



AGV

DIE VERSICHERER
ALS ARBEITGEBER

WORKSHOP „UNTERNEHMENSKULTUR VERÄNDERN“



MITTWOCH,
6. NOVEMBER IN MÜNCHEN

EINE INITIATIVE DES
AGV BRANCHENBEIRATS „FRAUEN IN FÜHRUNG“



VORTRAG VON ANJA KRUSEL, CFO MICROSOFT DEUTSCHLAND	5
---	---

WO LIEGEN IN DER VERSICHERUNGSBRANCHE DIE KULTURBARRIEREN?

1. Statussymbole/Hierarchiedenken	5
2. Präsenzkultur	7
3. Das Selbstverständnis von Frauen	8
4. Mehrwert und Akzeptanz von Diversity	9

WELCHE LÖSUNGEN KOMMEN IN BETRACHT?

1. Bewusstseinsveränderung	10
2. Gezielte Förderung	12
3. Weiteres und Ausblick	14

ZUM NACHLESEN	15
---------------	----

Die „Veränderung der Unternehmenskultur“ wird häufig als einer der wichtigsten Schritte auf dem Weg zu mehr Frauen in Führungspositionen gesehen. Doch was genau ist darunter zu verstehen und wo können Unternehmen ansetzen, die ihre Kultur verändern wollen? Diese Frage diskutierten insgesamt 13 Vorstände und Führungskräfte i.R.d. AGV Branchenbeirat Workshops „Unternehmenskultur verändern“ unter der Leitung von Dr. Marita Kraemer, stellvertretende Vorsitzende des Branchenbeirats und Mitglied des Vorstands der Zurich Gruppe Deutschland. Ziel der Veranstaltung war es, Barrieren zu identifizieren und Lösungswege aufzuzeigen, die zum erfolgreichen Kulturwandel führen können. Im Folgenden ist zusammengefasst, was bei dem Treffen erarbeitet wurde. Ergänzt werden die Ergebnisse durch Praxisbeispiele und Hinweise zu relevanten Studien und Forschungsergebnissen.



▲ Anja Krusel,
CFO Microsoft Deutschland

„ARBEITSPLATZ DER ZUKUNFT – UNTERNEHMENSKULTUR IM WANDEL“

Einleitend hielt Anja Krusel, CFO Microsoft Deutschland, einen Vortrag über die Unternehmenskultur bei Microsoft. Microsoft gehört mit 2.700 Beschäftigten zu Deutschlands besten Arbeitgebern. Das bestätigt u.a. der alljährliche Spitzenplatz im Ranking „Great Place to Work“. Auch 2013 hat der Konzern den Wettbewerb der Forschungs- und Beratungsfirma in seiner Größenklasse gewonnen. Für ein Unternehmen der IT-Branche verfügt Microsoft über einen überdurchschnittlich hohen Frauenanteil sowohl was die Belegschaft als auch die Führungsmannschaft angeht. Obwohl nur 17 % aller IT-Experten weiblich sind, liegt der Wert bei Microsoft bei 26 %. Das Topmanagement von Microsoft Deutschland ist zu 36 % mit Frauen besetzt; 5 der 14 Geschäftsführer sind weiblich.

Woran das liegt, erfuhren die Workshop-Teilnehmer aus erster Hand von Anja Krusel, die in der Geschäftsführung von Microsoft Deutschland für die Finanzen zuständig ist.

Die wichtigsten Aussagen ihres Vortrags zusammengefasst:

■ Die modernen Kommunikationsmittel ermöglichen es, jederzeit und von fast jedem Ort aus zu arbeiten. Drei von fünf Mitarbeitern sind bereits der Meinung, dass sie nicht im Büro sein müssen, um produktiv zu arbeiten. Ein Drittel aller Mitarbeiter weltweit (1,2 Milliarden) zählten 2013 bereits zu den mobilen Mitarbeitern. Telearbeiter werden bis 2016 in den USA 43 % der Arbeitskräfte ausmachen. Als gängige Arbeitsorte gelten heute neben dem Büro auch Hotels, Autos und Heimarbeitsplätze. Teammeetings finden jedoch auch bei Bedarf vor Ort in den eigenen Räumlichkeiten statt.

