

Reaktantes Verhalten im Unternehmen

Handlungsalternativen und ihre Grenzen aus ökonomischer und
organisationspsychologischer Sichtweise

Erstellt von:

Diana Behn

Matrikelnummer: 77 210 311 388

Internationales Management - DFS

dianabehn@hotmail.de

Abgabetermin:

Berlin, den 24.02.2014

Betreuung der Arbeit:

Dr. Mona Mylius (Erstprüferin)

Prof. Dr. Dorothea Schmidt (Zweitprüferin)



Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis:.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
1. Einleitung	1
2. Begriff reaktanten Verhaltens und aktueller Forschungsstand.....	3
2.1 Reaktanztheorie nach Brehm	3
2.2 Weiterentwicklungen der Reaktanztheorie nach Brehm.....	12
2.3 Limitierter Forschungsstand und dessen Ursachen.....	17
3. Bedeutung reaktanten Verhaltens für die Organisation.....	18
3.1 Mögliche Ursachen reaktanten Verhaltens im betrieblichen Kontext	19
3.1.1 Individual- und gruppenbedingte Gründe	19
3.1.2 Führungsstil als eine Ursache reaktanten Verhaltens.....	26
3.2 Wirkungen reaktanten Verhaltens auf die Organisation und daraus resultierender Handlungsbedarf	31
4. Umgang der Organisation mit reaktantem Verhalten im Unternehmen.....	37
4.1 Aktive Destruktion oder Minimierung reaktanten Verhaltens.....	37
4.1.1 Adaptation des Führungsstils an den Mitarbeiter	37
4.1.2 Einsatz adäquater Personalentwicklungsmaßnahmen	44
4.1.3 Organisationale Sanktionen.....	48
4.2 Akzeptanz & Integration reaktanten Verhaltens	54
5. Fazit	60
Literaturverzeichnis	i
Affidavit / Eidesstattliche Erklärung	

Abkürzungsverzeichnis:

a.a.O.:	am angegebenen Ort
Abb.:	Abbildung
Abs.:	Absatz
ArbG:	Arbeitsgesetze
Art.:	Artikel
Aufl.:	Auflage
bearb.:	bearbeitete
BetrVG:	Betriebsverfassungsgesetz
BGB:	Bürgerliches Gesetzbuch
ebd.:	ebenda
erw.:	erweiterte
et. al.:	und andere
f.:	folgende
ff.:	fortfolgende
GewO:	Gewerbeordnung
Hg.:	Herausgeber
IDV:	individualism
KSchG:	Kündigungsschutzgesetz
MAS:	masculinity
MuSchG:	Mutterschutzgesetz
Nr.:	Nummer
o.A.:	ohne Autor
o.J.:	ohne Jahr

o.O.:	ohne Ort
PDI:	Power Distance Index
S.:	Seite
SGB:	Sozialgesetzbuch
TzBfG:	Teilzeit- und Befristungsgesetz
UAI:	Uncertainty Avoidance Index
überarb.:	überarbeitete
vgl:	vergleiche
Vol.:	volume
vollst.:	vollständig

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entstehungsursachen von Reaktanz	5
Abb. 2: Integratives Modell von Reaktanz und Hilflosigkeit	10
Abb. 3: Vergleich der kulturellen Dimensionen von Malaysia und Norwegen	21
Abb. 4: Bedürfnispyramide nach Maslow	23
Abb. 5: Führungsstil und Entscheidungsspielraum	27
Abb. 6: Probleme in Verbindung mit Veränderungsprozessen	32
Abb. 7: Kommunikationsstrukturen	41
Abb. 8: Kommunikationsstruktur in der „Führung von unten“	42
Abb. 9: Analyse-Synthese Konzept	46
Abb. 10: Rekrutierungskosten externer Fachkräfte	59

1. Einleitung

Durch eine zunehmend dynamische Umwelt und erhöhten Wettbewerbsdruck, sind Unternehmen einem kontinuierlichen Veränderungsdruck ausgesetzt.¹ Der notwendige Veränderungsprozess umfasst dabei sowohl die Organisationsstruktur als auch Veränderungen der Arbeitsabläufe. In diesem Zusammenhang treten nicht selten Probleme auf, die den Veränderungsprozess deutlich erschweren können. Neben rein organisatorischen Schwierigkeiten ist vermehrt mit Widerständen seitens der Mitarbeiter zu rechnen, vor allem wenn diese nicht adäquat mit in den Veränderungsprozess einbezogen werden.² Diesen Problemen nehmen sich unter anderem das Konflikt- und auch das Change Management an³. In den letzten Jahren ist die Zahl veröffentlichter deutschsprachiger Literatur zu diesen Themen deutlich gestiegen. Auch in Bildungseinrichtungen werden immer mehr Studiengänge, die diesem Bereich zuzurechnen sind, angeboten. Dennoch sind Konzepte zur Prävention und Lösung von Konflikten oft allgemeingültiger Natur. Auf spezifische Ursachen wird nur in den seltensten Fällen eingegangen.

Eine besondere Form psychologischen Widerstands stellt reaktantes Verhalten dar, welches seine Ursache in der Freiheitsbeeinflussung hat. Fühlt sich ein Mitarbeiter in seiner Handlungs- und Verhaltensfreiheit negativ beeinflusst, kann daraus Verhalten entstehen, welches auf die Wiederherstellung der Freiheit ausgerichtet ist.⁴ Dieses zeichnet sich zumeist durch unsoziale oder regelabweichende Charakterzüge aus und kann eine Gefahr für den Betriebsablauf, die Arbeitsatmosphäre und den Unternehmenserfolg darstellen. Trotz der vielseitigen Probleme die reaktantes Verhalten für das Unternehmen darstellen kann und die damit einhergehenden Kosten, wurden bis heute keine organisatorischen Maßnahmen entwickelt, die gezielt zur Prävention oder Destruktion dieses Verhaltens beitragen.

¹ vgl. Wiendieck, Gerd: Orientierung über organisationale Veränderungen, in: Fisch, Rudolf/ Müller, Andrea/ Beck, Dieter: Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven, 1. Aufl., Wiesbaden; VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008, S. 14.

² vgl. Steinmann, Horst/ Schreyögg, Georg: Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 6., vollständig überarb. Aufl., Wiesbaden; Gabler Verlag, 2005, S. 494.

³ vgl. ebd., S.66.

⁴ vgl. Brehm, Jack W.: A Theorie of Psychological Reactance. A series of monographs, treatises, and texts, New York-London; Academic Press, 1966, S. 3.

Die Kosten zur Konfliktbewältigung belaufen sich auf 10 bis 15% der wöchentlichen Arbeitszeit.⁵ Dazu kommen weiterhin Kosten für die eingeleiteten Maßnahmen, beispielweise für ein Mentoring, und wirtschaftliche Verlustkosten die aus dem Konflikt selbst entstehen können.⁶ Um diese möglichst gering zu halten gilt es entsprechende Maßnahmen zeitnah einzuleiten. Es können aber auch Kosten entstehen, wenn die eingesetzten Mittel der Konfliktbewältigung nicht die gewünschte Wirkung zeigen. Da die Wirksamkeit von verhaltensändernden Maßnahmen unter anderem abhängig von der Abstimmung mit den Ursachen ist, ist das Ziel dieser Arbeit ursachen- und problemorientierte Handlungsalternativen für reaktantes Verhalten aufzuzeigen. Um entscheiden zu können, ob und auf welche Art gehandelt werden sollte, werden die ökonomischen und auch organisationspsychologischen Grenzen mit in die Analyse einbezogen.

Zunächst werden Begriff und Forschungsstand reaktanten Verhaltens betrachtet. Es soll hiermit eine theoretische Basis für die spätere Analyse geschaffen und aufgezeigt werden, warum der Begriff der Reaktanz derzeit keine Anwendung im organisatorischen Kontext findet. Dabei wird auf die Reaktanztheorie von Brehm und die Weiterentwicklungen dieser eingegangen. Damit gezielte Maßnahmen eingeleitet werden können werden im Folgenden Ursachen und Wirkungen reaktanten Verhaltens im betrieblichen Kontext analysiert. Da das Auftreten reaktanten Verhaltens ebenfalls auf die Position der freiheitsbeeinflussenden Person zurückzuführen ist⁷, wird neben den individual- und gruppenbedingten Ursachen auch die Rolle des Vorgesetzten betrachtet. Aufgrund der fehlenden Forschungen reaktanten Verhaltens im betrieblichen Kontext, werden für die Ermittlung der Reaktanzwirkungen Konzepte des Veränderungs- und Konfliktmanagements herangezogen, um einen eventuell vorliegenden Handlungsbedarf begründen zu können. Darauffolgend sollen mögliche Handlungsalternativen unter Rücksichtnahme der zuvor ermittelten Ursachen und Wirkungen aufgezeigt werden. Dabei soll zum einen die aktive Destruktion oder Minimierung reaktanten Verhaltens angestrebt und zum anderen Akzeptanz und Integration unter Beachtung sozialer und juristischer Voraussetzungen in Erwägung gezogen werden.

⁵ vgl. Isam, A./ Achterholt, U./ Reimann, A. (o.J.): Konfliktkostenstudie II, in KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hg.). Online: <http://www.kpmg.de/Presse/11479.asp>, Zugriff v. 02.01.2014.

⁶ vgl. Cram, J. A./ MacWilliams, R.K. (o.J.): Conflict Management, in Cramby River Consultants (Hg.). Online: <http://www.crambyriver.com/coc.html>, Zugriff v. 02.02.2014.

⁷ vgl. Brehm, a.a.O., S. 13 f.

2. Begriff reaktanten Verhaltens und aktueller Forschungsstand

2.1 Reaktanztheorie nach Brehm

Die US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegungen hatten das Hauptziel, Gewaltfreiheit und politische Freiheit der afroamerikanischen Bürger zu propagieren und durchzusetzen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Freiheitsdemonstrationen erforschte Jack. W. Brehm (amerikanischer Psychologe) Anfang der 1960er Jahre die *alltäglichen Freiheiten*, die der Mensch hat, und wie das Individuum reagiert, wenn seine Freiheit bedroht oder eliminiert wird⁸. Seine Experimente konzentrierten sich dabei ausschließlich darauf, wie sich eine Freiheitsbeeinflussung auf das Konsumverhalten der Probanden auswirkt. Trotz des fehlenden Bezugs seiner experimentellen Studien zur Organisation sollen die Hauptaussagen seiner Arbeit als Grundlage dieser Arbeit dienen.

Nach Jack W. Brehm, verfügt der Mensch über ein Set von *freiem Verhalten*, welches er entweder direkt, oder zu einem späteren Zeitpunkt abrufen und ausüben kann⁹. Um sich für ein Verhalten entscheiden zu können, werden sowohl interne Gegebenheiten (zum Beispiel Wünsche und Bedürfnisse), als auch externe Faktoren (zum Beispiel Gefahren und mögliche Vorteile) gegeneinander abgewogen. Es wird also, bewusst oder auch unbewusst, analysiert, ob, wann und wie wir handeln.¹⁰ Aufgrund der regelmäßig auftretenden Verhaltensauswahlmöglichkeiten und des individuellen Gefühls frei in seinem Handeln zu sein, spricht Jack. W. Brehm von der sogenannten „Aktionsfreiheit“ („freedom of action“¹¹). Hierbei ist jedoch nicht immer klar, weder für einen objektiven Beobachter noch für das Individuum selbst, ob das Individuum tatsächlich die Freiheit hat ein gegebenes Verhalten aufzuzeigen. Gründe hierfür sind das Vorhandensein von inadäquaten Informationen (fehlendes Wissen, welches für die Ausübung eines Verhaltens relevant ist oder fehlendes Wissen über relevante Regeln) oder widersprüchliche Informationen (das Individuum tut etwas aus Gewohnheit, fühlt sich aber nicht frei in seinem Handeln, weil dieses gesetzlich verboten ist).¹² Selbst wenn das Individuum, aus objektiver

⁸ vgl. ebd., Preface V.

⁹ vgl. ebd., S. 3.

¹⁰ vgl. ebd., S. 4.

¹¹ ebd., S. 1.

¹² vgl. ebd., S. 4.

Sicht, keine Verhaltensfreiheit hat, wird es dennoch davon ausgehen diese zu besitzen. Grundvoraussetzung für diese Annahme sind die physischen und psychischen Fähigkeiten, die zur Ausübung einer Handlung notwendig sind, aber auch theoretisches Wissen über die Vergangenheit. Dieses Wissen ist notwendig, um Erwartungen von eigenen Handlungs- und Verhaltensfreiheiten zu haben. Ist kein relevantes Wissen vorhanden, dann sinken die Erwartungen beziehungsweise deren Entstehung. Folglich werden die damit verbundenen Freiheiten reduziert oder entstehen gar nicht erst.¹³

Geht das Individuum aber davon aus, dass es diese Freiheiten eigentlich hätte und werden diese im Folgenden eliminiert oder bedroht, dann entsteht ein „*motivational state directed toward the re-establishment of free behaviors which have been eliminated or threatened with elimination*“¹⁴. Damit dieser Zustand der psychologischen Reaktanz entstehen kann, dürfen keine qualitativ identischen, realistischen Handlungsalternativen vorliegen, die das bestehende Bedürfnis ebenfalls stillen könnten¹⁵.

Die Ursachen der Reaktanz unterteilt Brehm in die vollständige Eliminierung¹⁶ und in die Bedrohung einer Freiheit¹⁷. Unter der Eliminierung der Freiheit ist ein Freiheitsentzug zu verstehen, der irreversibel ist. Hier entsteht dennoch der Wunsch der Wiederherstellung des eliminierten Verhaltens¹⁸. Bei einer Freiheitsbedrohung hingegen handelt es sich entweder um eine bevorstehende Eliminierung, die noch vermieden werden kann, oder um die Zerstörung einer Freiheit, die wieder rückgängig gemacht werden kann¹⁹.

¹³ vgl. ebd., S. 4 und S. 72.

¹⁴ ebd., S. 9.

¹⁵ vgl. ebd., S. 5.

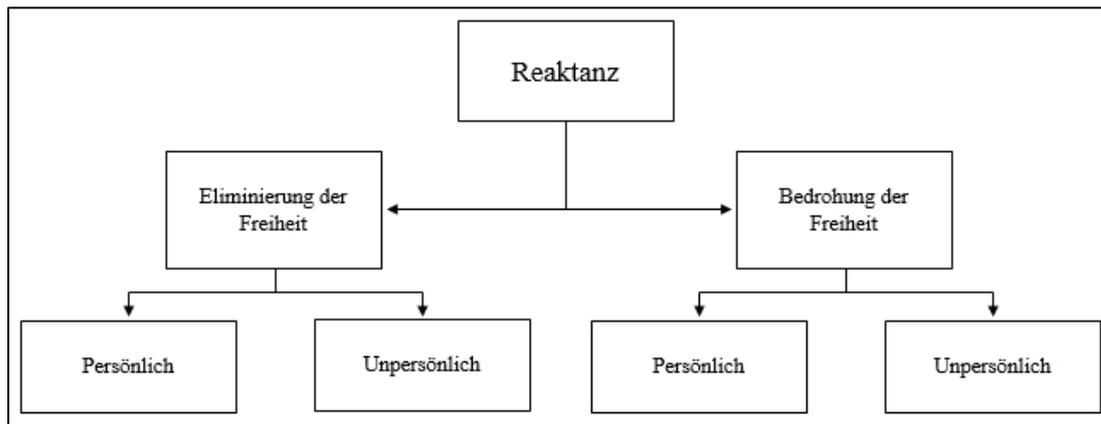
¹⁶ vgl. ebd., S. 17-50.

¹⁷ vgl. ebd., S. 51-90.

¹⁸ vgl. ebd., S. 17.

¹⁹ vgl. ebd., S. 51.

Abbildung 1: Entstehungsursachen von Reaktanz



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brehm, Jack W.: A Theory of Psychological Reactance. A series of monographs, treatises, and texts, New York-London; Academic Press, 1966, S. 17-90.

Weiterhin unterscheidet Brehm den tatsächlichen oder potentiellen Freiheitsentzug in persönliche und unpersönliche Ursachen. Bei der persönlichen Eliminierung oder Bedrohung einer oder mehrerer Freiheiten nimmt das Individuum eine auf ihn persönlich bezogene Freiheitsbeeinflussung wahr oder nur an²⁰. Bei einer unpersönlichen Freiheitsbeeinflussung hingegen geht das Individuum davon aus, dass es auch jeden anderen hätte treffen können. Die unpersönliche Bedrohung oder Zerstörung der Freiheit entsteht demnach aus unüblichen oder ungewöhnlichen Umständen heraus (zum Beispiel durch Natureinflüsse). Diese sind nicht oder nur sehr schwer zu kontrollieren²¹. Es ist wichtig anzumerken, dass Reaktanz aber auch bei einem Individuum entstehen kann, welches eine Freiheitsbeeinflussung bei einer anderen Person beobachtet. Für diese Art der Reaktanzentstehung muss eine gewisse Ähnlichkeit der Freiheiten gegeben sein und die Annahme, dass die eigene Freiheit bedroht werden könnte²². Des Weiteren kann ein Verlust oder die Bedrohung einer Freiheit zu der Annahme führen, dass weitere Freiheiten beeinträchtigt werden. Hieraus könnten konsekutive reaktante Verhaltensweisen entstehen, was Brehm als „reactance through implication“ bezeichnet. Durch diese implizite Entstehung von Reaktanz, oder auch Generalisierung, kann unter anderem eine Erhöhung der Reaktanzstärke hervorgerufen werden.²³

Der Grad der Reaktanz hängt von unterschiedlichen Faktoren ab, die Brehm mit Unterstützung weiterer Forscher bereits Mitte der 1960er Jahre belegen konnte. Die

²⁰ vgl. ebd., S. 38.

²¹ vgl. ebd., S. 17 f.

²² vgl. ebd., S. 7.

²³ vgl. ebd., S. 6 f.

bedeutendste Komponente, die die Stärke der Reaktanz beeinflusst, ist die Attraktivität des bedrohten oder eliminierten Verhaltens. Diese Attraktivität entsteht aus der Notwendigkeit, ein potentiell wichtiges Bedürfnis zu stillen oder zumindest zu reduzieren. Die Dringlichkeit der Bedürfnisbefriedigung spielt hier allerdings keine Rolle. Die Reaktanz steigt mit zunehmender Wichtigkeit oder Attraktivität des betreffenden Verhaltens oder der Wahlmöglichkeit. Hier ist allerdings nur von Bedeutung, dass das Bedürfnis subjektiv vorhanden ist oder entstehen könnte, und nicht, dass es tatsächlich präsent ist²⁴.

Weiterhin kann die Attraktivität des betreffenden eliminierten oder bedrohten Verhaltens in Relation zu der Attraktivität der alternativen Handlungen gesetzt werden. „The magnitude of reactance is [...] a direct function of the relative importance of the eliminated or threatened behavioral freedom compared to the importances of other freedoms of the moment“.²⁵ Wenn der absolute Wert der Attraktivität konstant bleibt, aber der relative Wert sinkt (durch Hinzufügen von weiteren Handlungsalternativen), dann sinkt folglich die Reaktanzstärke. Diese ist bei der wahrgenommenen Existenz zusätzlicher Alternativen geringer ausgeprägt.²⁶

Die vorangegangene Aussage führt zu der Komponente der Proportion des eingegrenzten oder zerstörten Verhaltens. Die Variablen A bis F stellen jeweils eine Freiheit dar, R1 und R2 bezeichnen die Funktionen.

- Je höher die Anzahl der eliminierten Freiheiten ist, desto höher ist die Gesamtanzahl der Reaktanzeffekte: $R1(A + B + C) > R2(A + B + C)$, und
- Je geringer die Anzahl der freien Verhaltensoptionen ist, desto höher ist der Grad der Reaktanz und desto höher der Wunsch nach dem eliminierten Verhalten: $R1(D + E) > R2(D + E + F)$.²⁷

Voraussetzung hierfür ist, dass die relative und absolute Attraktivität konstant bleiben. Ausgehend von der Eliminierung einer Wahlfreiheit lässt sich schlussfolgern, dass der Grad der Reaktanz umgekehrt proportional zu der Anzahl der vorhandenen Wahlalternativen ist²⁸.

²⁴ vgl. ebd., S. 5-7.

²⁵ ebd., S. 5.

²⁶ vgl. ebd., S. 5.

²⁷ vgl. ebd., S. 6.

²⁸ vgl. ebd., S. 5 f.

Die letzte Komponente bezieht sich auf die Art der Freiheitsbeeinflussung. Prinzipiell ist der Grad der Reaktanz am Höchsten, wenn eine (*personal*) *elimination of freedom* vorliegt, da es sich hier um einen irreversiblen Eingriff handelt²⁹, der meist einen direkten Bezug zum Individuum hat. Aber auch eine Freiheitsbedrohung kann zu einem ähnlich hohen Grad an Reaktanz führen. Ausschlaggebend hierfür sind die Höhe der Androhung und die Wahrscheinlichkeit, dass der Freiheitsentzug tatsächlich umgesetzt wird. Bei Letzterem hängt die Reaktanzstärke vor allem von der sozialen Macht der bedrohenden Person ab. Eine Freiheitsbedrohung kann nur an Bedeutung gewinnen, wenn die androhende Person über Kontrolle des Verhaltens des Individuums und über notwendige Instrumente zur Bestrafung und/oder Belohnung verfügt. Hieraus lässt sich ableiten, dass die Reaktanz umso höher ist, je höher die Machtposition der freiheitsbeeinflussenden Person ist.³⁰ Vorhandene Legitimität und/ oder eine Begründung der Freiheitsbedrohung oder des -entzuges kann den Reaktanzeffekten dennoch positiv entgegenwirken. Das Fehlen dieser muss umgekehrt aber nicht automatisch zu Reaktanz führen. Wird eine Freiheitseliminierung aber durch eine Person mit geringer sozialer Macht vollzogen und ist keine Legitimität der Beeinflussung gegeben, dann steigt der Grad an Reaktanz.³¹

Die Reaktanzstärke und vor allem die Form der Freiheitsbeeinflussung (Eliminierung oder Bedrohungen) können zu unterschiedlichen, nach außen mehr oder weniger sichtbaren Verhaltensänderungen, dem reaktanten Verhalten, führen. Bei hohem Grad an Reaktanz kann das Individuum auch feindliche und aggressive Gefühle entwickeln und auf dieser Basis unzivilisiertes oder antisoziales Verhalten zeigen.³² Es ist ebenfalls anzumerken, dass ein hoher Grad an Reaktanz das reaktante Verhalten in seiner Attraktivität steigert. Dies erklärt den erhöhten Anspruch die Freiheit/en wiederherzustellen. Dennoch bleibt die tatsächliche Freiheitswiederherstellung weiterhin abhängig von der Erfolgswahrscheinlichkeit.

Brehm unterscheidet das reaktante Verhalten in zwei Hauptkategorien: die direkte Freiheitswiederherstellung und die implizite oder auch indirekte Freiheitswiederherstellung³³. Eine direkte Freiheitswiederherstellung kann lediglich

²⁹ vgl. ebd., S. 40.

³⁰ vgl. ebd., S. 13.

³¹ vgl. ebd., S. 6 und S. 108-112.

³² vgl. ebd., S. 7.

