

# Erfolgsfaktoren karriereorientierter Frauen und Migrantinnen

Zwischenergebnisse des Projekts „Migrantinnen in Führungspositionen – Erfolgsfaktoren auf dem Weg an die Spitze“

Arbeitstreffen „**Frau, Migrantin, Führungskraft: Erfolgsfaktoren karriereorientierter Frauen und Migrantinnen**“,  
FH Bielefeld, 13. Dezember 2011  
**Prof. Dr. Swetlana Franken, Projektleiterin**

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



**FH Bielefeld**  
University of  
Applied Sciences



MIGRANTINNEN-IN-FÜHRUNG

# Die Bedeutung der Frauen- und Migrantinnenpotenziale

- Der demografische Wandel und der zunehmende Fachkräftemangel ruft die neuen Zielgruppen der Arbeitnehmer – Ältere, Frauen, Migranten – auf die Tagesordnung.
- Während bereits 40-50% der deutschen Unternehmen mit dem Fachkräftemangel konfrontiert werden und ihre Stellen nicht besetzen können (DIHK 2010), ist jede zehnte Frau und jede vierte Migrantin in Deutschland unter Qualifikation beschäftigt (OECD 2006). Arbeitslosigkeit unter den Akademikern mit Migrationshintergrund beträgt 10% (IW 2010).
- Neben diesem Push-Faktor gibt es jedoch einen Pull-Faktor, der zu einer bewussten Nutzung verborgener Potenziale von Frauen und Migrantinnen animiert: **Vielfalt macht erfolgreich!**

# Frauen als „stille Reserve“ der Wirtschaft

(Statistisches Bundesamt 2011)

- In Deutschland leben insgesamt 41,3 Mio. Frauen, davon 23,1 Mio. im erwerbsfähigen Alter (15 bis 64 Jahre alt).
- Ca. 24 Mio. aller Frauen haben einen Berufsabschluss, 4 Mio. sind Akademikerinnen, 227 Tsd. sogar promoviert.
- 14,3 Mio. Frauen sind aktiv erwerbstätig – 7,5 Mio. in Voll- und 6,8 Mio. in Teilzeit (die meisten davon – mit Kindern).
- 1,4 Mio. Frauen sind erwerbslos, ca. 6 Mio. stehen dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung.

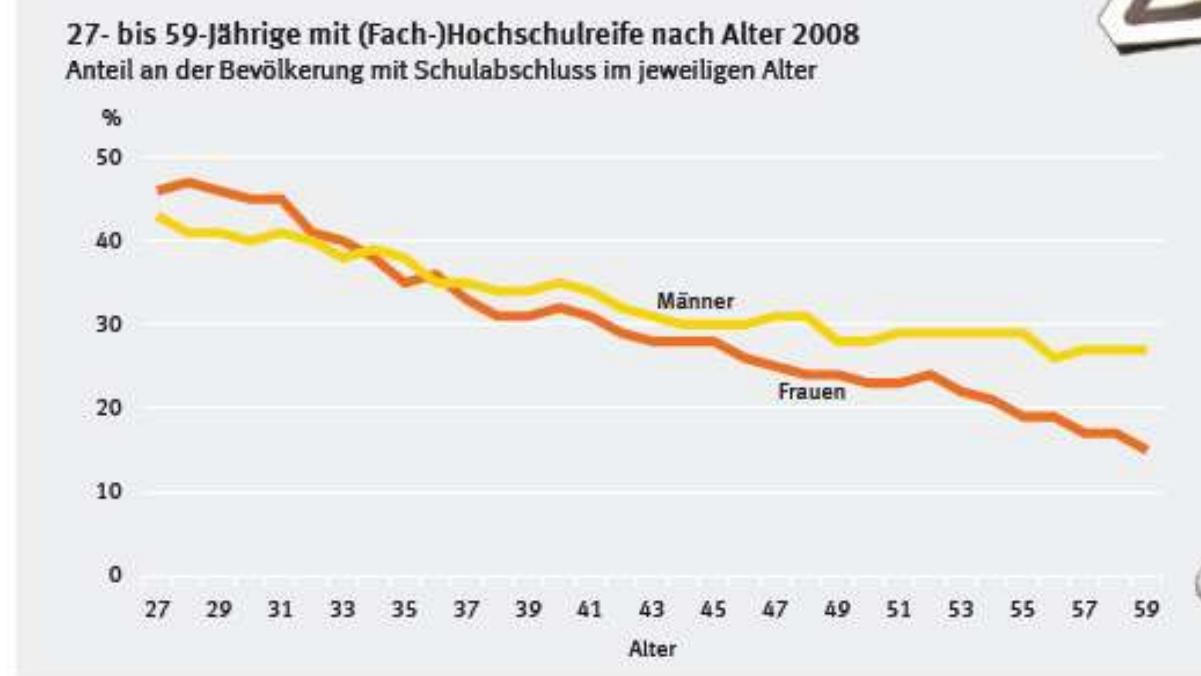
(<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/BildungForschungKultur/Bildungsstand/BildungsstandBevoelkerung5210002107004,property=file.pdf>)

