

Swetlana Franken, Oliver Christoph

# Erfolgsfaktoren und Barrieren für karriereorientierte Migrantinnen

Abschlussbericht des Forschungsprojektes  
„Migrantinnen in Führungspositionen:  
Erfolgsfaktoren auf dem Weg an die Spitze“

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



**FH Bielefeld**  
University of  
Applied Sciences

Das diesem Abschlussbericht zugrunde liegende Forschungsprojekt „Migrantinnen in Führungspositionen: Erfolgsfaktoren auf dem Weg an die Spitze“ wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter den Förderkennzeichen 01FP1009 und 01FP1010 gefördert und von der Fachhochschule Bielefeld, Fachbereich Wirtschaft und Gesundheit durchgeführt.

Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitspolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmensgeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investitionen in die Humanressourcen.

Für den Inhalt dieser Veröffentlichung sind die Autoren verantwortlich.

Autoren: Prof. Dr. Swetlana Franken (Projektleiterin), Dipl.-Kfm. (FH) Oliver Christoph (wissenschaftlicher Mitarbeiter).

Lektorat und Unterstützung: B. Sc. Silvia Weber (wissenschaftliche Kraft).

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Kurze Zusammenfassung.....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
<b>1. Hintergründe und Ablauf des Forschungsprojekts .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Phasen des Projektes.....	3
1.3 Stand der Erkenntnis zum Thema „Migrantinnen in Führungspositionen“ .....	5
1.3.1 Erkenntnisse auf dem Gebiet Frauen in Führungspositionen .....	5
1.3.2 Erkenntnisse auf dem Gebiet Integration/Migration .....	9
<b>2. Analyse von Sekundärstatistiken zu Frauen und Migrantinnen in Führungspositionen.....</b>	<b>15</b>
2.1 Bestimmung der zu analysierenden Zielgruppen .....	15
2.2 Zentrale Ergebnisse der Analyse von Sekundärstatistiken .....	15
<b>3. Ergebnisse der Onlinebefragung (1. Phase) .....</b>	<b>19</b>
3.1 Forschungsdesign.....	19
3.2 Stichprobengröße und Feldzeit der Onlinebefragung .....	22
3.3 Rekrutierung der potenziellen Probandinnen .....	24
3.4 Programmierungssoftware .....	25
3.5 Gestaltung des Fragebogens.....	26
3.5.1 Allgemeine Fragen .....	26
3.5.2 Fragen zu Erfolgsfaktoren .....	28
3.5.3 Spezifische Fragen an einzelne Berufsgruppen .....	30
3.6 Soziodemografische Daten der befragten Frauen.....	32
3.6.1 Verteilung nach Migrationshintergrund und Berufsgruppen .....	32
3.6.2 Herkunftskulturen und Muttersprachen .....	33
3.6.3 Familienstand und Kinder .....	35
3.6.4 Bildungstand .....	37
3.6.5 Anerkennung ausländischer Abschlüsse.....	39
3.6.6 Subjektiv wahrgenommene Diskriminierung .....	41
3.7 Ergebnisse zu Erfolgsfaktoren und Barrieren .....	42

3.7.1	Ergebnisse zu Erfolgsfaktoren.....	44
3.7.2	Ergebnisse zu Barrieren und Hemmnissen .....	49
3.8	Erfolgsfaktoren und Barrieren nach Herkunftskulturen .....	51
3.8.1	Soziale Kompetenz im Ländervergleich .....	52
3.8.2	Selbstkompetenz im Ländervergleich.....	53
3.8.3	Fachkompetenz im Ländervergleich .....	54
3.8.4	Methodenkompetenz im Ländervergleich .....	55
3.8.5	Führungsstile und Führungsverhalten im Ländervergleich .....	55
3.8.6	Barrieren und Hemmnisse im Ländervergleich .....	56
3.9	Zusammenfassung der Onlinebefragungsergebnisse.....	58
3.9.1	Erfolgsfaktoren für Frauenkarrieren.....	58
3.9.2	Barrieren und Hemmnisse für karriereorientierte Frauen .....	59
<b>4.</b>	<b>Ergebnisse der vertiefenden Interviews (2. Phase) .....</b>	<b>62</b>
4.1	Vorbereitung und Durchführung der Interviews .....	62
4.1.1	Erstellung und Aufbau des Interviewleitfadens.....	62
4.1.2	Kontaktaufnahme und Durchführung der Interviews .....	64
4.2	Zielgruppen und Auswertungsmethoden .....	65
4.2.1	Zielgruppen und Stichprobenverteilung .....	65
4.2.2	Auswertungsmethodik und Ergebnisform .....	66
4.2.3	Datenschutz und ausdrücklicher Wunsch nach Anonymisierung .....	67
4.3	Ergebnisse zu Barrieren, Erfolgs- und fördernden Faktoren .....	67
4.3.1	Allgemeine Barrieren und Erfolgsfaktoren für Migrantinnenkarrieren.....	67
4.3.2	Bedeutung der Vorbilder und des Elternhauses.....	69
4.3.3	Einschätzung zu Migrationshintergrund und Diskriminierung .....	71
4.3.4	Organisationsstrukturelle und -kulturelle Rahmenbedingungen .....	72
4.3.5	Führungsverhalten und Führungskompetenzen von Migrantinnen .....	76
4.3.6	Interviews mit Diversity- und Gleichstellungsbeauftragten .....	77
4.4	Zusammenfassung zu der zweiten Projektphase .....	79
<b>5.</b>	<b>Soziale und wirtschaftliche Auswirkungen einer breiteren Teilhabe von qualifizierten Migrantinnen in Führungspositionen (3. Phase) .....</b>	<b>81</b>
5.1	Studien zu Business Case der Diversität .....	81
5.2	Ergebnisse aus vertiefenden Interviews.....	83
5.3	Konzept zur Bewertung von Nutzenaspekten einer breiteren Teilhabe von qualifizierten Migrantinnen .....	84
5.3.1	Nutzenaspekte für Unternehmen/Organisationen .....	86

5.3.2	Nutzenaspekte für die Gesellschaft .....	89
5.3.3	Nutzenaspekte für die Migrantinnen selbst .....	90
5.4	Schlussfolgerungen zu der 3. Phase .....	90
<b>6.</b>	<b>Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>92</b>
6.1	Zusammenwirken verschiedener Akteure .....	92
6.2	Entscheidende Erfolgskompetenzen vermitteln/erwerben .....	94
6.3	Anonymisierte Bewerbungsverfahren .....	96
6.4	Frauenquote in Führungspositionen .....	98
6.5	Vereinbarkeit von Familie und Beruf .....	99
6.6	Bildung, Berufsbildung und Anerkennung der Abschlüsse .....	101
6.7	Frauen- und Migrantinnennetzwerke .....	102
6.8	Qualifizierte Migrantinnen sichtbar machen .....	103
6.9	Eine Willkommenskultur schaffen .....	104
6.10	Ausblick .....	105
	<b>Anhang .....</b>	<b>XIII</b>
I.	<b>Programmierung des Onlinefragebogens .....</b>	<b>XIII</b>
II.	<b>Ranglisten der Kompetenzarten .....</b>	<b>XXIV</b>
III.	<b>Ranglisten der Barrieren und Hemmnisse .....</b>	<b>XXX</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XXXII</b>

## **Kurze Zusammenfassung**

Knapp 16 Millionen Menschen in Deutschland haben einen Migrationshintergrund. Der Anteil der Migrantinnen und Migranten an der Bevölkerung, insbesondere unter Jugendlichen, nimmt kontinuierlich zu. Etwa 8 Millionen Frauen mit Migrationshintergrund bilden ein großes Potenzial für die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft, das bis jetzt unzureichend genutzt wird.

Besonders wertvoll sind für die postindustrielle, exportorientierte Wirtschaft und Gesellschaft der Bundesrepublik die Potenziale hochqualifizierter Migrantinnen. Mehr als 3 Millionen Migrantinnen besitzen einen beruflichen Abschluss, fast 800 Tsd. sind Akademikerinnen. Allerdings ist die Beteiligung von Frauen mit Migrationshintergrund in Führungspositionen und in der Wissenschaft noch sehr gering. Daher sollten die bisher selten ausgeschöpften Potenziale von hochqualifizierten Migrantinnen, insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der Notwendigkeit, die Innovations- und Konkurrenzfähigkeit des Wissenschaftsstandortes Deutschlands zu erhalten, effizienter genutzt werden.

Vor diesem Hintergrund wurden in dem Forschungsprojekt zwei Ziele angestrebt und erreicht:

1. Durch empirische Forschung wurden Erfolgsfaktoren und Hindernisse für qualifizierte Migrantinnen auf dem Weg in die Spitzenpositionen in der Wirtschaft und Wissenschaft untersucht, im Vergleich zwischen Migrantinnen und Nicht-Migrantinnen sowie je nach Herkunftsland. Darüber hinaus wurden Organisationsstrukturen und -kulturen, die für den Aufstieg von Migrantinnen fördernd sind, erforscht, und wirtschaftliche und soziale Effekte, die sich aus den Führungs- und Wissenschaftskarrieren von Migrantinnen für die Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft ergeben, untersucht.

2. Anhand der Ergebnisse wurden zielgruppenspezifische Handlungsempfehlungen für eine effiziente Förderung von hochqualifizierten Migrantinnen auf dem Weg an die Spitze abgeleitet, die sich an die Politik, Wirtschaft und Wissenschaft sowie an die Migrantinnen selbst richten. Hierbei geht es um eine optimale Unterstützung von Berufs- und Karriereverläufen der Frauen mit Migrationshintergrund sowie fördernde Organisationsstrukturen und -kulturen in Unternehmen und Wissenschaft.

Im Rahmen des Projektes wurde ein Methodenmix angewendet: In der ersten Projektphase fand eine explorative Befragung (Onlinebefragung) von Frauen mit und ohne Migrationshintergrund (n = 1.002) bezüglich Erfolgsfaktoren und Barrieren statt. Die telefonischen Interviews (n = 85) wurden in der zweiten und dritten Projektphase für eine vertiefende Analyse von Erfolgsfaktoren, Barrieren und fördernde Rahmenbedingungen für Frauen- und Migrantinnenkarrieren sowie für die Identifikation von positiven Aspekten einer breiteren Teilhabe hochqualifizierter Migrantinnen in Unternehmen und Organisationen eingesetzt.

Anhand der Onlinebefragung wurden die Barrieren und Erfolgsfaktoren für die Karrieren von Frauen mit und ohne Migrationshintergrund identifiziert, im Vergleich zwischen drei Berufsgruppen (Managerinnen in Unternehmen, Wissenschaftlerinnen und Selbstständige) sowie differenziert nach Herkunftsländern von Migrantinnen. Die Auswertung hat viele Parallelen zwischen den Frauen mit und ohne Migrationshintergrund zum Vorschein gebracht, größere Abweichungen gab es zwischen Berufsgruppen und verschiedenen Herkunftskulturen von Migrantinnen.

Als die fünf wichtigsten Erfolgsfaktoren für Frauen in Führungspositionen mit und ohne Migrationshintergrund wurden genannt: spezielles Fachwissen, Aufgeschlossenheit, Initiative/Engagement, analytisches/logisches Denken sowie Organisationskompetenz. Nur die Reihenfolge und Gewichtung dieser Faktoren variieren je nach Berufsgruppe und Herkunftskultur der befragten Frauen. Diese nahezu einheitliche Meinung lässt darauf deuten, dass die Erfolgsfaktoren, die für den beruflichen Werdegang einer weiblichen Führungspersönlichkeit wichtig sind, auf alle Frauen, ungeachtet des Migrationshintergrundes, zutreffen.

Die fachlichen Qualifikationen und methodischen Kompetenzen, die für alle Migrantinnen, aber ganz besonders für die Berufsgruppe der Wissenschaftlerinnen überdurchschnittlich relevant sind, gelten als Voraussetzung für eine erfolgreiche Karriere. Als wichtig werden jedoch von den befragten Migrantinnen in Führungspositionen nicht nur das spezielle Fachwissen, sondern darüber hinaus kontinuierliche Weiterbildung, allgemeines und fachübergreifendes Wissen sowie interkulturelle Kompetenz und Projektmanagement angesehen. Das heißt, die Notwendigkeit eines lebenslangen Lernens und einer interdisziplinären Ausrichtung ist von den qualifizierten Migrantinnen bereits verinnerlicht.

Die Sprachkenntnisse werden von den befragten Migrantinnen in Führungspositionen, die einen Aufstieg bereits bewältigt haben, weniger als relevante Barriere bezeichnet, sondern vielmehr als selbstverständlich vorausgesetzt. Allerdings sind ungenügende Sprachkenntnisse für viele Migrantinnen in Deutschland ein Problem, das nicht vernachlässigt werden darf. Die Sprache ist das „A“ und „O“ der Kommunikation und wird im Alltag als Zeichen der fachlichen Kompetenz oder Inkompetenz ausgelegt. Die Beherrschung der deutschen Sprache ist eine notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Migrantinnenkarrieren.

Bei den sozialen Kompetenzen, die von den befragten Migrantinnen als erfolgsentscheidend bezeichnet worden sind, geht es in erster Linie um Initiative, Engagement, Kommunikationsfähigkeit, Kontaktfreude, Begeisterungsfähigkeit, Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft. Jede karriereorientierte Migrantin sollte sich der Bedeutung dieser Eigenschaften bewusst sein und an eigenen Kompetenzen arbeiten. Die Aus- und Weiterbildungsinstitutionen sind ebenfalls aufgefordert, mehr Wert auf die Vermittlung von sozialen Kompetenzen zu legen.

Die auf dem Platz zwei bei der Wichtigkeit platzierten persönlichen Kompetenzen stellen an die karriereorientierten Migrantinnen hohe Anforderungen. Notwendig sind Aufgeschlossenheit, Flexibilität, Disziplin, Ehrgeiz und Selbstvertrauen. Auch hier sollte jede karriereorientierte Migrantin überprüfen, inwiefern sie über diese Eigenschaften verfügt und was ihr der geplante Berufsaufstieg abverlangen wird.

Die Bedeutung der Führungskompetenz für eine Karriere bedarf keiner speziellen Begründung. Besonders relevant sind nach Meinung von befragten Migrantinnen in Führungspositionen folgende Faktoren: Organisationskompetenz, Zukunftsorientierung, Erfolgsorientierung, Überzeugungsfähigkeit und innovatives Denken. Diese Auflistung zeigt, dass Migrantinnen als Führungskräfte stark zukunfts- und innovationsorientiert sind, was in der modernen Wissensgesellschaft besonders gefragt ist. Auch die aufgrund der vertiefenden Interviews identifizierten Führungseigenschaften von Migrantinnen – ihre Bereitschaft und Fähigkeit Aufgaben zu delegieren und Entscheidungen zusammen mit ihren Mitarbeitenden zu treffen – entsprechen den aktuellen Anforderungen an die Führungskräfte der Zukunft.

In den vertiefenden Interviews mit den Migrantinnen in Führungspositionen im zweiten Projektjahr (64 telefonische Interviews mit Migrantinnen in Führungsposi-



tionen in Unternehmen, als Selbstständige und in der Wissenschaft) wurden die individuellen Motivations- und Erfolgsfaktoren sowie kulturspezifische Barrieren je nach Berufsgruppe und Herkunftsland erforscht. In den Interviews mit den Diversity-Managerinnen in Unternehmen, Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen und Vertreterinnen von Selbstständigen-Organisationen (insgesamt 21 Interviews) ging es in erster Linie um die fördernden Rahmenbedingungen für Migrantinnenkarrieren (Organisationsstrukturen und -kulturen).

Die Interviewreihe mit erfolgreichen Migrantinnen in Führungspositionen in Unternehmen, Hochschulen und als Selbstständige hat die Ergebnisse aus der Onlinebefragung zu den Barrieren und Erfolgsfaktoren für Migrantinnenkarrieren bestätigt und vertieft. Zusätzlich zu den Onlineergebnissen wurden als karrierefördernde Faktoren Unterstützung durch die Familie (insbesondere den Partner), Netzwerke und unternehmensstrukturelle und -kulturelle Rahmenbedingungen, wie Maßnahmen zur Work-Life-Balance, Weiterbildungsmaßnahmen, unterstützende Tätigkeit der Gleichstellungs- und Diversity-Beauftragten, identifiziert.

Darüber hinaus wurden durch die Interviews einige gängige Vorstellungen hinsichtlich karrierefördernder Faktoren widerlegt. Entgegen der verbreiteten Meinung spielen die Vorbilder in der Gesellschaft oder Familie für die Migrantinnenkarrieren kaum eine Rolle. Auch den Frauenquoten und anonymisierten Bewerbungsverfahren stehen viele Migrantinnen und Gleichstellungs- und Diversity-Beauftragten skeptisch gegenüber. Allerdings beziehen sich diese kritischen Meinungen weniger auf die Instrumente selbst, sondern auf ihre praktische Nutzung. So finden die meisten Befragten die Frauenquote an sich und die anonymisierten Bewerbungen als Maßnahme gut, bemängeln jedoch die starren gesetzlichen Regelungen hinsichtlich der Frauenquote seitens der Politik und die tatsächliche Diskriminierung in anschließendem Vorstellungsgespräch nach einer ersten anonymisierten Bewerbungsphase.

Im Verlauf dieses Forschungsprojektes wurde an mehreren Stellen deutlich, dass Netzwerke und Kontakte zu Gleichgesinnten einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Karrierechancen von hochqualifizierten Frauen haben. Frauen und Migrantinnennetzwerke helfen karriereorientierten Frauen Verbündete zu finden, aus

Erfolgsgeschichten zu lernen oder einfach Mut zu fassen, um sich für die Karriere stark zu machen.

Zugleich wurde festgestellt, dass nur sehr wenige Unternehmen sich mit dem Thema Migrantinnen in Führungspositionen beschäftigen: Es werden kaum Statistiken zu Migrantinnen gepflegt, spezielle Maßnahmen und Programme für die Zielgruppe Migrantinnen werden nicht angeboten. Die multikulturellen Teams und gemischte Entscheidungsgremien sind für Unternehmen und Organisationen bis jetzt kein wichtiges Thema. Es bedarf neuer Konzepte und spezieller Maßnahmen, um die Potenziale und Vorteile von qualifizierten Migrantinnen für Unternehmen und Organisationen sichtbar zu machen und einen intelligenten Einsatz von karriereorientierten Migrantinnen zu fördern.

In der dritten Projektphase wurde ein Konzept zur Analyse von positiven Effekten und wirtschaftlichem Nutzen einer breiten Teilhabe von hochqualifizierten Migrantinnen in Unternehmen und Organisationen erarbeitet. Dieses Konzept kann einen wesentlichen Beitrag zu dem Prozess des Umdenkens und Neuorientierens in Bezug auf die Wahrnehmung von Migrantinnen in der Wirtschaft und Gesellschaft leisten. Die beträchtlichen Potenziale qualifizierter Migrantinnen bilden eine wesentliche Größe, die insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels unverzichtbar ist. Diese Potenziale sollen in Unternehmen, Organisationen und der Gesellschaft effizienter erschlossen werden.

Auf der Basis der Erkenntnisse wurden praktische Handlungsempfehlungen für verschiedene Akteure der Wirtschaft und Gesellschaft formuliert. Die Aufgabe der Politik ist es, geeignete Rahmenbedingungen für die Gesamtgesellschaft, Unternehmen und nicht zuletzt jedes einzelne Individuum zu schaffen, um eine erfolgreiche Migrations- und Beschäftigungspolitik zu gestalten. Im Hinblick auf eine breitere Teilhabe von hochqualifizierten Migrantinnen in gehobenen Positionen bietet sich ein Bündel an Maßnahmen an, die die Politik in Angriff nehmen kann. Dazu gehören allgemeine Regelungen wie Frauenquoten, Unterstützung von Initiativen wie anonymisierte Bewerbungsverfahren, Förderung der interkulturellen Öffnung in Unternehmen und Organisationen, Unterstützung einer Willkommenskultur für internationale Fachkräfte und Zuwanderer.

Besonders wichtig ist es, eine positive Wahrnehmung von qualifizierten Migrantinnen in Wirtschaft und Gesellschaft zu schaffen. Das Bild von Migrantinnen wird oft sowohl in der Bevölkerung als auch unter Personalern durch Klischees und Vorurteile geprägt. Frauen mit Zuwanderungsgeschichte werden häufig mit geringer Qualifikation und schlechten Sprachkenntnissen, manchmal auch mit Kopftuch und Unterdrückung in der Familie assoziiert. Diese Stereotype müssen widerlegt werden. Man braucht ein positives Bild einer modernen Migrantin, die gebildet, unabhängig und selbstbewusst ist. Die Kommunikation von positiven Beispielen und Erfolgsgeschichten in den Medien, in Vortragsreihen in Schulen und Universitäten wäre dabei denkbar. Außerdem lassen sich die digitalen Medien (social media), insbesondere für die Ansprache der Jugendlichen, einsetzen.

Die Schaffung einer Willkommenskultur für die Fachkräfte aus dem Ausland ist in der jüngsten Zeit ein breit diskutiertes Thema, aber auch die hier lebenden Menschen mit ausländischen Wurzeln brauchen ein Gefühl, in Deutschland willkommen zu sein. Unsere Befragungen und Interviews haben gezeigt, dass es nicht immer der Fall ist. Viele Migrantinnen haben Erfahrungen mit Diskriminierung gemacht, sei es wegen unvollkommener Sprachkenntnisse, des Akzents, des Kopftuchs oder anderer Merkmale. Das Fremdartige wird in der Mehrheitsgesellschaft oft mit Defiziten assoziiert, eher geduldet und toleriert, als positiv wahrgenommen.

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels kann es sich Deutschland nicht leisten, auf die wertvollen Potenziale von Frauen mit Migrationshintergrund zu verzichten. Allerdings ist es ein langer Weg, auf dem alle Akteure der Wirtschaft und Gesellschaft aufgefordert sind zur Anerkennung, Wertschätzung und Förderung von Migrantinnen beizutragen. Spezielle Unterstützungsmaßnahmen für Nachqualifizierung und Anerkennung von ausländischen Abschlüssen, Weiterbildungs- und Mentoringprogramme in Unternehmen und Organisationen, Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf müssen von den flankierenden Maßnahmen und Bemühungen für positives Image von Migrantinnen in Unternehmen und in der Gesellschaft sowie eine gelebte Willkommenskultur gegenüber Andersartigen in der Gesellschaft begleitet werden.

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Verteilung der Befragten (n = 1.002) nach Zielgruppen .....	32
Abb. 2: Herkunftskulturen der Migrantinnen (Top 5).....	34
Abb. 3: Muttersprache der befragten Migrantinnen (Top 5) .....	35
Abb. 4: Teilnehmerinnen nach Familien- und Migrationsstatus.....	35
Abb. 5: Frauen nach Migrationsstatus und Kindern .....	37
Abb. 6: Bildungsabschlüsse nach Zielgruppen .....	38
Abb. 7: Anerkennung ausländischer Abschlüsse.....	40
Abb. 8: Subjektiv empfundene Diskriminierung bei Migrantinnen .....	41

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Geplante Stichprobenszusammensetzung.....	23
Tabelle 2: Tatsächliche Zusammensetzung der Befragten nach Zielgruppen .....	24
Tabelle 3: Bildungsabschlüsse und Migrationshintergrund .....	38
Tabelle 4: Erfolgsfaktoren der Fachkompetenz von Frauen mit Migrationshintergrund .....	44
Tabelle 5: Erfolgsfaktoren der Fachkompetenz von Frauen ohne Migrationshintergrund .....	45
Tabelle 6: Erfolgsfaktoren der Selbstkompetenz von Frauen mit Migrationshintergrund .....	45
Tabelle 7: Erfolgsfaktoren der Selbstkompetenz von Frauen ohne Migrationshintergrund .....	46
Tabelle 8: Erfolgsfaktoren der Methodenkompetenz von Frauen mit Migrationshintergrund .....	46
Tabelle 9: Erfolgsfaktoren der Methodenkompetenz von Frauen ohne Migrationshintergrund .....	47
Tabelle 10: Erfolgsfaktoren der Sozialkompetenz von Frauen mit Migrationshintergrund .....	47
Tabelle 11: Erfolgsfaktoren der Sozialkompetenz von Frauen ohne Migrationshintergrund .....	48
Tabelle 12: Erfolgsfaktoren der Führungskompetenz von Frauen mit Migrationshintergrund .....	48
Tabelle 13: Erfolgsfaktoren der Führungskompetenz von Frauen ohne Migrationshintergrund .....	49
Tabelle 14: Barrieren und Hemmnisse der Frauen mit Migrationshintergrund .....	49
Tabelle 15: Barrieren und Hemmnisse der Frauen ohne Migrationshintergrund .....	50
Tabelle 16: Bedeutung einzelner Erfolgskompetenzen je nach Herkunftsland.....	52
Tabelle 17: Top 5 der Sozialkompetenzfaktoren je nach Herkunftsland .....	52
Tabelle 18: Top 5 der Selbstkompetenzfaktoren je nach Herkunftsland .....	53
Tabelle 19: Top 5 der Fachkompetenzfaktoren je nach Herkunftsland.....	54
Tabelle 20: Top 5 der Methodenkompetenzfaktoren je nach Herkunftsland .....	55
Tabelle 21: Top 5 der Führungskompetenzfaktoren je nach Herkunftsland .....	56
Tabelle 22: Barrieren und Hemmnisse je nach Herkunftsland .....	57
Tabelle 23: Stichprobenszusammensetzung für Interviews .....	65
Tabelle 24: Barrieren und Hemmnisse für Migrantinnenkarrieren .....	68
Tabelle 25 Orientierung an Vorbildern für Migrantinnenkarrieren.....	69
Tabelle 26: Möchten Sie als Migrantin wahrgenommen werden?.....	72

Tabelle 27: Einstellung zur Frauenquote.....	73
Tabelle 28: Einstellung zu anonymisierten Bewerbungen .....	73
Tabelle 29: Diversity Manager und Gleichstellungsbeauftragten.....	75
Tabelle 30: Nutzenaspekte einer breiteren Teilhabe von qualifizierten Migrantinnen in Führungspositionen.....	86

## **1. Hintergründe und Ablauf des Forschungsprojekts**

### **1.1 Ausgangssituation und Problemstellung**

16 Millionen Menschen in Deutschland haben einen Migrationshintergrund<sup>1</sup>, und der Anteil der Migrantinnen und Migranten an der Bevölkerung, insbesondere unter Jugendlichen, nimmt kontinuierlich zu.

Für den Forschungs- und Innovationsstandort Deutschland bilden hochqualifizierte Fachkräfte die wertvollste Ressource, die aufgrund des demografischen Wandels immer knapper wird. Das Motto unserer Informations- und Dienstleistungsgesellschaft lautet „Wertschöpfung durch Wissen“, und die sogenannten Wissensarbeiter machen schon jetzt fast die Hälfte aller Beschäftigten aus, Tendenz steigend.

Von Benachteiligungen am Arbeitsmarkt sind insbesondere Frauen mit Migrationshintergrund betroffen, die sowohl aufgrund des Geschlechts als auch aufgrund ihrer Herkunft mit Barrieren und Hindernissen auf dem Weg zu einer Führungskarriere konfrontiert werden.

Von insgesamt 7,9 Millionen Frauen mit Migrationshintergrund in Deutschland verfügen mehr als drei Millionen über einen beruflichen Abschluss, ca. 760 Tausend sind Akademikerinnen. Jedoch sind diese Frauen oft arbeitslos, unter ihrer Qualifikation beschäftigt oder stehen dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung.<sup>2</sup>

Die Beteiligung von Frauen mit Migrationshintergrund in Führungspositionen und in der Wissenschaft ist noch sehr gering. Migrantinnen als Managerinnen oder Professorinnen sind immer noch Ausnahmerecheinungen. Die unausgeschöpften Potenziale von hochqualifizierten Migrantinnen sollten insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der Notwendigkeit, die Innovations- und Konkurrenzfähigkeit des Wissenschaftsstandortes Deutschlands zu erhalten, effizienter genutzt werden.

Die Bedeutung der gezielten Förderung von hochqualifizierten Migrantinnen einerseits und ihre extrem geringe Teilhabe an hohen Positionen in der Wirtschaft und Wissenschaft andererseits machen es notwendig, die Erfolgsfaktoren und Hinder-

---

<sup>1</sup> Der Begriff „Migrationshintergrund“ wird im Sinne des Mikrozensus gemeint – zumindest ein Elternteil einer Person wurde nicht in Deutschland geboren.

<sup>2</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2012.

nisse für hochqualifizierte Migrantinnen auf dem Weg zu einer Führungs- oder Wissenschaftskarriere zu erforschen.

Untersuchungen zu den Potenzialen von Akademikern mit Migrationshintergrund<sup>3</sup> belegen, dass qualifizierte Migrantinnen und Migranten spezifische Fähigkeiten und Kompetenzen besitzen, die für die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft von besonderem Interesse sind. Bei internationalen Aktivitäten, interkultureller Kommunikation sowie in heterogenen Arbeitsteams kommen die kulturspezifischen Kompetenzen von Migrantinnen und Migranten zum Tragen, steigern Kreativität und Innovationsfähigkeit und verursachen Synergieeffekte. Die meisten Menschen mit eigener Migrationserfahrung zeichnen sich durch eine überdurchschnittliche Sensibilität für andere Kulturen, Anpassungsfähigkeit, Risikobereit, Flexibilität und Leistungsmotivation aus. Es wurde beispielsweise festgestellt, dass Akademikerinnen und Akademiker mit Migrationshintergrund nicht nur spezielle Sprach- und Länderkulturkompetenzen besitzen, sondern auch eher zu Selbstständigkeit und Jobmobilität neigen sowie bereit sind, länger zu arbeiten, sich weiterzubilden oder sogar in ein anderes Land zu gehen, als diejenigen ohne Migrationshintergrund.<sup>4</sup>

Dennoch haben es hochqualifizierte Migrantinnen und Migranten oft schwer, eine Führungs- oder wissenschaftliche Karriere zu bestreiten. Häufig gibt es Probleme mit der Anerkennung ausländischer Abschlüsse und Berufserfahrungen. Ein anderer Grund sind Sprachprobleme oder ein Akzent, der für viele Personaler ein „rotes Tuch“ darstellt, selbst bei guten Deutschkenntnissen. Außerdem werden Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland oft als „defizitäre Wesen“ betrachtet. Selbst wer in Deutschland studiert hat, hat größere Schwierigkeiten eine Anstellung zu finden als deutsche Absolventinnen und Absolventen.<sup>5</sup>

Migrantinnen haben dabei zusätzlich das gleiche Problem wie deutsche Frauen, nämlich dass Männer bessere Chancen haben, einen Job zu finden. Die kritische Masse von Frauen in führenden Positionen, die über Einstellungen entscheiden, ist leider noch nicht erreicht. Die Situation ist natürlich je nach Unternehmen bzw. Organisation unterschiedlich. Dort, wo die Diversity- oder Gleichstellungsbeauftragten

---

<sup>3</sup> Vgl. Franken/Kowalski 2006.

<sup>4</sup> Ebd.

<sup>5</sup> Ebd.



bei Personalentscheidungen ein Gewicht haben, wo Diversity Management betrieben wird, haben Migrantinnen bessere Chancen.

Im Jahr 2001 unterschrieben Vertreterinnen und Vertreter der Bundesregierung und der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft eine Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit. Neben der Erhöhung des Frauenanteils in unterrepräsentierten Bereichen und Berufen, wie Führungspositionen, Naturwissenschaften und Technik, sollte diese Vereinbarung auch zu einer Verringerung der Einkommensunterschiede führen.<sup>6</sup> Zehn Jahre danach zeichneten sich vielfältige, aber vor allem unterschiedliche Fortschritte aus. Eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) kommt zu einem skeptischen Befund: „Frauen kommen in den Chefetagen nicht voran“. Der Frauenanteil in der ersten Führungsebene beträgt lediglich 25 Prozent, in der zweiten Führungsebene – 35 Prozent. Das spiegelt keinesfalls die hohe Zahl der hochqualifizierten Frauen in Deutschland wider. Noch geringer sind die Anteile hochqualifizierter Frauen mit Migrationshintergrund in Führungs- und gehobenen Fachpositionen.<sup>7</sup>

Zugleich sehen sich immer mehr Unternehmen und Organisationen mit dem zunehmenden Fachkräftemangel konfrontiert. Tausende von Arbeitsplätzen bleiben unbesetzt, da qualifizierte Fachkräfte fehlen. Diese Folgen des demografischen Wandels werden sich in den nächsten Jahren verstärken.

Vor diesem Hintergrund sind die Potenziale hochqualifizierter Frauen und Migrantinnen, die immer noch sehr begrenzt genutzt werden, von großer Bedeutung.

Um die Probleme qualifizierter Migrantinnen bei dem beruflichen Aufstieg zu untersuchen, ihre Erfolgsfaktoren zu identifizieren und effiziente Fördermöglichkeiten abzuleiten, wurde am ersten Juni 2010 das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Forschungsprojekt „Migrantinnen in Führungspositionen – Erfolgsfaktoren auf dem Weg an die Spitze“ gestartet.

## **1.2 Zielsetzung und Phasen des Projektes**

Vor diesem Hintergrund wurde 2010 das Forschungsprojekt „Migrantinnen in Führungspositionen: Erfolgsfaktoren auf dem Weg an die Spitze“ gestartet. Mit dem

---

<sup>6</sup> Vgl. DIHK 2011.

<sup>7</sup> Vgl. Kohaut/Möller 2010.

Vorhaben wurden zwei Zielsetzungen verfolgt. Zum einen sollten über empirische Forschung Erfolgsfaktoren und Hindernisse für qualifizierte Migrantinnen auf dem Weg in die Spitzenpositionen in der Wirtschaft und Wissenschaft untersucht werden. Zum anderen sollten zielgruppenspezifische Handlungsempfehlungen für eine effiziente Förderung von hochqualifizierten Migrantinnen auf dem Weg an die Spitze abgeleitet werden, die sich an die Politik, Wirtschaft und Wissenschaft sowie an die Migrantinnen selbst richten.

Diesen Zielen entsprechend gliedert sich das Forschungsprojekt in drei Phasen:

1. eine explorative Befragung von Frauen mit und ohne Migrationshintergrund in Führungspositionen (in Unternehmen, in der Wissenschaft und als Selbstständige) bezüglich Erfolgsfaktoren und Barrieren für Karriere,
2. vertiefende Interviews mit Migrantinnen in Führungspositionen zur Erforschung von individueller Hintergründen und eine Untersuchung von fördernden Rahmenbedingungen in Unternehmen und Organisationen,
3. Systematische Analyse von positiven Effekten und wirtschaftlichem Nutzen eines gezielten Einsatzes hochqualifizierter Migrantinnen in Unternehmen und Organisationen und Formulierung von Handlungsempfehlungen.

In diesem Abschlussbericht werden die Ergebnisse dieser drei Projektphasen beschrieben. Nach einer Erläuterung des wissenschaftlichen Stands zum Thema der Untersuchung werden, dem Projektablauf entsprechend, zunächst die Sekundärdaten für die Zielgruppe „Frauen und Migrantinnen in Führungspositionen“ dargestellt (Kapitel 2). Danach werden die Ergebnisse der ersten Projektphase (Onlinebefragung von Frauen mit und ohne Migrationshintergrund in Führungspositionen) aufgegriffen (Kapitel 3). In Kapitel 4 folgen die Ergebnisse der vertiefenden Interviews mit Migrantinnen in Führungspositionen (zweite Projektphase) und abschließend (Kapitel 5) die Ergebnisse der Analyse der sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen einer breiteren Teilhabe von qualifizierten Migrantinnen in Führungspositionen dargestellt. Ausführliche Handlungsempfehlungen für diverse Akteure der Wirtschaft und Gesellschaft werden den Bericht abrunden (Kapitel 6).

### **1.3 Stand der Erkenntnis zum Thema „Migrantinnen in Führungspositionen“**

Die spezifische Problematik der Migrantinnen in Führungs- und Spitzenpositionen war zum Zeitpunkt des Projektstarts 2010 im nationalen und internationalen wissenschaftlichen Diskurs weitgehend unberücksichtigt. Allerdings wurden einige Teilaspekte innerhalb der Themenbereiche „Genderproblematik/Frauen in Führungspositionen“ und „Integration/Hochqualifizierte Migranten“ behandelt.

Im nordamerikanischen und englischsprachigen Raum werden diese Fragestellungen überwiegend unter dem Begriff Diversity-Management betrachtet, wobei sowohl Geschlecht als auch kultureller Hintergrund zu den wichtigsten Dimensionen der Unterschiedlichkeit zählen.<sup>8</sup> Dieser Ansatz hat sich in den vergangenen Jahren auch in Deutschland verbreitet, insbesondere bei international agierenden Großunternehmen.<sup>9</sup>

So war man bei der spezifischen Fragestellung „Migrantinnen in Führungspositionen“ darauf angewiesen, sich die Literatur und Studienergebnisse aus benachbarten Themengebieten anzusehen, um Informationen und Analysen für die Zielgruppe Migrantinnen in Führungs- und Spitzenpositionen zu finden. An dieser Stelle wird der gegenwärtige Erkenntnisstand aufgezeigt, welcher für das Untersuchungsthema „Migrantinnen in Führungspositionen“ relevant ist.

#### **1.3.1 Erkenntnisse auf dem Gebiet Frauen in Führungspositionen**

Die Genderproblematik gehört zu den wichtigen Interessengebieten der EU. In einem „Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern“ sind die Schwerpunkte der Europäischen Kommission für 2006–2010 festgelegt worden.<sup>10</sup> Darunter ist das Thema „Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen“ von besonderer Bedeutung. Zwei im Auftrag der EK durchgeführte Studien belegen, dass Deutschland mit einem Anteil von 10 Prozent Frauen in den Entscheidungspositionen im internationalen Vergleich nur mittelmäßig abschneidet. Über dem Durchschnitt liegen Norwegen (18 %), Schweden (17 %) und Großbritannien (16 %).<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Cox 1993, Stuber 2009.

<sup>9</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung 2007.

<sup>10</sup> Vgl. Europäische Kommission 2006.

<sup>11</sup> Vgl. Europäische Kommission 2007.

Auf der nationalen Ebene genießt die Fragestellung „Frauen in Führungspositionen“ ebenfalls ein großes Ansehen, das durch den zunehmenden Fachkräftemangel katalysiert wird und sich insbesondere in den Diskussionen über Frauenquoten widerspiegelt.

Der Fachkräftemangel nimmt schlagartig zu: Laut Bundesagentur für Arbeit werden bereits in vier Jahren 1,5 Mio. weniger potenzielle Arbeitskräfte zur Verfügung stehen als 2010, bis 2025 werden es 6,5 Mio. sein.<sup>12</sup> Laut einer aktuellen DIHK-Umfrage bei rund 20.000 Unternehmen rechnen 2011 drei Viertel der Unternehmen in Deutschland mit gravierenden Folgen des demografischen Wandels. Die Hälfte der befragten Unternehmen (im Baugewerbe und in der Industrie sogar zwei Drittel) leiden bereits jetzt unter dem Fachkräftemangel.<sup>13</sup> Diese Tatsachen zwingen Unternehmen und Organisationen, sich mit den neuen Zielgruppen – vor allem mit Frauen und Migranten – als Mitarbeitende und Führungskräfte sowie potenzielle Bewerberinnen und Bewerber gezielt zu beschäftigen.

Kontrovers wird in Deutschland die Einführung der Frauenquote in Führungspositionen diskutiert, obwohl die Erfahrungen mehrerer europäischer Länder (darunter Norwegen, Spanien, Frankreich, Niederlande) positive Effekte der Frauenquote zeigen.<sup>14</sup>

Hinsichtlich der quantitativen Forschung sind beispielhaft zwei Untersuchungen des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zu nennen: 2. Bilanz Chancengleichheit: Frauen in Führungspositionen<sup>15</sup> und Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern.<sup>16</sup> Darin wird die Entwicklung der Teilhabe hochqualifizierter Frauen an der Erwerbstätigkeit und Führung analysiert und politische Ziele zur Gleichstellung und Förderung von Frauen definiert.

70 Prozent aller Betriebe in Deutschland wurden 2006 ausschließlich von Männern geführt, 10 Prozent von gemischten Teams und nur 20 Prozent von Frauen. Der

---

<sup>12</sup> Vgl. DGFP 2011.

<sup>13</sup> Vgl. DIHK 2010.

<sup>14</sup> Vgl. Reimann 2012.

<sup>15</sup> Vgl. BMFSFJ 2006.

<sup>16</sup> Vgl. BMFSFJ 2008.

Frauenanteil in der oberen Führungsebene der Großunternehmen betrug 4 Prozent.<sup>17</sup>

Die bereits erwähnte Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) mit dem Befund „Frauen kommen in den Chefetagen nicht voran“ hat belegt, dass für die Jahre zwischen 2004 und 2008 im Wesentlichen von einer Stagnation zu sprechen ist. Im genannten Zeitraum ist für die erste Führungsebene eine Steigerung des Frauenanteils von 24 auf 25 Prozent zu konstatieren, für die zweite Führungsebene von 33 auf 35 Prozent. In Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden ist der Anstieg zwar etwas dynamischer, allerdings von einem deutlich niedrigeren Niveau ausgehend. Frauenanteil in Großunternehmen ist zwischen 2004 und 2008 auf der ersten Führungsebene von 6 auf 9 Prozent gestiegen, auf der zweiten Führungsebene von 12 auf 18 Prozent.<sup>18</sup>

Seit dem Projektstart 2010 hat sich die Situation wesentlich verbessert. Viele deutsche Konzerne haben den Talentpool von qualifizierten Frauen entdeckt und beginnen ihre weiblichen Angestellten zu fördern.<sup>19</sup> Waren Frauen bis vor kurzem in DAX-Unternehmen so gut wie überhaupt nicht in den Vorständen vertreten, so zeichnet sich hier eine deutliche Veränderung ab: Siemens, BASF, Daimler und andere Großunternehmen fördern ihre geeigneten weiblichen Kandidatinnen in die Top Positionen.<sup>20</sup> Gender als Dimension der Diversität ist praktisch für alle DAX-Unternehmen die erste Priorität; in den Vorständen der 30 DAX-Unternehmen saßen 2012 15 Frauen (allerdings von insgesamt 194 Vorstandspositionen).<sup>21</sup>

Um die Folgen des demografischen Wandels zu bewältigen, fordert das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM) unter anderem eine gezielte Rekrutierung und Förderung von Frauen und Migrantinnen in Unternehmen, bemängelt jedoch die Bereitschaft vieler Unternehmen, diese Bevölkerungsgruppen als potenzielle Kandidatinnen zu betrachten und spezielle personalpolitische Maßnahmen zu ergreifen.<sup>22</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. IAB 2006.

<sup>18</sup> Vgl. Kohaut/Möller 2010.

<sup>19</sup> Vgl. genderdax 2008.

<sup>20</sup> Vgl. Boes/Bultemeier/Kämpf/Trinczek 2011.

