

**Julia Ringhofer-Müllner**

Studiengangsleiterin
Master Personal, Organisation &
Strategie, Fachhochschule Wiener
Neustadt
julia.ringhofer@fhwn.ac.at

**Sarah Meisenberger**

Gründerin und Inhaberin
Fa. Bknowing
Management Knowledge Faculty
office@bknowing.com

Issue Selling

Das Top Management von Ideen wirksam überzeugen

Führungskräfte der mittleren – und auch unteren – Ebene werden in der aktuellen Forschung als Quelle strategischer Erneuerung und Innovation betrachtet. Sie befinden sich jedoch in einer schwierigen Ausgangslage: Einerseits erlaubt ihnen ihre Nähe zu den betrieblichen Abläufen, frühzeitig sowohl Chancen als auch Risiken für die Organisation zu erkennen. Andererseits müssen sie sich dafür Gehör bei den EntscheidungsträgerInnen der Organisation verschaffen. Wertvolle Ideen „von unten“ bleiben so oft „ungehört“, was schlussendlich der Organisation schadet. ManagerInnen muss es daher gelingen, andere in der Organisation von ihren Veränderungsvorschlägen zu überzeugen. Eine Antwort darauf, wie dies gelingen kann, kann das ursprünglich der Medienwirkungsforschung entstammende Konzept des „Issue Selling“ geben. Dieser Beitrag beschreibt Strategien, die dabei helfen, Anliegen erfolgreich an Vorgesetzte zu „verkaufen“, und stellt die Ergebnisse einer Studie im Kontext eines Projektes in der öffentlichen Verwaltung vor.

Issue Selling – Eine Form der smarten Überzeugung

Veränderungen in Organisationen stellen heutzutage eher die Regel denn die Ausnahme dar.¹ Die Herausforderungen, denen Organisationen dabei begegnen, werden aktuell unter dem schon fast geläufigen Akronym VUCA zur Beschreibung einer volatilen, unsicheren, komplexen (complex) und mehrdeutigen (ambiguous) Umwelt diskutiert.² Dabei beziehen sich Veränderungen typischerweise auf die Strategie, die Kultur und/oder die Struktur eines Unternehmens.³ In der Managementforschung war lange Zeit der Blick auf das Top Management als Treiber organisatorischer Veränderung gerichtet.⁴ Erst ab den 70er Jahren rückten vor allem Führungskräfte der mittleren Ebene in den Fokus der Betrachtung.⁵ Wurde diesen bis dahin eine passive – wenn nicht sogar verhindernde – Rolle in organisationalen Veränderungsprozessen zugeschrieben,⁶ so wurden diese fortan als aktive – wenn nicht sogar als treibende – Kräfte von

organisationalen Veränderungsvorhaben betrachtet.⁷ In diesem Sinne werden mittlere ManagerInnen als wichtige „Intrapreneure“ beschrieben,⁸ deren Nähe zum betrieblichen Geschehen es ihnen nicht nur ermöglicht, vorzeitig neue Ideen zu generieren, sondern auch die dafür notwendigen Ressourcen zu mobilisieren.⁹ Als charakteristisch wird gleichzeitig deren Nähe zum Top Management angesehen.¹⁰ Eine Kombination, die es ihnen – zumindest theoretisch – ermöglicht, als VermittlerInnen zwischen der Strategie und dem Tagesgeschäft einer Organisation zu fungieren.¹¹

Issue Selling	<p>In ihrem bahnbrechenden Artikel „Selling Issues to Top Management“ in der Academy of Management Review aus dem Jahr 1993 definieren Dutton und Ashford Issue Selling als Prozess, durch den ManagerInnen der mittleren Ebene die oberste Managementebene in Bezug auf Themen von strategischem Interesse beeinflussen. Issues sind sehr vielfältig und reichen von Prozessverbesserungen im Betrieb (z.B. Digitalisierung, Überdenken „alter“ Arbeitspraktiken) bis hin zu strategischen Initiativen und umfassen auch soziale Themen (z.B. Umwelt, Gleichstellung). Issue Seller reagieren damit auf geänderte wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen.</p>	<p>Ein Blick in die Unternehmenspraxis zeigt jedoch, dass es manchen Führungskräften mehr als anderen gelingt, Einfluss auf (strategische) Entscheidungen in Organisationen zu nehmen.¹² Eine mögliche Erklärung dazu kann die Forschung zu „Issue Selling“ geben.¹³ Darin werden Organisationen als Marktplatz beschrieben, auf dem Führungskräfte des mittleren Managements (und darunter) versuchen, ihre Themen an die EntscheidungsträgerInnen der Organisation – in der Regel das Top Management – zu verkaufen.¹⁴ Dabei geht es nicht nur darum, deren Aufmerksamkeit – als besonders knappes Gut –, sondern vor allem auch deren Verständnis für Themen zu beeinflussen.¹⁵ Durch „Agenda Setting“ bzw. „Agenda Building“ als bewusstes Themenmanagement wird folglich von ihnen beeinflusst, worüber und wie andere über ein bestimmtes Thema in der Organisation denken (bzw. denken sollen).¹⁶</p>
---------------	---	---