³³ vgl. ebd., S. 17-70.

erfolgen, wenn es sich um eine Bedrohung der Freiheit handelt. Wie bereits zuvor beschrieben besteht hier die Möglichkeit genau die Freiheit wiederherzustellen, die weggenommen wurde.³⁴ Das bedeutet zum Beispiel, dass sich das Individuum Aufforderungen oder Verboten widersetzt, um sein „freies Verhalten“ zurückzugewinnen. Die Bereitschaft zur direkten Freiheitswiederherstellung ist neben der Wahrscheinlichkeit des Erfolgs von der Wahrscheinlichkeit und Einfachheit die Freiheit implizit zurückzugewinnen abhängig. Des Weiteren werden die eigenen Kosten das bedrohte Verhalten zu zeigen mit in die Entscheidung des Verhaltens mit einbezogen. Hierzu zählen implizite wie auch explizite Bestrafung oder auch die Aussicht, dass eine Belohnung, bei Nichteinhaltung der Verhaltenseinschränkung, entzogen werden könnte. Die direkte Freiheitswiederherstellung tritt demnach nur auf, wenn die Erfolgswahrscheinlichkeit hoch und die Kosten im Vergleich zu anderen Handlungsalternativen gering sind und der Grad der Reaktanz groß genug ist, um über die Kosten hinwegsehen zu können.³⁵ Werden die Kosten und /oder die Folgen aber stärker gewichtet als die Reaktanz, oder handelt es sich um eine Freiheitseliminierung, dann wird der Weg der indirekten Freiheitswiederherstellung gewählt. Hierbei wird ein Verhalten gesucht und ausgeübt, welches dem verlorenen Verhalten möglichst ähnelt und zu einer annähernden Befriedigung desselben Bedürfnisses führt.³⁶

Weiterhin spielt ebenfalls die Machtbeziehung zwischen den Akteuren für das Zeigen reaktanten Verhaltens eine Rolle. Ist die Freiheitseliminierung durch eine Person mit geringerer sozialer Macht entstanden, dann wird das Individuum eher Vorsorge tragen, dass solch ein Ereignis nicht noch einmal auftritt (anstatt hier reaktantes Verhalten zu zeigen). Die soziale Macht des Individuums ist hier ausreichend, um einer zukünftigen, erneuten Reaktanz entgegenzuwirken. Ist der „soziale Druck“ allerdings größer als die Reaktanzstärke, dann wird das reaktante Verhalten entweder nur in Form von indirekter Freiheitswiederherstellung oder gar nicht mehr gezeigt. Das Individuum wird in diesem Fall zum Beispiel einer Aufforderung nachgehen, aber höchstwahrscheinlich mit weniger Enthusiasmus, als ohne vorhandene Reaktanz.³⁷

³⁴ vgl. ebd., S. 17.

³⁵ vgl. ebd., S. 53 f.

³⁶ vgl. ebd., S. 10-12 und S. 53-57.

³⁷ vgl. ebd., S. 6 f. und S. 13.

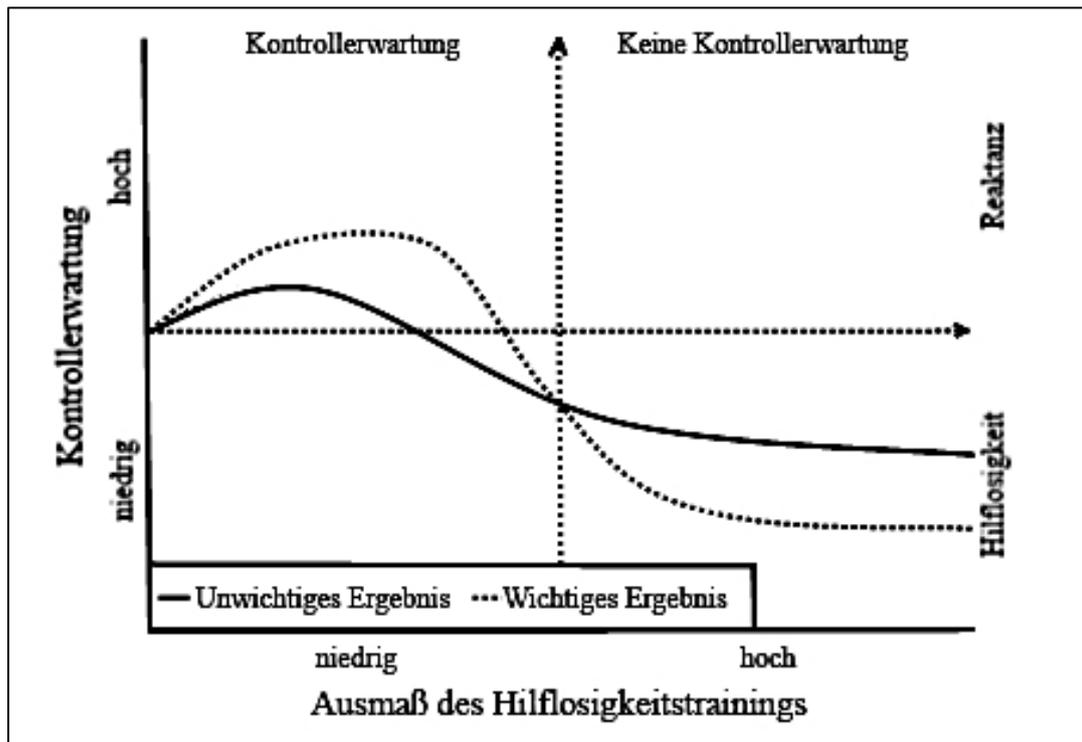
Das Nichtaufzeigen reaktanten Verhaltens darf allerdings nicht mit der von Martin E. P. Seligmann im Jahr veröffentlichten Theorie der „Erlernen Hilfllosigkeit“ verwechselt werden. Anhand von behavioristischen Experimenten mit Hunden, dessen Ergebnisse auch später am Menschen nachgewiesen werden konnten, stellte Seligmann fest, dass ein wahrgenommener Kontrollverlust über Ereignisse (, der mit dem Freiheitsverlust von Brehm gleichgesetzt werden kann,) zu Hilfllosigkeit und folglich zu Resignation und Passivität führt³⁸. „Ein Individuum oder ein Tier sind hilflos gegenüber einer Konsequenz, wenn diese unabhängig von allen ihren willentlichen Reaktionen eintritt.“³⁹ Im Gegensatz zur Reaktanztheorie nach Brehm tritt der Zustand der Hilfllosigkeit aber erst durch wiederholten Misserfolg der Verhaltensanpassung oder -änderung ein. Demnach entsteht die erlernte Hilfllosigkeit lediglich nach wiederholten Misserfolg reaktanten Verhaltens. Der Versuch der Freiheitswiederherstellung muss also wiederholt scheitern. Dieses Phänomen kann durch das Konzept der operanten Konditionierung von Skinner, die das Lernen durch Erfolg oder Misserfolg erklärt, deutlich gemacht werden⁴⁰.

³⁸ vgl. Seligmann, Martin E. P.: Erlernte Hilfllosigkeit. Neue Konzepte und Anwendungen, 2. Aufl., München; Beltz Verlag, 2010, S. 223.

³⁹ ebd., S.15.

⁴⁰ vgl. Zimbardo, Philip G./ Gerrig, Richard J., in: Hoppe-Graff, Siegfried et. al. (Hg.): Psychologie, 7. Aufl., Berlin-Heidelberg; Springer-Verlag, 1999, S. 653 f.

Abbildung 2: Integratives Modell von Reaktanz und Hilfslosigkeit



Quelle: Bierhoff, Hans W.: Sozialpsychologie. Ein Lehrbuch, 6. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart; Kohlhammer, 2006, S. 222.

Weiterhin stellten Wortmann und Brehm fest, dass hier ebenfalls die Erwartungen des Individuums eine entscheidende Rolle spielen. Demnach tritt Reaktanz auf, solange man erwarten kann, wieder Kontrolle zurückzugewinnen. Ist dies aber nicht gegeben, so folgen Hilfslosigkeitseffekte, die dadurch entstehen, dass die Motivation zur Kontrollwiederherstellung sinkt.⁴¹ (siehe Abbildung 2)

Anhand der zahlreichen Experimente von Jack. W. Brehm et.al konnten die zuvor beschriebenen Entstehungs- und Einflussfaktoren und Folgen der Reaktanz aufgezeigt werden. Brehm gilt somit als Begründer der Reaktanztheorie. Trotz der noch heute validen Theorie sollen einige Konzeptschwierigkeiten der Experimente und nicht integrierte, aus heutiger Sicht aber wichtige Komponenten aufgezeigt werden.

Bereits in seinem ersten Buch, *A Theorie of Psychological Reactance*, zeigt Brehm die Schwierigkeiten und Grenzen seiner Untersuchungen auf: „Of course, the experiments conducted to test the theory do not constitute completely unequivocal evidence. As with all research, it is possible to construct one or more alternative

⁴¹ vgl. Bierhoff, Hans W.: Sozialpsychologie. Ein Lehrbuch, 6. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart; Kohlhammer, 2006, S. 222.

explanations for each and every piece of supporting data, and some of the experiments are weaker than others in this respect."⁴² Aufgrund der während der Forschungszeit aufgetretenen Interpretationsmöglichkeiten, formuliert Brehm, dass seine Ergebnisse erst durch Überprüfung über einen längeren Zeitraum belegt werden könnten. Weiterhin bestünde Bedarf zu belegen, dass die Eliminierung einer Freiheit motivational entsteht und inwieweit die Freiheit durch Implikation tatsächlich wieder zurückgewonnen werden kann.⁴³

Brehm konnte in seinen Experimenten folgende mögliche Fehlerquellen eliminieren:

- Unbewusstes Schaffen einer höheren Qualität des Objekts durch Beeinflussung des Versuchsleiters
- Unterschiedliche Interessen und daraus folgend differente Attraktivität des Objekts bei den einzelnen Probanden⁴⁴

Weitere Faktoren, wie zum Beispiel Frustration, die seinen Aussagen zu Folge ähnliche Auswirkungen auf das Verhalten wie Reaktanz haben könnten, konnten trotz Versuchs nicht vollständig eliminiert werden. Um Frustration als Auslöser reaktanten Verhaltens ausschließen zu können, bei dem das Individuum zum Beispiel nur das haben möchte, was er nicht haben kann, egal ob die Eliminierung seine Freiheit eingrenzt oder nicht, wurden diejenigen Objekte für den Versuch verwendet, welche nur die dritthöchste Wichtigkeit für das Individuum darstellten. Im Versuch zeigte sich dann aber, dass die Attraktivität dieser Alternative nicht hoch genug war, um noch mehr Wert an Attraktivität gewinnen zu können. Da die Ergebnisse folglich nicht repräsentativ waren, war Brehm gezwungen ein Objekt mit höherer Ausgangsattraktivität zu verwenden, wodurch wiederum Frustration nicht ausgeschlossen werden konnte.⁴⁵ Die Frage, die sich in dem Versuch des Ausschließens von Frustration stellt, ist, ob diese überhaupt differenziert von der Reaktanz angesehen werden kann oder ob Frustration nicht lediglich als eine „Begleiterscheinung“ oder auch Folge von Reaktanz betrachtet werden sollte.

Die konzeptuelle Schwierigkeit besteht aber vor allem in der Definition von Freiheit, freiem Verhalten, dem Freiheitsverlust oder der Freiheitsbedrohung und der Freiheitswiederherstellung. Diese Begriffe wurden präzise von Brehm definiert,

⁴² Brehm, a.a.O., S. 123.

⁴³ vgl. ebd., S. 127-129.

⁴⁴ vgl. ebd., S. 22 f.

⁴⁵ vgl. ebd., S. 22-27.

könnten aber, aufgrund von fehlenden Informationen oder einer zu stark abgegrenzten Definition, potentielle Fehlerquellen hervorgerufen haben. Es ist schwierig Aussagen darüber zu treffen, inwieweit ein Individuum tatsächlich „frei“ in seinem Verhalten ist, oder auch wie viel Überzeugung eine Person durch formelle Vereinbarungen oder Erfahrung benötigt, um eine gewisse Freiheit herstellen zu können, oder ob diese Komponenten bereits Anlass für das Entstehen von Reaktanz sein könnten.⁴⁶ In Bezug auf die indirekte Freiheitswiederherstellung, wurden von Brehm lediglich die möglichen Wiederherstellungsversuche untersucht, welche offensichtliche Verhaltensänderungen zur Folge hatten. Auch wenn dies sinnvoll in Bezug auf die Nachweisbarkeit erscheint, so muss bedacht werden, dass Reaktanz aber auch kognitive Veränderungen hervorrufen kann, die häufiger auftreten als offensichtliche Verhaltensveränderungen. Den Versuch der Abgrenzung der kognitiven Effekte von den sichtbaren Verhaltenseffekten unternahm Brehm allerdings erst 1972, wobei er Erstere nicht weiter erforschen und differenzieren konnte.⁴⁷

Weiterhin geht Brehm nicht darauf ein, wie sich (einmaliger) Misserfolg von reaktantem Verhalten auf das Individuum selbst und auch das Umfeld auswirkt. Wird das Individuum seine Überzeugung, in seinem Verhalten frei zu sein, aufgeben, wenn der Versuch der Freiheitswiederherstellung nicht erfolgreich ist? Es lässt sich lediglich vermuten, dass je höher die Wichtigkeit der Reaktanz ist, desto größer wird der Widerstand sein, seine Freiheit aufzugeben.

2.2 Weiterentwicklungen der Reaktanztheorie nach Brehm

Trotz der beschriebenen Konzeptprobleme von Brehm wurden seine Annahmen bezüglich der Reaktanz mehrfach empirisch in verschiedenen Anwendungsbereichen bestätigt. Hierzu zählen unter anderem der Gesundheitsbereich, die Werbung, Erziehung, Politik und Wirtschaft.⁴⁸ In allen Bereichen konnte reaktantes Verhalten auf fehlerhafte Kommunikation zurückgeführt werden.

⁴⁶ vgl. ebd., S. 124 f.

⁴⁷ vgl. Dickenberger, Dorothee: Ein neues Konzept der Wichtigkeit von Freiheit. Konsequenzen für die Theorie der Psychologischen Reaktanz, Weinheim-Basel; Beltz Verlag, 1979, S. 10.

⁴⁸ vgl. Dickenberger, Dorothee: Reaktanz, in: Bierhoff, Hans-Werner/ Frey, Dieter (Hg.): Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie, 1. Aufl., Göttingen; Hogrefe Verlag, 2006, S. 100 f.

Zunächst soll jedoch auf Entwicklungen eingegangen werden, die zu einer Bereicherung der Brehm'schen Reaktanztheorie geführt haben. Der amerikanische Psychologe Robert A. Wicklund untersuchte ebenfalls wodurch eine Freiheitsbeeinflussung ausgelöst werden kann und konnte drei Komponenten herausfiltern, die Brehm zuvor nur unbewusst in seinen Experimenten integriert und somit nicht klar voneinander differenziert hatte. Der erste mögliche Auslöser der Freiheitsbeeinflussung ist der soziale Einfluss. Hierbei wird eine Freiheitsbedrohung oder -eliminierung durch eine andere Person oder auch Organisation hervorgerufen. Diese versucht das Verhalten in eine bestimmte Richtung zu lenken, die von dem Individuum nicht angestrebt war. Weiterhin geht Wicklund davon aus, dass ein Mindestmaß an Druck („pressure towards change“⁴⁹) vorherrschen muss, um Reaktanz auszulösen. Eine weitere externe Komponente ist die Umwelt, welche das Ausüben gewünschter Handlungen aufgrund physischer Restriktionen verhindern kann. Dazu zählen unter anderem finanzielle oder zeitliche Verluste oder auch physische Distanzen. Die dritte Komponente stellt das Individuum selbst dar, da es durch eine bewusste Entscheidung, ein bestimmtes Verhalten auszuführen, eigenständig andere Verhaltensalternativen ausschließt.⁵⁰

Eine weitere Entwicklung, die sich auf das Individuum bezieht, ist der Einfluss der Persönlichkeit auf die Entstehung und die Stärke von Reaktanz. Merz erstellte 1983 einen Fragebogen zur Messung der psychologischen Reaktanz, mittels welchen festgestellt werden sollte, dass die Persönlichkeit als eine Variable reaktanten Verhaltens anzusehen ist. Merz ging davon aus, dass Personen, welche im Allgemeinen großen Wert auf ihre Selbstverwirklichung und Eigenkontrolle über Ereignisse und Einflussversuche legen, sensibler auf Kontrollversuche von außen reagieren und dementsprechend intensiver versuchen dagegen anzugehen, als Individuen, die eher dazu neigen sich leiten und auch kontrollieren zu lassen. Aus dieser Annahme heraus entstanden zwei weitere Forschungsentwicklungen, mittels derer ebenfalls versucht werden sollte die Reaktanzstärke präzise bestimmen zu können. Dies sind zum einen die zwei-faktorielle therapeutische Reaktanzskala nach Dowd, die in verbale Reaktanz und Verhaltensreaktanz unterscheidet, und zum anderen die psychologische Reaktanzskala nach Hong, welche die Reaktanzstärke in Bezug auf Verhaltens- und Entscheidungsfreiheit, dem Wunsch nach Anpassung an

⁴⁹ vgl. Clee, Mona/ Wicklund, Robert A.: Consumer Behavior and Psychological Reactance, in: Journal of Consumer Research, Heft 5, 1980, S. 390.

⁵⁰ vgl. Dickenberger, a.a.O, 2006, S. 99.

die Gesellschaft und die Sensibilität gegenüber Ratschlägen betrachtet. Die Versuche zur Erstellung einer Reaktanzskala anhand dieser Faktoren konnten allerdings nicht ausreichend belegt werden.⁵¹

Bereits während seinen Untersuchungen konnte Brehm einen genderspezifischen Unterschied bezüglich der Anfälligkeit für Reaktanz feststellen. Frauen reagierten sensibler oder zeigten ihre Reaktanz deutlicher als die männlichen Probanden⁵². Aufgrund des Wertewandels stellt sich die Frage inwiefern diese Ergebnisse noch als aktuell betrachtet werden können. Kray ging noch einen Schritt weiter indem er seine Probanden durch geschlechterstereotype Aussagen zu einer Erhöhung der individuellen Leistung führte. Die Probanden wurden auf geschlechterspezifische Leistungsunterschiede aufmerksam gemacht. Eine den Probanden übermittelte Aussage war, dass Männer erfolgreicher bei Verhandlungen sind als Frauen. Demnach seien die männlichen Charaktereigenschaften förderlicher für den Erfolg des Unternehmens als die Weiblichen. Durch das Experiment konnte gezeigt werden, dass Frauen mehr Erfolg bei Verhandlungen hatten, nachdem Sie auf diesen Unterschied sensibilisiert wurden. Wenn darauf aufmerksam gemacht wird, dass stereotype Eigenschaften Folgen für zukünftigen Erfolg der Handlungen haben, kann dies als Bedrohung wahrgenommen werden. Das reaktante Verhalten zeigt das Individuum indem es versucht diese stereotypischen Verhaltensweisen zu vermeiden und sich positive Charaktereigenschaften anderer Stereotypen zu Nutze zu machen.⁵³

In Bezug auf den Gesundheitssektor wurde mehrfach untersucht, wie sich Gesundheitsratschläge auf das Individuum auswirken können. Aus den Erkenntnissen der Untersuchungen konnten Möglichkeiten abgeleitet werden, die zu einer höheren Akzeptanz eines medizinischen Rats führen. Zu den medizinischen Teilbereichen, die in diesem Zusammenhang untersucht wurden, zählen die Prävention und Aufklärung über negative Folgen des Rauchens, falsche oder unausgeglichene Ernährung, Alkohol- und Drogenkonsum, sowie der Schutz vor sexuell übertragbaren Krankheiten.⁵⁴ Mittels dieser Experimente konnte nachgewiesen werden, dass Gesundheitsvorschriften oder -ratschläge zu einem geminderten Gesundheitsbewusstsein führen können, wenn das Individuum sich in

⁵¹ vgl. ebd., S. 100.

⁵² vgl. Brehm, a.a.O., S.88 f.

⁵³ vgl. Dickenberger, a.a.O., 2006, S.101 f.

⁵⁴ vgl. Hensel, Brian K. et. al. (o.J.): State Reactance, in Consumer health informatics research resource. National Library of Medicine. Online: <http://chirr.nlm.nih.gov/state-reactance.php>, Zugriff v. 28.12.2013.

seiner Freiheit eingeschränkt fühlt. Erhält die Person beispielsweise die Aufforderung seine Essgewohnheiten aus gesundheitlichen Gründen umzustellen, dann kann reaktantes Verhalten ausgelöst werden. Um seine Wahlfreiheit über die Nahrungsaufnahme beibehalten zu können, wird das Individuum folglich verstärkt zu ungesunder Nahrung greifen. Neben der individuellen Wahrnehmung konnte die Wahl der Sprache als Hauptursache reaktanten Verhaltens ermittelt werden. Aufgrund dieser Ergebnisse ist es wichtig auf die Art der Kommunikation, zum Beispiel durch die Verwendung des indirekten anstatt des direkten Stils, zu achten.⁵⁵

Diese Erkenntnis kommt auch der Werbung zugute⁵⁶. Es hat sich herausgestellt, dass das Konsumverhalten durch Werbung negativ beeinflusst werden kann. Wird zum Beispiel ein Produkt mit den Worten „du musst mich kaufen“ oder auch mit einer zeitlichen Begrenzung bestimmter Preiskonditionen vermarktet, so kann Reaktanz bei den potentiellen Käufern hervorgerufen werden. Dies ist der Fall, wenn der Konsument die Werbung als Freiheitsbeeinflussung wahrnimmt und sich in seinem Kaufverhalten nicht mehr frei fühlt. Trotz vorherigem Interesse für das Produkt kann diese Art der Beeinflussung in einer Ablehnung des Kaufs resultieren. Daher ist nicht nur die Quantität der Werbung erfolgsbeeinflussend für die Vermarktung eines Produkts, sondern ebenfalls die wahrgenommene Stärke der Beeinflussung, die zum Kauf anregen soll. Daher gilt es eine Balance zwischen dem Erregen von Aufmerksamkeit für das zu vermarktende Produkt und den Freiheitsbedürfnissen der Konsumenten zu schaffen.⁵⁷

Auch in Bezug auf Erziehung wurde das Phänomen der Reaktanz bereits erklärt. Ziel von Erziehung ist es das Kind in seiner Persönlichkeitsentwicklung zu fördern und in gewissem Maß auch zu lenken, wenn man von einem antiautoritären Stil von Erziehung absieht. Werte und erwünschte Verhaltensweisen werden vermittelt, um das Kind „gesellschaftsfähig“ zu machen. Dabei treffen die Weisungen der Eltern gerne einmal auf Widerstand. Das Kind testet Grenzen aus, auch wenn dies nicht von den Eltern erwünscht ist. Auch im Kindesalter bestehen bereits gewisse Vorstellungen und Ansprüche an Freiheit.⁵⁸ Daher kann durchaus nachvollzogen werden, dass Vorgaben der Eltern, beispielsweise wann das Kind zu Hause sein soll,

⁵⁵ vgl. ebd.

⁵⁶ vgl. Dickenberger, a.a.O., 2006, S. 100.

⁵⁷ Wendt, Eva: Reaktanz bei Konsumenten. Wesen, Auswirkungen und Implikationen für das Marketing, Saarbrücken; VDM Verlag Dr. Müller, 2007, S.15-17 und S. 43 f.