■ Bei Microsoft zählt das Ergebnis, Leistungen werden nicht an Anwesenheitszeiten gemessen. Umfassende Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilität haben bei Microsoft zu einem Anstieg des Frauenanteils geführt und die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht. Von 14 Uhr bis 17 Uhr das Fußballturnier des Sohnes besuchen, ist auch für Führungskräfte kein Problem, bei Bedarf setzt man sich ggf. später nochmal an den Schreibtisch.

■ Eine familienfreundliche Unternehmenskultur ist ein Wettbewerbsfaktor – und zwar für Frauen und Männer. Frauen, die in der Gesamtbelegschaft eine Minderheit sind, werden bei Microsoft zudem mit einer Vielzahl von Angeboten unterstützt, zum Beispiel durch Trainings, individuelle Coachings, Mentoring-Programme und die Unterstützung von nationalen und internationalen Frauennetzwerken.

■ Neben den Hard-Facts, dem Handwerkszeug für modernes Arbeiten, nehmen natürlich auch weiche Faktoren einen entscheidenden Einfluss auf die Unternehmenskultur. So ist es bei Microsoft üblich, dass sich alle Mitarbeiter – vom Pförtner bis zum CEO – duzen. Auf Hierarchie und Statussymbole der Führungsklasse wird bewusst verzichtet. Auch der Chef muss sich jeden Morgen wie alle anderen Mitarbeiter einen Parkplatz suchen. Zudem herrscht die Open-Door-Policy: Führungskräfte sitzen gemeinsam mit den Mitarbeitern im Großraumbüro und sind jederzeit ansprechbar.

Wenig Offenheit für Neues Männlich geprägte
Strukturen old-Boys-Network Arbeitszeit- und
Präsenzkultur Homogene Teams Tradierte Rollenbilder
Selbstverständnis der Frauen KONSERVATIVE HIER-
ARCHIEN Bequemlichkeit (auf Seiten der Frauen) STATUSSYMBOLE
Verharren in alten Denkstrukturen MACHT-, UND POLITIK-
ANSTATT SACHORIENTIERUNG LEIDENSFÄHIGKEIT VON FRAUEN

Die Faktoren, die von den Teilnehmern des Workshops als Barrieren identifiziert wurden, lassen sich in vier Gruppen clustern.

1. STATUSSYMBOLE/HIERARCHIEDENKEN

Besonders „männlich“ angesehene Verhaltensweisen wie das Rangeln um Hierarchien, das Wertlegen auf Statussymbole, Machtspiele und Politik stehen dem Aufstieg von Frauen entgegen. Frauen sehen oft keinen Sinn darin, sich an diese ungeschriebenen Gesetze anzupassen. Das Demonstrieren von Macht ist bei vielen Frauen negativ besetzt. Auch festverankerte Rollenbilder, wie typisch männliche und typisch weibliche Lebensverläufe auszusehen haben, sind für gleichberechtigte Karrieren beider Geschlechter hinderlich.

Zitateauszug:

„Wenn Männer aufeinander treffen, rangeln sie sofort um Hierarchien. Wenn Frauen dieses Hierarchiegerangel nicht mitmachen, haben sie keine Chance.“

„Die jungen Männer von heute sind noch genauso in den alten Rollenbildern verhaftet, wie die Generationen vor ihnen. Die Männer wollen möglichst schnell Karriere machen und ein dickes Auto fahren, wohingegen sich Frauen Kinder wünschen und sich dann mit einer Teilzeittätigkeit zufrieden geben. Die Rollenbilder der männlichen und weiblichen Azubis bei uns im Unternehmen haben sich überhaupt nicht geändert.“

„Frauen lassen sich nicht gerne auf Machtspielchen ein. Wir müssen mehr Bewusstsein dafür schaffen, dass Frauen und Männer einfach unterschiedlich sind und dass das den Mehrwert bringt.“