<sup>21</sup> Vgl. Köppel 2013.

<sup>22</sup> Vgl. Kay/Kranzusch/Suprinovič 2008.

Je größer ein Unternehmen, desto seltener sind Frauen in oberen Chefetagen anzutreffen, hat die Studie Böckler Impuls 2009 ergeben, wobei die Frauenanteile an der Führung in den Unternehmen mit Mitbestimmung vergleichsweise höher ausfallen, als ohne Mitbestimmung.<sup>23</sup>

Trotz einiger positiver Entwicklungen, ist der Anteil von Frauen in Schlüsselpositionen von Großunternehmen mit mehr als 20 Millionen Euro Umsatz seit 1995 lediglich von 3,2 auf 5,9 Prozent gestiegen<sup>24</sup>.

Auch in der Wissenschaft sind Frauen immer noch unterrepräsentiert: 2010 lag der Frauenanteil an Professuren bei 19,2 Prozent, auch wenn dieser kontinuierlich gewachsen ist (2000 – nur 10,5 Prozent). Der Anteil von Frauen an den Hochschulleitungen hat sich zwar seit 1995 verdoppelt und im Jahr 2011 20,7 Prozent erreicht, ist jedoch in Relation zu der Anzahl hochqualifizierter Frauen immer noch gering.<sup>25</sup>

Die kontroverse Debatte über die gesetzliche Frauenquote in der Politik und Gesellschaft zeigt, dass dieses Thema hochaktuell ist. Das BMFSFJ strebt „eine nachhaltige Politik der fairen Chancen für Frauen und Männer“ an und betont eine wichtige Rolle von Frauen mit Migrationshintergrund bei der Bewältigung zukünftiger arbeitsmarktpolitischen Aufgaben: "Vor dem Hintergrund der Pluralität von geschlechtsspezifischen und milieuspezifischen Lebensverläufen und Lebensverlaufsperspektiven hat sich die Notwendigkeit ergeben, die bisherige Gleichstellungspolitik weiterzuentwickeln."<sup>26</sup>

Als zwei wichtige Hindernisse für einen erfolgreichen Aufstieg von Frauen werden in verschiedenen Untersuchungen die fehlende Vereinbarkeit von Familie und Karriere und die Bevorzugung männlicher Mitbewerber identifiziert. Darüber hinaus werden mangelnde Durchsetzungsfähigkeit der Frauen, häufiges Fehlen einer gradlinigen Karriere und fehlende Unterstützung durch Frauen-Netzwerke genannt.<sup>27</sup> In einer repräsentativen Studie haben über 80 Prozent der befragten Frauen in Führungspositionen Netzwerke als einen sehr wichtigen Faktor für eine erfolgreiche Karriere

---

<sup>23</sup> Vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2009.

<sup>24</sup> Vgl. Hoppenstedt 2012.

<sup>25</sup> Vgl. GWK 2012.

<sup>26</sup> BMFSFJ 2011, S.34.

<sup>27</sup> Vgl. Holst/Stahn 2007; Kay 2007.

genannt.<sup>28</sup> In vielen Unternehmen und Organisationen müssen Frauen nach wie vor gegen Vorurteile ankämpfen. Die sogenannte „gläserne Decke“ verhindert einen Aufstieg in die höheren Etagen. Die Denkweise „Jede Frau ist eine potenzielle Mutter – mit entsprechendem Ausfallrisiko“ ist immer noch sehr verbreitet in der männerdominierten Wirtschaftswelt.

Der Anteil der Frauen an der Führung kann durch spezielle personalpolitische Maßnahmen gesteigert werden.<sup>29</sup> Zu den gängigen Fördermaßnahmen zählen unter anderen Betriebsvereinbarungen, Mentoring- und Coachingprogramme sowie berufliche Netzwerke.<sup>30</sup> Jedoch fehlt es in vielen Unternehmen an speziellen Förder- und Mentoringprogrammen sowie familienfreundlichen Maßnahmen. 68 Prozent der 260 befragten Managerinnen aus der Studie der Personalberatung Heidrick & Struggles klagen: Es gibt in ihrem Unternehmen keine systematische Karriereförderung für Frauen.<sup>31</sup>

Frauen als Führungskräfte weisen Besonderheiten im Führungsverhalten und Führungsstil auf. Sie zeichnen sich durch eine hohe soziale Kompetenz und Empathie aus und verwenden oft „weiche“ Motivationsinstrumente. Einige Unterschiede wurden auch im Führungsstil festgestellt: Managerinnen führen seltener autoritär und häufiger beratend, als ihre männlichen Kollegen.<sup>32</sup> Frauen im Top Management sind in der Regel vorsichtiger, legen mehr Wert auf Prüfberichte und Risikomanagement, als ihre männlichen Kollegen. Mit dieser Argumentation hat das Weltwirtschaftsforum in seinem Global Gender Gap Report 2008 für mehr Frauen in Führungspositionen in Regierungen und Banken plädiert, um künftig Finanzkrisen abzuwehren.<sup>33</sup>

### 1.3.2 Erkenntnisse auf dem Gebiet Integration/Migration

Einige relevante Erkenntnisse zum Thema Migrantinnen in Führungspositionen lassen sich im nationalen und internationalen Diskurs im Bereich „Integration/Hochqualifizierte Migranten“ finden. Zahlreiche vergleichende Studien werden

---

<sup>28</sup> Vgl. STZ Unternehmen und Führungskräfte 2006.

<sup>29</sup> Vgl. Krell 2008.

<sup>30</sup> Vgl. BMFSFJ 2006.

<sup>31</sup> Vgl. Löhr 2010.

<sup>32</sup> Vgl. Wunderer/Dick 2002.

<sup>33</sup> Vgl. World Economic Forum 2008.

von der OECD durchgeführt, die die Situation von Einwanderer in ausgewählten Ländern analysieren. Nach den Angaben eines aktuellen Berichts sollte Deutschland seine Bemühungen für die Integration von Einwanderern verstärken: Zuwanderer sind häufiger als die einheimische Bevölkerung mit Arbeitslosigkeit konfrontiert, haben weniger Zugang zu Fort- und Weiterbildung und sind überdurchschnittlich oft nicht in ihrem erlernten Beruf bzw. unterhalb ihres Qualifikationsniveaus beschäftigt.<sup>34</sup>

Im Jahr 2010 waren 6,8 Mio. Migrantinnen und Migranten in Deutschland erwerbstätig, 678 Tsd. selbstständig, 1 Mio. arbeitslos.<sup>35</sup> Menschen mit Migrationshintergrund waren besonders oft geringfügig oder unter ihrer Qualifikation beschäftigt, von Kurzarbeit und Arbeitslosigkeit betroffen, durch Armutsrisiko gefährdet.<sup>36</sup>

Betrug die Migrantenquote 2010 in der Gesamtwirtschaft 17 Prozent, so lag sie in den öffentlichen Verwaltungen bei nur 10 Prozent. Insgesamt waren 2009 im öffentlichen Dienst knapp 650 Tausend Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigt. Auch das Einkommen von Migranten im Staatsdienst ist im Vergleich zu den Personen ohne Migrationshintergrund unterdurchschnittlich.<sup>37</sup>

Von besonderer Bedeutung für die deutsche Wissensgesellschaft sind die hochqualifizierten Migranten. Ca. 6,6 Mio. Personen mit Migrationshintergrund besitzen einen beruflichen Abschluss, davon gut 1,1 Mio. einen Universitäts- und fast 0,5 Mio. einen Fachhochschulabschluss.<sup>38</sup>

Die 1,6 Mio. Akademikerinnen und Akademiker mit Migrationshintergrund stehen der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft zur Verfügung und können als Fach- und Führungskräfte, Selbstständige oder Wissenschaftler zum Wohlstand und Innovationspotenzial des Landes beitragen. Allerdings wird dieses rare Qualifikationspotenzial oft vernachlässigt. Verschiedene Untersuchungen belegen, dass sich „das kulturelle Kapital der Migration“<sup>39</sup> von hochqualifizierten Migrantinnen und Migranten, die sich in Deutschland niederlassen, nicht voll entfalten kann, da sie eine ihrem

---

<sup>34</sup> Vgl. OECD 2007; Bundesagentur für Arbeit 2007.

<sup>35</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2010, Tabelle 16.

<sup>36</sup> Vgl. Bundesregierung 2008, S. 140.

<sup>37</sup> Vgl. IW 2011.

<sup>38</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2010, Tabelle 9.

<sup>39</sup> Vgl. Leicht 2005, Nohl/Schittenhelm 2006.



Qualifikationsniveau entsprechende Stellung im Beruf nicht einnehmen können. Die Gründe dafür sind vielfältig: Nichtanerkennung von Berufsabschlüssen, erschwerter Zugang zu Banken- und Förderkrediten, fehlende Sonderprogramme zur Existenzförderung, Nichtakzeptanz in der Mehrheitsgesellschaft.<sup>40</sup>

Verschiedene Studien belegen, dass die realen Erfolgchancen von hochqualifizierten Migrantinnen und Migranten auf dem deutschen Arbeitsmarkt immer noch gering sind. Die Arbeitslosenquote der hochqualifizierten Migrantinnen und Migranten lag 2007 bei fast 10 Prozent, unter den Nichtmigranten herrschte mit einer Arbeitslosenquote von 3 Prozent fast Vollbeschäftigung. Zudem werden Akademikerinnen und Akademiker mit ausländischen Wurzeln oft schlechter bezahlt als ihre einheimischen Kolleginnen und Kollegen, wenn sie ihr Studium im Ausland abgeschlossen haben, und haben oft Probleme mit der Anerkennung ihrer Abschlüsse.<sup>41</sup> Trotz Antidiskriminierungsgesetz und allgemein wachsender Integrationsbereitschaft werden Bewerbende mit ausländischen Wurzeln auf dem deutschen Arbeitsmarkt immer noch benachteiligt. Die Ursache für die ungleichen Berufschancen beruht laut IW hauptsächlich auf zwei Umständen: Nach wie vor pflegen Unternehmen Ressentiments gegenüber bestimmten Migrantengruppen und es gibt keine bundeseinheitliche Anerkennung der Abschlüsse, die im Ausland erworben wurden. In Studien werden außerdem als Gründe für Benachteiligungen bewusste Ausgrenzungshandlungen und unbewusste Vorurteile, insbesondere stereotype Vorstellungen über Migranten, über Muslime usw. genannt, die sich durch formale Gleichbehandlungsgebote allein nicht überwinden lassen.<sup>42</sup>

Folglich kommt es zu einem gravierenden Widerspruch: Während die Wirtschaft nach gut ausgebildeten Fachkräften sucht, schlagen sich hochqualifizierte Computerspezialisten, Ärzte oder Ingenieure mit Migrationshintergrund als Taxifahrer, Kassierer oder Gelegenheitsarbeiter durch.

Laut OECD-Studie 2006 war die Beschäftigung unter Qualifikation unter Migrantinnen besonders verbreitet: deutsche Frauen werden zu 9,9 Prozent unterqualifiziert beschäftigt, Migrantinnen dagegen zu 23,6 Prozent; wenn sie nicht aus OECD-

---

<sup>40</sup> Vgl. Fincke 2009; IAB 2007; Lauxen-Ulbrich/Leicht 2005; Statistisches Bundesamt 2007; Süßmuth 2006.

<sup>41</sup> Vgl. IW 2010.

<sup>42</sup> Vgl. Klose/Merx 2010, S. 9.

Staaten kommen, sogar zu 32,3 Prozent. Extrem schwer ist es für zahlreiche Ingenieurinnen und Naturwissenschaftlerinnen aus Osteuropa, am Arbeitsmarkt akzeptiert zu werden, obwohl ihre Qualifikationen zu den gesuchten Berufen gehören. Nicht einmal ein jahrelanger Aufenthalt in Deutschland – und damit verbesserte Sprachkenntnisse und deutsche Berufserfahrung – ermöglicht einen unproblematischen Arbeitsmarktzugang, dem jeweiligen Bildungsstand entsprechend.<sup>43</sup>

Der aktuelle Bericht der OECD zeigt jedoch, dass sich die Beschäftigungssituation von Migrantinnen und Migranten in Deutschland in den letzten Jahren wesentlich verbessert hat.<sup>44</sup>In der aktuellen „Studie zur aktiven Integration von Migranten“ widerlegt die Europäische Kommission das verbreitete Vorurteil, dass die Zuwanderer mehr Sozialleistungen in Anspruch nehmen, als die Nicht-Migranten, und analysiert das Integrationsgeschehen in verschiedenen Ländern.<sup>45</sup>

Um eine adäquate Beschäftigung von qualifizierten Migrantinnen und Migranten zu fördern, hat die Bundesregierung Ende 2009 Eckpunkte der Integrationspolitik gelegt, mit dem Ziel, die Anerkennungspraxis für ausländische Abschlüsse zu verbessern, einen gesetzlichen Anspruch auf ein Anerkennungsverfahren zu schaffen und die Transparenz der Verfahren und Entscheidungen zu erhöhen. Am 01.04.2012 trat das „Gesetz zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen“ in Kraft. Begleitend wurde auch die Internetseite „Anerkennung in Deutschland“ eingerichtet.

Allerdings reicht es nicht aus, die formelle Anerkennung per Gesetz zu erleichtern. Praktische Entscheidungen über die Beschäftigung von qualifizierten Migrantinnen finden in Unternehmen und Organisationen statt, wo Barrieren und Vorurteile in vielen Köpfen der Personalverantwortlichen weiterhin bestehen bleiben. Es ist notwendig, hier einen Wandel einzuleiten, das Image von qualifizierten Migrantinnen zu verbessern und die Vorteile ihrer Beschäftigung breit zu kommunizieren.

Immer mehr Migrantinnen und Migranten in Deutschland gründen ihr eigenes Unternehmen, was auf ihre besonderen Kompetenzen und auf die eingeschränkten Chancen auf dem Arbeitsmarkt zurückzuführen ist. Die von den Migrantenunter-

---

<sup>43</sup> Vgl. OECD 2006.

<sup>44</sup> Vgl. OECD 2012.

<sup>45</sup> Vgl. Europäische Kommission 2012.

nehmen geschaffenen Arbeitsplätze werden auf über eine Million geschätzt. Eine aktuelle IAB-Studie belegt, dass Migrantinnen und Migranten viel häufiger als Einheimische zur Gründung eines eigenen Unternehmens neigen. Es gibt aber Anzeichen dafür, dass dies oft eine Reaktion auf ihre vergleichsweise schlechten Chancen am Arbeitsmarkt ist. Unternehmensgründungen bieten Migrantinnen und Migranten eine Möglichkeit, ihr Wissen und Können einzubringen. Dabei verfügen sie über spezifische Vorteile. So fällt es ihnen tendenziell leicht, ihre Produkte oder Dienstleistungen auch zu exportieren. Zudem gibt es Hinweise, dass sie häufiger als einheimische Gründer entsprechende Rollenvorbilder haben.<sup>46</sup>

Über 26 Prozent der Selbstständigen mit Migrationshintergrund sind Frauen, die Frauenquoten unterscheiden sich je nach Herkunftsland: Die höchsten Frauenanteile weisen Spätaussiedlerinnen und Osteuropäerinnen auf.<sup>47</sup> Im Jahr 2007 betrug die Zahl selbstständiger Migrantinnen in Deutschland ca. 173 Tausend.<sup>48</sup> Migrantinnen gründen häufig in der Dienstleistungsbranche, haben oft einen Hochschulabschluss (ca. 25 Prozent der Gründerinnen), zeichnen sich durch hohe Flexibilität, überdurchschnittliche Motivation und Belastbarkeit sowie spezifische interkulturelle Kompetenzen aus.<sup>49</sup>

Die äußerst geringe Teilhabe von Migrantinnen und Migranten in der Wissenschaft wird ebenfalls thematisiert. Die deutschen Hochschulen bemühen sich zunehmend um mehr Frauen in Naturwissenschaften und Technik sowie generell um eine Internationalisierung der Wissenschaft, um das diverse Potential an Qualifikationen, Fähigkeiten und Kenntnissen auszuschöpfen. Trotzdem arbeiten nur sehr wenige Wissenschaftlerinnen mit Migrationshintergrund an deutschen Hochschulen, vor allem auf Führungsebenen. Die Anzahl der Migrantinnen in Professuren und Forscherpositionen ist sehr gering<sup>50</sup>, es ist notwendig Migrantinnen zu fördern, wobei die Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen eine wichtige Rolle spielen.<sup>51</sup> Darüber hinaus ist eine allgemeine Sensibilisierung für das Thema Migration in der Gesellschaft

---

<sup>46</sup> Vgl. Brixy/Sternberg/Vorderwülbecke 2011.

<sup>47</sup> Vgl. Franken 2007; Leicht 2005.

<sup>48</sup> Vgl. Bundesregierung, Migrationsbericht 2007.

<sup>49</sup> Vgl. bga 2006; Franken 2007; Lauxen-Ulbrich/Leicht 2005.

<sup>50</sup> Vgl. Bakshi-Hamm 2007.

<sup>51</sup> Vgl. CEWS Studie 2009.

notwendig, die eine Gradwanderung der Grundeinstellung von der Duldung bis hin zu Wertschätzung der Einwanderer ermöglicht.<sup>52</sup>

Die erläuterten Erkenntnisse aus benachbarten Forschungsbereichen wurden als Ausgangspunkt für das Forschungsprojekt genutzt. Zugleich hat die Analyse der Erkenntnisse deutlich gemacht, dass eine eigenständige repräsentative Untersuchung zum Thema „Migrantinnen in Führungspositionen“ notwendig ist, um die vorhandene Wissenslücke zu schließen und angemessene Handlungsempfehlungen für die Politik, Wirtschaft, gesellschaftliche Institutionen und karriereorientierte Migrantinnen abzuleiten.

Die Analyse der vorliegenden nationalen und internationalen Erkenntnisse auf den Gebieten Frauen in Führungspositionen und Integration/Migration hat als Basis für die Konzeption der Onlinebefragung, insbesondere bei der Formulierung von Fragen und möglichen Antwortalternativen, sowie für die späteren vertiefenden Interviews mit Karrierefrauen und Diversity- und Gleichstellungsbeauftragten gedient.

Für die genaue Abgrenzung und Quantifizierung von Zielgruppen für die Onlinebefragung und Interviews wurde zunächst eine fundierte Analyse von Sekundärstatistiken des Statistischen Bundesamtes und anderer relevanten Quellen vorgenommen, die in folgendem Kapitel erläutert wird.

---

<sup>52</sup> Vgl. Franken/Kowalski 2006.

## **2. Analyse von Sekundärstatistiken zu Frauen und Migrantinnen in Führungspositionen**

Im Folgenden wird auf alle Daten eingegangen, die für die zu untersuchenden Zielgruppen relevant sind. Dabei wird die weibliche Bevölkerung unter dem Gesichtspunkt des Migrationsstatus, also nach „ohne Migrationshintergrund“ und „mit Migrationshintergrund“, untersucht. Letztlich wird der Zustand grundsätzlich in zwei Altersgruppen geteilt. Zum einen in die Gruppe der „25 bis 65-jährigen“, die den gegenwärtigen Stand der Bildungs- und Arbeitssituation darstellen soll und in die Altersgruppe der „unter 25-jährigen“, welche den zukünftigen Verlauf der Bildungs- und Arbeitssituation skizzieren wird. Diese Altersklassen sind auf den Mikrozensus zurückzuführen. Diese Personengruppen werden unter den Rubriken Demografie, geografische Verteilung, Schul- und Berufsbildung, Arbeitsmarkt, und Erwerbseinkommen betrachtet.

### **2.1 Bestimmung der zu analysierenden Zielgruppen**

Um Aussagen über eine bestimmte Zielgruppe treffen zu können, werden Vergleiche herangezogen. Die Zielgruppen für die anstehenden Untersuchungen setzten sich folgendermaßen zusammen: Beim Vergleich diverser soziodemografischer Merkmale in der Sekundärerhebung sind die Zielgruppen der Mann und die Frau in der Bundesrepublik Deutschland. Darüber hinaus wird nach Migrantinnen und Migranten und deutschen Personen unterschieden. Nicht zuletzt bilden die gewünschten Probanden für die Online-Erhebung die Zielgruppen, die nach den drei ausgewählten Führungsposition unterschieden wird: gehobene Fach- oder Führungskraft in Unternehmen, Wissenschaftlerin sowie Selbstständige.

### **2.2 Zentrale Ergebnisse der Analyse von Sekundärstatistiken**

Die vorangegangenen Auswertungen haben den quantitativen Zustand der Bevölkerung im Jahr 2008 bezüglich vieler soziodemografischer Merkmale wiedergegeben. Dabei wurden eine Vielzahl Gegenüberstellungen herangezogen um die Unterschiede, aber auch Übereinstimmungen heraus kristallisieren zu können.

2008 betrug der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund in Deutschland, gemessen an der Gesamtbevölkerung, gut 19 Prozent, die Anzahl der Frauen mit Migrationshintergrund betrug 7,7 Millionen.<sup>53</sup>

Die Frauen mit Migrationshintergrund sind durchschnittlich 35,3 Jahre alt und somit im Schnitt zehn Jahre jünger als die Frauen ohne Migrationshintergrund.<sup>54</sup> Dies kommt dadurch zustande, dass die weibliche Bevölkerung mit Migrationshintergrund in den jungen Altersgruppen stark vertreten ist und die älteren Jahrgänge hingegen eher schwach. Diese Verteilung ist bei den Frauen ohne Migrationshintergrund anders ausgeprägt, so dass deutlich weniger jüngere, aber überdurchschnittliche viele ältere Frauen keinen Migrationshintergrund haben.

Gerade die jungen, gut ausgebildeten Frauen mit Migrationshintergrund stellen ein großes Potential für die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft dar, denn aufgrund der zurückgehenden oder zumindest stagnierenden Geburtenrate und dem damit verbundenen fortschreitenden demographischen Wandel, werden zugewanderte Frauen zu einer wichtigen Zielgruppe für künftige Stellenbesetzungen.

Die Frauen mit Migrationshintergrund, bei denen im Alter von 25-60 Jahren durchschnittlich 10 Prozent mehr Eheschließungen stattfinden, lassen sich geografisch gesehen häufiger im westlichen Teil Deutschlands nieder. Die Ausnahme bildet Berlin mit einem Anteil von 23 Prozent.<sup>55</sup> Abgesehen davon lassen sich höhere Migrantinnenanteile in den westlichen Bundesländern, insbesondere Bremen, Hamburg oder auch Baden-Württemberg, feststellen. Einer der wichtigsten Gründe dafür könnte eine bessere Arbeitsmarktsituation im Westen sein.

In Bezug auf die allgemeinen Bildungsabschlüsse ist festzustellen, dass mehr Frauen mit Migrationshintergrund als Frauen ohne Migrationshintergrund keinen Bildungsabschluss besitzen.<sup>56</sup> Der am häufigsten erreichte Abschluss bei beiden Gruppen ist der Hauptschulabschluss. Der annähernd doppelt so hohe Anteil unter den Frauen mit Migrationshintergrund, die noch in der Ausbildung sind, erklärt sich ebenfalls durch die Altersverteilung.

---

<sup>53</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2010 (Mikrozensus 2008).

<sup>54</sup> Vgl. ebd.

<sup>55</sup> Vgl. ebd.

<sup>56</sup> Vgl. ebd.

Den geringqualifizierten Frauen, also diejenigen, die keinerlei Schulabschluss vorweisen können (22 Prozent Frauen ohne Migrationshintergrund, 35,5 Prozent Frauen mit Migrationshintergrund), stehen eine Vielzahl hochqualifizierter Frauen gegenüber. Während knapp die Hälfte der Frauen ohne Migrationshintergrund eine abgeschlossene Berufsausbildung in ihrem Lebenslauf vermerken kann, ist dies nur bei jeder vierten Frau mit Migrationshintergrund der Fall. Derzeit in einer Berufsausbildung befinden sich mit 27,4 Prozent jedoch deutlich mehr Frauen mit Migrationshintergrund, als Frauen ohne Migrationshintergrund (15 Prozent).

2,4 Prozent der Frauen mit Migrationshintergrund und 3,1 Prozent der Frauen ohne Migrationshintergrund haben einen Fachhochschulabschluss, 6,1 Prozent der Frauen ohne Migrationshintergrund und 6,8 Prozent der Frauen mit Migrationshintergrund besitzen einen Universitätsabschluss.<sup>57</sup>

Summiert betrachtet, stehen Frauen mit Migrationshintergrund Frauen ohne Migrationshintergrund im Bereich der Hochschulausbildung in nichts nach, haben doch jeweils 9,2 Prozent der Frauen einen Hochschulabschluss erreicht.

Allein diese Größe verdeutlicht abermals das Potential, welches in Frauen mit Migrationshintergrund steckt, denn der gleichhohe Anteil hochqualifizierter Frauen mit und ohne Migrationshintergrund zeigt, dass im Bereich der Hochschulausbildung keine oder nur minimale Unterschiede bestehen.

Dies scheint der Arbeitsmarkt jedoch noch nicht komplett erkannt zu haben, so sind mit 8,9 Prozent deutlich mehr Frauen mit Migrationshintergrund erwerbslos als Frauen ohne Migrationshintergrund (5,7 Prozent). Auch den Anteil der Nichterwerbspersonen ist mit 35,8 Prozent der Migrantinnen zu 24,5 Prozent der Frauen ohne Migrationshintergrund sehr unterschiedlich. In Anbetracht der hohen Zahl geringqualifizierter Frauen mit Migrationshintergrund ist es erklärlich, dass gut ein Drittel davon lediglich als un- oder angelernte Arbeiterin ihren Lebensunterhalt verdient. Mit 16,8 Prozent ist der Anteil der Arbeiterinnen ohne Migrationshintergrund nur halb so groß.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2010 (Mikrozensus 2008).

<sup>58</sup> Vgl. ebd.

Deutlich höher frequentiert ist die Angestelltentätigkeit – gut zwei Drittel der Frauen ohne Migrationshintergrund sind angestellt. Angestellte mit Migrationshintergrund machen gut die Hälfte dieser Personengruppe aus. Selbstständig tätig sind 7,3 Prozent der Frauen ohne und 6,3 Prozent der Frauen mit Migrationshintergrund. Betrachtet man hingegen die Altersgruppe 65+ fällt auf, dass trotz erreichten Rentenalters noch jede Vierte selbstständig tätig ist. Die Tätigkeit als Beamtin im öffentlichen Dienst üben 5,7 Prozent der Frauen ohne Migrationshintergrund aus. Mit einem verschwindend geringen Anteil von 0,8 Prozent sind Beamtinnen mit Migrationshintergrund deutlich unterrepräsentiert. Dies verdeutlicht, dass der von der Bundesregierung vorgestellte Nationale Integrationsplan, der versucht Einfluss auf die Beschäftigungssituation von Migrantinnen und Migranten zu nehmen, sich auf dem richtigen Weg befindet.<sup>59</sup>

Auch beim Thema Einkommen spiegelt sich ein Ungleichgewicht zwischen Frauen mit und ohne Migrationshintergrund wider. So haben knapp ein Viertel der Haushalte mit Migrationshintergrund ein monatliches Haushaltsnettoeinkommen von mehr als 2.600 Euro. Gut ein Drittel der Haushalte mit Migrationshintergrund haben ein monatliches Einkommen von unter 1.300 Euro. Zum Vergleich, Haushalte ohne Migrationshintergrund haben, mit fast 30 Prozent, häufiger ein Monatseinkommen von 2.600 Euro und ebenfalls seltener geringe Einkommen unter 1.300 Euro.<sup>60</sup>

Wird hierzu die Familiengröße in Bezug gesetzt, fällt auf, dass Familien mit Migrationshintergrund über ein geringeres Pro-Kopf-Einkommen verfügen als Haushalte ohne Migrationshintergrund. Das heißt im Umkehrschluss, dass trotz der deutlich kleineren Haushalte ohne Migrationshintergrund diese jedoch höhere Haushaltseinkommen haben und so pro Person mehr Geld zur Verfügung steht.

Zusammenfassend lässt sich nochmals festhalten, dass die Gruppe der Frauen mit Migrationshintergrund eine wichtige Zielgruppe mit großem Potential für die Gesellschaft und Wirtschaft bietet. Neben dem hohen Qualifikationsniveau, gerade jüngerer Frauen mit Migrationshintergrund ist auch die Bereitschaft mehr Kinder zu haben tendenziell höher, was dem demografischen Wandel entgegen wirken könnte.

---

<sup>59</sup> Bundesregierung 2007.

<sup>60</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2010 (Mikrozensus 2008).



### **3. Ergebnisse der Onlinebefragung (1. Phase)**

Entsprechend dem Untersuchungsziel, Erfolgsfaktoren und Barrieren für karriereorientierte Frauen und Migrantinnen zu identifizieren, wurde eine breitangelegte deutschlandweite Onlinebefragung von Frauen in Führungspositionen mit und ohne Migrationshintergrund durchgeführt. In diesem Kapitel werden die Vorbereitung, Durchführung und Ergebnisse der Befragung erläutert.

#### **3.1 Forschungsdesign**

Vor dem Start der Untersuchung stellte sich die Frage, in welcher Form die Befragung stattfinden sollte. Neben einer telefonischen und internetbasierenden Befragung stand auch eine persönliche Befragung zur Auswahl.

Als Hauptgütekriterien für die Auswahl der Befragungsmethode wurden die üblichen drei Gütekriterien einer Datenerhebung analysiert - Objektivität, Reliabilität und Validität.<sup>61</sup> Unter Objektivität versteht man den Grad, in dem die Ergebnisse einer Befragung unabhängig vom Untersucher sind. Man unterscheidet zwischen Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität. Reliabilität gibt den Grad der Genauigkeit an, mit dem eine Befragung ein bestimmtes Merkmal misst, unabhängig davon, ob sie dieses Merkmal auch zu messen beansprucht. Unter Validität versteht man das Ausmaß, in dem eine Befragung das misst, was sie zu messen vorgibt.<sup>62</sup>

Die Befragungsformen wurden hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile in Bezug auf die Gütekriterien und dem Kosten-Nutzen-Verhältnis verglichen. Telefonische und persönliche Befragungen haben den Vorteil, dass direkt Hilfe angeboten werden kann, wenn die Befragungsteilnehmerinnen eine Frage nicht sofort verstehen. Telefonische Befragungen lassen sich sehr schnell durchführen und sind mit geringen Kosten verbunden. Mittels Software lassen sich die Antworten auch direkt digitalisieren, wodurch Kostenaufwand und Fehleranfälligkeit einer nachträglichen Dateneingabe entfallen<sup>63</sup>.

---

<sup>61</sup> Vgl. Bühner 2004.

<sup>62</sup> Ebd.

<sup>63</sup> Vgl. Kotler/Keller/Bliemel 2007.

Persönliche Befragungen werden in der Regel in den Räumlichkeiten des Interviewpartners, in einem gesonderten Teststudio oder an einem neutralen Ort durchgeführt. Die Befragung erfolgt von Angesicht zu Angesicht im direkten Gespräch zwischen Interviewer und Befragungsteilnehmer. Die Vorteile von persönlichen Interviews bestehen darin, dass Hilfsmittel zur Unterstützung und Veranschaulichung des Fragebogens benutzt und eine Vertrauensatmosphäre geschaffen werden können. Auch die Durchführung längerer Interviews ist so möglich. Wichtig ist ebenfalls, dass der Interviewer den Befragten und die gesamte Umgebung beobachten und diese Beobachtungen festhalten kann. Ein weiterer (wichtiger) Vorteil ist: Man kann viel weiter, tiefer fragen und nachfragen. Die Frage ist nicht mit einem Satz beendet, sondern es entsteht ein Gespräch – je nach Interviewform. Ein großer Nachteil ist, dass diese Methode viel Zeit in Anspruch nimmt. Beispielsweise muss ein konkreter Termin vereinbart werden und die Daten müssen wieder auf den Computer überspielt werden. Auch das telefonische Interview hat Nachteile. So dürfen die Fragen nicht zu komplex gestaltet werden, da der Befragungsteilnehmer am Telefon eventuell nicht zugibt, dass er die Fragen oder Erläuterungen nicht verstanden hat. Ein weiterer Nachteil ist, dass man einfach nicht so viele Leute bekommt, wegen Zeit und Kostenaufwand. Man kann so mit einer kleinen Gruppe qualitative Ergebnisse erzielen.

Ein wesentlicher Vorteil der Onlinebefragung besteht darin, dass man online viel mehr Probanden erreichen kann (Quantität). Nachteilig im Fall einer Onlinebefragung ist ein gewisser zeitlicher Vorlauf für die Programmierung. Ein weiteres Problem können die Durchführungsbedingungen der Datenerhebung darstellen, da diese nicht kontrolliert werden können und dies auf eine fehlende Durchführungsobjektivität hinaus laufen könnte.

Durch die räumliche und zeitliche Trennung des Probanden mit der durchführenden Person in einer Onlinebefragung ist ein Kontakt, in dem es zu Beeinflussungen kommen könnte, ausgeschlossen. Des Weiteren sind in dem erstellten Fragebogen bspw. keine komplexen visuellen Elemente eingebaut, die bestimmte technische Voraussetzungen bei dem Probanden erforderlich machen würden. Aus diesem Grund ist eine hohe Durchführungsobjektivität bei diesem Fragebogen gewährleistet.

Noch ein Nachteil einer Onlinebefragung ist der, dass nicht alle Zielgruppen online aktiv sind und somit weder Zugriff noch Teilnahmemöglichkeit an der Onlinebefragung haben würden. Daher sollte man die Zielgruppe der potenziellen Probanden für jede einzelne Untersuchung näher betrachten. Im Fall des vorliegenden Vorhabens kann der negative Einwurf abgeschwächt werden.

Darüber hinaus wird bei Onlinebefragungen bemängelt, dass Rückfragen nur asynchron und auf Initiative des Befragten hin beantwortet werden können. Das ist soweit zutreffend. Aus diesem Grund sollte der Fragebogen so gestaltet werden, dass der Aufbau und Inhalt verständlich ist und eine hohe Interpretationsobjektivität gewährleistet ist.

Für die Gewährleistung der Reliabilität ist es vor allem wichtig, für innere Konsistenz des Fragebogens und eine Retest-Reliabilität zu sorgen. Was die Validität betrifft, so wird sie vor allem durch die Inhalte des Fragebogens und weniger durch die Form der Befragung bestimmt. Dieses Gütekriterium wurde insbesondere bei der inhaltlichen Gestaltung des Fragebogens berücksichtigt.

Vergleicht man die Befragungsformen bezüglich der Gütekriterien, so kann man anhand der Wichtigkeit der Objektivität und ihrer guten Gewährleistung bei der schriftlichen Befragung die Onlinebefragung favorisieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Onlinebefragung für die Ziele der Untersuchung besser geeignet ist, als andere Befragungsformen. Zugleich hat die Methode der Onlineerhebung dennoch einige Defizite, die man bei der inhaltlichen Gestaltung des Fragebogens sowie bei der Durchführung berücksichtigen sollte. Insbesondere für explorative Fragestellungen sind Onlinebefragungen nach Meinung von Experten sinnvoll und gut geeignet.<sup>64</sup> Allerdings ist es notwendig, Daten(-banken) der Onlinebefragung gegen unberechtigten Zugriff zu schützen. Mit dieser Problemstellung muss sich jeder auseinandersetzen, der mit Daten arbeitet. In dieser Untersuchung wurde diesbezüglich mithilfe von gut ausgewählter Software, sicheren Passwörtern sowie vertrauensvollen Mitarbeitern bestmögliche Sicherheit gewährleistet.

---

<sup>64</sup> Vgl. Kotler/Keller/Bliemel 2007.

Die beschriebenen Nachteile der Onlinebefragung werden durch die persönlichen und telefonischen Interviews in der zweiten Projektphase ausgeglichen. Die Interviews werden eine vertiefende Analyse von Erfolgsfaktoren, Barrieren und fördernden Rahmenbedingungen für Frauen- und Migrantinnenkarrieren ermöglichen.

### **3.2 Stichprobengröße und Feldzeit der Onlinebefragung**

Das Ziel der ersten Phase des Forschungsprojektes (Onlinebefragung) bestand darin, anhand sekundärer Daten in Erfahrung zu bringen, wie die Frauen gegenüber den Männern und die Migrantinnen gegenüber den Frauen ohne Migrationshintergrund in der Berufswelt hinsichtlich einiger integrativer Merkmale positioniert sind und ob es eine Erklärung für die vorzufindende Situation gibt. Die Analyse dieser Personengruppen resultierte aus selektierten soziodemografischen Daten des Mikrozensus.

Folglich wurde die Kernzielgruppe für eine Primärerhebung definiert. Dementsprechend fand eine Onlinebefragung lediglich unter den Frauen statt, die bereits über eine Führungsposition verfügen, um ihre Erfolgsfaktoren und typische Barrieren zu untersuchen. Durch den konzipierten Fragebogen unter den Führungskräften in Unternehmen, den Wissenschaftlerinnen und den selbstständigen Frauen mit und ohne Migrationshintergrund konnten viele soziodemografische Daten gewonnen werden, die speziell Frauen in Führungspositionen beschreiben. Zudem konnten entscheidende Erfolgsfaktoren sowie Barrieren und Hemmnisse für diese Frauen ermittelt werden.

Mit einer Stichprobe wird das Ziel verfolgt, die Verteilungen von Eigenschaften in der Grundgesamtheit annähernd zu erheben. Im Grunde kann eine Aussage über eine Stichprobe immer nur Gültigkeit für die Stichprobe selbst haben, die Gültigkeit für die Grundgesamtheit wird nur angenommen.<sup>65</sup>

Zu Beginn der Untersuchung wurde eine Stichprobengröße von  $n = 300$  Frauen in Führungspositionen festgelegt. Diesen Umfang galt es mindestens zu erreichen, um repräsentative Ergebnisse zu erzielen. Die geplante Stichprobengröße setzte sich im Einzelnen zusammen aus:

---

<sup>65</sup> Vgl. Organisationshandbuch 2011.

Zielgruppenbezeichnung	Stichproben- größe
Frauen ohne Migrationshintergrund in Führungspositionen in Unternehmen	50
Wissenschaftlerinnen ohne Migrationshintergrund	50
Selbstständige Frauen ohne Migrationshintergrund	50
Frauen mit Migrationshintergrund in Führungspositionen in Unternehmen	50
Wissenschaftlerinnen mit Migrationshintergrund	50
Selbstständige Frauen mit Migrationshintergrund	50
Summe	300

**Tabelle 1: Geplante Stichprobenszusammensetzung**

Für den Fall, dass der zu untersuchenden Person genügend Zeit und genügend Rekrutierungsmöglichkeiten von Teilnehmerinnen zur Disposition stehen, sollte die Bemühung darin liegen, die Stichprobengröße aufzustocken. Der Ansporn ist darin begründet, dass „der Stichprobenfehler mit zunehmendem Umfang der Stichprobe abnimmt.“<sup>66</sup>

Die Feldzeit ist zu verstehen als ein „Richtwert beim schriftlichen Interview für die Zeit bis zur Erreichung einer ausreichenden Rücklaufquote. Feldzeit kann durch Repräsentativitätsverzicht verkürzt oder durch zusätzliche Nachfassaktionen verlängert werden.“<sup>67</sup>

Die Onlinebefragung wurde am 15.10.2010 gestartet und dauerte bis zum 30.03.2011. Das Mindestmaß an vollständigen Interviews konnte bereits nach einigen Wochen realisiert werden, was wiederum eine neue Zielsetzung nach sich zog. Das neue Bestreben, 1.000 vollständige Fragebögen zu erzielen, wurde am 30.03.2011 erreicht.

Insgesamt nahmen 1.002 Frauen an der Online-Umfrage teil, wobei die Verteilung sich im Einzelnen wie folgt zusammensetzt:

<sup>66</sup> Vgl. Organisationshandbuch 2011.

<sup>67</sup> Gabler Wirtschaftslexikon 2011.

Zielgruppenbezeichnung	Stichprobe
Frauen ohne Migrationshintergrund in Führungspositionen in Unternehmen	208
Wissenschaftlerinnen ohne Migrationshintergrund	317
Selbstständige Frauen ohne Migrationshintergrund	130
Frauen mit Migrationshintergrund Führungspositionen in Unternehmen	103
Wissenschaftlerinnen mit Migrationshintergrund	142
Selbstständige Frauen mit Migrationshintergrund	102
Summe	1.002

**Tabelle 2: Tatsächliche Zusammensetzung der Befragten nach Zielgruppen**

Von den insgesamt 1.002 Befragten sind knapp 10 Prozent Frauen mit Migrationshintergrund in einer Fach- oder Führungsposition in einem Unternehmen, gut 20 Prozent Frauen ohne Migrationshintergrund haben eine ähnliche Position in einem Unternehmen. Knapp 15 Prozent sind Wissenschaftlerinnen mit Migrationshintergrund. Die größte Gruppe sind Wissenschaftlerinnen ohne Migrationshintergrund (32 Prozent). Darüber hinaus haben an der Onlineerhebung knapp 10 Prozent selbstständige Migrantinnen und gut 13 Prozent selbstständige Frauen ohne Migrationshintergrund teilgenommen.

### 3.3 Rekrutierung der potenziellen Probandinnen

Die Rekrutierung von potenziellen Probandinnen, die zur Teilnahme an der Befragung animiert werden sollen, ist ausgesprochen essentiell für die Sequenz der Rücklaufquoten von vollständig ausgefüllten Fragebögen. In den meisten Fällen wird aus Kostengründen und aus Gründen der Täuschungsvermeidung auf monetäre Anreize verzichtet. Zudem ist die Teilnahme selbstverständlich freiwillig. Aus diesem Grund muss ein ansprechender und überzeugender Appell, der in schriftlicher oder in verbaler Form erfolgen kann, informativ sowie interesseweckend gestaltet werden.

Die Ansprache der Probandinnen kann mittels „aktiver wie auch passiver Auswahl“<sup>68</sup> zustande kommen. Bei einer aktiven Ansprache werden „durch entsprechend aus-

<sup>68</sup> Vgl. Thielsch 2011.

sagekräftig formulierte Einladungen in E-Mails Personen zur Teilnahme bewogen“<sup>69</sup>. Eine erweiterte und aufbauende Form ist die „Snowball-Technique“. Diese Technik bedeutet, wie der Name bereits vermuten lässt, dass „die Angeschriebenen zusätzlich gebeten werden, diese Nachricht an andere Personen weiterzuleiten.“<sup>70</sup> Bedient man sich der passiven Auswahl, so wird lediglich ein Einladungstext mit der Internetverknüpfung zu der Onlinebefragung auf eine Webseite oder in ein Web-Forum gestellt. In diesem Fall hat die untersuchende Person keinen Einfluss auf die Selektion. Die Rekrutierung für die Erhebung der Erfolgsfaktoren von Frauen in Führungspositionen erfolgte hauptsächlich mit der Methode der persönlichen direkten aktiven Ansprache via E-Mail und Telefon. Die Snowball-Technique wurde ausgeschlossen. Die Rekrutierung der potentiellen Probanden erfolgte hauptsächlich durch Internetrecherchen auf bekannten Internetplattformen für weibliche Führungskräfte, via Namensanalysen speziell für Frauen mit Migrationshintergrund und durch persönliche Kontakte. Insgesamt wurden ca. 3.200 Frauen kontaktiert. Mithilfe von telefonischen Gesprächen und schriftlichen Anfragen wurden dann die Voraussetzungen für eine Teilnahme geprüft. Nach Fertigstellung des Onlinefragebogens und entsprechenden Vorabtests zur Kontrolle der Funktionsfähigkeit und Verständlichkeit, wurden die Probandinnen eingeladen an der Onlineerhebung teilzunehmen. Während der Onlineerhebung bestand die Möglichkeit Zwischenergebnisse abzurufen. So konnte ermittelt werden, welche Zielgruppen unterrepräsentiert waren und nochmal gezielt angesprochen werden. Allerdings war es äußerst schwierig, gleiche Anzahl von Probandinnen in jeder geplanten Berufsgruppe zu erreichen.

