



AGV

DIE VERSICHERER  
ALS ARBEITGEBER

# KURZDOSSIER AGV-FRAUEN-FÜHRUNGSKRÄFTETAGUNG DER DEUTSCHEN ASSEKURANZ



Tagung vom 27. März 2012

**Herausgeber** AGV  
Arbeitgeberverband der  
Versicherungsunternehmen  
in Deutschland  
Arabellastraße 29  
81925 München

**Autoren** Betina Kirsch,  
Simone Rehbronn,  
Anne Hümmer

VORWORT		4
DAS PROGRAMM IM ÜBERBLICK	„Frauen in Führung“ ist Vorstandssache	5
	Diversity Management als Erfolgsfaktor	6
	Mehr Frauen in Führung – Ein Management Beispiel der Allianz Deutschland AG	8
	Highlights der Podiumsdiskussion	10
	Foren	
Forum 1	Effiziente Maßnahmen zur Veränderung der Unternehmenskultur	12
Forum 2	Der Einfluss von Gender Roles auf Karrierewege	14
Forum 3	Gründung eines Branchenbeirats „Frauen in Führung“	16
AUSWERTUNG	Befragung im Rahmen der AGV-Frauen-Führungskräfte-tagung	18
	Status quo: Zahlen aus der Branche	22



# VORWORT

Rege Diskussionen, engagierte und konstruktive Wortbeiträge, ein weitreichender und vielfältiger Erfahrungsaustausch, eine ausgelassene Stimmung mit einer guten Portion Humor – so lässt sich die erste AGV-Frauen-Führungskräfte-Tagung bildhaft umschreiben.



▲  
Betina Kirsch

Knapp 130 Frauen aus dem Top-Management haben sich auf Einladung des AGV zusammengefunden, um gemeinsam zu diskutieren, was sich sowohl in unserer Kultur als auch in den Unternehmen ändern muss, damit mehr Frauen Führungspositionen anstreben und auch tatsächlich Karriere machen.

Präsentismus, Work-Life-Balance, Mut und Eigeninitiative, Gatekeeping-Rituale, homosoziale Reproduktion, Branchenbeirat „Frauen in Führung“ sind hierbei nur einige der Themen, die auf der Veranstaltung erörtert wurden.

„Es war eine sehr erkenntnisreiche Veranstaltung! Die dort mit Kolleginnen geführten Diskussionen hätten mir in meinen früheren Karrierejahren sehr geholfen. Die Tagung muss unbedingt fortgesetzt werden“, so oder ähnlich äußerten sich viele Teilnehmerinnen zu dem ersten Treffen der weiblichen Führungselite der Assekuranz.

Das nachfolgende Kurzdossier gibt wesentliche Inhalte und Ergebnisse der Veranstaltung wieder und offenbart Innenansichten weiblicher Führungskräfte rund um die Thematik „Frauen in Führung“.

Eines ist sicher: Es war die erste aber nicht die letzte AGV-Frauen-Führungskräfte-Tagung!

Betina Kirsch  
stellv. Geschäftsführerin des AGV

# „FRAUEN IN FÜHRUNG“ IST VORSTANDSSACHE

Dr. Josef Beutelmann, Vorstandsvorsitzender der Barmenia Versicherungen und Vorsitzender des AGV, eröffnete die Tagung. Zwei Aspekte hätten den Vorstand des AGV maßgeblich dazu bewegt, die Frauen-Führungskräfte Tagung durchzuführen:



▲  
Dr. Josef  
Beutelmann,  
Dr. Michael Niebler

Zum einen sei es wichtig herauszufinden, wie die Assekuranz ihr hohes Maß an weiblichem Potenzial besser ausschöpfen könne. Gerade weibliche Führungskräfte aus dem Top-Management seien für diese Frage die richtigen Ansprechpartner. Sie könnten aus eigener Erfahrung berichten, wo die größten Karrierehürden liegen.

Zum anderen sei es von hoher Bedeutung, die weibliche Führungselite der Assekuranz aufgrund ihrer Vorbildfunktion für die nachwachsenden Frauengenerationen sichtbar zu machen. Die heutigen Managerinnen würden zwangsläufig Karriereverläufe der nachkommenden Frauen prägen. Wesentlich sei daher auch, den weiblichen Führungskräften diese Vorbildrolle bewusst zu machen und sie für das Thema zu gewinnen.

Anhand der positiven Zahlen der Weiterbildungserhebung des AGV, in der die Unternehmen Angaben dazu machten, welche Maßnahmen sie beim Thema „Gender Balance“ ergriffen hätten, machte Dr. Beutelmann deutlich, dass die Branche auf dem besten Weg in die Zukunft sei.

Dr. Michael Niebler, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des AGV, betonte in seiner Schlussrede, dass die Tagung kein sog. „One-Hit-Wonder“ sei, sondern den Zweck hätte, Impulse für weitere Maßnahmen in der Branche zu setzen. Der AGV werde das Thema „Frauen in Führung“ als Projekt in der Versicherungswirtschaft nachhaltig begleiten und in die Branche „hineintragen“.

Die Umsetzung gebotener und effizienter Maßnahmen sowie ggf. die Änderung der Unternehmenskultur könne jedoch nur in den Häusern selbst stattfinden. Der AGV wolle den Unternehmen keine Vorschriften machen, sondern Hilfestellungen und Anregungen bieten.

