

## **1. Vorhabenbeschreibung**

### **1.1. Projektskizze (Stand Juli 2009)**

#### **Titel des Vorhabens**

Migrantinnen in Führungspositionen: Erfolgsfaktoren auf dem Weg an die Spitze

#### **Angaben zu den Projektpartnern**

Der Fachbereich und die Projektleiterin verfügen aufgrund ihrer zahlreichen Praxisprojekte und Beratungstätigkeiten über ein ausgebautes Netzwerk zu Praxispartnern, die für das Projekt relevant sind, darunter Personalverantwortliche von Großunternehmen, Frauen- und Migrantenverbände und Netzwerke, Hochschulen und Forschungseinrichtungen, politische Organisationen und Stiftungen (s. bisherige Vorerfahrungen und Publikationsliste der Projektleiterin). Diese Strukturen können für das Projekt genutzt werden.

#### **Zielsetzung des Vorhabens**

Ausgangslage:

Über 15 Millionen Menschen in Deutschland haben einen Migrationshintergrund, und der Anteil der Migranten an der Bevölkerung, insbesondere unter Jugendlichen, nimmt kontinuierlich zu. Die 7,5 Millionen Frauen mit Migrationshintergrund bilden ein großes Potenzial für die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft, das bis jetzt nur begrenzt genutzt wird.

Besonders wertvoll sind für die postindustrielle, exportorientierte Wirtschaft und Gesellschaft der Bundesrepublik die Potenziale hochqualifizierter Migrantinnen, deren Anzahl über 300 Tausend beträgt. Allerdings ist die Beteiligung von Frauen mit Migrationshintergrund in Führungspositionen und in der Wissenschaft noch sehr gering. Migrantinnen als Managerinnen oder Professorinnen sind immer noch echte Ausnahmereisnerungen. 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 dringend notwendig, die Erfolgsfaktoren und Hindernisse für hochqualifizierte Migrantinnen auf dem Weg zu einer Führungs- oder Wissenschaftskarriere zu untersuchen.

Mit dem beantragten Vorhaben werden zwei Zielsetzungen verfolgt:

1. Über empirische Forschung werden Erfolgsfaktoren und Hindernisse für qualifizierte Migrantinnen auf dem Weg in die Spitzenpositionen in der Wirtschaft und Wissenschaft untersucht. Dafür sind vor allem folgende Fragen relevant:

- Welche persönliche Eigenschaften (Motivation und Kompetenzen) brauchen Migrantinnen für eine erfolgreiche Karriere?
- Welche Anforderungen werden an Migrantinnen für eine Führungskarriere in Unternehmen gestellt?
- Welche Erfolgsfaktoren sind für Selbstständigkeit von Migrantinnen entscheidend?

- Welche Eigenschaften brauchen Migrantinnen für eine Karriere in der Wissenschaft?
- Mit welchen Barrieren werden hochqualifizierte Migrantinnen konfrontiert?
- Welche Organisationsstrukturen und -kulturen sind für den Aufstieg von Migrantinnen fördernd?
- Welche Unterstützungssysteme können dabei helfen?
- Inwieweit sind Netzwerke für den Karriereverlauf wichtig?
- Welche Effekte (wirtschaftlicher und sozialer Nutzen) ergeben sich aus den erfolgreichen Führungs- und Wissenschaftskarrieren von Migrantinnen für die Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft?

2. Es werden 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. Es geht um eine optimale Unterstützung von Berufs- und Karriereverläufen der Frauen mit Migrationshintergrund sowie fördernde Organisationsstrukturen und -kulturen in Unternehmen und Wissenschaft. Dieses Ziel gliedert sich in folgende Teilaufgaben:

- Um eine effiziente Unterstützung hochqualifizierter Frauen mit Migrationshintergrund von der Seite der Politik und Gesellschaft zu leisten, werden gängige Fördermaßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit bewertet und konkrete praxisnahe Empfehlungen für die Politik ausgearbeitet werden.
- Es wird aufgezeigt, welche Organisationsstrukturen und -kulturen für die Karriere von Migrantinnen besonders förderlich sind und wie sie zu gestalten sind.
- Darüber hinaus wird belegt, dass die Förderung hochqualifizierter Migrantinnen einen wirtschaftlichen Nutzen bringt, was insbesondere für die Personalentscheidungen in Unternehmen wichtig ist. Die Vorteile der Einstellung und Förderung von Migrantinnen, die sich aus ihren spezifischen Kompetenzen ergeben, werden aufgelistet und begründet.
- Weiterhin wird der Beitrag von Migrantinnen zur Forschung und Lehre analysiert, um die positiven Effekte für die Wissenschaft zu belegen.
- Auch für die Migrantinnen selbst werden konkrete Empfehlungen formuliert, die es engagierten Frauen erleichtern werden, eine erfolgreiche Führungs- oder wissenschaftliche Karriere zu absolvieren.
- Abschließend wird ein Netzwerk aufgebaut, das die erzielten Ergebnisse dokumentiert und allen Interessierten aus dem Wirtschafts-, Wissenschafts- und politischen Bereich zur Verfügung stellt sowie eine individuelle Unterstützung für hochqualifizierte Migrantinnen ermöglicht.

Als **Zielgruppe der Untersuchung** werden Frauen mit Migrationshintergrund betrachtet, die eine erfolgreiche Führungskarriere in der Wirtschaft (als Führungskräfte oder Selbstständige) oder Wissenschaft (als Forscherinnen oder Professorinnen) gemacht haben. Um die spezifischen Motivationsfaktoren und Kompetenzen der Migrantinnen in Spitzenpositionen zu identifizieren, wird parallel dazu eine Kontrollgruppe von Frauen ohne Migrationshintergrund in vergleichbaren Positionen befragt.

In der Studie werden quantitative und qualitative **Untersuchungsmethoden** kombiniert. Im ersten Schritt wird eine breit angelegte Online-Befragung von Frauen in Führungspositionen mit und ohne Migrationshintergrund mit einem standardisierten Fragebogen durchgeführt. Im zweiten Schritt finden vertiefende narrative Interviews mit Migrantinnen in Spitzenpositionen statt. Anhand der Ergebnisse werden die spezifischen Erfolgsfaktoren für die karriereorientierten Migrantinnen sowie günstige organisationsstrukturelle und -kulturelle Rahmenbedingungen abgeleitet. Um letztere genauer zu überprüfen, werden zusätzlich einige Interviews mit Experten und Entscheidungsträgern aus besonders fortgeschrittenen migrantinnenfreundlichen Unternehmen und Organisationen durchgeführt.

Anlagen zum Forschungsantrag (FASP-00-018) „Migrantinnen in Führungspositionen: Erfolgsfaktoren auf dem Weg an die Spitze“

Vor diesem Hintergrund will das beantragte Projekt einen Beitrag zur effizienteren Nutzung der wertvollen Potenziale von hochqualifizierten Migrantinnen für die Wirtschaft und Gesellschaft der Bundesrepublik durch ihre optimale Förderung leisten.

## **Kurzbeschreibung des Vorhabens**

### **Gegenwärtiger Stand der Erkenntnis und Einbettung des Themas in die aktuelle Forschungslandschaft**

Die Problematik der Migrantinnen in Führungs- und Spitzenpositionen bleibt bis jetzt im nationalen und internationalen wissenschaftlichen Diskurs weitgehend unberücksichtigt. Allein diese Tatsache macht es notwendig, die geplante Untersuchung durchzuführen und ihre Ergebnisse breit zu kommunizieren. Allerdings wird diese Problematik 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 (Cox, 1993). Dieser Ansatz hat sich in den vergangenen Jahren auch in Deutschland verbreitet, insbesondere bei international agierenden Großunternehmen (Bertelsmann Stiftung, 2007).