### **3.4 Programmierungssoftware**

Die Methode der Onlineerhebung nimmt einen zunehmend großen Anteil in der Forschung ein. Daraus folgt ein stetig wachsender Markt für die Programmierung von Onlinefragebögen, in dem es gilt das passende Angebot zu identifizieren.

Die Zusammenstellung, Programmierung und Überwachung der Onlineerhebung wurde selbstständig durchgeführt. Als Grundlage wurde der oFb-Onlinefragebogen ([www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de)) genutzt.

---

<sup>69</sup> Vgl. Thielsch 2011.

<sup>70</sup> Ebd.

Dieser Anbieter überzeugt mit einer benutzerfreundlichen Programmierung, die auch das Anpassen von z.B. Filterfragen oder ähnlichen Skripten ermöglicht. Zudem verfügt das Programm zusätzlich zur Fragebogenerstellung über eine Projektüberwachungsfunktion, die auch die direkte E-Mail-Ansprache und eine Nachfassfunktion enthält. Sämtliche Daten und Eingaben werden verschlüsselt auf dem Server des Anbieters gespeichert. Ein eigens für diese Befragung eingerichteter Webserver wird somit nicht benötigt, weil diese Infrastruktur durch oFb ebenso zur Verfügung gestellt wird. Das Programm ist für wissenschaftliche Zwecke kostenlos.

#### **3.5 Gestaltung des Fragebogens**

In diesem Abschnitt wird der Onlinefragebogen bezüglich mehrerer Gesichtspunkte zusammengefasst vorgestellt. Der komplette Fragebogen samt Struktur befindet sich im Anhang dieses Berichts, verteilt auf mehrere Tabellen.

Die Onlinebefragung basierte auf subjektiven Selbsteinschätzungen von Frauen in Führungspositionen hinsichtlich ihrer Erfolgsfaktoren und Hindernissen bei dem beruflichen Aufstieg.

Im gesamten Fragebogen wurden geschlossene Fragen gestellt. Die Probandinnen haben mehrere Antwortmöglichkeiten bekommen und sollten sich für eine entscheiden. Der Vorteil dessen ist eine erheblich weniger aufwendige Auswertung. Darüber hinaus wird in dieser Erhebung gezielt auf quantitative und nicht qualitative Ergebnisse abgezielt. Die qualitative Befragung folgt in dieser Untersuchung in der zweiten Phase, aufbauend auf den Ergebnissen der Onlineerhebung mit der Methode des Tiefeninterviews.

##### **3.5.1 Allgemeine Fragen**

Bevor die Umfrage im eigentlichen Sinne beginnt, ist es empfehlenswert, explizit auf den Datenschutz sowie die Anonymität hinzuweisen und diese verbindlich einzuhalten. Dies wird durch das verwendete Programm gewährleistet. Nur wenn die Probandin zustimmt, wird der Fragebogen gestartet. Verweigert diese ihr Einverständnis, so wird der Fragebogen durch einen Filter abgebrochen.



Die Befragung wird durch Fragen eröffnet, die der Identifizierung der einzelnen Zielgruppen dienen sollen, was wiederum bedeutungsvoll für die Filterung der darauffolgenden Fragen ist.

So wird die Befragung nur dann fortgeführt, wenn die Person weiblich ist und im Anschluss eine der drei Positionen (Selbstständige, Wissenschaftlerin oder Führungskraft) innehat. Hat die Person keine der genannten Position und kreuzt aus diesem Grund „weder noch“ an, so wird das Interview zwangsläufig abgebrochen, was zur Folge hat, dass eine Danksagung zur Teilnahme sowie eine Offerte der Ergebnisse nach Abschluss der Studie erscheint. Darauf folgend wird in Erfahrung gebracht, ob die jeweilige Person einen Migrationshintergrund hat. Entsprechend der Definition des Begriffs Migrationshintergrund durch das Statistische Bundesamt, hat eine Teilnehmerin einen Migrationshintergrund, wenn mindestens ein Elternteil im Ausland geboren wurde. Daher wird nicht direkt nach einen Migrationshintergrund gefragt, sondern ob mindestens ein Elternteil der Teilnehmerin nicht in Deutschland geboren ist. Bei positiver Beantwortung wird definitionsgemäß ein Migrationshintergrund unterstellt.

Wird aufgrund der gemachten Angaben, ein Migrationshintergrund der Teilnehmerin angenommen, werden im nächsten Block Fragen zu dem Herkunftsland der Eltern und der befragten Person selbst, dem Einreisealter, dem Land der Einschulung sowie der Muttersprache gestellt. Nicht relevante Fragen werden jeweils gefiltert. Ist eine Teilnehmerin beispielweise in Deutschland geboren, wird die Frage nach dem Einreisealter und dem Land der Einschulung nicht gestellt.

Der vierte Part der Befragung zielt auf die Erhebung von soziodemografischen Daten ab und wird allen Zielgruppen gestellt. Befragt werden die Probandinnen nach ihrem höchsten Bildungsabschlüssen, ihrem Alter, ihrem Familienstand sowie nach Kindern und einer Kinderbetreuung.

Zwei weitere Fragen der Befragung sind Frauen mit Migrationshintergrund gestellt worden. Zum einen wird nach der Anerkennung von ausländischen Abschlüssen in Deutschland gefragt. Zum anderen wird nach einer subjektiv empfundenen Diskriminierung hinsichtlich ihres Migrationsstatus' gefragt.

### 3.5.2 Fragen zu Erfolgsfaktoren

In den nächsten fünf Abschnitten werden die vermeintlichen Erfolgsfaktoren erhoben. Es sind insgesamt 60 an der Zahl und fünf Kompetenzkategorien untergeordnet: Fach-, Methoden-, Selbst-, Sozial- und Führungskompetenz. Die Unterteilung der Kompetenzen in Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz geht auf die gängigen organisationspsychologischen und Personalentwicklungsansätze<sup>71</sup> zurück. Die Führungskompetenz wurde gruppenspezifisch hinzugefügt (für Frauen in Führungspositionen). Die Auslese einzelner Faktoren kam durch Literaturrecherche, Analyse der Erkenntnisse zu Frauen- und Migrantinnenkarrieren (vgl. Kapitel 1.3) und Brainstorming in Projekttreffen des Projektteams zustande.

Sämtliche Faktoren werden allen Befragten zur Bewertung dargeboten. Die Reihenfolge der Erfolgsfaktoren innerhalb eines Blocks variiert dabei. Dies dient der Vorbeugung von Fehleinschätzungen durch sinkende Aufmerksamkeit beim Beantwortungsprozess. Die Antwortmöglichkeiten sind immer „trifft gar nicht zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft eher zu“ und „trifft voll und ganz zu“. Kann sich der Proband, aus welchen Gründen auch immer, zu einem Faktor nicht äußern so stand ihm noch die Ausweichoption „weiß nicht“ zur Verfügung.

Zunächst wird die Kategorie der Fachkompetenzen aufgegriffen. Dazu soll die Wichtigkeit folgender Faktoren eingestuft werden: Allgemeines und fachübergreifendes Wissen, Fachwissen, Finanzkompetenz, Innovationsmanagement, interkulturelle Kompetenz, Markt- und Branchenkenntnisse, Nachhaltigkeit/Umweltbewusstsein, Projektmanagement, Prozessmanagement, Rechnungswesen/Kostenplanung, unternehmerisches Denken/ Wertorientierung und kontinuierliche Weiterbildung.

Zu den Selbstkompetenzen zählen Aufgeschlossenheit, Beharrlichkeit, Disziplin, Durchsetzungsvermögen, Ehrgeiz, Flexibilität, Intuition, Optimismus, Selbstmarketing, Selbstvertrauen und Stressresistenz.

Die abgefragten Faktoren im Bereich der Methodenkompetenz sind: analytisches und logisches Denken, Fremdsprachenkenntnisse, ganzheitliche Betrachtungsweise, IT-Kompetenz, Kreativität, Lernkompetenz, Problemlösungstechniken, Zeitma-

---

<sup>71</sup> Vgl. Rosenstiel/Regnet/Domsch 2009, Becker 2010.

nagement, Zielmanagement, rhetorische Fähigkeiten, Präsentationsstärke und Körpersprache.

Der vorletzte Block beinhaltet die Kompetenzen im Segment Sozialkompetenzen. Zu beurteilen sind die Punkte Anpassungs- und Kompromissfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit, Diplomatie und Taktgefühl im Umgang mit Anderen, Einfühlungsvermögen, Initiative und Engagement, Kommunikationsfähigkeit und Kontaktfreude, Konfliktfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Netzwerkfähigkeit, Teamfähigkeit, Verhandlungsfähigkeit und Vertrauen Anderen gegenüber.

Eine besondere Rolle wurde in der Befragung der Führungskompetenz eingeräumt, da diese für die Frauen in Führungspositionen eine hohe Relevanz besitzt. Diese setzt sich aus den Erfolgsfaktoren Entscheidungsfreude, Erfolgsorientierung, Fähigkeit zu delegieren, Innovatives Denken, Leistungsforderung, Misserfolgstoleranz, Fähigkeit zu motivieren, Organisationskompetenz, Risikobereitschaft, Strategieentwicklung, Überzeugungsfähigkeit und der Zukunftsorientierung zusammen.

Neben den Erfolgsfaktoren sollten die ausschlaggebenden Barrieren und Hemmnisse für einen beruflichen Erfolg von Frauen untersucht werden. Insgesamt werden zehn in Betracht kommenden Barrieren und Hemmnisse zur Bewertung vorgestellt. Die Antwortmöglichkeiten sind dabei ähnlich mit denen der Erfolgsfaktoren aufgebaut, um einen reibungslosen Ablauf des Fragebogens und unproblematische Beantwortung der Fragen zu gewährleisten (vgl. Fragebogen im Anhang).

Die vorgegeben Antwortalternativen zu den Barrieren und Hemmnissen wurden anhand der Untersuchungen und Studien zu den Frauen in Führungspositionen formuliert (vgl. Kapitel 1.3). Folgende Punkte gilt es zu evaluieren: informelle und kulturelle Vorbehalte gegenüber Frauen, Problem mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Mangel an älteren oder sichtbar erfolgreichen Vorbildern, traditionelles Geschlechterrollenverständnis, Männerdominanz in Führungspositionen, fehlende informelle Netzwerke, hohe Anforderungen und Leistungsdruck, Mangel an Förderungs- und Beratungsangeboten. Zuletzt folgen zwei Punkte, welche für Frauen mit Migrationshintergrund vorgesehen sind: Sprachbarriere, mangelnde Deutschkenntnisse und Nichtanerkennung von Qualifikationen und Berufsabschlüssen.

### 3.5.3 Spezifische Fragen an einzelne Berufsgruppen

Im weiteren Verlauf der Onlinebefragung werden die drei Zielgruppen selbstständige Frauen, Frauen in Führungspositionen in Unternehmen und Wissenschaftlerinnen explizit zu ihrer Tätigkeit befragt. Die Filterung für das Erscheinen der jeweils zugehörigen Fragen ist auf einer der Eingangsfragen zurück zu führen.

#### *Selbstständige Frauen*

Einleitend werden selbstständig tätige Frauen nach Branchenzugehörigkeit, Anzahl von Mitarbeitenden und einem Angebot an Ausbildungsplätzen gefragt. Darüber hinaus wird bei den selbstständigen Migrantinnen erfragt, ob deren Kundschaft ebenfalls aus dem Kulturkreis stammt, ob diese überwiegend Landsleute einstellen und ob der Migrationshintergrund ein Hindernis oder Vorteil darstellt.

Weiterhin werden an alle selbstständigen Frauen die Fragen gestellt, ob Familienangehörige mithelfen, was ausschlaggebend für die Unternehmensgründung war und wie wichtig die Vorbereitung auf die Selbstständigkeit war, ob bürokratische Hindernisse eine Rolle spielten und ob Kreditbeschaffungsprobleme auftraten. Abschließend noch die Fragen wie lange die Selbstständigkeit bereits besteht, wie zufrieden man mit der bisherigen Karriere ist und ob man sich als erfolgreich bezeichnen würde. Nach diesen Fragen ist die Befragung für die selbstständigen Frauen beendet.

#### *Frauen als Führungskräfte in Unternehmen*

Sollte es sich bei der Probandin um eine Fach- oder Führungskraft in einem Unternehmen handeln, so ist folgender Abschnitt für diese explizit vorgesehen. Demnach wird, wie bei den selbstständigen Frauen, zuerst nach der Branche gefragt, allerdings mit abweichenden Antwortmöglichkeiten. Daraufhin wird um eine Angabe zur Unternehmensgröße in Hinsicht auf das beschäftigte Personal und um die persönlich besetzte Führungsebene gebeten, gefolgt von der Frage nach der Anzahl der direkt unterstellten Personen sowie der wöchentlichen Arbeitsstundenanzahl. Dann wird in Bezug auf die Faktoren, die im Unternehmen eine Rolle spielen können, nach der Wichtigkeit gefragt. Die Faktoren sind: flache Hierarchien, Mentoring-Programme, Betriebsklima, Work-Life-Balance und Weiterbildungsmaßnahmen.

Nicht zuletzt noch die drei Punkte, welche wiederum für alle Führungskräfte vorgesehen sind: Dauer der besetzten Position, Zufriedenheit und subjektiv wahrgenommener Erfolg. An dieser Stelle endet die Befragung für die Frauen in Führungspositionen in Unternehmen. Es folgt der Sprung zum Abschluss der Befragung.

#### *Wissenschaftlerinnen*

Der dritte zielgruppenspezifische Befragungsabschnitt richtet sich lediglich an die Wissenschaftlerinnen. Diese Zielgruppe wird zunächst nach der Einrichtung, der Fakultät, der bekleideten Position und der wöchentlichen Arbeitsstundenanzahl gefragt. Die Migrantinnen werden zusätzlich gebeten darüber Auskunft zu geben, ob sie ihre interkulturellen Kompetenzen einbringen können, ob sie Nachwuchs mit Migrationshintergrund unterstützen und ob sie – wie die Migrantinnen der beiden anderen Zielgruppen – den Migrationshintergrund als Vorteil oder als Hindernis einschätzen. Zum Schluss erfolgen Fragen zur Dauer der Positionsbesetzung, Zufriedenheit der bisherigen Karriere und zum empfundenen Erfolg sein.

Sind bei der Befragung sämtliche Fragen präsentiert worden, gelangen alle befragten Zielgruppen Schlussteil. Neben einer Danksagung für die Teilnahme an der Befragung, besteht am Ende des Fragebogens die Möglichkeit die E-Mail-Adresse einzugeben, um so weitere Informationen zu der Untersuchung und den Ergebnissen zu erhalten, sowie an einem weiteren Interview teilzunehmen (Interviewreihe in der 2. Phase). Die hier erhobeneren E-Mail-Adressen wurden, getrennt von den vorher gemachten Angaben, gespeichert, so dass die Anonymität der Teilnehmerinnen gewahrt blieb.

Eine alternative Frage richtete sich an alle Teilnehmer, die weder weiblich waren noch zu einer der genannten Zielgruppe gehörten. Ihnen wurde das Angebot unterbreitet, über den Verlauf der Untersuchung und die Ergebnisse per E-Mail informiert zu werden.

Nachdem der Aufbau der Befragung erläutert wurde, werden nun die Ergebnissen der Onlinebefragung dargestellt. Die Ergebnisse beziehen sich auf die soziodemografischen Besonderheiten der Zielgruppe, Erfolgsfaktoren und Barrieren für erfolgreiche Karrieren von Frauen mit und ohne Migrationshintergrund, je nach Berufsgruppe und Herkunftskultur.

### 3.6 Soziodemografische Daten der befragten Frauen

In diesem Abschnitt werden die soziodemografischen Daten der befragten Frauen mit und ohne Migrationshintergrund hinsichtlich der Sprachen, Berufsgruppe, Familie und Kinder, Bildungsstand, ggffs. Anerkennung der Abschlüsse und subjektiv wahrgenommener Diskriminierung erläutert.

#### 3.6.1 Verteilung nach Migrationshintergrund und Berufsgruppen

Von den insgesamt 1.002 Befragten sind knapp 10% Frauen mit Migrationshintergrund in einer Fach- oder Führungsposition in einem Unternehmen (Fm), gut 20% Frauen ohne Migrationshintergrund haben eine ähnliche Position in einem Unternehmen (Fo). Knapp 15 Prozent sind Wissenschaftlerinnen mit Migrationshintergrund (Wm) und knapp 32 Prozent die größte vertretene Gruppe Wissenschaftlerinnen ohne Migrationshintergrund (Wo). Knapp 10 Prozent sind selbstständige Migrantinnen (Sm) und gut 13% selbstständige Frauen ohne Migrationshintergrund (So). Im folgenden Verlauf werden diese Zielgruppen in den Abbildungen unter den jeweiligen Abkürzungen verstanden.

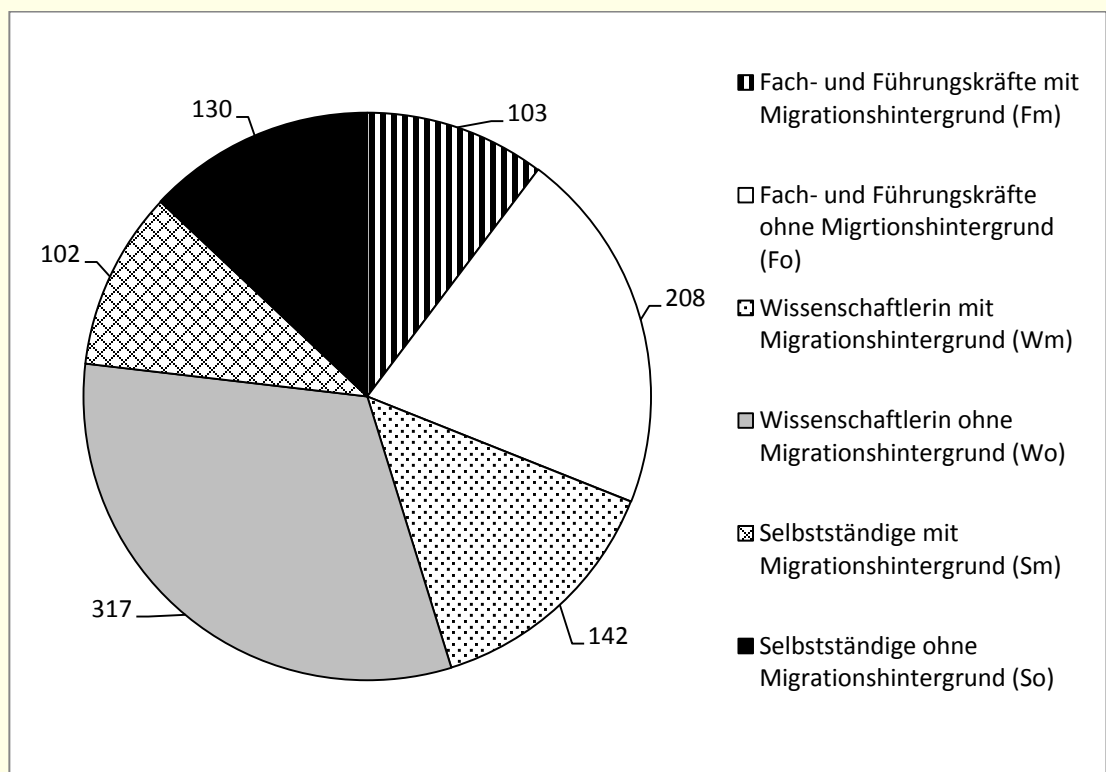


Abb. 1: Verteilung der Befragten (n = 1.002) nach Zielgruppen

Gut zwei Drittel der Frauen haben keinen Migrationshintergrund und knapp ein Drittel der Frauen sind Migrantinnen.

Das geplante Ziel, aus allen sechs Zielgruppen jeweils 50 Probandinnen zu erfassen, wurde realisiert und übertroffen. Das Ziel wurde doch nochmals geändert auf insgesamt 1.000 Rückläufe. Die Verteilung ist zwar nicht gleichmäßig, dafür senkt die erhöhte Stichprobe die Abweichung zwischen den entnommenen Werten und den Aussagen, die auf die Grundgesamtheit projiziert werden kann.

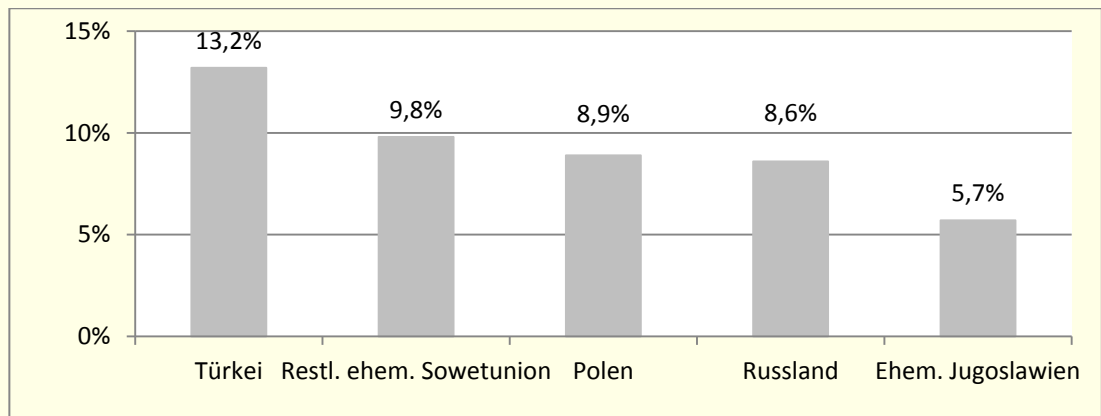
Die Erklärung für die asymmetrische Verteilung könnte auf das vorausgegangene Interesse der einzelnen Zielgruppen für das Thema zurückzuführen sein. Weiterhin dürfte die Rekrutierung eine wichtige Rolle gespielt haben. So waren die Wissenschaftlerinnen scheinbar empfänglicher für dieses Thema und auch bei der telefonischen Rekrutierung besser greifbar als z.B. die Selbstständigen.

Es wurde im voranschreitenden Verlauf versucht gegen die ungleiche Verteilung anzugehen, indem die seltener vertretenen Zielgruppen stärker kontaktiert wurden, wobei eine vollkommene zahlenmäßige Homogenität nicht realisiert werden konnte. Dies ist dennoch nicht folgenschwer, da sich in der Grundgesamtheit, also in der weiblichen Bevölkerung, die in den gesuchten Positionen tätig ist, ebenfalls ein großer Überhang an Frauen ohne Migrationshintergrund vorzufinden ist.

Folglich liegt eine ausreichend große und repräsentative Stichprobe vor, auf der alle folgenden Ergebnisse basieren.

#### 3.6.2 Herkunftskulturen und Muttersprachen

Die insgesamt 347 Umfrageteilnehmerinnen mit Migrationshintergrund stammen aus 76 verschiedenen Staaten. Die größten Gruppen stammen aus der Türkei, Polen und dem Gebiet der ehemaligen Sowjetunion sowie dem Gebiet des ehemaligen Jugoslawiens. Der überwiegende Teil mit 53,2 Prozent der Befragten stammt aus weiteren Staaten. Hierbei teilweise nur einzelne Personen aus einem Staat.



**Abb. 2: Herkunftskulturen der Migrantinnen (Top 5)**

Im Verlauf der weiteren Auswertung werden die drei größten Migrantinnengruppen im Rahmen dieser Untersuchung näher betrachtet. Dabei bildet die Russische Föderation mit dem restlichen Gebiet der ehemaligen Sowjetunion die größte Gruppe, gefolgt von türkisch- und polnisch-stämmigen Umfrageteilnehmerinnen.

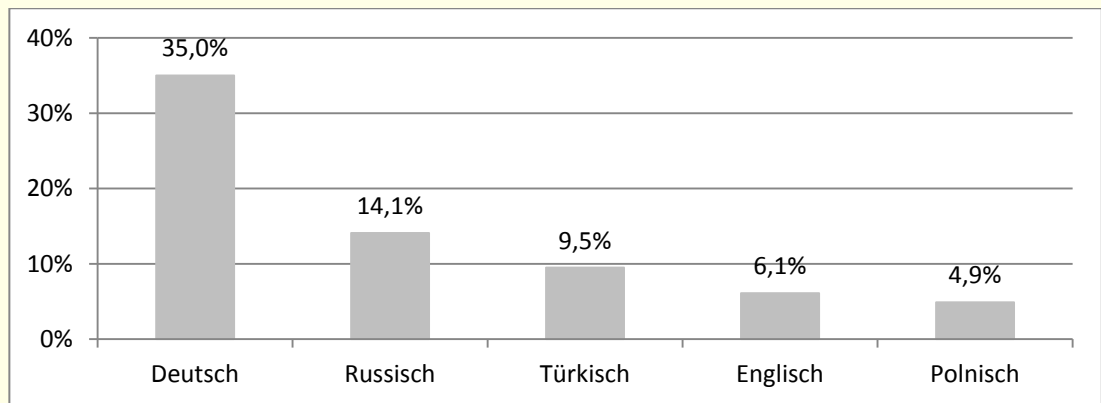
Neben dem Herkunftsland wurden ebenso die Muttersprachen der Teilnehmerinnen abgefragt. Sätze zusammenfügen: Hierbei werden die fünf größten Gruppen betrachtet, welche insgesamt fast 70 Prozent der angegebenen Sprachen ausmachen.

Da eine Vielzahl der befragten Migrantinnen nicht im Ausland geboren ist, aber in Deutschland eingeschult wurde, ist nicht verwunderlich, dass Deutsch mit Abstand die meistgesprochene Muttersprache der Teilnehmerinnen ist (35 Prozent).

Die weiteren Plätze nehmen Sprachen wie Russisch, Türkisch, Englisch oder Polnisch ein. In Anbetracht der Tatsache, dass die größten Gruppen im Rahmen dieser Untersuchung aus Russland, der Türkei oder Polen stammen, war eine solche Verteilung zu vermuten.



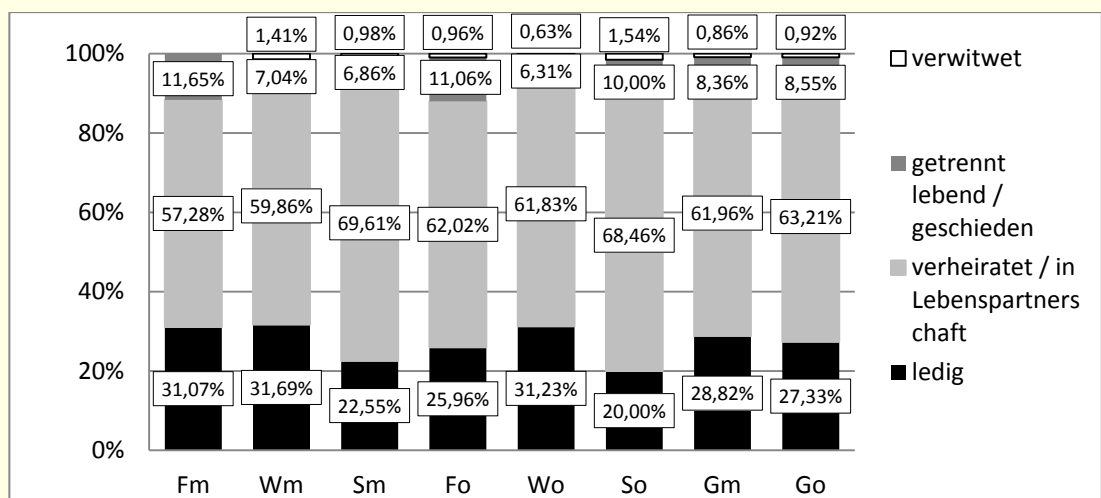
### 3. Ergebnisse der Onlinebefragung (1. Phase)



**Abb. 3: Muttersprache der befragten Migrantinnen (Top 5)**

#### 3.6.3 Familienstand und Kinder

In der nachstehenden Abbildung ist aufgeführt, welchen Familienstand die befragten Frauen haben. Die folgende Abbildung ist von links nach rechtslesend so zu verstehen, dass zunächst die Frauen mit Migrationshintergrund und dann die Frauen ohne Migrationshintergrund nach den jeweiligen Berufspositionen angezeigt werden. Die beiden rechten Balken zeigen die Gesamtwerte der Frauen mit Migrationshintergrund (Gm) und die der Frauen ohne Migrationshintergrund (Go) auf.



**Abb. 4: Teilnehmerinnen nach Familien- und Migrationsstatus**

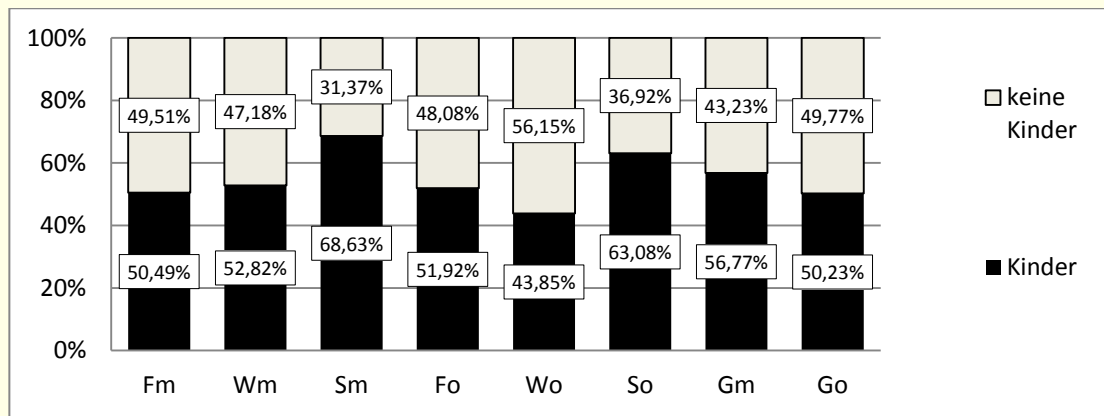
Der Anteil der verwitweten Frauen liegt insgesamt bei etwa einem Prozent. Die Scheidungsrate pendelt sich bei durchschnittlich knapp 9 Prozent ein. Bei den jeweiligen Positionen sind allerdings Differenzen sichtbar. So lassen sich die Wissenschaftlerinnen, ganz besonders diejenigen ohne Migrationshintergrund, mit 6,3 Prozent am seltensten scheiden. Am häufigsten kommt es zu einer Trennung bei den Fach- und Führungskräften, die in einem Unternehmen tätig sind. Mit 11,7 Prozent

und somit mehr als doppelt so häufig als bei den Wissenschaftlerinnen trennen sich Fach- und Führungskräfte mit Migrationshintergrund. Insgesamt gut 62 Prozent sind verheiratet oder leben in einer Lebenspartnerschaft. Die Spannweite reicht hier von 57,3 Prozent bei den Führungskräften mit Migrationshintergrund bis hin zu 70 Prozent bei den selbstständigen Migrantinnen. Grundlegend gibt es die meisten Ehen und Lebenspartnerschaften bei den selbstständigen Frauen. Letztlich noch der Blick auf die ledigen Frauen: So sind ca. 28 Prozent der Frauen insgesamt ledig. Die wenigsten ledigen Frauen sind unter den Selbstständigen anzutreffen, besonders unter denen ohne Migrationshintergrund. Die Wissenschaftlerinnen sind mit jeweils über 31 Prozent die Gruppen, wo die meisten alleinstehenden Frauen vorzufinden sind.

Zwei wichtige Dinge lassen sich durch diese Ergebnisse ableiten: Im Vergleich zum Familienstand der weiblichen Gesamtbevölkerung sind die hier befragten Frauen auffällig häufig ledig, besonders die Migrantinnen. Der zweite auffällige Unterschied zur Gesamtbevölkerung ist der, dass die Werte der Frauen mit und ohne Migrationshintergrund nahezu deckungsgleich sind. D.h. erfolgreiche Frauen scheinen seltener Ehen einzugehen und Migrantinnen pflegen eine ähnliche Lebensweise wie Frauen ohne Migrationshintergrund, bezüglich des Familienstands.

Einen weiteren Einblick in die Familienverhältnisse der berufstätigen Frauen bietet die Auswertung der Frage, ob jene Kinder haben.

Daraus geht hervor, dass bei den Frauen ohne Migrationshintergrund insgesamt ein Verhältnis von etwa 50:50 vorzufinden ist. Unter den Migrantinnen haben ca. 57 Prozent ein oder mehr Kinder. Unter den Positionen bestehen ebenfalls größere Ungleichheiten. Prinzipiell haben die Selbstständigen häufiger Kinder, explizit die selbstständigen Migrantinnen, hier wird ein Verhältnis von ca. 30 zu 70 erreicht. Ein Grund dafür könnte die flexibler gestaltbare Arbeitszeiteinteilung sein, wenn man seine eigene Chefin ist. Die übrigen Frauen, mit der beruflichen Position einer Arbeitnehmerin, weisen Werte um die 50 Prozent auf. Die Ausnahme stellen die Wissenschaftlerinnen ohne Migrationshintergrund dar. Diese haben mit nur knapp 44 Prozent auffällig selten Kinder.



**Abb. 5: Frauen nach Migrationsstatus und Kindern**

In der Gesamtbevölkerung war im Jahr 2009 ein Wert von 1,6 Kindern und ein Wert von 1,8 Kindern bei den Personen mit Migrationshintergrund zu verzeichnen<sup>72</sup>. Der Überhang an vorhandenen Kindern bei den Migranten ist demnach sowohl in der Gesamtbevölkerung als auch in den drei untersuchten Berufszielgruppen vorzufinden. Das bedeutet Migrantinnen haben statistisch mehr Kinder, unabhängig davon ob sie eine Karriere machen oder nicht.

### 3.6.4 Bildungstand

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass gute Bildung für eine erfolgreiche Karriere erforderlich ist. Die Bildungsabschlüsse befragter Frauen mit und ohne Migrationshintergrund werden in der folgenden Tabelle abgebildet.

Aus der Auswertung lässt sich schlussfolgern, dass es seitens der Migrantinnen bis Abschluss Abitur einen leichten Überhang gibt. Den Abschluss der Fachhochschule haben eindeutig mehr Frauen ohne Migrationshintergrund erlangt, was möglicherweise am deutschen Bildungssystem liegen könnte sowie der Optionen bei der Anerkennung der Abschlüsse von Migrantinnen. Es folgt der Abschluss der Hochschulreife, bei dem die Migrantinnen wieder um gute 4% führen. Beim Abschluss mit einer Promotion besteht eine Differenz von zwei Prozent zwischen Frauen mit und ohne Migrationshintergrund. Insgesamt ist der meiste erlangte Abschluss in beiden Gruppen der einer Hochschule, gefolgt von einer Promotion und der einer Fachhochschule.

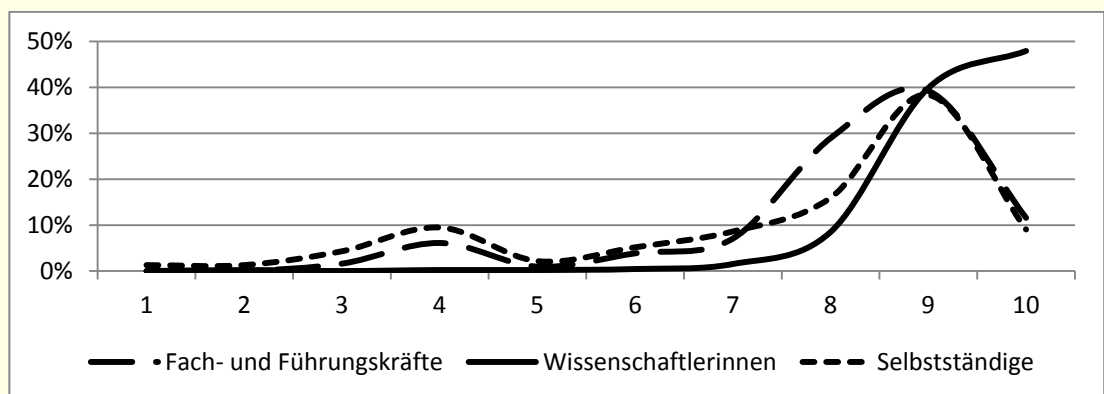
<sup>72</sup> Statistisches Bundesamt 2010, S. 232 ff.

### 3. Ergebnisse der Onlinebefragung (1. Phase)

Nr.	Höchste Bildungsabschlüsse	Mit Migrationshintergrund n = 347	Ohne Migrationshintergrund n = 655
1	Schule beendet ohne Abschluss	0,86 %	0,00 %
2	Volks-, Haupt-, Qualifizierenden Hauptschulabschluss	0,58 %	0,31 %
3	Mittlere Reife, Realschul- oder gleichwertiger Abschluss	2,02 %	1,22 %
4	Abgeschlossene Lehre oder Berufsausbildung	4,32 %	4,12 %
5	Meister-/Techniker-Abschluss	1,44 %	0,61 %
6	Fachabitur, Fachhochschulreife	3,46 %	2,14 %
7	Abitur, Hochschulreife	6,34 %	4,12 %
8	Fachhochschulabschluss	12,68 %	18,63 %
9	Hochschulabschluss	40,92 %	38,47 %
10	Promotion	25,94 %	28,55 %

**Tabelle 3: Bildungsabschlüsse und Migrationshintergrund**

Es lässt sich nicht eindeutig bestimmen, ob Frauen mit oder ohne Migrationshintergrund bessere Schulabschlüsse haben. Auf den ersten Blick könnte man dazu tendieren, dass es Frauen ohne Migrationshintergrund sind, weil sie seltener bei den niedrigen Schulabschlüssen vertreten sind. Mustert man die Ergebnisse genauer und teilt sie bezüglich des Merkmals „berufliche Position“ auf, so ist festzuhalten, dass die berufliche Position und die Gewichtung durch die Stichprobengröße der jeweiligen Zielgruppen eine entscheidende Rolle spielt. So waren an der Onlineerhebung die Wissenschaftlerinnen ohne Migrationshintergrund in der Überzahl.



**Abb. 6: Bildungsabschlüsse nach Zielgruppen**

In diesem Fall verlaufen die Linien nicht mehr ganz so gleichförmig. Die Wissenschaftlerinnen insgesamt (Wg) stechen mit ihrer exzellenten Bildung hervor. Fast

die Hälfte dieser hat promoviert und die zweite knappe Hälfte verfügt über einen Fach-/Hochschulabschluss.

Die Führungskräfte in einem Unternehmen sind ebenfalls sehr gut gebildet, allerdings promovieren bei weitem nicht so viele von ihnen wie noch bei den Wissenschaftlerinnen. Dennoch können insgesamt etwa 80 Prozent einen akademischen Abschluss vorweisen. Bei den Selbstständigen sind dies noch knapp zwei Drittel. Die übrigen Abschlüsse teilen sich unter den niedriger gestuften Bildungsstufen auf.

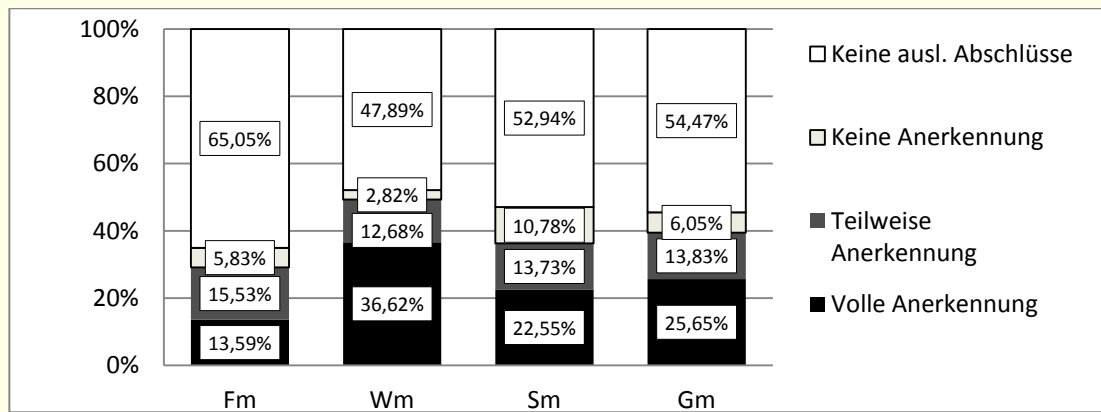
Die Erkenntnis aus der Evaluation ist, dass zwischen den Frauen mit und ohne Migrationshintergrund keine stark ausgeprägten Unterschiede vorzufinden sind. Grenzt man die einzelnen Zielgruppen hinsichtlich der Positionen ab, so sind die abhängig Beschäftigten besser gebildet. Die Wissenschaftlerinnen sind so gut gebildet weil es der Beruf, der in vielen Fällen der einer Professorin ist, eine solche Qualifikation voraussetzt. Bei den Fach- und Führungskräften liegt die Ursache für die gute Bildung in der Bewerberselektion durch die Unternehmen die diese verständlicherweise als Basiskompetenz betrachten, weil diese untereinander vergleichbar ist. Die Gruppe der Selbstständigen fällt hinsichtlich der Bildung schwächer aus, weil diese sich keiner Personalauslese unterziehen muss. Insgesamt betrachtet sind die Frauen, die an dieser Befragung teilgenommen haben, im Vergleich zur weiblichen Gesamtbevölkerung außerordentlich gut gebildet.

#### 3.6.5 Anerkennung ausländischer Abschlüsse

Der letzte Punkt im Hinblick auf die schulische Laufbahn betrifft diesmal nur die Migrantinnen. So wurden diese gefragt, ob die im Ausland erworbenen Abschlüsse in Deutschland anerkannt wurden.

Insgesamt wurde unter den Befragten ein gutes Viertel der Abschlüsse anerkannt. Bei 13,4 Prozent der Frauen wurden die Abschlüsse nur teilweise akzeptiert. Über die Hälfte der Frauen verfügt dabei über keine ausländischen Abschlüsse und in 5,8 Prozent der Fälle wurden die im Ausland erworbenen Abschlüsse nicht anerkannt.