# Junge Frauen sind besonders qualifiziert

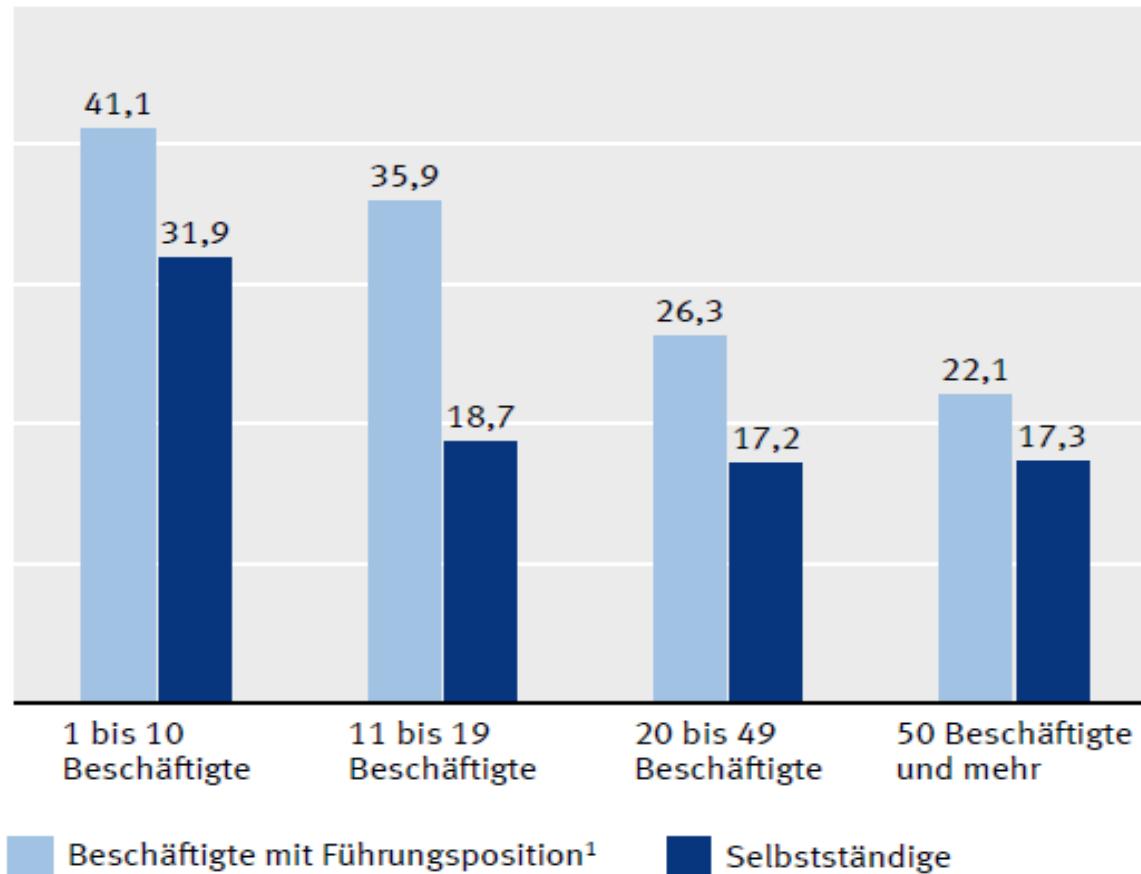
Je jünger, desto besser qualifiziert

Die Bildungsstruktur von Frauen und Männern hat sich aufgrund der Bildungsexpansion insbesondere seit den siebziger Jahren deutlich verändert. Von den 30-jährigen Frauen verfügten 2008 45 %, von den Männern 40 %, über das Abitur.

Generell gilt: Je jünger, desto besser qualifiziert. Dies gilt insbesondere für junge Frauen. Sie haben ihre männlichen Altersgenossen beim Erwerb von höheren Abschlüssen, die für ein Studium qualifizieren, überholt.



# Unterrepräsentation der Frauen in Führungspositionen (Statistisches Bundesamt 2011)



<sup>1</sup> Arbeiter/-innen und Angestellte in der Privatwirtschaft, ohne Auszubildende und ohne Beamten/Beamte (1. und 2. Führungsebene zusammen).

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/WirtschaftStatistik/Arbeitsmarkt/FrauenFuehrungspositionen52011,property=file.pdf>

# Quantitatives Potenzial von Migrantinnen in Deutschland

(Statistisches Bundesamt 2010)

- 19% der Einwohner Deutschlands – 15,6 Mio. – haben einen Migrationshintergrund, 7,7 Mio. davon sind Frauen.
- Über 3 Mio. Migrantinnen besitzen einen beruflichen Abschluss, fast 800 Tsd. sind Akademikerinnen, ca. 190 Tsd. sind selbstständig.
