



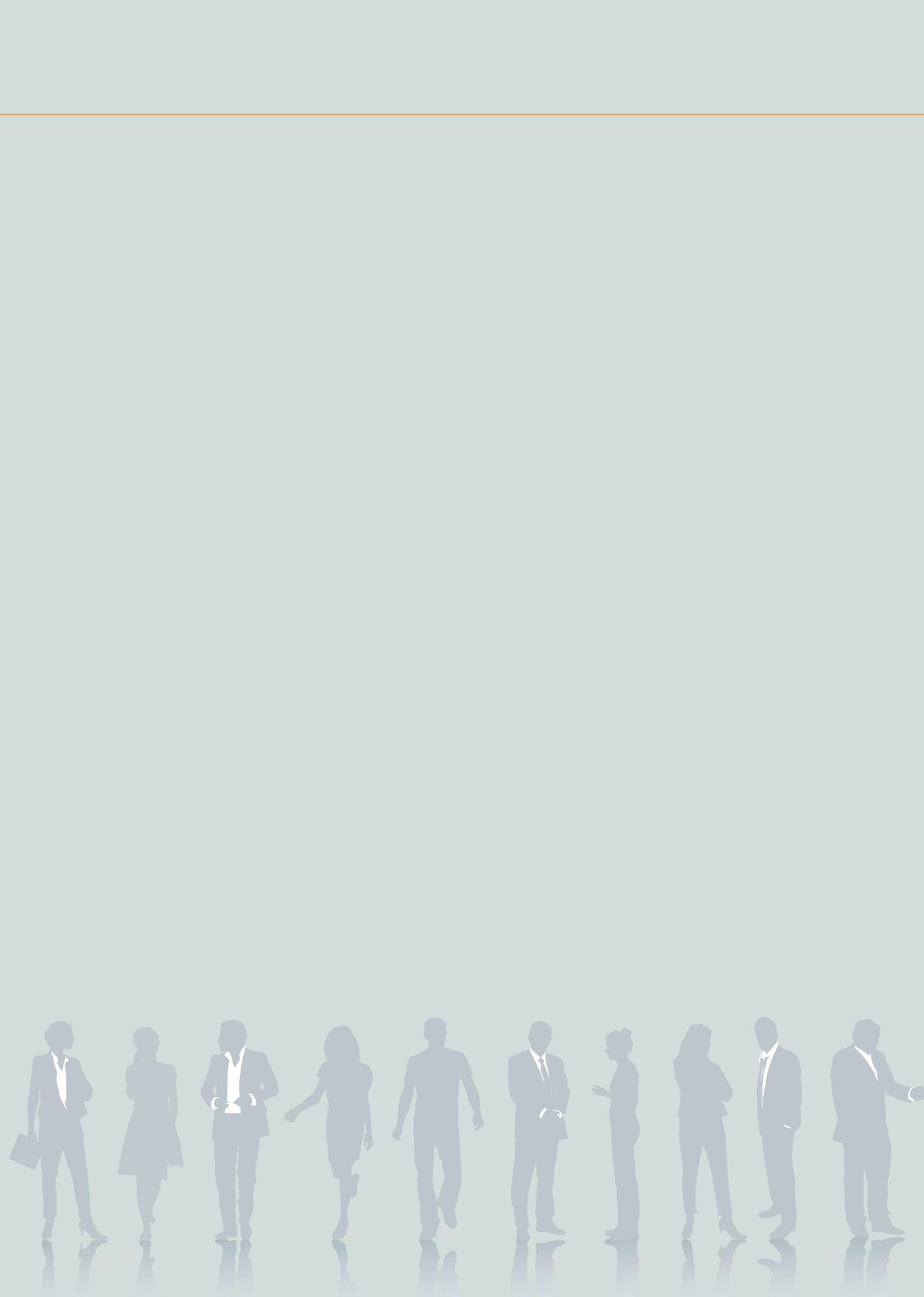
AGV

DIE VERSICHERER  
ALS ARBEITGEBER

## MANAGERINNEN-BEFRAGUNG FRAUEN-FÜHRUNGSKRÄFTETAGUNG 2014



OKTOBER 2015



Die zweite Frauen-Führungskräfte-Tagung des AGV-Branchenbeirates, die im Herbst 2014 in Köln stattfand, war mit 150 weiblichen Führungskräften aus dem Top-Management der Versicherungswirtschaft restlos ausgebucht.

