

# DIAGNOSTIK FRAUEN-FLUKTUATION IM MITTLEREN MANAGEMENT

Interne weibliche Pipeline für Top-Positionen verbessern

## EXTRAKT

- *Ziel:* Den Weg für mehr Frauen in die oberen Führungspositionen bereiten
- *Annahme:* Schlüssel dazu liegt in der Organisation (als „System“), insb. in den mittleren Management-Ebenen
- *Methodik:* Organisationsdiagnostik durch systemische Einzelinterviews mit ausgewählten Mitarbeiterinnen, qualitative Clusterung der Ergebnisse, Ableitung von Handlungsfeldern, Erarbeitung von Maßnahmen in Workshop
- *Ergebnisse:* Erkenntnisse die zum Abbau von hemmenden Faktoren bzw. Aufbau fördernder Maßnahmen führen, damit zu geringerer Fluktuation, damit zu mehr Potenzialen, damit zu besseren Geschäftsergebnissen durch Diversität
- *Voraussetzung:* Das Top-Management fördert aktiv den angestrebten Kulturwandel und kommuniziert entsprechend

## HINTERGRUND

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. Mitarbeiterbindung wird immer mehr zu einem Kernthema in Unternehmen. Sie sei sogar „das wichtigste Zukunftsthema im Personalmanagement“, heißt es in der Studie „Trendreport – Digitalisierung und Arbeitsmarkt“, der BWA-Akademie Bonn. Und Mitarbeiterbindung hat eindeutige wirtschaftliche Auswirkungen: laut dem Gallup Engagement Index ließe sich die deutsche Wirtschaftsleistung um ca. 77-103 Mrd. € steigern, wenn sich alle Mitarbeiter an ihr Unternehmen gebunden fühlten. Auf Unternehmensebene heruntergebrochen heißt das, es kommt zu entsprechenden wirtschaftlichen Einbußen, denn sich nicht dem Unternehmen verbunden fühlende Mitarbeiter empfehlen weder die Produkte des Unternehmens weiter noch es selbst als Arbeitgeber. Ganz zu schweigen von den Kosten der Ineffektivität in der Arbeitsleistung, Kündigungen und Nachbesetzungen.

Individuelle Unternehmens-Daten deuten darauf hin, dass die nicht-gewollte Fluktuation insbesondere bei Frauen in den mittleren Führungsrängen in Großunternehmen hoch ist. Zugrunde liegt anscheinend eine negative Gesamterfahrung im Unternehmen, die physische, emotionale, professionelle und finanzielle Faktoren umfasst. Folge ist, dass intern nicht genügend „Pipeline“ vorhanden ist, um Frauen in die Top-Führungspositionen zu entwickeln, wo eine vielfältige Perspektive entscheidend für den Unternehmenserfolg ist. Erwiesenermaßen führen Entscheidungen in diversen Teams zu besseren, nachhaltigeren und profitableren Ergebnissen.

Ausgerechnet die Mitarbeiterinnen, die sowohl Fachkenntnisse aufgebaut haben als auch das Unternehmen (und Kunden!) gut kennen sowie ein Role-model für die Jüngeren darstellen könnten, werden schmerzlich vermisst. Und ihr Verlust ist teuer: die Investitionen der Jahre davor sind verloren, das Recruiting neuer Ersatzkandidaten ist aufwändig. Die Kosten für eine Investition in die Bindung dieser Schlüssel-Frauen könnten dagegen sehr viel geringer ausfallen als ihr Verlust und die damit verbundenen notwendigen Neubesetzungen – sofern man genau die **Ursache-Wirkung-Mechanismen** kennt.

