

Reaktanzverhalten

Widerstände besser verstehen

1. Was ist Widerstand (Reaktanz)?

Verändern macht mehr Spaß als Verändert-Werden. Gerade deshalb ist es wichtig zu verstehen, was die Forderung nach Veränderungen in Menschen auslöst – gleich ob sie vom Vorstand höchstpersönlich kommt, vom direkten Vorgesetzten oder aus irgendeinem Veränderungsprojekt. Mit dem Verlangen nach konkreten Verhaltensänderungen engen wir den Handlungsspielraum der Adressaten ein – oder versuchen es zumindest. Das löst unweigerlich Abwehrreaktionen aus, die in der Sozialpsychologie unter dem Begriff "**Reaktanz**" zusammengefasst werden.

Typisch für die Reaktanz ist eine Aufwertung der eliminierten Alternative, d.h. gerade diejenigen Freiheiten, die der Person genommen wurden, werden nun als besonders wichtig erlebt. Die betroffene Handlungsmöglichkeit kann der Person zuvor völlig unwichtig gewesen sein. Im Extremfall hat die Person von dieser Handlungsmöglichkeit vor dem Eintreten der Beschränkung nie Gebrauch gemacht, übt die Handlung aber seit dem Eintreten der Einschränkung aus. Reaktantes Verhalten besteht darin, solche Handlungen „nun erst recht“ auszuführen. Auf diese Weise möchte sich die betroffene Person diese Freiheiten gleichsam zurückerobern (auch wenn dies ggf. gar nicht mehr möglich ist).

Widerstand ist eine Kraft, die auf den Erhalt bzw. die Wiederherstellung des Status Quo gerichtet ist und versucht die geplante Veränderung zu behindern oder zu stoppen. **Akzeptanz** als Gegenteil von Widerstand ist erst erreicht, wenn eine positive Handlungsbereitschaft besteht.

Zu starker Druck von außen, grundlegende Umstrukturierungen werden als Bedrohung der Freiheit erlebt und können **Reaktanz** hervorrufen. Veränderungen erscheinen uns Menschen deshalb als schwierig weil wir über Mechanismen des Selbstwertschutzes verfügen. Diese führen zu einer emotionalen Abwehr und zu einer hedonistischen Verzerrung.

Individuen haben die **Freiheit**, bestimmte Verhaltensweisen auszuführen. Wird die Freiheit eingeschränkt oder droht eine Einschränkung, entsteht das psychische Bedürfnis, Freiheit wiederherzustellen. Man bezeichnet dieses Bedürfnis als **Reaktanz**. Als Konsequenz dieses Bedürfnis zeigen Individuen Verhaltensweisen, die darauf abzielen, die wahrgenommene Freiheitseinschränkung wieder aufzuheben (**Reaktanzverhalten**).

Beispiele:

- **Ausverkauf** ⇒ die Ware erscheint mit zunehmender Knappheit begehrenswerter als zuvor.
- **Kindererziehung** ⇒ „die Speise/das Getränk (zB Cola) ist nichts für dich, du bist noch zu klein“ führt in vielen Fällen zu einem „jetzt will ich es aber trotzdem essen/trinken“.

Experiment: Der Saure-Trauben-Effekt

Das ursprünglich von Brehm beschriebene Experiment lief folgendermaßen ab: Zwei Versuchsgruppen sollten im Laufe von zwei Tagen verschiedene Schallplatten bewerten.

Den Personen der einen Gruppe wurde mitgeteilt, dass sie sich als Belohnung für die Teilnahme am Ende eine Schallplatte aussuchen könnten.

Die Personen der anderen Gruppe erhielten die Information, dass sie als Belohnung eine der Platten zugeteilt bekämen. Am zweiten Versuchstag erhielten beide Gruppen die Information, dass zwei der vier Schallplatten nicht mehr verfügbar seien.

In der Gruppe, die sich eine Schallplatte aussuchen durfte, stieg daraufhin die Bewertung der eliminierten Alternativen deutlich an (Reaktanz).

In der anderen Gruppe sank sie dagegen (Saure-Trauben-Effekt). Die Entstehung des Effektes wird so gedeutet: Die Platte, welche nun

unerreichbar ist, hätte den Teilnehmern der zweiten Gruppe prinzipiell zugewiesen werden können. Durch den Wegfall dieser unkontrollierbaren Alternative entsteht **kognitive Dissonanz**. Diese kann leicht abgebaut werden, indem die eliminierte Alternative als weniger präferabel bewertet wird. Es findet hier sozusagen eine Minimierung eines virtuellen Verlustgefühls statt.

