

# Frauen im Versicherungs- und Finanzvertrieb: Es gibt keine Alternative!

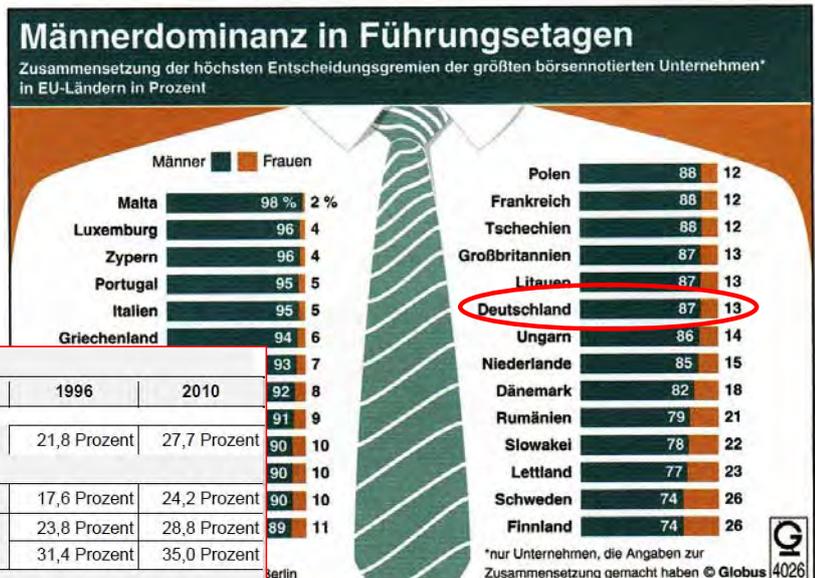
Prof. Dr. Hans Jürgen Ott

DHBW Heidenheim, Studiengang BWL-Versicherung,  
Versicherungsvertrieb und Finanzberatung

imari Zentrum für Innovative Marketingsysteme und Risikomanagement

## Inhalt

- Warum sind Frauen anders als Männer?
- Was kann man ändern?
- Soll man es ändern?
- Wie kann man es ändern?



Anteil von Frauen an Führungskräften Ergebnisse des Mikrozensus		
	1996	2010
Führungskräfte insgesamt	21,8 Prozent	27,7 Prozent
darunter:		
1. Führungsebene	17,6 Prozent	24,2 Prozent
2. Führungsebene	23,8 Prozent	28,8 Prozent
Führungskräfte in Betrieben mit bis zu 49 Beschäftigten	31,4 Prozent	35,0 Prozent
darunter:		
1. Führungsebene	24,2 Prozent	29,2 Prozent
2. Führungsebene	37,6 Prozent	39,1 Prozent
Führungskräfte in Betrieben mit 50 und mehr Beschäftigten	15,5 Prozent	23,4 Prozent
darunter:		
1. Führungsebene	9,9 Prozent	16,9 Prozent
2. Führungsebene	17,2 Prozent	24,6 Prozent

Beispiel: Frauen in Führungspositionen:  
- niedriger Anteil  
- erhöht sich kaum

# Der typische Versicherungsvermittler ...

Google  ... und seine Kunden

Suche Ungefähr 203.000 Ergebnisse (0,26 Sekun

Alles  
Bilder  
Maps  
Videos  
News  
Shopping  
Mehr

Alle Ergebnisse Nach Thema

Alle Größen Groß

# Der erfolgreiche Versicherungsvermittler ...

... sollte zu seinen Kunden passen

Einkommens- und Verbrauchsstichprobe  
Haupteinkommensbezieher Frau  
2003: 31,6 %  
2008: 35,4 %

