

Analyse

8. marts 2026

Udvikling i de øverste ledelseslag i den private sektor fra 2023-2026

Tænk tanken 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 Tænk tanken 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 2026, 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 kønsdiversiteten i de danske topledelse fortsat er skæv i 2026, og at kvinder i mindre grad er repræsenterede blandt administrerende direktører (17 pct.) end i direktionerne generelt (26 pct.). Udviklingen siden 2025 er samtidig beskeden: Andelen af kvindelige direktører er steget med et procentpoint, mens andelen af kvindelige administrerende direktører er faldet med et procentpoint.

På tværs af virksomhedsstørrelse, geografi og brancher tegner der sig et mønster af relativt stabile forskelle. I 2026 ligger andelen af kvinder blandt direktører omkring en fjerdedel i både mellemstore og store virksomheder (26 pct. mod 25 pct.), mens store virksomheder har en højere andel kvindelige administrerende direktører end mellemstore (19 pct. mod 16 pct.). Regionalt ligger Region Hovedstaden højest (34 pct. kvindelige direktører), mens Region Nordjylland ligger lavest (17 pct.), og forskellene fremstår overordnet stabile over tid. På tværs af brancher følger kønssammensætningen i topledelsen ikke en lacking pipeline-logik: I mandedominerede brancher afspejles overrepræsentationen af mænd i toppen (fx 'Bygge og anlæg', hvor mænd udgør 89 pct. af medarbejderne og 94 pct. af adm. direktører), mens kvindedominerede brancher ikke har en tilsvarende overrepræsentation af kvinder i topledelsen (fx 'Sundhed og Socialvæsen', hvor kvinder udgør 81 pct. af medarbejdere og 46 pct. af adm. direktører).

Samlet peger analysen på, at udviklingen i kønsdiversitet i de øverste ledelseslag i det private erhvervsliv primært sker på direktionsniveau, mens fremgangen ikke slår igennem blandt administrerende direktører. Variation på tværs af virksomhedsstørrelse, geografi og brancher ændrer ikke ved det overordnede billede: Underrepræsentationen er mest udtalt for administrerende direktører, og mønstrene kan kun delvist forklares af arbejdsstyrkens kønssammensætning.

Metode

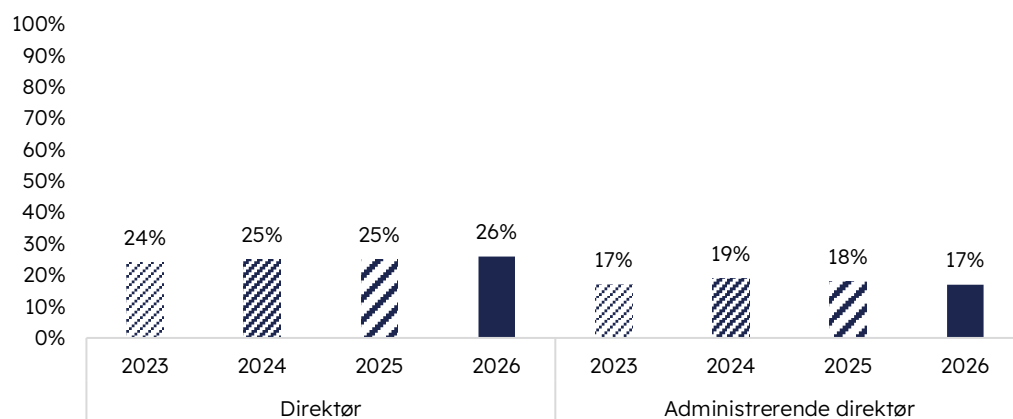
Analysen beror på data trukket fra Danmarks Statistik i januar 2026, og er udarbejdet i forlængelse af Diversitetsbarometeret 2026. Til identifikation af private virksomheders administrerende direktører og direktører er der anvendt metode fra Parotta og Smith (2015) og Smith & Smith (2025). Data er begrænset til virksomheder med over 50 ansatte. Se metodebilag til Diversitetsbarometeret 2026 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 individdata til at identificere den region, hvor en (administrerende) direktør har bopæl.

