

DOSSIER

10/10

➔ KMU-Sicherheit

Reaktanz: Danke, dass Sie hier nicht rauchen

Führt ein Unternehmen neue Sicherheitsmassnahmen ein, müssen Mitarbeitende sich an neue Vorgaben und Richtlinien halten. Oft werden Vorgaben und Richtlinien so formuliert, dass sie technisch einwandfrei, nicht aber «menschengerecht» sind. Menschengerecht sind Richtlinien dann, wenn sie gut verständlich sind und wenn das Zielpublikum motiviert ist, sich daran zu halten.

Uwe Müller-Gauss, Experte
in Sachen Risk&Continuity-
Management-Strategien.

Zu diesem Thema gilt es folgendes Problem zu erörtern: Wieso reagiert ein Zielpublikum auf neue Sicherheitsmassnahmen oft ablehnend und sabotierend? Wie müssen Sicherheitsmassnahmen gestaltet werden, dass die Motivation, die Auflagen zu erfüllen, möglichst gross ist? Die Klärung solcher Fragen hat einiges mit Psychologie zu tun.

Freiheitseinschränkung

Jede Einführung neuer Sicherheitsmassnahmen geht in der Regel mit neuen Auflagen, Einschränkungen, Geboten, Verboten und neuen Richtlinien einher. Diese werden von den Mitarbeitenden als eine Einengung ihrer Freiheit empfunden. So erleben sie es zum Beispiel als mühsam, wenn der Zutritt zu einem Gebäude nur noch durch einen Eingang erfolgen kann. Die-

se Freiheitsbeschränkung ist für den Mitarbeitenden nicht gravierend. Pro Tag verliert er vielleicht zwei oder drei Minuten, weil er zum Beispiel früher den Seiteneingang beim Parkplatz benutzen konnte.

Eine gravierendere Freiheits-einschränkung ist das Rauchverbot. Auch wenn viele Raucher die Gründe für die Einführung dieser Massnahme verstehen, so ist dies für sie eine massive Freiheitsein-

schränkung. Eine Person hat die Tendenz, auf die verlorene Freiheit so zu reagieren, indem sie versucht, die verloren geglaubte Freiheit wiederzugewinnen. Dieses Phänomen wird in der Psychologie «Reaktanz» genannt. Der Begriff wurde in den Sechzigerjahren eingeführt und war seither Gegenstand zahlreicher Untersuchungen.

Fortsetzung auf Seite XX

Fortsetzung von Seite XX

Wir treffen gerade heute die innovativsten Reaktanz-Blüten – im Zusammenhang mit dem schweizweit eingeführten Rauchverbot – beinahe tagtäglich in den Medien an.

Der Begriff der «Reaktanz»

Die Psychologen G. Gniech und D. Dickenberger (1994) haben die Reaktanz folgendermassen definiert: Glaubt eine Person, sich in einer be-

stimmten Situation grundsätzlich frei verhalten zu können und erlebt dann eine Einengung, so dass die Freiheit geringer wird oder ganz aufgehoben ist, so entsteht psychologische Reaktanz. Reaktanz ist eine motivationale Erregung mit dem Ziel, eine bedrohte oder abnehmende oder gänzlich eliminierte Freiheit wiederherzustellen.

Die Reaktanz kann unterschiedliche Verhaltensweisen zur Folge haben. Es ist denkbar, dass Betroffene das Gefühl der Freiheitseinschränkung abwehren, indem sie so tun, als hätten sie einen Freiheitsgewinn. In der wissenschaftlichen Psychologie wird dies eine «kognitive Verarbeitungsstrategie» genannt. Damit ist gemeint, dass das Problem innerlich gelöst wird. Die Reaktanz kann auch zu verschiedenen Formen der Aggression führen. Je nach Situation sind Sabotage, aber auch verbale und physische Angriffe gegen Repräsentanten der Sicherheitsmassnahmen zu erwarten.

«Kennt man das Phänomen der Reaktanz, hilft schon das Wissen um diese, mit den resultierenden Schwierigkeiten besser umgehen zu können.»

