

# OFFENE UMFELDKOMMUNIKATION FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN



Infobrief für die interessierte Fachöffentlichkeit Nr. 2, November 2002

## Kommunikation aktiv gestalten – Konflikte konstruktiv lösen

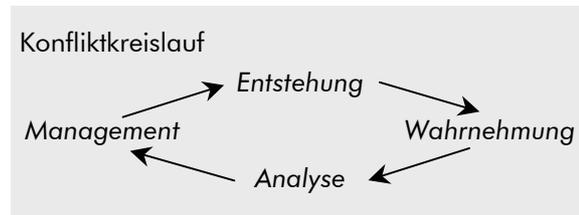
*Qualifizierungstrainings für die teilnehmenden Unternehmen und die Projektträger sowie erste Konzeptentwicklungen und Veranstaltungen haben die zweite Phase des Projektes eingeläutet.*

*Einige KMUs haben bereits engere Kontakte mit ihrem Umfeld geknüpft: Sie haben z.B. zum Tag der offenen Tür oder zur Einweihung eines neuen Betriebsgebäudes eingeladen oder sich mit Vertretern der örtlichen Bürgerinitiative getroffen.*

### Unterschiedliche Interessen und Anliegen

Zwischen Unternehmen und ihrem Umfeld – Behörden, Anwohnern und gesellschaftlichen Gruppen - bestehen unterschiedliche Interessen. Zwar kann es auch gemeinsame Ziele geben – z.B. der Erhalt von Arbeitsplätzen, die Verringerung

von Umweltbelastungen. Doch viele Interessen – wie z.B. zulässige Geräuschemissionen eines Unternehmens und Nachtruhe seiner Anwohner – sind gegensätzlich. Damit besteht zwischen Unternehmen und ihrem Umfeld im Grunde ein struktureller Konflikt, der immer wieder aktuell werden kann:



Aber auch Lösungen sind immer wieder möglich: durch Verhandlungen und Kompromisse *auf Zeit*. Das Recht bietet hier für alle Seiten einen Rahmen, in dem zuständige Behörden ggf. Rechtsansprüche gegeneinander abwägen.

Allerdings kann immer wieder neuer Diskussions- und Verhandlungsbedarf entstehen. Nämlich dann, wenn ein Akteur von anderen abhängig ist (bzw. sich fühlt) und eine Seite Veränderungen anstrebt: Z.B. wenn ein Unternehmen seine Anlage erweitern will, wenn Behörden strengere Auflagen oder Anwohner mehr Rücksichtnahme durchsetzen möchten.

Für Unternehmen ist es daher wichtig zu wissen, welche Erwartungen ihnen gegenüber bestehen.

### Wenn das Umfeld aufwacht ...:

Doch ist das auch richtig, wenn das Umfeld ruhig und rechtlich alles geregelt ist? Besteht dann nicht die Gefahr „schlafende Hunde“ zu wecken? Dies hatten sich viele Unternehmen in unseren ersten Gesprächen gefragt.

Ein teilnehmendes Unternehmen hat erlebt, wie sein Umfeld plötzlich großes Interesse an geplanten Veränderungen der Produktion am Standort entwickelte. Nach einer Betriebsstörung mit Geruchsemissionen wurden die Planungen unter

### Die Projektidee hinter

#### „OFFENE UMFELDKOMMUNIKATION“

Historisch bedingte Standorte von Unternehmen in direkter Nähe zu Wohngebieten und die damit verbundenen Umweltrisiken und Emissionen führen häufig zu Konflikten mit dem nachbarschaftlichen Umfeld. Qualifizierte Strategien der offenen Umfeldkommunikation zielen auf eine methodische Kommunikation als Mittel zur einvernehmlichen Identifizierung von Problemen und Prioritäten und zur Entwicklung realistischer Lösungen. Mit offener Umfeldkommunikation liegen überwiegend positive Erfahrungen für Großunternehmen vor. Das Projekt will diese Erfahrungen auswerten und kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) befähigen, mit ihren eigenen Ressourcen ebenfalls geeignete Varianten der Umfeldkommunikation zu entwickeln und einzuführen. Die Träger des Projektes – IHK Hannover, HWK Hannover und Gewerbeaufsichtsämter Hannover, Göttingen und Hildesheim – wollen mit dem Projekt ihre Beratungskompetenz für KMUs in Standortsituationen mit Umweltkonflikten ergänzen. Förderer ist die Deutsche Bundesstiftung Umwelt.

PROJEKTTRÄGER



den Anwohnern, in der Presse und von Politikern öffentlich und kontrovers diskutiert. Eine Bürgerinitiative gründete sich, die nun sämtliche Unternehmensaktivitäten kritisch hinterfragt.