Der AGV hat die Gelegenheit ergriffen, die Teilnehmerinnen mit Hilfe eines Fragebogens zum Thema „Führung“ zu befragen. Die Ergebnisse wurden in der vorliegenden Broschüre für Sie zusammengefasst.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre.



Betina Kirsch  
Geschäftsführerin des AGV



Simone Rehbronn  
Referentin des AGV

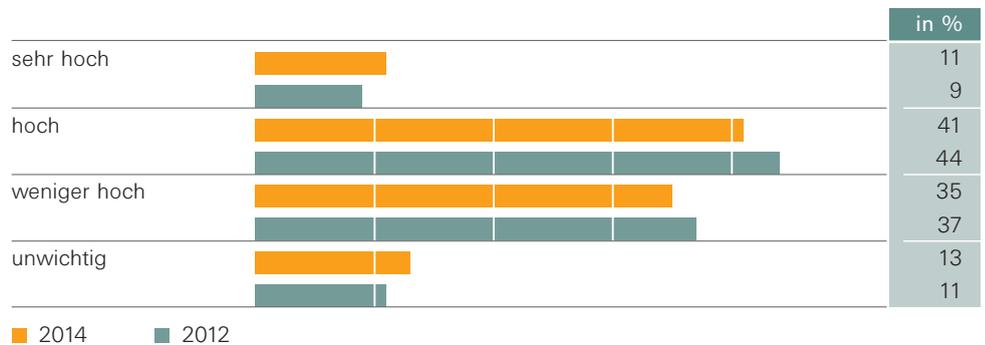
## MANAGERINNEN-BEFragung FRAUEN-FÜHRUNGSKRÄFTETAGUNG 2014

A.	Welchen Stellenwert hat das Thema „Frauen in Führung“ auf der Vorstandsebene Ihres Hauses?	5
B.	Wie stehen Sie zu der von der Bundesregierung für 2015 geplanten freiwilligen Quote für börsennotierte oder mitbestimmte Unternehmen für Aufsichtsrat, Vorstand und die ersten beiden Führungsebenen?	5
C.	Seit 2011 ist das Thema „Frauen in Führungspositionen“ in den Unternehmen präsent. Haben Sie den Eindruck, dass die öffentliche Diskussion hier Fortschritte bringt/gebracht hat?	6
D.	Welche Kriterien waren entscheidend für Ihre berufliche Karriere?	6
E.	Was waren für Sie die größten persönlichen Herausforderungen im Rahmen Ihres beruflichen Aufstiegs?	7
F.	Was sind nach Ihrer Erfahrung die drei wichtigsten Voraussetzungen um Karriere zu machen?	8
G.	Motivation zur Führung	9
H.	Negative Seiten von Führung	10
I.	Kinder und Kinderbetreuung	11
J.	In welchen Netzwerken sind Sie aktiv?	12

## STATUS QUO: ZAHLEN AUS DER BRANCHE

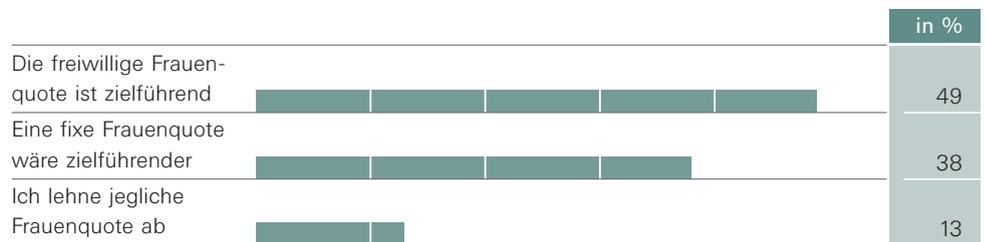
Frauenanteil 2014	13
Frauenanteil Führungskräfte im Innendienst	13
Frauenanteil nach Führungsebenen	14
Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten (Versicherungen)	14