Anzeige

Langsames Angewöhnen

Das Ausmass der Reaktanz hängt davon ab, wie stark die Freiheitseinschränkung ist und wie wichtig sie ist. Versucht man Personen nur leicht zu beeinflussen, ist oft eine latente Reaktanz zu beobachten. Fordert man Personen zum Beispiel in einem Unternehmen auf, möglichst keine E-Mails und deren meist umfassenden Beilagen mehr auszudrucken, so ist die Reaktanz sehr stark vom Wortlaut der Aufforderung abhängig. Je weniger direktiv und autoritär eine Aufforderung klingt, desto geringer fällt die Reaktanz aus.

Die Reaktanz klingt nach einer gewissen Zeit deutlich ab. Die Menschen gewöhnen sich an neue Vorschriften und vergessen mit der Zeit die Freiheitseinschränkung. Es geht also darum, die Reaktanz gleich nach der Einführung von neuen Vorschriften anzugehen.

Fiktives Beispiel

Ein Unternehmen beschliesst, die Sicherheit eines Gebäudes dadurch zu erhöhen, indem dieses nur noch durch einen Eingang betreten werden kann. Aus den bestehenden Eingängen werden Notausgänge gemacht. Hinter dem Gebäude befindet sich ein firmeneigener Parkplatz. Vor der Einführung der neuen Sicherheitsmassnahmen war es möglich, durch einen Seiteneingang das Gebäude zu betreten. Jetzt wurde an diese Tür ein Schild angebracht mit der Aufschrift «Das Betreten des Gebäudes durch diesen Notausgang ist streng verboten». Diejenigen Mitarbeitenden, die mit dem Auto zur Arbeit fahren, sehen sich nun gezwungen, auf ihre gewohnte Abkürzung zu verzichten.

In diesem fiktiven Beispiel fällt die Reaktanz bei Automobilisten vermutlich grösser aus als bei Benutzern der öffentlichen Verkehrsmittel, weil letztere vermutlich weniger auf den erwähnten Seiteneingang beim Parkplatz angewiesen sind. Reaktanz kann in vielen Fällen zu Aggression und Trotzverhalten führen. So ist es denkbar, dass in unserem Beispiel jemand an die Türe tritt oder das System sabotiert, indem er von innen die Türe öffnet und sie mit einem Keil offen hält. Oft wird das Sicherheitspersonal, stellvertretend für die neuen Sicherheitsmassnahmen, angeschnauzt.

«Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.»

Max Frisch, 1911-1991

Es ist zu erwarten, dass hier die Reaktanz ziemlich stark ausgeprägt ist, weil ausdrücklich durch das Schild auf den Freiheitsverlust aufmerksam gemacht wird. Die Sicherheitsmassnahmen sind juristisch und technisch einwandfrei konzipiert, die Anweisungen klar und deutlich. Die Einführung des Systems ruft aber bei den Mitarbeitenden unerwünschte Reaktionen hervor, die dazu führen, dass die Sicherheit eines Unternehmens deutlich beeinträchtigt ist.

Prophylaxe

Kennt man das Phänomen der Reaktanz, hilft schon das Wissen um diese, mit den resultierenden Schwierigkeiten besser umzugehen. So kann das Sicherheitspersonal sich besser auf die anfänglichen Schwierigkeiten einstellen. Es wird die Kontrollen zu Beginn verstärken.

Um die Reaktanz möglichst gering ausfallen zu lassen, ist es wichtig, beim Einführen neuer Sicherheitsmassnahmen darauf hinzuweisen, welches die Gewinne für die Mitarbeitenden sind. Sicherheitsmassnahmen sollten wenn möglich so konzipiert werden, dass für die Betroffenen neue Freiheiten resultieren. Diese Freiheiten sollten mit der Einführung der Massnahme herausgestrichen werden. Das Wissen um die Reaktanz ist entscheidend bei der Konzeption menschengerechter Sicherheitsmassnahmen. ■■■■

Uwe Müller-Gauss, Dipl. Entrepreneur
FH MBA ist Inhaber der MÜLLER-GAUSS CONSULTING in Hinwil. Er verfügt über 20 Jahre Erfahrung bei der Realisierung von Security, Risk&Continuity-Management-Strategien, Sicherheits- und Notfallorganisationen, Sicherheitsprüfungen (Revision) und Führungsinstrumente für das Krisenmanagement und der Ausweichplanung für sensitive Business-Kernprozesse.
uwe.mueller@gauss-consulting.ch
www.gauss-consulting.ch