# DIVERSITY MANAGEMENT ALS ERFOLGSFAKTOR

Im ersten Sachvortrag diskutierte Dr. Marita Kraemer, Mitglied des Vorstandes der Zurich Gruppe Deutschland, das Thema „Diversity Management als Erfolgsfaktor“. „Diversity zu managen heißt, die Individualität des Einzelnen zu fördern, Chancengleichheit herzustellen und die Vielfältigkeit als Erfolgsfaktor für das Unternehmen zu nutzen“, so Kraemer. Diversity habe eine Vielzahl an Dimensionen – Religion, Alter, Herkunft, Geschlecht etc. Schwerpunkt ihres Vortrages sei jedoch das Thema Frauenförderung, da dieses in letzter Zeit in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt sei.



▲  
Dr. Marita Kraemer

Die sich intensivierende gesellschaftliche Debatte zur Chancengleichheit und die freiwillige Selbstverpflichtung für mehr Frauen in Führungspositionen aus dem Jahr 2001 hätten sich bisher nicht in den Statistiken widerspiegelt: Noch immer seien bei den börsennotierten Unternehmen nur 3,4 % der Vorstände und 12,8 % der Aufsichtsräte weiblich. Beim Anteil von Frauen in Vorständen stünde Deutschland europaweit auf dem letzten Platz. Sowohl auf bundes- als auch auf europapolitischer Ebene würden daher verbindliche Quoten diskutiert.

Um das Thema „Frauen in Führung“ unternehmensintern voranzutreiben, sei sowohl Transparenz bei der Besetzung von Führungspositionen als auch bei den Gehältern wichtig. Frauenförderung müsse in der Unternehmensstrategie mit Hilfe verbindlicher Ziel- und Zeitgrößen strategisch verankert werden. Strategische Maßnahmen umfassten die diversity-gerechte Ausrichtung der Unternehmensstrukturen, die Integration in das Ziel und Anreizsystem des Managements und die diversity-gerechte Ausrichtung des Employer-Branding und der Personalentwicklung.

Kraemer präsentierte als Praxisbeispiel dafür, was man auf Vorstandsebene tun könne, um der Frauenförderung im Unternehmen das nötige Gewicht zu geben, den 2010 gegründeten Frauenbeirat der HypoVereinsbank, in dem sie sich engagiert. Dem Frauenbeirat gehörten rund 30 herausragende Unternehmerinnen und Managerinnen an. Das Gremium berate den Vorstand der Bank zu wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Themen und spreche Empfehlungen zur besseren Förderung von Frauen aus. Unter anderem habe der Frauenbeirat ein Mentoring-Programm für Nachwuchsführungskräfte aber auch für Unternehmerinnen initiiert.



# MEHR FRAUEN IN FÜHRUNG – EIN MANAGEMENT BEISPIEL DER ALLIANZ DEUTSCHLAND AG

Ein weiteres Gender Diversity Management Beispiel stellte Daniela Breidbach, HR Direktorin bei der Allianz Deutschland AG, vor. Hauptgrund für die Thematisierung des Diversity-Aspekts „Gender“ sei, dass die Chancengleichheit als Grundwert immer mehr in das Bewusstsein der Bevölkerung rücke. Darüber hinaus würden die demografische Entwicklung, mehrere Studien, die zeigten, dass Unternehmen mit höheren Frauenquoten im Management erfolgreicher seien, sowie die drohenden Quotenregelungen auf europäischer und nationaler Ebene das Thema antreiben.



▲  
Daniela Breidbach

In der freiwilligen Selbstverpflichtung der DAX-30-Unternehmen habe sich die Allianz das Ziel gesetzt, bis 2015 mindestens 30 % der Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. Um dieses Ziel zu erreichen, habe die Allianz drei Handlungsfelder identifiziert: Work-Life-Balance, Netzwerkbildung und Chancenmanagement. Im Bereich Work-Life-Balance unterstütze die Allianz Deutschland AG das flexible Arbeiten. Dazu gehöre auch die Möglichkeit, in Teilzeit zu führen. Darüber hinaus würden Eltern in und nach der Elternzeit durch begleitete Familienzeit, Rückkehr-Governance und die Einrichtung von Kitas unterstützt. Die Netzwerkbildung würde im Unternehmen insbesondere

durch ein Mentoring-Programm, in dem sich der Vorstand selbst einbringe, sowie eine Karriere-Lounge gefördert. Im Bereich Changemanagement biete das Unternehmen Seminare zum Skillmanagement und zu Diversity an. Darüber hinaus hätten Mitarbeiter Zugriff auf ein Diversity-Portal, auf dem die Aktivitäten des Unternehmens vorgestellt würden.

Das wirksamste Instrument für mehr Frauen in Führungspositionen sei jedoch die gezielte Steuerung von Neubesetzungen, so Breidbach. Fortschritte in diesem Bereich würden durch ein monatliches Reporting an den Vorstand überprüft. Um die interne Zielquote bis 2015 zu

erreichen, würden insbesondere ein gesteuerter Besetzungsprozess inkl. Vorschlag weiblicher Kandidaten, eine systematische Karriereplanung von Potenzialkandidaten sowie eine institutionalisierte Nachfolgeplanung eingesetzt.



## HIGHLIGHTS DER PODIUMSDISKUSSION

Die Frauen-Führungskräfteetagung wurde durch eine Podiumsdiskussion abgerundet, die von Karin Kekulé, Diplom-Politologin und Fernsehmoderatorin beim Bayerischen Rundfunk, moderiert wurde.



