



## Neuigkeiten aus der Wirtschaftspsychologie



### „Das ist ungerecht!“ - Reaktanz bei Veränderungen

#### Unsere heutige Frage: Wie schaffen wir es, dass sich Menschen an Regeln halten?

Der aktuelle Teil-Lockdown zum Schutz vor dem Coronavirus geht mit vielen Regelungen und Appellen einher, die erneut für jeden Einzelnen von uns große Einschränkungen bedeuten. Manche Maßnahmen werden dabei als sinnvoll wahrgenommen, andere als verwirrend oder zu drastisch und ungerecht. Dabei häufen sich Medienberichte von Menschen, die sich nicht mehr an die Regelungen halten möchten. Wie lässt sich dieses Phänomen aus psychologischer Sicht erklären?

Menschen empfinden es als unangenehm, wenn ihr Bedürfnis nach Selbstbestimmung bedroht wird. Dieser unangenehme Zustand, die so genannte Reaktanz, kann zu einem inneren Widerstand gegen von außen auferlegten Einschränkungen führen. Um die Reaktanz zu reduzieren, tendieren Menschen dazu, gerade das verbotene oder unerwünschte Verhalten zu zeigen.

Im beruflichen Kontext ist Reaktanz häufig während Veränderungsprozessen zu beobachten. Auf Veränderungen reagieren Mitarbeiter nach einem anfänglichen Schock oftmals mit Ablehnung und innerem Widerstand (vgl. 7-Phasen-Modell nach Streich). Wie stark die Ablehnung ausfällt, hängt dabei insbesondere von der empfundenen Gerechtigkeit ab. Die Bewertung von Gerechtigkeit findet auf drei Ebenen statt: wie umfassend und verständlich die erhaltenen Informationen sind (*informationale Gerechtigkeit*), wie wertschätzend und verständnisvoll diese vermittelt wird (*interpersonale Gerechtigkeit*) und ob ein Mitspracherecht besteht (*prozedurale Gerechtigkeit*). Die folgenden Tipps helfen Ihnen ganz praktisch dabei, Reaktanz bei anderen zu reduzieren.

#### Unsere Tipps für die Praxis:

- Formulieren Sie Regeln, Appelle und Einschränkungen verständlich und nachvollziehbar
- Schaffen Sie im Idealfall Möglichkeiten zur Mitbestimmung bzw. Mitgestaltung - gibt es keine Mitbestimmungsmöglichkeiten, ist es umso wichtiger Sinn und Zweck zu vermitteln
- Passen Sie Regeln und Einschränkungen an die aktuelle Situation an, z.B. durch regelmäßige Updates
- Betonen Sie den individuellen Nutzen und was durch die Einhaltung für das Unternehmen und die Gesellschaft gewonnen werden kann

**Unsere Antwort:** Ein wichtiger Faktor ist, Menschen in ihrem Bedürfnis nach Selbstbestimmung ernst zu nehmen. Mit der richtigen Kommunikation und Formulierung von Regeln, Appellen und Einschränkungen lässt sich ein gefühlter Freiraum schaffen. Dieser hilft dabei, die empfundene Gerechtigkeit zu stärken und Reaktanz zu reduzieren.

#### Weiterführende Quellen:

- <https://www.quarks.de/gesellschaft/psychologie/darum-halten-sich-manche-menschen-nicht-an-die-massnahmen/>
- Aronson, E., Wilson, T.D. & Akert, R.M. (2008): Sozialpsychologie. München/Boston: Pearson Studium.
- Streich, R. K. (2016) Fit for Leadership. Wiesbaden: SpringerGabler-Verlag