In der empirischen Forschung wurde eine Palette von Techniken identifiziert, durch die ManagerInnen ihr Gegenüber überzeugen können.¹⁷ Hier kann grundsätzlich zwischen weichen und harten Formen der Einflussnahme (bzw. Machtausübung) unterschieden werden.¹⁸ In der aktuellen Diskussion wird in diesem Zusammenhang auch von smarten, weil mitunter unterschwellig wirkenden Arten der Beeinflussung gesprochen.¹⁹ Als am meisten erfolgversprechend kann hier allgemein eine Kombination aus rationaler Überzeugung („issue packaging“), der Bildung starker Koalitionen („coalition building“) und dem Aufbau einer Dynamik für das Thema („momentum building“) angesehen werden.²⁰

Rationale Überzeugung („issue packaging“)

ManagerInnen können nicht nur Einfluss darauf nehmen, ob, sondern auch wie über ein Thema gesprochen wird. Durch *Framing*²¹ können sie es schaffen, diesem eine bestimmte Bedeutung zu geben. ThemenverkäuferInnen wird allgemein dazu geraten, die positiven Aspekte eines Themas hervorzuheben und die negativen in den Hintergrund zu stellen.²² So würden EntscheidungsträgerInnen dazu neigen, ihre (knappe) Zeit eher

Chancen als Bedrohungen zu widmen.²³ Als wirksam erscheint es außerdem, die Dringlichkeit eines Themas zu betonen – es daher als Chance, die man nicht verpassen sollte, zu beschreiben.²⁴ Schlussendlich wird das Hervorheben des wirtschaftlichen Nutzens eines Themas den Verkaufserfolg in den meisten Organisationen wohl fördern.²⁵

Erfolgreiche VerkäuferInnen geben zudem an, Themen mit Zielen wie „Profitabilität“, „Marktanteil“ und einem „positiven Unternehmensimage“ zu verknüpfen, um zu zeigen, wie diese die Strategie des Unternehmens unterstützen.²⁶ VerkäuferInnen müssen es aber auch schaffen, ihre Idee nicht nur mit den (meist) wirtschaftlichen Zielen und Werten der Organisation, sondern auch mit den Interessen und Anliegen der verschiedenen Zielgruppen in Einklang zu bringen. Dazu braucht es ein hohes Maß an Empathie und Flexibilität, um sich in die Interessen anderer hineinzuversetzen und das Thema mit unterschiedlichen Anliegen zu verknüpfen.²⁷ Auch durch die *Bündelung* mit anderen Themen können Ideen an Zugkraft gewinnen.²⁸

Befragte ManagerInnen betonen zudem, wie wichtig es sei, bei der *Präsentation* eines Themas „die Logik eines Geschäftsplans“ zu nutzen – daher Argumente auf Statistiken und Daten zu stützen und eine logische und kohärente Struktur zu vermitteln.²⁹ Auch haben sie wohl selten die Chance, ihr Thema auf einmal zu präsentieren, sondern werden zahlreiche – möglicherweise kleine – Präsentationen nutzen, um die Zielgruppe auf den „gesamten“ Vorschlag vorzubereiten.³⁰ Ebenso wird dazu geraten, ein Thema nicht nur schrittweise, sondern „als kleinen Schritt“ zu präsentieren,³¹ daher – im Sinne von Weick³² – ein Thema nicht in seiner Gesamtheit anzugehen, sondern sich lieber auf eine Reihe „kleiner Erfolge“ zu konzentrieren.³³

Bildung starker Koalitionen („coalition building“)

Issue Selling wird in der Literatur als politischer Prozess, der auf dem Commitment unterschiedlicher Stakeholder aufbaut, beschrieben.³⁴ Die *Einbindung anderer* durch Koalitionen³⁵ ist daher eine politische Notwendigkeit, um Aufmerksamkeit für das eigene Anliegen zu gewinnen.³⁶ Arbeiten deuten darauf hin, dass eine Gruppe von VerkäuferInnen nicht nur ein breiteres Spektrum an Ressourcen erschließt,³⁷ sie kann auch genutzt werden, um sich auszutauschen³⁸ und voneinander zu lernen³⁹. Dadurch wird die Fähigkeit entwickelt, Widerständen zu begegnen⁴⁰ und es wird Macht aufgebaut, um Veränderungen zu bewirken.⁴¹

Die *sorgfältige Auswahl des Umfeldes* ist dabei wichtig. So legen Studien nahe, dass die Stärke der Gruppe insbesondere von ihrer Zusammensetzung (große Reichweite, heterogen im Hinblick auf Hierarchie, Expertise und soziale Netzwerke), ihrer Formalität (formelle Ausschüsse oder Arbeitsgruppen) und einer frühzeitigen Bildung abhängt.⁴²

Schlussendlich geht es auch darum, laufend in den *Aufbau und den Erhalt tragfähiger Arbeitsbeziehungen* zu investieren.⁴³

Aufbau einer Dynamik („momentum building“)