„Die Mitarbeiter möchten eine starke Führungskraft haben, die auch sichtbar ist. Das beginnt bei Statussymbolen: Was fährt sie für ein Auto? Welche Größe hat ihr Zimmer? Im Gegensatz zu dieser hierarchischen Struktur streben Frauen sofort nach Zusammenarbeit und Kooperation.“

2. PRÄSENZKULTUR

Unflexible Arbeitszeiten und Präsenzkulturen erschweren es besonders Frauen mit Kindern und sonstigem außerberuflichen Engagement Verantwortung zu übernehmen. Neue Arbeitszeitmodelle wie Home-Office, (zeitweises) Führen in Teilzeit oder Jobsharing werden nach wie vor auf Führungsebene kritisch beäugt, wenngleich auch in der Versicherungswirtschaft diesbezüglich schon Pilotprojekte laufen bzw. Maßnahmen umgesetzt werden.

Zitateauszug:

„Neue Arbeitszeitmodelle, wie z. B. Führen in Teilzeit oder Jobsharing, scheitern auch häufig an der Bequemlichkeit der Führungskräfte, da diese Modelle einfach aufwendiger sind. Hier müssen die Verantwortlichen einfach auch mehr Bereitschaft und Disziplin mitbringen.“

„Ich bin der Meinung, dass wir bei diesem Thema nicht auf Konfrontation gehen sollten, es geht hier nicht um „Frauen sind besser als Männer“. Männer müssen auch merken, dass sie z. B. von veränderten Arbeitszeitmodellen ebenfalls profitieren und nicht nur die Frauen.“



- ▲ Von links nach rechts:
Marita Manger (Auxilia),
Christoph Rathmann (Allianz Deutschland),
Dr. Marita Kraemer (Zurich),
Betina Kirsch (AGV),
Barbara Schick (VKB),
Dr. Veronika Simons (DEVK)

3. DAS SELBSTVERSTÄNDNIS VON FRAUEN

Auch das Verhalten der Frauen selbst kann ihrem Aufstieg nach Meinung der Workshop-Teilnehmer mitunter im Wege stehen. Um Führung zu übernehmen, müssen auch sie ihre Einstellungen überdenken. Frauen planen ihre Karriere nicht so strategisch wie es angesichts des Naturgesetzes, dass nur Frauen den Nachwuchs bekommen, erforderlich wäre. Manchen fehlt es jedoch auch an Ausdauer und Leidenschaft, um sich ganz nach oben vorzuarbeiten. Kulturbedingt identifizieren sich Frauen häufig auch nicht so selbstverständlich mit einer Führungsfunktion.

Zitateauszug:

„Frauen brauchen einen sehr langen Atem, um im Unternehmen an der Spitze akzeptiert zu werden. [...] Die Frauen müssen auch mal mehr aushalten. Das Thema Leidenschaft und Ausdauer ist auch bei Frauen verbesserungswürdig.“

„Auch wir Frauen müssen etwas an unserer Einstellung ändern: Wir dürfen überkommene männliche Strukturen nicht auch noch festmauern.“

„Männer denken früher und selbstverständlicher über ihre Karriere nach und planen diese strategischer.“

► Von links nach rechts:
Betina Kirsch (AGV),
Barbara Schick (VKB),
Dr. Veronika Simons (DEVK),
Dr. Natascha Sasserath-
Alberti (GDV),
Dr. Katja Bucher
(MunichRe)



4. MEHRWERT UND AKZEPTANZ VON DIVERSITY

Das Bewusstsein, dass sich ein höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen positiv auf das Unternehmen auswirkt, ist nach wie vor kaum vorhanden. Auch die Herausforderungen, die durch den demografischen Wandel auf die Unternehmen zukommen werden, werden häufig noch nicht als besonders drängend betrachtet. Ferner werden Maßnahmen zur Förderung von Frauenkarrieren teils mit der Annahme verbunden, Frauen würden es ohne Hilfe von außen nicht schaffen; ein reflektiertes Nachdenken über die tatsächlichen Gründe für den Frauenmangel auf Managementebene, die vor allem im kulturellen Bereich liegen, findet zum Teil nicht statt, was sich negativ auf die Akzeptanz des Themas auswirkt.