### 3. Ergebnisse der Onlinebefragung (1. Phase)



**Abb. 7: Anerkennung ausländischer Abschlüsse**

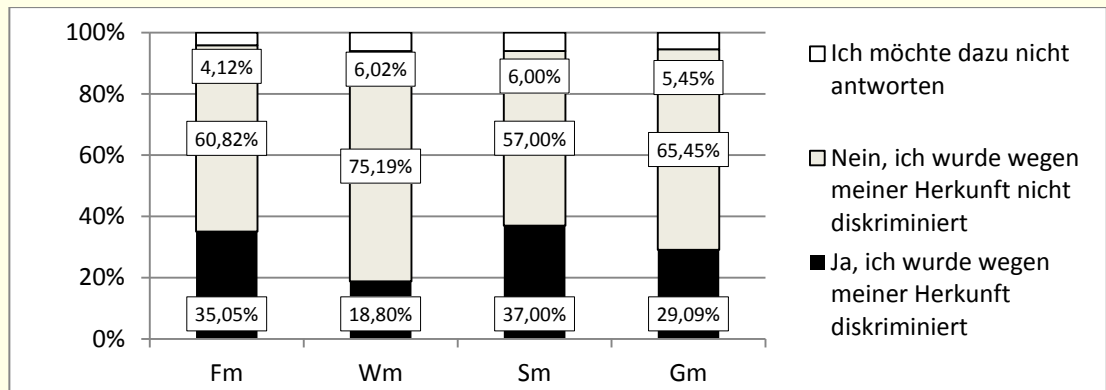
Unter den jeweiligen Berufszielgruppen ergibt sich ein ausgesprochen differenziertes Bild. Die Wissenschaftlerinnen haben am häufigsten ausländische Abschlüsse und am seltensten mit dem Problem der Anerkennung des Abschlusses zu kämpfen. Die Führungskräfte haben wiederum am seltensten einen ausländischen Abschluss. Die selbstständigen Frauen sind mit 10,8% fast doppelt so oft wie der Durchschnitt mit dem Hindernis der Nicht-Anerkennung von Abschlüssen konfrontiert.

Diese Erkenntnis schwächt den Vorwurf der schlechteren Schulbildung bei den Selbstständigen ab, da eine Nicht-Anerkennung der Abschlüsse in Deutschland nicht unbedingt gleichzusetzen ist mit keinem erreichten höherwertigen Abschluss. Die überdurchschnittlich hohe Nicht-Anerkennung könnte auch ein Grund sein für den Entschluss der Befragten, sich selbstständig gemacht zu haben, weil die Chance einen Arbeitgeber und eine entsprechend gute Position zu finden ohne anerkannten Abschluss nicht realisiert werden konnte.

Es mag sehr ärgerlich sein, dass nicht alle Abschlüsse anerkannt werden. Betrachtet man jedoch bspw. den medizinischen oder technologischen Standard in manchen Ländern, so kann davon ausgegangen werden, dass Deutschland bessere Bildungsmöglichkeiten bietet und einen anderweitigen Wissensstand fordert. Daher ist es wichtig exakt zu betrachten, aus welchem Land die Migrantin stammt und unter welchen Bedingungen sie ihren Abschluss erlangt hat. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass eine Person, ganz gleich in welchem Land sie einen hochgradigen Abschluss erworben hat, durchaus in der Lage ist durch eine konzentrierte Fortbildung oder durch Lernen am Arbeitsplatz den deutschen Kenntnisstand zu erarbeiten. Voraussetzung dafür ist dass ihr die Möglichkeit geboten wird.

### 3.6.6 Subjektiv wahrgenommene Diskriminierung

Ob sich die Frauen mit einem Migrationshintergrund in Deutschland zugehörig fühlen, kann aus der Frage nach der Diskriminierung abgeleitet werden.



**Abb. 8: Subjektiv empfundene Diskriminierung bei Migrantinnen**

Insgesamt fühlten sich ca. zwei Drittel der Migrantinnen bisher nicht diskriminiert. Etwa 5,5 Prozent wollten sich diesbezüglich nicht äußern und 29,1 Prozent sind ihrer Meinung nach wegen ihrer Herkunft diskriminiert worden. In den einzelnen Positionen zeichnet sich erneut ein untereinander abweichendes Szenario ab. Demnach fühlten sich die selbstständigen Frauen mit 37 Prozent im Vergleich zu den Wissenschaftlerinnen mit 18,8 Prozent doppelt so häufig diskriminiert; bei den Fach- und Führungskräften ist es gut ein Drittel.

Die Diskriminierung scheint tatsächlich ein gegenwärtiges Problem zu sein und es ist bedenklich, dass Personen aufgrund ihrer Herkunft berufliche Wege und womöglich auch private Wege erschwert werden, nur weil sie aus einem anderen Land stammen. Dennoch bleibt die Diskriminierung und somit eine erfasste Ungleichbehandlung im Raum. Unter den 330 Probanden die zu dieser Frage Stellung genommen haben, sind insgesamt über 70 unterschiedliche Herkunftsländer angegeben worden. Das zeigt eindrucksvoll, wie vielfältig allein der Migrationshintergrund von den Frauen ist, die allein hier untersucht worden sind. Besonders diskriminiert fühlten sich die Frauen aus den Ländern Ägypten, Barbados, Ghana, Haiti, Indien, Irak, Japan, Kamerun, Kirgisistan, Kosovo, Marokko, Mauritius, Moldawien, Philippinen und Thailand. Auffällig ist, dass die Länder alle darauf schließen, dass die Personen optisch erkennbar sind als Nicht-Mitteleuropäer.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Stichprobe sowohl aus Frauen ohne als auch aus Frauen mit mannigfaltigen Migrationshintergründen besteht, die verstärkt zum ledigen Familienstand neigen, ausgeglichen beim Entschluss für Kinder sind und eine sehr gute Schulbildung erworben haben. Die Ungleichheiten zwischen Frauen mit und ohne Migrationshintergrund spiegeln sich weniger wider bei Splitting der Personengruppen nach dem Migrationsstatus, sondern vielmehr bei der Betrachtung der einzelnen Berufspositionen.

### 3.7 Ergebnisse zu Erfolgsfaktoren und Barrieren

Nachdem die beteiligten Zielgruppen hinsichtlich ausgewählter Merkmale vorgestellt worden sind, wird im anstehenden Kapitel auf die Auswertung der Erfolgsfaktoren eingegangen, die letztendlich den Kern der Onlineerhebung bilden.

Die 60 Erfolgsfaktoren (siehe Kapitel 3.5.2 Fragen zu Erfolgsfaktoren) der fünf Kompetenzgruppen (Fach-, Selbst-, Methoden-, Sozial- und Führungskompetenz) wurden allen Zielgruppen zur Bewertung vorgelegt. Um die Ergebnisse kompakt und verständlich darzustellen, wurde eine Quantifizierung der Antworten vorgenommen.

Die Aufgabe der Auswertung von Rohdaten erfordert eine bestmögliche Komprimierung, um die Daten anschließend in einem weiteren Schritt übersichtlich zu präsentieren. Wertet man in diesem Fall lediglich die Erfolgsfaktoren aus, so gilt es annähernd 60.000 zugeordnete „Klicks“ zu klassifizieren und gegeneinander abzuwägen. ( $1.002 \times 60 = 60.120$ ). Aus diesem Grund wird ein fei gestaltetes gewichtetes Verfahren angewandt und eine Ordinalskalierung der Antwortoptionen („trifft gar nicht zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft eher zu“, „trifft voll und ganz zu“) unterstellt. Für jeden Erfolgsfaktor wird ein **Kennwert** errechnet, um eine Rangfolge der Faktoren zu bilden.

Dieses Verfahren ist statistisch nicht ganz einwandfrei, weil die Antwortoptionen („trifft gar nicht zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft eher zu“, „trifft voll und ganz zu“) nicht metrisch sind. Das bedeutet, dass die Antwortoption „trifft voll und ganz zu“ nicht doppelt so gut ist wie „trifft eher zu“. Trotz dieser Problematik wird hier auf das vereinfachte Verfahren zurückgegriffen, um die Komplexität der Daten zu reduzieren und ihre Vergleichbarkeit zu erhöhen.



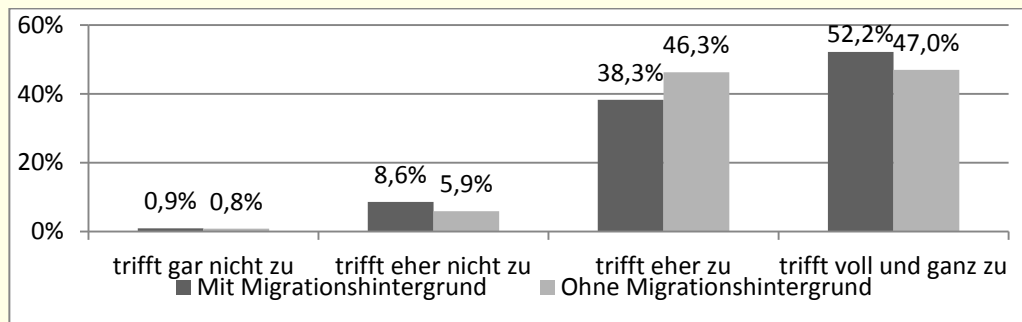
Rechenbeispiel für die Berechnung von Kennwerten:

Die Verteilung der Häufigkeiten aus Frage „Allgemeines und fachübergreifendes Wissen“ gekreuzt mit der Frage nach dem Migrationshintergrund ist in der folgenden Tabelle dargestellt. Diese zeigt in absoluten Werten auf, für wie ausschlaggebend Migrantinnen (Gm) und Frauen ohne Migrationshintergrund (Go) den Erfolgsfaktor „Allgemeines und fachübergreifendes Wissen“ für ihre Karriere erachten.

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	Summe (n)
<b>Gm</b>	4	29	132	178	347
<b>Go</b>	5	37	299	304	655

**Tabelle: Häufigkeitsverteilung "Allgemeines und fachübergreifendes Wissen"**

Werden diese Werte in ein Balkendiagramm umgewandelt, so erhält man ein zunächst übersichtliches Bild, indem mit Hilfe von Prozentangaben die beiden Gruppen exakt miteinander vergleichbar sind.



**Abbildung: Allgemeines und fachübergreifendes Wissen nach Migrationsstatus**

Stellt man sich vor, jeweils zwölf Grafiken solcherart aus allen fünf Kompetenzbereichen miteinander zu vergleichen, dann gestaltet sich diese Aufgabe sehr umfangreich. Aus diesem Grund wird der Kennwert eingeführt, welcher sich aus den entsprechenden Werten errechnen lässt.

Kennwertberechnung anhand der „Gm“ Werte:

1. Gewichtung festlegen (bleibt durchgehend konstant):

*Trifft gar nicht zu = 0*

*Trifft eher nicht zu = 1*

*Trifft eher zu = 2*

*Trifft voll und ganz zu = 3*

### 3. Ergebnisse der Onlinebefragung (1. Phase)

2. Summe aus der Multiplikation der Häufigkeiten bilden:

$$= 4 \times 0 + 29 \times 1 + 132 \times 2 + 178 \times 3 = 827$$

3. Summe (n) multiplizieren mit der max. Gewichtungsoption

$$= 324 \times 3 = 1029$$

4. Quotienten aus 2. und 3. bilden = Kennwert =  $827/1029 = \underline{0,80}$

Der maximale Kennwert ist „1“. Er ist dann erreicht, wenn alle Teilnehmer einer ausgewerteten Gruppe „trifft voll und ganz zu“ gewählt haben. Der niedrigste Kennwert ist „0“. Dafür müssen alle Befragten ausnahmslos „trifft gar nicht zu“ gestimmt haben.

Dieses Rechenverfahren diente zur Vereinfachung der vorliegenden Daten und wurde für alle Erfolgsfaktoren und Zielgruppen angewandt, um im Anschluss die Kennwerte für jede einzelne Zielgruppen in einer Rangfolge abbilden sowie verschiedene Zielgruppen untereinander vergleichen zu können.

#### 3.7.1 Ergebnisse zu Erfolgsfaktoren

Die Top 5 aus jeder Kompetenzgruppe zeigen die fünf Erfolgsfaktoren, die nach Ansicht der befragten Karrierefrauen für ihren bereits realisierten Erfolg ausschlaggebend sind bzw. waren. Um herauszuarbeiten, was die Parallelen oder vielleicht auch Unterschiede zwischen den beiden Kernzielgruppen sind, wird hier der Vergleich zwischen den Frauen mit und ohne Migrationshintergrund herausgearbeitet.

##### *Top 5 der Fachkompetenz*

In der Kategorie der Fachkompetenz haben sich die gleichen Erfolgskompetenzen bei den Frauen mit und ohne Migrationshintergrund herauskristallisiert.

Top 5 Erfolgsfaktoren der Fachkompetenz bei Frauen mit Migrationshintergrund		Kennwert
1	Fachwissen	0,85
2	Kontinuierliche Weiterbildung	0,81
3	Allgemeines und fachübergreifendes Wissen	0,80
4	Interkulturelle Kompetenz	0,66
5	Projektmanagement	0,65

**Tabelle 4: Erfolgsfaktoren der Fachkompetenz von Frauen mit Migrationshintergrund**

So sind die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Migrantinnen das „Fachwissen“, gefolgt vom „allgemeinen und fachübergreifenden Wissen“ und von „kontinuierli-

cher Weiterbildung“. Weniger signifikant sind nach Meinung der Befragten die Faktoren „Projektmanagement“, „Interkulturelle Kompetenz“ sowie „Unternehmerisches Denken, Wertorientierung“. Die Höhe der Kennwerte ist bei beiden Gruppen annähernd gleich.

<b>Top 5 Erfolgsfaktoren der Fachkompetenz bei Frauen ohne Migrationshintergrund</b>		<b>Kennwert</b>
1	Fachwissen	0,86
2	Kontinuierliche Weiterbildung	0,81
3	Allgemeines und fachübergreifendes Wissen	0,80
4	Projektmanagement	0,68
5	Unternehmerisches Denken, Wertorientierung	0,58

**Tabelle 5: Erfolgsfaktoren der Fachkompetenz von Frauen ohne Migrationshintergrund**

Zum einen ist zu sehen, dass alle Befragten eine nahezu einheitliche Meinung teilen und zum anderen wird deutlich, dass für den Erfolg im Beruf die klassische Schulbildung einen äußerst hohen Stellenwert hat. Darüber hinaus ist anzumerken, dass diese ersten drei Punkte am seltensten mit der Antwortoption „weiß nicht“ übersprungen worden sind.

#### *Top 5 der Selbstkompetenz*

Die Erfolgsfaktoren, die im Bereich der Selbstkompetenz als besonders ausschlaggebend für eine Karriere genannt worden sind und einen hohen Kennwert erreicht haben, sind bei den Migrantinnen „Aufgeschlossenheit“ sowie „Flexibilität“ gefolgt von „Disziplin“, „Ehrgeiz“ und Authentizität. Aufgrund identischer Werte sind die ersten beiden Faktoren gemeinsam auf dem ersten Platz, da eine Gleichgewichtung vorliegt. Diese Vorgehensweise findet auch bei den Faktoren der weiteren Kompetenzen Anwendung.

<b>Top 5 Erfolgsfaktoren der Selbstkompetenz bei Frauen mit Migrationshintergrund</b>		<b>Kennwert</b>
1/2	Aufgeschlossenheit	0,87
1/2	Flexibilität	0,87
3/4	Disziplin	0,80
3/4	Ehrgeiz	0,80
5	Authentizität	0,79

**Tabelle 6: Erfolgsfaktoren der Selbstkompetenz von Frauen mit Migrationshintergrund**

Die Frauen ohne Migrationshintergrund stufen die ersten beiden Erfolgsfaktoren ebenfalls sehr hoch ein, wobei der erste Faktor „Aufgeschlossenheit“ in diesem Fall einen insgesamt betrachteten Spitzenwert von 0,88 erreicht. Die folgenden Plätze nehmen die Erfolgsfaktoren „Authentizität“, „Disziplin“ und „Beharrlichkeit“ ein.

Top 5 Erfolgsfaktoren der Selbstkompetenz bei Frauen ohne Migrationshintergrund		Kennwert
1	Aufgeschlossenheit	0,88
2	Flexibilität	0,84
3	Authentizität	0,81
4	Disziplin	0,80
5	Beharrlichkeit	0,79

**Tabelle 7: Erfolgsfaktoren der Selbstkompetenz von Frauen ohne Migrationshintergrund**

Erneut schätzen beide Zielgruppen die beiden erstrangigen Erfolgsfaktoren gleich ein. Es ist für alle Frauen, die beruflichen Erfolg anstreben, wichtig, aufgeschlossen und flexibel gegenüber ihrer beruflichen Arbeitsumwelt zu sein.

#### *Top 5 der Methodenkompetenz*

Die Auswertung der Methodenkompetenz kommt bei den Migrantinnen zu folgenden Ergebnissen:

Top 5 Erfolgsfaktoren der Methodenkompetenz bei Frauen mit Migrationshintergrund		Kennwert
1	Analytisches und logisches Denken	0,82
2	Lernkompetenz	0,81
3/4	Ganzheitliche Betrachtungsweise	0,74
3/4	Problemlösungstechniken	0,74
5	Präsentationsstärke	0,73

**Tabelle 8: Erfolgsfaktoren der Methodenkompetenz von Frauen mit Migrationshintergrund**

Das „analytische und logische Denken“ wird als der wichtigste Faktor angesehen, dicht gefolgt von der „Lernkompetenz“. Mit einem gewissen Abstand wird die „ganzheitliche Betrachtungsweise“ sowie „Problemlösungstechniken“ und „Präsentationsstärke“ als bedeutungsvoll gewertet.

Die Resultate der Frauen ohne Migrationshintergrund führen erneut zu einem nicht wesentlich abweichenden Bild. So sehen diese den Faktor „analytisches und logisches Denken“ ebenfalls als den wichtigsten an. Der Faktor „Problemlösungstechni-

ken“ erreicht hier den zweiten Platz und die „Lernkompetenz“ liegt auf Rang drei. Lediglich dem Faktor „Zeitmanagement“ schreiben die befragten Frauen ohne Migrationshintergrund höhere Wichtigkeit zu, als es die Frauen mit Migrationshintergrund tun.

<b>Top 5 Erfolgsfaktoren der Methodenkompetenz bei Frauen ohne Migrationshintergrund</b>		<b>Kennwert</b>
1	Analytisches und logisches Denken	0,84
2	Problemlösungstechniken	0,78
3	Lernkompetenz	0,77
4/5	Ganzheitliche Betrachtungsweise	0,75
4/5	Zeitmanagement	0,75

**Tabelle 9: Erfolgsfaktoren der Methodenkompetenz von Frauen ohne Migrationshintergrund**

Die Kennwerthöhe variiert in dieser Kompetenzkategorie. Allerdings ist erneut eine große Übereinstimmung bei der Einstufung der vier wichtigsten Erfolgsfaktoren vorzufinden, da insgesamt zwölf Erfolgsfaktoren zur Auswahl standen.

#### *Top 5 der Sozialkompetenz*

Bei zwischenmenschlichen Interaktionen spielen ausgeprägte Sozialkompetenzen scheinbar eine wichtige Rolle. Für die befragten Frauen mit Migrationshintergrund ist „Initiative und Engagement“ das allerwichtigste soziale Kriterium für eine positive berufliche Entwicklung und erreicht sogar neben der Selbstkompetenz „Aufgeschlossenheit“ den höchsten Kennwert von 0,88. Auf den nächsten Rängen folgen die Erfolgsfaktoren „Kommunikationsfähigkeit und Kontaktfreude“, „Begeisterungsfähigkeit“, gefolgt von „Teamfähigkeit“ sowie „Diplomatie und Taktgefühl im Umgang mit anderen“.

<b>Top 5 Erfolgsfaktoren der Sozialkompetenz bei Frauen mit Migrationshintergrund</b>		<b>Kennwert</b>
1	Initiative und Engagement	0,88
2	Kommunikationsfähigkeit und Kontaktfreude	0,85
3	Begeisterungsfähigkeit	0,82
4	Teamfähigkeit	0,81
5	Diplomatie und Taktgefühl im Umgang mit anderen	0,78

**Tabelle 10: Erfolgsfaktoren der Sozialkompetenz von Frauen mit Migrationshintergrund**

Im Vergleich dazu nun das Meinungsbild der Frauen ohne Migrationshintergrund. In dieser Kompetenzgruppe ist ebenfalls eine große Gleichgesinntheit vorzufinden.

### 3. Ergebnisse der Onlinebefragung (1. Phase)

<b>Top 5 Erfolgsfaktoren der Sozialkompetenz bei Frauen ohne Migrationshintergrund</b>		<b>Kennwert</b>
1	Initiative und Engagement	0,86
2	Kommunikationsfähigkeit und Kontaktfreude	0,84
3	Begeisterungsfähigkeit	0,82
4	Kooperationsbereitschaft	0,81
5	Teamfähigkeit	0,80

**Tabelle 11: Erfolgsfaktoren der Sozialkompetenz von Frauen ohne Migrationshintergrund**

Aufgrund der hohen Werte ist zu erahnen, dass eine erfolgreiche Frau in der Berufswelt extravertiert agieren und sich nicht vor dem Kontakt mit anderen Menschen scheuen sollte, um an ihr Ziel zu gelangen.

#### *Top 5 der Führungskompetenz*

Der letzte Part beinhaltet den Kompetenzblock, der exklusiv für die relevanten beruflichen Zielgruppen dieses Forschungsprojektes ausgelegt ist und zwar die Führungskompetenz. Vorab ist zu erwähnen, dass dieser, im Vergleich zu den anderen Kompetenzgruppen, der Block ist, bei dem die Frauen die Erfolgsfaktoren am häufigsten nicht zuordnen konnten. Es könnte also ein Anhaltspunkt dafür sein, dass die Frauen möglicherweise nicht alle mit den vielfältigen Führungskompetenzen vertraut sind oder diese nur unbewusst anwenden.

Die Auswertung unter den Frauen mit Migrationshintergrund hat die Erfolgskompetenzen „Organisationskompetenz“, „Erfolgsorientierung“ und „Zukunftsorientierung“ an die Spitze gewählt. Auffallend sind die relativ niedrigen Kennwerte der drei Favoriten.

<b>Top 5 Erfolgsfaktoren der Führungskompetenz bei Frauen mit Migrationshintergrund</b>		<b>Kennwert</b>
1	Organisationskompetenz	0,79
2/3	Erfolgsorientierung	0,77
2/3	Zukunftsorientierung	0,77
4	Überzeugungsfähigkeit	0,76
5	Innovatives Denken	0,75

**Tabelle 12: Erfolgsfaktoren der Führungskompetenz von Frauen mit Migrationshintergrund**

Die „Top 5“ Erfolgsfaktoren in dem Bereich der Führungskompetenz der Frauen ohne Migrationshintergrund sind wie bei den Frauen mit Migrationshintergrund die „Organisationskompetenz“, allerdings mit einem erhöhten Kennwert. Dann folgen

mit einem größeren Abstand die Erfolgsfaktoren „Überzeugungsfähigkeit“ und „Entscheidungsfreude“.

<b>Top 5 Erfolgsfaktoren der Führungskompetenz bei Frauen ohne Migrationshintergrund</b>		<b>Kennwert</b>
1	Organisationskompetenz	0,82
2	Überzeugungsfähigkeit	0,74
3	Entscheidungsfreude	0,73
4	Erfolgsorientierung	0,72
5	Innovatives Denken	0,71

**Tabelle 13: Erfolgsfaktoren der Führungskompetenz von Frauen ohne Migrationshintergrund**

Die beiden Zielgruppen sehen die Kompetenzen der Führung zumeist unterschiedlich. Die Werte sind zudem schwächer ausgeprägt als bei den übrigen Kompetenzen.

### 3.7.2 Ergebnisse zu Barrieren und Hemmnissen

Im Gegensatz zum vorangegangenen Abschnitt, in denen herausgefiltert worden ist, welche Fähigkeiten zum Erfolg beitragen, beschäftigt sich der gegenwärtige Teil mit den Barrieren und Hemmnissen mit denen die Frauen auf ihrem beruflichen Lebensweg in Deutschland konfrontiert wurden bzw. immer noch werden.

Die wichtigsten Barrieren und Hemmnisse, die sich den befragten Frauen mit Migrationshintergrund am meisten in den Weg stellen, sind an erster Stelle die „Männerr Dominanz in Führungspositionen“, an zweiter Stelle die „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ und an dritter Stelle das „traditionelle Geschlechterrollenverhältnis“ gleichauf mit „hohe Anforderungen und Leistungsdruck“.

<b>Top 5 der Barrieren und Hemmnisse der Frauen mit Migrationshintergrund</b>		<b>Kennwert</b>
1	Männerr Dominanz in Führungspositionen	0,62
2	Probleme mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf	0,55
3/4	Traditionelles Geschlechterrollenverständnis	0,52
3/4	Hohe Anforderungen und Leistungsdruck	0,52
5	Informelle und kulturelle Vorbehalte gegenüber Frauen	0,50

**Tabelle 14: Barrieren und Hemmnisse der Frauen mit Migrationshintergrund**

Die beiden Punkte, die nur den Migrantinnen zur Wahl standen, und zwar die „Nichtanerkennung von Qualifikationen und Berufsabschlüssen“ und die „Sprachbarriere/mangelnde Deutschkenntnisse“ lagen mit einem Kennwert von 0,21 und 0,20 mit großem Abstand auf den letzten beiden Plätzen. Das deutet darauf hin,

dass diese Hindernisse, die in Verbindung mit der Migration stehen, kein primäres Problem darstellen. Der hohe Bildungsstand der befragten Frauen mit Migrationshintergrund könnte vermutlich die Begründung dafür sein.

Bei den Frauen ohne Migrationshintergrund erfolgte eine ähnliche Bewertung. Sie sehen ebenfalls die „Männerdominanz in Führungspositionen“ als größte Barriere für ihren Erfolg an. Weitere Hindernisse bilden die Faktoren „hohe Anforderungen und Leistungsdruck“ und – wie auch bei den Migrantinnen unter den Top 5 – „Probleme mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ sowie „traditionelles Geschlechterrollenverständnis“.

<b>Top 5 der Barrieren und Hemmnisse der Frauen ohne Migrationshintergrund</b>		<b>Kennwert</b>
1	Männerdominanz in Führungspositionen	0,62
2	Hohe Anforderungen und Leistungsdruck	0,57
3/4	Probleme mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf	0,51
3/4	Traditionelles Geschlechterrollenverständnis	0,51
5	Fehlende informelle Netzwerke	0,48

**Tabelle 15: Barrieren und Hemmnisse der Frauen ohne Migrationshintergrund**

Die Ergebnisse dieser quantitativen Erhebung unter 1.002 Frauen führen unter anderem zu zwei sehr wichtigen Schlussfolgerungen bezüglich der Probleme, mit denen erfolgreiche Frauen zu kämpfen haben. In Hinsicht auf die Thematik des Migrationshintergrunds ist zu erkennen, dass dieser aus Sicht der Migrantinnen aus den gewählten Zielgruppen nur für einen geringen Anteil der Frauen eine Barriere darstellt. Der zweite Aspekt ist die Genderproblematik. Sie wird mit den Resultaten dieser Studie bewährt. Irrelevant ist unter welchen Zielgruppen unterschieden wird, ob nach Migrantinnen und Nicht-Migrantinnen oder Führungskräften, Wissenschaftlerinnen und Selbstständigen. In allen Fällen stellt die Männerdominanz die größte Barriere für die Karriere der Frauen dar.

Des Weiteren wird bekräftigt, dass die Doppelbelastung, Familie und Beruf zu vereinbaren, eine Barriere darstellt. Bei den Migrantinnen ist der Wert noch verstärkter ausgeprägt als bei den Frauen ohne Migrationshintergrund. Ein Deutungsansatz könnte sein, dass Migrantinnen um knapp 7% häufiger Kinder haben als Frauen ohne Migrationshintergrund. Zudem hat die detaillierte Auswertung ergeben, dass die Migrantinnen nicht nur häufiger Mutter sind, sondern auch mehr Kinder haben.



Bei der Analyse von migrantinnenspezifischen Faktoren wurde festgestellt, dass die Verhaltensweisen von Migrantinnen denen der Frauen ohne Migrationshintergrund sehr ähneln, allerdings ist die Gruppe „Migrantinnen“ nicht einheitlich. Es kann vermutet werden, dass zwischen den Migrantinnen aus verschiedenen Herkunftskulturen und zwischen denjenigen, die im Ausland und in Deutschland geboren und sozialisiert wurden, wesentliche Unterschiede bestehen. Die Stichproben aus einzelnen Herkunftsländern waren nicht repräsentativ, um eine detaillierte aussagekräftige Analyse je nach Herkunftskulturen und Geburtsland durchzuführen, jedoch lassen sich einige Vergleiche darstellen (vgl. folgendes Kapitel).

### **3.8 Erfolgsfaktoren und Barrieren nach Herkunftskulturen**

In Deutschland sind besonders Spätaussiedler, türkisch-, russisch- und polenstämmige Migrantinnen stark vertreten. Für diese Herkunftskulturen haben sich folgende Stichprobengrößen in unserer Untersuchung ergeben:

- Migrantinnen aus der ehemaligen Sowjetunion (überwiegend aus Russland und Kasachstan), insgesamt 65,
- Migrantinnen aus der Türkei – 46,
- Migrantinnen aus Polen – 31.

Die Ergebnisse bezüglich der Erfolgsfaktoren variieren stark im Kulturvergleich, wenn man die Ranglisten einzelner Kompetenzen betrachtet (vgl. folgende Tabelle). Für alle Migrantinnen, unabhängig von ihrem Herkunftsland, ist die soziale Kompetenz der Schlüssel zum Erfolg (Rang 1). Anders sieht es bei den deutschen Karrierefrauen aus – sie betrachten überwiegend die Selbstkompetenz als entscheidend. Die Selbstkompetenz rangiert bei den erfolgreichen Migrantinnen auf Platz zwei, wogegen die Frauen ohne Migrationshintergrund soziale und Fachkompetenz für gleich wichtig halten. Bei der dritten Position unterscheiden sich die Meinungen von Migrantinnen je nach Herkunftskultur. Für die russisch- und türkischstämmigen Karrierefrauen ist Fachkompetenz wichtiger als Methodenkompetenz. Die polnischstämmigen Migrantinnen sehen dies anders und legen mehr Wert auf die Methodenkompetenz.

### 3. Ergebnisse der Onlinebefragung (1. Phase)

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

**Tabelle 16: Bedeutung einzelner Erfolgskompetenzen je nach Herkunftsland**

Bei einer ausführlicheren Analyse einzelner Erfolgsfaktoren als Bestandteile der Sozial-, Selbst-, Fach- und Methodenkompetenz kommt es ebenfalls zu einigen Abweichungen.

#### 3.8.1 Soziale Kompetenz im Ländervergleich

Besonders einig sind sich Karrierefrauen mit und ohne Migrationshintergrund bei der Rolle einzelner Faktoren der Sozialkompetenz (vgl. Tabelle).

<b>T O P</b>	<b>Russland</b>	<b>Türkei</b>	<b>Polen</b>	<b>Alle Migrantinnen</b>	<b>Deutsche</b>
1	Initiative und Engagement	Initiative und Engagement	Initiative und Engagement	Initiative und Engagement	Initiative und Engagement
2	Kommunikati- onsfähigkeit und Kontakt- freude	Kommunikati- onsfähigkeit und Kontakt- freude	Kommunikati- onsfähigkeit und Kontakt- freude	Kommunikati- onsfähigkeit und Kontakt- freude	Kommunikati- onsfähigkeit und Kontakt- freude
3	Begeisterungs- fähigkeit	Teamfähigkeit	Teamfähigkeit	Begeisterungs- fähigkeit	Begeisterungs- fähigkeit
4	Teamfähigkeit	Einfühlungs- vermögen	Begeisterungs- fähigkeit	Teamfähigkeit	Kooperations- bereitschaft
5	Anpassungs- und Kompro- missfähigkeit	Kooperations- bereitschaft	Kooperations- bereitschaft	Kooperations- bereitschaft	Teamfähigkeit

**Tabelle 17: Top 5 der Sozialkompetenzfaktoren je nach Herkunftsland**

Die ersten zwei Positionen stimmen in der gleichen Reihenfolge für alle Gruppen der Befragten überein: Initiative und Engagement sowie Kommunikationsfähigkeit und Kontaktfreude.

Erst ab der dritten Position ist die Rangbelegung abweichend, wobei es sich meist um die gleichen Faktoren handelt, nämlich Begeisterungsfähigkeit, Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft. Die Ausnahmen bilden die besondere Rolle des Ein-

fühlungsvermögens für die türkischstämmigen (Rang 4) sowie der Anpassungs- und Kompromissfähigkeit für die russischstämmigen Karrierefrauen (Rang 5).

### 3.8.2 Selbstkompetenz im Ländervergleich

Auch bei der detaillierten Analyse von einzelnen Selbstkompetenzfaktoren findet man mehrere Differenzen (s. Tabelle).

<b>T O P</b>	<b>Russland</b>	<b>Türkei</b>	<b>Polen</b>	<b>Alle Migrantinnen</b>	<b>Deutsche</b>
1	Aufgeschlossenheit	Aufgeschlossenheit	Flexibilität	Aufgeschlossenheit	Aufgeschlossenheit
2	Ehrgeiz	Flexibilität	Aufgeschlossenheit	Flexibilität	Flexibilität
3	Selbstvertrauen	Ehrgeiz	Beharrlichkeit	Disziplin	Authentizität
4	Flexibilität	Disziplin	Disziplin	Ehrgeiz	Disziplin
5	Disziplin	Authentizität	Ehrgeiz	Selbstvertrauen	Selbstvertrauen

**Tabelle 18: Top 5 der Selbstkompetenzfaktoren je nach Herkunftsland**

Für die deutschen Karrierefrauen und für die meisten Migrantinnen führt Aufgeschlossenheit die Liste, außer den polnischstämmigen Migrantinnen, die Flexibilität wesentlich höher bewertet haben. Für die russischstämmigen Frauen ist der Ehrgeiz bedeutend (Rang 2), der bei den deutschen Frauen im Top 5 gar nicht vorkommt und für die anderen Migrantinnen eine geringere Bedeutung hat.

Ähnlich verhält es sich mit dem Selbstvertrauen, das für die russischstämmigen den dritten Rang einnimmt, für die anderen Herkunftskulturen jedoch weniger relevant ist. Dieses Ergebnis korrespondiert mit einer früheren Untersuchung von Karriere- und Lebensverläufen von Spätaussiedlerinnen<sup>73</sup>, in der festgestellt wurde, dass sich diese Migrantinnen oft mit ihrer Lebenssituation zufrieden geben und Selbstzweifel haben. Nur diejenigen, die ehrgeizig genug sind und viel Selbstvertrauen besitzen, schaffen es, ihre beruflichen Ziele zu erreichen.

Bemerkenswert sind die Bewertungen der Rolle des Faktors Disziplin. Ist sie für die Gesamtheit der Migrantinnen auf Rang 3, so platzieren sie die türkisch- und pol-

<sup>73</sup> Vgl. Franken 2011.

nischstämmigen Karrierefrauen auf den Rang 4 und die russischstämmigen auf dem fünften Rang.

### 3.8.3 Fachkompetenz im Ländervergleich

Auch hier ergeben sich einige Differenzen 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	Fachwissen	Allgemeines und fachübergreifendes Wissen	Allgemeines und fachübergreifendes Wissen	Fachwissen	Fachwissen
2	Kontinuierliche Weiterbildung	Fachwissen	Fachwissen	Kontinuierliche Weiterbildung	Kontinuierliche Weiterbildung
3	Allgemeines und fachübergreifendes Wissen	Kontinuierliche Weiterbildung	Kontinuierliche Weiterbildung	Allgemeines und fachübergreifendes Wissen	Allgemeines und 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

**Tabelle 19: Top 5 der Fachkompetenzfaktoren je nach Herkunftsland**

Im Vergleich der Top 5 der Fachkompetenzen – unterschieden nach Herkunftsland – teilen die russischstämmigen Migrantinnen die Meinung der deutschen Führungsfrauen bezüglich der ersten beiden Faktoren Fachwissen (Rang 1) und kontinuierliche Weiterbildung (Rang 2).

Türkisch- und polnischstämmige Migrantinnen sehen allgemeines und fachübergreifendes Wissen (Rang 1) als etwas wichtiger an, als spezielles Fachwissen (Rang 2) oder kontinuierliche Weiterbildung (Rang 3).

Darüber hinaus ist die Beurteilung des unternehmerischen Denkens und des Projektmanagements je nach Herkunftskultur unterschiedlich.

Interessant ist die Bewertung der interkulturellen Kompetenz für den beruflichen Erfolg, die für alle Migrantinnen eine wichtige Rolle spielt, aber insbesondere von den türkischstämmigen Karrierefrauen betont wird (Rang 4).

Die polnischstämmigen Frauen messen der interkulturellen Kompetenz wesentlich weniger Bedeutung bei und nennen sie erst auf der sechsten Stelle.

### 3.8.4 Methodenkompetenz im Ländervergleich

Betrachten wir nun genauer die Bewertung der Methodenkompetenz je nach Herkunftskultur.

<b>T O P</b>	<b>Russland</b>	<b>Türkei</b>	<b>Polen</b>	<b>Alle Migrantinnen</b>	<b>Deutsche</b>
1	Lernkompetenz	Analytisches und logisches Denken	Lernkompetenz	Analytisches und logisches Denken	Analytisches und logisches Denken
2	Analytisches und logisches Denken	Lernkompetenz	Analytisches und logisches Denken	Lernkompetenz	Problemlösungstechniken
3	Präsentationsstärke	Zielmanagement	Ganzheitliche Betrachtungsweise	Ganzheitliche Betrachtungsweise	Lernkompetenz
4	Zielmanagement	Problemlösungstechniken	Problemlösungstechniken	Problemlösungstechniken	Ganzheitliche Betrachtungsweise
5	Zeitmanagement	Ganzheitliche Betrachtungsweise	Zeitmanagement	Präsentationsstärke	Zeitmanagement

**Tabelle 20: Top 5 der Methodenkompetenzfaktoren je nach Herkunftsland**

Hier wird deutlich, dass analytisches und logisches Denken sowie Lernkompetenz von allen Gruppen durchgehend als sehr wichtig eingestuft wurden. Die Bedeutung des lebenslangen Lernens ist allen karriereorientierten Frauen bewusst. Auffallend ist die hohe Relevanz der Präsentationsstärke für die russischstämmigen Migrantinnen (Rang 3). Dieser Erfolgsfaktor kommt bei der Gesamtheit der Migrantinnen auf Platz 5 und bei den deutschen Karrierefrauen ist er im Top 5 gar nicht vorhanden. Das kann als Hinweis auf die Wichtigkeit der Selbstpräsentationskompetenz für die Migrantinnen gedeutet werden.

### 3.8.5 Führungsstile und Führungsverhalten im Ländervergleich

Die bekannte These „Frauen führen anders“ wird im wissenschaftlichen Diskurs kontrovers diskutiert. 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. Kapitel 1.3).

Diese Führungsbesonderheiten sind in unserer Untersuchung teilweise bestätigt worden: Entscheidungsfreude wird von Frauen mit oder ohne Migrationshinter-

grund 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 und Zukunftsorientierung (s. Tabelle). Auch innovatives Denken ist bei allen befragten Frauen hoch im Kurs (jeweils Rang 5). Diese Eigenschaften sind für die strategisch ausgerichtete erfolgreiche Führung von großer Bedeutung.

<b>T O P</b>	<b>Russland</b>	<b>Türkei</b>	<b>Polen</b>	<b>Alle Migrantinnen</b>	<b>Deutsche</b>
1	Erfolgsorientierung	Überzeugungsfähigkeit	Organisationskompetenz	Organisationskompetenz	Organisationskompetenz
2	Entscheidungsfreude	Zukunftsorientierung	Zukunftsorientierung	Zukunftsorientierung	Überzeugungsfähigkeit
3	Organisationskompetenz	Fähigkeit zu motivieren	Erfolgsorientierung	Erfolgsorientierung	Entscheidungsfreude
4	Überzeugungsfähigkeit	Organisationskompetenz	Fähigkeit zu motivieren	Überzeugungsfähigkeit	Erfolgsorientierung
5	Zukunftsorientierung	Erfolgsorientierung	Überzeugungsfähigkeit	Innovatives Denken	Innovatives Denken

**Tabelle 21: Top 5 der Führungskompetenzfaktoren je nach Herkunftsland**

Auch die Erfolgsorientierung wird von den meisten Karrierefrauen hoch angesehen, besonders von den russischstämmigen (Rang 1), polnischstämmigen Migrantinnen (Rang 3) und von der Gesamtheit aller Migrantinnen (ebenfalls Rang 3).

Eine hohe Bewertung haben von den Migrantinnen die Fähigkeiten zu motivieren (Rang 3 bei den türkischstämmigen Frauen) und zu überzeugen (Rang 4 bei den russischstämmigen und Migrantinnen insgesamt, Rang 5 bei den polnischstämmigen Frauen) erhalten. Diese Tatsache könnte als Bestätigung für die überwiegend „weiche“, auf der Beziehung und Überzeugung basierende Führungsmethoden gedeutet werden.

### 3.8.6 Barrieren und Hemmnisse im Ländervergleich

Alle Frauen – mit und ohne Migrationshintergrund – sind sich hinsichtlich der ersten Barriere einig und nennen einstimmig die aktuelle Männerdominanz in Führungspositionen als das größte Hindernis für eine Frauenkarriere.

Darüber hinaus nennen Frauen mit und ohne Migrationshintergrund Probleme mit der Vereinbarkeit von Karriere und Beruf als Hindernis – insbesondere die russischstämmigen und die Gesamtheit aller Migrantinnen (jeweils Rang 2), die deutschen Frauen (Rang 3), die türkischstämmigen (Rang 4) und polnischstämmigen Migrantinnen (Rang 5) (vgl. folgende Tabelle).

<b>T O P</b>	<b>Russland</b>	<b>Türkei</b>	<b>Polen</b>	<b>Alle Migrantinnen</b>	<b>Deutsche</b>
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

**Tabelle 22: Barrieren und Hemmnisse je nach Herkunftsland**

Auffallend ist die Nennung von fehlenden informellen Netzwerken von den türkischstämmigen (Rang 2) und polnischstämmigen Migrantinnen (Rang 3), traditionelles Geschlechterrollenverständnis – von den Migrantinnen mit polnischen Wurzeln (Rang 2). Demgegenüber spielen für die russischstämmigen und türkischstämmigen Karrierefrauen die informellen und kulturellen Vorbehalte gegenüber Frauen eine wichtige Rolle (jeweils Rang 3).