In der aktuellen Diskussion wird Issue Selling mit einer sozialen Bewegung innerhalb der Grenzen einer Organisation verglichen.⁴⁴ Um erfolgreich zu sein, müssen ManagerInnen

daher eine Dynamik für ihr Thema innerhalb ihrer Organisation schaffen. Dazu gilt es, *Interesse für ein Thema zu entwickeln*. Dies erfordert von ThemenverkäuferInnen zunächst eine sorgfältige Vorbereitung („*doing one's homework*“),⁴⁵ was u.a. das Dokumentieren von Vorfällen, das Ausarbeiten von Lösungen sowie das Kennenlernen der Zielgruppe(n) und der Geschichte der Organisation beinhaltet.⁴⁶ Der Verkauf eines Themas wird dabei als Prozess beschrieben, der seine Dynamik im Laufe der Zeit, manchmal über Jahre hinweg, entfaltet.⁴⁷ Beharrlichkeit und Geduld – mitunter auch Pragmatismus – sind demnach erforderlich, um Unterstützung für das eigene Anliegen aufzubauen und Aufmerksamkeit und Handeln der EntscheidungsträgerInnen zu bewirken.⁴⁸

Liegen ausreichend Unterstützung, Handlungsdruck und Fakten für ein Thema vor, so ist der *richtige Zeitpunkt* für den Verkauf eines Themas gekommen. Führungskräfte müssen daher ein „*kluges*“ Gespür dafür entwickeln, wann es passt, ein Thema voranzutreiben, und wann es besser ist, sich (noch) zurückzuhalten.⁴⁹ Neben internen organisationalen Entwicklungen (z.B. strategischer Wechsel, Ein- und Austritt von SchlüsselentscheidungsträgerInnen) können auch externe Trends (z.B. Marktentwicklungen) solche „*windows of opportunity*“⁵⁰ für Veränderungsvorhaben öffnen.⁵¹

Schlussendlich gilt es, die *geeignete Agenda* für den Verkauf eines Themas zu wählen. Dabei haben VerkäuferInnen die Wahl, welche Foren sie für ihre Verkaufsbemühungen nutzen. Öffentliche Foren, wie z.B. wöchentliche Mitarbeiterbesprechungen, vierteljährliche Strategiesitzungen oder jährliche Aktionärsversammlungen, verleihen einem Thema mehr Sichtbarkeit.⁵² Private Foren, wie z.B. Einzelgespräche und private Gruppentreffen, können beispielsweise Hand in Hand mit moralischen Appellen gehen und wurden so genutzt, um Bedenken etwa bezüglich der Geschlechtergerechtigkeit zu äußern.⁵³

Die öffentliche Verwaltung – Issue Selling als politisches Manöver

Das Zusammenspiel unterschiedlicher Issue Selling-Taktiken wurde im Kontext eines Projektes in der öffentlichen Verwaltung untersucht. Gegenstand der Studie war ein In-house-Projektteam, das damit beauftragt wurde, ein zentrales Facility Management (FM) für eine Stadtverwaltung zu konzipieren und zu implementieren. Die Reorganisation fand im Rahmen eines durch einen Wechsel der politischen Führung initiierten Change Prozesses

statt, der das gesamte „*Die Bürokratie ist vorbei.*“ («Magistratsdirektor») Magistrat umfasste, mit dem Ziel, Kosten für die schwer verschuldete Stadt zu senken. Der Vision des neuen Bürgermeisters folgend „*die ideale Stadtverwaltung zu werden, die innovative und nachhaltige Konzepte für die Gemeinde bereitstellt*“, sollten die Organisationsstrukturen schlanker werden und die MitarbeiterInnen sich unternehmerischer und dienstleistungsorientierter verhalten – Reformen, welche ganz im Zeichen des New Public Management (NPM), aber auch des Post-NPM stehen.

Kontext der Untersuchung

Seit mehr als 30 Jahren steht der öffentliche Sektor unter Druck, reformbereit zu sein und Reformen zu initiieren, die den Fokus auf erhöhten Output und eine gesteigerte Effizienz legen⁵⁴, auch wenn dies dazu verleitet, die Bedeutung anderer öffentlicher Werte wie Gerechtigkeit und demokratische Werte zu vernachlässigen.⁵⁵ Unter dem Begriff des NPM fanden dieser Reformwille und auch die Reformtätigkeiten selbst ihren Platz. Dabei verstand sich dieser eher als eine sektorale Logik als ein neues Instrumentarium für Verwaltungsbeamte. Ausgeprägte Mechanismen, Wettbewerbs- und private Managementprinzipien wurden eingeführt, um die Verwaltungen für politische und gesellschaftliche Anforderungen empfänglicher zu machen.⁵⁶ Die Legitimität der Aktivitäten des öffentlichen Sektors wurden fortan auf der Grundlage von Output-, Ergebnis- und Effizienzkriterien gemäß dem öffentlichen Mandat⁵⁷ beurteilt und gewährleistet.⁵⁸

