



AGV

DIE VERSICHERER
ALS ARBEITGEBER

WORKSHOP „FRAUEN IM VERTRIEB“



MITTWOCH,
12. FEBRUAR 2014 IN DÜSSELDORF

EINE INITIATIVE DES
AGV BRANCHENBEIRATS „FRAUEN IN FÜHRUNG“

Autoren:

Betina Kirsch

Sabine Brunotte, Brunotte Konzept

Verena Richter



DER VERTRIEB IN DER VERSICHERUNGSBRANCHE	5
1. Vertrieb macht Spaß	5
2. Status Quo	6
3. Warum Frauen?	8
HERAUSFORDERUNGEN	9
WIE KANN DER FRAUENANTEIL IM VERTRIEB ERHÖHT WERDEN?	11
1. Recruiting	11
2. Vergütungs- und Anreizsysteme	14
3. Unternehmenskultur und Arbeitsumfeld	16
FAZIT	18
NACHGESCHLAGEN	19

Zum Experten-Workshop „Frauen im Vertrieb“ trafen sich auf Einladung des Arbeitgeberverbandes der Versicherungsunternehmen in Deutschland e. V. (AGV) am 12. Februar 2014 Vorstände und Führungskräfte sowie Repräsentanten aus dem selbstständigen Vertrieb, der Forschung, aus Beratungsunternehmen und Branchenverbänden.

Der AGV-Branchenbeirat „Frauen in Führung“ hatte die eintägige Veranstaltung mit dem Ziel initiiert, neben einer Bestandsaufnahme auch Strategien und Instrumentarien für die Rekrutierung von Frauen für den Vertrieb zu entwickeln. Moderiert von Betina Kirsch, Geschäftsführerin des AGV, wurden in offener Gesprächsatmosphäre über Unternehmensgrenzen hinweg Best Practice-Ansätze lokalisiert und Empfehlungen für die künftige Arbeit erarbeitet.

Der vorliegende Bericht wirft ein Schlaglicht auf den Status quo, liefert Analysen, Erfahrungsberichte und Best Practice-Ansätze. Er lebt von der offenen und konstruktiven Diskussion, die in einer Reihe von Zitaten ihren Niederschlag findet.

1. VERTRIEB MACHT SPASS

Wollen Frauen in den Vertrieb oder nicht? Diese Frage bewegte die Runde. Fest steht: Andere Branchen wie beispielsweise die Pharmaindustrie zeigen, dass Frauen im Vertrieb sehr erfolgreich sein können. Aber nicht jede Frau möchte sich beruflich in dem Maße exponieren, wie dies in einer Vertriebstätigkeit gefragt ist. Manche streben die berufliche Komfortzone an, wollen sich dem Leistungsdruck nicht stellen oder sind zu unsicher, sich auf die Herausforderung einzulassen. Häufig genug aber wissen sie schlicht zu wenig über die Chancen und Perspektiven im Vertrieb. Es ist an der Zeit, Aufklärungsarbeit zu leisten.

Die Workshop-Teilnehmer¹ fanden viele gute Argumente, warum eine Tätigkeit im Vertrieb erstrebenswert ist – für Frauen ebenso wie für Männer (Originalzitate):

Ich bin meine eigene Chefin

Kontakt zu vielen unterschiedlichen Menschen

Keine Struktur, welche nicht beeinflussbar ist

Ständige Bewegung/ Neuerungen/ Abwechslung

Anspruchsvolle und abwechslungsreiche Arbeit

Unmittelbares und ehrliches Feedback

Freiheit und Freizügigkeit

Selbstständiges und selbstbestimmtes Arbeiten

Nutzen für Menschen stiften, „ein Stück Sicherheit“

Tägliche Abwechslung (kein Tag verläuft wie der andere)

Erfolg ist sichtbar und greifbar durch Zahlen

Versicherungsvertrieb verschafft seinen Kunden Netz und doppelten Boden

Verantwortung haben und verantwortungsvoll damit umgehen

Vielseitigkeit

Ich kann Erfolge direkt messen

Zukunft von Menschen positiv beeinflussen

Kunden beraten und damit aktive Lebenshilfe geben

Verdienstmöglichkeiten

Ich tue Wichtiges und Gutes



¹Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung und besseren Lesbarkeit verzichtet der Bericht auf geschlechtergerechte Sprache. Er nennt dann weder beide Geschlechter (z.B. „Teilnehmerinnen und Teilnehmer“) noch die geschlechtsneutrale Form („Teilnehmende“).

