

Der Vorteil der Vagheit

Visionen im Change Management

Patrick Sailer

*Die Akzeptanz von Veränderungen bei den Stakeholdern zu sichern beginnt bereits bei den Zielen bzw. der Vision. Unter bestimmten Umständen kann es von Vorteil sein, Ziele als Visionen eher vage als präzise zu formulieren. Vage Visionen können nämlich die Unterstützung maximieren, Konflikte unterdrücken und Veränderungen erleichtern und legitimieren. Change Manager*innen sollten daher bei der Formulierung anstehender Change-Vorhaben nicht immer sofort den Konsens suchen, um unterschiedliche Ziele zu integrieren, sondern zunächst eine ausreichend vage Vision entwickeln, um eine gemeinsame Umsetzung anzustoßen. Erst bei der Umsetzung neuer Strategien ist es dann wichtig, schrittweise zu klareren und präziseren Interpretationen von Vision und Zielen überzugehen.*

In einem Unternehmen soll eine neue Strategie entwickelt werden. Nach ersten Gesprächen mit den Change-Verantwortlichen wird dem Vorstand immer klarer, dass die neue Strategie eine breite Zustimmung im Management benötigt. In einem hier anonymisierten Industrieunternehmen stand z. B. die angespannte finanzielle Ertragslage stark im Fokus des Vorstandes. Das Top-Management konzentrierte sich auf das «fire fighting» in den Projekten und das mittlere Management drängte auf dringend notwendige Investitionen in IT und zusätzliches Personal.

Würde der Vorstand nun, wie im Lehrbuch, für die neue Strategie zunächst strategische Ziele «S.M.A.R.T.» definieren, d. h. spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert, so würde er absehbar einige Führungskräfte vor den Kopf stoßen. Denn präzise und eindeutige Zieldefinitionen erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Konflikten bei der Strategieformulierung, da die eingenommene Sichtweise – und damit fatalerweise auch die anderen, nicht eingenommenen Sichtweisen – sofort sichtbar werden. Zudem würde sich der Vorstand so früh festlegen, dass möglicherweise sinnvolle und notwendige Änderungen der strategischen Ziele im Zuge der Strategieumsetzung unnötig erschwert würden. In dem zitierten Industrieunternehmen stellten die Vorstände in Diskussionen fest, dass zwar die Zustimmung aller Führungskräfte erforderlich war, gleichzeitig aber widersprüchliche Vorstellungen über angemessene strategische Ziele zwischen Aufsichtsrat, Top-Management und mittlerem Management bestanden. Während der Aufsichtsrat auf Kostensenkungen drängte, erwartete das Top-Management die Reorganisation von Projekten und das mittlere Management die Anschaffung neuer IT und die Einstellung neuer Mitarbeitender. Eine präzise Festle-



Prof. Dr.
Patrick Sailer

Professor für Organisation, Management und Wirtschaftspsychologie, Hochschule Fresenius; Selbstständiger Managementberater für Strategie, Organisation, Transformation und Beratungsqualifizierung, Sailer Management Consulting

Kontakt:
patrick.sailer@hs-fresenius.de
patrick.sailer@sailer-managementconsulting.de

gung strategischer Ziele würde daher zwangsläufig Erwartungen enttäuschen und gerade nicht zu der notwendigen breiten Zustimmung im Management führen.

Warum mehrdeutige Ziele besser geeignet sind

Eine mögliche Lösung für solche Situationen besteht darin, vage Visionen mit mehrdeutigen Zielen zu entwickeln. So können im Verlauf der Umsetzung mögliche Fehleinschätzungen durch eine veränderte Interpretation der Vision korrigiert werden (Gioia u. a., 2012). Der relevante Unterschied zu präzisen S.M.A.R.T.-Zielen zu Beginn ist jedoch, dass die neue Strategie mit breiter Unterstützung in die Umsetzung geht und Widersprüche und Konflikte im Laufe der Umsetzung wesentlich leichter zu bearbeiten sind als vorher. Schließlich arbeitet man bereits zusammen und ist in Aktion – eine laufende Initiative ist schwerer zu stoppen als eine, die noch nicht begonnen hat.

