

24/7 unter Strom

Neue Perspektiven eines
modernen Issues Managements



24/7 unter Strom

Neue Perspektiven eines modernen
Issues Managements

Ein Projekt des Masterstudiengangs Kommunikationsmanagement (Sommersemester 2016) der Universität Hohenheim.

Mit freundlicher Unterstützung von Prof. Dr. Frank Brettschneider, Inhaber des Lehrstuhls für Kommunikationswissenschaft, insb. Kommunikationstheorie.

Hohenheim, 2016

Titelbild: Freepik.com

Vorwort

Unternehmen stehen heute unter ständiger medialer Beobachtung. Sei es die virale Greenpeace-Kampagne gegen Nestlé oder die aggressive Medien-Berichterstattung gegen VW – gemeinsam ist diesen und vielen anderen Unternehmen stets die Frage: Hätte man das Problem nicht früher erkennen und die Krise verhindern können?

„An issue ignored is a crisis invited.“

(Henry Kissinger)

Dieses Zitat von Henry Kissinger besitzt heute mehr Gültigkeit denn je. Negative Themen können nicht einfach mehr ignoriert oder ausgesessen werden. Die mediale Aufmerksamkeit und ihr Einfluss auf die kritische Öffentlichkeit sind

so stark, dass sich aus einem scheinbar harmlosen Thema eine echte Krise entwickeln kann. Um diese Entwicklung zu verhindern und richtig zu agieren, ist ein strategisches Issues Management notwendig. Für die Unternehmenskommunikation heißt das: 24/7 erreichbar sein. 24/7 die Augen offen halten. 24/7 bereit sein, die richtigen Hebel in Bewegung zu setzen. Issues Management erfordert von Unternehmen rund um die Uhr Aufmerksamkeit, um potenzielle Issues so früh wie möglich zu erkennen, einzuordnen und die richtigen Maßnahmen zu ergreifen – doch lohnt sich dieser Aufwand?

Im Rahmen des Masterstudiengangs Kommunikationsmanagement an der Universität Hohenheim haben sich 28 Studentinnen und Studenten unter Leitung von Dr. Ulrich Bihler insbesondere diese Fragen gestellt: Was ist eigentlich Issues Management? Welche Rolle spielt es heutzutage in den Unternehmen? Wie sieht professionelles Management von Issues aus? Und gibt es aktu-

ell Erfolgsbeispiele in Unternehmen? Daraus entstanden ist die vorliegende Publikation, die vor allem Berufspraktikern auf 113 Seiten einen kompakten und verständlichen Überblick über diese stetig wichtiger werdende Teildisziplin der Unternehmenskommunikation bietet. Dabei wurde auf den richtigen Mix aus wissenschaftlichem Forschungsstand und exklusiven Interviews mit Experten aus der Berufspraxis geachtet.

Das erste Kapitel Issues Management – eine wissenschaftliche Annäherung verrät zunächst, warum ein strategisches Management relevanter Themen für Unternehmen in der heutigen Zeit unverzichtbar ist und welche Erfolgsfaktoren die Forschung für eine erfolgreiche Implementierung bereits identifiziert hat. Jedoch verlassen sich viele Kommunikatoren bei der Bewertung von Issues noch immer zu sehr auf ihr Bauchgefühl. Ein Modell zu entwerfen, um Themen frühzeitig zu erkennen und zu systematisieren,

war Ziel des zweiten Kapitels Alert Levels – Entwicklung eines Frühwarnsystems. Unter dem Titel Automatisiertes Issues Management werden diese Gedanken anschließend aufgegriffen und erklärt, warum eine Automatisierung sinnvoll ist, aber der Mensch dennoch nicht ersetzbar ist. Doch was sagen Experten dazu, die sich tagtäglich mit Issues Management auseinandersetzen? Welchen Herausforderungen begegnen Issue Manager im Berufsalltag? Und welche Best Practice-Beispiele können als Vorbild dienen? Die Auswertung interessanter Interviews im vierten Kapitel beweisen: Experten wissen, worauf's ankommt. Da vielen Unternehmen jedoch Zeit und Budget fehlt, um selbst 24/7 potenzielle Issues zu beobachten, besteht die Möglichkeit, mit professionellen Dienstleistern zusammenzuarbeiten – wie am Beispiel PRIME Research dargestellt wird. Am Ende stellt sich nur noch die Frage:

Quo vadis, Issues Management?

Inhaltsverzeichnis

Issues Management - eine wissenschaftliche Annäherung	9
Alert Levels - Entwicklung eines Frühwarnsystems	23
Automatisiertes Issues Management	53
Experten wissen, worauf's ankommt	65
PRIME Research	101
Fazit	111
Literaturangaben	115

Kapitel 1

Issues Management - eine wissenschaftliche Annäherung



Issues Management ist aus dem heutigen Alltag der Unternehmenskommunikation nicht mehr wegzudenken. Als deren stetig wachsende Teildisziplin besitzt sie einen großen Einfluss auf das praktische Handeln von Kommunikatoren. Deshalb rückt sie auch als Untersuchungsobjekt selbst zunehmend in den Fokus der Kommunikationswissenschaften. Im folgenden Kapitel wird anhand des aktuellen Forschungsstands die wissenschaftliche Perspektive auf das Issues Management näher beleuchtet. Sie bildet eine wichtige Grundlage für das Verständnis des gesamten Issues Management Prozesses sowie für essentielle Handlungsempfehlungen im Umgang mit kritischen Issues.

Alles beginnt bei der Reputation

Die Reputation ist der wichtigste immaterielle Wert eines Unternehmens. Sie gilt als erwerbbares Gut mit strategischem Vermögenswert, in

das bewusst investiert und das gegen Vertrauen, Macht, Einfluss oder wirtschaftlichen Erfolg eingetauscht werden kann. Kein Wunder also, dass ihr in den letzten Jahren sowohl in der Berufspraxis als auch in der Forschung eine steigende Bedeutung beigemessen wurde. Denn Reputation sichert das Wohlwollen der Gesellschaft gegenüber einem Unternehmen und liefert unmittelbaren ökonomischen Nutzen. So besitzt ein in der Gesellschaft anerkanntes Unternehmen durchaus einen relativ weiten Handlungsspielraum bei seinen Entscheidungen. Diese außerordentliche Bedeutung für Unternehmen erklärt den enormen Aufwand, der notwendig ist, um diese aufzubauen und zu schützen.

Ausschlaggebend für den Reputationsaufbau sind die gesellschaftlichen Kriterien, die über die Zu- und Abschreibung der Anerkennung entscheiden. Diese haben sich in den letzten Jahren von der reinen wirtschaftlichen Rolle des Unternehmens auch auf dessen soziales und

moralisches Handeln erweitert. War es für Unternehmen bis in die 1980er Jahre noch ausreichend, einen guten Umsatz zu erzielen, so erfährt heute das Befolgen gesellschaftlicher und sozialer Normen zunehmende öffentliche Aufmerksamkeit. So kann einem Unternehmen für die Erfüllung wirtschaftlicher und sozialer Leistungsziele eine gute Reputation zugeschrieben bzw. bei deren Nicht-Erfüllung aberkannt werden. Soziales und moralisch korrektes Handeln zählen heute also als ein wichtiger Bewertungsmaßstab im Kampf um eine gute Reputation.

Der Gesellschafts- und Medienwandel führte in den letzten 20 Jahren dazu, dass das Überleben von Unternehmen immer stärker von ihrer guten Reputation abhängt - während sich diese gleichzeitig zu einem fragilen Gut entwickelt. Zum einen kann das Zusammenbrechen der Finanzwirtschaft und das Platzen der Dotcom-Blase in den 1990er Jahren als Grund für einen Vertrauensverlust in die Wirtschaft gesehen

werden. Dieser gesellschaftliche Wandel führte zu einer wachsenden Kritik an der ökonomischen Handlungslogik der Unternehmen und deren moralischen Verfehlungen. Zum anderen haben sich die Aufmerksamkeitsmechanismen der Medien durch ihre zunehmende Pluralisierung und Ökonomisierung verändert. Befeuert durch die wachsende Kritik an der Wirtschaft, erkannten die Medien vor allem in den Wirtschaftsunternehmen hohes Skandalisierungspotenzial und damit einen Garant für gute Quoten. Da nun die geballte Medienaufmerksamkeit dem Handeln der Wirtschaftsunternehmen galt, rückte auch ihre Reputation in den Mittelpunkt der öffentlichen Diskussionen.

Diese zunehmende mediale Berichterstattung und die damit konzentrierte öffentliche Aufmerksamkeit sind eine ständige Gefahr für eine gute Reputation. Stark negative Berichterstattung kann zu einem massiven Vertrauensverlust in das Handeln des Unternehmens führen. Die-

ses zunehmende Risiko zwingt Unternehmen, zu reagieren: Ein Lösungsweg stellt hier die Etablierung eines Issues Managements dar. Denn durch die Einführung des Issues Managements können Unternehmen auf den vergrößerten Skandalisierungsdruck reagieren und sich an die gewandelten Erwartungen der Öffentlichkeit anpassen.



Reputation

Reputation wird „als der allgemeine Ruf, die emotionale Affinität und die Kompetenz, die verschiedene Anspruchsgruppen (Stakeholder) aufgrund ihrer persönlichen Erfahrung und Wahrnehmung einem Unternehmen oder einer Organisation zusprechen“ (Herrmann & Hoffmann, 2013, S. 65) verstanden. Es geht also darum, wie das Unternehmen eingeschätzt wird.

Was ist eigentlich dieses Issues Management? Eine kritische Verortung

Ein wichtiger Erfolgsgarant für die Implementierung eines funktionierenden Issues Managements liegt in dessen organisationaler Verankerung. In der Regel wird es als untergeordnete Funktion einzelner Unternehmensbereiche implementiert und so nur auf bestimmte Themen hin eingegrenzt. Die Erkenntnisse aus einem in der Unternehmenskommunikation verorteten Issues Management werden beispielsweise meist lediglich als Basis für die Anpassung der Kommunikationsstrategie genutzt. Jedoch haben diese Informationen nicht nur eine Auswirkung auf die Öffentlichkeitsarbeit, sondern beinhalten wichtige Implikationen für das Handeln des gesamten Unternehmens. Ein dezentrales und auf die Bedürfnisse einzelner Unternehmensbereiche zugeschnittenes Issues Management kann dementsprechend das volle Potenzial nicht ausschöpfen und verbleibt in ei-



Issues Management

„Issues Management dient dazu, reputationsfördernde bzw. -bedrohende Kommunikationsereignisse rechtzeitig zu identifizieren und geeignete Maßnahmen zum Schutz, zur Wahrung und Mehrung von Reputation zu treffen“ (Eisenegger, 2005, S. 115).

Issues Management umfasst das strategische Erfassen und Analysieren von entscheidungsrelevanten Informationen aus dem unmittelbaren Unternehmensumfeld. Auf diesem Weg unterstützt es dabei, auf relevante Ansprüche und Themen der Öffentlichkeit angemessen und frühzeitig reagieren zu können.

ner operationalen Position. Erst die strukturelle Implementierung des Issues Managements in die höchsten Entscheidungszentren des Unternehmens ermöglicht den Zugang zu organisationalpolitischen Entscheidungen.

Deshalb wird eine zentrale Verortung als strategische Managementfunktion in der Wissenschaft häufig als Notwendigkeit für ein systematisches und in erster Linie strategisches Issues

Management erachtet. Mit der Herauslösung des Issues Managements aus den unterschiedlichen Unternehmensbereichen und dessen Implementierung als übergeordnete Stabstelle kann das „Silodenken“ überwunden werden. So wie die Themen aus der direkten Unternehmensumwelt selten nur einen Unternehmensbereich betreffen, können diese auch selten von einem Unternehmensbereich eigenständig gelöst werden. Um dieser Verflechtung gerecht zu werden,

bietet sich ein übergeordnetes Monitoring unternehmensrelevanter Themen und damit ein zentrales Issues Management an.

Scanning und Monitoring: Das Herzstück des Issues Managements

Krisen bergen von Natur aus Risiken, doch sie können auch Chancen bieten. Beispielsweise das Unternehmen in Momenten höchster öffentlicher Aufmerksamkeit als einen gesellschaftlich verantwortungsvoll handelnden Akteur zu präsentieren. So wie es zum Beispiel Lufthansa im tragischen Falle des Germanwings-Absturzes im März 2015 tat. Das Kernproblem ist, Krisen als solche zu erkennen und die zur Lösung notwendigen Handlungsweisen abzuleiten. Insbesondere wenn das Top Management involviert ist, wird zunächst meist geschwiegen, wodurch sich Unternehmen meist geradewegs selbst in die Krise katapultieren.

Lütgens (2015) stellt in seinem Modell einen idealen Issues Management-Prozess innerhalb eines Unternehmens dar. Der erste Schritt besteht dabei in der Suche und Identifizierung (Scanning) sowie der Beobachtung (Monitoring) der Issues anhand von Umweltanalysen. Idealerweise geschieht dies im Sinne eines Frühaufklärungssystems, indem kritische Themen identifiziert werden, noch bevor sie zum Issue werden. Doch die Suche nach diesen potentiell kritischen Themen gleicht in der heutigen Informationsflut oftmals der Suche nach der Nadel im Heuhaufen. Denn oft werden die meist schwachen Signale eines kritischen Themas zu spät entdeckt oder unterschätzt. Hier schlummert mit Sicherheit eine der größten Gefahren für ein erfolgreiches Issues Management.

Beim Issue-Scanning wird das Unternehmensumfeld sowohl ungerichtet beobachtet als auch gezielt durchsucht. Bei Letzterem werden insbesondere solche Themen gesucht, die das Unter-



Issues Management als iterativer Prozess (in Anlehnung an Lütgens, 2015, S. 781)

nehmen bereits auf dem Radar hatte und auf die es sich einstellen konnte. Um jedoch die bisher unbekannt, potentiell kritischen Themen zu identifizieren, ist eine zusätzliche unstrukturierte, explorative Umfeldbeobachtung von großer Bedeutung. Dies erfordert die Fähigkeit, in den Massen der Informationen bestimmte Zusammenhänge und Muster aufzugreifen und auf das eigene Unternehmen zu beziehen. Die Schwierigkeit steckt darin, dass man etwas sucht, das man gar nicht kennt und von dem man nicht einmal weiß, ob es überhaupt existiert.

Doch mit der Identifizierung der Issues ist es noch nicht getan – hier setzt das Issue-Monitoring als Überwachung der Themenfelder und zur Beobachtung von Trends und Entwicklungen an. Gerade in der heutigen Zeit gewinnt insbesondere das Online-Monitoring an Relevanz. Hinzu kommt, dass sich Unternehmen nicht in ihrer Beobachterrolle ausruhen dürfen, sondern auch aktiv die relevanten Themen in der

Öffentlichkeit mitgestalten sollten. Vor allem User Generated Content birgt hohe Risiken wie die schnelle Verbreitung von Kritik, Gerüchten und Falschinformationen. Darüber hinaus kann er hohen Einfluss beim Aufspüren relevanter Themen haben. Nicht zu vergessen ist dabei die Möglichkeit für direkte, dialogorientierte Kommunikation mit relevanten Teilöffentlichkeiten, die sich durch Digital Communities eröffnet. Beim Monitoring geht es also um die gezielte Beobachtung, Überwachung sowie Untersuchung der identifizierten Issues mit dem Ziel, diese zu kontrollieren.

Der große Vorteil des Scannings und Monitorings von Issues ist vor allem die Leistung, die sogenannten Scheuklappen der Unternehmen gegenüber ihrem Umfeld abzulegen, um den Blick auch für bisher unbeachtete Themenfelder zu öffnen. Diese beiden ersten Schritte stellen das erfolgsentscheidende Grundgerüst des Issues Managements dar: Ohne gutes Monitoring

ist kein gutes Issues Management möglich. Im zweiten Schritt werden die relevanten Issues anhand einer Prioritätenliste hinsichtlich ihrer Bedeutung sortiert. Themen, die es nicht auf die Liste schaffen, werden dennoch für eventuell spätere Entwicklungen weiterhin im Monitoring behandelt. Danach erfolgt die Analyse der priorisierten Issues. Hier werden der Issues-Charakter und die Betroffenheit des Unternehmens intensiv ins Auge gefasst und analysiert.

Im vierten Schritt stellt sich auf Grundlage der Analyse-Ergebnisse die Frage nach der strategischen Entscheidung, wie mit den Top-Issues umgegangen werden soll. Voraussetzung dafür ist die Definition eines klaren Unternehmensstandpunktes zu den jeweiligen Themen. Darauf folgen die Planung und schließlich die Durchführung der beschlossenen Aktions- und Kommunikationsprogramme. Auch während dieser Schritte erfolgt ein kontinuierliches Monitoring der Issues, um auf Veränderungen und

Trends reagieren zu können. Leider oftmals vergessen, aber von hoher Relevanz, ist der letzte Schritt in Lütgens Modell: die Evaluierung des Issues Management-Prozesses. Sowohl eine permanente Prozess-Evaluierung als auch eine Ergebniskontrolle können nicht nur für das akute Issue, sondern auch für kommende Krisen erfolgsrelevant sein.

Der relevanteste Schritt dieses Prozesses ist und bleibt jedoch der erste Schritt des Scannings und darauf aufbauend der zentrale Schritt des Monitorings. Mit Letzterem steht und fällt erfolgreiches Issues- und Krisenmanagement. Da kein Issue einem anderen gleicht, sieht der Prozess, wie ihn Lütgens beschreibt, in der Realität oftmals etwas anders aus. Anhand des Frühaufklärungsprozesses durch Scanning und Monitoring kann eine gute Basis für schnelles und gezieltes Handeln für (potenzielle) Krisenthemen geschaffen werden. Denn bricht man den Issues Management-Prozess in Bezug auf Krisenma-

nagement herunter, bleibt ein Leitgedanke: Kein Krisenmanagement ohne Issues Management, und kein Issues Management ohne Monitoring.

Newsmanagement – Topmanager 24/7 informiert

Issues können heutzutage mehr denn je wie aus dem Nichts auftauchen. Das Internet beschleunigt die Entstehung und Entwicklung potenziell kritischer Themen enorm. Die Internetnutzer können sich auf zahlreichen Plattformen austauschen, Unternehmen in positiver sowie negativer Weise beeinflussen und ein großes Publikum mit relativ geringem Aufwand erreichen. In den Social Media-Plattformen können sich leicht gewaltige Shitstorms entwickeln. Mobile Devices wie Smartphones oder Tablets ermöglichen zudem eine zeit- und ortsunabhängige Rezeption und Weiterverbreitung der Inhalte, sodass sich Issues innerhalb kürzester Zeit wie

ein Lauffeuer verbreiten können. Neben dem Issues Management, welches in den kommenden Kapiteln noch von einigen Seiten beleuchtet wird, ist daher auch das Newsmanagement von Relevanz. Wichtige Informationen müssen schnellstmöglich an das Top Management herangetragen werden. Das entscheidende Fundament dafür stellt ein kompetentes Monitoring dar.

Neben der schnellen Dynamik im Internet stellt der immer stärkere Medienfokus auf die Topmanager eine weitere Herausforderung für die Unternehmenskommunikation dar. Komplexe Themen bekommen durch die Vorstände oder Manager ein Gesicht und werden somit personalisierbar. Das bedeutet jedoch auch, dass es im Zweifelsfall einen „Schuldigen“ gibt, der im Falle einer Krise dafür verantwortlich gemacht wird. Die Erwartungen an ein Unternehmen werden oft automatisch auf den CEO übertragen. Topmanager werden zudem von den Medi-

en zu immer mehr Themen direkt befragt. Wie glaubwürdig und kompetent sie in der Öffentlichkeit auftreten, beeinflusst die Reputation ihres Unternehmens maßgeblich. Sie müssen bei kritischen Issues angemessen und schnell reagieren, um den Handlungsspielraum möglichst weit zu halten. Daher ist es wichtig, dass die Topmanager eines Unternehmens über Issues schnellstmöglich aufgeklärt werden.

Nach Steinke (2014) bleiben einem Unternehmen im Falle einer Krise maximal zwölf Stunden, um darauf zu reagieren. Ansonsten gibt das Unternehmen die Zügel aus der Hand. Doch selbst zwölf Stunden erscheinen in unserer immer schnelllebigen digitalisierten und globalisierten Welt als viel, in der sich bereits innerhalb weniger Stunden ein gewaltiger Shitstorm im Internet entwickeln kann. Topmanager müssen sich teilweise unverzüglich zu Themen äußern. Können sie dies nicht, weil sie zum Beispiel die Top-News noch nicht kennen, wirft das ein

schlechtes Licht auf ihre Kompetenz und damit auf das Unternehmen. Daher ist es die Aufgabe der Unternehmenskommunikation, die Topmanager zeit- und ortsunabhängig umgehend über entscheidende News zu informieren und eventuell bereits eine erste Stellungnahme dazu vorzubereiten. Ein Format, das dazu dienen soll, sind die Corporate Breaking News. Dies sind:

„Eilmeldungen, deren Kenntnis für Topmanager eines Unternehmens wissens- und/oder entscheidungsrelevant sein können.“

(Bihler, 2011, S. 58).

Sie werden als eigenständiges Kommunikationsprodukt betrachtet.

Dabei liegt die Herausforderung darin, lediglich die wirklich wichtigen Meldungen herauszufiltern und der Unternehmensführung weiterzuleiten. Zu viele Meldungen wären unübersichtlich. Doch woran orientiert sich das zuständige Personal dabei? Grundsätzlich erfolgt die Selektion anhand journalistischer Nachrichtenfaktoren wie Schaden, räumliche Nähe, Prominenz oder Überraschung. Diese werden jedoch noch um unternehmensrelevante Kriterien erweitert. Dazu gehören zum Beispiel Informationen über Kernwettbewerber, Meldungen aus dem wirtschaftlichen Umfeld oder politische Entscheidungen, die das unternehmerische Handeln betreffen. Sobald die relevanten Informationen herausgefiltert und entsprechend aufbereitet wurden, gilt es, sie an das Top Management weiterzuleiten, denn Corporate Breaking News zeichnen sich besonders durch ihre Aktualität und Schnelligkeit aus.

