

# «Echte Sachargumente reagieren auf Argumente»

## *Vom Umgang mit Ängsten, Trotz und Interessenspolitik*

Nicht selten lösen Veränderungen in Organisationen Widerstände aus. Betroffene reagieren dann nicht mit Begeisterung auf getroffene Entscheidungen, sondern zeigen häufig Ängste und Trotz. Der Psychologe Winfried Berner hat uns dazu die wichtigsten Fragen und Antworten zusammengestellt.

---

Winfried Berner

---

*Wieso reagieren manche Leute auf Entscheidungen mit Trotz und Widerstand?*

Entscheidungen anderer lösen Befürchtungen aus, greifen in die Handlungsfreiheit der Betroffenen ein, können Eigeninteressen bedrohen und politisch ungelegen sein – es ist also völlig normal, dass die meisten Menschen auf Veränderungen nicht mit spontaner Begeisterung reagieren, sondern mit Ängsten und Widerstand. Deshalb ist Skepsis angebracht, wenn jemand behauptet, dass er grössere Veränderungen «ohne nennenswerten Widerstand» realisiert habe: Wo kein Widerstand, dort ist normalerweise auch keine Veränderung. Aber verstehen Sie das bitte nicht als Entwarnung: Dass Widerstand normal ist, heisst nicht, dass man ihn auf die leichte Schulter nehmen kann.

*Warum scheitern so viele Projekte am internen Widerstand?*

Wenn Veränderungsvorhaben scheitern, dann meistens nicht an den Widerständen selbst, sondern an einem falschen Umgang mit ihnen. Die beiden häufigsten Problemquellen sind einerseits mangelnde Entschiedenheit («Allen wohl und niemand wehe»), andererseits mangelnde Einfühlung, die sich in unnötigen Härten und einem wenig nachvollziehbaren Vorgehen niederschlägt – und damit zusätzliche Ängste und Widerstände auslöst.

*Was sind die Ursachen und Motive von Widerstand?*

Widerstände können auf mindestens sechs verschiedene Ursachen zurückgehen: Erstens Ängste, wenn die Veränderungen als bedrohlich angesehen werden. Zweitens Reaktanz, wenn sie den bisherigen Handlungsspielraum einschränken oder gar ein

bestimmtes Verhalten (wie etwa die Einhaltung festgelegter Prozesse) vorschreiben. Drittens sachliche Vorbehalte, wenn Mitarbeitenden und Führungskräften der eingeschlagene Lösungsweg nicht überzeugend erscheint.

Viertens Eigeninteressen, wenn die Veränderungen materielle oder soziale Besitzstände – einschliesslich Status und Ansehen – bedrohen. Fünftens taktische Erwägungen, respektive «Politik», wenn das aktuelle Vorhaben aus Motiven bekämpft wird, die mit der eigentlichen Sache gar nichts zu tun haben, und sechstens Rache und Vergeltung, wenn Mitarbeitende über das Vorgehen so verletzt oder empört sind, dass sie die Verantwortlichen bestrafen und ihre Pläne durchkreuzen wollen. Oder wenn aus früheren Erfahrungen der Zusammenarbeit noch offene Rechnungen übrig sind, die mit dem aktuellen Projekt eigentlich gar nichts zu tun haben, ausser dass sie die Gelegenheit bieten, sie mit Zinsen und Zinseszinsen zu begleichen.

### *Vorgeschobene Argumente sind «polymorph».*

*Wie können Beratungspersonen diese Ursachen und Motive erkennen?*

Die Schwierigkeit bei der Diagnose von Widerständen ist, dass Menschen ihre Motive in aller Regel nicht offen benennen. Schon im privaten Bereich sagen wir ja normalerweise nicht: «Ich trete dir jetzt auf die Füsse, um dir heimzuzahlen, dass du mir vorhin über den Mund gefahren bist!» Erst recht werden sich die Mitarbeitenden und Führungskräfte in der Firma hüten, offen zu sagen, dass sie eine Veränderung nur deshalb bekämpfen, weil sie ihren persönlichen Interessen zuwiderläuft oder weil sie mit den Verantwortlichen noch eine Rechnung offen haben. Auch Angst wird im Geschäftsleben normalerweise nicht offen eingestanden.

*Wie wird Angst im Geschäftsleben ausgedrückt?*

Ängste als auch Eigeninteressen und politische Motive werden meist in die Form von Sachargumenten ge- bzw. verkleidet. Was es schwierig macht, sie von inhaltlichen Einwänden auseinanderzuhalten und sinnvoll mit ihnen umzugehen. Daraus entsteht eine typische Falle, in die sowohl Beratende als auch engagierte Projektmitarbeitende häufig tappen – besonders, wenn sie aus einem ökonomischen oder naturwissenschaftlich-technischen Werdegang kommen: Sie neigen dazu, jeden Einwand als Sachargument misszuverstehen, und versuchen infolgedessen oft vergeblich, Widerstände mit sachlich-logischen Argumenten zu entkräften.

