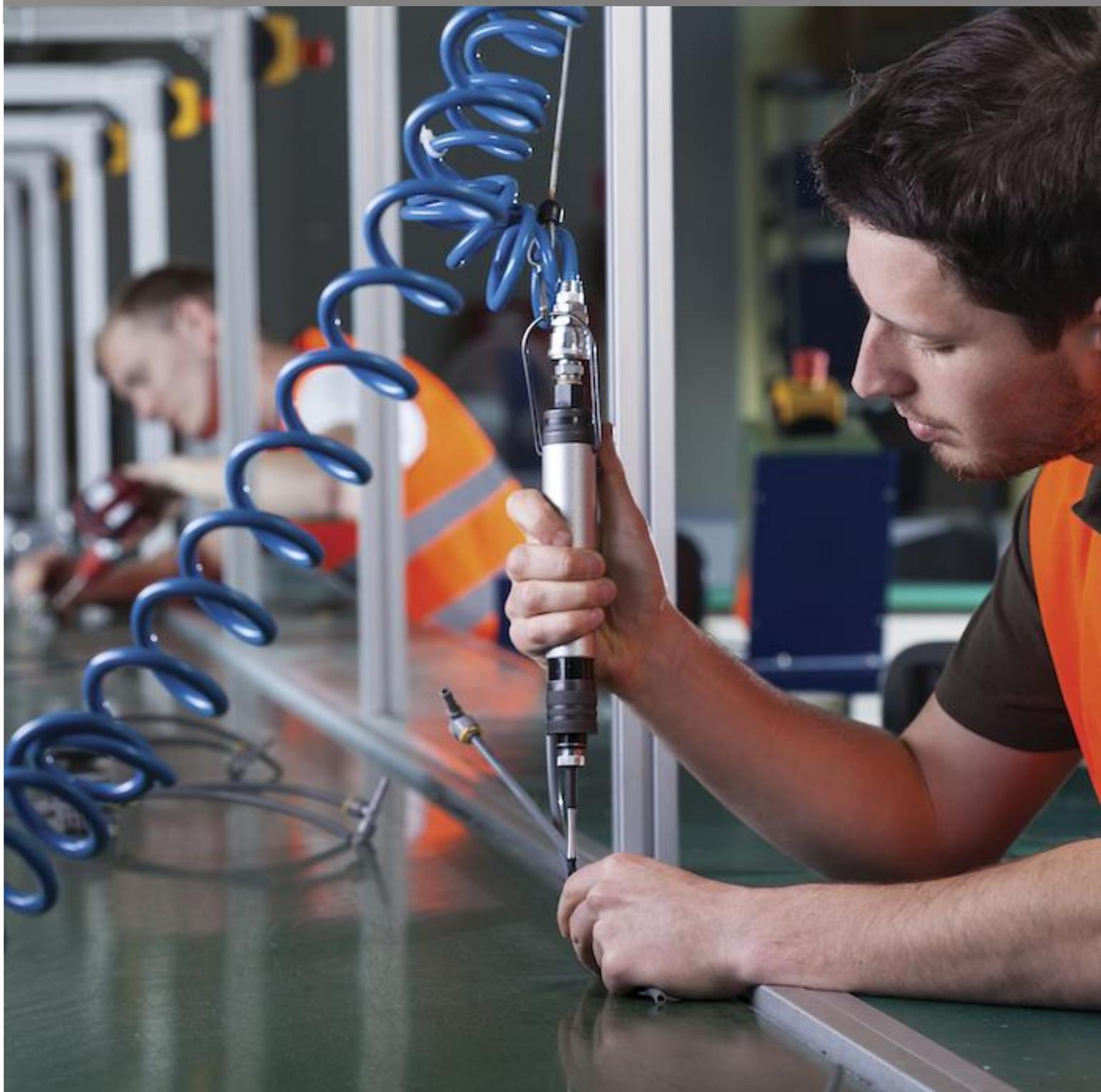


# Beschäftigte mit Leitungsfunktion



## Impressum

<b>Produktlinie/Reihe:</b>	Grundlagen: Methodenbericht
<b>Titel:</b>	Beschäftigte mit Leitungsfunktion
<b>Veröffentlichung:</b>	April 2019
<b>Herausgeberin:</b>	Bundesagentur für Arbeit Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung
<b>Autorinnen:</b>	Elke Schuster Janine Strahl
<b>E-Mail:</b>	<a href="mailto:Zentraler-Statistik-Service@arbeitsagentur.de">Zentraler-Statistik-Service@arbeitsagentur.de</a>
<b>Telefon:</b>	0911/179-3632
<b>Fax:</b>	0911/179-1131

### Weiterführende statistische Informationen:

<b>Internet:</b>	<a href="http://statistik.arbeitsagentur.de">http://statistik.arbeitsagentur.de</a>
<b>Zitierhinweis:</b>	Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Grundlagen: Methodenbericht – Beschäftigte mit Leitungsfunktion, Nürnberg, April 2019

**Nutzungsbedingungen:** © Statistik der Bundesagentur für Arbeit

Sie können Informationen speichern, (auch auszugsweise) mit Quellenangabe weitergeben, vervielfältigen und verbreiten. Die Inhalte dürfen nicht verändert oder verfälscht werden. Eigene Berechnungen sind erlaubt, jedoch als solche kenntlich zu machen.

Im Falle einer Zugänglichmachung im Internet soll dies in Form einer Verlinkung auf die Homepage der Statistik der Bundesagentur für Arbeit erfolgen.

Die Nutzung der Inhalte für gewerbliche Zwecke, ausgenommen Presse, Rundfunk und Fernsehen und wissenschaftliche Publikationen, bedarf der Genehmigung durch die Statistik der Bundesagentur für Arbeit.

## Inhaltsverzeichnis

0	Kurzfassung.....	4
1	Einleitung.....	5
2	Definition und Vorüberlegungen.....	6
2.1	Abgrenzung von Aufsichts- und Führungskräften.....	6
2.2	Exkurs: Vergleich mit ISCO-08.....	10
2.3	Definition von Aufsichts- und Führungsanteilen.....	12
2.3.1	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit Leitungsfunktion.....	12
2.3.2	Geringfügig Beschäftigte mit Leitungsfunktion.....	13
2.3.3	Effekte unplausibler Daten auf die Anteilswerte.....	16
2.4	Möglichkeiten und Grenzen der Statistik.....	18
3	Strukturanalysen zu Beschäftigten mit Leitungsfunktion.....	21
3.1	Zeitliche Entwicklung und saisonaler Verlauf.....	21
3.2	Wirtschaftszweige.....	23
3.3	Betriebsgröße.....	26
3.4	Regionen.....	28
3.5	Alter.....	32
3.6	Entgelt.....	33
3.7	Frauen in Führungspositionen.....	35
3.7.1	Struktur und Entwicklung.....	35
3.7.2	Arbeitszeit.....	36
3.7.3	Berufsabschluss.....	37
3.7.4	Ausgeübte Tätigkeit.....	38
3.7.5	Wirtschaftszweige.....	40
3.7.6	Betriebsgrößen.....	42
3.7.7	Regionen.....	44
3.7.8	Entgelt.....	47
4	Vergleich mit anderen Quellen.....	48
4.1	Mikrozensus.....	49
4.2	IAB-Betriebspanel.....	51
4.3	Führungskräfte-Monitor.....	53
5	Fazit.....	55

## 0 Kurzfassung

Die Beschäftigten mit Leitungsfunktion spielen häufig unter dem Blickwinkel der Arbeitsorganisation oder der sozialen Ungleichheit eine besondere Rolle. So gibt es bereits zahlreiche Studien insbesondere zu Frauen in Führungspositionen.

Beschäftigte mit Leitungsfunktion traten in der Arbeitsmarktberichterstattung bisher eher als Randthema auf. So wurden die Angaben zur „Leitungsfunktion“ in der Beschäftigungsstatistik bisher kaum genutzt, obwohl es einige interessante Befunde gibt.

Für die Beschäftigten mit Leitungsfunktion kann unterschieden werden, ob sie in Aufsichts- oder Führungsfunktion tätig sind. Diese Differenzierung ist sinnvoll, da sich Aufgaben und Strukturen erheblich voneinander unterscheiden.

Die wichtigsten Kernaussagen zu Beschäftigten mit Leitungsfunktion lauten:

- 2017 gab es etwa 1,9 Millionen Beschäftigte mit einer leitenden Tätigkeit. Ihre Zahl ist seit 2012 proportional zur Gesamtzahl der Beschäftigten kontinuierlich gestiegen.
- 60 Prozent von ihnen sind Führungs- und 40 Prozent Aufsichtskräfte.
- Der Anteil Beschäftigter mit Leitungsfunktion an allen Beschäftigten fällt regional unterschiedlich aus. Die Kreise zeigen Anteilswerte von 3,1 bis 8,7 Prozent.
- Sie arbeiten überwiegend in Berufen der Unternehmensführung und -organisation.
- Den höchsten Anteil von Aufsichtskräften hat mit 5,0 Prozent der Wirtschaftsbereich „Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden“, den höchsten Führungskräfteanteil mit 6,9 Prozent die Schiff- und Luftfahrtbranche.
- Personen mit Aufsichtsfunktion haben überwiegend eine anerkannte Berufsausbildung abgeschlossen, Führungskräfte verfügen mehrheitlich über einen akademischen Abschluss.
- Aufsichtskräfte sind vier Jahre und Führungskräfte sechs Jahre älter als der Durchschnitt der Beschäftigten.
- Das mittlere Monatsentgelt von Aufsichtskräften liegt mit 4.400 Euro durchschnittlich um 41 Prozent über dem der Beschäftigten ohne Leitungsfunktion. Führungskräfte liegen mit ihrem Bruttomonatsentgelt im Mittel sogar über der Beitragsbemessungsgrenze.
- Obwohl fast die Hälfte aller Beschäftigten weiblich ist, ist es nur ein Viertel der Aufsichts- und Führungskräfte. Die Anteile haben sich seit 2013 nicht verändert.
- Männer mit Aufsichts- und Führungsfunktion verdienen deutlich mehr als weibliche Aufsichts- und Führungskräfte.

# 1 Einleitung

Die Beschäftigungsstatistik ermöglicht mit dem Merkmal Leitungsfunktion interessante Einblicke in die Struktur von Aufsichts- und Führungskräften. Der Fokus der Öffentlichkeit liegt seit einigen Jahren vor allem auf dem Teilaspekt Frauen in Führungspositionen.

Im Mai 2015 ist das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG) in Kraft getreten.<sup>1</sup> Ziel des Gesetzes ist es, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, um die gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen zu fördern. Zu diesem Thema gibt es bereits zahlreiche Studien und Presseartikel.<sup>2</sup>

In der Beschäftigungsstatistik ist die Information, ob Personen eine Leitungsfunktion ausüben oder nicht, in der Angabe zur Tätigkeit der Beschäftigten enthalten. Dabei ist eine Unterscheidung in Aufsichts- und Führungsfunktionen möglich. Aufsichtskräfte üben Tätigkeiten aus, die betriebswirtschaftliche oder organisatorische Spezialkenntnisse und -fertigkeiten erfordern. Sie beaufsichtigen die Arbeitskräfte in ihrem Bereich. Führungskräfte leiten Unternehmen und Organisationen und übernehmen die Verantwortung für Personalführung, Zielerreichung und Budgetplanung.

Das Merkmal „Leitungsfunktion“ kam in den Analysen und Veröffentlichungen bisher kaum zur Anwendung, unter anderem weil die Ergebnisse zum Teil schwierig zu interpretieren sind. Für die Arbeitsmarktstatistik und -berichterstattung ist das Thema dennoch von hoher Bedeutung. Die Information über Leitungsfunktionen als Bestandteil der Klassifikation der Berufe 2010 (KldB 2010) liegt außer in der Beschäftigungsstatistik auch in der Statistik über Arbeitslose und Arbeitsstellen vor.

2017 waren 12.500 Stellen (1,7 Prozent) für Aufsichtskräfte und 9.000 (1,2 Prozent) für Führungskräfte bei der Bundesagentur für Arbeit (BA) gemeldet. Demgegenüber hatten etwa 20.000 Arbeitslose (0,8 Prozent) einen Zielberuf mit einer Aufsichtstätigkeit und 28.000 (1,1 Prozent) einen Zielberuf als Führungskraft angegeben. Arbeitgeber melden Stellen mit Leitungsfunktion, insbesondere im Management, vergleichsweise selten zur Vermittlung von geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern an die Agenturen für Arbeit oder die Jobcenter. Das Vermittlungsgeschäft übernehmen in der Regel private Dienstleister (z. B. Headhunter). Innerhalb der Statistik über die gemeldeten Stellen und der Statistik zu Arbeitsuchenden und Arbeitslosen spielt die Leitungsfunktion daher kaum eine Rolle. Die Analysen in diesem Bericht beschränken sich deshalb auf Beschäftigte, ohne zusätzlich Arbeitslose oder gemeldeten Stellen zu betrachten.

Der vorliegende Methodenbericht zeigt die Möglichkeiten und Grenzen der Aussagen über die Beschäftigten mit Leitungsfunktion auf – insbesondere in der Unterscheidung nach den Aufgaben „Aufsicht“ und „Führung“. Er beleuchtet die Strukturen der Beschäftigten in leitender Position und geht auf Unterschiede zwischen Frauen und Männern ein. Vergleiche der Ergebnisse aus der Beschäftigungsstatistik mit anderen Datenquellen schließen den Bericht ab.

<sup>1</sup> Siehe Deutscher Bundestag (2015), Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, Drucksache 18/3784 (Link: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/18/037/1803784.pdf>).

<sup>2</sup> Beispielhaft seien hier genannt: Spiegel Online (13.07.2018): Kommunalunternehmen: Frauen besetzen nur knapp jeden fünften Chefposten“ (Link: <http://www.spiegel.de/karriere/frauen-in-fuehrungspositionen-kommunale-firmen-schneiden-besser-ab-a-1218211.html>); Schmidt, Jörg, Stettes, Oliver (2018): Frauen in Führungspositionen, Empirische Befunde auf Basis des IW-Personalpanels 2017 (IW-Report 14/2018), Köln (Link: <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-reports/beitrag/joerg-schmidt-oliver-stettes-frauen-in-fuehrungspositionen.html>); Statistisches Bundesamt (24.09.2018): 2017: 29 % der Führungskräfte in Deutschland waren Frauen, Pressemitteilung Nr. 362 (Link: [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/09/PD18\\_362\\_122.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/09/PD18_362_122.html)).

## 2 Definition und Vorüberlegungen

Dieses Kapitel erläutert einige grundlegende definitorische und konzeptionelle Fragen und stellt erste Ergebnisse zur Struktur der Beschäftigten mit Leitungsfunktion vor. In einem Exkurs ist die abweichende Abgrenzung der Leitungsfunktion in der ISCO-08 dargestellt. Anschließend stellt es die Anteile von Aufsichts- bzw. Führungskräften bei verschiedenen Gruppen von Beschäftigten gegenüber.

Alle Analysen im vorliegenden Methodenbericht beziehen sich auf das Berichtsjahr 2017<sup>3</sup> und beinhalten die Summe der sozialversicherungspflichtig und ausschließlich geringfügig Beschäftigte als „Beschäftigte“. Je nach Fragestellung kann es jedoch sinnvoll sein, nur sozialversicherungspflichtig Beschäftigte zu betrachten bzw. Personengruppen auszuschließen, die per Definition keine leitende Tätigkeit ausüben können. Auf die Vor- und Nachteile geht Kapitel 2.3 ein. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass in der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit selbstständige Geschäfts- bzw. Unternehmensführer, leitende Beamte sowie mithelfende Familienangehörige mit Aufsichts- bzw. Führungsfunktion fehlen, da sie nicht der Meldepflicht zur Sozialversicherung unterliegen.

Zudem spielen Stellen mit Leitungsfunktion für das Vermittlungsgeschäft der Bundesagentur für Arbeit lediglich eine untergeordnete Rolle. Der vorliegende Methodenbericht geht deshalb nur auf Beschäftigte mit leitenden Tätigkeiten ein und nicht auf Arbeitsuchende oder gemeldete Stellen mit Leitungsfunktion.

### 2.1 Abgrenzung von Aufsichts- und Führungskräften

Gemäß der KldB 2010 kennzeichnet einen Beruf einerseits die Ähnlichkeit der ihn auszeichnenden Tätigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse (so genannte Berufsfachlichkeit) und andererseits die Komplexität der auszuübenden Tätigkeit (so genanntes Anforderungsniveau). Eine Besonderheit bilden Berufe, die eine Leitungsfunktion beinhalten. Sie können einerseits Tätigkeiten von Abteilungsleitern und Geschäftsführern und andererseits Aufgaben anderer Beschäftigter im gleichen Tätigkeitsfeld ähneln.

Die Aufgabe der Aufsicht oder Führung kann somit als spezielle Berufsfachlichkeit interpretiert werden.<sup>4</sup> Diese Aufgabe orientiert sich in der Regel stark an den berufsfachlichen Tätigkeiten, aber gleichzeitig beinhaltet sie die besondere fachliche Komponente der Leitung von Arbeitsgruppen oder Organisationseinheiten. Daher sind Berufe mit einer Aufsichts- oder Führungsfunktion in jeweils einer eigenen Berufsuntergruppe in der betreffenden Berufsgruppe zusammengefasst. Diese speziellen Berufsuntergruppen sind in der Systematik der KldB 2010 an der vierten Stelle mit einer „9“ gekennzeichnet.

Zum Beispiel sind in der Berufsgruppe „273 Technische Produktionsplanung und -steuerung“ die beiden Untergruppen „2730 Berufe in der technischen Produktionsplanung und -steuerung“ sowie „2731 Berufe in der technischen Qualitätssicherung“ enthalten. Außerdem gibt es in dieser Berufsgruppe „2739 Aufsichts- und Führungskräfte – Technische Produktionsplanung und -steuerung“. Angehörige dieser Berufs-

---

<sup>3</sup> Beschäftigte am Arbeitsort zum Stichtag 30.06.2017; Ergebnisse zum Entgelt in den Kapiteln 3.6 und 3.7.8 zum Stichtag 31.12.2017.

<sup>4</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2011), Klassifikation der Berufe 2010 – Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen, Nürnberg, S. 42 (Link: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Grundlagen/Klassifikation-der-Berufe/KldB2010/Printausgabe-KldB-2010/Generische-Publikationen/KldB2010-Printversion-Band1.pdf>).

untergruppe verfügen über die gleichen Fertigkeiten und Kenntnisse wie die Angehörigen der zuvor genannten Berufsuntergruppen, übernehmen aber Aufsichts- und Führungsaufgaben in den Bereichen Produktion, Organisation und Mitarbeiterkoordination oder steuern die Fertigung bezüglich Quantität, Qualität, Termintreue und Effizienz. Beschäftigte mit Aufsichts- oder Führungsfunktionen können anhand des Anforderungsniveaus, also der fünften Stelle der KldB 2010, unterschieden werden.

**Aufsichtskräfte** sind Spezialisten mit Leitungsfunktion. Sie üben Tätigkeiten aus, die Spezialkenntnisse und -fertigkeiten erfordern, z. B. im kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen oder im organisatorisch-verwaltenden Bereich. Sie übernehmen die Verantwortung für Planung und Organisation und beaufsichtigen die Arbeitskräfte in ihrem Bereich. Unter der Berufsgattung „27393 Aufsichtskräfte – Technische Produktionsplanung und -steuerung“ findet man unter anderem Betriebsmeister, Werkmeister und Werkstattleiter.

**Führungskräfte** sind Experten mit Leitungsfunktion. Sie übernehmen Aufgaben, welche einen hohen Komplexitätsgrad aufweisen. Sie leiten Unternehmen und Organisationen und übernehmen z. B. die Verantwortung für Personalrekrutierung und -führung, Ziele und Qualitätsmanagement, Budgetplanung und Ressourceneffizienz. Der Berufsgattung „27394 Führungskräfte – Technische Produktionsplanung und -steuerung“ sind unter anderem die Berufe Technischer Betriebsleiter und Leiter Produktion/Fertigung zugeordnet.

Abweichend von der oben beschriebenen Abgrenzung in der KldB 2010<sup>5</sup> nimmt die Statistik der Bundesagentur für Arbeit folgende Expertentätigkeiten zusätzlich als Führungskräfte auf:

- 52314 Piloten, Verkehrsflugzeugführer,
- 52414 Nautische Schiffsoffiziere, Kapitäne,
- 53244 Justizvollzugsdienst,
- 71104 Geschäftsführer und Vorstände,
- 71214 Angehörige gesetzgebender Körperschaften,
- 71224 Leitende Bedienstete in Interessenorganisationen,
- 94134 Dirigenten/Dirigentinnen,
- 94414 Regie,
- 01104 Offiziere.

Diese Berufsgattungen erfüllen die berufsfachlichen Voraussetzungen für Führungskräfte, auch wenn sich dies nicht in der Nummern-Systematik der Berufsklassifikation widerspiegelt. Die größte Gruppe unter ihnen sind Geschäftsführer und Vorstände. Sie verfügen nicht zwingend über die Fertigkeiten und Kenntnisse der im Unternehmen ausgeübten Tätigkeiten. Für die Leitung eines Unternehmens sind vielmehr Kenntnisse wie bereichsübergreifende effiziente Planung, Leitung und Koordination einer Organisation, strategisches Denken und Handeln, Budgetfestlegung und Personalentscheidung erforderlich.

---

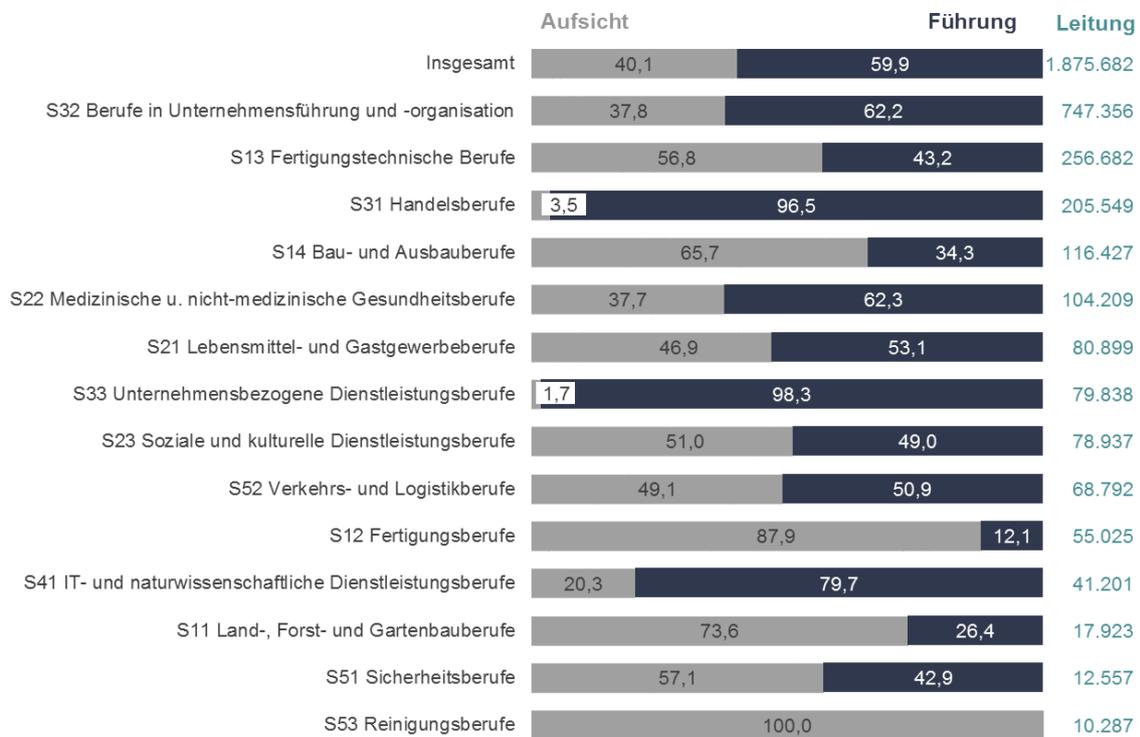
<sup>5</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2011), Klassifikation der Berufe 2010 – Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen, Nürnberg, S. 42 (Link: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Grundlagen/Klassifikation-der-Berufe/KldB2010/Printausgabe-KldB-2010/Generische-Publikationen/KldB2010-Printversion-Band1.pdf>).

Insgesamt gab es im Berichtsjahr 2017 etwa 1,9 Millionen Beschäftigte mit Leitungsfunktion. Das entspricht 5,0 Prozent aller 37,2 Millionen Beschäftigten. Unter den Beschäftigten, die eine leitende Tätigkeit ausüben, sind 40 Prozent Aufsichts- und 60 Prozent Führungskräfte. Die Anteile variieren in den einzelnen Berufssegmenten sehr stark (vgl. Abbildung 1). Während in Reinigungsberufen nur Aufsichtskräfte leitende Aufgaben ausüben, sind die Beschäftigten mit Leitungsfunktion in unternehmensbezogenen Dienstleistungsberufen und in Handelsberufen fast ausschließlich Führungskräfte.