**A. Welchen Stellenwert hat das Thema „Frauen in Führung“ auf der Vorstandsebene Ihres Hauses?<sup>1</sup>**



Das Thema „Frauen in Führung“ ist heute – wie auch im Vergleichsjahr 2012<sup>2</sup> – auf der Vorstandsebene präsent. Über die Hälfte der befragten Frauen gab an, dass das Thema für den Vorstand ihres Hauses einen hohen oder sehr hohen Stellenwert hat. Auf einer Skala von 1 bis 4 (wobei 1 = unwichtig, 4 = sehr hoch) lag der Durchschnitt der Antworten bei 2,5 und somit zwischen der Aussage „hoch“ und „weniger wichtig“ (2012: 2,5).

**B. Wie stehen Sie zu der freiwilligen Quote für börsennotierte oder mitbestimmte Unternehmen für Aufsichtsrat, Vorstand und die ersten beiden Führungsebenen?**



Die große Mehrheit der Befragten spricht sich für eine Frauenquote aus. Fast die Hälfte der Teilnehmerinnen hält die ab dem 30. September 2015 geltende freiwillige Frauenquote für zielführend. 38 % fänden sogar eine fixe Frauenquote noch zielführender. Der Anteil derjenigen, die jegliche Quote ablehnen, ist seit 2012 zurückgegangen und liegt heute bei 13 % (2012: 18 %). Die genannten Statements zur Frauenquote verdeutlichen, dass eine Quote per se nicht als ideal erachtet wird, dass es jedoch auch keine wirksamen Alternativen gibt:

„Die Quote ist nicht gut, aber ohne wird es wohl nicht gehen.“

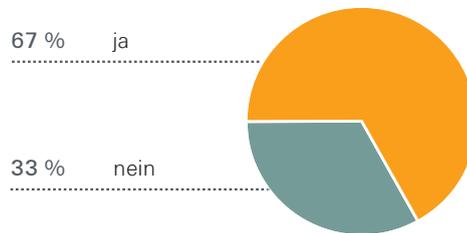
„Eine gesetzliche Regelung kann einen positiven Anstoß geben, dennoch ist der Begriff Quote für mich negativ belegt.“

„Die Quote ist hilfreich und damit zielführend, aber der eigentliche Change findet in den Köpfen nicht statt – unabhängig von Quoten.“

<sup>1</sup>Diese Auswertung basiert auf 84 eingereichten Fragebögen.

<sup>2</sup>Die Vergleichszahlen stammen aus einer Befragung der weiblichen Führungskräfte im Rahmen der Frauen-Führungskräfte Tagung 2012.

C. Seit 2011 ist das Thema „Frauen in Führungspositionen“ in den Unternehmen präsent. Haben Sie den Eindruck, dass die öffentliche Diskussion hier Fortschritte bringt/gebracht hat?



Über zwei Drittel (67 %) der Befragten ist der Meinung, dass die öffentliche Diskussion Fortschritte gebracht hat und das Thema nun besser wahrgenommen wird. Allerdings geben auch mehrere Teilnehmerinnen zu bedenken, dass bisher kaum effektive Strategien und Maßnahmen zur konkreten Umsetzung erarbeitet worden sind und dass die erwünschten Erfolge bislang ausbleiben. Einige Teilnehmerinnen weisen darauf hin, dass die durch die öffentliche Wahrnehmung gestiegenen Chancen für Frauen von diesen auch stärker genutzt werden sollten.

