



# Frauen in Führung 2023

IHK-Monitoring zum Anteil von Frauen in Führungspositionen

IHKANALYSE



**Industrie- und Handelskammer**  
Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim

# Inhalt

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Vorwort                                      | 3  |
| 1. IHK-Monitor „Frauen in Führung“           | 4  |
| 2. Frauen in Führung nach Betriebsgrößen     | 13 |
| 3. Frauen in Führung nach Wirtschaftszweigen | 15 |
| 4. Ansatzpunkte                              | 17 |
| Anhang: Resolution der IHK-Vollversammlung   | 18 |
| Impressum                                    | 19 |

# Vorwort

„Frauen in Führungspositionen sind elementarer Bestandteil einer erfolgreichen Volkswirtschaft. Gemischte Führungsteams machen Unternehmen erfolgreicher. Eine Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen ist eine geeignete Strategie gegen den Fachkräftemangel.“

So heißt es in einer von der Vollversammlung unserer IHK Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim am 5. März 2013 einstimmig beschlossenen Resolution. Sie hat die Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen damit vor rund zehn Jahren zu einem wichtigen Ziel unserer IHK gemacht.

Von Anfang an war uns klar, dass gesetzliche Zwangsmaßnahmen wie starre Frauenquoten nicht den Frauen helfen, sondern zu Bürokratie führen. Stattdessen setzt unsere IHK auf das eigenverantwortliche Handeln der regionalen Betriebe, die zu einem großen Teil die hohe Bedeutung eines angemessenen Frauenanteils in den Führungsebenen bereits erkannt haben und sich darauf einstellen.

Unsere IHK dokumentiert seither regelmäßig, wie hoch der Anteil von Frauen in Führungspositionen in regionalen Betrieben ist, in welchen Branchen der Anteil gesteigert werden konnte und wo noch Nachholbedarf besteht. Dazu haben wir auf Basis der im Handelsregister öffentlich zugänglichen IHK-Mitgliedsdaten bereits für die Jahre 2013, 2014, 2016, 2019 und 2021 die *ihk-analysen „Frauen in Führung“* vorgelegt. Nun erfolgt eine weitere Neuauflage. Die aktuellen Daten haben wir in einem Exkurs erstmals auch an den Entwicklungen in Niedersachsen, Deutschland insgesamt und Europa gespiegelt.

Die vorliegende Publikation ist damit die sechste Ausgabe dieser Analyse. Sie basiert auf Mitgliedsdaten unserer IHK aus dem Juli 2023.

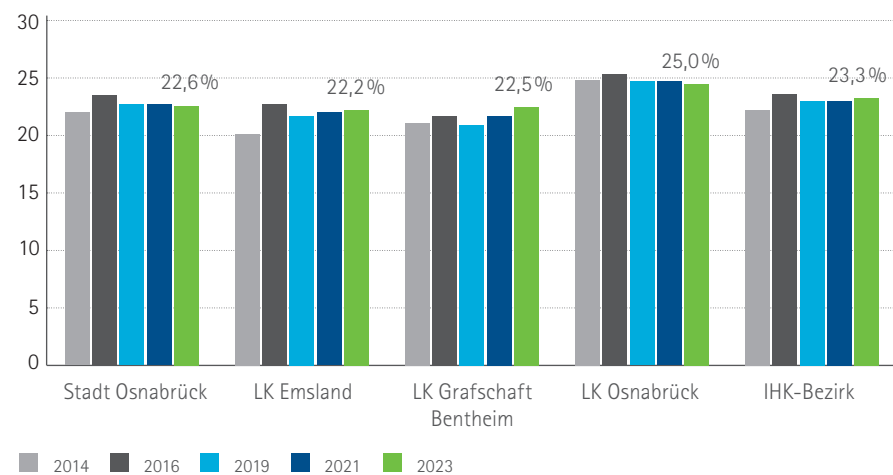
# 1. IHK-Monitor „Frauen in Führung“

Die *ihk-analyse „Frauen in Führung“* erfasst die nach Geschlecht ausgewiesenen Führungskräfte in den Betrieben. Dabei handelt es sich um Führungskräfte im formalen Sinn, also solche, die im Handelsregister zum Beispiel als Geschäftsführerin oder Prokuristin eingetragen sind. Nicht erfasst ist die so genannte zweite Leitungsebene, also Personen, die zwar im Betrieb Führungsverantwortung tragen, aber nicht in einer unternehmerischen Gesamtverantwortung stehen.

## Anteil der Frauen in Führung beträgt im Jahr 2023 23,3 %

Der Anteil der Frauen in Führung beträgt in den regionalen Betrieben im Jahr 2023 23,3 % (Abbildung 1). Dabei wurden insgesamt 60.409 Mitgliedsunternehmen in die Analyse einbezogen. In diesen Betrieben waren 79.139 Personen in Führung erfasst (2021: 72.113), davon 18.412 Frauen (2021: 16.590).

**Abbildung 1: Anteil „Frauen in Führung“ im IHK-Bezirk insgesamt 2014–2023 (in %)**



Quelle: IHK-Auswertung 2023

Der Frauenanteil variiert allerdings in den einzelnen Teilregionen des IHK-Bezirks. Er reicht von 22,2 % im Landkreis Emsland über 22,5 % bzw. 22,6 % im Landkreis Grafschaft Bentheim bzw. in der Stadt Osnabrück bis hin zu 25,0 % im Landkreis Osnabrück.

