

# **Wirtschaftliche und soziale Auswirkungen einer breiteren Teilhabe von Frauen und Migrantinnen in Unternehmen und Organisationen**

**Konferenz „Frau, Migrantin, Führungskraft: Vielfalt als  
Wettbewerbsfaktor“ FH Bielefeld, 3**

**Prof. Dr. Swetlana Franken, Projektleiterin**

# Agenda

1. **Ausgangssituation** und Projektablauf.
2. **Forschungsergebnisse:** Barrieren und Erfolgsfaktoren für Frauen- und Migrantinnenkarrieren anhand von Onlinebefragung und vertiefenden Interviews;
3. **Wirtschaftliche und soziale Effekte** einer breiteren Teilhabe von Migrantinnen an der Führung in Wirtschaft und Wissenschaft – Erkenntnisse aus den Interviews und das eigene Nutzenkonzept;
4. **Fazit und Aussicht.**

# 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.
- Auch qualifizierte Migrantinnen arbeiten oft unter ihrer Qualifikation oder sind arbeitslos.
- **Diese Potenziale gilt es zu heben.**

# Forschungsprojekt: Ziele und Ergebnisse

- Mit dem Ziel, die Barrieren und Erfolgsfaktoren karriereorientierter qualifizierter Frauen und Migrantinnen zu untersuchen, wurde im Mai 2010 das vom BMBF geförderte 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.
- Es wurden vertiefende Interviews mit 60 Migrantinnen und 25 Diversity- und Gleichstellungsbeauftragten durchgeführt.



# Forschungsteam 2012



# Online-Befragung

## Charakteristika der befragten Frauen

- Die befragten 1002 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 (64), Türkei (46) und Polen (31).
- Die meisten befragten Karrierefrauen sind verheiratet (63 %) und haben Kinder (54 %).



# Online-Befragung

## Charakteristika der befragten Frauen

- Bei 6% der Migrantinnen wurden die ausländischen Abschlüsse nicht anerkannt, bei 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%).
- **Vertiefende Interviews**  
wurden mit **60** Migrantinnen in Führungspositionen (je 20 Managerinnen in Unternehmen, Selbstständige und Wissenschaftlerinnen) sowie mit **12** Diversity-Managerinnen, **7** Gleichstellungsbeauftragten und **6** Vertreterinnen von Selbstständigen-Organisationen durchgeführt.

# Online-Befragung

## 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.



# 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.

# Vertiefende Interviews mit Migrantinnen: Barrieren

- Es wurden die Barrieren aus der Online-Befragung bestätigt (Top 3):
  - Fehlende Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
  - Männerdominanz,
  - begrenzte Anerkennung von Abschlüssen.
- Von insgesamt 58% der befragten Migrantinnen wurden Religionszugehörigkeit und sichtbare religiöse Symbole als Karrierehindernis bezeichnet.
- Insbesondere für Managerinnen in Unternehmen (65%) und für Selbstständige (85%) scheint es ein Problem zu sein.
- Für die Wissenschaftlerinnen ist es dagegen weniger problematisch (nur 25% bezeichnen es als Hindernis).



# Vertiefende Interviews mit Migrantinnen: Erfolgsfaktoren

- Als **Erfolgsfaktoren** wurden von den befragten Migrantinnen folgende genannt (Top 5):
  - Unterstützung durch Familie (67%),
  - Durchsetzungsvermögen (57%),
  - Netzwerke (55%),
  - Ehrgeiz (47%),
  - Selbstbewusstsein (42%).
- Neben den persönlichen Faktoren (Kompetenzen) spielen externe Faktoren wie Familie und Netzwerke eine wichtige Rolle.

# Interviews mit Diversity Managerinnen und Gleichstellungsbeauftragten

- Die Erfolgsfaktoren für Migrantinnenkarrieren aus Sicht der Befragten sind:
  - Soziale Kompetenzen,
  - Netzwerke,
  - Durchsetzungsvermögen,
  - Familie.



# Interviews mit Diversity Managerinnen und Gleichstellungsbeauftragten

- Typische Aussagen:
  - „Ohne den festen Karrierewillen, ein enormes Durchhaltevermögen und eine Familie, die einem den Rücken stärkt, ist Karriere kaum möglich.“
  - „Soziale Kompetenzen sind viel wichtiger als Fachkompetenzen. Fachlich kann man sich schnell weiterbilden, soziale Fähigkeiten brauchen Jahre.“
- Als Instrumente zur Unterstützung von karriereorientierten Migrantinnen wurden am häufigsten Weiterbildungen, Mentoring und spezielle Schulungen genannt.

