

## Zukunftsfähige Personalpolitik

### Wie Organisationen nachhaltig Mitarbeitende fördern können

*Fitte Mitarbeitende, die mitgestalten können und wollen, sind zentral für wirtschaftlichen Erfolg und zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Das Umfeld von Organisationen und der Druck auf Mitarbeitende erhöht sich jedoch in rasantem Tempo: Globalisierung, Fachkräftemangel, Demografischer Wandel und Burn-Out sind nur einige Schlagwörter für Entwicklungen, die Veränderungen erfordern. Nur leider lassen sich diese nicht „verordnen“ - wie also können positive Veränderungsprozesse nachhaltig in Organisationen kultiviert werden?*

### Individuelle Voraussetzungen

Nach den Forschungen des Neurobiologen Gerald Hüther ist eine positive Veränderungsbereitschaft zunächst etwas ganz Natürliches, das uns in die Wiege gelegt wurde: Kinder werden von einer unstillbaren Neugierde angetrieben, die Freude an der gemachten Entdeckung speist wiederum die Lust, Neues zu erproben. Im Laufe unseres Lebens verlieren viele jedoch diese natürliche Neugierde – der größte Feind: Angst, oder neudeutsch: Stress. In so einem Zustand schaltet das Gehirn in einen rein reaktiven Modus, und greift auf fest eingefahrene und (vermeintlich) bewährte Verhaltensmuster zurück.

Wie kann Offenheit und die Fähigkeit, Veränderungen mitzugestalten dann aber auf individueller Ebene wieder aktiviert werden? Hüther beschreibt drei Phasen:

1. Die Bereitschaft, traditionelle Lösungen und Muster zu hinterfragen, dabei zu würdigen, dass sie nicht ohne Grund entstanden sind. Und die hinderlichen – loslassen können.
2. Diese Leere erzeugt zunächst meist Angst. Um diese zu überwinden, braucht es neben erlernbaren Strategien vor allem

Vertrauen – in die eigenen Fähigkeiten und in ein prinzipiell sicheres Umfeld.

3. Alleine entstehen meist keine wirklich guten Ideen – Kreativität braucht den Austausch mit anderen Menschen und deren Sichtweisen, und auch hier eine vertrauensvolle Atmosphäre.

### Aspekte einer Kultur der Zukunftsfähigkeit

Was aber kann eine Organisation tun, um das zu ermöglichen? Der Organisationspsychologe Heinz Schuler gibt folgende Empfehlungen, die sich auch in der Praxis als belastbar erweisen:

- Fordern – aber Freiräume lassen: Gestaltungsfähigkeit entsteht, wenn (angemessen) anspruchsvolle Ziele vom Einzelnen gefordert werden, jedoch ausreichende Freiräume und Zeit für die Ideenfindung und das Ausprobieren vorhanden sind.
- Ein Klima des Vertrauens schaffen: Offene und direkte Kommunikationswege sowie Fehlertoleranz – am besten mit einer guten Prise Humor (!).
- Für Vielfalt sorgen: Sogenanntes „Gruppendenken“ (alle denken in die gleiche Richtung) lässt sich am besten durch „Teams der Unterschiedlichkeit“ (Alter,

Geschlecht, Erfahrung, Fachrichtung etc.) sowie einen hohen Grad der Beteiligung vermeiden.

- Führungskräfte, die inspirieren: Sie sind automatisch Vorbilder und können Veränderungsprozesse durch eine wertschätzende Haltung und Kommunikation sowie ihre eigene Begeisterung stärken.

## **Veränderungsprozesse als Organisationsentwicklung**

Es wird deutlich, dass nicht **eine** Maßnahme ausreicht, sondern es sich vielmehr um eine vielschichtige Weiterentwicklung der Organisationskultur handelt. Sicher nicht alles auf einmal – Überforderung ist kein guter Lehrmeister für Veränderung. Aber schon ein gelungener Start mit einem klaren Entwicklungsthema kann Kräfte der zukunftsfähigen Selbstentwicklung der Organisation freisetzen.

Deutlich erfolgsversprechender gelingt dies mit Unterstützung eines Prozessbegleiters. Oft braucht es ja gerade einen frischen Impuls und die Perspektive eines Außenstehenden sowie Erfahrung bei der Moderation komplexer Veränderungen. Der Prozess selber sollte ein Prototyp für die anzustrebende entwicklungsfördernde Kultur sein – angepasst an die Bedürfnisse der Beteiligten (kein „Training von der Stange“), mit vielfältigen Möglichkeiten zur Partizipation, flexibel für neue Erkenntnisse während der Veränderung – aber auch nachhaltig durch die Planung, Umsetzung und Evaluation konkreter Maßnahmen.

## **Fördermöglichkeiten**

Viel zu teuer, gerade für kleinere Organisationen, und besonders in MV? Seit August 2015 gibt es das Förderprogramm „*unternehmensWert: Mensch*“\*, das genau solche Veränderungsprozesse mit bis zu 80% bezuschusst (bis zu 10 Beratungstage – v.a. KMUs). Positiv - es wird ein breites Themen-spektrum gefördert: Von einer Weiterentwicklung der Personalpolitik nach innen und aussen, Schaffung von Chancengleichheit und Vielfalt über psychische und körperliche Gesundheit am Arbeitsplatz bis hin zur „lernenden Organisation“ (u.a. zwischen den Generationen). Durchstarten für zukunftsfähige Veränderungsprozesse ist also durchaus möglich. (\*[www.unternehmens-wert-mensch.de](http://www.unternehmens-wert-mensch.de))

*Beispiele für Veränderungsprozesse:*

### **Mitarbeiter & Führungskräfte fördern**

*Was sind die (unterschiedlichen) Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Hinblick auf Fördern, Fördern und Entwicklung? Wie können sich auch Führungskräfte weiterentwickeln, und inspirierende Vorbilder sein?*

### **Arbeitszeitorganisation und Vielfalt der Lebenssituationen**

*Wie können stressfreie Inseln für Weiterentwicklung geschaffen werden? Und was muss passieren, damit Mitarbeitende ihre (jeweils unterschiedlichen) Arbeitsleben und anderen Lebensbereiche (Familie, Fortbildungen) gut „unter einen Hut“ bekommen?*

**Autor: Tobias Döppe** ist selbständiger Organisationsberater und autorisierter Prozessbegleiter im Programm „*unternehmensWert:Mensch*“. (2015)