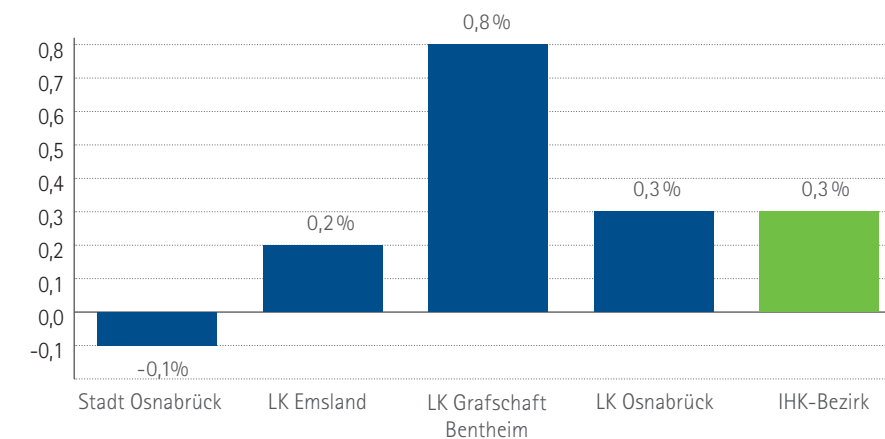
## Der Anteil von Frauen in Führung ist 2023 erneut ganz leicht gestiegen

Der Anteil der Frauen in Führungspositionen ist stark von Entscheidungen in der Vergangenheit geprägt. Zur Bewertung der Bemühungen der Betriebe, weibliches Führungspersonal zu gewinnen und zu binden, ist daher die Entwicklung des Anteils der Frauen in Führung wichtig.

Hier hat sich die zuletzt leicht positive Tendenz in der Region fortgesetzt. Im Jahr 2013 betrug der Anteil der Frauen in Führung noch 18,7 %. Im darauffolgenden Jahr stieg er auf 22,2 % und auf 23,6 % im Jahr 2016. Im Jahr 2019 lag er mit 22,8 % um 0,8 Prozentpunkte niedriger als 2016, 2021 ist er wieder – allerdings nur ganz leicht – auf 23,0 % und 2023 auf 23,3 % gestiegen.

Zuwächse verzeichneten insbesondere erneut die Grafschaft Bentheim und das Emsland sowie – anders als 2021 – der Landkreis Osnabrück. Dagegen ist der Führungsfrauen-Anteil in der Stadt Osnabrück leicht zurückgegangen.

**Abbildung 2: Veränderung des Anteils „Frauen in Führung“ 2023 gegenüber 2021 (in Prozent-Punkten)**



Quelle: IHK-Auswertung 2023

Die Dynamik mag auf den ersten Blick gering erscheinen. Solche Anpassungsprozesse sind von langer Dauer. Insofern lohnt ein Blick auf die mittel- bis langfristige Entwicklung.

### Exkurs: Lage in Niedersachsen, Deutschland und Europa

Die Situation von Frauen in Führungspositionen zeigt sich in Niedersachsen, Deutschland und ganz Europa als durchwachsen. Eine Untersuchung der Initiative FidAR im Auftrag des niedersächsischen Ministeriums für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung (Stand 1.01.2022) ergab, dass der Frauenanteil in den Aufsichtsgremien der 103 größten öffentlichen und privatwirtschaftlichen Unternehmen Niedersachsens mit 26,7% unter dem Bundesdurchschnitt liegt. Dieser liegt für privatwirtschaftliche Unternehmen deutschlandweit bei 33,2% und für öffentliche Unternehmen bei 34,7%. Auch in den Top-Managementorganen der 103 niedersächsischen Unternehmen sind Frauen mit 18,6% unterrepräsentiert, verglichen mit einem Bundesdurchschnitt von 13% in der Privatwirtschaft und 22% in öffentlichen Unternehmen.

Deutschlandweit zeigen Studien, dass zwar Fortschritte erzielt wurden, aber immer noch viel zu tun bleibt. Die Allbright Stiftung prognostiziert, dass es mit dem durchschnittlichen Veränderungstempo der letzten fünf Jahre noch 26 Jahre dauern würde, bis ein Frauenanteil von 50% in den Vorständen der DAX, MDAX und SDAX Unternehmen erreicht wird. Laut einer Erhebung des Prüfungs- und Beratungsunternehmens EY und der Organisation „Frauen in die Aufsichtsräte“ (FidAR) sitzen in den Chefetagen börsennotierter Unternehmen in Deutschland so viele Frauen wie nie zuvor. Die Zahl der Managerinnen im Vorstand der Firmen der DAX-Familie stieg im ersten Halbjahr 2023 auf 120 und damit auf den höchsten Stand seit Beginn der Auswertung vor zehn Jahren. Dennoch sind weibliche Führungskräfte weiterhin in der Minderheit. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) berichtet, dass der Frauenanteil in Führungspositionen in der Privatwirtschaft kontinuierlich gestiegen ist. Jedoch waren Frauen im Jahr 2019 in den Unternehmensvorständen weiterhin stark unterrepräsentiert, ihr Anteil lag nur bei 8,7%.

Laut einer Erhebung des Statistischen Bundesamtes (Destatis) von 2022 war nur knapp jede dritte Führungskraft in Deutschland weiblich, und dieser Anteil hat sich seit 2012 nur um 0,3 Prozentpunkte verändert. Führungspositionen umfassen Vorstände, Geschäftsführerinnen/Geschäftsführer sowie Führungskräfte in Handel, Produktion und Dienstleistungen.

Auch in Europa zeigt sich ein ähnliches Bild. Laut Destatis waren 2021 rund 46,1% aller Erwerbstätigen in der Europäischen Union Frauen, jedoch waren nur rund 34,7% der Führungskräfte weiblich. Deutschland lag mit einem Anteil von 29,2% weiblichen Führungskräften im unteren Drittel im Vergleich zu anderen EU-Mitgliedstaaten.

