

Analyse

7. marts 2025

Andelen af kvindelige administrerende direktører går tilbage for private virksomheder med mere end 250 ansatte

Tænketaiken EQUALIS

Diversitetsbarometeret er et måleinstrument, der med hjælp fra statistikbanker og nyeste forskning giver et samlet overblik over, hvordan det står til med ligestilling og kønsdiversitet på det danske arbejdsmarked. Hvert år når Tænketaiken EQUALIS udgiver Diversitetsbarometeret, tilføjes en række såkaldte *deep dives* af interessante fund, vinkler eller nuancer i data og analyser.

I denne deep dive-analyse, der udkommer i kølvandet på Diversitetsbarometeret 2025, undersøger vi kønssammensætningen i de øverste ledelseslag i den private sektor på tværs af virksomhedsstørrelse, region, år og brancher.

Hvad viser analysen?

Analysen viser, at kønssammensætningen i begge øverste ledelseslag i den private sektor er steget med ét procentpoint fra 2023 til 2025. I 2025 er andelen af kvindelige direktører 25 pct., mens andelen af kvindelige administrerende direktører er 18 pct.

På tværs af virksomhedsstørrelse viser analysen, at i 2025 er andelen af kvinder på direktionsgangen højere i mellemstore virksomheder (26 pct.) end i store virksomheder (24 pct.)

Omvendt gælder for administrerende direktørlaget. Her udgør kvinder 21 pct. på tværs af store virksomheder og 17 pct. blandt administrerende direktører i mellemstore virksomheder.

Siden Diversitetsbarometeret udkom første gang i 2023, er andelen af kvinder på administrerende direktørposter steget med to procentpoint i de mellemstore virksomheder. Andelen af kvindelige administrerende direktører i store virksomheder steg fra 2023 til 2024 med tre procentpoint, men er herefter faldet fire.

Andelen af kvindelige administrerende direktører og direktører varierer også alt efter, hvor virksomhederne ligger i landet. Region Hovedstaden er regionen, hvor andelen af kvindelige direktører og administrerende direktører er størst, mens der er færrest kvinder i de øverste ledelseslag i virksomheder, der ligger i Region Nordjylland. Der har været mindre ændringer i andelen på tværs af regioner fra Diversitetsbarometerets første udgivelse i 2023 til 2025, men tendensen har været stabil.

På tværs af brancher, er kvinder underrepræsenterede i administrerende direktørstillinger i både kvindedominerede og mandedominerede brancher i 2025.

Selvom der er brancheforskelle i kønssammensætningen i ledelseslaget, følger forskellene ikke lack of pipeline-forventningen. For brancher, hvor mænd er overrepræsenterede, for eksempel 'Bygge og anlæg' (90 pct. mænd), er mænd relativt mere overrepræsenterede i topledelse (94 pct.). Men i de brancher, hvor kvinder er overrepræsenterede, er kvinder ikke tilsvarende overrepræsenterede i topledelse. I stedet er der nogenlunde lige repræsentation.

Metode

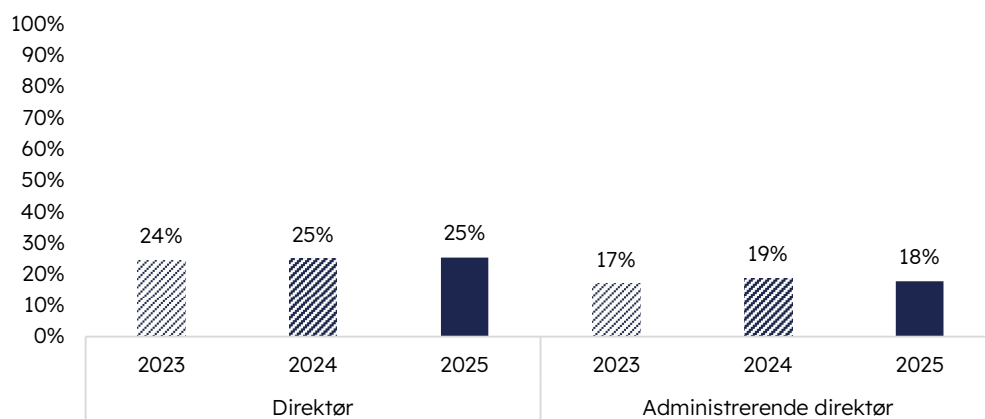
Analysen beror på data trukket fra Danmarks Statistik i januar 2025, og er udarbejdet i forlængelse af Diversitetsbarometeret 2025. Til identifikation af private virksomheders administrerende direktører og direktører er der anvendt metode fra Parotta og Smith (2015) og Smith & Smith (2025). Data er begrænset til virksomheder med over 50 ansatte. Se metodebilag til Diversitetsbarometeret 2025 for nærmere om opgørelsesmetode og definition af hhv. direktører og administrerende direktører.