1. Flere kvinder i direktørslag og færre blandt administrerende direktører fra 2025 til 2026

Analysen viser, at kønssammensætningen i de øverste ledelseslag i den private sektor er stort set uændret siden 2023. I 2026 udgør kvinder 26 pct. af direktører og 17 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, 2024, 2025 og 2026. Baseret på data fra 3.612 virksomheder.
Kilde: Danmarks Statistik.

Fra 2025 til 2026 er andelen af kvinder steget med ét procentpoint blandt direktører. Blandt administrerende direktører er andelen faldet med ét procentpoint.

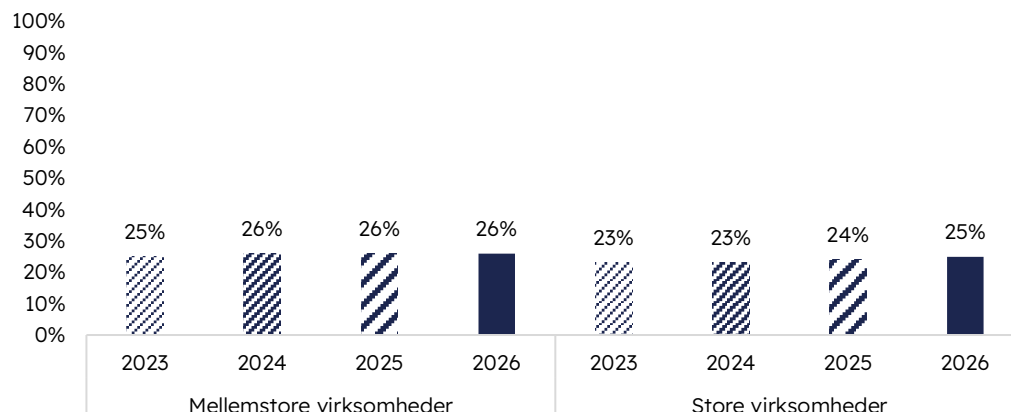
Samlet set er andelen af kvindelige direktører steget med to procentpoint siden 2023, mens andelen af administrerende direktører er uændret.

2. Andelen af kvindelige direktører er steget i store virksomheder. Andelen af kvindelige administrerende direktører er faldet i både mellemstore og store virksomheder

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 25 pct.

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

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



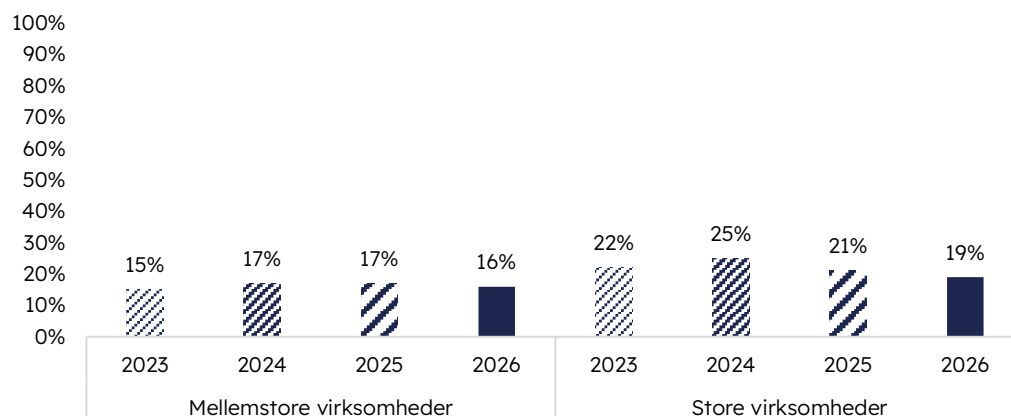
Note: Andel kvinder i arbejdsstyrken (mellem 20 og 65 år) i direktørstillinger i virksomheder i den private sektor for store virksomheder (SV) med +250 ansatte og mellemstore virksomheder (MSV) med 50-250 ansatte i opgørelserne af Diversitetsbarometeret for 2023, 2024, 2025 og 2026. Baseret på data fra 2.875 mellemstore virksomheder og 782 store virksomheder.