Trotz einiger Fortschritte ist die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen in Niedersachsen, Deutschland und Europa nach wie vor ein bedeutendes Thema. Um die Gleichberechtigung und eine angemessene Repräsentation von Frauen in der Wirtschaft zu erreichen, sind weiterhin Maßnahmen und Anstrengungen auf politischer, gesellschaftlicher und unternehmerischer Ebene erforderlich. Nur durch eine gemeinsame Anstrengung können nachhaltige Veränderungen erzielt werden, die zu einer ausgewogeneren und gerechteren Geschlechterverteilung in Führungspositionen führen.



Der Anteil von Frauen stagniert mittelfristig

Im mittelfristigen Vergleich ist ebenfalls eine geringe Bewegung festzustellen. Gegenüber 2013 nahm der Frauenanteil nur um 4,6 Prozentpunkte zu. Dabei entfiel der Großteil der Steigerung nur auf das erste Jahr (2014 ggü. 2013).

Insofern erscheint die Dynamik auf den ersten Blick gering. Dabei muss berücksichtigt werden, dass Ersatz-Prozesse einer mathematischen Logik unterliegen. Diese ergibt sich aus der Anfangssituation (in diesem Fall einer Frauenquote von 23,3 %), der Fluktuations- bzw. Ersatzrate sowie der Neuverteilungsquote. Letztere definiert den Wert, gegen den die Frauenquote langfristig strebt. So kommt man mit einer Neuverteilungsquote von weniger als 50 % Frauen rechnerisch auch niemals in die Nähe von mehr als 50 % Frauen. Auch benötigen Anpassungen Zeit. Nimmt man an, es scheiden pro Jahr 2 % der Führungskräfte aus und es würden alle vakant gewordenen Stellen ausschließlich mit Frauen besetzt werden, dann stiege die Frauenquote um maximal 1,5 Prozentpunkte pro Jahr an.

Insofern ist es sinnvoll, verschiedene Szenarien mit Annahmen hinsichtlich der Fluktuationsrate sowie der Austritts- und Eintrittsquoten von Männern bzw. Frauen zu entwickeln. Dabei ist aufschlussreich, die tatsächliche Entwicklung an früher entwickelten Szenarien zu messen. Bereits in den Vorläufer-Analysen wurden Zukunftsszenarien entwickelt und errechnet, wie sich der Frauenanteil unter bestimmten Annahmen entwickeln könnte. Die damaligen Berechnungen sind hier auszugsweise in Abbildung 3 dargestellt. Die Kurven liegen umso höher, je höher die Fluktuationsrate ist und je weniger Frauen aus- und je mehr Frauen eintreten. Der tatsächlich heute erreichte Wert von 23,3 % zeigt, dass wir uns in den beiden untersten Szenarien 1 bzw. 4 bewegen. Diese sind – unabhängig von der Fluktuationsrate – durch einen hohen Eintritt von Männern (75 %) und einen geringen Eintritt von Frauen (25 %) gekennzeichnet (s. Tabelle 1).

Abbildung 3: Szenarien zur Veränderung der Frauenquote 2021 – 2035 (in %)

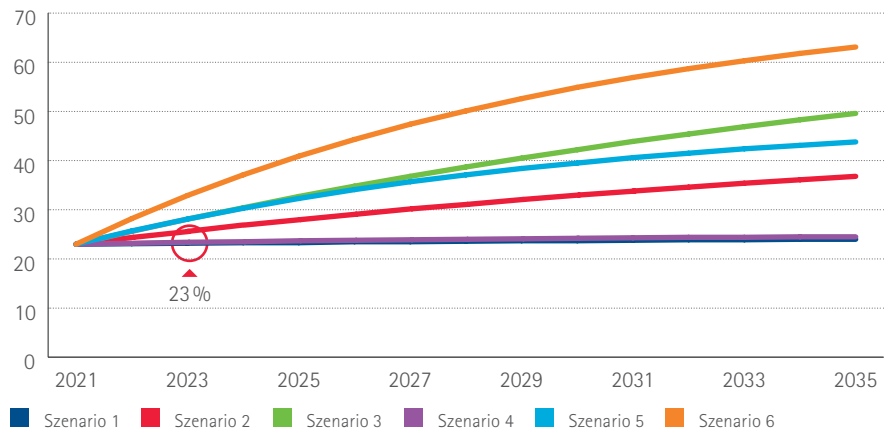
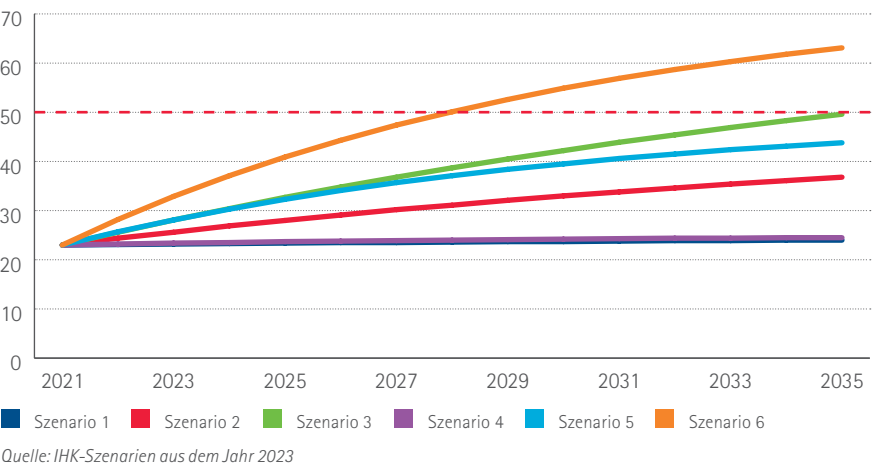


