

## M+E-Materialien

# Frauen in Führungspositionen in der M+E-Industrie

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung  
im April/Mai 2011

© 2011  
Arbeitgeberverband Gesamtmetall  
Postfach 06 02 49  
10052 Berlin

[www.gesamtmetall.de](http://www.gesamtmetall.de)  
[info@gesamtmetall.de](mailto:info@gesamtmetall.de)

Verantwortlich:  
Petra Credé  
Dr. Alexander Eschbach

Redaktion: Dr. Michael Stahl

# Frauen in Führungspositionen in der M+E-Industrie

## *Ergebnisse einer Unternehmensbefragung im April/Mai 2011*

### Zusammenfassung

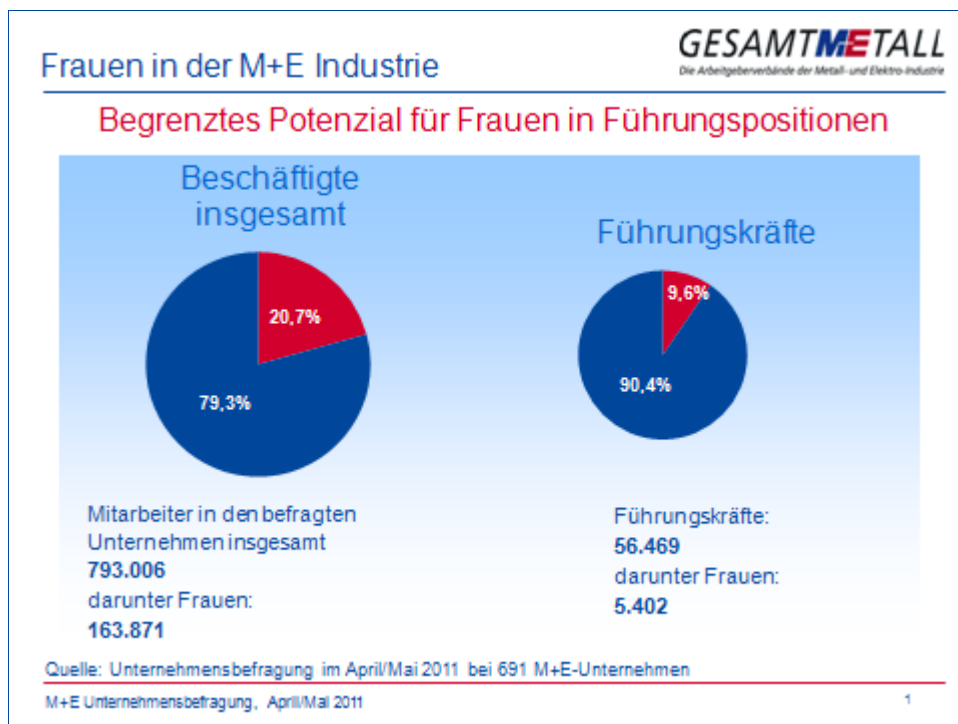
- In der Metall- und Elektro-Industrie arbeiten im Durchschnitt etwa 20 Prozent Frauen. Diese Quote hat sich seit vielen Jahren kaum verändert. Dabei ist der Anteil der Frauen in den Büro- und Verwaltungsberufen eher höher als im Durchschnitt und in den technischen Facharbeiter- und Ingenieurberufen dafür geringer. Allerdings werden in der M+E-Industrie als Technikbranche die Führungskräfte regelmäßig aus den Ingenieur- und Technikberufen rekrutiert. Dies erklärt, warum der Anteil der Frauen in den Führungspositionen der obersten fünf Führungsebenen in den M+E-Unternehmen nur bei rund 10 Prozent liegt.
- Eine Analyse der Umfrageergebnisse nach Betriebsgrößen zeigt, dass kleine und mittelständische Betriebe einen deutlich höheren Frauenanteil in ihren Führungspositionen aufweisen als große Unternehmen. Offensichtlich gelingt in den zumeist inhabergeführten Betrieben die Einbindung der Frauen – auch aus der Inhabergefamilie – besser als in großen Unternehmen. Flache Hierarchien tun ein Übriges. Gleichzeitig melden gerade die großen Unternehmen deutlich mehr Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Führungspositionen mit Frauen: Es gibt dort zu wenige qualifizierte Bewerberinnen.
- Der Anteil von Frauen in Führungspositionen in der M+E-Industrie ist über die verschiedenen Führungsebenen nicht so unterschiedlich, wie man es vielleicht hätte erwarten können. Das heißt, die Ergebnisse der Umfrage geben keine eindeutigen Hinweise darauf, dass Frauen im Laufe der Karriere an einer „gläsernen Decke“ hängenbleiben – etwa zwischen der 4. und 3. Führungsebene. Die Kehrseite der Medaille: Es gibt auch kein überdurchschnittlich großes Potenzial an weiblichen Führungskräften auf den unteren Führungsebenen, die für den raschen Aufstieg zur Verfügung stehen.
- Die M+E-Unternehmen wollen den Frauenanteil in den Führungspositionen in den nächsten Jahren ausbauen. Ziemlich genau die Hälfte der befragten Unternehmen plant dazu konkrete Maßnahmen oder hat diese sogar schon ergriffen. Wenn vor allem die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) keine weiteren Aktivitäten planen, dann deshalb, weil sie jetzt schon jetzt deutlich höhere Frauenanteile in ihren Führungspositionen haben.
- Zu den geplanten oder bereits realisierten Maßnahmen bei der Förderung von Frauen gehören in erster Linie die gezielte Ansprache junger Frauen und Mädchen sowie eine familienfreundliche Personalpolitik zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Knapp zwei Drittel der befragten M+E-Unternehmen berichten von Schwierigkeiten, Frauen für ihre Führungspositionen zu finden. Mehr als die Hälfte aller Unternehmen beklagt, dass es überhaupt zu wenig Bewerberinnen gibt, ein Viertel findet nicht die geforderten Qualifikationen.