Abbildung 1

**Aufsichts- und Führungskräfte nach Berufssegmenten**

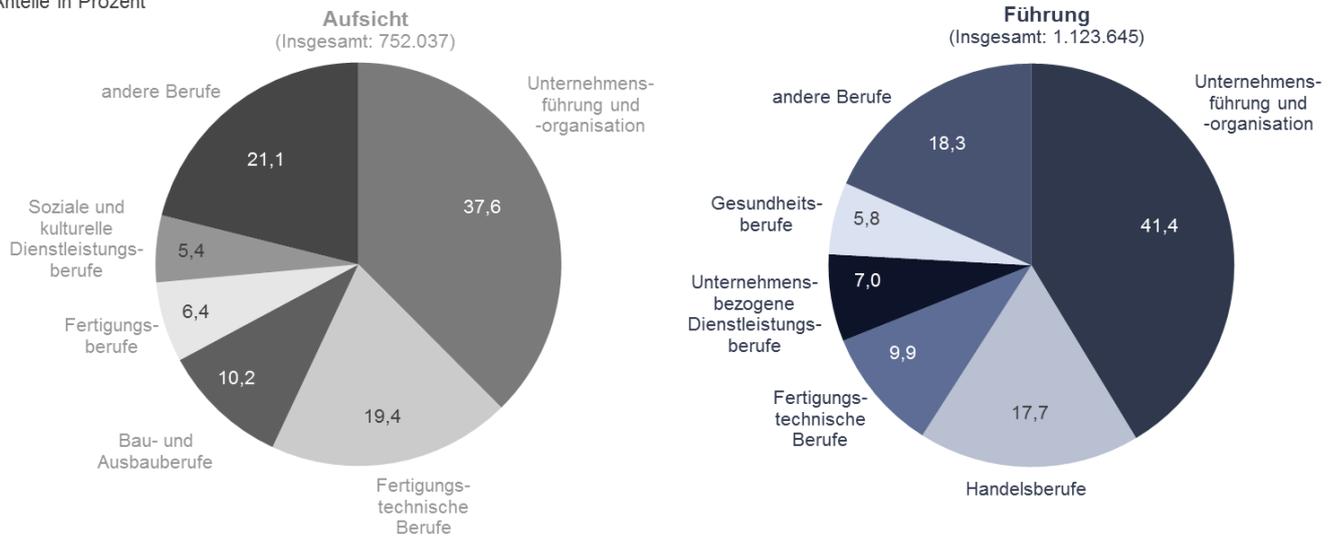
Anteile an Beschäftigten in leitender Tätigkeit in Prozent  
absteigend sortiert nach Anzahl Beschäftigter mit Leitungsfunktion



Die meisten Beschäftigten mit Leitungsfunktion üben Berufe der Unternehmensführung und -organisation aus. Viele Aufsichtskräfte sind außerdem in technischen Berufen wie Produktionsplanung und -steuerung und Fahrzeug-, Luft-, Raumfahrt- und Schiffbautechnik tätig. Führungskräfte üben eher Handels- und unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe aus, z. B. Berufe im Einkauf und Vertrieb und im Verkauf (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2

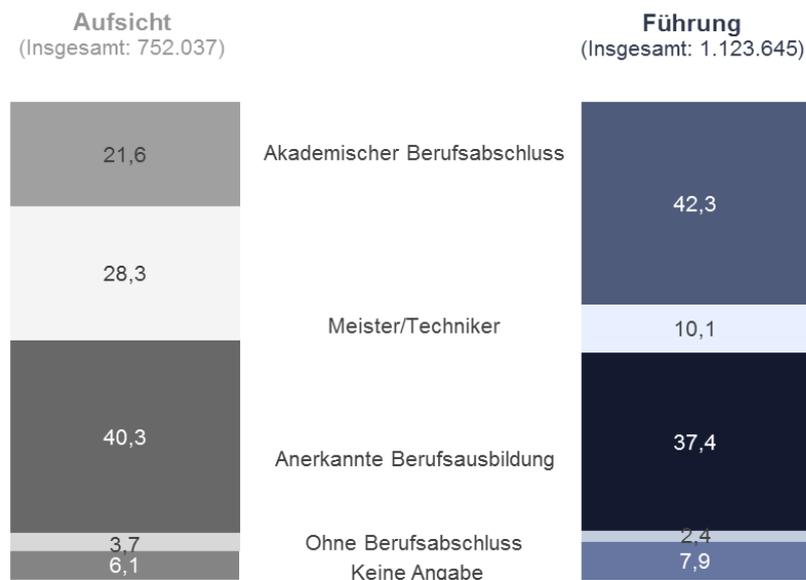
**Aufsichts- und Führungskräfte nach den fünf häufigsten Berufssegmenten**  
Anteile in Prozent



Die Unterschiede in den Tätigkeiten und Aufgaben zeigen sich auch in den Berufsabschlüssen von Aufsichts- und Führungskräften, wie Abbildung 3 verdeutlicht:

Abbildung 3

**Aufsichts- und Führungskräfte nach Berufsabschluss**  
Anteile in Prozent



Von den Aufsichtskräften haben 28 Prozent einen Meister-, Techniker- oder gleichwertigen Abschluss, einen akademischen Abschluss hingegen nur 22 Prozent. Führungskräfte besitzen häufiger einen akademischen Abschluss (42 Prozent). Nur jede zehnte Führungskraft hat als höchsten Berufsabschluss eine abgeschlossene Meister- oder Technikerprüfung vorzuweisen. Interessanterweise haben sowohl bei den Aufsichts- als auch bei den Führungskräften nahezu 40 Prozent der Beschäftigten „nur“ eine anerkannte Berufsausbildung abgeschlossen. Vermutlich üben diese Beschäftigten eine Leitungsfunktion aufgrund ihrer langjährigen Berufserfahrung aus und haben Zusatzqualifikationen erworben, die sie zur Aufsichts- oder Führungskraft befähigen. Personen mit einer anerkannten Berufsausbildung, die am 30. Juni 2017 als Aufsichts- oder Führungskräfte gemeldet waren, waren im Mittel fast drei Jahre länger beschäftigt als Personen, die am Stichtag keine leitende Tätigkeit ausübten.

Aufgaben und Strukturen von Aufsichts- und Führungskräften unterscheiden sich erheblich voneinander. Deshalb ist es sinnvoll, die Beschäftigten mit Leitungsfunktion immer nach „Aufsichtskraft“ und „Führungskraft“ zu differenzieren. Die Darstellung der Summe (Aufsichts- plus Führungskräfte) als Kategorie „mit Leitungsfunktion“ gegenüber einer Kategorie „ohne Leitungsfunktion“ könnte zu Fehlinterpretationen führen. Die Tätigkeiten „mit Leitungsfunktion“ würden dann möglicherweise alle als Tätigkeiten mit Führungsaufgaben verstanden, obwohl ein wesentlicher Teil von ihnen lediglich Aufsichtsfunktionen beinhaltet.

## **2.2 Exkurs: Vergleich mit ISCO-08**

Dieser Exkurs geht der Frage nach, wie sich die Einordnung von Aufsichts- und Führungskräften in der nationalen Berufsklassifikation KldB 2010 von der internationalen Berufsklassifikation ISCO-08 unterscheidet. Aufsichts- und Führungskräfte lassen sich für Tätigkeiten nach der ISCO-08 ebenfalls mit Hilfe des Merkmals Leitungsfunktion von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterscheiden, die sie anleiten.

Auch in der ISCO-08 sind leitende Tätigkeiten grundsätzlich entsprechend ihrer Berufsfachlichkeit verortet. Für Aufsichtskräfte sind in den Bereichen, in denen sie überwiegend andere Tätigkeiten als ihre Mitarbeiter ausüben, eigene Berufsuntergruppen vorgesehen (z. B. „3123 Bauleiter/-innen“). Topmanager bilden eine eigene Berufsgruppe („11 Führungskräfte, Geschäftsführer/ -innen“). Einer Berufsgattung der KldB 2010 können mehrere Berufsgattungen der ISCO-08 zugeordnet sein. Umgekehrt kann eine Berufsgattung der ISCO-08 mit mehreren Berufsgattungen der KldB 2010 korrespondieren.

In der KldB 2010 weisen 80 Berufsgattungen das Merkmal Aufsichtskraft auf, in der ISCO-08 nur 28. Acht Aufsichtskräften der ISCO-08 ist mehr als eine Berufsgattung der KldB 2010 zugeordnet. Unter Sekretariatsleiter nach der ISCO-08 fallen z. B. aus der KldB 2010 Aufsichtskräfte in den Bereichen Unternehmensorganisation und -strategie, Büro, Sekretariat und Verwaltung. Unter die Produktionsleiter in der Herstellung von Waren nach ISCO-08 fallen nach der KldB 2010 neben Aufsichtskräften in der technischen Produktionsplanung und -steuerung und in der Fahrzeug-, Luft-, Raumfahrt- und Schiffbautechnik noch 33 weitere Berufsgattungen.

Bei den Führungskräften stehen 82 Berufsgattungen der KldB 2010 nur 47 Berufsgattungen der ISCO-08 gegenüber. 13 Führungskräften der ISCO-08 ist mehr als eine Berufsgattung der KldB 2010 zugeordnet. Bei den fünf häufigsten Berufen, die Führungskräfte ausüben, liegt aber zwischen den beiden Berufsklassifikationen eine höhere Kompatibilität vor als in der Gruppe der Aufsichtskräfte (vgl. Abbildung 4). Zum

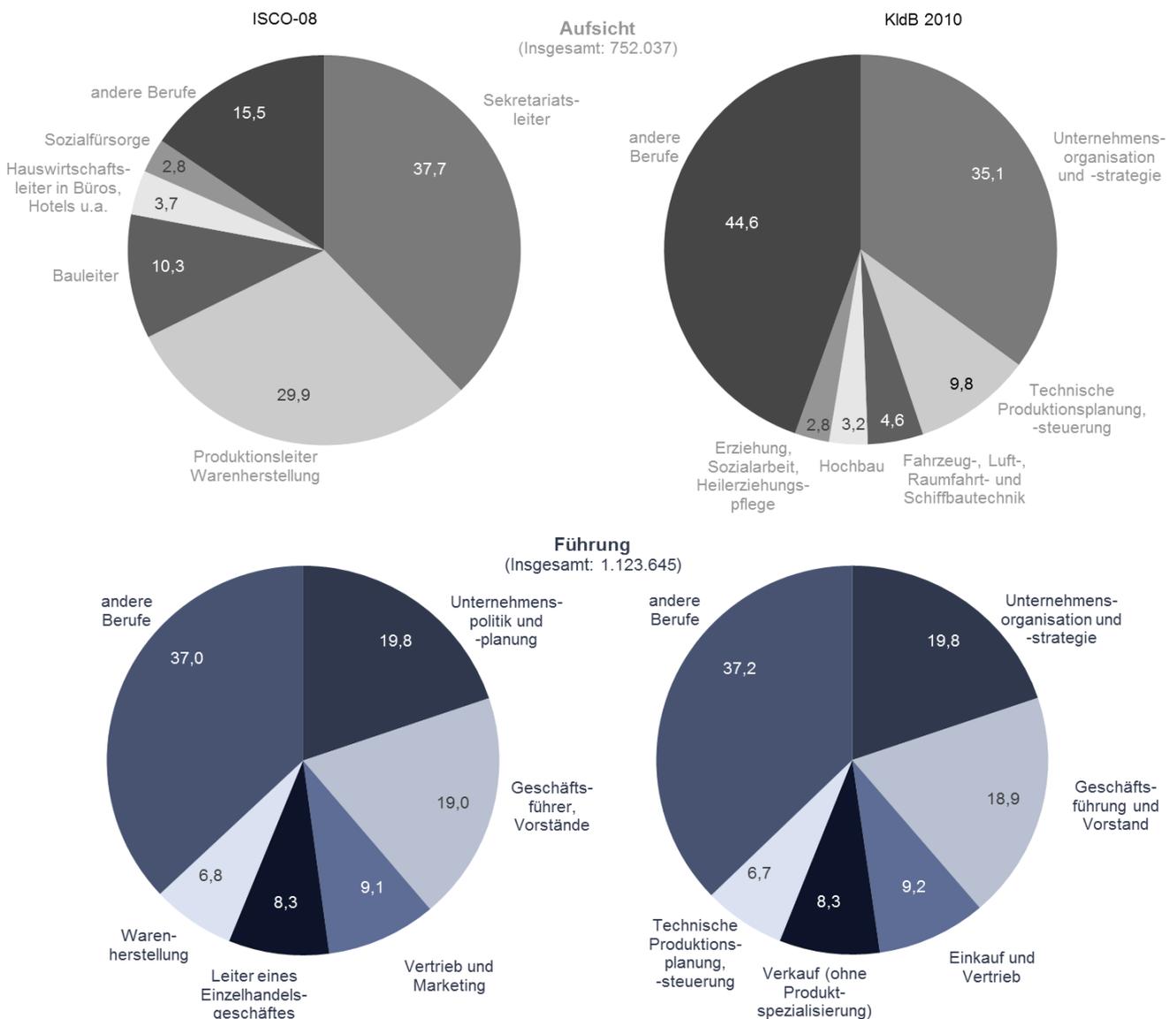
Beispiel entfallen von den 213.300 Beschäftigten in der Berufsgattung „1120 Geschäftsführer/Vorstände“ der ISCO-08 212.413 (99,6 Prozent) auf die Berufsgattung „71104 Geschäftsführer und Vorstände – Experte“ der KldB 2010 und nur 887 (0,4 Prozent) auf die Berufsgattung „84394 Führung – Hochschullehre und -forschung“.

In der KldB 2010 verteilen sich die Aufsichts- und Führungskräfte also auf mehr Berufsgruppen als in der ISCO-08. Die Führungskräfte sind sich in ihrer beruflichen Differenzierung nach der KldB 2010 bzw. der ISCO-08 dabei ähnlicher als die Aufsichtskräfte. Grundsätzlich ist also eine gewisse Vergleichbarkeit der beiden Berufsklassifikationen gegeben, aber eben nur in den Grenzen der unterschiedlichen Klassifikationsstrukturen.

Abbildung 4

**Aufsichts- und Führungskräfte nach den fünf häufigsten Berufsgattungen**

Anteile in Prozent



## 2.3 Definition von Aufsichts- und Führungsanteilen

Dieser Abschnitt zeigt auf, wie man die Anteile von „Aufsicht“ bzw. „Führung“ für Beschäftigungsgruppen sinnvoll ermitteln kann. Anschließend geht er auf den Sonderfall nicht plausibler Daten und deren Effekte auf die Anteilswertberechnung ein.

„Aufsichtsanteile“ bzw. „Führungsanteile“ setzen Beschäftigte mit Leitungsfunktion zu allen Beschäftigten ins Verhältnis. Sie beantworten die Frage, wie hoch der Anteil einer Gruppe von Beschäftigten (z. B. Frauen) in einer leitenden Position bezogen auf alle Beschäftigten ist. Nur so ist es möglich, die regionale Verteilung, die zeitliche Entwicklung, die wirtschaftsfachlichen und beruflichen Strukturen und weitere individuelle Merkmale der Beschäftigten mit leitenden Tätigkeiten zu vergleichen.

Der Aufsichts- bzw. Führungsanteil (in Prozent) ist wie folgt definiert:

$$\text{Anzahl Aufsichts- bzw. Führungskräfte} / \text{Anzahl Beschäftigte} \times 100$$

Je nachdem, wie man die Basis „Beschäftigte“ bestimmt, können die ermittelten Anteile variieren. Wenn man nur die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in die Berechnung einbezieht, bleiben im Nenner ca. 5 Millionen ausschließlich geringfügig Beschäftigte unberücksichtigt. Damit unterstellt man, dass es Aufsichts- und Führungskräfte nur in der Gruppe der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten gibt.

Wenn man ausschließlich geringfügig Beschäftigte berücksichtigt, gehen auf der anderen Seite womöglich Beschäftigte in die Berechnung ein, für die eine Leitungsfunktion gemeldet wurde, obwohl dies nicht plausibel erscheint. Die folgenden Kapitel analysieren die Struktur der Beschäftigtengruppen, bei denen eine leitende Tätigkeit nicht möglich oder unwahrscheinlich ist und untersuchen, welche Auswirkungen ein Ausschluss bestimmter Beschäftigtengruppen auf die Berechnung der Anteilswerte hätte.

### 2.3.1 Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit Leitungsfunktion

Unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten gibt es Teilgruppen, für die es unmöglich oder zumindest unwahrscheinlich erscheint, dass sie einen Beruf mit einer Aufsichts- oder Führungsfunktion ausüben. Das sind vor allem:

- Auszubildende (Personengruppenschlüssel 102, 141, 121, 122 und 144),
- Beschäftigte in Werkstätten für behinderte Menschen (Personengruppenschlüssel 107, 111, 204 und 127) und
- Personen im Freiwilligendienst (Personengruppenschlüssel 123).

**Betriebliche Berufsausbildungen** führen üblicherweise zu einem Abschluss als „Fachkraft“. Es gibt daneben spezielle Ausbildungsprogramme für angehende Führungskräfte, z. B. duale Studiengänge und Traineeprogramme. Während Teilnehmende an dualen Studiengängen sozialversicherungspflichtig beschäftigte Auszubildende sind, werden Trainees grundsätzlich als normale sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Personengruppenschlüssel 101) gemeldet.

Zum Stichtag 30.06.2017 meldeten Arbeitgeber für 2.541 oder 0,2 Prozent der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Auszubildenden eine Tätigkeit als Aufsichts- oder Führungskraft, also eine leitende Tätigkeit mit dem Anforderungsniveau eines Spezialisten oder Experten. Davon entfielen 1.157 auf die Berufe Hochbau, Maler/Stukkateur, Verkauf (ohne Produktspezialisierung), Hotellerie, Gastronomie, Unternehmensorganisation/-strategie und Offiziere. Von diesen Berufen kommen allenfalls Tätigkeiten in der Unternehmensorganisation und -strategie für Traineeprogramme oder duale Studiengänge in Frage. Bei Auszubildenden mit einer leitenden Tätigkeit handelt es sich wahrscheinlich um Fehlmeldungen der Arbeitgeber. Außerdem stellt der gemeldete Beruf bei Auszubildenden im Grunde genommen das Ausbildungsziel dar. Wer eine Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann absolviert, soll nach seiner erfolgreich abgeschlossenen Berufsausbildung eine Tätigkeit als Einzelhandelskaufmann ausüben können – er wird dies also während seiner Ausbildung noch nicht vollumfänglich tun.

59 der 155 **Beschäftigten in Werkstätten für behinderte Menschen**, für die eine Tätigkeit mit einer Aufsichts- oder Führungsfunktion gemeldet wurde, finden sich in der Berufsgruppe „011 Offiziere“. Dies sind falsch gemeldete Tätigkeitsschlüssel. Hinzu kommt, dass besonders für die behinderten Menschen in anerkannten Einrichtungen und für Personen in Einrichtungen der Jugendhilfe zu etwa der Hälfte keine Angaben zum Tätigkeitsschlüssel vorliegen und daher ohnehin keine sinnvollen Aussagen zur ausgeübten Tätigkeit möglich sind.

Von 92.520 **Personen im Freiwilligendienst** wurden etwa 1.500 oder 1,6 Prozent mit einer leitenden Tätigkeit gemeldet. Davon entfielen etwa 1.300 auf die Tätigkeit „71393 Aufsicht – Unternehmensorganisation und -strategie“. Sie verteilten sich insbesondere auf die Branchen Kunst, Unterhaltung und Erholung, Erziehung und Unterricht sowie Erbringung von sonstigen Dienstleistungen und vor allem auf die Bundesländer Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen.

Wenn man die Frage beantworten möchte, wie viel Prozent der Beschäftigten, die theoretisch für leitende Tätigkeiten in Frage kommen, tatsächlich eine leitende Tätigkeit ausüben, sollte man Auszubildende, Beschäftigte in Werkstätten für behinderte Menschen und Personen im Freiwilligendienst aus der Anteilwertberechnung ausschließen. Alle anderen Teilgruppen können theoretisch eine leitende Tätigkeit ausüben (Werkstudenten, Praktikanten, Beschäftigte in Altersteilzeit, mithelfende Familienangehörige in der Landwirtschaft, Seeleute, Rentner) oder ihre Anzahl ist so gering, dass sie vernachlässigbar ist, weil sie die Aufsichts- und Führungsanteile höchstens geringfügig beeinflusst (Nebenerwerbslandwirte, Hausgewerbetreibende, Heimarbeiter).

### 2.3.2 Geringfügig Beschäftigte mit Leitungsfunktion

Auf den ersten Blick ist es nur schwer vorstellbar, dass Personen ein Unternehmen oder eine Organisation als Haupt- oder sogar nur als Nebentätigkeit mit einem Bruttoverdienst von unter 450 Euro im Monat oder als kurzfristig Beschäftigte leiten. Das folgende Kapitel untersucht, in welchen Branchen und Berufen die geringfügig Beschäftigten tätig sind und bewertet anschließend, inwieweit Meldungen von geringfügig Beschäftigten mit Leitungsfunktion plausibel sind.

Von den 7,8 Millionen geringfügig Beschäftigten sind 91.000 oder 1,2 Prozent als Aufsichts- oder Führungskraft gemeldet. Davon gehen 56.000 dieser Tätigkeit ausschließlich und 35.000 im Nebenjob nach (vgl. Tabelle 1). Für 281.000 bzw. 3,6 Prozent der geringfügig Beschäftigten liegt allerdings keine Angabe zur Leitungsfunktion vor, weil die ausgeübte Tätigkeit nicht bekannt ist.

Tabelle 1

**Aufsichts- und Führungskräfte nach Beschäftigungsart**

30.06.2017

Beschäftigungsart	Insgesamt	darunter			
		Aufsicht	Anteil an Insgesamt in Prozent	Führung	Anteil an Insgesamt in Prozent
	1	2	3	4	5
Beschäftigte insgesamt	37.235.548	752.037	2,0	1.123.645	3,0
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	32.164.973	726.220	2,3	1.093.274	3,4
Geringfügig Beschäftigte (gB)	7.806.047	38.328	0,5	53.095	0,7
ausschließlich gB	5.070.575	25.817	0,5	30.371	0,6
im Nebenjob gB	2.735.472	12.511	0,5	22.724	0,8

Die geringfügig beschäftigten Aufsichtskräfte verteilen sich auf mehr Berufsgruppen als die sozialversicherungspflichtig beschäftigten Aufsichtskräfte, wie Abbildung 5 verdeutlicht. Nur gut ein Drittel entfällt auf die fünf häufigsten Berufsgruppen. Während bei den sozialversicherungspflichtig beschäftigten Aufsichtskräften allein 36 Prozent auf Berufe in der Unternehmensorganisation und -strategie entfallen, ist von den 38.000 geringfügig beschäftigten Aufsichtskräften nicht einmal ein Viertel in Berufen der Unternehmensorganisation und -strategie, in Verkaufsberufen oder in Büro- und Sekretariatsberufen tätig.

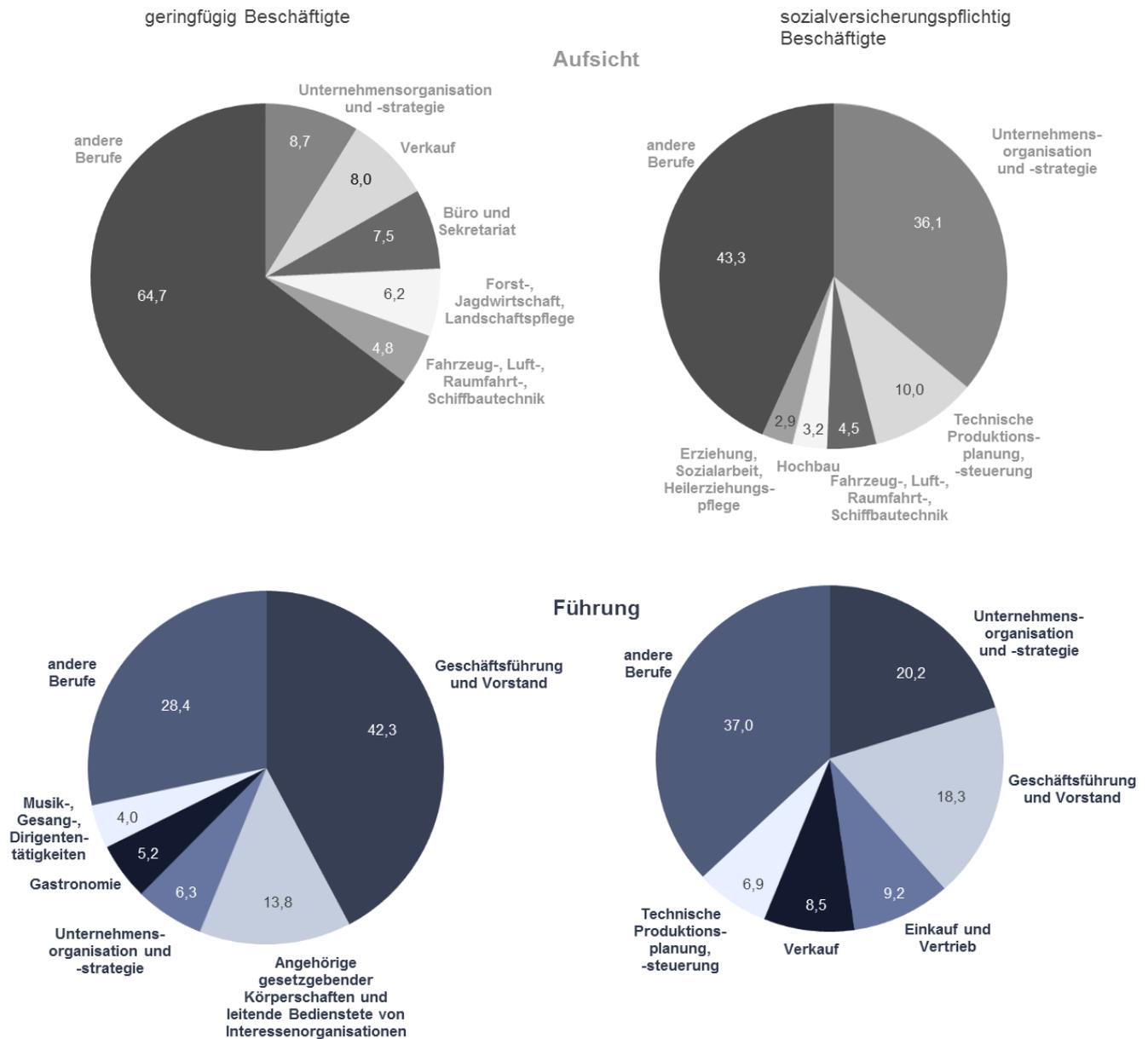
Bei den geringfügig beschäftigten Führungskräften ist eine geringere Streuung auf die Berufe festzustellen als bei den sozialversicherungspflichtig beschäftigten Führungskräften. Über 22.000 geringfügig Beschäftigte üben eine Tätigkeit als Geschäftsführer oder Vorstand aus (42,3 Prozent). Bei den sozialversicherungspflichtig beschäftigten Führungskräften tut dies weniger als jeder Fünfte (18,3 Prozent). Etwas mehr üben eine Tätigkeit in der Unternehmensorganisation und -strategie aus (20,2 Prozent). Diese Berufsgruppe steht bei den geringfügig Beschäftigten mit 6,3 Prozent erst an dritter Stelle.

