

Ausgabe Quartal II / 2024 | ISSN 2366-2336 | www.die-mediation.de
Deutschland 9,90 € | Luxemburg 9,90 € | Österreich 9,90 € | Schweiz 10,80 CHF

Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



Visionen

Aktiv die Zukunft gestalten

Die Vision einer ethischen KI
oder: Die neue Rolle der
Menschlichkeit!

Strategie braucht
Emotionen, damit
Visionen wahr werden

Multikulturell, divers und
integrativ – Gibt es für unsere
Schulen noch Hoffnung?

Reaktanz im Führungs- und Betriebsalltag

Viele Menschen reagieren äußerst sensibel, wenn ihre Autonomie real eingeschränkt wird oder sie dies befürchten. Führungskräfte sollten sich dessen stets bewusst sein, beispielsweise wenn es darum geht, strategisch wichtige Projekte umzusetzen, die mit tiefgreifenden Änderungen einhergehen. Unnötige Widerstände bei den Mitarbeitern lassen sich so von vornherein vermeiden.

Sabine Prohaska

„Warum reagiert mein Gegenüber so reserviert oder gar abwehrend negativ?“ Diese Frage stellen wir uns oft, wenn wir – beruflich oder privat – im Gespräch mit Menschen ein Anliegen oder Vorhaben artikulieren und dann nicht die erhoffte Zustimmung erhalten.

Eine häufige Ursache hierfür ist ein psychologisches Phänomen, das die Sozialpsychologie als „Reaktanz“ bezeichnet. Hierbei handelt es sich um eine Reaktion, die bei Menschen ganz unbewusst ausgelöst wird, wenn ihre Autonomie eingeschränkt wird oder sie das Gefühl haben, diese sei bedroht.

Dann zeigen speziell Personen eine starke Abwehrreaktion,

- denen ihre individuelle Freiheit und Selbstbestimmung sehr wichtig sind und
- die sich deshalb auch einen großen individuellen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum wünschen,

weshalb sie zum Beispiel Vorgaben als eine Bedrohung empfinden.

Das ist unter anderem bei hochqualifizierten Spezialisten oft der Fall, die ein selbstständiges Arbeiten gewohnt sind. Aber auch Personen, denen Werte wie „persönliche Freiheit“ und „Selbstverwirklichung“ sehr wichtig sind, reagieren sensibel auf mögliche Einschränkungen. Glaubt man den Experten, soll dieses Phänomen bei den Angehörigen der Generation Z besonders häufig anzutreffen sein.

Was ist psychologische Reaktanz?

Der Begriff geht auf den US-amerikanischen Wissenschaftler Jack W. Brehm zurück. Er veröffentlichte 1966 ein Buch mit dem Titel *A Theory of Psychological Reactance*, in dem er seine Forschungsarbeiten und Theorie hierzu vorstellte. Demnach bezeichnet der Begriff „psycho-

logische Reaktanz“ die natürliche Tendenz von Menschen, Widerstand oder Ablehnung gegenüber Handlungen, Ideen und Vorschlägen zu zeigen, die ihre Autonomie einzuschränken scheinen. Die Ursache hierfür: Die betreffenden Personen haben das Gefühl, ihre Entscheidungs- und Handlungsfreiheit sei bedroht.

Hierfür einige Beispiele:

- Ein Freund sagt zu Ihnen: „Du solltest weniger fett essen und mehr Sport treiben. Das würde deiner Gesundheit guttun.“ Oder:
- Ein Kollege schwärmt Ihnen von einem neuen Online-Tool – sei es für die Projektarbeit oder zum Sprachenlernen – vor und sagt zu Ihnen: „Das musst du unbedingt mal ausprobieren.“ Oder:
- Ihr Vorgesetzter sagt in einer Teamsitzung: „Wir sollten künftig verstärkt solche KI-Tools wie ChatGPT für die Kundenkommunikation nutzen. Das Unternehmen xyz hat damit tolle Erfahrungen gemacht.“

In all diesen Situationen kann bei uns das Gefühl entstehen, wir sollen zu etwas veranlasst oder genötigt werden, wobei mitunter auch eine gewisse Missbilligung unseres bisherigen Vorgehens mitzuschwingen scheint.

