



AGV

DIE VERSICHERER
ALS ARBEITGEBER

MANAGERINNENBEFRAGUNG

Ein Blick auf die Karrieren weiblicher Führungskräfte
der Versicherungswirtschaft



Juni 2017



Liebe Leserinnen und Leser,

nicht ohne Stolz präsentieren wir Ihnen die erste AGV-Managerinnen-Befragung, die in der gesamten Versicherungswirtschaft durchgeführt wurde. Umfang und Aussagekraft der Erhebung sind nach unserer Einschätzung branchenübergreifend einmalig.

Die Befragung wurde auf Initiative des AGV-Branchenbeirats Ende 2016 gestartet. Wir haben uns sehr über die rege Beteiligung gefreut. 1.038 Managerinnen haben uns einen sehr persönlichen Einblick in den eigenen Karriereweg gegeben.

Was hat den Beirat dazu bewegt, diese Erhebung durchzuführen? Zahlreiche Presseartikel und Studien befassen sich mit den Ursachen für den Frauenmangel in Führung. Selten sind jedoch bislang weibliche Führungskräfte aus dem mittleren Management zu Wort gekommen. Das wollten wir ändern – zumal aus diesem Kreis künftige Vorstände hervorgehen können.

Wir hoffen sehr, dass die aus der Befragung gewonnenen Erkenntnisse für die strategische HR-Arbeit Ihres Hauses hilfreich sind und gleichzeitig Potenzialkandidatinnen nützliche Hinweise geben,

welche Faktoren für eine Karriere entscheidend sind. Denn wer die Fakten kennt, kann zielgerichteter handeln. Die Erhebung liefert dafür gute Ansatzpunkte.

Um zwei Beispiele zu nennen:

Mit Verwunderung haben wir zur Kenntnis genommen, dass viele Managerinnen das Thema Netzwerken vernachlässigen. Knapp 63 % der Befragten bewerteten sich selbst insoweit eher als inaktiv. Ebenfalls interessant fanden wir, dass die Chancen, Führungskraft zu werden, ab dem Alter „40 aufwärts“ eher schlecht stehen. Nur 9 % der Befragten wechselten ab diesem Alter in eine Führungsposition.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und danken nochmals allen Kolleginnen, die sich an der Befragung beteiligt haben.

Herzliche Grüße



Sarah Rössler
Mitglied des Vorstandes
HUK-COBURG Versicherungsgruppe,
Vorsitzende des AGV Branchenbeirats
„Frauen in Führung“



Betina Kirsch
Geschäftsführerin AGV

PERSÖNLICHE RAHMENBEDINGUNGEN



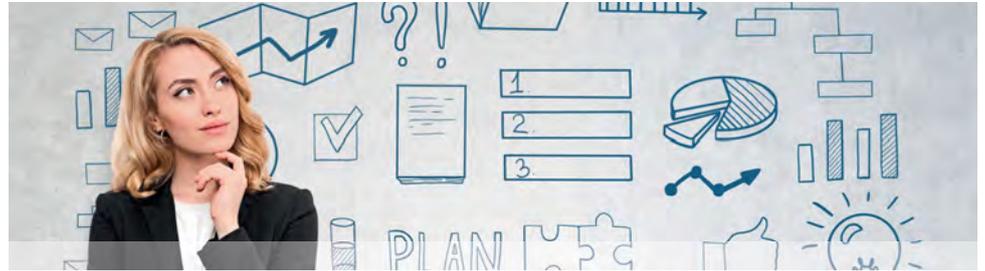
01	Auf welcher Führungsebene befinden Sie sich?	8
02	In welchem Fachbereich/Funktionsbereich sind Sie tätig?	8
03	Welche Ausbildung haben Sie absolviert?	9
04	Was war Ihr Traumberuf als Kind?	9
05	Haben Sie in Ihrer Jugend bereits führungsähnliche Erfahrungen gemacht?	10
06	In welchem Alter wussten Sie, dass Sie Führungskraft werden wollen?	10
07	Wer/Was hat Sie am meisten dazu motiviert, Führungskraft zu werden?	11
08	In welchem Alter haben Sie Ihre erste Führungsfunktion übernommen?	12
09	Wie oft haben Sie intern bzw. extern Ihre Stelle seit Ihrem ersten Ausbildungs-/Studienabschluss gewechselt?	12
10	Haben Sie auch in anderen Branchen Erfahrungen gesammelt?	13
11	Falls Sie in einer anderen Branche Erfahrungen gesammelt haben, in welcher?	13
12	Wie wichtig sind nach Ihrer Erfahrung die folgenden Voraussetzungen, um in Führungspositionen zu gelangen?	14
13	Was waren für Sie die größten persönlichen Herausforderungen im Rahmen Ihres beruflichen Aufstiegs?	15
14	Was macht Ihnen heute an Ihrer Führungsaufgabe am meisten Spaß?	16
15	Gibt es eine negative Seite der Führung, die Sie häufiger erleben?	17
16	Haben Sie im Laufe Ihrer Karriere eine „gläserne Decke“ erlebt?	18
17	Falls Sie im Laufe Ihrer Karriere eine „gläserne Decke“ erlebt haben, in welcher Form?	18
18	Haben Sie ein Kind/Kinder?	19
19	Nach der Geburt meines/r Kindes/r...	19
20	Wie sieht bzw. sah die Betreuungssituation Ihres Kindes/Ihrer Kinder aus?	20
21	Gibt/Gab es effektive Maßnahmen in Ihrem Unternehmen, die Sie bei der regelmäßigen Kinderbetreuung unterstützt haben?	20
22	Welche effektiven Maßnahmen gibt/gab es in Ihrem Unternehmen, die Sie bei der regelmäßigen Kinderbetreuung unterstützt haben?	21

NETZWERKE UND KARRIEREAMBITIONEN



23	In welchen organisierten Netzwerken sind Sie aktiv?	22
24	Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Karrierenetzwerk?	22
25	Würden Sie sich als aktive Netzwerkerin in beruflichen Angelegenheiten bezeichnen?	23
26	Bereiten Sie Ihren nächsten Karriereschritt gezielt durch Netzwerken vor?	25
27	Inwiefern bereiten Sie Ihren nächsten Karriereschritt gezielt durch Netzwerken vor?	25
28	Fördern/Unterstützen Sie selbst im Sinne eines Mentors aktuell geeignete Potenzialkandidatinnen aus Ihrem beruflichen Umfeld für eine Führungsposition?	26
29	Falls ja, wie fördern/unterstützen Sie geeignete Potenzialkandidatinnen?	27
30	Hätten Sie Interesse an einem brancheninternen regionalen Frauen-Karrierenetzwerk?	28
31	Welche Karrierestufe können Sie sich für die Zukunft vorstellen?	29
32	Werden Sie für Aufsichtsratsmandate angesprochen?	30

BETRIEBLICHE EBENE



33	Wie ist Ihre Meinung zum Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen?	31
34	Seit einigen Jahren ist das Thema „Frauen in Führungspositionen“ in den Unternehmen präsent. Haben Sie den Eindruck, dass die öffentliche Diskussion hier Fortschritte in Ihrem Unternehmen bringt/gebracht hat?	32
35	Welchen Stellenwert hat das Thema „Frauen in Führung“ auf der Vorstandsebene Ihres Hauses?	33
36	Seit wann ist das Thema „Frauen in Führung“ für Ihr Unternehmen relevant?	33
37	Wie gut ermöglicht Ihre Unternehmenskultur auch Führungskräften die Vereinbarkeit von Beruf und Familie?	34
38	Welche konkreten Maßnahmen/Voraussetzungen spielen hierbei in Ihrem Unternehmen eine Rolle?	35
39	Was sind Ihrer Meinung nach die größten Ursachen für den immer noch geringen Frauenanteil in den Führungsetagen?	36
40	Altersverteilung der Teilnehmerinnen	37

ANHANG

Anmerkungen und Feedback der Teilnehmerinnen	38
Vorstellung des Branchenbeirats „Frauen in Führung“	40



PERSÖNLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

> 01 Auf welcher Führungsebene befinden Sie sich?

	in %
Vorstand	1,3
1. Führungsebene unterhalb des Vorstandes	13,3
2. Führungsebene unterhalb des Vorstandes	41,9
3. Führungsebene unterhalb des Vorstandes	39,2
4. Führungsebene unterhalb des Vorstandes	2,5
Sonstige	1,8

Der weitaus größte Anteil der 1.038 Teilnehmerinnen (rd. 81 %) kommt aus der 2. oder 3. Führungsebene unterhalb des Vorstandes. Unter „Sonstige“ meldeten sich u. a. Fachreferentinnen, Teamleiterinnen und Bezirksdirektorinnen.

> 02 In welchem Fachbereich/ Funktionsbereich sind Sie tätig?

Die Teilnehmerinnen kommen aus allen Unternehmensbereichen, wobei die meisten in den Bereichen Kompositversicherung, Vertrieb und Außendienst tätig sind. Darüber hinaus sind die Bereiche Kundenbetreuung, Rechnungswesen und Controlling sowie Personal und Personalentwicklung stark vertreten.

> 03

Welche Ausbildung haben Sie absolviert?

Art der Ausbildung	in %*
Studium	67,6
Berufsausbildung	52,8
Weitere Zusatzqualifikationen	37,9

*Mehrfachnennungen möglich

Rund 68 % der befragten Managerinnen haben ein Studium, über 50 % eine Berufsausbildung absolviert. Jede fünfte Managerin hat sowohl eine Ausbildung als auch ein Studium abgeschlossen.

