

Was hat Krisenkommunikation mit nachhaltigem Management zu tun?

Nachhaltiges Management sollte eigentlich nichts mit Krisenkommunikation zu tun haben. Eine nachhaltige Betrachtungsweise bietet jedoch ein zentrales Instrument, um einerseits Krisen zu vermeiden, andererseits solche dank einer wirksamen und schliesslich richtig angepassten Kommunikation zu überwinden.

Marc Münster, sanu

Wenn die Krise einmal eingetroffen ist, geht es nur noch um deren Bewältigung. Dann zählt wie «bei einer abenteuerlichen Expedition» eines: die Gefahrenabwägung. Welche Faktoren bringt etwa die Gegend mit sich? Liegt eine breite Übersicht vor, gibt es eine grosse Unbekannte? Kennt man die vor Ort relevanten Akteure – hat man bereits gutes Vertrauen in Lage oder Bevölkerung aufbauen können?

Kennt man solche Faktoren, ist man besser in der Lage, schnell, mit möglichst wenig Schaden aus der Krise herauszufinden.

Nachhaltiges Management, sei es in Bezug auf ein einzelnes Projekt oder eine Organisation, hat grundsätzlich drei wesentliche Pfeiler:

- 1.) *Man kennt die Auswirkungen seines Wirkens im gesellschaftlichen, im wirtschaftlichen und im Umweltbereich.*
- 2.) *Man kennt die involvierten Interessengruppen und führt einen an diese angepassten und steten Dialog.*
- 3.) *Man stellt möglichst alle Zielkonflikte fest, trifft klare Entscheide und macht/kommuniziert sie nachvollziehbar.*

Die direkten und indirekten Auswirkungen erkennen

Krisen vorbeugen ist selbstverständlich das A und O der Krisenkommunikation:



Nachhaltiges Management bedeutet: die stete, nachvollziehbare Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Akteuren. Es hält jedoch stets an einer längerfristigen Vision fest.

Bild: depositphotos

So zu handeln und zu wirken, dass es gar nicht erst zu einer Krise kommt. Es können jedoch auch unerwünschte Auswirkungen auf die Umwelt, die Gesellschaft oder die Wirtschaft einer Krise innewohnen (externe Krise). Wenn ungeplante externe Entwicklungen die eigenen Aktivitäten einschnüren, oder wenn sich interne Aktivitäten negativ (evtl. sogar gegenseitig) beeinflussen.

Zu oft werden diese Wechselwirkungen nicht erkannt oder unterschätzt, bis sie eskalieren (plötzliche Ereignisse oder deutliche Krisenereignisse sind meistens selten).

Mehr Methodik durch eine gezielte Umweltrelevanz

Es gibt vier einfache Methoden, um die möglichen Auswirkungen eines Tuns (oder eines Nicht-Tuns) zu erkennen. Dieselben können ein Projekt, einen Betriebs- oder einen Organisationsprozess berücksichtigen:

a) Die Umweltrelevanzmatrix

Mittels einer simplen Tabelle identifiziert man, welche Aktivitäten der Organisation (wie zum Beispiel Marketing, Transport, Lagerung, Produktion) Umweltfaktoren (wie Boden, Luft, Wasser, Ressourcen etc.) in welchem Ausmass tangiert. Daraus werden Prioritäten, Ziele und Vorbeugungs- oder Optimierungsmassnahmen definiert.

b) Die Interessengruppenanalyse

Mit dieser Methode erkennt man idealerweise die Akteure, welche von den Aktivitäten einer Organisation betroffen sind, und eruiert ihre Reaktionen und Konsequenzen. Damit werden gesellschaftliche Auswirkungen ersichtlich.

c) Die PESTEL-Analyse

Diese Analyse identifiziert die unterschiedlich relevante Entwicklung eines Umfelds. Sie kategorisiert diese in politische (Political), ökonomische (Economi-

cal), soziokulturelle (Social), technische (Technological), ökologische (Environmental) und rechtliche (Legal) Entwicklungsrichtungen.

d) Nachhaltigkeitsbeurteilung von Projekten

Diese Methode bietet mittels eines Rasters einen Überblick. Dieser soll in kürzester Zeit zu einer Identifikation der Auswirkungen eines Projekts auf die Gesellschaft, die Umwelt und die Wirtschaft (siehe z. B. <http://www.kompass21.ch>) liefern.

Der Gebrauch solcher Instrumente ermöglicht die frühzeitige Identifikation und Umgehung unerwünscht negativer Auswirkungen. Sollte dies nicht möglich sein, sollte man die Auswirkungen möglichst überwachen und in Grenzen halten.

Der Aufbau eines vertrauenswürdigen Dialogs

Die Gründe für eine Krise kann man nicht unbedingt vorhersehen. Man kann aber die Grundlagen schaffen, damit ein guter Dialog jede Eskalation vermindert oder vermeidet.

Dafür bietet die Interessengruppenanalyse weiterhin eine sehr gute Ebene. Dabei geht es nicht um manipulative Absichten, sondern um den richtigen Kanal, die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu generieren. Mit welchen Mitteln (Sitzungen, Frühlingsapéro, So-

cial Media, Kampagne, Zufriedenheitsformular) möchten sie die Stakeholder ansprechen – mit welcher Intensität möchten sie in Dialog treten?