Zitateauszug:

„Das Thema Demografie ist nach wie vor zu abstrakt, als dass es den Unternehmen wehtut. Die Studien, die besagen, dass Unternehmen einen besseren Aktienkurs haben, wenn eine Frau im Vorstand oder im Aufsichtsrat sitzt, können den Männern nicht vorgehalten werden, da diese das als Angriff ansehen.“

„Es geht nicht darum, dass Frauen es alleine nicht hinkriegen, sondern darum, dass die Ausgangsbedingungen für Karriere für Frauen oft schwieriger sind als für Männer. Das liegt zum Teil an der Unternehmenskultur – aber vor allem auch an der Rollenverteilung zu Hause.“

„Ich habe den Eindruck, das Demografie-Problem „drückt“ noch nicht so richtig. Man muss den Unternehmen immer noch aufzeigen, welchen Mehrwert sie von gemischten Führungsteams haben.“

„Wir versuchen im Unternehmen mehr Bewusstsein für dieses Thema zu schaffen, indem wir als Multiplikatoren diese Thematik immer wieder bei Besprechungen mit Abteilungsleitern oder Hauptabteilungsleitern quer durch alle Resorts platzieren.“

„Wir dürfen das Thema „Frauen in Führung“ nicht nur vor dem Hintergrund „Frauen und Kinder“ angehen. Wir als Konzern tragen auch die Verantwortung für morgen – wir haben ein Demografie-Problem und wollen gleichzeitig bestes Know-how für unsere Unternehmen, da können wir Frauen nicht außen vor lassen.“

Bewusstseinsveränderung Netzwerke
Attraktivität von Führung KOMMUNIKATION AUF ALLEN EBENEN
Arbeitszeiten Veränderung von Rollenbildern Mentoring
Mehrwert schaffen Quoten/Zielvorgaben UNCONSCIOUS BIAS
Spaß an Führung Top-Down-Ansatz Früher Führungsverantwortung
POTENZIALENTWICKLUNG UND TALENTMANAGEMENT Sponsoring
Verankerung im Bonussystem „Stellvertretermodell“ Karriereplanung
WIN-WIN-SITUATIONEN SCHAFFEN UND MÄNNER MITNEHMEN

Die Lösungsvorschläge lassen sich in zwei Kategorien zusammenfassen: Bewusstseinsveränderung und die gezielte Förderung von Frauen.

1. BEWUSSTSEINSVERÄNDERUNG

Einig waren sich die Teilnehmer, dass im Hinblick auf Gender-Diversity eine Bewusstseinsveränderung in den Unternehmen stattfinden muss. Zudem muss bei Frauen die Lust auf Führung geweckt werden.

- Diversity muss in der Unternehmensstrategie fest verankert sein. Konformität muss als Innovationsbremse erkannt werden.
- Der Mehrwert von Diversity, insbesondere von gemischten Teams, muss erkannt und von oben nach unten kommuniziert werden. Dabei darf es sich nicht um reine Lippenbekennnisse handeln. Das schadet sonst mehr als es nützt. Bisher kommt es noch zu häufig vor, dass sich Männer benachteiligt fühlen, wenn subjektiv empfunden wird, dass „nur noch“ Frauen Karriere machen dürfen. Hier kann auch ein Blick auf harte Daten und Fakten helfen, die Emotionalität aus der Debatte zu nehmen. Aktuelle Studien belegen, dass ein Großteil der Führungsposten immer noch an Männer geht.
- Vorleben/Vorbilder: Gute Vorbilder spornen Nachwuchsführungskräfte an. Sie müssen sichtbar gemacht werden. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass diese nicht zu „high end“ sind, damit das Erreichen der Ziele nicht in unrealistischer Ferne erscheint. Ein Abteilungsleiter, der aus familiären Gründen, sei es auch nur vorübergehend, erfolgreich in einer Vier-Tage-Woche führt oder weibliche Führungskräfte, die Beruf und Familie vereinbart bekommen, sind anspornende Beispiele.
- Männer und Frauen müssen gelassen mit dem Thema umgehen. Veränderungen werden ohnehin nicht von heute auf morgen stattfinden. Das Thema darf jedoch auch nicht verdrängt werden. Die Erfahrungen der Vergangenheit machen deutlich, dass sich von alleine nicht viel tut.
- Maßnahmen, die im Zusammenhang mit Gender-Diversity diskutiert werden, wie z. B. flexible Arbeitszeitmodelle (Home-Office, Führen in Teilzeit, Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Coaching etc.) erhöhen die Arbeitgeberattraktivität und kommen beiden Geschlechtern gleichermaßen zugute.