Corporate Breaking News erfüllen einige wichtige Dienste:

- ▶ Sie sorgen für eine aktuelle, schnelle und exzellente Information des Top-Managements und der Kommunikatoren.
- ▶ Sie tragen zu einer One-Voice-Policy bei, die heute immer schwerer zu erreichen ist. Sie ist jedoch essentiell, damit ein Unternehmen ein kongruentes Bild nach außen vermitteln kann.
- ▶ Sie stellen sicher, dass der Topmanager glaubwürdig auftritt, was wiederum zu einem besseren Ansehen des Unternehmens führt.
- ▶ Sie bestimmen über wichtige Entscheidungen und Handlungen eines Unternehmens, da Topmanager durch Corporate Breaking News in kurzer Zeit auf dem nötigen Wissensstand sind.

Neben den besonders eilbedürftigen Corporate Breaking News gibt es noch andere Produkte des Newsmanagements. Dazu zählen unter anderem die Adhoc-Formate. Diese sind nicht so dringlich wie Breaking News, zeichnen sich jedoch auch durch höchste Aktualität aus. Sie werden zeitnah zu unternehmensrelevanten Anlässen erstellt und den Topmanagern für einen kompakten Überblick ausgehändigt. Die wichtigsten Informationen werden gebündelt und nach Mediengattungen und Relevanz sortiert. So ist zum Beispiel schnell erkennbar, welche unternehmensrelevanten Informationen in den Print- oder Onlinemedien dominieren. Für einen kompletten Überblick wird bei den Adhoc-Formaten auf den Originalbeitrag verlinkt.

Ein weiteres Format im Newsmanagement ist das crossmediale News-Briefing. Crossmedial deshalb, weil es einen Überblick darüber gibt, was online, in Print und TV aktuell ist. Um schnell auf dem neusten Stand zu sein, herrscht

bei modernen News-Briefings die sogenannte 5-50-500 Sekunden-Regel. Um in 5 Sekunden informiert zu sein, werden die wichtigsten News in aller Kürze übersichtlich und prägnant aufbereitet. Für ein Update in 50 Sekunden werden die wichtigsten News nach Rubriken sortiert, wobei die relevantesten zuerst angezeigt werden. Die 500 Sekunden-Variante bietet dem Nutzer eine Übersicht über alle Top-Themen und verlinkt jeweils auf die Original-Beiträge. Dank der Digitalisierung lassen sich die News vom Desktop auf das jeweilige mobile Endgerät des Empfängers verschicken, sodass die Unternehmenskommunikation Topmanager immer und überall mit relevanten News versorgen kann.

Aktualität gilt also als Schlüssel für ein professionelles Auftreten des Top-Managements und der Kommunikatoren eines Unternehmens. Corporate Breaking News rüsten Topmanager dafür, jederzeit eine professionelle Stellungnahme liefern und kompetent mit der Öffentlichkeit

kommunizieren zu können. Dies trägt letztendlich zu einer besseren Unternehmensreputation bei. Je nach Bedarf gibt es verschiedene Formate im Newsmanagement, um Informationen aufzubereiten.



Newsmanagement

Das Newsmanagement dient der schnellen Information des Top Managements. Das Format mit der größten Dringlichkeit sind Corporate Breaking News. Hier gilt es, die Topmanager unverzüglich auf ihrem mobilen Endgerät zu informieren. Daneben gibt es noch Adhoc-Formate, die für einen kompakten Überblick zu bestimmten Anlässen erstellt werden. Crossmediales News-Briefing informiert dagegen auf kompakte Weise, welche relevanten News in Online, Print und TV dominieren.

Kapitel 2 Alert Levels - Entwicklung eines Frühwarnsystems



Alert Levels (zu Deutsch: Frühwarnsysteme) werden in vielen verschiedenen Bereichen, wie etwa im Militär oder im Zusammenhang mit Naturkatastrophen eingesetzt. Frühwarnsysteme sind notwendig, um Bedrohungen wahrzunehmen und sie in Kategorien einstuft zu können. In der heutigen Informationsgesellschaft heißt es nun auch für die Kommunikationsabteilung: Aufgepasst! Im Sekundentakt erreichen uns Nachrichten aus aller Welt über unterschiedliche Informationskanäle. Die Entstehung von Social-Media-Plattformen und die Einführung technischer Innovationen wie Smartphones haben zu einer weiteren Zuspitzung der Informationsflut geführt: Inhalte können nun schneller und einfacher rezipiert, produziert und verbreitet werden. In Folge dessen haben sich auch die Ansprüche an die Kommunikationsabteilungen in Unternehmen geändert. Aufkommende Themen müssen mehr denn je beobachtet und gefiltert werden. Im Idealfall werden relevante Themen frühzeitig erkannt, um ausreichend

Handlungsspielraum zu gewährleisten und keinen Reputationsverlust zu riskieren. Damit werden Frühwarnsysteme auch für die Unternehmenskommunikation immer relevanter.

Aus diesem Grund wird im folgenden Kapitel versucht, ein zweistufiges System zu entwickeln, das in der Lage ist, Themen systematisch, schnell und einfach zu erkennen und zu bewerten. Auf Grundlage dieser Bewertungen kann dann das weitere Vorgehen geplant werden.

Da der Ansatz der Alert Levels im Issues Management ziemlich neu ist, werden interdisziplinär Erkenntnisse aus den Bereichen Neuropsychologie, Semantik und Betriebswirtschaftslehre mit eingebunden. In einem ersten Schritt wird erläutert, warum es nicht immer sinnvoll ist, ein Thema nach dem „Bauchgefühl“ zu bewerten. Anschließend werden Überlegungen für die Entwicklung eines Alert Level Systems vorgestellt.

Das Problem mit dem Bauchgefühl

Es ist vielleicht schon dem ein oder anderen passiert, dass er einen Arzt aufgesucht hat und ihm dieser, ohne eine gründliche Untersuchung, eine Diagnose gestellt hat. Es bleibt einem oft nicht viel mehr übrig, als der Diagnose zu vertrauen und die verordneten Medikamente einzunehmen. Das große Vertrauen in den Arzt beruht darauf, dass wir ihm die Rolle eines Experten zuschreiben: Er verfügt über das nötige Wissen, das wir selbst nicht haben. Auch der Kommunikationsmanager, der in einem Unternehmen für das Issues Management verantwortlich ist, gilt als Experte seines Fachs. Er hat die Aufgabe zu entscheiden, welche Themen für das Unternehmen gefährlich werden könnten und welche nicht. Diese sogenannten Musterentscheidungen, die der Experte trifft, erfolgen meist vorbewusst und sind trotzdem richtig, da sie auf Erfahrungen beruhen. Daraus entwickeln sich wiederkehrende Schemata, die

dann zur Lösung solcher Entscheidungsprobleme herangezogen werden (Paulsen, 2013, S. 33). Was sich in der Vergangenheit bewährt hat, wird selten geändert, da es Zeit und Aufwand spart und die Erfolgsquote als vermeintlich gut eingestuft wird. Doch Musterentscheidungen können sich durchaus als tückisch erweisen. Was passiert, wenn etwas übersehen worden ist? Wenn die Symptome zwar fast identisch zu den vorherigen Fällen waren, sich aber im Detail unterscheiden? Oder der Experte einfach einen schlechten Tag hatte und emotionsgeleitet gehandelt hat?

Im Hinblick auf das Issues Management steht der Kommunikationsverantwortliche per se vor der Herausforderung, dass selten ein Ereignis dem anderen gleicht. Vor diesem Hintergrund erscheint das Entscheiden auf Grundlage von Erfahrungswerten problematisch. Werden die vorliegenden Informationen nicht umfassend analysiert, kann dies gravierende Folgen ha-

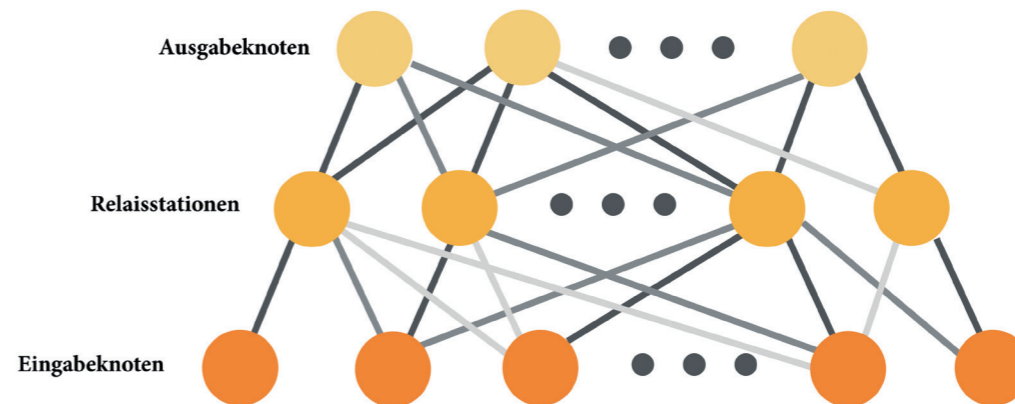
ben. Die vereinfachte, individuelle Zusammenführung der Einzelinformationen zu einem Gesamteindruck kann zu Fehleinschätzungen führen. Dies gilt für das Übersehen von relevanten Informationen ebenso wie für die fehlende Überprüfung der Informationsqualität (Paulsen, 2013, S. 33). Die Fehleinschätzung kann im schlimmsten Fall in einem Reputationsverlust enden oder sich auf finanzielle Unternehmensgrößen, wie den Umsatz, auswirken.

Das Gehirn möchte uns helfen – oder auch nicht

Existenz nicht einfach, alle erhaltenen Informationen für eine Entscheidung zu berücksichtigen. Ein ernstes „Hindernis“ stellt unser Gehirn dar. Es möchte uns die Last der Informationsmenge abnehmen, indem es die ankommenden Informationen reduziert und vereinfacht (Paulsen, 2013, S. 8).

Diese Vereinfachung wird durch das Schema eines neuronalen Netzes erklärt, das in dieser Art grundsätzlich in unserem Gehirn vorzufinden ist. Die folgende Abbildung zeigt, dass sich die Anzahl der Eingabeknoten im Vergleich zu den Ausgabeknoten verringert hat - eine Reduzierung der Informationsmenge findet statt. Nur die Informationen, die es bis zur Ausgabeebene schaffen, fließen in den Entscheidungsprozess mit ein (Paulsen, 2013, S. 8).

Dieses Filtern der Informationen ist durchaus sinnvoll. Unser Gehirn schützt uns dadurch vor einer Überforderung, da die Kapazität unseres Arbeitsgedächtnisses begrenzt ist. Doch die Gefahr liegt vor allem darin, dass wichtige Informationen verloren gehen können. Das liegt daran, dass die Kriterien, nach denen gefiltert wird, intransparent sind. Hinzu kommt, dass mit der Zunahme an Informationen die Priorisierung immer schwieriger wird.



Das neuronale Netz (in Anlehnung an Paulsen, 2013, S. 9)

Welche Rückschlüsse lassen sich nun vor diesem Hintergrund für die Herausforderung, ein Alert Level System für Issues zu entwickeln, ziehen? Die Erkenntnisse zeigen, dass Kommunikationsexperten vor allem bei kritischen Entscheidungen, für oder gegen die Bearbeitung eines Issues, nicht nur auf ihr Bauchgefühl

achten, sondern auf einen systematischen Entscheidungsprozess zurückgreifen sollten. Wie sich solch ein Entscheidungsprozess in zwei Stufen für das Issues Management eines Unternehmens konstruieren lässt, wird im Folgenden näher erläutert.

Wieso eine Maschine sinnvoll ist, aber nicht ausreicht

Ein naheliegender Ansatz für ein systematisches Entscheidungsverfahren ist eine technische Lösung. Ein System trifft Entscheidungen, indem es Informationen aufnimmt, speichert und auswertet. Die Einstufung eines Issues erfolgt nicht mehr durch einen Menschen, sondern durch ein System. Doch über welche Fähigkeiten muss ein solches automatisiertes System verfügen? Und gibt es tatsächlich Programme, die dem Kommunikationsverantwortlichen seine Entscheidung abnehmen bzw. erleichtern können? Die Antwort lautet: Ja, es gibt sie und der Ursprung liegt in der Semantik. Die linguistische Teildisziplin beschäftigt sich mit der Bedeutung beziehungsweise den Bedeutungen von sprachlichen Ausdrücken, also Wörtern, Wortgruppen und Sätzen (Krug, 2014, S. 27). Da das Internet die Quelle der Informationen ist, die eingestuft werden soll, ist hier vor allem das Natural Language

Processing (NLP) in den Blick zu nehmen. Es ist ein Teilbereich der Computerlinguistik und der künstlichen Intelligenz, der sich mit der Interaktion zwischen Computer und der menschlichen Sprache beschäftigt. Das Ziel eines solchen Systems ist die Analyse der natürlichen Sprache auf Basis von Algorithmen (Krug, 2014, S. 3). Doch sowohl bei der Programmierung der Software als auch der finalen Bewertung eines Issues wird deutlich, dass auf den Menschen als Entscheidungsträger nicht vollständig verzichtet werden kann. Aus diesem Grund stellt die semantische Auswertung durch ein entsprechendes System nur den ersten Schritt dar. Über die Software sollen sämtliche relevante Medien- und Social-Media-Beiträge herausgefiltert und vorsortiert werden. Alle potenziellen Issues werden dann in einem nächsten Schritt von einem Menschen nach einem bestimmten Muster bewertet und verglichen. Wie ein solches Bewertungsschema aussehen könnte, wird im Folgenden diskutiert.

Evaluierung von Bewertungs- und Entscheidungsmethoden aus der Betriebswirtschaftslehre und der Entscheidungstheorie

Um ein geeignetes Verfahren zur Einstufung von Issues hinsichtlich ihrer Relevanz für ein Unternehmen zu finden, wird zunächst ein Blick auf bereits existierende Methoden zur Bewertung von Risiken und zum Fällen von Entscheidungen in anderen Fachdisziplinen geworfen.

Die Risikobewertung innerhalb des Risikomanagements

Da ein Issue auch immer ein potenzielles Risiko für ein Unternehmen darstellt, wird im Folgenden der unternehmerische Umgang mit Risiken genauer betrachtet. In der Betriebswirtschaftslehre hat sich das Risikomanagement als gängiges Verfahren etabliert. Dabei wird zwischen

einer qualitativen und einer quantitativen Risikobewertung unterschieden. Die Anwendung oder Kombination der beiden Varianten richtet sich nach der Art des Risikos sowie nach der Verfügbarkeit von Informationen (Risk Management Association e. V., 2015, S. 47).

Bei der qualitativen Risikobewertung findet eine erste Einstufung des Risikos anhand der Relevanz statt. „Die Festlegung der Relevanz stellt einen Ansatz zur vereinfachenden Verdichtung vieler Aspekte eines Risikos dar und reduziert somit die Komplexität der realen Gegebenheiten“ (Risk Management Association e.V., 2015, S. 49). Durch eine Operationalisierung der Relevanz können Risiken mit Hilfe von Relevanzklassen in eine erste Rangfolge gebracht werden. Durch die Festlegung von fünf Relevanzklassen auf einer Skala von „unbedeutendes Risiko“ (1) bis „bestandsgefährdendes Risiko“ (5) wird ein erstes Ranking der Risiken möglich. Jedem gelisteten Risiko für das Unternehmen wird

jeweils ein Relevanzwert zugeordnet. Die Zuweisung von Relevanzklassen zu den Risiken ist eine subjektive Einschätzung von Experten oder kompetenten Mitarbeitergruppen des Unternehmens und ist oft nur der erste Schritt im Rahmen der Risikobewertung. An die qua-

litative schließt sich meist die quantitative Bewertung von Risiken an. Dabei werden häufig vorerst jene Risiken berücksichtigt und quantifiziert, denen die Relevanzwerte von 3, 4 oder 5 zugewiesen wurden.

Relevanz-klasse	Grad der Einflussnahme	Erläuterung
1	Unbedeutendes Risiko	Unbedeutende Risiken, die weder Jahresergebnis noch Unternehmenswert spürbar beeinflussen.
2	Mittleres Risiko	Mittlere Risiken, die eine spürbare Beeinträchtigung des Jahresergebnisses bewirken.
3	Bedeutendes Risiko	Bedeutende Risiken, die das Jahresergebnis stark beeinflussen oder zu einer spürbaren Reduzierung des Unternehmenswertes führen.
4	Schwerwiegendes Risiko	Schwerwiegende Risiken, die zu einem Jahresfehlbetrag führen und den Unternehmenswert erheblich reduzieren.
5	Bestandsgefährdendes Risiko	Bestandsgefährdende Risiken, die mit einer wesentlichen Wahrscheinlichkeit den Fortbestand des Unternehmens gefährden.

Relevanzskala (Risk Management Association e.V., 2015, S. 49)

Ein Vorteil der qualitativen Risikobewertung mithilfe der Relevanzeinstufung ist die anschauliche und komprimierte Form der Information. Dies erleichtert die Kommunikation der Risiken gegenüber der Führungsebene. Jedoch muss von möglichen Verzerrungen bei der Quantifizierung von Risiken ausgegangen werden, die auf der Basis solcher subjektiven Einschätzungen beruhen (Risk Management Association e. V., 2015, S. 47). Zudem weist die reine qualitative Risikobewertung das Problem der Entscheidung „aus dem Bauch heraus“ auf, das mit der Entwicklung einer Systematik zur Bewertung von Issues umgangen werden soll.

Um herauszufinden, ob das Risikomanagement auch geeignete Ansätze für das skizzierte Vorhaben enthält, wird nun ein Blick auf den zweiten Schritt der Risikobewertung geworfen, die Risikoquantifizierung. Hierbei wird ein Risiko mittels passender Dichte- oder Verteilungsfunktionen beschrieben sowie durch ein passendes

Risikomaß bewertet. Die Wahrscheinlichkeitsverteilungen setzen sich dabei meist aus der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadenshöhe zusammen. Risikomaße, wie beispielsweise das notwendige Risikokapital, dienen dazu, die Risiken zu vergleichen und zu priorisieren (Risk Management Association e.V., 2015, S. 47). Darüber hinaus können Risiken durch einen Vergleich mit Informationen oder Statistiken über Schadenshöhen aus der Unternehmenshistorie, mit Benchmark-Werten aus der Branche sowie mit selbst erzeugten Schadensszenarien bewertet werden.

Zu den Schwierigkeiten, die innerhalb der quantitativen Risikobewertung auftreten, zählen unter anderem die häufig fehlende Datenqualität und adäquate Instrumente zur Berechnung des Risikograds. Gleichzeitig ist eine quantitative Risikobewertung mit einem hohen Aufwand verbunden. Jedoch ist „[ö]konomisch gesehen [...] die Quantifizierung von Risiken erforder-



Praxisbeispiel

Geschätzte Wahrscheinlichkeit, dass der Haftpflichtprozess verloren wird: 30 %

Im besten Fall tritt ein Schaden in Höhe von 10.000 € ein, im schlimmsten Szenario in Höhe von 190.000€ und im wahrscheinlichen Fall in Höhe von 40.000 €.

- ▶ Minimalwert a = 10.000 €
- ▶ Wahrscheinlicher Wert b = 40.000 €
- ▶ Der Maximalwert c = 190.000 €

Erwartete Schadenshöhe = $(a + b + c) / 3 = (10.000 \text{ €} + 40.000 \text{ €} + 190.000 \text{ €}) / 3 = 240.000 \text{ €} / 3 = 80.000 \text{ €}$.

Risikoerwartungswert: $30 \% \times 80.000 \text{ €} = 24.000 \text{ €}$

Praxisbeispiel zur Berechnung eines Risikoerwartungswerts (Risk Management Association e.V., 2015, S. 58)

lich, da nur quantifizierte Risiken sinnvoll priorisiert, aggregiert und im Hinblick auf ihre Gesamtbedeutung für das Unternehmen beurteilt werden können“ (Risk Management Association e.V., 2015, S. 47).

Die quantitative Risikobewertung stellt zwar Zahlen und Vergleichsmaße zur Verfügung, auf deren Grundlage sich gut argumentieren und handeln lässt. Hauptkritikpunkt an dieser Methode ist, im Hinblick auf die Anwendung im Issues Management, jedoch die nur zu einem Bruchteil mögliche Quantifizierbarkeit von Issues. Im Rahmen des Issues Managements spielen immaterielle Aspekte und Werte eine bedeutende Rolle. Konstrukte, wie die Reputation eines Unternehmens, lassen sich aber nur schwer in Zahlen ausdrücken. Bei der rein quantitativen Betrachtung werden zudem wichtige Dimensionen und Aspekte von Issues ausgeblendet und nicht die gesamte Komplexität eines Themas erfasst.

Zwar stellt die Risikobewertung vor allem durch die Kombination von qualitativen und quantitativen Bewertungsmethoden einen interessanten Ansatz dar. Dieser ist in der praktischen Umsetzung jedoch sehr aufwändig und zeitintensiv. Gerade für das Issues Management ist das problematisch, da kurze Reaktionszeiten hier von zentraler Bedeutung sind.

Der Entscheidungsbaum

Ein weiteres Verfahren, das womöglich einen geeigneten Ansatz für die Entwicklung eines Frühwarnsystems für Issues enthalten könnte, ist der aus der Entscheidungstheorie stammende Entscheidungsbaum. Allgemein betrachtet bietet ein Entscheidungsbaum Hilfestellung bei der Lösung von Entscheidungsproblemen.