- Von den 4,1 Mio. Migrantinnen im erwerbstätigen Alter (25 – 65 Jahre alt) sind 55 % erwerbstätig, 9% erwerbslos und 36% stehen dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung.
- Allerdings variieren die Schul- und Berufsabschlüsse sowie der Erwerbsstatus je nach Herkunftsland der Migrantinnen.

# Schul- und Berufsabschlüsse von Migrantinnen je nach Herkunftsland (anhand des Mikrozensus 2009)

Gesamtbev.	Herkunftsland	Bevölkerung	Mit Schulabschluss	Ohne Schulabschluss	Davon	
					noch in Ausbildung	ohne Abschluss
Italien		771	64,46%	35,54%	20,88%	14,79%
Polen		1298	80,43%	19,49%	15,18%	4,31%
Russland		1060	79,53%	20,57%	13,58%	6,89%
Türkei		2502	54,32%	45,64%	21,22%	24,42%

Frauen	Herkunftsland	Bevölkerung	Mit Schulabschluss	Ohne Schulabschluss	Davon	
					noch in Ausbildung	ohne Abschluss
Italien		315	60,63%	39,37%	23,49%	16,19%
Polen		705	81,56%	18,44%	13,90%	4,40%
Russland		578	80,10%	19,90%	12,98%	6,75%
Türkei		1192	49,83%	50,17%	21,06%	29,11%

Gesamtbev.	Herkunftsland	Bevölkerung	Mit beruflichem Bildungsabschluss	Ohne beruflichen Bildungsabschluss	Davon	
					noch in Ausbildung	ohne Abschluss
Italien		771	37,35%	62,65%	22,57%	39,95%
Polen		1298	62,10%	37,98%	16,87%	21,11%
Russland		1060	54,91%	45,09%	17,17%	28,02%
Türkei		2502	25,58%	74,38%	22,62%	51,76%

