

## Gewappnet sein ist möglich

---

### Issues Management in der Medienarbeit – Zur Identifizierung und Steuerung von Krisen- und Chancenthemen durch praxisnahe Begleitforschung

*Gero Kalt*

„In God we trust. All others have to provide data.“

„Issues Management fand bei uns früher im Gerichtssaal statt.“ David Nicoli, ehemaliger Vice President und Kommunikationsmanager bei Philip Morris, musste es häufig erleben: Fehlendes Präventionsbewusstsein im Management, ungenügende Koordinationsstrukturen zwischen den betroffenen Bereichen sowie mangelhafte Frühwarnsysteme in der Kommunikationsabteilung endeten nicht selten in (absehbaren) Kommunikationskatastrophen mit teuren Folgen.

Anders als viele seiner Kollegen in großen und kleinen Unternehmen hatte Nicoli aus diesen Erfahrungen gelernt: Issues Management mit dem Ziel, Krisen- oder Potenzialthemen frühzeitig in den Griff zu bekommen, hat in seinem Unternehmen inzwischen höchste Priorität. Auch deutsche PR-Manager, das belegen Diskussionen in der im Frühjahr 2003 gegründeten „Issues Management Gesellschaft (IMAGE) Deutschland e.V.“, beginnen inzwischen, die Chancen der Disziplin zu erkennen und das Feld zu bearbeiten.

Dies ist erfreulich und notwendig. Denn die Entwicklung nutzwertorientierter und praxisnaher Instrumente zur Begleitung und Kontrolle von Unternehmenskommunikation ist so weit vorangeschritten, dass sie als wichtiger Bestandteil einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit in jedem größeren Unternehmen zu rechtfertigen sind. Die Referenten der Konferenz „Chefsache Issues Management“ im Sommer 2002 in Berlin waren sich jedenfalls einig: Die Möglichkeiten strategischer Kommunikation – oder besser: das mittelfristige und erfolgskontrollierte Management von Issues – sind auf Grund ausgereifter Research-Methoden heute sehr viel effizienter und erfolgreicher geworden. Öffentlichkeitsarbeiter können sich einem aussagekräftigen Controlling unterziehen, ihre mittel- und langfristige Planung optimieren und Krisen- und Chancenthemen systematisch identifizieren.

Für die PR-Chefs von heute und morgen bedeutet das: Vergangen sind die Zeiten bequemer Ausreden, mit denen sie die Erfolge oder Misserfolge ihrer Arbeit durch vage Erklärungsmuster wie „Kommunikation lässt sich grundsätzlich nicht messen, planen und steuern“ rechtfertigen konnten. Vorbei die Tage, in denen sich Vorstände und Geschäftsführer damit zufrieden gaben, dass immer nur „plötzlich auftretende äußere Umstände“ für Katastrophenmeldungen, Imagedefizite und mangelnde Vorsorge in der Kommunikation herhalten mussten. Vorbei die Zeiten, in denen man sich darauf berufen konnte, dass es an bewährten und fundierten Instrumenten mangelt, die strategisches Kommunikations-Management möglich machen.

Der praktische Einsatz wissenschaftlicher Begleitforschung ist über die Erprobungsphase längst hinaus. Sie hat in den großen Unternehmen durchgängig Akzeptanz und Eingang gefunden. Jedes Unternehmen dürfte – zumindest unter Hinzunahme externen Know-hows – in der Lage sein, sie für seine Bedingungen zu optimieren und maßzuschneidern. Dass dabei noch nicht alle Wünsche erfüllt sind und viele Ansätze der weitere Optimierung bedürfen, kann nicht bestritten werden. Als Ausrede fürs Nichtstun kann dies aber nicht mehr gelten.

## Dynamische Entwicklung für PR-Begleitforschung

Bei aller Variantenvielfalt haben sich vor allem das Medien-Monitoring, flankierende Zielgruppenanalysen sowie Benchmarkings und Effizienzanalysen als die wirkungsvollsten Verfahren in der *externen Kommunikation* herauskristallisiert. Diese sind im Idealfall inhaltlich und zeitlich miteinander verzahnt und werden als ganzheitliches und kontinuierliches Informations-Tool bzw. Wissens-Management-System aufbereitet. Sie werden auf etablierten Wegen allen relevanten Mitarbeitern zugänglich und für die strategische und taktische Kommunikationsplanung nutzbar gemacht.

Bei der *internen Kommunikation* sind es vor allem Mitarbeiterbefragungen, Copytests interner Publikationen sowie Effizienz- und Benchmark-Analysen der Organisationsstruktur (etwa der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit bzw. ihrer Anbindung an die Unternehmensführung), die zur permanenten Optimierung und Erhöhung der Schlagkraft im Sinne der Kommunikationsziele eingesetzt werden.