## Ein (aus Sicht der Studien) guter Berater ...

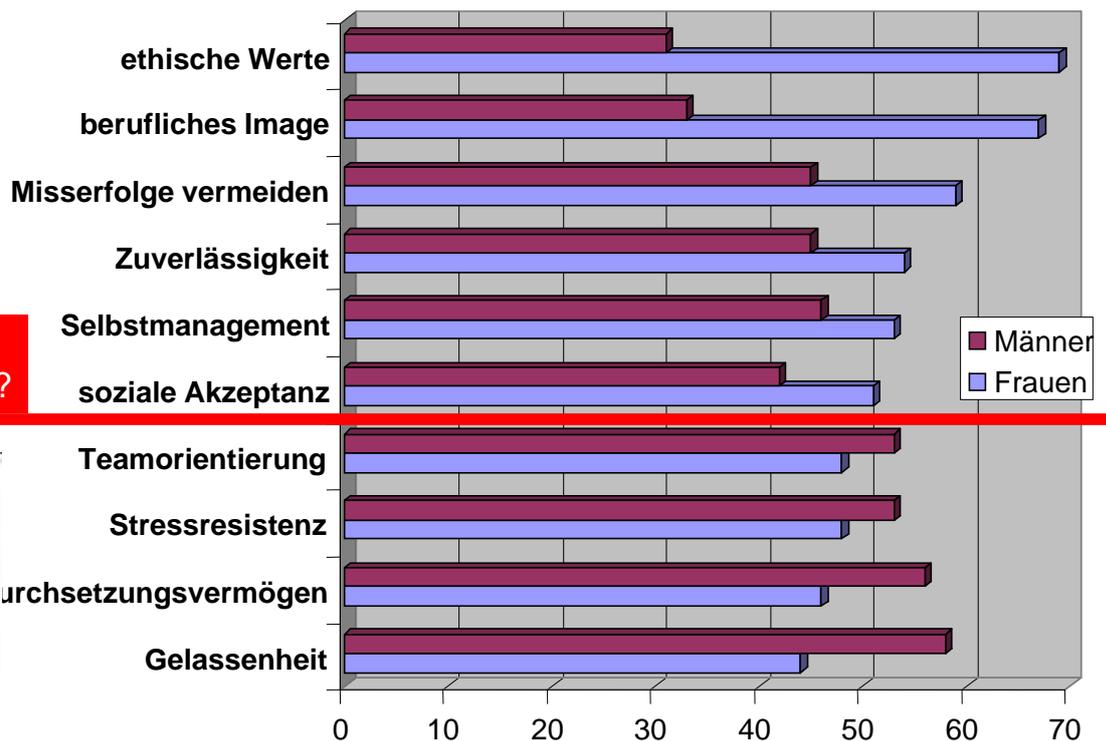
- erklärt Produkte **einfach und verständlich**
  - nicht zuviel, nicht zu wenig
  - zeigt (nur) Lücken auf
  - zukunftsbezogen (Dynamik)
- sorgt für **Transparenz**
  - bei Gebühren, „Kleingedrucktem“, ...
  - informiert **neutral** und **marktumfassend**, nicht nur auf einen einzelnen Anbieter bezogen
- informiert **aktiv**
  - unaufgefordert bei Änderungen der Kunden-Situation
  - zeigt **Initiative**
- geht auf **Bedürfnisse des Kunden** ein
  - stellt Kunden-Interessen vor die eigenen
  - sagt auch, was die Kunden **nicht** benötigen
- ist für seine Beratungstätigkeit **qualifiziert**
- ist **erreichbar**
  - auch abends/am Wochenende



## Frauen sind keine weiblichen Männer: Es gibt Unterschiede!



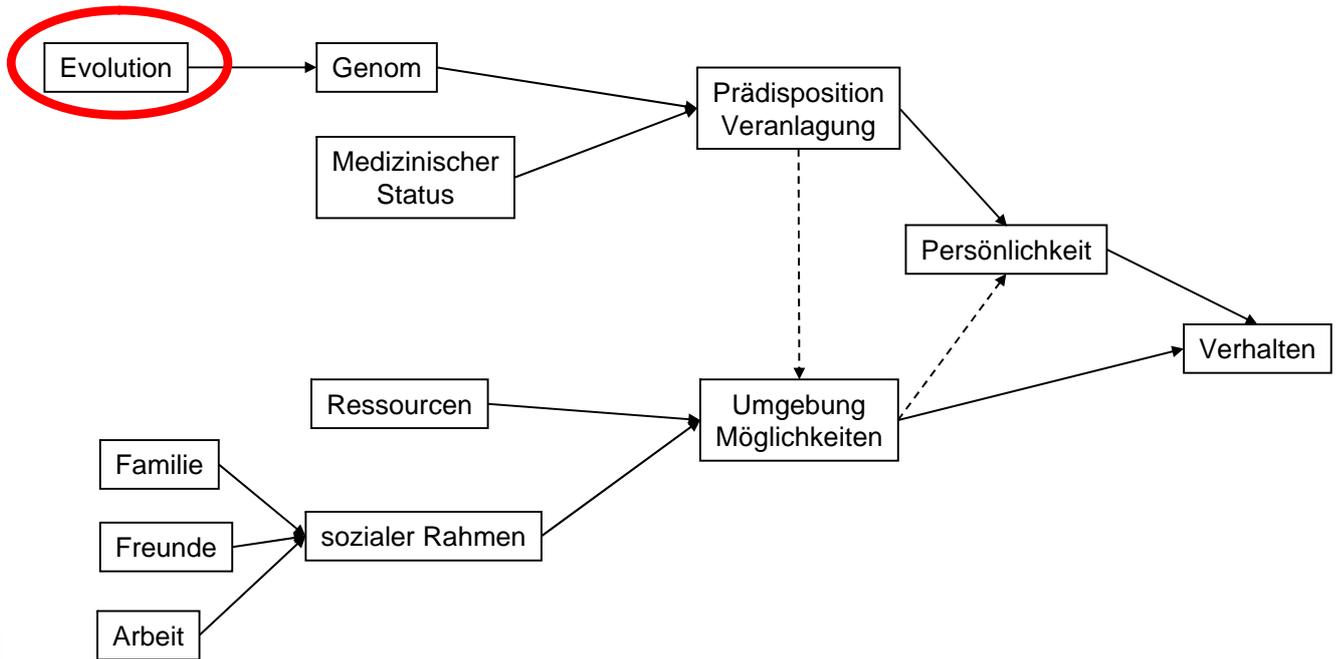
Woher kommen die Unterschiede?



Quelle:  
Studie von Prof. Dr. Heinrich Wottawa (Ruhruni Bochum)  
Befragung von 8.200 Männern und 12.700 Frauen in den Jahren 2003 bis 2010

ist wichtiger für ...