⁵⁸ vgl. Dreikurs, Rudolf/ Grey, Loren.: Kinder lernen aus den Folgen. Wie man sich Schimpfen und Strafen sparen kann, 35. Aufl., Freiburg im Breisgau, Herder Verlag, 2007, S. 11-17.

reaktantes Verhalten auslösen. Weiterhin gehen Dreikurs und Grey darauf ein, unter welchen Bedingungen Lob und Tadel eingesetzt werden sollten, da eine falsche Anwendung ebenfalls Reaktanz auslösen kann. Hauptaspekt ist die von den Kindern geforderte Anerkennung und Aufmerksamkeit. Erhalten sie diese lediglich durch ihr Fehlverhalten, zum Beispiel durch Schimpfen oder Bestrafen, ist verstärkt mit nicht konformen Verhaltensweisen zu rechnen.⁵⁹

Reaktanz kann aber auch in der Ökonomie aufgezeigt werden. Einen interessanten Ansatz für diesen Bereich bietet Linda Pelzmann mit ihren Aussagen über Steuerwiderstände und Schattenwirtschaft.⁶⁰ Auch auf ökonomischer Ebene verfügt der Mensch über bestimmte Freiheiten. Werden diese durch Eingreifen des Staates verringert und wurden diese zuvor als selbstverständlich wahrgenommen, so kann der damit einhergehende Verlust der ökonomischen Freiheit reaktanzauslösend wirken. Erfolgt zum Beispiel eine Steuererhöhung oder ein Verlust von Steuervorteilen, so kann das Individuum eigenständig versuchen die Steuerbelastungen durch Steuerhinterziehung und Schattenwirtschaft zu umgehen, um seinen ökonomischen Handlungsspielraum wieder zurückzugewinnen. Das Auftreten reaktanten Verhaltens muss aber nicht zwingend erfolgen. Ausschlaggebend für die Reaktanzentstehung und die Stärke sind die subjektive Rechtfertigung des Eingriffs sowie die Dauer, auf welche die ökonomische Belastung ausgelegt ist. Ist der Freiheitsdruck nur vorübergehend und dieser zum Beispiel durch eine gegenwärtige Krise innerhalb des Staates gerechtfertigt, so wird gesetzeswidriges Verhalten des Steuerzahlers seltener auftreten, vorausgesetzt diese Informationen sind ihm bewusst. Sind ökonomische Nachteile in ihrer Dauer allerdings unbegrenzt, so ist eine erhöhte Schattenwirtschaft zu beobachten⁶¹. Wird mit ökonomischen Sanktionen in der Zukunft gerechnet, kann ebenfalls psychologischer Widerstand entstehen. So werden beispielsweise Vermutungen über eine zukünftige Inflation zu inflationsfördernden Verhaltensweisen der Bürger führen.⁶²

⁵⁹ vgl. ebd., S. 18 und S. 53-57.

⁶⁰ vgl. Pelzmann, Linda: Einschränkung der ökonomischen Handlungsfreiheit und psychologische Reaktanz, in: Pelzmann, Linda (Hg.): Wirtschaftspsychologie. Behavioral Economics, Behavioral Finance, Arbeitswelt, 6. Aufl., Wien; Österreich Verlag, 2012, S. 37-96.

⁶¹ vgl. ebd., S. 59-61.

⁶² vgl. ebd., S. 39.

2.3 Limitierter Forschungsstand und dessen Ursachen

Die Definition der Reaktanz und dessen Folgen haben bis heute keiner grundlegenden Änderung unterlegen. Die Weiterentwicklungen der Reaktanztheorie von Brehm zeigen in erster Linie auf welche Ursachen zur Wahrnehmung einer Freiheitsbeeinflussung führen und in diesem Zusammenhang, wie der Entstehung von Reaktanz vorgebeugt werden kann. Hauptsächlich wurde das Konzept auf andere Bereiche, beispielsweise auf die Werbung, übertragen und überprüft, welche freiheitsbeeinflussenden Faktoren zur Entstehung von Reaktanz führen können. Vor allem die Kommunikation wurde vermehrt mit in die Analysen mit einbezogen.

Da Menschen in den unterschiedlichsten Lebensbereichen von gewissen Freiheiten ausgehen, kann Reaktanz in jeder denkbaren Situation und durch die unterschiedlichsten Personen hervorgerufen werden. Beispielsweise in der Schule, mit Freunden, bei Benutzung öffentlicher Verkehrsmittel, und auch in der Arbeitswelt. Bisher wurde der Reaktanzbegriff aber nicht im betrieblichen Kontext verwendet. Hier wird stattdessen häufig von allgemeinen (psychologischen) Widerständen oder auch von Konflikten gesprochen.⁶³ Freiheitsverlust oder -bedrohung als Ursache von nicht konformen Verhaltens wird, wenn dann nur beiläufig erwähnt. Das Konfliktmanagement ist ein Teilgebiet, welches verschiedenste Ansätze zur Bewältigung von Konflikten bietet und das Change Management Mittel zur Akzeptanz von Veränderungsprozessen, welche häufig zu Widerständen innerhalb der Organisation führen.⁶⁴ Diese Konzepte können also durchaus ihre Anwendung in Bezug auf reaktantes Verhalten finden, gehen aber nicht explizit darauf ein, inwiefern das Gefühl eines Freiheitsverlust vermieden werden kann und auch nicht, wie auf eine Freiheitswiederherstellung eines Organisationsmitglieds reagiert werden sollte, um mögliche negative Folgen für das Unternehmen zu verhindern. Reaktantes Verhalten kann aber auch positive Konsequenzen für die Organisation haben. Diese finden im Konfliktmanagement keine Beachtung.

Die Gründe für diesen Mangel des Forschungsstandes im betrieblichen Kontext lassen sich nur erahnen. Widerstand in Organisationen lässt sich meist nur erschwert

⁶³ vgl. Greif, Siegfried/ Holling, Heinz/ Nicholson, Nigel: Konflikte in Organisationen, in: Greif et. al. (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen, 3. Aufl.; Weinheim, Beltz Psychologie Verlags Union, 1997, S. 272.

⁶⁴ vgl. Wiendieck, a.a.O., S. 34.

auf dessen Ursache zurückführen. Ob dies möglich ist, ist dabei meist von der Offenheit des Individuums abhängig und von der Art, wie der Widerstand geäußert wird. Laut der Reaktanztheorie kann die Reaktanz in einer direkten und auch zu einer indirekten Freiheitswiederherstellung enden. Während bei einer direkten Freiheitswiederherstellung ohne großen Aufwand auf die Ursache zurückgeschlossen werden kann, ist dies bei einer indirekten Freiheitswiederherstellung nur bedingt möglich. Letzteres erfordert zumeist Hilfe des Individuums.⁶⁵ Weiterhin entstehen nicht alle Widerstände innerhalb der Organisation aufgrund einer wahrgenommenen Freiheitsbeeinflussung. Es können auch einfache Gründe wie Frustration, persönlicher Stress, oder auch individuelle Charaktereigenschaften zu ähnlichen Verhaltensweisen führen.⁶⁶ Des Weiteren beschreibt Reaktanz lediglich einen motivationalen Zustand. Die Ausübung reaktanten Verhaltens muss also nicht zwingend erfolgen beziehungsweise kann ebenfalls erst verspätet gezeigt werden. Dadurch wird die Erklärung der Entstehung reaktanten Verhaltens noch einmal erschwert. Um also feststellen zu können, ob beispielweise regelabweichendes Verhalten auf einen Freiheitsverlust oder eine -bedrohung zurückgeführt werden kann, bedarf es einer fundierten Ursachenanalyse. Diese ist notwendig um adäquate Maßnahmen für die Beseitigung reaktanten Verhaltens einleiten zu können. Werden diese nicht mit den Ursachen abgestimmt, so besteht das Risiko, dass der Widerstand nicht abgebaut wird oder sogar verstärkt wird.⁶⁷ Für das Unternehmen könnten somit Kosten entstehen, die es gilt so gering wie möglich zu halten.

3. Bedeutung reaktanten Verhaltens für die Organisation

Wie bereits zuvor beschrieben wurde, gibt es derzeit keine Untersuchungen zu reaktanten Verhalten im betrieblichen Kontext. Ziel dieses Kapitels ist es daher aufzuzeigen welche Faktoren eine Freiheitsbeeinflussung eines Organisationsmitglieds hervorrufen können und mit welchen Folgen die Organisation in diesen Zusammenhang zu rechnen hat. Abschließend soll auf den eventuell entstehenden Handlungsbedarf eingegangen werden.

⁶⁵ vgl. Dickenberger, a.a.O., 1979, S. 10.

⁶⁶ vgl. Brehm, a.a.O., S. 22-27.

⁶⁷ vgl. Steinmann/ Schreyögg, a.a.O., S. 498.

3.1 Mögliche Ursachen reaktanten Verhaltens im betrieblichen Kontext

Trotz der Schwierigkeit reaktantes Verhalten auf die entsprechende Ursache zurückzuführen, sollen im Folgenden die möglichen Gründe für die Entstehung von Reaktanz im betrieblichen Kontext dargestellt werden. Grundlage bleiben weiterhin Freiheitsverlust oder -bedrohung, wobei hier präziser darauf eingegangen werden soll, welche organisatorischen sowie individuellen Grundlagen ausschlaggebend sein können.

3.1.1 Individual- und gruppenbedingte Gründe

Wie bereits zuvor genannt, kann Reaktanz sowohl durch äußere Faktoren, als auch durch das Individuum selbst hervorgerufen werden.⁶⁸ Unabhängig von den Komponenten von Brehm, welche die Reaktanzstärke beeinflussen, soll das Individuum hier in den Mittelpunkt der Analyse gestellt werden, da der Mitarbeiter eine wichtige Komponente für den Erfolg des Unternehmens darstellt.

Im Laufe seines Lebens, durchläuft das Individuum verschiedene Entwicklungsphasen in denen sowohl kognitive, motivationale als auch soziale Kompetenzen erworben werden, aufgrund derer höhere Leistung und eine stärkere kognitive Differenzierung möglich ist.⁶⁹ Aufgrund des Kompetenzzuwachses kann davon ausgegangen werden, dass der Umgang mit Freiheitsbedrohung oder -Eliminierung abhängig vom jeweiligen Entwicklungsstand ist. Es muss angemerkt werden, dass der Entwicklungsstand jedoch nicht allein vom Alter abhängig ist, sondern auch von den zur Verfügung stehenden materiellen und immateriellen Mittel und dem sozialen Umfeld, wie zum Beispiel dem familiären Kontext. Diese Komponenten sind entscheidend für die Prägung der Persönlichkeit, welche sich anlage- und umweltbedingt entwickelt.⁷⁰ Viele Instrumente zur Identifikation der Persönlichkeit basieren auf dem Big Five Persönlichkeitstest, oder auch dem Fünf-Faktoren-Modell, welches in Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und die emotionale Stabilität unterteilt.⁷¹

Eine Verhaltensprofilanalyse die auf diesem Konzept aufbaut ist das DISC-Modell (dt. DISG), welches auf den Untersuchungen von William Moulton Marston beruht.

⁶⁸ vgl. Dickenberger, a.a.O, 2006, S. 99.

⁶⁹ vgl. Zimbardo/ Gerrig, a.a.O., S. 449-509.

⁷⁰ vgl. ebd., S. 454-456.

⁷¹ vgl. Tietze, Christa: Methoden der Persönlichkeitsanalyse. Menschen beurteilen und auswählen, 2. Aufl., Renningen; Expert Verlag, 2002, S. 36 f.

Die einzelnen Buchstaben dieses Modells stehen für dominance, influence oder inducement, steadiness und compliance. Handelt es sich um eine dominante oder extrovertierte Persönlichkeit, dann ist die Wahrscheinlichkeit der Entstehung von Reaktanz höher als bei einer Introvertierten, da ein höheres Maß an Risikobereitschaft gegeben ist. Wichtig für die Einstufung der Persönlichkeit ist aber die Kombination der einzelnen Ebenen.⁷² So wird zum Beispiel ein Individuum, das eher emotional als rational denkt und handelt eine Verhaltensbedrohung oder -eliminierung in Abhängigkeit von der Legitimität wahrnehmen und verarbeiten. Wie das Individuum eine potentielle Verhaltensbeeinflussung wahrnimmt, hängt von den persönlichen Erfahrungen und den erblich bedingten oder auch erlernten Werten, Motiven und Interessen (der intrinsischen Motivation) ab.⁷³ Lernt das Individuum bereits während seiner Kindheit sich mit Konflikten auseinanderzusetzen und seine Freiheit zu verteidigen, so kann angenommen werden, dass das Individuum über ein höheres Maß an Freiheitsbewusstsein verfügt, als ein Individuum, welches von Kindheit an Vorgaben bekommen hat und somit in seiner Freiheit regelmäßig eingeschränkt wurde. Geht also die Person von der Legitimität der Unfreiheit aus, dann wird der motivationale Effekt der Reaktanz eher ein geringes Ausmaß haben.

Die Legitimität ist dabei ebenso vom kulturellen Kontext abhängig. In einer Studie, mit 72 IBM- Tochtergesellschaften und insgesamt 116.000 Fragebögen, konnte Geert Hofstede in der Mitte der 1960er Jahre vier kulturelle Dimensionen identifizieren, welche Einfluss auf das Verhalten innerhalb der Organisationen haben. Dazu gehören:

- Machtdistanz (PDI)
- Individualismus versus Kollektivismus (IDV)
- Unsicherheitsvermeidung (UAI)
- Femininität versus Maskulinität (MAS)⁷⁴

Zwei weitere Ebenen (*long-term orientation* und *indulgence*) wurden später hinzugefügt, sollen aber hier nicht weiter betrachtet werden. Die Machtdistanz gibt

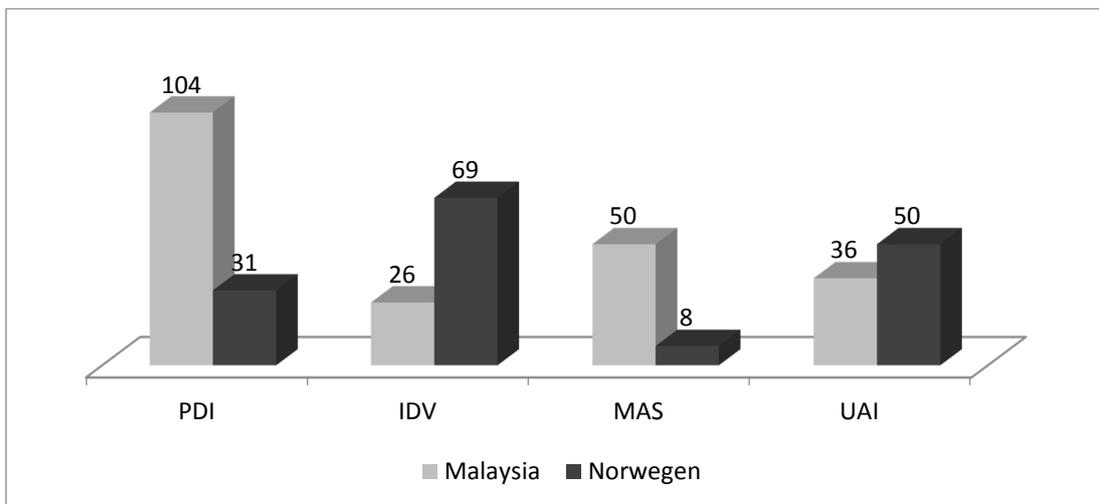
⁷² vgl. Gay, Friedbert: Das DISG Persönlichkeitsprofil. Persönliche Stärke ist kein Zufall, 31., vollst. überarb. und erw. Aufl., Remchingen; persolog GmbH Verlag für Managementsysteme, 2004, S. 17 ff.

⁷³ vgl. Rosenstiel, Lutz v./ Nerdinger, Friedemann W.: Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise, 7., überarb.Aufl., Stuttgart; Schäffer-Poeschel Verlag, 2011, S. 238.

⁷⁴ vgl. Hofstede, Geert: Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, 2nd Edition, Thousand Oaks CA; Sage Publications, 2001, S. 29 und S. 41.

Aufschluss darüber, inwieweit Hierarchieunterschiede innerhalb einer Kultur erwartet und auch akzeptiert werden. Geht man auf die beiden Länder Malaysia und Norwegen ein, so lässt sich ein Unterschied von 71 Punkten im Power Distance Index feststellen. Dieser Umstand zeigt auf, dass Malaysier (PDI = 104) zum Beispiel Unterschiede bezüglich der Weisungsbefugnisse und somit ihres Status innerhalb des Unternehmens nicht anfechten. Machtkämpfe diesbezüglich werden als unangemessen betrachtet. Besteht also eine Freiheitsbeeinflussung, so kann diese zwar Reaktanz hervorrufen, aber die Wiederherstellung der Freiheit durch reaktantes Verhalten wird geringer ausfallen als bei Norwegern, bei denen hierarchische Unterschiede sehr gering ausgeprägt sind (PDI = 31). Prinzipiell ist zu sagen, dass in Kulturen mit hohem PDI, keine Begründung für Veränderungen notwendig ist. Die Legitimität wird nicht angezweifelt. Es wird davon ausgegangen, dass diese Kulturen übergeordnete Anweisungen akzeptieren und diese auch erwarten.⁷⁵

Abbildung 3: Vergleich der kulturellen Dimensionen von Malaysia und Norwegen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede, Geert H.: Cultures and Organisations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival., 3. Aufl., New York; McGraw-Hill, 2010, S. 57-59, S. 95-97, S. 142-143 und S. 194.

Die geringe Maskulinität mit einem Wert von 8 ist die prägnanteste Komponente der norwegischen Kultur (an zweiter Stelle nach Schweden mit 5 Punkten⁷⁶). Laut Hofstede spricht man von einer maskulinen Kultur wenn "emotional gender roles are clearly distinct: men are supposed to be assertive, tough, and focused on material

⁷⁵ vgl. Hofstede, Geert H. et. al.: Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival, Revised and Expanded 3rd Edition. New York; McGraw-Hill USA, 2010, S. 55 f.

⁷⁶ vgl. ebd., S. 143.

success“⁷⁷. Bei einer femininen Gesellschaft hingegen, wie es bei Norwegen der Fall ist, zählen unter anderem Werte wie Bescheidenheit und Qualitätsbewusstsein. Es geht also nicht darum besser als seine Kollegen zu sein und seinen Status, seinen Erfolg und materielle Werte zu zeigen, sondern mit seinem Umfeld zu wachsen und sich diesem gegenüber solidarisch zu verhalten.⁷⁸ Dementsprechend wird ein Verlust, beispielsweise einer Prämie, zu geringerem reaktanten Verhalten führen, als bei maskulin geprägten Gesellschaften, was der Attraktivitätskomponente von Brehm entspricht.⁷⁹ Obwohl auch Brehm in seiner Arbeit einen höheren Grad an Reaktanz bei Frauen feststellen konnte, darf der fortschreitende Werte- und Positionswandel und die in diesem Zusammenhang stehenden Genderdiskussionen nicht außer Acht gelassen werden.

Betrachtet man die Unsicherheitsvermeidung (UAI), so lassen sich bei beiden Ländern sehr geringe Werte feststellen (Malaysia = 36, Norwegen = 50)⁸⁰. Kulturen mit niedriger UAI unternehmen keinen Versuch möglichen Veränderungen oder Problemen durch Regelungen vorzubeugen, sondern interagieren flexibel mit ihrer Umwelt.⁸¹ Es kann demnach davon ausgegangen werden, dass es infolge einer Freiheitseliminierung (durch eine Person mit geringem sozialem Status) nicht zur Vorbeugung weiterer Freiheitsbeeinflussungen führt. Das Individuum wird das Risiko auf sich nehmen und jegliche Form von Veränderung tolerieren und integrieren.

Der Individualismus der malaysischen Kultur ist sehr gering (IND = 26) im Vergleich zu der Norwegischen (IND = 69)⁸². Dies bedeutet, dass nicht das Individuum, sondern die Gemeinschaft und die Loyalität und Verantwortung dieser gegenüber in den Mittelpunkt gestellt werden.⁸³ Die Bedürfnisseebenen des „Ichs“ und der Selbstverwirklichung der Bedürfnispyramide von Maslow rücken somit in den Hintergrund. Für das Individuum ergibt sich somit, dass hier das Festhalten an Freiheiten und somit das Aufzeigen reaktanten Verhaltens lediglich im Sinne des gesellschaftlichen Wohls erfolgt. Liegt der Fokus aber auf persönliche Interessen (hoher PDI), so rücken die Ich-Bedürfnisse sowie Selbstverwirklichung in den

⁷⁷ ebd., S. 140.

⁷⁸ vgl. ebd., S. 140 und S. 144.

⁷⁹ vgl. Brehm, a.a.O., S. 19.

⁸⁰ vgl. Hofstede, a.a.O., 2010, S. 194.

⁸¹ vgl. ebd., S. 195 f.

⁸² vgl. ebd., S. 95 und S. 97.

⁸³ vgl. ebd., S. 94 und S. 98 f.

Vordergrund, vorausgesetzt die ersten drei Ebenen der Bedürfnispyramide sind bereits befriedigt worden. (siehe Abbildung 4)

Abbildung 4: Bedürfnispyramide nach Maslow



Quelle: Berthel, Jürgen/ Becker, Fred G.: Personalmanagement: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 10. Aufl., Stuttgart; Schäffer-Poeschel Verlag, 2013, S. 52.

Die Ebenen des Bedürfnisses, auf welches die Freiheitsbeeinflussung wirkt, muss somit ebenfalls betrachtet werden. Sind zum Beispiel die physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse gestillt, und wird ein Element dieser Ebenen entzogen und auch wahrgenommen, so wird Reaktanz entstehen. Wird allerdings eine Komponente betroffen, die beispielsweise Teil der Selbstverwirklichung werden könnte, so wird keine Reaktanz entstehen, solange sich das Individuum auf eine niedrigere Bedürfnisebene konzentriert.⁸⁴

Alle, bis hierher genannten, Aspekte sind ebenfalls Teil der Eingliederung des Individuums in die Organisation und der Identifizierung mit dessen Kultur. Bestehen Differenzen zwischen den eigenen Wertvorstellungen und der Unternehmenskultur, dann kann dies zu intrapersonellen Konflikten führen⁸⁵, die in Form von reaktantem Verhalten nach außen getragen werden können. Auch eine persönliche Aversion gegenüber Kollegen oder dem Vorgesetzten, oder auch eine inadäquate gruppen- und

⁸⁴ vgl. Berthel, Jürgen/ Becker, Fred G.: Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 10., überarb. und aktualisierte Aufl., Stuttgart; Schäffer-Poeschel Verlag, 2013, S. 52-54.

⁸⁵ vgl. Crisand, Ekkehard: Methodik der Konfliktlösung: Eine Handlungsanleitung mit Fallbeispielen, 3., durchgesehene Aufl., Heidelberg; Verlag Recht und Wirtschaft, 2004, S. 15.

organisationspezifische Sozialisation⁸⁶, kann dieses Phänomen verstärken. Folgt man dem 4-Player-Modell nach Kantor, dann kann das Individuum vier verschiedene Positionen innerhalb einer Gruppe annehmen, die ebenfalls auf die Organisation übertragen werden können: Mover (Antreiber), Follower (Unterstützer), Bystander (Beobachter) und Opposer (Widersacher). Diese Rollen werden abhängig von der jeweiligen Situation und dem oder den Gesprächspartner/n angenommen. Das Individuum vertritt demnach nicht immer die gleiche Rolle. Dieser situative Rollentausch ist notwendig für das Funktionieren einer Gruppe.⁸⁷ Ist man mit seiner indirekt zugewiesenen oder angenommenen Rolle allerdings nicht zufrieden, so kann reaktantes Verhalten ausgelöst werden. Auch wenn die Rollenzuschreibung abhängig von den jeweiligen Kompetenzen und Fähigkeiten ist, so können diese zum Beispiel durch ein überbewertetes Selbstbild oder auch Trotz beeinflusst werden. In der Hoffnung seine Autonomie und die Kontrolle über die Rollenwahl zurückzugewinnen, wird das Individuum als Opposer agieren.