▲ Karin Kekulé,  
Rainer M. Jacobus,  
Dr. Ulf Mainzer

Christiane Bisanzio, Head of HR Northern, Central and Eastern Europe, AXA Group, Rainer M. Jacobus, Vorstandsvorsitzender der IDEAL Versicherungsgruppe, Dr. Ulf Mainzer, Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor der ERGO Versicherungsgruppe, und Christoph Zeckra, Director Human Resources der Generali Deutschland Holding AG, diskutierten mögliche Ansätze, um die Unternehmenskultur in den Unternehmen so zu verändern, dass Führungspositionen für mehr weibliche Mitarbeiter attraktiv werden. Darüber hinaus wurden Ursachen für den niedrigen Frauenanteil im Vertrieb erörtert. Viele Unternehmen stünden vor der Herausforderung, Frauen für den Außendienst zu begeistern. Die Frauen, die sich dann aber tatsächlich für diesen Bereich entscheiden würden, seien häufig sehr erfolgreich.

■ Rainer M. Jacobus  
*„Man muss Frauen die Angst nehmen, Karriere zu machen. Geeigneten Mitarbeiterinnen muss man sagen: Einfach machen!“*

*„Frauen haben ein falsches Bild vom Vertrieb. Ich stelle fest, dass die wenigen Frauen, die es im Vertrieb gibt, sehr erfolgreich sind.“*

*„Unternehmen betrachten Frauenförderung zu sehr unter dem Stichwort ‚Problem‘, sie müssen das vielmehr als ‚Chance‘ betrachten.“*

■ Dr. Ulf Mainzer  
*„Kulturveränderung muss im Zentrum der Maßnahmen stehen. Diese muss vor allem spürbar sein.“*

*„Der geringe Frauenanteil liegt auch an der Struktur des Vertriebs. Je größer das Vertriebsgebiet, desto größer das Reisegebiet und desto schwieriger die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.“*

■ Christoph Zeckra:  
*„Es hat nichts mit dem Selbstvertrauen der Frauen zu tun. Häufig erfolgt die Besetzung nach dem Prinzip der homosozialen Reproduktion. Frauen wollen angesprochen werden, Frauen wollen wachsen, sind dabei aber weniger geld- und machtorientiert. Die Anreize, die die Unternehmen geben, werden dieser Motivlage der Frauen nicht gerecht.“*

*„Der Erfolg der Maßnahmen muss anhand von Kennzahlen gemessen werden, um eine Kulturveränderung herbeizuführen.“*

▶ Christoph Zeckra,  
Christiane Bisanzio,  
Dr. Christoph Netta,  
Christiane Pietsch,  
Prof. Dr. Martin  
Selmayr



■ Christiane Bisanzio:  
*„Frauen bringen die nötigen Skills mit, die im Vertrieb gebraucht werden.“*



*„In Frankreich gibt es eine umfassende Infrastruktur für die Kinderbetreuung. Die Deutschen tun sich damit schwer. Dies kommt vor allem in dem Begriff ‚Rabenmutter‘ zum Ausdruck. Diesen Begriff gibt es in Frankreich nicht.“*



*„Wer beruflich hoch hinaus will, sollte die familiäre Auszeit so kurz wie möglich halten. Das Business ist mittlerweile sehr schnelllebig.“*



Dr. Christoph Netta, Managing Partner bei Heads!, und Christiane Pietsch, Partnerin bei Odgers and Berndtson Personalberatung, berichteten von ihren Erfahrungen bei der Besetzung von Führungspositionen. Wichtig sei, dass Frauen sich mehr zutrauen und ihre Karriere konkreter planen.



■ Dr. Christoph Netta:  
*„Meine Erfahrung ist, dass Frauen sich im Vergleich zu Männern deutlich kritischer bewerten, was ihre Kompetenzen und Führungsqualitäten angeht. Bei Abwägung einer Karriereentscheidung schrauben sie die Anforderungen an sich selbst viel zu hoch.“*

*„Die Unternehmen müssen zudem flexibler werden beim Thema wann und wo gearbeitet wird.“*

■ Christiane Pietsch:  
*„Frauen sollten sich sichtbarer machen, mutiger ihre Ziele verfolgen, sich konsequenter in Netzwerke einbringen und die eigene Karriere zielgerichteter planen.“*

*„Die Optimierung der Kinderbetreuung in Deutschland ist zwingend erforderlich, um Frauen für Führungsaufgaben zu gewinnen.“*

*„Unternehmen müssen sich im Rahmen eines Kulturwandels bewusst machen, dass ungenutzte Potenziale brachliegen und diese bewusst fördern.“*

Über die aktuellen Entwicklungen zum Thema Frauenquote auf europäischer Ebene berichtete Prof. Dr. Martin Selmayr, Direktor des Centrums für Europarecht an der Universität Passau und Kabinettschef von EU-Justizkommissarin Viviane Reding. Selmayr betonte, dass er fest davon ausgehe, dass Reding noch im Herbst ‚Verbindliches‘ vorschlagen werde.

■ Prof. Dr. Martin Selmayr:  
*„Nur 24 Unternehmen in ganz Europa waren bereit, eine Selbstverpflichtungserklärung zu unterschreiben. Das zeigt, dass Freiwilligkeit nicht ausreicht, um eine Veränderung herbeizuführen. Die Unternehmen benötigen einen politischen Anstoß!“*

*„Was die Infrastruktur für Kinderbetreuungsmöglichkeiten angeht, sind wir das ‚Entwicklungsland Deutschland‘ im europäischen Vergleich.“*

# EFFIZIENTE MASSNAHMEN ZUR VERÄNDERUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR

Moderation:

Dr. Susanne Pauser,

Abteilungsleiterin Personal,

HUK-COBURG Versicherungsgruppe



FORUM

Auf drei Rahmenbedingungen müssen Unternehmen ihren Blick lenken, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu steigern:

- die Verbesserung der Kinderbetreuungs-möglichkeiten,
- eine vernünftige Arbeits- und Lebenszeitgestaltung und schließlich
- eine Veränderung der Unternehmenskultur.