Ein Begründungs-Rahmen für die Unterschiede



Frauen als Mitarbeiter haben andere Stärken

- evolutionsbedingt „Männlichkeit“ Evolutionserfolg „Weiblichkeit“

	Mann		Frau	
Versorgung	Eroberung von Ressourcen		Verteilung von Ressourcen	
Erfolgsfaktoren	Stärke, Ausdauer, Aggression, Dominanz		Familie schützen vor Binnenaggression, Friedfertigkeit, Sorge, Kümern,	
Entscheidung	fokussiert, klar, einfach, schnell		weniger Entscheidungsdruck, multifaktorielle Entscheidungen	
Rolle im Überlebenskampf	gewinnen, kämpfen, führen		Schlachtfeld aufräumen, Wunden versorgen	

- ➔ genetisch bedingt (Mann = Testosteron, Frau = Östrogen [Goodfellow 1990])
  - ➔ Empathie, analytisches Vorgehen, Achten auf Details, sensibler für emotionale Reize, mitfühlender

- ➔ rollenbedingt
  - ➔ Kompensationsleistungen von berufsbehinderndem Rollen-Verhalten durch Männer (unterstellte niedrige Führungsqualität, Mangel an weiblichen Berufsvorbildern, selbstbewusst auftretende Frauen werden sanktioniert, „rituelle Opposition“ von Männern, Ausschluss aus karrierefördernden Männernetzwerken)

## Mann und Frau in den letzten 160.000-50 Jahren

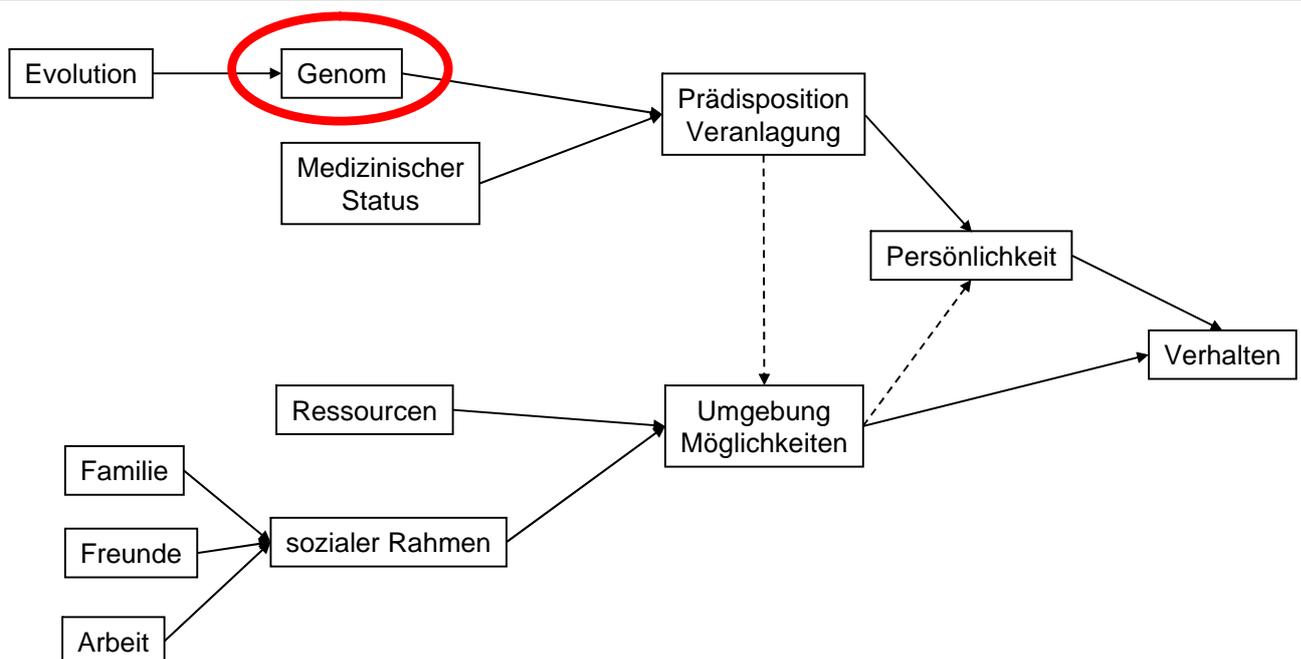
	Mann		Frau
Versorgung	Eroberung von Ressourcen		Verteilung von Ressourcen
Erfolgsfaktoren	Stärke, Ausdauer, Aggression, Dominanz		Friedfertigkeit, Sorge, Kümern, Familie von Binnenaggression schützen
Entscheidung	fokussiert, klar, einfach, schnell		Ziele substituierbar, weniger Entscheidungsdruck, multifaktorielle Entscheidungen
räumliche Orientierung	großräumig (wieder heim finden)		kleinräumig
Rolle im Überlebenskampf	gewinnen, kämpfen, führen		Schlachtfeld aufräumen, Wunden versorgen
Schutz	gegen Angriffe von außen		gegen gesundheitliche Gefahren
Reproduktion	möglichst schnell, möglichst oft		möglichst sicher, von „guten“ Männern
Aufzucht des Nachwuchses	-		junge Frau: nur eigene Kinder ältere Frau: Kinder auch von anderen, Kümmerer, für andere da sein