So ist man bei der spezifischen Fragestellung „Migrantinnen in Führungspositionen“ gezwungen, sich die Literatur und Studienergebnisse aus benachbarten Themengebieten anzusehen und nach Überschneidungen zu suchen, um rare Informationen und Analysen für die Zielgruppe Migrantinnen in Führungs- und Spitzenpositionen zu finden. Deswegen werden an dieser Stelle kurze Übersichten zum gegenwärtigen Stand der Erkenntnis in den Bereichen gegeben, die für das Untersuchungsthema „Migrantinnen in Führungspositionen“ relevant sind.

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 (EK) für 2006–2010 festgelegt worden (Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2006). 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. Deutlich über dem Durchschnitt liegen Norwegen (18 %), Schweden (17 %) und Großbritannien (16 %). (Europäische Kommission, 2007 und 2008).

Auf der nationalen Ebene genießt die Fragestellung „Frauen in Führungspositionen“ ebenfalls ein großes Ansehen. Beispielhaft sind zwei Untersuchungen des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zu nennen: 2. Bilanz Chancengleichheit: Frauen in Führungspositionen (BMFSFJ, 2006) und Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern (BMFSFJ, 2008). 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 werden ausschließlich von Männern geführt, 10 Prozent – von gemischten Teams und nur 20 Prozent – von Frauen. Der Frauenanteil in der oberen Führungsebene der Großunternehmen beträgt 4 Prozent (IAB, 2006). Allerdings haben einige deutsche Konzerne (Allianz, BMW, SAP und Siemens) den Talentpool von qualifizierten Frauen entdeckt und beginnen ihre weiblichen Angestellten zu fördern (genderdax, 2008). Bei einigen wenigen Großunternehmen sind Frauen sogar im Vorstand vertreten – wie bei Siemens und Puma.

Anlagen zum Forschungsantrag (FASP-00-018) „Migrantinnen in Führungspositionen: Erfolgsfaktoren auf dem Weg an die Spitze“

Auch in der Wissenschaft sind Frauen unterrepräsentiert: obwohl Frauen im Schnitt bessere Abschlüsse als Männer haben, lag 2006 der Frauenanteil an Professuren bei rund 15 Prozent, bei den höchstdotierten Professuren bei 9,9% (*CEWS Studie, 2009*).

Je größer ein Unternehmen, desto seltener sind Frauen in oberen Chefetagen anzutreffen, hat die aktuelle Studie Böckler Impuls ergeben, wobei die Frauenanteile an der Führung in den Unternehmen mit Mitbestimmung vergleichsweise höher ausfallen, als ohne Mitbestimmung (vgl. *Hans-Böckler-Stiftung, 2009*). Die Teilhabe der Frauen an der Führung hat sich zwischen 2001 und 2006 kaum verbessert, wie der Führungskräftemonitor 2007 beweist (*BMFSFJ, 2007*).

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 (*Holst/Stahn, 2007; Kay, R., 2007, STZ Unternehmen und Führungskräfte, 2006*). In einer repräsentativen Studie haben über 80 Prozent der befragten Frauen in Führungspositionen Netzwerke als einen sehr wichtigen Faktor für eine erfolgreiche Karriere genannt (*STZ Unternehmen und Führungskräfte, 2006*).

Der Anteil der Frauen an der Führung kann durch spezielle personalpolitische Maßnahmen gesteigert werden (*Krell, 2008*). Zu den gängigen Fördermaßnahmen zählen unter anderen Betriebsvereinbarungen, Mentoring- und Coachingprogramme und berufliche Netzwerke (*BMFSFJ, 2006*).

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 (*Wunderer/Dick, 2002*). Frauen im Top Management sind in der Regel vorsichtiger, legen mehr Wert auf Prüfberichte und Risikomanagement, als ihre männlichen Kollegen. Mit dieser Argumentation plädiert das Weltwirtschaftsforum in seinem aktuellen Global Gender Gap Report 2008 für mehr Frauen in Führungspositionen in Regierungen und Banken, um künftig Finanzkrisen abzuwehren (*World Economic Forum, 2008*).

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 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 Einwanderer 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 (*OECD, 2007; Bundesagentur für Arbeit, 2007*).

Verschiedene Untersuchungen belegen, dass sich „das kulturelle Kapital der Migration“ (*Leicht, 2005, Nohl/Schittenhelm, 2006*) von hochqualifizierten Migrantinnen und Migranten, die sich in Deutschland niederlassen, nicht voll entfalten kann, da sie eine ihrem 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 (*Fincke, 2009; IAB, 2007; Lauxen-Ulbrich/Leicht, 2005; Statistisches Bundesamt, 2006; Süßmuth, 2006*). Besonders verbreitet ist eine Beschäftigung unter Qualifikation unter qualifizierten Migrantinnen: deutsche Frauen werden zu 9,9% unterqualifiziert beschäftigt, Migrantinnen dagegen zu 23,6%; wenn sie nicht aus OECD-Staaten kommen, sogar zu 32,3% (*OECD, 2006*). Besonders 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 (OECD, 2006).

Langsam beginnen international agierende Konzerne die Potenziale von qualifizierten Migranten zu entdecken und stellen vermehrt Spezialisten mit Migrationshintergrund ein. Beispielsweise hat die Siemens AG seit April 2009 den ersten Chief Diversity Officer – Frau Jill Lee, die im Konzern nach weiblichen und anderskulturellen Talenten sucht (Siemens, 2009). Ähnliche Maßnahmen nutzen Deutsche Bank, Ford, Lufthansa und ThyssenKrupp.

Immer mehr 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 Migrantenunternehmen geschaffenen Arbeitsplätze werden auf über eine Million geschätzt (Leicht, 2005; Deutsche Ausgleichsbank DtA, 2003). Über 26 Prozent der Selbstständigen mit Migrationshintergrund sind Frauen, die Frauenquoten unterscheiden sich je nach Herkunftsland: die höchsten Frauenanteile weisen Spätaussiedlerinnen und Osteuropäerinnen auf (Franken, 2007; Leicht, 2005). Zurzeit beträgt die Zahl selbstständiger Migrantinnen in Deutschland ca. 173 Tausend (Bundesregierung, Migrationsbericht 2007). 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 (bga, 2006; Franken, 2007; Lauxen-Ulbrich/Leicht, 2005).

Die äußerst geringe Teilhabe von Migrantinnen und Migranten in der Wissenschaft wird ebenfalls thematisiert. Die Anzahl der Migrantinnen in Professuren und Forscherpositionen ist sehr gering (Bakshi-Hamm, 2007), es ist notwendig Migrantinnen zu fördern, wobei die Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen eine wichtige Rolle spielen (CEWS Studie, 2009). Darüber hinaus ist eine allgemeine Sensibilisierung für das Thema Migration in der Gesellschaft notwendig, die eine Gradwanderung der Grundeinstellung von der Duldung bis hin zu Wertschätzung der Einwanderer ermöglicht (Franken/Kowalski, 2006).

Die Übersicht über die Erkenntnisse aus benachbarten Forschungsbereichen zeigt, dass nur vereinzelte Informationen und Ansätze zum Thema „Migrantinnen in Führungspositionen“ vorliegen, die als Ausgangspunkt für das geplante Vorhaben benutzt werden können. Es ist notwendig, eine eigenständige Untersuchung zum Thema durchzuführen, um diese Wissenslücke zu schließen und weitere Forschungsvorhaben anzuregen.

### **Neuheit des Lösungsansatzes**

Der innovative Charakter des Vorhabens beinhaltet mehrere Aspekte: innovative Fragestellung, neue Zielgruppe, repräsentative neuartige Ergebnisse sowie eine systemische Vorgehensweise.

In dem geplanten Vorhaben wird in dieser Konsequenz zum ersten Mal die Zielgruppe Migrantinnen in Führungspositionen angesprochen und untersucht. Die Erkenntnisse aus den Bereichen Frauen in der Führung und Integration von hochqualifizierten Migranten werden zusammengefügt und vertieft.

