

Umgang mit Reaktanz in Unternehmen

Version 1.0, © September 2006, Guido Stepken

Dieses Abstract beschreibt denjenigen Aspekt der Menschenführung in Unternehmen, welcher sich mit der Reaktanz, dem oft nicht vorhandenen Wohlwollen gegenüber Mitarbeitern, Leistungsverweigerung, Mobbing, dem Verschanzen hinter Zuständigkeitsbereichen (Zuständigkeitsdenken), Abteilungsdenken, juristischen Dingen, ... verbirgt.

Definition (siehe auch Wikipedia): Unter **Reaktanz** versteht man eine insbesondere bei Auftreten von Gruppendynamiken recht komplexe Abwehrreaktion, die als Widerstand gegen äußere oder innere Einschränkungen aufgefasst werden kann. Reaktanz wird in der Regel durch Druck (z.B. Nötigung, Drohungen, Terror) oder die Einschränkung von Freiheiten, Spielräumen (z.B. Verbote, Zensur, geschriebene und ungeschriebene Regeln, siehe <http://www.little-idiot.de/teambuilding/MonkeyBusiness.pdf>) ausgelöst. Als Reaktanz bezeichnet man dabei nicht das ausgelöste Verhalten, sondern nur die zugrunde liegende Motivation oder Geisteshaltung.

Das *reaktante Verhalten*, das aus dieser Haltung erwächst, besteht darin, die nunmehr verbotenen Handlungen - insgeheim oder offensichtlich - weiterhin auszuführen. Auf diese Weise möchte sich die betroffene Person diese Freiheiten gleichsam zurückerobern (auch wenn dies ggf. gar nicht mehr möglich ist). Typisch für die Reaktanz ist eine Aufwertung der *eliminierten Alternative*, d.h. gerade diejenigen Freiheiten, die der Person genommen wurden, werden nun von dieser als besonders wichtig erlebt. Insbesondere kann die nun verbotene Handlungsmöglichkeit der Person zuvor völlig unwichtig gewesen sein, sie von dieser Handlungsmöglichkeit vor dem Eintreten der Beschränkung nie Gebrauch gemacht, die Handlung aber seit dem Eintreten der Einschränkung ausübt.

Das Auftreten von Reaktanz im Unternehmen und der damit verbundene, oft enorme Leistungsabfall ist begründet in elementaren Fehlern der Führungskräfte, deren charakterlichen Eigenschaften und Verhalten ein solches Verhalten geradezu heraufbeschwören. Zur Vermeidung von Reaktanz, später auch „erlernte Hilflosigkeit“ und „Überkonformität“ lassen sich eine ganze Reihe von Faktoren im Management nennen (Reihenfolge egal):

1. Vorgesetzte sollten die einzelnen Fachbereiche genau kennen, insbesondere die Prozessabläufe.
2. Vorgesetzte müssen unbedingt verlässlich und authentisch (was sie denken, das sie sagen, das sie tun) sein.
3. Definition von klaren Zuständigkeitsbereichen
4. Definition von Ausnahmen der Zuständigkeiten, damit sich dahinter Leute nicht mehr verschanzen oder Arbeiten blockieren können.
5. Ständiger Wechsel „einzelner Zuständigkeiten“ führt zu hoher Redundanz bei Ausfall, Urlaub und Verständnis füreinander.
6. Erziehung zur Trennung von Inhalt und Form. Ähnlich, wie „Verzeihen“ die Trennung von Sachverhalt und Emotionen ist, so muß zur Erlangung sauberer Argumentationsstrukturen (insbesondere modus tollens) eine „nichtemotionale“, sachliche Argumentationsweise trainiert werden.
7. Erziehung zur Kritikfähigkeit aller, mehr noch – Kritik dankend annehmen, positives Feedback geben.
8. Sich erklären, warum ein Verbesserungsvorschlag nicht angenommen wurde, ggf. diskutieren lassen.
9. Anerkennung des Beitrages zur Produktivität auch von „Bedenkenträgern“, Querulanten. Die erzählen zwar zu 90% Unsinn, die verbleibenden 10% regen aber an bzw. verhindern Bockmist mit weitreichenden Folgen. „Abnicker“, Ja-Sager bei Sitzungen sind stets überflüssig
10. Auch die Vorschläge des vermeintlich unwichtigsten Mitarbeiters berücksichtigen ... an ihm kann alles scheitern.
11. Wissen um ungeschriebenes Wissen der Spezialisten – deren Wohlwollen ist unbedingt zu erhalten.
12. Verbesserungsvorschläge anerkennen, Leute tun lassen – sie die Dinge beweisen lassen.
13. Erziehung zu Angabe der Quelle - Der Urheber eines Verbesserungs - Vorschlages muß immer genannt werden.
14. Erziehung zur unbedingten Verlässlichkeit der Aussagen
15. Theoretisch und praktisch können minderqualifizierte Mitarbeiter überlegen sein.
16. Fingerspitzengefühl für Probleme und Bedürfnisse einzelne Mitarbeiter – keine einheitlichen Regelwerke für alle, sondern Individual-Betreuung.
17. Anreize schaffen, symbolische Anerkennungen, Grillfest, Prämien,...
18. Abstrafung von Ausweichlogikern bis hin zur Kündigung (Hemmingway: „Kann nicht kommen, Lüge kommt später!“)
19. Unterbindung unfairer Methoden: Recht geben, aber hintenherum beim Vorgesetzten Anschießen – streng unterbinden
20. Reporting: Berichte, Reports sollten immer 3 Ebenen höher gemeldet werden, damit einzelne Abteilungen Mißstände nicht verbergen können.
21. Kompromissfähigkeit erhalten – Zur Gestaltung der effizienteren Zusammenarbeit, Optimierung der Prozessabläufe gehören die Herausstellung der Nachteile für den einzelnen Mitarbeiter und die ausführliche Darstellung der Vorteile für das Team insgesamt.