Mehr als die Hälfte (rd. 52 %) der Studienabsolventinnen hat Wirtschaftswissenschaften studiert. Dazu können neben Betriebs- und Volkswirtschaft beispielsweise auch spezialisierte Studiengänge wie Versicherungs- oder Bankbetriebswissenschaften, Personalmanagement oder Immobilienwirtschaft zählen. Auf Platz zwei und drei der häufigsten Studiengänge stehen Jura (rd. 22 %) und Mathematik (12 %). Darüber hinaus wurden jedoch auch „exotische“ Abschlüsse wie Gartenbau, Sportwissenschaften, Bibliothekwesen, Musikwissenschaften oder Performing Arts genannt.

Studiengang (Top 3)	in %
Wirtschaftswissenschaften	51,7
Jura	22,3
Mathematik	12,0

Etwa 38 % der Managerinnen haben „weitere Zusatzqualifikationen“ nach der Ausbildung oder dem Studium erworben. Die meistgenannten Zusatzqualifikationen sind Versicherungsfachwirtin, Aktuarin, Promotion und MBA. Auch hier ist ein überaus breites Spektrum vorhanden – von Heilpraktikerinnen über Coaches mit den verschiedensten Schwerpunkten bis hin zu Konfliktmanagerinnen.

> 04

Was war Ihr Traumberuf als Kind?

Die meistgenannten Traumberufe sind Ärztin (vor allem Tierärztin), Lehrerin/Erzieherin, Juristin, Künstlerin und Polizistin. Viele geben auch an, keinen Traumberuf gehabt zu haben.

Es gibt jedoch auch ausgefallene Berufsvorstellungen wie Privatier, Tankwartin, Weltverbesserer oder Zirkusdompteurin.

> 05

Haben Sie in Ihrer Jugend bereits führungsähnliche Erfahrungen gemacht?

Art der führungsähnlichen Erfahrung		in %*
In der Schule	z. B. als Klassen-, Stufen- oder Schulsprecherin	71,7
Im Sportverein	z. B. als Kapitänin oder Trainerin	35,6
In der Kirche	z. B. als Jugendvertreterin oder Messdienerin	17,8

*Mehrfachnennungen möglich

Bei „Sonstiges“ nennen die weiblichen Führungskräfte am häufigsten andere Vereine als den abgefragten Sportverein – beispielsweise Chor, Pfadfinder oder Karneval-Verein. Darüber hinaus haben sich viele Managerinnen in ihrer Jugend im familiären Umfeld engagiert – sei es als „ältere Schwester“ oder auch im Familienbetrieb. Die Kinder- und Jugendarbeit wird ebenfalls relativ häufig genannt.

„Erste führungsähnliche Erfahrungen konnte ich bei der Betreuung türkischer Familien sammeln.“

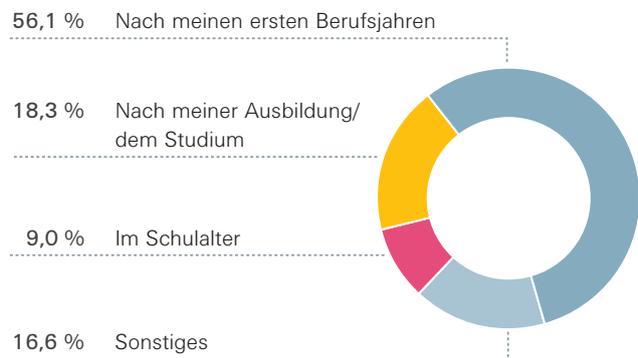
„Ich war Anführerin der Kinder aus der Nachbarschaft!“

„In meiner Jugend habe ich im elterlichen Betrieb erste Führungsaufgaben übernommen. Ich war beispielsweise für die Einarbeitung des Personals zuständig.“

> 06

In welchem Alter wussten Sie, dass Sie Führungskraft werden wollen?

Über die Hälfte der befragten Managerinnen wusste nach den ersten Berufsjahren, dass sie Führungskraft werden wollte. Unter „Sonstiges“ sind die häufigsten Antworten „Kein bewusstes Ziel, es hat sich ergeben“, „Nach längerer Berufserfahrung“ und „Erst bei Angebot“. Einige Managerinnen geben an, dass sie sich erst nach der Elternzeit oder nachdem die Kinder selbständiger wurden für eine Führungsposition interessiert haben.



07

„Im Fokus stand für mich nicht Führungskraft zu werden, sondern mich laufend weiterzuentwickeln.“

„Nachdem mein Kind aus dem Größten raus war, begann ich mich für eine Führungsposition zu interessieren.“

„Ich war immer bestrebt und motiviert, das Beste zu geben! Ich wurde gefordert und gefördert.“

Wer/Was hat Sie am meisten dazu motiviert, Führungskraft zu werden?

	in %*
Ich selbst	71,5
Vorgesetzte/r	52,7
Ehepartner/Lebenspartner	15,3
Mentor/in	14,3
Familie/Eltern	13,9

*Mehrfachnennungen möglich

„Die Möglichkeit zu gestalten und zu entscheiden waren meine Motivatoren.“

„Die Stelle war zu besetzen und ich habe sie bekommen!“

„Ich wollte es besser machen als meine Vorgesetzten!“

An erster Stelle steht die Eigenmotivation (rd. 72 %). Zudem spielte bei mehr als der Hälfte der befragten Managerinnen der/die Vorgesetzte/r eine zentrale Rolle.

Darüber hinaus werden Kollegen sowie Freunde und Bekannte als Impulsgeber genannt. Auch Negativbeispiele sowie der mit einer Führungsaufgabe verbundene Gestaltungsspielraum motivierten einige Managerinnen selbst Führungskraft zu werden.



Ilka Houben

Leiterin Alterssicherungspolitik
Gesamtverband der Deutschen
Versicherungswirtschaft e. V. (GDV)

„Die Umfrage zeigt: Frauen, die sich für eine Führungskarriere entschieden haben, taten das vor allem aus eigener Kraft. Mehr als 70 Prozent der Antworten sind ein bemerkenswerter Wert, der mit Abstand einflussreichste Faktor.“

Dass auch die Vorgesetzten für mehr als die Hälfte der Frauen auf ihrem Weg zu Führung und Verantwortung eine wichtige Stütze waren, sollte dazu anspornen, mehr Wissen und Tatkraft weiterzugeben, damit gerade auch die weiblichen Nachwuchskräfte vorankommen. Mentoring und Netzwerke können dazu gezielt beitragen.“



Duygu Besli

Mitglied des Vorstandes
AUXILIA Rechtsschutz-Versicherungs-AG

„Die Selbstmotivation, Führungsverantwortung zu übernehmen, ist der größte Motivator auf dem Weg zur Führungsposition.“

Die Förderung des Vorgesetzten steigert dabei die Motivation und den Mut eine Führungskarriere aktiver anzustreben.“

> 08

In welchem Alter haben Sie Ihre erste Führungsfunktion übernommen?

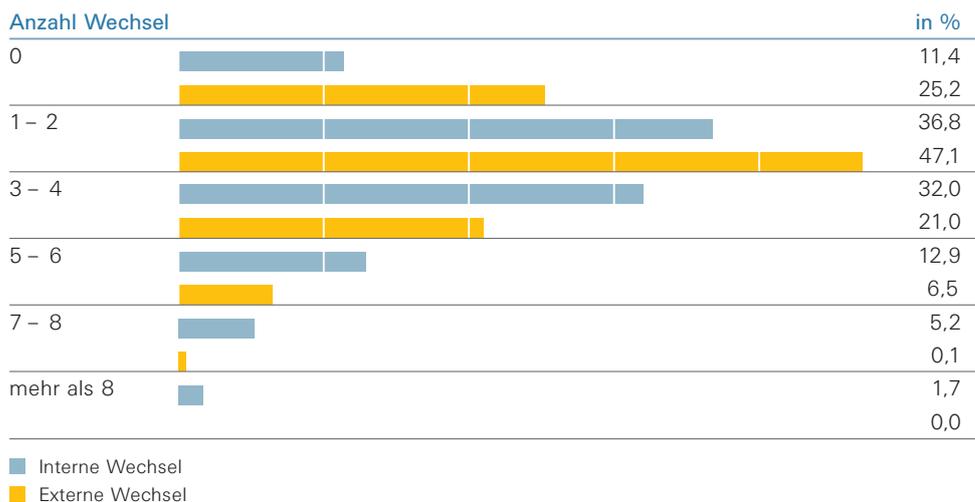
Im Durchschnitt haben die Teilnehmerinnen Anfang 30 ihre erste Führungsaufgabe übernommen (32,2 Jahre).

Die Mehrheit der Managerinnen (rd. 64 %) wurde im Alter zwischen 26 und 35 Jahren erstmals Führungskraft. Dagegen ist es wesentlich seltener, eine Führungsfunktion jenseits der 40er zu übernehmen (rd. 9 %).

Alter in Jahren	in %
20 und jünger	3,9
21 – 25	9,0
26 – 30	33,7
31 – 35	30,0
36 – 40	14,0
41 – 45	6,8
46 und älter	2,6
Durchschnittsalter	32,2

> 09

Wie oft haben Sie intern bzw. extern Ihre Stelle seit Ihrem ersten Ausbildungs-/ Studienabschluss gewechselt?