Evolutionserfolg

„Männlichkeit“

„Weiblichkeit“

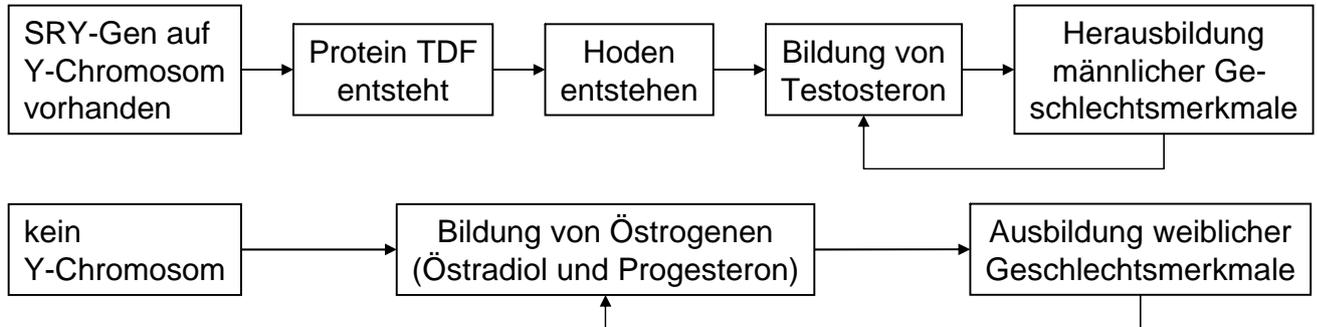
## Ein Begründungs-Rahmen für die Unterschiede



## Genetische Unterschiede der Geschlechter

Beispiel: Der „Klassiker“:

– Mann = **Testosteron**, Frau = **Östrogen** (Goodfellow 1990)



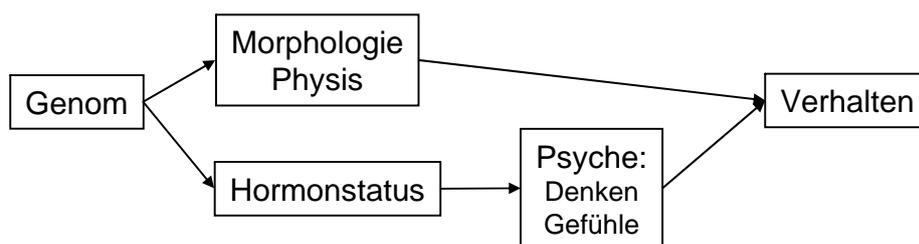
→ unterschiedliche Gehirnentwicklung ab 2. Schwangerschaftshälfte

- größeres/schwereres Gehirn bei Männern
- Unterschiede in der Hirnanatomie (z.B. Hypothalamus; LeVay 1991)



➔ **Unterschiede in der weiteren Entwicklung, in Gefühlen, im Denken (Wahrnehmung, Einstellungen, Gedächtnis,...), im Verhalten**

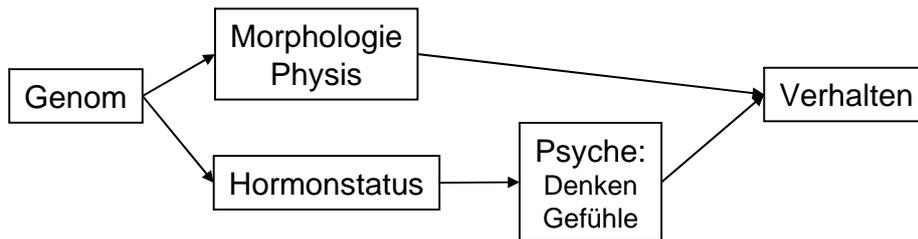
## Wirkungen von Testosteron



einige Beispiel-Befunde:

- muskelaufbauende Wirkung von Testosteron, fördert Libido und generell Antrieb, Ausdauer und „Lebenslust“, sowie dominante und aggressive Verhaltensweisen
- Steigerung von Imponiergehabe, Kampfverhalten sowie Begattungsdrang nach Testosteron-Gabe in der Tierwelt in zahlreichen Studien
- schon bei Babies: holistisches Vorgehen, Absehen von Details (Heil/Jansen 2008)
- Verbesserung des räumlich-visuellen Vorstellungsvermögen (Kimura/Hampson 1994, Hausmann 2000)
- verringert Empathie - über Wechselwirkung mit Oxytocin (van Honk 2011)
- steigt bis 40. Lebensjahr an, fällt dann allmählich ab