22. Fachbereichsleiter zur Härte und **Unnachgiebigkeit** erziehen, was versprochen wird, muß auch gehalten werden können.
23. Erziehung zur Ehrlichkeit und Geradlinigkeit - Spielchen unterbinden – z.B. MA macht zwei unterschiedliche Vorschläge in verschiedene Richtungen, schaut, wer sich mit fremden Blumen schmückt, welcher bei Chef als „seiner“ ankommt – Reaktanz von Vorgesetzten ausnutzen: Gegenteil sagen, von dem was Du erreichen willst – kontraproduktiv - Mit übertrieben hohen Kosten drohen, damit andere über effizientere Lösungen nachdenken - kontraproduktiv
24. Erziehung zur Fähigkeit, Form und Inhalt zu trennen – damit nicht die am nettesten präsentierten Vorschläge bevorzugt werden.
25. Auflaufen lassen unterbinden – Passive Gewalt, siehe auch Patricia Evans - „Worte, die wie Schläge sind!“
26. Vernünftiges Vorschlagsmanagement: Vorgesetzte kommen oft mit 2 Jahre alten Vorschläge an: Excel – Sheet zur Erinnerung genügt. (Partizipation)
27. Unterbinden – Der interne Mailverkehr hat oft nur noch den Zweck der puren rechtlichen Absicherung – damit beweisbar ist, was gelaufen ist. Das kostet oft ca. 20% der Arbeitszeit.
28. Erziehung zur Verantwortung, Qualität und Eigenverantwortlichkeit: Z.B. zeigten Mitarbeiter, die ihre Arbeitszeit ohne Kontrolle selber frei bestimmen konnten, 30% mehr Effizienz.
29. Projektgruppe – „Wenn Du nicht mehr weiter weis', bilde einen Arbeitskreis“ – Chemie der Team-Mitglieder muß stimmen, ansonsten ist deren Leistung gering – innere Reibung zu hoch.
30. Weg von der Leistungsbezahlung hin zur Entlohnung nach Wirkung (Profit). Viele halten Mails schreiben, Papierwälzen für Arbeit. Erziehung zur Reduktion des Anteils unproduktiver Arbeit.
31. Zielsetzungen der Einkaufsabteilung sind oft kontraproduktiv – Billiger Einkauf vs. Folgeschäden, wenn Teile nicht rechtzeitig da sind.
32. Auf Einsicht setzen – Überzeugungskraft trainieren – Rhetorik und manipulatorische Fähigkeiten („Psychodynamisches Prozessdesign“) trainieren.
33. Regelmäßige, persönliche Gespräche sichern Wohlwollen, klären Mißverständnisse und entdecken private, persönliche Problemchen, oder aufkeimendes Mobbing.

Sobald Vorgesetzte auch nur einige wenige dieser Grundsätze verletzen, gerät mitunter eine ganze Unternehmenskultur aus den Fugen. Andererseits bewirkt die Befolgung dieser Grundsätze Wunder, beseitigt Streß bei allen Mitarbeitern gleichermaßen und Fehlentwicklungen können schon frühzeitig entdeckt werden, bevor sich eine unkontrollierbare Gruppendynamik entwickelt, die einen massiven Leistungsabfall und später auch hohen Krankenstand zur Folge hat.

Dieser Beitrag ist unter <http://www.little-idiot.de/teambuilding/ProblemReaktanzUnternehmen.pdf> nachzulesen.

Mehr siehe auch <http://www.little-idiot.de/teambuilding/GedankenkeimeMenschenführung.pdf>

Mit freundlichen Grüßen, Guido Stepken

„Was **nicht** auf einer *einzig*en Manuskriptseite zusammengefaßt werden kann, ist **weder durchdacht**, noch **entscheidungsreif**.“ (Dwight David Eisenhower, 34. Präsident der USA 1953-1961; *14.10.1890, † 1969)