

sollte in der betreffenden Gruppe stattfinden. Wenn man gemeinsam nach den Ursachen des Frustes sucht, kann man das persönliche Vertrauen wiederherstellen und in der Sache bessere Wege der Zusammenarbeit finden. Das Unternehmen als Ganzes kann gegensteuern, indem man die allgemeine Führungskultur hinterfragt und neue Führungsformen ausprobiert.

Wo müssen Führungskräfte selber noch mehr „an sich arbeiten“ bzw. wie könnte eine externe Unterstützung aussehen?

Dr. Guido Möllering: Es ist ganz wichtig, dass Führungskräfte nicht nur „an sich arbeiten“, sondern vor allem „mit anderen arbeiten“. Wer dauerhaft mit der Führungsrolle unglücklich ist, sollte sich umorientieren, aber grundsätzlich ist jeder für eine solche Rolle geeignet, vor allem wenn man sie zeitgemäß denkt. Führungskräfte müssen Zeit zur Reflektion finden und sie den eigenen Mitarbeitern ebenfalls zugestehen. Dann kann man auch gemeinsam zu Ideen kommen, wie man besser zusammenarbeiten könnte. Gruppen, für die diese Art der Reflektion ungewohnt ist, sollten ausgewiesene Kollegen, Coaches, Moderatoren oder Referenten hinzuziehen. Man sollte übrigens nicht vergessen, dass frustrierte Führungskräfte auch das Unternehmen verlassen könnten, um dorthin zu wechseln, wo die Führungsbedingungen besser sind. In diesem Sinne sollte auch niemand aus unserer Studie den Schluss ziehen, dass man die zweifelnden Führungskräfte einfach aussortieren kann. Denn es liegt meist nicht an ihnen persönlich und der Ersatz ist schwer zu bekommen – und noch schwerer zu halten – wenn sich die Bedingungen im Unternehmen allgemein nicht verbessern. ■

■ **Weitere Details zur Studie:**
www.tinyurl.com/fk-radar2019

KONTEXT

Jede dritte Führungskraft in Deutschland steckt in einer Identitätskrise. Das ist das Ergebnis des Führungskräfte-Radars 2019 der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) an der Universität Witten/Herdecke. Die repräsentative Befragung unter knapp 1.000 Führungskräften in Deutschland zeigt, dass 30 Prozent der Befragten auf einer vorgegebenen Skala eine hohe Führungsbelastung angeben. Die weiteren Ergebnisse zeigen, dass etwa die Hälfte ihrer Verantwortung nicht unbeschwert nachkommt. Die Bertelsmann Stiftung sieht hier ein gravierendes Führungsproblem in den Unternehmen: Eine hohe Belastung wirke sich signifikant negativ auf den Erfolg von Führung aus. So gebe es beispielsweise weniger Verbesserungen in der Produktivität und eine erkennbar geringere Mitarbeiterzufriedenheit. Führungsgift seien, so die Forscher, unklare Ziele, viel Bürokratie und Zweifel an den Mitarbeitern.

FAMILIENORIENTIERTE PERSONALPOLITIK

Im Tandem lernen

Personalmaßnahmen, die die Bedürfnisse von Beschäftigten adressieren und die Vereinbarkeit von familiärer Situation mit dem Beruf ermöglichen, sind ein entscheidender Faktor im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte. Was können kleine und mittlere Unternehmen tun? Ein aktuelles Projekt gibt Inspiration und Hilfestellung. Lernen im Tandem heißt das Erfolgsrezept.

Montags arbeitet Sabine Müller im Homeoffice, an zwei weiteren Tagen ist sie halbtags im Unternehmen, um dann am Nachmittag oder Abend in den eigenen vier Wänden noch einmal für ihren Arbeitgeber tätig zu werden. Nach der Elternzeit ist die Mutter zweier Kinder im Kita- und Grundschulalter wieder voll in ihrem Beruf eingestiegen. Ihre besonderen Arbeitszeiten hat sie mit ihrem Chef vereinbart – beide Seiten sind mit dieser Situation zufrieden. Die Idee für dieses individuelle Konzept ist ein denkbare Szenario, das im Rahmen einer sogenannten Lernpartnerschaft entstehen kann. Sie ist Basis des neuen Tandem-Projekts des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik (FFP) der Uni Münster.

Moderne Arbeitsmodelle, die die Vereinbarkeit von familiärer Situation und Beruf in den Fokus rücken, gehören für größere Konzerne längst zur Praxis. Auch kleinere und mittlere Betriebe haben mittlerweile erkannt, dass familienorientierte Personalmaßnahmen ein wichtiges Pfund sind, um sich als attraktiver Arbeitgeber im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte zu positionieren. Die konkrete Umsetzung ist jedoch oftmals das Problem.