Deshalb besteht auch die Gefahr, dass wir auf den Impuls negativ reagieren, selbst

wenn dieser nicht darauf abzielt, unsere Selbstbestimmung einzuschränken. Gut beobachten ließ sich dieses Phänomen in den zurückliegenden Monaten etwa in der Debatte um das Thema „Einbau von Wärmepumpen“. Bei ihr hatten nicht wenige Bürger das Gefühl: Die Politiker mischen sich zu stark in unser Leben ein; sie schränken unsere Freiheit ein. Also zeigten sie Widerstand.



Schon gewusst?

Reaktanz verändert nicht nur Denken und Verhalten, sondern auch die Aufmerksamkeit

Ausgewogen essen, weniger rauchen, mehr Bewegung: Botschaften, die zu einer gesunden Lebensweise anregen wollen, können durchaus wirksam sein – ihr Effekt ist aber begrenzt. Und mehr noch: Entsprechende Botschaften wirken sich auch auf die kognitive Aufmerksamkeit aus, so eine Studie der Universitäten Bamberg und Erfurt. Im Rahmen dieser teilten Forscher die Teilnehmer in zwei Gruppen ein: Die Experimentalgruppe wurde aufgefordert, ihrer Gesundheit und der Umwelt zuliebe in Zukunft kein Fleisch mehr zu essen, die Kontrollgruppe hingegen bekam keinerlei Anweisungen. In anschließenden Messungen zeigte sich, dass in der Experimentalgruppe, jene Teilnehmer, die gern Fleisch aßen, ganz allgemein verärgerter waren als die Fleischesser in der Kontrollgruppe. Zudem wurde den Probanden ein Wortgitter vorgelegt, in dem neben neutralen Begriffen wie „Mond“ auch fleischbezogene Wörter wie „Schnitzel“ zu finden waren. Mit dem Grad der Verärgerung stieg bei den omnivoren Probanden in der Experimentalgruppe auch die Anzahl der „Fleischbegriffe“, die sie im Wortgitter fanden.

Quelle: Sprengholz, Philipp et al. (2023): Explaining Boomerang Effects in Persuasive Health Communication: How Psychological Reactance to Healthy Eating Messages Elevates Attention to Unhealthy Food. *Journal of Health Communication* 28 (6), S. 384–390. DOI: <https://doi.org/10.1080/10810730.2023.2217098>.

Psychologische Reaktanz in der Arbeitswelt

Auch in der Arbeitswelt ist das Wissen um das Phänomen „psychologische Reaktanz“ von Bedeutung, denn es führt in der alltäglichen Zusammenarbeit immer wieder zu Missverständnissen und oft sogar zu Konflikten – insbesondere wenn sich Veränderungen am Horizont abzeichnen.

Nicht nur Einzelpersonen, sondern auch ganze Abteilungen oder gar Organisationen können dann gegen die (mögliche) Veränderung – sei diese technologischer, struktureller oder kultureller Art – emotionale Widerstände zeigen, speziell wenn sie das Gefühl haben: Wir werden fremdbestimmt bzw. wir wurden/werden nicht ausreichend einbezogen und gehört.

Vermeiden lassen sich solche Effekte unter anderem durch

- eine angemessene Informationspolitik,
- die aktive Beteiligung der Betroffenen an Entscheidungen und Prozessgestaltung sowie
- Schulungen und Coachings.



Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang die Möglichkeit zur Partizipation, also Teilhabe. Wenn Mitarbeiter die Chance haben, aktiv an Entscheidungsprozessen mitzuwirken und hier ihre Meinungen einzubringen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie Veränderungen positiv aufnehmen und konstruktiv mitgestalten.

Die Reaktanz im Führungsalltag minimieren

Wichtig ist auch, wie die potenziell als bedrohlich empfundenen Informationen übermittelt werden. So empfiehlt es sich zum Beispiel, Worte, die eine Verpflichtung oder Alternativlosigkeit beinhalten bzw. suggerieren, wie etwa „müssen“ oder „sollen“, zu vermeiden. Zielführender sind Formulierungen, die die Freiheit zur Entscheidung unterstreichen und Wahlmöglichkeiten benennen.