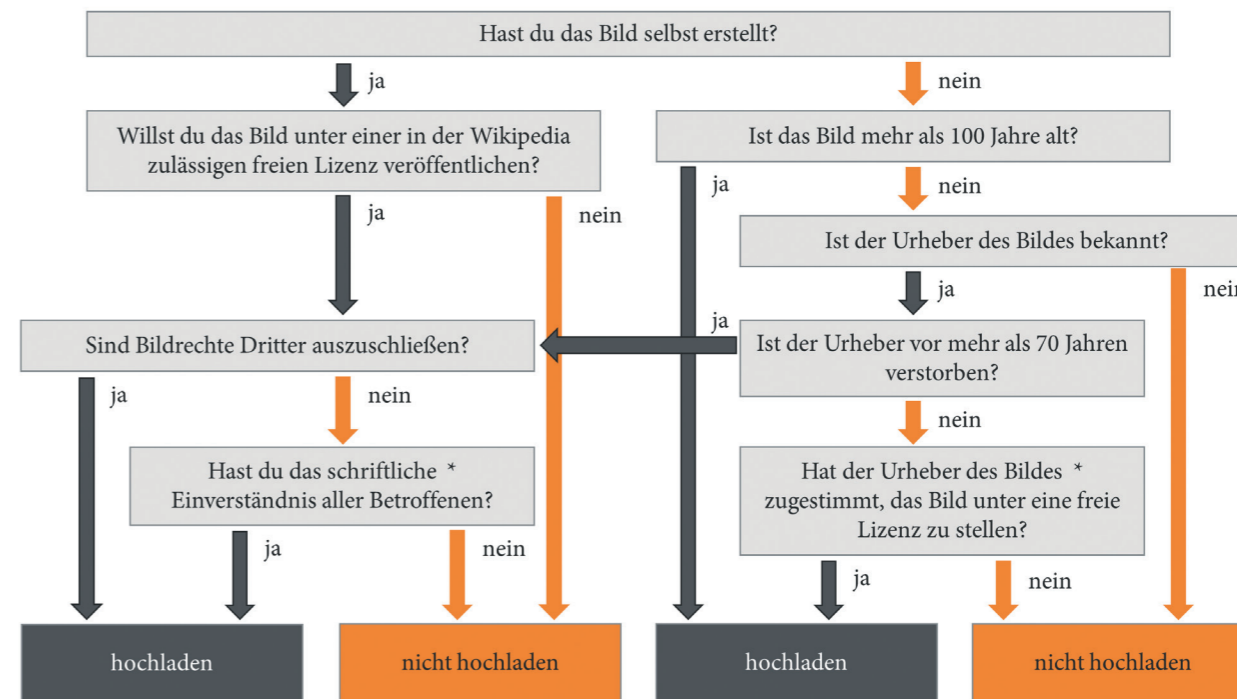
Ein Entscheidungsbaum dient dazu, mehrstufige Entscheidungsprozesse abzubilden und deren Konsequenzen zu verdeutlichen (Nölke,

2011, S. 89). Man geht hier von einer speziellen Fragestellung oder einem Ereignis aus und nach einem streng hierarchischen Vorgehen findet ein systematischer Prozess der Entscheidungsfindung statt. Zumeist werden Entscheidungsbaume verwendet, bei denen eine Ja/Nein-Klassifikation einzelner Entscheidungsaspekte zum Ergebnis führt (Lorenz, 2010).

Die Äste des Baumes stellen dabei die Entscheidungsmöglichkeiten dar, denen auf der darauffolgenden Ebene weitere Elemente zugeordnet werden können – entweder ein Ereignis bzw. Zustand oder eine Folgeentscheidung bzw. Konsequenz. Dieses Vorgehen wiederholt sich bis zu der Ebene, die als endgültiges Ergebnis der Entscheidung und damit als Konsequenz der Fragestellung akzeptiert wird (Nölke, 2011, S. 88).

Durch die vollständige Abbildung eines Entscheidungsbaums wird der Prozess der Entscheidungsfindung transparent und Zusammen-

hänge nachvollziehbar (Nölke, 2011, S. 87). Die Größe eines Entscheidungsbaums ist dabei abhängig von der Komplexität des Entscheidungsproblems. Mit der Größe eines Entscheidungsbaums nimmt jedoch auch der Aufwand für seine Konstruktion zu, während die Übersichtlichkeit sinkt. Die Bewertung von Issues ist meist kein simples Entscheidungsproblem, da es sich bei Issues oft um komplexe Themen handelt, die mehrere Ebenen betreffen. Deshalb stellt der Entscheidungsbaum kein geeignetes Verfahren für die Risikoeinstufung von Issues dar. Zwar kann ein Entscheidungsbaum für eine erste Systematisierung des Issues hilfreich sein, jedoch könnte ein einziger Entscheidungsbaum nicht auf alle Formen von Issues angewendet werden. Zudem könnten binäre Entscheidungen im Hinblick auf die Beurteilung von Issues häufig zu kurz greifen und zu Verzerrungen in der tatsächlichen Bewertung von Issues führen.



*Sämtliche Anfragen an den Rechteinhaber sind an das OTRS (permission-de@wikimedia.org) weiterzuleiten.

Entscheidungsbaum mit Ja/Nein-Klassifikation (Wikimedia Commons, 2007)

Die Nutzwertanalyse

Wie im vorherigen Abschnitt gezeigt wurde, existieren in verschiedenen Fachrichtungen Methoden, um die Entscheidungsfindung zwischen und die Bewertung von Alternativen zu systematisieren und zu vereinfachen. Gleichzeitig hat sich aber herausgestellt, dass die bisher betrachteten Methoden nur mit Mühe oder gar nicht adäquat auf den Bereich des Issues Management übertragbar sind. So konnten auf der Suche nach einer Möglichkeit zur Beurteilung und Einschätzung von Unternehmens-Issues durch das Trial and Error Prinzip zwar einige Methoden ausgeschlossen werden. Allerdings konnte ebenso keine Methode gefunden werden, die eine systematische Bewertung und Einschätzung von Issues als Entscheidungsproblem ermöglichen würde.

Das Problem besteht darin, dass sich die Faktoren und Eigenschaften von Issues nur schwer

quantifizieren, also in ökonomischen Zahlen und Parametern ausdrücken lassen (vgl. Risikomanagement). Um Issues objektiv vergleichen zu können, muss eine Methode zum einen individuelle, nicht-standardisierte Faktoren und Eigenschaften von Issues messbar machen. Zum anderen muss die Methode genug Spielraum lassen, um, im Vergleich zum Entscheidungsbaum, der Unterschiedlichkeit der Issue-Alternativen gerecht zu werden.

Um den genannten Problemen auszuweichen, richtete sich der Blick nach weiterer Recherche auf die Nutzwertanalyse (Endres, 2008). Diese beschreibt einen Prozess zur Bewertung von mindestens zwei Alternativen in einem Entscheidungsproblem, wobei sich die Alternativen in mehreren Kriterien unterscheiden. Insofern ähnelt die Nutzwertanalyse der Nutzen-Kosten-Analyse, die auch eine vergleichende Bewertung von Objekten oder Handlungsalternativen möglich macht.

Der große Nachteil der Nutzen-Kosten-Analyse, und damit gleichzeitig der Vorteil der Nutzwertanalyse, ist, dass eine Bewertung der Alternativen nur dann möglich ist, wenn alle Kriterien „in Marktpreisen bestimmbar [...] [sind]. Kosten und Erträge schließlich, die weder monetär noch quantitativ exakt abzubilden sind, sondern sich nur qualitativ erfassen lassen, können in der klassischen Nutzen-Kosten-Analyse nicht berücksichtigt werden. Die Nutzwertanalyse kann hingegen angewendet werden, wenn es um die Bewertung komplexer Wirkungszusammenhänge [...]“ (Endres, 2008, S. 88), wie etwa Issues, geht. Dadurch können Alternativen auch an solchen Kriterien gemessen werden, die nicht in ökonomischen und monetären Größen ausdrückbar sind. Das ist bei der Bewertung von Issues besonders wichtig, da sich die Kriterien von Issues nur selten in Geldbeträgen messen lassen.

Was kann eine Nutzwertanalyse?

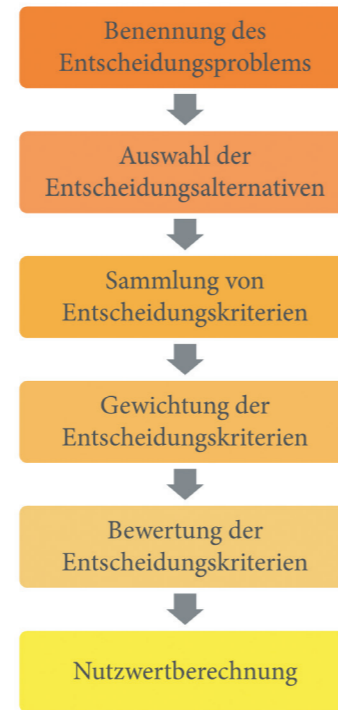
Mit Hilfe der Nutzwertanalyse können also Alternativen anhand von Kriterien – und deren Gewichtung – fragmentiert werden und somit systematisch die beste Alternative gefunden oder bewertet werden. In der Praxis wird sie zum Beispiel zur vergleichenden Bewertung von Produktideen, Angeboten oder Lieferanten verwendet. Dabei werden alle Kriterien der verfügbaren Alternativen, welche für eine Entscheidung von Bedeutung sind, gegenübergestellt und mit Hilfe von Punkten bewertet und verglichen. So sollen auch qualitative Faktoren und subjektive Einschätzungen berechenbar und objektiv vergleichbar gemacht werden, um in der Folge eine Entscheidung treffen zu können.

Wie läuft eine Nutzwertanalyse ab?

Der übliche Ablauf einer Nutzwertanalyse ist

in der Abbildung in Anlehnung an Kühnapfel (2014, S. 6) in angepasster Form dargestellt. Bevor das Konzept der Nutzwertanalyse auf das Issues Management übertragen und an einem Beispiel veranschaulicht wird, werden die einzelnen Schritte kurz vorgestellt. Besonders wichtige Schritte werden dabei genauer erklärt.

Zu Beginn einer Nutzwertanalyse steht die Frage, was für eine Art von Entscheidung vorliegt. Will man die beste unter vielen Alternativen identifizieren und auswählen oder die vorhandenen Alternativen vergleichen, sortieren und priorisieren? Um Issues im Unternehmensumfeld zu bewerten, scheint vor allem die zweite Variante sinnvoll – also durch eine Nutzwertanalyse verschiedene Issues, die ein Unternehmen betreffen, vergleichbar zu machen. Im zweiten Schritt folgt die Auswahl der Entscheidungsalternativen. Ist das geschehen, kann mit der Sammlung der Entscheidungskriterien begonnen werden (Schritt 3). Dabei werden nur



Üblicher Ablauf einer Nutzwertanalyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Kühnapfel (2014, S. 6))

die Kriterien gesucht, die einerseits für die Entscheidung des Problems wichtig sind und andererseits eine Beschreibung der Alternativen zulassen: „Die Kriteriensuche ist ein kreativer Prozess und im Ergebnis sollte ein Katalog von Kriterien gefunden worden sein, der bestmöglich das Entscheidungsproblem vor dem Hintergrund der Zielsetzung und des Handlungsrahmens beschreibt“ (Kühnapfel, 2014, S. 8). Doch auch wenn die Kriteriensuche ein kreativer Prozess sein soll, gibt es einige generelle Anforderungen an Kriterien: Dazu gehören die Trennschärfe, die Vollständigkeit, die Bewertbarkeit, die Relevanz und die Reproduzierbarkeit der Kriterien. Außerdem muss der Katalog groß genug sein, um möglichst alle Eigenschaften der Alternativen abzudecken. Gleichzeitig behindert ein zu umfangreicher Katalog aber eine effektive Analyse, da in diesem Fall bei der Umsetzung die Kriterien meist nur oberflächlich reflektiert werden. Sobald die Kriterien festgelegt sind, muss bestimmt werden, welche Bedeutung

die einzelnen Kriterien für die Bewertung der Alternativen haben (Schritt 4). Dafür gibt es, je nach Größe des Kriterienkatalogs, verschiedene Möglichkeiten. Vereinfacht lässt sich sagen, dass „[d]ie Bedeutung [...] mittels einer Verhältniszahl ausgedrückt [wird], dem ‚Gewicht‘, das die relative Bedeutung jedes einzelnen Kriteriums für die Problemstellung bemisst“ (Kühnapfel, 2014, S. 10). Es ist sinnvoll, die Gewichte der Kriterien so zu verteilen, dass die Summe aller Gewichte genau 100% ergibt. Dadurch wird es einfacher, die Kriterien in Verhältnis zu setzen. In der Folge (Schritt 5) werden die Entscheidungskriterien bewertet. Zur Bewertung kann zum Beispiel eine 10er- oder auch eine Schulnotenskala verwendet werden. „Üblich ist, Kriterium für Kriterium vorzugehen. So wird auch hier das Grundprinzip dieser Methode eingehalten, das Gesamtproblem zu fragmentieren. Es ist nicht praktikabel, die Kriterien entsprechend ihrer Gewichte zu behandeln, also zum Beispiel die wichtigsten zuerst und erst später

die unwichtigen. Vielmehr sollten die Kriterien nach fachlichen Gesichtspunkten sortiert werden“ (Kühnapfel, 2014, S. 18). Sind die Kriterien bewertet, folgt die Nutzwertberechnung. Dazu werden die in Schritt 5 ermittelten Kriterienwerte mit den in Schritt 4 ermittelten Kriteriengewichten multipliziert. Man erhält für jedes Kriterium einer jeden Alternative einen Punktwert, der im Anschluss mit den anderen Punktwerten der Alternative addiert wird. Als Ergebnis erhält man für jede Alternative einen Nutzwert, anhand dessen sich die Alternativen sortieren, vergleichen und priorisieren lassen. Je nachdem, ob das Verfahren bis zu diesem Schritt in der Gruppe oder von mehreren Teilnehmern unabhängig voneinander durchgeführt wurde, müssen die Ergebnisse der Verfahrensteilnehmer noch addiert werden. Neben den bereits genannten Vorteilen hat, sofern man die Arbeitsschritte einhält, die Nutzwertanalyse einen weiteren Vorteil: „[...] [D]ie Unbestechlichkeit der Resultate ist eindeutig. Die Fragmentierung

der Problemstellung in Häppchen, die vorurteilsfrei betrachtet und bewertet wurden, führte zu einem nachvollziehbaren Ergebnis, das jeder Prüfung standhält“ (Kühnapfel, 2014, S. 20).

Die Nutzwertanalyse als passende Methode für das Issues Management

Wie die vorangegangenen Erläuterungen zeigen, scheint die Methode der Nutzwertanalyse durchaus ein geeignetes Verfahren zur Einstufung von Issues hinsichtlich Ihrer Relevanz bzw. Gefahr für ein Unternehmen darzustellen. Bevor die Nutzwertanalyse im folgenden Kapitel nun aber konkret auf das Themenfeld Issues Management übertragen wird, soll noch kurz auf mögliche Nachteile hingewiesen werden. Dazu gehört die Gefahr, dass unter den Alternativen lediglich die Beste unter vielen Schlechten ausgewählt wird. Das lässt sich aber vermeiden, indem man vorab eine Mindestpunktzahl festlegt, die eine Alternative erreichen muss, um

berücksichtigt zu werden. In dem vorliegenden Fall würde sich ein Unternehmen folglich erst ab einer konkreten Punktzahl einem Issue widmen. Ein weiterer Nachteil besteht in dem Risiko, dass durch das Bilden einer Summe der Punktwerte der Kriterien ein hoher Punktwert einen niedrigen Punktwert bei einem anderen Kriterium ausgleicht. Auch hier kann man aber durch die Vergabe von Mindestpunktwerten für einzelne Kriterien gegensteuern. Weiter muss berücksichtigt werden, dass sich durch die subjektive Gewichtung und Bewertung der Kriterien Verzerrungen im Ergebnis nicht ganz ausschließen lassen.

Anhand welcher Kriterien lassen sich Issues bewerten?

Wie bereits im vorherigen Abschnitt erläutert, werden für die Durchführung einer Nutzwertanalyse Kriterien benötigt, anhand derer Issues

verglichen werden können. Die Herausforderung besteht daher darin, Kriterien zu finden, welche über verschiedene Personen und Unternehmen hinweg für die Einschätzung von Issues relevant sind. Im Vergleich zum oben dargestellten Ablauf der Nutzwertanalyse sollen nämlich nicht für jedes Entscheidungsproblem neue Kriterien bestimmt werden. Vielmehr gilt es möglichst allgemeingültige Kriterien zu identifizieren, die im Ernstfall auf jedes Issue angewendet werden können. Viele Verantwortliche im Bereich Issues Management legen nur unbewusst Kriterien an und entscheiden eher nach ihrem „Bauchgefühl“. Doch bei genauerem Nachdenken lässt sich dieses Bauchgefühl auf bestimmte Kriterien zurückführen und genau diese müssen identifiziert werden. Daneben müssen die Kriterien in der Nutzwertanalyse entsprechend ihrer Bedeutung auch unterschiedlich gewichtet werden.

Kriterienfindung

Zunächst wurden alle Kriterien, die für die Bewertung von Issues relevant sein können, zusammengetragen. Die Quelle eines Issues wurde schnell als eines der ersten wichtigen Merkmale identifiziert. Welchen Stellenwert besitzt diese Quelle? In wie vielen unterschiedlichen Medien wird das Issue thematisiert? Welche Reichweite und Glaubwürdigkeit besitzt die Quelle? Neben der Quelle wurden viele weitere Kriterien, wie etwa die Relevanz des Themas, die Aktualität, Stakeholdergruppen oder finanzielle Auswirkungen, festgelegt.

Eine Herausforderung bestand darin, diese Kriterienliste wieder zu kürzen, um die Nutzwertanalyse mit den fünf wichtigsten Kriterien praktikabel zu halten. Zunächst wurden daher die bereits aufgeführten Anforderungen Trennschärfe, Vollständigkeit, Bewertbarkeit, Relevanz und Reproduzierbarkeit überprüft.

So wurde festgelegt, dass der „Stellenwert der Quelle“ an sich nur ein Kriterium ist, welches sich aber aus verschiedenen Punkten wie Reichweite, Glaubwürdigkeit und Vielfalt zusammensetzt.

Kriterienauswahl und -gewichtung

Nachdem 13 möglichst trennscharfe Kriterien identifiziert wurden, sollten noch weitere Personengruppen miteinbezogen werden, um die Kriterien weiter zu konkretisieren und die Objektivität der Kriterienauswahl zu erhöhen. Dabei handelte es sich um Personen, die nicht im Detail mit der Thematik vertraut waren. Gleichzeitig war es jedoch wichtig, dass sich diese Personen mit dem Thema Issues Management bereits auseinandergesetzt hatten und ein gewisses Grundwissen in diesem Bereich besitzen. Daher wurden Studenten der Studiengänge Kommunikationswissenschaft und Kommunikationsmanagement der Universität Hohenheim sowie

Kommunikations- und PR-Praktiker als Zielgruppe festgelegt.

Um die Anzahl der Kriterien weiter zu senken, sowie diese im Anschluss zu gewichten, wurde ein kurzer Fragebogen entwickelt. Dieser enthielt im ersten Schritt alle 13 identifizierten Kriterien, mit der Bitte an die Probanden, die acht wichtigsten davon auszuwählen. Obwohl für die Nutzwertanalyse lediglich fünf Kriterien herausgefiltert werden sollten, erschien es sinnvoll, zunächst acht Kriterien auswählen zu lassen, um zu verhindern, dass drei sehr wichtige Kriterien allein durch die Beschränkung der Anzahl herausfallen würden. Außerdem wurde im ersten Schritt eine offene Frage gestellt, mit der Bitte weitere Kriterien zu nennen.

Im zweiten Schritt sollten die Probanden diese acht Kriterien nach deren Wichtigkeit ordnen. Selbstverständlich beruhen alle Bewertungen auf der subjektiven Einschätzung der Proban-

The screenshot shows the 'soSci' logo and a progress bar indicating '40% ausgefüllt'. Below the progress bar, the instruction reads: '3. Bitte ordnen Sie die 8 Kriterien nun nach ihrer Wichtigkeit. Schieben Sie dazu die Kriterien auf den jeweiligen Platz auf der rechten Seite.' To the left, there are eight blue boxes containing the following criteria: 'Fortgeschrittenheit des Issues', 'Stellenwert der Quellen', 'Wichtigkeit/Bedeutung des Issues für die betroffene Stakeholdergruppe', 'Relevanz des Themas für das Unternehmen', 'Aktualität des Ereignisses', 'Relevanz des Themas in der Öffentlichkeit', 'Überwiegende Tonalität der Berichterstattung', and 'Einfluss der potenziellen Issue-Raiser'. To the right, there are five empty rectangular boxes numbered 1 through 5, representing the ranking positions.

Bildern der Rangfolge von 8 Kriterien im Fragebogen

den. Diese sollten ihre eigenen Erfahrungen reflektieren und basierend darauf, eine Einschätzung abgeben. Trotzdem sollte durch die Anzahl der Teilnehmer eine gewisse Annäherung an objektive Ergebnisse stattfinden.

Der dritte Schritt bestand dann in der tatsächlichen Gewichtung der Kriterien. Nun bekamen die Probanden lediglich die ersten fünf Issues aus der zuvor erstellten Reihenfolge vorgelegt und sollten diese anhand ihrer persönlich eingeschätzten Wichtigkeit mit Prozentpunkten versehen. In Anlehnung an Schritt 4 des bereits dargestellten Ablaufs konnten insgesamt 100%-Punkte vergeben werden. Je mehr Punkte ein Kriterium erhielt, desto wichtiger wurde es eingestuft.