Frauen	Herkunftsland	Bevölkerung	Mit beruflichem Bildungsabschluss	Ohne beruflichen Bildungsabschluss	Davon	
					noch in Ausbildung	ohne Abschluss
Italien		315	31,43%	68,57%	25,71%	42,86%
Polen		705	58,87%	41,13%	16,03%	25,11%
Russland		578	55,02%	44,98%	15,74%	29,07%
Türkei		1192	19,80%	80,12%	22,57%	57,55%

# Migrantinnen je nach Stellung im Beruf und Herkunftsland (anhand des Mikrozensus 2009)

Gesamtbev.		Erwerbstätige nach Stellung im Beruf			
Herkunftsland	Bevölkerung	Selbst- ständige	Beamte/ innen	Angestellte	Erwerbstätige
Italien	771	5,97%	/	22,96%	50,06%
Polen	1298	6,70%	0,69%	25,42%	54,16%
Russland	1060	2,55%	/	20,75%	49,43%
Türkei	2502	3,28%	/	15,03%	39,69%

Frauen		Erwerbstätige nach Stellung im Beruf			
Herkunftsland	Bevölkerung	Selbst- ständige	Beamte/ innen	Angestellte	Erwerbstätige
Italien	315	2,86%	/	26,35%	45,08%
Polen	705	4,11%	/	29,93%	49,50%
Russland	578	1,73%	/	24,57%	44,81%
Türkei	1192	1,34%	/	14,85%	29,87%

Fazit: Auch bei einer hohen Qualifikation stehen Migrantinnen dem Arbeitsmarkt oft nicht zur Verfügung oder werden unter der Qualifikation beschäftigt.

# Probleme hochqualifizierter Migrantinnen bei der Jobsuche (Franken/Kowalski 2006)

- Absolventen mit Migrationshintergrund wenden mehr Zeit bei der Stellensuche auf, müssen sich häufiger bewerben, einige finden gar keinen Job und kehren zurück in die Heimat;
- Sprachliche Probleme und Akzent werden häufig bei der Anstellung und Aufgabenverteilung als Problem angesehen;
- Einige Befragten berichten über Diskriminierung aufgrund ethnischer und religiöser Zugehörigkeit;
- Mangelnde Akzeptanz in der Gesellschaft: auch wenn die meisten befragten Migranten sich in Deutschland willkommen fühlen, bleibt jedoch ein nicht unbedeutlicher Anteil derer, die sich nur geduldet oder unerwünscht fühlen.

# Forschungsprojekt: Ziele und Ergebnisse

- Mit dem Ziel, die Barrieren und Erfolgsfaktoren karriereorientierter qualifizierter Migrantinnen zu untersuchen, wurde im Mai 2010 das vom BMBF gefördertes Forschungsprojekt „Migrantinnen in Führungspositionen: Erfolgsfaktoren auf dem Weg an die Spitze“ (Laufzeit 3 Jahre) gestartet.
- In einer breitangelegten Onlinebefragung wurden deutschlandweit 1002 Frauen in Führungspositionen mit und ohne Migrationshintergrund bezüglich Erfolgsfaktoren und Barrieren für eine Führungskarriere befragt.

# Charakteristika der befragten Frauen

- Die befragten Frauen verteilen sich auf
  - Wissenschaftlerinnen (42%),
  - Führungskräfte in Unternehmen (29%) und
  - Selbstständige (29%).
- Von den insgesamt 1002 Frauen sind 655 ohne und 347 mit Migrationshintergrund.
- Die größten Migrantinnengruppen stammen aus der ehemaligen Sowjetunion (65), Türkei (46) und Polen (31).
- Auffallend ist eine sehr hohe Qualifikation der Frauen:
  - Frauen ohne Migrationshintergrund sind zu 57% Akademikerinnen, zu 29% promoviert;
  - Frauen mit Migrationshintergrund – zu 54% Akademikerinnen, zu 26% promoviert.

# Charakteristika der befragten Frauen

- Bei den 6% der Migrantinnen wurden die ausländischen Abschlüsse nicht anerkannt, bei den weiteren 14% - nur teilweise anerkannt.
- Über 29% der Migrantinnen haben angegeben, aufgrund ihrer Herkunft diskriminiert zu werden.
- Selbstständige wurden zu 37% diskriminiert, Führungskräfte – zu 33%, Wissenschaftlerinnen – am seltensten (19%).

# Typische Barrieren für Frauenkarrieren

Typische Barrieren	Gewichtung
Männerdominanz in Führungspositionen	0,62
hohe Anforderungen und Leistungsdruck	0,55
Probleme mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf	0,52
traditionelles Geschlechterrollenverständnis	0,51
fehlende informelle Netzwerke	0,49
Mangel an Förderungs- und Beratungsangeboten	0,47
informelle und kulturelle Vorbehalte gegenüber Frauen	0,46
Mangel an erfolgreichen Vorbildern	0,46

Es wurde eine große Ähnlichkeit der Barrieren für Frauen ohne und mit Migrationshintergrund festgestellt. Die Unterschiede werden nur bei einer detaillierten Analyse nach Herkunftskulturen sichtbar.

# Barrieren und Hemmnisse im Vergleich

TOP	Russland	Türkei	Polen	Alle Migrantinnen	Deutsche
1	Männerdominanz in Führungspositionen	Männerdominanz in Führungspositionen	Männerdominanz in Führungspositionen	Männerdominanz in Führungspositionen	Männerdominanz in Führungspositionen
2	Probleme mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf	fehlende informelle Netzwerke	traditionelles Geschlechterrollenverständnis	Probleme mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf	hohe Anforderungen und Leistungsdruck
3	informelle und kulturelle Vorbehalte gegenüber Frauen	informelle und kulturelle Vorbehalte gegenüber Frauen	fehlende informelle Netzwerke	traditionelles Geschlechterrollenverständnis	Probleme mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf
4	traditionelles Geschlechterrollenverständnis	Probleme mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf	hohe Anforderungen und Leistungsdruck	hohe Anforderungen und Leistungsdruck	traditionelles Geschlechterrollenverständnis
5	hohe Anforderungen und Leistungsdruck	hohe Anforderungen und Leistungsdruck	Probleme mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf	fehlende informelle Netzwerke	fehlende informelle Netzwerke

# Erfolgsfaktoren für Frauen- und Migrantinnenkarrieren

## **Persönliche Kompetenzen:**

Aufgeschlossenheit,  
Flexibilität,  
Disziplin

## **Soziale Kompetenzen:**

Engagement,  
Kommunikationsfähigkeit,  
Kooperationsbereitschaft



## **Methodenkompetenzen:**

analytisches Denken,  
Lernkompetenz,  
Präsentationsstärke

## **Fachkompetenzen:**

Fachwissen,  
allgemeines Wissen,  
Weiterbildung

Auch die Erfolgsfaktoren von deutschen Frauen und Migrantinnen weisen große Überschneidungen auf.

# Bedeutung einzelner Kompetenzen für den Erfolg (Ranglisten) je nach Herkunftsland

<b>T O P</b>	<b>Russland</b>	<b>Türkei</b>	<b>Polen</b>	<b>Alle Migrantinnen</b>	<b>Deutsche</b>
1	Soziale Kompetenz	Soziale Kompetenz	Soziale Kompetenz	Soziale Kompetenz	Selbstkom- petenz
2	Selbstkom- petenz	Selbstkom- petenz	Selbstkom- petenz	Selbstkom- petenz	Soziale/ Fachkompetenz
3	Fach- kompetenz	Fach- kompetenz	Methoden- kompetenz	Fach- kompetenz	Fach-/Soziale Kompetenz
4	Methoden- kompetenz	Methoden- kompetenz	Fach- kompetenz	Methoden- kompetenz	Methoden- kompetenz

Die Bedeutung und die Inhalte einzelner Kompetenzen variieren je nach Herkunftsland.

# Top 5 der Sozialkompetenzfaktoren

TOP	Russland	Türkei	Polen	Alle Migrantinnen	Deutsche
1	Initiative und Engagement				
2	Kommunikationsfähigkeit und Kontaktfreude				
3	Begeisterungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Teamfähigkeit	Begeisterungsfähigkeit	Begeisterungsfähigkeit
4	Teamfähigkeit	Einfühlungsvermögen	Begeisterungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Kooperationsbereitschaft
5	Anpassungs- und Kompromissfähigkeit	Kooperationsbereitschaft	Kooperationsbereitschaft	Kooperationsbereitschaft	Teamfähigkeit

# Top 5 der Selbstkompetenzfaktoren

T O P	Russland	Türkei	Polen	Alle Migrantinnen	Deutsche
1	Aufgeschlos- senheit	Aufgeschlos- senheit	Flexibilität	Aufgeschlos- senheit	Aufgeschlos- senheit
2	Ehrgeiz	Flexibilität	Aufgeschlos- senheit	Flexibilität	Flexibilität
3	Selbstvertrauen	Ehrgeiz	Beharrlichkeit	Disziplin	Authentizität
4	Flexibilität	Disziplin	Disziplin	Ehrgeiz	Disziplin
5	Disziplin	Authentizität	Ehrgeiz	Selbstvertrauen	Selbstvertrauen

# Top 5 der Fachkompetenzfaktoren

TOP	Russland	Türkei	Polen	Alle Migrantinnen	Deutsche
1	Fachwissen	Allgemeines, fachübergreifendes Wissen	Allgemeines, fachübergreifendes Wissen	Fachwissen	Fachwissen
2	Kontinuierliche Weiterbildung	Fachwissen	Fachwissen	Kontinuierliche Weiterbildung	Kontinuierliche Weiterbildung
3	Allgemeines, fachübergreifendes Wissen	Kontinuierliche Weiterbildung	Kontinuierliche Weiterbildung	Allgemeines, fachübergreifendes Wissen	Allgemeines, fachübergreifendes Wissen
4	Unternehmerisches Denken, Wertorientierung	Interkulturelle Kompetenz	Projektmanagement	Interkulturelle Kompetenz	Projektmanagement
5	Interkulturelle Kompetenz	Unternehmerisches Denken, Wertorientierung	Unternehmerisches Denken, Wertorientierung	Projektmanagement	Unternehmerisches Denken, Wertorientierung

# Top 5 der Methodenkompetenzfaktoren

TOP	Russland	Türkei	Polen	Alle Migrantinnen	Deutsche
1	Lernkompetenz	Analytisches und logisches Denken	Lernkompetenz	Analytisches und logisches Denken	Analytisches und logisches Denken
2	Analytisches, logisches Denken	Lernkompetenz	Analytisches, logisches Denken	Lernkompetenz	Problemlösungs-techniken
3	Präsentations-stärke	Zielmanagement	Ganzheitliche Betrachtungsweise	Ganzheitliche Betrachtungsweise	Lernkompetenz
4	Zielmanagement	Problemlösungs-techniken	Problemlösungs-techniken	Problemlösungs-techniken	Ganzheitliche Betrachtungsweise
5	Zeitmanage-ment	Ganzheitliche Betrachtungsweise	Zeitmanagement	Präsentations-stärke	Zeitmanagement

# Führen Frauen/Migrantinnen anders?

- Frauen in Führungspositionen werden eine hohe soziale Kompetenz, Empathie, eher kooperativer und beratender Führungsstil, „weiche“ Motivationsmethoden und weniger Risikobereitschaft als bei ihren männlichen Kollegen zugeschrieben (vgl. von Rosenstiel, Wunderer/Dick 2002).
- Diese Führungsbesonderheiten sind in unserer Untersuchung teilweise bestätigt worden:
  - Entscheidungsfreude wird von Frauen mit oder ohne Migrationshintergrund nur selten als ein Top 5-Erfolgsfaktor genannt (Ausnahme – bei russischstämmigen Migrantinnen auf Rang 2).
  - Risikobereitschaft kommt nur auf dem Rang 11-12 vor.
  - Allerdings legen sowohl Frauen ohne als auch mit Migrationshintergrund sehr viel Wert auf die Organisationskompetenz, Zukunftsorientierung und innovatives Denken.