Dabei handeln öffentliche Organisationen unter ständigem öffentlichem Blick und sehen sich starken Erwartungen an Fairness, Reaktionsfähigkeit, Ehrlichkeit und Offenheit gegenüber, da volle Transparenz und Rechenschaftspflicht sowie eine kontinuierliche Überprüfung durch Nachrichtenmedien, Interessengruppen und Aufsichtsbehörden gefordert werden.⁵⁹ Sie gehen dabei mit großen Zielmehrdeutigkeiten und Konflikten um und müssen gleichzeitig externe politische Beziehungen mit internen Managementfunktionen in Einklang bringen und Besonderheiten der administrativen Autorität und Führungspraktiken berücksichtigen.⁶⁰

Doch weder das Verständnis von Bürokratien, wie Weber zu Beginn des letzten Jahrhunderts sein ideales Organisationsmodell für öffentliche Organisationen propagierte⁶¹, noch die Bewegung um NPM konnten öffentlichen Organisationen die so notwendigen neuen Konzepte, flexiblen Lösungen oder gar modernen, effizienten und dynamischen Organisationsstrukturen liefern.⁶² Öffentliche Organisationen unterliegen nach wie vor einem Reformdruck im Sinne eines weitgehenden Lern- und Innovationsdrucks⁶³, der sich aus den Erwartungen der Öffentlichkeit ergibt⁶⁴, und der Hauptzweck besteht noch immer darin, einen Mehrwert für den öffentlichen Raum zu schaffen.⁶⁵ Vor diesem Hintergrund haben einige Autoren NPM sogar als "tot" bezeichnet und die Entwicklung eines neuen Reformtrends angekündigt: Post-NPM.⁶⁶

Der Fokus wird im Rahmen dieses Reformtrends verstärkt auf die horizontale Koordination der internen Verwaltungsstrukturen gelegt, was zu einer Verbesserung der Steuerungskapazität des politischen bzw. politisch-administrativen Zentrums⁶⁷ sowie einer Anhebung der Fähigkeit zur demokratischen Rechenschaftspflicht führen soll⁶⁸.

Da öffentliche Verwaltungen jedoch Güter oder Dienstleistungen produzieren, die keine Wirtschaftsmärkte haben, fehlen ihnen die Anreiz- und Kontrollstrukturen eines wettbewerbsorientierten Marktumfelds; zudem sind sie den Risiken der Volatilitäten der Politik ausgesetzt: Ihr Fortbestand hängt oft von der politischen Unterstützung ihrer wichtigsten AkteurInnen ab, um Mittel und Handlungsgenehmigungen zu erhalten. Daher liegt die primäre Rechenschaftspflicht öffentlicher Organisationen nicht gegenüber den AktionärInnen, sondern gegenüber dem autorisierenden Umfeld, das in demokratischen Systemen gewählten politischen VertreterInnen große Bedeutung beimisst.⁶⁹

Vor einem solchen Hintergrund galt es, eine mikrofundierte Betrachtungsweise einzunehmen, die „Black Box“ möglicher Reformen in öffentlichen Verwaltungen ein wenig weiter zu öffnen und „Issue Selling“ als politisches Manöver in Verbesserungsprozessen näher zu untersuchen.

Methodisches Vorgehen

Insgesamt wurden 27 halbstrukturierte Interviews zu drei verschiedenen Zeitpunkten geführt (erste Runde November bis Dezember 2016, zweite Runde Juni bis August 2017, dritte Runde November 2019 und Jänner 2020). Zudem wurden alle 17 Teamtreffen, welche alle 14 Tage stattfanden, für eine teilnehmende Beobachtung genutzt und die Protokolle aller Sitzungen sowie die Präsentationen für die Sitzungen des Lenkungsausschusses zur Analyse herangezogen. Nachbesprechungen mit der Projektleitung (in Summe acht) schlossen sich an die Teamsitzungen an (Dauer zwischen drei und vier Stunden) und gewährten wertvolle Einblicke hinter die Kulissen des Projekts.

Für eine tiefergehende Analyse wurden vier Themen (*Issues*) herangezogen: (1) die Einführung eines Computer-Aided Facility Managements (CAFM), (2) die Einführung einer Hotline, (3) das Überdenken „alter“ HR-Praktiken und (4) die Umstellung auf einen zentralen Umzugsdienst. Die vier Issues wurden so gewählt, dass sie möglichst unterschiedliche Fälle abbildeten. Eine Zeitleiste mit Schlüsselereignissen und -entscheidungen wurde erstellt, die zeigt, wie sich die einzelnen Issues im Laufe der Zeit im Kontext des gesamten Projekts entwickelten (vgl. Abbildung 1).