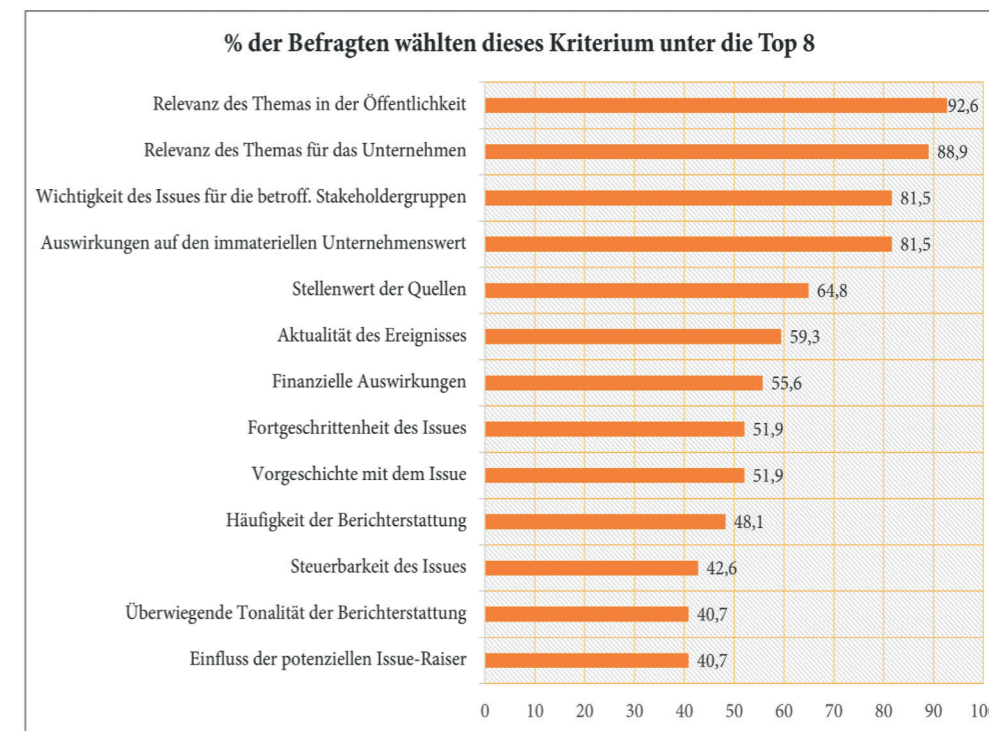
Ergebnisse der Umfrage

Der Befragungszeitraum lag zwischen dem 02.06.2016 und 16.06.2016. Die Verteilung des

Online-Fragebogens erfolgte per E-mail an Verteilerlisten der genannten Studiengänge und durch persönliche Kontakte an PR-Praktiker. Außerdem wurde der Link in Facebook-Gruppen der kommunikationswissenschaftlichen Studiengänge der Universität Hohenheim gepostet. Insgesamt kamen 54 verwertbare Fragebögen zurück, welche anschließend mit der Statistiksoftware SPSS ausgewertet wurden.

67% der ausgewerteten Probanden waren Studenten, 15% PR-Praktiker. Die restlichen 18% machten keine Angabe.

Die Ergebnisse der ersten Frage zeigten relativ eindeutige Ergebnisse (siehe Abb. 7). So wurde etwa die „Relevanz des Themas in der Öffentlichkeit“ von 92,6% der Befragten unter die Top 8 gewählt. Auch die „Relevanz des Themas für das Unternehmen“ sahen 88,9% der Befragten als eines der wichtigsten Kriterien an. Des Weiteren schafften es „Auswirkungen auf den im-



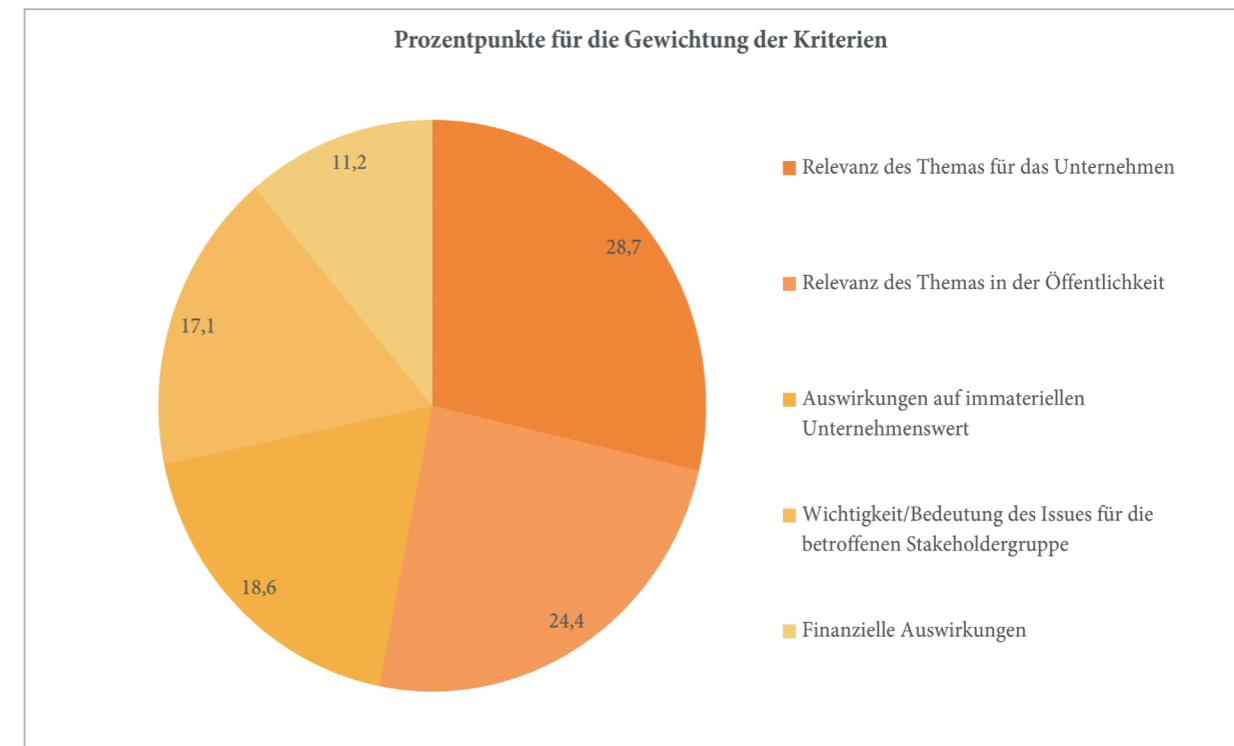
Ergebnisse zu Frage 1: „Bitte geben Sie an, welche Kriterien Sie in Bezug auf das Bewerten von Issues am Wichtigsten finden.“

materiellen Unternehmenswert“, „Bedeutung des Issues für die betroffenen Stakeholder“ und „Stellenwert der Quelle“ von über 60% der Befragten unter die Top 8 gewählt zu werden.

Außerdem konnte festgestellt werden, dass die ursprüngliche Kriterienliste, bestehend aus 13 Kriterien, bereits sehr erschöpfend war. Als Antworten auf die offene Frage zu weiteren Kriterien wurden weitestgehend Punkte genannt, welche man unter die bisherigen Kriterien fassen kann bzw. nicht trennscharf genug sind. So konnte etwa der genannte Punkt „interne Bedeutung des Issues“ zu „Relevanz des Issues für das Unternehmen“ gezählt werden. Die „geographische Nähe/regionale Bedeutung“ wurde als einziges Kriterium mehr als einmal zusätzlich genannt und ließ sich unter kein bestehendes Kriterium unterordnen. Dieses Kriterium könnte daher in zukünftigen Studien mit aufgenommen werden.

Im zweiten Schritt schafften es die Kriterien „Relevanz des Themas für das Unternehmen“, „Relevanz des Themas in der Öffentlichkeit“, „Auswirkungen auf den immateriellen Unternehmenswert“, „Wichtigkeit/ Bedeutung des Issues für die Stakeholder“ und „Finanzielle Auswirkungen“ unter die Top 5.

Interessant ist besonders die Gewichtung der Top 5 Kriterien. Mit im Durchschnitt 28,7% lag die „Relevanz des Themas für das Unternehmen“ bei den Probanden auf Platz 1 der wichtigsten Kriterien für die Bewertung von Issues. Die „Relevanz des Themas in der Öffentlichkeit“ folgt mit 24,4% auf Platz 2. Platz 3 und 4 belegten die „Auswirkungen auf den immateriellen Unternehmenswert“ (18,6%) und die „Wichtigkeit/Bedeutung des Issues für die betroffenen Stakeholdergruppen“ (17,1%). Auf dem fünften und letzten Platz für die Berücksichtigung in der Matrix schaffte es das Kriterium „Finanzielle Auswirkungen“ (11,2%).



Ergebnisse zu Frage 4: „Vergeben Sie bitte 100 Prozentpunkte unter den folgenden 5 Kriterien. Je mehr Punkte ein Kriterium bekommt, desto wichtiger ist es. Bitte teilen Sie alle 100 Punkte unter den Kriterien auf.“

Somit konnten fünf Kriterien und ihre Gewichtung für die Nutzwertanalyse identifiziert werden. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass aus dieser Umfrage keine allgemeine Gültigkeit abgeleitet werden kann. Die Stichprobe war zum einen keine zufällig gezogene Stichprobe und zum anderen zu klein, um gültige Aussagen treffen zu können. Ziel dieser Umfrage war es, ein erstes Meinungsbild zu erstellen und einen Überblick zu bekommen, ob es überhaupt möglich ist, einheitliche Kriterien festlegen zu können. Für weitere Arbeiten in diesem Bereich wäre es wichtig, die hier identifizierten Kriterien an einer größeren Stichprobe erneut zu testen. Vor der Durchführung der Nutzwertanalyse im Unternehmen ist es außerdem wichtig, den Kriterienkatalog nochmals zu überprüfen und gegebenenfalls an Spezifika des Unternehmens anzupassen.

Anwendungsbeispiel zur Nutzwertanalyse

Um das bis hierhin theoretische Vorgehen einer Nutzwertanalyse – im Allgemeinen, wie auch im konkreten Anwendungsbereich des Issues Managements – verständlicher zu machen, soll eine Analyse anhand eines fiktiven Beispiels exemplarisch durchgeführt werden. Dazu wird der in Abschnitt 6 erarbeitete Kriterienkatalog angewendet:

Durch Issues Monitoring konnte die Abteilung „News und Issues Management“ eines deutschlandweit agierenden Lebensmitteleinzelhändlers drei Themen identifizieren, die in Zukunft (potenzielle) Issues für das Unternehmen darstellen könnten:

- ▶ Rückruf von Lebensmitteln wegen Verunreinigungen durch Unregelmäßigkeiten im Produktionsprozess

- ▶ Beschwerden über schlechte betriebliche Bedingungen einzelner Mitarbeiter einer Filiale eines Franchisenehmers

- ▶ Verdacht auf Verstoß gegen das Kartellrecht durch im direkten Wettbewerb stehende Discounter

Um nicht aus dem Bauch heraus zu entscheiden, wie mit den Themen umgegangen, wie sie bewertet und priorisiert werden sollen, wird eine Nutzwertanalyse durchgeführt. In einem ersten Schritt wird deshalb jedes Issue in fünf vorab definierten Kriteriendimensionen mit Punktwerten auf einer 10er Skala bewertet. Dies geschieht in Abhängigkeit davon, wie stark das jeweilige Kriterium vom einzelnen Issue betroffen ist. Die Kriterien sind wiederum unterschiedlich stark gewichtet und fließen damit unterschiedlich stark in die Gesamtbewertung der Issues ein. Um die vorliegenden Issue-Alternativen vergleichen, sortieren und priorisieren

zu können, wurden neben den Kriterien vorab Grenzwerte beziehungsweise so genannte Alert Levels festgelegt. Dadurch können der Abteilung – je nach Höhe der Gesamtnutzwerte der Issue-Alternativen – Handlungsempfehlungen gegeben werden. Wenn die Punktwerte für die einzelnen Issues vergeben sind, werden aus den Gewichtungen und Bewertungen Teil- und Gesamtnutzwerte berechnet. Dazu müssen zuerst die Gewichte der Kriterien mit deren Bewertung multipliziert werden. Anschließend wird die Summe aus den so errechneten Teilnutzwerten gebildet, um den Gesamtnutzwert einer Issue-Alternative zu erhalten. Die Ergebnisse kann man anschließend vergleichen und priorisieren bzw. anhand der Alert Levels individuell behandeln.

Die folgenden Abbildungen zeigen die beispielhafte Berechnung eines Gesamtnutzwertes sowie die Einteilung der Alert Levels.

Kriterien	Gewichtung	Alternative 1		Alternative 2		Alternative 3	
		Bewertung	Teilnutzwert	Bewertung	Teilnutzwert	Bewertung	Teilnutzwert
Relevanz des Themas für das Unternehmen	30%	7	2,1	8	2,4	7	2,1
Relevanz des Themas in der Öffentlichkeit	25%	6	1,5	7	1,8	5	1,3
Auswirkungen auf den immateriellen Unternehmenswert	20%	5	1	8	1,6	4	0,8
Wichtigkeit des Issues für die betroffenen Stakeholdergruppen	15%	7	1,1	10	1,5	8	1,2
Finanzielle Auswirkungen	10%	5	0,5	8	0,8	3	0,3
Gesamtnutzwert			6,2		8,1		5,7

Berechnung der Gesamtnutzwerte

Gesamtnutzwert	Zuordnung
< 3	Issue beobachten, aber nicht mit oberster Priorität
3 - 6	Issue beobachten; Entwicklungen stark im Blick behalten; Geschäftsführung informieren
6 - 8	Issue Bedarf konkreter Behandlung; Geschäftsführung über Issue informieren und nächste Schritte abklären
8 - 10	höchst akutes Issue, das direkter Handlung und höchster Priorisierung Bedarf

Zuordnung der Gesamtnutzwerte

Fazit

Wie das Beispiel eines fiktiven Unternehmens zeigt, ist diese Art der Vorgehensweise durchaus hilfreich, um Issues objektiv zu vergleichen und zu bewerten. Dieser Ansatz stellt einen ersten Schritt in Richtung einer standardisierten und objektiven Issues-Bewertung dar. Momentan findet eine Bewertung in den meisten Unternehmen auf einer sehr subjektiven Ebene statt, was Probleme mit sich bringen kann. Gerade in der heutigen Medienlandschaft, in der unzählige Informationen und Nachrichten über ein Unternehmen oder ein mit diesem in Verbindung stehendes Thema vorhanden sind, ist eine schnelle und objektive Einschätzung dieser Themen in Hinblick auf das eigene Unternehmen relevant. Als Unternehmen kann und sollte man nicht jedes Thema im selben Umfang bearbeiten. Eine Priorisierung ist daher besonders wichtig.

Die hier dargestellte Vorgehensweise eines systematischen Vergleichs von Issues ist ein erster Ansatz und kann in Zukunft weiterentwickelt werden. Sowohl eine umfangreichere Überprüfung der Kriterien als auch Fortschritte im Bereich der semantischen Technologien zur Vorauswahl der Issues können das Alert-Level-System weiter voranbringen. Damit wird Unternehmen und Organisationen eine bessere und objektivere Bewertung von Issues ermöglicht.

Kapitel 3

Automatisiertes Issues Management



Automatisiert – ein Stichwort, das verschiedenste Assoziationen wecken kann: Roboterarme, die Flaschen im Sekundentakt mit Kronkorken verschließen, unzählige Autos, die täglich vom Fließband rollen oder sogar ganze Roboter, die fleißig Cocktails im Nachtclub mixen. Die Szenarien haben Eines gemeinsam: Der Mensch fehlt. Sowohl in der Industrie als auch in der Wirtschaft laufen heutzutage viele Prozesse automatisiert, also ohne menschliche Hilfe, ab. Der Grund? Meist gesteigerte Effizienz.

Das vorangehende Kapitel zum Thema Alert Levels hat das Thema der Automation bereits angeschnitten – allerdings in einem kleinen Teilrahmen. Der Fokus wird nun etwas geweitet und liegt auf dem ganzheitlichen System des Issues Managements. Ist die Flut an Daten und Informationen, die täglich von einem Unternehmen durchsucht und überwacht werden muss, überhaupt noch von Menschen zu bewältigen? Können computergestützte Systeme Issues viel-

leicht sogar besser identifizieren, einordnen und bewerten? Gleichzeitig mit dem Anspruch schneller, genauer und rund um die Uhr: Beste Qualität 24/7. Die Idee klingt vielversprechend. Doch wo beginnen, wenn es um innovative Ansätze geht, die in der Praxis so noch nicht umgesetzt werden? Einen ersten Ansatz bietet die Forschung.

Klassischerweise wird diese in verschiedene Bereiche bzw. Disziplinen eingeteilt. Die Politikwissenschaft beschäftigt sich mit Politik, die Wirtschaftswissenschaft mit Wirtschaft und so weiter. So zumindest die Theorie. Die Forschung hat jedoch erkannt, dass eine interdisziplinäre Zusammenarbeit oftmals von Erfolg gekrönt ist. Synergien müssen erkannt, genutzt und gefördert werden. Dieser Ansatz ist auch bei der Überlegung eines automatisierten Issues Managements entscheidend: Interdisziplinär statt monodisziplinär. So treffen beispielsweise Kommunikationswissenschaft und Informatik

mit ihren spezifischen Perspektiven und Methoden aufeinander. Ein Bindeglied und erster Ansatzpunkt könnte die Wirtschaftsinformatik sein. Aus diesem Bereich kommt auch Milad Mirbabaie, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet „Professionelle Kommunikation in elektronischen Medien/Social Media“ an der Universität Duisburg-Essen. Er arbeitet an einem Projekt der Deutschen Forschungsgemeinschaft zu Themendynamiken in der Internetöffentlichkeit und gibt erste Einschätzungen zu Fragen rund um das automatisierte Issues Management. Wie verlässlich arbeiten die Systeme bereits und wo liegen momentan die größten Herausforderungen? Welche Rolle spielt der Mensch bei computergestützten Verfahren? Und was ist in diesem Zusammenhang eigentlich ein Algorithmus?

Was ist eigentlich ein Algorithmus?

Automatisierte Datenanalysen sind komplex. Ohne ein detailliertes Vorwissen im Bereich Informatik ist es fast unmöglich, die detaillierten, technischen Einzelschritte vollends zu verstehen. Das ist in einem interdisziplinären Team jedoch glücklicherweise nicht nötig. Viel wichtiger ist hier ein grundlegendes Verständnis vom Großen und Ganzen. Dazu gehört auch der Algorithmus. Häufig gehört, aber wie arbeitet er eigentlich und warum ist er nicht nur für Informatiker relevant? Er lässt sich auf eine einfache Formel reduzieren: Ein Algorithmus ist eine eindeutige Handlungsvorschrift zur Problemlösung, welche durch ein System ausgeführt wird. Vergleichbar mit einem Kuchenrezept stellt er also eine konkrete Schritt-für-Schritt-Anweisung dar, an dessen Ende eine Torte bzw. eben ein Ergebnis steht. Und das in kürzester Zeit und auf möglichst elegante Weise. Algorithmen denken anders als Menschen. Genauer

gesagt rechnen sie eigentlich nur. Das können sie aber mittlerweile so gut, dass sie menschliches Verhalten prognostizieren können. Lernen ist eine weitere Stärke – entweder durch Erfahrung oder aus menschlichem Verhalten. Dem Algorithmus scheinen in der heutigen digitalisierten Welt keine Grenzen gesetzt zu sein.



Algorithmus

Ein Algorithmus ist eine eindeutige Handlungsvorschrift zur Problemlösung. Schritt-für-Schritt verarbeitet er viele simple Rechenschritte in kürzester Zeit mit dem Ziel, auf möglichst elegante Weise ein Problem zu lösen. Dafür braucht ein Algorithmus jedoch exakte Eingaben. Algorithmen können u. a. von menschlichem Verhalten lernen und darüber hinaus zu selbständigem Lernen angeleitet werden.

„*Wir sind im Alltag vollkommen abhängig von der zuverlässigen Ausführung von Algorithmen; sie beherrschen geradezu unser modernes Leben.*“

(Martin Grötschel,
Mathematikprofessor an der TU Berlin)

Bereits jetzt sind wir überall von ihnen umgeben: In Kraftwerken, der Börse und in zahlreichen technischen Geräten des Alltags – im Radiowecker genauso wie in der vollautomatischen Kamera. Der wohl bekannteste und gleichzeitig geheimnisvollste Algorithmus bestimmt das Page-Rank-Verfahren bei Google. Er berechnet, welche Ergebnisse in welcher Reihenfolge beim Suchmaschinengiganten angezeigt werden. Doch auch Amazon, Facebook und zahlreiche

Online-Partnerbörsen bedienen sich solcher Rechenwunder. Die Ressourcen sind jedoch noch lange nicht ausgeschöpft. Die Prognose: Künftig werden sogar noch mehr Algorithmen unser modernes Leben beeinflussen. Aller Effizienz und Schnelligkeit zum Trotz bleibt jedoch immer ein leicht fader Beigeschmack. Algorithmen sind unglaublich mächtig – können Menschen diese geballte Komplexität stets unter Kontrolle halten?

Drei Schritte zum Erfolg

Nachdem geklärt wurde, was es mit dem geheimnisvollen Algorithmus – der Grundlage aller computergestützter Systeme – auf sich hat, zurück zum eigentlichen Thema: der Frage nach einem automatisierten Issues Management. Dazu werden im Folgenden drei Prozessschritte des Issues Managements einzeln betrachtet. Zunächst geht es um das automatisierte Sammeln und Scannen der journalistischen Online-Be-

richterstattung der für das Unternehmen relevanten Themen und Trends. Social Media-Seiten werden hier ebenso durchsucht. Im zweiten Schritt folgt das automatisierte Monitoring der herausgefilterten Issues sowie deren Analyse. Zuletzt rückt schließlich die Frage nach einer automatisierten Einordnung und Darstellung der analysierten Issues in den Mittelpunkt.

Datenerhebung und Scanning – automatisiert?

Milad Mirbabaie von der Universität Duisburg-Essen ist der Auffassung, dass der erste Schritt, die automatisierte Erhebung und das Scanning der Daten, die wohl größte Schwierigkeit darstellt. Er sieht vor allem zwei Herausforderungen: Wie gelange ich an die Daten und wie speichere ich sie ab?