In dem letzten Punkt sahen die Teilnehmerinnen den größten Diskussionsbedarf. Nach dem Motto „Frauenförderung ist Kulturförderung!“ warf Dr. Susanne Pauser die Frage auf: „Mit welchen praktischen Maßnahmen kann die Unternehmenskultur effizient verändert werden, damit Frauen im Spiel bleiben?“

„Mentoring-Programme von Frauen für Frauen sollten gefördert werden.“

„Mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, setzt zwingend eine Kulturveränderung voraus.“

„Mut zum ersten Schritt! Frauen müssen sich selbst um Karriere kümmern.“

„In der Versicherungsbranche ist eine gewisse „Behörden-mentalität“ noch sehr verbreitet.“

Zitate von Teilnehmerinnen



## Im Rahmen des Forums 1 haben die Teilnehmerinnen folgende Empfehlungen erarbeitet:

- Zur effektiven Frauenförderung sei ein „**Top-Down-Ansatz**“ erforderlich. Der Vorstand selbst müsse hinter dem Thema stehen oder den Anstoß für Maßnahmen zur Frauenförderung geben. Idealerweise seien die Initiativen mit „harten“ Kennzahlen als messbare Vorgaben im Rahmen von Zielvereinbarungen verknüpft.
- Mentoring-Programme, insbesondere **Cross-Mentoring**, würden Frauen helfen, für sich geeignete **Vorbilder** zu finden. Vorbilder seien äußerst wichtig für potenzielle weibliche Führungskräfte, damit sie ihre Scheu vor Führungsaufgaben verlieren und sich selbst mehr zutrauen. Im Übrigen könnten Vorbilder aufzeigen, wie Hürden auf dem Weg nach „oben“ bewältigt werden können.
- **Frauen Netzwerke** müssten stärker gefördert werden. Dazu gehöre zum einen, Netzwerkmöglichkeiten sichtbarer zu machen. Zum anderen seien aber auch die Frauen selbst gefordert, sich aktiv in Netzwerkstrukturen einzubringen und diese zu nutzen.
- Insgesamt müssten Frauen **Eigeninitiative** und eigene Willenskraft zeigen. Frauen müssten klar formulieren, was sie wollen. Sie dürften sich nicht zurücklehnen in der Erwartungshaltung, „der Vorstand solle dafür sorgen, dass sie nach oben kämen“.
- Um die Akzeptanz von Frauenfördermaßnahmen bei Männern aber auch bei den Frauen selbst zu erhöhen, sollten diese in den **Gesamtkontext „Diversity“** eingebettet sein. Dies verringere den aufkommenden Widerstand bei männlichen Kollegen. Außerdem wollten Frauen nicht als besonders schützenswerte „Spezies“ oder „Opfer“ wahrgenommen werden.
- Insgesamt müsse darauf geachtet werden, wie innerhalb des Unternehmens über Maßnahmen zur Förderung von Frauen kommuniziert werde. Zum einen müsste durch **Kommunikation** das Problembewusstsein von Führungskräften geschärft und auf Initiativen aufmerksam gemacht werden. Zum anderen müsse die notwendige Akzeptanz für Veränderungen geschaffen werden. Ein ehrlicher und offener Austausch sei dafür erforderlich.
- Unternehmen müssten sich von der ständigen „Präsenzkultur“ verabschieden und **flexible Arbeitszeitmodelle** fördern. Damit würde es Frauen, die in den „Karrierestartlöchern“ stehen, erleichtert werden, „im Spiel“ zu bleiben.

# DER EINFLUSS VON GENDER ROLES AUF KARRIEREWEGE

Moderation:

Prof. Heather Hofmeister, Ph.D.,

Lehrstuhl Soziologie,

Goethe-Universität Frankfurt/Main



FORUM 2

Karrierewege von Männern und Frauen weichen auch heute noch stark voneinander ab. Obwohl viele Ausnahmen in beide Richtungen zu finden sind, sind typische Männerkarrieren durch ununterbrochene geradlinige Karrierewege, lange Arbeitszeiten und viel Mobilität gekennzeichnet. Die Identität eines Mannes bestimmt sich nicht so sehr anhand seines Familienstands als vielmehr anhand seines Jobstatus. „Was machen Sie beruflich?“ ist oft eine erste Kennenlernfrage. Typische Frauenkarrieren in Deutschland hingegen sind aufgrund der den Frauen zugeschriebenen Rolle der Familienfürsorge durch familienbedingte Auszeiten, Teilzeittätigkeit sowie wenig Mobilität und Flexibilität gekennzeichnet. Frauen hören oft die Kennenlernfrage: „Haben Sie Kinder?“

Frauen, die Leitungsfunktionen bekleiden und sozusagen eine „Männerkarriere“ verfolgen, sind häufiger ledig und kinderlos als Männer in den gleichen Positionen. Die nächste Generation von Frauen glaubt oft, sie müsse sich zwischen „Beruf und Familie“ entscheiden und strebt daher schon keine Führungsposition an. In Deutschland wird das Spannungsverhältnis zwischen Beruf und Familie stärker wahrgenommen als in anderen Ländern (Skandinavien, USA, Frankreich), in denen Kultur und Infrastruktur darauf ausgerichtet sind, dass Mütter berufstätig sind.