## Erwartungen aufnehmen

Durch eine aktive Kommunikation mit dem Umfeld vermied das Unternehmen, öffentlich und argumentativ in die Defensive zu geraten: Es nahm an Sitzungen des Ortsrates teil und lud die Bürgerinitiative zu Gesprächen ein. Damit reagierte es auf die Mindesterwartung des Umfeldes. Das Unternehmen informierte ausführlich und nahm Stellung.

Die Anlässe für ein erhöhtes Interesse des Umfeldes können vielfältig sein: Emissionen des Standortes, ein Genehmigungsverfahren, die Änderung des Bebauungsplans, personelle Veränderungen im Umfeld, etc.. Für ein Unternehmen bedeutet dies: Bisher akzeptierte Belastungen werden in Frage gestellt. Es muss neu für die eigene Position geworben werden.

## Basis für Lösungen: Transparenz

Warum Transparenz und eine gute Kommunikationsebene zwischen allen Beteiligten wichtige Erfolgsfaktoren sind, wurde in den Qualifizierungstrainings erarbeitet.

Transparenz hilft, Konfliktursachen zu klären. Solange Missverständnisse, Wahrnehmungslücken oder unterschiedliche Annahmen z.B. über Verantwortlichkeiten im Raum stehen, können Interessenkonflikte nicht konstruktiv bearbeitet werden. Unternehmen, die sich mit den Anliegen und Erwartungen ihres Umfeldes bereits auseinandergesetzt und Kontakte aufgebaut haben, haben Vorteile: denn sie sind vorbereitet. Sie kennen unterschiedliche Interessen, wechselseitige Argumente, Durchsetzungschancen und nicht zuletzt die eigenen Handlungsspielräume. Selbst aktiv zu werden, ist daher die beste Voraussetzung, nicht in die Defensive zu geraten. Mit verständlichen, klaren Informationen kann man Vermutungen und Spekulationen am besten begegnen. Ein Verlust der Glaubwürdigkeit (und Eskalation) in einer kritischen Situation wird vermieden.

## Fairen Dialog ...

Damit Informationen ausgetauscht und aufgenommen werden können, braucht man einen von allen Beteiligten akzeptierten Rahmen, in dem sachliches Argumentieren überhaupt möglich ist. Häufig sind vielfältige Emotionen und Betroffenheiten im Spiel. In den Qualifizierungstrainings lernten die Teilnehmenden, warum Emotionen ernst genommen werden müssen und

wie im Dialog Fairness und Vertrauen aufgebaut werden können.

## ... als frühzeitiges Angebot

Je frühzeitiger ein Unternehmen die direkte Verständigung sucht, desto unbelasteter ist die Kontaktaufnahme – auch bei konflikträchtigen Themen. In einer frühen Planungsphase bestehen meist noch größere Handlungsspielräume, um mit Behörden oder Anwohnern einen Interessenausgleich und Kompromisse zu vereinbaren. Die Chance, dass die Initiative des Unternehmens glaubwürdig und wertgeschätzt wird, ist groß. Zu späte Information schürt Misstrauen und verhärtet Fronten unnötig. Dann wird u.U. ein Dialogangebot des Unternehmens nicht mehr akzeptiert.

## Ideal: Positiver Einstieg

Ein teilnehmendes Unternehmen nutzte die Einweihungsfeier eines neuen Betriebsgebäudes, um das Umfeld einzuladen und kennen zu lernen. Erste Kontakte zum Stadtteil sind entstanden. Im Projekt wird nun entwickelt, wie diese ausgebaut und anstehende betriebliche Veränderungen von Anfang an begleitet werden können.

## Die nächsten Schritte: Kommunikationskonzepte umsetzen

Zur Zeit entwickeln die Projektberater für die teilnehmenden Unternehmen individuelle Konzepte. Berater und Unternehmensvertreter besprechen, welche Angebote umgesetzt werden sollen. Hierbei begleiten die Projektberater die Unternehmen, um den Erfolg auszuwerten und Verbesserungen zu empfehlen.

### **Ansprechpartner:**

#### **Projektbearbeitung und -beratung:**

Dipl.-Volksw. Maren Schüpphaus,  
hammerbacher gmbh  
Schnatgang 27, 49080 Osnabrück  
Tel. 0541-33882-15, Fax: 0541-33882-79  
ms@hammerbacher.de

#### **für die Projektträger:**

Industrie- und Handelskammer Hannover,  
Handwerkskammer Hannover und Gewerbeaufsichtsämter Hannover, Hildesheim und Göttingen:  
Dipl.-Ing. Andreas Aplowski,  
Staatliches Gewerbeaufsichtsamt Hildesheim  
Hindenburgplatz 20, 31134 Hildesheim  
Tel. 05121-1600-31, Fax: 05121-1600-10  
andreas.aplowski@gaa-hi.niedersachsen.de

Gefördert durch die



Bearbeitet von

■■■■ hammerbacher