„Den Worten folgen zu wenige Taten. Die Aufmerksamkeit ist zwar erhöht, doch die Umsetzung stagniert.“

„Obwohl mittlerweile viele Programme stattfinden, bleibt der Erfolg bisher aus.“

„Frauen werden heute deutlicher gesehen und sie werden damit in Führungspositionen leichter vorstellbar.“

„Das Thema wird zwar im Unternehmen viel diskutiert, jedoch fehlt bisher eine fokussierte Strategie.“

„Das Bewusstsein für das Thema wird gestärkt und die Diskussion angeregt. Frauen sollten nun die sich bietenden Chancen nutzen.“

Somit steigt auch die Wertschätzung für weibliche Führungskräfte.“

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

Kriterium	in %
Eigene Leistung	84
Mentor	72
Stellenwechsel	55
Aktiv eingefordert	39
Hat sich ergeben	4

Nach Ansicht der Befragten ist ihr beruflicher Erfolg in erster Linie auf ihre eigenen Verdienste und dementsprechend auf ihr aktives Zutun zurückzuführen. Die große Mehrheit der Teilnehmerinnen (84 %) hält die eigene Leistung für das wichtigste Kriterium ihres beruflichen Erfolges. Fast drei Viertel (72 %) halten die Unterstützung durch einen Mentor für ausschlaggebend, über die Hälfte (55 %) sehen auch einen Stellenwechsel als erfolgsentscheidend an. 39 % haben ihr Weiterkommen aktiv eingefordert. Nur sehr wenige (4 %) gaben an, dass es sich „einfach so ergeben“ hat.

#### Weitere Antworten:

- Die frühe Entscheidung für die Karriere
- Regelmäßig über eigene Erfolge reden
- Mut zu neuen Aufgaben
- Ein „Ohr am Markt“ haben
- Beharrlichkeit und Verantwortungsübernahme
- Präsenz über den eigenen Fachbereich hinaus
- Klare Ziele mit konkreten Umsetzungsplänen
- Mobilität
- Sichtbarkeit durch Übernahme von Leitungsfunktionen und Wortführerschaft
- Glück

#### E. Was waren für Sie die größten persönlichen Herausforderungen im Rahmen Ihres beruflichen Aufstiegs? (Mehrfachnennungen möglich)

	in %
Umgang mit „traditioneller Unternehmenskultur“	40
Durchsetzung ggü. anderen Kollegen	40
Mut zur Übernahme einer Führungsposition	37
Vereinbarkeit Familie und Beruf	31
Übernahme von mehr Verantwortung	12

Als größte persönliche Herausforderungen auf dem Weg nach oben werden von den Befragten vor allem zwei Dinge genannt: Der Umgang mit der traditionellen Unternehmenskultur und das Durchsetzen gegenüber den anderen Kollegen (jeweils 40 %). Doch auch der Mut zur Übernahme einer Führungsposition spielt eine entscheidende Rolle (37 %), ebenso wie die Schwierigkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren (31 %). In den offenen Antwortkategorien mehrfach angesprochen wurde die Herausforderung, Verantwortung in Bereichen zu übernehmen, in denen die Befragten ihrer Einschätzung nach keine oder nur wenig Fachkenntnisse besaßen.

#### Weitere Antworten:

- Auf Freizeit verzichten
- Politik und Machtspiele
- Akzeptanz auch schon in jungem Alter erhalten
- Durststrecken und schwierige Phasen überstehen
- Umgang mit patriarchalischen Führungskräften
- Negativ-Image von Home-Office und Teilzeitarbeit

**F. Was sind nach Ihrer Erfahrung die drei wichtigsten Voraussetzungen, um Karriere zu machen? (Mehrfachnennungen möglich)**

	in %
Wille und Lust zu führen	93
Sichtbarkeit im Unternehmen	76
Das richtige Netzwerk inner- und außerhalb des Unternehmens	55
Persönliche Rahmenbedingungen, die die Konzentration auf Karriere ermöglichen	28
Fachliches Know-how	28

Der „Wille und die Lust zu führen“ ist nach Einschätzung der Befragten die wichtigste Voraussetzung, um Karriere zu machen. 93 % aller Teilnehmerinnen stimmten dieser Aussage zu. An zweiter Stelle nannten über drei Viertel (76 %) die Sichtbarkeit im Unternehmen, an dritter Stelle das richtige Netzwerk, sowohl innerhalb, als auch außerhalb des eigenen Unternehmens. Über ein Viertel (28 %) erwähnten zudem die persönlichen Rahmenbedingungen, die die Konzentration auf die Karriere überhaupt erst ermöglichen, genauso wie das fachliche Know-how (28 %).