Zudem sollten Informationen, die Mitarbeiter als bedrohlich und einschränkend empfinden könnten, diesen – sofern möglich – nicht schriftlich übermittelt werden. Vielmehr sollten





Führungskräfte das persönliche Gespräch mit den Betroffenen suchen, denn dann können sie unmittelbar auf deren Empfindungen reagieren und Befürchtungen eventuell auflösen, bevor aus ihnen manifeste Widerstände entstehen.

Wenn wegen einer bevorstehenden Veränderung bereits ein Konflikt erwachsen ist, sollte die Führungskraft rasch handeln. Sie muss im Gespräch mit dem Betroffenen erkunden, inwieweit dessen Widerstand seine Wurzeln eventuell darin hat, dass er sich in seiner Autonomie bedroht fühlt, zum Beispiel weil seine Bedürfnisse und Interessen (aus seiner Warte) nicht

ausreichend beachtet werden, was er auch als einen Mangel an individueller Wertschätzung empfindet.

Vier zentrale Prinzipien in der Nachfolge-Mediation

Die Ausprägung einer Reaktanz von Mitarbeitern hängt von zahlreichen Faktoren ab, unter anderem von

- den individuellen Wertesystemen der Mitarbeiter,
- ihrer Beziehung zu ihren Vorgesetzten und
- dem Thema, das zur Debatte steht und ein Gefühl der Bedrohung der Autonomie auslöst.

Generell gilt: Je mehr die Mitarbeiter ihren Führungskräften (sowie der Unternehmensführung) vertrauen, umso geringer ist bei ihnen der Reflex ausgeprägt, auf Impulse ihrer Vorgesetzten unmittelbar mit Bedrohungsgefühlen oder gar Widerständen zu reagieren. Demzufolge sollte eines der zentralen Anliegen Ihrer Führungsarbeit sein, eine von Vertrauen geprägte Beziehung zu Ihren Mitarbeitern aufzubauen – unter anderem indem Sie ihnen immer wieder durch Ihr Verhalten zeigen, dass

- ihre Interessen, Bedürfnisse usw. Ihnen wichtig sind und
- Sie versuchen, diese soweit möglich in Ihre Entscheidungen zu integrieren.

Wichtig ist zudem, dass Sie in der Alltagskommunikation mit Ihren Mitarbeitern eine hohe Sensibilität für deren Empfindungen zeigen. Dazu zählt auch, dass Sie bei eventuellen Konfliktthemen versuchen, Formulierungen zu vermeiden, die Ängste und Widerstände auslösen könnten. Zudem sollten Sie beim Erörtern solcher Themen möglichst viele offene Fragen stellen, die Ihren Mitarbeitern den nötigen Raum bieten, ihre Meinungen und Präferenzen, Sorgen und Bedenken zu äußern. Denn nur wenn Sie diese kennen, können Sie (gemeinsam) Lösungen finden, die sowohl dem Wunsch nach Autonomie Ihrer Mitarbeiter als auch den Zielen des Unternehmens entsprechen und deshalb tragfähig sind.

Mangelndes Vertrauen verstärkt Reaktanz

Wenn dem so ist, gehört es zu den Aufgaben der Führungskraft, im Gespräch mit dem Betroffenen dieses Gefühl soweit möglich aufzulösen – zum Beispiel mit dem Versprechen „Künftig werde ich ...“ bzw. „Künftig werden wir anders agieren, wenn ...“. Dieses Versprechen gilt es im Betriebsalltag später auch einzulösen – sonst wird die Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. Unternehmensführung und Belegschaft nachhaltig gestört.

Das heißt, die Mitarbeiter beäugen das Tun ihrer Vorgesetzten noch kritischer als zuvor und zeigen mangels Vertrauen auch schneller als bisher eine psychologische Reaktanz. Mit der Folge, dass Veränderungsvorhaben noch häufiger auf Widerstände stoßen und das Management vermehrt mit Akzeptanz- und Umsetzungsproblemen kämpft. Eine solche Eskalationsspirale gilt es durch ein adäquates Führungs- und Kommunikationsverhalten zu durchbrechen, besser aber noch von vornherein zu vermeiden.

Sabine Prohaska

Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien. Die Wirtschaftspsychologin unterstützt Unternehmen u. a. beim Entwickeln einer neuen Lern-, Kommunikations- und Führungskultur in ihrer Organisation (www.seminarconsult.at). Sie ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Business Trainer Österreich (VBT).