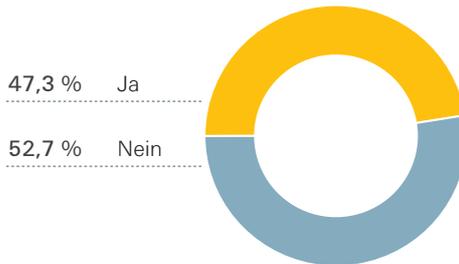


Im Durchschnitt haben die Teilnehmerinnen ihre Stelle intern 2,9 Mal bzw. extern 1,7 Mal gewechselt.

> 10

Haben Sie auch in anderen Branchen Erfahrungen gesammelt?

Rund 47 % der Managerinnen haben während ihres Berufslebens in anderen Branchen Erfahrungen gesammelt.



> 11

Falls Sie in einer anderen Branche Erfahrungen gesammelt haben, in welcher?

	in %*
Banken	23,0
IT	11,1
Pharma und Gesundheit	10,7
Metall und Elektronik	10,3
Chemie und Rohstoffe	4,5
Energie und Umwelt	3,9
Andere Branchen	72,3

*Mehrfachnennungen möglich

Die Managerinnen, die in anderen Branchen Erfahrungen gesammelt haben, waren zuvor am häufigsten in der Banken- oder IT-Branche tätig. Dicht gefolgt von den Bereichen Pharma und Gesundheit sowie der Metall- und Elektroindustrie.

Weitere Branchen sind Beratung und Wirtschaftsprüfung, Handel, Recht sowie Bildungswesen. Darüber hinaus kommen einige Managerinnen auch aus exotischeren Bereichen wie dem Leistungssport, der Filmbranche oder der Landwirtschaft.

> 12

Wie wichtig sind nach Ihrer Erfahrung die folgenden Voraussetzungen, um in Führungspositionen zu gelangen?

Wille und Lust zu führen	3,7
Überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft	3,7
Bereitschaft zum Stellenwechsel bzw. zur Weiterbildung	3,5
Sichtbarkeit im Unternehmen	3,4
Persönliche Rahmenbedingungen, die Konzentration auf Karriere ermöglichen (z. B. partnerschaftliche Aufteilung der Familienarbeit)	3,4
Aktive Förderung durch einen Mentor/Vorgesetzten	3,4
Das richtige Netzwerk inner- und außerhalb des Unternehmens	3,2
Aktive Einforderung des Aufstiegs	3,1
Fachliches Know-how	3,0
Wahl der Ausbildung/Studienrichtung (z. B. MINT-Fächer)	2,5

1 = sehr unwichtig, 4 = sehr wichtig

*„Am richtigen Ort
zur richtigen Zeit.“*

*„Führung als Dienst
am Mitarbeiter
verstehen.“*

*„Neugier und Freude
am Umgang mit
Menschen!“*

Die zwei wichtigsten Voraussetzungen, um Führungskraft zu werden, sind nach Einschätzung der befragten Managerinnen der Wille und die Lust zu führen sowie eine überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft. Fachliches Know-how sowie die Wahl der Ausbildung bzw. der Studienrichtung werden dagegen als weniger relevant eingestuft. Darüber hinaus betonen die Teilnehmerinnen die Relevanz von „Soft Skills“ wie Empathie, Menschenkenntnis sowie eine überdurchschnittliche Belastbarkeit.



Dr. Karin Becker
Bereichsleiterin Vertrieb
R+V Allgemeine Versicherung AG

„Um beruflich erfolgreich zu sein und auf der Karriereleiter aufzusteigen, braucht es drei Dinge: Wille und Lust zu führen, Mut zur Übernahme einer Führungsposition und die Bereitschaft die eigene Komfortzone zu verlassen. Studium und fachliches Know-how helfen, um sich in Startposition zu bringen. Den Karriereweg zu beschreiten, ist mit einem Crosslauf durch unwegsames Gelände vergleichbar. Jede muss ihren eigenen Weg finden.“



Ralf Berndt
Mitglied der Vorstände
Stuttgarter Versicherungsgruppe

„Der Wille und die Lust zu führen sowie eine überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft sind nach dem Ergebnis der Managerinnen-Erhebung die wichtigsten Voraussetzungen, um in eine Führungsposition zu gelangen. Dies kann ich nur unterstreichen, waren dies doch die wesentlichen Grundlagen meiner eigenen Entwicklung.“

> 13

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

Mut zur Übernahme einer Führungsposition	3,0
Durchsetzen gegenüber anderen Kollegen	2,9
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	2,8
Umgang mit „traditioneller Unternehmenskultur“	2,8

1 = stimme überhaupt nicht zu, 4 = stimme voll und ganz zu

„Eigenes Führungsverständnis entwickeln und leben.“

„Umgang mit dem Thema: Aus Kollegen werden Mitarbeiter.“

„Mut zur Führung – auch deutlich älterer Mitarbeiter.“

„Immer wieder aufzustehen – auch nach Misserfolgen bzw. Ablehnung.“



Sarah Rössler
Mitglied des Vorstandes
HUK-COBURG Versicherungsgruppe

„Die Übernahme der ersten Führungsposition ist wahrscheinlich der größte Schritt in einer Karriere – denn diese Entscheidung erfordert den größten Mut!

Mut, etwas zu tun, das man nicht kennt, aus dem Gewohnten hervorzutreten, sich zu zeigen. Wenn man dann merkt, wie viel Freude eine Führungstätigkeit macht, dann ist der nächste Schritt viel weniger schwer.“

Als größte persönliche Herausforderung im Rahmen ihres beruflichen Aufstiegs geben die befragten Managerinnen den „Mut zur Übernahme einer Führungsposition“ an. Auch das „Durchsetzen gegenüber anderen Kollegen“ wird häufig genannt.

Bei den Freitext-Antworten werden darüber hinaus folgende Aspekte genannt: Rollenwechsel von der Kollegin zur Vorgesetzten, die Akzeptanz bei Kollegen und den Vorgesetzten sowie beim beruflichen Aufstieg die eigene Authentizität zu behalten.



Beatrice von Brauchitsch
Generalbevollmächtigte
Provinzial NordWest Holding AG

„Kompetenz – Wissen – Leistung? Ja, all das ist wichtig. Zusätzlich sollten Frauen allerdings auch Führungswillen, Mut, Durchhaltevermögen und Selbstvertrauen zeigen. Sie sind ebenfalls zentrale Faktoren auf dem Weg zum beruflichen (Führungs-)Erfolg.“

Was macht Ihnen heute an Ihrer Führungsaufgabe am meisten Spaß?

Veränderungen mitzugestalten	3,7
Mitarbeiter zu entwickeln und zu fördern	3,7
Verantwortung zu tragen	3,7
Eigene persönliche Entwicklung	3,5
„Entscheidungsmacht“	2,9
Monetäre Anreize	2,7

1 = stimme überhaupt nicht zu, 4 = stimme voll und ganz zu

„Bei wichtigen Entscheidungen frühzeitig dabei zu sein!“

„Mit der Mannschaft etwas Gutes zu erreichen.“

„Vorbild und Steigbügelhalterin für weiblichen Nachwuchs zu sein.“

Veränderungen mitzugestalten, Mitarbeiter zu entwickeln und zu fördern sowie Verantwortung zu tragen sind die drei Aspekte, die den Befragten am meisten Spaß an ihrer Führungsaufgabe bereiten. Darüber hinaus nennen die Managerinnen u.a. die größeren (strategischen) Gestaltungsspielräume, das Setzen von eigenen Impulsen sowie die Möglichkeit der Teamentwicklung als Faktoren, die ihre Führungsaufgabe attraktiv machen. Das mit einer Managementfunktion verbundene höhere Einkommen rangiert hingegen an hinterer Stelle.



Barbara Schick

Mitglied des Vorstandes
Versicherungskammer Bayern

„Führen heißt, und da ist es egal ob Frau oder Mann, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen, sich seiner Vorbildrolle bewusst zu sein und diese vorzuleben.“

Die Leistungsbereitschaft muss überdurchschnittlich sein, immer bereit, eine Extrameile zu gehen.“

> 15

Gibt es eine negative Seite der Führung, die Sie häufiger erleben?

	in %*
Politische Machtspiele im Management	76,9
Hierarchiedünkel auf Managementebene	50,3
Ausgeprägte Präsenzkultur in Führungspositionen	32,7
Ellbogenmentalität im direkten Umfeld	29,8
Neid	26,5
Persönliche Angriffe	19,6
Vereinsamung	15,3

*Mehrfachnennungen möglich

„Sandwichposition zwischen eigener Führungskraft und Mitarbeitern.“

„Vereinbarkeit von Beruf und Familie nur in der Theorie – in der Praxis oft schwierig!“

„Ohnmacht gegenüber Entscheidungen des Managements, zu denen man nie befragt wurde und die man dann aber vertreten soll.“

Politische Machtspiele und Hierarchiedünkel werden mit Abstand am häufigsten als negative Seiten der Führung angesehen. Ein Drittel bewertet die mit einer Führungsfunktion verbundene „ausgeprägte Präsenzkultur“ als negativ. Persönliche Angriffe und Vereinsamung werden demgegenüber deutlich seltener genannt. Darüber hinaus werden noch u. a. Arbeitsbelastung/Leistungsdruck, „Männerrdominanz“ und problematische Mitarbeiter angesprochen.