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. 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 oft im Unternehmen selbst – die Mitarbeitererfahrung als ganzheitliche „Employee Experience“ hält sie nicht bzw. treibt sie sogar weg (Faktoren wie Inhalte und Sinn der Arbeit, Unterstützung des Managements, positives Arbeitsumfeld, persönliche Wachstumschancen, Vertrauen in Führungskräfte, Work-Life Balance u.a.)
  - 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 Teilzeit-Regelung auf Führungsebene im Unternehmen möglich“; weniger werden systemische Zusammenhänge berücksichtigt, z.B. „die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur wertet Teilzeit-Arbeit ab (obwohl diese möglich ist)“
  - Die Antworten, die aber doch gegeben werden, werden oft nicht aggregiert und pro-aktiv genutzt. Die Fragebögen werden archiviert, ohne dass die Ergebnisse ausgewertet werden oder in der Folge zu Änderungen führen. Hier könnte die Einführung von einfachen Prozessen eine gewichtige Verbesserung herbeiführen.
  - 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 oder aus Karriere-Gründen mit Kritik zurückhalten
- 

**ANSATZ UND ZIELE** Unser qualitativer Ansatz ist systemisch und systematisch: er vereint Erkenntnisse aus der Organisationsentwicklung, der systemischen Beratung und Psychologie verbunden mit praxisrelevanter Business-Expertise. Wir sind neutraler Sparringspartner, um verborgene, unbewusste oder unausgesprochene 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
  - Die Voraussetzungen für einen geänderten Mind-set zu Frauen in Führung zu schaffen
- 

**VORGEHEN 3 Schritte**

- 1) **Strukturierte, systemische Einzelinterviews mit den jeweiligen identifizierten und freiwilligen internen (ungekündigten) und (idealerweise) ehemaligen Frauen mittlerer Führungsebenen**

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 und systemisch beleuchtet – d.h. es werden nicht direkt ‚Faktoren‘ abgefragt, sondern durch das Gespräch entstehen Einblicke in die ‚top-of-mind‘ Argumente und Gründe für ein mögliches/tatsächliches Verlassen des Unternehmens. Betrachtet werden:

- a) Individuum als Mensch (Bedürfnisse)
  - b) Individuum als Fachkraft (Position, Skills, Weiterentwicklung)
  - c) Individuum als Teil des Teams (Rolle in Abteilung; Einheit o.ä.)
-

VORGEHEN	<p>d) Individuelle profess. Abhängigkeiten (Führung, Verantwortung, Transparenz)</p> <p>e) Menschen und Umgang innerhalb der Organisation (Arbeitsatmosphäre, Kultur, Werte)</p> <p>f) Ziele, Strukturen, Prozesse, Messgrößen im relevanten Kontext</p> <p>g) Team als Teil des größeren Systems (Schnittstellen, Kommunikation, Mission)</p> <p>h) Team bzw. Organisation nach außen (Kunden, Partner, Arbeitsmarkt etc.)</p>
2) Aggregation der Erkenntnisse in einer anonymisierten Analyse	<p><i>Anhand der häufig genannten Themen und den jeweils zugeschriebenen Relevanzen, erfolgt über alle Interviews hinweg eine Clusterung in 5 Dimensionen [aus den gegebenen Antworten können zusätzliche Cluster hinzukommen]:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Führung (Stil, Personen, Entscheidungsprozesse u.ä.)</i></li> <li>2. <i>Psychologischer Zustand der Organisation (Kultur, Arbeitsatmosphäre u.ä.)</i></li> <li>3. <i>Gelebte Glaubenssätze bzgl. Leistung, Arbeitseinsatz, Beurteilung, Zielerreichung</i></li> <li>4. <i>Individualisierung vs. Standardisierung: Eingehen auf jeweilige Motivationslagen bzw. Lebensphasen der Mitarbeiterin, Flexibilität, individuelle Regelungen</i></li> <li>5. <i>Strukturelle Eigenheiten und Angebote des Systems (Unternehmens): Onboarding, Karriereplanung, Weiterbildung, Beurteilungssysteme, Job Rotation, Job Enrichment, Outplacement u.ä.</i></li> </ol> <p><i>Sowie deren Interdependenzen.</i></p>
<p>Die Cluster und ihre Unterpunkte werden danach qualitativ bewertet, inwieweit sie im positiven bzw. im negativen Sinne auf die Employee Experience der Frauen einwirken, d.h. entscheidende Push- oder Pull-Faktoren für Fluktuation bzw. Mitarbeiterbindung und Karriereentwicklung darstellen. Daraus werden Handlungsfelder abgeleitet und priorisiert.</p>	
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- und Diversity-Verantwortlichen.	
Umsetzungsvorbereitung (Roadmap), Identifizieren von Umsetzungshemmnissen	
DURCH- FÜHRUNG UND ZEITLICHER UMFANG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensive One-on-One-Gespräche (persönlich oder via Zoom, evtl. Telefon) à 1 – 1,5 Std., max. 3-4 Gespräche pro Tag/pro Berater</li> <li>- Anonymisierung, Aggregation der Erkenntnisse, Schlussfolgerungen – je nach Anzahl Einzelinterviews ca. 4-8 Arbeitstage</li> <li>- Interne Besprechung der Ergebnisse, Ableitung Handlungsfelder (ca. 2-3 Std.)</li> <li>- (Gruppen-) Workshop zur Erarbeitung von Maßnahmen (1/2 – 1 Tag)</li> </ul>
GEWÜNSCHTE ERGEBNISSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Erkenntnisse</i> über organisatorische Missstände und Ineffizienzen, die zur überproportionalen Abwanderung der Frauen führen sowie Erkenntnisse zu positiven Faktoren, die die Mitarbeiterbindung fördern (würden)</li> <li>- <i>Vorbeugung</i>: Ableitung relevanter Maßnahmen, um zukünftig die Fluktuationsquote zu senken</li> <li>- <i>Kosteneinsparungen</i>: weniger Recruiting- und Einarbeitungsaufwendungen für externe Nachbesetzungen</li> <li>- <i>Verbessertes Arbeitsklima</i>: positive Auswirkungen auf alle anderen Mitarbeiter und nachfolgende Nachwuchskräfte</li> <li>- <i>Imagegewinn als Arbeitgeber</i> nach außen, insb. bei Frauen</li> <li>- <i>Kontinuierliche interne Pipeline</i>, aus der die besten Führungskräfte für die Top-Positionen nachgezogen werden können</li> </ul>