# Nutzenaspekte einer breiteren Teilhabe von qualifizierten Migrantinnen in Führungspositionen

- Das Thema „Business Case von Diversity“, speziell die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen der geschlechtlichen und kulturellen Diversität in Arbeitsgruppen, Unternehmen und Organisationen, ist von entscheidender Bedeutung, um die Förderung und verstärkte Beschäftigung von Migrantinnen voranzutreiben.
- Nur wenn Unternehmen und Organisationen ihre Vorteile durch einen gezielten Einsatz von qualifizierten Migrantinnen erkennen, werden sie sich damit bewusst beschäftigen.



# Ausgewählte Studien zu Nutzenaspekten

- Laut einer Studie des Karlsruher Instituts für Technologie 2011 fördern **Frauen in Führungspositionen** den Unternehmenserfolg. Ein signifikanter positiver Effekt von Frauen in Aufsichtsräten lässt sich bei Unternehmen mit Fokus auf Privatkunden und/oder einem hohen Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft nachweisen (vgl. KIT 2011).
- Die McKinsey-Studie 2012 „Women Matter I“ hat einen positiven Beitrag der höheren Anzahl von **Frauen in Managementpositionen** zum Unternehmenserfolg nachgewiesen. Unternehmen mit mehr als drei Frauen im Seniormanagement erzielen in jedem der neun Kriterien, die positiv mit der finanziellen Performance des Unternehmens korrelieren, im Mittel höhere Werte als Unternehmen ohne Frauen im Seniormanagement.(vgl. McKinsey 2012).



# Kritik an Studien

- Trotz dieser empirischen Befunde kann man nicht von einer repräsentativen, belastbaren positiven Korrelation zwischen Gender/Diversity und dem Unternehmenserfolg sprechen, da die meisten Behauptungen auf indirekter Analyse, nicht auf unmittelbarer Messung basieren.
- Die vorliegenden Studien zeichnen sich durch methodische Heterogenität und unzureichende theoretische Fundierung aus, es gibt nur sehr wenige deutsche Studien, die Methoden sind sehr unterschiedlich, Ergebnisse kaum vergleichbar.
- Folglich können keine eindeutigen Schlüsse über ökonomische Vorteilhaftigkeit von Diversität gezogen werden.

# Ergebnisse aus eigenen Interviews

- In unseren Interviews mit Diversity Managerinnen in Unternehmen, Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen und Vertretern der Selbstständigen-Organisationen wurden Fragen zur bewussten Wahrnehmung von Migrantinnen sowie zu den wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen der Diversität gestellt.
- Nur ein **Drittel** dieses Personenkreises beschäftigt sich mit Migrantinnen als Zielgruppe.
- **Kein/e** der befragten Unternehmen/Organisationen befasst sich bewusst und systematisch mit diesen Aspekten, ein gezielter Einsatz von Migrantinnen, entsprechend deren besonderen Kompetenzen, wird nicht thematisiert.

## Ergebnisse aus eigenen Interviews (2)

- Allerdings vermutet die Mehrheit der Diversity Managerinnen in Unternehmen und ein Viertel der Gleichstellungsbeauftragten einen **wirtschaftlichen Nutzen** durch die Beschäftigung von qualifizierten Migrantinnen, die meisten Gleichstellungsbeauftragten und Vertreter der Selbstständigen-Organisationen sprechen von **indirektem Nutzen**.
- Ein Viertel der Befragten sieht in der Beschäftigung von Migrantinnen **keinen Nutzen** für Unternehmen/Organisationen.
- Eine gezielte multikulturelle Zusammensetzung von Arbeitsteams ist nur für ein Drittel der befragten Unternehmen relevant, über heterogene Besetzung von Entscheidungsgremien machen sich Unternehmen und Organisationen bis jetzt praktisch keine Gedanken.

# Nutzenmatrix – eigenes Konzept

- Aufgrund einer breiten Analyse von vorliegenden Studien und Publikationen sowie durch Gespräche mit Diversity ExpertInnen und Brainstorming in alters-, geschlechter- und kulturgemischten Gruppen wurden Basisideen für ein Konzept gesammelt.
- Unsere Nutzenmatrix besteht aus sechs Felder und basiert auf einer differenzierten Betrachtung von qualifizierten Migrantinnen als Führungskräfte in Unternehmen, Wissenschaftlerinnen und Selbstständige sowie auf einer Gliederung in Nutzenaspekte auf der Ebene der Unternehmen/Organisationen und auf der gesellschaftlichen Ebene.