Durch die Identifikation von Frauen mit Migrationshintergrund in führenden Positionen in Unternehmen, als Selbstständige und in der Wissenschaft wird eine Erfassung von bis jetzt fehlenden Daten unternommen, die die vielfältigen Kompetenzen, Potenziale und Tätigkeitsbereiche von qualifizierten Migrantinnen in Deutschland widerspiegeln.

Anlagen zum Forschungsantrag (FASP-00-018) „Migrantinnen in Führungspositionen: Erfolgsfaktoren auf dem Weg an die Spitze“

Eine breit angelegte Online-Befragung von Frauen in Führungspositionen mit und ohne Migrationshintergrund wird repräsentative Daten über die spezifischen Kompetenzen und Faktoren von erfolgreichen Karrierefrauen mit Migrationshintergrund liefern. Die darauf folgenden vertiefenden narrativen Interviews werden konkrete Lebens- und Karrierewege dokumentieren, die als Vorbilder für die jüngeren Migrantinnen von Bedeutung sind und zur Integration von Migranten in der deutschen Gesellschaft beitragen werden.

Eine vertiefende Untersuchung hinsichtlich Organisationsstrukturen und -kulturen, die den Aufstieg von qualifizierten Migrantinnen fördern, wird Ergebnisse erzielen, die verallgemeinert und als Best Practices auf weitere Organisationen übertragen werden können.

Die Handlungsempfehlungen, die abschließend abgeleitet werden, haben einen systemischen Charakter, da sie alle Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft betreffen und praktische Empfehlungen für karriereorientierte Migrantinnen geben. Diese Empfehlungen werden hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen und sozialen Effekte für Unternehmen und Organisationen charakterisiert.

### **Bisherige Erfahrungen der Projektleiterin und des Arbeitsteams**

Das Projekt wird von einer Professorin der antragstellenden Institution Prof. Dr. Swetlana Franken geleitet, die als Migrantin eigene Erfahrungen mit dem Thema aufweist. Darüber hinaus beschäftigt sich Prof. Franken seit Jahren mit Migrations- und Hochschulforschung und ist eine anerkannte Expertin auf dem Gebiet Migration und Diversity (s. aktuelle Publikationen im Anhang).

Vorerfahrungen Prof. Dr. Swetlana Franken:

- Leitung des Forschungsprojektes „Nutzung des Potenzials junger Akademiker mit Migrationshintergrund für die Bundesrepublik Deutschland“, FH Köln, 2005-2006.
- Expertise und Arbeitsbericht „Unternehmerinnen mit Migrationshintergrund“ im Auftrag der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, 2007.
- Teilnahme an dem Forschungsprojekt „Medien und Migration“ der result GmbH, Köln (Teil Medienkompetenz von jugendlichen Spätaussiedlern), 2008.
- Mitarbeit in der Kompetenzplattform „Migration, interkulturelle Bildung und Organisationsentwicklung“ der FH Köln, 2006 – 2008.
- Expertentätigkeit auf dem Gebiet Migration und Diversity für die Heinrich Böll Stiftung, 2006 – 2008.
- Expertentätigkeit auf dem Gebiet Diversity Management und multikulturelle Arbeitsteam für die Bertelsmann Stiftung, 2008.
- Leitung des Forschungsprojektes „Situationsanalyse der Innovationsfähigkeit von KMU in NRW“ an der FH Bielefeld (gefördert von dem Rektorat), seit März 2009.

Prof. Franken wird die Leitung und Koordination des Forschungsvorhabens übernehmen und gegebenenfalls eine Forschungsprofessur beantragen. Außerdem wird das Projektteam aus zwei wissenschaftlichen Mitarbeitern, die zurzeit an dem Forschungsprojekt „Situationsanalyse der Innovationsfähigkeit von KMU in NRW“ arbeiten, zwei Studentischen Hilfskräften sowie mehreren Diplomanden und Studenten der FH Bielefeld und FH Köln bestehen.

Das Arbeitsteam zeichnet sich durch seine interdisziplinäre und multikulturelle Zusammensetzung, Gruppenkohäsion und Kreativität aus. Diese Faktoren werden zu dem Erfolg des Projektes wesentlich beitragen.

### **Detaillierte Arbeitsplanung**

Die Zielgruppe der Untersuchung „Migrantinnen in Führungs- und Spitzenpositionen“ ist aufgrund ihrer spezifischen Merkmale nur schwer erreichbar, was das Vorhaben aufwändig und

Anlagen zum Forschungsantrag (FASP-00-018) „Migrantinnen in Führungspositionen: Erfolgsfaktoren auf dem Weg an die Spitze“

kompliziert macht. Es werden drei Jahre benötigt, um die geplanten Studien durchzuführen und die Ergebnisse auszuwerten sowie die Handlungsempfehlungen für verschiedene Nutzer auszuformulieren. Das Vorhaben wird aus drei Phasen je 12 Monate bestehen, die aufeinander aufbauen.

Phase I (12 Monate), 01.04.2010 – 31.03.2011: Identifikation von Migrantinnen in Führungspositionen, Ist-Analyse und Online-Befragung der Ziel- und Kontrollgruppe.

<b>Detaillierte Aufgaben 01.04.2010 – 31.03.2011</b>
Konzeptionelle Einstiegs-/Grundlagenphase – Festlegung der Vorgehensweise, Methoden und Arbeitspakete für alle Beteiligten;
Analyse von Sekundarstatistiken und Studienergebnissen für die Erarbeitung von Hypothesen zu den Erfolgsfaktoren (persönliche Faktoren und strukturelle/kulturelle Rahmenbedingungen) und Hindernissen für Migrantinnen auf dem Weg zur Führungskarriere;
Identifikation von Migrantinnen in Führungspositionen in den Bereichen Wirtschaft, Selbstständigkeit und Wissenschaft;
Erstellung einer Datenbank für die Zielgruppe (Migrantinnen in Führungspositionen und in der Wissenschaft) und Kontrollgruppe (nicht-Migrantinnen in vergleichbaren Positionen);
Vorbereitung der Online-Befragung von beiden Gruppen: inhaltliche Konzeption des Fragebogens, seine Gestaltung und Programmierung, Einrichtung des Servers, Pretest;
Durchführung der Online-Befragung;
Auswertung von Ergebnissen;
Arbeitstreffen mit verschiedenen Akteuren aus Unternehmen, Organisationen und Verbänden zur Diskussion von Ergebnissen;
Zwischenbericht zu den Ergebnissen der Online-Befragung.

Phase II (12 Monate), 01.04.2012 – 31.03.2013: Vertiefende Interviews mit Migrantinnen in Führungs- und Spitzenpositionen.

<b>Detaillierte Aufgaben 01.04.2012 – 31.03.2013</b>
Vorbereitung eines Leitfadens für halbstandardisierte Interviews;
Durchführung von 2-3 Probeinterviews zur Überprüfung von Hypothesen und Verständlichkeit;
Kontaktaufnahme und Ansprache;
Telefonische Interviews mit Migrantinnen in Führungs- und Spitzenpositionen – mindestens 60;
Auswertung von Interviewergebnissen, Dokumentation (Protokolle);
Arbeitstreffen mit Vertretern der Politik, Wirtschaft und Wissenschaft sowie mit erfolgreichen Migrantinnen;
Zwischenbericht zu Interviewergebnissen.

Phase III (12 Monate), 01.04.2012 – 31.03.2013: Ableitung von Erfolgsfaktoren und Empfehlungen, Kommunikation der Ergebnisse.