Inwieweit diese Kontradiktion gezeigt wird, ist ebenfalls im Zusammenhang mit den vier Phasen der Gruppenbildung nach Bruce Tuckmann zu betrachten: Forming, storming, norming, performing. In der Formingphase orientieren sich die Gruppenmitglieder zunächst, indem sie unterschiedliche Verhaltensweisen austesten, bleiben jedoch auf förmlicher Ebene. In der Stormingphase werden dann bereits erste Konflikte ausgestanden, welche die Arbeitsproduktivität verlangsamen. In dieser Phase kommt es zu verschiedensten Meinungs- und Verhaltenskonflikten, die in der folgenden Kooperationsphase versucht werden zu normieren.⁸⁸ Das reaktante Verhalten kann der Stormingphase zugeordnet werden, da hier das höchste Potential von Freiheitsbeeinflussung vorliegt. Dies ist allerdings auch eine Frage des Selbstbewusstseins und der Durchsetzungsfähigkeit der jeweiligen Person. Auch wenn die vier Phasen einer Reihenfolge unterliegen, kann dieser Prozess durch Konflikte oder neue Mitglieder unterbrochen werden.⁸⁹ Befinden sich die Gruppenmitglieder zum Beispiel bereits in der Performingphase, dann kann das Hinzukommen einer weiteren Person als Freiheitsbedrohung der Gruppe angesehen werden und folglich zu reaktantem Verhalten in Form von Ablehnung des neuen

⁸⁶ vgl. Berthel/ Becker, a.a.O., S. 379.

⁸⁷ vgl. Meifert, Matthias T.: Führen: Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken, 2. Aufl., Freiburg; Haufe-Verlag, 2011, S. 186 f.

⁸⁸ vgl. Tuckmann, Bruce W.: Developmental Sequence, in: Small Groups, Bethesda Maryland; Psychological Bulletin, Vol. 63, Nr. 6, 1965, S. 384-399.

⁸⁹ vgl. ebd., S. 388 f.

Mitglieds führen. Die Individuen einer Gruppe können aber ebenfalls reaktantes Verhalten durch Beobachtung anderer Personen erlernen. Ihnen wird hierbei entweder erst bewusst, welche Möglichkeiten ihnen zur Verfügung stehen, um gegen eine Freiheitsbeeinflussung vorzugehen, oder sie agieren aufgrund der Ähnlichkeit reaktant zugunsten eines anderen Individuums.⁹⁰

Die Charaktereigenschaften eines Individuums und der Zusammenhang mit der Position innerhalb einer Organisation bringt Riemann in seiner Theorie über Persönlichkeitsstrukturen zusammen. In Bezug auf die Mitarbeiter unterscheidet er vier verschiedene Typen, die sich aufgrund ihrer Persönlichkeiten, der Verhaltensweisen, des Einsatzes und auch der Berufsgruppen voneinander differenzieren. Hierzu gehören der unabhängige, der fürsorgliche, der beherrschte und der lebhaft Mitarbeiter. Riemann geht unter anderen gezielt darauf ein, wie der jeweilige Mitarbeitertyp bei der Zuteilung ungewohnter Arbeiten und in Konfliktsituationen reagiert.⁹¹ Aufgrund dieser Charakterisierung lassen sich Aussagen darüber treffen, welcher Mitarbeitertyp am Wahrscheinlichsten zu reaktantem Verhalten neigt.

Der unabhängige Mitarbeiter wird als sachlich arbeitender Mensch eingestuft, der den persönlichen Einsatz so gering wie möglich hält um den Vorgesetzten oder seine Kollegen zufrieden zu stellen. Dennoch grenzt er sich von der Gruppe ab und fällt häufig durch Konflikte auf, bei denen er vorrangig mit Aggressionen reagiert. Wird ihm Kritik entgegengebracht oder eine neue Aufgabe oder eine andere Bearbeitung dieser angetragen, so beharrt er auf seiner individuellen Arbeits- und Vorgehensweise.⁹² Der fürsorgliche Mitarbeiter hingegen zeichnet sich durch Hilfsbereitschaft und Harmoniebedürftigkeit aus. Er gibt sich mit mittelmäßigen Erfolgen zufrieden und bringt somit nur eine geringe Arbeitsleistung. Bei Zuteilung von neuen Aufgaben nimmt er diese zwar an, fühlt sich aber schnell überfordert und bearbeitet stattdessen andere Aufgaben. Für Kritik gegenüber seiner Arbeit fühlt er sich stets persönlich verantwortlich und entschuldigt sich.⁹³ Der beherrschte Mitarbeiter charakterisiert sich durch seine Ruhe und Perfektion, die er auch von seinen Kollegen fordert. Er beharrt auf seinen Prinzipien und Regeln, weshalb Kritik

⁹⁰ vgl. Brehm, a.a.O., S. 7.

⁹¹ vgl. Jung, Hans: Persönlichkeitstypologie: Instrument der Mitarbeiterführung, München; Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2009, S. 121.

⁹² vgl. ebd., S. 124 f.

⁹³ vgl. ebd., S. 128 f.

nur schwer angenommen beziehungsweise Fehler nicht öffentlich zugegeben werden. Aufgrund seines hohen Anspruchs an sich selbst fehlerfrei zu arbeiten, versucht er neue Aufgaben zu umgehen und alte Arbeiten beizubehalten.⁹⁴ Der lebhaft Mitarbeiter wird als aufgeschlossene, kreative Persönlichkeit wahrgenommen, die zwar schnell aber nur oberflächlich arbeitet. Neue Aufgaben führen ihn zur Begeisterung, Misserfolgsängste kennt er nicht. Mit Kritik und Konflikten kann er jedoch nicht umgehen, diese werden entweder geleugnet oder auch anderen zugeschoben.⁹⁵

Das höchste Reaktanzpotential bestehen bei dem unabhängigen und dem beherrschten Mitarbeitern, die ihren Freiheitsverlust versuchen direkt wieder herzustellen, indem sie die alten, gewohnten Aufgaben bearbeiten, beziehungsweise ihre ursprüngliche Arbeitsweise trotz Untersagens beibehalten. Aber auch bei den fürsorglichen und lebhaften Mitarbeitern kann Reaktanz auftreten. Bei dem fürsorglichen Mitarbeiter zeigt sich dies zum Beispiel bei der Bearbeitung anderer Aufgaben, die nicht zur Überforderung führen (das Gleiche wäre bei Unterforderung denkbar), und bei den lebhaften Mitarbeitern bei der Beibehaltung des schnellen aber fehlerhaften Arbeitsstils trotz Aufforderung einer gründlicheren Bearbeitung. Somit kann ebenfalls Kompetenzmangel möglicher Auslöser reaktanten Verhaltens sein.

3.1.2 Führungsstil als eine Ursache reaktanten Verhaltens

Die vorangegangenen Erklärungen haben lediglich individuelle Faktoren und das Zusammenspiel der Mitarbeiter innerhalb einer Gruppe in Bezug auf reaktantes Verhalten betrachtet. Wie sich bereits abzeichnete, kann die Entstehung dieses Verhaltens nicht allein auf diese Aspekte zurückgeführt werden, sondern es muss auch auf externe Weisungen und Erwartungen eingegangen werden, die in vielen Fällen eine prägnante Rolle spielen. Innerhalb einer Organisation besitzen die Führungskräfte das höchste Maß an Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen und stellen zumeist höhere Anforderungen an die Geführten, als andere Mitarbeiter. Aufgrund ihrer sozialen Macht haben sie die Möglichkeit Aufgaben anzuweisen und umzuverteilen, aber auch über Belohnungen oder Bestrafungen in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation zu entscheiden. Sie stellen somit das größte Potential für die Entstehung von Reaktanz verglichen zu den anderen Mitgliedern einer Organisation

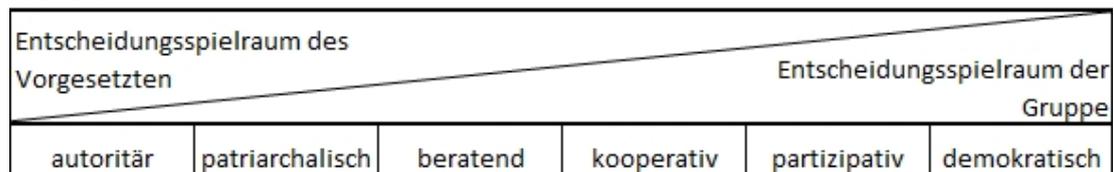
⁹⁴ vgl. ebd., S. 131 f.

⁹⁵ vgl. ebd., S. 135 f.

dar. Trotz möglicherweise vorhandener Legitimität solcher Entscheidungen kann reaktantes Verhalten initiiert werden. Ausschlaggebend hierfür ist der angewandte Führungsstil, der zu einer unterschiedlichen Ausprägung von Reaktanz führen kann. Welche Arten der formellen Führung⁹⁶ besonderes Potential hierfür darstellen, soll im Folgenden aufgezeigt werden.

Tannenbaum und Schmidt unterteilen sieben Führungsstile, die sich im Hinblick auf den Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten und der Gruppe unterscheiden.

Abbildung 5: Führungsstil und Entscheidungsspielraum



Quelle: Tannenbaum, Robert/ Schmidt, Waren H. (o.J.), erstellt von Bea/Dicht/Schweitzer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 6. Aufl., Stuttgart; Lucius & Lucius, 1995, S.10.

Wie sich anhand der Grafik erkennen lässt, hat die Gruppe, und somit das Individuum, den kleinsten Entscheidungsspielraum bei Vorliegen eines autoritären Führungsstils. Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass der Vorgesetzte die alleinige Entscheidungsgewalt besitzt und die Ideen und Wünsche der Mitarbeiter nicht mit in den Entscheidungsprozess einbezogen werden. Die Vorteile dieses Führungsstils bestehen in einer klaren Aufteilung von Verantwortungsbereichen und Weisungsbefugnissen. Entscheidungen können schnell getroffen werden, da kein Zeitverlust aufgrund von Verhandlungen über verschiedene Alternativen oder Ideen zu befürchten ist. Dies hat eine schnelle Umsetzung der Aufgaben und eine entsprechend höhere Produktivität zur Folge.⁹⁷ Bezugnehmend auf die Reaktanztheorie müssen aber vor allem die negativen Wirkungen von autoritärer Führung mit einbezogen werden. Die fehlende Mitarbeiterorientierung und somit die nicht vorhandene Integration der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess kann von den einzelnen Individuen als Freiheitsbedrohung oder -verlust wahrgenommen werden. Der Geführte fühlt sich in seinem Verhalten und der Ausübung seiner Aufgaben mental gezwungen (durch zum Beispiel Androhung von Bestrafung oder Verlust von Belohnung). Die Führung nach dem Top-Down Prinzip und die starke

⁹⁶ vgl. Maier, Günther W. (o.J.): Führung . Stichwort in: Springer Gabler Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrung.html>, Zugriff v. 12.01.2014.

⁹⁷ Zell, Helmut (o.J.): Management und Führung, in Ibim (Hg.). Online: <http://www.ibim.de/management/fset-management.htm>, Zugriff v. 05.01.2014.

Kontrolle lassen dem Mitarbeiter keinen Freiraum für Eigeninitiative. Im Gegensatz zum patriarchalischen Führungsstil wird auch nicht versucht den Mitarbeiter von der Umsetzung der Entscheidungen des Vorgesetzten zu überzeugen. Begründungen sind somit nicht zwingend gegeben, was den Grad an Reaktanz verstärken kann. Hiermit gehen Motivationsverlust und Unzufriedenheit einher.⁹⁸ Ausschlaggebend für die Entstehung von Reaktanz ist aber weiterhin der Anspruch des Individuums von Freiheit. Liegen seine Präferenzen darin, klare Ansagen über seine auszuführenden Tätigkeiten zu erhalten und besteht kein Verlangen nach zumindest beruflicher Selbstverwirklichung, so kann der autoritäre Führungsstil durchaus vorteilhaft für dessen Arbeitsproduktivität sein. In diesem Fall ist also von Beginn an eine subjektive Legitimität des Vorgesetzten und seiner Anweisungen gegeben. Geht man aber von einem Individuum aus, welches der Entscheidungs- und Verhaltensfreiheit einen großen Wert beimisst, so kann in Bezug auf die Unterteilung der Führungsstile nach Tannenbaum angenommen werden, dass der Grad an Reaktanz umso geringer ist, je weiter sich der Führungsstil dem demokratischen Führungsstil nähert. Trotz dieser Annahme soll die Legitimität von autoritären Führungsstilen nicht in Frage gestellt werden, da auch kooperative Führungsstile sich nachteilig auf die Organisation auswirken können.⁹⁹

Auch der ambivalente Führungsstil, der sich dadurch auszeichnet, dass verschiedene Führungsstile angewandt werden, kann ein hohes Potential an Reaktanz mit sich bringen. Dennoch erscheint hier zunächst eine Abgrenzung zum situativen Führungsstil nach Hersey-Blanchard¹⁰⁰ erforderlich. Wie der Name bereits sagt, erfolgt die Wahl des Führungsstils hier in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation, aber auch in Bezug auf den Reifegrad des Mitarbeiters, den Hersey-Blanchard in vier Ebenen unterteilt. Unter dem Reifegrad versteht er zum einen die Fähigkeiten und Kompetenzen des Mitarbeiters und zum anderen dessen Folgsamkeit und Motivation. Handelt es sich um einen inkompetenten und unmotivierten Mitarbeiter, so wird die Ebene „telling“, also ein autoritärer Führungsstil mit klaren Anweisungen und strenger Kontrolle empfohlen.¹⁰¹ Ist der Mitarbeiter aber motiviert und fehlen ihm lediglich entsprechende Fähigkeiten, dann sollten Entscheidungen und Anweisungen

⁹⁸ vgl. ebd.

⁹⁹ vgl. ebd.

¹⁰⁰ vgl. Bartscher, Thomas (o.J.): Theorie des Reifegrades. Stichwort in: Springer Gabler Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/theorie-des-reifegrades.html>, Zugriff v. 05.01.2014.

¹⁰¹ vgl. ebd.

deutlich erklärt und Gelegenheit für Fragen gegeben werden („selling“).¹⁰² Liegen geforderte Fähigkeiten und ein Motivationsdefizit vor, sollte die Partizipation des Mitarbeiters, durch zum Beispiel Beteiligung an Entscheidungen, gefördert werden („participating“).¹⁰³ Der vierte Reifegrad entspricht einem Mitarbeiter mit hohem Grad an Motivation und Kompetenzen, dem Eigenverantwortung übertragen werden sollte („delegating“).¹⁰⁴ Beim ambivalenten Führungsstil hingegen liegt keine Anpassung an den Reifegrad des Mitarbeiters und die jeweilige Situation vor. Vielmehr handelt es sich um „willkürliches Führen“ mit unterschiedlichen Führungsstilen. Während die Führungskraft zum Beispiel an einem Tag dem Mitarbeiter viel Handlungs- und Entscheidungsspielraum überlässt, werden an einem anderen Tag jegliche Details über das Vorhaben des Mitarbeiters oder ein ständiger Informationsfluss gefordert. Die prägnanteste Form eines ambivalenten Führungsstils ist der Wechsel von einem Laissez-faire-Stil zum autoritären Stil, wenn man sich auf die klassische Führungsstiltheorie von Kurt Lewin bezieht¹⁰⁵. Bei diesem Führungsstil kann ein besonders hohes Maß an Reaktanz und folglich reaktantes Verhalten entstehen, da der Mitarbeiter zunächst von einer Freiheit ausgeht, die später rückwirkend als nicht vorhanden erklärt oder in Frage gestellt wird. Aufgrund der Unbeständigkeit eines vorherrschenden Führungsstils kann Verwirrung und Desorientierung beim Individuum ausgelöst werden. Hat der Mitarbeiter bereits Kenntnis über das stetig schwankende Verhalten seines Vorgesetzten erlangt, so kann reaktantes Verhalten ebenfalls nicht ausgeschlossen werden. Das Individuum wird weiterhin versuchen eine stabile Arbeitsbasis zu schaffen und in diesem Zuge auch ungewünschte Verhaltens- und Arbeitsweisen an den Tag legen. Werden ohne sichtbaren Grund keine direkten Ansagen mehr gemacht und der Mitarbeiter sich selbst überlassen, zum Beispiel bei einem Wechsel vom autoritären zum Laissez-faire-Stil, dann können aber auch Überforderung und eine Form von erlernter Hilflosigkeit entstehen.¹⁰⁶ Genaue Angaben über die Abhängigkeit der Reaktanzstärke vom Wechsel des Führungsstils lassen sich allerdings, aufgrund fehlender Forschungen, nicht machen. Rückblickend auf den derzeitigen Forschungsstand lässt sich aber ableiten, dass die Art der Kommunikation des Vorgesetzten reaktanzfördernd oder –reduzierend wirken kann.

¹⁰² vgl. ebd.

¹⁰³ vgl. ebd.

¹⁰⁴ vgl. ebd.

¹⁰⁵ vgl. Berthel/ Becker, a.a.O., S. 173.

¹⁰⁶ vgl. Seligmann, a.a.O., S. 103.

Die Führungskraft (inklusive dessen Führungsstil) muss auch vom Individuum als solche wahrgenommen werden, damit reaktantes Verhalten ausgelöst werden kann. Calder beschreibt in seinem attributionstheoretischem Führungsmodell¹⁰⁷ die Abhängigkeit der Führung von der Informationsverarbeitung der Geführten. Diese wird in vier Stufen unterteilt. In der ersten Stufe werden die Handlungen und deren Wirkungen von dem Mitarbeiter beobachtet und diese Informationen in der folgenden Phase hinsichtlich seiner Führungseigenschaften überprüft. Um eine solche Attribution vornehmen zu können, werden in der zweiten Phase das observierte Verhalten mit den eigenen Erwartungen an eine Führungsperson und mit dem Verhalten anderer Mitarbeiter verglichen, von dem es sich abgrenzen muss. Führungsattribution erfolgt also erst durch die Wahrnehmung eines außergewöhnlichen, kontinuierlich auftretenden Verhaltens, welches ohne externe Beeinflussung, wie zum Beispiel Gruppendruck, entsteht.¹⁰⁸ In der dritten Phase werden die Beobachtungen der ersten Stufe auf die Einzigartigkeit gegenüber den Handlungsalternativen untersucht. Dennoch kann es in der letzten Phase zu individuellen Attributionsverzerrungen, aufgrund von Differenzen der Führungskraft- und Mitarbeiterziele, kommen.¹⁰⁹

Für die Entstehung von Reaktanz in Bezug auf den Führungsstil bedeutet diese „wahrgenommene Führungsposition“, dass auch die soziale Macht subjektiv aufgefasst werden kann. Auch wenn eine Führungskraft formelle Macht besitzt, kann folglich eine Abwertung der Führungskompetenzen erfolgen und somit in reaktantem Verhalten in Form von Präventivmaßnahmen resultieren. Analog zur Reaktanztheorie wird demnach keine indirekte oder direkte Freiheitswiederherstellung des entsprechenden Objekts oder Verhaltens erfolgen, sondern es wird versucht die Führungskraft daran zu hindern zu einem späteren Zeitpunkt erneut auf die Verhaltensfreiheit einzuwirken.

¹⁰⁷ Calder, B.J.: An Attribution Theory of Leadership, in: Staw, B./Salancik, G. (Hg.): New Directions in Organisational Behavior, Chicago; 1977, S. 179-204.

¹⁰⁸ vgl. Emmerich, Astrid: Führung von unten. Konzept, Kontext und Prozess, in: Krell, Gertraude (Hg.): Betriebliche Personalpolitik, 1. Aufl., Wiesbaden; Deutscher Universitäts-Verlag, 2001, S. 62.

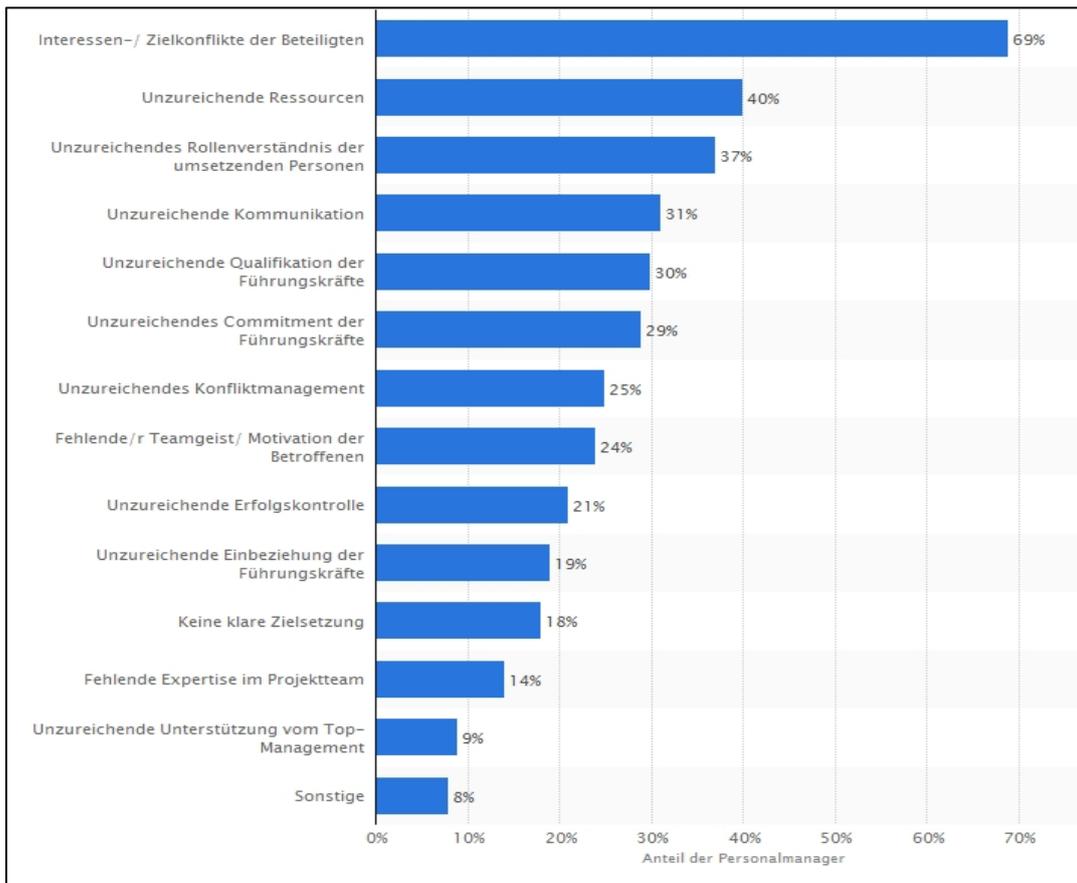
¹⁰⁹ vgl. ebd., S. 63.

3.2 Wirkungen reaktanten Verhaltens auf die Organisation und daraus resultierender Handlungsbedarf

Entsprechend der Vielfältigkeit der Ursachen verhält es sich mit den möglichen Wirkungen reaktanten Verhaltens auf die Organisation, die im Folgenden betrachtet werden sollen. Als Grundlage sollen „Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen“¹¹⁰, sowie die Effekte eines Konflikts auf die Organisation dienen, welche in positiv- und negativwirkend unterteilt werden können. Da das Individuum von der Annahme ausgeht über eine bestimmte Freiheit zu verfügen und reaktantes Verhalten durch eine Freiheitsbedrohung oder -eliminierung hervorgerufen wird, kann von einer zumindest subjektiv wahrgenommenen Veränderung ausgegangen werden. Des Weiteren konnte bereits festgestellt werden, dass organisationsinterne Umstrukturierungen von Arbeitsaufgaben oder –Prozessen ein hohes Potential für die Entstehung von Reaktanz mit sich bringen. Eine von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. veröffentlichte Statistik zeigt auf, welche Probleme am häufigsten in Verbindung mit Veränderungsprozessen auftreten.

¹¹⁰ Frey, Dieter/ Gerkhardt, Marit/ Fischer, Peter: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen, in: Fisch, Rudolf et al. (Hg.): Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven, 1. Aufl., Wiesbaden; VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008, S. 281-300.

Abbildung 6: Probleme in Verbindung mit Veränderungsprozessen



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2009): Einschätzung von Personalmanagern über die wichtigsten Schwierigkeiten und Probleme bei Veränderungsprozessen, in: Statista (Hg.). Online: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/156842/umfrage/personalpolitische-probleme-bei-veraenderungen/>, Zugriff v. 03.02.14.