**VORAUSSETZUNGEN** Voraussetzung ist, dass intern die **freiwillige Teilnahme von relevanten Mitarbeiterinnen** gewährleistet ist und dass Sie als Unternehmen idealerweise noch Zugang zu bereits abgewanderten Frauen haben, die von uns kontaktiert werden können. Allen Teilnehmerinnen sichern wir absolute Vertraulichkeit und Anonymität ihrer Aussagen zu. Allein die Tatsache, dass Sie als Unternehmen an dem Wohlbefinden, den Erwartungen und Verbesserungsvorschlägen der aufsteigenden weiblichen Führungskräfte Interesse zeigen und in diese Diagnostik investieren, hat schon einen positiven Image-Effekt nach innen bei den Beteiligten. Daraus abzuleitende Maßnahmen und neue Prozesse werden nicht als ‚Schema F‘ empfunden, sondern sie werden an den tatsächlichen Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiterinnen ausgerichtet, um nachhaltige Veränderungen für die Zukunft einleiten zu können.

Und last but not least: Veränderungen, die an den Wurzeln, Denkweisen und Systemen der bisherigen Organisation ansetzen und zu einem internen Kulturwandel führen werden, brauchen die **aktive Förderung durch das Top-Management** und eine entsprechende unterstützende Kommunikation in das gesamte Unternehmen hinein und auch darüber hinaus nach außen.

## TEAM

An der Durchführung der Diagnostik werden – je nach Umfang – 1-2 der nachfolgenden Expertinnen beteiligt sein.