- Führung ist attraktiv: Die Vorzüge einer Führungsposition sind bisher stark an männlichen Idealen ausgerichtet. Machtspiele, Rituale und das Streben nach Statussymbolen lassen es für viele Frauen unattraktiv erscheinen, nach höheren Positionen zu streben. Gestaltungsspielräume zu haben, Menschen führen und fördern zu können, Dinge voranzutreiben sind Aspekte von Macht, die Frauen attraktiv erscheinen. Diese sollten deutlich benannt und in den Vordergrund gestellt werden, damit Spaß an Führung und der Wert von Führung erlebt und erkannt werden.

Zitateauszug:

„Wir brauchen in den Unternehmen unbedingt weibliche Vorbilder, um die Frauen mitzuziehen.“

„Wir müssen Frauen gezielt früher Führungsverantwortung anbieten, dann springen sie auch nicht mehr ab.“

„Wir müssen die Attraktivität von Führung in den Mittelpunkt stellen.“

„Wir haben sehr gute Erfahrungen mit unseren sog. Karrierelounges gemacht, auf diesen Veranstaltungen treffen sich weibliche und männliche Mitarbeiter, die schon in der Entwicklung sind mit unseren Führungskräften zum Austausch. So konnten wir – vor allen Dingen auch Mitarbeiterinnen – die Angst vor Führung nehmen. Gleichzeitig wurden die Frauen für uns auch sichtbarer.“

„Um Frauen in mehr Führungspositionen zu bekommen muss man Führung mehr als personale Führung definieren und nicht als Machtposition.“

„Viele Frauen denken, Führung ist nicht weiblich und gestatten sich das dann nicht. Da müssen wir uns dagegenstellen und sagen: Ja, Frauen dürfen das auch!“

„Weibliche Role Models in Unternehmen dürfen nicht zu high-end sein, sonst wirken sie abschreckend.“

„Mir macht die Gestaltungsmöglichkeit bei Führungspositionen Freude. Männer würden dies hingegen als Macht bezeichnen, obwohl inhaltlich kein Unterschied besteht.“

„Ich habe einfach Freude daran, als Führungskraft Menschen etwas zu ermöglichen, diese Räume für meine Mitarbeiter zu schaffen.“

„Menschen als Führungskraft in ihrer Entwicklung zu begleiten und zu unterstützen macht Spaß.“

„Frauen müssen sich früher mit ihrem Karriereweg auseinandersetzen. Als Frau muss man die Karriereplanung früher angehen, man darf nicht warten, bis die Familienplanung abgeschlossen ist.“

2. GEZIELTE FÖRDERUNG

Die aktuellste McKinsey-Studie „Women matter: Making the breakthrough“ kommt zu dem Ergebnis, dass die Mehrheit (80 % der untersuchten Unternehmen) der deutschen Großunternehmen weitreichend in die Förderung von Frauen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie investiert. Damit liegt Deutschland sogar über dem europäischen Durchschnitt. Auch die AGV-Branchenerhebung „Frauen in Führung“ (abrufbar unter <http://www.agv-vers.de/projekte/frauen-in-fuehrung/kennzahlen/erhebung-frauen-in-fuehrung-2013>) bestätigt ein großes Engagement der Versicherungsunternehmen. Knapp 70 % der Unternehmen bieten Führen in Teilzeit und 60 % Home-Office an. Trotz dieser Maßnahmen lassen sich die Versäumnisse der Vergangenheit nicht so schnell aufholen. Zudem ist darauf zu achten, dass gezielte Frauenförderung nicht das falsche Bild vermittelt: Dass Frauen einerseits pauschale Defizite haben und besonders gefördert werden müssen und dass Männer andererseits das Gefühl bekommen, auf der Strecke zu bleiben. Es ist also wichtig, Männer und Frauen bei diesem Prozess mitzunehmen und Konfrontationen zu vermeiden.