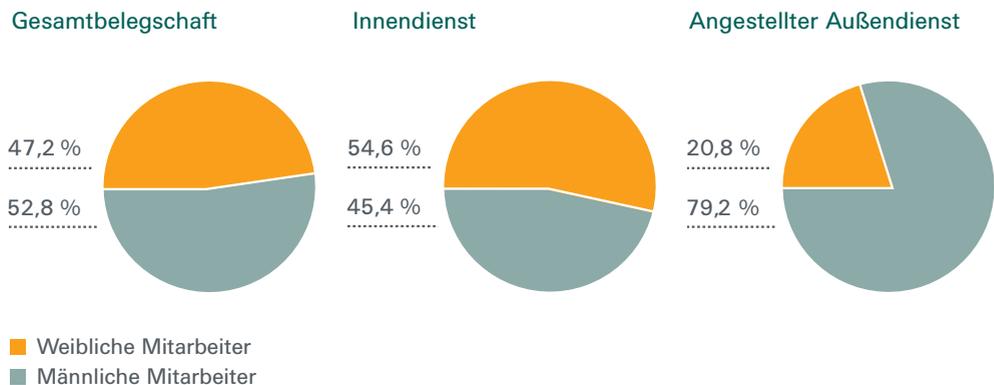
2. STATUS QUO

Bis 2030 sinkt die Bevölkerung in Deutschland um fünf Millionen Menschen; es wird 17 % weniger Kinder und Jugendliche, aber 33 % mehr Menschen ab 65 Jahren geben. Bereits 2025 werden 6,5 Millionen Arbeitskräfte fehlen. Zwischen 2015 und 2020 erwarten 47 % der Unternehmen „zu wenig qualifizierte Bewerber“². Das Problem hat die Versicherungswirtschaft längst erreicht. Auch hier mangelt es an qualifiziertem Nachwuchs.

Gerade Mädchen und Frauen sind zunehmend besser qualifiziert: Sie stellen 55 % aller Abiturienten sowie die Hälfte der Hochschulabsolventen³. Andererseits haben Frauen oft familienbedingt gebrochene Erwerbsbiografien. Das reduziert ihre Einkommens- und Karrierechancen. 45 %⁴ der abhängig beschäftigten Frauen arbeiten in Teilzeit. Unter den Männern sind es nur 7 %.

In der Versicherungswirtschaft ist knapp die Hälfte aller Beschäftigten weiblich. Im angestellten Außendienst besetzen Frauen jedoch nur 21 % der Stellen. Hinzu kommt: Die Branche hat insbesondere im Vertrieb ein Nachwuchsproblem. Hier beträgt das Durchschnittsalter im angestellten Außendienst 43 Jahre⁵ und im selbstständigen Außendienst bereits 48 Jahre⁶.

Frauenanteil 2012



Quelle: Flexible Personalstatistik, AGV

■ Nur 4,1 % der leitenden Angestellten im Vertrieb sind weiblich

■ Nur 9,5 % aller Frauen in den Versicherungsunternehmen sind im Außendienst tätig

²Kienbaum für BMAS

³DESTATIS für das Jahr 2011 (https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/03/PD13_086_132.html)

⁴S. Fn. 3

⁵Flexible Personalstatistik des AGV, 2013

⁶Studie „Vermittler-Pisa“, Gemeinschaftsprojekt der FH Dortmund und der SKOPOS GmbH

Im selbstständigen Außendienst sieht es laut DIHK Vermittlungsregister nicht besser aus. 22 % aller registrierten Versicherungsvermittler sind Frauen. Bei den gebundenen Vermittlern nach § 34d Abs. 3 Gewerbeordnung stellen sie 26 % (einschließlich nebenberufliche Vertreter) und bei den Maklern 16 %. Im Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute (BVK) sind, so Bereichsleiterin Angelika Römhild, derzeit nur knapp 10 % der Mitglieder weiblich.

3. WARUM FRAUEN?

Frauen bringen besondere Stärken für den Vertrieb mit. Sie gelten als kompetent, kommunikativ, kundenorientiert und zuverlässig. Aufgrund ihrer hohen emotionalen Intelligenz fällt es ihnen häufig leichter, das Vertrauen des Kunden zu gewinnen. Sie haben einen Blick für das Detail und berücksichtigen auch außerhalb der konkreten Aufgabe liegende Faktoren. Gemischte Teams können von diesen Eigenschaften profitieren und sind deshalb erfolgreicher, wie zahlreiche Studien belegen.

Gerade im Vertrieb und in der qualifizierten Kundenberatung erweisen sich die weiblichen Eigenschaften als Erfolgsfaktoren. Darüber hinaus haben Beraterinnen beste Erfolgsaussichten in der aus Sicht der Versicherer noch unterdurchschnittlich erschlossenen Kundenzielgruppe Frauen. Der Mangel an zukünftigen Leistungsträgern für den Versicherungsvertrieb wird sich ohne die Rekrutierung von Frauen kaum beheben lassen. Last but not least können Frauen dazu beitragen, das Branchenimage zu verbessern, wie Prof. Dr. Gabriele Zimmermann vom Institut für Versicherungslehre der Fachhochschule Köln berichtete. Im Rahmen ihrer repräsentativen Befragung für die Studie „Frauen im Versicherungsvertrieb – Was sagen die Kunden dazu?“ hatte sie u. a. ermittelt, dass 57 % der befragten Männer und Frauen davon ausgehen, dass sich die Beschäftigung von mehr Frauen im Vertrieb positiv auf das Vertriebsimage auswirken würde. Weitere Informationen zu dieser Studie finden Sie unter „Nachgeschlagen“.

Das Thema ist aber noch nicht bei allen Unternehmen angekommen. Nicht wenige sind sogar auf Schwierigkeiten gestoßen, den eigenen Frauenanteil im Vertrieb zu ermitteln, wie einige der anwesenden Unternehmensvertreter bestätigten. Aufgrund der Vielzahl aktueller regulatorischer Vorgaben wie Solvency II und IMD II, brancheninterner Aktivitäten wie z. B. Datenschutz, sowie der anhaltenden Niedrigzinsphase setzen viele Versicherer derzeit andere Schwerpunkte und priorisieren die „Frauenfrage“ bislang nicht.

- Professor Dr. Gabriele Zimmermann stellte ihre Studie vor



Der AGV hatte bereits im Jahr 2013 für seine Studie „Frauen in Führung“ Ursachenforschung betrieben und nach den größten praktischen Hemmnissen gefragt, die dem Ausbau des Frauenanteils im Vertrieb entgegenstehen. Das waren die Antworten:

	in %
Unstetige Arbeitszeiten	76
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	58
Männlich geprägte Vertriebskultur als Wettkampfkultur	52
Image des Berufsbildes	34
Erfolgsabhängige Vergütungsstruktur	16
Sonstige Gründe	8

Quelle: AGV-Erhebung Frauen in Führung, 2013

Es gibt also mehr als einen Grund für den vergleichsweise niedrigen Anteil von Frauen im Vertrieb. Hierüber waren sich auch die Teilnehmer des Workshops einig:

- Die erste Ursache klingt zunächst banal: Der Frauenanteil ist gering, weil nur so wenige Frauen im Vertrieb tätig sind. Damit mangelt es Frauen mit Vertriebspotenzial an weiblichen Rollenvorbildern, und auch Vorgesetzte bringen häufig nicht den Mut auf, Vertriebspositionen mit einer Frau zu besetzen.
- Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein weiterer Grund für den Frauenmangel im Vertrieb, muss aber differenziert betrachtet werden. Zum einen stellt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mittlerweile nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer eine Herausforderung dar. Gerade jüngere Männer der Generation Y fordern flexiblere Arbeitszeitangebote ein. Zum anderen strebt nicht jede Frau die Mutterschaft an und wird mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie konfrontiert. Und zum Dritten bietet gerade die Selbstständigkeit als Vertreterin oder Maklerin Frauen vergleichsweise großen zeitlichen Gestaltungsspielraum, wie Alexandra Kallmeier, Geschäftsführerin der Morgenroth Versicherungsmakler GmbH und Mutter zweier Söhne, anschaulich schilderte. Dies wissen jedoch viele Frauen gar nicht. Auf der anderen Seite ist Familienarbeit, sei es die Kindererziehung oder die Pflege von Angehörigen, in Deutschland noch überwiegend „Frauensache“, so dass dieses Thema bei der Gewinnung von Frauen für den Vertrieb seine Berechtigung hat.
- Imagedefizite der Versicherungswirtschaft spielen ebenfalls eine Rolle. Hinzu kommt, dass Frauen der sozialen Akzeptanz ihrer beruflichen Tätigkeit mehr Bedeutung beimessen als Männer und sich die Branche bislang in Kommunikation und Bildwelten stark an Männern ausrichtet.
- Das Berufsbild der Versicherungsvermittlerin ist bei vielen Frauen noch unbekannt, so dass eine Vertriebstätigkeit häufig gar nicht in Erwägung gezogen wird. Frauen legen zudem größeren Wert auf finanzielle Sicherheit. Die erfolgsabhängige und damit volatile Vergütung im Außendienst erscheint für sie zumindest auf den ersten Blick unattraktiv.

- Die Unternehmenskultur im Vertrieb ist noch stark männlich geprägt, angefangen bei der hierarchischen Orientierung über die Präsenzkultur bis hin zur (neugeschäftsorientierten) Wettbewerbskultur.
- Im Versicherungsvertrieb sind Kundentermine am Abend bislang oft an der Tagesordnung. Die Arbeitszeiten jenseits von „9 to 5“ liefern Frauen ungeachtet der Gestaltungsspielräume ebenfalls ein Argument, sich gegen eine Vertriebstätigkeit zu entscheiden.

Zitateauszug:

„Die Berufsbilder des Versicherungsvermittlers und -maklers müssten eindeutiger bekannt gemacht werden. Vielerorts stößt man auf Unkenntnis und sobald man über das Berufsbild aufklärt, besteht Interesse.“

„Bei der Einstellung einer Frau darf man sich keinen Fehler erlauben. Das hält viele Vorgesetzte davon ab, sich für eine Frau zu entscheiden.“

„Die größte Herausforderung für den Ausbau des Frauenanteils im Vertrieb sind die Chefs.“

„Bislang fehlt im Vertrieb noch eine stringente Programmatik. Es gibt einfach zu viele andere Themen, und viele Verantwortliche sagen: Nicht das auch noch.“

„Wir haben bereits viele erfolgreiche Maßnahmen und Projekte auf den Weg gebracht, die das Potenzial von Frauen besser erschließen. Allerdings sind diese im Vertrieb noch nicht angekommen. Wir müssen mehr unternehmen als nur darüber zu reden: Man muss es strategisch angehen und gezielte Maßnahmen kraftvoll ergreifen.“

„Viele wissen gar nicht, was für ein toller Job eine Arbeit im Vertrieb darstellt und welches Potenzial ein solcher Job mit sich bringt.“

WIE KANN DER FRAUENANTEIL IM VERTRIEB ERHÖHT WERDEN?

Bislang sind die Instrumente zur Gewinnung von Frauen für den Vertrieb nur gering entwickelt. Während es schon viele Projekte zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen gibt, spielen Frauen im Vertrieb noch eine untergeordnete Rolle. Dass es auch anders geht, zeigten die Best Practice-Beispiele der Allianz und der ERGO Versicherung. Die Impulsvorträge von Ursula Deschka, Geschäftsstellenleiterin der Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG, und Anina Frahm, Bereichsleiterin Learning & Development der ERGO Versicherungsgruppe AG, lieferten praxisorientierte Anregungen und bereiteten das Feld für die folgenden Diskussionen.

Im Rahmen eines World-Cafés zu den Themenfeldern Recruiting, Unternehmenskultur und Arbeitsumfeld sowie Vergütungs- und Anreizsysteme wurden Hebel zur Gewinnung und Entwicklung von Frauen für den Vertrieb identifiziert. Der methodische Ansatz stellte sicher, dass jedes Thema von allen Anwesenden diskutiert werden konnte.

► Dorothee Rotering
(ganz links) moderierte
das Forum „Vergütungs-
und Anreizsysteme“



1. RECRUITING

Unter den klassischen Recruitingkanälen bewerteten die Teilnehmer insbesondere Trainee-programme, eine vertriebsorientierte Ausbildung, Veranstaltungen, Mitarbeiterempfehlungen sowie Maßnahmen zur Gewinnung von Agenturnachfolgerinnen als effizient bis sehr effizient.

Gerade die vertriebsorientierte Ausbildung mit längeren Außendienstphasen, Schnuppertage, Hospitanzen oder Rotationen, aber auch Mentoringprogramme haben sich bewährt.

Frauen, die bereits im Vertrieb arbeiten, sind zudem geeignete Tippgeber. Um Hemmungen vor dem Vertrieb abzubauen, sollte es mehr Durchlässigkeit zwischen Innen- und Außendienst geben.

Frauen im Unternehmen müssen zudem häufiger auf die Option „Vertrieb“ angesprochen werden, denn Frauen sagen nicht gleich „Ja“. Vorgesetzte müssen sich ihrer Vorbildfunktion bewusst werden und geeignete Kandidaten durch Coaching und Mentoring für eine Vertriebstätigkeit motivieren. Es ist wichtig, weibliche Rollen Vorbilder zu schaffen und im Unternehmen sichtbar zu machen. Leiter Personalrecruiting müssen in die Maßnahmen zur Gewinnung und Förderung von Frauen eingebunden sein, um eine strategische Umsetzung sicherzustellen.

Im Rahmen des Besetzungsprozesses für eine vakante Position sollte zu den Kandidaten, unabhängig von der Ebene, letztlich immer mindestens eine Frau zählen.

Recruitingkanal	Bewertung	Empfehlungen und Kommentare
Wechsel aus dem Innendienst	wenig geeignet	Flexibilität und Rückkehrmöglichkeiten sind wichtig, um Einstiegschancen zu verringern
Traineeprogramm und vertriebsorientierte Ausbildung	sehr effizient	falls Absolventinnen der vertriebsorientierten Ausbildung noch zu jung für eine Außendiensttätigkeit sind, passende Alternativen (z.B. Weiterbildungen, Mentoring) anbieten
Veranstaltungen (z.B. Messen)	sehr effizient	direkte Ansprache und persönlicher Kontakt kommt Frauen entgegen
Personalagenturen	für Vertriebsfunktionen wenig, für Führungspositionen jedoch sehr geeignet	
Stellenanzeigen	können sehr effizient sein, sofern die Position nicht als „Vertriebsstelle“ ausgeschrieben wird	häufig fehlt eine frauenspezifische Ansprache, soziale Netzwerke werden nur unzureichend genutzt
Mitarbeiterempfehlungen	können sehr effizient sein	Empfehlungen von Kunden und Vermittlern nutzen
Agenturnachfolge	sehr effizient	rechtzeitige Ansprache des Agenturinhabers erforderlich

Zitateauszug:

„Auch gestandene Vertreter brauchen häufig einen Anstoß durch das Unternehmen, ihre eigene Tochter als Nachfolgerin aufzubauen.“

„Es geht weniger um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, denn die ist in der jüngeren Generation mittlerweile ein Thema für Männer und Frauen. Was wir aber brauchen, sind neue Rollenvorbilder.“

„Wir als Führungskräfte sollten Frauen konsequent in verantwortungsvolle Positionen bringen und uns das auch trauen.“

„Frauen wollen angesprochen werden und das mehrfach. Sie ergreifen seltener die Initiative.“

„Stellenanzeigen müssen sich auch an Frauen wenden. Bislang sind Wording und Bildwelten eher an den Männern orientiert.“

Geeignete Maßnahmen, um mehr Frauen für d. Vertrieb zu gewinnen

FRAGE 3
Die Rolle der Führungskraft:

- Anbahnung
- Agenturnachfolge
- Ausschreibung
- Hilfsstellung
- Anerkennung
- Ausbildung
- Vertriebsorientierte !!
- Hilfsstellung bei Überlastung nach der Ausbildung
- Anerkennung
- Nischenmöglichkeit
- Agenturnachfolge
- Deutsche Aussprache lernen
- Vertriebsorientierte
- Neubildung / längere Aufwandsstationen
- Hospitant:in, Notar:innen
- „Schulputztag“
- Mentorenprogramme
- mehr Einsatz von sozialen Netzwerken (persönliche Ansprache)
- Mitarbeiter:innen empfehlen / Mitarbeiter:innen
- Stellenanzeigen nicht als Vertriebsstellen ausschreiben
- 1 (auch spezifisch) Ansprache
- Aktive Ansprache
- Norden, Hessen, Mitarbeiterempfehlung
- Aufwandszeit
- Recruiting: Anforderungsprofil
- „Anwilder ausbilden“
- „Robust“
- ganzheitlicher Businessansatz
- Vorbildfunktion / Mentor
- Botschaften
- Entscheidend
- bewusst mal wiederholte Ansprache
- Compelling Case

2. VERGÜTUNGS- UND ANREIZSYSTEME

Für Frauen, so die übereinstimmende Überzeugung, hat Sicherheit einen sehr hohen Stellenwert. Das gilt auch für die Bezüge. Gerade weil Frauen finanzielle Selbstständigkeit anstreben, erwarten sie ein planbares Einkommen. Sie legen Wert auf transparente und kalkulierbare Vergütungssysteme. Stark oder ausschließlich neugeschäftsorientierte Vergütung löst bei vielen Frauen Unsicherheit oder sogar Reaktanz aus. Die vielfach diskutierte Neuausrichtung von der Abschluss- hin zu einer Bestandsvergütung könnte diesem Sicherheitsbedürfnis von Frauen entgegenkommen.

Geld allein macht Frauen im Beruf nicht glücklich. Sie legen Wert auf Inhalte und die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit. Rundum-Beratung statt „ausschließlich“ Produktverkauf entspricht ihrem Wertesystem. Fortbildungen und das Aufzeigen beruflicher Perspektiven können Frauen zusätzlich motivieren. Systematisches Coaching zu Beginn der Vertriebstätigkeit sichert einen erfolgreichen Einstieg.

Best Practice

Im Rahmen eines Pilotprojektes für den Vertrieb wird optional der Einstieg mit einer auf 12 oder 18 Monate befristeten Einstellung angeboten. Das Garantieeinkommen für diesen Zeitraum hilft, Einstiegshürden zu überwinden.

Grundsätzlich sprechen Incentives auch Frauen an. Beide Geschlechter wollen ihre Leistung unter Beweis stellen und sind stolz auf Auszeichnungen. Allerdings werden viele Ausschreibungen bislang ausschließlich an den Interessen von Männern ausgerichtet, sei es im sportlichen Wettkampf, beim Autorennen oder durch ein kostenloses Wochenende mit einem gemieteten Sportwagen. Das muss sich ändern, wenn auch Frauen zu noch besseren Leistungen motiviert werden sollen. Gefragt sind daher „Unisex-Incentives“. Gerade Incentive-Veranstaltungen bieten eine gute Gelegenheit, erfolgreiche Frauen für Kolleginnen und Kollegen, aber auch Vorgesetzte sichtbar zu machen. So entstehen Rollenvorbilder, die auch auf andere Frauen motivierend wirken können.

Anstelle der vorherrschenden Wettbewerbskultur sollten Vorgesetzte eine offene Lernkultur fördern. Dazu gehört z.B. die kollegiale Beratung. Diese fragt nicht nur nach den Ergebnissen, sondern analysiert auch, wie die Resultate zustande kommen.

Zitateauszug:

„Frauen haben ein stärkeres Bedürfnis nach Sicherheit. Dem kann man mit einem Garantieeinkommen sowie mit der Übertragung gut geführter Bestände entgegenkommen.“

„Wir brauchen im Vertrieb mehr Lernkultur als Wettbewerbskultur.“

„Ein Problem beim Wechsel in den Außendienst sind die niedrigen Einstiegsgehälter. Der Innendienst verdient im Vergleich mehr.“

„Die Sicherheit im Innendienst ist angesichts des Stellenabbaus eher geringer. Wenn ich im Außendienst fleißig bin, habe ich dort einen sicheren Arbeitsplatz und gute Perspektiven.“

„Natürlich lassen sich auch Frauen durch Auszeichnungen motivieren. Ich erinnere mich gerade an eine junge Frau, die ihre Urkunde strahlend, selbstbewusst und voller Stolz entgegengenommen hat.“

Gibt es ihrer Meinung nach die Notwendigkeit, geschlechterspezifische Anreizsysteme im Versicherungsvertrieb zu etablieren?

Wie passen die jetzigen Vergütungs- und Anreizsysteme im Vertrieb auf die Bedürfnisse von Frauen?

Stärkeres Gewicht auf Bestandspflege legen (nicht nur NfS)
finanzielle Sicherheit anbieten

AUF TEILZEIT-TÄTIGKEIT LEISTUNGS-ORIENTIERUNG

Angestelltenvertrieb stärken, um Sicherheit zu bieten

Einstieg mit höheren Zuschüssen erleichtern.

Gut gepflegte Bestände übertragen

Regularchitektur wird durch die Veränderung

Geld alleine ist keine Motivation

Bestätigung der Arbeit durch z.B. Semiasangebote

„Image verbessern“

Den Weg in die Selbstständigkeit begleiten

Perspektiven aufzeigen

Transparente, einfache, kalkulierbare Vergütungssysteme

Teilzeit anbieten

Bestreitung/-regelung / bei Fam. Zuwachs

3. UNTERNEHMENSKULTUR UND ARBEITSUMFELD

Die Unternehmenskultur beginnt ganz oben: Der Vorstand sollte sich deutlich hinter die Förderung von Diversity und damit auch die Beteiligung von Frauen im Vertrieb stellen. Unternehmen müssen ihr Ziel, mehr Frauen für den Vertrieb zu gewinnen, glaubwürdig und nachvollziehbar kommunizieren. Wünschenswert ist aus Sicht der Anwesenden ein Commitment der Branche, auf die Bedienung von Geschlechterstereotypen und überholte Rollenbilder zu verzichten. Das gilt z.B. für Werbung und Unternehmenskommunikation, aber auch für unternehmensinterne Incentives, Branchenveranstaltungen oder Messen. Dieser Verzicht kann die Glaubwürdigkeit erhöhen, das Image des eigenen Unternehmens und der Branche fördern sowie Einstiegshürden für Frauen im Vertrieb senken.

Eine Zielquote für Frauen im Vertrieb ist zwar wünschenswert, aber offensichtlich derzeit nicht konsensfähig. In jedem Fall sollte, so die einhellige Überzeugung, die Gewinnung von Frauen für den Vertrieb bei Führungskräften Gegenstand von Zielvereinbarungen sein.

Die Arbeitszeiten im Vertrieb gelten als Hindernis, Frauen für eine Außendiensttätigkeit zu motivieren. Dabei zeigt sich, dass eine intelligente Arbeitsorganisation viele Probleme vermeidet. So können beispielsweise mehrere Berater ein gemeinsames Büro betreiben und sich bei Bedarf wechselseitig vertreten. Die Nutzung elektronischer Medien sowie sozialer Netzwerke trägt ebenfalls dazu bei, das „18 Uhr-Problem“ zu eliminieren.

Best Practice

Im Rahmen einer Befragung von Vertriebsmitarbeiterinnen in einem Vertriebsgebiet eines großen Versicherers gaben 90 % der Mitarbeiterinnen auf den Ebenen 1 – 4 an, dass ihre Tätigkeit mit den familiären Aufgaben zu vereinbaren ist. Wichtig sei aber die Haltung der Chefs: Vier von fünf befragten Frauen sagten, sie hätten Unterstützung durch Vorgesetzte erhalten.

Führen in Teilzeit kann Männern wie Frauen helfen, Beruf und Familie besser in Einklang zu bringen. Allerdings begrenzen Erfordernisse zur Präsenz den Umfang der möglichen Verringerung der Arbeitszeit.

Best Practice

Für leitende Angestellte der Ebene 2 erweist sich nach Erkenntnissen aus einem Testfeld bei der Allianz Jobsharing auf Basis 70/70 als praktikabel. Auf Ebene 3 ist eine 80 %-Regelung vorstellbar, sofern Entlastung durch eine Nachwuchskraft (z.B. Trainee) gegeben ist. Auf Ebene 4 (z.B. Personenversicherungs- oder Finanzierungsspezialisten) ist Arbeit in Teilzeit möglich. Die Arbeitszeit sollte möglichst 2 oder 3 volle Tage pro Woche betragen. Auch für Vertreter ist Teilzeittätigkeit möglich. In diesem Fall wird ein kleinerer Bestand vergeben.

Als nicht erfolgreich erwies sich der Versuch eines anderen Unternehmens, Branchenfremde als Kundenberater in Teilzeit einzuarbeiten. Das zu vermittelnde Wissen und damit der Lernaufwand sind im Rahmen einer Teilzeitbeschäftigung zu groß.

Förderkreise und Frauennetzwerke haben sich bewährt, werden aber häufig noch auf den Innendienst und/oder „Frauen in Führung“ beschränkt.

Zitateauszug:

„Wir brauchen eine andere Unternehmenskultur. Die Frage ist doch: Wie stehen Geschäftsleitung und die Führungskräfte zum Thema? Noch jedenfalls heben wir das Potenzial von Frauen nicht ausreichend, wenn es um den Ausbau der Vertriebsstärke geht.“

„Eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Allheilmittel für die Förderung von Frauen im Vertrieb anzusehen, ist zu kurz gegriffen. Wir haben einen Generationswechsel zu verzeichnen, der bewirkt, dass auch Männer höhere Anforderungen an die Flexibilisierung ihrer Arbeitszeit stellen.“

„Wir müssen stärker nutzenorientiert argumentieren und einen Businesscase entwickeln, der die betriebswirtschaftlichen Vorteile aufzeigt, die das Unternehmen durch den verstärkten Einsatz von Frauen im Vertrieb erzielen kann.“

„Wenn man erst einmal zwei oder drei erfolgreiche Frauen hat, wird es leichter, Überzeugungsarbeit zu leisten – bei Vorgesetzten ebenso wie bei den Frauen selbst.“

„Wir scheuen uns nicht vor einer Quote. Solange wir noch Nachholbedarf bei der Beteiligung von Frauen haben, werden wir unsere Vorhaben konsequent vorantreiben.“

Wie könnte man vorgehen, damit neue Verhaltensweise und Gewohnheiten im Vertrieb etabliert werden, die Frauen stärker ansprechen? Welche konkrete Maßnahmen sind dafür erforderlich?

- mehr Frauen in Verantwortungspunkte Positionen → dadurch Interessen von Frauen besser verknüpfen
- Konsequente Durchsetzung aller Ziele ggf. auch Sanktionen bei Abweichungen
- Selbsterpfechtung auf Frauen nachkommende Werbung/Präsentation
- Vorstellung bei Fc und Überprüfung durch Befragung
- Durchsichtigkeit der Karrierewege ID + AD
- Austausch von Fk's im Vertrieb Einstellung von Frauen
- ihres Bekanntheit der Geschäftsleitung
- Qualifikation für „Spezialgeschäft“ im Vertrieb
- Frauen auf Führungseltern an Vertriebsressourcen einbinden!!
- Kommunikation nach innen Thema bündeln machen!
- Nutzen/Vorteile der Entscheidungsträger aufzeigen
- Frauen gezielt ansprechen (auch Führungskräfte)
- Gesetzliche Regularien als Chance zur Veränderung nutzen
- Sinnhaftigkeit Mission

Vorbilder

- Motiviere und kompetente Mentoren
- Incentives für Frauen interessanter gestalten
- Beispielmodelle mit „weniger“ Flirt für Fk
- Vertrauensbasis zw. „Ausbilder“ und Neueinstellung
- Männliche Rituale bewusst machen + abbauen
- frauenspezifische Rahmenbedingungen
- Kennenlernen des Partners
- Erfahrungsaustausch über Flirt/Tips
- unconquered Wettbewerb
- Lern-Incentives
- kooperationsorientierte Führungskultur
- Charakter-Sprüche reduzieren/verändern
- flexible Lösungsansätze kollegiale Beratung
- „Bilder“ der Menschen Zahlen (nur) als Orientierung
- Sich nicht übermäßig zeigen/so präsentieren Ritualen
- Verknüpfung der familiären Bedürfnisse insbesondere gewaltlos
- Feedback zu Verhalten
- Rituale - nicht kein - empfinden - ggf. aufbrechen
- Teambuilding-Maßnahmen
- Uut
- nicht alles bei Männern sichtbar sehen
- Netzwerken mit Themen
- multiple Verhaltensweisen publizieren
- Grenzen setzen
- 360° Feedback auf Geschäftsebene
- „Nein“ sagen
- teamorientierte Führung

FAZIT

Frauen sind auch im Vertrieb unverzichtbar. Bislang wird ihr Potenzial aber nur unzureichend erschlossen. Es gibt kein Allheilmittel, aber bereits viele interessante und erfolgversprechende Ansätze. Diese müssen zu einer stringenten und konsequenten Strategie weiterentwickelt werden. Führungskräfte sollten darauf verpflichtet werden, Frauen für den Vertrieb zu gewinnen und zu halten.

Ein höherer Frauenanteil im Vertrieb lohnt nicht nur unter betriebswirtschaftlichen Aspekten. Er kann auch dazu beitragen, das Bild der Branche um einen wichtigen Baustein zu bereichern und damit nicht zuletzt das Image nachhaltig zu verbessern – bei Frauen wie bei Männern.

- ▶ Kinga Janisch fasste die Ergebnisse aus den drei Foren zusammen



Frauen im Versicherungsvertrieb

Was sagen Privatkunden dazu?

Prof. Dr. Gabriele Zimmermann
Lehrstuhl für Personalführung und Organisationsentwicklung
Fachhochschule Köln (Cologne University of Applied Sciences)
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

http://www.f04.fh-koeln.de/imperia/md/content/hp-f04/ivw/forschungundevents/faris/preprint/forschung_am_ivw_koeln_2_2014.pdf

AGV-Erhebung „Frauen in Führung“ (2013)

<http://www.agv-vers.de/projekte/frauen-in-fuehrung/kennzahlen/erhebung-frauen-in-fuehrung-2013.html>

Finanzsektor: Verbesserungen beim Frauenanteil in Spitzengremien allenfalls in Trippelschritten

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Wochenbericht 3/2014

http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.435172.de/14-3-3.pdf





**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
www.agv-vers.de