Michael Hinssen

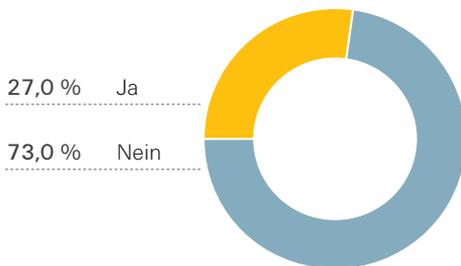
Head of Corporate Human Resources
Munich Re

„Führung heißt Verantwortung übernehmen und bedeutet, seinen Standpunkt auch mal hart durchzusetzen. Besonders in schwierigen Situationen kann das eine echte Herausforderung sein, aber das ist Teil der Aufgabe.“

> 16

Haben Sie im Laufe Ihrer Karriere eine „gläserne Decke“ erlebt?

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 – so, als würden sie gegen eine unsichtbare (gläserne) Barriere laufen.



„Aufgrund der vielen männlichen Führungskräfte in höheren Positionen wurden dadurch auch Männer bevorzugt, Mann hat lieber Mann um sich!“

„Männer-Netzwerk bremst, lässt nur „ge-nehme“, unkritische Leute weiter kommen (wichtige „Arbeitsbienen“ sollen an Ort und Stelle bleiben + weiter ihre Arbeit erledigen...).“

> 17

Falls Sie im Laufe Ihrer Karriere eine „gläserne Decke“ erlebt haben, in welcher Form?

Von den Managerinnen, die angeben, eine gläserne Decke erlebt zu haben, wurde diese stets in Form von Benachteiligungen von Frauen in Karrierean-gelegenheiten wahrgenommen. Mehr als ein Drittel der Frauen führt aus, dass bestehende Netzwerke und Männerseilschaften maßgebend für den Karriere-aufstieg seien. Männer wiederum för-derten eher Männer, da auf Manage-mentebene vor allem „Gleichartigkeit“ gefragt sei.

Ein Drittel der befragten Frauen gibt zudem an, dass vor allem Vorstandspos-ten und Jobs auf der 1. Führungsebene Männern vorbehalten seien, während Frauen als „fleißige Arbeitsbienen“ klein-gehalten werden. Circa ein Fünftel der Antwortenden nehmen die gläserne Decke in Form von veralteten Rollen-klischees „Mann hat mehr Anrecht auf Karriere“ und „Frau kann das nicht so gut“ wahr.

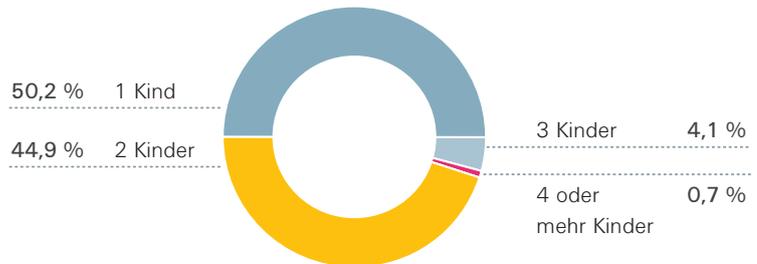
Jede 10. Antwort begründet die gläserne Decke mit Benachteiligungen aufgrund (potenzieller) Mutterschaft und der Be-vorzugung schlechter qualifizierter männ-licher Kollegen. Vereinzelt wird ausge-führt, dass Frauen bei gleicher Tätigkeit schlechter vergütet werden und Füh-rungstätigkeiten in Teilzeit ausdrücklich abgelehnt wurden.

„Annahme von Vorge-setzten „Die wird eh bald schwanger“ – auch wenn viel Good-will und Verständnis vorlagen, war das im Hinterkopf doch ein Problem.“

> 18

Haben Sie ein Kind/Kinder?

Fast 40 % der befragten Managerinnen haben Kinder. Im Durchschnitt haben sie 1,6 Kinder.



Unter den befragten weiblichen Vorstandsmitgliedern haben sogar 61,5 % Kinder, im Durchschnitt 1,3 Kinder. Auf der 1. Führungsebene unterhalb des Vorstandes haben 47,1 % Kinder, im Durchschnitt 1,6 Kinder.

> 19

Nach der Geburt meines/r Kindes/r...

	in %*	Durchschnittliche Dauer je Kind in Monaten
...habe ich vollständig ausgesetzt	86,5	1,5
...habe ich einen bestimmten Zeitraum in Teilzeit (auch während der Elternzeit) gearbeitet	49,3	42,0
...arbeite ich jetzt in Teilzeit	29,5	

*Mehrfachnennungen möglich

Rund ein Zehntel der befragten Managerinnen geben an, dass sie nach der Geburt ihres Kindes nur während des Mutterschutzes zu Hause geblieben und danach zum größten Teil wieder in Vollzeit auf ihre Positionen zurückgekehrt sind. 87 % der Mütter haben zunächst vollständig ausgesetzt – und zwar durchschnittlich ein Jahr pro Kind. Zudem zeigt sich, dass die Hälfte der Befragten durchschnittlich dreieinhalb Jahre pro Kind in Teilzeit gearbeitet hat.

> 20

Wie sieht bzw. sah die Betreuungssituation Ihres Kindes/Ihrer Kinder aus?

Art der Kinderbetreuung	in %*
Kinderbetreuungseinrichtung	76,5
Familiäre Betreuung	46,3
Partner	26,2
Kinderfrau/-mann	22,5
Au Pair	3,0

*Mehrfachnennungen möglich

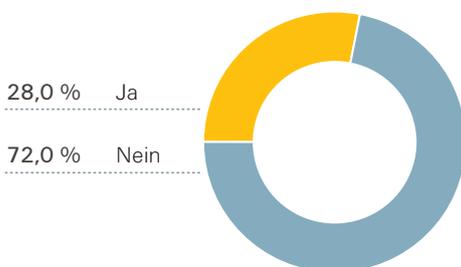
Kinderbetreuungseinrichtungen (u.a. Krippe, Kindergarten, Hort, Ganztagschulen, Mittagsbetreuung) spielen bei der Kinderbetreuung mit über 76 % die wichtigste Rolle. Fast die Hälfte greift auf die familiäre Betreuung, vor allem durch Großeltern, zurück. Ein gutes Viertel der Teilnehmerinnen geben an, dass der Partner vorwiegend oder zumindest gleichberechtigt für die Kinderbetreuung zuständig ist/war. Au Pairs sind mit 3 % recht selten vertreten.

Einige Managerinnen nannten eine Unterstützung durch Freunde, Nachbarn und andere Eltern bei der Betreuung ihrer Kinder. Mehrere Teilnehmerinnen setzen zudem auf Tagesmütter.

> 21

Gibt/Gab es effektive Maßnahmen in Ihrem Unternehmen, die Sie bei der regelmäßigen Kinderbetreuung unterstützt haben?

28 % der Managerinnen geben an, dass ihr Unternehmen effektive Maßnahmen zur Unterstützung bei der regelmäßigen Kinderbetreuung anbietet.



Torsten Hallmann
Mitglied der Vorstände
VPV Versicherungen

„Die Unternehmen schaffen die Rahmenbedingungen, damit Frauen Beruf und Familie vereinbaren können. Wir wollen die Frauen auf ihrem Weg zu den Führungspositionen unterstützen und begleiten. Die Frauen brauchen aber den Mut und den Willen um Führungspositionen zu übernehmen und das notwendige Selbstvertrauen es zu tun.“

> 22

Welche effektiven Maßnahmen gibt/ gab es in Ihrem Unternehmen, die Sie bei der regelmäßigen Kinderbetreuung unterstützt haben?

„Heute gibt es in meinem Unternehmen eine Kindertagesstätte – das hätte ich mir damals auch gewünscht!“

„In meinem Unternehmen gibt es einige wenige Kindergartenplätze – diese reichen aber bei weitem nicht aus!“

„Ich bin im Vertrieb tätig. Dort können die Maßnahmen nicht greifen, die das Unternehmen für feste Standorte anbietet.“

Von den Managerinnen, die angeben, dass ihr Unternehmen effektive Unterstützungsmaßnahmen bei der regelmäßigen Kinderbetreuung anbietet, werden rund ein Drittel durch Maßnahmen wie „Ferien-Kind-Betreuung“, „Notfall-Omas“, Mutter-Kind-Büro und durch Hilfe bei der Vermittlung von Kinderfrauen unterstützt.

Knapp ein Siebtel der befragten Managerinnen geben an, dass ihr Haus einen betriebseigenen Kindergarten bzw. eine betriebseigene Kindertagesstätte anbietet. Jede zehnte Befragte teilt mit, dass das Unternehmen einen Kindergarten bzw. eine Kindertagesstätte fördert.

Ein Drittel der befragten Frauen betont, dass es damals, als ihre Kinder klein waren – im Gegensatz zu heute – kaum bzw. gar keine Hilfe durch das Unternehmen gegeben hätte. Bei gut jeder Zehnten der befragten Frauen werden Maßnahmen zur Unterstützung bei der regelmäßigen Kinderbetreuung angeboten – diese werden jedoch selbst nicht genutzt.

Knapp ein Drittel der befragten Managerinnen geben flexible Arbeitszeiten, Gleitzeit oder die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten, als effektive Unterstützungsmaßnahme an.



NETZWERKE UND KARRIEREAMBITIENEN

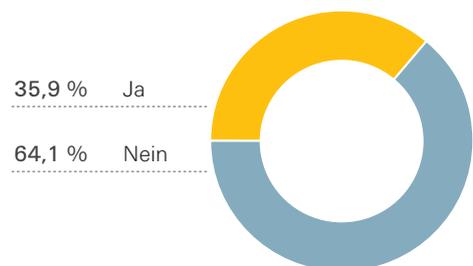
> 23 In welchen organisierten Netzwerken sind Sie aktiv?