„Die eigene Risikobereitschaft erhöhen. Es lohnt sich meistens!“

„Tue Gutes und sprich darüber!“

„Weibliche Tugenden als Schlüssel zur Tür nach oben nutzen...“

Zitate von Teilnehmerinnen



## Im Forum 2 haben die Teilnehmerinnen diskutiert, wie tradierte gesellschaftliche Rollenbilder aufgebrochen werden können und Karriereempfehlungen für weibliche Nachwuchsführungskräfte erarbeitet:

- Die Gesellschaft müsse sich bewusst machen, dass berufstätige Mütter mit hohen Karriereambitionen häufig als „Rabenmütter“ abgestempelt würden. Es sei für die Chancengleichheit der Geschlechter von enormer Bedeutung, dieses rückständige Bild zu eliminieren und arbeitende Mütter in ihrer Doppelfunktion zu unterstützen sowie ihre Leistungsbereitschaft zu honorieren. „Gute Mutterschaft“ neben Karriere sei lediglich eine Frage der Organisation.
- Um tradierte Rollenmuster aufzubrechen, sei es ebenso wichtig, Männer, die Elternzeit nehmen bzw. sich verstärkt um die Familienfürsorge kümmern wollen, bei diesem Vorhaben zu unterstützen. Diese hätten ebenfalls mit vielen Vorurteilen zu kämpfen.
- Selbstreflexion der eigenen Person sei für gute Führungskräfte eine essentielle Voraussetzung, jedoch sollten die Erwartungen an sich selbst nicht übersteigert werden. Frauen stünden sich mit dem eigenen Leistungsanspruch häufig selbst im Wege, obwohl ihnen durchaus bewusst sei, dass mögliche andere Bewerber das Anforderungsprofil der Führungsaufgabe auch nicht zu 100 % erfüllten. Eigene Zweifel sollten als positive Herausforderung verstanden werden nach dem Motto „Jetzt erst recht“.
- Auch wenn bestimmte, aus Sicht der Führungskraft hochqualifizierte Mitarbeiterinnen, die Beförderung nicht aktiv eingefordert hätten, sei es sinnvoll, auf diese zuzugehen und ihnen Mut für die neue Herausforderung zu machen. Manchmal genüge ein kleiner Anstoß, um eine herausragende Karriere in Lauf zu bringen. Sich beruflich in den Vordergrund zu drängen, falle Frauen allgemein hin – häufig durch die Erziehung bedingt – schwerer als Männern.
- Zudem gelte es, Bewusstsein dafür zu schaffen, dass typische weibliche Führungsqualitäten wie weniger Hierarchiedenken, Konzentration auf Sachthemen und Teamorientierung wertvolle Führungseigenschaften seien.
- Sinnvoll sei es zudem, im Unternehmen „Karriere-Coaching“ anzubieten. Dies könne Arbeitnehmer gezielt dabei unterstützen, für sich selbst herauszufinden, ob und in welche Richtung sie in Bezug auf die eigene Karriere wachsen wollen. Ein wesentlicher Aspekt dürfe i.R.d. Thematik „Frauen in Führung“ nicht außer Acht gelassen werden: Eine große Anzahl an Frauen wie auch an Männern strebe aus persönlichen Gründen keine Führungsaufgaben an.
- Die Teilnehmerinnen empfehlen, auf dem Karriereweg authentisch zu bleiben, Humor zu bewahren und insbesondere offen geäußerte Kritik im männerdominierten Kollegenkreis nicht zu persönlich zu nehmen, sondern stets die Sachebene im Auge zu behalten.



# GRÜNDUNG EINES BRANCHENBEIRATS „FRAUEN IN FÜHRUNG“

Moderation:

Betina Kirsch,

stellv. Geschäftsführerin, AGV

Simone Rehbronn,

Referentin, AGV

## FORUM 3

„Was die derzeit unbefriedigenden Zahlen von Frauen in Führungspositionen angeht, sitzt die gesamte Branche in einem Boot. Es ist an der Zeit, die Synergien zu bündeln und dieses Thema gemeinsam anzugehen“, so leitete Betina Kirsch den Vorschlag des AGV zur Gründung eines Branchenbeirats „Frauen in Führung“ ein. Inspiriert durch den 2010 von der HypoVereinsbank gegründeten Frauenbeirat könnte es sich ein solcher Branchenbeirat zur Aufgabe machen, das Thema „Frauen in Führung“ positiv zu besetzen und zu begleiten – und zwar sowohl nach innen in die Branche hinein als auch gegenüber der Öffentlichkeit. Der Beirat könnte demnach Empfehlungen gegenüber der Branche aussprechen, neue Maßnahmen initiieren, Best-Practice-Beispiele verbreiten, die Ergebnisse der AGV-Erhebung „Frauen in Führungspositionen“ vorstellen, weitere

Netzwerk-Veranstaltungen anregen und Workshops zu Fachthemen (Frauen im Vertrieb) durchführen.

Ein solcher Beirat sei jedoch kein Selbstzweck: Je nachdem, welche Resonanz dieses Gremium bei den Teilnehmerinnen der Frauen-Führungskräfte tagung erfahre, solle ein solcher Beirat, vorbehaltlich der Zustimmung des AGV-Vorstands, für die Branche etabliert werden.

Vor allem Vertreter aus dem Top-Management, die beim Thema „Gender Balance“ etwas bewegen wollen, sollten als Mitglieder für den Beirat gewonnen werden. Hinsichtlich der Besetzung der Beiratsmitglieder wäre es außerdem wichtig, Vertreter verschiedener Unternehmensbereiche sowie unterschiedlicher Unternehmensgrößen zu berücksichtigen.