„Wir haben festgestellt, dass den Unternehmen die finanziellen Mittel oder auch die personellen Ressourcen fehlen. Dabei sind es zumeist nur kleine „Hebel“, die bewegt werden müssen, um Beschäftigten die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf zu ermöglichen“, weiß Geschäftsleiter Henning Stroers, verantwortlich für das jetzt startende Tandem-Projekt, das vom Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) der Uni Münster im Auftrag des NRW-Familienministeriums durchgeführt wird. Ziel ist es, kleine und mittlere Betriebe beim Auf- und Ausbau einer zeitgemäßen Personalpolitik zu unterstützen. Dabei geht es für die Münsteraner Wissenschaftler darum, die jeweiligen Lebensphasen der Menschen in den Blick zu nehmen. „Entscheidend ist, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aktiv einzubeziehen, wenn es um die Entwicklung von Lösungen für ihre Bedarfe geht. Unsere bisherigen Forschungsergebnisse zeigen, wie wichtig die Vereinbarkeit von Beruf, Pflege und Familie für viele Beschäftigte ist“, sagt Henning Stroers. Bei der Entwicklung der einzelnen Maßnahmen müssten jedoch auch die Führungskräfte einbezogen und als Vorbilder gewonnen werden. Der Projektleiter sieht sie in einer zentralen Doppelfunktion. Sie seien diejenigen, die den Beschäftigten konkrete Maßnahmen ermöglichen. Zusätzlich seien sie selbst Betroffene, die denselben Spagat zwischen Familie und Beruf leisten müssten wie ihre Mitarbeitenden. „Wenn Führungskräfte in der Praxis vorleben, was die Theorie verspricht, kann das sehr motivierend für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein“, so Stroers. Deshalb müsse eine moderne Personalpolitik nicht nur flexible Angebote, sondern auch verbindliche Rahmenbedingungen kommunizieren. Voraussetzung dafür sind eine funktionierende Informati-



» Lernpartnerschaft: Gemeinsam nach Ideen für familienorientierte Personalmaßnahmen suchen.

onspolitik und eine entsprechende „Kultur“, die im Unternehmen zu etablieren ist. „Konkret heißt das, alle Beschäftigten wissen Bescheid und tragen die vorgegebenen Werte und Regeln mit“, beschreibt der Projektleiter.

Mit dem aktuellen Tandem-Projekt betreten die Wissenschaftler gewissermaßen Neuland. Bei der Konzeptionierung des Angebots haben sie sich von Mentoring- und Coaching-Programmen aus der Personalentwicklung inspirieren lassen. Das Besondere ist, dass dieser Coaching-Ansatz auf einen ganzen Betrieb angewendet wird. Zudem, betonen die Wissenschaftler, gehe das Unternehmenslernen nach dem Tandem-Prinzip über eine reine Netzwerkbildung, wie sie sehr häufig praktiziert werde, hinaus. Vom Erfolg ihres Vorhabens sind sie überzeugt. Auf Bundesebene hat bereits ein Vorgängerprojekt des FFP gezeigt, dass auch größere Unternehmen oder Betriebe, die aus unterschiedlichen Branchen kommen, im Tandem-Austausch sehr effektiv voneinander lernen können. „Ein Blick über den Tellerand bringt oft neue Erkenntnisse und nicht selten etwas ins Rollen“, weiß Stroers.

Wie sieht das Lernen im Tandem konkret aus?

Um zwei Unternehmen für eine gemeinsame Lernpartnerschaft zu finden, wird zunächst ein Matching durchgeführt. Betriebe, die hinsichtlich ihrer Erfahrungen und Herausforderungen oder ihrer regionalen Verortung gut zueinander passen, bilden ein Team. Das legt

KONTEXT

Das jetzt startende Tandem-Projekt ist für Unternehmen aller Branchen geeignet. Jeweils zwei KMU erarbeiten innerhalb von Lernpartnerschaften passgenaue Lösungen zur familienorientierten Personalpolitik für ihren Betrieb. Die Tandems werden dabei durch das Team des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik wissenschaftlich begleitet. Die Projektphase läuft von Frühjahr 2020 bis zum Sommer 2021. Je nach Kapazitäten werden ca. drei bis sechs Treffen pro Tandem durchgeführt. Interessierte Unternehmen können sich noch für eine Teilnahme bewerben.

gemeinsam Ziele und Themen fest, um passgenaue Lösungen für beide zu entwickeln.

„Das können konkrete Maßnahmen wie die Implementierung von Mitarbeitergesprächen, die Entwicklung von Gleitzeitmodellen oder die Erstellung eines Führungskräfte-Handbuchs sein.“

Auch die Festlegung von konkreten Zielgruppen, die als erste adressiert werden sollen, sind mögliche Aktivitäten“, nennt der Projektleiter einige Ideen. Zwischen drei und sechs Treffen sind im Laufe des Projekts geplant. Hier bringen beide Partner ihre Erfahrungen, Herausforderungen und ihr Maßnahmenportfolio im wechselseitigen Austausch und in direkter Kommunikation ein.

Das aktuelle Projekt der Münsteraner knüpft an ein bereits vor einigen Jahren durchgeführtes an. Von 2015 bis 2018 hat das FFP in einem Forschungsvorhaben das Unternehmenslernen zur Lebensphasenorientierten Personalpolitik untersucht. Bereits hier habe sich gezeigt, dass der

Tandem-Ansatz ausgesprochen effektiv sei und sich Lücken im Maßnahmenportfolio eines Betriebes durch den direkten Praxisbezug schließen ließen. Nur durch Theorie und Wissensvermittlung wären die Lösungsstrategien niemals so passgenau geworden.

■ Weitere Details zum Projekt bietet die Website des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik: www.ffp.de



APPS

für iOS, Android und Windows

Konzeption. Realisierung. Betreuung.



Wir beraten Sie gern!

Telefon +49 (0)5241 400479

Solunar GmbH . Verler Str. 302 . 33334 Gütersloh

www.solunar.de