I analysen bruger vi betegnelserne 'mellemstore' (MS) og 'store' (S) virksomheder. Her er mellemstore virksomheder defineret som virksomheder med mellem 50 og 250 ansatte, mens store virksomheder har mere end 250 ansatte. Ved opgørelse af region anvendes indviddata til at identificere den region, hvor en (administrerende) direktør har bopæl.

1. Ingen videre ændring i kønssammensætningen i øverste ledelse i den private sektor siden 2023

Analysen viser, at kønssammensætningen i de øverste ledelseslag i den private sektor er stort set uændret siden 2023. I 2025 udgør kvinder 25 pct. af direktører og 18 pct. af administrerende direktører.

Figur 1 Andel kvinder i direktør- og administrerende direktørstillinger i den private sektor blandt virksomheder med mere end 50 ansatte



Note: Andel kvinder i arbejdsstyrken (mellem 20 og 65 år) i direktør- og administrerende direktørstillinger i virksomheder i den private sektor for virksomheder mere end 50 ansatte i opgørelserne af Diversitetsbarometeret for 2023 til 2025.

Kilde: Danmarks Statistik.

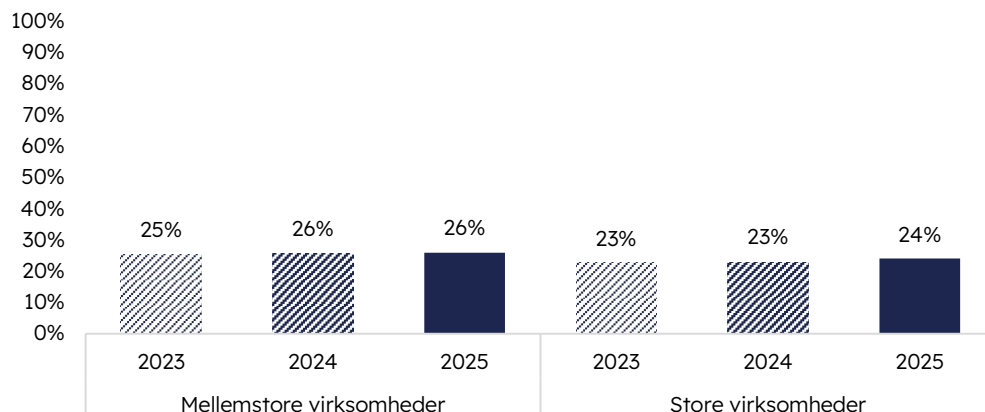
Andelen af kvinder på direktørposter er steget med ét procentpoint fra 2023 til 2024 og herefter forblevet uændret. Blandt administrerende direktører er andelen af kvinder steget med to procentpoint fra 2023 til 2024 og faldet med ét procentpoint til i år. Samlet set er andelen således steget med ét enkelt procentpoint på tværs af år.

2. Andelen af kvinder i øverste ledelse er steget i mellemstore virksomheder. I store virksomheder er andelen af kvindelige direktører steget, mens andelen af kvindelige administrerende direktører faldet

På tværs af virksomhedsstørrelser er der mindre variationer i andelen af direktører, der er kvinder. I mellemstore virksomheder (50-250 ansatte) udgør kvinder 26 pct., og i de store virksomheder (+250 ansatte) er andelen af kvinder i direktørstillinger 24 pct.

Siden Diversitetsbarometeret udkom første gang i 2023, er andelen af kvindelige direktører steget med et enkelt procentpoint i både store og mellemstore virksomheder.