Jeder Medientyp erfordert anderes technisches Handwerkszeug für das Durchsuchen und Erfassen der Beiträge. Klassische Webseiten werden durch Webcrawler erfasst, genauso wie Foren und Blogs. Ob eine Seite automatisiert von Webcrawlern durchsucht und erfasst werden darf, entscheidet jedoch der Seitenbetreiber.



Crawler

Ein Crawler – oft auch als Webcrawler, Spider oder Searchbot bezeichnet – ist ein Computerprogramm, das automatisch das Internet durchsucht. Dabei gelangt der Crawler über Hyperlinks von einer Website zur nächsten und analysiert diese. Crawler können den gleichen Aufgaben automatisiert immer wieder nachgehen. Sie werden vornehmlich in Suchmaschinen, aber auch zur Datenerhebung- und Sammlung eingesetzt.

Das erfordert hohe personelle Ressourcen, denn jede Website muss daraufhin zunächst geprüft werden. Änderungen bezüglich des Aufbaus der Seiten erkennt der Crawler nicht selbst, sodass auch hier die Kontrolle durch den Menschen notwendig ist.

Soziale Netzwerke wie Twitter oder Facebook erlangen eine immer größere Bedeutung für das Issues Management. Sie spiegeln einen Großteil des Meinungsspektrums der Gesellschaft wider und erzielen sehr hohe Reichweiten. Die rasend schnelle Verbreitung von Content über soziale Netzwerke kann somit auch eine große Gefahr für Unternehmen darstellen. Daher ist es wichtig, sie kontinuierlich zu beobachten, um auf eventuell kritische Issues direkt reagieren zu können. Gleichzeitig bieten soziale Netzwerke auch die Chance, Trends frühzeitig zu erkennen und für sich zu nutzen. Zudem ist es einfacher, an die Daten zu gelangen als bei klassischen Medien. Sie werden meist über eine API direkt vom

Plattformbetreiber zur Verfügung gestellt. Die Daten von Facebook können jedoch lediglich in öffentlichen Gruppen verfolgt werden, sodass zahlreiche Daten verloren gehen. Die Datenerfassung beim Microbloggingdienst Twitter gestaltet sich durch die vom Unternehmen angebotene offene API deutlich einfacher. Twitter bietet sogar eine sogenannte Streaming-API, die Daten in Echtzeit liefert. Doch auch hier gibt es Einschränkungen – Datenvollständigkeit ist auch bei Twitter kaum möglich. Innerhalb von fünfzehn Minuten kann nur eine begrenzte Anzahl an Daten nachverfolgt werden. Für Daten-

vollständigkeitsmüsse man tiefer in den Geldbeutel greifen“, empfiehlt Mirbabaie.

Ein grundsätzliches Problem, das sich nach der Datenerhebung stellt, ist das Phänomen Big Data. Am Ende der Erhebung liegt eine schier unendliche Anzahl an Daten vor – bei gleichzeitig begrenzter Speicherkapazität. Daher sollten nur relevante Daten herausgefiltert und direkt im Anschluss bereinigt werden. So fallen vor allem Spam, Gerüchte und Falschinformationen durch das Raster. Auch an diesem Punkt gestaltet sich das automatisierte Issues Management



Application-Programming-Interface

Eine API (= Application-Programming-Interface) ist eine Programmierschnittstelle. Mit Hilfe dieser Schnittstelle wird ein Tool zur Verfügung gestellt, über das sich Dritte an das Softwaresystem anbinden können. APIs dienen somit dem Austausch und der Weiterverarbeitung von Daten und ermöglichen Dritten den Zugang zu vorher verschlossenen Datenpools und Benutzerkreisen.

bislang schwierig. Kann ein Algorithmus bereits einschätzen, ob eine bestimmte Aussage lediglich ein Gerücht ist oder doch der Wahrheit entspricht? Kann er relevante von irrelevanten Informationen unterscheiden? Laut Mirbabaie gibt es zwar bereits gute Ansätze, jedoch scheint der Mensch als letzte Kontrollinstanz immer noch nötig zu sein.

Datenanalyse: Die Mischung macht's

Nachdem die Daten erhoben, gespeichert und bereinigt sind, kommt es zur eigentlichen Auswertung und Einordnung. Hier ist ein interdisziplinärer Ansatz mit ineinander übergreifenden Analyseverfahren sinnvoll, um das Wissen der verschiedenen Forschungsdisziplinen vereinen und bündeln zu können. Bewährt hat sich bereits eine Kombination aus Wort- (Kookkurrenzen), Sentiment- und Netzwerkanalysen. Ersteres ist vor allem grundlegend, um Bezüge zwischen einzelnen Begriffen herzustellen und

dadurch Themenzusammenhänge begreifen zu können. Fällt beispielsweise „Toyota“ in Kombination mit „recall“, kann auf eine Rückrufaktion des Automobilherstellers geschlossen werden. Bei Sentiment-Analysen wird ein Algorithmus eingesetzt, der automatisch Stimmungen in digitalen Texten erfasst. So können zum Beispiel negative, positive und neutrale Tweets bei Twitter identifiziert werden. Näheres dazu wurde bereits im vorangehenden Kapitel angesprochen. Doch kann der Algorithmus wirklich zwischen den Zeilen lesen? Nein – da hat das menschliche Gehirn immer noch die Nase vorne. Die Einteilung in Sentiments funktioniert zwar laut Milad Mirbabaie inzwischen schon sehr gut, jedoch bereiten besonders Ironie, Sarkasmus und Umgangssprache immer noch Probleme. Das dritte Analyseverfahren – die Netzwerkanalyse – betrachtet Akteure und ihre Verbindungen, vor allem in sozialen Netzwerken. Zentral ist hier das Aufspüren von Meinungsführern und Influencern sowie deren Beziehungen zu anderen

Akteuren. Diese beispielhaft aufgezeigte Kombination aus verschiedenen Analyseverfahren stellt einen integrativen und multidisziplinären Ansatz dar, der Big Data messbar machen kann. Dabei kann der Mensch eine Rolle spielen, muss er aber nicht. Aus rein technischer Perspektive sind vollautomatisierte Analysen bereits möglich.

„Aus meiner Sicht stellt sich die Frage gar nicht, ob es möglich ist, sondern wie viele Ressourcen ich in die Hand nehme und wie gut ich so ein System aufziehe und stetig optimiere.“

(Milad Mirbabaie)

Dabei sei eine neue Kombination von bereits Bestehendem möglich. Trends müssen beispielsweise nicht mehr neu definiert werden – die findet man mit einem Klick auf der Homepage des Unternehmens Trendsmap (<http://trendsmap.com/>). Weltweit relevante Schlüsselwörter werden hier auf Basis von Twitterkommunikation analysiert und eingeordnet. Des Weiteren verfügen große IT-Unternehmen wie beispielsweise IBM und Salesforce bereits über solche Systeme. Das Rad müsse also nicht neu erfunden werden, so Mirbabaie.

Einordnung und Aufbereitung der Daten – automatisiert?

Sind die Daten nun mit Hilfe von Sentiment- und Netzwerk- sowie Wortanalysen analysiert, ist es wichtig, die relevanten Informationen optisch aufzubereiten. Dazu eignen sich sogenannte Dashboards, welche die Daten in Echt-

zeit maximal verdichten und verständlich visualisieren. Innerhalb des Dashboards können die Daten beispielsweise mit Ampel-, Torten- oder Balkendiagrammen dargestellt werden. Die Darstellung kann interaktiv gestaltet werden, indem per Klick auf einzelne Grafiken Detailinformationen zu bestimmten Aspekten abgerufen werden können. Dadurch hat man die Möglichkeit, je nach Bedarf unterschiedlich tief in die Details der erhobenen Daten einzusteigen.

Die Zukunft des Issues Managements – Es geht nur miteinander

Zweifelsohne steht der Issues Manager aufgrund der immer stärker wachsenden Datenmasse, neuen Quellen und der zunehmenden Dynamik von Informationen vor neuen Herausforderungen. Dabei können ihn bereits existierenden Systeme unterstützen – beispielsweise bei der Identifikation von Issues. Deutlich wur-

de jedoch auch, dass dies ohne die anfängliche Definition von Keywords durch den Menschen schwierig wird. Auch die Einordnung von Issues in Alert Levels, dargestellt in aktiven Dashboards, ist dank der schon gut funktionierenden automatisierten Semantikanalysen keine Zukunftsmusik mehr.

„Wir sprechen hier gar nicht mehr von Potenzial. Wir sprechen eigentlich davon, wie Unternehmen das systematisch [...] einführen und systematisch nutzen können.“

(Milad Mirbabaie)

Allerdings gibt es Grenzen: Dem Algorithmus fällt es schwer, zwischen den Zeilen zu lesen, Ironie und Sarkasmus zu erkennen, verschiedene Sprachen gleichzeitig zu analysieren oder Gerüchte vollautomatisiert zu erkennen. Hier hat der Mensch einen klaren Vorteil gegenüber der Technik. Durch seine Empathie, also die Kompetenz, genau diese Dinge richtig einzuschätzen, sichert er die notwendige Qualität. Aktuell ist der Status der sogenannten allgemeinen künstlichen Intelligenz zudem noch nicht erreicht. Maschinen können noch nicht von allein aus sich selbst heraus lernen – vielmehr müssen sie dazu angelernt („supervised“) werden. Folglich ist der Faktor Mensch im teilautomatisierten Issues Management nur schwer wegzudenken. Hierbei stellt sich gleichzeitig die Frage, ob es überhaupt erstrebenswert ist, in Zukunft komplett auf menschliche Erfahrung, Qualität und Bewertung zu verzichten?

Mithilfe von umfassenden System, mehreren Datenquellen und intelligentem „Machine Learning“ lassen sich ohne menschliche Mühe Issues und Trends im Umfeld eines Unternehmens aufspüren – doch dies erfordert bislang einen enorm hohen Ressourceneinsatz. Eine mögliche Antwort auf die Frage, welche Rolle der Mensch in der Zukunft des Issues Managements spielen soll, braucht einen anderen Denkansatz. Nicht über Mensch oder Maschine, sondern über deren Zusammenarbeit sollte stärker nachgedacht werden. Wie können Systeme den Menschen in der Flut von Daten und Informationen entlasten? Dabei sollte es gar nicht so sehr darum gehen, Systemen bzw. Algorithmen den gesamten Prozess anzuvertrauen, sondern vielmehr, die Qualitäten und Vernetzungen von Menschen besser nutzbar zu machen. Und genau hier setzt der Gedanke eines integrativen, interdisziplinären Issues Managements an.

So wie die Analyseverfahren eines teilautomatisierten Issues Managements ineinandergreifen, müssen in Zukunft nicht nur wissenschaftliche Disziplinen, sondern auch verschiedene Funktionsbereiche von Unternehmen zusammenarbeiten, um Issues Management dynamisch und effizient umzusetzen. Möglicherweise fungiert dann der Issues Manager stärker denn je als „Allrounder“ und Kommunikationsberater für verschiedene Unternehmensbereiche – denn er hat das Wissen über das Unternehmen oder einzelne Bereiche, die von Themen tangiert werden.

In Zeiten des schnelllebigen digitalen Zeitalters funktioniert Silodenken nicht mehr, wie das Experteninterview mit Stefan Lütgens im folgenden Kapitel erneut verdeutlicht. Umdenken ist gefordert! Mit Blick auf die Zukunft sollte Issues Management nicht ausschließlich der Krisenkommunikation verpflichtet sein. Stattdessen müssen nicht nur Risiko-, sondern auch Chancethemen stärker fokussiert werden – die Ge-

staltung und das Management von Themen ist demnach das Gebot der Stunde. Auf die Frage, wie das Issues Management in zehn oder mehr Jahren im Detail aussehen wird, gibt es allerdings keine klare Antwort.

„Dynamische Prozesse erfordern dynamische Antworten.“

(Milad Mirbabaie)

So wie die Frage des autonomen Fahrens noch nicht endgültig geklärt ist, kann auch für das automatisierte Issues Management das Wann und Wie noch nicht eindeutig prognostiziert werden. Sicher ist: Wir stehen am Anfang eines großen Veränderungsprozesses des Issues Managements, der sich von einem monodisziplinären Ansatz immer weiter entfernt. Vieles funktioniert bereits, jedoch gibt es auch noch zahlreiche offene und spannende Fragen, die es in den nächsten Jahren zu klären gilt.

Kapitel 4

Experten wissen, worauf's ankommt



„Nichts ist praktikabler als eine gute Theorie. Man sollte nur nicht allzu deutlich machen, dass es sich um eine wissenschaftliche Theorie handelt“, fasst einer der interviewten Experten zusammen und macht damit deutlich, dass es neben der Theorie auch auf die Umsetzung in der Praxis ankommt. Aus diesem Grund sollen in diesem Kapitel die Praktiker zu Wort kommen und es soll der Frage nachgegangen werden, was Issues Management für sie bedeutet. Da Issues Management nicht nur branchenspezifische Unterschiede aufweist, sondern auch unternehmensspezifisch ist, geben im folgenden Abschnitt vier Kommunikations-Experten aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern ihre Einschätzung ab. Neben Dr. Stefan Lütgens, der zu Issues Management promovierte und heute als Communications Strategist & Advisor for Crisis, Issues & Reputation Management tätig ist, äußerten sich im Rahmen der Expertenbefragung auch Christian Peschanel, Head of Global Issues Management bei Bayer Pharmaceuticals,

und Markus Stolz, Head of Issues & Stakeholdermanagement im Bereich Corporate Public Policy bei der METRO Group. Vervollständigt wird das Quartett mit Alexander Fink, CEO der Agentur Burson-Marsteller Deutschland, die Issues Management in ihrem Beratungs-Portfolio ihren Kunden anbietet. Was die Branche denkt, wie sie tickt und wie es in der Praxis läuft – das Kapitel Expert Surveys gibt interessante Einblicke!

Was sind eigentlich Issues? Ein Blick in die Praxis

Um über Issues Management sprechen und diskutieren zu können, muss zunächst klar sein, was überhaupt gemanagt werden soll. Dafür muss ein einheitliches Verständnis des Begriffs „Issues“ vorliegen. In der Literatur gibt es eine Vielzahl an Definitionen. Doch ist die Praxis hier gleicher Meinung? Die Antwort ist wohl mit „Ja“ zu beantworten. Sowohl in der Bera-

tung als auch in Unternehmen sind Issues Themen, die ein gewisses Potential haben, Schaden für das Unternehmen zu bringen. Dieser Schaden zeigt sich dann in Form von Reputationsverlusten oder im schlimmsten Fall sogar von unternehmerischen Einbußen. Issues sind also Themen, die für das Unternehmen gefährlich werden können. „Das Issues Management stellt hierfür ein Frühwarnsystem dar, mit dem es präventiv gelingen soll, die aufkommenden Themen rechtzeitig aufzuspüren und dann entsprechend zu bearbeiten“, erläutert Stolz. Dabei gilt es, im Issues-Prozess schnell und ordentlich, klar strukturiert, nachvollziehbar und transparent zu arbeiten. Obwohl es sich nicht um gezieltes Reputationsmanagement handelt, hat der Umgang mit den Issues am Ende einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Reputation des Unternehmens.

Häufig wird der Begriff Issues sofort mit Gefahr und Verlust assoziiert. „Ich habe sowohl in der

Praxis als auch in der Literatur festgestellt, dass bei Issues natürlich das negativ Konnotierte im Vordergrund steht. Wenn Sie in einem Unternehmen jemanden sagen hören ‚we’ve got an issue‘, dann haben sie es mit einem Problem zu tun“, weiß Stefan Lütgens. Dies liegt dahingehend nahe, da das englische Wort „Issue“ neben Angelegenheit und Thema eben auch als Problem übersetzt werden kann. Dennoch sollte man auch der positiven Seite eine Chance geben. „Grundsätzlich bin ich davon überzeugt, dass man sich selbst einen riesigen Gefallen tut, wenn man einen Schritt zurück tritt und sagt, dass ein Issue auch eine Chance in sich bergen kann“, führt der Experte Lütgens fort und gibt zu bedenken: „Man sollte sich nicht nur das Pflichtprogramm anschauen, sondern sich auch über ein Kürprogramm Gedanken machen.“ Damit ist gemeint, dass in der Praxis häufig vernachlässigt wird, die Möglichkeiten eines Issues positiv auszunutzen. Ein Grund dafür ist neben der Kurzfristigkeit auch die reaktive Herange-

hensweise, die in der Praxis im Falle eines Issues häufig im Vordergrund steht.

In einigen Firmen ist der Satz „Never let a good crisis go to waste“ jedoch angekommen. Der Glaube daran, dass Unternehmen ihre Issues so aufklären können, dass sie dadurch positiv herausstechen und das Issue somit die Reputation und die Akzeptanz des Unternehmens steigert, hat in der Branche langsam Einzug gehalten. Dass das in der Theorie allerdings leichter ist als in der Praxis, ist den Experten auch klar. Christian Peschanel und Alexander Fink sind sich aber letztlich einig, dass sich aus den Issues auch viel für das Unternehmen ableiten lässt. Bei der Arbeit mit Issues werden wertvolle Informationen geliefert und zudem aufgezeigt, wo bestimmte Probleme liegen können. Dies kann einen wichtigen unternehmerischen Mehrwert erzeugen. Issues halten für Unternehmen somit ein gewisses Potential bereit. Dafür ist aber ein professioneller und präventiver Umgang eine

Grundvoraussetzung. Ansonsten sind und bleiben Issues Themen, die lediglich das Potential haben, den Unternehmen einen erheblichen Schaden zuzufügen. Die Übersetzung lautet dann: Issues = Problem!

Das Management von Issues

Es scheiden sich heute keine Geister mehr an der Frage, ob man mit Issues strategisch umgehen sollte oder nicht.

„In der Praxis ist Issues Management für mich das Paradigma von strategischer Unternehmenskommunikation.“

(Lütgens)

Das heutige Informationszeitalter und seine Folgen haben die Antwort auf diese Frage bereits abgenommen – zu schnell kann es heute knallen, zu schnell ist man mit dem Rücken an der Wand und zu schnell verliert man die Zügel und damit die Kontrolle über die Situation. Um stabil durch diese gefährlichen und turbulenten Gewässer zu kommen, bedarf es heutzutage mehr denn je einer allumfassenden, vernetzten, strategischen und zielgerichteten Kommunikation. Unsere Experten sind sich einig: Reaktiv zu handeln reicht nicht mehr. Das Management von Issues ist zu einer proaktiven Notwendigkeit geworden.

Warum müssen Issues gemanagt werden?

Dass ein Skandal heutzutage reicht, um einem großen Unternehmen nahezu das Genick zu brechen, sah man unlängst am Beispiel VW. In Zeiten, in denen die Bedeutung von materiellen Werten in Großkonzernen abnimmt und sich

der Unternehmenswert immer mehr auf immaterielle Werte, sogenannte intangible assets stützt, können schlecht gemanagte Issues innerhalb kürzester Zeit erheblichen Schaden anrichten. So schnell der Unternehmenswert durch eine positive Reputation ansteigt, so schnell kann er im wahrsten Sinne des Wortes wieder „verpuffen“. Der Umgang mit Issues ist zum strategischen Erfolgsfaktor geworden.

Darüber hinaus müssen Issues einem Managementprozess unterworfen werden, um Risikopotentiale möglichst frühzeitig zu erkennen, diese bewerten und priorisieren zu können. Auch um schlussendlich, eingebettet in die Unternehmenskommunikation und angepasst auf die Kommunikationsziele, Kommunikationsmaßnahmen formulieren zu können.

„Unternehmen, die systematisch und strategisch vorgehen, machen in der Regel auch hervorragendes Issues Management.“

(Fink)

Denn „der größte Fehler ist, ungeplant und nicht strategisch in eine Issues-Situation reinzugehen, und dann im Nachhinein nachjustieren zu müssen“, meint Dr. Stefan Lütgens. Es ist unabdingbar, immer wachsam zu bleiben – „komplett unvorbereitet von einem Thema getroffen zu werden ist der Horror eines jeden Issues Managers“, fügt er hinzu.

Eine weitere Notwendigkeit, die ein Management unerlässlich macht, ergibt sich aus der globalen Ausrichtung heutiger Großkonzerne. Issues können in nahezu jedem Teil der Welt

auftauchen – sprachliche, thematische und nicht zuletzt kulturelle Barrieren inbegriffen. Es ist nicht nur eine strukturelle Vernetzung und Steuerung verschiedenster Locations im Konzern von Nöten, um Issues begegnen zu können, sondern zugleich sind kommunikationsübergreifende Kompetenzen gefragt. Issues können sich auf jeden noch so spezifischen Teil, Prozess oder Umstand im Unternehmen beziehen. Ein Netzwerk von Experten innerhalb des Unternehmens zu verschiedenen Themenbereichen zu pflegen, welches im Notfall schnell zusammenkommen kann, erscheint auch in dieser Hinsicht als eine notwendige Anforderung an ein modernes Issues Management.

Issues Management zwischen Theorie und Praxis

Die Wissenschaft ist sich, übrigens genauso wie die Praxis, relativ einig darüber wie Issues Management heutzutage aussehen sollte. Allerdings

gibt es eine auffallend große Differenz zwischen der Vorstellung von Issues Management und der direkten Umsetzung.

Jeder Issues Manager weiß um die Tatsache, dass Issues Management langfristig ausgerichtet sein sollte. Er weiß, dass einzelne Schritte im Issues Management mit viel Tiefe und Durchblick aufeinander abgestimmt sein sollten. Er weiß sicherlich auch, dass das Issues Management eine klare Zielvorgabe benötigt. Und er weiß mit großer Sicherheit, dass es einen Managementkreislauf gibt, der ihm Orientierung bietet und damit die wichtigsten Schritte im Issues Management aufzeigt.