„Beirat – super Idee – auch als Organisator für ein sich aufbauendes perspektivisch allein lebendes Netzwerk.“

„Forum 3 – Gründung eines Beirats: Der erste Schritt ist getan. Lasst weitere folgen!“

„Beirat ++: Sensibilisierung der Branche und der eigenen Unternehmen, aber Herausforderung: Schnittstelle von Beirat in die Unternehmen.“



„Beirat ja! Aufgaben klar definieren.“

„AGV-Beirat nutzen für konsequente Verbreitung von Best-Practice-Beispielen.“

„Sehr positiv, dass der AGV das Frauenthema unterstützt. Wichtig ist, öffentlich darüber zu diskutieren, um die Wichtigkeit zu unterstreichen.“

Zitate von Teilnehmerinnen

### Im Rahmen des Forums 3 haben die Teilnehmerinnen sich wie folgt zu der Gründung eines Branchenbeirats „Frauen in Führung“ positioniert:

- Die Schaffung eines solchen Gremiums wurde von dem Großteil der Teilnehmerinnen (ca. 85 %) sehr begrüßt. Wichtig jedoch sei, dass ein solcher Beirat keine Alibi-Veranstaltung sei, sondern konkrete Projekte und Studien anstoße. Der Beirat müsse über seine Projekte berichten und damit Transparenz schaffen. Positiv aufgegriffen wurde daher der Vorschlag des AGV, dem Beirat eine eigene Internet-Plattform zu geben, der aktuelle Aktivitäten entnommen werden könnten.
- Die Verbreitung von Best Practice wurde als wichtiges Projekt des Beirats markiert, zumal auf diese Weise ein „gesunder“ Wettbewerb hinsichtlich von Maßnahmen zur Frauenförderung unter den Versicherern als Arbeitgeber generiert werde. Dies hätte zwangsläufig auch Taten zur Folge. Positiv bewertet wurde zudem, dass ein solcher Beirat unweigerlich Sorge dafür tragen würde, dass dieses Zukunftsthema nicht bloße Modeerscheinung sei, sondern dauerhaft auf der Agenda der Unternehmen bleibe.
- Was die Besetzung des Beirats angeht, hat sich die Mehrzahl der Teilnehmerinnen für eine paritätische Besetzung mit Männern und Frauen ausgesprochen. Positiv aufgegriffen wurde auch der Vorschlag, Vertreter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen aufzunehmen, um differenziert eruiieren zu können, weshalb in bestimmten Fachbereichen deutlich weniger Frauen tätig seien. Gerade auf den Vertrieb, in dem Frauen eindeutig unterrepräsentiert seien, müsse besonderes Augenmerk gelegt werden.

# BEFRAGUNG IM RAHMEN DER AGV-FRAUEN-FÜHRUNGSKRÄFTETAGUNG

Im Rahmen der Frauen-Führungskräfte-Tagung am 27. März 2012 in Köln hat der AGV einen Fragebogen zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ an die Teilnehmerinnen verteilt.<sup>1</sup>

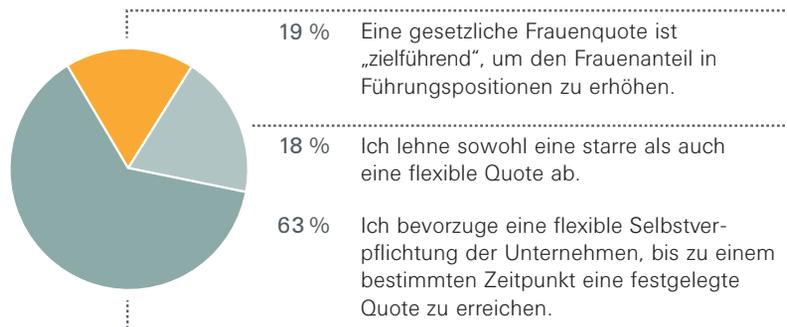
**A. Welchen Stellenwert hat das Thema „Frauen in der Führung“ auf der Vorstandsebene Ihres Hauses?**

	in %
sehr hoch	9
hoch	44
weniger wichtig	37
unwichtig	11

„Für Führungsebenen unterhalb des Vorstands hoch, aber weniger wichtig in Bezug auf Vorstand.“

Der Durchschnitt der Antworten lag bei 2,5 (Skala 1 – 4, wobei 1 = unwichtig, 4 = sehr hoch) und somit zwischen der Aussage „hoch“ und „weniger wichtig“. Über 50 % der Frauen gaben an, dass das Thema „Frauen in der Führung“ für den Vorstand des Unternehmens einen hohen oder sehr hohen Stellenwert hat.

**B. Welcher Aussage im Hinblick auf die Thematik Frauenquote würden Sie zustimmen?**



Das Ergebnis zeigt, dass der überwiegende Teil der befragten Frauen eine Selbstverpflichtung der Unternehmen einer starren oder gar keiner Frauenquote in Führungspositionen vorzieht. Die meisten Frauen begrüßen demnach eine Frauenquote, um die Anzahl weiblicher Führungskräfte zu erhöhen, wollen diese jedoch individuell und flexibel an das jeweilige Unternehmen anpassbar.