2. Wie äußert sich Widerstand?

Das Ausmaß der Reaktanz hängt von der **Wichtigkeit der bedrohten Freiheit** und der **Stärke der Freiheitseinengung** ab.

	Verbal (Reden)	Non-verbal (Verhalten)
Aktiv (Angriff)	Widerspruch Gegenargumentation, Vorwürfe, Drohungen, Polemik, sturer Formalismus	Aufregung Unruhe, Streit, Sitzstreik, Gerüchte, Cliquenbildung
Passiv (Flucht)	Ausweichen Schweigen, Blödeln, Bagatellisieren, ins Lächerliche ziehen, Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, Fernbleiben, innere Emigration, Krankheit

Reaktanzsymptome (in Anlehnung an Doppler & Lauterburg, 2002)

Die Stärke der Reaktanz hängt von folgenden Faktoren ab:

Umfang des subjektiven Freiheitsverlusts: Je größer die Anzahl der bedrohten oder eliminierten Entscheidungsalternativen, desto stärker die Reaktanz.

Stärke der Freiheitseinengung: Je größer die Bedrohung der Freiheit (eventuell bedroht, stark bedroht, für immer verloren etc.), desto stärker die Reaktanz.

Wichtigkeit der eingegengten Freiheit: Die Reaktanz ist umso größer: je größer der Wert der bedrohten Verhaltensweise und je größer die Stärke des entsprechenden Bedürfnisses ist.

Die Erwartung, ein bestimmtes Ziel erreichen zu können.

3. Was sind die Gründe für Widerstand?

- Angst vor Neuem/Misserfolg
- Angst vor Machtverlust
- Unsicherheit darüber, was mich erwartet
- Prinzip des Selbstwertschutz
- Gewohnheiten
- andere Überzeugungen
- Bedrohung der Autonomie

Nach Wicklund (1974) tritt Reaktanzverhalten insbesondere dann auf, wenn:

- äußere Einflussversuche zur Änderung oder Kontrolle von Einstellungen erfolgen (aktiver sozialer Einfluss von außen) oder
- Barrieren errichtet werden (passiver sozialer Einfluss von außen) oder
- ein Zwang zur Auswahl zwischen verschiedenen Alternativen besteht (aktive/passive Behinderung von innen).

4. Reaktanzmuster nach Brehm:

Brehm unterscheidet vier mögliche Reaktanzmuster:

Fallbeispiel: Dienstanweisung: „Es werden ab nun keine roten Krawatten mehr getragen.“

➤ **Der Versuch die Freiheit direkt wieder herzustellen:**

Mitarbeiter argumentiert gegen die Regel oder ignoriert die Regel und trägt weiterhin rote Krawatten.

➤ **Der Versuch die Freiheit indirekt wieder herzustellen**

Mitarbeiter weicht aus und trägt eine grüne Krawatte.

➤ **Abwertung der eingeschränkten Verhaltensweise**

Mitarbeiter findet rote Krawatten unmodern und trägt keine mehr.

➤ **Aggressivität**

Mitarbeiter kommentiert die Anordnung negativ.

5. Formen und Etappen des Widerstandes bei Verhaltensvorschriften

Verhaltensvorschriften haben ein besonders hohes Reaktanzpotenzial. Denn jemanden ein bestimmtes Verhalten vorzuschreiben – zum Beispiel beim Umgang mit dem KundInnen immer zu lächeln –, heißt ja nichts anderes als ihm sämtliche anderen Handlungsoptionen zu verbieten. So etwas ist auch für diejenigen MitarbeiterInnen ein starker Freiheitsverlust, die bislang beim Umgang mit dem KundInnen "freiwillig" immer gelächelt haben. Denn sie verlieren damit nicht nur die theoretische Möglichkeit, sich notfalls auch einmal anders zu verhalten – sie verlieren auch die Freiheit, freiwillig nett zu den Kunden zu sein.

Je stärker die Einschränkung empfunden wird, desto wahrscheinlicher kommt es zu spontanen **Trotzreaktionen**, also zu bewussten Zuwiderhandlungen gegen die Vorschrift (oder das Verbot). Das kann so weit gehen, dass MitarbeiterInnen, die bislang freiwillig immer gelächelt haben, sich nun plötzlich bewusst anders verhalten – nicht, weil sie die KundInnen nicht mehr mögen, sondern weil sie ihre Freiheit verteidigen, sich selbstbestimmt zu verhalten. Eine andere Form der Trotzreaktion ist, die Vorschrift bewusst sinnwidrig auszuführen – zum Beispiel die KundInnen so anzugrinsen, dass es ihnen ungemütlich wird.