Doch wie so oft kommt die Realität dazwischen – persönliche Befindlichkeiten unter Kollegen, technische Probleme, krankheitsbedingte Ausfälle, thematische Besonderheiten... die Liste lässt sich ewig fortführen. Ehe man sich versieht, ist das eigene Issues Management plötzlich

„kurzfristig, getrieben, reaktiv, ad-hoc und fern davon, strategisch zu sein“, so Lütgens. Diesen Spagat zwischen Vorstellung und Umsetzung, zwischen Theorie und Praxis zu meistern, ist eine der Hauptaufgaben von Issues Managern in Unternehmen. Wir dürfen nicht vergessen, dass wir es beim Issues Management noch immer mit einem dynamischen Phänomen zu tun haben, welches sich den äußeren Wandlungen immer wieder anpassen muss. Noch ist Issues Management weit davon entfernt, ein klassisches und fertig konstruiertes Management-Tool zu sein. Das heutige Issues Management lebt von den gemachten Erfahrungen seiner Issues Manager und den daraus abgeleiteten Optimierungen. Auch deshalb sehen wir unterschiedlichste Formen und Ausprägungen von Issues Management in Großunternehmen, oftmals spezifisch auf die Branche und die Unternehmenskultur angepasst.

Herausforderungen von modernem Issues Management

Eine der größten Herausforderungen des Issues Managements ist nach wie vor das Erkennen von Issues. In einem unendlich groß erscheinenden Datenmeer die relevanten Informationen bezüglich des Unternehmens herauszufiltern, ist nach wie vor eine Herkulesaufgabe. Trotz neuer, ausgefeilter Möglichkeiten des Screenings ist und bleibt es unmöglich, alle relevanten Informationen zu sammeln und zu bewerten. Mit Big Data ist eine Entwicklung im Anmarsch, die das Potential hat, die Arbeitsweisen von Issues Managern nachhaltig zu verändern, doch noch sind die Tore ins Paradies für Issues Manager verschlossen.

„Das Digitale hat selbstverständlich unser komplettes Le-

ben komplexer gemacht - also nicht einfacher. Das gilt natürlich dann auch für das ganze Thema Unternehmenskommunikation und das Thema Issues Management/Crisis.“

(Lütgens)

Das klassische Screening von Zeitungen, Fernsehbeiträgen und sonstiger medialer Berichterstattung ist nach wie vor Standard. Hieraus ergibt sich für Issues Manager ein Problem: Zwar lassen sich sämtliche Beiträge tracken, die sich auf das Unternehmen oder die Branche beziehen, aber längst nicht umfassend auch die Themen, die vielleicht erst noch unternehmensrelevant werden. Themen, die auf den ersten

Blick kein Issue beinhalten, sich aber dennoch auf das Unternehmen auswirken können. Diese Themen mit Hilfe eines qualitativ und nicht nur quantitativ gesteuerten Screenings zu erfassen, ist eine der größten Herausforderungen, denen sich das Issues Management stellen muss – denn längst sind Issues nicht mehr eindimensional. Sie können überall auftauchen und überall auch einen Weg finden, zum Problem für das eigene Unternehmen zu werden.

Im nächsten Schritt folgt die zweite große Herkulesaufgabe des Issues Managements. Denn wie bewerte ich meine Issues eigentlich? Diese Frage stellt sich ein Issues Manager täglich, denn nach wie vor gibt es kein vollautomatisches Tool, welches die Arbeit übernehmen kann. Bei der Bewertung ist man auf seine Erfahrung und sein Bauchgefühl angewiesen. Fieberhaft wird nach Kriterien gesucht, Issues in einen gesamtgesellschaftlichen Kontext zu stellen und aktuelle Entwicklungen mit einzubeziehen.

„Ich verlass mich da nicht mehr nur noch auf meinen Bauch.“

(Peschanel)

Hier stellt sich das gleiche Problem wie beim Screening. Das Meer aus Informationen ist zu gewaltig und vielfältig, sodass es schwer fällt, zutreffende Gesetzmäßigkeiten erkennen zu können. So werden auch weiterhin Issues mit dem menschlichen Verstand bewertet. In der Praxis entscheidet man meist nicht mehr allein, sondern mehrheitlich im Team oder bittet Spezialisten um ihre Meinung. Das alleinige Bauchgefühl scheint nicht weiter auszureichen. Bewertet wird nach drei Grundkriterien: Der Beeinflussbarkeit eines Issues, der Dringlichkeit und der Wirkung. Viele Großunternehmen erstellen im weiteren Verlauf eine Heatmap (auch Watchlist). Bei dieser handelt es sich um eine Liste, auf welcher nach der Bewertung die ver-

schiedenen Issues nach Dringlichkeit aufgelistet und visualisiert sind. Diese Trackliste wird wie eine Wetterkarte ständig up-to-date gehalten. Mit diesen Hilfestellungen lässt sich ein professionalisiertes Issues Management betreiben, doch gibt es keine Garantie und Sicherheit, nicht doch ein Issue übersehen zu haben. Zugleich liegt man die meiste Zeit in seiner Bewertung falsch, wie Christian Peschanel uns offen mitteilt: „Manchmal stehen wir Freitagabend in den Startlöchern, super vorbereitet und dann passiert doch nichts“.

Der Kampf um Anerkennung

Es ist noch nicht lange her, da kämpften Issues Manager um Gehör und ihren Stellenwert im Unternehmen. Mit der Digitalisierung, immer kürzeren Kommunikationswegen und einer sich im Netz schnell entladenden Empörungsgemeinde, hat sich dieser Umstand verändert.

„Früher war die Produktkommunikation oft mit Issues beschäftigt und dann komplett überfordert für 1-2 Tage. Die war nochmal eingebettet im Marketing oder sogar Vertrieb. Heute haben die meisten Unternehmen ein professionell geführtes Issues Management. Obwohl da auch meist noch viel Nachholbedarf ist.“

(Fink)

Issues Management ist wichtiger geworden und gewinnt zunehmend an Bedeutung. Mittlerweile berichten in Großkonzernen vereinzelt Issues Manager in brenzligen Situationen direkt an den CEO. Die Gefahren und Chancen, die im Issues Management lauern und locken, sind der Führungsebene nicht mehr verborgen. Wo einst nicht nur ein Kampf nach außen herrschte, sondern auch nach innen, verschwinden immer mehr Hürden für Issues Manager.

Wie uns Christian Peschanel verdeutlicht, war es früher oftmals schwierig an die wichtigen Informationen im Unternehmen zu gelangen, um rechtzeitig auf ein Issue reagieren zu können. Oft wurden Informationen in Abteilungen nicht freiwillig geteilt, oder das Issues Management war in der Hierarchie so weit unten angesiedelt, dass eine Freigabe durch 3 Hände gehen musste, ehe das Team an die wichtigen Informationen gelangte – kostbare Zeit ging verloren. Diese Tage sind mittlerweile in den meisten Unter-

nehmen vorbei, auch dort fand ein Lernprozess statt.

Selbst Mittelständler setzen sich immer häufiger mit dem Thema Issues Management auseinander und holen sich professionelle Berater ins Haus. Krisenkommunikation im Verbund mit Issues Management wird, vor allem in kleineren Unternehmen, von externen Beratern betrieben oder ganz an Agenturen ausgelagert. Immer öfter kommen die Impulse von den CEOs selbst, erklärt uns Alexander Fink. Die Tätigkeiten, Maßnahmen und Besprechungen selbst finden im engen Austausch mit der Führungsriege statt.

Eine Issues Management-Abteilung braucht den größtmöglichen Handlungsspielraum, die Möglichkeit in sämtliche Prozesse des Unternehmens Einblick zu bekommen und den Draht zu den Entscheidungsträgern nach ganz oben, um effektiv arbeiten zu können. Dass sich da-

mit noch immer viele Unternehmen schwertun, wird sich mit zunehmender Erfahrung ändern – davon sind unsere befragten Experten überzeugt.

Issues Management in Großkonzernen

Die wissenschaftliche Literatur zeigt ein weitreichend einheitliches Bild, wie gutes Issues Management aussehen sollte. Natürlich ist das leichter gesagt als getan, vor allem wenn unterschiedliche Strukturen, Unternehmenskulturen oder Meinungen von Vorgesetzten berücksichtigt werden müssen. Dass Issues Management in jedem Unternehmen anders aussehen kann, zeigen zwei Beispiele aus deutschen Großkonzernen:

Bei der Metro Group existiert seit ihrer Gründung 1996 ein Bewusstsein für Issues Management. Damals noch unter anderer Bezeichnung

wurden Workflows etabliert, um heikle Themen rechtzeitig auf dem Schirm zu haben. Ein Thema, das über verschiedene Kanäle identifiziert werden konnte, wurde hinsichtlich der Relevanz für das Unternehmen untersucht. Je nach Einschätzung wurden dann Positionspapiere formuliert, die als Leitlinien für diejenigen Kollegen fungierten, die im öffentlichen Raum mit dem Thema zu tun hatten. Markus Stolz ist Head of Issues & Stakeholdermanagement im Bereich Corporate Public Policy und seit Beginn an für den Bereich des Issues Managements zuständig. Seit 20 Jahren versuchen er und sein Team, den Prozess der Themenbeobachtung und -bewertung zu perfektionieren.

Den Trend früh erkannt

Der Begriff „Issues Management“ wird bei der Metro Group seit dem Jahr 2004 verwendet, als das erste elektronische System eingeführt wurde, mit dem Themen überwacht und evaluiert

werden konnten. Als um die Jahrtausendwende Issues Management auch in Deutschland zu einem kommunikativen Trend-Thema wurde, war die Metro Group also in diesem Bereich bereits gut aufgestellt. Was den Konzern laut Stolz damals von anderen deutschen Großunternehmen unterschied, war der durchgängige Workflow, den die Metro Group komplett inhouse umsetzte. So konnte ein ganzheitlicher Prozess vom Monitoring über die Bewertung bis zur Bearbeitung der Themen gewährleistet werden.

Ohne Mensch geht es nicht

Aktuell entwickelt das Unternehmen das dritte elektronische System zur Themenüberwachung und will damit das Issues Management verbessern und erleichtern. Ein Keyword dabei lautet: Business Intelligence.

Aber auch wenn die Technik immer besser wird und riskante Themen immer präziser erkannt

werden können: für Stolz bleibt der Mensch bei so einer sensiblen Thematik unersetzbar.

»*Sie brauchen immer jemanden, der das am Laufen hält.*«

(Stolz)

Persönliche Gespräche und Feedbackschleifen hält er für unerlässlich. Das ist allein schon deshalb nötig, weil für das Issues Management außerhalb des Kommunikationsbereichs erst einmal Verständnis erzeugt werden muss. Und das funktioniert nur auf persönlicher Ebene. Wenn ein neues System eingeführt wird, ist die Aufmerksamkeit für das Thema im Unternehmen hoch. Sobald das aber etabliert ist, fällt es schwer, die Akzeptanz und Awareness dafür aufrecht zu erhalten. Aus diesem Grund gibt es in den unterschiedlichen Fachbereichen einzelne Issues Manager, die als „Kümmerer“ für die je-

weiligen Bereiche zuständig sind. Bei halbjährlichen Treffen werden die einzelnen Fachbereiche vernetzt und relevante Themen gemeinsam bearbeitet.

Issues sind auch Chancen

Für die Zukunft sieht Stolz im Bereich Issues Managements eine zunehmende Überlappung mit der Strategieabteilung des Unternehmens. Bereits mit der aktuellen Umstellung wird das Issues Management stärker in das Risiko- und Chancenmanagement des Konzerns eingebunden. Das Verständnis, dass Issues nicht nur Risiken, sondern auch Chancen darstellen können, besteht bei der Metro Group schon seit langem. Stolz gibt jedoch zu, dass die Risikobetrachtung überwiegt.

Während das Issues Management bei der Metro Group stark im politischen Bereich verankert und deshalb im Bereich Corporate Public Poli-

cy aufgehängt ist, drehen sich Issues bei Bayer Healthcare Pharmaceuticals meistens um das Thema der Patientensicherheit.

Christian Peschanel, Issues Manager bei dem weltweit agierenden Pharmakonzern, ist bei dem Head Patientensicherheit und dem Chief Medical Officer des Pharma-Geschäftsbereichs aufgehängt. Eine Besonderheit bei Bayer ist der Umgang mit Issues. Da diese häufig mit sensiblen Patientendaten zusammenhängen, ist die Kommunikation online nicht möglich. Einzelfälle können nicht besprochen werden, denn sie unterliegen der Schweigepflicht. Das Heilmittelwerbegesetz lässt sowieso nur sehr wenig Spielraum bei öffentlichen Aussagen zu verschreibungspflichtigen Produkten. Social Media ist als Kommunikationskanal tabu, stattdessen muss ein Weg gefunden werden, wie Einzelpersonen auch offline in die Kommunikation miteinbezogen werden können. Dazu nutzt die Kommunikation den klassischen Verbreitungsweg über

Journalisten via Pressemitteilungen und auch das häufig nur auf Nachfrage der Journalisten – der rechtliche Spielraum ist auch hier sehr eingeschränkt.

Issues Manager ist kein Job, sondern eine Rolle

Die Anfänge des Issues Managements bei Bayer entstanden durch die Konkurrenz. Als die Geschäftsleitung sah, dass ein anderes Pharma-Unternehmen mit einem Issue zu kämpfen hatte, wurde ein Projekt initiiert, das solchen Situationen bei Bayer vorbeugen sollte. Daraus entwickelte sich eine dauerhafte Abteilung für Issues Management. Heute werden in der Abteilung neun verschiedene Sprachen gesprochen, es gibt ein globales Issues Management mit Experten in über 60 Ländern.

Christian Peschanel hat viel Fachliteratur zu dem Thema gelesen und in die theoretische

Handlungsanleitungen für sein Unternehmen zugeschnitten und praktisch umgesetzt. Bei der Beobachtung, wie andere Pharmahersteller Issues Management betreiben, musste Bayer feststellen, dass keiner der Konkurrenten so strukturiert vorging, wie man es sich vorgestellt hatte. Also wurde logisch überlegt, wer in den Issues Management-Prozess eingebunden werden muss und welche Entscheidungen getroffen werden müssen. So wurde ein Team aufgebaut, Kompetenzbereiche zugeteilt und Experten ernannt. Dazu wurden feste Issue Manager eingestellt und Mitarbeiter in den verschiedensten Locations weltweit rekrutiert die als Ansprechpartner fungieren. Für diese länderspezifischen Rollen finden regelmäßige Weiterbildungen statt.

Doch trotz Weiterbildungen und viel Erfahrung können die Issues Manager nicht auf sich allein gestellt sein. Die Komplexität der Themen ist hoch, deshalb ist ein Austausch mit Produktex-

perten, Juristen, Kommunikatoren und Medizinern unerlässlich, wenn es darum geht, heikle Themen einzuordnen und zu bearbeiten.

Transparenz ist der Anspruch

Der Grundgedanke hinter dem Issues Management der Bayer AG ist Transparenz. „Geheimnisse zu verschweigen funktioniert heute nicht mehr – denken Sie nur mal an Snowden und die NSA. Nach einer Maxime des Verschweigens lässt sich heute kein verantwortungsvolles Issues Management mehr betreiben“, verdeutlicht Peschanel.

„Es kommen alle Fakten auf den Tisch. Wir glauben nicht an Geheimnisse.“

(Peschanel)

Da es meistens um Themen der Patientensicherheit geht, sei das Unternehmen gut beraten, Probleme frühzeitig aufzudecken und Kunden zu warnen als zu warten, bis etwas Tragisches passiert.

Das Issues Management bei Bayer folgt dem klassischen Management-Kreislauf: Monitoring, Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation. Diese fünf Phasen sind weiter unterteilt in 10 Einzelschritte, um die Bearbeitung der Themen zu erleichtern.

„Komplett erfassen kann man Issues nicht“

Das Monitoring untersucht Presse und Internet rund um die Uhr in fünf Sprachen für insgesamt 65 Marken weltweit. Auch die Wettbewerber sind unter Beobachtung. So sollen Issues möglichst früh erkannt werden, um sich frühzeitig darauf vorbereiten zu können.

„Monitoring kann wirklich ein Indikator sein für das Potenzial des Issues, denn das Gefühl kann täuschen.“

(Peschanel)

Peschanel gibt aber zu: „Das ist innerhalb von zwei Jahren bislang aber kaum gelungen ein Issue wirklich frühzeitig zu erkennen“, stattdessen kamen die Issues immer relativ unvorhergesehen auf einen zu. Dennoch ist für ihn das Monitoring entscheidend, denn es zeigt, wie die Entwicklung eines Themas verläuft. Anhand dieser Entwicklung entscheidet sich das weitere Vorgehen mit dem Issues. Für ihn folgen Issues keiner Gesetzmäßigkeit. Deshalb verlässt sich Peschanel auch nicht auf sein Bauchgefühl, sondern zieht bei potenziellen Issues Spezialisten hinzu.

Die problematischen Themen werden auf einer Watchlist festgehalten und nach Gefahr und Größe priorisiert. Für die relevanten Issues werden dann Standby-Statements und ein Q&A vorbereitet, um für den Ernstfall sofort gewappnet zu sein. Aber Peschanel ist realistisch genug, um zu wissen: „Komplett erfassen kann man im Universum des Internets jedes Issues nicht“. Auch die Vorbereitung funktioniert nicht immer perfekt, dafür gibt es zu viele Eventualitäten. Entscheidend ist, dass das Team schnell und konstruktiv Lösungen findet. Dass häufig nachkorrigiert werden muss lässt sich laut Peschanel nicht vermeiden. Aber es bleibt eine Notwendigkeit flexibel auf die jeweilige Situation zu reagieren.

Berufsprofil Issues Manager: Der querschnittsfähige Mr. Wolf

Abgeschlossenes Studium mit Schwerpunkt Marketing oder Kommunikation, mehrere Jahre Berufserfahrung im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, gerne aber auch im Marketing oder Vertrieb. Zudem redaktionelle Erfahrungen sowohl online als auch offline, gute Netzwerke zu relevanten Medien und Kenntnisse im Bereich Stakeholder Management, Kampagnen-Management und Projektmanagement. Nicht zu vergessen Problemlösungskompetenz, unternehmerisches Denken und exzellente strategische und analytische Fähigkeiten. Und zu guter Letzt auch noch Organisationstalent, Teamfähigkeit, fließendes Englisch und eine souveräne Persönlichkeit.

Wenn das mal keine Liste mit gezielten Anforderungen ist. Wenn heute ein Unternehmen einen Issues Manager sucht, finden sich in den

Stellenausschreibungen eine nicht endende Liste an Fähigkeiten, die man für diesen Job braucht. Während der heutige Issues-Experte Stefan Lütgens noch im Jahr 2000 bei seinem Engagement bei Kraft Foods zum ersten Mal eine explizite Jobbeschreibung „Issues Manager“ gesehen hatte, ist es heute ein Beruf, dessen Ansprüchen man scheinbar kaum gerecht werden kann.

Doch wer ist dann eigentlich für diese Tätigkeit geeignet? Gibt es den perfekten Issues Manager? Und was muss ich dafür mitbringen?

Diese Frage lässt sich gar nicht in einem Satz beantworten. Klar ist aber eines: wer Issues Management zu seinem Beruf machen möchte, muss ein Allrounder sein.

»*Der Issues Manager muss darauf achten, dass die*

Dynamik in der Gruppe funktioniert, dass jeder zu Wort gekommen ist und dass alle Informationen da sind.“

(Peschanel)

Dies spiegelt sich auch in den Stellenausschreibungen wieder. Es zeigt aber auch, dass es den perfekten Kandidaten gar nicht unbedingt gibt. So kann der Issues Manager ursprünglich aus der Betriebswirtschaft, den Finanzen oder eben ganz klassisch aus der Kommunikation kommen. Er kann Vertriebler, aber auch Marketingexperte sein. „Wichtig ist aber, dass er hoch kommunikativ ist und die Leute sowohl einfangen als auch in einem konstruktiven Modus halten kann“, so Christian Peschanel. Das heißt, dass er darauf zu achten hat, dass die Zusammenarbeit zwischen den Teams reibungslos klappt,

dass alle Teammitglieder im Issues-Prozess zu Wort kommen und dass schlussendlich alles notwendige Wissen, das zur Lösung des Issues gebraucht werden kann, vorhanden ist.

Mit dieser führenden Rolle geht zudem die Voraussetzung einher, dass es dem Issues Manager nicht an Selbstbewusstsein mangeln darf. In diesem Beruf ist es entscheidend, sich seiner kommunikativen Verantwortung bewusst zu sein und dies auch gegenüber den zuarbeitenden und unterstützenden Fachbereichen im Unternehmen, aber auch als Berater gegenüber dem CEO, klar zu machen. Der Issues Manager hat nach Meinung von Alexander Fink die Aufgabe, die Expertise aus den jeweiligen Abteilungen im Unternehmen zusammenzuführen. Diese Aufgabe bringt im Berufsprofil des Issues Managers mit sich, dass er trotz seiner Rolle als Allrounder nicht zu tief in verschiedenen Disziplinen im Betrieb verankert sein darf, da er sonst zu schnell zu einer gewissen Meinung tendiert, was

im tatsächlichen Krisenfall fatale Folgen haben könnte.

Diese neutrale Sichtweise auf einen Sachverhalt subsumieren sowohl Berater Alexander Fink als auch Unternehmenskommunikator Christian Peschanel unter zwei wichtigen Eigenschaften im Berufsprofil: Querschnittsdenken und Querschnittsfähigkeiten. Dazu muss ein Issues Manager die internen und externen Abläufe im Unternehmen sehr gut kennen. Da die Problemthemen und Krisen im Unternehmen an vielen Stellen entstehen können, ist es neben einem grundsätzlichen juristischen Verständnis auch zentral, ein tiefes Verständnis für Qualitätsmanagement mitzubringen. Da der Auslöser kontroverser Themen auch häufig im Bereich der Lieferkette oder des Vertriebs liegt, kann die Expertise in den Produktionsprozessen ebenfalls hilfreich sein. Nicht zu unterschätzen sind aber auch Issues, die vom Unternehmen selbst ausgehen: unzufriedene Mitarbeiter, die Ein-

führung von neuen Systemen und mögliche Restrukturierungen sind nicht selten wesentliche Inhalte, mit denen sich das Issues Management auseinandersetzen muss. Die Nähe zum Personalwesen ist deshalb ebenfalls ratsam.

