu verzeichnen: 8 Prozentpunkte mehr als im 2004 und 22 Prozentpunkte mehr als im 2002.

Schließlich wird deutlich, dass im Jahr 2008 nur in sechs Prozent aller Betriebe im Land überhaupt konkrete Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern zur Anwendung kamen. Zum Vergleich: Deutschland: 7%, Westdeutschland: 8%, Bayern: 12% und Hessen: gut 8%). Dabei wird ein sehr starkes Gefälle nach Beschäftigtengrößenklassen sichtbar. Demgegenüber ist in Deutschland dieses Gefälle etwas weniger stark ausgeprägt als in Baden-Württemberg: Dort liegen die entsprechenden Anteile der Kleinst- und Kleinbetriebe bei 6% (BW: 2%) und jene der mittleren Betriebe bei 32% (BW: 13%). Der Anteil der Großbetriebe ist hingegen in etwa gleich (58% vs. 59%).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass seit 2004 in Baden-Württemberg sich nur der Anteil jener Betriebe mit Kontaktangeboten während der Elternzeit und mit Arbeitszeitkonten erhöht hat, letzterer sogar recht deutlich. Demgegenüber ist der Anteil der Betriebe, die gezielte Frauenförderung betreiben, seit 2004 zurückgegangen und jener, die Kinderbetreuungsmöglichkeiten anbieten bzw. fördern, blieb konstant. Die beiden zuletzt genannten aggregierten Ergebnisse sind indes der Rückentwicklung bzw. der Stagnation der Anteile innerhalb des Segments der Kleinst- und Kleinbetriebe mit weniger als 20 Beschäftigten zu verdanken. In den anderen Betriebsgrößenklassen verlief die Entwicklung dagegen ausnahmslos positiv.

### **Vereinbarungen und Maßnahmen haben nur wenig Einfluss auf die Beschäftigung von Frauen**

Die Analyse zeigt, dass in der Mehrheit der Betriebe mit Vereinbarungen bzw. Maßnahmen eine positive Beschäftigungsentwicklung stattgefunden hat. Die Mehrheit der Betriebe ohne Vereinbarungen bzw. Maßnahmen verzeichneten dagegen einen Abbau der Gesamtbeschäftigung.

Des Weiteren kann man bei der Frauenbeschäftigung eine ähnliche Entwicklung wie bei der Gesamtbeschäftigung beobachten, wenn man sich im Falle der Frauenbeschäftigung auf die Betriebe mit und ohne Maßnahmen beschränkt. Wenn dagegen Betriebe mit und ohne Vereinbarungen untersucht werden, wird sichtbar, dass die Mehrheit der Betriebe in beiden Gruppen einen Rückgang der Frauenbeschäftigung verzeichnete.

Schließlich zeigt sich, dass nicht eindeutig festgestellt werden kann, ob die Vereinbarungen und Maßnahmen positiv oder negativ die Entwicklung des Frauenanteils beeinflusst haben. Der deskriptive Befund lässt vermuten, dass sich die Vereinbarungen und Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit nur im Hinblick auf die Gesamtbeschäftigung als fördernd erwiesen haben, während sie für die Entwicklung der absoluten und relativen Frauenbeschäftigung eher keine Rolle gespielt haben.



### **Frauen in Führungspositionen weiterhin stark unterrepräsentiert**

Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen in Baden-Württemberg (Beschäftigtenanteil: 43%) sowohl auf der obersten als auch auf der zweiten Führungsebene weiterhin deutlich unterrepräsentiert sind. Zudem hat seit 2004 keine positive Entwicklung stattgefunden. Dennoch: Im Vergleich zu Deutschland sind im Südwesten die Frauen auf der obersten Führungsebene mit 30% vs. 25% deutlich präsenter; dies gilt auch im Vergleich zu Westdeutschland (24%), Bayern (24%) und Hessen (23%). Auf der zweiten Führungsebene sind die Frauen im Land mit 31% dagegen weniger stark vertreten als in Deutschland (35%), Westdeutschland (34%), in Hessen (34%) oder in Bayern (33%).

Der Vergleich zwischen verschiedenen Branchen macht deutliche Unterschiede bei der Verbreitung von Frauen in Führungspositionen sichtbar. In den Branchen, in denen Frauen besonders häufig vertreten waren, waren sie auch überdurchschnittlich häufig in den Führungsebenen repräsentiert.