Mit solchen Trotzreaktionen muss man zum Beispiel auch bei allen forcierten Versuchen der **Kulturveränderung** rechnen, also beispielsweise dann, wenn MitarbeiterInnen oder ManagerInnen das Gefühl haben, dass ihnen Führungsgrundsätze oder Leitlinien der Zusammenarbeit aufoktroiert werden sollen. (Das heißt nicht, dass man so etwas unter keinen Umständen tun darf – aber man sollte wissen, worauf man sich einlässt.)

Wurden die Trotzreaktionen unterbunden, folgt die nächste Phase, die **mürrische Kooperation**. In sie mischen sich schon bald schleichende Versuche, das Rad etappenweise zurückzudrehen. Beispielsweise wurde in einem Unternehmen die Regelung eingeführt, dass Reisekostenabrechnungen bis spätestens Dienstagmittag der Folgewoche

in der Buchhaltung eingereicht sein mussten. Natürlich probierten einige MitarbeiterInnen aus, was passierte, wenn sie die Abrechnung doch, wie gewohnt, erst im Laufe der Woche einreichten. Als sich herumsprach, dass man damit nicht durchkam, wurden die meisten Abrechnungen (fast) pünktlich abgegeben, aber ungewöhnlich viele davon waren unvollständig. Und die meisten Abrechnungen wurden erst ganz knapp vor oder kurz nach "Torschluss" um 11:55 oder 12:10 Uhr abgegeben; auch dabei handelte es sich natürlich um **verdeckten Widerstand**.

Trotzdem schien die Regelung zunächst durchgesetzt. Doch im Laufe der Zeit riss, wie es der Leiter der Buchhaltung formulierte, "der alte Schlendrian wieder ein". Aber natürlich handelte es sich in Wirklichkeit nicht um Schlendrian – vielmehr fanden aktive, genau kalkulierte Tests statt, wie groß die Entschlossenheit des Managements zur Durchsetzung der Regelungen war und wo die Schwelle der "gerade noch tolerierten Regelüberschreitung" lag (**schleichende Rückkehr**). Nach einiger Zeit des "Dehnens und Streckens" folgte ein strenges Rundschreiben der Geschäftsleitung, in dem "noch einmal mit allem Nachdruck" auf den Abgabetermin Dienstag 12:00 Uhr hingewiesen wurde. Der Effekt war ein sofortiger Anstieg der Disziplin – und deren baldige erneute Erosion.

Daraufhin riss dem Management nach eigenem Bekunden der Geduldsfaden. Es verhängte eine **Sanktion** von 50 Mark für jede verspätet eingereichte Abrechnung; dieser Betrag wurde unmittelbar von der Reisekostenerstattung abgezogen. Das half. Zwar gab es einige MitarbeiterInnen, die in theatralischen Verhandlungen mit MitarbeiterInnen der Buchhaltung zu erreichen versuchten, dass der Abzug bei ihnen aus hochwichtigen Gründen nicht vorgenommen werde. Aber selbst diese MitarbeiterInnen lieferten ihre Reisekostenabrechnungen fortan pünktlich ab.

Ein Happy End also? Sicherlich, was die Durchsetzung der Regelung – und damit die gewünschte Veränderung der Unternehmenskultur – betrifft. Für unser Thema kann man daraus lernen, dass Reaktanz nicht ewig anhält (**Gewöhnung lässt Reaktanz abklingen**). Nach einer Weile setzt, wenn der Widerstand nicht erfolgreich war, eine Gewöhnung an den neuen Zustand ein; die eliminierte Alternative schmerzt nicht mehr, oder zumindest nicht mehr sehr. (Was in der Praxis auch damit zu tun haben kann, dass einige KundInnen oder MitarbeiterInnen, die der eliminierten Alternative sehr hohen Wert beimaßen, sich vom Unternehmen abgewendet haben.)