„Beförderung in 1. Führungsposition in der Unternehmensberatung. Es bestand die Annahme, dass Männer Projekte besser vertreiben.“

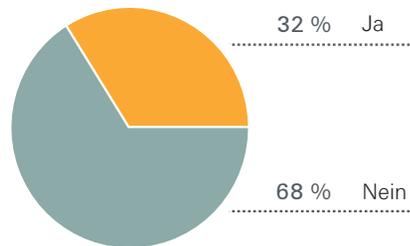
„Es herrscht im Vertrieb eine starke Männerdominanz, Führungskräfte werden i.d.R. männlich besetzt.“

„In meinen ersten Berufsjahren sah ich die Männer wesentlich schneller beruflich fortkommen.“

„Möglichkeiten der Weiterentwicklung gesucht, die nicht ‚offensichtlich‘ waren und nicht erwartet, gefragt zu werden.“

Zitate von Teilnehmerinnen

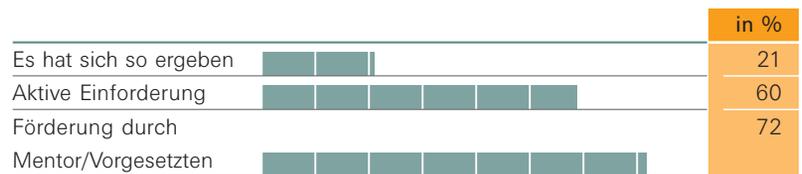
C. Haben Sie im Laufe Ihrer Karriere eine „gläserne Decke“<sup>2</sup> erlebt?



Der überwiegende Anteil der befragten Frauen, die angaben, eine „gläserne Decke“ in ihrer Karriere erlebt zu haben, nahmen diese durch schlechtere Chancen bei der Berufung in den Vorstand oder die erste Führungsebene gegenüber männlichen Kollegen wahr.

Generell würden Männer schneller aufsteigen und Karriere machen. Vor allem der Vertrieb wurde häufig als ein männerdominierter Bereich bezeichnet, in dem Führungspositionen kaum durch Frauen besetzt werden.

D. Welche Kriterien waren entscheidend für Ihre berufliche Karriere? (Mehrfachnennung möglich)



Andere Antworten:

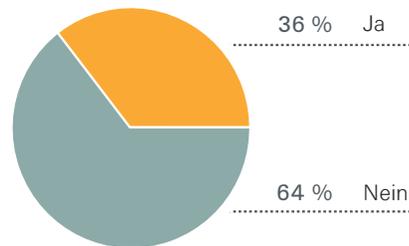
Neben den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten nannten einige der befragten Frauen, dass ihre sehr guten bis hervorragenden Leistungen entscheidend für ihre berufliche Karriere waren. Andere gaben an, den Aufstieg durch einen Stellenwechsel oder Weiterbildungen geschafft zu haben.

<sup>1</sup>Diese Auswertung basiert auf 97 eingereichten Fragebögen.

<sup>2</sup>Die „gläserne Decke“ bezeichnet das Phänomen, dass viele hochqualifizierte Frauen beim beruflichen Aufstieg innerhalb von Unternehmen spätestens auf der Ebene des mittleren Managements „hängenbleiben“ und nicht bis in die Führungsetage kommen.

### E. Haben Sie Kinder?

Die durchschnittliche Kinderzahl der Frauen, die angaben, Mutter zu sein, liegt bei etwa 1,5 Kindern. Im Schnitt pausierten diese Frauen 7 Monate nach der Geburt eines Kindes. Viele der Mütter gaben an, die zusätzliche Belastung durch die Unterstützung des Partners und der Großeltern geschafft zu haben oder die Führungsposition erst nachdem die Kinder in die Schule bzw. weiterführende Schule gekommen sind, übernommen zu haben.



„Karriere oder Kind.“

„Ich habe nie Zweifel darüber aufkommen lassen, dass ich berufstätig sein will.“

### F. Was waren für Sie die größten persönlichen Herausforderungen im Rahmen Ihres beruflichen Aufstiegs?

Am häufigsten nannten die befragten Frauen die Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf als die größte persönliche Herausforderung ihres beruflichen Aufstiegs. Daneben sahen viele Frauen die Übernahme der ersten Führungsposition und die damit verbundene Übernahme von Verantwortung für Mitarbeiter sowie die Anerkennung ihres Führungsstils als bedeutende Herausforderung in ihrer Karriere. Viele gaben an, dass sie erst lernen mussten, sich mehr zuzutrauen.

„Umgang mit zu traditionellen Führungskräften, Missgunst aushalten.“

„Ellenbogenmentalität von Männern ab 2. Führungsebene.“

„Sich zu trauen, in neue Bereiche zu gehen, für die man sich nicht genug qualifiziert fühlt.“

„Erkennen, dass ich mehr kann als ich mir zugetraut habe; lernen, es nicht allen recht machen zu müssen, auch mal ‚Nein‘ sagen.“

„Vereinbarkeit Familie/Beruf aber dies auf subjektiver Ebene; Gefühl ‚Rabennutter‘ musste aktiv überwunden werden.“

„Erste Führungsverantwortung im Vertrieb als Männerdomäne!“

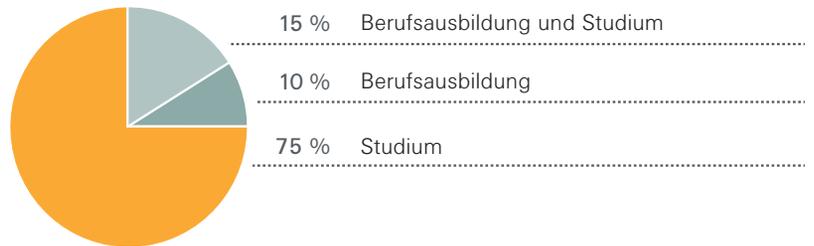
„Durchsetzen (,frauenspezifisch‘) in einer Männerwelt.“