Zur Antizipation von Krisen bzw. Kommunikationspotenzialen haben sich – in enger Abstimmung mit den oben genannten Analysen der internen und externen Kommunikation – in der Praxis diverse Ansätze bewährt: Szenario-Techniken, Prognosemodelle oder Trendanalysen sind hier die Stichworte. Sie basieren zum Beispiel auf moderierten

Expertendiskussionen, Delphi-Verfahren, Brainstormings oder sonstigen systematischen und zielführend dokumentierten Auswertungsverfahren.

Selbst lang gediente PR-Profis sind immer wieder überrascht, wenn sie Einblicke in die fein aufeinander abgestimmten Kontrollsysteme großer Konzerne wie BASF, DaimlerChrysler, Deutsche Bank, General Motors oder Novartis erlangen können. Kaum noch findet Berichterstattung über das Unternehmen, die Produkte, den Vorstand oder die Aktie statt, ohne dass deren verantwortliche Kommunikations-Manager – wenn gewünscht in Tagesfrist – detaillierte qualitative und quantitative Analysen über die Art der Berichterstattung erhalten. Auf der Basis dieser Daten lässt sich dann kurzfristig reagieren oder geplant langfristig agieren.

Wer also wissen muss, welche Fragen und Themen die Agenda heute und morgen beherrschen, hat gute Chancen, diese in der Vielfalt der denkbaren Themenkarrieren in einem breiten gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Umfeld zu identifizieren, zu selektieren und zu bearbeiten.

Zumindest Zeitgewinn zur rechtzeitigen Prävention ist die wertvolle Währung, in der Kommunikations-Manager nicht selten belohnt werden.

## Issues Management: Systematische Beobachtung der „veröffentlichten Meinung“

Dass diese inzwischen weit entwickelten Analysen vor allem im Arbeitsfeld Issues Management zunehmend Anwendung finden, liegt auf der Hand. Ist es Zufall oder nicht, dass sich dieser Anglizismus so wunderbar buchstabieren lässt als

I     dentifizieren  
S     ammeln  
S     trukturieren  
U     ebertragen  
E     valuieren  
S     teuern

und somit exakt das beschreibt, was Aufgabe dieser immer bedeutungsvolleren Disziplin ist.

Das Zitat von Robert Heath „If you don't manage issues, issues will manage you“ kann somit nicht als Aufforderung zur Kapitulation,

sondern muss als notwendige Herausforderung verstanden werden. Heath, der amerikanische Issues Management-Papst, will Unternehmen motivieren, sich frühzeitig mit aufkommenden Issues zu befassen.

Für den PR-Chef von besonderer Bedeutung sind dabei natürlich die Medien. Auf ihren zahlreichen Kanälen strukturieren und steuern sie in vielfacher Weise die Informationen, die wichtige Zielgruppen über ein Unternehmen erhalten. Im Zeitalter von Internet, Globalisierung und Informationsüberflutung liegt in dieser Vielfalt (man spricht nicht umsonst vom Medienschwungel) eine enorme Herausforderung, die Orientierung zu behalten.

Das größte Problem liegt wohl in der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes, mit der es der Issues Manager zu tun hat. Die Zahl potenzieller Medienthemen (bzw. potenzieller Issues) ist nahezu unbegrenzt ebenso wie die Zahl der Kanäle, auf denen sie die wichtigen Zielgruppen erreichen. Wer sich der Illusion hingibt, sie „aus dem Bauch heraus“ alle erfassen und behandeln zu können, scheitert bereits im Ansatz.

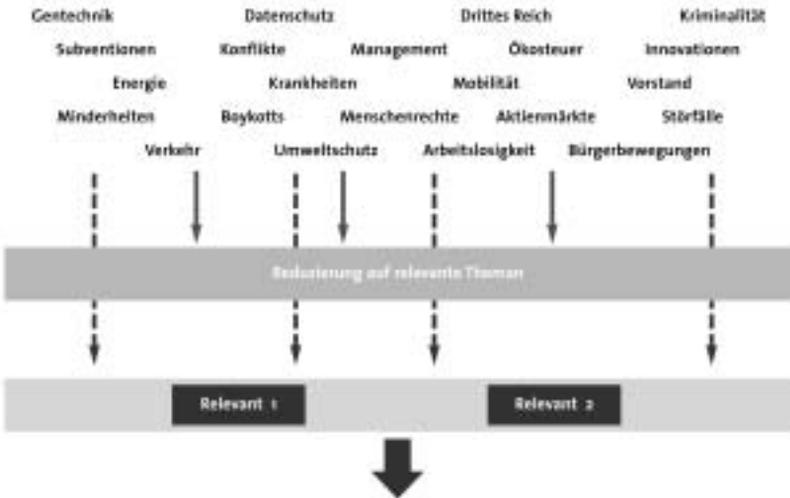


Abbildung 1: Problem Themenkomplexität: Relevante Issues sind frühzeitig herauszufiltern (Quelle: F.A.Z.-Institut/PRIME Research)