<b>Detaillierte Aufgaben 01.04.2012 – 31.03.2013</b>
Identifikation migrantenspezifischer Erfolgsfaktoren (Motivation, Kompetenzen) auf dem Weg zur Führungs- oder wissenschaftlichen Karriere;
Identifikation von fördernden strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen in Unternehmen und Organisationen für die Unterstützung karriereorientierter Migrantinnen;
vertiefende Interviews mit Experten und Entscheidungsträgern in migrantinnenfördernden Unternehmen und Organisationen (10);

Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und führungskarriereorientierten Migrantinnen;
Identifizierung von wirtschaftlichen Vorteilen für die Einstellung und Förderung hochqualifizierter Migrantinnen in Unternehmen;
Untersuchung von positiven Effekten einer breiteren Teilhabe der Migrantinnen in der Wissenschaft;
Bewertung wirtschaftlicher und sozialer Effekte der Förderung von karriereorientierten Migrantinnen für die Gesellschaft;
Fachtagung mit Vertretern der Wirtschaft, Wissenschaft und Politik und karriereorientierten Migrantinnen zum Zweck der Kommunikation und Diskussion der Ergebnisse;
Abschlussbericht des Projektes;
Publikation der Ergebnisse (Fachartikel, Internet, Broschüre, Buchpublikation).

## **Verwertungsplan (wirtschaftliche und wissenschaftlich-technische Erfolgsaussichten, Nutzungsmöglichkeiten und Anschlussfähigkeit)**

### **Wirtschaftliche Effekte und Erfolgsaussichten**

Eine effiziente Förderung karriereorientierter hochqualifizierter Migrantinnen bringt einen vielfältigen wirtschaftlichen und sozialen Nutzen für Unternehmen und Gesellschaft.

Wirtschaftlicher Nutzen ergibt sich aus direkten Einsparungen und indirekten Wirtschaftseffekten. Im Jahr 2007 waren in Deutschland insgesamt über 300 Tausend Frauen mit Migrationshintergrund arbeitslos (*Bundesagentur für Arbeit, 2007*). Glaubt man einer Berechnung von Loeffelholz (*Loeffelholz, 2002*), so entstehen bei 425 Tausend arbeitslosen Migranten Transferausgaben inklusive entgangener Beitrags- und Steuereinnahmen in Höhe von 5 Mrd. Euro pro Jahr. Direkte Einsparungen durch die Beschäftigung qualifizierter Migrantinnen würden sich nach dieser Einschätzung auf Hunderte Millionen Euro belaufen.

Ca. 500 Tsd. Migrantinnen waren in Deutschland im Jahr 2005 geringfügig, 600 Tsd. unterqualifiziert beschäftigt (*OECD-Bericht, 2006*). Wenn es gelingt, diese Frauen entsprechend ihrer Qualifikation zu beschäftigen, könnte man weitere wirtschaftliche Effekte erzielen und gleichzeitig dem Fachkräftemangel vorbeugen.

Weitere wirtschaftliche Effekte beziehen sich auf die Schaffung neuer Arbeitsplätze: 173 Tsd. Migrantinnen sind selbstständig und haben im Schnitt 4 Mitarbeiter. Damit schaffen sie über 860 Tsd. Arbeitsplätze, inklusive ihrer eigenen. Eine gezielte Förderung der Selbstständigkeit qualifizierter Migrantinnen könnte mittelfristig diese Effekte verstärken.

Ein besonderer Nutzen entsteht für die exportorientierte deutsche Wirtschaft aufgrund der Effizienzsteigerung von internationalen Aktivitäten durch den Beitrag der Migrantinnen zur interkulturellen Kompetenz von Unternehmen, Organisationen und Forschung. Mit ihren spezifischen Sprach- und Kulturkenntnissen und besonderen sozialen Kompetenzen können Migrantinnen als Vermittlerinnen zwischen Kulturen agieren und zum Erfolg internationaler Aktivitäten beitragen.

Indirekte wirtschaftliche Effekte entstehen durch die Stärkung des Innovationsstandortes Deutschland aufgrund der Perspektivenvielfalt und Kreativitätssteigerung in multikulturellen Arbeitsteams. Forscherinnen mit Migrationshintergrund besitzen eine ausgeprägte Motivation, einen frischen Blick sowie Best Practices aus anderen Kulturen.

Darüber hinaus kann man vom sozialen Nutzen sprechen, der schwer zu beziffern ist, aber der ganzen Gesellschaft zugute kommt: Migrantinnen in Spitzenpositionen in Unternehmen, Organisationen und Hochschulen dienen als Vorbilder für die junge Generation, begünstigen



Anlagen zum Forschungsantrag (FASP-00-018) „Migrantinnen in Führungspositionen: Erfolgsfaktoren auf dem Weg an die Spitze“

die Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte aus dem Ausland und tragen zur Integration von Migranten in der Gesellschaft bei.

Alle genannten Effekte können durch das geplante Forschungsvorhaben wesentlich begünstigt werden, da die Ergebnisse einen ganzheitlichen Charakter haben und in Form von praktischen Handlungsempfehlungen für die Politik, Unternehmen, Wissenschaft und die karriereorientierten Migrantinnen dargestellt werden.

### **Wissenschaftliche Erfolgsaussichten**

Durch die geplante Vorgehensweise sind zum einen Erkenntnisse im Hinblick auf die Erfolgsfaktoren für die Führungs- und Wissenschaftskarriere qualifizierter Migrantinnen zu erwarten, die bis jetzt im wissenschaftlichen Diskurs nicht vorliegen. Zum anderen werden Empfehlungen für eine effiziente Unterstützung von Aufstiegskarrieren der Frauen mit Migrationshintergrund entwickelt, insbesondere speziell für optimale Organisationsstrukturen und -kulturen, die auf Best Practices fortgeschrittener Unternehmen und Organisationen basieren und verallgemeinert und multipliziert werden.

Durch die Beteiligung von Unternehmen und Organisationen sowie eine breite Kommunikation von Ergebnissen in Form von Arbeitstreffen (im 1. und 2. Jahr) und einer abschließenden Fachtagung und zahlreichen Publikationen wird der Transfer in die wirtschaftliche und gesellschaftliche Realität sichergestellt.

Die wissenschaftlichen Erfolgsaussichten werden zudem dadurch verbessert, dass ein Internetauftritt und ein Netzwerk zur Förderung karriereorientierter Migrantinnen bereits im ersten Jahr des Vorhabens eingerichtet werden, die auch nach Beendigung des beantragten Vorhabens von allen Beteiligten und weiteren Interessierten genutzt werden können.

### **Nutzungsmöglichkeiten**

Aufgrund des ganzheitlichen, systemischen Charakters des Forschungsvorhabens können die aus der Untersuchung abgeleiteten Handlungsempfehlungen und Maßnahmen gut realisiert werden. Eine hohe Zufriedenheit der unterschiedlichen Nutzer ist zu erwarten, da die allgemeinen Handlungsempfehlungen durch eine Abschätzung ihrer Wirtschaftlichkeit und ihres praktischen Nutzens ergänzt werden.

Für die Wirtschaft werden die Vorteile der Förderung von qualifizierten Migrantinnen aufgezeigt, die sich aus ihren spezifischen Kompetenzen ergeben. Die Forschungsinstitute und Hochschulen erhalten Informationen über die positiven Effekte der Teilhabe von Migrantinnen an der Forschung und Lehre. Führungskarriereorientierte Migrantinnen werden die auf der Analyse von Erfolgsfaktoren basierenden Handlungsempfehlungen bekommen, die ihnen Hindernisse und Chancen bei dem Aufstieg aufzeigen werden. Die Politik und Gesellschaft werden von positiven Effekten einer zunehmenden Migrantinnen-Selbstständigkeit, Schaffung neuer Arbeitsplätze, Stärkung des Innovationsstandortes Deutschland, Begünstigung der Integration von Migranten durch mehr Vorbilder und weiteren allgemeinen Vorteilen profitieren.