Tabelle 1: Szenarien zur Veränderung der Frauenquote

|            | FLUKTUATIONSRATE | AUSTRITTE      | EINTRITT MÄNNER | EINTRITT FRAUEN |
|------------|------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Szenario 1 | 5 %              | nach Anteil VJ | 75 %            | 25 %            |
| Szenario 2 | 5 %              | nach Anteil VJ | 50 %            | 50 %            |
| Szenario 3 | 5 %              | nach Anteil VJ | 25 %            | 75 %            |
| Szenario 4 | 10 %             | nach Anteil VJ | 75 %            | 25 %            |
| Szenario 5 | 10 %             | nach Anteil VJ | 50 %            | 50 %            |
| Szenario 6 | 10 %             | nach Anteil VJ | 25 %            | 75 %            |

Ein Umschwenken auf einen anderen, steileren Pfad kann sich nur ergeben, sofern sich die Parameter ändern (insbesondere mehr Eintritte von Frauen). Im Folgenden werden auf der Basis der gleichen Parameter wie oben (s. Tabelle 1) sechs Szenarien ab dem Basisjahr 2023 bis zum Jahr 2037 betrachtet. Im „günstigsten“ Fall (Szenario 6) könnte ein Frauenanteil von 50 % bereits nach sieben Jahren im Jahr 2030 erreicht werden. Dies würde allerdings voraussetzen, dass nicht nur pro Jahr ein Zehntel aller Führungspositionen freiwerden, sondern diese auch zu 75 % von Frauen besetzt werden. Im „ungünstigsten“ Fall (Szenario 1) läge die Frauenquote in Führungspositionen nach 15 Jahren weiterhin – wie aktuell – bei rund 24 %.

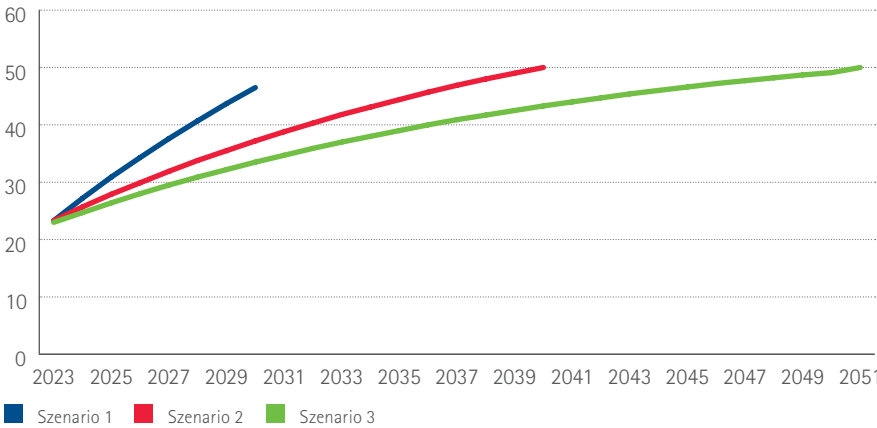
Abbildung 4: Szenarien zur Veränderung der Frauenquote 2023 – 2037 (in %)



In der öffentlichen Diskussion wird in der Regel auf den Zielwert mit einer weitgehend hälftigen Verteilung der Führungspositionen unter den Geschlechtern abgestellt. Die Frauenquote sollte dann im Idealfall nach einer bestimmten Zeit 50 % betragen.

Für diesen Zielwert können für jeweils definierte Zeiträume die dafür notwendigen Eintrittsraten von Frauen bzw. Männer unter bestimmten Annahmen berechnet werden. In der folgenden Abbildung 5 bzw. der zugrundeliegenden Tabelle 2 sind diese Werte für die Zeiträume 2021 bis jeweils 2030, 2040 und 2050 abgetragen. Unterstellt ist der Einfachheit halber eine jährliche Fluktuationsrate von 5 %, ein gleichbleibendes Beschäftigtenpotenzial sowie eine Austrittsrate, die sich jeweils nach der Frauen- bzw. Männerquote des Vorjahres richtet. Unter diesen Voraussetzungen wäre eine Frauenquote von 50 % im Jahr 2030 selbst dann nicht mehr zu erreichen, wenn sämtliche freiwerdende Führungspositionen pro Jahr von Frauen zu besetzen wären (blaue Kurve). Ein Erreichen der Parität zehn Jahre später wäre mit einem dauerhaft deutlich höheren Eintrittsquote der Frauen von rund 69,2 % verbunden (rote Kurve). Selbst wenn die Frauenquote erst 2050 mit der der Männerquote aufschließen sollte, müssten ab sofort pro Jahr immer noch überproportional viele Frauen (58,9 %) für die freiwerdenden Positionen eingestellt werden (grüne Kurve). Diese Szenarien zeigen, dass nicht nur sehr lange Zeiträume erforderlich sind, sondern auch über lange Zeit eine umgekehrte Diskriminierung (in diesem Fall der Männer) in Kauf genommen werden müsste.

