



FÜR VERÄNDERUNGEN MOTIVIEREN

„Es gibt nichts, vor dem sich Menschen mehr fürchten als vor Veränderungen“, sagte der russische Literat und Schöpfer großartiger Werke wie „Die Brüder Karamasow“ oder „Der Spieler“, Fjodor Michailowitsch Dostojewski. Er hatte erkannt, welche überragende Bedeutung die Orientierung innerhalb sicherer und verlässlicher Rahmenbedingungen für Menschen hat. Warum? Weil Orientierung – an anderen Menschen, an Verhaltensmustern, eigenen Erfahrungen, Werten und Normen – die Voraussetzung für menschliches Leben schlechthin ist. Ohne Orientierung fühlen wir uns verloren, wissen nicht, was zu tun und wie unsere Umwelt zu bewerten ist. Zudem basiert Orientierung auf der Reduktion von Komplexität der Lebensumstände. Nur dadurch sind wir in der Lage, die Welt zu „verstehen“, indem wir unsere Beobachtungen einordnen und sortieren.

Und: Veränderungen? Jede Veränderung unserer Lebensumstände, zum Beispiel die Umstellung der Themenplanung von einer printzentrierten Planung auf die Verteilung von Inhalten in viele verschiedene digitale Medienkanäle mittels einer multimedialen Content-Management-Matrix erhöht mit einem Mal die Komplexität und vermindert die Orientierung. Was bedeutet das, wo geht das hin, was heißt das für mich? Das sind Fragen, die sich die meisten Menschen sofort stellen.

Kein Wunder, dass sich nicht alle Redakteur*innen begeistert auf die neuen Herausforderungen einlassen. Interne Führungskräfte und externe Berater machen in solchen Change-Management-Prozessen ähnliche Erfahrungen: Mitarbeiter zweifeln die notwendigen Veränderungen an, hinterfragen ihren Sinn, verweigern sich neuen Abläufen, und mitunter denunzieren sie sogar deren Zweckmäßigkeit.

Dabei stellt sich die Frage, warum Menschen so reagieren?

- Da ist zunächst die von Dostojewski beschriebene und grundsätzliche „Furcht vor Veränderung“, da die Orientierung, das Sich-Zurechtfinden in den eigenen Umständen auf die Probe gestellt wird. Neue Rahmenbedingungen und Regeln erhöhen die Komplexität der Umwelt, wir müssen die „Komfortzone“ unseres aktuellen Selbstverständnisses verlassen. Das kann verunsichern.

- Die Angst vor Veränderung hat bisweilen aber auch einen ganz konkreten Grund: die Furcht vor möglichem negativen Feedback. Da wir unseren Selbstwert, besonders in Leistungs- und Wettbewerbsgesellschaften, vorwiegend über die Reaktion der Umwelt auf unsere Leistungen im Beruf bemessen, wir aber nicht wissen, ob wir mit den neuen Abläufen und Regeln ebenso gut zurechtkommen wie mit den bisher bekannten und lange eingeübten, sehen wir unseren Selbstwert in Gefahr. Mit allen möglichen Folgen für unsere Reputation und Stellung im Team.
- Darüber hinaus fehlt es Menschen häufig an der so genannten „philosophischen Freiheit“. Diese beschreibt die Fähigkeit, bei Veränderungen insofern zu abstrahieren, als diese nicht „persönlich genommen“ werden. Um bei dem an früherer Stelle eingeführten Beispiel von der Umstellung der printzentrierten Themenplanung auf die digitale Planung zu bleiben, heißt das: Natürlich betrifft mich der Wandel persönlich, aber ich weiß, dass diese Umstellung notwendig ist – nicht, weil ich schlecht oder unvollständig gearbeitet habe, sondern weil sich der Markt verändert hat.
- Die Folge der eher diffusen oder auch ganz konkreten Ängste vor Veränderungen ist ein Verhalten, das Psychologen als „Reaktanz“ bezeichnen. Dabei handelt es sich um den Versuch, notwendige Veränderungen abzuwehren, da sie drohen, die persönlichen Freiheitsspielräume, die wir in der „Komfortzone“ unseres eingeübten Handelns empfinden, einzuengen oder zu beseitigen. Diese Bedrohung wird häufig als hoher emotionaler Druck empfunden, den wir ablehnen.

Wie können Führungskräfte darauf reagieren, wie können sie mit Mitarbeiter*innen umgehen, die sich veränderten Abläufen verweigern, sich insgeheim „wegducken“ oder auch offen dagegen opponieren? Hierzu kann es nur eine einzige Empfehlung geben: Fördern Sie die Motivation der betroffenen Mitarbeiter! Denn ohne echte und ehrliche Motivation ist niemand dazu bereit, sich auf Neues einzulassen. Und diese Motivation muss intrinsisch sein (vgl. den Abschnitt „Die Freude am Arbeitsplatz fördern“). Erreichen lässt sich das in **3 Schritten**:

- über eine geduldige und transparente Mitarbeiter-Kommunikation, mit der Führungskräfte ausführlich, authentisch und kontinuierlich erklären, weshalb Veränderungen nötig und welche konkreten Ziele damit verbunden sind,
- über die ehrliche und vollständige Information hinsichtlich der Auswirkungen der Veränderungen auf das Team und alle Mitarbeiter*innen sowie
- über die Darstellung der Maßnahmen, mit denen alle Mitarbeiter unterstützt werden, um die Herausforderungen letztlich gemeinsam zu meistern.