### **Anschlussfähigkeit**

Im Falle eines positiven Gesamtergebnisses können die gewonnenen Forschungsergebnisse sowie die entwickelten Empfehlungen in Form von speziellen Förderprogrammen für qualifizierte Migrantinnen in Unternehmen, Organisationen und Wissenschaft multipliziert, als Workshops und Seminare für verschiedene Akteure angeboten und als Grundlage für weitere Forschungsvorhaben genutzt werden. Das im Rahmen des Vorhabens gestaltete Netzwerk zur Förderung hochqualifizierter karriereorientierter Migrantinnen wird auch nach dem Projektende zur Verbreitung und Kommunikation von Ergebnissen beitragen.

## **Kommunikation der Ergebnisse**

Aufgrund der hohen politischen und wirtschaftlichen Relevanz des Themas sind verschiedene Wege vorgesehen, um die Forschungsergebnisse in Veröffentlichungen zu verbreiten und einer interessierten Öffentlichkeit aus dem Wirtschafts-, Wissenschafts- und politischen Bereich zur Verfügung zu stellen. Die Ergebnisse werden in einer abschließenden Fachtagung präsentiert und diskutiert, in Fachartikeln, Internetpublikationen, in Form einer Broschüre und eines Buches veröffentlicht sowie in weiteren Fachvorträgen kommuniziert.

Darüber hinaus werden die Forschungsergebnisse als Bestandteil der Vorlesungen und Seminare an der FH Bielefeld (Fächer Unternehmensführung, Personalführung u.a.) und FH Köln (Lehrauftrag der Projektleiterin) an die Studenten weitergegeben sowie im Rahmen von Diplom-, Bachelor- und Masterarbeiten vertieft und in Unternehmen und Organisationen transferiert.

## **Angaben zur Erfüllung der Zuwendungsvoraussetzungen**

Bezug zu den förderpolitischen Zielen

Das beantragte Vorhaben spricht die drei Förderschwerpunkte des BMBF-Förderprogramms „Frauen an die Spitze“ im Rahmen des Förderbereichs "Strategien zur Durchsetzung von Chancengleichheit für Frauen in Bildung und Forschung" an:

1. Vorhaben zur Unterstützung von Berufs- und Karriereverläufen von Frauen, hier speziell für die besonders relevante Zielgruppe hochqualifizierter Migrantinnen;
2. Entwicklung von innovativen Konzepten zur Aktivierung der Potenziale von Frauen außerhalb des klassischen Beschäftigungsmodells, wobei die Förderung der Selbstständigkeit von Frauen mit Migrationshintergrund anhand der Erforschung von Erfolgsfaktoren selbstständiger Migrantinnen geleistet wird.
3. Vorhaben zur Untersuchung und Verbesserung von Organisationsstrukturen und -kulturen, insbesondere in der Wissenschaft – es werden die organisationsstrukturellen und -kulturellen Faktoren zur Förderung des Aufstiegs von hochqualifizierten Migrantinnen in der Wirtschaft und Wissenschaft untersucht.

Im Projekt verankerte Transfermaßnahmen

Die Ergebnisse des Forschungsvorhabens im beantragten Projekt sind Grundlage zur Entwicklung der Handlungsempfehlungen für die Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und karriereorientierte Migrantinnen. Um die Implementierung der Handlungsempfehlungen in die Praxis zu sichern, werden der wirtschaftliche und soziale Nutzen der Umsetzung aufgezeigt, die ein Bestandteil des Vorhabens ist. Insofern wird der Transfer in die Praxis sichergestellt. Eine enge Zusammenarbeit mit Migrantinnen, Unternehmen, Organisationen und Verbänden sowie die begleitende Öffentlichkeitsarbeit (zwei Arbeitstreffen, Fachtagung, Publikationen) sollten zu dem Transfer der Ergebnisse zusätzlich beitragen.

Notwendigkeit der Zuwendung

Die Fachhochschule hält per se keine über die Eigenleistungen hinausgehenden personellen und finanziellen Ressourcen zur Bearbeitung von Forschungsaufgaben vor. Die Bearbeitung des hier beantragten umfassenden und aufwändigen Vorhabens benötigt daher eine externe finanzielle Unterstützung, um die dargestellten Aufgaben bewältigen, die Ziele erreichen und die wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Effekte sicherstellen zu können.

Anlagen zum Forschungsantrag (FASP-00-018) „Migrantinnen in Führungspositionen: Erfolgsfaktoren auf dem Weg an die Spitze“

Alternative Fördermöglichkeiten, insbesondere von der Seite der EU, sind übergeprüft worden, und kommen für das geplante Vorhaben nicht in Frage, da das Projekt eine nationale und nichtkommerzielle Ausrichtung hat.

## Literatur

Abele, A. E., Hoff, E.-H., Hohner, H.-U. (Hg.) (2003): Frauen und Männer in akademischen Professionen. Berufsverläufe und Berufserfolg. Heidelberg: Asanger Verlag.

Accenture (2007): Expectations and Achievement. Empowering women from within.

von Alemann, A. (2007): Unterrepräsentanz ohne Ende? Geschlechterungleichheit bei Führungseliten der deutschen Wirtschaft. In: WSI Mitteilungen 9/2007, S. 487–492.

Apps, P.; Rees, R. (2005): Gender, time use, and public policy over the life cycle. In: Oxford Review of Economic Policy, 21 (3). S. 439–461.

Bakshi-Hamm, P. (2007): Gleichbehandlung, Migration und Statistik, Migration und Soziale Arbeit, Juventa Verlag, Weinheim.

Berger, T.; Dorsch P. (2007): Europäische Geschlechterpolitiken – EU-Ländervergleich. Ergebnisse einer Recherche im Auftrag des Gunda-Werner-Institutes in der Heinrich-Böll-Stiftung. <http://www.gwi-boell.de/eulaender.htm>

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

Bischoff, S. (2005): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Brader, D.; Lewerenz, J. (2006): An der Spitze ist die Luft dünn. IAB Kurzbericht Nr. 2. <http://www.iab.de/kurzber/2006/kb0206.pdf>

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

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (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>

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2008): Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern, [http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/entgeltungleichheitzwischen-frauen-und-m\\_C3\\_A4nnern-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_A4nnern-sinus-studie,property=pdf,bereich=sprache=de,rwb=true.pdf)

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

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

Butterwegge, C.; Hentges, G. (Hg.) (2006): Zuwanderung im Zeichen der Globalisierung. Migrations-, Integrations- und Minderheitenpolitik, 3. aktual. Aufl., Wiesbaden.

Anlagen zum Forschungsantrag (FASP-00-018) „Migrantinnen in Führungspositionen: Erfolgsfaktoren auf dem Weg an die Spitze“

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

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.

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)

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

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

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

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)

German Consulting Group (2005): Frauen und Macht. Frauen in Führungspositionen – Was müssen Frauen können/leisten um in privatwirtschaftlichen Unternehmen ins (Top-) Management aufzusteigen? Eine Umfrage unter deutschen Managern zu Ansichten und Zukunftsvisionen. [www.gcg.ag/gcg\\_sharedpages/pdf/umfrage\\_frauen.pdf](http://www.gcg.ag/gcg_sharedpages/pdf/umfrage_frauen.pdf)

Hans-Böckler-Stiftung (2009): Böckler Impuls 07/2009, [http://www.boeckler.de/32006\\_95294.html](http://www.boeckler.de/32006_95294.html)

Heß, B.; Sauer, L. (2007): Migration von hoch Qualifizierten und hochrangig Beschäftigten aus Drittstaaten nach Deutschland, hg. von Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (Working Paper 9/2007), Nürnberg

Holst, E. (2005): Frauen in Führungspositionen – Massiver Nachholbedarf bei großen Unternehmen und Arbeitgeberverbänden. In: Wochenbericht des DIW Berlin, Vol. 72, Nr. 3, S. 49–57.