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 16 pct. af de administrerende direktørstillinger i mellemstore virksomheder og 19 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, 2024, 2025 og 2026. Baseret på data fra 2.875 mellemstore virksomheder og 782 store virksomheder.

Kilde: Danmarks Statistik.

Siden Diversitetsbarometeret udkom første gang i 2023, er andelen af kvinder på administrerende direktørposter steget med ét procentpoint i de mellemstore virksomheder. Andelen af kvindelige administrerende direktører i store virksomheder er faldet med tre procentpoint.

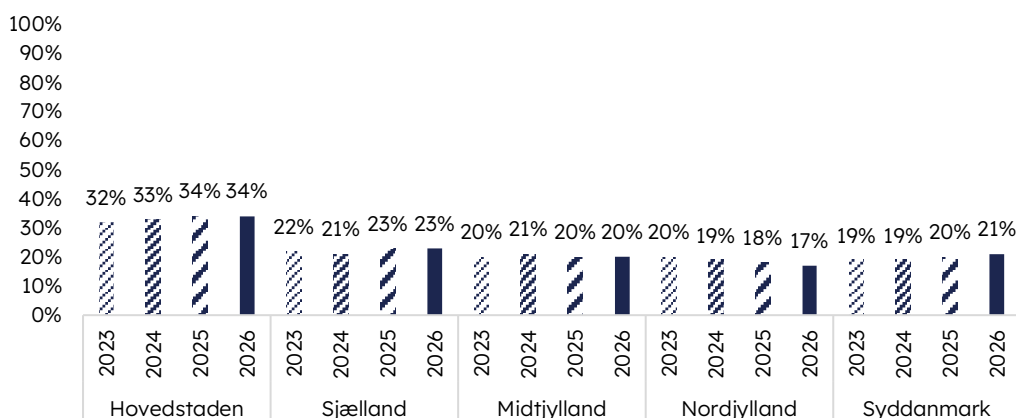
3. Flest kvinder i administrerende direktørstillinger i Region Hovedstaden og færrest i Region Nordjylland

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 (17 pct.).

Region Hovedstaden har i hele perioden fra 2023 til 2026 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 2025 var Nordjylland (18 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 for 2023, 2024, 2025 og 2026.

Kilde: Danmarks Statistik.

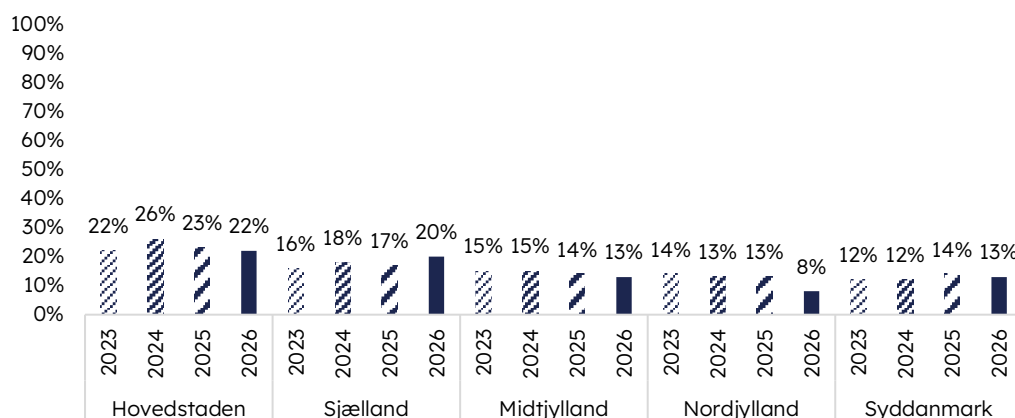
For samtlige regioner er der flere kvinder på direktørniveau end på administrerende direktørniveau.

Blandt administrerende direktører er andelen af kvinder også størst i Region Hovedstaden (22 pct.) og også mindst i Region Nordjylland (otte pct.).

Fra 2025 til 2026 har der været et fald i andelen af kvinder i region Nordjylland på fem procentpoint.

Region Hovedstaden har i hele perioden fra 2023 til 2026 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. Den største stigning har været i Region Sjælland med en stigning på fire procentpoint fra 2023 til 2026.