Systematisierung und Pragmatismus auf der Basis von Plausibilitätsüberlegungen helfen – wie wohl so oft im Leben – im ersten Schritt weiter.

Zunächst ist zu beachten, dass Thema nicht gleich Thema, Issue nicht gleich Issue ist und die Bedingungen ihrer „Medienkarriere“ vielfältig sein können. Der Issues Manager wird entsprechend nach „Thementypen“ unterscheiden. Ausgewählte Beispiele:

### *Spontan-Themen*

Spontan-Themen sind Themen, die plötzlich in der Medienberichterstattung auftauchen. Katastrophen oder Unfälle können hierzu zählen. Vielfach gelten sie als unvorhersehbar. Ihre Steuerung ist schwierig, weil die Reaktionszeiten kurz sind. So wundert es nicht, dass so mancher Manager die Möglichkeiten proaktiven Verhaltens bestreitet.

Erfahrene Issues Manager geben sich damit nicht zufrieden: Genügend Beispiele belegen, dass viele Spontan-Themen durchaus hätten antizipiert und mit Schubladenplänen bekämpft werden können. So hat das Thema Sicherheit für die Produkte von Mercedes-Benz eine besondere Bedeutung. Eindrucksvoll schilderte Christoph Walther, der langjährige Kommunikationschef von DaimlerChrysler, wie sich das Unternehmen zum Beispiel auf Unfälle prominenter Persönlichkeiten mit Mercedes-Benz-Fahrzeugen vorbereitet hatte. Als die britische Prinzessin Lady Diana in ihrem Wagen in Paris tödlich verunglückte, war für das Issue „Unfall mit Prominenten“ bereits ein grundsätzlicher Handlungsplan vorbereitet, auf den man zugreifen konnte. Aufkommenden Gerüchten über mangelnde Sicherheit des Fahrzeugs konnte innerhalb weniger Stunden der Boden entzogen werden, weil das Thema „Unfälle mit Prominenten“ antizipiert und zumindest als Standard-Issues in einem Krisenplan vorbereitet war. Nicht allen denkbaren Issues lässt sich so vorbeugen – aber vielen.

### *Future-Themen*

Future-Themen sind langfristig zu erwarten und ergeben sich – von Trendforschern und Prognose-Instituten als Zukunftsentwicklung vorhergesehen – nahezu zwangsläufig aus absehbaren gesellschaftlichen Entwicklungen bzw. so genannten Megatrends. Dass sich diese als Chancen für die mittelfristige Unternehmenskommunikation geradezu anbieten, liegt auf der Hand, gewähren sie in der Regel doch eine lange Zeit der Vorbereitung.

### *Motivierte Themen*

Motivierte Themen werden von interessierter Seite gezielt „gestreut und gemacht“. Seien es Konkurrenten oder politisch motivierte Gruppen: Sie alle sind aktiv im Markt der Meinungen und in der Regel professionell arbeitende „spin doctors“. Auch sie versuchen, „ihre“ Themen zu posi-

tionieren bzw. die Agenda zu beherrschen. Nicht selten zählen gestreute Gerüchte, die Aufdeckung von Schwachstellen oder Wettbewerbsvergleiche in diese Kategorie. Es kann sinnvoll sein, die Kommunikationsaktivitäten und Strategien der Produktkonkurrenten oder Wettbewerber im Meinungsmarkt genau zu analysieren, um frühzeitig gewappnet zu sein. Alleine die Tatsache, dass man jederzeit mit derartigen Issues rechnet, kann im Ernstfall den Überraschungseffekt mindern und damit die Reaktionszeit verkürzen.

### *Waves-Themen*

Waves-Themen entwickeln sich wie eine Welle. Langsam und unmerklich tauchen sie in kleineren Medien oder der Fachpresse auf, schwappen dann immer höher, weil Medien mit größerer Verbreitung oder Bedeutung sie aufgreifen. Am Ende können sie sich – stimuliert durch die Titelseiten wichtiger Meinungsführer – im Meer der Themen als Flutwelle aufürmen und über das Unternehmen hereinbrechen.