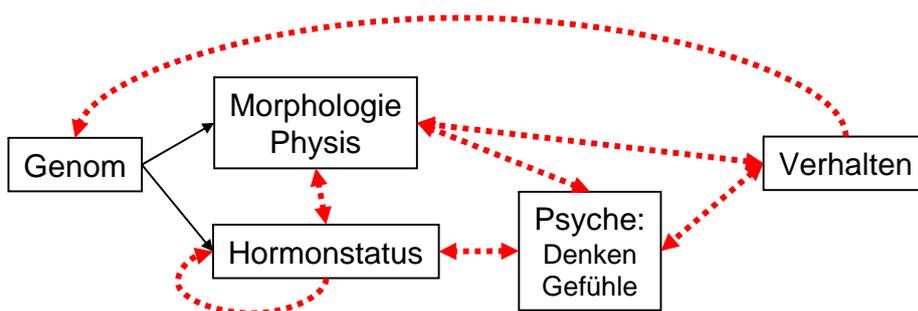
## Wirkung von Östrogenen



einige Beispiel-Befunde:

- fördert bei Frauen Fortpflanzungsfähigkeit:
  - weiche Haut („Schönheit“), Haare: Wachstum, Fülle, Glanz (Achselhaare fördern Verbreitung von Pheromonen)
  - macht weiblichen Körper fit für Schwangerschaft: Belastbarkeit, Leistungsfähigkeit, hartes Skelett, Durchblutung, Stimulierung des Immunsystems (aber: Autoimmunerkrankungen)
- fördert Hörvermögen, Riechvermögen, Gedächtnisleistung von Geräuschen und Sprache
- fördert analytisches Vorgehen, Achten auf Details (Heil/Jansen 2008)
- sensibler für emotionale Reize, mitfühlender (Perret 2005)
- steigt bei Schwangerschaft stark an, nimmt ab Menopause stark ab

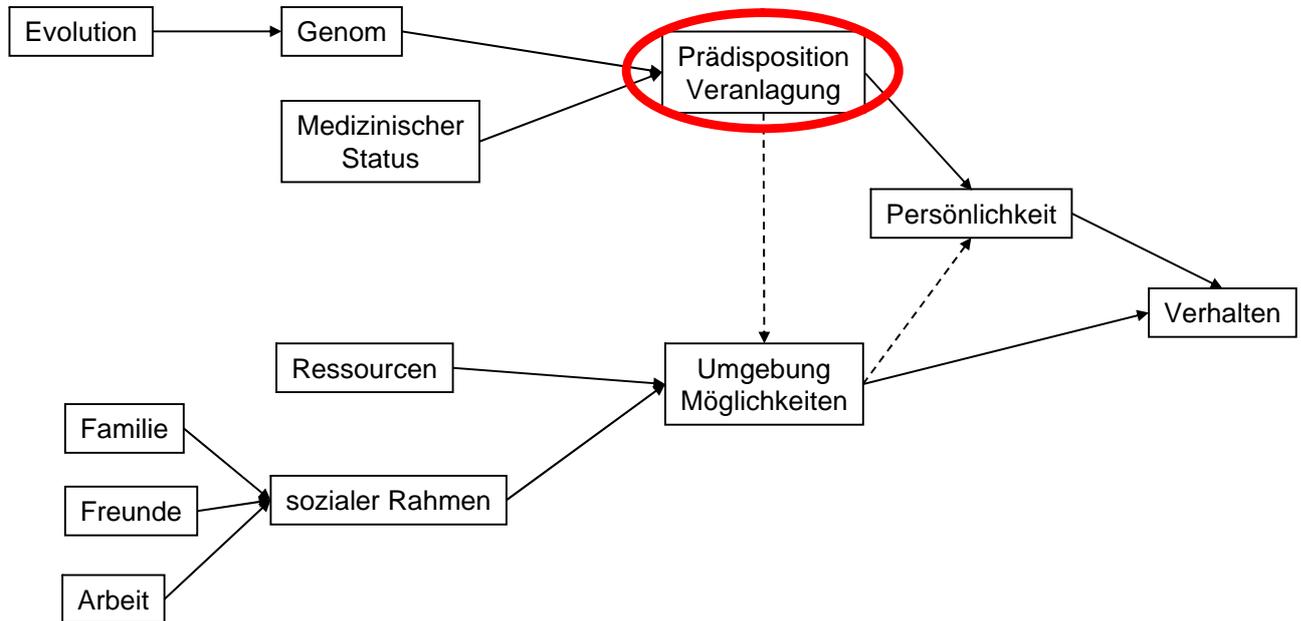
## Das Problem: Wechselwirkungen



einige Beispiel-Befunde:

- Östrogen wird durch Umwandlung von Testosteron gebildet, Wechselwirkungen mit anderen Hormonen (z.B. Thyroxin)
- Einfluss des Körpers auf Hormone (z.B. Stoffwechsel)
- Geschlechterbild/soziale Erwartungen prägen Leistungsverhalten (geringes Leistungsvertrauen, niedrige Ich-Stärke; „Mädchen und Mathe“, Levine 2010)
  - self fulfilling prophecy