An erster Stelle stehen Interessen- und Zielkonflikte der Beteiligten mit 69%. Hier sind unter anderem reaktante Verhaltensformen einzuordnen. Alle weiteren hier aufgezeichneten Komponenten können als Ursache reaktanten Verhaltens eingestuft werden, wobei fehlender Teamgeist und fehlende Motivation, sowie unzureichendes Rollenverständnis ebenfalls Folgen von reaktantem Verhalten sein können.

Bezugnehmend auf den Konflikt, soll die vereinfachte Definition von Berkel einbezogen werden: „In der Psychologie, aber auch in den Sozialwissenschaften allgemein, spricht man von einem Konflikt dann, wenn zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind“¹¹¹. Beim Vorliegen von Reaktanz stehen entweder zwei individuelle Motive/ Bedürfnisse im Konflikt oder aber das Umfeld mit dem Individuum. Folglich kann bereits der motivationale Zustand der

¹¹¹ Berkel, Karl/ Herzog, Rainer: Unternehmenskultur und Ethik, in: Bienert, Werner/ Crisand, Ekkehard (Hg.): Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 27, Heidelberg; Sauer-Verlag, 1997, S. 10.

Freiheitswiederherstellung als Konflikt bezeichnet werden. Des Weiteren kann die Ausübung reaktanten Verhaltens konsekutive Konflikte, zum Beispiel mit anderen Organisationsmitgliedern, auslösen. Ausschlaggebend hierfür sind die Beziehungen innerhalb der Organisation, die unter anderem von den individuellen Strukturen abhängig sind, sowie die Fähigkeit zur Selbstregulation des Individuums („Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen“)¹¹². Diese Theorie geht davon aus, dass Persönlichkeit und Motivation des Individuums grundlegend für das Verhalten und die Interaktionen mit der Organisation sind. Unterschieden wird dabei in handlungsorientierte und lagerorientierte Menschen, wobei letztere geringere Kompetenzen bezüglich der Selbstkontrolle und -disziplin aufweisen. Im Gegensatz zu handlungsorientierten Individuen sind lagerorientierte Menschen nicht oder nur schwer in der Lage aversive Reaktionen auf subjektiv wahrgenommene Negativereignisse zu verhindern.¹¹³ Reaktanz wird bei diesen Menschen erhöht zur Ausübung reaktanten Verhaltens führen. Aufgrund deren Unfähigkeit negative Erfahrungen von vergleichbaren Ereignissen abzugrenzen besteht ein hohes Potential zur Entstehung weiterer Konflikte, sowie die Gefahr einer konstanten negativen Grundeinstellung seitens des Individuums.

Trotz der negativen Anhaftung des Begriffs „Konflikt“, kann dieser, und somit auch das Aufzeigen von Reaktanz, positive Auswirkungen auf die Organisation haben.¹¹⁴ Reaktantes Verhalten lässt darauf zurückschließen, dass das Individuum einen gewissen Anspruch an Freiheit hat und sich bei dessen Bedrohung oder Eliminierung intensiv mit dieser auseinandersetzt. Der Versuch der Lösungsfindung kann hierbei zu einer Erhöhung der kognitiven Leistungen, durch Zuwachs von Wissen und Kompetenzen, und folglich auch zu einer erhöhten Neugier und Kreativität des Individuums führen. Wird zum Beispiel eine ursprünglich zugewiesene Aufgabe entzogen, und ist es dem Individuum unmöglich diese direkt wieder herzustellen, dann wird es versuchen eine alternative Aufgabe zu bearbeiten, die zu einer annähernd äquivalenten Bedürfnisbefriedigung führt.¹¹⁵ Hierfür bedarf es eines gewissen Ausmaßes an Motivation, da es ohne diese eher zu einer Verweigerung der

¹¹² Brandstätter, Veronica/ Schnelle, Jessica: Theorien der Zielrealisierung, in: Schuler, Heinz/ Sonntag, Karlheinz (Hg.): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie, Hogrefe Verlag, 2007, S. 56.

¹¹³ vgl. ebd.

¹¹⁴ vgl. Maier, Günther W. (o.J.): Konflikt. Stichwort in: Springer Gabler Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/konflikt.html>, Zugriff v. 13.01.2014.

¹¹⁵ vgl. Brehm, a.a.O., S. 5.

eigentlichen Aufgaben führen würde. Wurde dem Mitarbeiter zum Beispiel eine Aufgabe entzogen, so kann er sich im Folgenden eine alternative Aufgabe suchen und bearbeiten. Vernachlässigt er hierbei nicht seine ihm zugeteilten Bereiche, so kann dieses Verhalten dem Mitarbeiter, seinen Kollegen oder sogar dem Unternehmen einen zeitlichen und/ oder finanziellen Vorteil verschaffen. Weiterhin können die Ergebnisse seiner eigentlich nicht zugeteilten Arbeit als Vergleich und zur Kontrolle der Ergebnisse anderer Mitarbeiter verwendet werden.

Durch reaktantes Verhalten bricht das Individuum aus der Routine und den organisatorisch festgelegten Prozessen aus. Wird dieses eigentlich nicht konforme Verhalten durch den Vorgesetzten akzeptiert und zugelassen, so kann es beim Mitarbeiter ein Gefühl von Respekt und eine erhöhte Zufriedenheit zur Folge haben. Daraus ergeben sich wiederum förderliche Effekte für die Organisation, da Arbeitseffektivität und -produktivität gesteigert werden können. Die direkte Ansprache des eventuell vorliegenden Konflikts, beziehungsweise des reaktanten Verhaltens, muss vice versa aber nicht automatisch negativ behaftet sein. Zeigt ein Mitarbeiter reaktantes Verhalten auf, so bietet dies der Führungskraft die Gelegenheit mögliche negative Quellen zu identifizieren und zu durchbrechen. Mitarbeiter äußern sich beim Vorgesetzten nicht immer über Probleme und die eigene Unzufriedenheit, wodurch eine kontinuierliche mitarbeiterorientierte Verbesserung des Unternehmens unmöglich erscheint. Durch das Aufzeigen reaktanten Verhaltens, können mögliche fehlende Kompetenzen und Fähigkeiten, und somit eventuelle qualitative Mängel und Kosten aufgedeckt werden, welche ebenfalls durch eine Unterbelastung des Mitarbeiters entstehen können. Auch Kommunikationsprobleme innerhalb der Organisation, und somit die wahrscheinliche Ursache von Reaktanz, kommen somit ans Licht und können effektiv beseitigt werden.¹¹⁶ Die gesamte Organisation könnte somit von dem Verhalten eines einzigen Mitarbeiters profitieren. Die Freiheitsbeeinflussung durch den Vorgesetzten kann aber auch zur Steigerung des Gruppengefühls und der -zugehörigkeit führen. Fühlt das Individuum sich in seinem Verhalten und seiner Meinung seitens der Führungskraft weder bestätigt noch frei, so wird es versuchen diese, mittels einer verstärkten Integration und Fokussierung auf die Gruppe, zu kompensieren. Wird das reaktante Verhalten hierbei lediglich auf der Führer-Geführten-Ebene¹¹⁷ ausgetragen, beziehungsweise wird dieser Konflikt

¹¹⁶ vgl. Rosenstiel/ Nerdinger, a.a.O., S. 310.

¹¹⁷ vgl. Emmerich, a.a.O., S. 20.

seitens der Gruppe nicht als störend wahrgenommen, so kann folglich die Motivation und Zufriedenheit des Teams und somit dessen Produktivität gesteigert werden.¹¹⁸

Doch reaktantes Verhalten, welches ebenfalls als psychologischer Widerstand bezeichnet wird, kann auch zu gegenteiligen, negativen Effekten für die Organisation führen. Kleist und Maetz gliedern dabei den Widerstand in individuelle und kollektive Faktoren.¹¹⁹ Das Individuum hat die Möglichkeit sein reaktantes Verhalten in Form eines Angriffs auszuleben. Hierzu gehören unter anderen das Ausüben von Kritik und Widerspruch gegenüber der reaktanzauslösenden Person (zum Beispiel der Führungskraft), oder auch das offensichtliche Ablehnen von Arbeitsaufträgen und hiermit einhergehender Passivität. Das Individuum hat weiterhin die Möglichkeit der Freiheitsbeeinflussung zu entfliehen. Zu dieser Form der indirekten Freiheitswiederherstellung gehören zum Beispiel fehlende Aufnahmefähigkeit und Selbstständigkeit, das Zurückhalten von unternehmensrelevanten Informationen, stark verringerte Motivation und Innovation, sowie ein erhöhter Absentismus.¹²⁰ Das Phänomen „Dienst nach Vorschrift“ ist dabei keine Seltenheit. Dieser Widerstand, der sowohl passiv als auch aktiv sein kann, kann ebenfalls zu einer Verschlechterung der Informationsverarbeitung auf kollektiver Ebene führen. Wird das reaktante Verhalten innerhalb der Gruppe als störend empfunden, oder ist der Ursprung sogar auf diese zurückzuführen, so ist der Verlust von Gruppengefühl, und folglich eine Verringerung von Motivation und Zufriedenheit zu erwarten.¹²¹ Es sollte jedoch erwähnt werden, dass, rückblickend auf das Beispiel der Bearbeitung einer Aufgabe eines anderen Gruppenmitglieds, die Nutzung dieser Ergebnisse als eine Art Kontrolle des anderen Mitarbeiters aufgefasst werden könnte. Dieser Mitarbeiter könnte nun ebenfalls Reaktanz verspüren könnte. Weiterhin kann es zur Bildung von Cliques innerhalb des Teams kommen, über persönliche Angriffe der einzelnen Gruppenmitglieder, bis hin zu Mobbing.¹²² Diese negative Gruppendynamik und auch eventuelle Machtspiele haben zur Folge, dass die Arbeitsabläufe und

¹¹⁸ vgl. Kuhn, Hubert: Die Gruppe als Mittel zur Leistungssteigerung, in: Edding, Cornelia/ Schattenhofer, Karl (Hg.): Handbuch: Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis, Weinheim-Basel; Beltz-Verlag, 2009, S. 124 f.

¹¹⁹ vgl. Frey et. al., a.a.O., S. 283.

¹²⁰ vgl. ebd.

¹²¹ vgl. Kuhn, a.a.O., S. 131.

¹²² vgl. Rosenstiel/ Nerdinger, a.a.O., S. 308.

-produktivität negativ beeinflusst werden, was wiederum zu einem Umsatzverlust des Unternehmens führen kann.¹²³

Werden diese Konflikte auch aus dem Unternehmens herausgetragen, so ist ebenfalls mit einem Image- und Kundenverlust zu rechnen. Auch die Attraktivität des Unternehmens für potentielle Arbeitnehmer kann dabei eingeschränkt werden.¹²⁴ Dieser Aspekt sollte besonders beachtet werden, da das Auftreten reaktanten Verhaltens in der Organisation auch zu einer erhöhten Fluktuationsrate führen kann.¹²⁵ Für das Unternehmen bedeutet dies ein erhöhter Kostenaufwand für die Werbung und Einstellung neuer Mitarbeiter einerseits, und eine erhöhte Notwendigkeit der Mitarbeiterbindung andererseits.

Dennoch ist wichtig zu sagen, dass nicht jede Form reaktanten Verhaltens zu solch hohen unternehmerischen Kosten führen muss. Ausschlaggebend sind die Persönlichkeiten der einzelnen Gruppenmitglieder und auch der Führungskraft, inklusive der angewandten Kommunikationsweise. Um festzustellen ob und wie die Organisation auf reaktantes Verhalten zu reagieren hat, sollten Ausmaß und Folgen, sowie die Art des vorliegenden Konflikts betrachtet werden. Ein Beziehungskonflikt ist allgemein schädlich für das Gruppenzusammenspiel und wirkt sich negativ auf die Leistung aus.¹²⁶ Aufgabenkonflikte hingegen (prozess- oder inhaltsbezogene Konflikte) können, in Abhängigkeit von deren Handhabung und kritischer Auseinandersetzung seitens des Managements, förderlich für die Organisation und dessen Erfolg sein.¹²⁷ Trotz dieses möglichen betrieblichen Verbesserungspotentials auf Grundlage eines reaktanten Mitarbeiters, sollte das Verhalten nicht einfach ignoriert werden. Hierdurch könnte sich der Mitarbeiter in seinem Verhalten bestätigt fühlen und weiterhin, bei zum Beispiel zukünftigen Änderungen/ Umstrukturierungen im Unternehmen und einer einhergehenden wahrgenommenen Freiheitsbeeinflussung, zu reaktantem Verhalten neigen. Außerdem kann Akzeptanz des Widerstands zur Auslösung von Gegenwehr bei anderen Organisationsmitgliedern führen. Wenn diese feststellen, dass das Nichteinhalten und fehlender Respekt der Machthierarchie keine negativen Konsequenzen für das Individuum hat, kann die Gefahr entstehen, dass auch die Beobachter ein ähnliches

¹²³ vgl. Angehrn, Alex B.: Emotionen im Team: Die Wirkung von Befindlichkeiten, Bern; Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2004, S. 63.

¹²⁴ vgl. Frey et al., a.a.O., S. 283.

¹²⁵ vgl. ebd.

¹²⁶ vgl. Rosenstiel/ Nerdinger, a.a.O., S. 307 f.

¹²⁷ vgl. Crisand, a.a.O., S. 19.

Verhalten an den Tag legen, da keine Begründung und Legitimität der betrieblichen Verhaltenskonformität gegeben ist. Dennoch scheint der Handlungsbedarf vorwiegend bei negativwirkenden Effekten reaktanten Verhaltens gegeben zu sein, da diese den geregelten Betriebsablaufs erheblich stören können und ebenfalls finanzielle Konsequenzen für das Unternehmen zu erwarten sind. In diesem Zusammenhang sollten aber auch die Stärke und eventuell vorliegende Frequenz des reaktanten Verhaltens mit einbezogen werden, sprich handelt es sich um ein einmaliges nicht-konformes Verhalten des Mitarbeiters oder ist mit weiteren Regelverstößen zu rechnen. Anhand dieser Elemente können erst entsprechende Handlungsalternativen gewählt werden, die im Folgenden im Hinblick auf ihre Effizienz und Grenzen untersucht werden sollen.

4. Umgang der Organisation mit reaktantem Verhalten im Unternehmen

Die Schwierigkeit besteht darin eine Handlungsalternative zu verwenden, die der auftretenden Form reaktanten Verhaltens effektiv entgegenwirken kann. Da dieses häufig in Form verschlüsselter Botschaften beziehungsweise in einem anderen Kontext als dem Ursprungskontext aufgezeigt wird, ist die Wahrnehmung und Ursachenerkennung, welche für die Handhabung notwendig erscheint, erschwert. Dennoch sollen die Handlungsalternativen im Hinblick auf die möglichen Entstehungsursachen reaktanten Verhaltens betrachtet werden.

4.1 Aktive Destruktion oder Minimierung reaktanten Verhaltens

Bei einem hohen Grad an reaktantem Verhalten, beziehungsweise starken negativen Auswirkungen auf die Organisation, können durch gezieltes Eingreifen weitere negative Auswirkungen auf die Organisation verhindert werden. Dabei ist die jeweilige Gruppe des sich reaktant verhaltenden Mitarbeiters sowie die Organisation als Ganzes zu betrachten.

4.1.1 Adaptation des Führungsstils an den Mitarbeiter

Wie bereits zuvor beschrieben, besteht hohes Reaktanzpotential bei einem autoritären oder ambivalenten Führungsstils aufgrund des fehlenden Entscheidungs- und Mitwirkungsspielraums des Individuums. Auch wenn in Abhängigkeit der

persönlichen Präferenzen des Mitarbeiters andere Formen von Führung förderlich für die Entstehung reaktanten Verhaltens sein können, soll sich auf die eben genannten Beispiele konzentriert werden. Es wird analysiert, welche Führungskultur zur Vermeidung reaktanten Verhaltens angewandt werden sollte und inwiefern eine Führungsänderungen durchführbar erscheint. Hierzu soll zunächst auf die individuelle Anpassung des Führungsstils an den Mitarbeiter eingegangen werden.

Es hat sich bereits mehrfach gezeigt, dass in Bezug auf Veränderungen die Persönlichkeit des Individuums ausschlaggebend für dessen Verhalten innerhalb der Organisation ist. Daher erscheint es wichtig den individuellen Weg-Ziel-Ansatz nach House und Evans¹²⁸ mit in die Analyse einzubeziehen. Hierbei werden die Valenzen und der Nutzen der Zielerreichung des einzelnen Mitarbeiters in Beziehung zu der Möglichkeit der Zielerreichung hergestellt. Für die Führungskraft bedeutet dies, dass Motive und Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters aufgedeckt und der entsprechende Führungsstil angewandt werden müssen. Da aus motivationspsychologischer Sichtweise unterstellt werden kann, dass Individuen lediglich agieren, wenn ihre Zielerreichung zu persönlichen, subjektiven Bedürfnisbefriedigungen führt, erscheint die Ergründung und Aktivierung dieser motivationalen Faktoren erforderlich für den Erfolg des Unternehmens.¹²⁹ Aufbauend auf dem persönlichen Entscheidungskalkül (Erfüllung oder Nichtbearbeitung einer Aufgabe) begründet sich die Effektivität des gewählten Führungsstils. Aufgaben erfordern für deren Bearbeitung unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen des Mitarbeiters. Hierbei können unstrukturierte, sprunghaft auftretende bis hin zu strukturierten, einfachen, regelmäßig oder kontinuierlich auftretenden Aufgaben unterschieden werden.¹³⁰ Vor allen bei kontinuierlichen Aufgaben werden Motivation und Selbsterfüllung nur wenig bis gar nicht gefördert. Daher erscheint es hier besonders wichtig den Führungsstil entsprechend anzupassen. Der individuelle Weg-Ziel-Ansatz rät daher zur Anwendung eines unterstützenden Führungsstils, da Motivation nicht aus der Aufgabe selber, sondern lediglich aus dem sozialen Kontext gezogen werden kann. Aber auch bei unstrukturierten, einfachen Aufgaben scheint es wichtig den Mitarbeiter über die Relevanz der Bearbeitung der Aufgaben zu unterrichten und den

¹²⁸ vgl. Bartscher, Thomas (o.J.): Weg-Ziel-Ansatz der Führung. Stichwort in: Springer Gabler Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85810/weg-ziel-ansatz-der-fuehrung-v7.html>, Zugriff v. 15.01.2014.

¹²⁹ vgl. Rosenstil/ Nerdinger, a.a.O., S. 399.

¹³⁰ vgl. Bartscher, Weg-Ziel-Ansatz der Führung, a.a.O.

Versuch einer persönlichen Bindung und Verantwortung an diesen herzustellen. Förderlich hierfür sind sowohl der partizipative als auch der leistungsorientierte Führungsstil.¹³¹

Diese Form der Anpassung des Führungsstils ähnelt dem bereits zuvor genannten situativen Führungsstil, bei welchem sich die Führungskraft in Abhängigkeit des Entwicklungsstands des betreffenden Mitarbeiters und dem situativen Kontext verhalten soll. Entschieden werden soll dabei nach „telling“, „selling“, „participating“ und „delegating“.¹³² Im Hinblick auf die Entstehung reaktanten Verhaltens durch Über- oder Unterforderung scheinen diese beiden Führungstheorien durchaus ihre Legitimität zu haben. Dennoch ist anzumerken, dass die Anpassung des Führungsstils an die individuelle Bedürfnisse des Mitarbeiters Grenzen aufzeigt. Sowohl der situative als auch der Weg-Ziel-Ansatz propagieren die Anwendung eines autoritären Führungsstils sowohl bei inkompetenten, unmotivierten Mitarbeitern als auch bei unstrukturierten Aufgaben, welche zur Verminderung der Motivation führen.¹³³ Fällt der Mitarbeiter in dieses Schema und legt er aber großen Wert auf seine Entscheidungs- und Verhaltensfreiheit, so ist diese Führungsform in Bezug auf die Vermeidung von Reaktanz allerdings fraglich. Zusätzlich ist ein hoher Analyseaufwand bezüglich der Kompetenzen und Motivation seitens der Führungskraft beziehungsweise der Personalentwicklung erforderlich. Es muss viel Zeit und somit auch Geld investiert werden, um es der Führungskraft zu ermöglichen sich adäquat an seine Mitarbeiter anpassen zu können. Die Schwierigkeit der Analyse des Mitarbeiters besteht aber vor allem darin (beziehend auf den Weg-Ziel-Ansatz) die persönlichen Motive aufzudecken. Im Hinblick auf die Anzahl der Mitarbeiter in einem Unternehmen und die möglichen Auswirkung reaktanten Verhaltens auf die Gruppe erscheint der individualorientierte Ansatz nicht angemessen, da bei Gruppenmitgliedern, auf die wegen ihres unternehmenskonformen Verhaltens weniger Rücksicht genommen wird, Emotionen von Vernachlässigung sowie Reaktanz entstehen können.¹³⁴ Passt die Führungskraft sich jedem Organisationsmitglied an, so ist hingegen mit einem sehr hohen, vor

¹³¹ vgl. ebd.

¹³² vgl. Bartscher, Theorie des Reifegrades, a.a.O.

¹³³ vgl. Bartscher, Theorie des Reifegrades/ Weg-Ziel-Ansatz der Führung, a.a.O.

¹³⁴ vgl. Gephart, Hella: Die Gruppe als Heilmittel: Psychotherapie in der Gruppe, in: Edding, Cornelia/ Schattenhofer, Karl (Hg.): Handbuch: Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis, Weinheim-Basel; Beltz-Verlag, 2009, S. 318.

allem zeitlichen Aufwand zu rechnen, da die Kompetenzen und Motive jedes einzelnen Mitarbeiters analysiert werden müssten.

Daher empfiehlt es sich einen gruppenorientierter Ansatz, wie zum Beispiel den kooperativen Führungsstil in Betracht zu ziehen. Dieser zeichnet sich durch einen hohen Grad an Mitsprache- und Entscheidungsspielraum für die Mitarbeiter aus.¹³⁵ Durch diese übertragene Verantwortung können sowohl Motivation und Kreativität, als auch Produktivität gefördert und erhöht werden. Trotz der entstehenden Ideenvielfältigkeit, durch eine erhöhte Anzahl von Entscheidungsmitgliedern und der Möglichkeit die Führungskraft in gewissen Aufgaben zu unterstützen oder sogar zu ersetzen, bringt auch diese Führungsform Risiken mit sich. Entscheidungsprozesse können verlangsamt werden und die Führungskraft kann an Respekt in Bezug auf ihre Entscheidungskompetenz verlieren.¹³⁶ In Bezug auf reaktantes Verhalten scheint diese Form allerdings auch ihre Wirksamkeit zeigen zu können. Vor allem Mitarbeiter, die reaktant auf das Top-Down-Prinzip reagieren, haben durch diesen Führungsstil die Möglichkeit ihre Kompetenzen zu zeigen und ihre Bedürfnisse und Freiheitsansprüche in den Arbeitsablauf zu integrieren. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit sich „frei“ im Rahmen der organisatorischen Möglichkeiten zu entfalten. Zusätzlich werden Probleme oder persönliche Differenzen eher ausgesprochen, als zum Beispiel beim autoritären Führungsstil, bei dem durch fehlende Mitarbeiterorientierung häufig eine Distanz zwischen der Führungskraft und den Geführten aufgebaut wird. Eine spezielle Form des kooperativen Führungsstils, die hier angebracht werden soll, ist die „Führung von unten“ nach Emmerich¹³⁷, welche aus der Upward Influence-Forschung¹³⁸ heraus entstanden ist. Wie der Name bereits vermuten lässt, erfolgt die Unternehmensführung nach dem Bottom-Up Prinzip. Wunderer beschreibt dies als „zielorientierte, wechselseitige und aktivierende soziale Einflussnahme auf Personen einer höheren Hierarchiestufe zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben“¹³⁹. Hierbei muss jedoch unterschieden werden, ob die Führung von unten von der ursprünglichen Führungskraft selbst initiiert und gewünscht wird, oder aber ob sich die Mitarbeiter eigenständig diese Rolle herausnehmen und somit versuchen die Handlungen des Vorgesetzten, eventuell

¹³⁵ vgl. Becker/ Berthel, a.a.O., S. 172-175.