Geringfügig Beschäftigte üben also schwerpunktmäßig andere leitende Tätigkeiten aus als sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Zwischen den häufigsten Berufsgattungen der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Aufsichts- und Führungskräfte und aller Beschäftigten mit leitenden Tätigkeiten gibt es jedoch keine Unterschiede, wie ein Vergleich von Abbildung 5 mit Abbildung 4 (rechte Seite) zeigt.

Abbildung 5

### Aufsichts- und Führungskräfte nach Beschäftigungsart und den fünf häufigsten Berufsgruppen

Anteile in Prozent



Die meisten geringfügig beschäftigten Aufsichtskräfte arbeiten im Wirtschaftsbereich „R, S, T Sonstige Dienstleistungen, private Haushalte“ (14,6 Prozent). Hierzu zählen u. a. Interessenvertretungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie kirchliche und sonstige religiöse Vereinigungen. Es folgt das Baugewerbe mit 13,5 Prozent. Die meisten sozialversicherungspflichtig beschäftigten Aufsichtskräfte sind im Wirtschaftsbereich „28-30, 33 Maschinen-, Fahrzeugbau, -reparatur“ (12,1 Prozent) tätig. An zweiter Stelle steht hier ebenfalls das Baugewerbe (10,4 Prozent). Das Baugewerbe gehört zu den fünf Branchen mit den höchsten Aufsichtsanteilen an allen Beschäftigten (vgl. Kapitel 3.2).

Mit 15,3 Prozent arbeiten die meisten geringfügig beschäftigten Führungskräfte ebenfalls in privaten Haushalten und in Betrieben, die sonstige Dienstleistungen anbieten, gefolgt von der öffentlichen Verwaltung (14 Prozent). Hier ist der Führungsanteil unter den geringfügig Beschäftigten mit 5,9 Prozent am höchsten. Bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten gibt es in der Schiff- und Luftfahrt sowie im Großhandel den höchsten Anteil an Führungskräften (vgl. Kapitel 3.2).

Ein Blick auf die Altersstruktur zeigt, dass gut 57 Prozent der ausschließlich geringfügig beschäftigten Aufsichtskräfte und 43 Prozent der ausschließlich geringfügig beschäftigten Führungskräfte 63 Jahre und älter sind. Es könnte also einerseits sein, dass viele Personen nach ihrem Eintritt in den Ruhestand ihre vorherige leitende Tätigkeit weiterhin als geringfügige Beschäftigung ausüben oder vorher nur im geringfügigen Nebenjob leitend tätig waren und diesen jetzt ausschließlich ausüben. Eine zweite Möglichkeit ist, dass sie nach der altersbedingten Beendigung ihrer bisherigen Tätigkeit eine neue Aufsichts- oder Führungsaufgabe übernehmen.

Die meisten der 13.000 über 63-jährigen ausschließlich geringfügig beschäftigten Führungskräfte sind Angehörige gesetzgebender Körperschaften und leitende Bedienstete von Interessenorganisationen in der öffentlichen Verwaltung (1.621). Dazu gehören beispielsweise Bürgermeister und Stadträte. Weitere 700 sind Geschäftsführer bzw. Vorstand im Grundstücks- und Wohnungswesen. Die Meldung einer leitenden Tätigkeit für ausschließlich geringfügig Beschäftigte kann also durchaus korrekt sein. Die Betrachtung aller Beschäftigten als Summe der sozialversicherungspflichtig und der ausschließlich geringfügig Beschäftigten mit leitenden Tätigkeiten liefert somit plausible Ergebnisse.

Die im Nebenjob tätigen Aufsichts- und Führungskräfte sind im Schnitt deutlich jünger als ihre ausschließlich geringfügig beschäftigten Kollegen. Die meisten der leitenden Angestellten im Nebenjob sind zwischen 45 und 55 Jahre alt. Von den fast 23.000 Beschäftigten, die ihre Führungstätigkeit im Nebenjob ausüben, sind die meisten als Angehörige gesetzgebender Körperschaften und als leitende Bedienstete von Interessenorganisationen in der öffentlichen Verwaltung (2.376) oder als Geschäftsführer bzw. Vorstand in freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungsbetrieben (1.237) tätig.

Beschäftigte im Nebenjob gehen nach dem Personenkonzept bereits mit ihrer Hauptbeschäftigung in die Analysen ein. Für die statistische Berichterstattung und die Berechnung der Aufsichts- oder Führungsanteile spielen sie deshalb keine Rolle.

### **2.3.3 Effekte unplausibler Daten auf die Anteilswerte**

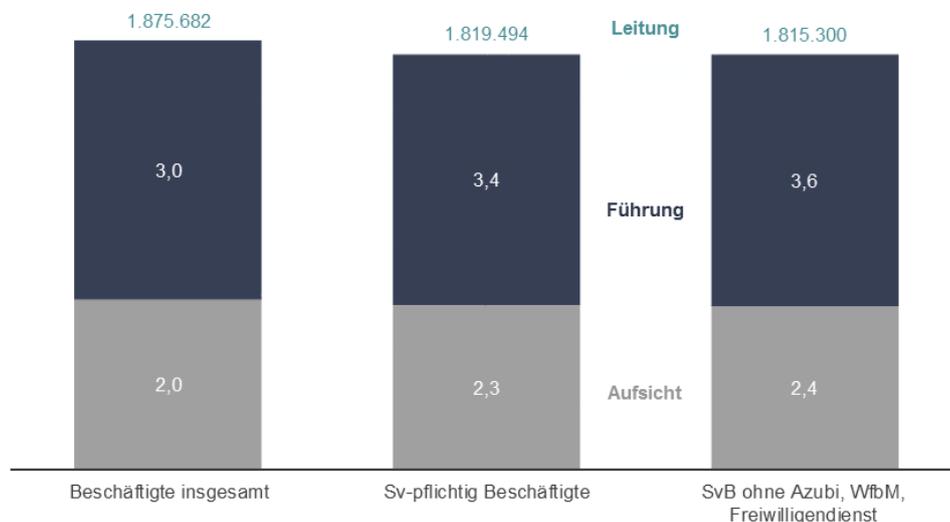
Die Qualität der Meldungen zur Leitungsfunktion ist grundsätzlich hoch. Das zeigen sowohl die Strukturanalysen in Kapitel 3 als auch der Vergleich mit anderen Quellen in Kapitel 4. Dennoch ist bei wenigen kleineren Beschäftigtengruppen von einer überdurchschnittlich hohen Zahl an Meldefehlern auszugehen, weil eine Leitungsfunktion in diesen Teilgruppen selten oder ausgeschlossen ist. Dazu gehören insbesondere geringfügig Beschäftigte und Auszubildende. Die folgenden Analysen gehen der Frage nach, ob unplausible Ergebnisse in Teilgruppen einen Effekt auf die Aussagekraft der Anteilswerte haben.

Die Berechnungen betrachten

- alle Beschäftigten (sozialversicherungspflichtig + ausschließlich geringfügig Beschäftigte),
- sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (SvB) und
- sozialversicherungspflichtig Beschäftigte ohne Auszubildende (Azubi), Beschäftigte in Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) und Personen im Freiwilligendienst (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6

**Aufsichts- und Führungskräfte nach verschiedenen Beschäftigungsgruppen**  
Anteile in Prozent



Der Nenner verändert sich je nach einbezogenen Beschäftigtengruppen jeweils wesentlich stärker als der Zähler. Die Anteile der Aufsichts- und Führungskräfte an allen Beschäftigten sind deshalb niedriger als die Anteile an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ohne Auszubildende, Beschäftigte in Werkstätten für behinderte Menschen und Personen im Freiwilligendienst.

Von den insgesamt 37,2 Millionen Beschäftigten üben fast 1,9 Millionen eine leitende Tätigkeit aus. Das entspricht fünf Prozent aller Beschäftigten. Der Aufsichtsanteil beträgt zwei Prozent, der Führungsanteil drei Prozent.

Beschränkt man die Berechnung auf die 32,2 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, beträgt der Anteil der Beschäftigten mit leitender Tätigkeit 5,7 Prozent. Der Aufsichtsanteil erhöht sich auf 2,3 Prozent, der Führungsanteil auf 3,4 Prozent.

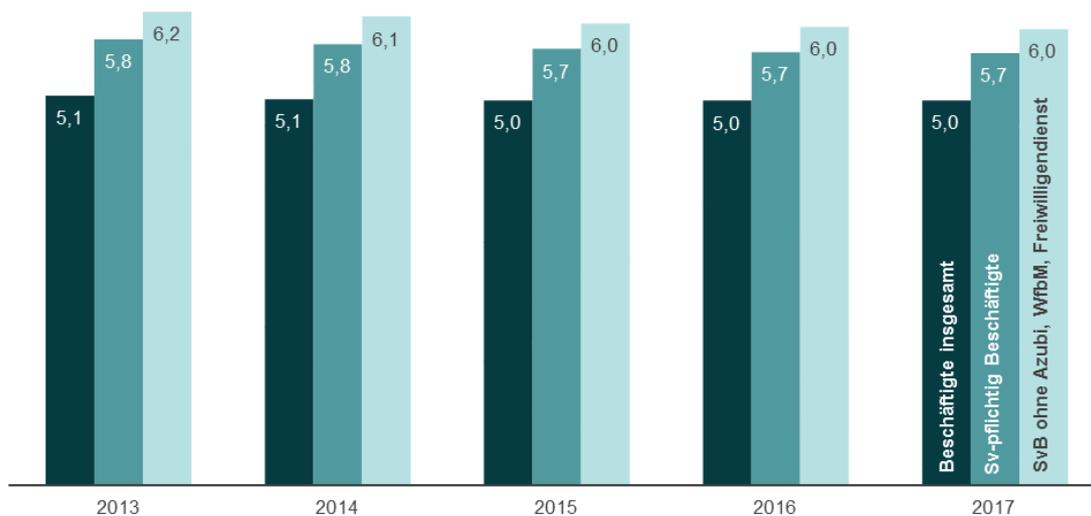
Rechnet man die 1,8 Millionen Auszubildenden, Beschäftigten in Werkstätten für behinderte Menschen und Personen im Freiwilligendienst heraus, gehen noch 30,4 Millionen Beschäftigte in die Anteilsberechnungen ein. Davon üben 1,8 Millionen bzw. sechs Prozent eine leitende Tätigkeit aus. Die Aufsichts- und Führungsanteile steigen auf 2,4 Prozent bzw. 3,6 Prozent.

Abbildung 7 verdeutlicht, dass die Anteile im Zeitverlauf nahezu konstant bleiben:

Abbildung 7

#### Beschäftigte mit Leitungsfunktion nach verschiedenen Beschäftigtengruppen

Anteile in Prozent  
Zeitreihe (jeweils 30.06.)



Die geringe Zahl unplausibler Daten wirkt sich kaum auf die Aufsichts- und Führungsanteile aus. Die Statistik der Bundesagentur für Arbeit schließt deshalb keine Teilgruppen aus der Berechnung aus, sondern berichtet die Anteilswerte zur „Leitungsfunktion“ vorrangig als Anteile von Aufsichts- und Führungskräften an **allen** Beschäftigten. Diese vollständige Betrachtungsweise ist sinnvoll, weil eine Aufsichts- oder Führungskraft **alle** Beschäftigten in ihrem Bereich anleitet – also sozialversicherungspflichtig Beschäftigte ebenso wie geringfügig Beschäftigte und Auszubildende.

## 2.4 Möglichkeiten und Grenzen der Statistik

Seit 2015 gilt erstmals eine gesetzlich verankerte, verbindliche Geschlechterquote.<sup>6</sup> Seit Januar 2016 ist bei der Besetzung neuer Aufsichtsratsposten in börsennotierten und voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen eine feste Quote von 30 Prozent für das jeweils unterrepräsentierte Geschlecht zu beachten. Zudem müssen Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Vorständen und der obersten Führungsebene festlegen. Auch der Bund ist verpflichtet, bei der Bestimmung von Mitgliedern von Aufsichtsgremien, in denen dem Bund mindestens drei Sitze zustehen, eine

<sup>6</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2017): Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, Drucksache 18/13333, S. 11 (Link: <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/18/133/1813333.pdf>).

Geschlechterquote einzuhalten. Die öffentliche Hand und öffentliche Unternehmen haben dabei eine Vorbildfunktion.<sup>7</sup>

Die Bundesregierung ist verpflichtet, jährlich über den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu berichten und damit die Wirkung des Gesetzes für die breite Öffentlichkeit sichtbar zu machen.<sup>8</sup> Die Daten zu Aufsichts- und Führungskräften der Statistik der Bundesagentur für Arbeit sind dafür nur bedingt geeignet:

- In der Beschäftigungsstatistik ist keine Differenzierung zwischen Geschäftsführung, Vorstand und Aufsichtsrat möglich. Es sind außerdem nur diejenigen Geschäftsführer und Vorstände abbildbar, welche sozialversicherungspflichtig oder geringfügig beschäftigt sind. Dadurch kann keine Aussage darüber getroffen werden, inwieweit Unternehmen die gesetzlich vorgegebene Quote bei der Besetzung neuer Aufsichtsratsposten für das jeweils unterrepräsentierte Geschlecht erfüllt haben. Ebenso lässt sich anhand der Informationen zu den Betrieben nicht erkennen, um welche Unternehmensform es sich handelt.
- Über Aufsichts- und Führungskräfte im öffentlichen Dienst liegen in der Beschäftigungsstatistik nur unvollständige Informationen vor. Das liegt zum einen daran, dass Beamte nicht enthalten sind. Und Beamte üben zumindest in wichtigen Teilen des öffentlichen Sektors wesentliche Führungspositionen aus. Zum anderen ist es nicht möglich, den öffentlichen Dienst in der Klassifikation der Wirtschaftszweige zu identifizieren. Lediglich die Wirtschaftsabschnitte „O Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung“ und „U Exterritoriale Organisationen und Körperschaften“ lassen sich mit hinreichender Sicherheit dem öffentlichen Dienst zuordnen. Weitere Betriebe, die in der öffentlichen Hand oder im Einflussbereich des Bundes, der Länder und der Kommunen sind, z. B. Energieversorger, Abfallwirtschaft oder Kranken- und Pflegeeinrichtungen sind ihrem jeweiligen wirtschaftlichen Schwerpunkt zugeordnet.

Datengrundlage für den Bericht der Bundesregierung sind demzufolge Lageberichte und Erklärungen zur Unternehmensführung von allen Unternehmen der Privatwirtschaft, die unter das Gesetz fallen. Die Daten für den Bericht der Bundesregierung über den Frauen- und Männeranteil an Führungsebenen und Gremien im öffentlichen Dienst beruhen auf der Gleichstellungsstatistik und dem Gleichstellungsindex des Statistischen Bundesamtes sowie einer Befragung der obersten Bundesbehörden.

Der erste Bericht wurde zwei Jahre nach Inkrafttreten des Gesetzes im August 2017 vorgelegt. Demnach hat sich der Frauenanteil in Aufsichtsräten der börsennotierten und voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen von 21,9 Prozent im Jahr 2015 auf 30,9 Prozent erhöht. Hier gilt seit August 2016 eine feste Quote von 30 Prozent für Neubesetzungen. In den Vorständen sind Frauen allerdings weiterhin stark unterrepräsentiert. Hier betrug der Anteil im Jahr 2016 nur 6,1 Prozent.<sup>9</sup>

Zwar können die Daten der Beschäftigungsstatistik nicht zur Überprüfung der Wirksamkeit des Gesetzes beitragen. Aber das folgende Kapitel zeigt, dass sich dennoch wichtige und interessante Erkenntnisse

<sup>7</sup> Vgl. Papenfuß, Ulf, Haak, Birthe, Krieg, Thilo (2018): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen, FIT-Public-Management-Studie, Friedrichshafen, S. 344 (Link: [https://www.zu.de/lehrestuehle/pmpp/assets/pdf/papenfuss\\_haak\\_krieg\\_2015\\_frauen\\_in\\_top-managementorganen\\_oeffentlicher\\_unternehmen\\_zoegu.pdf](https://www.zu.de/lehrestuehle/pmpp/assets/pdf/papenfuss_haak_krieg_2015_frauen_in_top-managementorganen_oeffentlicher_unternehmen_zoegu.pdf)).

<sup>8</sup> Siehe Deutscher Bundestag (2017), Bericht der Bundesregierung über den Frauen- und Männeranteil an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes, Drucksache 18/13333, S. 12 (Link: <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/18/133/1813333.pdf>).

<sup>9</sup> Siehe Deutscher Bundestag (2017), Bericht der Bundesregierung über den Frauen- und Männeranteil an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes, Drucksache 18/13333, S. 14 (Link: <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/18/133/1813333.pdf>).

über die Struktur und die Entwicklung von Beschäftigten in Leitungsfunktion gewinnen lassen. Dem Thema Frauen in Führungspositionen ist dort ein eigenes Unterkapitel gewidmet (vgl. Kapitel 3.7).

Branchen, in denen sehr viele Beamte, Selbstständige oder mithelfende Familienangehörige arbeiten, sind nur sehr eingeschränkt für Vergleiche geeignet, denn in der Beschäftigungsstatistik liegen keine Daten zu diesen Erwerbstätigen vor.

- Die fast 1,9 Millionen Beamten arbeiten insbesondere in der Wirtschaftsabteilung 84 Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung mit 274.200 Polizeibeamten, 188.000 Beamten in der Verteidigung und 158.300 Beamten in der Finanzverwaltung, sowie in der Wirtschaftsabteilung 85 Erziehung und Unterricht mit 636.400 Beamten an allgemeinbildenden und beruflichen Schulen.
- Die 4,1 Millionen Selbstständigen und Freiberufler sind überwiegend in naturwissenschaftlichen, technischen und Umweltberufen (197.000), als Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer (196.000), in Kulturberufen (162.000) oder als Ärzte und Therapeuten (124.000) tätig. Sie sind also in den Wirtschaftsabteilungen 86 Gesundheitswesen, 69 Rechts- und Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung und 71 Architektur- und Ingenieurbüros besonders stark vertreten.<sup>10</sup>
- Mithelfende Familienangehörige arbeiten am häufigsten in der Landwirtschaft.

Anteile von Aufsichts- und Führungskräften, die sich nur auf sozialversicherungspflichtig und ausschließlich geringfügig Beschäftigte beziehen und keine Freiberufler mit Angestellten, selbstständige Geschäftsinhaber und Beamte mit Führungsposition enthalten, wären damit zu niedrig. Umgekehrt können Leitungsanteile zu hoch sein, wenn die Aufsichts- oder Führungskraft zwar sozialversicherungspflichtig oder ausschließlich geringfügig beschäftigt ist, der große Teil der ihr unterstellten Mitarbeiter aber nicht. Kapitel 3.2 berücksichtigt diesen Aspekt und fasst ähnliche Branchen sinnvoll zusammen.

---

<sup>10</sup> Siehe Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2018, S. 370 und 363 (Link: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Statistisches-Jahrbuch/Arbeitsmarkt.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Statistisches-Jahrbuch/Arbeitsmarkt.pdf?__blob=publicationFile)).

### 3 Strukturanalysen zu Beschäftigten mit Leitungsfunktion

Beschäftigte mit Leitungsfunktion unterscheiden sich in ihrer Struktur von anderen Beschäftigtengruppen. Was macht typische Beschäftigte mit Aufsichts- bzw. Führungstätigkeit aus? Um diese Frage beantworten zu können, beleuchtet dieses Kapitel unter anderem,

- in welchen Branchen Beschäftigte mit Leitungsfunktion arbeiten,
- in welchen Regionen sie häufiger anzutreffen sind,
- wie groß die Beschäftigungsbetriebe sind und
- wie viel Aufsichts- und Führungskräfte verdienen.

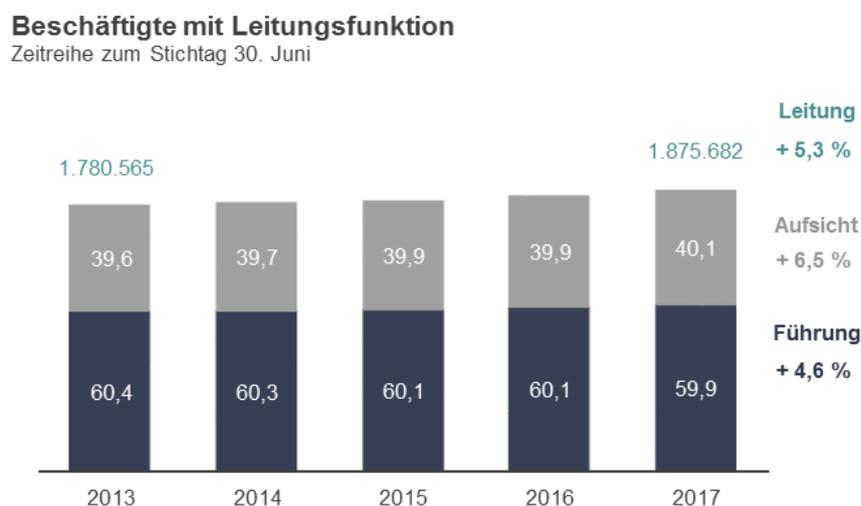
Der Kapiteleinstieg zeigt die quantitative Entwicklung der Aufsichts- und Führungskräfte. Die Medien berichten in letzter Zeit vermehrt über das Thema „Frauen in Leitungspositionen“. Dieser Personengruppe ist daher ein eigener detaillierter Abschnitt gewidmet. Die Analysen nehmen auch sich überlagernde Einflüsse wie Branchen und Tätigkeiten in den Blick, um beispielsweise Unterschiede zwischen Regionen und den Geschlechtern zu erklären.

#### 3.1 Zeitliche Entwicklung und saisonaler Verlauf

Dieses Kapitel beleuchtet die Entwicklung der Beschäftigten mit Leitungstätigkeit im Vergleich zu allen Beschäftigten und beschreibt die Gründe für den abweichenden Saisonverlauf der Aufsichts- und Führungskräfte von der Gesamtbeschäftigung.

Die Zahl der Beschäftigten ist von 2013 bis 2017 insgesamt um 6,5 Prozent gestiegen. Bei den Aufsichtskräften gab es ebenfalls eine Zunahme um 6,5 Prozent und bei den Führungskräften einen etwas geringeren Zuwachs um 4,6 Prozent (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8

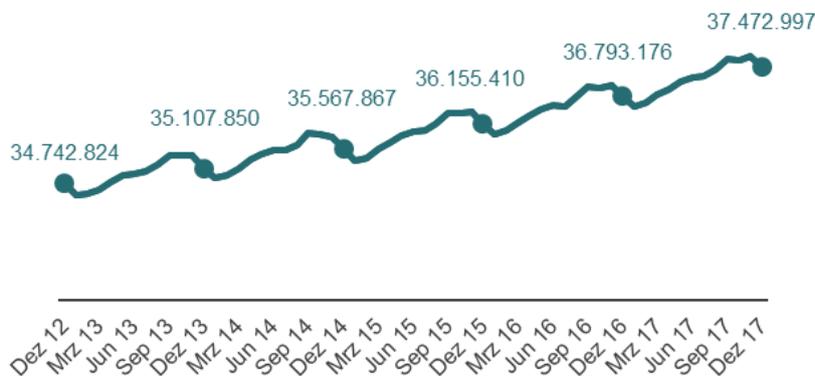


Durchgängig waren mehr Personen mit Führung als mit Aufsicht befasst. Die Verteilung von Aufsicht und Führung innerhalb der leitenden Tätigkeiten hat sich über die Jahre kaum verändert: 40 Prozent üben eine Aufsichtstätigkeit aus und etwa 60 Prozent der Beschäftigten mit Leitungsfunktion haben eine Führungsposition. Es ist eine geringfügige Verschiebung von Führungs- zu Aufsichtstätigkeiten erkennbar.

