

Issue Selling: Wie Sie Veränderungen mit sozialen Zielen „verkaufen“ können

Veränderungen müssen vom Top Management mitgetragen werden. Wenn Veränderungsideen von Mitarbeitenden kommen, müssen diese den Vorgesetzten oft erst „verkauft“ werden – vor allem, wenn es um soziale Anliegen (z.B. faire Arbeitsbedingungen, Umweltschutz) geht. Dieser Beitrag stellt vier Strategien des „Issue Selling“ – des Verkaufens sozialer Anliegen an Vorgesetzte – vor.

Damit organisationale Veränderungen erfolgreich sind, muss das Top-Management dahinterstehen und die Veränderungen idealerweise sogar aktiv vorantreiben. Dies gilt insbesondere dann, wenn es um soziale Themen wie Arbeitnehmer-Rechte entlang der Wertschöpfungskette oder um Umweltschutz geht. Wenn die Veränderungsinitiative aber nicht von Vorgesetzten ausgeht, sondern von Mitarbeitenden, ist es oft notwendig, Überzeugungsarbeit zu leisten und das soziale Anliegen zu „verkaufen“. Dabei ist es wichtig, die richtige „Verkaufsstrategie“ zu finden.

Die geeignete Strategie ist laut Alt und Craig (2016) von zwei Faktoren abhängig. Der erste Faktor ist, ob die sozialen Ziele mit wirtschaftlichen *Unternehmenszielen* in Einklang sind. Sie sind kompatibel, wenn durch die Veränderung keine Kosten entstehen oder es sogar zu Einsparungen kommt. Beispielsweise können durch die Reduktion von Ausschuss in der Produktion sowohl ein soziales Ziel verfolgt als auch Kosten gespart werden. Soziale und wirtschaftliche Ziele sind inkompatibel, wenn es zu Mehrkosten oder anderen Nachteilen für das Unternehmen kommt (z. B. geht faire Entlohnung entlang der Wertschöpfungskette meist mit Mehrkosten einher). Der zweite Faktor ist, ob der/die zu überzeugende Vorgesetzte *die Werte teilt*, z.B. starkes Interesse an sozialer Gerechtigkeit oder Umweltschutz hat. Aus diesen beiden Faktoren ergeben sich vier mögliche „Verkaufsstrategien“ (siehe Tabelle).

	Soziale Ziele sind kompatibel mit wirtschaftlichen Zielen	Soziale Ziele widersprechen wirtschaftlichen Zielen
Vorgesetzte/r hat soziale Werte	(a) <i>Erhöhtes Selbst-Interesse</i>	(c) <i>„Paradoxe“ Verkauf</i>
Vorgesetzte/r hat keine sozialen Werte	(b) <i>Kosten-Nutzen</i>	(d) <i>Trojanisches Pferd</i>

(a) „Erhöhtes Selbst-Interesse“

Am leichtesten ist die Notwendigkeit einer Veränderung zu verkaufen, wenn das soziale Ziel kompatibel mit dem wirtschaftlichen Ziel ist und der/die Vorgesetzte selbst diese Werte teilt. Vorgesetzte können damit motiviert werden, Gutes zu tun und sich selbst in einem guten Licht zu sehen und gleichzeitig gut zu wirtschaften („doing well while doing good“).

(b) „Kosten-Nutzen“-Argumente

Wenn das soziale Ziel kompatibel mit dem wirtschaftlichen Unternehmensziel ist, Vorgesetzte die Werte aber nicht unbedingt teilen, ist die geeignete Strategie, den wirtschaftlichen Nutzen und die „Win-Win-Situation“ für das Unternehmen hervorzuheben: Das Unternehmen profitiert wirtschaftlich und „nebenbei“ wird etwas Gutes getan (was werbetechnisch meist auch nicht schadet).

(c) „Paradoxe Verkauf“

Deutlich schwieriger ist eine Veränderung zu verkaufen, wenn diese im Widerspruch zu wirtschaftlichen Unternehmenszielen steht, beispielsweise, wenn es um faire Entlohnung entlang der Wertschöpfungskette geht. Wenn die zu überzeugende Person aber selbst starke soziale Werte hat, könnte ein Appell an die soziale Verantwortung – Stichwort „Corporate Social Responsibility“ – geeignet sein, um Unterstützung für die Veränderung zu erhalten. Diese Strategie wird als „paradox“ bezeichnet, weil sie den Unternehmensinteressen entgegenläuft.

(d) „Trojanisches Pferd“

Wenn die sozialen Ziele den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens widersprechen und auch das Thema für den/die Vorgesetzte kein soziales Anliegen ist, können Sie es als „Trojanisches Pferd“ verkaufen. Beispielsweise können Sie die Reduktion von Schadstoffen als Haftungsthema (z.B. um zukünftige Klagen abzuwenden) oder Arbeitsbedingungen als Investition in die Arbeitgebermarke verkaufen, um junge Talente anzuwerben.

Fazit

Wenn Sie vorhaben, Ihre Vorgesetzten von einer Veränderung mit einem sozialen Ziel zu überzeugen, überlegen Sie sich vorher, welche Strategie Sie einsetzen möchten. Das kann Ihre Erfolgsaussichten deutlich erhöhen.

Quelle: Alt, E., & Craig, J. B. (2016). Selling issues with solutions: Igniting social intrapreneurship in for-profit organizations. *Journal of Management Studies*, 53(5), 794–820.



Dr. Barbara Kump

Schreibt auf wissensdialoge.de unter anderem zu den Themen organisationales Lernen, Organisationsentwicklung und Change und interessiert sich vor allem für Veränderungen in Richtung Nachhaltigkeit.