¹³⁶ vgl. Zell, a.a.O.

¹³⁷ vgl. Emmerich, a.a.O.

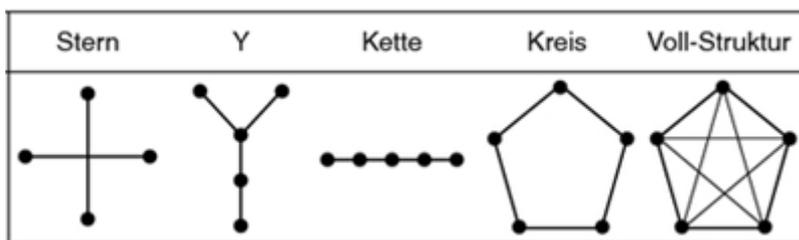
¹³⁸ vgl. ebd., S. 105.

¹³⁹ Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre, 5., überarb. Aufl., Neuwied; Luchterhand, 2003, S. 4.

gegen dessen Willen, zu beeinflussen und zu leiten¹⁴⁰. Um eine möglichst hohe Wirksamkeit dieses Führungsstils zu erreichen, ist es wichtig, dass die Gruppe als Ganzes agieren kann und kein Mitarbeiter bevorzugt einer bestimmten Rolle innerhalb der Gruppe zugeordnet wird, wie zum Beispiel der des Leaders. Der gezielte Einsatz dieses Führungsansatzes verschafft den Mitarbeitern ein hohes Maß an Freiheit, was allerdings großes Vertrauen und entsprechende Kompetenzen und Wissens auf Seiten der Mitarbeiter bedarf.¹⁴¹ Sie haben die Möglichkeit den Arbeitsalltag mitzugestalten und zu führen. Dennoch ist ein hohes unternehmerisches Risiko vorhanden, da die Entscheidungskompetenzen nicht unbedingt mit den unternehmerischen Wertvorstellungen und Zielen des Unternehmens korrelieren.¹⁴²

Der Vorteil kooperativer Führungsformen besteht in einer erheblichen Verbesserung der internen Kommunikationsstruktur.

Abbildung 7: Kommunikationsstrukturen



Quelle: Zimbardo, Philip G./ Gerrig, Richard J., in: Hoppe-Graff, Siegfried et. al. (Hg.): Psychologie, 7. Aufl., Berlin-Heidelberg; Springer-Verlag, 1999, S. 749, erstellt nach Born und Eiselin, 1996, S.41.

Während bei autoritärer Führung hauptsächlich mit einer „Sternstruktur“ zu rechnen ist, bei welcher nur geringe Kommunikationsvorgänge zu erwarten sind, entsteht beim kooperativen Führungsstil eine stärkere Kommunikationsvernetzung und somit eine annähernd ausgeglichene Wertigkeit der einzelnen Organisationsmitgliedern (siehe Vollstruktur).

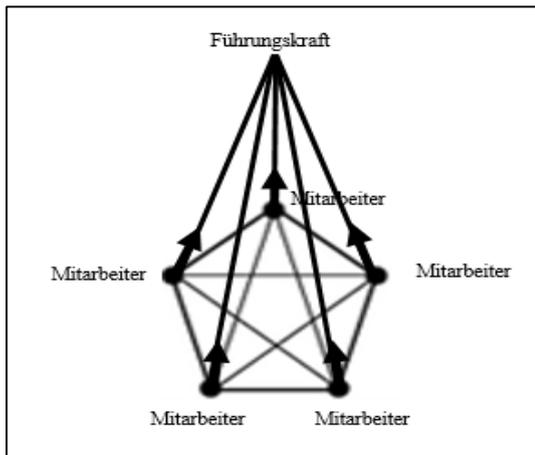
In Bezug auf eine optimale (gleichberechtigte) *Führung von unten* müsste die Kommunikationsstruktur auf eine dreidimensionale Ebene gebracht werden.

¹⁴⁰ vgl. Emmerich, a.a.O., S. 104 und S. 116.

¹⁴¹ vgl. ebd., S. 113.

¹⁴² vgl. ebd., S. 125 f.

Abbildung 8: Kommunikationsstruktur in der „Führung von unten“



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Emmerich, Astrid: Führung von unten. Konzept, Kontext und Prozess, in: Krell, Gertraude (Hg.): Betriebliche Personalpolitik, 1. Aufl., Wiesbaden; Deutscher Universitäts-Verlag, 2001.

Dies entspräche einer Vollstruktur, die sich in Richtung der Führungskraft auswirkt. Die einzelnen Organisationsmitglieder lenken somit gemeinsam das Unternehmen in die gewünschte Richtung.¹⁴³

Trotz der Verbesserung der internen Kommunikation und eines erhöhten Mitbestimmungsspielraums für die Mitarbeiter bei kooperativen Führungsstilen darf nicht vernachlässigt werden, dass nicht jedes Organisationsmitglied Anspruch auf Mitspracherecht im Unternehmen erhebt. Einige von Ihnen bevorzugen klare Anweisungen und möchten sich nicht weiter Gedanken über unternehmerische Entscheidungen machen müssen. Bei diesen Mitarbeitern könnte demnach Reaktanz ausgelöst werden, sobald sie aufgefordert werden ihre Ideen und Anmerkungen vorzutragen und sich mehr an den Entscheidungen des Unternehmens beteiligen sollen. Ihre Freiheit der „Passivität“ am Arbeitsplatz wird somit in Frage gestellt. Des Weiteren kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter aufgrund einer allgemeinen Anpassung des Führungsziels höhere Leistung hervorbringen.

Bezüglich der Umsetzung der Änderung eines Führungsstils lässt sich sagen, dass auch hier gewisse Charaktereigenschaften des Individuums, wie zum Beispiel generelle Verneinung von Veränderungen und Uneinsichtigkeit von Fehlern, nur schwer oder gar nicht mit in den Veränderungsprozess integriert werden können. Wie bereits beschrieben können diese Faktoren Reaktanz während des Veränderungsprozesses auslösen. Auch persönliche Abneigungen gegenüber der

¹⁴³ vgl. ebd., S. 133.

Führungskraft, welche ebenfalls Ursache für die Entstehung von Reaktanz sein können, können nur geringfügig abgebaut werden. Daraus ergibt sich unter anderem, dass die Änderung des Führungsstils nur reaktanzabbauend wirken kann, wenn die Reaktanz auf den Führungscharakter und nicht auf die Person als solche gerichtet ist. Die größte Schwierigkeit der Anpassung des Führungsstils an den Mitarbeiter stellt allerdings der Prozess an sich dar. Es gilt sowohl die Mitarbeiter-, als auch die Führungsseite zu einer kongruenten und zielgerichteten Einheit zusammenzubringen, da der Unternehmenserfolg nur unter Einbeziehung dieser beiden Seiten gewährleistet werden kann. Klutmann spricht in diesem Zusammenhang von einer Führungskultur, welche nur durch die Gesamtheit seiner Mitglieder und nicht durch einen einzelnen Mitarbeiter verändert werden kann.¹⁴⁴ Lediglich die Führungskraft des Gesamtunternehmens wäre, aufgrund ihrer Machtposition, dazu in der Lage. Es stellt sich jedoch die Frage, inwieweit die Führungskraft, im Hinblick auf mögliche persönliche Einschränkungen, sowie in Bezug auf die finanziellen Komponenten für das Unternehmen, fähig und auch bereit ist Führungsstil und -kultur zu ändern. Genau wie die anderen Mitarbeiter hat auch die Führungskraft gewisse Freiheitsansprüche, die sich unter anderem auf den Entscheidungsspielraum und den persönlichen Status innerhalb der Organisation beziehen können. Diese könnten durch die Änderung des Führungsstils verloren gehen. Handelt es sich aus organisationsstruktureller Sicht um die oberste Führungsebene und bestehen keine gleichrangigen Posten im Top-Management¹⁴⁵, dann kann hier davon ausgegangen werden, dass keine Führungsveränderung stattfinden wird, wenn die Führungskraft keinen Handlungsbedarf erkennt oder akzeptiert. Da Weisungen prinzipiell nur an Personen unterer Hierarchieebenen gegeben werden, kann in diesem Fall eine Führungsstiländerung lediglich durch einen Hierarchiewechsel oder einen Führungskräftewechsel erfolgen. Handelt es sich allerdings um zum Beispiel eine mittlere oder untere Führungsebene¹⁴⁶, welche die Anweisung zur Führungsstiländerung einer höher rangigen Hierarchieebene erhält, besteht ein gewisses Umsetzungs- und Erfolgspotential, vorausgesetzt die besagte Führungskraft entwickelt nicht selber reaktante Verhaltensformen.

¹⁴⁴ Klutmann, Beate: Führung: Theorie und Praxis, Hamburg; Windmühle GmbH Verlag und Vertrieb von Medien, 2004, S. 24.

¹⁴⁵ vgl. Bartscher, Thomas (o.J.): Führungshierarchie. Stichwort in: Springer Gabler Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrungshierarchie.html>, Zugriff v. 24.01.2014.

¹⁴⁶ vgl. ebd.

Trotz der generellen Möglichkeit einen Führungsstil ändern zu können, dürfen die hohen Investitionen, in Form von Zeit und auch persönlicher Restriktionen, und die Bereitschaft zu Änderungen auf der Führer- und Geführten-Ebene nicht vernachlässigt werden. Aufgrund der Langwierigkeit des Prozesses der Führungsstiländerung und der Notwendigkeit die Gesamtheit der Organisationsmitglieder mit einzubeziehen, um weitere Reaktanzentstehung zu umgehen, sollte akribisch analysiert werden, inwiefern diese Art der Destruktion oder Minimierung reaktanten Verhaltens ökonomisch und organisationspsychologisch für sinnvoll erachtet werden kann und somit für das Unternehmen realisierbar erscheint.

4.1.2 Einsatz adäquater Personalentwicklungsmaßnahmen

Eine weitere Möglichkeit reaktantes Verhalten abzubauen besteht darin personelle Entwicklungsmaßnahmen einzuleiten, die sich entweder lediglich auf das sich reaktant verhaltende Individuum oder die Mitglieder einer reaktanten Gruppe konzentrieren können. Voraussetzung für den Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen sind „Diskrepanzen zwischen Fähigkeiten und Anforderungen, die nicht über Personalbeschaffung bzw. -freisetzung ausgeglichen werden können und sollen“¹⁴⁷. Personalentwicklung umfasst dabei „alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Organisation oder Person zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden“¹⁴⁸. Im Gegensatz zur Änderung des Führungsstils, welche Auswirkungen für die gesamte Organisation mit sich bringt, können Personalentwicklungsmaßnahmen die Zielperson/ -gruppe mit geringerem Aufwand und wahrscheinlich effektiver gezielt in ihrem Verhalten beeinflussen.¹⁴⁹

Während die zuvor betrachteten Führungsstiländerungen sich auf die Anpassung der Aufgaben und Kommunikation an den Mitarbeiter konzentrierten, gilt es bei Personalentwicklungsmaßnahmen den Menschen an die Arbeit¹⁵⁰ oder auch an die Organisation anzupassen. Im Rahmen reaktanten Verhaltens sollte die Wahl der Personalentwicklungsmaßnahme abhängig von der Entstehungsursache der

¹⁴⁷ vgl. Jung, Hans: Arbeits- und Übungsbuch Personalwirtschaft, 3. Aufl., München; Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2012, S. 100.

¹⁴⁸ Becker, Manfred: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5., aktualisierte und erw. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2009, S. 4.

¹⁴⁹ vgl. Achouri, Cyrus: Human Resources Management. Eine praxisbasierte Einführung, Wiesbaden; Gabler Verlag | Springer Fachmedien, 2011, S. 151.

¹⁵⁰ vgl. von Rosenstiel/ Nerdinger, a.a.O. S. 217.

Reaktanz, soweit diese identifizierbar ist, und dessen Wirkungen auf die Organisation sein. Rücksichtnehmend auf die Weitläufigkeit dieser Faktoren, soll sich auf folgende beobachtbare Faktoren reaktanten Verhaltens beschränkt werden:

Ursachen:

- Unter- bzw. Überforderung und fehlende Kompetenzen und Fähigkeiten des Mitarbeiters
- Mangel an Motivation

Folgen:

- Aggressionen und Störungen der Gruppe aufgrund des reaktanten Verhaltens
- Offensichtlicher Produktivitätsverlust

Die zuvor beschriebene erschwerte Erkennung und Ursachenanalyse reaktanten Verhaltens kann den Prozess der Personalentwicklung deutlich erschweren. Beim Aufzeigen reaktanten Verhaltens durch eine indirekte Freiheitswiederherstellung ist die Ursachenzuschreibung nur bedingt (meist nur durch Mithilfe des Individuums) möglich.¹⁵¹ Um gezielte Maßnahmen einleiten zu können ist es wichtig die Ursachen des nicht konformen Verhaltens zu kennen. Es muss also zwischen einer kompetenzbedingten und persönlichkeitsbedingten Entstehung von Reaktanz differenziert werden. Mittels Verhaltensanalysen kann festgestellt werden, in welchen Situationen reaktantes Verhalten aufgezeigt wird. Nach dem Skinnerischen Forschungsansatz kann durch Austesten der verschiedenen Reize der diskriminative Reiz ermittelt werden.¹⁵² Dies ist aber lediglich möglich, wenn das reaktante Verhalten wiederholt auftritt. Durch gezielte Beobachtung können so zumindest die Rahmenbedingungen der Reaktanzentstehung aufgedeckt werden und das reaktante Verhalten durch gezielte verhaltensmodifizierende Mittel beseitigt werden.

Ein Mangel oder Überbedarf an Fähigkeiten und Kompetenzen des Mitarbeiters kann durch einen Abgleich seiner Qualifikation und der vom Unternehmen gesetzten Anforderung aufgedeckt werden. Hierdurch kann sowohl eine Qualifikationslücke als auch eine Anforderungslücke festgestellt werden. Beide stellen einen Handlungsbedarf im Sinne einer Qualifikationsanpassung dar.¹⁵³ Wird eine Überforderung des Mitarbeiters festgestellt, so gilt es entweder den Mitarbeiter

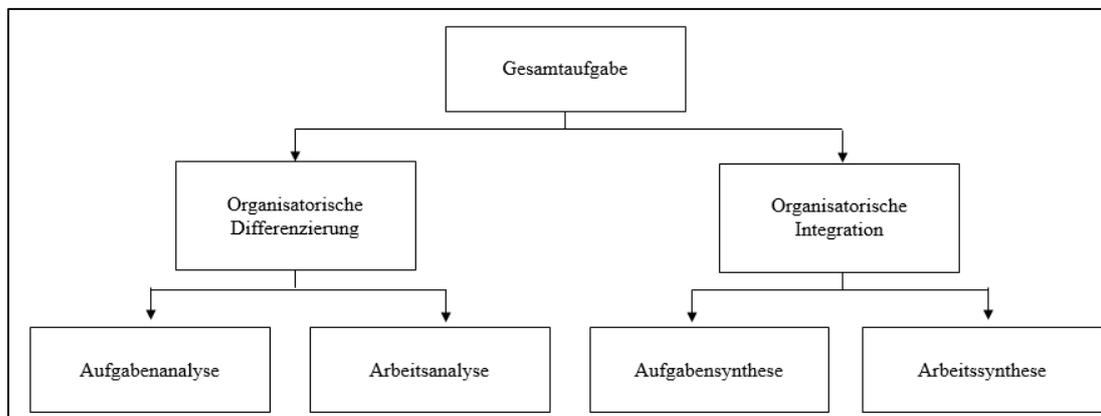
¹⁵¹ vgl. Dickenberger, a.a.O., 1979, S. 10.

¹⁵² vgl. Rosenstiel/ Nerdinger, a.a.O., S. 244.

¹⁵³ Berthel/ Becker, a.a.O, S. 438.

entsprechend weiter zu qualifizieren, die Arbeit umzustrukturieren oder den Mitarbeiter gegebenenfalls zu versetzen.¹⁵⁴ Ein Mangel an Kompetenzen kann durch Fortbildungen ausgeglichen werden (vor allem durch Training on-the-job, near-the-job und off-the-job).¹⁵⁵ Dabei gilt es die gewünschten Lehrziele auf den Adressaten gezielt abzustimmen, um eine möglichst hohe Erfolgsquote zu erreichen. Wird bei anderen Organisationsmitgliedern ein qualitativ ähnlicher Entwicklungsbedarf festgestellt, so kann auch eine Gruppenförderung in Erwägung gezogen werden.¹⁵⁶ Umfang und Art der Weiterentwicklung sind dabei vom Charakter und der Intensität des reaktanten Verhaltens abhängig. Ist das Leistungsdefizit jedoch einem nicht zu bewältigendem Arbeitspensum oder der Position nicht angepassten Anforderungen zuzuschreiben, so müssen organisatorische Umstrukturierungen als Lösungsansatz gewählt werden. Diese Art der Überforderung kann durch einen Abgleich von Arbeitspensum und Leistung ähnlicher Positionen aufgedeckt werden. Um dem Mitarbeiter ein zu bewältigendes Arbeitspensum zuordnen zu können bietet sich das Analyse-Synthese-Konzept an.¹⁵⁷ Dabei ist vor allem auf die Aufgabenanalyse einzugehen.

Abbildung 9: Analyse-Synthese Konzept



Quelle: Wieg, Andreas (Hg.): Organisationsgestaltung: Analyse-Synthese-Konzept, Skript 2, Berlin; 2013, S.15.

Durch eine systematische Zerlegung der unternehmerischen Gesamtaufgabe in Teilaufgaben können Aufgabenbereiche geschaffen werden, die einer Person sowohl quantitativ als auch qualitativ zugeordnet werden können.¹⁵⁸ Wird festgestellt, dass

¹⁵⁴ vgl. ebd.

¹⁵⁵ vgl. ebd., S. 499.

¹⁵⁶ vgl. ebd., S. 500.

¹⁵⁷ vgl. Wieg, Andreas (Hg.): Organisationsgestaltung: Analyse-Synthese-Konzept, Skript 2, Berlin; 2013, S. 15.

¹⁵⁸ vgl. ebd., 16-18.

die zuvor zugewiesenen Aufgaben nicht von einem Mitarbeiter zeitgerecht zu bearbeiten sind, so muss über eine teilweise Verteilung der Aufgaben auf andere Mitarbeiter in Betracht gezogen werden. Ist diese Übertragung aufgrund zeitlicher Auslastung nicht möglich, so kann eine kostenaufwendige Rekrutierung neuer Mitarbeiter erforderlich sein. Eine Versetzung des reaktanten Mitarbeiters kann in Erwägung gezogen werden, wenn seine Kompetenzen einem anderen Aufgabenbereich entsprechen. Dabei sind aber der Personalbedarf in der neuen Abteilung und die durch die Versetzung entstehende Personallücke zu beachten.¹⁵⁹

Entsprechen die Kompetenzen des Mitarbeiters den Anforderungen des Unternehmens, so kann das reaktante Verhalten auf einen Mangel an Motivation zurückgeführt werden. Wie in der Motivationspsychologie bewiesen wurde, ist vor allem die intrinsische Motivation ausschlaggebend für Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter¹⁶⁰. Wird auf diese keine Rücksicht genommen, so kann auch der Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen beeinträchtigt werden. Vor diesem Hintergrund sollte die Aufgabe der Personalentwicklung darin bestehen, die intrinsischen Motive des Mitarbeiters zu ermitteln und die Motivationssteigerung zu fördern. Dabei muss ebenfalls die Attraktivität der alternativen Verhaltensweisen mit einbezogen werden. Bearbeitet der Mitarbeiter eine Aufgabe, weil diese ihn mehr motiviert als diejenige, die ihm aufgetragen wurde, dann besteht lediglich die Möglichkeit die zu erfüllende Aufgabe volitional zu unterstützen¹⁶¹. In Anlehnung an den theoretischen Ansatz von Kehr konnte ein entsprechendes Trainingsprogramm mit folgenden sechs Phasen entwickelt werden. In der ersten Phase soll die Zielbindung des Mitarbeiters gestärkt werden. Bezugnehmend auf das Beispiel der Bearbeitung einer anderen Aufgabe, muss die intrinsische Motivation, die das reaktante Verhalten hervorruft, durch Volition geschwächt werden. Eine Möglichkeit besteht darin die Bedeutsamkeit der Zielerreichung für die Organisation und den Mitarbeiter selbst zu verdeutlichen. Damit der Versuch das reaktante Verhalten zu minimieren nicht in erneuten reaktanten Verhaltensweisen resultiert, muss in der zweiten Phase versucht werden den Konflikt durch eine Prioritätenänderung zu regulieren. In der dritten und vierten Phase sollen volitionale Fähigkeiten, beispielsweise mittels Coaching, gefördert und Strategien übermittelt werden, die behilflich sind eigene Bedürfnisse in Relation zu

¹⁵⁹ vgl. Berthel/ Becker, a.a.O., S. 323.

¹⁶⁰ vgl. Rosenstiel/ Nerdinger, a.a.O., S. 242.

¹⁶¹ vgl. ebd., S.240.

den geforderten Prioritäten objektiv betrachten und gegebenenfalls zurückstecken zu können. In der fünften Phase spielt die Führungskraft eine entscheidende Rolle. In dieser Phase geht es in erster Linie darum Emotionen und Bedürfnisse des Mitarbeiters mit in den Prozess der Zielerreichung einzubeziehen. In der letzten Phase werden entsprechende Copingstrategien für eventuelle Handlungsbarrieren festgelegt.¹⁶²

Die Kosten für Personalentwicklungsmaßnahmen sind unter anderem abhängig von der Art und Intensität des reaktanten Verhaltens, aber auch vom Entwicklungserfolg. Werden die gewünschten Ziele nicht erreicht, so können Folgekosten, für zum Beispiel weitere Entwicklungsmaßnahmen, entstehen. Daher ist es wichtig die Ergebnisse der Verhaltens- oder Leistungsänderungen rechtzeitig und regelmäßig zu überprüfen.¹⁶³ Sollten sich weiterhin Diskrepanzen zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand offenbaren, so ist entsprechend zu handeln. Um die Personalentwicklungskosten so gering wie möglich zu halten empfiehlt es sich unmittelbar einzugreifen und somit konsekutive, negative Folge vorzubeugen.

Bei der Auswahl und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen sollte weiterhin auf mögliche negative Reaktionen seitens anderer Organisationsmitglieder geachtet werden. Diese könnten sich durch die organisatorische Veränderung benachteiligt fühlen und die Weiterbildung des reaktanten Mitarbeiters kann zu der Interpretation führen, dass dieser in seinem regelabweichenden Verhalten belohnt wird.¹⁶⁴ Frust und Demotivation sowie unerwünschtes Verhalten können Folgen sein. Der Betriebsfrieden könnte folglich durch einen sich reaktant verhaltenden Mitarbeiter gestört werden. Zeigt sich das reaktante Verhalten in Form von verbaler oder physischer Gewalt gegenüber den anderen Organisationsmitgliedern besteht die Möglichkeit dem Mitarbeiter ein Antiaggressionstraining aufzuerlegen. Beachtet werden muss aber, dass das Unternehmen eine Verantwortung gegenüber allen Mitarbeitern hat. Daher sollte in diesem Fall über Sanktionsmaßnahmen anstatt einer Personalentwicklungsmaßnahme nachgedacht werden.

4.1.3 Organisationale Sanktionen

Eine weitere Möglichkeit reaktantes Verhalten abzubauen oder zumindest zu reduzieren, besteht in der bewussten oder auch unbewussten Wahl und Anwendung

¹⁶² vgl. ebd., S. 240-242.