## 1. Niedriger Frauenanteil in der M+E-Industrie insgesamt begrenzt das Potenzial für Frauen in Führungspositionen

Die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie haben im April/Mai 2011 ihre Mitgliedsunternehmen zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ befragt. Ziel war es, aktuelle Daten über die Besetzung der obersten fünf Führungsebenen (Geschäftsführung/Vorstand, Bereichsleitung, Abteilungsleitung, Gruppenleitung, weitere Führungsebene) zu bekommen, auch in den kleinen und mittelständischen Betrieben. Gleichzeitig ging es darum, Maßnahmen der Unternehmen zur stärkeren Beteiligung der Frauen in den Führungspositionen zu erfragen und die Schwierigkeiten und Hindernisse zu identifizieren, die einer Besetzung von Führungspositionen mit Frauen im Wege stehen.

An der Umfrage beteiligten sich insgesamt 691 Unternehmen aller Größenklassen, die fast 800.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen. Die Ergebnisse der Umfrage sind für die M+E-Industrie repräsentativ. Die Umfrage hat zunächst ergeben, dass der Anteil von Frauen insgesamt in den befragten M+E-Unternehmen mit 20,7 Prozent eher niedrig ausfällt. Diese Quote wird auch durch die amtliche Statistik bestätigt, die für die M+E-Industrie einen Frauenanteil von 20 Prozent ausweist.

Der relativ niedrige Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft setzt sich konsequenterweise auch in dem Anteil von Frauen in Führungspositionen fort: Nach den Ergebnissen der Umfrage sind in den M+E-Unternehmen im Durchschnitt und über alle Betriebsgrößen gerechnet 9,6 Prozent der Führungskräfte auf den ersten fünf Führungsebenen weiblich.