Netzwerk	in %*
XING	44,9
Facebook	35,4
LinkedIn	18,2
BPW Germany e. V. („Business and Professional Women“)	0,4
Lions Club	0,3
Rotary	0,2
Ich gehöre keinem Netzwerk an	39,8

*Mehrfachnennungen möglich

Die Netzwerke Xing und Facebook sind bei den befragten weiblichen Führungskräften am häufigsten vertreten. Immerhin rd. 40 % der Managerinnen gehören gar keinem Netzwerk an. Unter „Sonstiges“ wurden firmeninterne Netzwerke und FIM „Frauen im Management“ e. V. am häufigsten genannt.

> 24 Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Karrierenetzwerk?



Gut ein Drittel der Frauen, in deren Häusern Karrierenetzwerke existieren, berichten von einem speziellen, unternehmensinternen Frauennetzwerk und ca. ein Viertel von Mentoring-Programmen, in denen Nachwuchs-Führungskräfte gefördert werden. Einige wenige geben an, dass sie sich nicht am Netzwerk des Unternehmens beteiligen, dieses Netzwerk schlecht ausgestaltet ist oder nur theoretisch besteht. Bei jeder

Zehnten bestehen die Netzwerke im Unternehmen aus persönlichen Kontakten und/oder losen/informellen Treffen. Ein weiteres Zehntel berichtet von Plattformen in Form von Veranstaltungen oder Online-Angeboten, die einen Austausch ermöglichen.

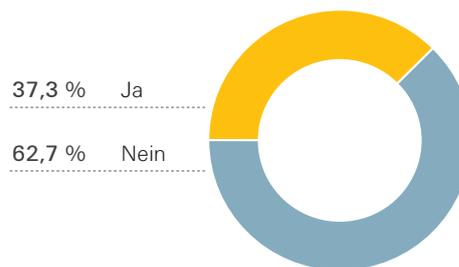
„Netzwerk von Frauen für Frauen, nicht getrieben durch die Personalabteilung sondern durch weibliche Führungskräfte, die andere Frauen ermutigen wollen, Führungsaufgaben zu übernehmen.“

„Alle neuen Führungskräfte werden im Zweijahres-Rhythmus in einen sog. „Führungskreis“ integriert, der gemeinsame Projekte und Schulungen besucht. So kann auch darüber hinaus das Netzwerk auf Führungsebene ausgebaut werden.“

„Mein Unternehmen bietet Austauschplattformen, gemeinsame Treffen zu bestimmten Themen sowie Platz fürs Kontakteknüpfen.“

25

Würden Sie sich als aktive Netzwerkerin in beruflichen Angelegenheiten bezeichnen?



Julia Merkel
Mitglied des Vorstandes
R+V Versicherung AG

„Dies ist ein absolut wichtiges Thema: Netzwerke sind von hoher Bedeutung und leben von dem Prinzip „Empowerment“ – d. h. der Befähigung und Beschleunigung der Entwicklung von Potenzialträgern.“

Die Teilnehmerinnen, die angeben keine „aktive Netzwerkerin“ zu sein, begründen dies mit Zeitmangel oder damit, dass sie ihre Netzwerke lediglich in ihren fachlichen Bereichen nutzen. Einige bezeichnen sich als nicht „aktiv“, da ihre Netzwerke „nur“ aus persönlichen Kontakten bestehen und lediglich im informellen Zusammenhang genutzt werden. Dies wiederum bewerten viele Frauen durchaus als aktives Netzwerk. Auch Netzwerke, die sich nur auf fachliche Themen beschränken, werden von den aktiven Netzwerkerinnen genannt. Ein Teil der aktiven Netzwerkerinnen halten die Netzwerke unabdingbar für die Karriere.

„Ohne Networking ist alles viel schwerfälliger. Kontakte knüpfen ist meiner Meinung nach fundamental.“

„Ich halte davon nicht allzu viel. Networking ausschließlich aus Karriere-Gesichtspunkten kann nur unehrlich sein. Wenn man fachliche Schnittmengen hat, ok, aber nicht um mit der eigenen Karriere „weiterzukommen“.“

„Das habe ich leider viel zu spät erkannt, dass Netzwerken wichtig ist für die Karriere. Mir ging es meistens nur um die Sache, die gute Leistung und das gute Ergebnis.“

„Einer meiner Erfolgsfaktoren innerhalb des Unternehmens ist mein Netzwerk.“



Dr. Andreas Eurich

Vorsitzender der Vorstände
Barmenia Versicherungen

„Potenzialkandidatinnen identifizieren und fördern sollte sich jede Führungskraft auf die Fahne schreiben.“

Allerdings reicht es nicht aus, auf Förderung zu warten. Wer sich nicht zeigt, wird es schwer haben, voranzukommen.“



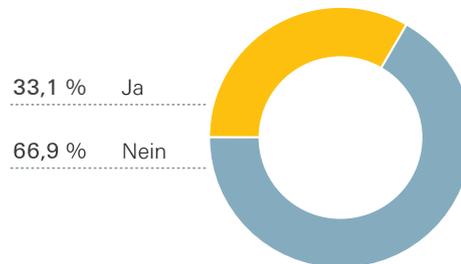
Andrea Karst-Swierczynski

Geschäftsführerin
GKC Gothaer Kunden-
Service-Center GmbH

„Sehen und gesehen werden geht weit über Netzwerken hinaus. Sichtbar sein heißt vor allem, jede Möglichkeit und jede Bühne zu nutzen, sich selbst und seine Anliegen zu vertreten. In der Spitze bedeutet es auch, seinen Führungsanspruch aktiv unter Beweis zu stellen und nicht darauf zu warten, angesprochen und aufgefordert zu werden.“

> 26

Bereiten Sie Ihren nächsten Karriereschritt gezielt durch Netzwerken vor?



Von den Managerinnen, die sich als aktive Netzwerkerinnen in beruflichen Angelegenheiten bezeichnen würden, bereitet rd. ein Drittel ihren nächsten Karriereschritt gezielt durch Netzwerken vor.

> 27

Inwiefern bereiten Sie Ihren nächsten Karriereschritt gezielt durch Netzwerken vor?

„Durch Netzwerken eröffnen sich verschiedene Weiterentwicklungsmöglichkeiten und somit auch die nächsten Karriereschritte.“

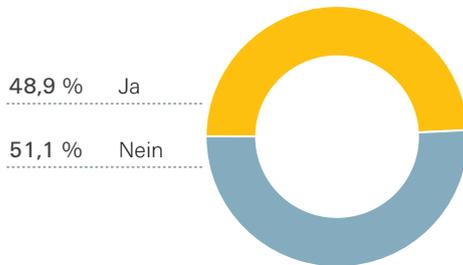
„Positionierung der eigenen Vorstellungen und Wünsche beim direkten Vorgesetzten, Vorstand, Mentor.“

„Durch den Austausch innerhalb des Netzwerkes erhalte ich frühzeitig Kenntnis über Veränderungen und mögliche offene Positionen und kann mich entsprechend in Position bringen zur Sichtbarkeit.“

Von den Managerinnen, die ihren nächsten Karriereschritt gezielt durch Netzwerken vorbereiten, sagen knapp zwei Drittel, dass sie sich regelmäßig mit Entscheidern und Führungskräften austauschen – rund die Hälfte davon auch mit Kollegen. Knapp die Hälfte hält es für sehr wichtig, sichtbar zu sein und jede Siebte positioniert sich aktiv, indem sie sich über ihre gewünschten nächsten Karriereschritte äußert. Nur einzelne Teilnehmerinnen geben an, durch soziale Netzwerke wie zum Beispiel XING systematisch ihre Karriere voranzutreiben. Etwa ein Zehntel pflegen ihre Kontakte zu ehemaligen Kollegen, nehmen gezielt Kontakt zu potenziellen Arbeitgebern auf oder informieren sich allgemein außerhalb des Unternehmens.

> 28

Fördern/Unterstützen Sie selbst im Sinne eines Mentors aktuell geeignete Potenzialkandidatinnen aus Ihrem beruflichen Umfeld für eine Führungsposition?



Fast die Hälfte der Managerinnen fördert im Sinne eines Mentors geeignete Potenzialkandidatinnen.



Guido Hilchenbach
Personalleiter
LVM Versicherungen

„Unsere Erfahrung mit internem und unternehmensübergreifendem Mentoring sind äußerst positiv.“

Die dauerhafte Begleitung durch ein Mentoringprogramm unterstützt Frauen in der Entfaltung ihres Potenzials.“



Dr. Wolfgang Brezina
Mitglied des Vorstandes
Allianz Deutschland AG

„Eigener Antrieb, Potenzial und aktive Gestaltung des beruflichen Karriereweges sind wesentliche Basis für die Positionierung auf einer Managementposition. Damit dies auch gelingt, sind Unternehmen gefordert, dieses Potenzial zu erkennen und gezielte Maßnahmen im Rahmen eines ganzheitlichen Diversity-Ansatzes anzubieten. Aus meiner Sicht spielen hierbei vor allem auch die erfahrenen Führungskräfte eine wichtige unterstützende Rolle, indem sie als Mentor die persönliche Entwicklung ihrer Mentees begleiten.“



Dr. Katrin Peitz
Hauptabteilungsleiterin
Westfälische Provinzial
Versicherung AG

„Ich hatte das Glück, meine Vorgesetzte als Mentor und Förderer erleben zu dürfen. Dies hat einen großen Beitrag zu meiner bisherigen Karriere geleistet und ich bin sehr dankbar, dass ich das erfahren und erleben durfte.“

Seitdem ich selber Führungskraft bin, gebe ich dies an Potenzialträger weiter, egal ob innerhalb oder außerhalb meines Bereiches.“

> 29

Falls ja, wie fördern/unterstützen Sie geeignete Potenzialkandidatinnen?