**In welchem Alter haben Sie Ihre erste Führungsaufgabe übernommen?**

Im Durchschnitt übernahmen die Befragten ihre erste Führungsaufgabe mit rd. 33 Jahren. Das maximale Alter lag bei 50 Jahren, das minimale bei 21 Jahren.

## G. Motivation zur Führung

Auf die offene Frage „Wer oder was hat Sie am meisten dazu motiviert, Führungskraft zu werden?“ nannten die Befragten nahezu gleichermaßen häufig die Möglichkeit, etwas gestalten zu können, Entscheidungsfreiheit zu haben sowie Teams und Mitarbeiter weiterzuentwickeln und zu führen.

Bezogen auf Personen, spielen offenbar die Vorgesetzten eine große Rolle bei der Motivation zur Führung. Sie sind die am häufigsten genannte Personengruppe. Aber auch die Familie, insbesondere die Eltern und der Partner haben Einfluss auf die Motivation. Während die Eltern in erster Linie als Vorbilder dienen, sehen viele Führungsfrauen in ihrem Mann den wichtigsten Unterstützer.

„Etwas bewegen zu können; das Unternehmen voranzubringen und auf diesem Weg andere Mitarbeiter mitzunehmen.“

„Ein Team zu leiten und Teil dieses Teams zu sein.“

„Ich liebe es, gestalten zu können, entscheiden zu dürfen und das motivierte Team zum Erfolg zu führen.“

„Das tolle Feedback des eigenen Teams oder anderer Teams!“

„Veränderungen aktiv und strukturiert anzugehen.“

„Eigene Erfolge zu feiern und darauf stolz zu sein.“

„Die finanzielle Entwicklung und mit den Aufgaben zu wachsen.“

„Die Fehler anderer Chefs zu vermeiden und es besser zu machen.“

„Die Richtung vorzugeben und andere für Ideen zu begeistern. Dabei die Arbeit zu gestalten und Freiräume zu haben.“

„Eigene Ideen in die Unternehmensentwicklung einzubringen.“

„Wenn Sie eine Familie managen können, dann können Sie auch führen.“

„Ich wusste schon immer, dass ich Chefin werden will.“

## H. Negative Seiten von Führung

Doch natürlich bringt Führung nicht nur positive Aspekte mit sich. Deshalb wurde den Teilnehmerinnen die ebenfalls offene Frage gestellt: „Was erleben Sie als negative Seite von Führung?“

Am häufigsten wurden daraufhin drei Aspekte genannt: Zum einen persönliche Angriffe, Neid und Konkurrenz, starke Ellenbogenmentalität aus dem direkten eigenen Umfeld (Kollegen, Vorgesetzte und Mitarbeiter) sowie politische Spielchen, Seilschaften und Hierarchiedünkel auf Managementebene. Auch die Vereinsamung sowie zu wenig Zeit für das Privatleben wurden von mehreren Befragungsteilnehmerinnen angesprochen.

*„Häufig stehen persönliche Befindlichkeiten oder Keildebatten einer schnelleren Aufgabenlösung noch im Weg.“*

*„Fehlende männliche Akzeptanz trotz vorhandener Kompetenz.“*

*„Ausgebremst werden durch Führungsebene über mir.“*

*„Mitarbeiter, die nicht selbstständig denken und agieren können.“*

*„Zu wenig Zeit für Führung durch hohen Zeit- und Termindruck.“*

*„Druck aushalten zu können, ohne ihn weiterzugeben.“*

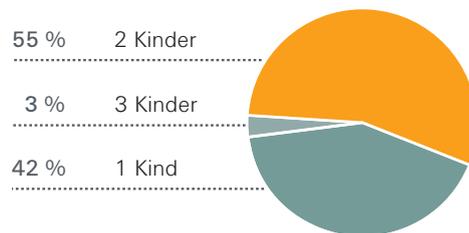
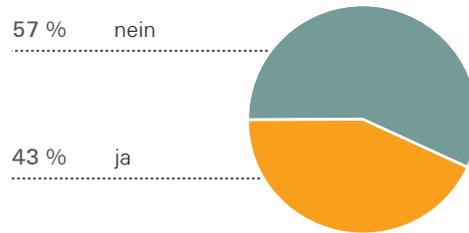
*„Distanz zu den persönlichen Problemen der Mitarbeiter zu wahren.“*