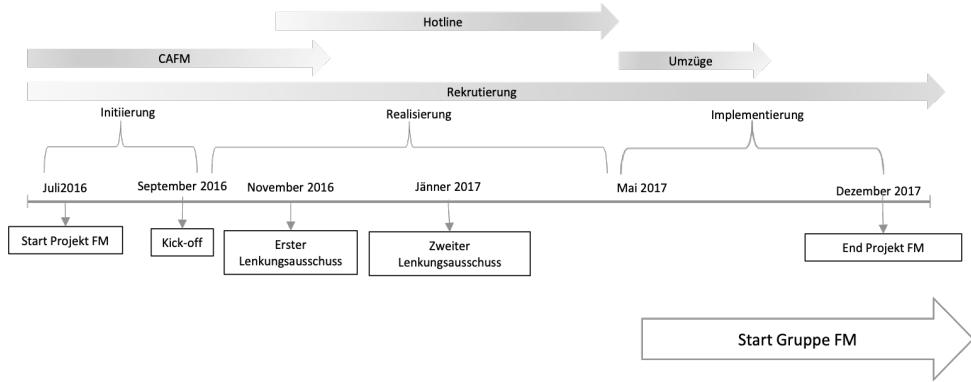


Abbildung 1: Zeitleiste kritischer Ereignisse

Issue Selling – Ein Zusammenspiel zwischen formaler Hierarchie und Koalitionen

Die Analyse der vier Themen zeigte, dass VerkäuferInnen im Laufe der Zeit eine Dynamik für ihre Anliegen schufen. Die Ideen stammten in der Regel von einzelnen Personen – der Projektleitung, der stellvertretenden Projektleitung, einem Projektmitglied und

einem Mitglied des Lenkungsausschusses –, die ein Thema oft schon lange auf der persönlichen Agenda hatten und die Projektgruppe nutzten, um es auf die organisationale Agenda zu setzen. So gelang es bei der Einführung einer Hotline und dem Überdenken „alter“ HR-Praktiken – trotz anfänglichem Widerstand – durch die Unterstützung der Gruppe schrittweise Veränderungen auf organisationaler Ebene zu bewirken – z.B. die Umsetzung einer zentralen E-Mail-Adresse und die Rekrutierung externer SpezialistInnen. Die Einführung eines computergestützten Facility Managements (CAFM) und die Umstellung auf einen zentralen Umzugsdienstes scheiterten – trotz deren möglicher Relevanz – hingegen rasch am Widerstand der Gruppe.

Die beiden Formen des Einflusses, die formale Hierarchie und Koalitionen, wirkten dabei im Verkaufsprozess stets zusammen. Erfolgreichen VerkäuferInnen gelang es über bewusstes Beziehungsmanagement, Koalitionen – abseits der formal ernannten Projektgruppe – aufzubauen und aufrechtzuerhalten, die sie in ihren Verkaufsbestrebungen unterstützten. Die Projektleitung achtete etwa bereits bei der Zusammenstellung der Gruppe auf eine sorgsame Auswahl der Mitglieder. Im Laufe der gemeinsamen Projektarbeit versuchte sie deren Sprache zu sprechen und deren Interessen nach außen, vor allem gegenüber dem Lenkungsausschuss, zu vertreten. Auch wenn sich die Muster, wie Beziehungen aufgebaut wurden von Fall zu Fall unterschieden, zeigte sich der Aufbau von Vertrauen – d. h. die Intention und das Verhalten des Themenverkäufers wurden von anderen als positiv wahrgenommen⁷⁰ – als zentraler Vermögenswert, auf den sich VerkäuferInnen in ihren Bemühungen stützten. Vertrauen konnte dabei sowohl zwischen einzelnen Personen als auch zwischen unterschiedlichen Koalitionen von Personen entstehen. So konnte z.B. eine Koalition rund um die Projektleitung das Vertrauen des Top Managements – bestehend aus politischer und administrativer Leitung – gewinnen.

Neben der Bildung von Koalitionen schafften es erfolgreiche VerkäuferInnen, die richtigen Foren für ihre Verkaufsbemühungen zu nutzen. Private Foren – Einzelgespräche, private Gruppentreffen – wurden gewählt, um vertrauliche Beziehungen aufzubauen. Sie wurden somit genutzt, um sozial anschlussfähig zur Projektgruppe zu werden. Fiel eine Idee auf fruchtbaren Boden, wurden die Sitzungen der Projektgruppe dafür verwendet, um sich inhaltlich auszutauschen und gegenseitig voneinander zu lernen. Es konnte daher zur Reifung und Auseinandersetzung mit einer Idee kommen, die in einem für den Lenkungsausschuss – dem höchsten Entscheidungsgremium – inhaltlich anschlussfähigen Konzept mündete. So gelang es den VerkäuferInnen, ihr fachliches Wissen in Bezug auf das Thema zu vertiefen, die Projektgruppe konnte formal an Autorität in Form zusätzlicher finanzieller und personeller Ressourcen gewinnen – Vermögenswerte, auf die sich der Einzelne und die Gruppe als Gesamtes in ihren Verkaufsbestrebungen stützten.

Große heterogene formale Gruppen (Projektgruppe, Lenkungsausschuss) standen somit kleinen homogenen Koalitionen gegenüber. Themen entfalteten dabei ihre Dynamik über diese Gruppen. Inhaltliche Schwungkraft wurde Themen über die Projektgruppe – als Teil der formalen Hierarchie – verliehen. Soziale Schwungkraft wurde Themen

hingegen über „dominante“ Koalitionen – als die Gruppe von Personen mit der größten Macht in Organisationen – gegeben. Dabei zeigte die themenübergreifende Analyse, dass eine „dominante“ Koalition auf Seite der VerkäuferInnen und eine „dominante“ Koalition auf Seite der KäuferInnen entstand. Diese wirkten zusammen, um Themen voranzutreiben oder zu blockieren.