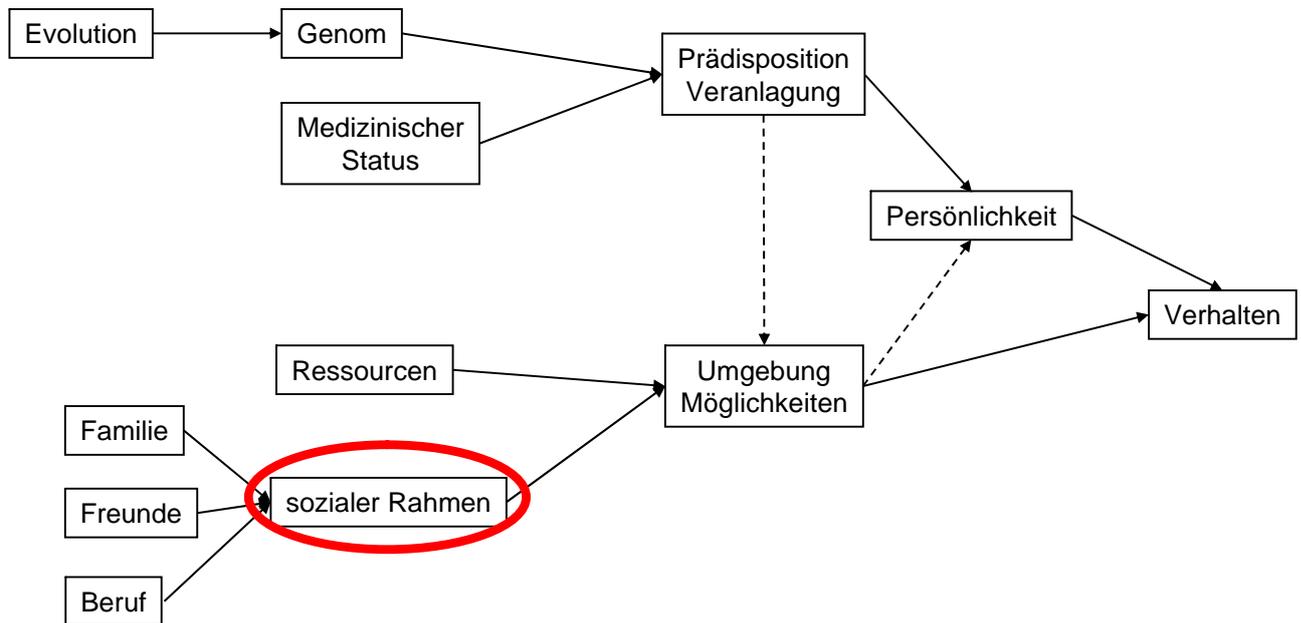
## Ein Begründungs-Rahmen für die Unterschiede



## Was folgt aus der Prädisposition für Frauen: Einige Befunde

- Verhältnis zu anderen Menschen: Frauen ...
  - können sich besser Informationen über andere Menschen merken (Horgan u.a. 2012)
  - sind empathischer
  - sind mitfühlender
- Kommunikationsstil (Tannen 1990): Frauen ...
  - sprechen tendenziell in der „wir“-Form, Männer in der „ich“-Form
  - stellen eher Fragen, formulieren Vorschläge im Konjunktiv
  - gehen analytisch vor, achten auf Details
- Selbstvertrauen/Selbstdarstellung: Frauen ...
  - haben weniger Selbstvertrauen (Mallon/Cassell 1999),
  - führen Karriere eher auf Glück, Aussehen, äußere Umstände zurück
  - unterschätzen die eigene Leistungsfähigkeit (Heilmann/Simon/Repper 1987)
  - haben die Tendenz zur bescheidenen Selbstdarstellung

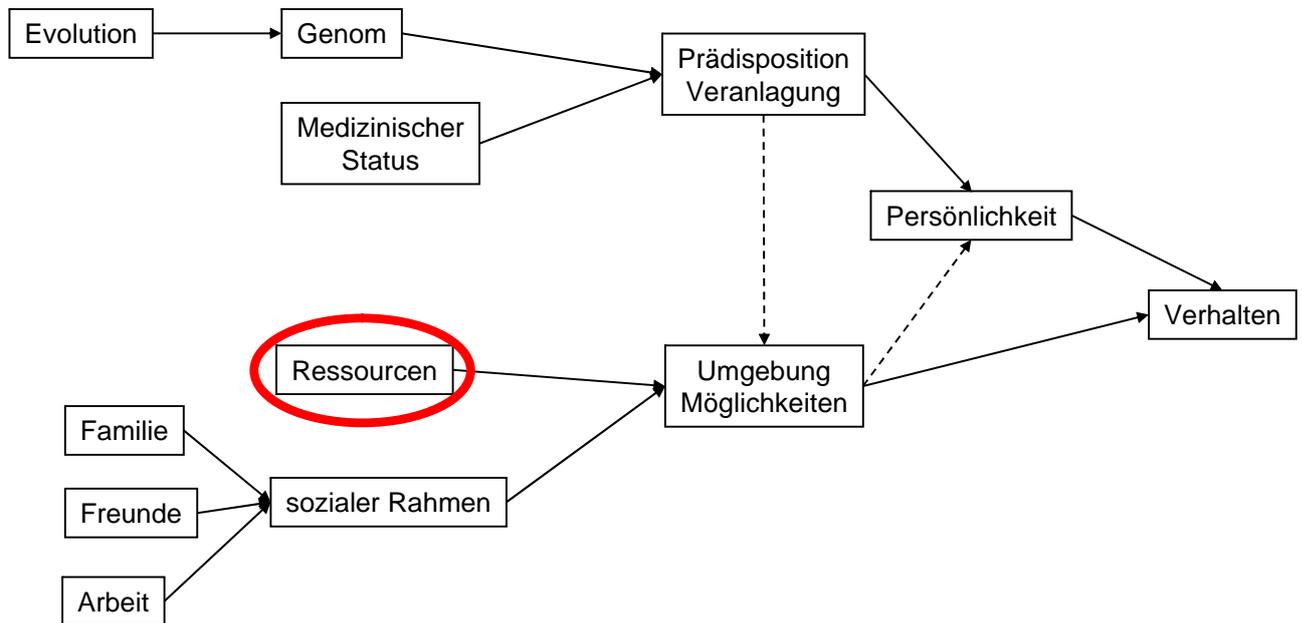
## Ein Begründungs-Rahmen für die Unterschiede