„Persönliches Feedback, Coaching bei neuen Aufgaben, zusätzliche Assignments außerhalb der Komfortzone, Exposure bei Vorstand sicherstellen, nächste Karriereschritte planen und vorbereiten – all das halte ich für normale Führungsaufgaben.“

„Geeignete Kandidatinnen habe ich schon immer für Führungspositionen unterstützt; jedoch lieber nicht in diktierten Programmen.“

„Ich bin Mentor in einem Mentoren-Programm für Frauen und habe eine Mentee. Ich finde es grenzwertig, dass männliche Potenzialträger keinen Mentor erhalten!“

Von den Managerinnen, die angeben, dass sie aktuell geeignete Potenzialkandidatinnen aus ihrem Umfeld für eine Führungsposition unterstützen, fördern gut drei Viertel dieser Managerinnen ihre Mentees durch Beratung und Coaching. Ein knappes Drittel der Managerinnen bedient sich dabei eines im Unternehmen etablierten Weiterbildungs- bzw. Förderprogramms. Gut die Hälfte der Frauen, die geeignete Kandidatinnen unterstützen, tun dies in Form von persönlichen Gesprächen und Feedback.

Knapp ein Viertel der Managerinnen machen ihre Kandidatinnen durch sog. Name-Dropping im Unternehmen sichtbar. Ferner unterstützt ein Drittel der Managerinnen ihre Mentees durch die Übertragung von Sonderaufgaben und Hospitationen. Vereinzelt wird Zugang zum eigenen Karrierenetzwerk geboten und durch Vorleben unterstützt. Selten werden monetäre Anreize gesetzt.



Sabine Krummenerl

Mitglied des Vorstandes
Provinzial Rheinland Versicherung AG

„Wir alle haben die Verantwortung für die weitere Entwicklung. Vorleben, Ansprechen und Ermutigen sind die wesentlichen Faktoren.“



Ulrike Zeiler

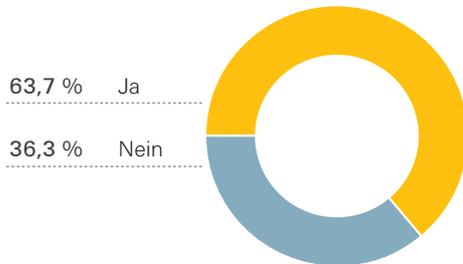
Ressortbereichsleiterin Personal
Allianz Deutschland AG

„Mentoring ist mir ein persönliches Anliegen und ich engagiere mich seit vielen Jahren innerhalb und außerhalb des Unternehmens in verschiedenen Programmen dafür. Als Mentorin berate und unterstütze ich Mentees individuell über einen längeren Zeitraum hinweg in ihrer Karriereentwicklung und beim Ausbau ihrer ressortübergreifenden Netzwerke.“

Mentoring als Möglichkeit, Frauen zu fördern, hat sich in der Allianz Deutschland als eine sehr erfolgreiche Maßnahme etabliert.“

> 30

Hätten Sie Interesse an einem
brancheninternen regionalen
Frauen-Karrierenetzwerk?



Viele Frauen haben Interesse an einem Frauen-Karrierenetzwerk. Die Managerinnen, die kein Interesse an solch einem Netzwerk haben, begründen dies überwiegend damit, dass sie nichts von geschlechterspezifischen Netzwerken halten.

„Die AGV-Führungskräfteveranstaltung empfand ich sehr bestärkend und das Netzwerk, das sich an dem Abend und Tag entwickelt hat, wurde bereits von Kolleginnen genutzt.“

„Grundsätzlich wäre ein Karrierenetzwerk interessant, aber durchaus mit gemischten Geschlechtern. Austausch von Erfahrungen mit Frauen ist interessant, aber ein Netzwerken mit den männlichen Führungskräften kann durchaus auch zu hilfreichen Erkenntnissen führen.“

„Ich finde es nicht zielführend, ein Netzwerk auf ein Geschlecht zu begrenzen – zumal in einer Branche, in der Männer im Netzwerk qua Präsenz in den Funktionen nicht fehlen dürfen. Eine Abschottung dieser Art erzeugt Ablehnung bei den Männern und ist gegebenenfalls kontraproduktiv.“

„Frauen-Netzwerke verschiedener Ausprägung gibt es bereits. Ein brancheninternes Netzwerk wäre aber sicher interessant.“

> 31

Welche Karrierestufe können Sie sich für die Zukunft vorstellen?

		in %*
Vorstand		11,2
Aufsichtsrat		11,2
1. Führungsebene		23,0
2. Führungsebene		20,6

*Mehrfachnennungen möglich

Etwas mehr als die Hälfte der befragten Managerinnen können sich Positionen über ihrer aktuellen Führungsebene vorstellen.

Die andere Hälfte der Befragten geben an, mit der derzeitigen Führungsposition zufrieden zu sein. Dabei geben viele Managerinnen an, altersbedingt keine Karriereschritte mehr anzustreben. Einige Teilnehmerinnen betonen, dass sie keine konkreten Ziele haben, aber immer offen für neue Aufgaben wären. Andere sind weniger an mehr Führungsverantwortung als vielmehr an neuen Aufgaben interessiert.

„Ich habe keine konkreten Ambitionen. Jede Entscheidung würde ich nach meinem „Wertegewissen“ treffen.“

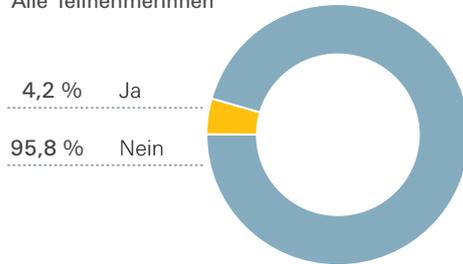
„Grundsätzlich bin ich für jede Position offen, aber nicht zu jedem Preis.“

„Ich würde gerne auf gleicher Stufe noch einmal wechseln oder zumindest im gleichen Bereich Veränderungen mitgestalten!“

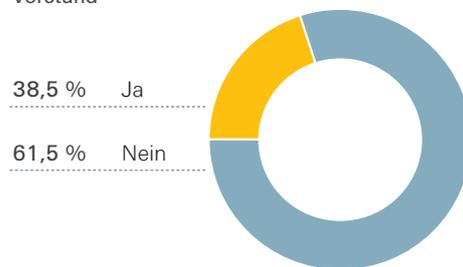
> 32

Werden Sie für Aufsichtsratsmandate angesprochen?

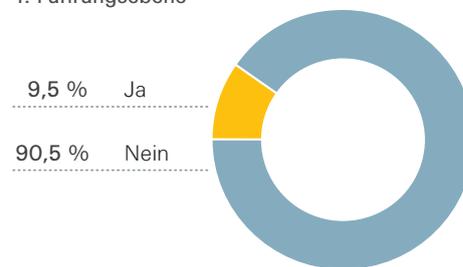
Alle Teilnehmerinnen



Vorstand



1. Führungsebene



Unter den Vorstandsmitgliedern wurden 38,5 % aller Befragten für Aufsichtsratsmandate angesprochen – auf der 1. Führungsebene unterhalb des Vorstandes lediglich noch 9,5 %.

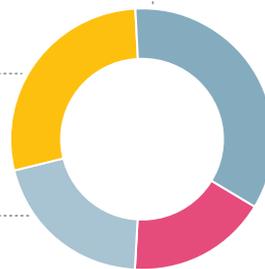


BETRIEBLICHE EBENE

> 33

Wie ist Ihre Meinung zum Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen?

- 34,5 % Ich lehne jegliche Frauenquoten ab
- 28,2 % Eine freiwillige Frauenquote für alle Unternehmen wäre zielführender
- 20,3 % Die eingeführten Geschlechterquoten sind zielführend
- 17,1 % Eine fixe Frauenquote für alle Unternehmen wäre zielführender



„Vermutlich sind die Quoten als erster Schritt zielführend. Es bedarf jedoch begleitend eines Wandels in den Köpfen – sowohl bei Frauen als auch bei Männern.“

„Eine Quote gibt mir das Gefühl, ich bekomme den Job nur wegen der Quote!“

„Ich war bislang keine Verfechterin der Frauenquote – aber ich erlebe gerade, dass es ohne diese nicht gehen wird.“

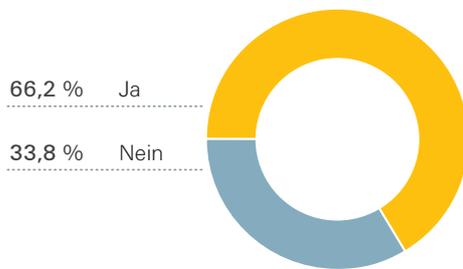
„Ich lehne Frauenquoten ab, da ich dies als Rückschritt empfinde!“

Rund 35 % der befragten Managerinnen lehnt jegliche Arten von Frauenquoten ab. Ein Fünftel halten die eingeführten Geschlechterquoten für zielführend. Häufig betonen die Teilnehmerinnen, dass der/die Qualifizierteste die Position erhalten sollte – unabhängig von Geschlecht und Quoten.

Gleichzeitig sollten Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es Frauen ermöglichen, höhere Führungspositionen zu erreichen. Einige Managerinnen stellen fest, dass sie grundsätzlich gegen Quoten wären, es bei diesem Thema aber anscheinend einen gewissen gesetzlichen Druck geben müsse, damit sich etwas ändere.