Darüber hinaus bilden hohe Anforderungen und Leistungsdruck nach Meinung von Migrantinnen eine wesentliche Barriere (Rang 4 bei den Migrantinnen insgesamt und polnischstämmigen, Rang 5 bei den russischstämmigen und türkischstämmigen Frauen). Interessanterweise spielt dieser Faktor für die deutschen Frauen noch eine größere Rolle – sie setzen ihn auf Platz 2. Diese Tatsache korrespondiert mit den Er-

gebnissen unserer früheren Untersuchungen in Bezug auf die überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft von Migrantinnen.<sup>74</sup>

### **3.9 Zusammenfassung der Onlinebefragungsergebnisse**

Die Auswertung hat viele Parallelen zwischen den Frauen mit und ohne Migrationshintergrund zum Vorschein gebracht. Größere Abweichungen gab es unter den drei Berufsgruppen und bei der detaillierten Auswertung je nach Herkunftskultur von Migrantinnen.

#### **3.9.1 Erfolgsfaktoren für Frauenkarrieren**

Die Auswertung der 60 Erfolgsfaktoren aus den fünf Kompetenzkategorien hat beim Vergleich nach dem Migrationsstatus sehr viele Übereinstimmungen ergeben. So ist die Meinung über den jeweils ersten Rang der fünf Kategorien bei den Frauen mit und ohne Migrationshintergrund komplett deckungsgleich. So sind die fünf wichtigsten Erfolgsfaktoren für Frauen in Führungspositionen mit und ohne Migrationshintergrund: Initiative/Engagement, Aufgeschlossenheit, spezielles Fachwissen, analytisches/logisches Denken sowie Organisationskompetenz. Nur die Reihenfolge und Gewichtung dieser Faktoren variieren je nach Berufsgruppe und Herkunftskultur der befragten Frauen.

Diese nahezu einheitliche Meinung lässt darauf deuten, dass die Erfolgsfaktoren, die für den beruflichen Werdegang einer weiblichen Führungspersönlichkeit wichtig sind, auf alle Frauen, ungeachtet des Migrationshintergrundes, zutreffen.

Fachwissen, als Faktor der Kategorie Fachkompetenz, könnte bedeuten, dass eine Führungspersönlichkeit als Meister auf dem jeweiligen Gebiet fungieren muss. Nur mit einem hochspezialisierten Know-how kann man zielgerichtet seiner Tätigkeit nachgehen. Im Umkehrschluss könnte das bedeuten, dass eine Führungskraft, die sich nicht auf dem Gebiet auskennt, in dem sie tätig ist, auf Dauer keinen Bestand hat. Dennoch zeigt sich, dass eine Führungskraft nicht nur ein Spezialist auf einem Gebiet sein muss, sondern eine grundsätzliche „Aufgeschlossenheit“ mitbringen muss. Dieser Faktor, welcher der Kategorie Sozialkompetenz zugewiesen ist, zeigt ferner, dass trotz hochspezialisiertem Wissen, die Offenheit für neues unabdingbar

---

<sup>74</sup> Vgl. Franken/Kowalski 2006.



ist. Keine Führungskraft kann es sich leisten neue Trends zu verpassen, den Mitarbeitern nicht zuzuhören oder auf äußere Einwirkungen nicht zu reagieren. Der Faktor „analytisches und logisches Denken“ der Kategorie Methodenkompetenz lässt des Weiteren darauf schließen, dass alle Vorgänge und Maßnahmen in einem Unternehmen bzw. in einem Verantwortungsbereich stets mit höchster Präzision und Vernunft bearbeitet werden müssen. Nur mit der „richtigen“ Arbeitstechnik und Vorgehensweise kann ein Prozess optimal durchgeführt werden. Dazu gehört die analytische und logische Herangehensweise an Problematiken. Jedoch setzt jede analytische Fähigkeit neben den fachlichen Voraussetzungen ein hohes Maß an Initiative und Engagement voraus. Die hohe Beimessung des Faktors der Sozialkompetenz weist darauf hin, dass eine Führungskraft, die nicht das innere Bedürfnis verspürt, sich vollends in die Tätigkeit einzubringen und sich gleichermaßen mit der Tätigkeit zu identifizieren, es schwer haben wird lange in einer Führungsposition tätig zu sein bzw. sich zu behaupten. Um als Führungskraft in einer Führungsposition langfristig standzuhalten, haben die Frauen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, den Faktor „Organisationskompetenz“ der Kategorie der Führungskompetenzen hoch bewertet. Sie vertreten demnach die Ansicht, dass eine Führungskraft ein hohes Maß an organisatorischem Know-how mitbringen bzw. sie dieser Kompetenz im Laufe der Tätigkeit einer außerordentlich starken Bedeutung zumessen muss. Nur wenn eine Führungskraft die organisatorischen Abläufe im Unternehmen kennt, kann es zielgerichtet Anweisungen geben, die schnellstmöglich, aber unter Berücksichtigung aller notwendigen Einflüsse und Bedingungen, zum Ziel führt. Dabei gilt es Prozessabläufe zu kennen, Organisationsstrukturen zu verstehen und diese im geeigneten Maße beeinflussen zu können.

#### 3.9.2 Barrieren und Hemmnisse für karriereorientierte Frauen

Zusammenfassend zu den betrachteten Barrieren und Hemmnissen lässt sich sagen, dass die größte wahrgenommene Barriere der Frauen mit und ohne Migrationshintergrund immer noch die Männerdominanz in Führungspositionen ist. Die Vorherrschaft der Männer stellt demnach immer noch eine deutlich sichtbare und für die Frauen deutlich spürbare Hürde dar.

Die Frauen mit Migrationshintergrund betrachten darüber hinaus die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als einen bedeutenden Faktor, der einen karriereorientierten Weg einer Frau beeinträchtigt.

Auch die Frauen ohne Migrationshintergrund betrachten die Vereinbarkeit der familiären und beruflichen Situation als eine der größten Barrieren. Als größeres Hemmnis sehen sie jedoch den hohen Leistungs- und Anforderungsdruck, der auf den Frauen lastet.

Ein weiterer Faktor, den alle Frauen als bedeutend ansehen, ist das in der Gesellschaft immer noch vorherrschende traditionelle Geschlechterrollenverständnis. Vereinfacht ausgedrückt bedeutet das, dass der Mann für „Männeraufgaben“ zuständig sein soll, die Frau hingegen für „Frauenaufgaben“. Dass eine Frau, die eine Karriere anstrebt, damit in eine Kontroverse Stellung gerät, wird schnell klar.

Ebenfalls sehen alle befragten Frauen einen Mangel in den Förder- und Beratungsmöglichkeiten für karriereorientierte Frauen an. Ihnen fehlt die Anlaufstelle für konkrete Fragestellungen, sei es da sie nichts von den Anlaufstellen wissen oder das es sie schier nicht gibt. Dazukommt der Mangel an sichtbaren Vorbildern. Die Frauen mit und ohne Migrationshintergrund sehnen sich demnach nach Frauen, die den Weg schon gegangen sind und zeigen, dass es möglich. Dieser Faktor wird auch durch die dominierende Rolle der Männer in den Führungspositionen beeinflusst.

Auffallend bei den Frauen mit Migrationshintergrund ist, dass das Hemmnis der Sprachbarriere als ein Faktor mit der geringsten Bedeutung bewertet wurde. Dies verwundert bei der ersten Betrachtung, da die Sprachprobleme der Menschen mit Migrationshintergrund in der heutigen Zeit ein auffallend oft diskutiertes Thema ist. Dieses Phänomen könnte darauf hindeuten, dass die Frauen mit Migrationshintergrund den Fokus eher auf inhaltliche und programmatische Problemstellungen legen. Andererseits könnte das ein Indiz dafür sein, dass die in Deutschland lebenden Frauen mit Migrationshintergrund in Führungspositionen einfach aufgrund ihrer akademischen oder berufspraktischen Kenntnisse und Erfahrungen keine Sprachprobleme haben. Auch die Nichtanerkennung der Qualifikationen und Berufsabschlüssen spielt bei den Frauen mit Migrationshintergrund keine bedeutende Rolle in der Bewertung der Barrieren und Hemmnisse.

Diesen beiden Phänomenen gilt es unter anderem in der vertiefenden Phase der narrativen Interviews aufzuklären.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Frauen mit und ohne Migrationshintergrund viele Gemeinsamkeiten aufweisen. Die Faktoren, die die Karrierelaufbahn einer Frau mit Migrationshintergrund beeinflussen, lassen sich im Großen und Ganzen auch auf die Frauen ohne Migrationshintergrund übertragen. Dennoch gilt bei der Betrachtung von erfolgsfördernden und barrierenminimierenden Entscheidungen stets zielgruppenspezifische Schwerpunkte zu setzen, denn je nach Herkunftsland legen einige Unterschiede vor (vgl. Tabellen mit Erfolgsfaktoren für Frauen ohne und mit Migrationshintergrund, differenziert nach Herkunftsländern – Tab. 16-22).

Die Analyse der Onlineergebnisse hat darüber hinaus die Notwendigkeit einer je nach Berufsgruppe und Herkunftsland differenzierten vertiefenden Untersuchung von Erfolgsfaktoren und Hemmnissen für Migrantinnenkarrieren aufgezeigt. Zu diesem Zweck wurden in der 2. Projektphase persönliche Interviews mit Migrantinnen in Führungspositionen aller drei Berufsgruppen sowie mit den Diversity- und Gleichstellungsbeauftragten in einigen Unternehmen und Organisationen durchgeführt.

## **4. Ergebnisse der vertiefenden Interviews (2. Phase)**

Nachdem in der ersten Projektphase Erfolgsfaktoren und Barrieren für karriereorientierte Migrantinnen anhand einer Onlineerhebung untersucht wurden, fanden in der zweiten Projektphase vertiefende Interviews mit Migrantinnen der zuvor genannten drei Teil-Zielgruppen statt. Diese wurden durchgeführt, um eine differenziertere Analyse von Erfolgsfaktoren, Barrieren und fördernden Rahmenbedingungen für Migrantinnenkarrieren zu ermöglichen. In diesem Kapitel werden die Vorbereitung, Durchführung und Ergebnisse der Interviewreihe erläutert sowie ein vorläufiges Resümee gezogen.

### **4.1 Vorbereitung und Durchführung der Interviews**

Basierend auf den Ergebnissen und Erfahrungen aus der Onlineerhebung wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der als Grundlage für die narrativen Interviews diente. Die geplanten 60 Interviews mit Migrantinnen in Führungspositionen sollten sich gleichmäßig auf die drei Teil-Zielgruppen verteilen und somit drei Teil-Interviewreihen von jeweils 20 Interviews bilden. Darüber hinaus sah die Planung vor, zehn zusätzliche Interviews mit Personalverantwortlichen und Entscheidungsträgern aus Wirtschaft und Wissenschaft durchzuführen.

#### **4.1.1 Erstellung und Aufbau des Interviewleitfadens**

Äquivalent zu der Erstellung der Fragen für die Onlineerhebung, wurden auch die Fragen des Interviewleitfadens im Rahmen mehrerer Sitzungen des gesamten Projektteams, bestehend aus Professoren, wissenschaftlichen Mitarbeitern, studentischen Hilfskräften sowie interessierten Studierenden der Fachhochschule Bielefeld, unter Zuhilfenahme einschlägiger Fachliteratur und aktueller Statistiken und Studien, erarbeitet und in Form eines Interviewleitfadens zusammengefasst.

Um den unterschiedlichen Zielgruppen und deren speziellen Eigenschaften Rechnung zu tragen, wurden neben allgemeinen Fragen für sämtliche Teilnehmerinnen auch zielgruppenspezifische Fragen in den Interviewleitfaden übernommen. Daraus entstand ein Leitfaden mit einem hybriden Aufbau, der sämtliche Fragen für jede Teil-Zielgruppe abdecken sollte. Parallel dazu entstand ein weiterer Leitfaden, der der Analyse förderlicher Organisationskulturen und -strukturen dienen soll und an die Zielgruppe der Personalverantwortlichen und Entscheidungsträgern in Wissen-

schaft, Wirtschaft sowie auch an Experten in Verbänden und Organisationen gerichtet ist.

Das Ziel der vertiefenden Interviews war es, zum einen konkrete Lebens- und Karrierewege zu beleuchten sowie zum anderen spezielle Kompetenzen und Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Migrantinnenkarrieren qualitativ aufzuzeigen, um zielgruppenspezifische Handlungsempfehlungen für eine effiziente Förderung von hochqualifizierten Migrantinnen ableiten zu können.

Der Interviewleitfaden besteht aus drei Fragenkategorien:

- Allgemeine Fragen,
- Fördernde Faktoren und Rahmenbedingungen,
- Zielgruppenspezifische Fragen.

Im Laufe dieses Kapitels sollen ausgewählte Fragen des Leitfadens vorgestellt und erläutert werden. Der komplette Interviewleitfaden ist im Anhang dieses Berichtes zu finden.

Da in der Onlineerhebung lediglich quantitative Methoden angewandt wurden, bestand keinerlei Möglichkeit genauere Karriere- und Lebensumstände der Probandinnen zu erheben. Im Rahmen der qualitativen Interviews bot sich eben diese Möglichkeit an und wurde somit auch in der ersten Frage umgesetzt.

In der Kategorie der allgemeinen Fragen bzw. persönlichen Einschätzungen werden darüber hinaus die drei jeweils wichtigsten bzw. gravierendsten Erfolgsfaktoren und Barrieren im bisherigen Karriereverlauf abgefragt. Anders als bei den geschlossenen und somit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten der Onlineerhebung, bestand hier die Möglichkeit für die Probandinnen frei zu antworten und auch andere Faktoren zu nennen, die nicht vorausgewählt waren.

Der Fragenkatalog aus dem Bereich fördernder Faktoren und Rahmenbedingungen umfasste maximal 15 Fragen. Aufgrund der besonderen Stellung der Gruppe der Selbstständigen entfällt für diese Teilnehmerinnen eine gewisse Anzahl an Fragen, die für diese Teil-Zielgruppe nicht relevant erscheinen (so bspw. eine Frage nach dem Vorhandensein einer Gleichstellungsstelle in dem Unternehmen).

Als dritte Fragegruppe wurden spezifische Fragen zu der jeweiligen Teil-Zielgruppe, also Fach- und Führungskräfte, Wissenschaftlerinnen bzw. Selbstständige, gestellt. Die Anzahl der Fragen beläuft sich hierbei auf fünf Fragen für Führungskräfte, lediglich zwei Fragen für Frauen in der Wissenschaft und neun Fragen für selbstständige Unternehmerinnen.

Auch in diesen Bereichen sind die Fragen offen gestaltet, so dass die Interviewpartnerinnen frei antworten konnten.

#### 4.1.2 Kontaktaufnahme und Durchführung der Interviews

Im Anschluss an die erfolgreiche Teilnahme an der Onlineerhebung, wurde den Teilnehmerinnen ermöglicht, ihre E-Mail-Adresse – aus Datenschutzgründen selbstverständlich getrennt von den zuvor gemachten Angaben – zu hinterlassen und sich somit für die Teilnahme an der Interviewreihe zu registrieren. Von dieser Möglichkeit haben insgesamt 251 Frauen Gebrauch gemacht. Darin waren jedoch auch diejenigen Teilnehmerinnen der Kontrollgruppe enthalten, die keinen Migrationshintergrund vorweisen.

Darüber hinaus bestand die Möglichkeit seine E-Mail-Adresse für die Mitteilung von Befragungsergebnissen zu hinterlassen, jedoch ohne Vorregistrierung für die Interviewreihe. Diese Option nutzten 332 der Teilnehmerinnen der Onlineerhebung.

Zunächst wurden alle 251 Frauen per E-Mail kontaktiert und an die gegebene Zustimmung zur Teilnahme an einem Interview erinnert. Außerdem wurden die 332 Frauen, die lediglich Informationen und Ergebnisse dieses Forschungsprojektes erhalten wollten per E-Mail über die Interviewreihe informiert und nochmals dazu eingeladen. Insgesamt wurden also über 580 Teilnehmerinnen per E-Mail kontaktiert.

Unter Angabe des geplanten Interviewzeitraums, dem etwa benötigten Zeitrahmen sowie der Benennung der Zielgruppen, wurden die angeschriebenen Frauen gebeten, bis zu einem festgelegten Zeitpunkt zu reagieren und so die Bereitschaft einer Teilnahme an der Interviewreihe zu signalisieren.

Parallel dazu wurden auch Teilnehmerinnen bisheriger Veranstaltungen sowie dem Projektteam bekannte interessierte Frauen mit Migrationshintergrund angesprochen und zu einer Teilnahme an der Interviewreihe eingeladen.

## 4.2 Zielgruppen und Auswertungsmethoden

Bevor im Folgenden näher auf die Auswertungsmethodik und die Ergebnisse der Interviewreihe eingegangen werden soll, wird die geplante und letztendlich erreichte Stichprobenverteilung dargestellt.

### 4.2.1 Zielgruppen und Stichprobenverteilung

Für dieses Projekt wurde eine Stichprobengröße von  $n = 60$  hochqualifizierter Frauen mit Migrationshintergrund festgelegt und realisiert. Im Gegensatz zur Onlineerhebung, wurde bei der Durchführung der telefonischen Interviews auf die Einbeziehung einer Kontrollgruppe ohne Migrationshintergrund verzichtet, denn die Zielsetzung der vertiefenden Interviews war auf eine qualitative Analyse von individuellen Karrierewegen von Frauen mit Migrationshintergrund ausgerichtet.

Zielgruppenbezeichnung	Stichproben- größe
Migrantinnen als Führungskräfte in Unternehmen	20
Wissenschaftlerinnen	20
Selbstständige Unternehmerinnen	20
Summe	60

**Tabelle 23: Stichprobenszusammensetzung für Interviews**

Die Interviewreihe wurde im Oktober 2011 gestartet. Aufgrund der Schwierigkeiten bei der Terminfindung wegen der hohen Beschäftigung und des Zeitmangels von Karrierefrauen wurde der Zeitraum für die Durchführung der Telefoninterviews gegenüber dem Plan wesentlich verlängert (Gesamtdauer Oktober 2011 bis April 2012).

Zusätzlich zu den 60 Migrantinnen in Führungspositionen wurden in der 2. Projektphase 12 Diversity-Managerinnen in Unternehmen, 7 Gleichstellungsbeauftragte an Hochschulen und 6 Vertreterinnen von Selbstständigen-Organisationen interviewt, um die Erkenntnisse zu den fördernden Rahmenbedingungen für Frauen- und Migrantinnenkarrieren (insbesondere Unternehmensstrukturen und -kulturen) zu erforschen. Insgesamt wurden 85 persönliche Interviews durchgeführt.

#### 4.2.2 Auswertungsmethodik und Ergebnisform

Anders als die geschlossen gehaltene Onlineerhebung in der ersten Projektphase, lies die zweite Projektphase mit den vertiefenden Interviews Raum für offene Fragestellungen und individuelle Antworten ohne vorgegebene Antwortmöglichkeiten.

Als qualitatives Verfahren mit offenen Fragen geht das halbstandardisierte Interview mehr auf die individuellen Antworten und eigene Formulierungen der Teilnehmerinnen ein und ermöglicht eventuelle Rückfragen, erzeugt jedoch eine notwendige Struktur.

Durch die Ermöglichung freier Antworten, steigen die Unterschiedlichkeit der Antworten und damit der Aufwand im Rahmen der Auswertung immens. Ziel der zweiten Projektphase war es, durch eine Verknüpfung von Onlineerhebung und vertiefenden Telefoninterviews, neue Erkenntnisse in Bezug auf den sozialen und ökonomischen Mehrwert zu erlangen, der durch die breitere Teilhabe von hochqualifizierten Migrantinnen in gehobenen Positionen entsteht.

Durch eine Aggregation der Antworten aus den Telefoninterviews und der daraus entstehenden Clusterung sollte diese Vergleichbarkeit mit den Onlineergebnissen gewährleistet werden.

Der Vorteil von freien Antwortmöglichkeiten bei offenen Interviews geht einher mit einer beträchtlichen Datenmenge. Mit Hilfe der zuvor genannten Ergebnisclusterung wurde diese große Datenbasis heruntergebrochen und mit gleichen oder ähnlichen Antworten gruppiert. Daraus entstanden Daten zu den Aussagen und Antworten, die im Rahmen der Auswertung durch Häufigkeiten abgebildet und in Ranglisten dargestellt werden sollen. Äquivalent zu der Tabelle der Ergebnisse der Onlineerhebung, werden im Folgenden Ranglisten mit den am häufigsten genannten Antworten, dem so genannten Ranking, gebildet und übersichtlich dargestellt.

Um der Individualität jeder einzelnen Interviewteilnehmerin gerecht zu werden, werden im Anschluss an die Rangliste jeweils eine Auswahl von Zitaten mit Originalwortlauten aus den vertiefenden Interviews aufgeführt, die als herausragende Antworten den Interviewern besonders in Erinnerung geblieben sind.



#### 4.2.3 Datenschutz und ausdrücklicher Wunsch nach Anonymisierung

Im Verlauf des Interviewzeitraums wurde deutlich, dass eine Vielzahl der Probandinnen großen Wert auf Anonymität ihrer Person legt.

Da ein Großteil der interviewten Frauen ausdrücklich darauf bestand, ihre Namen, Positionen und Unternehmen nicht zu veröffentlichen, müssen wir diesem Wunsch an dieser Stelle leider nachkommen und nennen von keiner Teilnehmerin den Namen oder das Unternehmen. Zur besseren Einordnung der Positionen werden diese jedoch genannt, wenn auch in anonymisierter Form ohne Rückgriff auf unternehmensspezifische Bezeichnungen, die jedwede Rückschlüsse zulassen würden.

### 4.3 Ergebnisse zu Barrieren, Erfolgs- und fördernden Faktoren

#### 4.3.1 Allgemeine Barrieren und Erfolgsfaktoren für Migrantinnenkarrieren

Zu Beginn des Interviews standen drei allgemeine, offen gehaltene Fragen. Anders als mit der Methode der Onlineerhebung, konnte im offenen Telefoninterview auch direkter auf die Interviewpartnerinnen eingegangen und dessen Karriereweg beleuchtet werden. Die erste Frage lautete somit auch „Wie war Ihr persönlicher Karriereweg?“ Die Antworten auf diese Frage haben eine Fülle an hochgradig unterschiedlichen Persönlichkeiten und Lebenswegen gezeigt. Die Frage war jedoch eher als eine Einstimmung auf das Thema und als Motivation zum Erzählen gedacht.

Als zweite Frage wurde die Interviewpartnerin nach den drei wichtigsten Barrieren gefragt, mit denen diese zu kämpfen hatten. Diese Frage steht im direkten Bezug zu den in der Onlineerhebung geschlossen abgefragten Barrieren und Hemmnissen. Hier wurden jedoch keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben, so dass die Interviewpartnerinnen frei antworten konnten. Interessanterweise stimmen die meisten in den Interviews genannten Barrieren mit denen aus der Onlinebefragung überein. Damit wurden die quantitativen Ergebnisse nochmals bestätigt (vgl. folgende Tabelle).

Allein der Blick auf die ersten fünf Nennungen der beiden Erhebungen macht deutlich, dass hohe Überschneidungen ein Indiz für ebenso hohe Wichtigkeit dieser Faktoren sind. So wurde gerade die männerdominierten Wirtschaftswelt häufig genannt, die in Unternehmen mit der sinnbildlichen „gläsernen Decke“ einhergeht, die

Frauen einen Aufstieg in die höheren Etagen erschwert oder sogar vollkommen unmöglich macht.

	Barrieren aus vertiefenden Interviews	Barrieren aus der Onlinebefragung
1	Männerdominanz	Männerdominanz
2	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Hohe Anforderungen und Leistungsdruck
3	Hohe Anforderungen und Leistungsdruck	Vereinbarkeit von Familie und Beruf
4	Finanzielle Hindernisse	Rollenverständnis
5	Rollenverständnis	Fehlende Netzwerke

**Tabelle 24: Barrieren und Hemmnisse für Migrantinnenkarrieren**

Die Ränge zwei und drei teilen sich Barrieren, die zum einen das Privat- und das Berufsleben verbinden sollen, aber zum anderen auch Hindernisse in Form von hohen Arbeitsanforderungen oder geforderten Leistungen, die letztendlich auch auf die Familiensituation und damit auf die gesamte Work-Lift-Balance ausstrahlen. Oftmals wurden und werden familiäre Pläne den persönlichen Karriereplänen hinten angestellt. Häufig geschieht dies jedoch nicht als bewusste Entscheidung zugunsten der Karriere, häufig werden karriereorientierten und aufstiegswilligen Frauen keine andere Wahl gelassen, weil nur wenige bis keine Maßnahmen im Unternehmen vorhanden sind, die der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zuträglich sind.

Finanzielle Hindernisse bzw. Geldprobleme wurden überwiegend von selbstständigen Migrantinnen als eine Barriere für Unternehmensgründung genannt, was durchaus nachvollziehbar ist.

Die dritte Frage bezieht sich auf die persönlichen Erfolgsfaktoren, die aus Sicht der Probandin für ihren persönlichen Erfolg im Beruf ausschlaggebend waren. Genauso, wie bei der Abfrage der hinderlichen Barrieren zuvor, sollten hierbei auch nur die drei wichtigsten Faktoren genannt werden.

Der Top 5 der Erfolgsfaktoren sieht wie folgt aus:

1. Familie,
2. Durchsetzungsvermögen,
3. Netzwerke,

4. Ehrgeiz,
5. Selbstbewusstsein.

Auch hier sieht man wesentliche Überschneidungen mit den Ergebnissen der Onlinebefragung der 1. Phase – die persönlichen und sozialen Kompetenzen spielen für Migrantinnenkarrieren die entscheidende Rolle. Allerdings steht abweichend von früheren Ergebnissen der Faktor „Familie“ ganz oben. Viele Migrantinnen haben von der Unterstützung in der Familie, insbesondere durch den Partner, als eine Erfolgsvoraussetzung für die Karriere gesprochen.

#### 4.3.2 Bedeutung der Vorbilder und des Elternhauses

Im Anschluss an die Fragen aus dem allgemeinen Bereich des Karriereverlaufs wurden den Probandinnen – je nach Zielgruppe – bis zu fünfzehn spezifische Fragen gestellt, mit dem Ziel fördernde Faktoren und unterstützende Rahmenbedingungen zu finden, die karriereorientierten Migrantinnen den Weg an die Spitze ebnen können und sollen.

Als erste Frage in diesem Block, wurde zunächst nach Vorbildern der befragten Teilnehmerinnen gefragt. Vorbilder sind Personen, zu denen man aufschaut und denen man nacheifert. So können Vorbilder für Migrantinnen zum Beispiel andere Frauen mit Migrationshintergrund sein, die erfolgreich in ihrem Beruf und im Verlauf ihrer Karriere sind, oder auch ein Mitglied der Familie, das die Teilnehmerin bei ihrem Weg unterstützt und bekräftigt hat. Daher fragten wir die Teilnehmerinnen, an welchen Vorbildern sie sich orientiert haben.

	<b>Orientierung an Vorbildern</b>	<b>Anteil der Antworten, %</b>
1	Keine Vorbilder	41
2	Eltern/Familie	29
3	Schule/Studium	24
4	Kollegen/Vorgesetzte	5

**Tabelle 25 Orientierung an Vorbildern für Migrantinnenkarrieren**

41 Prozent der Teilnehmerinnen gaben an, sich an keinen Vorbildern orientiert zu haben. Der Großteil der Befragten gab an, im Verlaufe ihrer Karriere Vorbilder ge-

habt zu haben. Ein Viertel aller Befragten hatte Vorbilder im Bereich der eigenen Familie, so waren es häufig die eigenen Eltern oder nahe Verwandte, deren beruflicher Erfolg als Beispiel für die eigene Karriere genommen wurde. Auch aus Schul- und Studienzeiten stammen Vorbilder, an denen sich die interviewten Frauen orientiert haben. Professorinnen und Professoren aber auch Kommilitonen wiesen den Weg oder unterstützten bei Entscheidungen auf dem Karriereweg. Weniger Einfluss hatten, den Angaben der Interviewpartnerinnen zufolge, Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte im derzeitigen oder ehemaligen Arbeitsumfeld. Die letzte Gruppe wurde jedoch auch als Negativbeispiel oder "Worst Practices" angeführt.

*„Ich habe keine Vorbilder...und wenn, dann Mitglieder in meinem Netzwerk“*

*„Mein Vorgesetzter war überhaupt kein Vorbild für mich. Er war ein richtiges Anti-Vorbild. So wollte ich niemals werden!“*

*„Ein großes Vorbild ist mein eigener Mann. Er hat verschiedene Berufe gesehen und fasst überall sofort Fuß.“*

*„Spezielle Vorbilder habe ich nicht. Aber ich habe großen Respekt vor Frauen, die sich selbstständig gemacht haben und damit erfolgreich sind.“*

Auf die Frage „Stammen Sie aus einer akademischen Familie?“ haben nur 36 Prozent der Migrantinnen in Führungspositionen mit „ja“ geantwortet. Die Mehrheit der Befragten (64 %) stammt aus nichtakademischen Elternhäusern, sondern überwiegend aus Arbeiterfamilien. Rund ein Drittel der Teilnehmerinnen hat mindestens ein akademisch gebildetes Elternteil.

*„In meiner Familie hat keiner studiert.“*

*„Meine Eltern sind keine Akademiker, aber mein Großvater war Arzt.“*

*„Mutter Hausfrau, Vater Ingenieur“*

*„Meine beiden Onkel haben studiert, meine Eltern haben eine Ausbildung gemacht.“*

Jedoch beeinflusst das Elternhaus ganz wesentlich die Karriere einer Migrantin: 74 Prozent der Befragten haben einen Einfluss des Elternhauses auf die Karriere bestätigt.

### 4.3.3 Einschätzung zu Migrationshintergrund und Diskriminierung

In diesem Fragenblock ging es um die Bedeutung des Migrationshintergrundes für die Karriere sowie um die subjektiv wahrgenommene Diskriminierung von Migrantinnen in Führungspositionen. Die Fragen lauteten: Haben Sie als Migrantin irgendwelche Formen der Diskriminierung erlebt? Mit welchen Formen der Diskriminierung haben Migrantinnen im Allgemeinen zu kämpfen?

Positiv anzumerken ist, dass 72 Prozent der befragten Migrantinnen keine Diskriminierung erlebt haben. Aussagenbeispiele waren: „Als Migrantin fühle ich mich nicht diskriminiert, eher als Frau und Mutter“; „Nein, im Hochschulbereich gibt es viele Ausländer.“

Allerdings haben 28 Prozent von verschiedenen Arten der Diskriminierung am Arbeitsplatz berichtet: „Früher als Kind wurde ich in der Schule gehänselt, heute ist das kein Problem mehr“; „Ich habe viele Absagen auf meine Bewerbungen bekommen“; „Man wird zweimal angeschaut wenn der Name gelesen wird.“

Bei der Diskriminierung aufgrund des Migrationshintergrundes spielen nach Meinung der meisten Migrantinnen (59 Prozent) vor allem die Religionszugehörigkeit (z.B. das Tragen von religiösen Symbolen, wie Kopftuch) sowie sicht- und hörbare Merkmale (wie Name, Akzent, Hautfarbe, abweichendes Aussehen) eine bedeutende Rolle. Typische Aussagen dazu lauten: „Stimme und Sprache spielen eine sehr große Rolle“; „Sprachprobleme sind ein großes Problem“; „Wichtig! Am Akzent ist man sofort als Ausländerin erkennbar“; „Mir ist schon aufgefallen, dass meine Gegenüber ihr Verhalten ändern.“ Zugleich gab es viele Migrantinnen (40 Prozent), die diese Probleme nicht erlebt haben: „Mir haben mein Akzent und mein Aussehen bis jetzt noch keine Probleme gemacht“; „So etwas dürfte heute kein Hindernis mehr sein.“

Interessant sind die Ergebnisse der Antworten auf die Frage „Möchten Sie als Migrantin wahrgenommen werden?“ Nur 13 Prozent der Migrantinnen haben diese Frage mit „ja“ beantwortet, die meisten (55 Prozent) wollen nicht als Migrantin wahrgenommen werden.

#### 4. Ergebnisse der vertiefenden Interviews (2. Phase)

	Wahrnehmung als Migrantin	Anteil der Antworten, %
1	Nein	55
2	Egal	32
3	ja	13

**Tabelle 26: Möchten Sie als Migrantin wahrgenommen werden?**

Die Aussagen waren recht unterschiedlich: *„Ich kann damit leben, als Migrantin erkannt zu werden“*; *„Nein, möchte nicht als Migrantin gesehen werden“*; *„Mir ist es egal. Früher wollte ich nicht als Migrantin erkannt werden, heute kann ich gut damit umgehen“*; *„Ich möchte lieber als Europäerin angesehen werden.“*

Die überwiegende Mehrheit (82 Prozent) der befragten Migrantinnen in Führungspositionen bezeichnet sich als gut integriert. Das bestätigen die Aussagen der Frauen: *„Ich bin in Deutschland geboren und aufgewachsen“*; *„Wir leben nicht zwischen Kulturen, sondern in zwei Kulturen“*; *„Fühle mich gut integriert, fühle mich aber zwischen zwei Kulturen, ich halte an meiner ‚alten‘ Kultur fest“*; *„Inzwischen habe ich mich in Deutschland gut eingelebt.“* Nur 18 Prozent der Migrantinnen haben das Gefühl, zwischen zwei Kulturen zu leben: *„Ich lebe in Belgien und habe mein soziales Leben dort. In Deutschland bin ich nur zum Arbeiten“*; *„Fühle mich noch immer anders“*.

#### 4.3.4 Organisationsstrukturelle und -kulturelle Rahmenbedingungen

In einem weiteren Fragenblock wurden spezielle Fragen gestellt, die fördernde organisationsstrukturelle und -kulturelle Bedingungen für erfolgreiche Migrantinnenkarrieren untersuchen sollten, insbesondere Bedeutung der Frauenquote, anonymisierte Bewerbungsverfahren, spezielle Beratungs- und Förderangebote für Frauen/Migrantinnen, eine Gleichstellungs- oder Diversity-Stelle, Maßnahmen zu Work-Life-Balance, Weiterbildung, Mentoringprogramme und Netzwerke.

Es hat sich gezeigt, dass die Meinungen der befragten Migrantinnen sehr uneinheitlich sind und die Karriereverläufe nicht nur von den Rahmenbedingungen, sondern von vielen verschiedenen Faktoren abhängig sind. Und trotzdem konnte man als Leitmotiv bestimmte Tendenzen heraushören, die für die Gestaltung von fördernden

den Karrierebedingungen für Migrantinnen in Unternehmen und Organisationen behilflich sein können.

### Meinungen zur Frauenquote

Die Einstellung zur Frauenquote war bei den befragten Migrantinnen kontrovers.

	Einstellung zur Frauenquote	Anteil der Antworten, %
1	dafür	54
2	neutral	16
3	dagegen	30

**Tabelle 27: Einstellung zur Frauenquote**

Typische Aussagen zum Thema Frauenquote waren: *„Kein gutes Mittel, aber notwendig“*; *„Kann ein Anreiz sein, Frauen zu motivieren“*; *„Sinnvoll, Frauen trauen sich nicht“*. Allerdings gab es auch andere Meinungen: *„Quote bringt nichts, wenn das Verhalten gleich bleibt“*; *„Nicht sicher, ob die Frauenquote etwas bringt.“*

### Anonymisierte Bewerbungen

Auch die anonymisierten Bewerbungen als Instrument zur Realisierung der Chancengleichheit wurden von befragten Migrantinnen in Führungspositionen unterschiedlich bewertet. Nur gut ein Drittel der Interviewpartnerinnen sehen anonymisierte Bewerbungen als ein geeignetes Mittel für einen Einstieg von Frauen und Migrantinnen in das Berufsleben. Der größere Teil hingegen steht diesem Instrument skeptisch gegenüber. Als Begründung haben die Gegnerinnen gesagt, dass es in einem persönlichen Gespräch keine Anonymität mehr gibt, und eine Diskriminierung als Frau und Migrantin nur aufgeschoben, und nicht aufgehoben wird.

	Einstellung zu anonymisierten Bewerbungen	Anteil der Antworten, %
1	Dafür	35
2	Dagegen	54
3	neutral	11

**Tabelle 28: Einstellung zu anonymisierten Bewerbungen**

Hier einige beispielhafte Zitate: *„Macht keinen Sinn, Auswahlprozess wird unnötig erschwert“; „Mit diesem Verfahren wird dann im Vorstellungsgespräch aussortiert“.*

### **Förder- und Beratungsangebote für Frauen/Migrantinnen**

Auf die Frage „Haben Sie spezielle Förderungs- und Beratungsangebote für Frauen/Migranten in Anspruch genommen?“ haben die meisten Migrantinnen (75 %) mit „nein“ geantwortet, allerdings lässt sich aus einzelnen Antworten nachvollziehen, dass viele sich diese Angebote gewünscht haben und sie für sinnvoll halten.

Aussagen-Beispiele:

*„Solche Angebote kamen für mich zu spät. Heute benötige ich keine Förderung mehr“;*

*„Ich habe Förderangebote genutzt (Veranstaltung "Frauen als Professorinnen") und halte sie für sehr sinnvoll, denn es ist eine gezielte Ansprache von hochqualifizierten Frauen“;*

*"Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen; Preis für Dissertationen für Migrantinnen; Programme für Frauen“;*

*"Gründungscoaching für Frauen, aber nicht für Migrantinnen angeboten“;*

*„Bei der IHK gibt es sinnvolle Gründungskurse für alle Zielgruppen.“*

### **Weiterbildung, Qualifizierung und Mentoring für Frauen/Migrantinnen**

Auch das Vorhandensein von Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten für karriereorientierte Frauen und Migrantinnen in Unternehmen und Organisationen haben nur 53 Prozent der befragten Frauen bestätigt, jedoch halten die meisten Befragten solche Angebote für wichtig:

*„Wir haben Weiterbildungsangebote für alle, keine Programme speziell für Frauen“;*

*„Nur allgemein, nicht für spezielle Zielgruppen“;*

*„Die Angebote sind von der Qualifikation abhängig“;*

*„Keine spezielle Programme für Migrantinnen“.*

Spezielle Weiterbildungsangebote für Frauen gibt es nur in jedem dritten Unternehmen, für Migrantinnen gar nicht. Die meisten Weiterbildungsangebote sind



pauschal für alle Beschäftigten konzipiert. Ebenfalls hat nur ein Viertel der Hochschulen spezielle Förderprogramme für Frauen oder Migrantinnen.

58 Prozent der befragten Migrantinnen haben in ihren Unternehmen und Organisationen spezielle Mentoringprogramme für Nachwuchsführungskräfte bzw. Nachwuchswissenschaftler, die für die Karriere hilfreich sind. Selten sind jedoch spezielle Programme für Frauen.

### **Diversity- und Gleichstellungsbeauftragte**

Eine Gleichstellungs- oder Diversity-Beauftragte könnte Frauen und Migrantinnen auf dem Weg nach oben unterstützen. Das bestätigen die Antworten auf die Frage „Gibt es in Ihrem Unternehmen (Organisation) spezielle Maßnahmen für Diversity Management? Diversity Managerin oder Gleichstellungsbeauftragte?“.

	<b>Gibt es eine Stelle für Diversity oder Gleichstellung?</b>	<b>Anteil der Antworten, %</b>
1	Ja	63
2	Unbekannt	29
3	nein	8

**Tabelle 29: Diversity Manager und Gleichstellungsbeauftragten**

Verwunderlich ist bei diesen Ergebnissen, dass die Antworten „ist mir unbekannt“ wesentlich häufiger vorkommen als „nein“. Positiv anzumerken ist jedoch, dass in den meisten Unternehmen und Organisationen eine solche Stelle existiert (63 %), allerdings haben die befragten Migrantinnen kaum davon profitiert. Einige Beispiele dazu: „Mir ist keine spezielle Stelle bekannt“; „Im Personalwesen soll es eine Stelle dafür geben“; „Wir haben einen Chancengleichheitsmanager, ich weiß aber nicht, was der unternimmt.“ Viel erfolgreicher sind dabei die Hochschulen, bei denen die Gleichstellungspolitik seit mehreren Jahren praktiziert wird: „Gleichstellungsbeauftragten unterstützen und zeigen Wege auf. Sie befassen sich mit Frauen, nicht speziell mit Migrantinnen“; „Mehrere Gleichstellungsbeauftragte pro Fakultät; Rektorkommission zum Thema Gleichstellung.“

### **Bedeutung von Netzwerken**

Die überwiegende Mehrheit der Migrantinnen (88 %) hat die Bedeutung der Netzwerke für ihren persönlichen Karriereweg bestätigt. Das kommt in folgenden typi-

schen Aussagen der Befragten zum Ausdruck: *„Netzwerke sind sehr wichtig! Meine Empfehlung: nicht alleine kämpfen, Erfahrungen nutzen“*; *„Unglaublich wichtig; ohne Netzwerk kommt man nicht weiter; Kontakte müssen gepflegt werden, besonders bei unbefristeten Verträgen“*; *„Sehr wichtig, besonders für Migranten“*; *„Ohne Netzwerke geht es heute nicht mehr.“*

### **Bedeutung von Work-Life-Balance**

Fast alle befragten Migrantinnen (91 %) haben in ihren Unternehmen und Organisationen die Möglichkeit, Familie und Beruf zu vereinbaren, und betonen die Wichtigkeit der Work-Life-Balance Maßnahmen für Frauenkarrieren. Die Aussagen dazu waren: *„Uns wird vieles angeboten. Gleitzeit, freie Zeiteinteilung, Teilzeit, Homeoffice, Umzugshilfe“*; *„Wir haben einen guten Kollegenkreis, der bei Problemen oder wichtigen Terminen einspringt oder unterstützt. Außerdem haben wir einen Betriebskindergarten“*; *„Bei uns gibt es Vertrauensarbeitszeit.“*

#### 4.3.5 Führungsverhalten und Führungskompetenzen von Migrantinnen

In einem speziellen Block der Interviews wurden gezielte Fragen zu Führungskompetenzen und -verhalten von Migrantinnen gestellt. Es hat sich herausgestellt, dass Migrantinnen in Führungspositionen ihre Mitarbeiter in Entscheidungen miteinbeziehen und viel Wert auf Delegation und Vertrauen legen.

88 Prozent der befragten Migrantinnen gaben an, ihre Mitarbeiter (Untergebene) in Entscheidungsprozesse miteinzubeziehen. Ihre Vorgehensweisen dabei wurden wie folgt erläutert: *„Ja, wir nutzen Projektleitungsbesprechungen, Führungszirkel und Klausurtagungen“*; *„Wo es möglich ist, tragen die Mitarbeiter zu Entscheidungen bei“*; *„Nein, bei komplexen Sachverhalten geht das nicht.“*

98 Prozent der interviewten Karrierefrauen gaben an, Vertrauen in Mitarbeiter zu haben (*„Vertrauen ist eine Grundvoraussetzung“*; *„Ohne Vertrauen geht es nicht“*). Auf dieser Basis haben 76 Prozent der Migrantinnen angegeben, dass sie Aufgaben delegieren können: *„Ich musste es erst lernen, aber jetzt gebe ich Aufgaben ab“*; *„Delegation ist unerlässlich, sonst ertrinke ich in Arbeit.“*

Der Einbezug der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse ist ein fester Bestandteil einer offenen Unternehmenskultur. Das Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter und die

Wertschätzung sind wichtige Zeichen eines kooperativen bzw. partizipativen Führungsstils.