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 Firmendatenbank (2008): [http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web/Frauen-im-Management\\_id\\_567\\_.htm](http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web/Frauen-im-Management_id_567_.htm)

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

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

Anlagen zum Forschungsantrag (FASP-00-018) „Migrantinnen in Führungspositionen: Erfolgsfaktoren auf dem Weg an die Spitze“

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

Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen. [http://www.ifm-bonn.org/presse/untersuchung\\_frauen\\_fuehrungsetage.pdf](http://www.ifm-bonn.org/presse/untersuchung_frauen_fuehrungsetage.pdf)

KfW-Bankengruppe (2005): KfW-Research. Unternehmensgründungen durch Frauen in Deutschland, Nr. 3.

Kleinert, C., Kohaut, S., Brader, D., Lewerenz, J. (2007): Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte. Frankfurt/New York; Nürnberg: Campus; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (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)

Krell, G. (2008): Chancengleichheit durch Personalpolitik – Ecksteine, Gleichstellungscontrolling und Geschlechterverständnis als Rahmen. In: Krell, G. (Hg.): 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),

Loeffelholz, H. (2002): Beschäftigung von Ausländern – Chance zur Erschließung von Personal- und Qualifikationsreserven, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 35, H. 4, S. 628-644.

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. Art. 14, <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/3-06/06-3-14-d.htm>

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2005): Die Arbeitsmarktintegration von Zuwanderern in Deutschland, Paris.

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2006): International Migration Outlook. Annual Report 2006, Paris.

Siemens AG (2009): [http://w1.siemens.com/press/de/pressemitteilungen/?press=/de/pressemitteilungen/2009/corporate\\_communication/axx20090341.htm](http://w1.siemens.com/press/de/pressemitteilungen/?press=/de/pressemitteilungen/2009/corporate_communication/axx20090341.htm)

Statistisches Bundesamt (2005): Pressemitteilung Nr. 137 vom 22.3.2005, Wenige Frauen in Führungspositionen. [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2005/03/PD05\\_\\_137\\_\\_122,templateId=renderPrint.psm](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2005/03/PD05__137__122,templateId=renderPrint.psm)

Statistisches Bundesamt (2007): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Ergebnisse des Mikrozensus 2005, Wiesbaden 2007

STZ Unternehmen und Führungskräfte (2006): Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen. <http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-83096.html>

Anlagen zum Forschungsantrag (FASP-00-018) „Migrantinnen in Führungspositionen: Erfolgsfaktoren auf dem Weg an die Spitze“

Süssmuth, Rita (2006): Migration und Integration: Testfall für unsere Gesellschaft, München.

Word 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).

Wunderer, R. ; Dick, P. (2002): Frauen im Management – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Wirtschaftspsychologie, Vol. 1, S. 29–34.

## **Lebenslauf von Prof. Dr. Swetlana Franken**

### Berufliche Laufbahn

- 2008-dato      Professur an der FH Bielefeld
- Professorin für BWL, insbesondere Personalmanagement, an der FH Bielefeld, Bereich Wirtschaft
- Lehre in den Fächern: Grundlagen der BWL, Personalführung, Managementkompetenzen (Bachelor-Studiengang), Unternehmensführung (Master-Studiengang).
- Schwerpunkt in der Forschung: Knowledge& Diversity
- 2000-dato      FH Köln: Professurvertreterin und Lehrbeauftragte
- Lehre in den Fächern: Führung, Interkulturelles Management (Diplom-Studiengang); Innovationsmanagement, Interkulturelle Kompetenz (Schwerpunkt General Management) an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
- Forschung zum Thema „Nutzung der Potentiale von Migranten in der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft“ (s. Publikationen)
- Mitarbeit im Rahmen der Kompetenzplattform „Migration, interkulturelle Bildung und Organisationsentwicklung“ der FH Köln
- 1997 - dato      IfWWRM, Nishnij Nowgorod: Gastdozentin für Führung
- Jährliches Blockseminar „Führung“ an dem Internationalen Institut für Wirtschaft, Recht und Management (IfWWRM), Nishnij Nowgorod, Russland
- 2002-dato      Management-Beraterin
- Management-Beraterin auf den Gebieten interkulturelles Management (Wesotra GmbH, Köln; Dyckerhoff AG, Wiesbaden u.a.); Innovations- und Wissensmanagement (ThyssenKrupp AG, Düsseldorf; TÜV Rheinland Group, Köln u.a.)
- 1990-1997      Professur an der Staatlichen Technischen Universität, Nishnij Nowgorod
- Professur an der Staatlichen Technischen Universität zu Nishnij Nowgorod am Lehrstuhl für Wirtschaft und Personalmanagement, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
- 1984-1988      Wirtschaftsingenieurin im Schiffbauwerk Rote Sormovo, Nishnij Nowgorod
- Wirtschaftingenieurin und Projektleiterin im Schiffbauwerk „Rote Sormovo“ in Nishnij Nowgorod im Bereich Forschung und Entwicklung

## Ausbildung

- 1988-1990 Promotionsstudium und Promotion an der Staatlichen Lobatschewski Universität zu Nishnij Nowgorod auf dem Gebiet Innovationsmanagement
- 1978-1984 Studium der Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften an der Staatlichen Technischen Universität zu Nishnij Nowgorod

## Ausgewählte Publikationen von Prof. Dr. S. Franken

1. Kulturabhängigkeit des Wissens in der internationalen Managementpraxis. In: „Integriertes Knowledge-Management“, Wiesbaden, 2002, S.79-95.
2. Der neue Nahe Osten. Interkulturelle Kommunikation mit Osteuropa. In: Personalwirtschaft Nr.4, 2004, S. 45–50.
3. Auslandsentsendung. Frühstück in Russland. In: Personalwirtschaft Nr. 8, 2004, S. 27-31.
4. Verhaltensorientierte Führung. Individuen –Gruppen –Organisationen. 1. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2004, 317 S.
5. Erfolg in Osteuropa: Chancen und Risiken für deutsche Unternehmen. VDM Verlag, Berlin, 2005, 185 S.
6. Deutsch-türkische Unternehmenskooperationen: Strategien für erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit. VDM Verlag, Saarbrücken, 2006, 233 S.
7. Migranten in Deutschland – selten genutzte Potenziale. In: Personalwirtschaft Nr.6, 2006, S. 38 –41.
8. Internationales Management. In: Jung/Bruck/Quarg (Hrsg.) Allgemeine Managementlehre, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2007, S. 521-542.
9. Nutzung des Potenzials junger Akademiker mit Migrationshintergrund für die Bundesrepublik Deutschland. Arbeitsbericht des Forschungsprojektes, FH Köln, 2006 (zusammen mit S. Kowalski), 56 S
10. Spezialisten mit Migrationshintergrund als Potenzial für deutsche Wirtschaft und Gesellschaft. DOSSIER Wirtschaftliche Potenziale von Migration & Integration, [http://www.migration-boell.de/web/integration/47\\_1061.asp](http://www.migration-boell.de/web/integration/47_1061.asp) (November 2006).
11. Unternehmerinnen mit Migrationshintergrund. Arbeitsbericht einer Expertise im Auftrag der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, FH Köln, 2007, 96 S.
12. Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Ethik in Unternehmen. 2., überarb. und erw. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 326 S., 2007.
13. Qualität der Personalführung; Top-Performance der Personalführung In: Bröckermann/Müller-Vorbrüggen/Witten (Hrsg.) Qualitätskonzepte im Personalmanagement – Grundlagen und Fallbeispiele. Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 2007, S. 225-253.
14. Kulturell gemischte Teams sind besonders kreativ: Interview für das Netzwerk [frauenmachenkarriere.de](http://www.frauenmachenkarriere.de) des BMFSFJ, 24.07.2007, [http://www.frauenmachenkarriere.de/Themen/Vielfalt\\_gewinnt/berufsleben/article\\_frauenportal/kulturell-gemischte-teams-sind-besonders-kreativ.html](http://www.frauenmachenkarriere.de/Themen/Vielfalt_gewinnt/berufsleben/article_frauenportal/kulturell-gemischte-teams-sind-besonders-kreativ.html)
15. Warum wir ein neues Führungsparadigma brauchen. In: zfo 1/2008, Zeitschrift Führung+Organisation, Schäfer-Poeschel-Verlag, Stuttgart, S. 16-23.
16. Der Weg zum intelligenten Unternehmen. In der Zeitschrift Wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte Nr. 2/2008, Augsburg, S. 48-49.
17. Ideenmanagement für intelligente Unternehmen (zusammen mit David Brand). Peter Lang Verlag, Frankfurt a.M., 2008.