> 34

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



Thomas Belker
Sprecher des Vorstandes
Talanx Service AG

„Obwohl es nicht an weiblichen Potenzialen mangelt, sind die oberen Management-Ebenen unserer Branche noch immer stark männerdominiert. Hier muss ein Umdenken stattfinden und dieser Prozess ist in den letzten Jahren durch vielerlei Aktivitäten in Gang gekommen.“

Viele Managerinnen, die angeben, dass die öffentliche Diskussion Fortschritte im Unternehmen gebracht hat, relativieren dies mit einem „aber“. Die Meisten sind der Meinung, dass der Fortschritt zu langsam voranschreitet. Andere sehen die Veränderungen kritisch, da diese lediglich auf der negativ behafteten Frauenquote basieren oder ausschließlich in den unteren Führungsebenen, aber nicht im Top-Management zu erkennen sind.

Einige Managerinnen geben an, dass es in ihren Unternehmen bereits vor der öffentlichen Diskussion keine spürbaren Nachteile für Frauen gab – es werde nach Qualifikation und nicht nach Geschlecht befördert. Auch hier wird die Frauenquote oftmals negativ bewertet, da die „Quotenfrau“ als solche kein Fortschritt sei.

Zuletzt wird von einigen Teilnehmerinnen kritisiert, dass das Thema in vielen Unternehmen diskutiert wird, in der Praxis oftmals jedoch keine Fortschritte zu erkennen sind.

„Bei uns sitzt ohnehin wenigstens schon mal eine Frau im Vorstand, und zwar schon des Längeren. Und der Druck der Quote hilft garantiert auch – wir haben jetzt z. B. auch eine Frau als Leiterin der Personalentwicklung eingestellt. Diese wird das Thema sicherlich noch mehr befördern.“

„Allerdings sehe ich diese Fortschritte nicht unbedingt positiv. Es kommen jetzt Frauen in Führungspositionen, die dort meiner Meinung nach nicht hingehören, da sie einfach nicht das Zeug dazu haben. Dort sind schon genug Männer, die da nicht hingehören... Grundsätzlich sollte auf eine deutlich höhere Führungseignung geachtet werden, nicht unbedingt auf das Geschlecht.“

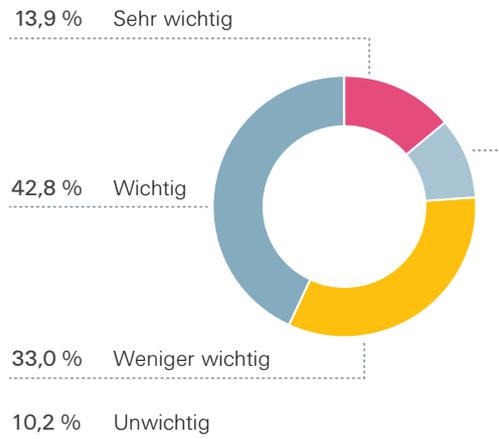
„Eindeutig ja, bei uns wird sehr viel in dieser Richtung unternommen.“

„Grundsätzlich schon, aber nur sehr langsam.“

„Es wird zwar mehr darüber gesprochen und es haben sich einige Aktivitäten dazu entwickelt, de facto sind aber alle Rahmenbedingungen und die Kultur weiterhin männlich ausgerichtet und die Zahl der weiblichen Führungskräfte ist in den oberen Führungsebenen gering.“

> 35

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



Rund 57 % der befragten Teilnehmerinnen geben an, dass das Thema „Frauen in Führung“ auf der Vorstandsebene ihres Unternehmens einen sehr wichtigen oder wichtigen Stellenwert einnimmt.

> 36

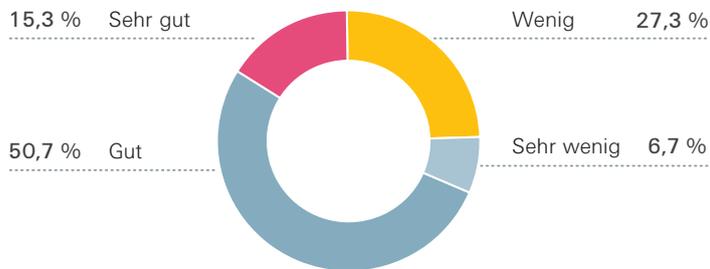
Seit wann ist das Thema „Frauen in Führung“ für Ihr Unternehmen relevant?

	in %
Weniger als 1 Jahr	3,4
1 – 3 Jahre	36,1
4 – 5 Jahre	28,8
Mehr als 5 Jahre	24,1
Gar nicht	7,5

Die Teilnehmerinnen geben an, dass aus ihrer Sicht in fast zwei Drittel der Häuser das Thema „Frauen in Führung“ seit ein bis fünf Jahren relevant ist. Bei rd. 24 % der Managerinnen ist das Thema bereits seit mehr als fünf Jahren auf der Tagesordnung.

> 37

Wie gut ermöglicht Ihre Unternehmenskultur auch Führungskräften die Vereinbarkeit von Beruf und Familie?



Rund zwei Drittel der Managerinnen geben an, dass die Unternehmenskultur in ihrem Hause auch Führungskräften die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sehr gut bis gut ermöglicht.



Ulrich C. Nießen

Mitglied des Vorstandes
Generali Deutschland AG

„Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie muss kulturell im Unternehmen fest verankert sein und ihren Niederschlag in der Arbeitsorganisation und im Verständnis Aller widerspiegeln. Dies übrigens nicht nur bei Kindern, sondern zunehmend auch für pflegebedürftige Angehörige.“

Welche konkreten Maßnahmen/Voraussetzungen spielen hierbei in Ihrem Unternehmen eine Rolle?

	in %*
Flexible Arbeitsorganisation (z.B. Home Office, mobiles Arbeiten)	75,7
Verständnis der Vorgesetzten	71,7
Möglichkeit von Führen in Teilzeit (auch Jobsharing)	59,4
Verständnis der Kollegen und Mitarbeiter	54,2
Vertrauensarbeitszeit	30,2

*Mehrfachnennungen möglich

„Der eigene Mut und Wille zur Inanspruchnahme der Angebote ist ebenfalls relevant.“

„Nach meiner Erfahrung steht und fällt es damit, wie sich der Partner einbringt; die klassische Rollenverteilung macht den Frauen in Führung mit Kindern das Leben extrem schwer.“

„Das Vorleben auf Unternehmensleitungsebene wäre die wirksamste Maßnahme!“

Als konkrete Maßnahmen, die Führungskräften die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern, nennen die Managerinnen am häufigsten eine flexible Arbeitsorganisation (z. B. durch Home Office oder mobiles Arbeiten) sowie das Verständnis der Vorgesetzten. Darüber hinaus werden noch flexible Arbeitszeiten, Unterstützung bei der Kinderbetreuung (z. B. durch Ferienbetreuungsangebote oder Betriebskinderbetreuungsstätten) sowie das Bereitstellen von Eltern-Kind-Büros als relevante Maßnahmen genannt.



Walter Bockshecker
Mitglied der Vorstände
NÜRNBERGER Versicherungsgruppe

„Neben den Unternehmen, die Frauen uneingeschränkt in ihrer Karriere unterstützen sollten, haben auch andere Rahmenbedingungen bei der Karriereentwicklung eine gewichtige Bedeutung.“

Insbesondere die Partnerwahl spielt hier eine wesentliche Rolle. Mit dem „falschen“ Partner an der Seite wird es auch für Unternehmen schwer eine entsprechende Entwicklung zu fördern.“

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Ursachen für den immer noch geringen Frauenanteil in den Führungsetagen?

Führungskultur ist zu männlich geprägt		3,2
Probleme bei der Vereinbarkeit von Karriere und Familie		3,2
Frauen fehlt es oft an einflussreichen Fürsprechern („Sponsoren“)		2,9
Geringere Motivation von Frauen, Führungspositionen zu übernehmen		2,7
Fehlendes Netzwerkverhalten von Frauen in Karriereangelegenheiten		2,7
Bereits vorhandene Maßnahmen zur Frauenförderung sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden nicht genutzt/„gelebt“		2,6
Nicht genügend Kandidatinnen vorhanden, deren Ausbildung/Berufserfahrung den Qualifikationsanforderungen der Führungsposition entsprechen		1,9

1 = stimme überhaupt nicht zu, 4 = stimme voll und ganz zu

Als die zwei wichtigsten Ursachen für den immer noch geringen Frauenanteil in den Führungsetagen nennen die Managerinnen die männlich geprägte Führungskultur sowie Probleme bei der Vereinbarkeit von Karriere und Familie. Am wenigsten können die Teilnehmerinnen der Aussage, dass „nicht genügend Kandidatinnen vorhanden sind, deren Ausbildung/Berufserfahrung den Qualifikationsanforderungen der Führungsposition entsprechen“ zustimmen.