*„Für mich gibt es keine negative Seite.“*

*„Sandwich-Position in der Führungsrolle.“*

Als dritter negativer Aspekt von Führung wurden die Schwierigkeiten genannt, Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen. Hier wird insbesondere die hohe Präsenzerwartung an Führungskräfte, die aus langen Arbeitszeiten und „Gesicht zeigen“ über den Job hinaus besteht, als schwierig betrachtet. Die Anforderung, quasi „rund um die Uhr“ zur Verfügung zu stehen, lässt häufig wenig Raum für die Familie und das Privatleben, was an den Kräften der Führungspersonen zehrt.

## I. Kinder und Kinderbetreuung



Karriere und Familie – insbesondere eine Familie mit eigenen Kindern – gelten in Deutschland nach wie vor als schwer zu vereinbaren. Auch bei den Tagungsteilnehmerinnen zeigt sich, dass die Mehrheit (57 %) von ihnen kinderlos ist. Dennoch gibt es auch einen beträchtlichen Anteil (43 %) von Teilnehmerinnen, die Mütter sind. Von denjenigen, die Kinder haben, haben die meisten (55 %) zwei Kinder, 42 % haben ein Kind und 3 % haben drei Kinder. Im Durchschnitt haben die befragten Mütter damit 1,6 Kinder.

### Wie lange haben Sie nach der Geburt Ihres Kindes/Ihrer Kinder beruflich ausgesetzt (durchschnittlich in Monaten)?

	Monate
Maximum	48
Durchschnitt	8
Minimum	0,5

Frauen, die Führungspositionen innehaben, setzen im Durchschnitt in ihrem Beruf nach der Geburt eines Kindes weniger lange aus als Frauen ohne Führungsverantwortung. Das spiegeln auch die Ergebnisse der Befragung wider. Während laut einer aktuellen Allensbach-Studie<sup>3</sup> Mütter im bundesdeutschen Durchschnitt für 19 Monate ihre Berufstätigkeit unterbrechen, sind es bei den Befragten nur acht Monate. Dass die Spannweite dabei erheblich ist, zeigt ein Blick auf die längste (48 Monate) und die kürzeste Elternzeit (0,5 Monate).

<sup>3</sup>[http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx\\_studies/Weichenstellungen.pdf](http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_studies/Weichenstellungen.pdf)

**Wie sieht bzw. sah die Betreuungssituation Ihres Kindes/Ihrer Kinder aus?  
(Mehrfachnennungen möglich)**

	in %
Kinderbetreuungseinrichtung	78
Familiäre Betreuung	53
Kinderfrau	42
Au-Pair	11