## 1.2. Ergänzungen zur Projektskizze aufgrund der ersten Bewertung

### 1.2.1. Präzisierung des forschungsmethodischen Vorgehens

Die Zielgruppe der geplanten Untersuchung „Migrantinnen in Führungs- und Spitzenpositionen“ ist aufgrund ihrer spezifischen Merkmale schwer erreichbar, was das Vorhaben aufwändig und kompliziert macht. Der Zugang zur Stichprobe ist nur durch eine differenzierte Vorgehensweise bezüglich verschiedener Teil-Zielgruppen möglich.

Es geht um drei spezifische Teil-Zielgruppen mit und ohne eigene Migrationserfahrung (zumindest ein Elternteil mit Migrationshintergrund):

- Migrantinnen in Führungspositionen in der Wirtschaft (Führungskräfte und gehobene Fachkräfte in Unternehmen und Organisationen);
- Erfolgreiche Gründerinnen und Unternehmerinnen mit Migrationshintergrund;
- Wissenschaftlerinnen mit Migrationshintergrund (Professorinnen an Hochschulen, Forscherinnen an Hochschulen und Forschungsinstituten).

Für die Migrantinnen aus der Wirtschaft wird als Auswahlkriterium eine leitende Position (z. B. Gruppen-, Projekt-, Abteilungsleiterin, und höher) verwendet. Die Gruppe der Selbstständigen wird nach dem Erfolgskriterium eingeschränkt, so werden die Beschäftigung von Mitarbeitern (also keine „Ich-AG“ oder Scheinselbstständigkeit) und der finanzielle Erfolg des Unternehmens vorausgesetzt. Im Bereich der Wissenschaft sind es akademische Dauerstellen wie akad. Rätin, Institutsleiterin, Leiterin einer Forschungsstelle bzw. Professorin an einer Fachhochschule oder Universität.

Der Zugang zur Stichprobe wird je nach Teil-Zielgruppe unterschiedlich gestaltet (s. Punkt 1.2.2). Bei der Stichprobenziehung wird die bei der Analyse von Sekundärstatistiken ermittelte repräsentative Verteilung der Migrantinnen in Führungs- und Spitzenpositionen nach Herkunftsländern, Altersgruppen und Bundesländern berücksichtigt.

Als Stichprobengröße bei der Online-Befragung ist eine Anzahl von insgesamt 150 bis 200 ausgefüllten Fragebogen für Migrantinnen und die gleiche Zahl für Frauen ohne Migrationshintergrund in vergleichbaren Positionen (Kontrollgruppe) geplant. Eine größere Stichprobe wird angestrebt, ist jedoch wegen der Komplexität der Zielgruppe schwer zu erreichen.

Anhand von Sekundärstatistiken kann die Größe der Zielgruppe Migrantinnen in Führungs- und Spitzenpositionen grob geschätzt werden. Nach Angaben der Hoppenstedt Firmendatenbank (*Hoppenstedt, 2008*) und eigenen Berechnungen beträgt die optimistisch geschätzte Zahl der Migrantinnen in Managementpositionen ca. 19.000. Unter insgesamt ca. 170.000 selbstständigen Migrantinnen erfüllen ca. 35.000 die oben genannten Erfolgskriterien (*Franken, 2007*). Nach Angaben der CEWS-Studie (*CEWS, 2009*) und eigenen Berechnungen werden ca. 350 Professuren und ungefähr genauso viele leitende Forschungsstellen an Fachhochschule und Universitäten von Migrantinnen besetzt. Addiert ergibt sich somit eine Zielgruppengröße von ca. 54.700 Migrantinnen. Die angestrebte Zahl der ausgefüllten Fragebögen wird knapp 0,4 Prozent der Zielgruppe ergeben, was als repräsentativ bezeichnet werden kann.

Das Sampling für narrative Interviews wird ebenfalls dem Prinzip der repräsentativen Verteilung folgen. Die geplanten 60 narrativen Interviews mit Migrantinnen in Führungs- und Spitzenpositionen werden sich gleichmäßig (je 20 Interviews) zwischen den drei Teil-Zielgruppen verteilen und eine der Grundgesamtheit der Migrantinnen in Führungs- und Spitzenpositionen entsprechende Verteilung der Merkmale Herkunftsland, Alter und Bundesland berücksichtigen.



### **1.2.2. Unterschiede in der Forschungsmethodik für verschiedene Teil-Zielgruppen**

Für alle Teil-Zielgruppen wird ein einheitlicher Online-Fragebogen und Interview-Leitfaden verwendet. Dieses Vorgehen scheint aus zwei Gründen sinnvoll: Zum einen um die Repräsentativität und Vergleichbarkeit zu gewährleisten und zum anderen, weil die Karrieren in Wirtschaft, Wissenschaft und Selbstständigkeit sich häufig überschneiden und ergänzen (erfolgreiche Frauen aus der Wirtschaft wechseln in eine Professur oder machen sich selbstständig und umgekehrt). Deswegen erscheint es plausibel die Erfolgsfaktoren der ganzen Zielgruppe ganzheitlich zu untersuchen.

Allerdings unterscheiden sich die Methoden bezüglich des Zugangs zur Stichprobe:

Bei der Teil-Zielgruppe „Migrantinnen in Führungspositionen in der Wirtschaft“ wird zwischen den Migrantinnen als Führungskräften und gehobenen Fachkräften in Unternehmen und in Organisationen unterschieden. Um Zugang zu dieser Zielgruppe zu erhalten, werden die Diversity-Verantwortlichen in Großunternehmen und Organisationen angesprochen. Grundlage für die Stichprobenziehung sind die Sekundärstatistiken und Forschungsergebnisse.

Für die Teil-Zielgruppe „Gründerinnen und Unternehmerinnen mit Migrationshintergrund“ werden die Datenbanken von Förderstellen, Mittelstand-Banken, IHK, Verbänden, Migrantinnen-Netzwerken und anderen Organisationen (z.B. bundesweite Gründerinnenagentur, bga) benutzt.

Die dritte Teil-Zielgruppe „Wissenschaftlerinnen mit Migrationshintergrund“ zeichnet sich ebenfalls durch einen schwierigen Zugang aus. Hierfür werden Kontakte zu den Frauen- und Diversity-Beauftragten und eventuell zu Akademischen Auslandsämtern der Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie Verbänden (VDI, InnovationsAllianz NRW etc.) aufgenommen und die Sekundärstatistiken und Forschungsergebnisse analysiert.

Eine Online-Befragung von Frauen in Führungspositionen mit und ohne Migrationshintergrund wird repräsentative Daten über die spezifischen Kompetenzen und Faktoren von erfolgreichen Karrierefrauen mit Migrationshintergrund liefern. Die Ergebnisse der Online-Befragung werden für die gesamte Zielgruppe „Migrantinnen in Führungs- und Spitzenpositionen“ und einzeln für jede Teil-Zielgruppe ausgewertet und interpretiert.