Liefert der Issues Manager einen derartigen Querschnitt an Wissen über all jene Disziplinen, ist es am Ende jedoch eine Kommunikationsfunktion, die im Wesentlichen die Kenntnis von Mechaniken der Medienthemen und der Öffentlichkeit als zentrale Anforderungen verlangt. Aus diesem Grund wird in Stellenausschreibungen zum Issues Management bevorzugt nach Kommunikationsexperten gesucht.

Während Christian Peschanel witzelt, dass wohl „jeder Issues Manager Mr. Wolf aus dem bekannten Film Pulp Fiction kennt“ und sein eigenes Berufsprofil auch ein wenig mit der fiktiven Rolle des Organisationsgenies für problematische Situationen vergleicht, ist der Issues

Manager außerhalb Tarantino's Filmwelt in erster Linie ein wichtiger Kommunikator im Unternehmen, der mit entscheidender Verantwortung ausgestattet ist.

Issues vs. Krise

Spricht man mit Dr. Stefan Lütgens über seinen Werdegang, so wird schnell klar, dass Issues in der Praxis meist im Kontext von Krisen thematisiert werden. Insbesondere in Bezug auf seine früheren Tätigkeiten im Issues Management des Lebensmittelkonzerns Kraft Foods stellt Lütgens fest, dass er „sehr schnell in das Thema Krise hineingeraten“ sei. Schließlich seien Hersteller von Lebensmitteln nicht nur issuebehaftet, sondern haben es auch immer mal mit größeren oder kleineren Krisen zu tun. Heute ist Lütgens als freier Berater tätig und fokussiert sich hierbei vor allem auf den Aufbau von weltweiten Krisenmanagement-Systemen für inter-

ationale Konzerne. Der Übergang vom Issues Management zum Krisenmanagement scheint fließend zu sein.

Doch auch wenn Issues Management und Krisenmanagement in der Praxis viele Gemeinsamkeiten haben, unterscheiden sich die beiden Prozesse grundlegend in der Herangehensweise: Alexander Fink spricht vom Issues Management als einem permanenten Prozess des Identifizierens von Themen mit Risikopotenzial und zugehörigen Bezugsgruppen. Das Krisenmanagement hingegen sei ein momentaner Prozess, der eintritt, wenn sich ein Issue bereits zu einem Schaden entwickelt hat. Dabei gilt: „Idealerweise wurde Issues Management so gut betrieben, dass es nicht zur Eskalation in Form einer Krise kommt.“

*„Kommunikative Krisen sind
(...) die zweite Liga des Krisen-
managements.“*

(Lütgens)

Lütgens gibt jedoch zu bedenken, dass nicht jede Krise durch gutes Issues Management vermieden werden kann, schließlich gibt es Krisen, die „im wahrsten Sinne des Wortes vom Baum“ fallen. Als Beispiele nennt er neben Naturkatastrophen wie Erdbeben und Tornados auch durch Menschen vorsätzlich herbeigeführte Unglücke wie zum Beispiel den Absturz der Germanwings-Maschine 9525 im Jahr 2015. Im Gegensatz hierzu sind kommunikative Krisen jedoch meist von den Unternehmen selbst verursacht und größtenteils vermeidbar: „Irgendwo eine blöde Antwort gegeben oder irgendwie nicht vernünftig kommuniziert und schon haben

Sie eine Kommunikationskrise“, sagt Lütgens. Er sieht kommunikative Krisen deshalb auch als „die zweite Liga des Krisenmanagements“, spricht der Kommunikation aber gleichzeitig eine wichtige Funktion im Krisenmanagement zu.

*„In der Krise wird es einen Ver-
lierer geben müssen.“*

(Lütgens)

Doch wann und wodurch wird ein Issue letztlich zur Krise? Als verantwortlicher Kommunikator kann ein Issue immer noch verhandelt und zu einer Win-Win-Situation für alle Beteiligte geführt werden. Anders bei der Krise: Hier sind aus einem Issue Fronten entstanden, die „aufeinander krachen“. Da die Positionen bezogen sind, ist eine Krise schließlich nur noch lösbar, indem eine Entscheidung getroffen wird

– wobei es in der Krise laut Lütgens immer einen Verlierer geben müsse. Als Krise definiert er hierbei „eine krisenhafte Situation für ein Unternehmen, die im Extremfall möglicherweise die Existenz des Unternehmens gefährdet.“ Was Issues und Krisen betrifft, die aus dem produktionstechnischen oder ethisch-moralischen Fehlverhalten von Unternehmen resultieren, so hat Lütgens bei den Unternehmen allerdings eine Lernkurve festgestellt: „Da haben die Unternehmen über die letzten Jahre sehr viel gelernt, nicht alle freiwillig – weil natürlich der Druck auf ethisch-moralisch saubere Unternehmensführung gestiegen ist.“ Durch vorausdenkende Praktiken, wie zum Beispiel Compliance- oder CSR-Aktivitäten, könnten viele potenziell kritische Themen also bearbeitet werden bevor sie zu Issues oder gar Krisen werden.

Dafür ist es, wie Lütgens und Fink betonen, eminent, vom Krisenmanagement vorwärts in Richtung Issues Management zu denken. Wobei

Lütgens ein Problem darin sieht, dass Unternehmen in der Praxis zumeist den Fokus darauf legen, eine Krise in den Griff zu bekommen und die vorausschauende Prävention durch Investition in Issues, in Form der Bearbeitung von Themen, die noch nicht brennen, zu kurz kommt. Daher steigt der freie Berater meist mit dem Aspekt der Krise ein und versucht sich dann, nach vorne zu arbeiten. Auch wenn er nach eigener Aussage ungern als „Krisen-Feuerwehrmann“ agiere, sondern Unternehmen bei der Prophylaxe, also sozusagen „in friedlichen Zeiten“ unterstütze.

Entwicklung und Veränderung des Issues Managements

Die Tätigkeit der Issues Manager in Konzernen und Agenturen ist seit ihrer Entstehung ständigen Veränderungen ausgesetzt. Christian Peschanel spricht beispielsweise davon, dass sein

Team am Anfang innerhalb der Bayer AG um Informationen „kämpfen“ musste, da die Relevanz des Issues Managements im Unternehmen noch nicht durchgedrungen war. Über die Jahre sei dieser bereits thematisierte „Kampf nach innen und außen“ jedoch geringer geworden, da die interne Akzeptanz des Teams gestiegen ist.

Insbesondere die Digitalisierung hat Änderungen mit sich gebracht, die sich beispielsweise auf den Zeitdruck des Issues Managements auswirken. So erinnert sich Peschanel, dass man sich früher auch mal drei Tage Zeit lassen konnte, bis man auf ein Issue reagiert hat. Diese Verzögerung sei heute unmöglich geworden, da sich bereits innerhalb der ersten 24 Stunden entscheidet, wie die (Teil-)Öffentlichkeit über ein Issue denkt. Deshalb müssen Peschanel und sein Team innerhalb dieser 24 Stunden Informationen schnell und transparent weitergeben. Auch Lütgens bestätigt einen gestiegenen Druck auf das vernünftige Agieren von Unternehmen und

besseres Issues Management. Als Gründe nennt er die Geschwindigkeit, mit der „Bad News“ heutzutage rund um die Welt vermittelt werden und die Arbeitsweise von Journalisten, die immer mehr aufdecken und hinterfragen würden.

Dieser Druck führte letztlich dazu, dass das Issues Management schneller, emotionaler und unkontrollierbarer geworden ist. Andererseits sieht gerade Fink in der Digitalisierung auch Vorteile für das Issues Management, weil die Verantwortlichen sehr schnell erfassen können: „Wer sind die Akteure, was sind die Themen und wie wird das gespielt?“ Es kann also auch in einer für das Unternehmen scheinbar unkontrollierbaren Situation analysiert werden, woher ein Issue kommt und von welchen Akteuren es thematisiert wird.

Noch vor fünf Jahren seien Fink und seine Agentur nur von Unternehmen beauftragt wor-

den, wenn „das Kind in den Brunnen gefallen“ und das Issue somit bereits zur Krise geworden war. Aufgrund der veränderten Öffentlichkeit ist die Akzeptanz von präventivem Issues Management laut des CEOs heutzutage jedoch viel größer.

„Krisenprävention und Issues Management im Vorfeld, das hatte sich vor Jahren noch verkauft wie saure Milch.“

(Fink)

Dieses Umdenken sei auch darauf zurückzuführen, dass ein Großteil der Unternehmen in ihrem Erfolg immer stärker auf die Akzeptanz der relevanten Teilöffentlichkeiten angewiesen ist. Da fast jedes Unternehmen schon einmal

mit öffentlicher Empörung, beispielsweise in Form von Shitstorms, zu kämpfen hatte, ist die Gefahr der Verwundbarkeit über Social Media weitgehend bekannt – weshalb Fink den Kunden seiner Agentur seltener die Notwendigkeit von Issues Management erklären muss.

Lütgens vermutet, dass heutzutage viele Unternehmen den Grundgedanken von Issues Management verstanden haben und anwenden, dies aber nicht so nennen.

„Die Begrifflichkeit Issues Management hat es schwer.“

(Lütgens)

Heißt: Nicht immer wurde auch der Begriff des Issues Managements verwendet, der es Lütgens zufolge nicht leicht hatte und nie zum großen Hype wurde. Obwohl mit Arbeitskreisen, Sam-

melbänden und Lehrveranstaltungen viel unter dem Begriff versucht worden sei. Auch deshalb plädiert er dafür, die Begrifflichkeit von den Inhalten zu trennen. Gleichzeitig hält der freie Berater die Grundidee jedoch für richtig, wichtig und absolut zukunftsfähig.

Trends und Zukunft von Issues Management

Auf die Frage nach zukünftigen Entwicklungen und Trends von Issues Management fiel in den Experteninterviews relativ schnell der Begriff „Business Intelligence“. Stolz versteht Issues Management im Sinne der Business Intelligence als breiteren Ansatz, in den sowohl das Risiko- als auch Chancenmanagement eingebunden ist. Hierfür sei ein stärkerer Austausch mit den Bereichen Controlling & Accounting notwendig, „da Zahlen eingeordnet und hinterfragt werden müssen“. Auch Fink spricht davon, dass das

Issues Management durch den Big Data- und Social Media-Kontext – in Form von besseren Tools zum Monitoring von Konversationen, Zielgruppen, Themenverläufen, etc. – noch professioneller und erfolgreicher werde.

Auf der anderen Seite sieht Fink zukünftig einen noch größeren Aufwand, da durch die Social Media-Dynamik und den damit verbundenen „Zerfall der Medien“ jeder als Kommunikator auf Issues aufmerksam machen könne und die Anzahl an Issues, die sich als Fehlplan herausstellen, ansteigen werde.

„Die Informationsgeschwindigkeit wird zunehmen und das Issues Management muss noch handlungsflexibler werden.“

(Peschanel)

Auch Lütgens konstatiert dem Issues Management eine steigende Komplexität, was für ihn ebenfalls damit zusammenhängt, dass via Social Media „jeder sein eigener Kommunikator geworden ist“. Die steigende Komplexität führt Peschanel auf die generell zunehmende Informationsgeschwindigkeit zurück, durch die das Issues Management zukünftig noch handlungsflexibler werden müsse. Aber: Diese Entwicklung führe dazu, dass „ein Issue auch schneller an Bedeutung verlieren“ werde. Während ein Issue beim ersten Mal noch „zum Skandal taugt“ sei es beim fünften Mal schon nicht mehr gleicher von Relevanz. Dennoch: Ein Issues verschwindet nicht, es bleibt im Internet auch weiterhin konserviert.

Trotz der zukünftigen Relevanz der Business Intelligence sehen die Experten weiterhin einen hohen Bedarf an menschlicher Expertise, ein intelligentes Tool alleine reiche nicht. „Sie brauchen immer jemanden, der das am Laufen hält“,

sagt Stolz, der der Meinung ist, dass ein solcher Management-Prozess ganz ohne den Menschen nicht zu schaffen sei. Insbesondere persönliche Gespräche und Feedbackschleifen seien im Issues Management nicht wegzudenken. Was die zukünftige Relevanz betrifft, so ist Lütgens der Meinung, dass wir in einer Welt leben, die diese kritische Auseinandersetzung mit Themen im Sinne des Issues Managements automatisch hervorbringe. Die Legitimation, Rechtfertigung und Verteidigung der Organisationen „im Interessensaustausch zwischen allen gesellschaftlichen Gruppen“ sei auch zukünftig von hoher Relevanz.

„Es geht nicht mehr, dass Sie sagen: ‚Ich mach mein Ding und Feierabend‘.“

(Lütgens)

Issues Management gelte als Erfolgsfaktor: „Und wenn Sie als Unternehmen Erfolg haben wollen in Zukunft, müssen Sie sich mit diesen Sachen beschäftigen.“ Oder wie Peschanel es formuliert: „Ich glaube, Issues Management ist eine Managementfunktion, die bis heute die wenigsten Unternehmen wirklich ordentlich haben und die in spätestens 10 Jahren alle Unternehmen implementiert haben sollten.“ Daran haben unsere Experten keine Zweifel geäußert.

Fazit

Wir haben unsere Experten zum Abschluss der Interviews gefragt, was für sie gutes Issues Management ist. Dies waren ihre Antworten: Gutes Issues Management ist für mich...

- ▶ „...nah an den Menschen, nah am Business, nah an den Informationen die ich brauche.“ (Stolz)

- ▶ „...der Unternehmensleitung ein unerlässlicher Berater zu sein.“ (Fink)

- ▶ „...wenn wir nicht überrascht werden, wir also nicht unvorhergesehen von einem Thema überrumpelt werden.“ (Peschanel)

- ▶ „...wenn man die Unternehmenskommunikation neu aussteuern kann. Nicht reaktiv Issues hinterherzulaufen, sondern sie einzufangen, bevor sie heiß werden.“ (Lütgens)

So unterschiedlich diese Sätze ausfallen, so differenziert fällt auch unser Fazit aus. Issues Management ist heute wichtiger denn je, doch wird es noch oft unterschiedlich begriffen:

Unterschiedliche Schwerpunkte, Ansichten und Prozesse, unterschiedliche Unternehmen und Branchen, unterschiedliche Abteilungsgrößen und Budgets, unterschiedliche technische Möglichkeiten und Rechtslagen sorgen dafür, dass

es beim Issues Management der Praxis (noch) keine übergreifenden Handlungsweisen und Gesetze gibt.

„Schlagen Sie die Zeitung auf, gucken Sie im Netz, schauen sie meinetwegen auch noch die Tagesschau: Da wird jeden Tag irgendwas gegen die Wand gefahren.“

(Lütgens)

Zwar sind sich unsere Experten in der Theorie weitestgehend einig, ihre Umsetzung unterscheidet sich dennoch aus den oben genannten Gründen stark. Festzuhalten bleibt, dass Issues nicht mehr nur als Probleme gesehen werden,

sondern durchaus auch als Chancen. Das Chancenmanagement wird auch in Zukunft immer weiter an Bedeutung gewinnen, da sind sich die Experten einig.

Festhalten lässt sich auch, dass die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis noch immer weitestgehend vorhanden ist, aber durchaus schrumpft. Die Unternehmen sind bemüht und erpicht, ihr Issues Management weiter zu professionalisieren und mit den nötigen Freiheiten auszustatten.

Gerade durch die Digitalisierung und den damit verbundenen Veränderungen hat sich der Aufwand Issues Management zu betreiben nochmals verstärkt. Wenngleich sich auch hier große Chancen erkennen lassen – noch sind Business Intelligence und Big Data Begriffe der Zukunft, doch schon jetzt wird fieberhaft nach Methoden gesucht, die das Leben eines Issues Managers vereinfachen können. Gerade im Bereich der

Issues-Identifizierung und -Bewertung könnten Algorithmen und neue Systeme für große Erleichterung sorgen.

Außer Zweifel ist, dass Issues Management wohl immer die kundige Expertise eines Menschen brauchen wird, vielleicht macht genau dies das Issues Management für die Issues Manager auch so reizvoll – einen Beruf auszuüben, in dem die gemachte Erfahrung zählt und unter extremem Zeitdruck, qualitativ hochwertig und voller Adrenalin gearbeitet werden muss. Sicher ist, dass sich Unternehmen auch weiterhin intensiv mit Issues beschäftigen werden müssen. Denn eines steht ganz gewiss fest: Issues machen keinen Urlaub.

Interview: Issues Management ist schon lange keine saure Milch mehr!

Die Expert Surveys zeigen: Issues Management ist in den Unternehmen angekommen. Es ist heute außer Frage, dass Themen, die die Firma oder Institution betreffen und im Zweifel negative Auswirkungen haben können, schnellst-

möglich und professionell bearbeitet werden müssen. Dies hat die Struktur der Kommunikationsabteilungen nachhaltig geprägt und verändert. Mit der zunehmenden Wichtigkeit und dem Verständnis für Issues Management in den Unternehmen ist auch für Beratungsfirmen und Agenturen ein neues Arbeitsfeld entstanden. Neben zentralen Beratungsfeldern wie Public



Alexander Fink



- ▶ Seit November 2014 CEO der PR-Agentur Burson-Marsteller Deutschland
- ▶ Experte für Corporate PR, CSR-Kommunikation, Crisis- und Issues Management, Wirkungsmessung
- ▶ Eigene Agentur in der Schweiz (K Comms), nach Verkauf CEO bei Edelman Schweiz
- ▶ Berufliche Stationen: u.a. ProSieben, DaimlerChrysler, Burda

Affairs, Media Relations oder Change Communications ist auch Issues Management zu einer zentralen Dienstleistung geworden. Einige Consultants haben sich sogar zu Spezialisten im Bereich Issues entwickelt und ihren Fokus auf diese kommunikative Herausforderung gelegt. Die weltweit agierende PR-Agentur Burson-Marsteller bietet in ihrem Portfolio auch gezieltes Issues Management an. Sie wirbt damit, auch bei komplexen und vielfältigen Themen ihren Kunden eine optimale kommunikative Vorgehensweise zu liefern.

Wie dieses Versprechen eingehalten werden kann und auf was es beim Issues Management letztlich ankommt, weiß Alexander Fink, CEO von Burson-Marsteller Germany. Im Interview erklärt der erfahrene Kommunikationsexperte die Seite der Agentur und seine Sicht auf die schwierige Aufgabe „Issues Management“.

Herr Fink, auf Ihrer Homepage schreiben Sie, dass man bei einem Issue nicht warten soll, bis es zur Krise geworden ist, sondern durch professionelles Issues Management dieses Problem direkt an der Wurzel packen muss. Stehen Sie mit diesem präventiven Gedanken nicht häufig alleine da?

Fink: Vor fünf Jahren hätte ich gesagt, die Unternehmen holen uns immer nur dann, wenn das Kind tatsächlich schon in den Brunnen gefallen ist. Krisenprävention und Issues Management im Vorfeld hatte sich vor Jahren noch wie saure Milch verkauft. Inzwischen hat sich extrem viel geändert.

Warum hat sich da einiges getan?

Fink: Fast jedes Unternehmen ist in den letzten Jahren schon einmal mit Empörungswellen und Shitstorms konfrontiert worden. Dies hat zu einer gewissen Hilflosigkeit geführt, da man eben feststellte, dass sich die Öffentlichkeit komplett

verändert hat. Klar war aber auch, dass es Unternehmen und ihren Produkten nur über Akzeptanz gelingt, erfolgreich zu sein. Dies war dann der Punkt, an dem Beratungsleistungen verstärkt nachgefragt wurden und das zuvor vernachlässigte Interesse an Prävention stetig zunahm. Heute sind wir soweit, dass etwa 40 Prozent unserer Kunden gezielt die Frage nach Prävention stellen.

Und wie gehen Sie dann in der Agentur vor?

Fink: In der Agentur schauen wir uns dann die Themen an, definieren Stakeholdergruppen und Prozesse und machen zu guter Letzt auch Testings, wie es in der Krisenphase ablaufen würde.

Wie darf man sich den Ablauf also vorstellen? Nehmen Sie uns mal gedanklich mit in den Arbeitsalltag einer Issues Management-Agentur. Wie finden Sie die richtigen Issues Ihrer Kunden?

Fink: Wir machen ein komplettes Monitoring bei unseren Kunden. Zu Beginn ist es dafür aber wichtig, eine sogenannte Issues Map zu erstellen, indem wir mit dem Unternehmen sprechen und definieren, was problematische Themen sind und in Zukunft sein könnten. Hieraus entwickeln wir dann die Issues, die wir nochmals nach ihrer Bedeutung filtern. Dann geht es ans Monitoring und an die kontinuierliche Dokumentation der Issues-Entwicklung in einer Art Heatmap, woraus wir letztlich die Handlungsempfehlungen und den Umgang mit den Issues ableiten.

Ob wir dafür bei den Unternehmen vor Ort sein müssen, hängt dann stark vom Status der Themen ab. Bei Themen im grünen Bereich reichen ein bis zwei kurze telefonische Kontakte in der Woche. Ist das Issue aber in einem gelben oder gar roten Status, sind wir mit den Kunden im täglichen Kontakt und auch physisch vor Ort. Unsere Aufgabe ist es dann, bei der Umsetzung

der Handlungen und Maßnahmen zu unterstützen.

Einige Kommunikatoren in Unternehmen würden nun behaupten, diese Aufgaben selbst meistern zu können. Wieder andere setzen gezielt auf Ihre Expertise. Was bieten Sie am Ende den Unternehmen, was diese selber vielleicht nicht bekommen?

