

„Ach, wie war das schön!“ Nostalgie bei organisationalen Veränderungen

Veränderungen sind wichtig, um die Organisation weiterzuentwickeln. Bei Mitarbeitenden entstehen dabei manchmal nostalgische Gefühle im Rückblick auf die Vergangenheit. Ist Nostalgie gut oder schlecht?

Organisationen befinden sich im ständigen Wandel. Strukturen werden verändert, Produkte werden angepasst, Arbeitsschritte werden modernisiert und nicht zuletzt verändern sich Arbeitsteams durch Aus- und Eintritte von Mitarbeitenden. Von Mitgliedern der Organisation fordern solche Veränderungen ständige Anpassungsleistungen. Es ist dabei wichtig, der Vergangenheit einen Platz in der organisationalen Geschichte einzuräumen. Lustige Anekdoten in der Kaffeeküche, Erfolgsgeschichten oder auch Berichte über glücklose Versuche sind ein wichtiger Teil dessen und stellen sicher, dass organisationales Wissen weitergegeben wird. Wie nützlich ist aber ein gemeinsames Schwelgen in der Vergangenheit? Die Forschung hat gezeigt, dass Nostalgie gute und schlechte Seiten hat.

„Ach, wie war es (und ist noch) schön!“

Nostalgie bedeutet, dass man sehnsuchtsvoll an bestimmte Ereignisse in der Vergangenheit denkt. Sie stärkt das Selbstbewusstsein, das Wohlbefinden und das Gefühl, starke Bindungen zu zuverlässigen anderen Menschen zu haben. Besonders in Zeiten, in denen man Stress, Unsicherheit oder Einsamkeit erlebt, schützt das Erinnern an gute Zeiten davor, unter den Umständen zu leiden. Es ist einfach ein gutes Gefühl zu wissen, dass es in der Vergangenheit Momente gab, bei denen wir uns gut gefühlt haben, verlässliche Beziehungen hatten und gemeinsam Probleme gelöst haben. Menschen, die sich nostalgisch an solche Erfahrungen erinnern, stellen sich eher neuen Herausforderungen und wagen Neues.

Das Erleben von Kontinuität

Es hat aber gezeigt, dass diese positiven Effekte nur dann auftreten, wenn man sich selbst in seiner Identität als kontinuierlich wahrnimmt. Es ist wichtig für Menschen, sich selbst als kontinuierlich über die Zeit und über Situationen hinweg wahrzunehmen. Das Gefühl der Kontinuität vermittelt Sicherheit, steigert die Zufriedenheit und hilft dabei, Beziehungen zu festigen. Nostalgie kann bei hoher Kontinuität sehr positiv sein: schwelgende Erinnerung an gemeinsame gute Zeiten mit verlässlichen Kollegen führt zu dem Gefühl, dass es auch heute noch so ist. „Damals haben wir so mache Nuss geknackt – da schaffen wir die Umstrukturierung jetzt auch!“

„Früher war alles besser!“

Jetzt kann das Gefühl der Identitätskontinuität in einer Organisation aber durch Teamwechsel, durch Veränderungen der Arbeitsbedingungen oder durch eine Umverteilung der Arbeitsaufgaben leiden. Wenn Personen

in einer solchen Situation nostalgisch an die verlorene Vergangenheit denken, dann führt ihnen die Erinnerung den Verlust vor Augen, den sich gemacht haben. Als Folge sind sie insgesamt weniger zufrieden, zeigen weniger Interesse an neuen Herausforderungen und bleiben lieber bei vertrauten Aufgaben. Das Gefühl, dass früher alles besser war ist dann gefährlich, wenn man den Eindruck hat, keinen Zugang mehr zu den früheren Umständen zu haben.

Veränderung als Teil einer kontinuierlichen Entwicklung der Organisation

Als Führungskraft sollte man deshalb bei Veränderungsprozessen darauf achten, dass Mitarbeitende trotz Veränderungen eine Kontinuität in ihrer Identität als Mitarbeitende/r erleben (siehe Kasten). Wenn die Veränderung als logischer Schritt in der kontinuierlichen Geschichte der Organisation erlebt wird, dann ist Nostalgie gesund und stärkt Selbstvertrauen sowie Innovation in der Organisation.

Veränderungen in der Organisation gestalten:

- Stärken Sie das Gefühl der Kontinuität bei den Mitarbeitenden. Behalten Sie bewusst lebenswerte Gewohnheiten (z.B. die gemeinsame Geburtstagsfeier) bei.
- Schaffen Sie immer wieder Situationen, bei denen Mitarbeitende zu „alten“ Menschen, Aufgaben oder Ressourcen Kontakt haben. Lenken Sie deren Blick auf Gemeinsamkeiten vor und nach der Veränderung.
- Fördern Sie Anekdoten über den Erfolg der Strukturen oder des Teams, das noch besteht – nicht über die Dinge, die vorbei sind.
- Geben Sie den Mitarbeitenden Gelegenheit, sich mit einem Ritual von der Vergangenheit zu verabschieden. Teil dieses Rituals sollte symbolische das „Mitnehmen“ von wichtigen und erfolgreichen Erfahrungen, Kompetenzen und Ressourcen

Iyer, A., & Jetten, J. (2011). What left behind: identity continuity moderates the effect of nostalgia on well-being and life choices. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 94-108.



Dr. Christina Matschke

Schreibt auf [wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) zu den Themen Neulinge, Identitätsmanagement und Motivation.