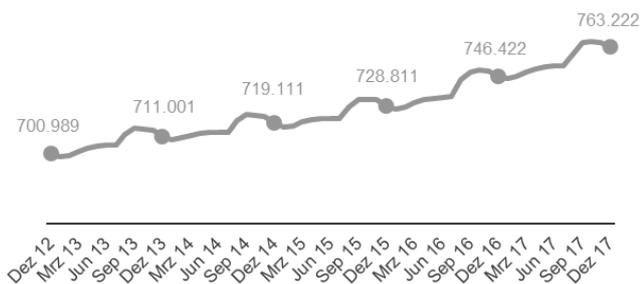
Bis 2014 erreichten die Beschäftigten insgesamt, Aufsichts- und Führungskräfte ihren jährlichen Höchststand jeweils im September. Seit 2015 werden die meisten Beschäftigten im November gezählt. Die Zahl der Beschäftigten mit Leitungsfunktion ist seitdem jährlich im Oktober am höchsten (vgl. Abbildung 9).

Abbildung 9

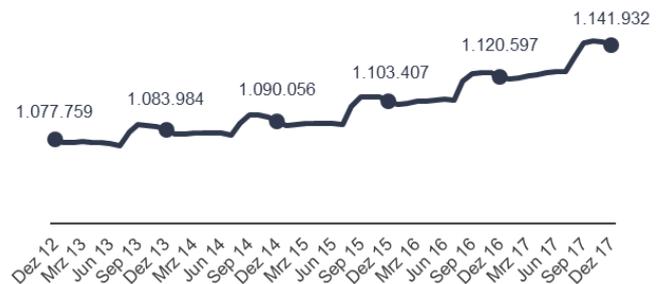
**Beschäftigte Insgesamt**  
Zeitreihe  
Werte jeweils zum 31. Dezember



**Aufsichtskräfte**  
Zeitreihe  
Werte jeweils zum 31. Dezember



**Führungskräfte**  
Zeitreihe  
Werte jeweils zum 31. Dezember



Bei den Beschäftigten insgesamt und den Beschäftigten mit Leitungsfunktion zeigt sich über die Jahre ein ähnliches saisonales Muster. Jedoch sind Beschäftigte mit Führungs- und Aufsichtsfunktion weniger von der winterlichen Saisonarbeitslosigkeit betroffen als andere Beschäftigte und zeigen einen deutlicheren jährlichen Anstieg im Zeitraum Juli bis September.

Die folgenden Analysen untersuchen die Gründe für die saisonalen Veränderungen seit 2015. Die Betrachtung richtet sich dabei auf die Vormonatsveränderungen der Monate August bis November. Zunächst fallen bei den Beschäftigten insgesamt einige Branchen auf, die aufgrund ihrer ausgeprägten Zunahme

von Juli bis November einen deutlichen Einfluss auf den Saisonverlauf des Beschäftigtenbestands haben (vgl. Kapitel 3.2):

- Q Gesundheits- und Sozialwesen (5,2 Millionen Beschäftigte zum 30. Juni 2017),
- 47 Einzelhandel (3,0 Millionen Beschäftigte),
- P Erziehung und Unterricht (1,4 Millionen Beschäftigte),
- M Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen (2,4 Millionen Beschäftigte).

Beschäftigte mit Aufsichts- und Führungsfunktion weichen im saisonalen Verlauf kaum voneinander ab. Für die Beschäftigten mit Aufsichtsfunktion lassen sich zwei Wirtschaftsbereiche identifizieren, deren deutlicher Anstieg im Spätsommer sich auf den Saisonverlauf des Beschäftigtenbestands auswirkt:

- M Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen (etwa 63.000 Aufsichtskräfte zum 30. Juni 2017): Die Beschäftigtenzahl erreichte ihren letzten niedrigsten Stand im August 2015. Sie steigt seitdem kontinuierlich.
- 28-30, 33 Maschinen-, Fahrzeugbau, -reparatur (etwa 88.000 Aufsichtskräfte): Der Bestand steigt jährlich im Zeitraum Juli bis September und stagniert dann auf hohem Niveau.

Auf den Saisonverlauf der beschäftigten Führungskräfte haben folgende Branchen den stärksten Einfluss:

- 47 Einzelhandel (etwa 108.000 Führungskräfte zum 30. Juni 2017): Die Zahl der Beschäftigten erreicht im Juli den Tiefststand und steigt bis September wieder deutlich an. Nach dem Höchststand im September und Oktober nimmt der Bestand nach und nach ab.
- M Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen (etwa 106.000 Führungskräfte): Der Beschäftigtenbestand nimmt am deutlichsten im Zeitraum Juli bis November zu.
- Q Gesundheits- und Sozialwesen (etwa 112.000 Führungskräfte): Der Bestand steigt jährlich im Zeitraum Juli bis September und verändert sich in den Folgemonaten kaum.

Trotz der leicht abweichenden Saisonmuster von Gesamtbeschäftigung und Personen mit Leitungsfunktion zeigte sich der Aufsichts- und Führungskräfteanteil zu den monatlichen Stichtagen im Zeitraum Dezember 2012 bis 2017 sehr stabil. Der Anteil der Aufsichtskräfte an allen Beschäftigten lag in diesem Zeitraum konstant bei 2,0 Prozent. Der Führungskräfteanteil schwankte saisonal geringfügig zwischen 3,0 und 3,1 Prozent. Zum Jahresvergleichsstichtag 30. Juni besteht somit uneingeschränkte Aussagekraft zu den Aufsichts- und Führungsanteilen.

### 3.2 Wirtschaftszweige

Die folgende Analyse betrachtet ähnliche Branchen in zusammengefasster Form. Nur so sind Verteilungsmuster der Beschäftigten mit Leitungsfunktionen sinnvoll interpretierbar. Beim Vergleich von Aufsichts- und Führungsanteilen nach Wirtschaftszweigen ist zu beachten, dass die Anteile verzerrt sind, wenn Branchen viele Beamte, Selbstständige oder mithelfende Familienangehörige enthalten. Das betrifft vor allem die Branchen O, U Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung, P Erziehung und Unterricht,

Q Gesundheits- und Sozialwesen und M Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen (vgl. Kapitel 2.4). Der kleinste aggregierte Wirtschaftszweig zählt insgesamt etwa 71.000 Beschäftigte (B Bergbau), der größte über fünf Millionen (Q Gesundheits- und Sozialwesen).

Folgende Wirtschaftsbereiche fallen durch einen hohen Anteil an Aufsichtskräften auf (vgl. Abbildung 10):

- B Bergbau: Mehr als die Hälfte der Beschäftigten mit Aufsichtsfunktion in dieser Branche übt Tätigkeiten im Berg-, Tagebau und Sprengtechnik aus. Darunter fallen größtenteils Berufe mit der Bezeichnung „Steiger“, also Aufsichtspersonen im Bergbau.
- D, E Energie-, Wasserversorgung, Entsorgung: Fast 30 Prozent der Beschäftigten mit Aufsichtsfunktion üben Tätigkeiten in der Unternehmensorganisation und -strategie aus. Diese Tätigkeiten sind vor allem Team- und Projektleitung.
- 45 Handel mit Kraftfahrzeugen, Instandhaltung und Reparatur: Mehr als drei Viertel der Beschäftigten mit Aufsichtsfunktion üben Tätigkeiten in Fahrzeug-, Luft-, Raumfahrt-, Schiffbautechnik aus. Typische Berufsbezeichnung ist hier „Meister“.
- F Baugewerbe: Über 26 Prozent der Beschäftigten mit Aufsichtsfunktion sind in Berufen im Hochbau tätig. Sie arbeiten zumeist als Bauleiter, Meister und Poliere.

Besonders niedrige Anteile an Aufsichtskräften sind in den folgenden Wirtschaftsbereichen zu finden:

- 782-783 Arbeitnehmerüberlassung: Über 90 Prozent der Beschäftigten üben Tätigkeiten mit dem Anforderungsniveau „Helfer“ oder „Fachkraft“ aus. Der Aufsichtskräfteanteil in der Branche von 0,4 Prozent verteilt sich je zur Hälfte auf das Stammpersonal und die verliehenen Arbeitnehmer. Fast 55 Prozent der wenigen Beschäftigten mit Aufsichtsfunktion sind in Berufen der Unternehmensorganisation und -strategie tätig. Sie gehören etwa zu gleichen Teilen zum Stammpersonal und zu den verliehenen Arbeitnehmern.
- 53 Post-, Kurier-, Expressdienste: Über 95 Prozent der Beschäftigten arbeiten auf Helfer- oder Fachkraftniveau. Die anfallenden Aufsichts- und Führungsaufgaben können von wenigen Beschäftigten bewältigt werden. Über 40 Prozent der Beschäftigten mit Aufsichtsfunktion üben Tätigkeiten in Unternehmensorganisation und -strategie aus.
- Q Gesundheits- und Sozialwesen: Die meisten Beschäftigten dieser Branche arbeiten in Krankenhäusern. Der Spezialistenanteil liegt mit 10,5 Prozent nur leicht unter dem Durchschnitt aller Branchen von 11,5 Prozent. Spezialistentätigkeiten gehen hier seltener mit Aufsicht einher. Mehr als ein Drittel der wenigen Beschäftigten mit Aufsichtsfunktion übt Tätigkeiten in Krankenpflege, Rettungsdienst, Geburtshilfe aus. Das sind vor allem Oberschwester und Stationsleiter.

Abbildung 10



In den folgenden Branchen arbeiten anteilig besonders viele Führungskräfte (vgl. Abbildung 11):

- 50-51 Schiff- und Luftfahrt: Diese Führungskräfte führen nicht nur Schiffe und Flugzeuge, sondern haben auch Personalbefugnis über die Besatzung. Über 43 Prozent der Führungskräfte in diesem Wirtschaftsbereich sind als Piloten tätig.
- 46 Großhandel: Fast 70 Prozent der beschäftigten Führungskräfte üben Tätigkeiten in Einkauf/Vertrieb (vor allem Vertriebsleiter), Geschäftsführung/Vorstand (inkl. Prokuristen und Manager) und Unternehmensorganisation/-strategie (Abteilungs- und andere Leiter) aus.

Auffällig niedrige Anteile an Führungskräften weisen die folgenden Wirtschaftsbereiche auf:

- 53 Post-, Kurier-, Expressdienste: Mehr als ein Drittel der Führungskräfte ist in Berufen der Unternehmensorganisation/-strategie tätig.
- 782-783 Arbeitnehmerüberlassung: Das Überlassen von Führungskräften ist unüblich. Die in der Branche beschäftigten Führungskräfte gehören zu drei Vierteln zum Stammpersonal. Über 45 Prozent der wenigen beschäftigten Führungskräfte üben Tätigkeiten in Unternehmensorganisation und -strategie aus und gehören zu etwa 90 Prozent zum Stammpersonal.

- 49 Landverkehr: Nahezu zwei Drittel der wenigen beschäftigten Führungskräfte üben Tätigkeiten in Geschäftsführung/Vorstand und Unternehmensorganisation/-strategie aus. Anscheinend ist die Wahrnehmung von Führung durch wenige Beschäftigte ausreichend.

Abbildung 11



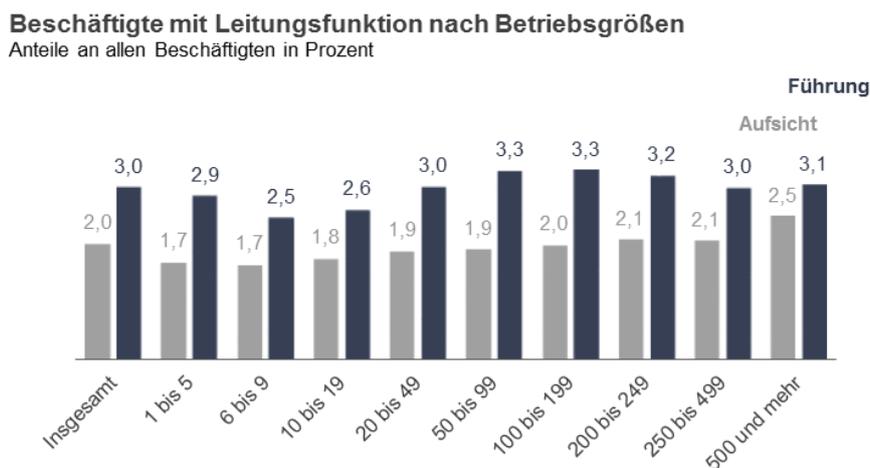
### 3.3 Betriebsgröße

Die Größe der Beschäftigungsbetriebe ergibt sich üblicherweise aus der Anzahl ihrer sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Eine erweiterte Betrachtungsform weist die Betriebsgröße auf Grundlage aller Beschäftigten aus, basiert also auf der Summe der sozialversicherungspflichtig und der ausschließlich geringfügig Beschäftigten in einem Betrieb. Diese erweiterte Messung liegt hier zugrunde, um die Beschäftigten mit Leitungsfunktion auf eine korrespondierende Betriebsgröße auf Basis aller Beschäftigten zu beziehen.

Den höchsten Anteil von Personen mit Führungs- oder Aufsichtsfunktion haben mit 5,6 Prozent Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten (vgl. Abbildung 12). In Betrieben mit sechs bis neun Beschäftigten haben hingegen nur 4,2 Prozent der Beschäftigten eine Leitungsfunktion. Hier dürfte die Leitungsaufgabe meist in der Hand des selbstständigen Betriebsinhabers liegen, der nicht versicherungspflichtig beschäftigt ist.

Der Aufsichtsanteil steigt mit der Betriebsgröße. Bei Betrieben mit bis zu neun Beschäftigten liegt er bei 1,7 Prozent, bei 500 und mehr Beschäftigten bei 2,5 Prozent. Den höchsten Führungsanteil haben hingegen Betriebe mit 50 bis 199 Beschäftigten (3,3 Prozent). In kleinen Betrieben mit bis zu 19 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen fällt er erwartungsgemäß besonders niedrig aus.

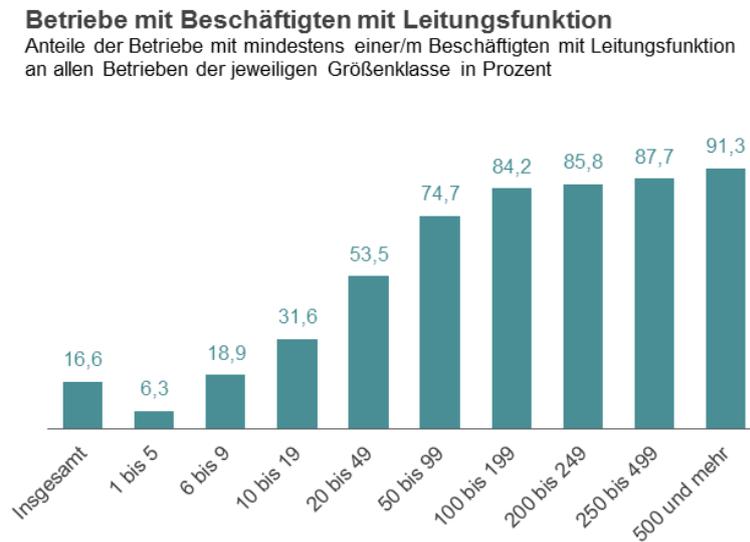
Abbildung 12



Je größer Betriebe sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass dort mindestens eine Person mit Aufsichts- oder Führungsfunktion tätig ist. So gibt es in 6,3 Prozent der Betriebe mit bis zu fünf Beschäftigten mindestens eine Person, die mit Leitungsaufgaben befasst ist. Dem gegenüber arbeitet in 91,3 Prozent der Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten mindestens eine Aufsichts- oder Führungskraft (vgl. Abbildung 13). Vermutlich arbeiten in fast allen größeren Betrieben Beschäftigte, die Leitungstätigkeiten ausüben, jedoch sind beispielsweise nicht versicherungspflichtig erwerbstätige Selbstständige und Beamte mit Führungsfunktion nicht in den Daten der Beschäftigungsstatistik enthalten (vgl. Kapitel 2.4).<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Zudem kann die Leitung der Beschäftigten auch von anderen Betrieben aus erfolgen.

Abbildung 13



### 3.4 Regionen

In regionaler Hinsicht unterscheiden sich die Anteile der Beschäftigten mit Leitungsfunktion sehr deutlich.<sup>12</sup> Ursachen für diese Unterschiede sind hauptsächlich

- die regionale Wirtschaftsstruktur,
- die Gegensätze von Stadtstaaten und Flächenländern, von städtischen und ländlichen Regionen,
- ansässige Bundes- und Landesbehörden oder Unternehmens- bzw. Konzernhauptsitze.

Der Anteil leitender Beschäftigter ist in Ost- und Westdeutschland mit 5,2 bzw. 5,0 Prozent nahezu gleich hoch. In beiden Landesteilen beträgt der Anteil der Aufsichtskräfte 2,0 Prozent. 3,2 Prozent der Beschäftigten (Ost) bzw. 3,0 Prozent (West) sind mit Führungsaufgaben betraut.

Der Blick in die einzelnen Bundesländer offenbart größere Unterschiede. Der Stadtstaat Hamburg ist mit 6,5 Prozent deutlicher Spitzenreiter bei den leitenden Beschäftigten. Anteilsmäßig betrachtet arbeiten die wenigsten Beschäftigten mit Leitungsfunktion im Saarland (4,0 Prozent).

Beschäftigte mit Aufsichtstätigkeiten sind in Baden-Württemberg am häufigsten vertreten (2,3 Prozent) und in Schleswig-Holstein am seltensten (1,6 Prozent). Die anteilig wenigsten Führungskräfte sind mit 2,2 Prozent im Saarland beschäftigt. Die prozentual meisten Führungskräfte gibt es in Hamburg mit 4,3 Prozent.

In der Hansestadt arbeiten 10,9 Prozent aller Beschäftigten im Wirtschaftsbereich „M Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen“. Diese Branche beschäftigt verhältnismäßig viele Führungskräfte: Deutschlandweit beträgt der Führungskräfteanteil 4,3 Prozent, in Hamburg sogar 5,7 Prozent.

---

<sup>12</sup> Alle Betrachtungen beziehen sich auf den Arbeitsort der Beschäftigten.

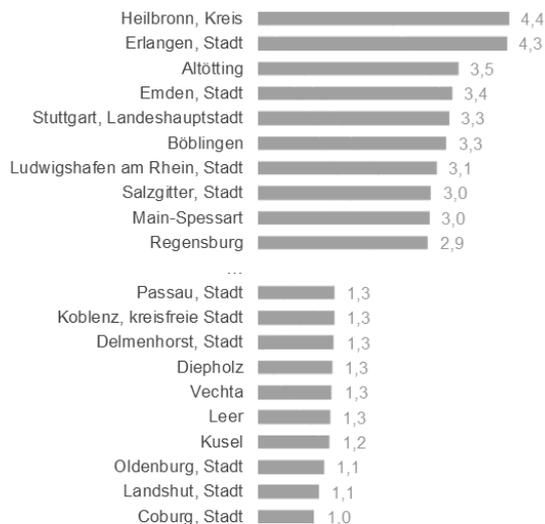
Typische Tätigkeiten sind Geschäftsführung/Vorstand und Unternehmensorganisation und -strategie. Für diesen Wirtschaftsbereich ist die Interpretation der Anteilswerte jedoch nur eingeschränkt möglich, denn vermutlich leiten hier nicht selten sozialversicherungspflichtig beschäftigte Führungskräfte freiberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, z. B. in Steuer- oder Architekturbüros mit freiberuflich tätigen Steuerberatern bzw. Architekten (vgl. Kapitel 2.4).

Die Leitungsanteile liegen in den Kreisen noch weiter auseinander. Die Streubreite für Leitungstätigkeit insgesamt reicht von 3,1 Prozent im Kreis Vechta bis 8,7 Prozent in der Stadt Wolfsburg. Abbildung 14 zeigt jeweils die zehn Kreise und Städte mit den höchsten und den niedrigsten Anteilen an Aufsichts- und Führungskräften.

Abbildung 14

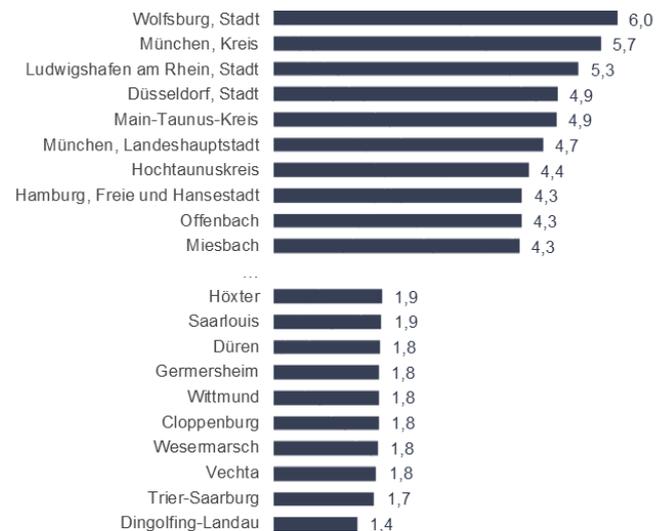
#### Aufsichtskräfte nach Kreisen – Top 10 und Bottom 10

Anteile an allen Beschäftigten in Prozent



#### Führungskräfte nach Kreisen – Top 10 und Bottom 10

Anteile an allen Beschäftigten in Prozent



Diese detaillierte Betrachtung der Leitungsfunktionen zeigt, dass beim Anteil an Aufsichtskräften der Kreis Heilbronn und die Stadt Erlangen vorn liegen (über vier Prozent). In den Städten Coburg, Landshut und Oldenburg arbeiten prozentual die wenigsten Beschäftigten mit Aufsichtsfunktion (etwa ein Prozent). Die jeweilige regionale Wirtschaftsstruktur liefert Erklärungen für die hohen bzw. niedrigen Anteilswerte (vgl. Abbildung 10):

- In Heilbronn arbeiten mit 19,7 Prozent der Beschäftigten besonders viele Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen im Wirtschaftsbereich „28-30, 33 Maschinen-, Fahrzeugbau, -reparatur“. Dieser ist deutschlandweit in den Top 5 der Beschäftigungsbranchen für Aufsichtskräfte.
- In Erlangen ist nahezu ein Viertel der Beschäftigten in der produzierenden Branche „26-27 Elektro“ tätig. Diese beschäftigt ebenfalls überdurchschnittlich viele Aufsichtskräfte.

- In Coburg arbeiten auffallend viele Beschäftigte im Wirtschaftsbereich „K Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“ (17,4 Prozent, deutschlandweit 2,7 Prozent). Diese Branche zeichnet sich durch einen besonders niedrigen Anteil an Aufsichtskräften aus.
- In Landshut gibt es überproportional viele Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in den Wirtschaftsbereichen „782-783 Arbeitnehmerüberlassung“ und „Q Gesundheits- und Sozialwesen“, die ebenfalls zu den Branchen mit den niedrigsten Anteilen an Aufsichtskräften zählen.
- In Oldenburg hingegen gibt es einen besonders niedrigen Beschäftigtenanteil im Wirtschaftsbereich „28-30, 33 Maschinen-, Fahrzeugbau, -reparatur“ (1,1 Prozent), der für einen hohen Aufsichtskräfteanteil steht.

Führungskräfte sind am häufigsten in den Städten Wolfsburg und Ludwigshafen und dem Kreis München anzutreffen (Anteile über fünf Prozent). Die Gründe dafür sind in der Wirtschaftsstruktur der Regionen zu finden (vgl. Abbildung 11):

- In Wolfsburg arbeitet mehr als die Hälfte der Beschäftigten im führungskräftestarken Wirtschaftsbereich „28-30, 33 Maschinen-, Fahrzeugbau, -reparatur“ und nur wenige Beschäftigte im führungskräftearmen Wirtschaftsbereich „Q Gesundheits- und Sozialwesen“.
- Ludwigshafen zeichnet sich durch einen sehr hohen Beschäftigtenanteil (knapp ein Drittel) in der Branche „19-23 Chemie, Pharmazie und Kunststoff“ aus, in der ebenfalls überdurchschnittlich viele Personen Führungsfunktionen ausüben.
- Der Landkreis München hat zahlreiche Beschäftigte in Wirtschaftsbereichen mit hohen Führungsanteilen: 46 Großhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen), J Information und Kommunikation sowie M Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen.