Fazit und weiterführende Fragen

Führungskräfte können maßgeblich Einfluss auf die Entwicklung einer Organisation nehmen. Entscheidend ist, dass sie dazu die „richtigen“ Verkaufstaktiken wählen. Während der Fokus der Literatur bisher auf der inhaltlichen Ebene lag, d.h. VerkäuferInnen wird geraten, ihre Ideen mit stichhaltigen Argumenten zu untermauern, zeigen die Ergebnisse einer Studie in der öffentlichen Verwaltung, dass es vor allem die sozialen Beziehungen – und hier vor allem der Aufbau von Vertrauen – sind, die über den Verkaufserfolg entscheiden. Dabei ist Issue Selling als Prozess zu betrachten, der seine Dynamik über Koalitionen abseits der formalen Hierarchie entfaltet. „Dominante“ Koalitionen – auf KäuferInnen- und VerkäuferInnenseite – nehmen hier eine Schlüsselstellung ein. Sie können die Macht entwickeln, Veränderungen nicht nur voranzutreiben, sondern diese auch im Keim zu ersticken. Sie sind somit gleichermaßen als Treiber wie auch als möglicher Blockierer organisationaler Veränderung zu betrachten. Sie zu kennen und deren Dynamiken zu erfassen, mag am Ende darüber entscheiden, ob und wie sich Organisationen verändern.

An dieser Stelle sei insbesondere auch auf agile, weniger hierarchisch aufgestellte Organisationen verwiesen, welche, um den vielschichtigen Herausforderungen der VUCA-Welt zu begegnen, zunehmend Verbreitung finden. Gerade hier, wo es kein mittleres Management mehr gibt, zeigt sich, dass informelle Formen der Beeinflussung – wie persönliches Wissen, Sympathie oder Beziehungen – entsprechend an Bedeutung gewinnen.⁷¹ Die Frage nach der Qualität der sich daraus ergebenden Einfluss- und letztlich Entscheidungsprozesse ist nach jetzigem Wissensstand jedoch noch offen, da es noch an empirischer Evidenz auf diesem Gebiet mangelt. Ebenso spannend erscheint die Frage nach der Analyseebene: Geht man (wie hier) von einzelnen AkteurInnen aus, die Netzwerke aktivieren und über Issue Selling Einfluss ausüben, oder gleich von bestehenden (Macht-)Netzwerken, die ihre Agenden „durchzudrücken“ versuchen und hierbei auch in Konkurrenz zu anderen Netzwerken stehen. Jetzt und künftig noch viel mehr ist – wie im geschilderten Fallbeispiel angesprochen – zudem die Frage interessant, wie formelle und informelle Einflusskräfte zusammenwirken. So ist im erfolgreichen Change Prozess wohl weniger der einzelne „Held“ bzw. die einzelne „Heldin“ sondern das Zusammenspiel unterschiedlicher AkteurInnen, die jeweils verschiedene Barrieren – im vorliegend geschilderten Fall auch parteipolitische Barrieren – zu überwinden helfen, entscheidend.^{72 73}

! Issue Selling-Strategien

Führungskräfte, die ihre Ideen verkaufen wollen, sollten sich folgende Fragen stellen:

- **Inhaltlich**

Was sind die positiven Aspekte meines Themas? Wie dringlich ist es? Welchen wirtschaftlichen Nutzen kann es der Organisation bringen?

Was sind die Ziele der Organisation? Was die Anliegen meiner Zielgruppen? Mit welchen anderen Themen kann ich meine Idee verknüpfen?

Auf welche Statistiken und Daten kann ich mich stützen? Wie kann ich meine Zielgruppe „schrittweise“ auf den gesamten Vorschlag vorbereiten? Welche „kleinen Erfolge“ kann ich verkaufen?

- **Sozial**

Wer sind meine UnterstützerInnen?

Auf welchen Ebenen der Organisation kann ich Verbündete finden? Über welche fachliche Expertise und soziale Netzwerke verfügen meine UnterstützerInnen? Wer sind die Personen, denen meine Zielgruppe vertraut? Wie und wann beziehe ich andere ein?

Wie kann ich vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen aufbauen und pflegen?

- **Zeitlich**

Wie kann ich Interesse für mein Thema entwickeln?

Wann ist der passende Zeitpunkt für mein Thema?

Was ist eine geeignete Agenda für mein Thema?

Literatur

- 1 siehe z.B. Stock-Homburg, R. (2007). Nichts ist so konstant wie die Veränderung: Ein Überblick über 16 Jahre empirische Change Management-Forschung. *ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77(7), 795–861.
- 2 siehe z.B. Lippold, D. (2019). Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- 3 siehe z.B. Stock-Homburg, R. (2007): 795.
- 4 siehe z.B. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill; Chandler, A. D. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press; Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*. *Academy of Management Review*, 9(2): 193–206.
- 5 zu einem Überblick zur „middle management perspective“ siehe z. B. Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6): 1190–1221.
- 6 siehe z.B. Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle manager self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4): 313–327.
- 7 siehe z.B. Huy, Q. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8): 72–79; Huy, Q. 2002. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contributions of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1): 31–69.