Der Vorstand des beratenen Industrieunternehmens entschied sich für die strategische Vision «Agile Plus». Der Begriff Agilität eignete sich ideal als vage, mehrdeutige Zielvorstellung, da er relativ offen lässt, was genau darunter verstanden werden kann. So nahm der Aufsichtsrat die Vision sehr wohlwollend auf, denn agile, wendige Unternehmen mussten natürlich auch schlank sein. Das Top-Management interessierte sich vor allem für das agile Portfoliomanagement und das mittlere Management verband mit Agilität mehr Budget für Testautomatisierung in der IT. Die Strategie wurde vom Management begeistert aufgenommen und unterstützt. Mit Hilfe von Berater*innen wurden zügig Projektteams gebildet und mit der Umsetzung begonnen.

Die Grundlagen von Mehrdeutigkeit

Mehrdeutigkeit ist ein Zustand, der mehrere Bedeutungen hervorruft. Mehrdeutigkeit bedeutet also nicht, keine oder keine

Eine Business School wird international



Jarzabkowski et al. (2010) untersuchten die strategische Vision «Internationalisierung» einer Business School in Großbritannien. In Einzelinterviews stellten sie fest, dass die Vision der Internationalisierung von verschiedenen Stakeholdern der Hochschule sehr unterschiedlich interpretiert wurde. Für den Dekan und die Präsidentin waren internationale Partnerhochschulen und damit ein Zuwachs an internationalen Studierenden das Mittel, um die erhoffte Akkreditierung der Business School zu erreichen. Im akademischen Mittelbau hingegen wurde Internationalisierung abwechselnd als vorwiegend Lehre im Ausland oder als vorwiegend international publizierte Forschung verstanden. Die Verwaltung wiederum interpretierte die Vision als finanziellen Zuwachs – neben nationalen Förderprogrammen könnten nun auch internationale Drittmittelanträge gestellt werden. So wechselten die Interpretationen immer wieder, ohne dass man sich auf eine gemeinsame einigen konnte. Dennoch führte die Vision zu gemeinsamem Handeln.

eindeutige Bedeutung zu haben, sondern mehrere Bedeutungen haben zu können. Wichtig ist, dass Mehrdeutigkeit keine feste Eigenschaft von Begriffen ist, sondern erst dann entsteht, wenn sie von den Beteiligten unterschiedlich interpretiert wird (Eisenberg, 1984). Würde man z. B. alle Manager*innen zu einer Vision befragen, was diese konkret bedeutet, so käme vielleicht jede*r Manager*in für sich zu einer eindeutigen Interpretation. Dieser Interpretationsprozess wird in der Forschung sehr treffend als «Sensemaking» bezeichnet (Weick, 1995). Der Clou der Ambiguität liegt nun darin, dass, obwohl die strategische Vision für jede*n Manager*in klar und eindeutig sein mag, ihre «eindeutigen» Interpretationen dennoch voneinander abweichen können. Wenn dies der Fall ist, werden die Manager*innen erst in der gemeinsamen Diskussion darauf aufmerksam, d.h. Mehrdeutigkeit wird hier als soziales Kommunikationsphänomen verstanden und ist nicht zu verwechseln mit individuell wahrgenommener Mehrdeutigkeit.

Was kann das Management daraus lernen?

Um gemeinsam zu handeln, ist es nicht notwendig, dass alle Beteiligten am Anfang eine gemeinsame Interpretation des Ziels haben. Auch ein vages, mehrdeutiges Ziel kann zu einer gemeinsamen Umsetzung führen. Manager*innen sollten daher bei der Formulierung einer neuen Strategie keinen Konsens über die Integration unterschiedlicher Zielvorstellungen anstreben.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

Ein Experiment endet im Streik



In einem Experiment von Donnellon et al. (1986) wurde eine Wirtschaftssimulation in Form eines Rollenspiels durchgeführt. Dabei musste eine Gruppe in der Rolle der Personalabteilung aufgrund von Ressourcenengpässen mehrere Gruppenleiter aus drei anderen Abteilungen entlassen. Als eine andere Gruppe in der Rolle einer Produktionsabteilung davon erfuhr, versuchten ihre Mitglieder, das Geschehen zu interpretieren, und beschlossen nach langen Diskussionen, in den Streik zu treten. Interessanterweise hat diese Gruppe gestreikt, obwohl das Ziel «Streik» unterschiedlich interpretiert wurde. Einige Mitglieder forderten emotional «Streik aus Rache», andere dagegen «Streik aus Prinzip», d. h. für Gerechtigkeit. Das vage Ziel «Streik» erleichterte also trotz unterschiedlicher Interpretationen ein gemeinsames Vorgehen.