¹⁶³ vgl. ebd. S. 229.

¹⁶⁴ vgl. Gephart, a.a.O., S. 318.

einer Sanktion, welche in der Soziologie als „gesellschaftliche Reaktion sowohl auf normgemäßes als auch auf von der Norm abweichendes Verhalten“¹⁶⁵ bezeichnet wird. Dabei sollen die sozialen Regeln lediglich institutionell aufrechterhalten oder wiederhergestellt werden. Instrumentelle Anreize fallen nicht in den Geltungs- und Definitionsbereich von Sanktionen. Dennoch können einige Sanktionen auch einen instrumentellen Stimulus für die Einhaltung sozialer und organisatorischer Regeln darstellen¹⁶⁶.

Neben der allgemeinen Definition von Sanktionen können drei Sanktionsebenen unterschieden werden: positive und negative, interne und externe, sowie formelle und informelle Sanktionen. Unter positiven Sanktionen ist die Belohnung regelkonformen Verhaltens in Form von zum Beispiel Lob und Anerkennung zu verstehen.¹⁶⁷ Demnach findet die positive Sanktion in Bezug auf reaktantes Verhalten, aufgrund der meist vorhandenen Abweichung von erwünschten oder geforderten Verhaltensweisen, keine Anwendung. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird unter einer „Sanktion“ eine negative oder aversive Handlung verstanden, die zum Ziel hat ein nicht regelkonformes Verhalten zu bestrafen und dieses einzuschränken oder komplett abzubauen.¹⁶⁸ Interne Sanktionen beziehen sich auf die *innere Umwelt* des Individuums. Ein Beispiel stellt Reue gegenüber dem eigenen Verhalten dar. Externe Sanktionen hingegen werden durch Individuen der *äußeren Umwelt* ausgeübt.¹⁶⁹ Mögliche Akteure externer Sanktionen in Bezug auf reaktantes Verhalten im betrieblichen Kontext können Kollegen oder auch der Vorgesetzte sein. Die Akteure haben die Möglichkeit sowohl formell als auch informell zu sanktionieren.¹⁷⁰ Sanktionen formeller Natur charakterisieren sich durch die „Bestrafung“ (soweit die Sanktion als negativ eingestuft wird) auf der Grundlage rechtlicher Regelungen (zum Beispiel gegeben durch das StGB) oder zumindest nach einem formal festgelegten Verfahren (zum Beispiel interne Regelungen des Betriebsablaufs). Hierzu gehören unter anderen Abmahnungen, Dienstaufsichtsbeschwerden, Versetzungen oder auch Kündigung. Die Einleitung

¹⁶⁵ Dudenredaktion (Hg.): Das Fremdwortlexikon, Mannheim; Duden, 2007, S. 930 Abs. 4.

¹⁶⁶ vgl. Esser, Hartmut: Spezielle Grundlge, Band 5: Institutionen, Frankfurt; Campus Verlag, 2000, S. 111.

¹⁶⁷ vgl. ebd., S. 111-131.

¹⁶⁸ vgl. Berner, Winfried (2005): Sanktionen: Festigkeit und Konsequenz statt drakonischer Strafen, o.O.; Die Umsetzungsberatung Winfried Berner und Kollegen (Hg.). Online: <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/sanktionen.php?layout=druck>, Zugriff v. 20.01.2014.

¹⁶⁹ vgl. Esser, a.a.O., S. 112 f.

¹⁷⁰ vgl. ebd., S. 12.

formeller Sanktionen erfordert einen „Erzwingungsstab“¹⁷¹, zum Beispiel Vorgesetzte, Betriebsrat oder Richter, da nur diese über entsprechende formelle Weisungs- und Durchführungsmacht verfügen. Unter informellen Sanktionen werden die Reaktionen zusammengefasst, die ohne ein (rechtlich) reguliertes oder formelles Verfahren erfolgen, wobei angemerkt werden muss, dass diese auch rechtswidrig sein können. Die möglichen Formen informeller Sanktionen umfassen unter anderem die Entstehung aversiver Einstellungen, geringe bis nicht vorhandene Wertschätzung des Individuums aufgrund seines Verhaltens, oder auch Mobbing.¹⁷² Dabei kann die Sanktion sowohl verbaler und visueller (zum Beispiel abwertende Blicke) Natur sein oder sich auch in Form physischer Gewalt äußern. Da dieses Kapitel gezielte, organisatorische Lösungsansätze der Destruktion beziehungsweise Minimierung reaktanten Verhaltens bieten soll, werden im Weiteren in erster Linie Auswirkungen und Grenzen negativer, externer, formeller Sanktionen analysiert.

Zunächst soll die mögliche Wirkung von Sanktionen auf das Verhalten des Individuums geklärt werden, da diese unter anderem ausschlaggebend für die Wahl einer entsprechenden Maßnahme sein sollte. Das Anwenden einer Sanktion kann die persönlichen Interessen des sich reaktant verhaltenden Individuums in der Wertigkeit beeinflussen. Berner spricht von einer Verschiebung der Kosten-Nutzen-Bilanz,¹⁷³ die in einer individuellen Attraktivitätsminderung des nicht konformen Verhaltens endet. Damit dies der Fall sein kann, müssen die negativen Konsequenzen (die Sanktionen) den persönlichen Interessen, in diesem Fall der Freiheitswiederherstellung, überlegen sind. Des Weiteren sind Kontingenz, Frequenz, die Stärke und auch die Anpassung der Sanktion auf die individuellen Interessen und Bedürfnisse wichtig für dessen Effizienz, da Sanktionen nur eine steuernde und korrigierende Wirkung haben, wenn der richtige Einsatz gewährleistet ist.¹⁷⁴

Damit das Individuum die Sanktion mit dem von der Organisation unerwünschten Verhalten in Beziehung setzen kann, sollte die Sanktion zeitlich nah auf das reaktante Verhalten folgen (Kontingenzprinzip).¹⁷⁵ Geschieht dies nicht, so kann die Sanktion wirkungslos in Bezug auf die Unterlassung eines bestimmten Handelns

¹⁷¹ ebd., S. 101.

¹⁷² vgl. ebd., S. 12.

¹⁷³ vgl. Berner, a.a.O.

¹⁷⁴ vgl. ebd.

¹⁷⁵ vgl. ebd.

sein. Wichtig ist, dass die Beziehung des reaktanten Verhaltens zu der Sanktion auch vom Individuum erkannt wird. Die Intention des Sanktionierenden ist also nicht ausreichend. Mit der Frequenz ist sowohl die Häufigkeit, als auch die Regelmäßigkeit von Sanktionen gemeint. Wird ein nicht konformes Verhalten einmal nicht sanktioniert, so kann die Sanktion negativ in seiner Wirkung beeinflusst werden.¹⁷⁶ Das Aufzeigen regel- oder normkonformen Verhaltens wird daher wahrscheinlich eher gezeigt, wenn bei Verstoß fortwährend mit negativen Konsequenzen zu rechnen ist. Durch eine fehlende Intervention wird dem Individuum eine Art Belohnung dargelegt, da sein Verhalten nicht in seiner Rechtmäßigkeit angegriffen wird.¹⁷⁷ Die subjektiv zugeschriebene Legitimität der Sanktion kann auch seinen Ursprung im Führungsstil haben. Neigt die Führungskraft überwiegend zu einem Laissez-faire Führungsstil, und wird im Folgenden eine Sanktion erteilt, so wird diese nur einen geringen bis gar keinen verhaltenssteuernden Einfluss auf den Mitarbeiter haben. Die Begründung des vorhandenen Wirksamkeitsverlusts liegt in der seltenen Auftretens- und Umsetzbarkeitswahrscheinlichkeit der Sanktion.¹⁷⁸ Weiterhin muss auch die Stärke der Sanktion beachtet werden. Diese sollte dem reaktanten Verhalten angemessen sein, da zu schwache Reaktionen nicht beachtet oder wahrgenommen werden könnten. Die Sanktionsstärke sollte aber auch nicht zu hoch sein, da dies zu einem erheblichen Vertrauensverlust führen kann und als Ausnutzung der sozialen Macht des Sanktionierenden angesehen werden könnte. Wenn die Sanktion bei der ersten Anwendung jedoch unwirksam bleibt, ist die Erhöhung der Sanktionshärte nicht dringend erforderlich. Wichtig sind vor allem die Umsetzbarkeit und die konsequente Verfolgung der Sanktionsmaßnahmen.¹⁷⁹ (Eine Drohung, die nicht umgesetzt wird, verliert an Wirksamkeit.)

Eine letzte Möglichkeit die Sanktionswirksamkeit zu optimieren, besteht in der Anpassung dieser an die persönlichen Motive, Interessen und Bedürfnisse der sich reaktant verhaltenden Person.¹⁸⁰ Da reaktantes Verhalten aus einem motivationalen Zustand heraus entsteht, kann davon ausgegangen werden, dass Sanktionen in diesem Fall erfolgreich sein könnten. Dennoch muss beachtet werden, dass eine Verschiebung der Bedürfnisbefriedigung durch eine indirekte

¹⁷⁶ vgl. ebd.

¹⁷⁷ vgl. Rosenstiel/ Nerdinger, a.a.O., S. 309.

¹⁷⁸ vgl. Berthel/ Becker, a.a.O., S. 173 f.

¹⁷⁹ vgl. Berner, a.a.O.

¹⁸⁰ vgl. ebd.

Freiheitswiederherstellung gegeben sein könnte. Der Sanktionswirkungsgrad ist hier fraglich, da die Sanktion nur erschwert auf die Motive des aversiven Verhaltens ausgerichtet werden kann. Für die persönliche Anpassung der Sanktion können unter anderem der Akteur und die Art der Kommunikation ausschlaggebend sein. Strebt das Individuum nach Anerkennung der Führungskraft, dann wird die Wirksamkeit erhöht, wenn diese selbst die Sanktion, zum Beispiel eine Ermahnung, ausspricht und ebenfalls seine Enttäuschung über das Fehlverhalten zum Ausdruck bringt.¹⁸¹ Dies wäre auch durch informelle Sanktion verstärkt möglich und gegebenenfalls ausreichend. Legt der Mitarbeiter hingegen keinen Wert auf die Anerkennung des Vorgesetzten und freut sich eventuell sogar über dessen Missmut, oder versucht er diesen sogar dazu zu bewegen eine Kündigung auszusprechen, weil er diese aus persönlichen Gründen nicht selbst machen kann, dann können Sanktionen zu quantitativ oder qualitativ höherem reaktanten Verhalten führen.¹⁸²

Auch wenn es durch Sanktionen möglich ist reaktantem Verhalten entgegenzuwirken, sollten eventuelle Risiken nicht außer Acht gelassen werden, da diese ein hohes Konfliktpotential darstellen können. Durch die Anwendung von Sanktionen können negative emotionale Zustände ausgelöst werden, die intrinsisch aber auch extrinsisch wirken können.¹⁸³ Am höchsten ist vor allem die Gefahr weitere reaktante Verhaltensformen auszulösen. Es besteht das Risiko, dass der Mitarbeiter eine generell widersprechende Haltung gegenüber Ideen und auch Weisungen, im Sinne des Opposers, einnimmt. Ist, mindestens aus subjektiver Sicht, der Grad der Sanktion zu hoch oder tritt diese willkürlich oder unregelmäßig auf, kann ebenfalls eine Art Schockzustand¹⁸⁴ oder das Phänomen der erlernten Hilflosigkeit aufgezeigt werden. Fühlt sich der Mitarbeiter durch die Sanktion entmutigt, so kann sich dies ebenfalls negativ auf dessen Arbeitsproduktivität auswirken. Da vor allem die subjektive Wahrnehmung ausschlaggebend für das konsekutive Verhalten des Mitarbeiters ist, erscheint eine entsprechende transparente und sachliche Aufklärung und Begründung der Sanktionsmaßnahme sinnvoll.¹⁸⁵ Dennoch kann ein offener Widerstand gegenüber der sanktionierenden Person, trotz gezielter Kommunikation und entsprechender Sensibilisierung nur schwer ausgeschlossen werden. Da eine Veränderung der Persönlichkeit des Mitarbeiters

¹⁸¹ vgl. ebd.

¹⁸² vgl. ebd.

¹⁸³ vgl. Zimbardo/ Gerrig, a.a.O., S. 748.

¹⁸⁴ vgl. Berner, a.a.O.

¹⁸⁵ vgl. ebd.

und die Herstellung von Akzeptanz gegenüber der Sanktion nur schwer oder bedingt umzusetzen ist, sollten die vorherigen Erfahrungen mit dem Individuum mit in den Entscheidungsprozess einbezogen werden. Lässt der Mitarbeiter seinen Frust über die Sanktion an seinen Kollegen aus oder rächt er sich sogar an ihnen, sollte gegebenenfalls eine härtere Sanktion, zum Beispiel in Form einer Kündigung in Erwägung gezogen werden, da die Führungskraft auch Verantwortung gegenüber den anderen Mitarbeitern des Unternehmens hat.

Trotz der negativen Wirkungen Sanktionen kann eine Notwendigkeit der Sanktionierung bestehen. Greift die Führungskraft nicht mit entsprechenden Maßnahmen bei Verstößen ein, so bestehen das Risiko der Herabsetzung der allgemeinen Leistungsanforderung und eine Übertragung des geringeren Leistungsniveaus auf die gesamte organisatorische Einheit, die die Akzeptanz des Regelverstößes wahrnimmt. Des Weiteren kann Ungerechtigkeitsgefühl und folglich ein Motivationsverlust und geringeres Gruppengefühl folgen, wenn, neben dem Mangel an Sanktionen, keine Belohnungen der positiven Leistungen und des regelkonformen Verhaltens gegeben ist. Dennoch sollten Sanktionen im geringsten benötigten Umfang eingesetzt werden, da ein überhöhtes Maß zu einer generellen negativen Arbeitsatmosphäre führen könnte und bei Mitarbeitern Angst vor Sanktionen ausgelöst werden könnte, die sich keine Fehler dieser Art zuzuschreiben haben.¹⁸⁶ Folge dessen wäre zum Beispiel ein kontinuierlicher Schockzustand, der ebenfalls Auswirkungen auf die Arbeitsproduktivität und auf die in der Organisation eventuell notwendige Kreativität und Risikobereitschaft haben könnte. Dabei muss eine Sanktion nicht zwingend als Strafe eingesetzt werden, da bereits das Ansprechen auf das reaktante Verhalten eine sanktionierende Wirkung auf den Mitarbeiter haben kann.¹⁸⁷ Wird der Mitarbeiter über mögliche Folgen seines Verhaltens, für sich selbst, seine Abteilung oder auch die gesamte Organisation aufgeklärt und sensibilisiert, so kann bereits Einsicht und folglich eine positive Verhaltensänderung des Individuums herbeigeführt werden. Abschließend lässt sich feststellen, dass eine Sanktionsmaßnahme entsprechend der Stärke und organisatorischer Folgen reaktanten Verhaltens, sowie nach der wahrscheinlichen

¹⁸⁶ vgl. Antons, Klaus: Die dunkle Seite von Gruppen, in: Edding, Cornelia/ Schattenhofer, Karl (Hg.): Handbuch: Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis, Weinheim-Basel; Beltz-Verlag, 2009, S. 326.

¹⁸⁷ vgl. Berner, a.a.O.

Wirkung der Sanktion auf das Verhalten des Individuums und der Organisationsmitglieder gewählt werden sollte.

4.2 Akzeptanz & Integration reaktanten Verhaltens

Da reaktantes Verhalten auch positive Konsequenzen auf und für die Organisation haben kann, sollte ebenfalls analysiert werden, inwiefern dieses Verhalten in den Betrieb und dessen Ablauf integriert werden könnte. Aufgrund der Bedeutsamkeit der positivwirkenden Faktoren sollen diese noch einmal zusammengefasst werden: Erhöhung der kognitiven Leistungen in Verbindung mit einem Zuwachs von Wissen und Kompetenzen, gesteigerte Kreativität und Neugier, Motivationszuwachs durch Respekt und Zufriedenheit, wenn das reaktante Verhalten nicht weiter versucht wird zu beeinflussen, stärkeres Gruppengefühl, die Möglichkeit Kommunikationsprobleme der Organisation aufzudecken und schließlich Produktivitätssteigerung.

Zeigt der Mitarbeiter durch reaktantes Verhalten Fähigkeiten auf, die dem Unternehmen zuvor nicht bewusst waren, so können diese nun gezielt mit in den Arbeitsablauf integriert werden. Dem Mitarbeiter könnte zum Beispiel eine beratende Funktion zugeteilt werden oder auch zusätzliche Aufgaben erteilt werden, die diese Kompetenzen erfordern. Der Mitarbeiter erhält somit die Möglichkeit sein Wissen, welches zuvor unaufgefordert angewendet wurde, offiziell zu nutzen. Dabei muss darauf geachtet werden, dass das Arbeitspensum entsprechend der Arbeitszeit bleibt.¹⁸⁸ Eventuell wegfallende Aufgaben müssten anderen Mitarbeitern angewiesen werden. Weiterhin sollte darauf geachtet werden, dass die Aufgaben keinem anderen Mitarbeiter ohne weiteres entzogen werden (potentiell reaktanzauslösend) oder die neue Aufgabe lediglich integriert wird um eine Zufriedenstellung des Mitarbeiters herbeizuführen.¹⁸⁹ Diese Form der Integration reaktanten Verhaltens sollte akribisch auf den organisatorischen Aufwand und die damit einhergehenden Vor- und Nachteile für die gesamte Organisation untersucht werden.¹⁹⁰ Werden die Fähigkeiten integriert und nicht sanktioniert, und entstehen in Folge dessen ein Wohlgefühl von Respekt und Akzeptanz beim Mitarbeiter, so kann sein Leistungspotential optimal ausgenutzt werden.

¹⁸⁸ vgl. Steinmann/ Schreyögg, a.a.O., S. 441.

¹⁸⁹ vgl. Berthel/ Becker, a.a.O., S. 396 f.

¹⁹⁰ vgl. Rosenstiel/ Nerdinger, a.a.O., S. 229.

Um zu entscheiden ob reaktantes Verhalten akzeptiert werden kann, also nicht gezielt eingegriffen werden muss, kann erneut die Kosten-Nutzen-Rechnung herangezogen werden. Sind die positiven Konsequenzen reaktanten Verhaltens stärker vorhanden, als die Negativen, dann kann die Akzeptanz für sinnvoll erachtet werden.¹⁹¹ Die Kosten die das Unternehmen zu tragen hat, hängen dabei von der Art des reaktanten Verhaltens, der Stärke und der Frequenz ab. Besteht zum Beispiel ein Zuwachs von Kompetenzen des Mitarbeiters, weil er sich in einem anderen Bereich weiterbildet als in dem, der ihm zugetragen wurde, aber stellen diese Fähigkeiten keine Vorteile für das Unternehmen dar, weil das Individuum diese entweder für sich zurückbehält oder das Anwenden dieser den Betriebsablauf stört, dann Überwiegen die unternehmerischen Kosten. In diesem Fall sollte also gehandelt werden. Wird reaktantes Verhalten von der Gruppe akzeptiert oder unterstützt und wirkt sich dies positiv auf die Arbeitsatmosphäre und den Abteilungs- oder Unternehmenserfolg aus, dann besteht die Möglichkeit dies zu akzeptieren. Ausschlaggebend erscheint in diesem Zusammenhang aber auch das Verhalten der Gruppe. Verhält sich die Gruppe aus Solidarität reaktant gegenüber der Führungskraft und wird diese folglich in ihrer Legitimität angezweifelt¹⁹², so muss sich die Frage gestellt werden, mit welchem betriebswirtschaftlichen Verlust zu rechnen ist. Werden die Weisungen noch angenommen und durchgeführt und können die unternehmerischen Ziele dennoch erreicht werden?

Neben den Folgen sollte auch die Quantität des reaktanten Verhaltens betrachtet werden. Als Analyse- und Entscheidungsinstrument kann hier das Idiosynkrasiekreditmodell nach Hollander verwendet werden. Bei diesem Modell handelt es sich um einen dynamischen Ansatz des Führungsverhaltens. Es wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiter und Vorgesetzter in Wechselbeziehung zueinander stehen und Führung Ergebnis des gegenseitigen Beeinflussungsprozesses ist. Während die Führungskraft seinen Mitarbeitern Wertschätzung für dessen Leistung entgegenbringt und sich an die Gruppennormen anpasst, antworten die Mitarbeiter mit regelkonformen Verhalten, Respekt und Zustimmung.¹⁹³ Diese auf Gegenseitigkeit beruhende Loyalität führt zu einer Art Ansammlung von „credits“, dem Idiosynkrasiekredit, welcher durch normenkonformes Verhalten gesteigert werden kann. Dieser Kredit ermöglicht von der Norm abweichendes Verhalten zu

¹⁹¹ vgl. ebd.

¹⁹² vgl. Emmerich, a.a.O., S. 61.

¹⁹³ vgl. Berthel/ Becker, a.a.O., S. 217.

kompensieren und somit reaktantes Verhalten bis zu einem gewissen Grad hinnehmen zu können.¹⁹⁴

Dennoch müssen auch rechtliche Anforderungen und die Verantwortung der Führungskraft gegenüber den anderen Mitarbeitern beachtet werden. Wird die Eliminierung des nicht konformen Verhaltens durch eine Kündigung in Erwägung gezogen, müssen ebenfalls die rechtlichen Voraussetzungen¹⁹⁵ beachtet werden. Der Mitarbeiter kann ordentlich oder außerordentlich gekündigt werden. Um eine fristlose Kündigung rechtfertigen zu können, muss gemäß § 626 Abs. 1 BGB ein wichtiger Grund bestehen durch den, unter Abwägung der Interessen beider Vertragsteile, eine weitere Zusammenarbeit nicht zugemutet werden kann. Der wichtige Grund in Bezug auf reaktantes Verhalten wird durch dessen Art, Stärke und Auswirkung auf die Organisation bestimmt.¹⁹⁶ Handelt es sich aber um reaktantes Verhalten geringer Stärke, also rechtfertigen die Auswirkungen keine außerordentliche Kündigung, so kann lediglich eine ordentliche, in diesem Zusammenhang verhaltensbedingte oder eventuell auch personenbedingte Kündigung (bei zum Beispiel Kompetenzmangel) gemäß §1 Abs.2 Satz 1 KSchG in Betracht gezogen werden.¹⁹⁷ Dennoch gibt es auch hier Restriktionen, welche die Kündigung verhindern oder verzögern können. Dazu gehören besonderer Kündigungsschutz (vgl. §9 MuSchG, §85 SGB IX, § 103 BetrVG) und zum Beispiel befristete Arbeitsverträge. Diese können gemäß §15 Abs. 3 TzBfG nicht ordentlich gekündigt werden, soweit keine vertraglichen Sondervereinbarungen vorliegen.¹⁹⁸ Der Vorgesetzte wäre in diesem Fall gezwungen das reaktante Verhalten bis zum regulären Ablauf des Beschäftigungsverhältnisses hinzunehmen. Aber auch die Kündigungsfrist, welche in Abhängigkeit von der Betriebszugehörigkeit festgesetzt ist¹⁹⁹, kann in einer verpflichtenden Akzeptanz reaktanten Verhaltens bis hin zu sieben Monaten resultieren. (Bei einem Vertrag, der auf mehr als fünf Jahren geschlossen wurde, kann eine Kündigung erst nach Ablauf dieser Zeit mit einer Frist von sechs Monaten erfolgen²⁰⁰). Abhilfe könnte eine Arbeitsfreistellung verschaffen, wobei hier beachtet werden muss, dass der Arbeitgeber dennoch verpflichtet wäre

¹⁹⁴ vgl. Steinmann/ Schreyögg, a.a.O., S. 611 und S. 619.