Hinsichtlich der Repräsentanz von Frauen auf der obersten Führungsebene lassen sich keine deutlichen Unterschiede zwischen 2004 und 2008 feststellen. Nur in dem Bereich der Unternehmensnahen Dienstleistungen kann man einen deutlichen Anteilsanstieg, in dem Bereich des Öffentlichen Dienstes dagegen einen Anteilsrückgang beobachten. Auf der zweiten Führungsebene kann man einen besonders starken Anteilsanstieg im Öffentlichen Dienst und einen besonders starken Anteilsrückgang im Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen feststellen.

Die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen weist auch zwischen verschiedenen Beschäftigtengrößenklassen Unterschiede auf. Mit steigender Betriebsgröße und damit auch mit sinkendem Frauenanteil nimmt die Häufigkeit ab, mit der Frauen eine Führungsrolle einnehmen.

### **In frauendominierten Betrieben ist der Anteil weiblicher Führungskräfte höher**

Um das vorherrschende geschlechtsspezifische Muster in der Besetzung von Führungspositionen zu beleuchten, wurden die Betriebe in drei Gruppen unterteilt. Zunächst fällt auf, dass männerdominierte und ausgeglichene Betriebe eher größere, frauendominierte Betriebe dagegen eher kleinere Betriebe sind. Zudem zeigt sich, dass männerdominierte Branchen überdurchschnittlich häufig dem Verarbeitenden Gewerbe, dem Baugewerbe, Nachrichten und Verkehr sowie Landwirtschaft angehören, während frauendominierte Betriebe besonders deutlich im Bereich der Sonstigen Dienstleistungen sowie dem Bereich Handel und Reparatur angesiedelt sind.

Schließlich ist zu konstatieren, dass der Anteil weiblicher Vorgesetzten auf beiden Führungsebenen in den frauendominierten Betrieben am höchsten und in den männerdominierten Betrieben am nied-

rigsten war. Es fällt jedoch auf, dass selbst in den frauendominierten Betrieben der Anteil weiblicher Führungskräfte der obersten Führungsebene lediglich bei 56% lag.

Im Vergleich zu Deutschland gibt es hierbei nur wenig Unterschiede: Auf oberster Führungsebene macht dort der Frauenanteil in den ausgeglichenen Betrieben 19% (BW: 16%), in den frauendominierten Betrieben 56% (BW: 56%) und in den männerdominierten Betrieben 7% (BW: 8%) aus. Auf der zweiten Führungsebene lauten die Vergleichsanteile 32% vs. 25%, 72% vs. 69% und 13% vs. 16%.

### **Ob Betriebe mit mehr weiblichen Führungskräften auch erfolgreicher sind, bleibt offen.**

Es gibt in der Literatur Hinweise, dass mehr Frauen an der Spitze zu einem höheren Unternehmenserfolg beitragen können, was nicht zuletzt auch eine von McKinsey durchgeführte Studie belegt. Ob sich für diese These auch empirische Evidenz in Baden-Württemberg finden lässt, wurde anhand deskriptiver Analysen überprüft.

Die Ergebnisse zu Wachstum des Umsatzes pro Beschäftigten liefern nur im Hinblick auf die zweite Führungsebene und für das Jahr 2008 etwas Evidenz für die eventuelle Gültigkeit dieser These.

Wenn man sich auf die Ertragslage des Betriebs konzentriert, kann man ebenfalls keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen Verbreitung von Frauen in Führungspositionen und diesem Erfolgsindikator entdecken.

Der Vergleich der Betriebe mit unterschiedlicher erwarteter Geschäftsentwicklung schließlich zeigt, dass im Jahr 2008 Frauen in Führungspositionen der ersten Führungsebene überwiegend in Betrieben vertreten waren, die einen gleichbleibenden Umsatz erwartet haben. Hierbei hat sich keine Änderung gegenüber 2004 ergeben. Einen Rückgang des Frauenanteils auf der obersten Hierarchieebene haben dagegen Betriebe mit einer erwarteten negativen Geschäftsentwicklung verzeichnet.

Insgesamt liefern die deskriptiven Analysen einerseits kaum Indizien für eine Bestätigung dieses Zusammenhangs, lassen andererseits aber auch keine Ablehnung der These zu.