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 for 2023, 2024, 2025 og 2026.

Kilde: Danmarks Statistik.

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

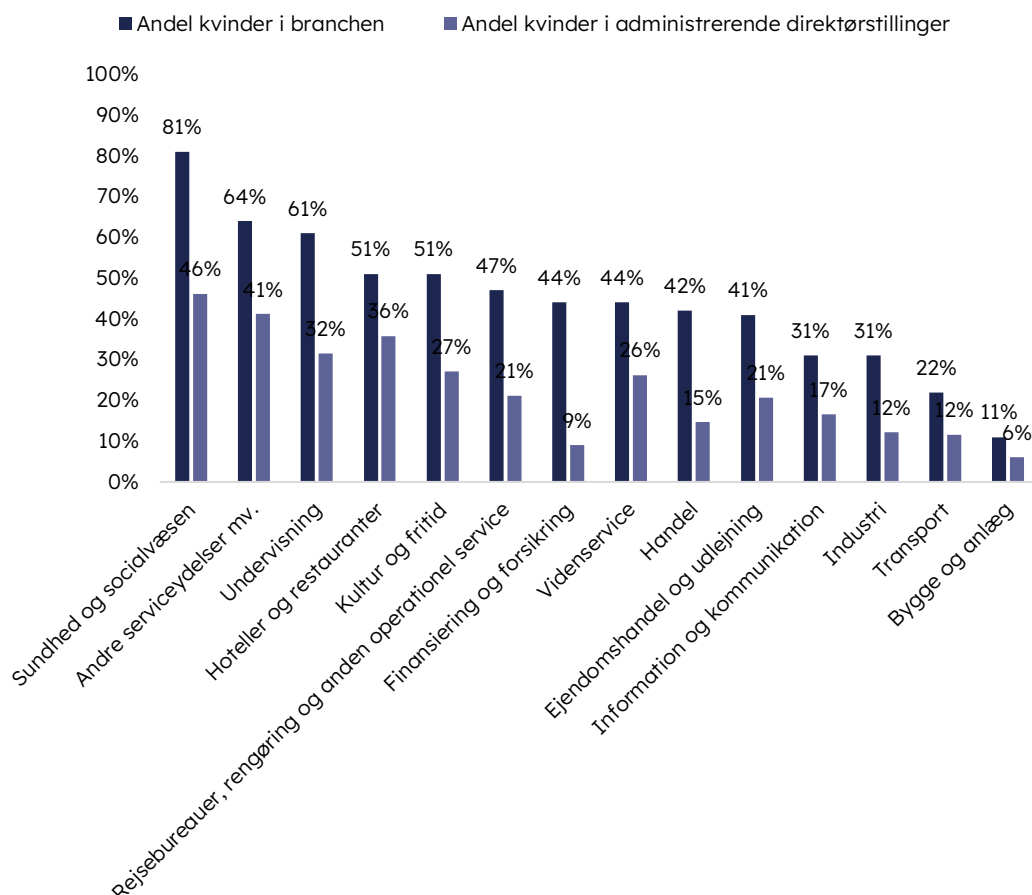
I dette afsnit zoomer vi ind på kønsfordelingen blandt administrerende direktører på tværs af brancher i den private sektor i 2026-udgaven af Diversitetsbarometeret.

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

Sundhed- og socialvæsen er den branche, hvor kvinder udgør den største andel af administrerende direktørpositioner (46 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 diskretionshensyn vises 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' (89 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 topledelserne. I stedet er der nogenlunde lige repræsentation.

Det gælder fx i branchen 'Sundhed og Socialvæsenet'.

Fire ud af fem ansatte i branchen (81 pct.) er kvinder, mens knap tre ud af fem (46 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.

Parrotta, Pierpaolo & Smith, Nina (2015), "Why so Few Women on Boards of Directors? Empirical Evidence from Danish Companies in 1998–2010", Journal of Business Ethics, November 2015

Smith, Nina & Smith, Valdemar (2015), "Women in top management position - why so few? And does it matter?" Danish Journal of Management & Business, 2015, nr. 1