### Cornelia Sengpiel



#### Schwerpunkte

- Change Management – Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen, unter Berücksichtigung aktueller neurowissenschaftlicher Erkenntnisse
- Entwicklung von strategischen Geschäftsmodellen und Value Propositions (an Kunden- und Mitarbeiterbedürfnissen ausgerichtete Organisationen)
- New Work, flexible Arbeitsmodelle, Executive Coaching

#### Wichtigste berufliche Stationen

Cambios GmbH, Managing Partner  
 Transformation Affairs GmbH, Managing Partner  
 Profiplaza GmbH & Co.KG, Managing Partner & Gründerin (Online Community für hochqualifizierte Frauen und Personalvermittlung für flexible Arbeitsmodelle)  
 McKinsey & Company, Consultant  
 Wella AG, International Marketing Manager  
 Procter & Gamble, Brand Manager

#### Akademische und zusätzliche Qualifikationen

Mitglied der Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement  
 Offizieller Auditor für nachhaltiges Personalmanagement (HRMgreen Zertifizierung)  
 Master of Cognitive Neurosciences (in Ausbildung)  
 zertif. Scrum Master  
 zertif. Systemischer Coach, European Business School, Oestrich-Winkel  
 APMG-zertifizierter Change Manager  
 Dipl. Betriebswirtin, ESB Reutlingen, Europ. Betriebswirtschaft  
 Graduada Superior en Ciencias Empresariales, E-4, ICADE Madrid

## Angelika Sonnenschein



### Schwerpunkte

- Organisationsentwicklung und Personalentwicklung
- Veränderungsmanagement, Reorganisation, Restrukturierung
- Diversity, insbesondere mehr Frauen in Führungspositionen

### Wichtigste berufliche Stationen

Selbständige Beraterin und Interims Managerin für Human Resources  
Lehrbeauftragte für Personalentwicklung, Organisation & Führung, Fresenius Hochschule Idstein

Global Director of Human Resources, Permira

Director Human Resources, Europe and Middle East, Booz.Allen & Hamilton (heute Strategy &)

### Akademische und zusätzliche Qualifikationen

Ausbildung in „Integrativer systemischer Beratung“

Metaplan Professional „Diskursive Beratung“

Kommunikationspsychologie bei Friedemann Schulz von Thun

Executive MBA in International Management, Kellogg/WHU

Senior Women's Leadership Program Kellogg Graduate School of Management/Center for Executive Women

Staatsexamen für Lehramt an Gymnasien, Englisch und Französisch, Universität Bonn

## Sharon Fried



### Schwerpunkte

- Mitarbeiterentwicklung – Rekrutierung bis Retention
- Performance Management – Ziele, Prozesse (u.a. nach OKR-Methodik)
- Organisationsentwicklung – Reporting und Kommunikations- und Unternehmensstruktur

### Wichtigste berufliche Stationen

Organizational Consulting, Principal

FreeGym GmbH, Co-Founder and Managing Partner

Techno-Stahl, Head of Business Development

Office Depot, Senior Manager Corporate Development

The Artemis Group, Director, Executive Search

Booz Allen & Hamilton (currently Strategy&), Senior Associate

### Akademische und zusätzliche Qualifikationen

Daniel Goleman Emotional Intelligence Certified Coach

Career Coach, Firework (ICF)

MBA, INSEAD

MA International Economics and Finance, Brandeis University

BA Economics, Brandeis University

**Sabine Rauser****Schwerpunkte**

- Marketingstrategie – vom Kundenbedürfnis über Business Modelle, Positionierung und KPIs bis zur Implementierung
- Steuerung von Change Prozessen im Rahmen von Digitalisierung, M&A, Innovationsmanagement
- Kommunikation und Unternehmenskultur in Veränderungsprozessen

**Wichtigste berufliche Stationen**

Marketing and Business Strategy Consultant selbständig  
Wolters Kluwer, CMO  
Gothaer, Marketingleiter  
Masterfoods/ Mars Inc., European Brand Director  
Mars GmbH, Trade Marketing Manager

**Akademische und zusätzliche Qualifikationen**

Zertifiz. Projektmanagement, Moderationstechniken, Trainer  
Master in International Management  
DESS en Affaires Internationales  
Diplom-Betriebswirtin

**KONTAKT**

Cambios GmbH

Cornelia Sengpiel  
Managing Partner  
Thurn-und-Taxis-Platz 6  
60313 Frankfurt  
[c.sengpiel@cambios.de](mailto:c.sengpiel@cambios.de)  
+ 49 69 25 73 75 289  
+ 49 174 9115615  
[www.cambios.de](http://www.cambios.de)