#### 4.3.6 Interviews mit Diversity- und Gleichstellungsbeauftragten

Um die Schlussfolgerungen zu den fördernden strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen für Migrantinnenkarrieren zu fundieren, sollten die Meinungen von erfolgreichen Migrantinnen in Unternehmen und Organisationen durch die Aussagen von Diversity- und Gleichstellungsbeauftragten ergänzt und vervollständigt werden. Es hat sich jedoch herausgestellt, dass die meisten Unternehmen und Organisationen keine Statistiken zu Migrantinnen erfassen und sich mit dem Thema Migrantinnen in Führungspositionen nicht beschäftigen. Aus diesem Grund waren die Aussagen der Beauftragten wenig objektiv begründet.

Typische Aussagen zu den Statistiken lauteten: *„Wir erfassen keine Statistiken zu Migrantinnen. Was Frauen angeht, tun wir dies“*; *„Erfassung von Migrantinnen: gar nicht, aufgrund hoher Datenschutzbestimmungen und keine entsprechenden Voraussetzungen in EDV-Systemen“*; *„Statistische Erfassung? Migrantinnen: nein; Frauen: ja.“*

Einige der interviewten Diversity- und Gleichstellungsbeauftragten haben allerdings die Notwendigkeit derartiger Statistiken erkannt: *„Um den Frauenanteil zu erhöhen oder eine Quote zu erfüllen sind solche Statistiken nötig“*; *„Zum Monitoring von eingeführten Maßnahmen ist das notwendig.“*

Die Aussagen zur Beschäftigung mit Migrantinnen als Zielgruppe waren: *„Nein, Frauen sind eine Zielgruppe, Migrantinnen im speziellen aber nicht“*; *„Im Gesamtunternehmen nicht, aber in der Ausbildung fördern wir Migrantinnen“*; *„Nein, heute nicht mehr. Vor 15-20 Jahren haben wir noch Sprachtrainings für Migrantinnen angeboten.“*

Nur jedes vierte Unternehmen setzt laut Befragung bewusst auf multikulturelle Teams: *„Mit deutlich steigender Tendenz. Beispielsweise bei der Vorbereitung der Frauenquote und bei der Ausbildung. Wir achten bei Entwicklungsteams auf Internationalisierung.“* Die meisten Unternehmen sind da eher vorsichtig und zurückhaltend: *„Da, wo dies fachlich gegeben ist, tun wir dies. Aber ausschließlich dann, wenn ausreichende Qualifikation vorhanden ist. Das Multikulturelle ist dabei sekundär.“*; *„Nein, bewusst geschieht dies nicht, nur durch stärkere Verknüpfung der Kernmärkte*

*und den dortigen Mitarbeitern.“; „Nein, nicht bewusst. Entsteht virtuell, bei internationaler Zusammenarbeit.“*

Auch eine gemischte Zusammensetzung von Entscheidungsgremien für ausgewogene Entscheidungen ist in den meisten Unternehmen und Organisationen bis jetzt kein Thema: *„Bisher nicht, abgesehen von einem geplanten Frauenanteil“; „Nein, wir achten nicht auf gemischte Teams.“* Es gibt nur wenige Vorreiter-Unternehmen, die es machen: *„Im Change Management schauen wir auf gemischte Gremien“; „Ja, darauf wird geachtet. In erster Linie geschieht dies aber aufgrund der Qualifikationen.“*

Als Antworten auf die Frage, welche Einstellungen und Werte in Unternehmen für den Aufstieg von Migrantinnen notwendig sind, wurden folgende Antworten gegeben: *„Leistungswille, Belastbarkeit, Qualifikation, wobei Letzteres besonderen Stellenwert hat“; „Das geschieht in Abhängigkeit zur Stelle und Person. Außerdem setzen wir auf eine Laufbahnplanung“; „Wir machen keine Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen“; „Führungsleitlinien und die Unternehmensphilosophie.“*

Spezielle Förder- und Beratungsprogramme (z.B. Mentoring-Programme) für karriereorientierte Migrantinnen werden nicht praktiziert: *„Wir bieten keine Angebote für Migrantinnen an“; „Nein, nur allgemeine Programme für Frauen, dies wird aber reduziert“; „Allgemein gibt es Mentoring und Shadowing, aber beides nicht gezielt für Migrantinnen. Früher gab es bei uns Frauen-Mentoring.“*

Aus der Sicht von vielen Diversity- und Gleichstellungsbeauftragten sind sichtbare Merkmale sowie Sprachbarrieren oder Akzent von Migrantinnen wesentliche Hindernisse für Migrantinnenkarrieren: *„Akzent wäre sicher OK, echte Sprachbarrieren sind im Geschäft ein KO Kriterium.“; „Bei sichtbaren Merkmalen können sich Minderheiten bilden“; „Sprachprobleme können problematisch sein, z.B. bei Telefonhotlines.“*

Die anonymisierten Bewerbungen halten die meisten Beauftragten – genauso wie die Migrantinnen – für wenig sinnvoll: *„Anonymisierte Bewerbungen halte ich für Unsinn. Ausländisch klingende Namen haben absolut keine Relevanz bei der Auswahl solange die Qualifikation stimmt.“; „Allgemein sinnvoll, jedoch nicht einfach umzusetzen. Vorbehalte werden verschoben“; „Das halte ich nicht für sinnvoll“;*

*„Nein, weil keine Änderung an Denkweisen bezweckt“; „Wenn kein Umdenken in den Köpfen geschieht, wird am Ende im Vorstellungsgespräch aussortiert.“*

Auch die Einstellung zur Frauenquote in Führungspositionen war bei den Beauftragten uneinheitlich. Favorisiert wurde eher eine unternehmensinterne, selbstbestimmte Regelung, anstatt gesetzlicher Quote: *„Eine interne, von Unternehmen gesteuerte Quotenregelung halte ich für sehr wertvoll und auch notwendig. Von einer gesetzlichen Quotenregelung halte ich hingegen nichts. Man kann diese Dinge nicht erzwingen.“*; *„Ich persönlich bin für eine Frauenquote, weil dadurch wirklich ein Ziel erreicht werden kann.“*; *„Die Politik mischt sich dadurch in die Belange der Wirtschaft ein“*; *„Gegen Quote, besser setzen wir auf weiche Ziele“*; *„Was nützt eine Frauenquote, wenn es nicht genügend qualifizierte Frauen auf dem Arbeitsmarkt gibt?“*

#### **4.4 Zusammenfassung zu der zweiten Projektphase**

Die Interviewreihe mit erfolgreichen Migrantinnen in Führungspositionen in Unternehmen, Hochschulen und als Selbstständige hat im Wesentlichen die Ergebnisse aus der Onlinebefragung zu den Barrieren und Erfolgsfaktoren für Migrantinnenkarrieren bestätigt. Zusätzlich zu den Onlineergebnissen wurden als karrierefördernde Faktoren Unterstützung durch die Familie (insbesondere den Partner), Netzwerke und unternehmensstrukturelle und -kulturelle Rahmenbedingungen, wie Maßnahmen zur Work-Life-Balance, Weiterbildungsmaßnahmen, unterstützende Tätigkeit der Gleichstellungs- und Diversity-Beauftragten, identifiziert.

Darüber hinaus wurden durch die Interviews einige gängige Vorstellungen hinsichtlich karrierefördernder Faktoren widerlegt. Entgegen der verbreiteten Meinung spielen die Vorbilder in der Gesellschaft oder Familie für die Migrantinnenkarrieren kaum eine Rolle. Auch den Frauenquoten und anonymisierten Bewerbungsverfahren stehen sowohl die Migrantinnen selbst, als auch die Gleichstellungs- und Diversity-Beauftragten skeptisch gegenüber. Allerdings beziehen sich diese kritischen Meinungen weniger auf die Instrumente selbst, sondern auf ihre praktische Nutzung. So finden die meisten Befragten die Frauenquote an sich und die anonymisierten Bewerbungen als Maßnahme gut, bemängeln jedoch die starren gesetzlichen Regelungen hinsichtlich der Frauenquote seitens der Politik und die tatsächliche

Diskriminierung in anschließendem Vorstellungsgespräch nach einer ersten anonymisierten Bewerbungsphase.

Zugleich wurde festgestellt, dass nur sehr wenige Unternehmen sich mit dem Thema Migrantinnen in Führungspositionen beschäftigen: es werden kaum Statistiken zu Migrantinnen gepflegt, spezielle Maßnahmen und Programme für die Zielgruppe Migrantinnen werden nicht angeboten. Die multikulturellen Teams und gemischte Entscheidungsgremien sind für Unternehmen und Organisationen bis jetzt kein wichtiges Thema.

## **5. Soziale und wirtschaftliche Auswirkungen einer breiteren Teilhabe von qualifizierten Migrantinnen in Führungspositionen (3. Phase)**

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. In diesem Kapitel werden zunächst einige Studien zu Business Case der Diversität erläutert, danach die Ergebnisse eigener vertiefenden Interviews zu den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzenaspekten dargestellt und anschließend ein theoretisches Konzept zur Bewertung von Nutzenaspekten einer breiteren Teilhabe von qualifizierten Migrantinnen in Führungspositionen von Unternehmen und Organisationen beschrieben.

### **5.1 Studien zu Business Case der Diversität**

Angeregt durch die gesellschaftliche Diskussion über die Chancengerechtigkeit für qualifizierte Frauen sowie über die zunehmende kulturelle Vielfalt der deutschen Gesellschaft, sind in den letzten Jahren mehrere Studien entstanden, die sich mit den wirtschaftlichen Effekten von Gender und Diversity (Business Case von Diversity) befassen haben.

In einer repräsentativen Studie der Bertelsmann Stiftung wurde festgestellt, dass Unternehmen mit multikulturellen Belegschaften erfolgreicher international arbeiten. Als praktische Vorteile werden die Entwicklung von interkultureller Kompetenz, erhöhte Kreativität durch die Nutzung verschiedener Perspektiven, bessere internationale Aufgabenerledigung durch den Einbezug von Experten mit lokalem und internationalem Wissen und damit schließlich auch größere internationale Reputation genannt.<sup>75</sup>

Eine Studie von European Diversity Research & Consulting 2009 hat ergeben, dass die Eigenkapitalquote bei Unternehmen mit hoher Frauenquote in Führungspositio-

---

<sup>75</sup> Vgl. Köppel et al. 2007, S. 11.

nen um 35,1% höher ist, als bei geringerer Quote. Dieselbe Studie belegt, dass der Umsatzerlös von Unternehmen mit stark heterogener Ethnizität fast doppelt so hoch ist, als bei homogener Ethnizität und dass die Wirtschaftsregionen mit einem kulturell vielfältigen Arbeitnehmermarkt grundsätzlich innovativer bei der Entwicklung neuer Produkte sind<sup>76</sup>.

Laut einer Studie des Karlsruher Instituts für Technologie 2011 fördern Frauen in Führungspositionen den Unternehmenserfolg. Die Studie hat den Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in Aufsichtsräten von 160 börsennotierten deutschen Aktiengesellschaften und der finanziellen Performance dieser Unternehmen in den Jahren 2002 – 2010 untersucht. 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.<sup>77</sup>

Die McKinsey-Studie 2012 „Women Matter I“ hat ebenfalls einen positiven Beitrag der höheren Anzahl von Frauen in Managementpositionen zum Unternehmenserfolg nachgewiesen. Methodisch wurde in der Studie ein Diagnose-Tool eingesetzt, das Organisationsleistung eines Unternehmens anhand von neun Kriterien prüft, die jeweils eine positive Korrelation mit der finanziellen Leistung des Unternehmens aufweisen. Ergebnis: 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.<sup>78</sup>

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.<sup>79</sup> Die Ergebnisse verschiedener Untersuchungen sind inkonsistent, da sehr heterogene Methoden angewandt werden, ein

---

<sup>76</sup> Vgl. European Diversity Research 2009.

<sup>77</sup> Vgl. KIT 2011.

<sup>78</sup> Vgl. McKinsey 2012.

<sup>79</sup> Vgl. Boerner/Keding/Hüttermann 2012.



Vergleich von Studien wird dadurch erschwert.<sup>80</sup> Folglich können keine eindeutigen Schlüsse über ökonomische Vorteilhaftigkeit von Diversität gezogen werden.

## 5.2 Ergebnisse aus vertiefenden Interviews

In unseren eigenen Interviews mit Diversity Managerinnen in Unternehmen, Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen und Vertretern der Selbstständigen-Organisationen (vgl. Kapitel 4.3.6) wurden gezielte Fragen zur bewussten Wahrnehmung von Migrantinnen in Unternehmen und Organisationen sowie zu den wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen der Diversität gestellt. Als Ergebnis wurde festgestellt, dass sich höchstens ein Viertel dieses Personenkreises mit Migrantinnen als Zielgruppe beschäftigt. Allerdings werden für die qualifizierten Migrantinnen (meistens innerhalb der Zielgruppe Frauen) Fördermaßnahmen wie Mentoring (insbesondere in Unternehmen), Weiterbildung und spezielle Schulungen (insbesondere in Hochschulen) angeboten.

In den befragten Unternehmen und Organisationen wird ein gezielter Einsatz von Migrantinnen entsprechend derer besonderen Kompetenzen (z. B. bei internationalen Aktivitäten, bei Verhandlungen etc.) nicht thematisiert.

Auf die Frage „Wo werden qualifizierte Migrantinnen im Unternehmen eingesetzt?“ gab es triviale Antworten:

„Dort, wo Bedarf besteht.“

„Kein gezielter Einsatz.“

„Überall, wir machen keine Unterschiede.“

Nur wenige Unternehmen haben in Ansätzen ein Verständnis für die Problematik entwickelt:

„Ja, bei der zielgruppenspezifischen Aufstellung und Kundenansprache.“

„Derzeit kein gezielter Einsatz für Nutzung von Sprach- oder Kulturkompetenzen“.

Bemerkenswert sind die Antworten der Diversity Managerinnen, Gleichstellungsbeauftragten und Vertretern der Selbstständigen-Organisationen auf die Frage hin-

---

<sup>80</sup> Vgl. Knauß 2012.

sichtlich der wirtschaftlichen und sozialen Nutzenaspekte der Beschäftigung von qualifizierten Migrantinnen.

Auf die Frage „Bringt Ihrer Meinung nach der Einsatz von qualifizierten Migrantinnen einen Mehrwert für Unternehmen? Welchen?“ gab es folgende Antworten:

„Multikulturelle Zusammensetzung von Teams ist immer gut. Es könnten aber auch Männer sein. Den Mehrwert sehe ich in der Vielfalt der Perspektiven.“

„In Bezug auf eine Diversity-Strategie ist der Einsatz von Migrantinnen sicher vorteilhaft.“

„Migrantinnen können ihre Besonderheiten ins Unternehmen einbringen.“

„Sicher hat es Vorteile, Untersuchungen ergeben schließlich, dass unterschiedlich zusammengesetzte Teams besser sind.“

Die Mehrheit der Diversity Managerinnen in Unternehmen und ein Viertel der Gleichstellungsbeauftragten vermuten jedoch 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 für ein Viertel der befragten Unternehmen relevant, über heterogene Besetzung von Entscheidungsgremien machen sich Unternehmen und Organisationen bis jetzt praktisch keine Gedanken.

Diese Ergebnisse zeigen, dass das Thema Business Case der Diversität noch ein „Terra incognita“ für die meisten Unternehmen und Organisationen darstellt, und eine Sensibilisierung und weitere Forschung notwendig sind.

### **5.3 Konzept zur Bewertung von Nutzenaspekten einer breiteren Teilhabe von qualifizierten Migrantinnen**

Da keine theoretischen Ansätze und zuverlässige Forschungsergebnisse zum Thema Business Case der Diversität gefunden werden konnten und das Thema in Unter-

nehmen und Organisationen kaum thematisiert wird, ist es notwendig, zumindest ein theoretisches Konzept zur Bewertung von Nutzenaspekten einer breiteren Teilhabe von qualifizierten Migrantinnen in Führungspositionen von Unternehmen und Organisationen zu entwickeln.

Aufgrund einer breiten Analyse von vorliegenden Studien und Publikationen sowie durch Gespräche mit Expertinnen und Experten auf dem Diversity-Gebiet und mehrere kollektive Brainstorming-Sitzungen in alters-, geschlechter- und kulturgemischten Gruppen wurden von dem Projektteam die Basisideen für das Konzept gesammelt, die im Weiteren dargestellt werden.

Die Spezifika der Berufsgruppen macht eine differenzierte Betrachtung von qualifizierten Migrantinnen als Führungskräfte in Unternehmen, Wissenschaftlerinnen und Selbstständige notwendig (im Einklang mit der Klassifikation in den früheren Projektphasen). Für die Strukturierung von Nutzenaspekten erscheint eine Gliederung in Nutzenaspekte auf der Ebene der Unternehmen/Organisationen und auf der gesellschaftlichen Ebene sinnvoll. Darüber hinaus kann von den Auswirkungen auf der individuellen Ebene, für Migrantinnen selbst, gesprochen werden, auf die später eingegangen wird. Bei den Nutzenaspekten sind sowohl der wirtschaftliche, als auch der indirekte (soziale) Nutzen gemeint. So entsteht eine Nutzen-Matrix mit sechs Feldern – s. folgende Tabelle.

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

5. Soziale und wirtschaftliche Auswirkungen einer breiteren Teilhabe von qualifizierten Migrantinnen in Führungspositionen (3. Phase)

	Hinterfragen von Führungsstilen und Unternehmenskultur; mehr Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit; Lernende Organisation; Steigerung des Umsatzes.	und Familienfreundlichkeit.	Steigerung des Umsatzes.
Nutzen für die Gesellschaft	Erhöhung von Steuereinnahmen des Staates und der Kommunen; wachsende Kaufkraft der Bevölkerung; bessere Integration in die Gesellschaft; gesellschaftliche Diskussionen über Werte und Normen; Abbau von Vorurteilen; Stärkung der Gleichberechtigung und Chancengleichheit; kulturelle Bereicherung.	Erhöhung von Steuereinnahmen des Staates und der Kommunen; wachsende Kaufkraft der Bevölkerung; bessere Integration in die Gesellschaft; gesellschaftliche Diskussionen über Werte und Normen; Abbau von Vorurteilen; Stärkung der Gleichberechtigung und Chancengleichheit; kulturelle Bereicherung.	Schaffen Arbeits- und Ausbildungsplätze; Entlasten staatliche Sozialsysteme; Erhöhung von Steuereinnahmen des Staates und der Kommunen; wachsende Kaufkraft der Bevölkerung; bessere Integration in die Gesellschaft; gesellschaftliche Diskussionen über Werte und Normen; Stärkung der Gleichberechtigung und Chancengleichheit; kulturelle Bereicherung.

**Tabelle 30: Nutzenaspekte einer breiteren Teilhabe von qualifizierten Migrantinnen in Führungspositionen**

In weiteren Ausführungen werden diese Felder der Nutzen-Matrix einzeln erläutert.

### 5.3.1 Nutzenaspekte für Unternehmen/Organisationen

Qualifizierte Migrantinnen sind insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräftemangels von großem Interesse für Unternehmen und Organisationen. Da mittlerweile jedes zweite Unternehmen von dem Fachkräftemangel betroffen ist, führen viele Unternehmen bereits den sogenannten War for Talents, werben im In- und sogar im Ausland um die Fachkräfte. Das betrifft insbesondere die MINT-Berufe. Wie bekannt, gehören diese Berufe in Deutschland zu einer Männerdomäne. Anders in anderen Ländern. Beispielsweise in Osteuropa und den Ländern der ehemaligen Sowjetunion sind Frauen in Ingeni-

eurberufen keine Ausnahmen, sondern eine Selbstverständlichkeit. Im Endeffekt können Unternehmen durch die gezielte Einstellung von qualifizierten Migranten dem Fachkräftemangel vorbeugen, Talente für kritische Positionen in Unternehmen gewinnen, rare Fachkräfte finden und binden.

Allerdings sind qualifizierte Migrantinnen kein bloßer Ersatz für fehlende Fachkräfte, sondern sie können einen zusätzlichen, auf ihren kulturspezifischen Kompetenzen basierenden Nutzen bringen, vorausgesetzt, sie werden in so genannten intelligenten Einsatzfeldern in Unternehmen und Organisationen beschäftigt. Besondere Vorteile ergeben sich in internationalen Aktivitäten, im (multikulturellen) Kundendienst, Entwicklung von neuen Produkten und Marketingmaßnahmen für ausländische Märkte etc.:<sup>81</sup>

- **Erschließung internationaler Märkte.** Menschen mit unterschiedlichen ethnischen Hintergründen besitzen Fähigkeiten für einen effizienten Umgang mit anderen Kulturen, helfen den international agierenden Unternehmen neue Märkte, Lieferanten- und Absatzkanäle zu erschließen, geeignetes Personal vor Ort zu rekrutieren und zielgruppenspezifische Angebote für den internationalen Markt zu entwickeln. Mehrsprachigkeit, Offenheit, interkulturelle Kompetenz und Kontakte der Migranten zu der Zielregion kommen dabei den Unternehmen zugute.
- **Ethnomarketing und Gewinnung neuer Kundengruppen.** Absatzmärkte in Deutschland werden zunehmend heterogen, ein wachsender Teil der Konsumenten ist nichtdeutscher Herkunft. Um die Zielgruppen aus verschiedenen kulturellen Communities zu gewinnen, können Migranten mit ihren Kultur- und Mentalitätskenntnissen eingesetzt werden, sei es bei der Entwicklung von Produkten und Werbung oder im Außendienst, Verkauf und Beratung. Eine von kultureller Vielfalt geprägte Belegschaft kann bessere zielgruppenspezifische Dienstleistungsangebote und Produkte entwickeln. Kundenzufriedenheit und -loyalität werden so gesteigert.

---

<sup>81</sup> Vgl. Franken 2011.

- **Steigerung von Innovation und Kreativität in gemischten Teams.** Ideen und Kreativität gedeihen dort, wo verschiedene Perspektiven und Vorgehensweisen aufeinandertreffen. Insbesondere in der F&E und im Marketing erbringen multikulturelle Teams überdurchschnittlich kreative Leistungen.
- **Verbesserung der Arbeitsleistung und Motivation der Belegschaft.** Unternehmen und Organisationen, die Multikulturalität der Belegschaft wertschätzen, schaffen eine Kultur des gegenseitigen Respekts und der Anerkennung und stärken damit Motivation und Commitment ihrer Belegschaft. Mitarbeiter sind zufriedener und motivierter, sich einzubringen.
- **Verbesserung des Images der Organisation.** Durch eine aktiv gelebte Wertschätzung der kulturellen Vielfalt verbessern Unternehmen und Organisationen ihr Image in der nationalen und internationalen Öffentlichkeit, gewinnen Sympathien der Kunden, Lieferanten und potentiellen Arbeitnehmer.
- **Wirtschaftliche Vorteile.** Kulturelle Vielfalt der Belegschaft zahlt sich wirtschaftlich aus: Die 50 US-amerikanischen Unternehmen mit der höchsten Mitarbeiter-Vielfalt erzielten 2004 im Schnitt eine um 12,8 Prozent höhere Aktienkursrendite als der US-Börsenindex S&P<sup>82</sup>. Auch die Ergebnisse der über 500 deutschen Unternehmen, die seit 2006 die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet haben, belegen die Vorteile der Multikulturalität. In einer repräsentativen Befragung im Jahr 2008 wurde festgestellt, dass diese Unternehmen höhere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, verbessertes Arbeitsklima, größere Auswahl an Bewerbern, besseres Unternehmensimage und Erschließung neuer Märkte aufweisen<sup>83</sup>.

Die meisten dieser Vorteile gelten ebenfalls für die Migrantinnen als Selbstständige und Wissenschaftlerinnen.

---

<sup>82</sup> Vgl. Beauftragte für Migration 2006.

<sup>83</sup> Beauftragte für Migration 2008, S. 16, 35.

Migrantinnen in Führungspositionen in Unternehmen und als Selbstständige können ein Hinterfragen von Führungsstilen und Unternehmenskultur anregen, da sie oft aus anderen Kulturen kommen, wo andere Führungsmodelle und kulturelle Werte gelten. Das führt ebenfalls zu bereichernden Diskussionen und Überprüfung von bekannten Werten und Normen. Als Frauen bringen Migrantinnen in Führungspositionen ein neues Verständnis der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, fördern Work-Life-Balance und tragen damit zur Etablierung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur bei. Ein intensiver Wissensaustausch kann in Unternehmen und Organisationen zur Gestaltung der Lernenden Organisation beitragen.

Wissenschaftlerinnen mit Migrationshintergrund neigen meistens zu internationalen Aktivitäten, sind in internationale Netzwerke integriert, sind international mobil. Man kann in den Hochschulen einen intensiven internationalen Wissensaustausch und interkulturelle Diskussionen erwarten. Außerdem dienen Migrantinnen in der Wissenschaft als Vorbilder für Studierende und andere Wissenschaftler mit Migrationshintergrund.

### 5.3.2 Nutzenaspekte für die Gesellschaft

Erfolgreiche Karrieren von qualifizierten Migrantinnen in der Wirtschaft, Wissenschaft und Selbstständigkeit verursacht vielfältige positive Effekte in der Gesellschaft als Ganzes. Man kann von wirtschaftlichen, politischen, sozialen und kulturellen Auswirkungen sprechen. Der Aufstieg und das höhere Einkommen von qualifizierten Migrantinnen können staatliche Sozialsysteme entlasten, Steuereinnahmen des Staates und der Kommunen erhöhen, die Kaufkraft der Bevölkerung in Deutschland steigern. Politisch gesehen geht es dabei um eine bessere Integration von Migrantinnen in die Gesellschaft, mit allen politischen und sozialen Konsequenzen. Durch das Aufeinandertreffen von verschiedenen Kulturen und Erfahrungen werden gesellschaftliche Diskussionen über Werte und Normen angestoßen, z.B. über die Vorteile der Demokratie oder über die Rolle der Frau in der Gesellschaft. In allen Bereichen findet eine kulturelle Bereicherung statt.

Eine breitere Teilhabe von qualifizierten Migrantinnen in Unternehmen und Organisationen fördert den Abbau von Vorurteilen in der Gesellschaft, stärkt Gleichberechtigung und Chancengleichheit.

Als Selbstständige schaffen qualifizierte Migrantinnen Arbeitsplätze, bilden aus. Dabei werden oft auch die Arbeits- und Ausbildungsplatzsuchenden mit Migrationshintergrund unterstützt. Durch erfolgreiche Gründungen und Beschäftigung von Mitarbeitern entlasten Migrantinnen staatliche Sozialsysteme, erhöhen die Steuereinnahmen des Staates und der Kommunen. Durch das höhere Einkommen erfolgreicher Unternehmerinnen mit Migrationshintergrund wächst im Endeffekt die Kaufkraft der Bevölkerung.

### 5.3.3 Nutzenaspekte für die Migrantinnen selbst

Und schließlich kann man einige Nutzenaspekte für die Migrantinnen selbst definieren, die durch erfolgreiche Karrieren in der Wirtschaft, Wissenschaft und Selbstständigkeit zustande kommen können. Steigendes Einkommen ermöglicht nicht nur eine finanzielle Unabhängigkeit und nachhaltige Sicherheit, sondern auch langfristige Familienplanung und Persönlichkeitsentfaltung. Dadurch wird ein höheres gesellschaftliches Engagement, politische und kulturelle Teilhabe an der Gesellschaft zu erwarten sein. Die Probleme der Integration, die als eine aktive Beteiligung an dem wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Geschehen definiert werden kann, könnten dadurch nachhaltig gelöst werden.

## 5.4 Schlussfolgerungen zu der 3. Phase

Die Analyse von Sekundärquellen, eigene Befragungen und Interviews haben gezeigt, dass sich die meisten Unternehmen und Organisationen mit der Zielgruppe Migrantinnen und mit der Problematik der wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen ihrer breiteren Teilhabe in Führungspositionen bis jetzt nicht befassen. Es ist ein Umdenken notwendig, das eine neue, positive Sichtweise auf die Potenziale von qualifizierten Migrantinnen ermöglicht. Der zunehmende Fachkräftemangel kann als Katalysator für diese Sensibilisierung wirken und diesen Prozess beschleunigen.

Zugleich bedarf es neuer Konzepte und spezieller Maßnahmen, um die Potenziale und Vorteile von qualifizierten Migrantinnen für Unternehmen und Organisationen sichtbar zu machen und einen intelligenten Einsatz von karriereorientierten Migrantinnen zu fördern.



Das in diesem Kapitel skizzierte Konzept soll vor allem zur Sensibilisierung relevanter Akteure der Wirtschaft und Gesellschaft dienen, die sich mit dem Thema Business Case der Diversität, speziell für die Zielgruppe Migrantinnen in Führungspositionen, beschäftigen. Es sind jedoch weitere Untersuchungen und Forschungsprojekte notwendig, um die Zusammenhänge und die Auswirkungen in der Praxis – gemeinsam mit engagierten Unternehmen und Organisationen – zu überprüfen und weiter zu erforschen.

Die systematische Analyse von positiven Effekten und wirtschaftlichem Nutzen eines gezielten Einsatzes hochqualifizierter Migrantinnen in Unternehmen und Organisationen, die in der dritten Projektphase erarbeitet wurde, kann einen wesentlichen Beitrag zu dem Prozess des Umdenkens und Neuorientierens in Bezug auf die Wahrnehmung von Migrantinnen in der Wirtschaft und Gesellschaft der Bundesrepublik leisten. Die beträchtlichen Potenziale qualifizierter Migrantinnen bilden eine wesentliche Größe, die insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels unverzichtbar ist. Diese Potenziale sollen in Unternehmen, Organisationen und der Gesellschaft effizienter erschlossen werden.

Auf der Basis der im Projekt gewonnenen Erkenntnisse werden im nächsten Kapitel praktische Handlungsempfehlungen für verschiedene Akteure der Wirtschaft und Gesellschaft formuliert.

## **6. Handlungsempfehlungen**

Die Ergebnisse des Forschungsprojektes machen deutlich, dass die komplexe Thematik „Migrantinnen in Führungspositionen“ bis jetzt nur wenig erforscht wurde. Im Rahmen des Projektes konnten mithilfe einer quantitativen Onlinebefragung und vertiefender Interviews repräsentative Erkenntnisse zu den Barrieren und Erfolgsfaktoren von Migrantinnen auf dem Weg an die Spitze in deutschen Unternehmen und Organisationen gewonnen werden. Durch das Forschungsprojekt ist ein wichtiger Schritt zur Erforschung dieser Problematik erfolgt. Sowohl das Thema „Frauen in Führungspositionen“, welches durch die geforderte Frauenquote vielseitig diskutiert wird, als auch das Thema „Migrantinnen in Deutschland“ besitzt ein großes Potenzial und bietet viel Diskussionsbedarf.

Es ist notwendig, weitere Untersuchungen durchzuführen, um die im Projekt erzielten Ergebnisse und insbesondere das Konzept zur Bewertung von wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen einer breiteren Teilhabe von qualifizierten Migrantinnen in Führungspositionen zu überprüfen und zu vertiefen.

Auf der Grundlage der Literaturrecherchen und den Projektergebnissen zu den Barrieren und Erfolgsfaktoren für Migrantinnenkarrieren wird eindeutig klar, dass seitens der Gesellschaft und der Unternehmen absoluter Handlungsbedarf herrscht. Die Potenziale der hochqualifizierten Migrantinnen in Deutschland sollen in Unternehmen und Organisationen besser genutzt werden. Und die Projekterkenntnisse geben fundierte Antworten, mit welchen Maßnahmen und Instrumenten und unter welchen Bedingungen es gelingen könnte.

Die Handlungsempfehlungen richten sich an die Politik und Gesellschaft, an Unternehmen und Organisationen sowie an die karriereorientierte Migrantinnen selbst. Es ist notwendig, dass verschiedene Akteure aus der Gesellschaft und Wirtschaft zusammenwirken.

### **6.1 Zusammenwirken verschiedener Akteure**

Die Aufgabe der Politik ist es, geeignete Rahmenbedingungen für die Gesamtgesellschaft, Unternehmen und nicht zuletzt jedes einzelne Individuum zu schaffen, um eine erfolgreiche Migrations- und Beschäftigungspolitik zu gestalten. Im Hinblick auf eine breitere Teilhabe von hochqualifizierten Migrantinnen in gehobenen Positio-

nen bietet sich ein Bündel an Maßnahmen an, die die Politik in Angriff nehmen kann. Dazu gehören allgemeine Regelungen wie Frauenquoten, Unterstützung von Initiativen wie anonymisierte Bewerbungsverfahren, Förderung der interkulturellen Öffnung in Unternehmen und Organisationen, Unterstützung einer Willkommenskultur für internationale Fachkräfte und Zuwanderer.

Thomas Sattelberger (2013) hat in einem Essay zur Arbeitswelt der Zukunft die Diversität als Überlebensprinzip für Organisationen bezeichnet: „Um dem zunehmend disruptiven, unvorhersehbaren und komplexen Wandel zu begegnen, müssen Organisationen in der Lage sein, aus unterschiedlichen Perspektiven heraus neuartige Lösungen zu schaffen, statt die alten Problemlösungsroutinen zu wiederholen. Diversity ist 2023 ein zentraler Hebel von Organisationen, um wetterfest und widerstandsfähig zu bleiben und um souverän auf die steigende Komplexität der Umwelt zu reagieren.“<sup>84</sup>

Darüber hinaus hat Sattelberger das Zusammenspiel zwischen politischen Regelungen und unternehmerischen Initiativen beschrieben: „Erfolgreich werden vor allem die Betriebe sein, die Raum für Individualität schaffen und Talente unterschiedlichster sozialer, ethnischer und kultureller Hintergründe – Frauen wie Männer, Jung wie Alt – entdecken und binden. Karriereestiege werden entgegen der bisher dominanten Jungmänner- Karrieremuster zu jeglicher Lebensphase möglich sein. Nicht diskriminierende Auswahlverfahren prägen die Einstellungs- und Förderkultur. Der dafür notwendige Wandel in den Köpfen wird durch Zielgrößen flankiert. Sie machen die Vorzüge der Veränderung wahrnehmbar. Wo Selbstverpflichtungen nicht greifen, werden ordnungspolitische Quoten gesetzt.“<sup>85</sup>

Es ist offensichtlich, dass neben den Bemühungen der Politik und gesellschaftlichen Organisationen auch die Initiativen der Unternehmen und Organisationen gefragt sind. Fortschrittliche Maßnahmen einzelner Konzerne zur Förderung von Frauen und Migrantinnen bzw. zur gelebten Wertschätzung der Vielfalt dienen als Vorbilder. Mehr Offenheit für Migrantinnen und Migranten, ihr bewusster Einsatz in den Arbeitsfeldern, wo ihre spezifischen Kompetenzen zum Tragen kommen, könnten Unternehmen nicht nur bei der Bewältigung des Fachkräftemangels helfen, sondern

---

<sup>84</sup> Sattelberger 2013, S. 29.

<sup>85</sup> Ebd.

darüber hinaus einen wahrnehmbaren wirtschaftlichen Nutzen erbringen. Die Good Practices, die sich als sinnvoll und sogar gewinnbringend erweisen, werden gerne von anderen Organisationen übernommen und multipliziert.

Auch Migrantinnen selbst sind aufgefordert, sich mit den Karrierevoraussetzungen und Erfolgsfaktoren für einen Berufsaufstieg auseinanderzusetzen, um beim Aufstieg erfolgreicher zu sein. So sollten Stärken und Schwächen hinterfragt, richtige Ziele und Prioritäten gesetzt sowie Weiterbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen genutzt werden. Die Projekterkenntnisse zu den Barrieren und Erfolgsfaktoren können dabei als Basis für diese Überlegungen der Migrantinnen dienen. Zugleich können die Ergebnisse den Aus- und Weiterbildungsinstitutionen Anregungen zur Optimierung von Qualifizierungsprogrammen für karriereorientierte Frauen und Migrantinnen geben. Schulen, Universitäten und betriebliche Weiterbildung können dazu beitragen, dass karrierefördernde Kompetenzen bei Frauen (mit und ohne Migrationshintergrund) stärker gefördert werden.

Mit gezielten politischen oder unternehmerischen Initiativen wie anonymisierte Bewerbungsverfahren, Frauenquoten in Führungspositionen, Sichtbarmachung von Potenzialen qualifizierter Migrantinnen, Förderung der gleichen Entlohnung von Männern und Frauen, Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, speziellen Angeboten für Weiterbildung für Frauen und Migrantinnen könnte man Migrantinnenkarrieren wirksam unterstützen. Diese Maßnahmen werden im Weiteren ausführlich erläutert.

### **6.2 Entscheidende Erfolgskompetenzen vermitteln/erwerben**

Die Erkenntnisse des Projektes zu den Erfolgsfaktoren für Migrantinnenkarrieren haben aufgezeigt, welche Kompetenzen für einen beruflichen Aufstieg von Migrantinnen notwendig sind, und sollten sowohl von Migrantinnen selbst als auch von entsprechenden Aus- und Weiterbildungsinstitutionen berücksichtigt werden.

Die fachlichen Qualifikationen und methodischen Kompetenzen, die für alle Migrantinnen, aber ganz besonders für die Berufsgruppe der Wissenschaftlerinnen überdurchschnittlich relevant sind, gelten als Voraussetzung für eine erfolgreiche Karriere. Als wichtig werden jedoch von den befragten Migrantinnen in Führungspositionen nicht nur das spezielle Fachwissen, sondern darüber hinaus kontinuierliche

Weiterbildung, allgemeines und fachübergreifendes Wissen sowie interkulturelle Kompetenz und Projektmanagement angesehen. Das heißt, die Notwendigkeit eines lebenslangen Lernens und einer interdisziplinären Ausrichtung ist von den qualifizierten Migrantinnen bereits verinnerlicht.

Die Sprachkenntnisse werden von den befragten Migrantinnen in Führungspositionen, die einen Aufstieg bereits bewältigt haben, weniger als relevante Barriere bezeichnet, sondern vielmehr als selbstverständlich vorausgesetzt. Allerdings sind ungenügende Sprachkenntnisse für viele Migrantinnen in Deutschland ein Problem, das nicht vernachlässigt werden darf. Die Sprache ist das „A“ und „O“ der Kommunikation und wird im Alltag als Zeichen der fachlichen Kompetenz oder Inkompetenz ausgelegt. Die Beherrschung der deutschen Sprache ist eine notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Migrantinnenkarrieren.

Bei den sozialen Kompetenzen, die von den befragten Migrantinnen als die entscheidenden Erfolgskompetenzen bezeichnet worden sind, geht es in erster Linie um Initiative, Engagement, Kommunikationsfähigkeit, Kontaktfreude, Begeisterungsfähigkeit, Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft. Jede karriereorientierte Migrantin sollte sich der Bedeutung dieser Eigenschaften bewusst sein und an eigenen Kompetenzen arbeiten. Die Aus- und Weiterbildungsinstitutionen sind ebenfalls aufgefordert, mehr Wert auf die Vermittlung von sozialen Kompetenzen zu legen.

Die auf dem Platz zwei bei der Wichtigkeit platzierten persönlichen Kompetenzen stellen an die karriereorientierten Migrantinnen hohe Anforderungen. Notwendig sind Aufgeschlossenheit, Flexibilität, Disziplin, Ehrgeiz und Selbstvertrauen. Auch hier sollte jede karriereorientierte Migrantin überprüfen, inwiefern sie über diese Eigenschaften verfügt und was ihr der geplante Berufsaufstieg abverlangen wird.

Die Bedeutung der Führungskompetenz für eine Karriere bedarf keiner speziellen Begründung. Diese Fähigkeiten sind für einen Aufstieg und für eine erfolgreiche Führungskarriere von besonderer Bedeutung. Besonders relevant sind nach Meinung von befragten Migrantinnen in Führungspositionen folgende Faktoren: Organisationskompetenz, Zukunftsorientierung, Erfolgsorientierung, Überzeugungsfähigkeit und innovatives Denken. Diese Auflistung zeigt, dass Migrantinnen als Führungskräfte stark zukunfts- und innovationsorientiert sind, was in der modernen

Wissengesellschaft besonders gefragt ist. Auch die aufgrund der vertiefenden Interviews identifizierten Führungseigenschaften von Migrantinnen – ihre Bereitschaft und Fähigkeit Aufgaben zu delegieren und Entscheidungen zusammen mit ihren Mitarbeitenden zu treffen – entsprechen den aktuellen Anforderungen an die Führungskräfte der Zukunft.<sup>86</sup>

### 6.3 Anonymisierte Bewerbungsverfahren

In den Interviews mit den Migrantinnen in Führungspositionen sowie mit den Diversity- und Gleichstellungsbeauftragten in Unternehmen und Organisationen wurden anonymisierte Bewerbungen als Instrument zur Chancengleichheit eher skeptisch bewertet, mit der Begründung, dass in einem anschließenden Vorstellungsgespräch keine Anonymität mehr gegeben ist und die Diskriminierung doch stattfinden kann.

Allerdings zeigen die aktuell vorliegenden Ergebnisse zu den Pilotprojekten mit den anonymisierten Bewerbungsverfahren, dass sie eine positive Rolle zumindest in der ersten Bewerbungsphase spielen und deswegen allgemein sinnvoll sind.

Noch immer werden in Deutschland viele Bewerberinnen und Bewerber benachteiligt, insbesondere Migrantinnen und Migranten, ältere Arbeitssuchende und alleinerziehende Frauen mit Kindern<sup>87</sup>. Dies belegt auch eine Studie des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA). Bei einem Feldversuch hatten Forscher der Universität Koblenz über 1.000 fiktive Bewerbungen auf Praktikumsstellen für Wirtschaftsstudenten versendet. Es kamen eindeutige Ergebnisse zustande. Die Bewerbungsunterlagen waren alle identisch, einziger Unterschied war, dass ihnen ein deutscher oder türkischer Name zugeordnet wurde. Bewerber mit türkischem Namen hatten eine um 14% geringere Chance zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden als die Bewerber mit deutschem Namen. In kleineren und mittleren Unternehmen war es sogar eine um 24% geringere Chance.<sup>88</sup>

Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS), welche mit Inkrafttreten des AGG errichtet wurde, hat aus diesem Grunde ein Pilotprojekt im November 2010 gestartet, um die Wirksamkeit anonymer Bewerbungen zu testen. Von den 30 angeschriebenen Unternehmen konnten sie die Deutsche Post, die Deutsche Telekom,

---

<sup>86</sup> Vgl. Franken 2010, Jung/Bruck/Quarg 2012.

<sup>87</sup> Vgl. ADS 2011.

