

DIAGNOSTIK FRAUEN-FLUKTUATION IM MITTLEREN MANAGEMENT

Interne weibliche Pipeline für Top-Positionen verbessern

[TESTPHASE – LERNPARTNER-UNTERNEHMEN GESUCHT]

In einer Zeit, in der erfahrene Fach- und Führungskräfte im Markt heiß umkämpft werden, können es sich Unternehmen kaum leisten, eine überproportionale Fluktuation zu haben. Daten deuten darauf hin, dass diese insbesondere bei Frauen in den mittleren Führungsrängen in Großunternehmen besonders hoch ist. Folge ist, dass intern auch nicht genügend „Pipeline“ vorhanden ist, um Frauen in die Top-Führungspositionen zu entwickeln, wo eine vielfältige Perspektive entscheidend für den Unternehmenserfolg ist.

Aus diesen Erkenntnissen heraus haben wir als Spezialist für Veränderungsmanagement aus einem unserer Diagnostik-Ansätze für Organisationen insgesamt ein spezielles Framework zur Analyse dieser weiblichen Fluktuation entwickelt. Es steht quasi als „Beta-Version“ und wir suchen nun Unternehmen, die gemeinsam mit uns diesen innovativen Ansatz testen und als gemeinsamer Lernpartner zur Verfügung stehen. Nachfolgend die wichtigsten Eckpunkte dazu.

HYPOTHESEN

- Frauen verlassen im mittleren Management das Unternehmen nicht, weil sie z.B. Kinder, ein neues Jobangebot, selbständige Interessen etc. haben: dies sind nur Auslöser, eine Entscheidung zu treffen
- Die Gründe liegen im Unternehmen selbst – etwas hält sie nicht bzw. treibt sie sogar weg
- Diese Gründe sind mit direkten Fragen (z.B. in einem Exit-Interview) nicht erfassbar oder werden bewusst nicht ehrlich beantwortet (z.B. direkte Kritik am Interviewsteller oder Angst, dieser würde es weitergeben)
- Oft werden die angegebenen oder nachgefragten Gründe nur auf der operationalen Ebene (punktuell) beschrieben: z.B. „keine Kinderbetreuung im Unternehmen möglich“; weniger werden systemische Zusammenhänge berücksichtigt, z.B. „die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur wertet Teilzeit-Arbeit ab (obwohl diese möglich ist)“
- Vorhandene Lösungsansätze sind oft prozessorientiert bzw. standardisiert („wir bieten Arbeitsmodelle A, B, C“), weniger individuell, d.h. an den Bedürfnissen der Einzelnen ausgerichtet („was müssten wir anbieten, damit es für Sie passt?“)
- Relevante neue Maßnahmen werden nicht erarbeitet und angeboten, da diejenigen, die gegangen sind nicht mehr daran beteiligt werden, nicht mehr im Fokus für neue Learnings stehen, sondern die (noch) vorhandenen, evtl. „system-konformen“ Frauen mit ihrer Meinung dominieren

ANSATZ UND ZIELE

Unser qualitativer Ansatz ist systemisch und systematisch: er vereint Erkenntnisse aus der Organisationsentwicklung, Systemik und Psychologie verbunden mit praxisrelevanter Business-Expertise. Wir sind neutraler Sparringspartner, um verborgene, unbewusste oder unangesprochene Gründe und Missstände zu identifizieren, mit dem Ziel

- Die Haupteinflussfaktoren auf die Fluktuation und deren Zusammenhänge zu erkennen
 - Handlungsspielraum bzw. -begrenzungen und Widerstände zu benennen
 - Relevante Maßnahmen zur Reduzierung der Fluktuation daraus abzuleiten
-

VORGEHEN

3 Schritte

1) Strukturierte, klinische Einzelinterviews mit den jeweiligen identifizierten und freiwilligen Frauen

Hinterfragen von Ursache-Wirkung-Zusammenhängen aus der Perspektive des Individuums, des Teams, der Organisation

Anhand eines eigens für das Framework konzipierten qualitativen (offenen) Interviewleitfadens werden die unterschiedlichen Kontexte systematisch beleuchtet:

- a) Individuum als Mensch
- b) Individuum als Fachkraft (Rolle)
- c) Individuum als Teil des Teams (Abteilung; Einheit o.ä.)
- d) Individuelle profess. Abhängigkeiten vom/im Team
- e) Menschen und Umgang innerhalb des Teams
- f) Rollen, Ziele, Strukturen innerhalb des Teams
- g) Team als Teil des Größeren (Schnittstellen, Kommunikation etc.)
- h) Team bzw. Organisation nach außen (Kunden etc.)

2) Aggregation der Erkenntnisse in einer anonymisierten Analyse

Clusterung in 5 Dimensionen [hypoth., tbd, ergibt sich aus Testphase]:

1. Führung
2. Psychologischer Zustand der Organisation
3. Gelebte Glaubenssätze bzgl. Leistung, Arbeitseinsatz, Beurteilung, Zielerreichung
4. Eingehen auf geänderte Motivationslagen, Flexibilität, Individualisierung
5. Strukturelle Eigenheiten und Angebote des Systems (Unternehmens)

Sowie deren Interdependenzen.

3) Erarbeiten von Lösungen und Maßnahmen, im Idealfall in Form eines Gruppen-Workshops mit den Beteiligten, oder wir als externe Neutrale in Zusammenarbeit mit z.B. HR-Verantwortlichen

Umsetzungsvorbereitung, Identifizieren von Umsetzungshemmnissen

DURCHFÜHRUNG UND ZEITLICHER UMFANG

- intensive One-on-One-Gespräche (persönlich oder via Skype, evtl. Telefon) à 1 – 1,5 Std., max. 3 Gespräche pro Tag/pro Berater
- Anonymisierung, Aggregation der Erkenntnisse, Schlussfolgerungen – je nach Anzahl Einzelinterviews ca. 4-8 Arbeitstage
- interne Besprechung der Ergebnisse, Ableitung Maßnahmen oder optional (wenn möglich) 1-Tages-Gruppenworkshop zur Erarbeitung von Maßnahmen

GEWÜNSCHTE ERGEBNISSE

- *Erkenntnisse* über organisatorische Missstände und Ineffizienzen, die zur überproportionalen Abwanderung der Frauen führen
 - *Vorbeugung*: Ableitung relevanter Maßnahmen, um zukünftig die Fluktuationsquote zu senken
 - *Kosteneinsparungen*: weniger Recruiting- und Einarbeitungsaufwendungen für externe Nachbesetzungen
 - *Verbessertes Arbeitsklima*: positive Auswirkungen auf alle anderen Mitarbeiter und nachfolgende Nachwuchskräfte
 - *Imagegewinn als Arbeitgeber* nach außen, insb. bei Frauen
 - *Kontinuierliche interne Pipeline*, aus der die besten Führungskräfte für die Top-Positionen nachgezogen werden können
-

Voraussetzung ist, dass Sie als Unternehmen noch Zugang zu bereits abgewanderten Frauen haben, die von uns kontaktiert werden können, sowie intern die Teilnahme von relevanten Mitarbeiterinnen gewährleistet ist. Allen Teilnehmerinnen sichern wir absolute Vertraulichkeit und Anonymität ihrer Aussagen zu.

Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte:

Cambios GmbH

Cornelia Sengpiel
Managing Partner
Thurn-und-Taxis-Platz 6
60313 Frankfurt
c.sengpiel@cambios.de
+ 49 69 25 73 75 289
+ 49 174 9115615
www.cambios.de