Dr. Susanne Pauser
Mitglied der Vorstände
Württembergische Versicherungen

„Um es zugespitzt zu sagen: Männer machen ohne zu viel zu denken, Frauen denken zuviel und machen dann wenig – vielleicht ist das der größte Unterschied zwischen Männern und Frauen, die in Führung gehen wollen.“

Haben Frauen aber erstmal eine Führungsposition übernommen, ist ihre reflektierende und strategische Herangehensweise ein großer Mehrwert für die Unternehmen und die Teams.“



Dr. Astrid Stange
Mitglied des Vorstandes
AXA Konzern AG

„Während Männer sich meist schnell für Führungspositionen bewerben und diese einfordern, wenn sie das Anforderungsprofil auch nur ansatzweise erfüllen, denken Frauen über einen solchen Schritt meist länger und intensiver nach, auch wenn sie das Profil nahezu vollständig erfüllen. Aus diesem Grunde halte ich es für besonders wichtig, Frauen schon früh auf die Möglichkeit einer Führungsposition anzusprechen und sie in der Vorbereitung gezielt zu unterstützen.“

> 40

Altersverteilung der Teilnehmerinnen

	in %
Jünger als 26	0,1
26 – 30	3,8
31 – 35	12,3
36 – 40	13,3
41 – 45	20,6
46 – 50	23,1
51 – 55	16,6
56 – 60	8,4
Älter als 60	1,8

Das Durchschnittsalter der Teilnehmerinnen beträgt 45 Jahre.



ANMERKUNGEN UND FEEDBACK DER TEILNEHMERINNEN

FEEDBACK

„Eine interessante Umfrage. Sie lässt die persönliche Situation reflektieren und gibt Denkanstöße – Danke!“

„Ich begrüße die Arbeit des Verbandes zu dem Thema – die Dosierung der Inhalte und Aktivitäten sind aus meiner Sicht sehr zielführend.“

„Ich finde es sehr gut, dass „wir“ (Frauen) nach unserer Meinung gefragt werden. Vielen Dank dafür.“

„Allein die Befragung zeigt, dass ein gesellschaftlicher Wandel im Gang ist und Unternehmen erkannt haben, dass Frauen wichtig sind. Das finde ich gut und freue mich darüber.“

„Liebes AGV-Team,

ich halte es für wichtig, dass Sie sich mit der Thematik auseinandersetzen. Trotz zahlreicher öffentlicher Diskussionen gibt es meiner Meinung nach zu wenig weibliche Führungskräfte. Und ich glaube, dass der weibliche Blickwinkel und die Art mit Problemen umzugehen unsere Unternehmen und somit auch die Gesamtwirtschaft positiv beeinflussen werden.

Ich kann Sie nur ermutigen, diesen Weg weiterzugehen und Frauen in Führungspositionen zu bringen. Wir müssen Frauen motivieren, sich dieser Herausforderung zu stellen. Aus meiner eigenen Erfahrung weiß ich, dass Frauen sich den mit dem Aufstieg verbundenen Herausforderungen und Strapazen nicht stellen wollen. Und dies, obwohl diese Frauen fachlich und persönlich wahnsinnig talentiert waren. Frauen scheinen genügsamer zu sein. Wir sollten sie aus dieser Ecke herausholen und sie aktiv unterstützen und ihnen den Weg ebnen.

Vielen Dank für die Umfrage.“

ANMERKUNGEN

„Für mich ist das größte Problem das Auseinanderfallen zwischen Anspruch (Frauenförderprojekte etc.) und gelebter Wirklichkeit. Das führt zur Frustration und Ausbremsen von qualifizierten und motivierten Frauen.“

„Ich fände es begrüßenswerter, wenn nicht so sehr „Frauen in Führung“ diskutiert wird. Es sollte überhaupt geschaut werden, WER geeignet ist und wie wir aus den weiblichen und männlichen Potenzialen verantwortungsvolle Menschen entwickeln können, die dauerhaft Spaß an der Aufgabe haben, die sich in Mitarbeiter hineinversetzen und die Mitarbeiter (und nicht ausschließlich sich selbst) fördern wollen.“

„Bei Frauen wird noch immer zu sehr befürchtet, dass sie aus Gründen der Familienplanung ausfallen und dem Unternehmen daher nicht dauerhaft planbar zur Verfügung stehen. Außerdem führen Frauen lösungsorientierter und ohne „politisches Geklüngel“ – damit können einige Herren in den Führungsebenen nicht umgehen.“

„Es fehlt bei der Auswahl an Führungskräften oftmals die Neutralität. Vitamin B und Netzwerk stehen nach wie vor als Karriereunterstützer Nr. 1. Hier sollte Qualifikation und Skill im Rahmen von neutralen Verfahren im Vordergrund stehen. So wird gegebenenfalls auch Missmanagement reduziert.“

„Frauen sind immer noch zu selbstkritisch und reden sich selbst klein. Diese Eigenschaft haben unsere männlichen Kollegen eher selten. Daran gilt es zu arbeiten.“

„Ohne einflussreiche Projektpaten und entsprechende Unterstützung des Themas findet hier keine Entwicklung statt. Wichtig ist, dass das Thema als unternehmerisches und nicht als „Frauenproblem“ betrachtet wird.“

„So lange Karriere nur Hand in Hand mit Präsenz und durchgehender Erreichbarkeit geht, wird aus meiner Sicht ein signifikanter Anstieg von Frauen in Führung nicht gelingen.“

„Eine spannende Befragung. Ende der 70-er Jahre bin ich – ganz Emanze – davon ausgegangen, dass wir Frauen binnen weniger Jahre den Männern nicht nur rechtlich sondern auch beruflich gleichgestellt sein würden. Dies schien mir ein zwingender Prozess zu sein. Leider hat sich meine Vision nicht erfüllt. An Konzepten, dieser doch ein Stück näher zu kommen, würde ich gerne arbeiten.“

VORSTELLUNG DES BRANCHENBEIRATS „FRAUEN IN FÜHRUNG“

Als erste Branche in Deutschland verfolgt die Versicherungswirtschaft gemeinschaftlich das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen im Interesse der Chancengleichheit aber auch der Wettbewerbsfähigkeit unserer Branche zu steigern.

Der Beirat soll die Versicherungsunternehmen bei ihren eigenen Bemühungen unterstützen, Synergien durch Best Practice bündeln und neue Initiativen zur Verbesserung der Chancengleichheit von Männern und Frauen anstoßen.

VORSITZENDE



Sarah Rössler

Mitglied des Vorstandes
HUK-COBURG
Versicherungsgruppe,
Coburg

MITGLIEDER



Dr. Karin Becker

Bereichsleiterin Vertrieb
R+V Allgemeine
Versicherung AG,
Wiesbaden

STELLV. VORSITZENDER



Dr. Andreas Eurich

Vorsitzender der Vorstände
Barmenia Versicherungen,
Wuppertal



Thomas Belker

Sprecher des Vorstandes
Talanx Service AG,
Hannover



Ralf Berndt

Mitglied der Vorstände
Stuttgarter
Versicherungsgruppe,
Stuttgart



Duygu Besli

Mitglied des Vorstandes
AUXILIA Rechtsschutz-
Versicherungs-AG,
München

Über die Projekte des Beirats informieren wir unter:

www.initiative-frauen-in-fuehrung.de



Walter Bockschecker

Mitglied der Vorstände
NÜRNBERGER
Versicherungsgruppe,
Nürnberg



Michael Hinssen

Head of Corporate
Human Resources
Munich Re,
München



Andrea Karst-Swierczynski

Geschäftsführerin
GKC Gothaer Kunden-
Service-Center GmbH,
Köln



Dr. Wolfgang Brezina

Mitglied des Vorstandes
Allianz Deutschland AG,
Unterföhring



Marlies Hirschberg-Tafel

Mitglied des Aufsichtsrates
SIGNAL IDUNA Gruppe,
München



Sabine Krummenerl

Mitglied des Vorstandes
Provinzial Rheinland
Versicherung AG,
Düsseldorf



Torsten Hallmann

Mitglied der Vorstände
VPV Versicherungen,
Stuttgart



Dr. Katharina Höhn

Geschäftsführendes
Vorstandsmitglied
Berufsbildungswerk der
Deutschen Versicherungs-
wirtschaft (BWW) e.V.,
München



Julia Merkel

Mitglied des Vorstandes
R+V Versicherung AG,
Wiesbaden



Guido Hilchenbach

Personalleiter
LVM Versicherungen,
Münster



Ilka Houben

Leiterin Alterssicherungspolitik
Gesamtverband der
Deutschen Versicherungs-
wirtschaft e. V. (GDV),
Berlin



Ulrich C. Nießen

Mitglied des Vorstandes
Generali Deutschland AG,
München

GESCHÄFTSFÜHRUNG



Dr. Susanne Pauser

Mitglied der Vorstände
Württembergische
Versicherungen,
Stuttgart



Dr. Astrid Stange

Mitglied des Vorstandes
AXA Konzern AG,
Köln



Betina Kirsch

Geschäftsführerin
AGV,
München



Dr. Katrin Peitz

Hauptabteilungsleiterin
Westfälische Provinzial
Versicherung AG,
Münster



Beatrice von Brauchitsch

Generalbevollmächtigte
Provinzial NordWest
Holding AG,
Münster



Dr. Michael Niebler

Geschäftsführendes
Vorstandsmitglied
AGV,
München



Barbara Schick

Mitglied des Vorstandes
Versicherungskammer
Bayern,
München



Ulrike Zeiler

Ressortbereichsleiterin
Personal
Allianz Deutschland AG,
Unterföhring

Herausgeber AGV
Arbeitgeberverband der
Versicherungsunternehmen
in Deutschland e.V.
Arabellastraße 29
81925 München

Autoren Betina Kirsch,
Dr. Michael Gold,
Simone Rehbronn,
Anna Teifel

Arbeitgeberverband der
Versicherungsunternehmen
in Deutschland
Arabellastraße 29
81925 München
Telefon 089 922001-0
Telefax 089 922001-51
agvvers@agv-vers.de
www.agv-vers.de