Abbildung 5: Szenarien für eine Ziel-Frauenquote in den Jahren 2030, 2040 und 2050 (in %)



Quelle: IHK-Szenarien aus dem Jahr 2023

Tabelle 2: Szenarien zur Erreichung einer Frauenquote von 50 %

|            | ZIELJAHR | FLUKTUATION | EINTRITT MÄNNER | EINTRITT FRAUEN |
|------------|----------|-------------|-----------------|-----------------|
| Szenario 1 | 2030     | 5           | 0               | 100             |
| Szenario 2 | 2040     | 5           | 30,8            | 69,2            |
| Szenario 3 | 2050     | 5           | 41,1            | 58,9            |

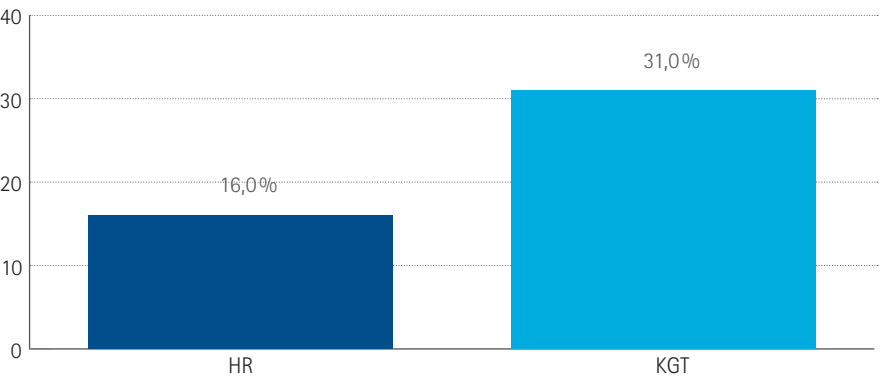
Große Unterschiede nach Rechtsformen

Bei den im Handelsregister (HR) eingetragenen Betrieben war zuletzt eine Zunahme des Anteils der Frauen in Führung um diesmal 0,2 %-Punkte zu verzeichnen. Eine Zunahme ergab sich ebenfalls bei den Kleingewerbetreibenden (KGT), bei denen der Frauenanteil um rund 1,8 Prozentpunkte zunahm.

Die Bereiche Handelsregister-Betriebe einerseits und Kleingewerbetreibende andererseits unterscheiden sich allerdings deutlich im Hinblick auf das Niveau. Die Anteile von Frauen in Führung sind in den beiden Bereichen sehr unterschiedlich: Im HR-Bereich beträgt er 16,0 % (nach 15,8 % im Jahr 2021), bei den Kleingewerbetreibenden liegt er mit 31,0 % (nach 29,2 % im Jahr 2021) knapp doppelt so hoch (Abbildung 6).

Der Abstand zwischen den HR- und den KGT-Unternehmen hat sich in den zwei vergangenen Jahren wieder vergrößert. Er beläuft sich aktuell auf 15 Prozentpunkte – nach 13,4 Prozentpunkten im Jahr 2021, 12,5 Prozentpunkten im Jahr 2019, 14,1 Prozentpunkten und 16,3 Prozentpunkten in den Jahren 2016 und 2014.

Abbildung 6: Frauenanteil in Führung in HR-Unternehmen und KGTs im IHK-Bezirk 2023 (in %)



Quelle: IHK-Auswertung 2023

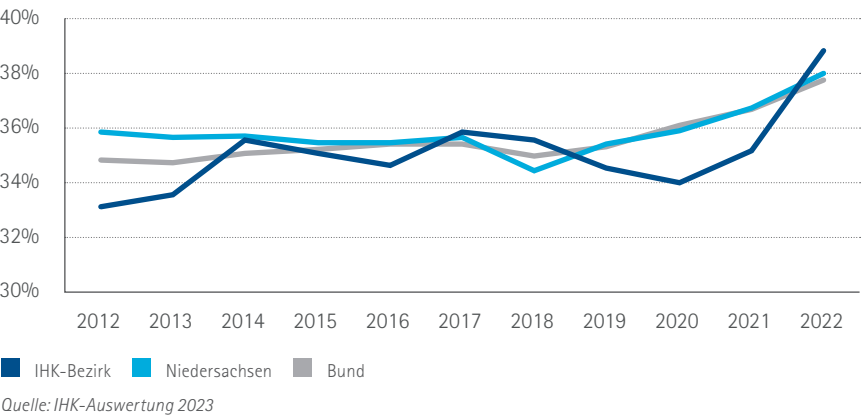
## 2. Frauen in Führung nach Betriebsgrößen

Die immer noch bestehenden Unterschiede der beiden Unternehmenstypen relativieren die Zunahme des Gesamtanteils „Frauen in Führung“. Erfahrungsgemäß handelt es sich bei den im Handelsregister eingetragenen Betrieben um größere Betriebe. Offensichtlich gelingt es den „kleineren“ Betrieben tendenziell leichter, Frauen in Führungspositionen zu integrieren (siehe auch Kapitel 2).

Zu dem vergleichsweise hohen Anteil im KGT-Bereich tragen die Gründerinnen bei. So entfällt aktuell mehr als ein Drittel der Existenzgründungen auf Gründerinnen. Von den in der Region im Jahr 2020 angemeldeten 5.014 Einzelunternehmen entfielen damit 1.948 auf weibliche Gewerbetreibende (38,9 %). Insgesamt liegt damit der Gründerinnen-Anteil durchgehend deutlich über dem durchschnittlichen Anteil der Frauen in Führungspositionen. Allerdings ist der Anteil der Gründerinnen immer noch geringer als der der Gründer.

Deren Anteil schwankte in den vergangenen zehn Jahren zwischen 29 % und zuletzt knapp 39 % (Abbildung 7). 2017 schloss er zum Niedersachsen- und Bundesdurchschnitt auf. In den darauffolgenden zwei Jahren reduzierte sich der Anteil der durch Frauen angemeldeten Einzelunternehmen in der Region allerdings, während er in diesem Zeitraum auf Landes- und Bundesebene anstieg. In den folgenden zwei Jahren 2021 und vor allem 2022 stieg der Anteil wieder sehr deutlich. Die Quote übertraf zuletzt Bundes- und Landesdurchschnitt. Insofern ist es eine gute Nachricht, dass die Region wieder zu einer dynamischeren Entwicklung bei den Gründungen von Frauen zurückgekehrt ist.