Dingolfing-Landau ist der Kreis mit dem niedrigsten Führungsanteil (1,4 Prozent; vgl. Abbildung 14). In dieser Region arbeiten zwar 38,6 Prozent der Beschäftigten in der Branche „28-30, 33 Maschinen-, Fahrzeugbau, -reparatur“, die üblicherweise viele Führungskräfte beschäftigt. Jedoch liegt der örtliche Führungsanteil in diesem Wirtschaftsbereich mit 1,6 Prozent deutlich unter dem Bundesschnitt von 4,0 Prozent. Besondere Unternehmensstrukturen regional wichtiger Arbeitgeber legen die Vermutung nahe, dass die Führung von anderen Standorten aus erfolgt. Alle anderen Branchen mit hohen Führungsanteilen sind in Dingolfing-Landau deutlich unterrepräsentiert.

Abbildung 15 zeigt die Anteile der Aufsichts- bzw. Führungskräfte in den deutschen Kreisen:<sup>13</sup>

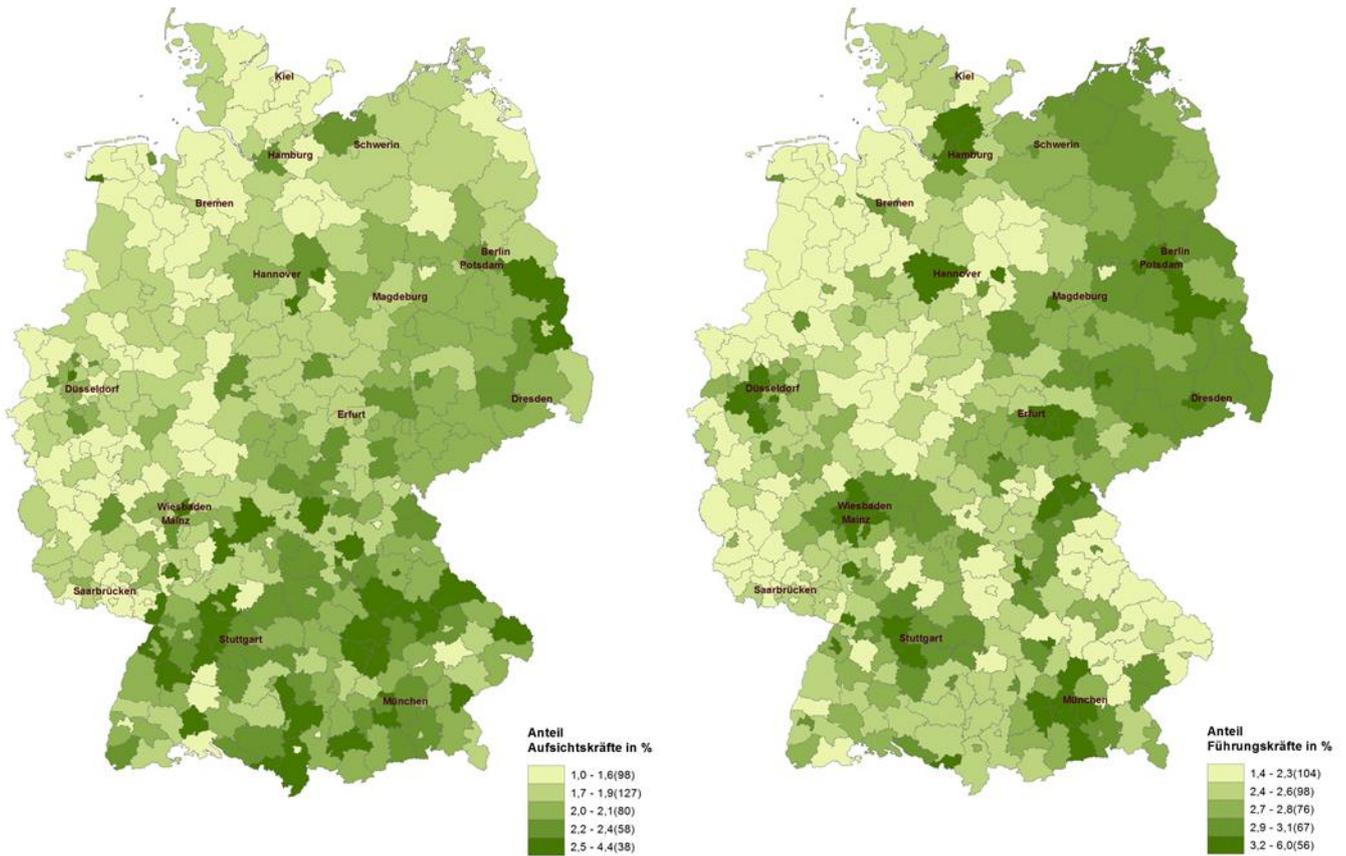
---

<sup>13</sup> Jeweils fünf gleich besetzte Klassen, die auf gerundeten Anteilswerten basieren.

Abbildung 15

**Aufsichts- bzw. Führungskräfte**

Anteile an allen Beschäftigten in Prozent



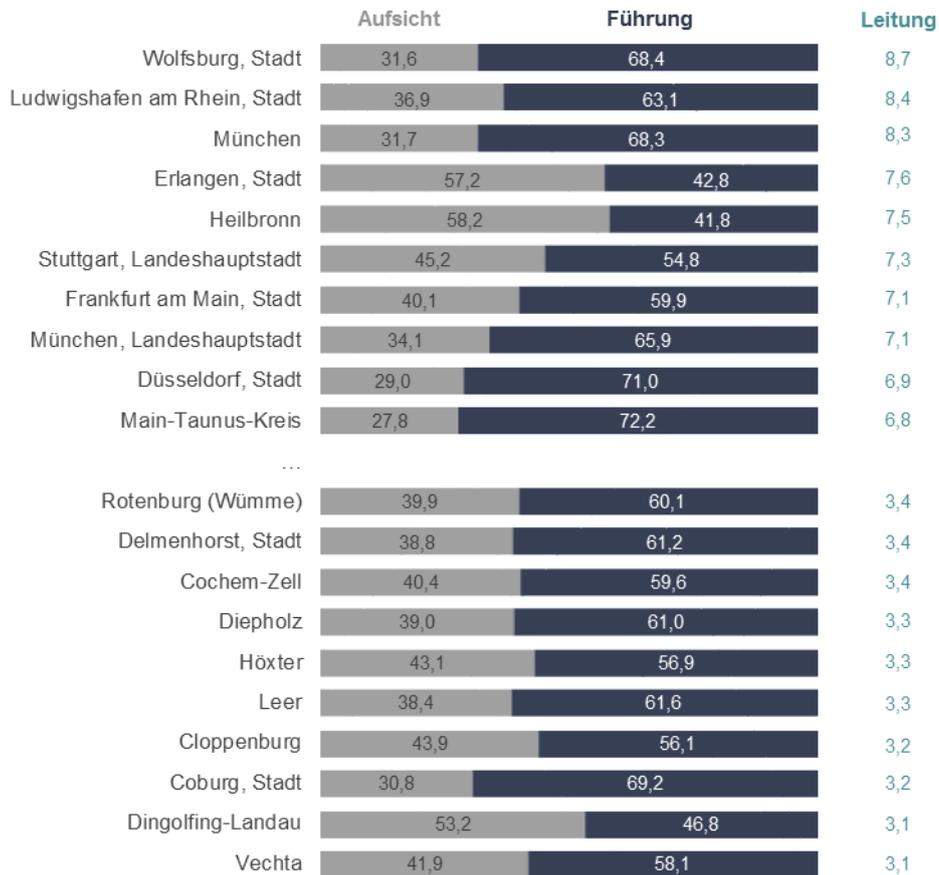
Auch die Verteilung der Führungs- und Aufsichtsfunktionen schwankt zwischen den Regionen deutlich. Unter den zehn Kreisen mit dem höchsten Anteil leitender Beschäftigter finden sich sowohl der Main-Taunus-Kreis – 72,2 Prozent der Personen mit Leitungsfunktion sind hier Führungskraft – als auch der Kreis Heilbronn mit einem Anteil von 41,8 Prozent.

Eine ähnlich heterogene Gruppe bilden die zehn Kreise mit dem niedrigsten Anteil leitender Beschäftigter. Den höchsten Anteil der Führungskräfte unter den Personen mit Leitungsfunktion weist die Stadt Coburg auf (69,2 Prozent) und den geringsten Anteil der Kreis Dingolfing-Landau (46,8 Prozent; vgl. Abbildung 16).

Abbildung 16

**Beschäftigte mit Leitungsfunktion nach Kreisen – Top 10 und Bottom 10**

Anteile Aufsicht bzw. Führung an Leitung und  
Anteile Leitung an Insgesamt in Prozent

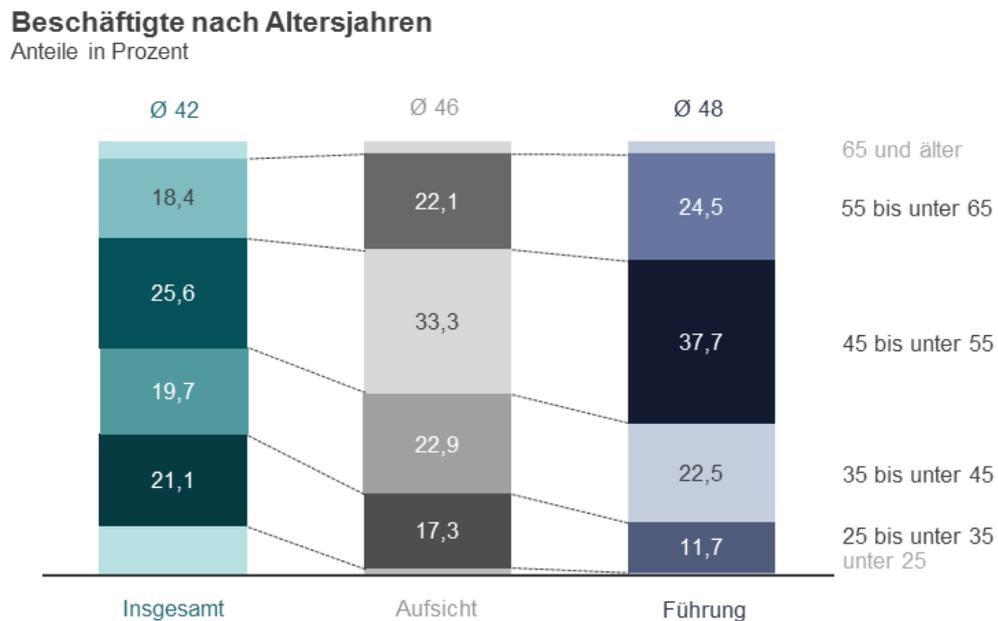


**3.5 Alter**

Das durchschnittliche Alter aller Beschäftigten betrug im Berichtsjahr 2017 etwa 42 Jahre. Personen mit Leitungsaufgaben sind erwartungsgemäß älter: Beschäftigte mit Aufsichtstätigkeiten sind mit 46 Jahren vier Jahre älter als der Durchschnitt und Führungskräfte mit 48 Jahren sogar sechs Jahre.

Beim Altersvergleich zwischen den Geschlechtern fällt auf: Obwohl weibliche Beschäftigte insgesamt mit 43 Jahren im Schnitt ein Jahr älter sind als männliche Beschäftigte, sind Frauen in Leitungspositionen jünger als ihre männlichen Kollegen. Frauen mit Aufsichtstätigkeiten sind im Durchschnitt 44 Jahre alt, männliche 47 Jahre. Weibliche Führungskräfte sind durchschnittlich 46 Jahre alt, männliche 48 Jahre.

Abbildung 17



### 3.6 Entgelt

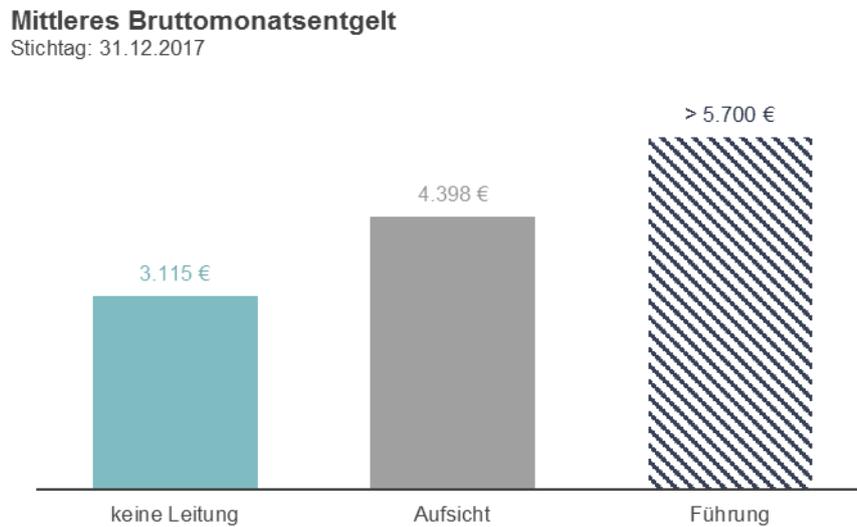
Deutliche Unterschiede zwischen Beschäftigten mit und ohne leitende Tätigkeiten zeigen sich bei den mittleren Bruttomonatsentgelten.<sup>14</sup> Aufsichtskräfte verdienen im Jahr 2017 in Deutschland mit 4.400 Euro gut 1.300 Euro mehr als Beschäftigte ohne Leitungsfunktion. Das mittlere Entgelt von Führungskräften lag sogar über der Beitragsbemessungsgrenze von 5.700 Euro und damit noch einmal deutlich über dem von Aufsichtskräften (vgl. Abbildung 18).<sup>15</sup>

Die Gründe dafür sind naheliegend: Zum einen geht mit leitenden Tätigkeiten eine größere Verantwortung einher. Zum anderen sind Beschäftigte mit Aufsichts- und Führungsaufgaben überwiegend besser ausgebildet, im Schnitt vier Jahre älter und vier Jahre länger in Beschäftigung als Personen ohne leitende Tätigkeiten. Der Berufsabschluss und der Grad der Verantwortung sind auch die beiden wesentlichen Gründe für den großen Verdienstunterschied zwischen Aufsichts- und Führungskräften.

<sup>14</sup> Betrachtet wird der Median von Vollzeitbeschäftigten der Kerngruppe, siehe Methodenbericht „Bruttomonatsentgelte von Beschäftigten nach der Revision 2014“. Informationen zum mittleren Monatsverdienst im Kalenderjahr liegen nur zum Stichtag Dezember vor.

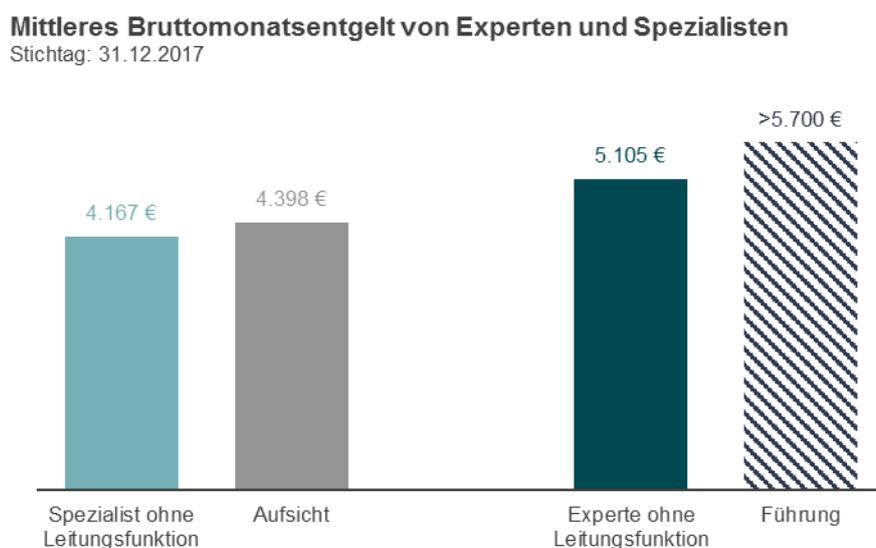
<sup>15</sup> Der berechnete Median wird nicht ausgewiesen, da er in die Klasse der Beitragsbemessungsgrenze fällt. Die Beitragsbemessungsgrenze in der Rentenversicherung ist die Einkommensgröße, bis zu der in Deutschland die Beiträge zur Rentenversicherung von dem Beitragspflichtigen erhoben werden dürfen. Einkommen, welche die Beitragsbemessungsgrenze übersteigen, werden nicht zum Sozialversicherungsbeitrag herangezogen. Arbeitgeber müssen das sozialversicherungspflichtige Bruttomonatsentgelt nur bis zur Beitragsbemessungsgrenze der Rentenversicherung melden. Siehe Methodenbericht „Bruttomonatsentgelte von Beschäftigten nach der Revision 2014“.

Abbildung 18



Weiterhin muss man berücksichtigen, dass alle Aufsichtskräfte eine Tätigkeit mit dem Anforderungsniveau eines Spezialisten ausüben und alle Führungskräfte eine Expertentätigkeit innehaben (vgl. Kapitel 2.1). Vergleicht man das mittlere Entgelt von Aufsichts- und Führungskräften jeweils mit dem von Spezialisten und Experten, die keine leitende Tätigkeit ausüben, ist der Verdienstunterschied nicht mehr so groß (vgl. Abbildung 19). Aufsichtskräfte verdienen lediglich gut 200 Euro mehr als Spezialisten ohne Leitungsfunktion.

Abbildung 19



## 3.7 Frauen in Führungspositionen

### 3.7.1 Struktur und Entwicklung

Die Geschlechterverhältnisse unter den Beschäftigten mit leitenden Tätigkeiten sind deutlich: Obwohl fast die Hälfte aller Beschäftigten weiblich ist, sind es unter den Aufsichts- und Führungskräften nur ein Viertel. Die Anteile haben sich seit 2013 nicht verändert (vgl. Abbildung 20). Von allen männlichen Beschäftigten übten im Juni 2017 556.000 oder 2,9 Prozent eine Aufsichtstätigkeit aus. Bei den Frauen waren es nur 196.000 bzw. 1,1 Prozent. 818.000 bzw. 4,3 Prozent der männlichen Beschäftigten hatten einen Beruf mit Führungsfunktion, aber nur etwas mehr als 300.000 bzw. 1,7 Prozent der Frauen (vgl. Abbildung 21).

Abbildung 20

#### Beschäftigte nach Geschlecht

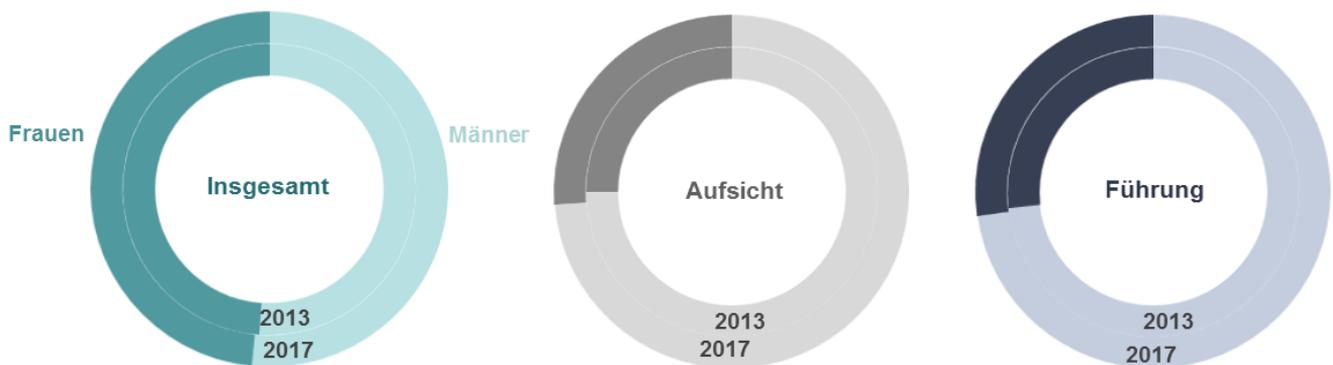
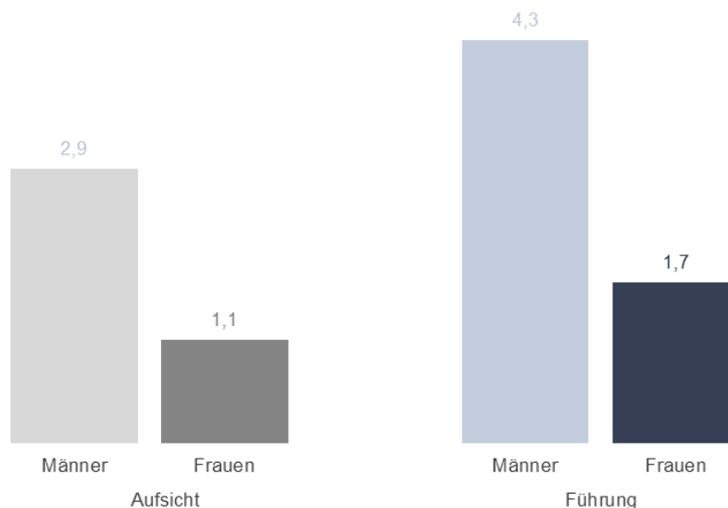


Abbildung 21

#### Aufsichts- und Führungskräfte nach Geschlecht

Anteil an allen männlichen bzw. weiblichen Beschäftigten in Prozent



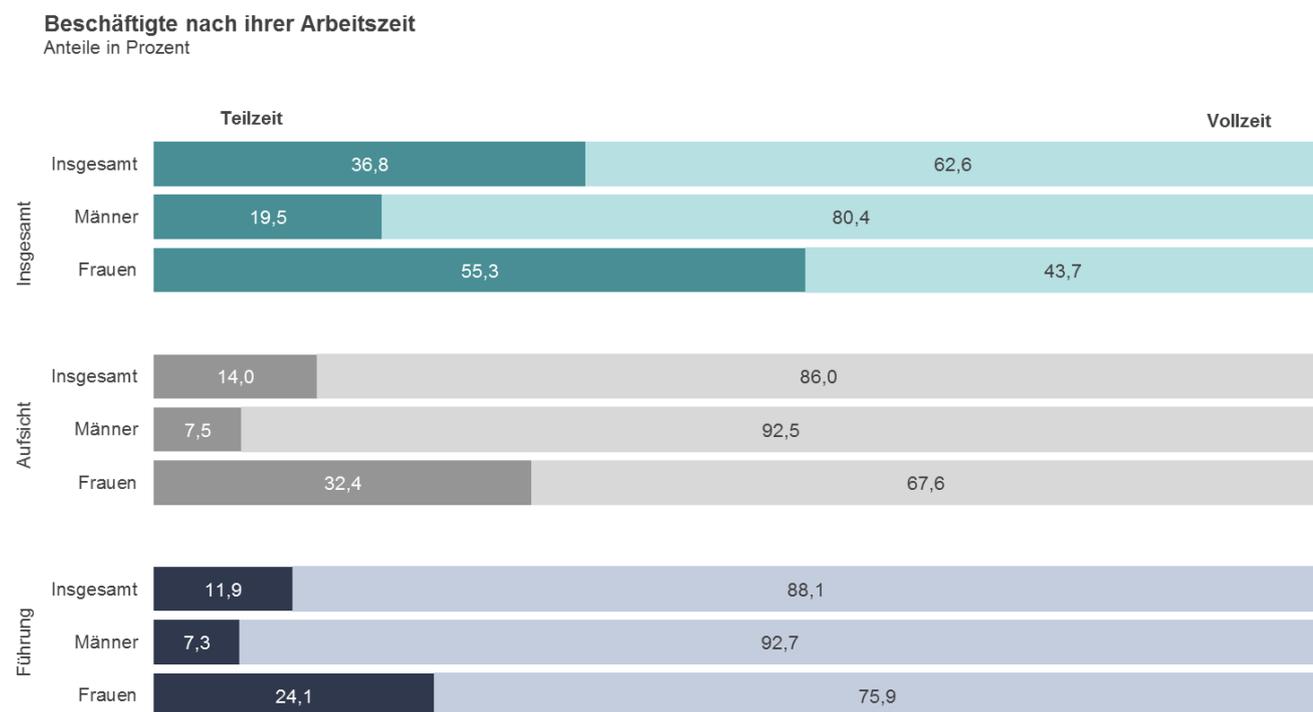
### 3.7.2 Arbeitszeit

Ein Grund dafür, weshalb Frauen mit Leitungsfunktionen unterrepräsentiert sind, könnten die unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle von Männern und Frauen sein, die in Abbildung 22 dargestellt sind. Mehr als die Hälfte aller weiblichen Beschäftigten arbeitet in Teilzeit. Von zehn Teilzeitbeschäftigten sind sieben weiblich. Bei den Männern arbeitet nur gut jeder fünfte in Teilzeit.

Leitende Tätigkeiten in Teilzeit auszuüben, ist hingegen eher die Ausnahme. Der Anteil beträgt bei den Aufsichts- und Führungskräften nur 14 bzw. 11,9 Prozent. Männliche Aufsichts- und Führungskräfte üben diese Tätigkeit gerade einmal zu etwas mehr als sieben Prozent in Teilzeit aus. Unter den weiblichen Aufsichtskräften ist knapp ein Drittel in Teilzeit tätig, unter den weiblichen Führungskräften nur etwa ein Viertel. Umgekehrt sind unter den Vollzeitbeschäftigten mit Leitungsfunktion nur 22 Prozent Frauen.