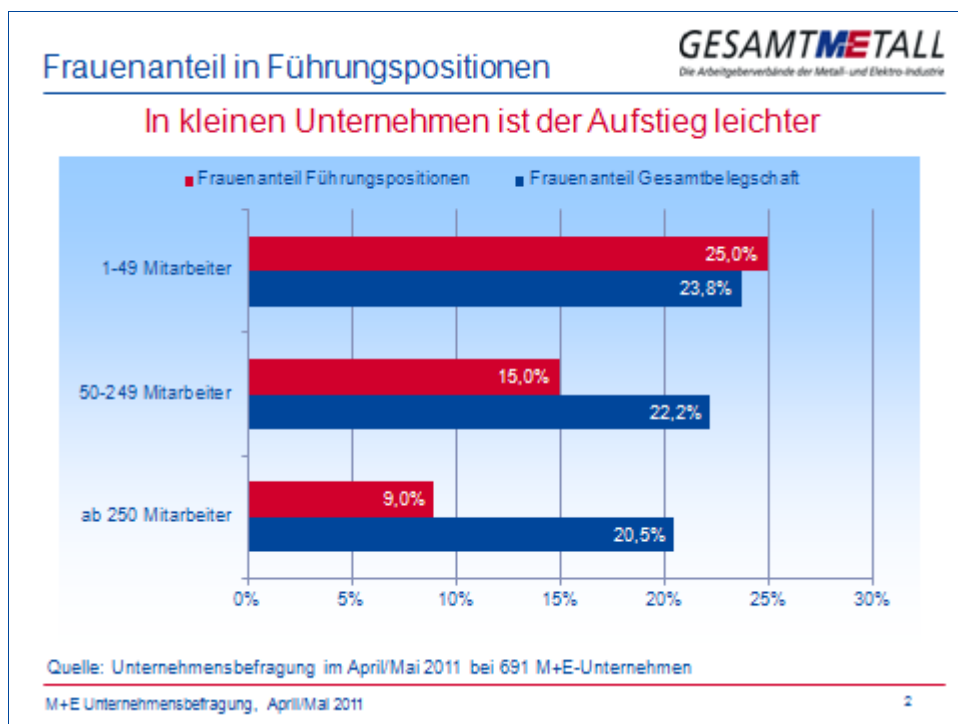


## 2. Anteil von Frauen in Führungspositionen in kleinen und mittleren Betrieben höher

Der Anteil der Frauen in den Führungspositionen ist in kleinen und mittleren Unternehmen (bis 250 Mitarbeiter) überdurchschnittlich hoch: In den Betrieben bis 50 Mitarbeiter sind im Schnitt 25 Prozent der Führungspositionen mit Frauen besetzt. Hier liegt der Anteil der Frauen in Führungspositionen sogar leicht über dem Frauenanteil insgesamt (23,8 Prozent). Im Größen-Segment der Betriebe zwischen 50 und 250 Mitarbeiter sind 15 Prozent aller Führungskräfte weiblich. Oberhalb dieses Größensegments liegt der Frauenanteil mit 9 Prozent leicht unter dem Durchschnitt.

Offensichtlich bieten kleine und mittlere Unternehmen, die oft inhabergeführt sind, mit flachen Hierarchien den Frauen einen direkteren Zugang zu den Führungspositionen. Zudem können diese Unternehmen durch ihre Strukturen flexibler auf individuelle Erfordernisse der Mitarbeiterinnen eingehen. Gleichzeitig ist zu erwarten, dass sich Frauen im überschaubaren Umfeld solcher Betriebe eher zutrauen, sich gegenüber den männlichen Konkurrenten zu behaupten. Immer häufiger werden auch bei der Regelung der Eigentüternachfolge Frauen berücksichtigt.

Die Umfrage zeigt aber auch, dass große Unternehmen mehr Schwierigkeiten haben als die kleinen und mittleren Betriebe, ihre Führungspositionen mit Frauen zu besetzen: Knapp 78 Prozent der Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern berichten von Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Frauen für ihre Führungspositionen, während es im Segment der kleineren Unternehmen nur knapp 40 Prozent sind. Als Grund für diese Schwierigkeiten gaben 71 Prozent der großen Unternehmen an, dass es zu wenige Bewerberinnen gibt (vgl. auch S. 7).