<sup>88</sup> Vgl. IZA 2010.

den mittelständigen Geschenkdienstleister MyDays, die deutschen Zweige des US-Konsumgüterherstellers Procter&Gamble und den Kosmetikkonzerns L'Oréal für sich gewinnen. Neben diesen fünf Unternehmen, nehmen auch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, die Arbeitsagentur Nordrhein-Westfalen und die Stadt Celle für zwölf Monate daran teil. In den Bewerbungsunterlagen werden weder Name, Geschlecht, Alter, Geburtsort und -datum, Familienstand, Adresse noch Foto angegeben, so dass die Auswahl sich tatsächlich nur auf die Qualifikationen und Kompetenzen beschränken kann. Nach der Berufserfahrung, Ausbildung und Motivation darf auch weiterhin gefragt werden, nur Angaben zu den Jahreszahlen werden nicht getätigt; und auch Zeugnisse und Leistungsnachweise sind nicht erwünscht.<sup>89</sup>

Umfangreiche internationale Erfahrungen belegen die Vorteile dieses Verfahrens. Schweden lieferte bereits eindeutige Ergebnisse bei einem anonymisierten Modellprojekt: Frauen und Menschen mit einem Migrationshintergrund erhöhten dadurch ihre Chancen auf eine Einladung zum Vorstellungsgespräch. In Belgien sind diese Arten von Bewerbungen, wie sie in den USA und Kanada schon lange durchgeführt werden, Standard im öffentlichen Sektor. Und auch in Frankreich dürfen Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern seit dem Jahre 2006 nur noch anonymisierte Lebensläufe annehmen. Da es jedoch keine Sanktionen bei einem Verstoß dagegen gibt, halten sich nur die wenigsten Betriebe daran.<sup>90</sup>

Die an dem Pilotprojekt der ADS teilnehmenden fünf deutschen Unternehmen und drei öffentlichen Arbeitgeber, die sich an dem Projekt beteiligen, hatten die Wahl zwischen verschiedenen Varianten der Anonymisierung.

Im Jahre 2012 wurde das Fazit des Pilotprojektes zu dem anonymisierten Bewerbungsverfahren gezogen. Die Ergebnisse sind sehr positiv: Die Diskriminierung in der ersten Bewerbungsphase wird durch das Verfahren wesentlich reduziert, die Bewerberinnen und Bewerber mit ausländischen Namen, Ältere und Frauen werden häufiger zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Während des Modellprojekts wurden insgesamt 8.550 Bewerbungen anonymisiert eingesehen. Insgesamt wurden 1.293 Personen innerhalb des Modellprojekts zu einem Eignungstest oder ei-

---

<sup>89</sup> Vgl. ADS 2011, S. 4.

<sup>90</sup> Vgl. Grabitz 2010.

nem Vorstellungsgespräch eingeladen. 246 Personen erhielten ein Arbeitsplatzangebot bzw. das Angebot eines Studien- oder Ausbildungsplatzes.<sup>91</sup>

Allerdings gibt der Abschlussbericht des Pilotprojektes keine Antwort auf die Frage, inwiefern eine Diskriminierung der Bewerberinnen und Bewerber im Vorstellungsgespräch stattgefunden hat. Diese Zweifel haben auch die Teilnehmerinnen der Interviews der zweiten Projektphase zu Recht geäußert. Es ist offensichtlich, dass neben den anonymisierten Bewerbungsverfahren (oder als Ersatz für diese) eine Sensibilisierung und interkulturelle Öffnung der Personalverantwortlichen und Entscheidungsträger stattfinden sollte.

#### **6.4 Frauenquote in Führungspositionen**

In der Diskussion über die Frauenquoten in Führungspositionen gibt es in der Gesellschaft und unter den befragten Migrantinnen kontroverse Meinungen. Auch hier geht es vor allem um verschiedene Verfahren in der Praxis, wie die Quote, die meistens als grundsätzlich sinnvoll bewertet wird, praktiziert werden könnte.

Anhand von internationalen Erfahrungen mit gesetzlichen Frauenquoten können ihre Vorteile belegt werden. Norwegen führte 2002 als erstes Land der Welt eine Frauenquote ein, als Kombination einer gesetzlichen Quote und den öffentlichen Datenbanken, in denen Frauen sich registrieren lassen und Unternehmen so nach geeigneten Kräften für die Aufsichtsratsposten suchen konnten. Heute ist die Quote weitestgehend akzeptiert. Der Frauenanteil in den obersten Gremien liegt bei 42%. Norwegen ist mit diesem Anteil Spitzenreiter in Europa. Aber auch die Unternehmen in denen die Quotenregelung nicht im Unternehmensgesetz geregelt ist, haben ihren Frauenanteil gesteigert.<sup>92</sup>

Dem Beispiel Norwegens folgten weitere europäische Länder. Frankreich, Spanien, die Niederlande, Belgien und Italien haben inzwischen Quoten verabschiedet. In Deutschland dagegen geht der Riss zwischen Befürwortern und Gegnern quer durch die Regierung: Arbeitsministerin Ursula von der Leyen ist für die Quote, Familienministerin Kristina Schröder setzt auf Selbstverpflichtungen.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. ADS 2012, S. 6.

<sup>92</sup> Vgl. Reimann 2012.

<sup>93</sup> Ebd.



Unabhängig davon, ob die Quote gesetzlich oder per Selbstverpflichtung eingeführt wird, stößt sie nicht nur in der Politik, sondern auch in der Gesellschaft einige Diskussionen an. Viele sehen die Frauenquote gleichgestellt mit dem Einstellen schlechter Mitarbeiterinnen, und das obwohl Frauen an Schulen, Universitäten und auch im Beruf oft besser abschneiden. Es kommen Fragen auf, wie z.B. ob man die Quote tatsächlich als Einlassticket in das Topmanagement „missbrauchen“ sollte oder ob man sich als „Quotenfrau“ abstempeln lassen sollte und somit bei der Einstellung der Quote Vorrang gibt, statt der Kompetenz oder ob man diese wenigstens temporär nutzen sollte, um den Frauenanteil in den Führungspositionen zu erhöhen.

In unseren Interviews mit erfolgreichen Migrantinnen haben wir ebenfalls unterschiedliche Positionen festgestellt. Allerdings ging es weniger um den Sinn der Frauenquoten, der von den meisten Frauen anerkannt wurde, sondern um ihre praktische Bestimmung – durch die Gesetzgebung oder durch das Unternehmen selbst. Die überwiegende Mehrheit der Migrantinnen war überzeugt, dass die Frauenquoten für die Karrieren durchaus förderlich sind.

Die Frauenquote könnte neben ihrer unmittelbaren Wirkung auch eine Appellfunktion erfüllen und Vorbilder für junge weibliche Nachwuchskräfte schaffen. Dadurch wäre für junge karriereorientierte Frauen und Migrantinnen erkennbar, dass eine Karriere auch nach anderen Regeln, außer denen von Männern, machbar ist. Ein langfristiges Umdenken in Bezug auf die weiblichen Leistungen im Beruf, Führungsstile und spezifische Kompetenzen könnte zustande kommen.

### **6.5 Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Eine der wichtigsten Barrieren für Migrantinnenkarrieren (genauso wie für Frauenkarrieren generell) ist die schlechte Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Es gilt an der Work-Life-Balance (WLB) in Unternehmen und Organisationen zu arbeiten, um tatsächlich gleiche Karrierechancen für Frauen und Männer zu verwirklichen.

Laut einer Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ist Familienfreundlichkeit in Unternehmen einer der Erfolgsfaktoren für Rekrutie-

zung von Fachkräften, die vor dem Hintergrund des demografischen Wandels immer wichtiger wird.<sup>94</sup>

Familienfreundlichkeit von Unternehmen und Organisationen ist ein komplexes Thema, das weit über die Grenzen von einzelnen Maßnahmen der WLB hinausgeht. Familienfreundliche Maßnahmen am Arbeitsplatz in Unternehmen und Organisationen stehen in engem Zusammenhang mit Personalmanagement und Unternehmensstrategie und sind ein Bestandteil der Organisationskultur. Deswegen erfordert WLB eine entsprechende Einstellung und dementsprechendes Verhalten von Führungskräften als Vorbildfunktion. Ist dies nicht gewährleistet, werden Programme zur Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht genutzt, aus Angst vor Karriereeinbußen.

Zu den relevanten Maßnahmen für mehr Familienfreundlichkeit in Unternehmen und Organisationen gehören unter anderem:

- Planung vor Ausfallzeiten durch Mutterschutz oder Elternzeit, um einen Wiedereinstieg vorzubereiten (evtl. firmeninterne Weiterbildung während der Elternzeit);
- Flexibilisierung der Arbeitszeit: Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeitmodelle, Arbeitszeitwertkonten, Vertrauensarbeitszeit;
- variable Wahl des Arbeitsorts und Telearbeit (Home Office), sofern geeignet;
- Mitarbeiter- und Beratungsgespräche über Chancen und Risiken familienbedingter Arbeitsfreistellungen;
- Kinderbetreuung, z.B. betriebseigene Kinderbetreuung für Kleinstkinder, Verlängerung der Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen, betriebliche Kinderbetreuung in den Schulferien;
- Angebot oder Vermittlung haushaltsnaher und familienunterstützender Dienstleistungen.

Einer der bedeutendsten Bausteine der ausgeglichenen Work-Life-Balance ist die Möglichkeit in Teilzeit zu arbeiten. Anders als in skandinavischen Ländern, wie Dänemark, Finnland oder Schweden, unterbrechen hierzulande Mütter ihre Erwerbs-

---

<sup>94</sup> Vgl. BMFSFJ 2008a.

tätigkeit häufig länger und verpassen somit den Wiedereinstieg ins Erwerbsleben.<sup>95</sup> Nur 13 Prozent erreichen dieses Ziel und finden sich in einer Anstellung wieder, die wenigsten jedoch in einer Position in Vollzeit.<sup>96</sup>

Die im Juni 2013 veröffentlichte Elternstudie von Forsa hat gezeigt, dass 46 Prozent der befragten Eltern von Kindern unter 18 Jahren Familie und Beruf vereinbaren können (zwei Prozent mehr als im Jahr 2011). Allerdings sehen die meisten Eltern viele Probleme: 16 Prozent der Befragten haben große und 38 Prozent einige Probleme mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. 38 Prozent der Befragten favorisierten die Variante "beide arbeiten 30 Stunden und teilen sich Hausarbeit und Kinder", allerdings können es nur 6 Prozent der Befragten, die mit einem Partner zusammenleben, realisieren. Die meisten Eltern bemängeln fehlende oder schlechte Kinderbetreuung, die für sie das wichtigste Instrument der WLB ist, und 87 Prozent der Befragten plädieren für ein flächendeckendes, jedoch nicht verpflichtendes Angebot an Ganztagschulen.<sup>97</sup>

Bei der Familienfreundlichkeit geht es auch um die Einführung bestimmter Regeln, wie keine Besprechungen nach 17 Uhr, was sowohl Frauen mit Kindern als auch anderen Beschäftigten zugutekommt, da sie mehr Zeit für Familie, Hobbies oder Freizeit bekommen. Es ist an der Zeit, von der Leistungsbewertung nach der Anwesenheit Abstand zu nehmen. Wer länger im Büro sitzt, leistet nicht unbedingt mehr.

Diese und andere Maßnahmen sind eng mit der Rollenverteilung in der Gesellschaft, mit Stereotypen hinsichtlich der Aufgaben von Frauen und Männern verknüpft, die nur schwer veränderbar sind. Fortschrittliche Unternehmen und Organisationen könnten hierbei als Vorreiter agieren und diesen Wandel mitgestalten.

## **6.6 Bildung, Berufsbildung und Anerkennung der Abschlüsse**

Ein speziell für Frauen mit Migrationshintergrund wichtiges Thema ist die Unterstützung von Migrantinnen bei der Bildung und Berufsbildung, um ihre Qualifikationen und Karrierechancen zu verbessern. Der Stand der Bildung und Berufsbildung ist je nach Herkunftskultur von Migrantinnen sehr unterschiedlich, und es ist wich-

---

<sup>95</sup> Vgl. Allmendinger 2013, S. 34.

<sup>96</sup> Vgl. Allmendinger 2010, S. 125.

<sup>97</sup> Vgl. Forsa 2013.

tig, die jungen Frauen aus bildungsfernen Familien, die einen Schulabschluss und eine Berufsausbildung anstreben, zu unterstützen.

Auch bei der Problematik der leichteren Anerkennung ausländischer Abschlüsse gibt es noch einiges zu tun. Am 01.04.2012 trat das „Gesetz zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen“ in Kraft, das bereits nach einem Jahr positive Veränderungen zur Folge hat. Jedoch reicht es nicht aus, die formelle Anerkennung per Gesetz zu erleichtern. Praktische Entscheidungen über die Beschäftigung von Migrantinnen finden in Unternehmen und Organisationen statt und werden von einzelnen Personalverantwortlichen und Führungskräften getroffen. Bleiben Barrieren und Vorurteile in den Köpfen der Entscheidungsträger bestehen, so wird das Problem mit einem Gesetz nicht vollständig gelöst. Es ist notwendig, hier einen Wandel einzuleiten, um das Image von qualifizierten Migrantinnen zu verbessern und die Vorteile, die durch ihre Beschäftigung für Unternehmen und Organisationen entstehen, zu kommunizieren.

### **6.7 Frauen- und Migrantinnennetzwerke**

Im Verlauf dieses Forschungsprojektes wurde an mehreren Stellen deutlich, dass Netzwerke und Kontakte zu Gleichgesinnten einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Karrierechancen von hochqualifizierten Frauen haben. Frauen und Migrantinnennetzwerke helfen karriereorientierten Frauen Verbündete zu finden, aus Erfolgsgeschichten zu lernen oder einfach Mut zu fassen, um sich für die Karriere stark zu machen.

Als erfolgreiches Beispiel für Migrantinnennetzwerke kann das bundesweit agierende „PETEK – Business-Netzwerk Migrantinnen“ dienen, welches an dieser Stelle exemplarisch für viele weitere Netzwerke stehen soll, die sich an Frauen mit und ohne Migrationshintergrund richten. PETEK ist ein bundesweit agierendes und nach eigenen Angaben einmaliges Netzwerk, welches gezielt auf die Gruppe der Unternehmerinnen mit Migrationshintergrund setzt. Das Netzwerk ist das Sprachrohr für eine gezielte Interessenvertretung von Migrantinnenunternehmerinnen. Ziel des Netzwerkes ist es, auf verschiedenen Ebenen auf die speziellen Bedürfnisse und kul-

turellen Besonderheiten von Unternehmerinnen bzw. Existenzgründerinnen mit Migrationshintergrund zu reagieren.<sup>98</sup>

Netzwerken sind auch für Unternehmen hilfreich und können wichtige Anhaltspunkte darüber geben, wie sie Frauen bei ihrer Karriere unterstützen und weibliche Führungsqualitäten für sich nutzen können. Personalabteilungen sollten deshalb eine aktive Beteiligung an Netzwerken fördern.

Ein bekanntes internationales Netzwerk ist das European Women's Management Development Network (EWMD), speziell für Frauen in Führungspositionen, Unternehmerinnen und Selbstständige.<sup>99</sup> Es umfasst 850 Mitglieder aus 25 Ländern, 400 davon sind aus Deutschland. Neben den Individualmitgliedern gehören auch Unternehmen sowie Bildungs- und Forschungseinrichtungen als institutionelle Mitglieder zu dem Netzwerk. In Deutschland zählen dazu: Accenture, Fraunhofer Institut, Audi, DaimlerChrysler, Deutsche Bank, Deutsche Telekom AG, Microsoft Deutschland GmbH und viele mehr. Um mehr Frauen den Weg in Führungspositionen zu erleichtern und ihnen diesen zu ermöglichen, tauschen sich diese Corporate Members des EWMD regelmäßig in einem gemeinsamen Arbeitskreis über die besten Möglichkeiten zur Erhöhung der Frauenanteile aus. Diese Unternehmen sehen ihr Engagement bei dem EWMD als eine Personalentwicklungsmaßnahme für ambitionierte hochqualifizierte Frauen an. Diese können durch die aktive Mitarbeit in dem Netzwerk, z.B. durch Mentoring-Programme, Kompetenzen entwickeln, die für eine erfolgreiche Karriere hilfreich sind.

### **6.8 Qualifizierte Migrantinnen sichtbar machen**

Es ist wichtig, eine positive Wahrnehmung von qualifizierten Migrantinnen in Wirtschaft und Gesellschaft zu schaffen. Das Bild von Migrantinnen wird oft sowohl in der Bevölkerung als auch unter Personalern durch Klischees und Vorurteile geprägt. Frauen mit Zuwanderungsgeschichte werden häufig mit geringer Qualifikation und schlechten Sprachkenntnissen, manchmal auch mit Kopftuch und Unterdrückung in der Familie assoziiert. Diese Stereotype müssen widerlegt werden. Man braucht ein

---

<sup>98</sup> Vgl. <http://www.petekweb.de/>.

<sup>99</sup> Vgl. EWMD, 2009, S. 8.

positives Bild einer modernen Migrantin, die gebildet, unabhängig und selbstbewusst ist.

Nur zaghaft nimmt die Präsenz von hochqualifizierten Migrantinnen in der Öffentlichkeit zu. Dabei kann gerade die gezielte Sichtbarmachung dieses Fachkräftepotentials einen wichtigen Beitrag dazu leisten, diese Frauen dann auch auf geeignete Führungspositionen zu besetzen. Kommunikation von positiven Beispielen und Erfolgsgeschichten in den Medien, in Vortragsreihen in Schulen und Universitäten wäre dabei denkbar. Außerdem lassen sich die digitalen Medien (social media), insbesondere für die Ansprache der Jugendlichen, einsetzen.

Ein positives Beispiel für die Sichtbarmachung von Expertinnen stellt das Internetportal AcademiaNet<sup>100</sup> dar. In der 2010 von der Robert Bosch Stiftung und der Zeitschrift „Spektrum der Wissenschaft“ ins Leben gerufenen Datenbank finden sich mehr als 1.000 Einträge von Wissenschaftlerinnen sämtlicher Fachdisziplinen aus ganz Deutschland und über dessen Grenzen hinweg. Auch viele Frauen mit Migrationshintergrund sind dabei.

Eine wichtige Rolle spielen in dem Prozess der Sichtbarmachung die Medien, insbesondere Fernsehen, Radio, Print- und Online-Zeitungen. Die Berichterstattung der Journalisten im Themenbereich Migration ist oft auf Sensationen und/oder negative Ereignisse ausgerichtet. Erfolgsgeschichten und positive Beispiele ziehen keine Aufmerksamkeit an sich. Man könnte jedoch mit gezielten thematischen Reihen erfolgreiche Migrantinnen und Migranten darstellen. Positiv anzumerken ist die aktuelle Entwicklung zu mehr Moderatorinnen mit Migrationshintergrund im Fernsehen, die eine Signalwirkung haben. Diesen Trend sollte man weiterhin verstärken.

Vorbilder für junge Migranten braucht man auch als Lehrerinnen und Lehrer in Schulen, Professorinnen und Professoren an Hochschulen.

### **6.9 Eine Willkommenskultur schaffen**

Die Schaffung einer Willkommenskultur für die Fachkräfte aus dem Ausland ist in der jüngsten Zeit ein breit diskutiertes Thema. Aber auch die hier lebenden Menschen mit ausländischen Wurzeln brauchen ein Gefühl, in Deutschland willkommen

---

<sup>100</sup> Vgl. AcademiaNet.

zu sein. Unsere Befragungen und Interviews haben gezeigt, dass es nicht immer der Fall ist. Viele Migrantinnen haben Erfahrungen mit Diskriminierung gemacht, sei es wegen unvollkommener Sprachkenntnisse, des Akzents, des Kopftuchs oder anderer Merkmale. Das Fremdartige wird in der Mehrheitsgesellschaft oft mit Defiziten assoziiert, eher geduldet und toleriert, als positiv wahrgenommen. Und das, obwohl die Deutschen als Reiseweltmeister gelten, gerne Fernreisen unternehmen und andere Kulturen kennenlernen wollen. Warum gilt das Interesse und die Neugier der Menschen so selten den hier lebenden Migrantinnen und Migranten, die ebenfalls viel Spannendes und Aufregendes zu erzählen haben?

Gegenseitige Wertschätzung und positive Wahrnehmung entsteht in der Sozialisation, durch menschliche Begegnungen. Man kann hoffen, dass Diejenigen, die positive Erfahrungen mit Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund im Kindergarten, in der Schulklasse oder im Studium machen, nicht nur toleranter, sondern auch offener und begegnungsfreundlicher gegenüber den Azubis, Bewerbern und Arbeitskollegen aus anderen Kulturen sein werden.

### **6.10 Ausblick**

Der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in der deutschen Gesellschaft beträgt schon jetzt fast 20 Prozent und wird in der Zukunft weiter steigen. Auch die Qualifikationen und Abschlüsse von Frauen und Migrantinnen werden immer besser und in vielen Bereichen schon heute besser als die der Männer. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels kann es sich Deutschland nicht leisten, auf die wertvollen Potenziale von Frauen mit Migrationshintergrund zu verzichten.

Allerdings ist es ein langer Weg, auf dem alle Akteure der Wirtschaft und Gesellschaft aufgefordert sind zur Anerkennung, Wertschätzung und Förderung von Migrantinnen beizutragen. Spezielle Unterstützungsmaßnahmen für Nachqualifizierung und Anerkennung von ausländischen Abschlüssen, Weiterbildungs- und Mentoringprogramme in Unternehmen und Organisationen, Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf müssen von den flankierenden Maßnahmen und Bemühungen für positives Image von Migrantinnen in Unternehmen und in der Gesellschaft sowie eine gelebte Willkommenskultur gegenüber Andersartigen in der Gesellschaft begleitet werden.

## Anhang

### I. Programmierung des Onlinefragebogens

Nr.	Prog.- Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	S	S	F	F	W	W
				D	M	D	M	D	M
1	A018	Datenschutzhinweis	<p>1 = Hiermit gebe ich mein Einverständnis zur Teilnahme an der Studie.</p> <p>Mir ist bekannt, dass meine Daten anonymisiert werden und ausschließlich im Rahmen dieses wissenschaftlichen Projektes verwendet werden.</p> <p>2 = Ich verweigere das Einverständnis und möchte an dieser Studie nicht teilnehmen.</p>	x	x	x	x	x	x

#### Datenschutzhinweis

Nr.	Prog.- Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	S	S	F	F	W	W
				D	M	D	M	D	M
2	A012	Welches Geschlecht haben Sie?	<p>1 = männlich</p> <p>2 = weiblich</p>	x	x	x	x	x	x
3	A001	Welche der folgenden Aussagen trifft auf Sie zu?	<p>1 = Ich bin qualifizierte Fachkraft oder Führungskraft</p> <p>2 = Ich bin Wissenschaftlerin oder Lehrende</p> <p>3 = Ich bin selbstständig tätig</p> <p>4 = weder noch</p>	x	x	x	x	x	x
4	A002	Ist mindestens ein Elternteil im Ausland geboren?	<p>1 = Ja</p> <p>2 = Nein</p>	x	x	x	x	x	x

#### Zielgruppenidentifizierung

Nr.	Prog.- Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	SD	SM	FD	FM	WD	WM
5	A017	Aus welchem Land stammen Ihre Eltern?	Liste aller Länder (aus Platzgründen wurde hier darauf verzichtet)		x		x		x
6	A016	Ist eines Ihrer Elternteile Spätaussiedler?	<p>1 = Ja</p> <p>2 = Nein</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>		x		x		x
7	A004	Sind Sie selbst im Ausland geboren?	<p>1 = Ich bin in Deutschland geboren</p> <p>2 = Ich bin in einem anderen Land geboren</p>		x		x		x
8	A005	Mit wie vielen Jahren sind Sie nach Deutschland gekommen?	<p>1 = 0 bis 6 Jahre</p> <p>2 = 7 bis 12 Jahre</p> <p>3 = 13 bis 18 Jahre</p> <p>4 = älter als 18 Jahre</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>		x		x		x
9	A006	Wo wurden Sie eingeschult?	<p>1 = Deutschland</p> <p>2 = Ausland</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>		x		x		x



Programmierung des Onlinefragebogens

10	A007	Was ist Ihre Muttersprache?	1 = Arabisch 2 = Chinesisch 3 = Deutsch 4 = Englisch 5 = Französisch 6 = Japanisch 7 = Serbokroatisch/Jugoslawisch 8 = Polnisch 9 = Portugiesisch 10 = Russisch 11 = Spanisch 12 = Türkisch 13 = Italienisch 14 = sonstige -9 = nicht beantwortet		x		x		x
----	------	-----------------------------	---	--	---	--	---	--	---

**Migrationshintergrund**

Nr.	Prog.- Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	SD	SM	FD	FM	WD	WM
11	A008	Welches ist Ihr höchster erreichter Bildungsabschluss?	1 = Schule beendet ohne Abschluss 2 = Abschluss der polytechnischen Oberschule 3 = Volks-, Hauptschulabschluss, Qualifizierenden Hauptschulabschluss 4 = Mittlere Reife, Realschul- oder gleichwertiger Abschluss 5 = Abgeschlossene Lehre oder Berufsausbildung 6 = Meister-/Techniker-Abschluss 7 = Fachabitur, Fachhochschulreife 8 = Abitur, Hochschulreife 10 = Fachhochschulabschluss 11 = Hochschulabschluss 12 = Promotion 13 = anderer Abschluss	x	x	x	x	x	x
12	A009	Wie alt sind Sie?	2 = jünger als 18 Jahre 3 = 19 bis 24 Jahre 4 = 25 bis 29 Jahre 5 = 30 bis 39 Jahre 6 = 40 bis 49 Jahre 7 = 50 bis 59 Jahre 8 = 60 Jahre und älter	x	x	x	x	x	x
13	A010	Wie ist Ihr Familienstand?	1 = ledig 2 = verheiratet / in Lebenspartnerschaft 3 = getrennt lebend / geschieden	x	x	x	x	x	x

## Programmierung des Onlinefragebogens

			4 = verwitwet						
14	A011	Haben Sie Kinder?	1 = Ja 2 = Nein	x	x	x	x	x	x
15	A020	Wie viele Kinder haben Sie?	1 = 1 Kind 2 = 2 Kinder 3 = 3 Kinder 4 = 4 Kinder 5 = 5 Kinder 6 = mehr als 5 Kinder	x	x	x	x	x	x
16	A021	Nutzen Sie eine organisierte Kinderbetreuung?	1 = Ja 2 = Nein	x	x	x	x	x	x

### Soziodemografische Angaben

Nr.	Prog.- Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	SD	SM	FD	FM	WD	WM
17	A015	Wurden Ihre ausländischen Abschlüsse in Deutschland anerkannt?	1 = Ja 2 = Nein 3 = Ich habe keine ausländischen Abschlüsse 4 = Meine Abschlüsse wurden nur teilweise anerkannt -9 = nicht beantwortet		x		x		x
18	A022	Wurden Sie in Ihrem Bildungsweg (Schule, Uni, Beruf) aufgrund Ihrer Herkunft (Hautfarbe, äußeres Erscheinungsbild, Sprache/Akzent) diskriminiert?	1 = Ja, ich wurde wegen meiner Herkunft diskriminiert 2 = Nein, ich wurde wegen meiner Herkunft nicht diskriminiert 3 = Ich möchte dazu nicht antworten		x		x		x

### Anerkennung von Abschlüssen/ Diskriminierung

Nr.	Prog.- Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	SD	SM	FD	FM	WD	WM
19	EF01_01	Sie haben hier eine Liste verschiedener Erfolgsfaktoren aus dem Bereich der <u>Fachkompetenz</u> . Welche Erfolgsfaktoren waren Ihrer Meinung nach für Ihren persönlichen Erfolg ausschlaggebend? - Allgemeines und fachübergreifendes Wissen	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft eher nicht zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft voll und ganz zu -1 = weiß nicht	x	x	x	x	x	x
20	EF01_02	- Fachwissen	siehe EF01_01	x	x	x	x	x	x
21	EF01_03	- Finanzkompetenz	siehe EF01_01	x	x	x	x	x	x
22	EF01_04	- Innovationsmanagement	siehe EF01_01	x	x	x	x	x	x
23	EF01_05	- Interkulturelle Kompetenz	siehe EF01_01	x	x	x	x	x	x
24	EF01_06	- Markt- und Branchenkenntnisse	siehe EF01_01	x	x	x	x	x	x
25	EF01_07	- Nachhaltigkeit / Umweltbewusstsein	siehe EF01_01	x	x	x	x	x	x

## Programmierung des Onlinefragebogens

26	EF01_08	- Projektmanagement	siehe EF01_01	x	x	x	x	x	x
27	EF01_09	- Prozessmanagement	siehe EF01_01	x	x	x	x	x	x
28	EF01_10	- Rechnungswesen und Kostenplanung	siehe EF01_01	x	x	x	x	x	x
29	EF01_11	- Unternehmerisches Denken, Wertorientierung	siehe EF01_01	x	x	x	x	x	x
30	EF01_12	- Kontinuierliche Weiterbildung	siehe EF01_01	x	x	x	x	x	x

### Erfolgsfaktoren der Fachkompetenz

Nr.	Prog. - Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	SD	SM	FD	FM	WD	WM
31	EF02_01	Sie haben hier eine Liste verschiedener Erfolgsfaktoren aus dem Bereich der <u>Selbstkompetenz</u> . Welche Erfolgsfaktoren waren Ihrer Meinung nach für Ihren persönlichen Erfolg ausschlaggebend? - Aufgeschlossenheit	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft eher nicht zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft voll und ganz zu -1 = weiß nicht	x	x	x	x	x	x
32	EF02_02	- Authentizität	siehe EF02_01	x	x	x	x	x	x
33	EF02_03	- Beharrlichkeit	siehe EF02_01	x	x	x	x	x	x
34	EF02_04	- Disziplin	siehe EF02_01	x	x	x	x	x	x
35	EF02_05	- Durchsetzungsvermögen	siehe EF02_01	x	x	x	x	x	x
36	EF02_06	- Ehrgeiz	siehe EF02_01	x	x	x	x	x	x
37	EF02_07	- Flexibilität	siehe EF02_01	x	x	x	x	x	x
38	EF02_08	- Intuition	siehe EF02_01	x	x	x	x	x	x
39	EF02_09	- Optimismus	siehe EF02_01	x	x	x	x	x	x
40	EF02_10	- Selbstmarketing	siehe EF02_01	x	x	x	x	x	x
41	EF02_11	- Selbstvertrauen	siehe EF02_01	x	x	x	x	x	x
42	EF02_12	- Stressresistenz	siehe EF02_01	x	x	x	x	x	x

### Erfolgsfaktoren der Selbstkompetenz

Nr.	Prog. - Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	SD	SM	FD	FM	WD	WM
43	EF03_01	Sie haben hier eine Liste verschiedener Erfolgsfaktoren aus dem Bereich der <u>Methodenkompetenz</u> . Welche Erfolgsfaktoren waren Ihrer Meinung nach für Ihren Erfolg ausschlaggebend? - Analytisches und logisches Denken	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft eher nicht zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft voll und ganz zu -1 = weiß nicht	x	x	x	x	x	x
44	EF03_02	- Fremdsprachenkenntnisse	siehe EF03_01	x	x	x	x	x	x
45	EF03_03	- Ganzheitliche Betrachtungsweise	siehe EF03_01	x	x	x	x	x	x
46	EF03_04	- IT-Kompetenz	siehe EF03_01	x	x	x	x	x	x
47	EF03_05	- Kreativität	siehe EF03_01	x	x	x	x	x	x
48	EF03_06	- Lernkompetenz	siehe EF03_01	x	x	x	x	x	x
49	EF03_07	- Problemlösungstechniken	siehe EF03_01	x	x	x	x	x	x

## Programmierung des Onlinefragebogens

50	EF03_08	- Zeitmanagement	siehe EF03_01	x	x	x	x	x	x
51	EF03_09	- Zielmanagement	siehe EF03_01	x	x	x	x	x	x
52	EF03_10	- Rhetorische Fähigkeiten	siehe EF03_01	x	x	x	x	x	x
53	EF03_11	- Präsentationsstärke	siehe EF03_01	x	x	x	x	x	x
54	EF03_12	- Körpersprache	siehe EF03_01	x	x	x	x	x	x

### Erfolgsfaktoren der Methodenkompetenz

Nr.	Prog. - Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	SD	SM	FD	FM	WD	WM
55	EF04_01	Sie haben hier eine Liste verschiedener Erfolgsfaktoren aus dem Bereich der <u>Sozialkompetenz</u> . Welche Erfolgsfaktoren waren Ihrer Meinung nach für Ihren persönlichen Erfolg ausschlaggebend?  - Anpassungs- und Kompromissfähigkeit	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft eher nicht zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft voll und ganz zu  -1 = weiß nicht	x	x	x	x	x	x
56	EF04_02	- Begeisterungsfähigkeit	siehe EF04_01	x	x	x	x	x	x
57	EF04_03	- Diplomatie und Taktgefühl im Umgang mit Anderen	siehe EF04_01	x	x	x	x	x	x
58	EF04_04	- Einfühlungsvermögen	siehe EF04_01	x	x	x	x	x	x
59	EF04_05	- Initiative und Engagement	siehe EF04_01	x	x	x	x	x	x
60	EF04_06	- Kommunikationsfähigkeit und Kontaktfreude	siehe EF04_01	x	x	x	x	x	x
61	EF04_07	- Konfliktfähigkeit	siehe EF04_01	x	x	x	x	x	x
62	EF04_08	- Kooperationsbereitschaft	siehe EF04_01	x	x	x	x	x	x
63	EF04_09	- Netzwerkfähigkeit	siehe EF04_01	x	x	x	x	x	x
64	EF04_10	- Teamfähigkeit	siehe EF04_01	x	x	x	x	x	x
65	EF04_11	- Verhandlungsfähigkeit	siehe EF04_01	x	x	x	x	x	x
66	EF04_12	- Vertrauen Anderen gegenüber	siehe EF04_01	x	x	x	x	x	x

### Erfolgsfaktoren der Sozialkompetenz

Nr.	Prog. - Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	SD	SM	FD	FM	WD	WM
67	EF05_01	Nun sehen Sie eine Liste verschiedener Erfolgsfaktoren aus dem Bereich der <u>Führungskompetenz</u> . Welche Erfolgsfaktoren waren Ihrer Meinung nach für Ihren persönlichen Erfolg ausschlaggebend?  - Entscheidungsfreude	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft eher nicht zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft voll und ganz zu  -1 = weiß nicht	x	x	x	x	x	x
68	EF05_02	- Erfolgsorientierung	siehe EF05_01	x	x	x	x	x	x
69	EF05_03	- Fähigkeit zu delegieren	siehe EF05_01	x	x	x	x	x	x
70	EF05_04	- Innovatives Denken	siehe EF05_01	x	x	x	x	x	x
71	EF05_05	- Leistungsforderung	siehe EF05_01	x	x	x	x	x	x
72	EF05_06	- Misserfolgstoleranz	siehe EF05_01	x	x	x	x	x	x
73	EF05_07	- Fähigkeit zu motivieren	siehe EF05_01	x	x	x	x	x	x

## Programmierung des Onlinefragebogens

74	EF05_08	- Organisationskompetenz	siehe EF05_01	x	x	x	x	x	x
75	EF05_09	- Risikobereitschaft	siehe EF05_01	x	x	x	x	x	x
76	EF05_10	- Strategieentwicklung	siehe EF05_01	x	x	x	x	x	x
77	EF05_11	- Überzeugungsfähigkeit	siehe EF05_01	x	x	x	x	x	x
78	EF05_12	- Zukunftsorientierung	siehe EF05_01	x	x	x	x	x	x

### Erfolgsfaktoren der Führungskompetenz

Nr.	Prog. - Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	SD	SM	FD	FM	WD	WM
79	BH01_01	Sie haben hier eine Liste verschiedener <u>Barrieren und Hemmnisse</u> . Mit welchen Barrieren und Hemmnisse waren Sie auf Ihrem persönlichen Berufsaufstieg konfrontiert? - informelle und kulturelle Vorbehalte gegenüber Frauen	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft eher nicht zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft voll und ganz zu -1 = weiß nicht	x	x	x	x	x	x
80	BH01_02	- Problem mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf	siehe BH01_01	x	x	x	x	x	x
81	BH01_03	- Mangel an älteren oder sichtbar erfolgreichen Vorbildern	siehe BH01_01	x	x	x	x	x	x
82	BH01_04	- Sprachbarriere / mangelnde Deutschkenntnisse	siehe BH01_01		x		x		x
83	BH01_05	- Nichtanerkennung von Qualifikationen und Berufsabschlüssen	siehe BH01_01		x		x		x
84	BH01_06	- Traditionelles Geschlechterrollenverständnis	siehe BH01_01	x	x	x	x	x	x
85	BH01_07	- Männerdominanz in Führungspositionen	siehe BH01_01	x	x	x	x	x	x
86	BH01_08	- fehlende informelle Netzwerke	siehe BH01_01	x	x	x	x	x	x
87	BH01_09	- Hohe Anforderungen und Leistungsdruck	siehe BH01_01	x	x	x	x	x	x
88	BH01_10	- Mangel an Förderungs- und Beratungsangeboten	Siehe BH01_01	x	x	x	x	x	x

### Barrieren und Hemmnisse

Nr.	Prog. - Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	SD	SM	FD	FM	WD	WM
89	A201	In welcher Branche sind Sie tätig?	1 = Kunst, Unterhaltung und Erholung 2 = Erziehung und Unterricht 3 = Gesundheits- und Sozialwesen 4 = Journalismus, Medien und Verlage 5 = Unternehmensberatung 6 = Werbung 7 = Architektur- und Ingenieurdienstleistungen 8 = Steuer- und Rechtsberatung	x	x				

Programmierung des Onlinefragebogens

			<p>9 = Finanzen und Versicherung</p> <p>10 = Information und Telekommunikation</p> <p>11 = Verkehr und Lagerei</p> <p>12 = Grundstücks- und Wohnungswesen</p> <p>13 = Baugewerbe/Bau Verarbeitendes</p> <p>14 = Gewerbe/Herstellung von Waren</p> <p>15 = Handel und Vertrieb</p> <p>16 = Gastgewerbe/ Beherbergung und Gastronomie</p> <p>17 = sonstige gewerbliche Dienstleistungen</p> <p>18 = sonstige technische Dienstleistungen</p> <p>19 = sonstige persönliche Dienstleistungen</p> <p>20 = sonstiges Handwerk</p> <p>21 = andere Branche</p>						
90	A202	Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie?	<p>1 = keine Mitarbeiter</p> <p>2 = 1 bis 5 Mitarbeiter</p> <p>3 = 6 bis 10 Mitarbeiter</p> <p>4 = 11 bis 25 Mitarbeiter</p> <p>5 = über 25 Mitarbeiter</p>	x	x				
91	A212	Bieten Sie Ausbildungsplätze an?	<p>1 = Ja</p> <p>2 = Nein</p>	x	x				
92	A204	Stammen Ihre Kunden überwiegend aus Ihrem Kulturkreis?	<p>1 = Ja</p> <p>2 = Nein</p>		x				
93	A211	Stellen Sie überwiegend Landsleute und Migranten ein?	<p>1 = Überwiegend Landsleute und Migranten</p> <p>2 = Überwiegend Deutsche</p> <p>3 = Herkunftsland spielt bei der Einstellung keine Rolle</p>		x				
94	A205	Empfinden Sie den Migrationshintergrund als Hindernis oder Vorteil für Die Selbstständigkeit?	<p>1 = Als Hindernis</p> <p>2 = Als Vorteil</p> <p>3 = Weder noch</p>		x				
95	A206	Helfen Ihre Familienangehörigen im Unternehmen?	<p>1 = Ja</p> <p>2 = Nein</p>	x	x				
96	A208	Was war bei Ihrer Unternehmensgründung ausschlaggebend?	<p>1 = wirtschaftlicher Zwang</p> <p>2 = freie Entscheidung</p>	x	x				
97	A210	Wie wichtig war für Ihren persönlichen Erfolg eine gründliche und frühzeitliche Vorbereitung auf die Selbstständigkeit.(Businessplan, Zielgruppenanalyse und ähnliches)?	<p>1 = Wichtig</p> <p>2 = Unwichtig</p>	x	x				
98	A209	Hatten Sie bei der Gründung mit bürokratischen Hindernissen zu kämpfen?	<p>1 = Ja</p> <p>2 = Nein</p>	x	x				

## Programmierung des Onlinefragebogens

99	A207	Hatten Sie im Laufe Ihrer beruflichen Selbstständigkeit Kreditbeschaffungsprobleme?	1 = Ja 2 = Nein 3 = Ich habe keine Kredite in Anspruch nehmen müssen	x	x				
100	A214	Wie lange sind Sie bereits selbstständig?	1 = weniger als 1 Jahr 2 = 1 bis 5 Jahre 3 = 6 bis 10 Jahre 4 = länger als 10 Jahre	x	x				
101	A213	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer bisherigen beruflichen Karriere?	1 = sehr unzufrieden 2 = eher unzufrieden 3 = eher zufrieden 4 = sehr zufrieden	x	x				
102	A203	Würden Sie sich als erfolgreich bezeichnen?	1 = Ja 2 = Nein	x	x				

### Spezielle Fragen an Selbstständige

Nr.	Prog. - Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	SD	SM	FD	FM	WD	WM
103	A302	In welcher Branche sind Sie tätig?	1 = Landwirtschaft 2 = Industrie und Herstellung von Waren 3 = Bank, Finanzen und Versicherung 4 = Bauwesen und Immobilien 5 = Handel und Vertrieb 6 = Reisen und Freizeit 7 = Unternehmensdienstleistungen und Consulting 8 = IT und Telekommunikation 9 = Ingenieurwesen 10 = Medienwirtschaft 11 = Marketing und Werbung 12 = Bildung, Forschung und Wissenschaft 13 = Öffentlicher Dienst und Verwaltung 14 = andere -9 = nicht beantwortet			x	x		
104	A303	Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?	1 = 1 bis 5 Mitarbeiter 2 = 6 bis 9 Mitarbeiter 3 = 10 bis 19 Mitarbeiter 4 = 20 bis 49 Mitarbeiter 5 = 50 bis 99 Mitarbeiter 6 = 100 bis 199 Mitarbeiter 7 = 200 bis 499 Mitarbeiter 8 = 500 oder mehr -9 = nicht beantwortet			x	x		