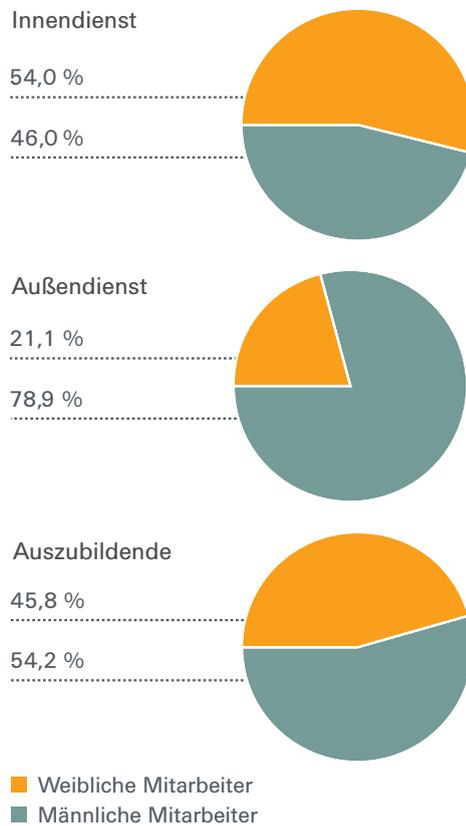
Die Betreuung der Kinder wird/wurde bei über drei Viertel der befragten Mütter durch eine Kinderbetreuungseinrichtung sichergestellt. Ebenfalls wichtig ist für über die Hälfte (53 %) die familiäre Unterstützung. 42 % haben sich Hilfe durch eine Kinderfrau geholt, 11 % durch ein Au-Pair. Eine wichtige Rolle für die Betreuung der Kinder spielen zudem die Partner der Befragten, wie aus den offenen Antworten hervorgeht. Mehrfach wurde angegeben, dass die Partner den Großteil der Elternzeit übernommen oder in Teilzeit gearbeitet haben und dass in der Familie quasi die „Rollen vertauscht“ wurden.

**J. In welchen Netzwerken sind Sie aktiv?**

	in %
Xing	53
Ich gehöre keinem Netzwerk an	29
LinkedIn	19

Netzwerke werden in erster Linie rund um die Arbeit geknüpft. Dabei steht bei den Befragten die Pflege von Kontakten in Form von persönlichen Treffen und Telefonaten im Vordergrund. Aktiv genutzt werden zudem Fachkreise auf Tagungen und Seminaren, Weiterbildungen und andere Veranstaltungen. Damit findet der Austausch sowohl im eigenen Unternehmen als auch darüber hinaus statt. Doch auch soziale Netzwerke im Internet gewinnen mehr und mehr an Bedeutung, insbesondere Xing (53 %), LinkedIn (19 %) und Facebook (Einzelnennungen). Einige Befragte geben jedoch auch an, dass ihnen zum Netzwerken die Zeit fehlt bzw. dass sie ihre Bemühungen noch intensivieren wollen.

Frauenanteil 2014



Im Innendienst der deutschen Versicherungswirtschaft arbeiteten 2014 mit rd. 54 % etwas mehr Frauen als Männer. Im Außendienst dagegen betrug 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
2010	23,3
2014	25,7

Der Anteil der Frauen in Führungspositionen ist in den letzten 14 Jahren um 4,5 %-Punkte auf 25,7 % in 2014 gestiegen.

### Frauenanteil nach Führungsebenen

	1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene
2000	6,1 %	12,6 %	29,7 %
2005	8,6 %	17,8 %	28,5 %
2010	10,2 %	21,5 %	28,8 %
2014	12,8 %	22,2 %	31,5 %

Auf allen drei Ebenen ist der Frauenanteil seit 2000 gestiegen. Besonders in der 1. und 2. Ebene sind deutliche Anstiege zu verzeichnen.

### Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten (Versicherungen)

	2006	2012	2014
<b>Vorstände/Geschäftsführung</b>			
Anteil der Frauen	2,5 %	5,7 %	8,5 %
Anteil der Frauen im Vorsitz	0,0 %	1,6 %	1,7 %
Anteil der Unternehmen ohne Frauen im Vorstand	84,1 %	65,6 %	55,0 %
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>			
Anteil der Frauen	11,3 %	15,3 %	17,2 %
Anteil der Frauen im Vorsitz	0,0 %	1,6 %	3,3 %
Anteil der Unternehmen ohne Frauen im Aufsichtsrat	27,0 %	18,0 %	20,0 %

Nach den Zahlen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) betrug der Anteil der Frauen in den Vorständen der 59 größten Versicherungsunternehmen im Jahr 2014 8,5 %. Damit hat sich der Frauenanteil seit 2006 (2,5 %) mehr als verdreifacht. Im Aufsichtsrat ist der Frauenanteil mit 17,2 % (2006: 11,3 %) deutlich höher.

---

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

**Autorinnen** Betina Kirsch,  
Dr. Isabelle Kürschner,  
Simone Rehbronn



**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)