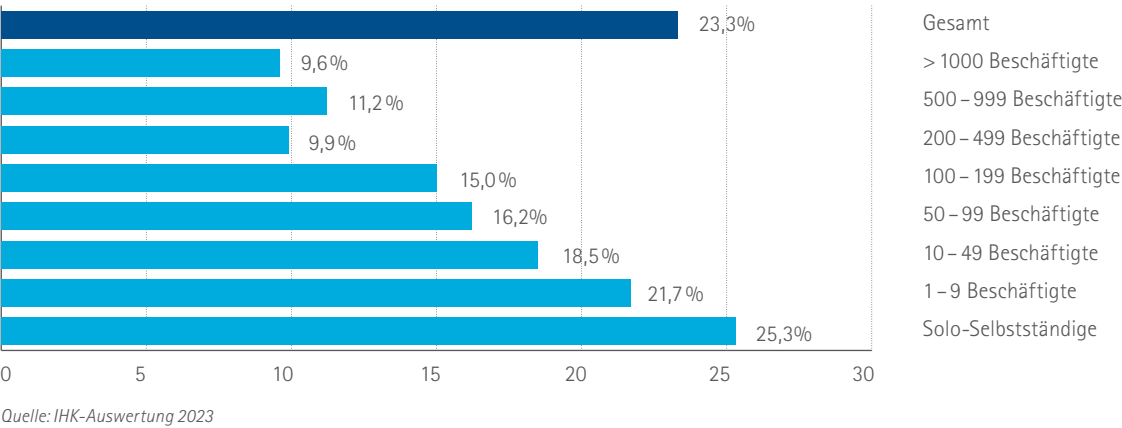
Abbildung 7: Anteil der Gründerinnen an allen Gründungen im IHK-Bezirk 2012 bis 2023 (in %)



Die Auswertung der Daten nach Betriebsgrößenklassen belegt, dass der Frauenanteil tendenziell mit zunehmender Betriebsgröße sinkt (Abbildung 8).

Am höchsten ist die Frauenquote mit 25,3 % bei den Solo-Selbstständigen (2021: 24,9 %), also den Unternehmen, die über gar keine Beschäftigten verfügen. Hier spiegelt sich auch der im vorhergehenden Abschnitt angesprochene überproportionale Anteil der Gründerinnen wider.

Abbildung 8: Anteil „Frauen in Führung“ 2023 nach Betriebsgrößenklassen insgesamt (in %)



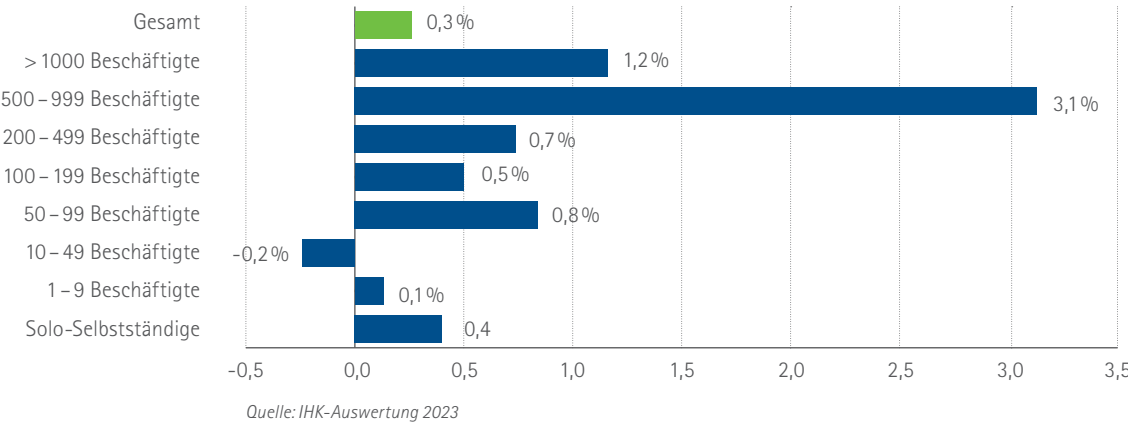
Bei den Unternehmen mit Beschäftigten ist der Anteil von Frauen in Führung bei den Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten am höchsten und beläuft sich dort auf 21,7 % (2021: 21,6 %).

Am geringsten ist er in Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Dort beläuft er sich auf nur noch 9,6 %, hat sich aber immerhin um 1,2 Prozentpunkte gegenüber 2021 gesteigert. Bei den 28 (zuvor 27) in der IHK-Mitgliedsdatenbank erfassten Großunternehmen aus dieser Beschäftigtengrößenklasse sind damit absolut 19 Frauen in Führung (2021: 14 Frauen, 2019: 11 Frauen). Gerade diese Unternehmen stehen oft im Fokus der Öffentlichkeit. Sie prägen damit in starkem Maße die Wahrnehmung und vermitteln den Eindruck, es gebe nur sehr wenige Frauen in Spitzenpositionen der Wirtschaft. In dieser Betriebsgrößenklasse sind dabei in der Region insbesondere Krankenhäuser und soziale Einrichtungen vertreten.

Entwicklung: Anteil „Frauen in Führung“ steigt in größeren Unternehmen weiter

In nahezu allen Betriebsgrößenklassen nahm der Anteil der Frauen in Führung zu. Nur in der Gruppe der Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten gab es einen leichten Rückgang um 0,2 Prozentpunkte (Abbildung 9). Sehr deutlich nahm der Anteil in den größeren Unternehmen zu – bei den Beschäftigungsgrößenklassen zwischen 500 und 999 Beschäftigten um 3,1 Prozentpunkte und bei den Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten immerhin um 1,2 Prozentpunkte. Damit setzt sich der bereits 2021 zu beobachtende Zuwachs fort.