Bezieht man nur die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in die Analysen ein, sinken die Anteile teilzeitbeschäftigter Frauen auf 29,4 Prozent bei den Aufsichts- und 21,7 Prozent bei den Führungskräften. Von den männlichen Aufsichts- und Führungskräften arbeiten nur knapp fünf Prozent in Teilzeit.<sup>16</sup>

Abbildung 22



<sup>16</sup> Zu den Teilzeitbeschäftigten gehören auch alle geringfügigen Beschäftigten.

### 3.7.3 Berufsabschluss

Männliche und weibliche Beschäftigte mit leitenden Tätigkeiten unterscheiden sich auch in ihrem Berufsabschluss (vgl. Abbildung 23). In der Gesamtbeschäftigung gibt es keine wesentlichen Unterschiede in der Ausbildungsstruktur von Männern und Frauen. Beschäftigte mit leitenden Tätigkeiten haben einen höheren Berufsabschluss als alle Beschäftigten. Beschäftigte mit Führungsaufgaben haben wiederum einen höheren Berufsabschluss als Beschäftigte mit Aufsichtsfunktion (vgl. Kapitel 2.1). Bei den Beschäftigten mit leitenden Tätigkeiten weisen die Männer einen höheren Berufsabschluss auf als die Frauen.

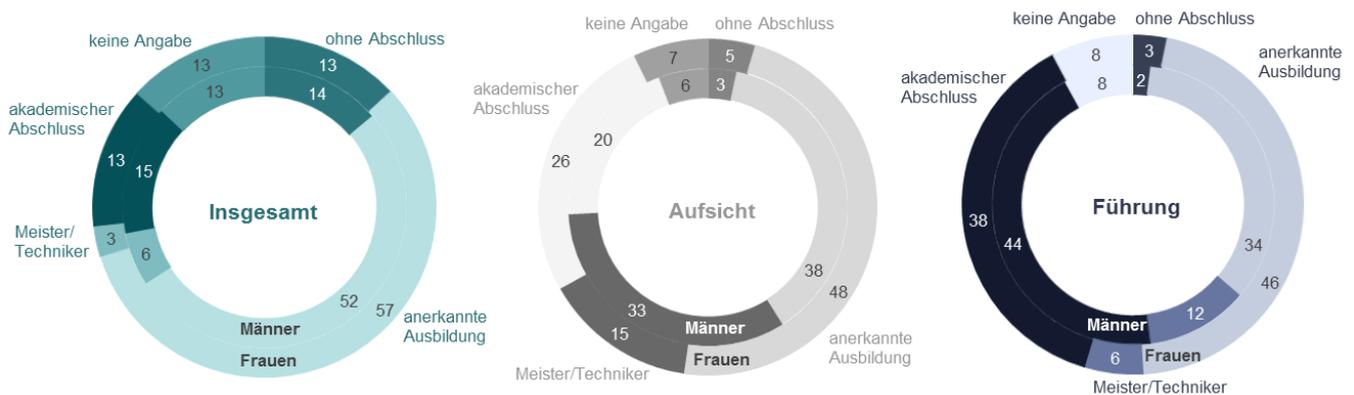
Bei den Aufsichtskräften hat fast die Hälfte der Frauen als höchsten Abschluss eine abgeschlossene Berufsausbildung vorzuweisen (Männer: 38 Prozent). Der Anteil der männlichen Aufsichtskräfte mit einer abgeschlossenen Meister- oder vergleichbaren Prüfung liegt mit 33 Prozent um 17 Prozentpunkte über dem Anteil der Frauen. Allerdings ist der Anteil der Frauen mit einem akademischen Abschluss unter den Aufsichtskräften höher als der der Männer.

Bei den Führungskräften hat fast die Hälfte der Männer einen akademischen Berufsabschluss (44 Prozent). Bei den weiblichen Führungskräften ist dieser Anteil sechs Prozentpunkte niedriger. Fast die Hälfte der weiblichen Führungskräfte verfügt als höchsten Abschluss über eine anerkannte Berufsausbildung (46 Prozent). Der Anteil der männlichen Führungskräfte mit einer anerkannten Berufsausbildung beträgt 34 Prozent. Allerdings haben zwölf Prozent der männlichen Führungskräfte eine Meister- oder ähnliche Prüfung abgeschlossen (Frauen: sechs Prozent).

Abbildung 23

#### Beschäftigte nach Berufsabschluss und Geschlecht

Anteile in Prozent



### 3.7.4 Ausgeübte Tätigkeit

Abbildung 24 zeigt, dass Frauen andere Berufe ausüben als Männer. Diese Unterschiede sind auch bei den leitenden Tätigkeiten erkennbar. Die Anteile weiblicher Aufsichts- und Führungskräfte in den einzelnen Berufssegmenten variieren stark. Dabei lassen sich die Berufssegmente in drei Kategorien unterteilen:

1. Berufe, in denen sowohl der Anteil der Frauen unter allen Beschäftigten hoch ist, als auch der Anteil der Frauen in leitenden Tätigkeiten:

Bei den Aufsichtskräften sind dies die sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufe, medizinische und nicht-medizinische Gesundheitsberufe, Handelsberufe, Reinigungsberufe und unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe. Die weiblichen Beschäftigten stellen darin etwa die Hälfte oder mehr sowohl aller Beschäftigten als auch der Aufsichtskräfte. Bei den sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen sowie den Handelsberufen liegen die Anteile der weiblichen Aufsichtskräfte sogar über den Anteilen aller weiblichen Beschäftigten. Bei den Führungskräften liegen nur im Segment „Soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe“ die Anteile der Frauen in beiden Gruppen über 50 Prozent. Bei den Gesundheitsberufen ist immerhin knapp die Hälfte der Führungskräfte weiblich. Insgesamt üben jedoch nur gut 39.000 der 1,1 Millionen Führungskräfte (3,4 Prozent) eine Tätigkeit in sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen aus, so dass sich der hohe Anteil weiblicher Führungskräfte in diesen Berufen kaum auf die Gesamtzahl auswirkt.

2. Berufe mit hohen Frauenanteilen an allen Beschäftigten, aber nur wenigen Frauen in leitenden Tätigkeiten:

Bei den Aufsichtskräften fallen hierunter die Lebensmittel- und Gastgewerbeberufe sowie die Berufe in der Unternehmensführung und -organisation. Obwohl Frauen über die Hälfte der Gesamtbeschäftigten stellen, sind gerade einmal 38,2 Prozent der Aufsichtskräfte in Lebensmittel- und Gastgewerbeberufen und 31,1 Prozent in der Unternehmensführung und -organisation weiblich. Bei den Führungskräften kommen hier noch die Handels- und die unternehmensbezogenen Dienstleistungsberufe hinzu. Bei den Berufen der Unternehmensführung und -organisation ist nur ein Viertel der Führungskräfte weiblich, obwohl Frauen zwei Drittel der Gesamtbeschäftigten stellen. Mit fast 750.000 bzw. 40 Prozent sind in diesem Berufssegment jedoch die meisten Personen mit leitenden Tätigkeiten beschäftigt.

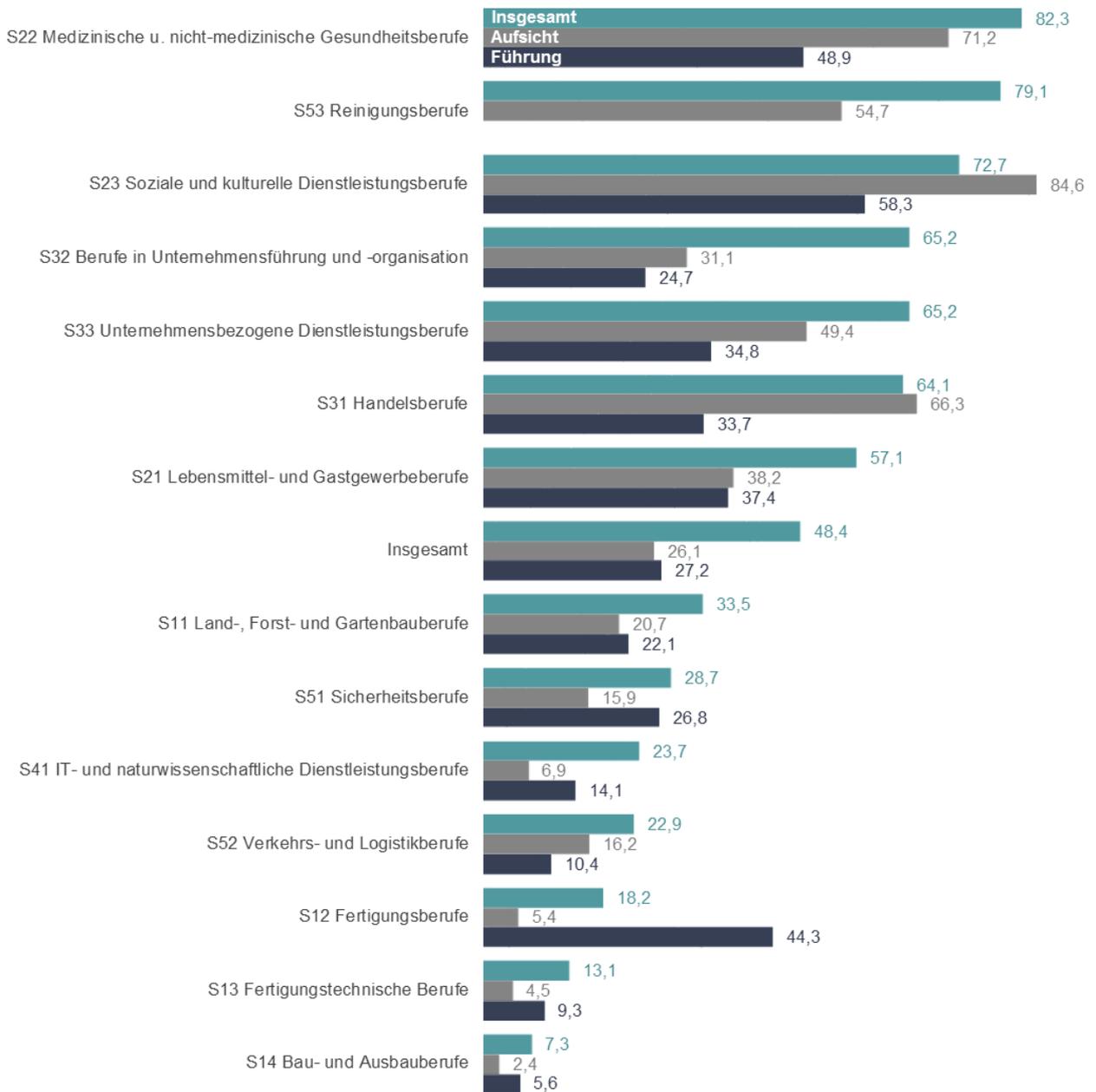
3. Berufe, in denen Frauen sowohl unter allen Beschäftigten als auch unter Beschäftigten mit leitenden Tätigkeiten unterrepräsentiert sind:

Dabei reichen die Anteile weiblicher Aufsichtskräfte von 2,4 Prozent bei den Bau- und Ausbauberufen bis 20,7 Prozent bei den Land-, Forst- und Gartenbauberufen. Die Anteile weiblicher Beschäftigter insgesamt reichen von 7,3 bis 33,5 Prozent. Bei den Führungskräften fallen in diese Gruppe dieselben Berufssegmente. Die Spannweite weiblicher Führungskräfte reicht hier von 5,6 Prozent bei den Bau- und Ausbauberufen bis 26,8 Prozent bei den Sicherheitsberufen. Eine Besonderheit bilden die Fertigungsberufe. Mit 44,3 Prozent liegt hier der Anteil weiblicher Führungskräfte weit über dem Frauenanteil an allen Beschäftigten (18,2 Prozent).

Abbildung 24

**Weibliche Beschäftigte nach Berufssegmenten**

Anteile in Prozent, absteigend sortiert nach Anteil Frauen an allen Beschäftigten



### 3.7.5 Wirtschaftszweige

Auch die Branchen lassen sich in drei Kategorien gliedern, die die Beteiligung von Frauen an Leitungstätigkeiten belegen. Für einen groben Überblick bietet sich die Betrachtung auf Ebene der Wirtschaftsabschnitte an (vgl. Abbildung 25):

1. Branchen, in denen sowohl der Anteil der Frauen unter allen Beschäftigten hoch ist, als auch der Anteil der Frauen in leitenden Tätigkeiten:

Bei den Aufsichtskräften sind dies Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen, sonstige Dienstleistungen/private Haushalte sowie das Gastgewerbe. Zwischen 58,3 und 77,1 Prozent der Beschäftigten in diesen Branchen sind weiblich, und auch unter den Aufsichtskräften sind Frauen zu 50,4 bis 78,5 Prozent vertreten. Das passt auch zu den Berufsfeldern, die überwiegend von Frauen ausgeübt werden, nämlich soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe, Gesundheits- sowie Reinigungsberufe. Die meisten Frauen sind in der drittgrößten Branche, dem Gesundheits- und Sozialwesen, tätig. Im Wirtschaftsabschnitt „Erziehung und Unterricht“ ist der Frauenanteil unter den Aufsichtskräften höher als der Frauenanteil in der Gesamtbeschäftigung. Bei den Führungskräften ist nur in einer einzigen Branche – im Wirtschaftsabschnitt „Erziehung und Unterricht“ – der Anteil der Frauen größer als der der Männer. Im Gesundheitswesen ist fast die Hälfte der Führungskräfte weiblich.

2. Branchen mit hohen Frauenanteilen an allen Beschäftigten, aber nur wenigen Frauen in leitenden Tätigkeiten:

Besonders groß ist die Diskrepanz bei den Aufsichtskräften im Handel inkl. Instandhaltung von Kraftfahrzeugen. Hier entspricht der Unterschied zwischen dem Frauenanteil an allen Beschäftigten und dem Anteil weiblicher Aufsichtskräfte 29 Prozentpunkte. Bei den Führungskräften sticht die Finanz- und Versicherungsbranche hervor. Während 56,4 Prozent aller Beschäftigten weiblich sind, trifft dies nur auf 22,4 Prozent der Führungskräfte zu.

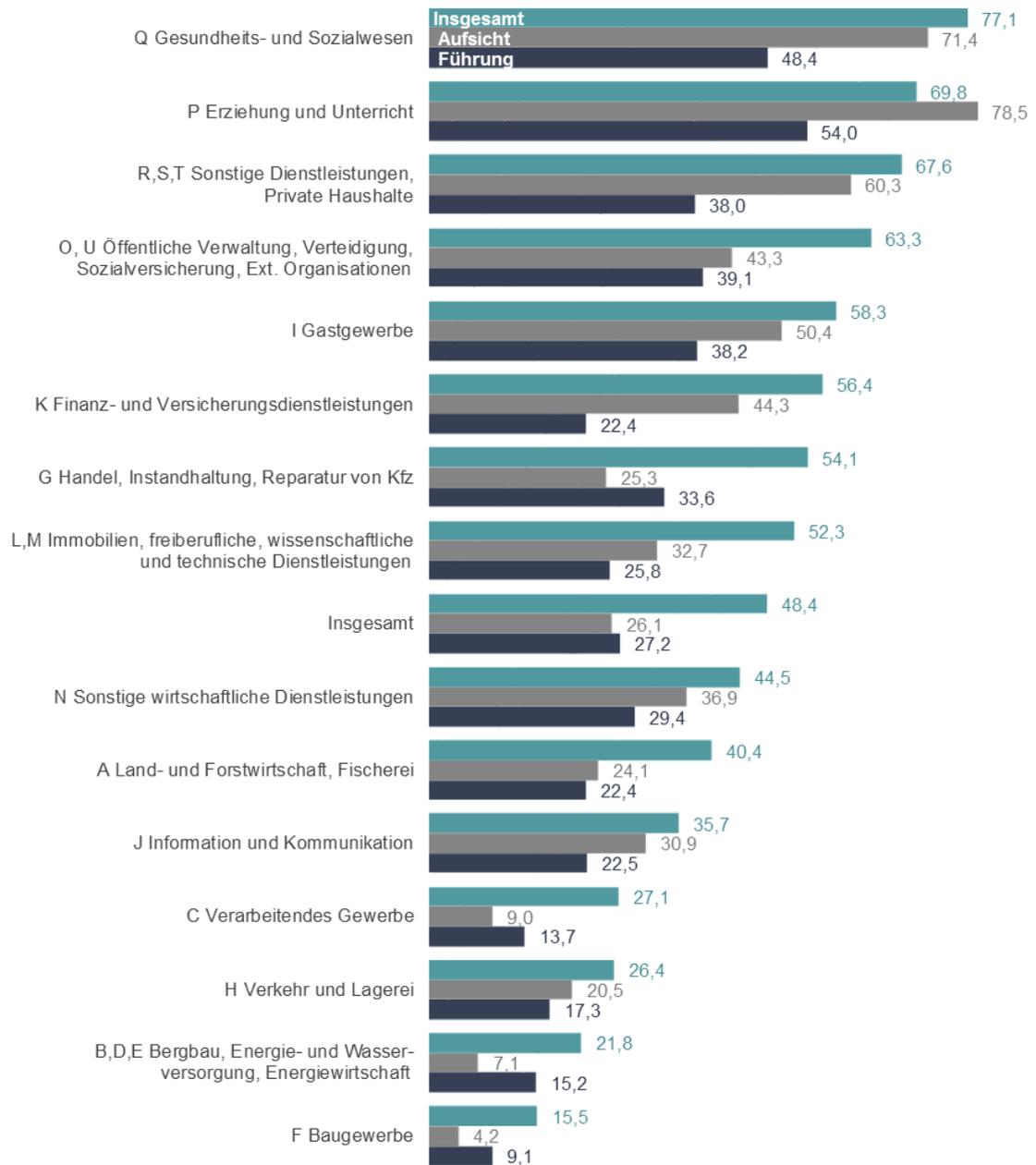
3. Branchen, in denen Frauen sowohl unter allen Beschäftigten als auch unter Beschäftigten mit leitenden Tätigkeiten unterrepräsentiert sind:

Hier reichen die Anteile weiblicher Aufsichtskräfte von 4,2 Prozent im Baugewerbe bis 36,9 Prozent bei den sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen, wobei im Baugewerbe immerhin jeder sechste Beschäftigte weiblich ist. Bei den Führungskräften ist die Spannweite in dieser Gruppe etwas geringer. Sie reicht von 9,1 Prozent im Baugewerbe bis 29,4 Prozent bei den sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen. In diese Gruppe fällt auch die beschäftigungsintensivste Branche „Verarbeitendes Gewerbe“. Hier sind auch die meisten Aufsichts- und Führungskräfte tätig. Allerdings sind von den 229.000 Aufsichts- und den 267.000 Führungskräften im verarbeitenden Gewerbe gerade einmal 9,0 bzw. 13,7 Prozent weiblich.

Abbildung 25

**Weibliche Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen**

Anteile in Prozent, absteigend sortiert nach Anteil Frauen an allen Beschäftigten



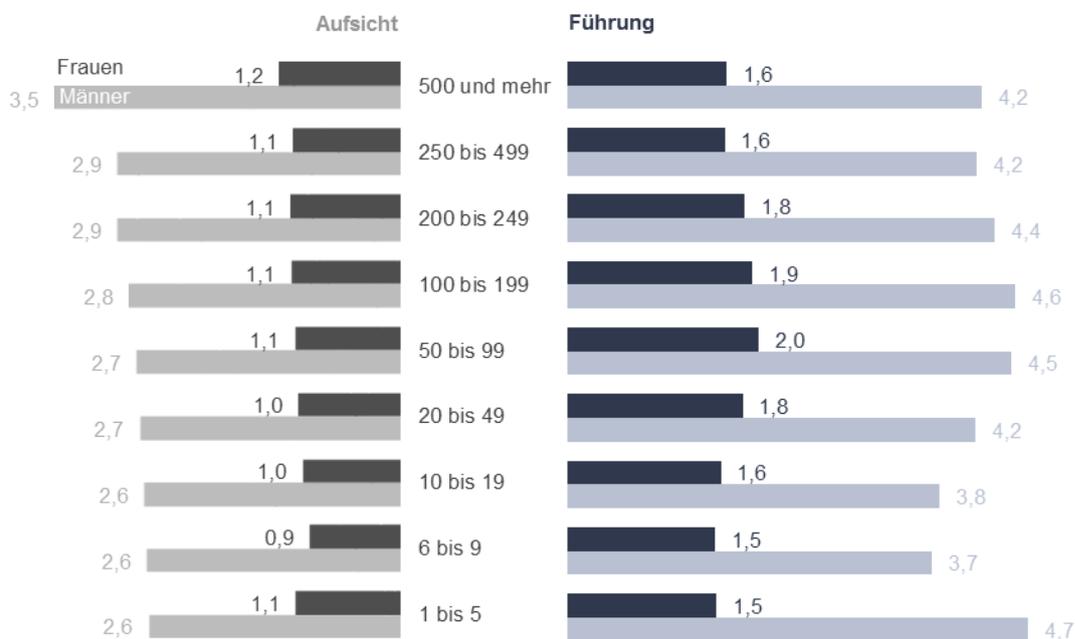
### 3.7.6 Betriebsgrößen

Frauen in Leitungsfunktionen sind in allen Betriebsgrößen unterrepräsentiert. Sie werden durchgängig zu einem geringeren Prozentsatz als Männer mit Führungs- und Aufsichtsaufgaben betraut. Sowohl bei Männern als auch bei Frauen ist der Anteil mit Führungsfunktion in allen Betriebsgrößen höher als in Aufsichtspositionen (vgl. Abbildung 26).

Abbildung 26

#### Beschäftigte mit Leitungsfunktion nach Betriebsgrößen

Anteil der männlichen/weiblichen Aufsichts- und Führungskräfte an allen männlichen/weiblichen Beschäftigten in Prozent



Unter den Frauen schwankt der Anteil mit Aufsichtsfunktion in den unterschiedlichen Betriebsgrößen zwischen 0,9 und 1,2 Prozent. Der Anteil nimmt bei den Männern mit der Betriebsgröße erkennbar zu: von 2,6 Prozent in Betrieben der Größenklasse bis fünf Beschäftigte bis auf 3,5 Prozent bei 500 und mehr Beschäftigten.

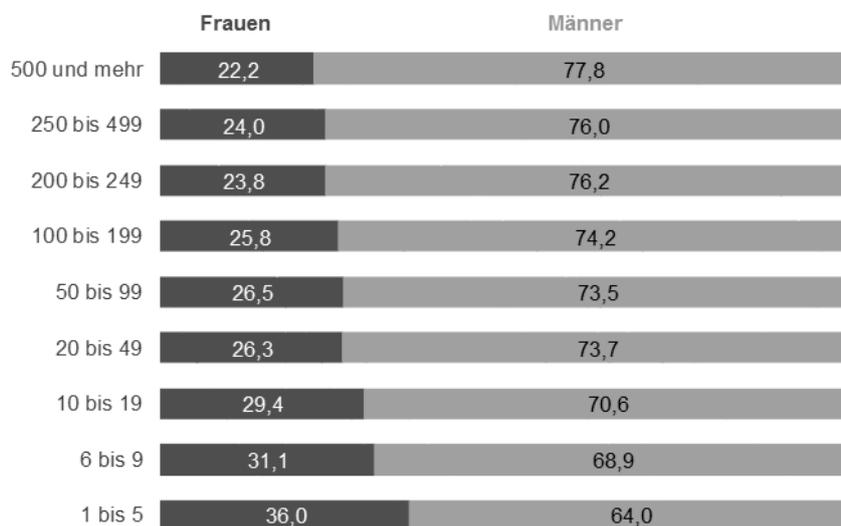
In Betrieben mit bis zu 19 Beschäftigten sind mehr als die Hälfte der Beschäftigten Frauen. Ab einer Betriebsgröße von 20 Beschäftigten überwiegt der Männeranteil unter den Beschäftigten.

Der Frauenanteil in Aufsichtspositionen sinkt mit der Betriebsgröße von 36 Prozent in Betrieben mit bis zu fünf Angestellten auf etwa 22 Prozent in den größten Betrieben. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen liegt nur in kleinen Betrieben mit bis zu 19 Beschäftigten über 30 Prozent. Mit zunehmender Betriebsgröße sinkt er auf unter 24 Prozent (vgl. Abbildung 27).