Figur 2 Andel kvinder i direktørstillinger i den private sektor, fordelt på virksomhedsstørrelse (MSV 50-250 ansatte, SV +250 ansatte)



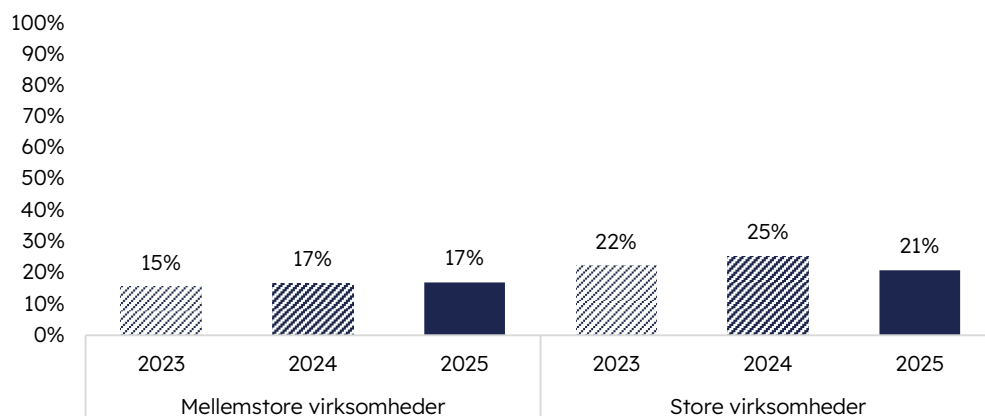
Note: Andel kvinder i arbejdsstyrken (mellem 20 og 65 år) i direktørstillinger i virksomheder i den private sektor for store virksomheder (SV) med +250 ansatte og mellemstore virksomheder (MSV) med 50-250 ansatte i opgørelserne af Diversitetsbarometeret for 2023 til 2025.

Kilde: Danmarks Statistik.

Andelen af kvinder på direktionsgangene generelt er i gennemsnit højere end andelen af kvindelige administrerende direktører.

For administrerende direktører er der også mindre variationer i andelen af kvinder på tværs af virksomhedsstørrelse. Kvinder sidder på 17 pct. af de administrerende direktørstillinger i mellemstore virksomheder og 21 pct. af stillingerne i store virksomheder.

Figur 3 Andel kvinder i administrerende direktørstillinger i den private sektor, fordelt på virksomhedsstørrelse (MSV 50-250 ansatte, SV +250 ansatte)



Note: Andel kvinder i arbejdsstyrken (mellem 20 og 65 år) i administrerende direktørstillinger i virksomheder i den private sektor for store virksomheder (SV) med +250 ansatte og mellemstore virksomheder (MSV) med 50-250 ansatte i opgørelserne af Diversitetsbarometeret for 2023 til 2025.

Kilde: Danmarks Statistik.

Siden Diversitetsbarometeret udkom første gang i 2023, er andelen af kvinder på administrerende direktørposter steget med to procentpoint i de mellemstore virksomheder. Andelen af kvindelige administrerende direktører i store virksomheder steg fra 2023 til 2024 med tre procentpoint, men er herefter faldet fire. Samlet udgør det et fald på ét procentpoint fra 2023 til 2025. Kønsfordelingen på både direktør- og administrerende direktørniveau har således været svingende med et-to procentpoint på tværs af virksomhedsstørrelse på tværs af år.

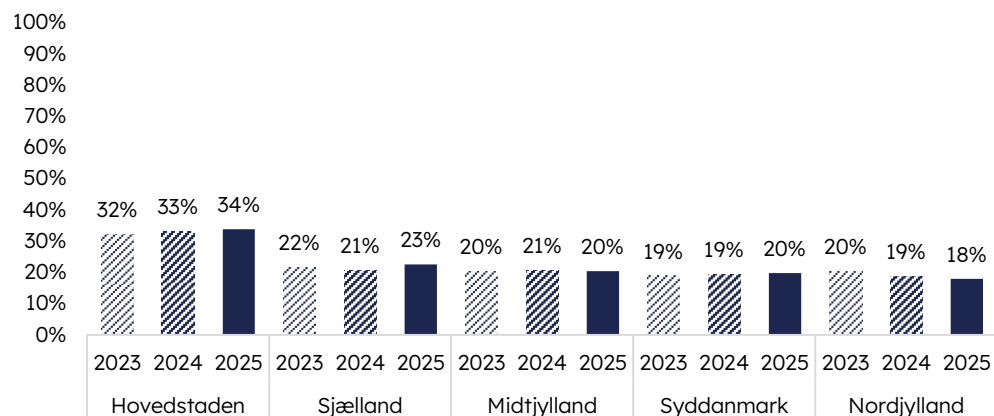
3. Flest kvinder i administrerende direktørstillinger i Region Hovedstaden og færrest i Region Nordjylland

Der er variationer i andelen af kvinder i direktør og administrerende direktørstillinger, når vi betragter de fem regioner.

Region Hovedstaden er regionen med den største andel af kvinder i direktørstillinger (34 pct.). Regionen med færrest kvinder i direktørstillinger er Nordjylland (18 pct.).

