

Ad-hominem-Technik: Die Person angreifen, aber auf ihre Sache zielen

Martin Claßen

Bei Veränderungsprozessen geht es um Zielsetzungen, die von ihren Protagonisten vorgebracht und vertreten werden. Eine mitunter unfaire Abwehrstrategie von Gegnern ist die Ad-hominem-Technik. Mit ihr wird das Gesicht der Veränderung persönlich angegangen und in Misskredit gebracht, um der Transformation zu schaden. Wie wird diese Taktik eingesetzt? Kann man sich gegen sie wappnen?

Die herausragenden Akteure einer Organisation haben in der internen und externen Öffentlichkeit ein bestimmtes Image. Und bei einer Transformation stehen sie für „ihr“ Thema. Wird der Change-Leader diskreditiert und bekommt sein Image Kratzer, etwa durch Angriffe auf seine persönlichen Eigenschaften bzw. private Umstände, dann leidet auch sein Standpunkt in der öffentlichen Wahrnehmung. Deswegen wird bei Veränderungsprozessen oft das Gesicht des Wandels angegriffen, um die Erneuerung zu erschweren oder gar zu verhindern. Denn selbst bei weit hergeholtten persönlichen Vorwürfen, die mit der Sache gar nichts zu tun haben, bleibt meistens etwas Negatives hängen.

Der lateinische Begriff (argumentum) ad hominem bedeutet Beweisrede zum Menschen und ist nur scheinbar ein Argument in der Sache, da sie gezielt von ihr ablenkt. Der kanadische Argumentationstheoretiker Douglas Neil Walton unterscheidet fünf Angriffspunkte auf die Person:

- 1 Mangel an Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit
- 2 Mangel an Sorgfalt und Besonnenheit
- 3 Vorwurf von Wahrnehmungsstörungen
- 4 Vorwurf fehlender kognitiver Fähigkeiten
- 5 Vorwurf fehlender moralischer Grundsätze

Es ist klar, dass diese Anschuldigungen bei bestimmten Managern durchaus zutreffen. Daher ist die Ad-hominem-Technik nicht pauschal als Polemik „unter der Gürtellinie“ abzulehnen.

Bei den politischen Spielen in einer Organisation haben Angriffe gegen die Person verschiedene Funktionen, zum Beispiel die Verteidigung der bestehenden Verhältnisse oder die Verunglimpfung von Rivalen. Dagegen ist wenig auszurichten, außer drei grundsätzlichen Empfehlungen. Erstens, den Kopf der Veränderung sorgfältig auswählen, gerade unter dem Aspekt, dass er wenig Angriffspunkte bietet. Zweitens, den Change-Leader umgehend austauschen, wenn sein Image die Durchsetzung der Sache erheblich behindert. Drittens, bei einer Veränderung auf mehrere annähernd gleich bedeutende Köpfe setzen, um bei einem Rücktritt rasch für Ersatz zu sorgen. Und wenn die Veränderung an sich überzeugend ist und Sinn ergibt, dann perlen Angriffe auf die Person ohne größere Flecken ab. **cl**

BEISPIEL

Beispielhafte Techniken

- **Widersprüchlichkeit:** „Meier verlangt von uns eine Veränderung, er selbst bewegt sich null Komma null.“
- **Spiegelung:** „Meier macht das, was er allen anderen vorwirft, doch seit vielen Jahren keinen Deut besser.“
- **Unglaublichkeit:** „Meier sollte sich jetzt endlich mal zurückhalten, er ist selber kein agiler Manager.“
- **Befangenheit:** „Meier kann es gar nicht anders machen, sonst werden seine früheren Fehler sichtbar.“
- **Eigeninteresse:** „Meier macht es aus einem einzigen Grund, weil sein Budget um zwei Millionen steigt.“
- **Bloßstellung:** „Meier erwartet die Einhaltung der Travel Policy und fliegt selber ständig Business Class.“
- **Wortklauberei:** „Meier spricht von Industrie 4.0, aber mal ehrlich, er ist auf dem IT-Stand von Konrad Zuse.“
- **Pauschalverurteilung:** „Meier hat dieses Jahr mehrmals gezeigt, was für ein schlechter Mensch er ist.“
- **Beleidigung:** „Meier, von dem weiß doch inzwischen jeder, dass er ein machtversessener Autist ist.“
- **Despotenkarte:** „Meier verhält sich genauso wie Hitler, Stalin und all die schlimmen Gewaltherrscher.“