-
- ⁸ Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 223–244.
- ⁹ Kanter, R. M. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60(July-August): 95–105.
- ¹⁰ Wooldridge, B. et al. (2008): 1192.
- ¹¹ ebenda
- ¹² siehe z.B. ebenda
- ¹³ zu einem Überblick zur „Issue Selling“-Literatur siehe Ong, M. & Ashford, S. J. (2016). Issue-selling: Proactive efforts toward organizational change. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Hrsg.), *Proactivity at work. Making things happen in organizations*, 138–168. New York: Routledge; Ashford, S. J., Ong, M. & Keeves, G. D. (2017). The role of issue selling in effective strategy making. In S. W. Floyd & B. Wooldridge (Hrsg.), *Handbook of middle management strategy process research*, 77–108. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- ¹⁴ Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3): 397–428; Dutton, J. R., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001): Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44(4): 716–736.
- ¹⁵ Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993): 398.
- ¹⁶ siehe z. B. Bonfadelli, H. & Friemel, T. N. (2017). *Medienwirkungsforschung* (6. Aufl.). Konstanz: UVK.
- ¹⁷ siehe z. B. Dutton, J. R. et al. (2001).
- ¹⁸ siehe z. B. auch Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. Aufl.). Boston: Pearson.
- ¹⁹ Busch, M. W. (2022). Smarte Formen der Machtausübung in Wirtschaft und Gesellschaft. Fürsorgliche Regulation oder fragwürdige Manipulation? Heidelberg: Universitas. Lese-Zeiten Verlag: 18–47.
- ²⁰ siehe z. B. Ong, M. & Ashford, S. J. 2016: 143.
- ²¹ Entman, R. M. (1993). Framing: Towards clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4): 51–58.
- ²² zum Framing als Chance oder als Bedrohung siehe z. B. Dutton, J. E. & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1): 76–90.
- ²³ Ashford, S. J. & Detert, J. (2015). Get the boss to buy in: Learn to sell your ideas up the chain of command. *Harvard Business Review*, 93(1–2): 76.
- ²⁴ siehe z.B. Anderson, L. M. & Bateman, T. S. (2000). Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in US business organizations. *Academy of Management Journal*, 43(4): 548–570.
- ²⁵ Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993): 412.
- ²⁶ Dutton, J. R. et al. (2001): 723.
- ²⁷ Ashford, S. J., Ong, M. & Keeves, G. D. (2017): 91.
- ²⁸ siehe z.B. Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993): 416–417.
- ²⁹ Dutton, J. R. et al. (2001): 721–722.
- ³⁰ ebenda: 722; an dieser Stelle sei auch auf den Elevator Pitch verwiesen; siehe z.B. Gallo, C. (2018). The Art of the Elevator Pitch. *Harvard Business Review*. October 03. <https://hbr.org/2018/10/the-art-of-the-elevator-pitch>.
- ³¹ Dutton, J. R. et al. (2001): 721–722
- ³² Weick, K. E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39(1): 40–49.
- ³³ Wickert, C. & de Bakker, F. G. A. (2018). Pitching for social change: Toward a relational approach to selling and buying social issues. *Academy of Management Discoveries*, 4(1): 50–73.
- ³⁴ Dutton, J. E. & Ashford, S. J. 1993; Dutton, J. R. et al. (2001).
- ³⁵ siehe z. B. Anderson, L. M. & Bateman, T. S. (2000); Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993); Dutton, J. R. et al. (2001); Piderit, S. K. & Ashford, S. J. (2003).
- ³⁶ Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993).
- ³⁷ Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993); Howard-Grenville, J. A. (2007).
- ³⁸ Piderit, S. K. & Ashford, S. J. (2003).
- ³⁹ Howard-Grenville, J. A. (2007).
- ⁴⁰ Wickert, C. & de Bakker. (2018).
- ⁴¹ Dutton, J. R. et al. (2001); Howard-Grenville, J. A. (2007).
- ⁴² siehe z.B. Ashford, S. J. & Detert, J. R. (2015); Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (2000); Dutton, J. R. et al. (2001).

