

Mit Kreativität aus der Krise

Wer Zukunftskompetenz entwickelt, nimmt **Krisen** durch Vorausschau vorweg. Und das ist lernbar, auch an der ZHAW.

LUKAS TONETTO

Wer heute an Krisen denkt, denkt an die Covid-19-Pandemie. Wie die Schweizer Behörden in dieser Krise kommuniziert haben, wurde jüngst in einer Forschungsarbeit der ZHAW School of Management and Law untersucht. Die Studie kommt zum Schluss, dass die Krisenkommunikation der Behörden zunächst nicht auf einer Strategie, sondern auf den Grundlagen des Epidemiengesetzes basierte.

Ein Gesetz statt einer Strategie in der Kommunikation – dieser Ansatz entspricht nicht gerade einer flexibel reagierenden Krisenkommunikation. Albena Björck, Studienmitautorin und Dozentin an der ZHAW, hält fest, dass die Covid-19-Krise eine Vielzahl Herausforderungen für die Schweiz aufgezeigt habe, und nimmt die Studie als Anlass zur Diskussion, wie man mit längeren und komplexeren Krisen umgehen sollte.

Ihr Fokus liegt auf zwei Aspekten: hier auf Bewältigung und Empathie – dort auf Erkenntnisgewinn und Erneuerung. «Krise» bedeute für ein Unternehmen ja nicht nur Corona. Geopolitische Ereignisse wie aktuell der Krieg in der Ukraine oder Schwierigkeiten beim Marktzugang könnten in einer Firma schnell zur Krise führen. Aber ob ungeplant (Krisenkommuni-



Vollständig privat finanziert: Der Neubau an der Guisanstrasse 20 in St. Gallen – grösstes Fundraising in der Geschichte der HSG – kostet 65 Millionen Franken, inklusive inhaltlicher Entwicklung in der Initialphase.

kation) oder vorausschauend (strategische Kommunikation): In beiden Fällen handeln Unternehmen zweckorientiert. Organisationen, so Björck, wollen damit nach innen führen und nach aussen Konsumenten und Stakeholder leiten – und dies in der Krise wie auch fernab vom Skandal.

Unternehmen, so Albena Björck, würden sich fragen, wie und mit wem Lösungen zu den bestmöglichen Konditionen für alle Beteiligten kreiert werden können: «Einen Purpose, also einen Unternehmenszweck zu definieren, bedeutet Transformation. Unsere Forschung zeigt,

dass dieser Zweck Funktionalität, Nachhaltigkeit, aber auch Inspiration einschliessen kann.»

Es reiche nicht mehr, bloss Etikette zu zeigen. Zunehmend schreiben sich Firmen populäre Themen wie Nachhaltigkeit oder Diversität auf ihr Schild, aber: «Ein Purpose muss authentisch sein und gelebt werden.» Selbst wenn die Aufgabe der Marketingabteilung übergeben wird, bleibe sie eine Managementaufgabe mit weitreichenden strategischen und kulturellen Folgen. Deshalb müssten Firmen eine Vorstellung von der Zukunft entwickeln, solange es rund läuft. Wer aber im

Glanz des eigenen Erfolgs zu lange nur reagiere, verliere die Dynamik.

Das Fazit der Dozentin ist klar: «Man muss eine Zukunftskompetenz, eine Future Literacy, entwickeln. So kann man Veränderungen, Risiken und Krisen durch Vorausschau vorwegnehmen, aber auch Opportunitäten früh entdecken.» Auf diese Weise, so Albena Björck, bleibe man agil. Aber sie fügt an: «Es braucht stets auch Raum für riskante Ideen und ungewöhnliche Projekte, die aus heutiger Sicht unprofitabel sind. Nur so nimmt man Unerwartetes vorweg und wird krisenresistenter»

Was in der Theorie einfach klingt, ist im Alltag eine Herkulesaufgabe; da sei ein grundsätzliches Umdenken aller Beteiligten erforderlich.

Weiterbildung muss sich anpassen

So komplex das Thema in der Umsetzung ist, so aktuell ist es in der Weiterbildung, was die Dozentin naturgemäss umtreibt. Arbeit und Berufe gestalten sich kontinuierlich um, und so müsse sich die Weiterbildung anpassen, auch damit die Herausforderungen der Purpose-Economy bewältigt werden. Dabei nutzt man bereits in der Weiterbildung praktische Kreativitätsprozesse wie Design Thinking, um bekannte Modelle aus mehreren Perspektiven kritisch zu beleuchten. «Diversität», sagt Albena Björck, «bringt Kreativität.» Als Dozentin an der ZHAW nutzt sie in der Managementweiterbildung Simulationen und Businessprojekte, in denen Studierende in Teams mit unternehmerischen Fragestellungen konfrontiert sind, die sich in Echtzeit verändern.

Facetten der strategischen Kommunikation sind auch Thema eines Symposiums, das Albena Björck anlässlich der jährlichen Euram-Konferenz (European Academy of Management), die diesen Juni in Winterthur an der ZHAW durchgeführt wird, moderiert. Dort geht es um die Auswirkungen der Purpose Economy auf Strategie und Innovation. Thematisiert wird auch, wann das Handeln einer Organisation authentisch sei und wann es Etikettenschwindel sei: das Purpose-Washing. Was ein Unternehmen im Social-Media-Zeitalter innert Kürze wieder in eine Krise stürzen kann.

Lukas Tonetto, Autor, Aarau.

zhaw School of Management and Law

Braucht Ihr Talent neues Wissen?

Berufsbegleitende Weiterbildung

MAS Business Administration (MAS BA)

Master of Business Administration (MBA)

www.zhaw.ch/imi/talent

Start der 50. Durchführung im Februar 2022.
Wir freuen uns auf dieses besondere Jubiläum!



Building Competence. Crossing Borders.