Programmierung des Onlinefragebogens

105	A305	Zu welcher Führungsebene gehören Sie?	1 = oberes Management 2 = mittleres Management 3 = unteres Management 4 = qualifizierte Fachkraft -9 = nicht beantwortet			x	x		
106	A304	Wie viele Mitarbeiter sind Ihnen direkt unterstellt?	1 = 1 bis 5 Mitarbeiter 2 = 6 bis 9 Mitarbeiter 3 = 10 bis 19 Mitarbeiter 4 = 20 bis 49 Mitarbeiter 5 = 50 bis 99 Mitarbeiter 6 = 100 bis 199 Mitarbeiter 7 = 200 bis 499 Mitarbeiter 8 = 500 oder mehr 9 = ich habe keine Führungsverantwortung			x	x		
107	A310	Welches ist Ihre wöchentliche Arbeitszeit?	1 = unter 40 Stunden pro Woche 2 = 40 bis 50 Stunden pro Woche 3 = über 50 Stunden pro Woche			x	x		
108	A307_01	Wie wichtig sind die folgenden Faktoren? - flache Hierarchien	1 = gar nicht wichtig 2 = weniger wichtig 3 = eher wichtig 4 = sehr wichtig -1 = weiß nicht -9 = nicht beantwortet			x	x		
109	A307_02	- Mentoring-Programme	siehe A303_01			x	x		
110	A307_03	- Betriebsklima	siehe A303_01			x	x		
111	A307_04	- Work-Life-Balance	siehe A303_01			x	x		
112	A307_05	- Weiterbildungsmaßnahmen	siehe A303_01			x	x		
113	A307_06	- traditionelles Geschlechterverständnis	siehe A303_01			x	x		
114	A308	Empfinden Sie den Migrationshintergrund als Hindernis oder Vorteil für Ihre Karriere?	1 = Als Hindernis 2 = Als Vorteil 3 = Weder noch				x		
115	A312	Unterstützen Sie aktiv Nachwuchsführungskräfte mit Migrationshintergrund?	1 = Ja 2 = Nein -9 = nicht beantwortet				x		
116	A311	Wie lange sind Sie in Ihrer Position tätig?	1 = weniger als 1 Jahr 2 = 1 bis 4 Jahre 3 = 5 bis 10 Jahre 4 = länger als 10 Jahre -9 = nicht beantwortet			x	x		
117	A309	"Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer bisherigen beruflichen Karriere?"	1 = sehr unzufrieden 2 = eher unzufrieden 3 = eher zufrieden 4 = sehr zufrieden -9 = nicht beantwortet			x	x		



Programmierung des Onlinefragebogens

118	A301	Würden Sie sich als erfolgreich bezeichnen?	1 = Ja, ich bin erfolgreich 2 = Nein, ich schätze mich nicht als erfolgreich ein 3 = Kann ich nicht einschätzen -9 = nicht beantwortet			x	x		
-----	------	---	---	--	--	---	---	--	--

**Spezielle Fragen an Führungskräfte in Unternehmen**

Nr.	Prog. - Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	SD	SM	FD	FM	WD	WM
119	A401	In welcher Einrichtung sind Sie beschäftigt?	1 = Universität 2 = Fachhochschule 3 = sonstige Forschungseinrichtung -9 = nicht beantwortet					x	x
120	A402	Welcher Fakultät bzw. Forschungseinrichtung gehören Sie an?	1 = Geisteswissenschaften, Sprach- und Kulturwissenschaften 2 = Gesellschafts- & Sozialwissenschaften 3 = Kunst & Design 4 = Mathematik, Informatik 5 = Naturwissenschaften 6 = Technik & Ingenieurwissenschaften 7 = Medizin, Gesundheitswesen & Psychologie 8 = Recht 9 = Wirtschaft 10 = sonstige -9 = nicht beantwortet					x	x
121	A403	Welche Position bekleiden Sie?	1 = Wissenschaftliche Mitarbeiterin/Assistentin 2 = Junior-Professorin (W1) 3 = Professorin (W2/C3) 4 = Professorin (W3/C4) 5 = Projektleiterin 6 = Abteilungsleiterin 7 = Institutsleiterin 8 = Lehrbeauftragte 9 = sonstige -9 = nicht beantwortet					x	x
122	A408	Welches ist Ihre wöchentliche Arbeitszeit?	1 = unter 40 Stunden pro Woche 2 = 40 bis 50 Stunden pro Woche 3 = über 50 Stunden pro Woche					x	x
123	A405	Können Sie Ihre interkulturellen Kompetenzen in Ihre Tätigkeit einbringen?	1 = Ja 2 = Nein 3 = Weder noch -9 = nicht beantwortet						x
124	A410	Unterstützen Sie aktiv wissenschaftliche Nachwuchskräfte	1 = Ja						x

## Programmierung des Onlinefragebogens

		mit Migrationshintergrund?	2 = Nein -9 = nicht beantwortet						
125	A406	War Ihr Migrationshintergrund ein Hindernis oder ein Vorteil für Ihre wissenschaftliche Karriere?	1 = Ein Vorteil 2 = Ein Nachteil 3 = Weder noch -9 = nicht beantwortet						x
126	A409	Wie lange sind Sie in Ihrer Position tätig?	1 = weniger als 1 Jahr 2 = 1 bis 4 Jahre 3 = 5 bis 10 Jahre 4 = länger als 10 Jahre -9 = nicht beantwortet					x	x
127	A407	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer bisherigen Karriere?	1 = sehr unzufrieden 2 = eher unzufrieden 3 = eher zufrieden 4 = sehr zufrieden -9 = nicht beantwortet					x	x
128	A404	Betrachten Sie sich bzw. Ihre wissenschaftliche Karriere als erfolgreich?	1 = Ja, ich bin erfolgreich 2 = Nein, ich schätze mich nicht als erfolgreich ein 3 = Kann ich nicht einschätzen -9 = nicht beantwortet					x	x

### Spezielle Fragen an Wissenschaftlerinnen

Nr.	Prog.-Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	SD	SM	FD	FM	WD	WM
129	A013	E-Mail Adresse	Bei vollständigem Int. Ich möchte dieses Projekt weiter unterstützen und interessiere mich für die Teilnahme an Interviews im weiteren Verlauf und möchte in den E-Mail-Verteiler dazu aufgenommen werden.	x	x	x	x	x	x
130	A014	E-Mail	Weiteren Infos auch wenn nicht die ZP Ich interessiere mich für die Ergebnisse dieser Studie und hätte gerne eine Zusammenfassung per E-Mail.	x	x	x	x	x	x

### Abschluss

## II. Ranglisten der Kompetenzarten

Fachkompetenz: Frauen mit Migrationshintergrund insgesamt

<b>Rang</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Fachkompetenz</b>	<b>Kennwert</b>
1	Fachwissen	0,85
2/3	Allgemeines und fachübergreifendes Wissen	0,81
2/3	Kontinuierliche Weiterbildung	0,81
4	Interkulturelle Kompetenz	0,66
5	Projektmanagement	0,65
6	Unternehmerisches Denken, Wertorientierung	0,60
7	Markt- und Branchenkenntnisse	0,55
8	Prozessmanagement	0,52
9	Innovationsmanagement	0,49
10	Rechnungswesen und Kostenplanung	0,40
11	Finanzkompetenz	0,38
12	Nachhaltigkeit/Umweltbewusstsein	0,36

Fachkompetenz je nach Herkunftsland

			<b>Russland</b>	<b>Türkei</b>	<b>Polen</b>	<b>GMig</b>	<b>GD</b>
<b>Fachkompetenz</b>	1	Allgemeines und fachübergreifendes Wissen	0,81	0,82	0,81	0,80	0,80
	2	Fachwissen	0,84	0,75	0,81	0,85	0,86
	3	Finanzkompetenz	0,43	0,47	0,42	0,38	0,38
	4	Innovationsmanagement	0,50	0,54	0,53	0,49	0,49
	5	Interkulturelle Kompetenz	0,64	0,73	0,57	0,66	0,43
	6	Markt- und Branchenkenntnisse	0,58	0,62	0,56	0,55	0,56
	7	Nachhaltigkeit/Umweltbewusstsein	0,39	0,42	0,41	0,35	0,33
	8	Projektmanagement	0,60	0,62	0,65	0,64	0,68
	9	Prozessmanagement	0,50	0,52	0,55	0,52	0,57
	10	Rechnungswesen und Kostenplanung	0,50	0,54	0,41	0,41	0,36
	11	Unternehmerisches Denken, Wertorientierung	0,66	0,66	0,58	0,61	0,59
	12	Kontinuierliche Weiterbildung	0,83	0,75	0,80	0,81	0,81

Fachkompetenz: Frauen ohne Migrationshintergrund

<b>Rang</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Fachkompetenz</b>	<b>Kennwert</b>
1	Fachwissen	0,86
2	Kontinuierliche Weiterbildung	0,81
3	Allgemeines und fachübergreifendes Wissen	0,80
4	Projektmanagement	0,67
5	Unternehmerisches Denken, Wertorientierung	0,58
6/7	Markt- und Branchenkenntnisse	0,56
6/7	Prozessmanagement	0,56
8	Innovationsmanagement	0,49
9	Interkulturelle Kompetenz	0,44
10	Finanzkompetenz	0,38
11	Rechnungswesen und Kostenplanung	0,36
12	Nachhaltigkeit/Umweltbewusstsein	0,33

Fachkompetenz: alle Frauen (n=1002)

<b>Rang</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Fachkompetenz</b>	<b>Kennwert</b>
1	Fachwissen	0,86
2	Kontinuierliche Weiterbildung	0,81
3	Allgemeines und fachübergreifendes Wissen	0,80
4	Projektmanagement	0,67
5	Unternehmerisches Denken, Wertorientierung	0,59
6/7	Markt- und Branchenkenntnisse	0,55
6/7	Prozessmanagement	0,55
8	Interkulturelle Kompetenz	0,51
9	Innovationsmanagement	0,49
10	Finanzkompetenz	0,38
11	Rechnungswesen und Kostenplanung	0,37
12	Nachhaltigkeit/Umweltbewusstsein	0,34

Selbstkompetenz: Frauen mit Migrationshintergrund insgesamt

<b>Rang</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Selbstkompetenz</b>	<b>Kennwert</b>
1/2	Aufgeschlossenheit	0,87
1/2	Flexibilität	0,87
3/4	Disziplin	0,80
3/4	Ehrgeiz	0,80
5	Authentizität	0,79
6	Selbstvertrauen	0,78
7	Stressresistenz	0,77
8/9	Beharrlichkeit	0,76
8/9	Optimismus	0,76
10	Durchsetzungsvermögen	0,75
11	Intuition	0,71
12	Selbstmarketing	0,61

Selbstkompetenz je nach Herkunftsland

			<b>Russland</b>	<b>Türkei</b>	<b>Polen</b>	<b>GMig</b>	<b>GD</b>
<b>Selbstkompetenz</b>	1	Aufgeschlossenheit	0,85	0,90	0,85	0,87	0,88
	2	Authentizität	0,71	0,82	0,80	0,78	0,81
	3	Beharrlichkeit	0,70	0,75	0,85	0,75	0,79
	4	Disziplin	0,81	0,83	0,82	0,80	0,80
	5	Durchsetzungsvermögen	0,80	0,78	0,79	0,75	0,72
	6	Ehrgeiz	0,85	0,85	0,82	0,80	0,74
	7	Flexibilität	0,82	0,86	0,88	0,87	0,84
	8	Intuition	0,70	0,73	0,70	0,71	0,66
	9	Optimismus	0,81	0,80	0,75	0,76	0,74
	10	Selbstmarketing	0,68	0,72	0,61	0,62	0,63
	11	Selbstvertrauen	0,84	0,80	0,78	0,78	0,79
	12	Stressresistenz	0,75	0,78	0,71	0,77	0,78

## Selbstkompetenz: Frauen ohne Migrationshintergrund

<b>Rang</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Selbstkompetenz</b>	<b>Kennwert</b>
1	Aufgeschlossenheit	0,88
2	Flexibilität	0,84
3	Authentizität	0,82
4	Disziplin	0,80
5/6/7	Beharrlichkeit	0,79
5/6/7	Selbstvertrauen	0,79
5	Stressresistenz	0,79
8/9	Ehrgeiz	0,74
8/9	Optimismus	0,74
10	Durchsetzungsvermögen	0,72
11	Intuition	0,66
12	Selbstmarketing	0,63

## Selbstkompetenz: alle Frauen

<b>Rang</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Selbstkompetenz</b>	<b>Kennwert</b>
1	Aufgeschlossenheit	0,88
2	Flexibilität	0,85
3	Authentizität	0,81
4	Disziplin	0,80
5	Selbstvertrauen	0,79
6/7	Beharrlichkeit	0,78
6/7	Stressresistenz	0,78
8	Ehrgeiz	0,76
9	Optimismus	0,75
10	Durchsetzungsvermögen	0,73
11	Intuition	0,68
12	Selbstmarketing	0,62

## Methodenkompetenz: Frauen mit Migrationshintergrund insgesamt

<b>Rang</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Methodenkompetenz</b>	<b>Kennwert</b>
1	Analytisches und logisches Denken	0,82
2	Lernkompetenz	0,81
3/4	Ganzheitliche Betrachtungsweise	0,74
3/4	Problemlösungstechniken	0,74
5	Präsentationsstärke	0,73
6/7/8	Kreativität	0,72
6/7/8	Zeitmanagement	0,72
6/7/8	Zielmanagement	0,72
9	Fremdsprachenkenntnisse	0,69
10	Rhetorische Fähigkeiten	0,67
11	Körpersprache	0,65
12	IT-Kompetenz	0,53

## Methodenkompetenz je nach Herkunftsland

			Russland	Türkei	Polen	GMig	GD
<b>Methodenkompetenz</b>	1	Analytisches und logisches Denken	0,77	0,81	0,78	0,82	0,84
	2	Fremdsprachenkenntnisse	0,69	0,61	0,62	0,68	0,55
	3	Ganzheitliche Betrachtungsweise	0,68	0,74	0,76	0,74	0,75
	4	IT-Kompetenz	0,49	0,46	0,49	0,52	0,56
	5	Kreativität	0,70	0,62	0,70	0,71	0,70
	6	Lernkompetenz	0,80	0,80	0,81	0,81	0,77
	7	Problemlösungstechniken	0,68	0,76	0,72	0,74	0,78
	8	Zeitmanagement	0,71	0,74	0,72	0,71	0,75
	9	Zielmanagement	0,74	0,77	0,68	0,72	0,72
	10	Rhetorische Fähigkeiten	0,69	0,66	0,66	0,67	0,71
	11	Präsentationsstärke	0,76	0,69	0,68	0,73	0,74
	12	Körpersprache	0,67	0,69	0,66	0,65	0,66

Methodenkompetenz: Frauen ohne Migrationshintergrund

<b>Rang</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Methodenkompetenz</b>	<b>Kennwert</b>
1	Analytisches und logisches Denken	0,84
2	Problemlösungstechniken	0,79
3	Lernkompetenz	0,77
4/5	Ganzheitliche Betrachtungsweise	0,75
4/5	Zeitmanagement	0,75
6	Präsentationsstärke	0,74
7	Zielmanagement	0,72
8	Rhetorische Fähigkeiten	0,71
9	Kreativität	0,70
10	Körpersprache	0,66
11	IT-Kompetenz	0,56
12	Fremdsprachenkenntnisse	0,55

Methodenkompetenz: alle Frauen

<b>Rang</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Methodenkompetenz</b>	<b>Kennwert</b>
1	Analytisches und logisches Denken	0,84
2	Lernkompetenz	0,78
3	Problemlösungstechniken	0,77
4	Ganzheitliche Betrachtungsweise	0,75
5	Zeitmanagement	0,74
5	Präsentationsstärke	0,74
7	Zielmanagement	0,72
8	Kreativität	0,71
9	Rhetorische Fähigkeiten	0,70
10	Körpersprache	0,66
11	Fremdsprachenkenntnisse	0,60
12	IT-Kompetenz	0,55

## Sozialkompetenz: Frauen mit Migrationshintergrund insgesamt

<u>Rang</u>	<u>Erfolgsfaktoren der Sozialkompetenz</u>	<u>Kennwert</u>
1	Initiative und Engagement	0,88
2	Kommunikationsfähigkeit und Kontaktfreude	0,85
3	Begeisterungsfähigkeit	0,82
4	Teamfähigkeit	0,81
5	Kooperationsbereitschaft	0,78
6	Diplomatie und Taktgefühl im Umgang mit anderen	0,77
7	Anpassungs- und Kompromissfähigkeit	0,76
8	Einfühlungsvermögen	0,74
9	Netzwerkfähigkeit	0,73
10	Konfliktfähigkeit	0,68
11	Verhandlungsfähigkeit	0,67
12	Vertrauen anderen gegenüber	0,66

## Sozialkompetenz je nach Herkunftsland

			<b>Russland</b>	<b>Türkei</b>	<b>Polen</b>	<b>GMig</b>	<b>GD</b>
<b>Sozialkompetenz</b>	1	Anpassungs- und Kompromissfähigkeit	0,76	0,76	0,72	0,76	0,72
	2	Begeisterungsfähigkeit	0,84	0,83	0,76	0,82	0,82
	3	Diplomatie und Taktgefühl im Umgang mit anderen	0,76	0,81	0,68	0,78	0,78
	4	Einfühlungsvermögen	0,69	0,84	0,70	0,75	0,73
	5	Initiative und Engagement	0,87	0,91	0,89	0,88	0,86
	6	Kommunikationsfähigkeit und Kontaktfreude	0,84	0,91	0,84	0,85	0,84
	7	Konfliktfähigkeit	0,66	0,75	0,62	0,68	0,70
	8	Kooperationsbereitschaft	0,76	0,84	0,74	0,79	0,81
	9	Netzwerkfähigkeit	0,72	0,74	0,72	0,73	0,74
	10	Teamfähigkeit	0,76	0,89	0,82	0,81	0,80
	11	Verhandlungsfähigkeit	0,67	0,79	0,70	0,68	0,65
	12	Vertrauen anderen gegenüber	0,67	0,75	0,69	0,66	0,63

## Sozialkompetenz: Frauen ohne Migrationshintergrund

<u>Rang</u>	<u>Erfolgsfaktoren der Sozialkompetenz</u>	<u>Kennwert</u>
1	Initiative und Engagement	0,86
2	Kommunikationsfähigkeit und Kontaktfreude	0,84
3	Begeisterungsfähigkeit	0,82
4	Kooperationsbereitschaft	0,81
5	Teamfähigkeit	0,80
6	Diplomatie und Taktgefühl im Umgang mit anderen	0,78
7/8	Einfühlungsvermögen	0,73
7/8	Netzwerkfähigkeit	0,73
9	Anpassungs- und Kompromissfähigkeit	0,72
10	Konfliktfähigkeit	0,70
11	Verhandlungsfähigkeit	0,66
12	Vertrauen anderen gegenüber	0,63

Sozialkompetenz: alle Frauen

<b>Rang</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Sozialkompetenz</b>	<b>Kennwert</b>
1	Initiative und Engagement	0,87
2	Kommunikationsfähigkeit und Kontaktfreude	0,84
3	Begeisterungsfähigkeit	0,82
4	Teamfähigkeit	0,81
5	Kooperationsbereitschaft	0,80
6	Diplomatie und Taktgefühl im Umgang mit anderen	0,78
7	Anpassungs- und Kompromissfähigkeit	0,74
8	Einfühlungsvermögen	0,73
8	Netzwerkfähigkeit	0,73
10	Konfliktfähigkeit	0,70
11	Verhandlungsfähigkeit	0,66
12	Vertrauen anderen gegenüber	0,64

Führungskompetenz: Frauen mit Migrationshintergrund insgesamt

<b>Rang</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Führungskompetenz</b>	<b>Kennwert</b>
1	Organisationskompetenz	0,79
2/3	Erfolgsorientierung	0,77
2/3	Zukunftsorientierung	0,77
4/5	Innovatives Denken	0,75
4/5	Überzeugungsfähigkeit	0,75
6/7	Entscheidungsfreude	0,74
6/7	Fähigkeit zu motivieren	0,74
8	Leistungsforderung	0,70
9	Strategieentwicklung	0,68
10	Misserfolgstoleranz	0,60
11	Risikobereitschaft	0,59
12	Fähigkeit zu delegieren	0,56

Führungskompetenz je nach Herkunftsland

			<b>Russland</b>	<b>Türkei</b>	<b>Polen</b>	<b>GMig</b>	<b>GD</b>
<b>Führungskompetenz</b>	1	Entscheidungsfreude	0,81	0,75	0,71	0,73	0,73
	2	Erfolgsorientierung	0,82	0,79	0,73	0,77	0,72
	3	Fähigkeit zu delegieren	0,61	0,70	0,60	0,56	0,57
	4	Innovatives Denken	0,76	0,75	0,67	0,75	0,71
	5	Leistungsforderung	0,76	0,73	0,64	0,70	0,66
	6	Misserfolgstoleranz	0,63	0,67	0,58	0,61	0,62
	7	Fähigkeit zu motivieren	0,76	0,80	0,72	0,74	0,71
	8	Organisationskompetenz	0,81	0,80	0,76	0,79	0,82
	9	Risikobereitschaft	0,66	0,61	0,60	0,60	0,52
	10	Strategieentwicklung	0,69	0,73	0,59	0,68	0,63
	11	Überzeugungsfähigkeit	0,80	0,82	0,71	0,76	0,74
	12	Zukunftsorientierung	0,78	0,82	0,74	0,77	0,70



## Führungskompetenz: Frauen ohne Migrationshintergrund insgesamt

<b>Rang</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Führungskompetenz</b>	<b>Kennwert</b>
1	Organisationskompetenz	0,83
2	Überzeugungsfähigkeit	0,74
3	Entscheidungsfreude	0,73
4/5	Erfolgsorientierung	0,72
4/5	Fähigkeit zu motivieren	0,72
6	Innovatives Denken	0,71
7	Zukunftsorientierung	0,70
8	Leistungsforderung	0,66
9	Strategieentwicklung	0,64
10	Misserfolgstoleranz	0,62
11	Fähigkeit zu delegieren	0,57
12	Risikobereitschaft	0,53

## Führungskompetenz: alle Frauen

<b>Rang</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Führungskompetenz</b>	<b>Kennwert</b>
1	Organisationskompetenz	0,81
2	Überzeugungsfähigkeit	0,75
3	Erfolgsorientierung	0,74
4/5	Entscheidungsfreude	0,73
4/5	Innovatives Denken	0,73
6/7	Fähigkeit zu motivieren	0,72
6/7	Zukunftsorientierung	0,72
8	Leistungsforderung	0,67
9	Strategieentwicklung	0,65
10	Misserfolgstoleranz	0,62
11	Fähigkeit zu delegieren	0,56
12	Risikobereitschaft	0,55

## III. Ranglisten der Barrieren und Hemmnisse

## Frauen mit Migrationshintergrund insgesamt

<b>Rang</b>	<b>Barrieren und Hemmnisse</b>	<b>Kennwert</b>
1	Männerdominanz in Führungspositionen	0,61
2	Probleme mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf	0,55
3	traditionelles Geschlechterrollenverständnis	0,52
4	hohe Anforderungen und Leistungsdruck	0,52
5	informelle und kulturelle Vorbehalte gegenüber Frauen	0,50
5	fehlende informelle Netzwerke	0,50
7	Mangel an Förderungs- und Beratungsangeboten	0,49
8	Mangel an älteren oder sichtbar erfolgreichen Vorbildern	0,43
9	Nichtanerkennung von Qualifikationen und Berufsabschlüssen	0,21
10	Sprachbarriere / mangelnde Deutschkenntnisse	0,20

## Barrieren und Hemmnisse je nach Herkunftsland

			Russland	Türkei	Polen	GMig	GD
<b>Barrieren / Hemmnisse</b>	1	informelle und kulturelle Vorbehalte gegenüber Frauen	0,54	0,58	0,41	0,50	0,44
	2	Probleme mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf	0,55	0,57	0,47	0,55	0,51
	3	Mangel an älteren oder sichtbar erfolgreichen Vorbildern	0,38	0,55	0,42	0,43	0,46
	4	Sprachbarriere / mangelnde Deutschkenntnisse	0,36	0,14	0,19	0,20	-
	5	Nichtanerkennung von Qualifikationen und Berufsabschlüssen	0,30	0,20	0,19	0,21	-
	6	traditionelles Geschlechterrollenverständnis	0,53	0,56	0,58	0,52	0,51
	7	Männerdominanz in Führungspositionen	0,57	0,65	0,62	0,62	0,62
	8	fehlende informelle Netzwerke	0,44	0,59	0,51	0,50	0,48
	9	hohe Anforderungen und Leistungsdruck	0,53	0,56	0,50	0,52	0,62
	10	Mangel an Förderungs- und Beratungsangeboten	0,49	0,53	0,42	0,48	0,45

## Barrieren und Hemmnisse von Frauen ohne Migrationshintergrund

<b>Rang</b>	<b>Barrieren und Hemmnisse</b>	<b>Kennwert</b>
1	Männerdominanz in Führungspositionen	0,62
2	hohe Anforderungen und Leistungsdruck	0,57
3	Probleme mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf	0,51
4	traditionelles Geschlechterrollenverständnis	0,50
5	fehlende informelle Netzwerke	0,49
6	Mangel an älteren oder sichtbar erfolgreichen Vorbildern	0,47
7	Mangel an Förderungs- und Beratungsangeboten	0,46
8	informelle und kulturelle Vorbehalte gegenüber Frauen	0,44
9	Nichtanerkennung von Qualifikationen und Berufsabschlüssen	nur Mig.
10	Sprachbarriere / mangelnde Deutschkenntnisse	nur Mig.

## Barrieren und Hemmnisse für alle Frauen

<b>Rang</b>	<b>Barrieren und Hemmnisse</b>	<b>Kennwert</b>
1	Männerdominanz in Führungspositionen	0,62
2	hohe Anforderungen und Leistungsdruck	0,55
3	Probleme mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf	0,52
4	traditionelles Geschlechterrollenverständnis	0,51
5	fehlende informelle Netzwerke	0,49
6	Mangel an Förderungs- und Beratungsangeboten	0,47
7	informelle und kulturelle Vorbehalte gegenüber Frauen	0,46
7	Mangel an älteren oder sichtbar erfolgreichen Vorbildern	0,46
9	Nichtanerkennung von Qualifikationen und Berufsabschlüssen	0,21
10	Sprachbarriere / mangelnde Deutschkenntnisse	0,20

## Literaturverzeichnis

AcademiaNet: Internetportal für exzellente Wissenschaftlerinnen, <http://www.academia-net.de/Aktuelles> (12.10.13).

Allmendinger, J. (2010): Verschenkte Potenziale? Lebensläufe nicht erwerbstätiger Frauen, Campus Verlag, Frankfurt.

Allmendinger, J. (2013): Verschenkte Potenziale, Zeitschrift Personalführung 04/2013, S. 32-36.

Antidiskriminierungsstelle (ADS) (2011): Anonymisierte Bewerbungen, [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Projekte\\_ADS/anonymisierte\\_bewerbungen/anonymisierte\\_bewerbungen\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Projekte_ADS/anonymisierte_bewerbungen/anonymisierte_bewerbungen_node.html) (20.09.12).

Antidiskriminierungsstelle (ADS) (2012): Abschlussbericht zum Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“, [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Abschlussbericht-anonymisierte-bewerbungsverfahren-20120417.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Abschlussbericht-anonymisierte-bewerbungsverfahren-20120417.pdf?__blob=publicationFile) (12.10.13).

Bandorski, S.; Harring, M.; Karakasoglu, Y.; Kelleter, K. (2008): Der Mikrozensus im Schnittpunkt von Geschlecht und Migration 2005, Forschungsreihe 4, Herausgegeben von dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Namos Verlag, Baden-Baden.

Becker, M. (2010): Personalentwicklung, Lehrbuch, Schäffer-Poeschel Stuttgart.

Bühner, M. (2004): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, Pearson Studium München.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2007): Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher, Gütersloh.

bga (Bundesweite Gründerinnenagentur) (2006), [www.frauenbetriebe.de](http://www.frauenbetriebe.de) (10.10.13).

Bildungsexperten Netzwerk: Welche Bedeutung hat ein Schulabschluss? <http://www.bildungsexperten.net/wissen/welche-bedeutung-hat-ein-schulabschluss/> (10.10.13).

Bitkom (2011): Pressebericht [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_Presseinfo\\_PC-Nutzung\\_Beschaeftigte\\_09\\_08\\_2010.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_PC-Nutzung_Beschaeftigte_09_08_2010.pdf) (03.04.11).

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2006): 2. Bilanz Chancengleichheit: Frauen in Führungspositionen. <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/2.-bilanz-chancengleichheit,property=pdf,bereich=,sprache=de,rwb=true.pdf> (10.10.13).

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2008): Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern, [http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/entgeltungleichheitzwischen-frauen-und-m\\_C3\\_A4\\_nnern-sinus-studie,property=pdf,bereich=,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/entgeltungleichheitzwischen-frauen-und-m_C3_A4_nnern-sinus-studie,property=pdf,bereich=,sprache=de,rwb=true.pdf) (10.10.13).

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2008a): Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften. Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Arbeitgebern und Beschäftigten.

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2011): Broschüre „25 Jahre Bundesfrauenministerium - Von der Frauenpolitik zu einer nachhaltigen Politik der fairen Chancen für Frauen und Männer“, <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=175472.html> (10.10.13).

Boes, A.; Bultemeier, A.; Kämpf, T.; Trinczek, R. (Hrsg.) (2011): Strukturen und Spielregeln in modernen Unternehmen und was sie für Frauenkarrieren bedeuten (können), Arbeitspapier des BMBF Forschungsprojektes „Frauen in Karriere“, ISF München.

Brixy, U.; Sternberg, R.; Vorderwülbecke, A. (2011): Ein Weg zur ökonomischen und sozialen Integration, IAB Kurzbericht 8/2011.

Bröckermann, R. (2007): Personalwirtschaft, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Stuttgart.

Bundesagentur für Arbeit (2007): Analytikreport der Statistik. Analyse des Arbeitsmarktes für Ausländer.

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2011): Migrationsbericht 2009, Nürnberg.

Bundesregierung (2007): 7. Bericht der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland (Migrationsbericht 2007).

Bundesregierung (2007): Der Nationale Integrationsplan, [www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/IB/2006-10-27-ib-nationaler-integrationsplan.html](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/IB/2006-10-27-ib-nationaler-integrationsplan.html) (10.10.13).

Bundesregierung (2008): Lebenslagen in Deutschland. Der 3. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung, [http://www.bmas.de/portal/26742/property=pdf/dritter\\_\\_armuts\\_\\_und\\_\\_reichtumsbericht.pdf](http://www.bmas.de/portal/26742/property=pdf/dritter__armuts__und__reichtumsbericht.pdf) (10.10.13).

CEWS (2009): Wissenschaftlerinnen mit Migrationshintergrund, CEWS-Studie.

Cox, T. (1993): Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice, San Francisco.

Deutsche Ausgleichsbank (DtA) (2003): Wirtschaftsdynamik durch Existenzgründungen von Migranten. Analysen auf Basis der DtA-Förderdaten und des DtA-Gründungsmonitors, DtA Studie, Bonn.

DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2011): <http://www.dgfp.de/de/content/articles/thema-des-monats-februar-2011-fachkraeftemangel-aus-zukunft-wird-gegenwart-1935/> (10.10.13).

DIHK Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2010): 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> (15.01.12).

DIHK (2011): Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft, <http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/chancengleichheit.pdf> (01.05.11).

Ecc-Handel (2011): [http://www.ecc-handel.de/cc\\_images/cache\\_31526501.jpg](http://www.ecc-handel.de/cc_images/cache_31526501.jpg) (03.04.11).

Europäische Kommission (2006): Ein Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2006–2010. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2006/ke7205596\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2006/ke7205596_de.pdf) (15.01.11)

Europäische Kommission (2007): Datenbank Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/women\\_men\\_stats/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/index_de.htm) (15.01.11).

Europäische Kommission (2012): Studie zur aktiven Integration von Migranten, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=89&newsId=1160&furtherNews=yes> (10.10.13).

European Diversity Research (2009): IBCR 2012-XL: International Business Case Report, <http://european-diversity.com/resources/surveys/ibcr/> (20.09.12).

Fincke, G. (2009): Abgehängt, chancenlos, unwillig?: Eine empirische Reorientierung von Integrationstheorien zu MigrantInnen der zweiten Generation in Deutschland, Vs Verlag.

Forsa (2013): Elternstudie 2013, [http://www.eltern.de/c/pdf/ELTERN\\_forsa-Studie\\_Wahl.pdf](http://www.eltern.de/c/pdf/ELTERN_forsa-Studie_Wahl.pdf) (18.10.13).

Franken, S. (2007): Unternehmerinnen mit Migrationshintergrund. Arbeitsbericht einer Expertise im Auftrag der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, FH Köln.

Franken, S. (2010): Verhaltensorientierte Führung, 3. Auflage, Gabler Wiesbaden.

Franken, S. (2011): Stille Reserve, In: Personal 5/2011, S. 10 – 12.

Franken, S.; Kowalski, S. (Hrsg.) (2006): Nutzung des Potenzials junger Akademiker mit Migrationshintergrund für die Bundesrepublik Deutschland. Arbeitsbericht des Forschungsprojektes, FH Köln.

Gabler Wirtschaftslexikon (2011): Familienstand  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9656/familienstand-v7.html>, Feldzeit-  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7632/feldzeit-v5.html> (04.04.11).

Genderdax (Informationsplattform für hochqualifizierte Frauen) (2008):  
[http://www.genderdax.de/download/gd-Pressemitteilung\\_21.11.08.pdf](http://www.genderdax.de/download/gd-Pressemitteilung_21.11.08.pdf) (15.01.11).

Gesis (2011): <http://www.gesis.org/unser-angebot/studien-planen/online-umfragen/software-fuer-online-befragungen/kommerzielle-anbieter/> (05.04.11).

Grabitz, I. (2010): Wenn die Personalsuche zum Blind Date wird, <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article11112818/Wenn-die-Personalsuche-zum-Blind-Date-wird.html> (12.10.13).

GWK (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz) (2012): Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung, 16. Fortschreibung des Datenmaterials (2010/2011) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn. Hans-Böckler-Stiftung 2009: Böckler Impuls 07/2009, [http://www.boeckler.de/32006\\_95294.html](http://www.boeckler.de/32006_95294.html) (12.10.13).

Holst, E.; Stahn, A.-K. (2007): Spitzenpositionen in großen Unternehmen fest in der Hand von Männern. In: Wochenbericht des DIW Berlin, Vol. 74, Nr. 7, S. 89–93.

Hoppenstedt (2012): Studie „Frauen im Management (FiM),  
[http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web/-07-03-12--Hoppenstedt-Studie--Frauen-im-Management---Wo-verstecken-sich-Deutschlands-Chefinnen-\\_id\\_4321\\_.htm](http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web/-07-03-12--Hoppenstedt-Studie--Frauen-im-Management---Wo-verstecken-sich-Deutschlands-Chefinnen-_id_4321_.htm)  
(10.10.13).

IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit) (2006): Frauen in Führungspositionen An der Spitze ist die Luft dünn, IAB-Kurzbericht, 24.2.2006.

IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit) (2007): Verkehrte Welt. Spätaussiedler mit höherer Bildung sind öfter arbeitslos, IAB-Kurzbericht Nr. 8, 02.04.2007.

IndexMundi: Deutschland Geschlechterverhältnis <http://www.indexmundi.com/de/deutschland/geschlechterverhaeltnis.html> (10.01.12).

Institut für Mittelstandsforschung (2008): Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels, Bonn.

IW (Institut der deutschen Wirtschaft Köln) (2010): Pressemitteilung Integration schafft Wachstum, 25.05.10, [http://www.iwkoeln.de/Portals/0/PDF/pm25\\_10.pdf](http://www.iwkoeln.de/Portals/0/PDF/pm25_10.pdf) (10.01.11).

IW (Institut der deutschen Wirtschaft Köln) (2011): Migranten im Staatsdienst selten, iwd Nr.10 vom 10.03.11.

IZA (Instituts zur Zukunft der Arbeit) (2010): [http://www.iza.org/en/webcontent/press/releases/IZAPress20100208EthnicDiscr\\_DP4750.pdf](http://www.iza.org/en/webcontent/press/releases/IZAPress20100208EthnicDiscr_DP4750.pdf) (20.09.12).

Jung, R. H.; Bruck, J.; Quarg, S.(2012): Allgemeine Managementlehre, Erich Schmidt Verlag Berlin.

Kay, R. (2007): Auf dem Weg in die Chefetage. Betriebliche Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Führungspositionen (Institut für Mittelstandsforschung Bonn), Düsseldorf.

Kay, R.; Kranzusch, P.; Suprinovič, O. (2008): Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels, IfM-Materialien Nr. 183, IfM Bonn.

KIT (Karlsruher Institut für Technologie) (2011): Frauen fördern den Unternehmenserfolg, Pressemitteilung vom 21.10.2011, [http://www.kit.edu/besuchen/pi\\_2011\\_8294.php](http://www.kit.edu/besuchen/pi_2011_8294.php) (18.10.13).

Klose, A.; Merx, A. (2010): Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG, Expertise im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

Köppel, P. et al. (2007): Cultural Diversity Management in Deutschland, Bertelsmann Stiftung.

Köppel, P. (2013): Diversity Management in Deutschland 2012. Ein Benchmark unter DAX 30-Unternehmen. SynergyConsult, Köln.

Kohaut, S.; Möller, I. (2010): Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran, IAB Kurzbericht 6/2010, <http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb0610.pdf> (10.07.11).

Kotler, P.; Keller, K. L.; Bliemel, F. (2007): Marketing-Management, 12. Aufl., Pearson Studium, München.

Krell, G. (2008): Chancengleichheit durch Personalpolitik – Ecksteine, Gleichstellungscontrolling und Geschlechterverständnis als Rahmen. In: Krell, G. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. Auflage, Gabler, S. 3–22.

Lauxen-Ulbrich, M.; Leicht, R. (2005): Wie Frauen gründen und was sie unternehmen. Nationaler Report, Institut für Mittelstandsforschung Uni Mannheim (ifm).

Leicht, R. u.a. (2005): Die Bedeutung der ethnischen Ökonomie in Deutschland. Push- und Pull-Faktoren für Unternehmensgründungen ausländischer und ausländischstämmiger Mitbürger, Institut für Mittelstandsforschung Uni Mannheim (ifm).

Löhr, J. (2010): Immer gewinnen die Männer, FAZ.net 08.05.2010, <http://www.faz.net/artikel/C30125/mittleres-management-immer-gewinnen-die-maenner-30086485.html> (10.10.13).

Mankiw, N. G.; Taylor, M. P. (2004): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Stuttgart.

McKinsey (2012): Studie "Women Matter I", online verfügbar unter [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) (11.02.13).

Ministerium für Generation, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW (Hrsg.) (2009): Selbständig integriert, Broschüre, Düsseldorf.

Netzwerk elektronischer Geschäftsführer: Internetbenutzung den einzelnen Berufsgruppen [http://www.ecc-handel.de/cc\\_images/cache\\_31526501.jpg](http://www.ecc-handel.de/cc_images/cache_31526501.jpg) (10.10.13).

Nohl, A.M.; Schittenhelm, K. et al. (2006): Kulturelles Kapital in der Migration – ein Mehrebenenansatz zur empirisch-rekonstruktiven Analyse der Arbeitsmarktintegration hochqualifizierter MigrantInnen. In: Forum Qualitative Sozialforschung 7 (3), S. 14, <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/3-06/06-3-14-d.htm> (10.10.13).

Organization for Economic Co-Operation and Development OECD (2007): Die Arbeitsmarktintegration von Zuwanderern in Deutschland, Bericht, Paris.

Organization for Economic Co-Operation and Development OECD (2012): International Migration Outlook 2010/11. Annual Report, <http://www.oecd.org/berlin/presse/oecd-migrationsausblickmigrationnachdeutschlandgegendenoecd-renddeutlichgestiegen.htm> (10.10.13).

Organisationshandbuch (2011): Ermittlung der Stichprobe [www.orghandbuch.de/cln\\_092/nn\\_412874/OrganisationsHandbuch/DE/5\\_\\_Personalbedarfs-ermittlung/51\\_\\_Grundlagen/514\\_\\_Stichprobe/Stichprobenumfang/stichprobenumfang-node.html?\\_\\_nnn=true](http://www.orghandbuch.de/cln_092/nn_412874/OrganisationsHandbuch/DE/5__Personalbedarfs-ermittlung/51__Grundlagen/514__Stichprobe/Stichprobenumfang/stichprobenumfang-node.html?__nnn=true) (13.07.12).

Rahn, H. (2008): Personalführung kompakt: Ein systemorientierter Ansatz. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.

Reimann, A. (2012): Quote in Norwegen: Frau am Steuer, <http://www.spiegel.de/politik/ausland/in-norwegen-funktioniert-die-frauenquote-in-aufsichtsraten-a-831693.html> (12.10.13).

Rosenstiel, L.; Regnet, E.; Domsch, M. E. (Hrsg.) (2009): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6. Auflage, Stuttgart.

Sattelberger, T. (2013): Die Arbeitswelt von morgen, In: Personalmagazin 05/2013, S. 28-29.

Sozialgesetzbuch IV, 40. Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag München.



Statistisches Bundesamt (2010): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2009, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2012): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2011, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt, Begriffserläuterung Erwerbslose: [www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund/Begriffserlaeuterungen/Erwerbslose.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund/Begriffserlaeuterungen/Erwerbslose.psml) (15.01.12).

Statistisches Bundesamt, Begriffserläuterung Erwerbstätige: [www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund/Begriffserlaeuterungen/Erwerbstaetige.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund/Begriffserlaeuterungen/Erwerbstaetige.psml) (15.01.12).

Statistisches Bundesamt, Begriffserläuterung Haupteinkommensbezieher: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/WirtschaftsrechnungenZeitbudgets/EinkommensVerbrauchsstichproben/Begriffserlaeuterungen/Haupteinkommensbezieher.psml> (15.01.12).

Statistisches Bundesamt, Begriffserläuterung Haushaltsnettoeinkommen: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/WirtschaftsrechnungenZeitbudgets/EinkommensVerbrauchsstichproben/Begriffserlaeuterungen/Haushaltsnettoeinkommen.psml> (15.01.12).

Statistisches Bundesamt, Begriffserläuterung Nichterwerbspersonen: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund/Begriffserlaeuterungen/Nichterwerbspersonen.psml> (15.01.12).

Stuber, M. (2009): Diversity: Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren - Zusammenarbeit gestalten. 2. Auflage, Luchterhand, Köln.

STZ Unternehmen und Führungskräfte (2006): Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen. <http://www.innovationsreport.de/html/berichte/studien/bericht-83096.html> (10.01.13).

Süssmuth, R. (2006): Migration und Integration: Testfall für unsere Gesellschaft, München.

Thielsch (2011): Onlinebefragung. [http://www.thielsch.org/download/thielsch\\_2009\\_onlinebefragungen.pdf](http://www.thielsch.org/download/thielsch_2009_onlinebefragungen.pdf) (04.04.11).

World Economic Forum (2008): [http://www.weforum.org/en/media/Latest%20Press%20Releases/PR\\_GGG08\\_De](http://www.weforum.org/en/media/Latest%20Press%20Releases/PR_GGG08_De) (15.01.12).

Wunderer, R.; Dick, P. 2002: Frauen im Management – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Wirtschaftspsychologie, Vol. 1, S. 29–34.