Die darauf folgenden vertiefenden narrativen Interviews werden konkrete Lebens- und Karriereewege dokumentieren. In diesem qualitativen Teil der Studie wird die Auswertung gruppenspezifisch durchgeführt, um die speziellen Kompetenzen und Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Migrantinnen-Karrieren in der Wirtschaft, bei der Selbstständigkeit und in der Wissenschaft aufzuzeigen. Ergänzend dazu wird eine zusätzliche Untersuchung hinsichtlich Organisationsstrukturen und -kulturen, die den Aufstieg von qualifizierten Migrantinnen fördern, vorgenommen. Es sind 10 zusätzliche Interviews mit Personalverantwortlichen und Entscheidungsträgern in der Wirtschaft und Wissenschaft geplant (siehe im Anhang: LOIs und E-Mail-Zusagen der Experten, die aus Zeitgründen bisher keine LOIs erstellen konnten).

### **1.2.3. Konkretisierung zum Datenbank- und Netzwerkkonzept**

Durch die Identifikation von Frauen mit Migrationshintergrund in führenden Positionen in Unternehmen, als Selbstständige und in der Wissenschaft wird eine Erfassung von bis jetzt fehlenden Daten unternommen, die die vielfältigen Kompetenzen, Potenziale und Tätigkeitsbereiche von qualifizierten Migrantinnen in Deutschland widerspiegeln. Hierfür ist der Aufbau einer Datenbank geplant, die dem Zweck dient, Wissens- und Kompetenzpotentiale von qualifizierten Migrantinnen in Deutschland zu erfassen und für die Migrantinnen zu nutzen. Bei der Erstellung der Datenbank werden die Datenschutzrichtlinien eingehalten.

Anlagen zum Forschungsantrag (FASP-00-018) „Migrantinnen in Führungspositionen: Erfolgsfaktoren auf dem Weg an die Spitze“

Der Aufbau der Datenbank für qualifizierte Migrantinnen wird unter anderen folgende Bestandteile haben, die einer wissenschaftlichen Auswertung mit folgenden Zielen dienen sollen:

- Allgemeine Informationen über Migrantinnen in Deutschland, ihren qualitativen und quantitativen Potentialen, Teilhabe in den Führungs- und Spitzenpositionen in der Wirtschaft und Wissenschaft;
- Erfolgsgeschichten und Karrierewege von qualifizierten Migrantinnen.

Soweit die Betroffenen ihre Zustimmung geben, können zusätzliche Daten erfasst und zu folgenden Zwecken genutzt werden:

- Downloadangebot von Informationen über Förderprogramme und -möglichkeiten für qualifizierte Migrantinnen, die sich weiterbilden, für eine Führungskarriere vorbereiten oder selbstständig machen wollen;
- Newsletterangebot über relevante Veranstaltungen für karriereorientierte Migrantinnen.
- Weitergabe von Kontaktinformationen von engagierten Migrantinnen in Führungs- und Spitzenpositionen, die bereit sind, als Expertinnen, Referentinnen und Mentorinnen tätig zu sein;
- Eine Plattform zum Informationsaustausch für qualifizierte Migrantinnen, die eine Führungs- und Wissenschaftskarriere anstreben (in Form eines Weblogs);

Der Zugriff auf die Informationen im Netzwerk wird nur mit einer Anmeldung möglich und aus Datenschutzgründen teilweise durch ein Passwort geschützt sein.

Mithilfe des auf der Datenbank basierenden Netzwerkes werden die Ergebnisse des Projektes verwertet und kommuniziert, wovon insbesondere die karriereorientierten Migrantinnen profitieren werden. Darüber hinaus kommen diese Informationen verschiedenen politischen Organisationen, Verbänden, Frauen- und Migrantinnen-Netzwerken zugute. Das so entstehende digitale Netzwerk wird von interaktiven Veranstaltungen begleitet. Dafür sind Netzwerktreffen im zweiten und dritten Jahr geplant.

Nach dem Ende des Projekts wird angestrebt das Netzwerk einer anderen Frauen- oder Migrantinnenorganisation zu übergeben (z. B. der bundesweiten Gründerinnenagentur oder einem Migrantinnennetzwerk).

#### **1.2.4. Ergänzungen zum Verwertungsplan**

Die Handlungsempfehlungen, die abschließend abgeleitet werden, haben einen systemischen Charakter, da sie alle Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft betreffen und praktische Empfehlungen für karriereorientierte Migrantinnen geben. Diese Empfehlungen werden hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen und sozialen Effekte für Unternehmen und Organisationen charakterisiert, um den Entscheidungsträgern die Vorteile einer gezielten Karriereförderung von hochqualifizierten Migrantinnen aufzuzeigen.

Zur Verwertung und Kommunikation von Ergebnissen sind Veröffentlichungen von anwendungsorientierten Handlungsempfehlungen in den Zeitschriften „Personalmanagement“, „Personalwirtschaft“ oder „Personal“ (in Bezug auf die Förderung der Migrantinnen in der Wirtschaft) sowie in der Zeitschrift „Hochschulmanagement“ (für die Förderung für Migrantinnen in der Wissenschaft) geplant. Darüber hinaus wird eine speziell für die karriereorientierten Migrantinnen konzipierte Broschüre auf der Homepage des Projektes zur Verfügung gestellt.

Die Untersuchungsergebnisse sind vor allem für die Zielgruppe selbst – für qualifizierte karriereorientierte Migrantinnen – von Interesse. Deswegen ist es notwendig, die erzielten Erkenntnisse über Erfolgsfaktoren, Kompetenzen und günstigen Rahmenbedingungen für Migrantinnen-Karrieren in ein spezielles Förderkonzept für Migrantinnen umzusetzen.

Das Förderkonzept für karriereorientierte Migrantinnen wird einen Maßnahmenkatalog für qualifizierte Migrantinnen in Unternehmen, Organisationen, der Wissenschaft und bei der Selbstständigkeit beinhalten. Diese Maßnahmen werden gruppenbezogen für die drei Teil-Zielgruppen konzipiert und dementsprechend modular aufgebaut. Die einzelnen Teilkonzepte haben folgende Ausrichtung:

- Führungs- und Fachkarrieren für qualifizierte Migrantinnen in der Wirtschaft,
- Erfolgsfaktoren für die Selbstständigkeit von Migrantinnen;
- erfolgreiche Karriere für die Wissenschaftlerin mit Migrationshintergrund.

Neben Schulungen, Seminaren und Workshops für karriereorientierte Migrantinnen sind Workshops und Veranstaltungen für die Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft vorgesehen, die wirtschaftliche und soziale Effekte eines verstärkten Einsatzes und der gezielten Förderung von qualifizierten Migrantinnen aufzeigen und begründen werden. Der Schwerpunkt der Veranstaltungen für Personalverantwortliche und Führungskräfte in der Wirtschaft wird dabei auf den wirtschaftlichen Nutzen für Unternehmen gelegt. Für die Entscheidungsträger in der Politik werden neben den ökonomischen soziale Effekte erläutert. Für die Akteure aus der Wissenschaft wird zusätzlich der Aspekt der Kreativitätssteigerung und des Wissensaustausches hervorgehoben. Auf diese Weise kann ein Beitrag zur Verbesserung der migrantinnenfördernden Organisationsstrukturen und -kulturen geleistet werden.

Ergänzend dazu wird ein Workshop im dritten Projektjahr speziell für karriereorientierte Migrantinnen mit einem Tag Dauer und extra Informationsmaterialien vorgesehen. Dieser hat das Ziel den aufstrebenden Migrantinnen konkrete Handlungsempfehlungen und effiziente Vorgehensweisen für eine erfolgreiche Karriere in Wirtschaft und Wissenschaft aufzuzeigen.