## Das soziale Umfeld

- Rollenerwartungen behindern fähigkeitsorientierte Berufsplanung
  - Führungsqualität wird Männern unterstellt (Sczesny et.al 1996)
  - rollenbedingter Mangel an weiblichen Berufsvorbildern (Catalyst 2002)
  - Frauen werden als weniger geeignet für Vertriebstätigkeiten angesehen (Holzberger 2010)
  - nicht rollenkonformes Verhalten wird sanktioniert: selbstbewusst auftretende Frauen werden nicht gemocht (Carli/LaFleur/Loeber 1995), verunsichern
- „rituelle Opposition“ von Männern
  - wird als sachliche Kritik oder persönlicher Angriff interpretiert (Tannen 1990)
- Ausschluss von Frauen aus karrierefördernden Männernetzwerken
  - Frauen haben weniger einflussreiche Mentoren (Catalyst 2002)
- Mütter werden als fachlich weniger kompetent betrachtet (Cuddy/Fuske/Glick 2004)

## Ein Begründungs-Rahmen für die Unterschiede



## Fehlende Möglichkeiten

- fehlende Vereinbarkeit von Familie und Beruf
  - Betriebskindergarten, Arbeitsorganisation,...)
- Reserviertheit gegenüber Telearbeit
  - fehlende Leistungsbewertungsmodelle)
- Mutterschaft behindert beruflichen Wiedereinstieg (Abele 2002)
- Frauenförderprogramme werden nicht genügend in Anspruch genommen
  - z.B. HUK Coburg: „Führung in Teilzeit“)

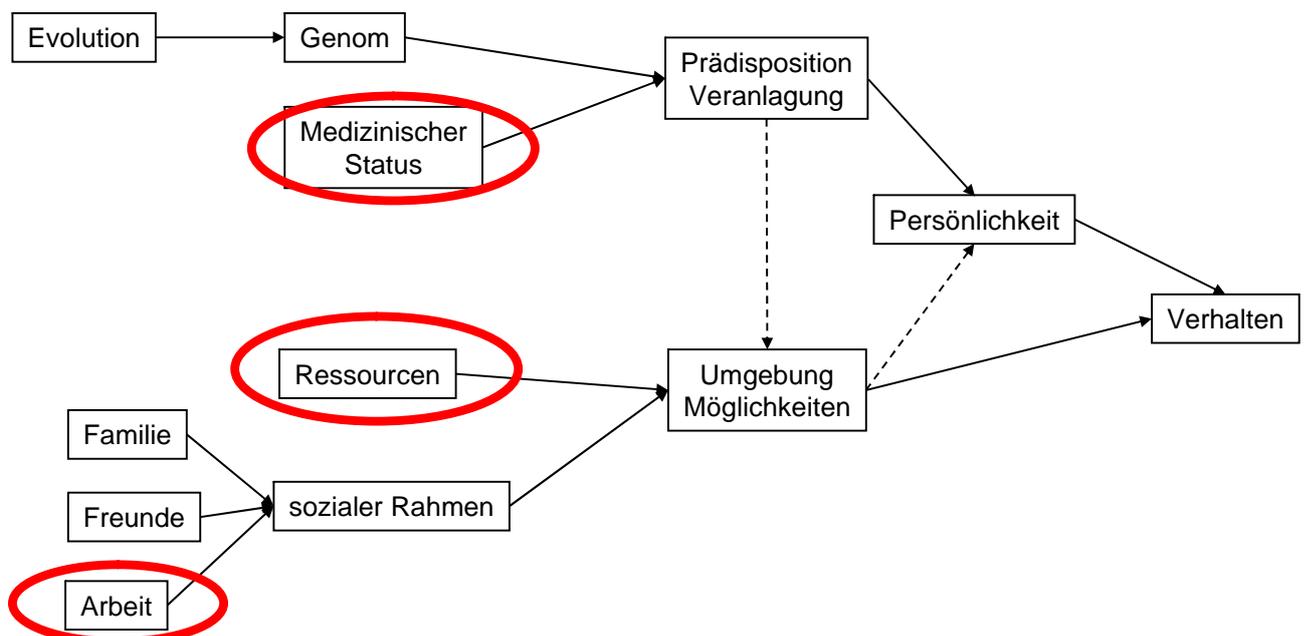
## Die Folgen des niedrigen Frauenanteils

- Talentpool wird nicht ausgeschöpft
  - quantitativ
  - qualitativ
- Führungsgeprägte Unternehmensentscheidungen (Produkt, Personal, Kommunikation) orientieren sich nicht an wichtiger Zielgruppe
- Compliance: Diversity macht stabiler, innovativer, entspricht gesellschaftlichen Wertvorstellungen
- nicht-wirtschaftliche Gründe: Gleichstellung, Wertschätzung, ...