Abbildung 9: Veränderung des Anteils „Frauen in Führung“ 2023 gegenüber 2021 nach Betriebsgrößenklassen insgesamt (in Prozent-Punkten)



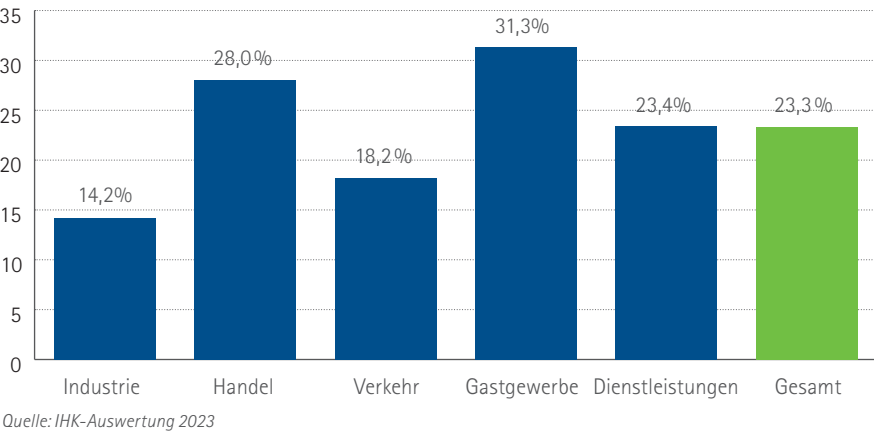
3. Frauen in Führung nach Wirtschaftszweigen

Die Auswertung der Daten nach Wirtschaftszweigen zeigt weiterhin deutliche Unterschiede beim Anteil der Frauen in Führung.

Anteil der Frauen in Führung im Gastgewerbe am höchsten

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist nach wie vor im Gastgewerbe mit 31,3 % am höchsten (Abbildung 10). Ebenfalls leicht überdurchschnittlich sind die Frauenanteile in Führungspositionen im Handel und bei den sonstigen Dienstleistungen. Vergleichsweise geringe Quoten weisen wie schon vor zwei Jahren die Wirtschaftszweige Industrie und Verkehr auf. Hier liegen die Quoten bei 14,2 % bzw. 18,2 %.

Abbildung 10: Anteil „Frauen in Führung“ 2023 nach Wirtschaftszweigen (in %)

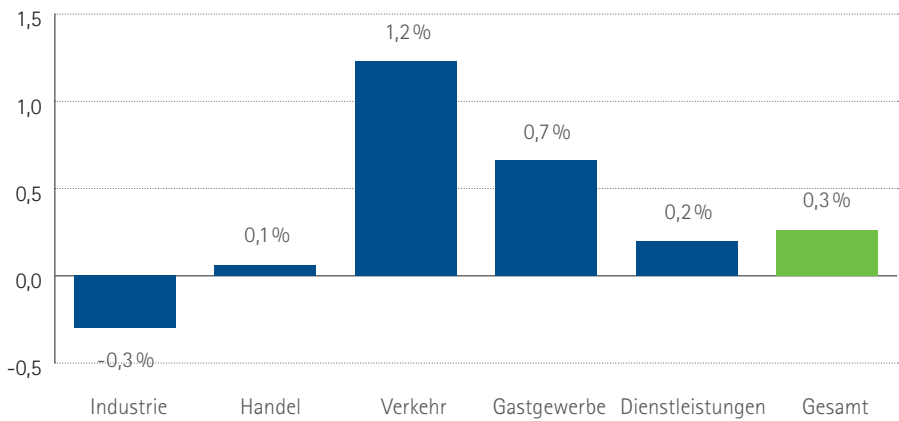


Anteil „Frauen in Führung“ in Industrie gestiegen

In der Branchenbetrachtung ergaben sich in den vergangenen zwei Jahren in nahezu allen Branchen Zuwächse bei dem Frauenanteil in Führung (Abbildung 11).

Nur in der Industrie sank der Anteil (von einem schon vergleichsweise niedrigen Niveau) um 0,3 Prozentpunkte. Die stärksten Zuwächse verbuchten das Verkehrsgewerbe mit 0,7 Prozentpunkten und das Gastgewerbe mit 1,2 Prozentpunkten.

Abbildung 11: Veränderung des Anteils „Frauen in Führung“ 2023 gegenüber 2021 nach Wirtschaftszweigen (in Prozent-Punkten)



Quelle: IHK-Auswertung 2023

4. Ansatzpunkte

Ansatzpunkte für Unternehmen

- Arbeitszeiten und -organisation flexibel gestalten, auch in der Führungsebene (ggf. durch Führung in Teilzeit, mobiles Arbeiten etc.)
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch eigenes Angebot zur Kinderbetreuung fördern
- Sich einem Prüfverfahren als „familienfreundlicher Arbeitgeber“ stellen (beispielsweise Bertelsmann-Stiftung)
- Männliche und weibliche Führungskräfte für gemischte Teams sensibilisieren
- Geschlechtsspezifische Karrierehemmnisse abbauen
- Personalauswahlverfahren hinsichtlich fachlicher Qualifikation und persönlicher Eignung durchführen

Die *ihk-analyse „Frauen in Führung 2023“* zeigt, dass es bei dem Anteil von Frauen in Führungspositionen weiterhin noch Luft nach oben gibt. Dieses Potenzial sollten die Betriebe noch intensiver ausschöpfen. Aber auch Frauen mit Führungskompetenzen können die daraus erwachsenden Chancen stärker nutzen.