Welche konkreten Maßnahmen werden als zielführend erachtet?

- **Früher Führungsverantwortung übertragen:** Das hilft zunächst, Frauen in Führung zu etablieren, bevor die (potenzielle) Phase der Familiengründung eine zusätzliche Belastung mit sich bringt. Zudem sind die Anreize für Frauen größer, möglichst schnell in den Beruf zurückzukehren, wenn eine attraktive Aufgabe auf sie wartet und sie davon ausgehen können, wegen der Familie nicht ins berufliche Abseits zu geraten. Nach Aussagen vieler Unternehmen sind die Talentpools, gerade wenn es um die erste Führungsverantwortung geht, im Hinblick auf das Geschlechterverhältnis ausgeglichen.
- **Späte Karrieren ermöglichen:** Neben den frühen Aufstiegsmöglichkeiten sollten auch gerade im Hinblick auf das gestiegene Renteneintrittsalter und den demografischen Wandel spätere Karrieren ermöglicht werden.
- **Geschlechterquoten:** Um eine kritische Masse zu erreichen, kann auf das Instrument einer Geschlechterquote zurückgegriffen werden. Diese kann entweder politisch gesteuert oder durch die freiwillige Einführung interner Zielvereinbarungen geregelt werden.
- **Verankerung im Bonussystem:** Einige Unternehmen nutzen die Steuerung über das Bonussystem, um Erfolge und Engagement im Bereich Gender & Diversity zu honorieren.
- **„Stellvertretermodell“:** Durch Stellvertretungen und Interimsaufgaben können Nachwuchskräfte, Erfahrungen sammeln und schrittweise an Führungsverantwortung herangeführt werden. Dies dient der gezielten und rechtzeitigen Potenzialentwicklung und Karriereplanung im Unternehmen.
- **Interne Karrierenetze,** in denen Potenzialkandidaten die Gelegenheit bekommen, Führungskräfte aus allen Ebenen kennen zu lernen.

- **Mentoring/Sponsoring:** Mentoren sollten nicht nur Ratschläge geben, sondern darüber hinaus ihre Mentees auch gezielt für Positionen ins Gespräch bringen (sponsern). Der gute Nebeneffekt: Führungskräfte lernen von ihren Schützlingen, vor welchen Herausforderungen Mitarbeiter stehen, mit denen sie sonst kaum ins Gespräch kommen würden.
- **Top-Down-Ansatz:** Die Unterstützung von oben ist unverzichtbar, um Veränderungen herbeizuführen.
- **Bottom-Up-Ansatz:** Aber auch kleine Erfolge, die durch Einsatz der Mitarbeiter erzielt werden, müssen honoriert und sichtbar gemacht werden.

Zitateauszug:

„Wir haben in unserem Unternehmen das Stellvertretermodell für Frauen entwickelt. Dies ist ein sanfter Einstieg in eine Führungsposition. Dieses Modell nimmt den Frauen die Angst vor Führung und der Sprung ins kalte Wasser entfällt.“

„Das Stellvertretermodell kann aber auch schnell zur „Stellvertreterfalle“ werden. Wir haben es in unserem Unternehmen oft erlebt, dass Frauen sich auf dieser Position eingerichtet und Angebote auf Führungspositionen abgelehnt haben.“

„Wir verlieren die meisten Frauen im Mittelbau, weil sie vom Unternehmen dort nicht abgeholt werden.“

„Auch die Unternehmen müssen den Wert „Führung“, also Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterförderung, dauerhaft in den Mittelpunkt rücken.“

„Seitdem wir das Frauenforum-Netzwerk in unserem Unternehmen gegründet haben, haben wir deutlich mehr Bewerbungen von Frauen und es werden mehr Stellen bei uns mit Frauen besetzt. Auch im Unternehmen wird mehr über „Frauen in Führung“ gesprochen.“

3. WEITERES UND AUSBLICK

Das Thema Arbeitgeberattraktivität wird vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels in Zukunft eine immer wichtigere Rolle spielen. Diversity ist einer der Faktoren, auf denen die Arbeitgeberattraktivität fußt. Gerade die Generation Y, die es für das eigene Unternehmen zu gewinnen gilt, hat hohe Erwartungen an den eigenen Arbeitgeber. Konformität, verkrustete Strukturen und Hierarchiegläubigkeit werden als unattraktiv empfunden. Daher ist es an der Zeit, sich intensiv mit der eigenen Unternehmenskultur zu beschäftigen.

Unconscious Bias – Unterbewusste Vorurteile

Die Ernst & Young-Studie „Gemeinsam Zukunft gestalten“ greift das Kulturthema auf, insbesondere die Themen Unconscious Bias, Gruppenzugehörigkeit, kritische Masse, etc. und gibt Empfehlungen für die Praxis.

http://www.career-women.org/dateien/dateien/gemeinsam_zukunft_gestalten_gsa_ey_2012.pdf

„Wir interpretieren Ereignisse, Situationen und individuelle Verhaltensweisen durch unseren persönlichen Filter – eine Brille geformt aus Kultur, Sozialisation, Erziehung und einer Vielzahl weiterer wertepprägender Erfahrungen. Dabei haben unterbewusste Vorurteile nichts mit offener Diskriminierung oder bewusster Benachteiligung zu tun, sondern sind ein Ordnungsrahmen, der automatisch angelegt wird, um Millionen Bits an Informationen zu verarbeiten und die Welt und Menschen um uns herum einzuordnen und zu sortieren. Im unternehmerischen Kontext haben unterbewusste Vorurteile und insbesondere geschlechterspezifische Zuschreibungen, Stereotype und Klischees einen subtilen, aber wesentlichen und nachhaltigen Einfluss auf die demografische Komposition der Organisation.“

„Lebensphasenorientiertes Personalmanagement“

Die Fraunhofer Studie »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« zeigt die wichtige Bedeutung der Unternehmenskultur für die Karrierechancen von Frauen und widmet einen Abschnitt dem „lebensphasenorientierten Personalmanagement“:

<http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn:nbn:de:0011-n-2171498.pdf>

Die Ergebnisse des Projekts »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« zeigen, dass eine lebensphasenorientierte Personalpolitik für das Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen« besonders wichtig ist. Die fehlende Lebensphasensensibilität der Personalpolitik stellt eine wesentliche Hürde für mehr Frauen in Führungspositionen dar. Ein [...] Ausdruck der fehlenden Lebensphasenorientierung in der Personalentwicklung ist, dass Karrieren lebenszeitlich eng normiert sind. Das heißt, bestimmte Karriereschritte sind nur in einem bestimmten lebenszeitlichen Korridor möglich. Sie können im weiteren Verlauf der Berufsbiografie nicht mehr nachgeholt werden. Nach übereinstimmender Einschätzung der Interviewten wird über Karrieren im Mittel- und Topmanagement im Lebensjahrzehnt zwischen 30 und 40 Jahren entschieden. Späte Karrieren, das heißt das Übernehmen einer ersten Führungsposition mit über 40 Jahren oder auch eine späte Wiederaufnahme einer Karriere, finden nur selten statt. Sie werden als Abweichung vom Postulat einer kontinuierlichen, unterbrechungsfreien und raschen Karriere empfunden. Damit verschenken Unternehmen viel Erfahrungswissen. Aufgrund des späteren Renteneintrittsalters stehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Mitte 40 dem Unternehmen in der Regel noch über 20 Jahre als Arbeitskraft zur Verfügung.

Best-Practice Beispiele aus der Praxis auf der Web-Seite des AGV

www.initiative-frauen-in-fuehrung.de unter der Rubrik Best-Practice



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