# Führungstechniken im Vergleich

T O P	Russland	Türkei	Polen	Alle Migrantinnen	Deutsche
1	Erfolgs-orientierung	Überzeugungsfähigkeit	Organisations-kompetenz	Organisations-kompetenz	Organisations-kompetenz
2	Entscheidungsfreude	Zukunfts-orientierung	Zukunfts-orientierung	Zukunfts-orientierung	Überzeugungsfähigkeit
3	Organisations-kompetenz	Fähigkeit zu motivieren	Erfolgs-orientierung	Erfolgs-orientierung	Entscheidungsfreude
4	Überzeugungsfähigkeit	Organisations-kompetenz	Fähigkeit zu motivieren	Überzeugungsfähigkeit	Erfolgs-orientierung
5	Zukunfts-orientierung	Erfolgs-orientierung	Überzeugungsfähigkeit	Innovatives Denken	Innovatives Denken

# Untersuchungserkenntnisse

- Qualifizierte Frauen und Migrantinnen stellen wesentliche und bis jetzt nur unzureichend genutzte Potenziale für die deutsche Wirtschaft und Wissenschaft dar.
- Die Nutzung dieser Potenziale wird verhindert durch die Männerdominanz in Führungspositionen, Probleme mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf, traditionelles Geschlechterrollenverständnis und Vorbehalte gegenüber Frauen, fehlende informelle Netzwerke, Mangel an erfolgreichen Frauenvorbildern.

# Untersuchungserkenntnisse

- Die Erfolgsfaktoren von Frauen und Migrantinnen unterscheiden sich, sobald man eine Differenzierung je nach Berufsgruppe und Herkunftsland vornimmt.
- Es ist wichtig, diese Erfolgskompetenzen in individuellen Beratungsangeboten für karriereorientierte Frauen zu kommunizieren und zu vermitteln.
- Migrantinnen empfinden es oft als Ausgrenzung, als Migrantinnen bezeichnet zu werden, deswegen sollte man Förderprogramme und Beratungsangebote an die Frauen insgesamt ausrichten, jedoch die Belange von Migrantinnen berücksichtigen.

# Zitierte Quellen

1. DIHK: Arbeitsmarkt und Demografie. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensumfrage zur Demografie und den Folgen für den Arbeitsmarkt, DIHK, Berlin, <http://www.dihk.de/presse/meldungen/2010-12-30-arbeitsmarkt-und-demografie>.
2. Franken, S.; Kowalski, S. (Hrsg.): Nutzung des Potenzials junger Akademiker mit Migrationshintergrund für die Bundesrepublik Deutschland. Arbeitsbericht des Forschungsprojektes, FH Köln, 2006.
3. Franken, S.: Unternehmerinnen mit Migrationshintergrund. Arbeitsbericht der Expertise im Auftrag der Bundesregierung, FH Köln, 2007.
4. IW (Institut der deutschen Wirtschaft Köln): Pressemitteilung Integration schafft Wachstum, 25.05.10.
5. OECD: International Migration Outlook. Annual Report, 2006, Paris.
6. Statistisches Bundesamt: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2009, Wiesbaden, 2010.
7. Wunderer, R. ; Dick, P. : Frauen im Management – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Wirtschaftspsychologie, Vol. 1, 2002.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Fragen, Kommentare, Meinungen?

Kontakt und weitere Informationen:

Prof. Dr. Swetlana Franken [swetlana.franken@fh-bielefeld.de](mailto:swetlana.franken@fh-bielefeld.de)  
Tel. 0521 106 3755

[www.fh-bielefeld.de/fb5/franken](http://www.fh-bielefeld.de/fb5/franken)

[www.migrantinnen-in-fuehrung.de](http://www.migrantinnen-in-fuehrung.de)

Bald erscheint unser Buch mit den Projektergebnissen:

S. Franken (Hrsg.): Frau, Migrantin, Führungskraft, Akademiker Verlag, 2012