Dabei können Politik und Verwaltung die Betriebe unterstützen. Nachfolgend sind exemplarisch einige Ansatzpunkte für die verschiedenen Beteiligten genannt.

Ansatzpunkte für Führungsfrauen

- Eigene Kompetenzen gezielt weiterentwickeln
- Aufstieg in Führungspositionen wagen
- Gezielt berufliche Netzwerke pflegen
- Sich eine/n Mentor/in suchen
- Macht erkennen und souverän damit umgehen

Ansatzpunkte für Politik und Verwaltung

- Staatliche Anreize für Erwerbsverzicht verringern (Betreuungsgeld)
- Angebote der Kindergärten und Ganztagsschulen weiter ausbauen, insbesondere in den Ferienzeiten und möglichst mit Ganztagsbetreuungsangeboten
- Interesse von Mädchen an technischen und naturwissenschaftlichen Berufen (MINT-Berufe) wecken
- Gründerinnen unterstützen

# Anhang

**Resolution der Vollversammlung der Industrie- und Handelskammer  
Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim am 5. März 2013 zum Thema  
„Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft“**

Frauen in Führungspositionen sind elementarer Bestandteil einer erfolgreichen Volkswirtschaft. Gemischte Führungsteams machen Unternehmen erfolgreicher. Eine Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen ist eine geeignete Strategie gegen den Fachkräftemangel.

Eine Analyse unserer IHK zeigt, dass die mittelständische Wirtschaft mit gutem Beispiel vorangeht. Insgesamt sind derzeit 25 % aller Inhaber, Vorstände, Geschäftsführer oder Prokuristen der über 57.000 Mitgliedsfirmen unserer IHK weiblich (HR-Unternehmen: 16 %; Kleingewerbetreibende 31 %). Dieser Durchschnittswert variiert nach Branchen und Unternehmensgrößen. Während Handel und Dienstleistungen einen vergleichsweise höheren Frauenanteil aufweisen, gilt dies für andere Bereiche der Wirtschaft teilweise noch nicht. Gesetzliche Vorgaben wie starre Frauenquoten schränken die betriebliche Entscheidungsfreiheit ein. Sie würden kontraproduktiv auf ein Klima wirken, in dem die Veränderungsbereitschaft wächst. Wir fördern und fordern im eigenen Interesse eine eigenverantwortliche Verpflichtung unserer Betriebe, um auch ohne gesetzliche Vorgaben die Steigerung des Frauenanteils zu erreichen. Eine Schlüsselfunktion kommt den Aktivitäten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu. Bund, Land und Kommunen sind daher aufgefordert, den Übergang zu einem flächendeckenden System von Ganztagschulen zu bewerkstelligen und darauf hinzuwirken, die Öffnungszeiten von Kindertagesstätten an die berufliche Wirklichkeit von Müttern und Vätern anzupassen. Auch während der Ferienzeiten muss eine ausreichende Kinderbetreuung sichergestellt werden. Darüber hinaus wird in technisch ausgerichteten Branchen der Wandel nur gelingen, wenn Mädchen und Frauen bereits in den Familien, Schulen und Hochschulen zu entsprechenden Laufbahnen motiviert werden.

Wir setzen uns dafür ein, die Personalentwicklung in den Unternehmen im Sinne einer Frauenförderung weiterzuentwickeln. So beteiligt sich unsere IHK an überregionalen Netzwerken wie dem Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ beim DIHK in Berlin sowie in verschiedenen „Lokalen Bündnissen für Familie“. Unser 2012 neu gegründetes Netzwerk „Frauen in Führung“ ermöglicht inzwischen den Erfahrungsaustausch unter weiblichen Führungskräften.

Unsere IHK hat das Thema „Frauen in Führung“ im Jahr 2013 außerdem zu einem ihrer Top-Projekte gemacht und wird auf dieser Grundlage weitere Angebote entwickeln. Geplant sind insbesondere eine aktive Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen sowie ein kontinuierliches Reporting für den IHK-Bezirk.

Wir ermuntern außerdem Frauen in Führungspositionen, sich ehrenamtlich für die Wirtschaft einzubringen. Dies gilt insbesondere für die Selbstverwaltung der Wirtschaft. Wir rufen daher insbesondere alle Unternehmerinnen auf, sich zur Wahl der IHK-Vollversammlung im Herbst 2013 als Kandidatinnen aufstellen zu lassen.

## Impressum

**Herausgeber**

Industrie- und Handelskammer  
Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim

Neuer Graben 38  
49074 Osnabrück  
☎ 0541 353-0  
🌐 [osnabrueck.ihk24.de](http://osnabrueck.ihk24.de)

**Ansprechpartner**

Frank Hesse  
☎ 0541 353-110  
@ [hesse@osnabrueck.ihk.de](mailto:hesse@osnabrueck.ihk.de)

Dr. Beate Bößl  
☎ 0541 353-145  
@ [boessl@osnabrueck.ihk.de](mailto:boessl@osnabrueck.ihk.de)

**Art Direction**

Hasegold GmbH

**Bildnachweis**

Titel: ©contrastwerkstatt (stock.adobe.com)  
S. 6: ©Brigitte (stock.adobe.com)  
S. 7: ©kucherav (stock.adobe.com)  
S. 12: ©Bumann (stock.adobe.com)  
S. 13: ©Rido (stock.adobe.com)

**Daten**

IHK-Auswertung 2023

**Rechtliches**

© 2023 Industrie- und Handelskammer  
Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher und schriftlicher Genehmigung der IHK Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim.



**Industrie- und Handelskammer**  
Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim