

Frauenkarrieren in der Assekuranz zu wenig systematisch gefördert

Eine längst überfällige Notwendigkeit – auch angesichts sonst drohender Frauenquoten

Rudolf Lürzer

Frauen repräsentieren über fünfzig Prozent der Innendienstangestellten der deutschen Versicherungswirtschaft¹. Frauen verfügen über alle notwendigen Voraussetzungen, um Führungsfunktionen in der Assekuranz erfolgreich auszuüben. Die Bewerbung um eine (höhere) Führungsposition erfordert – bei Männern wie bei Frauen – den Willen und die Fähigkeiten dazu. Eine Vielzahl von Studien belegt eindeutig, dass Frauen die fachlichen Fähigkeiten haben. Sie erreichen die höheren Bildungsabschlüsse und stellen in vielen Studienrichtungen einen immer größeren Anteil der erfolgreichen AbsolventInnen. Dieser Trend ist international feststellbar. Wieso sind die Führungsetagen der Assekuranz nach wie vor männerdominiert?

Statt Karriere lieber die „Flucht in die Komfortzone“?

Bascha Mika² argumentiert in ihrem Buch „Die Feigheit der Frauen“, dass sich viele Frauen lieber in Etappen in eine „gefährliche Komfortzone“ als Partnerin und Mutter begeben, anstatt zielgerichtet ihre eigene Karriere zu verfolgen. Die gesellschaftspolitischen Voraussetzungen in Deutschland und Österreich sind zudem so, dass diese „Flucht in die Komfortzone“ im Vergleich zu anderen Ländern leichter entschuldbar und nachzuvollziehen ist. Es mangelt an Einrichtungen zur Betreuung von Kindern im Vorschulalter, an Ganztagschulen, an Betreuungsmöglichkeiten während der Schulferien und nicht zuletzt immer noch am Verständnis vieler männlicher Partner, dass bei vergleichbarer Ausbildung von Frau und Mann Fragen wie Verantwortung für berufliche Weiterentwicklung, Aufgabenteilung im Haushalt und Kinderbetreuung bewusst gemeinsam diskutiert, entschieden und wahrgenommen werden müssen.

Auch in den (Versicherungs-)Unternehmen wird dem Thema deutlich zu wenig Augenmerk gewidmet. Gerade in der Assekuranz, die als Dienstleistungsbranche ganz wesentlich von sehr guten Führungskräften abhängt, sollte es nicht als selbstverständlich angesehen werden, dass Frauen mit großem Karrierepotenzial nach dem ersten Kind – wenn überhaupt – nur noch für Teilarbeitsaufgaben ohne Karriereanspruch zurückkehren, obwohl sie

in Assessments als mögliche Führungskräfte mit überdurchschnittlichen fachlichen und sozialen Fähigkeiten beurteilt worden sind.

Die Gründe für das unübersehbare Defizit an Frauen in den Führungsetagen sind mehrdimensional und können deshalb auch nur durch gemeinsame Anstrengungen aller Beteiligten überwunden werden. Dennoch ist es nicht zweckmäßig, dass Versicherer mit dem Verweis auf die Komplexität des Problems keine eigenen Anstrengungen unternehmen.

Glaut man einer Studie von McKinsey & Company³, dann erzielen in den unterschiedlichsten Branchen Unternehmen mit einem höheren Anteil an Frauen im Vorstand bessere wirtschaftliche Ergebnisse. Nach Auffassung der Studienautoren liegt ein Grund für dieses Ergebnis darin, dass sich Frauen und Männer in ihrem Managementstil unterscheiden und dass Frauen insbesondere in den erfolgskritischen Führungskategorien „Entwicklung von MitarbeiterInnen“, „Erwartungsmanagement und Belohnung“ und „Vorleben als Rollenmodell“ besser agieren als ihre männlichen Kollegen.

Ein zweiter Nutzen von Frauenförderung besteht in einem höheren Return der vom Versicherer getätigten Investitionen in Mitarbeiterinnen. Investments in Personalsuche, Mitarbeiterinnenauswahl und Weiterbildungsmaßnahmen stiften einen höheren Nutzen, wenn Frauen ihre Karriereziele realisieren und nicht spätestens beim ersten Kind aus dem Unternehmen austreten oder anschließend nur noch zeitlich reduziert und ohne die Übernahme von Führungsverantwortung zur Verfügung stehen.

Förderung bringt Vorteile im „Wettstreit um die Talente“

Drittens haben Versicherer, die Frauenförderung gezielt umsetzen, im „Wettstreit um Talente“ deutlich bessere Karten als jene, die klassischerweise nur aus dem „männlichen Goldfischteich“ schöpfen. In einer alternden Gesellschaft einerseits und einer Situation, in der mehr Frauen als Männer unsere Universitäten verlassen andererseits, ist es unklug, auf intelligente und engagierte Frauen für Führungsaufgaben zu verzichten, weil man Karrieremodelle ausschließlich nur an männerdominierten Kriterien festmacht.

Viertens wird es auch in der Versicherungswirtschaft immer wichtiger, sich den Änderungen im Einkaufsverhalten der privaten Haushalte anzupassen. Zunehmend fällen Frauen bei den wichtigsten Einkäufen eines Haushalts die Entscheidungen. Was liegt näher, als den Führungsanteil der Frauen in Bereichen wie Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb bewusst zu erhöhen, um Marktleistungen und Beratungskonzepte anzubieten, die eine höhere Erfolgchance haben?

Frauenförderung verschafft auch Imagevorteile

Letztlich haben Versicherer mit einer ehrlichen und erfolgreichen Frauenförderung auf lange Sicht auch Imagevorteile. Ein Versicherer, der Altersvorsorgeleistungen auch mit dem Argument der zunehmend – insbesondere für Frauen – drohenden Altersarmut anbietet, wird auch danach bewertet werden, was er selbst im eigenen Unternehmen zur Lösung dieses Problems beiträgt. Trotzdem sind eine grundlegende Auseinandersetzung mit dem Thema und entsprechende systematische Managementkonzepte bei deutschen und österreichischen Versicherern kaum anzutreffen. Einige – vor allem international tätige – Gesellschaften weisen erste zaghafte Ansätze im Bereich der Karriereförderung von Frauen auf. Wie ein ermutigendes und attraktives Umfeld für eine bewusste Karriereentscheidung von Frauen geschaffen werden kann, wird jedoch unseres Wissens in keinem Unternehmen systematisch bearbeitet.

Das EGO-Konzept (EGO steht für „Equal Gender Opportunities“) bietet einen integrierten Rahmen, mit dessen Hilfe Versicherer ihre Ziele im Hinblick auf Frauen im Management (z.B. Gendermix, Equal Pay, Aufbrechen der gläsernen Decke) entwickeln, Maßnahmen planen und die Zielerreichung regelmäßig überprüfen können. Es geht von der Überlegung aus, dass Erfolge nur dann eintreten, wenn erstens die gewünschten Ergebniskategorien klar und unternehmensspezifisch definiert werden und wenn zweitens Voraussetzungen geschaffen werden, um talentierten Frauen Karrieren selbstverständlicher zu ermöglichen (siehe Abbildung).

Das Modell weist vier Stärken auf:

■ Es ist **integriert**, weil es erforderliche Vo-

raussetzungen und erwünschte Ergebnisse im Zusammenhang betrachtet.

- Es ist **benchmarkingfähig** sowohl unternehmensintern über Zeit und zwischen einzelnen Organisationseinheiten als auch extern durch Unternehmensvergleiche.
- Es ist **nachhaltig**, weil es einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung beinhaltet.
- Es ist **ausbaufähig**, weil es neben der Anwendung auf der Führungsebene auch in operativen Bereichen einsetzbar ist.

Auf der **Voraussetzungsebene** berücksichtigt das Modell vier wesentliche Komponenten, in denen jeder Versicherer unternehmensspezifisch Bedingungen schaffen kann, um die Karrieremöglichkeiten für Frauen zu verbessern:

- **Führung:** Das Commitment der Führung ist die Schlüsselvoraussetzung für Erfolg. Der Wille zur Förderung der Karrieremöglichkeiten von Frauen muss – ausgehend vom Vorstand – sichtbar unter Beweis ge-

Geschäftssystems, das auf Langfristigkeit ausgerichtet ist, gute Voraussetzungen für eine derartig nachhaltige Investitionsentscheidung besitzen.

- **Personalmanagementprozesse:** Equal Gender Opportunities müssen in allen Personal-Prozessen verankert werden, damit Erfolge erzielt werden können. Es beginnt im Personalmarketing, also bei der Frage der anzusprechenden Zielgruppen und in der Art und Weise, wie diese angesprochen werden. Anschließend müssen die in der Personalauswahl angewendeten Kriterien im Hinblick auf Gender-Relevanz überprüft und ggf. angepasst werden. Ähnliches gilt für die Überprüfung der Beförderungskriterien, die Genderrelevanz bestimmter Testverfahren, das interne Bildungsprogramm, etc.
- **Personalwirtschaftliche Rahmenbedingungen:** Neben der Auseinandersetzung

Auf der **Ergebnisebene** sind drei Dimensionen abgebildet, in denen Ziele gesetzt werden und die Zielerreichung regelmäßig gemessen wird:

- **Gleichstellungsziele:** Jedes Versicherungsunternehmen sollte die Ziele unternehmensindividuell festlegen. Wesentliche Dimensionen sind die finanzielle Gleichstellung („Equal pay“), aber auch andere Zieldimensionen (z.B. nach Führungsebene und Organisationseinheiten differenzierter Gendermix, gläserne Decke Index). In diesem Zusammenhang ist nochmals zu betonen, dass es nicht darum geht, Frauen Männern vorzuziehen, wenn die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen nicht vorhanden sind; es geht aber sehr wohl darum, in allen anderen Fällen einen differenzierten Gendermix anzustreben, um den damit verbundenen Nutzen realisieren zu können.
- **Zufriedenheit Führungskräfte und MitarbeiterInnen:** Die Zufriedenheit von Frauen und Männern mit dem im Unternehmen bereits Erreichten ist regelmäßig zu messen. Dadurch wird ein Korrektiv zu den oben erwähnten Gleichstellungszielen geschaffen. Was nützen die besten Zielerreichungsquoten bei den Gleichstellungszielen, wenn diese nicht zu einer entsprechenden Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und Führungskräfte führen.

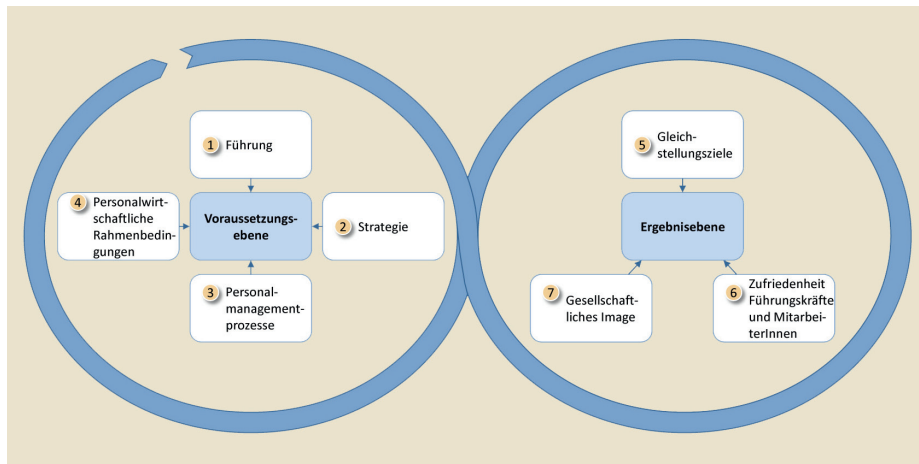
- **Gesellschaftliches Image:** Gender Equality ist ein berechtigtes und mittlerweile erfreulicherweise allgemein anerkanntes gesellschaftliches Ziel. Je besser ein Versicherungsunternehmen diese Thematik managt, desto mehr kann es die Erwartungen der Gesellschaft erfüllen. Damit schließt sich auch wieder der Kreis im Hinblick auf bessere Chancen im Recruiting.

Zusammengefasst: Der Nutzen von Gender Management ist für Versicherer offensichtlich. Die Instrumente für ein nachhaltiges Management dieses erfolgskritischen Themas sind entwickelt. Nun müssen männerdominierte Entscheidungsgremien aber noch „über ihren Schatten springen“ und mit der Umsetzung beginnen, denn die anderenfalls drohenden politisch vorgegebenen Frauenquoten nützen niemandem.

Dr. Rudolf Lürzer ist Managing Partner bei GCN Consulting in Bregenz.

Anmerkungen

- 1 AGV, Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e.V., Flexible Personalstatistik zum Stichtag 31. 12. 2009.
- 2 Bascha Mika, Die Feigheit der Frauen, 2011.
- 3 McKinsey&Company, Women Matter, 2010.



Das EGO®-Modell: Voraussetzungs- und Ergebnisebene der **Karriereförderung von Frauen** werden berücksichtigt.

stellt werden. Das Thema sollte zudem organisatorisch verankert, der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung entwickelt und Erfolge auf dem Gebiet der Frauenförderung sollten sichtbar gewürdigt werden.

- **Strategie:** Wie bei allen wichtigen unternehmerischen Themenstellungen muss eine Strategie ausgearbeitet und publiziert werden. Welche grundsätzlichen Ziele wollen wir mit der Frauenförderung verfolgen, welche Mittel setzen wir zur Zielerreichung ein und welcher Verfahren bedienen wir uns? Das Thema hat den Charakter einer Langfristinvestition. Der derzeitige Vorstand hat möglicherweise nur die undankbare Aufgabe, die Genehmigung von Mitteln für dieses Thema verteidigen zu müssen; die Erfolge können vermutlich erst zukünftige Vorstandsteams ernten. Das ist ein Grund, der die Realisierung eines EGO-Konzepts erschwert; aber gerade Versicherer sollten aufgrund ihres

mit klassischen Themen der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (unternehmenseigene Kleinkinderbetreuung, Programme während der Ferienzeit ...), die auch unabhängig von der Karrierethematik zu überprüfen sind, geht es um zwei wesentliche Aspekte. Erstens um die Frage des optimalen Auslösezeitpunkts der Führungskarriere von Frauen. Interviews mit Personalverantwortlichen in der Assekuranz haben uns gezeigt, dass es enorm schwierig ist, Frauen nach Rückkehr aus der Elternzeit noch für eine Führungskarriere zu gewinnen. Die Entscheidung für die Karriere muss vorher fallen und eine Führungsfunktion sollte schon für einige Zeit eingenommen worden sein. Zweitens um eine – freiwillige – Einbindung in aktuelle Themenstellungen des Unternehmens während der Elternzeiten, um den gegenseitigen Kontakt nicht zu verlieren.