Region Hovedstaden har i hele perioden fra 2023 til 2025 været regionen med den største andel kvindelige direktører. De øvrige regioners sammensætning i øverste ledelseslag har varieret på tværs af årene. I 2023 var Region Syddanmark regionen med den mindste andel kvinder i direktørstillinger, mens det i 2024 var både Syddanmark og Nordjylland (19 pct.).

Figur 4 Andel kvinder i direktørstillinger i den private sektor i virksomheder med +50 ansatte, fordelt på virksomhedens geografiske placering (region)



Note: Andel kvinder i arbejdsstyrken (mellem 20 og 65 år) i direktørstillinger i virksomheder i den private sektor med +50 ansatte, efter virksomhedens placering i danske regioner i opgørelserne af Diversitetsbarometeret 2023, 2024 og 2025.

Kilde: Danmarks Statistik.

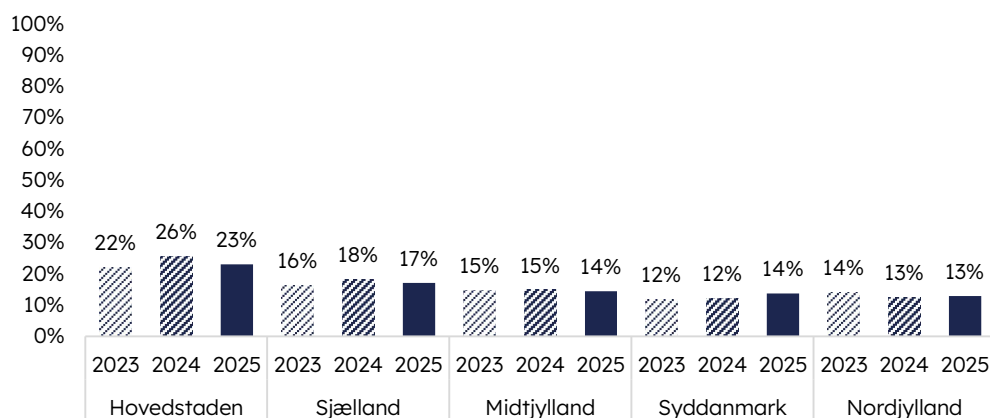
For samtlige regioner er der flere kvinder på direktørniveau end på administrerende direktørniveau.

Blandt administrerende direktører er andelen af kvinder også størst i Region Hovedstaden (23 pct.) og også mindst i Region Nordjylland (13 pct.).

I 2023 og 2024 var det ellers Region Syddanmark, der var regionen med den mindste andel kvinder i administrerende direktørstillinger.

Region Hovedstaden har i hele perioden fra 2023 til 2025 haft den største andel af kvinder i administrerende direktørstillinger. På tværs af år inden for hver region har der været enkelte udsving på mellem ét og fire procentpoint. De største ændringer har været i Region Hovedstaden med en stigning på fire procentpoint fra 2023 til 2024 og et fald på tre procentpoint fra 2024 til 2025.

Figur 5 Andel kvinder i administrerende direktørstillinger i den private sektor i virksomheder med +50 ansatte, fordelt på virksomhedens geografiske placering (region)



Note: Andel kvinder i arbejdsstyrken (mellem 20 og 65 år) i administrerende direktørstillinger i virksomheder i den private sektor med +50 ansatte, efter virksomhedens placering i danske regioner i opgørelserne af Diversitetsbarometeret 2023, 2024 og 2025.

Kilde: Danmarks Statistik.

4. Der er brancheforskelle i kønssammensætningen i ledelseslag, men de følger ikke lack of pipeline-forventningen

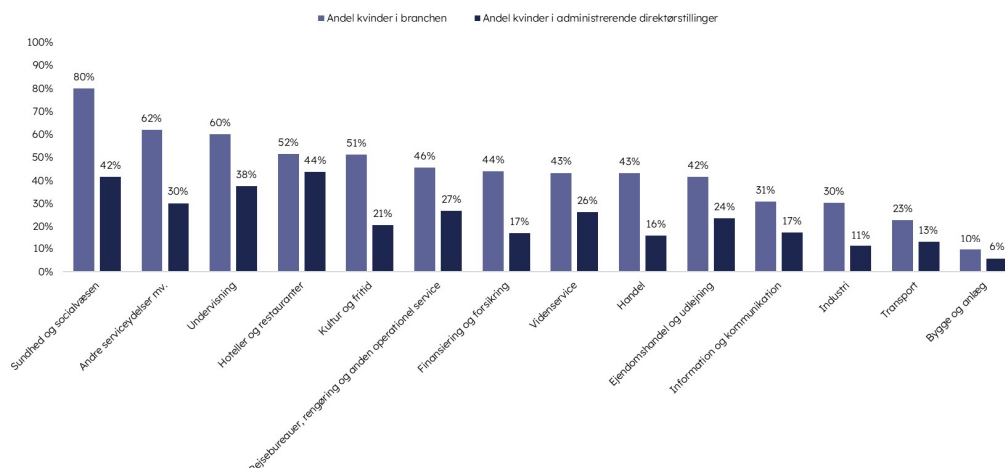
I dette afsnit zoomer vi ind på kønsfordelingen blandt administrerende direktører på tværs af brancher i den private sektor i 2025-udgaven af Diversitetsbarometeret.

Kvinder er underrepræsenterede blandt administrerende direktørstillinger i alle brancher, men andelen af kvinder i topledelse i erhvervslivet varierer på tværs af brancher.

Hotel- og restaurantbranchen er den branche, hvor kvinder udgør den største andel af administrerende direktørpositioner (44 pct.). Branchen med den laveste andel af kvindelige administrerende direktører er 'Bygge og anlæg' (6 pct.),

Når vi ser på andelen af kvindelige administrerende direktører i en branche, er det vigtigt at notere sig andelen af kvindelige ansatte i branchen, dvs. den såkaldte pipeline til ledelsesposter i den enkelte branche.

Figur 6 Andel kvinder i administrerende direktørstillinger i den private sektor i virksomheder med +50 ansatte fordelt på brancher og andel kvindelige ansatte i branchen



Note: Andelen af kvinder i arbejdsstyrken (mellem 20 og 65 år) i administrerende direktørpositioner i virksomheder med +50 ansatte, fordelt på brancher og andelen af kvindelige ansatte i branchen i opgørelsen af Diversitetsbarometeret 2025. Grundet diskretionssynsvises andelen af kvindelige administrerende direktører ikke for brancherne 'Offentlig administration, forsvar og politi', 'Landbrug, skovbrug og fiskeri', 'Vandforsyning og renovation', 'Energiforsyning' og 'Råstofindvinding'.

Kilde: Danmarks Statistik.

Brancher med en underrepræsentation af det ene køn kan opleve at stå overfor et *lack of pipeline problem*.

Lack of pipeline bruges ofte som argument til at beskrive, at der ikke opleves at være tilstrækkeligt af det underrepræsenterede køn i den gruppe, der udvælges fra til at ansætte eller forfremme.

Ud fra et lack of pipeline argument burde vi, når vi kortlægger brancheforskelle i ledelsessammensætningen se, at brancher hvor mænd udgør den største del af arbejdsstyrken, har en større andel af mænd i ledelsesslag og omvendt for kvindedominerede brancher.

For brancher, hvor mænd er overrepræsenterede, for eksempel 'Bygge og anlæg' (90 pct. mænd), er mænd da også relativt mere overrepræsenterede i topledelse (94 pct.). Men i de brancher, hvor kvinder er overrepræsenterede, er kvinder ikke tilsvarende overrepræsenterede i topledelse. I stedet er der nogenlunde lige repræsentation.

Det gælder fx i branchen 'Sundhed og Socialvæsen'.

Fire ud af fem ansatte i branchen (80 pct.) er kvinder, mens to ud af fem (42 pct.) administrerende direktører i branchen er kvinder. Kvinder udgør således under halvdelen af administrerende direktører i branchen til trods for, at størstedelen af branchens ansatte er kvinder.

Denne konklusion findes også i forskningen, der viser, at kvinder i de kvindedominerede brancher ikke har lettere adgang til ledelsesstillinger, blot fordi de er i overtal. Dette fænomen er blevet døbt *'the escalator effect'*, hvor mænd, der går ind i en kvindedomineret branche, har en tendens til at blive forfremmet hurtigere end kvinder i samme branche (Williams, 1995). Dette er også blevet konstateret i en dansk

kontekst, fx i forhold til mænd i sundheds- og socialvæsenet (Frederiksen & Poulsen, 2021).

4. Litteraturliste

Frederiksen, J. T., & Poulsen, S. M. (2021). Køn og ulighed i adgangen til ledelsespositioner for velfærdsprofessionerne. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 23(4), 8.

Williams, C. L. (1995). *Still a man's world: men who do "women's work"*. University of California Press.