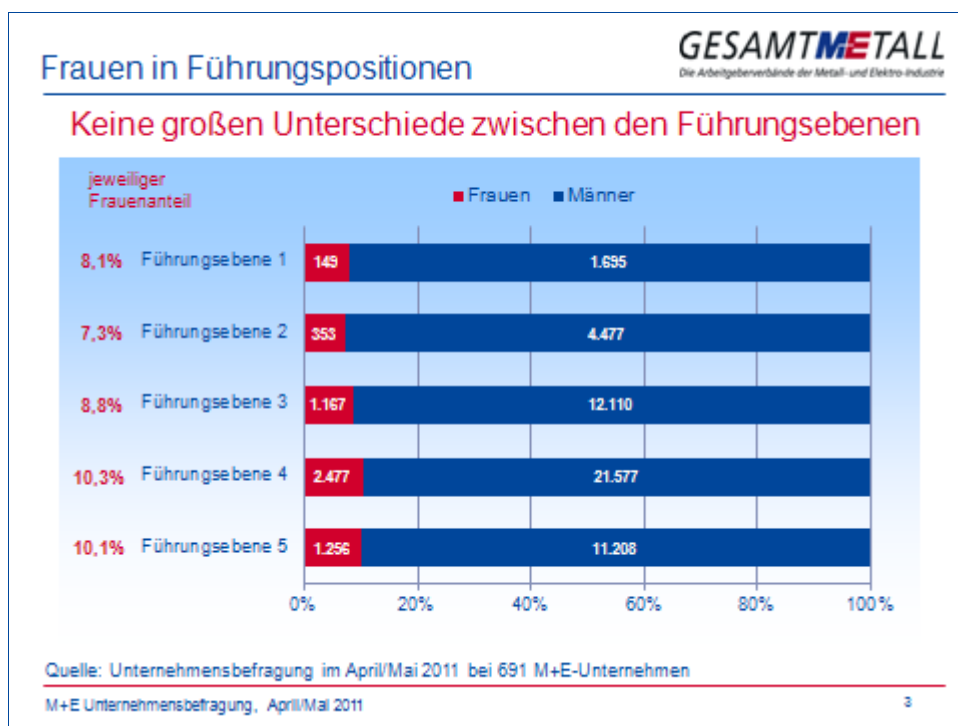


### 3. Unterschiede auf den obersten Führungsebenen sind nicht sehr ausgeprägt

Der Anteil der Frauen in den Führungspositionen auf den obersten fünf Führungsebenen ist zwar unterschiedlich hoch, aber die Unterschiede sind im Durchschnitt über alle Betriebsgrößen nicht so gravierend, wie man nach der bisher geführten öffentlichen Diskussion (Stichwort „gläserne Decke“) erwarten könnte. Immerhin: Der Abstand zwischen der fünften Ebene unterhalb der Gruppenleitung (10,1 Prozent Frauenanteil) und der Ebene der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes (8,1 Prozent) beträgt zwei Prozentpunkte oder 25 Prozent.

Allerdings reicht das Gesamtbild der Besetzung der verschiedenen Führungsebenen nicht, um die These von der „gläsernen Decke“ zu bestätigen, die immer wieder als Hindernis für den Aufstieg der Frauen in die obersten Führungsetagen angenommen wird. Es wurde bislang vermutet, dass Frauen im Laufe der Karriere oftmals zwischen der 4. und 3. Führungsebene hängen bleiben, wofür unterschiedliche Gründe angenommen werden (Familienphase, Abschottung der Männer-Netzwerke, u.a.).

Die Kehrseite der Medaille: Es gibt auch kein überdurchschnittlich großes Potenzial an weiblichen Führungskräften auf den unteren Führungsebenen, die für den raschen Aufstieg zur Verfügung stehen.

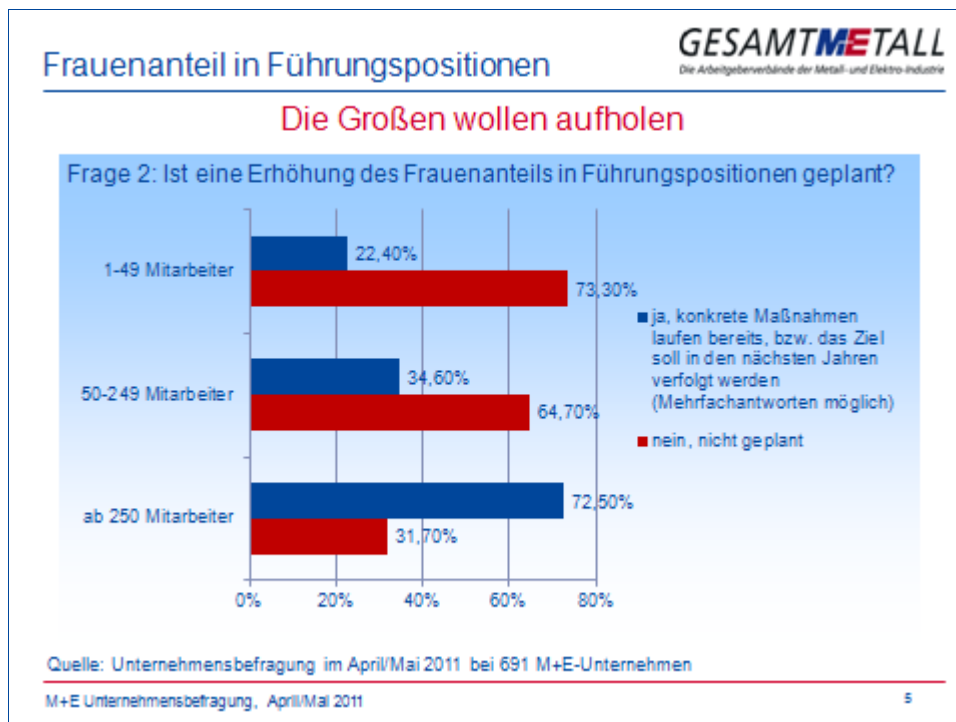


## 4. Unternehmen wollen den Frauenanteil in Führungspositionen erhöhen

Gut die Hälfte der befragten Unternehmen hat in den kommenden Jahren die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen konkret geplant. Teilweise laufen auch schon Maßnahmen zur Erreichung dieses Ziels. Gleichzeitig meldet aber die andere Hälfte der befragten Unternehmen, dass die gezielte Förderung von Frauen mit Blick auf die Führungspositionen kein Ziel ist.

Auch hier hilft ein Blick auf die unterschiedlichen Ergebnisse der verschiedenen Unternehmensgrößen, um den Sachverhalt zu klären (vgl. Grafik): Von den kleinen Unternehmen (bis 50 Mitarbeiter), die ohnehin schon einen überdurchschnittlich hohen Frauenanteil in der Führung von 25 Prozent haben, planen fast drei Viertel keine weiteren Maßnahmen mehr. Ähnlich ist es bei den etwas größeren Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeiter). Hier liegt der Frauenanteil in den Führungspositionen immerhin noch bei 15 Prozent. Deshalb sagen knapp zwei Drittel „nein“ zu weiteren Förderungen. Kleine und mittlere Betriebe stehen also nicht vor denselben Problemen wie die größeren Betriebe und setzen daher auch in ihrer Personalpolitik andere Schwerpunkte.

Umgekehrt ist es bei den größeren Betrieben, die im Schnitt noch Nachholbedarf bei den Frauen in Führungspositionen haben: Hier wollen fast drei Viertel in den nächsten Jahren gezielte Maßnahmen und Projekte zur Frauenförderung umsetzen. Allerdings gaben auch 78 Prozent der größeren Unternehmen an, Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Frauen für Führungspositionen zu haben, vor allem, weil es zu wenige Bewerberinnen gibt.

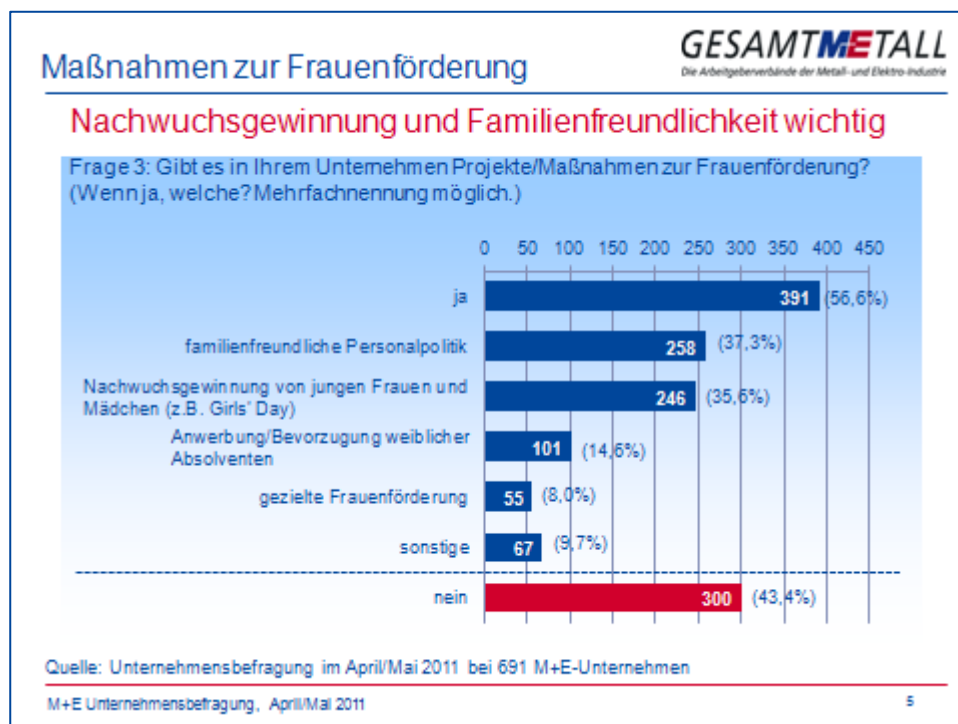


## 5. Nachwuchsgewinnung und Familienfreundlichkeit sind für Unternehmen wichtig

Die M+E-Unternehmen müssen die Basis, also die Gesamtzahl der Frauen in den Unternehmen erhöhen, bevor sie mehr Frauen in Führungspositionen bringen können. Vor allem die Beschäftigung von Frauen in den technischen Facharbeiterberufen und in den Ingenieurberufen gelingt bislang nur unzureichend – trotz großer Anstrengungen der M+E-Unternehmen wie auch der Verbände.

So liegt zum Beispiel der Anteil junger Frauen unter den Auszubildenden in technischen Berufen der Metall- und Elektro-Industrie über die Jahre ziemlich stabil bei 7 Prozent. Unter den Studienanfängern bei den Elektroingenieuren waren 2010 nur etwa 11 Prozent Frauen, bei den Maschinenbauingenieuren nur 18 Prozent. Insgesamt lag der Anteil der jungen Frauen an allen Studenten aber bei etwa 50 Prozent.

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (56,6 Prozent) gaben an, Projekte und Maßnahmen zur Förderung von Frauen in ihren Unternehmen installiert zu haben. Für die Unternehmen ist dabei der Aspekt einer familienfreundlichen Personalpolitik am wichtigsten (37,3 Prozent). Weitere 35,6 Prozent der Unternehmen gaben an, mit den Projekten und Maßnahmen den Nachwuchs von jungen Frauen und Mädchen für ihr Unternehmen voranbringen bzw. sichern zu wollen.





## 6. Unternehmen haben Schwierigkeiten, Frauen für ihre Führungspositionen zu gewinnen

Der vergleichsweise niedrige Frauenanteil von 20 Prozent insgesamt in der M+E-Industrie schlägt sich auch bei der Besetzung von Frauen in Führungspositionen nieder: Es fehlt eine entscheidend breite Basis für die Rekrutierung von Führungskräften. Deshalb haben fast zwei Drittel der Unternehmen angegeben, dass sie Schwierigkeiten bei der Besetzung von Führungspositionen für Frauen haben.

In mehr als die Hälfte der Unternehmen zeigt sich, dass es schlichtweg zu wenige Bewerberinnen für die freien Führungspositionen gibt. In technisch orientierten Unternehmen ist oftmals eine entsprechende Ausbildung in einem Ingenieur- oder M+E-Beruf Voraussetzung für eine Führungsposition. Bei einem niedrigen Frauenanteil in der Branche allgemein, ist auch der Pool, aus dem potentielle Bewerberinnen für eine Führungsposition rekrutiert werden können, entsprechend klein.

Allerdings zeigen sich in dieser Frage auch deutliche Unterschiede in den verschiedenen Betriebsgrößen: Während nur knapp 40 Prozent der Kleinbetriebe von Schwierigkeiten berichten, sind es unter den größeren und großen (ab 250 Mitarbeiter) etwa doppelt so viele (78 Prozent). Unter den kleinen Betrieben beklagten 32 Prozent, dass es zu wenige Bewerberinnen gibt, unter den großen waren es 71 Prozent, mehr als doppelt so viele.