Migrantinnen als:	Führungskräfte	Wissenschaftlerinnen	Selbstständige
Nutzen für Unternehmen/Organisation			
Nutzen für die Gesellschaft			

# Nutzenmatrix (Teil 1)

Migrantinnen als:	Führungskräfte	Wissenschaftlerinnen	Selbstständige
<b>Nutzen für Unternehmen/ Organisationen</b>	<p>Fachkräftemangel vorbeugen;</p> <p>Erschließung internationaler Märkte;</p> <p>Ethnomarketing und Gewinnung neuer Kundengruppen;</p> <p>Steigerung von Innovation und Kreativität in gemischten Teams;</p> <p>Verbesserung der Motivation der Belegschaft;</p> <p>Verbesserung des Images des Unternehmens;</p> <p>Hinterfragen von Führungsstilen und Unternehmenskultur;</p> <p>mehr Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit;</p> <p>Lernende Organisation;</p> <p>Steigerung des Umsatzes.</p>	<p>Fachkräftemangel vorbeugen;</p> <p>Steigerung von Innovation und Kreativität in gemischten Teams;</p> <p>Intensiver Wissensaustausch;</p> <p>Lernende Organisation;</p> <p>Verbesserung des Images der Organisation;</p> <p>Internationale Netzwerke und Aktivitäten;</p> <p>Hinterfragen von Führungsstilen und Organisationskultur;</p> <p>mehr Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit.</p>	<p>Fachkräftemangel vorbeugen;</p> <p>Erschließung internationaler Märkte;</p> <p>Ethnomarketing und Gewinnung neuer Kundengruppen;</p> <p>Steigerung von Innovation und Kreativität in gemischten Teams;</p> <p>Hinterfragen von Führungsstilen und Unternehmenskultur;</p> <p>mehr Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit;</p> <p>Steigerung des Umsatzes.</p>

# Nutzenmatrix (Teil 2)

<b>Migrantinnen als:</b>	<b>Führungskräfte</b>	<b>Wissenschaftlerinnen</b>	<b>Selbstständige</b>
<b>Nutzen für die Gesellschaft</b>	<p>Erhöhung von Steuereinnahmen des Staates und der Kommunen;</p> <p>wachsende Kaufkraft der Bevölkerung;</p> <p>bessere Integration in die Gesellschaft;</p> <p>gesellschaftliche Diskussionen über Werte und Normen;</p> <p>Abbau von Vorurteilen;</p> <p>Stärkung der Gleichberechtigung und Chancengleichheit;</p> <p>kulturelle Bereicherung.</p>	<p>Erhöhung von Steuereinnahmen des Staates und der Kommunen;</p> <p>wachsende Kaufkraft der Bevölkerung;</p> <p>bessere Integration in die Gesellschaft;</p> <p>gesellschaftliche Diskussionen über Werte und Normen;</p> <p>Abbau von Vorurteilen;</p> <p>Stärkung der Gleichberechtigung und Chancengleichheit;</p> <p>kulturelle Bereicherung.</p>	<p>Schaffen Arbeits- und Ausbildungsplätze;</p> <p>Entlasten staatliche Sozialsysteme;</p> <p>Erhöhung von Steuereinnahmen des Staates und der Kommunen;</p> <p>wachsende Kaufkraft der Bevölkerung;</p> <p>bessere Integration in die Gesellschaft;</p> <p>gesellschaftliche Diskussionen über Werte und Normen;</p> <p>Stärkung der Gleichberechtigung und Chancengleichheit;</p> <p>kulturelle Bereicherung.</p>

# Fazit und Ausblick

- Die Potenziale von qualifizierten Migrantinnen sind – insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels – besonders wertvoll.
- Die Nutzung dieser Potenziale wird verhindert durch:
  - Männerdominanz in Führungspositionen,
  - Probleme mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
  - traditionelles Geschlechterrollenverständnis,
  - fehlende informelle Netzwerke und
  - Vorbehalte gegenüber Frauen.





## Fazit und Ausblick (2)

- Eine breitere Teilhabe von Migrantinnen in Führungspositionen in der Wirtschaft und Wissenschaft bringt positive wirtschaftliche und soziale Effekte und ist ein Wettbewerbsfaktor für Unternehmen und Organisationen.
- Es bedarf weiterer Forschung unter Beteiligung von Unternehmen und Organisationen, um die Problematik von Business Case der Diversität tiefergehender zu untersuchen.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



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)

# Zitierte Quellen

1. Franken, S.: Stille Reserve, In: Personal 5/2011, S. 10 – 12.
2. Franken, S. (Hrsg.): Frau, Migrantin, Führungskraft. Akademiker Verlag, Saarbrücken, 2011.
3. IW (Institut der deutschen Wirtschaft Köln): Pressemitteilung Integration schafft Wachstum, 25.05.10.
4. KIT (Karlsruher Institut für Technologie): Frauen fördern den Unternehmenserfolg, Pressemitteilung vom 21.10.2011.
5. McKinsey: Studie “Women Matter I”, [http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women\\_matter/Women\\_Matter\\_1\\_brochure.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_1_brochure.pdf), 2012.
6. Statistisches Bundesamt: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2009, Wiesbaden, 2010.