### → Änderung zwingend notwendig

- für ein Unternehmen
- für Wirtschaft und Gesellschaft

## Impulse für Maßnahmen: Was können wir realistischerweise tun?



## Impulse für Maßnahmen: Was können wir realistischerweise tun?

- Frauenquote
  - offensiv oder faktisch (z.B. Allianz: CDC Potenzial-Weiterentwicklung für Führungspositionen mit Ziel 50:50)
  - Durchbrechen des Resignations-Teufelskreises
  - systemische Maßnahme: System organisiert sich selbst (am besten)
    - Vorgabe von Rahmenbedingungen
    - Freiheitsgrade
    - Bremsen abbauen
  - Problem: Funktionieren <> Wollen
- Wille des Vorstands, klar zum Ausdruck gebracht
- Familienbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte

## Impulse für Maßnahmen: Was können wir realistischerweise tun?

- Arbeitsplatzgestaltung
  - Telearbeitsplätze
  - Arbeitszeitkonten
  - Betriebskindergärten
  - Eltern-Kind-Büro (<http://www.mittelstand-und-familie.de/inhouse-betreuung-umsetzungsschritte>)
  - genderneutrale Incentive-Systeme
  - Tandem-Beratung im FDL-Vertrieb:
    - Mann: Terminakquise, Erstkontakt, Datenaufnahme, Regulierung
    - Frau: Analyse, Beratung, Reklamationsmanagement
- Übertragung von Aufgaben, für die sich Frauen besonders eignen
  - Analyse, Beratung, Konfliktvermeidung und -regelung, Risikomanagement
  - Aufgaben, die ein flexibles (Zeit, Ort, Ressourcen) Arbeiten erlauben
  - „frauenangepasste“ Produkte

## Impulse für Maßnahmen: Was können wir realistischerweise tun?

- klare, offene Karrierewege
  - geschlechtsneutral formuliert und spezifiziert (keine „typisch“ männlichen/weiblichen Attribute)
  - machen unabhängig von Vorgesetzten-Vorurteilen und Netzwerkzugehörigkeit
  - keine Stereotypen in Leistungs-/Kompetenz-Tests, Schulung/Selektion der Beurteiler
- Schulung der Entscheidungsträger
  - Formulierung und Prüfung von Anforderungsprofilen
  - Für Gefahr der Urteilsverzerrungen („gender bias“) sensibilisieren und Vermeidungsstrategien aufzeigen
- Mentoring/Paten-Programme
  - innerbetrieblich (z.B. Juniorpartner-Modell ERGO)
  - überbetrieblich (z.B. <http://www.crossconsult.biz/mentoring/crossmentoring.html>)

## Impulse für Maßnahmen: Was können wir realistischerweise tun?

- Wiedereinstiegsprogramme
  - Teilnahme an regelmäßigen Meetings auch im Mutterschutz
  - Elternstammtische
- Schaffung von beruflichen Vorbildern
  - Vortragsveranstaltungen von erfolgreichen Frauen – für Frauen **und** Männer
  - Veröffentlichung von Erfolgszahlen erfolgreicher Frauen (geschlechtsbezogenes Controlling)
    - langfristige Zahlen
    - akzeptierte Zahlen
- Netzwerkbildung/Seilschaften
  - innerbetriebliches Frauennetz
  - Förderung des Austausches in überbetrieblichen Netzwerken (<http://www.vdu.de>, <http://www.finanzfachfrauen.de>)

## Ein (aus Sicht der Studien) guter Berater ...

- erklärt Produkte **einfach und verständlich**
  - nicht zuviel, nicht zu wenig
  - zeigt (nur) Lücken auf
  - zukunftsbezogen (Dynamik)
- sorgt für **Transparenz**
  - bei Gebühren, „Kleingedrucktem“, ...
  - informiert **neutral** und **marktumfassend**,  
nicht nur auf einen einzelnen Anbieter bezogen
- informiert **aktiv**
  - unaufgefordert bei Änderungen der Kunden-Situation
  - zeigt **Initiative**
- geht auf **Bedürfnisse des Kunden** ein
  - stellt Kunden-Interessen vor die eigenen
  - sagt auch, was die Kunden **nicht** benötigen
- ist für seine Beratungstätigkeit **qualifiziert**
- ist **erreichbar**
  - auch abends/am Wochenende



## Fazit

- Frauen sind weder besser, noch schlechter als Männer.  
**Aber anders.**
- Die Arbeitswelt (Management, Vertrieb) ist auf Männer ausgerichtet.  
**Es muss nicht so sein.**
- Änderungsmöglichkeiten gibt es viele.  
**Man muss sie nur wollen und nützen.**
- **Und „man“ heißt: Männer und Frauen.**