Allerdings (**Risiken und Nebenwirkungen**) wurde die Unternehmenskultur im obigen Beispiel in doppelter Hinsicht verändert. Denn es wurde nicht nur eine neue Regelung eingeführt und durchgesetzt; im Zuge der Überwindung des Widerstands veränderte sich zugleich auch der Umgang des Managements mit den MitarbeiterInnen. Das Management zeigte, dass es bereit war, zur Durchsetzung seiner Vorstellungen Sanktionen einzusetzen. Das hierarchisierte die Beziehungen zwischen unten und oben – mit der Nebenwirkung, dass einerseits die Durchsetzung künftiger Regelungen vermutlich erleichtert wurde, dass sich aber andererseits die Loyalität der Mitarbeiter, die stolz auf die bisherige partnerschaftliche Unternehmenskultur waren, verringerte. Zugleich machte das Management damit einen (weiteren) Schritt in Richtung auf ein mechanistisches Menschenbild: "Kommunikation hilft eben doch nichts", war seine Schlussfolgerung. "Das Einzige, was wirkt, sind Sanktionen."

6. Reaktanzverhalten – Was kann man (Führungskraft) tun?

Im Zusammenhang mit Veränderungen in Unternehmen kann es zu Reaktanzverhalten ganzer Abteilungen kommen, wenn diese etwa bei der Einführung neuer Techniken nicht genügend berücksichtigt oder befragt wurden. Um derartige Effekte zu vermeiden, sind eine geeignete Informationspolitik, eine Partizipation der betroffenen Abteilungen und ggf. eine Schulung der MitarbeiterInnen notwendig. Durch diese Maßnahmen - eine gute Durchführung vorausgesetzt - lässt sich Reaktanz ebenso wie erlernte Hilflosigkeit oder Überkonformität nachweislich vermindern. Als besonders wichtig hat sich dabei die Möglichkeit zur **Partizipation** erwiesen.

Prävention

- Transparente Veränderungsprozesse: Information, Kommunikation
- Beteiligung und gemeinsame Entscheidungsfindung. Dies führt in der Regel zu besseren Entscheidungen, aber auch zu mehr Motivation und Commitment. Motto: „Verändern macht mehr Spaß als Verändert-Werden.“
- Vertrauen: tragfähige Beziehung zu MitarbeiterInnen aufbauen.
- Angemessene (kleine) Entwicklungsschritte (Akzeptanzteppich)
- Inseln der Stabilität und Sicherheit
- Unterstützungsmaßnahmen (Information, Fortbildung)

Umgang mit auftretendem Widerstand

- Raum geben für Widerstand
- Die Gründe und Botschaften des Widerstandes erkennen und aufnehmen.
- Mit dem Widerstand gehen und gemeinsame weitere Wege suchen.

Hilfreiche Vorgangsweisen in der Anfangsphase von Veränderungsprozessen

1. Abklärung intern (mit Management, mit sich selbst)
 - Zuständigkeiten abklären;
 - Ziele verifizieren – ist Zielsetzung mit der Veränderung erfüllbar;
 - inoffizielle Ziele (Hidden Agenda) diskutieren;
 - Ziel: umfassende Auftragsklarheit

2. Rollen- und Selbstreflexion
 - Was ist meine Aufgabe? Was nicht?
 - Welche Erwartungen habe ich an meine MitarbeiterInnen?
 - Wie arbeiten wir zusammen?
 - Welche Ziele will ich erreichen?
 - Wann ist der Auftrag beendet (bei Erreichen eines bestimmten Ziels, nach Zeitablauf, ...?)
 - Welche Sanktionen, Regeln etc. gibt es?

3. Kontextklärung (Auftragsklärung) bei MitarbeiterInnen
 - Erwartungen, Befürchtungen, frühere Erfahrungen
 - angemessene Wertschätzung
 - Erwartungen der MitarbeiterInnen sichtbar machen
 - Ziel: volle Transparenz

4. Rollenklärung gegenüber MitarbeiterInnen
 - Was können Sie von mir erwarten ...?
 - Wie werde ich mich verhalten, wenn ...?
 - Was werde ich nicht tun?
 - Was werde ich bestimmt tun?
 - Ziel: Berechenbarkeit, Unterschied zwischen Person und Veränderung sichtbar machen

5. Motivationsarbeit

- Wofür ist der/ die MitarbeiterIn motiviert?
- Was sind Ihre Ziele und Wünsche?
- Ziele gemeinsam festlegen

6. Veränderungsprozesse initiieren/ begleiten / evaluieren

Die Haltung macht's

Folgende Einstellungen im Führungsalltag wirken im Zwangskontext unterstützend:

- Respektvolle Neugier – auch bei anfänglich feindseliger Haltung der MitarbeiterInnen
- Vertrauen und Zutrauen in die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen
- Unfreiwilligkeit ist nicht gleichzusetzen mit »Unmotiviertheit« – es bestehen andere, eigene Interessen bei den MitarbeiterInnen
- Aushalten, dass die MitarbeiterInnen mit Widerstand kommen und (zunächst) nicht Vertrauen fassen und Misstrauen äußern.
- Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung, die Unterstützung etc. ist nicht unbedingt erwartbar.
- Respekt gegenüber den MitarbeiterInnen bezüglich einer anderen Sichtweise; eine von Interesse geprägte Haltung gegenüber MitarbeiterInnen und ihrem Erleben.
- Einfordern einer aktiven Beteiligung, keine Akzeptanz von passivem Verhalten und Unbeteiligung.
- Verhaltensgrenze setzen – klare Grenzen und Regeln in Bezug auf die Zusammenarbeit, Umsetzung, den Grad der Teilnahme setzen.
- Hohes Maß an Aktivität und Struktur durch Führungskraft.
- Klare Kooperationsangebote machen – auch wenn sie nicht sofort angenommen werden.

Aber nicht jede Veränderung findet im Zwangskontext statt. Es gibt häufig auch Teams, wo beides – Unfreiwilligkeit und Freiwilligkeit – vorkommt! Das Gute an dem zuvor Erwähnten ist, dass all die Dinge, die erwähnt wurden, auch in freiwilligen Kontexten ebenso anwendbar sind.

7. Literarische Beispiele für reaktantes Verhalten:

Ein berühmtes Beispiel aus der Literatur ist eine Episode aus Tom Sawyer. Tom stellt allerlei Blödsinn an. Eines Tages wird er dazu verdonnert, den hauseigenen Zaun zu streichen.

Als der erste Freund bei Tom vorbeischlendert, bleibt der Spott natürlich nicht aus. Tom lässt sich nicht beeindrucken: Wer will denn schwimmen, wenn er die Chance bekommt, einen Zaun zu streichen! Mit allem nur möglichen Enthusiasmus vertieft sich Tom Sawyer in die Arbeit, trägt hier einen Pinselstrich auf, bäugt dort eine noch nicht perfekt gestrichene Stelle. Sein Freund Ben ist ungläubig, wird neugierig und fragt, ob er vielleicht nicht auch einmal ein wenig malern dürfe. Tom Sawyer sieht ihn skeptisch an und zweifelt, ob Ben die Arbeit gut genug machen kann, da seine Tante Polly sehr kritisch in solchen Dingen sei. Ben wird nervös und bietet Tom einen Apfel an. Tom windet sich ein wenig, schließlich willigt er ein. Am Ende des Tages hat er mehrere seiner Freunde davon überzeugt, dass sie nichts lieber wollen, als diesen Zaun zu streichen.

Er hat seinem Freund eine Option der Freizeitgestaltung schmackhaft gemacht, die er eigentlich nicht freiwillig in Betracht gezogen hätte – wäre sie nicht so schwer zu erreichen gewesen. Erst dadurch, dass Tom auf seine kritische Tante verwies und damit unterschwellig andeutete, nur die Besten würden eine solche Aufgabe bewerkstelligen können, konnte er Ben überzeugen. Mehr noch, der Freund zahlte sogar dafür, die Arbeit zu erledigen. Den Zaun zu streichen, erschien nun als etwas ganz Besonderes – und die Tatsache, dass Tante Polly nicht jeden diese Arbeit machen ließ, machte die Möglichkeit nur noch attraktiver. Die Handlung des Zaunstreichens war plötzlich eine exklusive Option.

Die Geschichte von Romeo und Julia kann man ebenso bezogen auf die Reaktanztheorie interpretieren. Das Verbot und die sozialen Einschränkungen, die ihre Wahlfreiheit bezüglich eines Partners determinieren, macht sie füreinander umso attraktiver und motiviert sie, das Verbotene aufzusuchen („Romeo-und-Julia-Effekt“). So haben sie,

trotz des tragischen Endes, ihre Freiheit (oder vielleicht auch nur eine Illusion dieser Freiheit) wiederhergestellt, dafür jedoch mit ihrem Leben bezahlt und sich somit jeglicher weiterer Freiheit beraubt.

8. Verwendete Literatur:

- Jack W. Brehm: „Theory of Psychological Reactance“, New York, Academic Press, 1966
- W. Berner: „Reaktanz: Die Feinmechanik des Widerstands“ (online, <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/reaktanz.php>).