¹⁹⁵ vgl. o.A.: Arbeitsgesetze, 83., neu bearb. Aufl., München; Beck-Texte im Deutschen Taschenbuchverlag, 2013.

¹⁹⁶ vgl. ebd., § 626 BGB, S. 53.

¹⁹⁷ vgl. ebd., § 1 Abs.2 Satz 1 KSchG, S. 135.

¹⁹⁸ vgl. ebd., § 15 Abs.3 TzBfG, S. 96.

¹⁹⁹ vgl. ebd., § 622 Abs.2 BGB, S. 52.

²⁰⁰ vgl. ebd., § 624 BGB, S. 53.

die vereinbarte Vergütung auszuzahlen²⁰¹. Ist ein Abbau reaktanten Verhaltens durch einen Abteilungswechsel zu erwarten, so kann diese Form der organisatorischen Umstrukturierung durchaus in Erwägung gezogen werden. Dabei ist zwischen einer Versetzung und einer Änderungskündigung zu unterscheiden.²⁰² Die Versetzung beruht auf gegenseitigem Einverständnis. Dies bringt den Vorteil, dass der Mitarbeiter mitentscheiden kann. Bei einer Änderungskündigung hingegen, (die sozial gerechtfertigt sein muss,²⁰³) leitet der Vorgesetzte den Wechsel ohne zwingende Einbeziehung des Mitarbeiters ein. Dies kann erneut als Freiheitsbeeinflussung wahrgenommen werden und somit Reaktanz auslösen. Eine Versetzung in eine andere Abteilung sollte aber nicht gewählt werden, wenn lediglich darauf abgezielt wird die Zuständigkeit für den Mitarbeiter einer anderen Führungskraft zu übertragen. Weiterhin muss bedacht werden, dass jegliche Formen von Kündigung, der Zustimmung des Betriebsrats gemäß § 102 BetrVG bedarf, soweit dieser im Unternehmen vorhanden ist.²⁰⁴ Nach §99 Abs.1 Satz 2 BetrVG gilt dies ebenfalls für personelle Einzelmaßnahmen, wie beispielsweise der Versetzung des Mitarbeiters in eine andere Abteilung. Mögliche Gründe des Betriebsrats eine Versetzung abzulehnen sind:

- Benachteiligung anderer Mitarbeiter (zum Beispiel Kündigung) ohne dass eine personenbedingte oder betriebsbedingte Begründung vorliegt²⁰⁵
- Störung des Betriebsfriedens aufgrund gesetzwidrigen Verhaltens oder Verletzung des §75 BetrVG²⁰⁶

Widerspricht der Betriebsrat der Versetzung oder auch der Kündigung des Mitarbeiters und kann auch keine Übereinkunft mithilfe einer Einigungsstelle getroffen werden, so bleibt lediglich ein Gerichtsverfahren.²⁰⁷ Dies kann enorme Kosten für das Unternehmen bedeuten, insbesondere, wenn mit Schadensersatzansprüchen zu rechnen ist. Es ist jedoch auch möglich das Untersagen reaktantes Verhaltens in den Arbeitsvertrag aufzunehmen. Gemäß § 106 Satz 2 GewO, steht es dem Arbeitgeber frei Vorschriften bezüglich der Ordnung und des

²⁰¹ vgl. ebd., § 615 BGB, S. 50.

²⁰² vgl. Berthel/ Becker, a.a.O., S. 396 f.

²⁰³ vgl. Arbeitszeitgesetz, a.a.O., § 1 KschG, S. 135.

²⁰⁴ vgl. ebd., § 102 BetrVG, S. 689 f.

²⁰⁵ vgl. ebd., § 99 Abs.2 Nr.3 BetrVG, S. 81.

²⁰⁶ vgl. ebd., § 99 Abs.2 Nr.6 BetrVG, S. 81.

²⁰⁷ vgl. ebd., § 76 BetrVG, S. 677.

Verhaltens zu integrieren²⁰⁸, wodurch folglich eine Kündigungsrechtfertigung vorliegen könnten. Auch wenn die Absicht des Vorgesetzten nicht darin besteht eine Kündigung des Mitarbeiters einleiten zu können, kann allein die vertragliche Regelungen bereits zur Vorbeugung unerwünschten Verhaltens führen. Voraussetzung ist, dass diese Regelung dem Mitarbeiter bekannt ist.

Neben den juristischen Obligationen einer Kündigung, sollte ebenfalls der ökonomische Hintergrund beachtet werden. Aufgrund des vorhandenen und sich ständig weiterentwickelnden Fach- und Führungskräftemangels, kann das Unternehmen gezwungen sein, den Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Aufgrund des demographischen Wandels ist es immer schwieriger geeignete Mitarbeiter zu rekrutieren und auch im Unternehmen zu halten. Besetzt der reaktante Mitarbeiter eine Schlüsselposition im Unternehmen, die also nur schwer neu zu besetzen ist, so liegt es im Interesse des Unternehmens diesen Mitarbeiter zu halten und entsprechend an das Unternehmen zu binden. Dennoch muss das reaktante Verhalten nicht einfach hingenommen werden. Vielmehr sollte der Versuch des Abbaus durch beispielsweise entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden. Aber auch bei Mitarbeiter mit geringer strategischer Bedeutung, sollte eine Kündigung lediglich als ultima ratio eingesetzt werden.²⁰⁹ Die Begründung hierfür liegt in den hohen Rekrutierungskosten. Diese setzen sich aus den Kosten für das Rekrutierungsverfahren (zum Beispiel für das Schalten von Anzeigen, der Sichtung und Auswahl der Bewerbungen), den Einarbeitungs- und Weiterbildungskosten und eventuellen Folgekosten einer Fehlrekrutierung zusammen. Wie die Statistik des Bundesinstituts für Berufsbildung zeigt, können diese sich in Abhängigkeit des jeweiligen Bereichs unterscheiden. Während für Fachkräfte im Landwirtschaftsbereich mit Kosten von ungefähr 2.300€ zu kalkulieren ist, beläuft es sich in Industrie und Wirtschaft auf 5.370€ pro Rekrutierung, (Folgekosten für eventuelle Fehlrekrutierungen nicht inbegriffen).

²⁰⁸ vgl. ebd., § 106 Satz 2 GewO, S. 63.

²⁰⁹ vgl. ebd., § 626 BGB, S. 53.

Abbildung 10: Rekrutierungskosten externer Fachkräfte

Kosten für die Rekrutierung externer Fachkräfte nach Ausbildungsbereichen (in Euro)					
Ausbildungsbereich	Industrie und Handel	Öffentlicher Dienst	Freie Berufe	Handwerk	Landwirtschaft ⁹
<i>Bewerbungsverfahren</i>	1.525	1.168	1.157	664	536
Davon:					
Inserierungskosten	576	502	337	231	183
Bewerbungsverfahren (Personalkosten)	568	640	562	395	352
Externe Berater	381	26	258	38	0
<i>Weiterbildung während der Einarbeitungszeit</i>	1.048	1029	183	329	376
Davon:					
Arbeitsausfallkosten durch Weiterbildung	447	431	75	139	168
Kosten der Weiterbildungskurse	600	598	107	190	208
<i>Leistungsunterschiede in der Einarbeitungszeit</i>	2.798	2.183	1.660	1.902	1.399
Personalgewinnungskosten insgesamt	5.370	4.380	3.001	2.895	2.311

Quelle: Wenzelmann, Felix et. al. (2007): Betriebliche Berufsausbildung: Eine lohnende Investition für die Betriebe, in: BIBB REPORT Ausgabe 8/09, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.). Online: <http://www.bibb.de/de/51142.htm>, Zugriff v. 11.02.2014.

Bei einer Neubesetzung einer Führungsposition sind die Rekrutierungskosten entsprechend höher. Dies ist unter anderen durch eine häufig längere Rekrutierungsphase und eventuelle Kosten für eine externe Personalbeschaffung (beispielweise Einbeziehen eines Personalermittlers) zu begründen.²¹⁰

Ausgehend vom Aufwand der Personalrekrutierung, kann abschließend gesagt werden, dass der Mitarbeiter soweit und solange es geht an das Unternehmen gebunden werden sollte. Trotz Idiosynkrasiekredits und Schlüsselposition des Mitarbeiters ist die Führungskraft aber nicht gezwungen reaktantes Verhalten ohne weiteres hinzunehmen und die Organisation zu integrieren. Auch in Bezug auf seine Verantwortung gegenüber der anderen Organisationsmitgliedern und des Unternehmenserfolgs, scheint die Akzeptanz regelabweichenden Verhaltens nur bedingt möglich.

²¹⁰ vgl. Berthel/ Becker, a.a.O., S. 323.

5. Fazit

Mit Hilfe dieser Arbeit konnten verschiedene Handlungsalternativen aufgezeigt werden, die dazu führen können reaktantes Verhalten abzubauen. Die Anpassung des Führungsstils scheint dabei die am schwersten umzusetzende Maßnahme zu sein. Begründet werden konnte dies einerseits durch die geforderte Verhaltensänderung der Führungskraft. Andererseits konnte auch verdeutlicht werden, dass eine Führungsstiländerung ein sehr hohes Risiko mit sich bringt, dass reaktantes Verhalten bei anderen Organisationsmitgliedern hervorgerufen wird. Bei Personalentwicklungsmaßnahmen hingegen fallen dieses Risiko und auch der organisatorische Aufwand deutlich geringer aus. Es kann gezielt auf die Bedürfnisse und Motive des Mitarbeiters eingegangen werden und somit eine optimale Leistungssteigerung erzielt werden. Erfordert das reaktante Verhalten, aufgrund der Stärke oder auch juristischer Fragen den Einsatz von organisationalen Sanktionen, so sollte diese nicht als Strafe, sondern als Ermöglichung der Weiterentwicklung des Mitarbeiters kommuniziert werden. Der Mitarbeiter kann sich dadurch der Schwere seines Verhaltens bewusst werden und die intrinsische Motivation entwickeln sich an die Normen und organisatorischen Regeln zu halten. Die Akzeptanz reaktanten Verhaltens kann und sollte lediglich in Betracht gezogen werden, wenn das Handeln keine existentiell negativen Auswirkungen auf die Organisation und seine Mitglieder hat. Die positiven Auswirkungen können aber durchaus in den Arbeitsablauf und -aufbau integriert werden, wenn andere Mitarbeiter dadurch nicht in ihrer Arbeit beeinträchtigt werden. Um eine Entscheidung treffen zu können ob und wie auf reaktantes Verhalten seitens der Organisation reagiert werden sollte, empfiehlt es sich die Kosten und Nutzen gegenüber zu stellen und in diesem Zusammenhang die unternehmerische Verantwortung für die Gesamtheit der Organisationsmitglieder zu beachten.

Die zu Beginn beschriebenen vielseitigen Ursachen von Reaktanz und reaktantem Verhalten konnten, unter anderem aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit, nicht vollständig mit in die Analyse der Handlungsalternativen integriert werden. Daher bietet diese Arbeit kein vollständiges Handlungsrepertoire, sondern lediglich einen Überblick darüber, wie mit reaktantem Verhalten im betrieblichen Kontext umgegangen werden kann. Um die Effizienz der einzelnen Handlungsalternativen

weiter belegen zu können, sind experimentelle Studien erforderlich. Die Schwierigkeit hierbei besteht darin, wie es auch teilweise bei den Experimenten von Brehm der Fall war, den Untersuchungsaufbau so zu gestalten, dass das Verhalten der Probanden nicht bereits vor Beginn der Untersuchungen manipuliert und somit die Validität beeinflusst wird. Aufgrund der erschwerten Möglichkeit reaktantes Verhalten zu untersuchen wurde die Überprüfung der Handlungsalternativen mittels einer Studie für diese Arbeit nicht in Erwägung gezogen. Dieser Aspekt kann auch Grund dafür sein, dass reaktantes Verhalten im betrieblichen Kontext bisher nicht näher untersucht worden ist, beziehungsweise dass keine Maßnahmen entwickelt worden sind, um freiheitswiederherstellenden Handlungen gezielt entgegenzuwirken. Bedenkt man die Vielzahl der Konflikte, die in einem Unternehmen entstehen können, so sollte sich die Frage gestellt werden, inwieweit Konfliktlösungsmaßnahmen auf die jeweilige, individuelle Ursache abgestimmt werden können.

Literaturverzeichnis

- Achouri, Cyrus: Human Resources Management. Eine praxisbasierte Einführung, Wiesbaden; Gabler Verlag I Springer Fachmedien, 2011.
- Angehrn, Alex B.: Emotionen im Team: Die Wirkung von Befindlichkeiten, Bern; Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2004.
- Antons, Klaus: Die dunkle Seite von Gruppen, in: Edding, Cornelia/ Schattenhofer, Karl (Hg.): Handbuch: Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis, Weinheim-Basel; Beltz-Verlag, 2009, S. 324-346.
- Bartscher, Thomas (o.J.): Führungshierarchie. Stichwort in: Springer Gabler Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrungshierarchie.html>, Zugriff v. 24.01.2014.
- Bartscher, Thomas (o.J.): Theorie des Reifegrades. Stichwort in: Springer Gabler Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/theorie-des-reifegrades.html>, Zugriff v. 05.01.2014.
- Bartscher, Thomas (o.J.): Weg-Ziel-Ansatz der Führung. Stichwort in: Springer Gabler Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85810/weg-ziel-ansatz-der-fuehrung-v7.html>, Zugriff v. 15.01.2014.
- Bea/Dicht/Schweitzer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 6. Aufl., Stuttgart; Lucius & Lucius, 1995.
- Becker, Manfred: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5., aktualisierte und erw. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2009.
- Berkel, Karl/ Herzog, Rainer: Unternehmenskultur und Ethik, in: Bienert, Werner/ Crisand, Ekkehard (Hg.): Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 27, Heidelberg; Sauer-Verlag, 1997.
- Berner, Winfried (2005): Sanktionen: Festigkeit und Konsequenz statt drakonischer Strafen, o.O.; Die Umsetzungsberatung Winfried Berner und Kollegen (Hg.). Online: <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/sanktionen.php?layout=druck>, Zugriff v. 20.01.2014.

- Berthel, Jürgen/ Becker, Fred G.: Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 10., überarb. und aktualisierte Aufl., Stuttgart; Schäffer-Poeschel Verlag, 2013.
- Bierhoff, Hans W.: Sozialpsychologie. Ein Lehrbuch, 6. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart; Kohlhammer, 2006.
- Brandstätter, Veronica/ Schnelle, Jessica: Theorien der Zielrealisierung, in: Schuler, Heinz/ Sonntag, Karlheinz (Hg.): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie, Hogrefe Verlag, 2007.
- Brehm, Jack W.: A Theorie of Psychological Reactance. A series of monographs, treatises, and texts, New York-London; Academic Press, 1966.
- Calder, B.J.: An Attribution Theory of Leadership, in: Staw, B./Salancik, G. (Hg.): New Directions in Organisational Behavior, Chicago; 1977, S. 179-204.
- Clee, Mona/ Wicklund, Robert A.: Consumer Behavior and Psychological Reactance, in: Journal of Consumer Research, Heft 5, 1980, S. 389-405.
- Cram, J. A./ MacWilliams, R.K. (o.J.): Conflict Management, in Cramby River Consultants (Hg.). Online: <http://www.crambyriver.com/coc.html>, Zugriff v. 02.02.2014.
- Crisand, Ekkehard: Methodik der Konfliktlösung: Eine Handlungsanleitung mit Fallbeispielen, 3., durchgesehene Aufl., Heidelberg; Verlag Recht und Wirtschaft, 2004.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2009): Einschätzung von Personalmanagern über die wichtigsten Schwierigkeiten und Probleme bei Veränderungsprozessen, in: Statista (Hg.). Online: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/156842/umfrage/personalpolitische-probleme-bei-veraenderungen/>, Zugriff v. 03.02.14.
- Dickenberger, Dorothee: Ein neues Konzept der Wichtigkeit von Freiheit. Konsequenzen für die Theorie der Psychologischen Reaktanz, Weinheim-Basel; Beltz Verlag, 1979.
- Dickenberger, Dorothee: Reaktanz, in: Bierhoff, Hans-Werner/ Frey, Dieter (Hg.): Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie, 1. Aufl., Göttingen; Hogrefe Verlag, 2006, S. 96-102.
- Dreikurs, Rudolf/ Grey, Loren.: Kinder lernen aus den Folgen. Wie man sich Schimpfen und Strafen sparen kann, 35. Aufl., Freiburg im Breisgau, Herder Verlag, 2007.

- Emmerich, Astrid: Führung von unten. Konzept, Kontext und Prozess, in: Krell, Gertraude (Hg.): Betriebliche Personalpolitik, 1. Aufl., Wiesbaden; Deutscher Universitäts-Verlag, 2001.
- Esser, Hartmut: Spezielle Grundlage, Band 5: Institutionen, Frankfurt; Campus Verlag, 2000.
- Frey, Dieter/ Gerkhardt, Marit/ Fischer, Peter: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen, in: Fisch, Rudolf et al. (Hg.): Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven, 1. Aufl., Wiesbaden; VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008, S. 281-300.
- Gay, Friedbert: Das DISG Persönlichkeitsprofil. Persönliche Stärke ist kein Zufall, 31., vollst. überarb. und erw. Aufl., Remchingen; persolog GmbH Verlag für Managementsysteme, 2004.
- Gephardt, Hella: Die Gruppe als Heilmittel: Psychotherapie in der Gruppe, in: Edding, Cornelia/ Schattenhofer, Karl (Hg.): Handbuch: Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis, Weinheim-Basel; Beltz-Verlag, 2009, S. 286-321.
- Greif, Siegfried/ Holling, Heinz/ Nicholson, Nigel: Konflikte in Organisationen, in: Greif et. al. (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen, 3. Aufl.; Weinheim, Beltz Psychologie Verlags Union, 1997.
- Hensel, Brian K. et. al. (o.J.): State Reactance, in Consumer health informatics research resource. National Library of Medicine. Online: <http://chirr.nlm.nih.gov/state-reactance.php>, Zugriff v. 28.12.2013.
- Hofstede, Geert H. et. al.: Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival, Revised and Expanded 3rd Edition. New York; McGraw-Hill USA, 2010.
- Hofstede, Geert: Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, 2nd Edition, Thousand Oaks CA; Sage Publications, 2001.
- Isam, A./ Achterholt, U./ Reimann, A. (o.J.): Konfliktkostenstudie II, in KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hg.). Online:<http://www.kpmg.de/Presse/11479.asp>, Zugriff v. 02.01.2014.
- Jung, Hans: Arbeits- und Übungsbuch Personalwirtschaft, 3. Aufl., München; Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2012.

- Jung, Hans: Persönlichkeitstypologie: Instrument der Mitarbeiterführung, München; Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2009.
- Klutmann, Beate: Führung: Theorie und Praxis, Hamburg; Windmühle GmbH Verlag und Vertrieb von Medien, 2004.
- Kuhn, Hubert: Die Gruppe als Mittel zur Leistungssteigerung, in: Edding, Cornelia/ Schattenhofer, Karl (Hg.): Handbuch: Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis, Weinheim-Basel; Beltz-Verlag, 2009, S. 124-161.
- Maier, Günther W. (o.J.): Führung . Stichwort in: Springer Gabler Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon. Online:<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrung.html>, Zugriff v. 12.01.2014.
- Maier, Günther W. (o.J.): Konflikt. Stichwort in: Springer Gabler Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon. Online:<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/konflikt.html>, Zugriff v. 13.01.2014.
- Meifert, Matthias T.: Führen: Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken, 2. Aufl., Freiburg; Haufe-Verlag, 2011.
- Pelzmann, Linda: Einschränkung der ökonomischen Handlungsfreiheit und psychologische Reaktanz, in: Pelzmann, Linda (Hg.): Wirtschaftspsychologie. Behavioral Economics, Behavioral Finance, Arbeitswelt, 6. Aufl., Wien; Österreich Verlag, 2012, S. 37-96.
- Rosenstiel, Lutz v./ Nerdinger, Friedemann W.: Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise, 7., überarb.Aufl., Stuttgart; Schäffer-Poeschel Verlag, 2011.
- Seligmann, Martin E. P.: Erlernte Hilflosigkeit. Neue Konzepte und Anwendungen, 2. Aufl., München; Beltz Verlag, 2010.
- Steinmann, Horst/ Schreyögg, Georg: Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 6., vollständig überarb. Aufl., Wiesbaden; Gabler Verlag, 2005.
- Tietze, Christa: Methoden der Persönlichkeitsanalyse. Menschen beurteilen und auswählen, 2. Aufl., Renningen; Expert Verlag, 2002.
- Tuckmann, Bruce W.: Developmental Sequence, in: Small Groups, Bethesda Maryland; Psychological Bulletin, Vol. 63, Nr. 6, 1965, S. 384-399.
- Wendt, Eva: Reaktanz bei Konsumenten. Wesen, Auswirkungen und Implikationen für das Marketing, Saarbrücken; VDM Verlag Dr. Müller, 2007.

- Wenzelmann, Felix et. al. (2007): Betriebliche Berufsausbildung: Eine lohnende Investition für die Betriebe, in: BIBB REPORT Ausgabe 8/09, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.). Online: <http://www.bibb.de/de/51142.htm>, Zugriff v. 11.02.2014.
- Wieg, Andreas (Hg.): Organisationsgestaltung: Analyse-Synthese-Konzept, Skript 2, Berlin; 2013.
- Wiendieck, Gerd: Orientierung über organisationale Veränderungen, in: Fisch, Rudolf/ Müller, Andrea/ Beck, Dieter: Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven, 1. Aufl., Wiesbaden; VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008, S. 13-38.
- Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre, 5., überarb. Aufl., Neuwied; Luchterhand, 2003.
- Zell, Helmut (o.J.): Management und Führung, in Ibim (Hg.). Online: <http://www.ibim.de/management/fset-management.htm>, Zugriff v. 05.01.2014.
- Zimbardo, Philip G./ Gerrig, Richard J., in: Hoppe-Graff, Siegfried et. al. (Hg.): Psychologie, 7. Aufl., Berlin-Heidelberg; Springer-Verlag, 1999.

Affidavit / Eidesstattliche Erklärung

I declare that I wrote this thesis independently and on my own. I clearly marked any language or ideas borrowed from other sources as not my own and documented their sources. The thesis does not contain any work that I have handed in or have had graded as a Prüfungsleistung earlier on.

I am aware that any failure to do so constitutes plagiarism. Plagiarism is the presentation of another person's thoughts or words as if they were my own—even if I summarize, paraphrase, condense, cut, rearrange, or otherwise alter them. I am aware of the consequences and sanctions plagiarism entails. Among others, consequences may include nullification of the thesis, exclusion from the BA program without a degree, and legal consequences for lying under oath. These consequences also apply retrospectively, i.e. if plagiarism is discovered after the thesis has been accepted and graded.

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht. Die Arbeit enthält kein Material, das ich bereits zu einem früheren Zeitpunkt als Prüfungsleistung eingereicht habe.

Mir ist bewusst, dass die ungekennzeichnete Übernahme fremder Texte oder fremder Ideen als Plagiat gilt, selbst wenn diese zusammengefasst, umschrieben, gekürzt, oder anderweitig verändert wurden. Die Konsequenzen eines Plagiats sind mir bekannt. Die möglichen Konsequenzen umfassen, unter anderem, ein Nichtbestehen der Bachelorarbeit, den Ausschluss von weiteren Prüfungsleistungen im Studiengang, oder zivilrechtliche Konsequenzen, die mit dieser eidesstattlichen Erklärung verbunden sind. Diese Konsequenzen können auch nachträglich zur Anwendung kommen, also nachdem die Arbeit angenommen und korrigiert wurde.

My name: Behn, Diana

Title of my thesis: Reaktantes Verhalten im Unternehmen –Handlungsalternativen und ihre Grenzen aus ökonomischer und organisationspsychologischer Sichtweise

Date: 24.02.2014

Signature:

