

## Friederike Bracht/Barbara Hauck: Wenn Arbeitsplätze gefährdet sind ...

### Arbeitsmotivation und institutionelle Veränderungsprozesse

Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Einrichtungen der Erwachsenenbildung erleben zurzeit schwerwiegende Umbrüche in ihrem beruflichen Umfeld. Mittelkürzungen, Ressourcenverknappung, Schließung von Einrichtungen, Umstrukturierungen. Das sind Ereignisse, die nicht nur die berufliche Existenz zu gefährden vermögen, sondern auch in hohem Maße die Arbeitsmotivation beeinträchtigen. Von der Motivation hängen jedoch nicht nur die Ergebnisse ab. Deshalb bildet die Frage danach, wie sie in Veränderungsprozessen erhalten werden kann, den Mittelpunkt der folgenden Überlegungen. Wie ist es möglich, auch weiterhin engagiert und ideenreich die eigene Arbeit zu machen, wenn so vieles auf dem Spiel steht? Wenn offen ist, ob es das Angebot, ja ob es den eigenen Arbeitsplatz demnächst überhaupt noch geben wird?

Grundsätzlich ist die Frage der Motivation ja in jedem Betrieb eine Dauerfrage. Jede Einrichtung, jedes Unternehmen, ist jeder Zeit auf motivierte Beschäftigte angewiesen. Mitarbeitende brauchen immer ein Umfeld, das ihre Arbeitsmotivation fördert. Seien es institutionelle Faktoren oder sei es, dass private Gründe die Arbeit erschweren: wenn es ungeklärte Konflikte oder allem Anschein nach nicht auflösbare Spannungen gibt, fällt das Arbeiten schwerer als in entspannter Atmosphäre.

In institutionellen Veränderungsprozessen ist diese Daueraufgabe, wenn sie unter dem Druck existentieller Gefährdungen stattfindet, erschwert. Da hat es wenig Sinn, sich mit zusammengebissenen Zähnen „selbst“ zu motivieren – oder sich Vorwürfe zu machen: Die Arbeit hat mir doch mal Spaß gemacht – warum fühle ich mich jetzt denn so schlapp und lustlos? Da kann es manchmal sinnvoller sein, sich für einen Moment innerlich Abstand zu verschaffen und sich zu fragen: Was ist das besondere an solchen Veränderungsprozessen – und wie wird meine Arbeitszufriedenheit dadurch beeinflusst?

Institutionelle Veränderungsprozesse sind immer mit Abschied und Neubeginn verbunden, damit, dass man sich verabschieden muss

- von alten Konzepten, vielleicht sogar von der Aufgabe, an der man bisher gearbeitet hat,
- von Menschen, mit denen man zu tun hatte,

- von Kolleginnen und Kollegen, mit denen man gern zusammengearbeitet hat.

Und damit, dass man sich auf Neues einlassen muss, ja sogar freuen soll: auf neue Aufgaben, neue Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzte ...

Bis es so weit ist, macht man als Belegschaft, als einzelne Mitarbeiterin und einzelner Mitarbeiter oft eine Achterbahn an Gefühlen mit. Die Entscheidungsprozesse in den Einrichtungen und Organisationen sind oft langwierig und nicht immer durchschaubar. In der Zwischenzeit vergrößert sich die Unsicherheit. Konflikte brechen auf. Konkurrenz- und Neidgefühle zwischen den in unterschiedlicher Weise betroffenen Arbeitsbereichen und Mitarbeitenden entstehen. Wut, Angst und Zweifel beherrschen die Atmosphäre. Die Arbeitsmotivation sinkt. Doch nicht nur die betriebliche Atmosphäre ist beeinträchtigt. Auch die Kontakte zur Teilnehmerschaft, zu kooperierenden Einrichtungen und zu den Geldgebern sind erschwert. Wo attraktive Selbstpräsentation dran ist, schleichen sich Anklagen und Bitterkeit ein. Selbstzweifel über die Qualität des eigenen Angebots wechseln sich mit trotzigem Aufbegehren ab.

Was tun?

Angesichts der schwierigen Realität müssen die vielfältigen emotionalen Befindlichkeiten ausgedrückt werden können. Die Verzweiflung und Angst vor dem Scheitern brauchen genauso einen Raum wie die Sehnsucht nach der Wiederherstellung der Sicherheit.

Und es ist wichtig die Zusammenhänge zu kennen und zu verstehen. Wer den Sinn von bestimmten Entscheidungen kennt, kann eine eigene Position dazu entwickeln. Zu wissen, was man selbst von der Veränderung haben wird, motiviert.

Für diese Sinnvermittlung sind die Vorgesetzten zuständig. Wenn sie nicht nur die Schattenseiten („wir müssen sparen“) benennen können, sondern auch, wofür die geplante Veränderung gut ist, dann ist das für die Mitarbeitenden hilfreich. Es gibt Orientierung und erhöht die Motivation, weil es eine Vorstellung davon gibt, wo es hingehen soll.