### **Betriebliche Determinanten der geringen Verbreitung von Frauen in Führungspositionen**

Im Rahmen des 5. Kapitels wurde die Relevanz unterschiedlicher Hypothesen über die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen für Baden-Württemberg empirisch beleuchtet. Die dazu verwendete Modellspezifikation und Vorgehensweise basierte auf den einschlägigen Vorarbeiten von Strotmann/Weber (2005).

Im Rahmen der vorgenommenen multivariaten Probit- und Tobit-Schätzungen wurde der Einfluss verschiedener Variablen auf die abhängige Variable, Frauen in Führungspositionen, kontrolliert. Signifikante positive Einflüsse auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen (oberste und/oder zweite Führungsebene) gehen danach von folgenden Variablen aus:

Gezielte betriebliche Maßnahmen der Förderung des weiblichen Nachwuchses erhöhen die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen. Für diese Variable gilt statistische Signifikanz sowohl für die Erklärung, ob überhaupt Frauen in Führungspositionen sind in Probit-Modellen, als auch für die Erklärung des Anteils der Frauen in Führungspositionen im Rahmen der Tobit-Modelle. Das Ergebnis ist in der Tendenz auch weitgehend unabhängig von der Betriebsgröße, lässt es sich doch gleichsam für alle Betriebe bestätigen. Bemerkenswert ist dieses Ergebnis auch deshalb, da die vorangegangenen deskriptiven Analysen gezeigt haben, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen mit zunehmender Betriebsgröße abnimmt, gleichzeitig jedoch die Verbreitung der Maßnahmen zur Förderung des weiblichen Nachwuchses mit zunehmender Betriebsgröße zunimmt, so dass erst die multivariaten Analysen hier den positiven Zusammenhang zwischen der Maßnahme und dem Anteil von Frauen in Führungspositionen aufdecken können. Ein positiver Einfluss der Förderung des weiblichen Nachwuchses auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen bleibt auch dann erhalten, wenn man nur die oberste Führungsebene betrachtet.

Ein eindeutig signifikanter positiver Einfluss auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen geht zudem vom jeweiligen Frauenanteil in der betrieblichen Belegschaft aus. Dies gilt auch dann, wenn man nur die oberste Führungsebene betrachtet.

Signifikant positive Einflüsse auf die Verbreitung von Frauen in Führungspositionen gehen des Weiteren von nachfolgenden Variablen aus, allerdings ist hierbei zwischen den Führungsebenen zu unterscheiden und auch die Ergebnisse der beiden Analysevarianten (Probit- und Tobit-Schätzung) sind weniger stabil:

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.

Teilweise signifikant positiv (aber instabil) sind die Effekte der Möglichkeit einer besonders flexiblen Arbeitszeitgestaltung für Eltern, der Teilzeitquote im Betrieb sowie der (logarithmierten) Beschäftigtenzahl.

Auf den ersten Blick durchaus überraschend – und im Gegensatz zu den Ergebnissen von 2005 stehend – geht von den Arbeitszeitkonten (i.w.S.) als betriebliches Instrument der Arbeitszeitflexibilisierung ein durchgängig negativer Einfluss auf die abhängige Variable, Verbreitung von Frauen in Führungspositionen, aus. Als Erklärung hierfür dürfte gelten, dass der tatsächliche Einsatz bzw. der geplante Einsatz dieses Instruments, das im Vergleich zu anderen Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf den mit Abstand größten Zuwachs aufweist, mit anderen betrieblichen Strategien und Erfordernissen in Verbindung steht, die jedoch keinen Eingang in dieses Schätzmodell gefunden haben. Dieser Befund steht damit im Einklang mit den Ergebnissen der deskriptiven Analysen auf der Basis des IAB-Betriebspanels für Deutschland, dass Arbeitszeitkonten am häufigsten in männerdominierten Betrieben eingesetzt werden.

Ein signifikant negativer (wenn teilweise auch instabiler) Zusammenhang ist schließlich mit den seit 2004 getroffenen Vereinbarungen und freiwilligen Initiativen, mit den angebotenen Reintegrationsprogrammen nach der Erziehungspause sowie mit den Angeboten zur Kinderbetreuung zu konstatieren. Auch hierfür dürfte die obige Erklärung zutreffen.