„AGV-Netzwerk für Frauen wäre toll.“

„Unbedingt Face-to-Face Netzwerke beibehalten!“

Zitate von Teilnehmerinnen

G. Welche Ausbildung haben Sie absolviert?



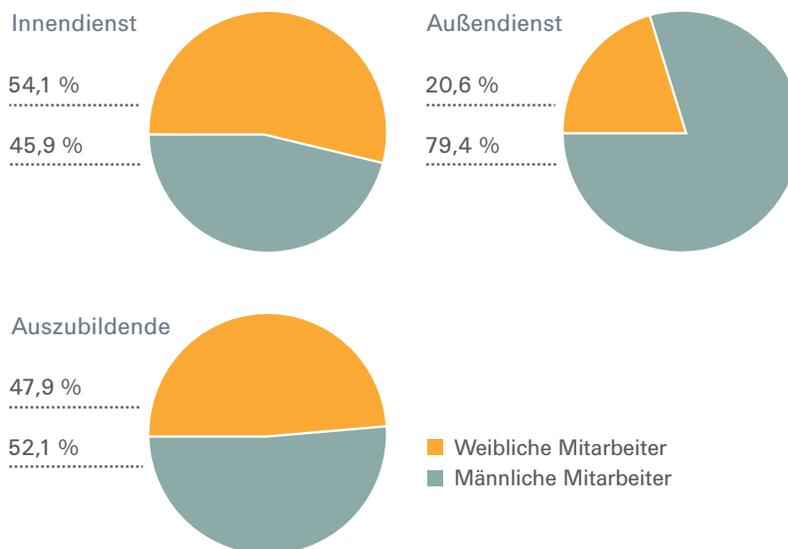
Die meisten der befragten Frauen absolvierten ein Hochschulstudium, ihr Anteil liegt mit 75 % deutlich über dem Anteil der Frauen, die eine Berufsausbildung abgeschlossen haben (10 %). Rechtswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre sind die hier klar dominierenden Fachrichtungen. Der restliche Anteil (15 %) hat nach einer Berufsausbildung auch ein Studium absolviert. Die Ausbildung machten die Frauen überwiegend als Versicherungskauffrau.

H. Welchen beruflichen Netzwerken gehören Sie an?

Fast 50 % der Frauen gaben an, keinem beruflichen Netzwerk anzugehören. Der restliche Anteil ist überwiegend in XING und LinkedIn vertreten. Über 90 % der Frauen begrüßen die Idee eines Frauen-Netzwerkes in der Assekuranz und sprachen sich überwiegend für eine persönliche „Face-to-Face“ Form des Netzwerkes aus. Nur etwa 5 % würden ein Netzwerk über „Social Media“ vorziehen. Ein Viertel der Frauen wünscht sich eine Kombination von persönlichem und digitalem Netzwerk.

# STATUS QUO: ZAHLEN AUS DER BRANCHE

## Frauenanteil 2010



Im Innendienst der deutschen Versicherungswirtschaft arbeiteten 2010 mit rd. 54 % etwas mehr Frauen als Männer. Im Außendienst dagegen beträgt der Frauenanteil lediglich knapp 21 %. Bei den Auszubildenden sind die Männer in einer leichten Überzahl. Knapp 48 % der Auszubildenden sind weiblich.

## Frauenanteil Führungskräfte im Innendienst

Jahr	in %
2000	21,2
2005	21,8
2008	22,9
2009	23,2
2010	23,3

Der Anteil der Frauen in Führungspositionen ist in den letzten zehn Jahren um 2,1 %-Punkte auf 23,3 % in 2010 gestiegen.

### Frauenanteil nach Führungsebenen

	1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene
2000	6,1 %	12,6 %	29,7 %
2005	8,6 %	17,8 %	28,5 %
2009	9,4 %	20,0 %	29,5 %
2010	10,2 %	21,5 %	28,8 %

Insbesondere in der 1. und 2. Ebene ist der Frauenanteil seit 2000 wahrnehmbar gestiegen.

### Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten (Versicherungen)

	2006	2010	2011
<b>Vorstände/Geschäftsführung</b>			
Anteil der Frauen	2,5 %	2,5 %	3,6 %
Anteil der Frauen im Vorsitz	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Anteil der Unternehmen ohne Frauen im Vorstand	84,1 %	83,9 %	76,3 %
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>			
Anteil der Frauen	11,3 %	11,9 %	13,1 %
Anteil der Frauen im Vorsitz	0,0 %	1,6 %	1,7 %
Anteil der Unternehmen ohne Frauen im Aufsichtsrat	27,0 %	22,6 %	23,7 %

Nach den Zahlen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) beträgt der Anteil der Frauen in den Vorständen der 59 größten Versicherungsunternehmen im Jahr 2011 3,6 % (2006: 2,5 %). Im Aufsichtsrat ist der Frauenanteil mit 13,1 % (2006: 11,3 %) deutlich höher. Die meisten Frauen werden von Arbeitnehmervertretungen in die Aufsichtsräte entsandt.

Der AGV wird in Zukunft Benchmarks und Kennzahlen zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ in einer Erhebung bündeln und seinen Mitgliedsunternehmen zugänglich machen.

**Arbeitgeberverband der  
Versicherungsunternehmen  
in Deutschland**

Arabellastraße 29

81925 München

Telefon 089 92 20 01-0

Telefax 089 92 20 01-51

[agvvers@agv-vers.de](mailto:agvvers@agv-vers.de)

[www.agv-vers.de](http://www.agv-vers.de)