Wenn es offen ist, ob der Arbeitsplatz erhalten werden kann, dann ist es für die Mitarbeitenden wichtig

„wenigstens“ etwas zu tun zu haben: Beschäftigungssicherheit statt Arbeitsplatzsicherheit. So hilft es, sich den ganz normalen Alltagsaufgaben zu widmen. Dann kann schnell die Arbeitsfähigkeit wieder hergestellt sein. Aber auch die Mitarbeit in Arbeitsgruppen, die entwickeln, wie die Arbeit unter veränderten Bedingungen aussehen könnte, ist motivierend. Sie bezieht einen ein – und beschäftigt. Es gibt keine Arbeitszufriedenheit ohne Zusammengehörigkeitsgefühl. Sich dazugehörig und beteiligt zu fühlen motiviert – auch in schwierigen Situationen.

All das bedeutet, dass Mitarbeitende in Veränderungsprozessen Kommunikation brauchen, um ihre Motivation zu erhalten. Sie brauchen informelle Räume, in denen sie mit Kolleginnen und Kollegen, aber auch mit ihren Vorgesetzten über alles reden können, was sie in der aktuellen Situation beschäftigt. Sie brauchen Räume, in denen der Ärger artikuliert werden kann, in denen Wünsche und Ideen ungefiltert gesponnen und ohne Entscheidungsdruck ausphantasiert werden können. Mitarbeitende brauchen die Gewissheit Gehör zu finden. Wenn ihre Anliegen, ihre eigenen Vorstellungen über die Zukunft der Einrichtung und damit auch ihre Fachkompetenz gehört und nachgefragt ist, gewinnen sie Sicherheit. Wenn sie über ihre Wünsche und Befürchtungen sprechen können, entlastet sie das.

Auch für Vorgesetzte haben solche Gespräche eine enorm wichtige Funktion. Sie können in ihnen nicht nur Stimmungen aufnehmen und ein Gefühl dafür bekommen, wie getragen die eine oder andere Entscheidung sein wird. Sie erfahren, mit welcher Art von Widerstand zu rechnen sein wird. Sie erhalten Kenntnis über Informationen und Sichtweisen, die sie aufgrund ihrer Position und Aufgaben im Betrieb nicht haben können – über die nur die Mitarbeitenden verfügen. Manches was in der Umsetzung einer Entscheidung erfolgsrelevant sein kann, aber sonst leicht übersehen wird, kann so ins Gespräch kommen und einbezogen werden.

All das bedeutet auch, dass alle Beteiligten Zeit und Raum brauchen, die aktuelle Erfahrung zu verarbeiten. Veränderungsprozesse beinhalten Trauerprozesse.

Die mit ihnen verbundenen

- Verluste an Aufgaben, an Qualität, an Identität,
  - Abschiede von geschätzten Kolleginnen und Kollegen/ Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- lösen Reaktionen aus, wie wir sie aus dem privaten Umfeld kennen. Im beruflichen Umfeld ist ihre Wahrnehmung

eher tabuisiert. Aber auch in Organisationen gibt es Trauerreaktionen. Je nachdem, wie jemand aufgrund seiner Persönlichkeitsstruktur oder Lebenserfahrung Veränderungen begegnet, so reagiert er auch auf institutionelle Veränderungen. Wie antwortet jemand, der in seinem Leben eine traumatische Verlusterfahrung gemacht hat, auf die Ankündigung einer Betriebsveränderung, auf eine Kündigung? Wie wird jemand auf die gleiche Situation reagieren, der sich nicht bindet und jemand ist, der oft seinen Arbeitsplatz wechselt? Wie geht jemand mit einer solchen Ankündigung um, der persönlich in einer sicheren Situation lebt? Wie reagiert jemand, der eine Familie zu ernähren hat?

Im beruflichen Alltag von diesen Unterschieden zu wissen, kann die Zusammenarbeit in Veränderungsprozessen erleichtern, auch, wenn es viel Energie braucht, sich damit auseinander zu setzen. Denn wie in allen anderen Trauerprozessen fließt auch hier ein großer Teil der Energie zunächst in Reaktionen des Verleugnens, der Angst, der Verzweiflung – bis sich allmählich die Möglichkeit einer neuen, erträglichen Realität abzeichnet. Deshalb brauchen Trauerprozesse Zeit. Und sie laufen in der Regel nicht zielgerichtet, sondern spiralförmig ab. Die Phasen werden nicht nacheinander abgehakt, sondern einzeln durchlitten, wiederholen sich, tauchen später noch einmal auf. Trauer ist, wenn diese Zeit zugestanden wird, eine „gesunde“ individuelle und auch institutionelle Reaktion auf Verluste und Veränderungen.

In institutionellen Veränderungsprozessen hilft es also wenig, sich an den eigenen Arbeitsplatz zurückzuziehen und verbissen die Aufgaben abzuarbeiten. Genau so abträglich ist es, sich auf kollegiale Schwarzmalerei zu beschränken. Sollen die eigene Selbstdarstellung, das Image der Einrichtung und vor allem auch man Selbst nicht Schaden nehmen, hilft nur, die Realität anzuerkennen. Damit das möglich ist, braucht es Kommunikation.

Wem es gelingt für sich selbst oder in der Institution Räume zu schaffen, in denen die Situation auch von der emotionalen Seite her reflektiert werden kann, hat viel gewonnen.

Wer einen Sinn in den aktuellen Aufgaben sehen kann und sich eingebunden fühlt, kann Ideen entwickeln.

Wem es gelingt, die Spielräume, die die eigene Rolle bietet, für die anstehenden Aufgaben zu nutzen, kann mit sich zufrieden sein und die Situation auch für die eigenen Interessen nutzen.