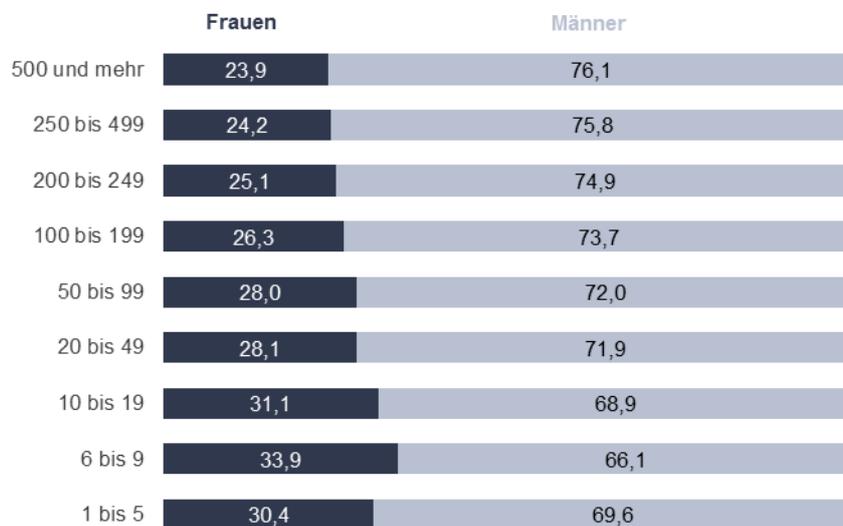
Abbildung 27

**Beschäftigte mit Aufsichtsfunktion nach Betriebsgrößen**

Anteile von Männern und Frauen an allen Aufsichtskräften in Prozent

**Beschäftigte mit Führungsfunktion nach Betriebsgrößen**

Anteile von Männern und Frauen an allen Führungskräften in Prozent



### 3.7.7 Regionen

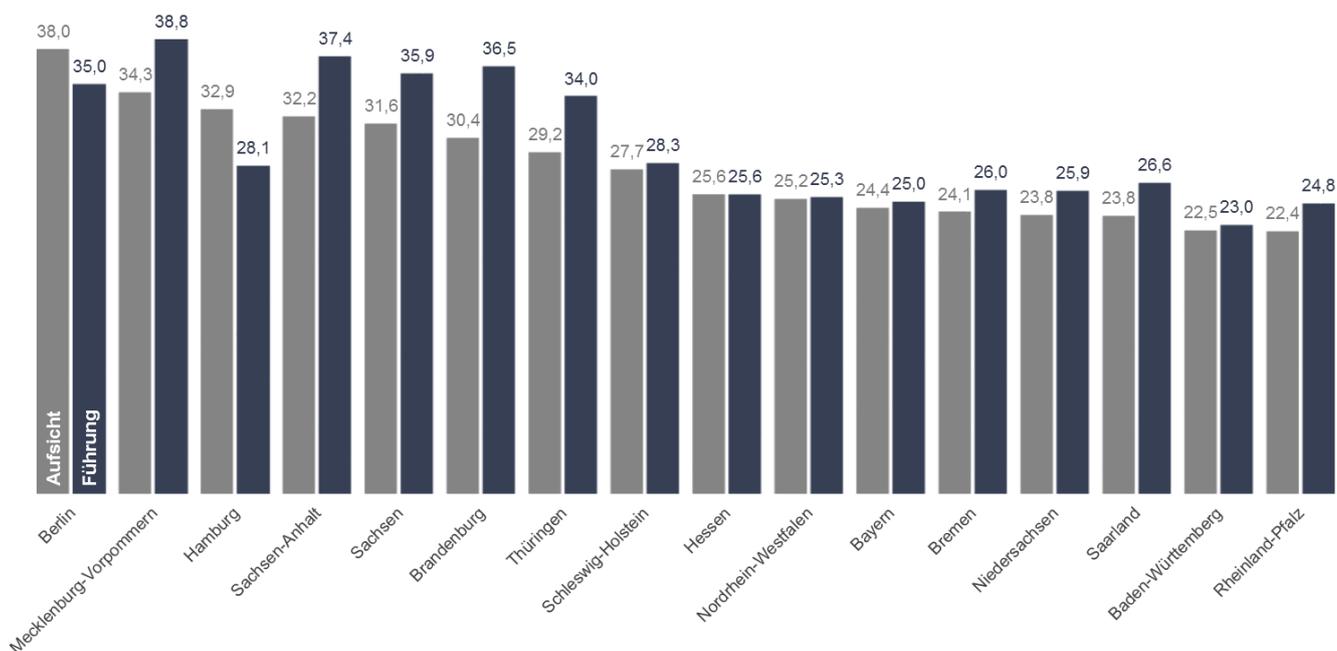
Wie Abbildung 28 zeigt, ist der Anteil weiblicher Aufsichts- und Führungskräfte in Ostdeutschland größer als in Westdeutschland. Im Osten ist jede dritte Aufsichtskraft weiblich, im Westen nur jede vierte. Insgesamt reicht der Anteil weiblicher Aufsichtskräfte von 22,4 Prozent in Rheinland-Pfalz bis 38 Prozent in Berlin. Bei den Führungskräften ist in Westdeutschland ebenfalls jede vierte eine Frau. In Ostdeutschland beträgt der Anteil weiblicher Führungskräfte 36 Prozent. Die Spannweite reicht von 23 Prozent in Baden-Württemberg bis 38,8 Prozent in Mecklenburg-Vorpommern.

Ein Grund für die unterschiedlichen Frauenanteile in Ost- und Westdeutschland ist vermutlich, dass auch der Anteil an weiblichen Beschäftigten insgesamt im Osten höher ist als im Westen. In Ostdeutschland ist die Hälfte der Beschäftigten weiblich, in Westdeutschland liegt der Anteil fast zwei Prozentpunkte darunter. Außerdem arbeiten in Westdeutschland mehr Frauen in Teilzeit als in Ostdeutschland.

Mit 27 Prozentpunkten ist der Unterschied zwischen den Anteilen weiblicher Beschäftigter und weiblicher Aufsichtskräfte in Rheinland-Pfalz am größten und in Berlin mit 12,6 Prozentpunkten am geringsten. Bei den Führungskräften ist der Abstand in Baden-Württemberg mit 24,6 Prozentpunkten am größten. Den geringsten Abstand gibt es in Brandenburg mit 12,2 Prozentpunkten.

Abbildung 28

**Weibliche Beschäftigte nach Bundesländern**  
Anteile in Prozent, absteigend sortiert nach Anteil weiblicher Aufsichtskräfte



Wenn man die Anteile weiblicher Aufsichts- und Führungskräfte an allen weiblichen Beschäftigten miteinander vergleicht, dann liegt sowohl bei den Aufsichts- als auch bei den Führungskräften Berlin vorn. Hier sind 1,6 Prozent aller weiblichen Beschäftigten als Aufsichts- und 2,6 Prozent als Führungskraft tätig. In Berlin ist auch die Differenz zwischen den Anteilen weiblicher und männlicher Aufsichtskräfte an allen weiblichen bzw. männlichen Beschäftigten am niedrigsten (vgl. Abbildung 29).

Die wenigsten Aufsichtskräfte unter den weiblichen Beschäftigten findet man in Rheinland-Pfalz (0,8 Prozent), die wenigsten Führungskräfte im Saarland (1,2 Prozent). Bei den Männern ist der Anteil an Aufsichtskräften in Baden-Württemberg am höchsten und in Schleswig-Holstein am niedrigsten. In Baden-Württemberg ist auch die Differenz zwischen den Anteilen weiblicher und männlicher Aufsichtskräfte mit 2,4 Prozentpunkten am höchsten.

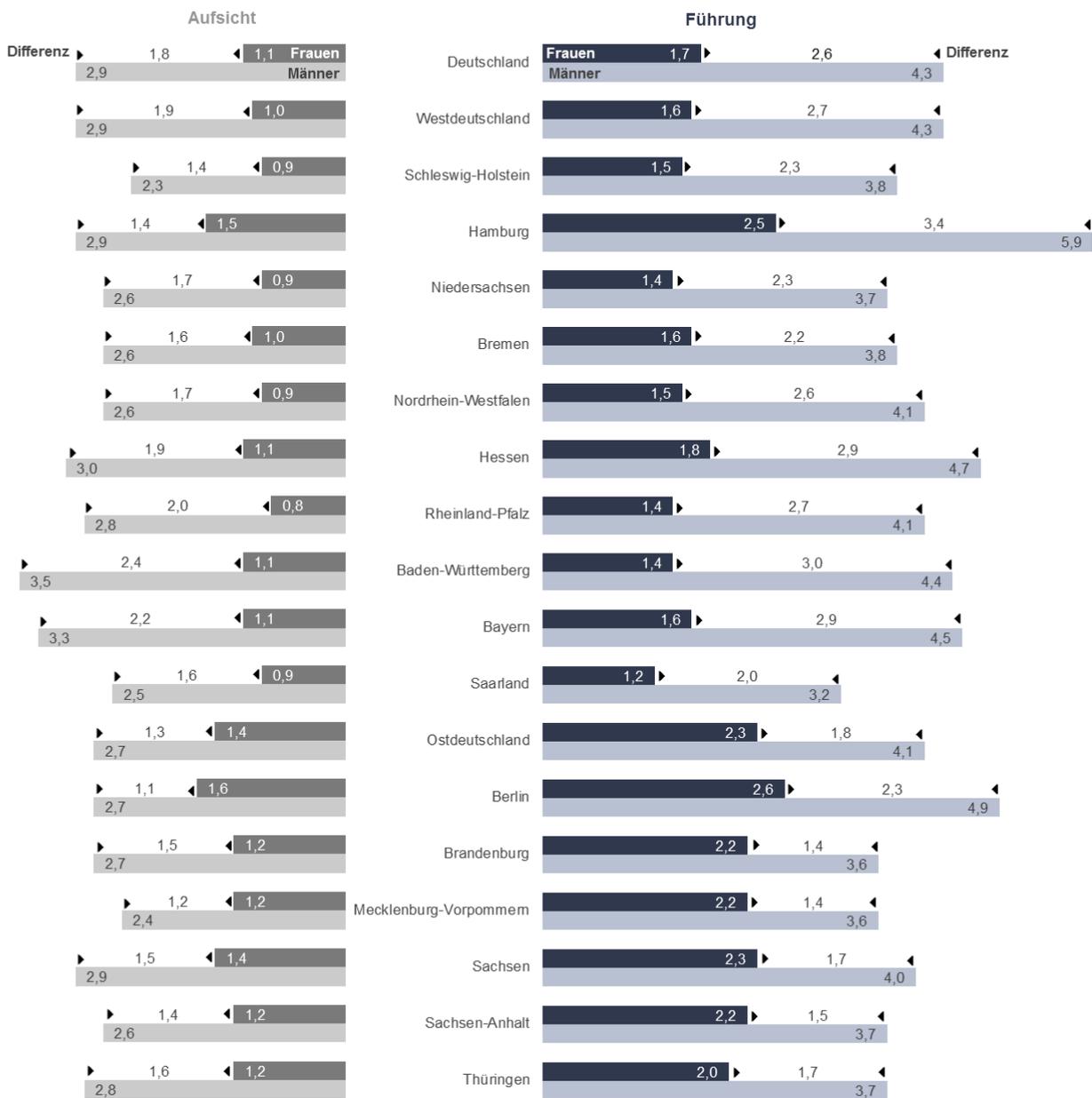
Die meisten Führungskräfte unter den männlichen Beschäftigten findet man in Hamburg – hier ist auch die Differenz zwischen den Anteilen an männlichen und weiblichen Beschäftigten am größten – die wenigsten im Saarland. Die Anteile weiblicher und männlicher Führungskräfte liegen in Brandenburg am engsten zusammen.

Ein weiterer Grund für die regionalen Unterschiede ist die Wirtschaftsstruktur in den jeweiligen Bundesländern. In den westdeutschen Bundesländern (außer in Hamburg und Schleswig-Holstein) dominiert das Verarbeitende Gewerbe. In dieser Branche arbeitet jeder fünfte Beschäftigte, aber nur jede zehnte Frau. Auch der Anteil weiblicher Aufsichts- und Führungskräfte ist hier eher gering (vgl. Abbildung 25). In Ostdeutschland ist das Verarbeitende Gewerbe weniger dominant. Die meisten Beschäftigten arbeiten im Gesundheits- und Sozialwesen. In diesem Wirtschaftszweig sind acht von zehn Beschäftigten weiblich, und die Anteile weiblicher Aufsichts- und Führungskräfte sind mit 71 bzw. 48 Prozent sehr hoch.

Abbildung 29

**Aufsichts- und Führungskräfte nach Geschlecht und Bundesländern**

Anteile an allen Beschäftigten des jeweiligen Geschlechts in Prozent und Differenz der Anteile in Prozentpunkten

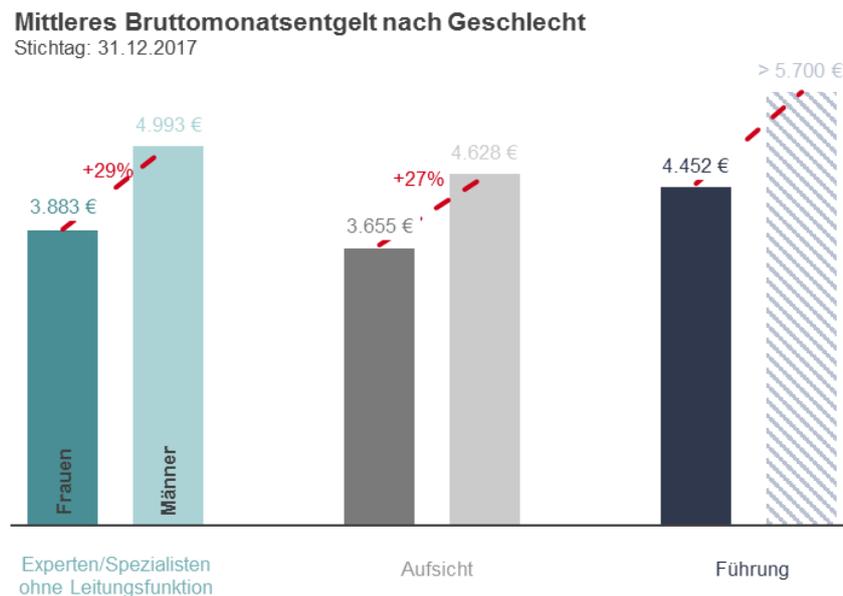


### 3.7.8 Entgelt

Auffällig ist der Verdienstunterschied zwischen Männern und Frauen. Während männliche Beschäftigte ohne Leitungsfunktion etwa 400 Euro oder 13 Prozent mehr verdienen als Frauen (3.300 vs. 2.900 Euro), beträgt der Unterschied bei den Aufsichtskräften schon etwa 900 Euro bzw. 27 Prozent.<sup>17</sup> Bei den Führungskräften ist das mittlere Entgelt von Männern noch einmal deutlich höher als das der Frauen.<sup>18</sup> Bei Experten und Spezialisten ohne Leitungsfunktion verdienen Männer 1.100 Euro bzw. 29 Prozent mehr als Frauen (vgl. Abbildung 30).

Das lässt sich zum einen dadurch erklären, dass Männer mit leitenden Tätigkeiten im Mittel zwei Jahre länger in Beschäftigung sind als Frauen. In der Gesamtbeschäftigung gibt es keinen Unterschied in der Nettodauer<sup>19</sup> von Frauen und Männern. Außerdem sind weibliche Aufsichts- und Führungskräfte verstärkt in Branchen und Berufen tätig, in denen allgemein weniger gezahlt wird als in von Männern dominierten Berufen und Wirtschaftszweigen. Ein Grund für den großen Verdienstunterschied bei den Beschäftigten mit Führungsfunktion ist vermutlich auch, dass männliche Führungskräfte einen höheren Berufsabschluss haben als weibliche. Bei den Aufsichtskräften ist es umgekehrt (vgl. Kapitel 3.7.3).<sup>20</sup>

Abbildung 30



<sup>17</sup> Betrachtet wird der Median von Vollzeitbeschäftigten der Kerngruppe, siehe Methodenbericht „Bruttomonatsentgelte von Beschäftigten nach der Revision 2014“. Informationen zum mittleren Monatsverdienst im Kalenderjahr liegen nur zum Stichtag Dezember vor.

<sup>18</sup> Der berechnete Median wird nicht ausgewiesen, da er in die Klasse der Beitragsbemessungsgrenze fällt. Die Beitragsbemessungsgrenze in der Rentenversicherung ist die Einkommensgröße, bis zu der in Deutschland die Beiträge zur Rentenversicherung von dem Beitragspflichtigen erhoben werden dürfen. Einkommen, welche die Beitragsbemessungsgrenze übersteigen, werden nicht zum Sozialversicherungsbeitrag herangezogen. Arbeitgeber müssen das sozialversicherungspflichtige Bruttomonatsentgelt nur bis zur Beitragsbemessungsgrenze der Rentenversicherung melden. Siehe Methodenbericht „Bruttomonatsentgelte von Beschäftigten nach der Revision 2014“.

<sup>19</sup> Die Nettodauer ist in diesem Fall die Summe der Dauern aller sozialversicherungspflichtigen und ausschließlich geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse seit Aufnahme der ersten Beschäftigung zum Stichtag 30. Juni 2017.

<sup>20</sup> Zu weiteren Determinanten für den Verdienstunterschied zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften vgl. Holst, Elke, Marquardt, Anne (2018): Die Berufserfahrung in Vollzeit erklärt den Gender Pay Gap bei Führungskräften maßgeblich, Berlin (Link: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.595014.de/18-30-3.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.595014.de/18-30-3.pdf)).

## 4 Vergleich mit anderen Quellen

Dieses Kapitel stellt die Ergebnisse aus der Beschäftigungsstatistik dem Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes, dem Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und dem Sozio-ökonomischen Panel (SOEP) gegenüber. Nahezu alle Studien zum Thema Führung untersuchen den Anteil von Frauen in Führungspositionen. Es gibt jedoch keine einheitliche Definition von Führungskräften. Die Vielfalt der möglichen Abgrenzungen von Führungskräften macht es schwer, die Ergebnisse aus der Beschäftigungsstatistik mit anderen Quellen zu vergleichen. Hinzu kommt, dass sich die Untersuchungseinheiten, also die ausgewählten Betriebe und die Personengruppen, voneinander unterscheiden können. Einen ersten Überblick liefert die Tabelle 2.

Tabelle 2: Datenquellen zu Beschäftigten mit Leitungsfunktion im Vergleich

	<b>Beschäftigungsstatistik</b>	<b>Mikrozensus</b>	<b>IAB-Betriebspanel</b>	<b>Sozio-ökonomisches Panel</b>
Quelle bzw. Herausgeber	Statistik der Bundesagentur für Arbeit	Statistische Ämter des Bundes und der Länder	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
Art der Erhebung	Vollerhebung aus dem Meldeverfahren zur Sozialversicherung	Befragung der Wohnbevölkerung, Stichprobe: ein Prozent, Hochrechnung	Befragung von Betrieben, Stichprobe 16.000, Verknüpfung mit Daten der Beschäftigungsstatistik, Hochrechnung	Befragung von privaten Haushalten und Personen mit Wohnsitz in Deutschland, Stichprobe 27.000, Hochrechnung
Periodizität	monatlich	jährlich	jährlich	jährlich
Erhebungseinheit	Arbeitgeber	Befragungsperson oder Stellvertreter/in	Arbeitgeber oder Personalverantwortliche	Befragungsperson
Betrachtete Personengruppe	Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte	Abhängig beschäftigte Angestellte, Arbeiter, Volontäre, Trainees, Personen im bezahlten Praktikum, im Bundesfreiwilligendienst, Auszubildende in einem Betrieb und sonstige Beschäftigte ab 15 Jahre	Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeiter und Angestellte, Beamte/Beamtenanwärter, tätige Inhaber und mithelfende Familienangehörige, geringfügige und sonstige Beschäftigte	Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte ohne Personen im freiwilligen sozialen/ökologischen Jahr oder Bundesfreiwilligendienst
Definition von Leitung/Führung/Aufsicht	Identifikation aus Tätigkeit gemäß Berufsklassifikation KldB 2010, Leitungsfunktion untergliedert nach Aufsichts- und Führungskräften	Identifikation aus Tätigkeit gemäß Berufsklassifikation KldB 2010, Leitungsfunktion untergliedert nach Aufsichts- und Führungskräften	Angabe zur Führungsfunktion nach erster und zweiter Führungsebene. Die erste Führungsebene bilden Geschäftsführung, Eigentümer, Vorstand, Filial- und Betriebsleitung.	Angestellte in der Privatwirtschaft, die in Tätigkeiten mit umfassenden Führungsaufgaben oder in sonstigen Leitungsfunktionen arbeiten oder hochqualifizierte Tätigkeiten ausüben

Vergleiche zur Entwicklung der Frauenanteile über einen längeren Zeitraum sind nur bedingt möglich: Angaben zu „Leitung“ liegen in der Beschäftigungsstatistik ab Monatsbericht Oktober 2012 vor. Ergebnisse aus dem Mikrozensus liegen jährlich in der gleichen Differenzierung der Tätigkeiten vor wie in der Beschäftigungsstatistik. Das IAB erhebt Daten zu Frauen in Führungspositionen alle zwei Jahre, zuletzt veröffentlicht für das Berichtsjahr 2016. Die letzte Veröffentlichung aus dem SOEP enthielt Daten aus dem Befragungsjahr 2015.

## 4.1 Mikrozensus

Der Mikrozensus ist eine repräsentative Haushaltsbefragung der Statistischen Ämter in Deutschland. Rund 830.000 Personen in etwa 370.000 privaten Haushalten und Gemeinschaftsunterkünften werden stellvertretend für die gesamte Bevölkerung zu ihren Lebensbedingungen befragt.<sup>21</sup> Ein festgelegtes statistisches Zufallsverfahren wählt dazu ein Prozent der Bevölkerung aus.<sup>22</sup> Um aus den erhobenen Daten Aussagen über die Gesamtbevölkerung treffen zu können, rechnen die Statistischen Ämter sie hoch.<sup>23</sup>

Die Angaben zu den Erwerbstätigen beziehen sich auf Personen ab 15 Jahre, die in der betrachteten Berichtswoche mindestens eine Stunde gegen Entgelt gearbeitet haben. Die Datenerhebungen finden das ganze Jahr über statt und beziehen sich auf die Kalenderwoche vor der Befragung. Als Stichtag wird der 31. Dezember angegeben. Die räumliche Zuordnung richtet sich nach dem Ort der Hauptwohnung der Befragten.<sup>24</sup>

Für den Vergleich der Ergebnisse der Beschäftigungsstatistik und des Mikrozensus ist die Betrachtung möglichst ähnlicher Beschäftigtengruppen sinnvoll. Die Analysen des Mikrozensus wurden daher auf abhängig beschäftigte Angestellte, Arbeiter, Volontäre, Trainees, Personen im bezahlten Praktikum, Personen im Bundesfreiwilligendienst (inklusive Sozialem Jahr), Auszubildende mit Ausbildungsvergütung in einem Betrieb und sonstige Beschäftigte mit kleinem Job eingeschränkt<sup>25</sup>. Außerdem beziehen sich beide Analysen für den Vergleich auf den Wohnort der Beschäftigten im Alter ab 15 Jahre. Der Zuordnung von Tätigkeiten zu Aufsichts- und Führungsfunktionen liegt jeweils die Abgrenzung nach der Klassifikation der Berufe 2010 zu Grunde.

Im Berichtsjahr 2017 gab es laut Beschäftigungsstatistik rund 1.118.000 Führungs- und 749.000 Aufsichtskräfte. Die Hochrechnungen des Mikrozensus wiesen demgegenüber 1.167.000 Personen mit Führungstätigkeit und 1.048.000 mit Aufsichtsfunktion aus. Damit liegt nach der Beschäftigungsstatistik der Führungskräfteanteil bei 3,0 Prozent und der Anteil von Beschäftigten mit Aufsichtstätigkeit bei 2,0 Prozent. Etwas höher fallen die Anteile laut Mikrozensus aus: Dem Statistischen Bundesamt zu Folge hatten 3,3 Prozent der Beschäftigten eine Führungstätigkeit und 3,0 Prozent eine Aufsichtsfunktion.

Eine Ursache für die Diskrepanzen kann darin liegen, dass die Leitungsfunktion im Tätigkeitsschlüssel zwar zu einem sehr großen Teil, aber nicht allumfassend abgebildet ist. Die Beschäftigungsstatistik gewinnt Informationen zur Leitungsfunktion aus dem von den Arbeitgebern gemeldeten Tätigkeitsschlüssel ihrer Beschäftigten, während für den Mikrozensus ergänzende Angaben über die konkret zu verrichtenden Aufgaben in einer Tätigkeit die entscheidende Rolle spielen. Der Mikrozensus fragt die Beschäftigten detailliert: „Sind Sie in Ihrer Tätigkeit überwiegend als Führungs- oder Aufsichtskraft tätig?“ Die Antwortmög-

<sup>21</sup> Stichprobenstatistiken können mit Stichprobenfehlern behaftet sein, denn nicht alle Einheiten der Grundgesamtheit. Außerdem kommt es zu nicht-stichprobenbedingten Fehlern, beispielsweise bei Antwortausfällen. Vgl. [https://www.destatis.de/DE/Methoden/Qualitaet/Qualitaetsberichte/Bevoelkerung/mikrozensus-2017.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.destatis.de/DE/Methoden/Qualitaet/Qualitaetsberichte/Bevoelkerung/mikrozensus-2017.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (Abruf am 10.04.2019).

<sup>22</sup> Vgl. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Mikrozensus.html> (Abruf am 30.01.2019).

<sup>23</sup> Vgl. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/HaushalteFamilien/ZensusHochrechnung.html> (Abruf am 30.01.2019).

<sup>24</sup> Vgl. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Methoden/Mikrozensus.html> (Abruf am 30.01.2019).

<sup>25</sup> Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes vom 25.01.2019 „Aufsichtskräfte, Statistisches Bundesamt, GZ 418570/611837“.

lichkeiten sind: „Ja, als Führungskraft (mit Entscheidungsbefugnis über Personal, Budget und Strategie)“/„Ja, als Aufsichtskraft (Anleiten und Beaufsichtigen von Personal, Verteilen und Kontrollieren von Arbeit)“/„Nein“.