*Was sind die Folgen von einem Fokus auf Sachargumente?*

Daraus entstehen endlose Diskussionen, die nicht selten im Nirwana enden. Doch selbst wenn die Veränderungswilligen sich schliesslich durchsetzen, weil der anderen Seite die Argumente ausgehen, ändert das wenig an den unausgesprochenen Ängsten oder Interessengegensätzen. Spätestens in der folgenden Sitzung kommt das Thema wieder auf den Tisch: «Wir müssen unbedingt noch mal darüber sprechen, ob wir hier wirklich auf dem richtigen Weg sind.» Oder der Widerstand geht in den Untergrund, das heisst, er sucht sich verdeckte Formen, wie Verzögerung, Ausweichen und mangelnde Kooperation. Eine wichtige Regel für den Umgang mit Widerstand lautet deshalb: Argumentationssiege sind Pyrrhus-Siege.

*Sollten Beratende Sachargumente nicht ernst nehmen?*

Doch. Es ist als Strategie für den Umgang mit Widerständen sinnvoll, sich zunächst einmal mit den Sachargumenten auseinanderzusetzen. Es wäre falsch, jeden Einwand gegen das geplante Vorhaben von vornherein zu psychologisieren («Ängste») oder zu politisieren («Eigeninteressen»). Immerhin gibt es ja auch die Möglichkeit, dass an den Argumenten etwas dran ist – selbst dann übrigens, wenn sie von Ängsten oder Eigeninteressen getrieben sind. Manchmal machen Einwände sogar auf wesentliche Aspekte aufmerksam, die bei der Konzipierung der Veränderungen übersehen wurden oder bei ihrer Umsetzung nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

*Wie unterscheiden wir Sachargumente und Widerstände?*

Vor allem in der Analyse- und der Lösungsfindungsphase ist es ratsam, sich Einwände und Kritikpunkte sehr aufmerksam anzuhören und sich ernsthaft mit ihnen zu befassen. Vielleicht ist es ja möglich, sie durch eine zusätzliche Analyse oder Recherche zu entkräften – falls sie sich indes als berechtigt herausstellen, sollten sie in dem Veränderungskonzept berücksichtigt werden. In späteren Phasen, vor allem in der Umsetzung, kann das anders sein. Dann ist es oftmals wichtiger, den einmal eingeschlagenen Weg konsequent fortzuführen, als an jeder Ecke stehen zu bleiben und neu zu diskutieren. Doch es gibt ein untrügliches Zeichen, ob die Sachargumente echt oder vorgeschoben sind: Echte Sachargumente reagieren auf Argumente. Sie verändern sich, entwickeln sich weiter, und vor allem haben sie nach einiger Diskussion entweder Bestand oder nicht. Denn einer wirklichen Sachargumentation geht es um inhaltliche Klärung oder, philosophisch gesprochen, um





«Erkenntnisfortschritt». Anders bei vorgeschobenen Argumenten: Deren unausgesprochenes Ziel ist nicht das Klären, sondern das Verhindern, Blockieren, Entmutigen. Deshalb sind vorgeschobene Argumente «polymorph», das heißt, sie nehmen mal diese und mal jene Gestalt an, je nachdem, wie es gerade passt. Wenn Menschen also heute so und morgen so argumentieren, wenn ausdiskutierte Themen bei nächster Gelegenheit mit geringfügigen Veränderungen wiederkommen, wenn immer neue Grundsatzdiskussionen vom Zaun gebrochen und Verbündete gesucht werden, dann können Sie sicher sein, dass es sich trotz aller Beteuerungen nicht um Sachargumente handelt, sondern um Widerstand.

*Wie gehen wir mit emotionalem Widerstand um?*

Aus der Tatsache, dass Einwände sehr emotional und heftig vorgebracht werden, darf nicht geschlossen werden, dass dieser Widerstand «nur» auf Emotionen basiert und damit sachlich unbegründet ist. Denn Verstand und Gefühl sind keine Gegensätze: Selbst wenn jemand schreit und tobt, folgt daraus nicht zwingend, dass er in der Sache Unrecht hat. Das Problem bei sehr emotionalem Widerstand ist eher, dass er leicht in eine Konflikteskalation mündet, wenn man darauf zu schroff und abweisend reagiert. Was leicht geschehen kann, wenn die Heftigkeit der Gegenwehr die Veränderungswilligen überrascht und erschreckt: Dann fühlen sie sich angegriffen oder in





die Ecke gedrängt und reagieren genau deshalb schärfer als es der Sache dienlich ist. Damit nimmt das Unheil seinen Lauf. Viel sinnvoller ist, mit emotionalen oder aggressiven Widerständen ähnlich umzugehen wie mit solchen, die von Angst gespeist sind, nämlich aufmerksam, einfühlsam und geduldig.



*Winfried Berner ist Diplom-Psychologe und seit 1987 als Change Manager und Change Coach unterwegs. Mehr zum Thema in seinem Online-Artikel:  
<https://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/widerstaende.php>*