Der Zugang zur Gruppe sollte jedoch gut funktionieren – aktiv gepflegt werden. Verantwortliche sollten stets in der Lage sein, Rückmeldungen von ihren Stakeholdern frühzeitig (das heisst, bevor es eskaliert), konstruktiv (das heisst lösungsorientiert) zu «monitoren» und zu deuten. Hierdurch sind die jeweiligen Interessengruppen auch gewillt, Unternehmensbotschaften mit dem notwendigen Vertrauen zu begeben.

Konflikte heisst: klare und nachvollziehbare Entscheide treffen

Wir handeln in einem komplexen System, wo es nie möglich ist, immer den «richtigen» Entscheid zu treffen. Jeder Entscheid beinhaltet Pros und Kontras. Der im Nachhaltigkeitsbereich oft erwähnte Win-win-Ansatz ist selten realisierbar. Meistens geht ein guter Entscheid mit Kompromissen (Zielkonflikten) in den Bereichen Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft einher. Auch zeitliche Parameter (kurz- oder langfristig) und eben interne und externe Anliegen spielen dabei eine nicht unbedeutende Rolle.

Hier können jedoch die Grundlagen des nachhaltigen Managements helfen: eine Vision, ein ausgewogenes Zielsystem zu verfolgen.

Die Vision zeigt, «wohin» die Reise führt, und ermöglicht es in Extremphasen, die Orientierung zu halten. Sie gibt auf verständliche Art und Weise Einsichten, was nach der Krise kommt, und bietet im besten Fall gleich Perspektiven.

Das Zielsystem (zum Beispiel in Form einer Balanced Scorecard) zeigt einerseits, wo das nächste Ziel liegt – dies in absehbarer Zeit. Eine ausgewogene Übersicht bildet alle Zielkonflikte ab, ebenso auch Punkte, wie man die Konflikte aus-handeln könnte.

Mitarbeiterzufriedenheit, Markterfolg und Rentabilität sind nicht direkt untereinander verknüpft, gleichwohl sind diese Bereiche eng miteinander verbunden. Eine neue Marktinvestition zeigt möglicherweise – in einer ersten Phase – wenig Zustimmung bei den Mitarbeitern, sie bildet allerdings die Grundlage für künftige Investitionen in die Weiterbildung und schliesslich auch in Teilerfolge.

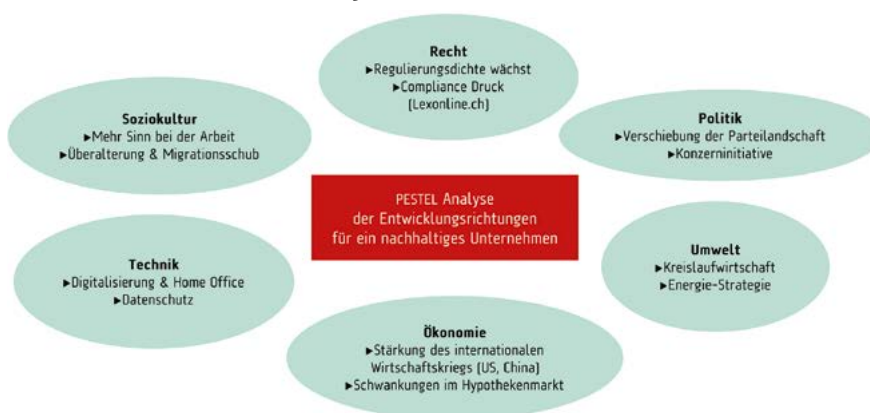
Nicht zuletzt bietet das Monitoring (das Verfolgen von Messgrössen in geg. Zeit) eine gute Möglichkeit, die effektiven Punkte zwischen unterschiedlichen Zielen auszutarieren und darzustellen. Schliesslich geht es im nachhaltigen Management darum, sich nicht an Emotionen und Unterstellungen, sondern an eindeutigen, längerfristigen Zielen zu orientieren. Es begleitet Krisen respektive die Krisenüberwindung über einen längeren Zeitabschnitt.

Nachhaltiges Management, die Grundlage einer guten Krisenkommunikation

Insgesamt bietet ein gutes nachhaltiges Management das solide Werkzeug, Krisen zu vermeiden – da negative Auswirkungen frühzeitig identifiziert werden. Zweitens können Eskalationen gemildert werden, weil ein vertrauensfördernder Dialog stattfindet; und drittens ist ein besseres Verständnis der Entscheide dank expliziter Zielsysteme gegeben. Die Krisenüberwindung gelingt umso besser, je umsichtiger Manager kommunizieren: «Wir haben getan, was wir stets vorgegeben und vorgelebt haben.» ■

Mehr Informationen zu nachhaltigen Projekten finden Sie bei *sanu* (Bildung und Beratung für eine nachhaltige Entwicklung): www.sanu.ch

Über die PESTEL-Analyse



Die PESTEL-Analyse ist ein bewährtes strategisches Werkzeug für die Analyse einflussreicher Umweltfaktoren eines Unternehmens. Sie kategorisiert die Faktoren in sechs Bereiche: In politische

(Political), ökonomische (Economical), soziokulturelle (Social), technische (Technological), ökologische (Environmental) und rechtliche (Legal) Dimensionen.