-
- ⁴³ Wickert, C. & de Bakker (2018).
- ⁴⁴ Briscoe, F. und Safford, S. (2008). The Nixon-in-China effect: Activism, imitation, and the institutionalization of contentious practices. *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 460–491.; Gutierrez, B., Howard-Grenville, J. & Scully, M. A. (2010). The faithful rise up: Split identification and an unlikely change effort. *Academy of Management Journal*, 53(4), 673–699.
- ⁴⁵ Dutton, J. R. et al. (2001): 725–726.
- ⁴⁶ Piderit, S. K. & Ashford, S. J. (2003). Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1477–1502.
- ⁴⁷ Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14(5): 510–527; Howard-Grenville, J. A. (2007). Developing issue-selling effectiveness over time: Issue selling as resourcing. *Organizational Science*, 18(4): 560–577.
- ⁴⁸ Dutton, J. R. et al. (2001): 726; Wickert, C. & de Bakker (2018): 62
- ⁴⁹ Dutton, J. R. et al. (2001): 726.
- ⁵⁰ Tyre, M. J. & Orlikowski, W. J. (1994). Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organizations. *Organization Science*, 5: 98–118.
- ⁵¹ Ashford, S. J. & Detert, J. (2015): 76–77.
- ⁵² Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993): 418–419.
- ⁵³ Piderit, S. K. & Ashford, S. J. (2003): 1490.
- ⁵⁴ Wynen, J. & Verhoest, K. (2015). Do NPM-type reforms lead to a cultural revolution within public sector organizations? *Public Management Review*, 17(3): 356–379.
- ⁵⁵ Reiter, R. & Klenk, T. (2019). The manifold meanings of ‘post-New Public Management’ – a systematic literature review. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1): 11–27.
- ⁵⁶ Meyer, R. & Hammerschmid, G. (2006). Public Management Reform: An Identity Project. *Public Policy and Administration*, 21 (1): 99–115.
- ⁵⁷ Rashman, L., Withers E. & Hartley, J. (2009). Organizational Learning and Knowledge in Public Service Organizations: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 11 (4): 463–494.
- ⁵⁸ Diefenbach, Th. (2009). New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic ‘Enlightment’. *Public Administration*, 87(4): 892–909.
- ⁵⁹ siehe z.B. Rainey, H.G. & Chun, Y.H. (2005). Public and Private Management Compared. In: Ferlie, E., Lynn, L. E. Jr. & Pollett, Ch. (eds.) *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford New York: Oxford University Press, 72–102.
- ⁶⁰ siehe z.B. Halvorsen, Th., Hauknes, J., Miles, I. & Røste, R. (2005). On the differences between public and private sector innovation. *Publin Report*, D9.
- ⁶¹ siehe z.B. Weber, M. 1968 [1922]. *Economy and Society*. New York: Simon and Schuster; Kieser, A. 2014. Max Webers Analyse der Bürokratie. In: Kieser, A. & Ebers, M. (eds.) *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer, 43–72.
- ⁶² Klenk, T. & Reiter, R. (2019). Post-New Public Management: reform ideas and their application in the field of social services. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 3–10.
- ⁶³ Newman, J., Raine, J. & Skelcher, Ch. (2001). Transforming local government: Innovation and modernization. *Public Money and Management*, 21(2): 61–68.
- ⁶⁴ siehe z.B. Borins, S. (ed.). (2008). *Innovations in Government*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- ⁶⁵ Ferlie, E., Harley, J. & Martin, St. (2003). Changing public service organizations: current perspectives and future prospects. *British Journal of Management*, 14: 1–14.
- ⁶⁶ Reiter, R. & Klenk, T. (2019).
- ⁶⁷ Christensen, T. & Lægreid, P. (2015). Performance and accountability – A theoretical discussion and an empirical assessment. *Public Organizations Review*, 15(2): 207–2.
- ⁶⁸ Lodge, M. & Gill, D. (2011). Toward a new era of administrative reform? The myth of post-NPM in New Zealand. *Governance*, 24(1): 141–166.
- ⁶⁹ siehe z.B. Røste, Rannveig. (2005). Studies of innovation in the public sector: A theoretical framework. *Publin Report*, D16.

-
- ⁷⁰ Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- ⁷¹ siehe z.B. Busch, M. W. & Link, K. (2021). Was macht Agilität mit Macht? *Journal für Psychologie*, 29(1), 9-38.
- ⁷² siehe dazu auch Witte, E. (1973). Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell. Göttingen: Schwartz; Busch, M. W. (2015). Management und Dynamik teambezogener Lernprozesse. München, Mering: Rainer Hampp: 303.
- ⁷³ Wir danken dem Gutachter dieses Beitrags für seine wertvollen Anregungen.

Information zu den Autorinnen

Mag.^a Julia Ringhofer-Müllner ist Leiterin des Masterstudienganges „Personal, Organisation & Strategie“ an der Fachhochschule Wiener Neustadt. Sie studierte Internationale Betriebswirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien. Praxiserfahrung hat sie in namhaften österreichischen Personalberatungsunternehmen gesammelt. Ihre Schwerpunkte in Lehre und Forschung sind strategische Personalauswahl, Employer Branding, Onboarding und Change Management.

MMag.^a Dr.ⁱⁿ Sarah Meisenberger ist Gründerin und Inhaberin der Firma Bknowing – Management Knowledge Faculty. Sie spondierte und promovierte an der Wirtschaftsuniversität Wien. Vor dem Wechsel in die vollberufliche Selbstständigkeit 2022 war sie über 20 Jahre im Hochschulbereich als wissenschaftliche Mitarbeiterin, Studiengangsleitung sowie externe Universitätslektorin an der Wirtschaftsuniversität Wien, Fachhochschule Wiener Neustadt und Donauuniversität Krems tätig. Ihr Arbeitsschwerpunkt fokussiert sich auf organisiertes Unternehmenswachstum mit seinen Bestandteilen Strategie, Organisation und Führungskräfte-/MitarbeiterInnen-Entwicklung.