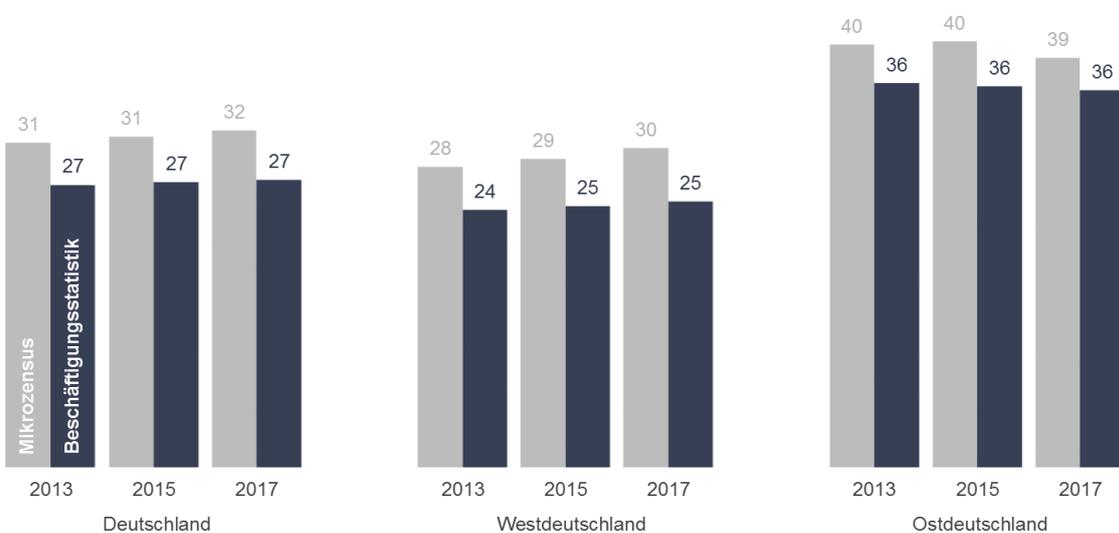
Auch wenn die Einschätzung der befragten Beschäftigten in einigen Fällen von der der Arbeitgeber abweichen kann, führt die Befragung des Mikrozensus in diesem Punkt möglicherweise zu exakteren Ergebnissen. Die Daten der Beschäftigungsstatistik zu Leitungsfunktionen können also untererfasst sein. Der deutlichere Unterschied bei der Ausprägung „Aufsicht“ stützt die Vermutung, dass Arbeitnehmer ihre Tätigkeit in der Befragung gegenüber den Arbeitgebermeldungen abweichend beschreiben, indem sie häufiger angeben, andere anzuleiten und zu beaufsichtigen sowie Arbeit zu verteilen und zu kontrollieren.

In Abbildung 31 sind die Anteile von Frauen in Führungspositionen nach dem Mikrozensus und der Beschäftigungsstatistik dargestellt. Nach dem Mikrozensus ist fast ein Drittel der Führungskräfte weiblich, in der Beschäftigungsstatistik ist es nur gut ein Viertel. Im Vergleich dazu waren 2017 deutschlandweit laut Mikrozensus 47,9 Prozent aller Beschäftigten weiblich, laut Beschäftigungsstatistik 48,5 Prozent.

In beiden Erhebungen zeigt sich ein deutlich höherer Frauenanteil bei Führungsaufgaben im Osten gegenüber dem Westen der Republik. 2017 lag der ostdeutsche Frauenanteil in Führung elf (Beschäftigungsstatistik) bzw. neun Prozentpunkte (Mikrozensus) höher als in Westdeutschland. Die Anteile von Frauen an der Gesamtbeschäftigung unterscheiden sich hingegen kaum. Für Westdeutschland wies die Beschäftigungsstatistik 48,4 Prozent Frauen aus, der Mikrozensus 47,7 Prozent. In Ostdeutschland waren der Beschäftigungsstatistik zu Folge 49,1 Prozent der Beschäftigten weiblich, gegenüber 48,8 Prozent nach dem Mikrozensus.

Abbildung 31

**Frauen in Führungspositionen – Anteile in Prozent**  
 Deutschland, West- und Ostdeutschland  
 Zeitreihe



Datenquellen: Statistisches Bundesamt; Statistik der Bundesagentur für Arbeit

## 4.2 IAB-Betriebspanel

Das IAB-Betriebspanel ist eine repräsentative Arbeitgeberbefragung zu betrieblichen Bestimmungsgrößen der Beschäftigung. Das IAB befragt jährlich von Ende Juni bis Oktober bundesweit knapp 16.000 Betriebe. Aktuelle Themenschwerpunkte ergänzen jeweils das Standard-Fragenprogramm.<sup>26</sup> Die Ergebnisse der Befragung werden auf die Grundgesamtheit hochgerechnet.

Basis der Stichprobenziehung ist die Datei der Beschäftigungsbetriebe der Bundesagentur für Arbeit. Sie enthält alle Betriebe, die ihre Beschäftigten an die Sozialversicherungsträger melden. Betriebe ohne sozialversicherungspflichtig Beschäftigte – z. B. Solo-Selbständige oder Betriebe, die nur geringfügig Beschäftigte oder Beamte beschäftigen – fallen nicht in die Stichprobe des IAB-Betriebspanel.<sup>27</sup> Das Panel umfasst sozialversicherungspflichtige Arbeiter und Angestellte, Beamte und Beamtenanwärter, erwerbstätige Inhaber, mithelfende Familienangehörige sowie geringfügig und sonstige Beschäftigte.<sup>28</sup>

Seit zwölf Jahren untersucht das IAB im zweijährigen Turnus den Anteil von Frauen in Führungspositionen in Betrieben der Privatwirtschaft. Aktuell liegen Ergebnisse des Betriebspanels 2016 vor.<sup>29</sup> Das IAB-Betriebspanel unterscheidet zwischen erster und zweiter Führungsebene. Die erste Führungsebene bilden Geschäftsführung, Eigentümer, Vorstand sowie Filial- und Betriebsleitung.<sup>30</sup> Insbesondere größere Betriebe gaben an, noch eine zweite Führungsebene zu haben. Die Daten ergeben sich aus den Fragen 75 und 76 des Fragebogens: „Wie viele Personen insgesamt haben in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle eine Vorgesetztenfunktion auf der obersten Ebene (Geschäftsführung, Eigentümer, Vorstand, Filialleitung, Betriebsleitung)?“ und „Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle unterhalb der obersten Führungsebene noch eine zweite Führungsebene? Wie viele Personen insgesamt haben eine Vorgesetztenfunktion auf dieser zweiten Führungsebene?“

Die Beschäftigungsstatistik umfasst für den Vergleich sozialversicherungspflichtig und ausschließlich geringfügig beschäftigte Frauen mit Führungsfunktion. Eine Differenzierung zwischen erster und zweiter Führungsebene und eine Einschränkung auf die Privatwirtschaft sind nicht möglich. Aus dem IAB-Betriebspanel werden die weiblichen Beschäftigten auf der ersten Führungsebene betrachtet. In die Ergebnisse fließen Personengruppen wie Beamte und erwerbstätige Inhaber ein, die in der Beschäftigungsstatistik nicht enthalten sind.

Beide Quellen liefern ähnliche Ergebnisse (siehe Abbildung 32). Laut IAB-Betriebspanel ist auf der ersten Führungsebene etwa ein Viertel der Positionen mit Frauen besetzt.<sup>31</sup> Dieser Anteil ist seit 2004 nahezu konstant. Er liegt jedoch deutlich unter dem Anteil aller weiblichen Beschäftigten, der im Beobachtungs-

<sup>26</sup> Vgl. <http://betriebspanel.iab.de>.

<sup>27</sup> Bechmann, Sebastian; Tschersich, Nikolai; Ellguth, Peter; Kohaut, Susanne; Baier, Elisabeth (2017): Methoden- und Feldbericht zum IAB-Betriebspanel, München, S. 4 (Link: [http://doku.iab.de/fdz/reporte/2017/MR\\_11-17.pdf](http://doku.iab.de/fdz/reporte/2017/MR_11-17.pdf)).

<sup>28</sup> Anders als im Mikrozensus oder im Führungskräfte-Monitor des DIW findet im IAB-Betriebspanel keine Altersbegrenzung statt.

<sup>29</sup> Vgl. <https://www.iab-forum.de/glossar/iab-betriebspanel/>

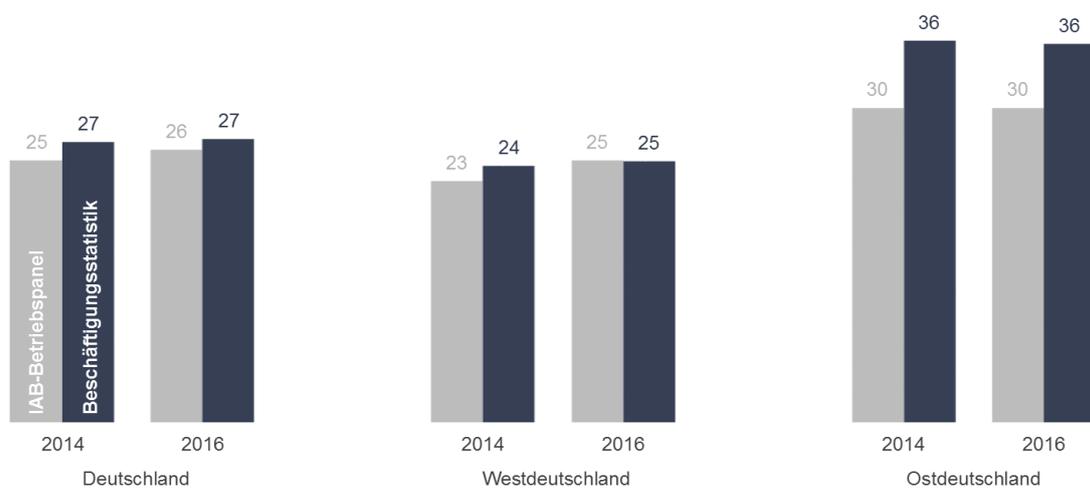
<sup>30</sup> Fischer, Anna C.; Larsen, Christa (2017): Frauenbeschäftigung und Frauen in Führungspositionen, Frankfurt am Main, S. 15 (Link: <http://doku.iab.de/externe/2017/k170717302.pdf>).

<sup>31</sup> Vgl. Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2017): Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen: Oberste Chefetage bleibt Männerdomäne. (IAB-Kurzbericht, 24/2017), Nürnberg, S. 2 (Link: <http://doku.iab.de/kurzber/2017/kb2417.pdf>).

zeitraum von 41 auf 44 Prozent gestiegen ist. In der Beschäftigungsstatistik lag der Anteil weiblicher Führungskräfte zum Stichtag 30.06.2016 ebenfalls bei etwa einem Viertel. Dieser hat sich seit 2012 nicht verändert.<sup>32</sup>

Abbildung 32

**Frauen in Führungspositionen – Anteile in Prozent**  
 Deutschland, West- und Ostdeutschland  
 Zeitreihe



Datenquellen: IAB-Betriebspanel; Statistik der Bundesagentur für Arbeit

In beiden Erhebungen zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen Ost- und Westdeutschland. Nach dem IAB-Betriebspanel lag der Anteil der Frauen auf der ersten Führungsebene Mitte 2016 in Ostdeutschland bei 30 Prozent und damit fünf Prozentpunkte höher als in Westdeutschland. Unter allen Beschäftigten in Betrieben der Privatwirtschaft waren in Ostdeutschland 48 Prozent weiblich, in Westdeutschland 43 Prozent.

Die Daten der Beschäftigtenstatistik weisen für Juni 2016 einen noch größeren regionalen Unterschied auf: In Ostdeutschland waren 36 Prozent der Führungskräfte Frauen. Das sind elf Prozentpunkte mehr als in Westdeutschland. Der Anteil von Frauen an der Gesamtbeschäftigung betrug im Osten 50 Prozent und damit nur zwei Prozentpunkte mehr als im Westen.

Auf der zweiten Führungsebene weist das IAB-Betriebspanel einen Frauenanteil von 47 Prozent in Ostdeutschland und 39 Prozent in Westdeutschland auf.<sup>33</sup> Frauen sind also eher mit Führungsaufgaben auf der zweiten Ebene betraut. In Ostdeutschland ist der Unterschied zwischen erster und zweiter Führungsebene stärker ausgeprägt als in Westdeutschland.

<sup>32</sup> Daten zum Merkmal „Leitungsfunktion“ liegen in der Beschäftigungsstatistik ab Oktober 2012 vor.

<sup>33</sup> Vgl. Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2017): Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen: Oberste Chefetage bleibt Männerdomäne. (IAB-Kurzbericht, 24/2017), Nürnberg, S. 2 (Link: <http://doku.iab.de/kurzber/2017/kb2417.pdf>).

### 4.3 Führungskräfte-Monitor

Der Führungskräfte-Monitor des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) basiert auf Daten des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP). Das SOEP ist eine jährliche repräsentative Befragung privater Haushalte und Personen in Deutschland, die seit 1984 auf Angaben derselben Personen und Familien beruht. Aktuell liegt der Führungskräfte-Monitor 2017 vor, dem die Daten des Erhebungsjahrs 2015 von über 27.000 Befragten zu Grunde liegen.<sup>34</sup> Die Ergebnisse der Befragung werden auf die Grundgesamtheit hochgerechnet.

Das DIW definiert Führungskräfte als Angestellte in der Privatwirtschaft ab 18 Jahren, die entweder Tätigkeiten mit umfassenden Führungsaufgaben (z. B. Direktor, Geschäftsführer, Vorstand größerer Betriebe und Verbände), sonstige Leitungsfunktionen (z. B. Abteilungsleiter) oder hochqualifizierte Tätigkeiten (z. B. wissenschaftlicher Mitarbeiter, Ingenieur) ausüben.<sup>35</sup> Führungskräfte unter den Arbeitern, z. B. Meister, Poliere, sind aufgrund der geringen Fallzahlen ausgeschlossen. Somit ist ein Vergleich mit Aufsichtskräften aus der Beschäftigungsstatistik nicht möglich.

Die Daten des SOEP ergeben sich aus den Angaben zur Stellung im Beruf. Die Befragten ordnen sich selbst den Kategorien Arbeiter, Angestellte, Beamte oder Selbstständige zu und kennzeichnen jeweils ihre Stellung innerhalb der Berufshierarchie (z. B. höherer Dienst). Die Zuordnung zur Privatwirtschaft erfolgt über die Frage „Gehört der Betrieb, in dem Sie arbeiten, zum öffentlichen Dienst?“.

Der Vergleich mit der Beschäftigungsstatistik basiert auf sozialversicherungspflichtig und ausschließlich geringfügig beschäftigten Führungskräften ab 18 Jahre. Alle Vergleichsdaten beziehen sich auf den Wohnort der Beschäftigten.<sup>36</sup>

Abbildung 33 zeigt, dass auch der Führungskräfte-Monitor des DIW zu ähnlichen Ergebnissen wie die Beschäftigungsstatistik kommt. Der Frauenanteil an allen Angestellten in der Privatwirtschaft betrug im Jahr 2015 52 Prozent. Dieser hohe Anteil findet sich jedoch nicht unter den hochgerechnet etwa 4,9 Millionen angestellten Führungskräften: Mit 30 Prozent waren die Frauen hier deutlich unterrepräsentiert. Seit 1995 ist der Anteil aber um zehn Prozentpunkte gestiegen.

In Westdeutschland lag der Anteil von Frauen in Führungspositionen im Jahr 2015 bei 27 Prozent (1995: 19 Prozent, 2010: 26 Prozent), in Ostdeutschland bei 44 Prozent (1995: 25 Prozent, 2010: 38 Prozent). Im Osten nimmt der Anteil erkennbar zu, während im Westen seit 2010 nur ein geringer Anstieg zu verzeichnen ist.

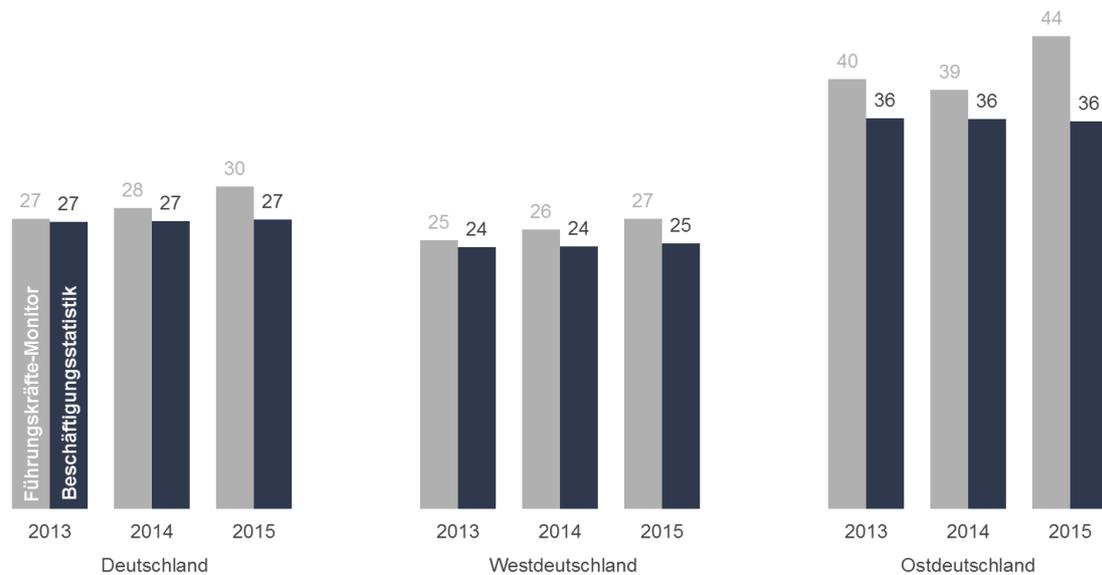
<sup>34</sup> Vgl. Holst, Elke; Friedrich, Martin (2017): Führungskräfte-Monitor 2017, Berlin, S. 15 (Link: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.561925.de/diwkompakt\\_2017-121.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.561925.de/diwkompakt_2017-121.pdf)).

<sup>35</sup> Vgl. Holst, Elke; Friedrich, Martin (2017): Führungskräfte-Monitor 2017, Berlin, S. 17 (Link: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.561925.de/diwkompakt\\_2017-121.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.561925.de/diwkompakt_2017-121.pdf)).

<sup>36</sup> Vgl. Holst, Elke; Friedrich, Martin (2017): Führungskräfte-Monitor 2017, Berlin, S. 19 (Link: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.561925.de/diwkompakt\\_2017-121.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.561925.de/diwkompakt_2017-121.pdf)).

Abbildung 33

**Frauen in Führungspositionen – Anteile in Prozent**  
 Deutschland, West- und Ostdeutschland  
 Zeitreihe



Datenquellen: Führungskräfte-Monitor 2017; Statistik der Bundesagentur für Arbeit

Die Anteile weiblicher Führungskräfte liegen nach dem Führungskräfte-Monitor über den Anteilen der Beschäftigungsstatistik. Das könnte daran liegen, dass das DIW den Begriff „Führung“ weiter fasst als die Beschäftigungsstatistik und auch Personen einbezieht, die Fachkarrieren machen. Hochqualifizierte Fachpositionen umfassen häufig Ingenieurstätigkeiten, in denen Männer deutlich stärker vertreten sind als Frauen. Betrachtet man in der Beschäftigungsstatistik sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte mit Leitungs- oder hochqualifizierten Tätigkeiten<sup>37</sup>, liegt der Anteil der Frauen 2015 bei 37 Prozent (Westdeutschland: 35 Prozent, Ostdeutschland: 45 Prozent) – also wesentlich über dem Ergebnis des DIW.

Die Studie des DIW weist zusätzlich nicht hochgerechnete Daten der Befragten aus.<sup>38</sup> 2015 waren von 214 Führungskräften mit umfassenden Führungsaufgaben nur 47 weiblich, was einem Anteil von 22 Prozent entspricht. In der Beschäftigungsstatistik entspricht die Berufsgruppe „711 Geschäftsführung und Vorstand“ am ehesten dieser Definition. Der Anteil weiblicher Geschäftsführer und Vorstände betrug 27 Prozent (30.06.2015). Er ist vermutlich deshalb höher, weil die Beschäftigungsstatistik auch Beschäftigte im öffentlichen Dienst enthält. In diesem Wirtschaftsbereich sind die Anteile weiblicher Führungskräfte deutlich höher als in der Privatwirtschaft, denn im öffentlichen Sektor gelten schon seit vielen Jahren Gleichstellungsgesetze.

<sup>37</sup> Gemeint sind hier Aufsichtskräfte sowie alle Beschäftigten mit dem Anforderungsniveau „Experte“.

<sup>38</sup> Vgl. Holst, Elke; Friedrich, Martin (2017): Führungskräfte-Monitor 2017, Berlin, S. 18 (Link: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.561925.de/diwkompakt\\_2017-121.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.561925.de/diwkompakt_2017-121.pdf)). Für diese geringe Fallzahl ist eine tiefer gegliederte Analyse jedoch nicht möglich.

## 5 Fazit

Die statistischen Befunde über Beschäftigte mit Leitungsfunktion bieten wertvolle zusätzliche Informationen über den Arbeitsmarkt. Die meisten der bisherigen Veröffentlichungen zum Thema betrachteten hauptsächlich den Gesichtspunkt „Frauen in Führungspositionen“. Die hier vorliegenden Ergebnisse aus der Beschäftigungsstatistik zeigen, dass es sich lohnt, auch andere Aspekte in den Fokus zu nehmen.

Die beiden Teilgruppen Aufsichts- und Führungskräfte unterscheiden sich in ihrer Struktur erkennbar. Deshalb ist es in der Regel sinnvoll, beide Beschäftigtengruppen getrennt zu betrachten.

Aussagen zu Aufsichts- und Führungskräften unter den sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigten sind nach soziodemografischen und strukturellen Merkmalen sowie Regionen möglich. Dieser Methodenbericht bietet einen Einblick in die vielfältigen Analysemöglichkeiten.

Neben dem Mehrwert der Ergebnisse über Beschäftigte mit Leitungsfunktion gibt es jedoch drei nennenswerte Einschränkungen:

- Aus der Beschäftigungsstatistik ist nicht zu erkennen, ob Personen in Geschäftsführung, Vorstand oder Aufsichtsrat tätig sind. Sie bildet außerdem nur sozialversicherungspflichtig oder geringfügig Beschäftigte ab. Dadurch kann keine Aussage darüber getroffen werden, inwieweit Unternehmen die vorgegebene Quote bei der Besetzung neuer Aufsichtsratsposten für das jeweils unterrepräsentierte Geschlecht erfüllt haben. Die Unternehmensform ist ebenfalls nicht unterscheidbar.
- Über Führungskräfte im Öffentlichen Dienst liegen keine vollständigen Daten vor, denn der Einflussbereich der öffentlichen Hand ist nicht mittels Wirtschaftszweigzuordnung eindeutig abgrenzbar. Zudem sind in der Beschäftigungsstatistik keine leitenden Beamten wie Staatssekretäre enthalten.
- Aussagen für Branchen, in denen sehr viele Beamte, Selbstständige/Freiberufler oder mithelfende Familienangehörige arbeiten, sind nur eingeschränkt möglich, denn der Beschäftigungsstatistik liegen keine Daten zu diesen Erwerbstätigen vor.

Die vorgestellten Analysen und Vergleiche mit anderen Datenquellen zeigen allerdings die hohe Aussagekraft des Merkmals Leitungsfunktion in der Beschäftigungsstatistik. Die Information wird deshalb in geeigneter Weise in die Standardberichte der Statistik und Arbeitsmarktberichterstattung eingehen.

## Statistik-Infoseite

Im Internet stehen statistische Informationen unterteilt nach folgenden Themenbereichen zur Verfügung:

[Arbeitsmarkt im Überblick](#)  
[Arbeitslose, Unterbeschäftigung und Arbeitsstellen](#)  
[Ausbildungsstellenmarkt](#)  
[Beschäftigung](#)  
[Förderung und berufliche Rehabilitation](#)  
[Grundsicherung für Arbeitsuchende \(SGB II\)](#)  
[Leistungen SGB III](#)  
[Migration](#)  
[Langzeitarbeitslosigkeit](#)  
[Frauen und Männer](#)  
[Berufe](#)  
[Wirtschaftszweige](#)  
[Bildung](#)  
[Zeitreihen](#)  
[Daten zu den Eingliederungsbilanzen](#)  
[Einnahmen/Ausgaben](#)  
[Familien und Kinder](#)  
[Amtliche Nachrichten der BA](#)  
[Kreisdaten](#)

Die [Methodischen Hinweise der Statistik](#) bieten ergänzende Informationen.

Das [Glossar](#) enthält Erläuterungen zu allen statistisch relevanten Begriffen, die in den verschiedenen Produkten der Statistik der BA Verwendung finden.

Abkürzungen und Zeichen, die in den Produkten der Statistik der Bundesagentur für Arbeit vorkommen, werden im [Abkürzungsverzeichnis](#) bzw. der [Zeichenerklärung](#) der Statistik der BA erläutert.