Fink: Sie müssen wissen, dass es sich bei Issues Management um eine Querschnittsfunktion handelt. Deshalb werden hier gerne Berater hinzugezogen, da sie genau diesen Querschnitt aus unterschiedlichen Disziplinen mitbringen. Häufig besteht auch der Wunsch nach einem externen Berater für Krisen- und Issues Management, da es diese Funktion im Unternehmen eben gar nicht gibt. Hier gilt es dann, die einzelnen Abteilungen im Unternehmen zu orchestrieren, was für den Unternehmenskommunikator ohnehin sehr schwierig wäre, da er nicht

gesamtheitlicher Krisenmanager sein kann. Der Berater ist also derjenige, der alles zusammenführt, im Idealfall den Krisenstab managt und die Ressourcen zusammenstellt.

Für diese wesentliche Aufgabe bedarf es aber viel Wissen über das Unternehmen. Erlauben Sie die Frage, aber macht in diesem Fall eine Auslagerung an die Agentur Sinn?

Fink: Der Issues Manager muss nicht zwingend im Unternehmen sein, aber seine Funktion muss bekannt sein und egal ob intern oder extern muss diese Funktion ernst genommen und mit Verantwortlichkeiten ausgestattet werden. Aber es ist meiner Meinung nach überhaupt kein Problem, wenn es jemand Externes ist, den die zuständigen Stellen im Unternehmen unterstützen und der somit diese Tätigkeit problemlos wahrnehmen kann. Wir erleben nämlich immer wieder, dass Issues Management im Alltagsgeschäft als Nebenbei-Tätigkeit betrachtet

wird und das kann im Krisenfall zu einem riesigen Problem werden.

Ein gutes Stichwort um abschließend nochmals den Bogen zu den Unternehmen zu spannen. Was können Sie aus Ihrer jahrelangen Erfahrung berichten: Betreiben Unternehmen ein gutes Issues Management?

Fink: In den Unternehmen haben Sie das größte Problem dahingehend, dass das Issues Management zusätzlich zu einer anderen Funktion ausgeübt wird. Kommt es dann zur Krise, ist der Verantwortliche letztlich nur mit halber Energie dabei, weil er eben auch noch das Tagesgeschäft hat. Daher ist es sinnvoll, einen echten Krisenmanager von außen zu haben, der zudem komplett weisungsbefugt ist. Hier hat mir meine Erfahrung gezeigt, dass dieser Weg mit Abstand am besten funktioniert.

Kapitel 5
PRIME Research



Issues können sehr komplex sein. Der Umgang mit ihnen ist daher sehr aufwendig und erfordert ein strategisches Vorgehen. Unternehmen haben jedoch häufig nicht die Ressourcen und Kapazitäten, sich mit potenziellen Issues intensiv auseinanderzusetzen. In solchen Fällen bietet es sich an, auf externe Dienstleister zurückzugreifen – sogenannte Supporter für das News & Issues Management eines Unternehmens.

Die externen Dienstleister sammeln und analysieren für das Unternehmen relevante Daten wie beispielsweise Twitter-Posts oder Nachrichten. Sie übermitteln diese nach der Auswertung an ihren Auftraggeber und unterstützen ihn gegebenenfalls bei der richtigen Interpretation der Analyseergebnisse. Die PRIME Research Group (im Folgenden PRIME genannt) stellt einen der global tätigen Dienstleister für Unternehmen dar.



Was ist PRIME Research?

PRIME Research ist ein internationales Medienanalyse-Institut mit Sitz in Mainz. Mehr als 500 Forscher und Analysten arbeiten in 64 Sprachen und neun Forschungszentren weltweit. Das sogenannte „360 Grad Kommunikationsmanagement“ bietet umfassendes Alerting, Reporting, Strategic Reporting & Consulting sowie IT-Lösungen. Zu den Kunden gehören unter anderem die Daimler AG, Airbus Group und MasterCard Worldwide.

Grundlagen der Zusammenarbeit

Um den Kunden bestmöglich beraten zu können, benötigt PRIME eine Vielzahl an Informationen aus dem internen und externen Unternehmensumfeld. Besonders wichtig ist dabei das Wissen darüber, welche unternehmensrelevanten Themen bereits öffentlich aufgetaucht und welche bisher nicht weiter in Erscheinung getreten sind. Dafür ist es wichtig, dass die dienstleistende Agentur die Kommunikationsziele des Unternehmens kennt, sowie dessen Stakeholder und die primäre Zielgruppe. Auch Ziel und Verwendungszweck der Services sind für eine gründliche Vorbereitung des Dienstleisters erforderlich. Fehlen diese Informationen, erhöht sich der Arbeits- und Zeitaufwand erheblich. Außerdem sind regelmäßige Feedbackgespräche notwendig, in denen beispielsweise Verständnisschwierigkeiten oder Änderungswünsche von Seiten des Dienstleisters oder Unternehmens geklärt werden. Ziel der Dienstleis-

ter ist es, relevante Themen korrekt einschätzen zu können und Antworten auf diverse unternehmensspezifische Fragen zu erhalten.

„Wir müssen wissen: Wo genau soll die Reise hingehen?“

(Corinne Franz-Luther, Project Manager Social Media)

Mitarbeiter von PRIME erhalten zum Beispiel als Hospitanten bis zu zwei Wochen einen direkten Einblick in den Unternehmensalltag, die individuelle Arbeitsweise sowie den internen Umgang mit Themen. Durch den engen Kontakt mit dem Kunden vor Ort wird gegenseitiges Vertrauen und Verständnis geschaffen.

Die Grundlage der Zusammenarbeit stellt die Kooperation zwischen den PRIME-Mitarbeitern und dem News- & Issues Management-Team des Unternehmens dar. Das News-Team

auf Seiten von PRIME bereitet zunächst die morgendlichen Nachrichten auf, leitet sie an die Kunden weiter und definiert daraus mit diesem gemeinsam die wichtigsten Themen für den Tag bzw. kommende Tage. Das Research-Team führt anschließend bei den als relevant eingestuften Themen eine qualitative Analyse hinsichtlich weiterer Berichterstattung etc. durch und liefert Hintergründe sowie Vergleiche zu anderen Fällen. Während des Prozesses informiert das Team zudem kontinuierlich das Unternehmen über die aktuelle Situation.

Wie ein möglicher Vergleichsprozess abläuft, lässt sich an einem Beispiel aus der Automobil-Branche erklären: Die gegenwärtige Krise der Volkswagen AG ist beispielsweise eine der größten der Automobilgeschichte, aber nicht die erste. Auch die General Motors Company und die Toyota Motor Corporation befanden sich in ähnlichen Situationen und können somit als Vergleichsfälle genutzt werden, um eine Analy-

se durchzuführen sowie Pläne und Prognosen zu erstellen.

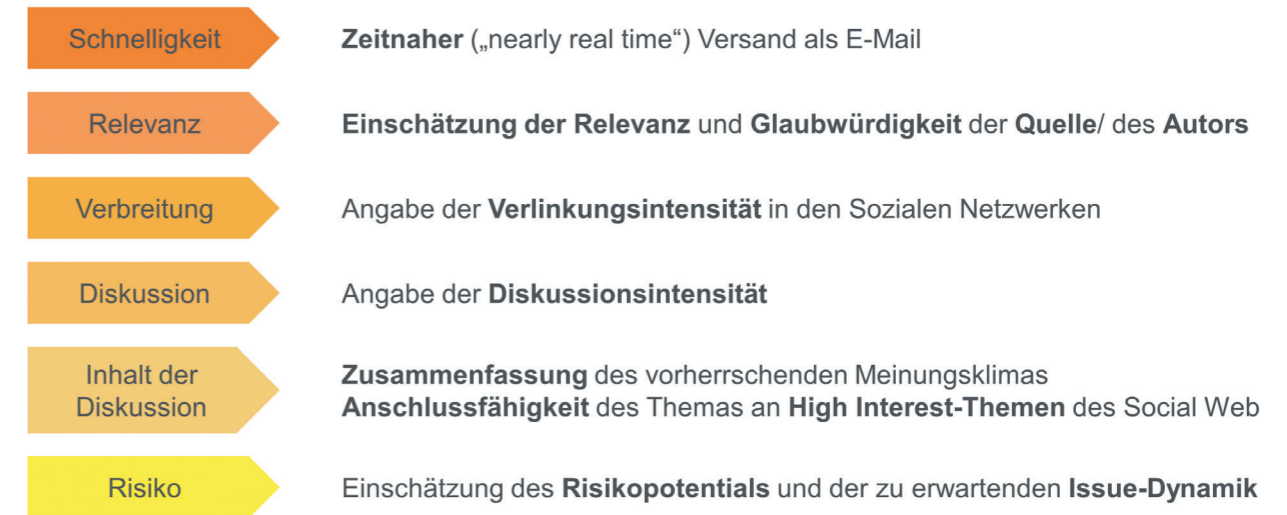
Arbeitsweise von PRIME

Eine der zentralen Aufgaben von PRIME ist es, Informationen rund um ein viral aufkommen-des Thema zu recherchieren und für den Kunden aufzubereiten. Dies erfolgt unter anderem mithilfe von Medien-, Influence- und Branchenexperten sowie diversen Tools, mithilfe derer sich Issues identifizieren lassen. Dafür werden die erhobenen Daten aus Social Media und Co. in einem eigenen IT-System und in eigenen Portalen in einer Art News-Feed gesammelt. Dabei kommt unter anderem das sogenannte Media Cockpit zum Einsatz. Bei diesem handelt es sich um ein internes Instrument, das News anhand von für den Kunden relevanten Kriterien bündelt. Diese Tools sind auch Grundlage für das unternehmenswichtige Alerting, also die

Alarmierung, wenn ein relevantes Thema auf-plopt, das mit dem Kunden zusammenhängt. Dies geschieht im Minuten-Takt. Diese Mel-dungen zeitnah auf ihre Relevanz zu prüfen und

ggf. weiterzuleiten ist die Herausforderung für PRIME.

Ein separates Team erhält in regelmäßigen Ab-



Faktoren für das ideale Alerting

ständen Briefings zur aktuellen News-Lage bzw. zu Issues des Unternehmens. Von Clippings über konstantes Monitoring bis hin zu Adhoc- und Sonderanalysen können die spezifischen Trend- und Eventanalysen dann je nach Bedarf ausgewertet werden.

Zukünftig sollen die Prozesse von Dienstleistern wie PRIME dahingehend optimiert werden, dass das Potenzial von Issues bereits beim Erscheinen einer Agenturmeldung erkannt werden kann. Eine wichtige Rolle wird hierbei Social Media zugeschrieben, da vor allem auf Twitter Issues in Echtzeit überwacht werden können.

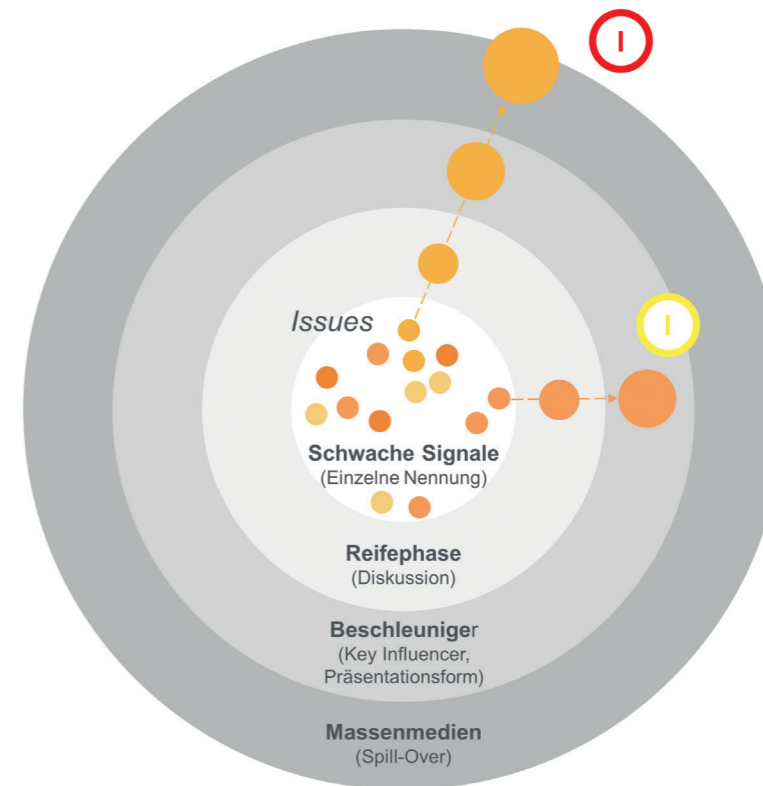
„Schnelligkeit ist das A und O.“

(Bernd Hitzemann, Chief Operating Officer)

Special: Issues im Social Web

Als wichtigste Datengrundlage im Social Web für PRIME dient Twitter. Auf dieser Plattform lassen sich potenzielle Issues schnell und einfach – ggf. auch im Nachhinein für Themenhintergründe – identifizieren und es besteht für Unternehmen die Möglichkeit, via Programmierschnittstellen (APIs) oder Providern direkt auf den Inhalt zuzugreifen. Bei Facebook hingegen wird dies aufgrund der Privatsphäre-Einstellungen erschwert. YouTube hingegen ermöglicht die Suche nur über die Kommentarfunktion.

Warum dient PRIME dem Social Web als Frühwarnsystem? Wenn einflussreiche Personen beispielsweise auf Facebook Issues aufgreifen, wird deren Verbreitung beschleunigt. Besonders kritisch ist in diesem Zusammenhang ein Spill-Over-Effekt in die klassischen Medien. Hiermit ist ein Übertragungseffekt gemeint, bei dem ein



Issues-Reifeprozess über eine längere Zeitspanne

Ereignis Auswirkungen auf andere Ereignisse hat. Im konkreten Zusammenhang ist darunter der Übergang eines Themas von den sozialen in die klassischen Massenmedien zu verstehen. Der Spill-Over-Effekt wird in den Massenmedi-

en auch „Tipping Point“ genannt und durch die Faktoren Involvement, soziale Erwünschtheit, Nachrichtenwert sowie Kontext und Zeitpunkt des Themas beeinflusst.



Exkurs: Spill-Over – „Da scheppert nix“

Bei der IAA 2011 begutachtete der ehemalige CEO von VW, Martin Winterkorn, unter anderem das neue Modell von Hyundai „New Generation i30“ von innen. Dabei rief er seinem Manager zu, dass bei diesem PKW nichts scheppern würde und wollte wissen, warum dies denn bei den eigenen Fahrzeugen der Fall sei. Er dachte dabei nicht an die Privatperson im Auto, die die Situation mit der Handkamera festhielt und das Video im Anschluss auf YouTube stellte. Der Clip führte zunächst zu einer hohen Anzahl an Views und rief vereinzelt Diskussionen in italienischen Automobilforen hervor. Anschließend griffen große internationale Online Automobil-Magazine und deutsche News-Seiten wie *spiegel.de* und *bild.de* das Issue auf, wodurch die Anzahl der Clip-Viewer weiter anstieg. Daraufhin erfolgte eine Spill-Over Berichterstattung in Printmedien, was zu einem enormen Anstieg der Aufmerksamkeit für das Thema führte.

Herausforderungen beim Supporter Issues Management

Die größte Schwierigkeit beim Issues Management durch einen externen Dienstleister ist das korrekte Einordnen von (Gefahren-)potentialen einzelner Issues. Die genaue Entwicklung eines Themas vorab einzuschätzen ist schwierig, da Issues oft überraschend entstehen und sich leicht zu Krisen entwickeln können. Daher ist die genaue Kenntnis über das aktuelle Geschehen im Unternehmen und eine enge Zusammenarbeit für PRIME als Dienstleister sehr wichtig, damit Fehleinschätzungen weitestgehend vermieden werden können.

Was der Kunde stets im Hinterkopf behalten sollte, ist, dass PRIME lediglich ein Dienstleister ist und die letzte Verantwortung allein beim Unternehmen liegt. Die Erwartungen des Kunden zu erfüllen, ist dabei nicht immer leicht. So ist beispielsweise eine rückwirkende

Social-Media-Analyse nicht umsetzbar, da nach der (viralen) Verbreitung von Themen lediglich Schadensbegrenzung möglich ist.

Fazit



Quo vadis, Issues Management?

Krisen sind unvermeidbar. Und immer öfter sehen sich Unternehmen mit Issues konfrontiert, die immer schneller zu Krisen werden und damit bleibende Schäden hinterlassen können. Hinzu kommt die schnellere Verbreitung, ein rasantes Hochkochen und ein immer breiteres Interesse und höhere Aufmerksamkeit durch die Medien. Das Issues Management sieht sich damit neuen Herausforderungen gegenübergestellt, die es in Zukunft zu bewerkstelligen gilt. Doch dies dürfte zu einer immer schwierigeren Aufgabe werden.

Eine der größten Herausforderungen des Issues Managements wird zukünftig der Medienwandel sein. Durch das Internet verbreiten sich Inhalte – ob wahr oder nicht – mit rasanter Geschwindigkeit. Eine besondere Gefahr stellen dabei User-Generated-Content und Shitstorms dar, denn sie sind von Unternehmen weitaus

schwieriger zu kontrollieren und zu beeinflussen als es der professionelle Journalismus jemals war. Die Geschwindigkeit der Kommunikation im Unternehmen ist dabei entscheidend - der Grat zwischen voreiligem, unüberlegtem Handeln und schneller Reaktion jedoch sehr schmal.

Eine weitere Herausforderung ist das Umschalten im Kopf der Verantwortlichen im Unternehmen. Krisen sind unvermeidbar und ein Unternehmen muss heutzutage auch in den guten Zeiten an Krisenprävention denken - andernfalls drohen Schäden im materiellen wie im immateriellen Bereich. Die Reaktionen zu relevanten Issues werden zum entscheidenden Kriterium bei der Wahrnehmung des Unternehmens. Issues Management gewinnt damit an Bedeutung und sollte den Status einer Managementaufgabe innehaben. Hier müssen folgende Entscheidungen getroffen werden: Ab wann ist ein Issue tatsächlich eine Krise und erfordert Krisenkommunikation? Und vor allem:

Ab wann muss eingegriffen werden? Sowohl zu frühes als auch zu spätes Eingreifen können das Unternehmen in eine noch schwierigere Lage bringen als das Issue ohnehin provoziert hat. Hier muss das Stichwort der Alert Levels fallen, die dabei helfen könnten, ein Issue rechtzeitig zu erfassen und bewerten zu können, um die nächsten Schritte sinnvoll einleiten zu können.



Literaturangaben



Kapitel 1

Eisenegger, M. (2005). *Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution - Issues Monitoring - Issues Management.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Herrmann, S., & Hoffmann, O. (2013). Ganzheitliche Reputationssteuerung und PR-Controlling im vernetzten Zeitalter. *prmagazin*. Zugriff am 29.07.2016 unter <http://www.prmagazin.de/aktuell/meldungen/details/ganzheitliche-reputationssteuerung-und-pr-controlling-im-vernetzten-zeitalter.html>

Lütgens, S. (2015). Issues Management. In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations* (S. 773-794). Wiesbaden: Springer VS.

Bihler, U. (2011). Management top informiert: Corporate Breaking News. In G. Kalt, R. Mathes, & U. Nies (Hrsg.), *Kommunikationsmanager: das Forum der Entscheider* (S. 58-60). Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH.

Steinke, L. (2014). *Kommunizieren in der Krise. Nachhaltige PR-Werkzeuge für schwierige Zeiten.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Kapitel 2

Endres, E. (2008). Die Evaluation und Steuerung von Netzwerken durch Nutzwertanalysen. In C. Clases, & H. Schulze (Hrsg.), *Kooperation konkret! 14. Fachtagung der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie* (S. 85-96). Lengerich: Pabst Science Publishers.

Krug, S. (2014). *Einsatz semantischer Technologien für die Anforderungsanalyse* (Unveröffentlichte Dissertation). Universität Mannheim, Mannheim.

Kühnapfel, J. B. (2014). *Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Lorenz, S. (2010). *Entscheidungsmethoden – Eine Wahl zwischen Alternativen treffen. Das Unternehmerhandbuch.* Zugriff am 29.07.2016 unter <http://das-unternehmerhandbuch.de/2010/11/08/entscheidungsmethoden-eine-wahl-zwischen-alternativen-treffen/>

Nölke, M. (2011). *Entscheidungen treffen* (5. Aufl.). München: Haufe.

Paulsen, S. (2013). *Entscheidungsmodelle und psychologische Faktoren bei Entscheidungsprozessen.* Zugriff am 26.06.2016 unter <http://bit.ly/2e5bfod>

Risk Management Association e. V. (2015). *Praxisleitfaden Risikomanagement im Mittelstand.*
Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Wikimedia Commons (2007). *File: DEU Tutorial - Hochladen von Bildern.svg.*
Zugriff am 29.07.2016 unter https://commons.wikimedia.org/wiki/File:DEU_Tutorial_-_Hochladen_von_Bildern.svg

Fazit

Lütgens, S. (2015). Issues Management. In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations* (S. 773-794). Wiesbaden: Springer VS.

„24/7 unter Strom“ erstellt von

Verena Baumann
Livia Bosch
Pia Droidner
Annemarie Eggers
Inga Frey
Jessica Gehring
Judith Götter
Julia Kammerer
Nicole Kreiner
Daniel Kurr
Nadine Lindt
Pia Mankel
Christopher Markert
Johanna Merthan
Moritz Moser

Rebekka Raum
Saskia Reinbeck
Marina Renz
Isabel Schneider
Anne Schüller
Tiziana Schuster
Meike Seves
Sylvia Smykalla
Daniel Specht
Daria Stabelski
Lisa Stark
Lisa-Maria Thurl
Katja Walter

Projektleiter: Dr. Ulrich Bihler



ProjektteilnehmerInnen 2016, Kommunikationsmanagement (M.A.), Universität Hohenheim