Weitere Themenkategorien sind – je nach besonderer Situation des Unternehmens – hinzuzufügen.

### **Exkurs: Professionelles Issues Management durch „Waves“**

Exemplarisch für eine systematische Herangehensweise sei hier das Projekt „Waves“ vorgestellt, das von F.A.Z.-Institut/PRIME Research entwickelt wurde. „Waves“ ist ein Instrument zur Beobachtung und Früherkennung von sich langsam entwickelnden Medien-Issues. Ziel ist es, frühzeitig zwei Gruppen von (potenziellen) Medienthemen zu identifizieren, die für ein Unternehmen relevant sein können:

1. **Krisenthemen:** Hier wirkt die Analyse als Frühwarnsystem, das dem Kommunikations-Management frühzeitig mitteilt, wo problematische Themen aufkommen, die das Potenzial haben, kurz- oder mittelfristig die Medienagenda zu beherrschen.
2. **Chancenthemen:** Hier wirkt die Analyse als „Issue Scout“, der dem Kommunikations-Management signalisiert, wo sich positiv akzentuierte Chancen entwickeln, die frühzeitig besetzt und für eine positive Kommunikation genutzt werden können.

Wie bereits oben kurz angedeutet, geht „Waves“ dabei von folgender Grundannahme aus:

Die meisten Krisen- oder Potenzialthemen beherrschen nicht von heute auf morgen die Medienagenda. Sie treten unter-schwellig frühzeitig auf, bevor sie auf den wichtigen Titelseiten publiziert werden. Man muss nur genau hinschauen: Eine kleine Regionalzeitung greift auf Grund der besonderen Beziehungen des Lokalredakteurs ein problematische Thema über ein Chemieunternehmen auf, ein Fachblatt weist – zunächst noch im Kreis von Experten – auf versteckte Mängel bei der Sicherheit eines Automobils hin, eine Chatgroup im Internet mit Interessenschwerpunkt Kapitalanlage plaudert tagelang im weitgehend geschlossenen Zirkel über die verfehlte strategische Ausrichtung eines Software-Herstellers.

In der „Latenten Phase“ haben diese Themen die Titelseiten und damit eine relevante Öffentlichkeit noch nicht erreicht. Erst in einer Durchbruchphase gelangen sie mehr und mehr in den Focus des Interesses und auf die Agenda der Meinungsführer. Erfüllt ein Thema die Voraussetzungen zum Top-Thema (hat es beispielsweise ein hohes Skandalisierungspotenzial, sind Prominente involviert, sind viele Bürger unmittelbar betroffen oder liegt es gerade im Trend), so kann es den Weg ganz nach oben auf die Agenda schaffen. Es wird zum relevanten Issue, worauf die Unternehmenskommunikation vorbereitet sein sollte. Erst nach und nach ebbt die „Welle“ der Berichterstattung ab, das Thema verschwindet (um nicht selten später wieder aufzukommen).

Es ist das Ziel, wichtige Issues bereits in der „Latenten Phase“ zu identifizieren, um sie mit Methoden der Medieninhaltsanalyse dann vorsorglich „tracken“, d.h. ihre weitere Entwicklung systematisch verfolgen zu können.

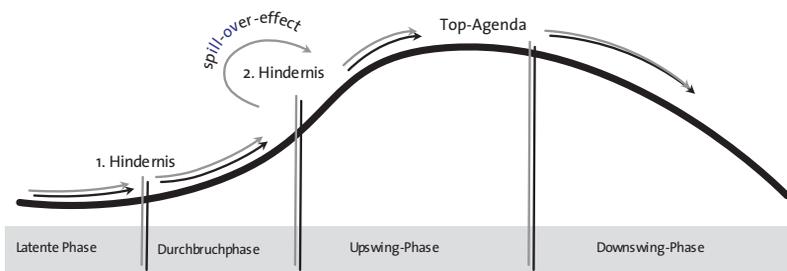


Abbildung 2: Viele Themen bauen sich langsam auf, bevor sie als Welle durch die Medienagenda schwappen (Quelle: F.A.Z.-Institut/PRIME Research)

Bei der Vielzahl potenzieller Waves-Themen ist Überblick gefragt. Issues Manager können interessante Themen zum Beispiel in monatlichen Abständen in einer Übersicht aufführen.

Unten stehende grafische Darstellung (Abbildung 3) bietet sich hierzu an. Upswing-Themen sind potenziell aufkommende Themen, Climax-Themen beherrschen gerade die Agenda, Downswing-Themen haben sie soeben verlassen. Durch farbliche Kennzeichnung und typografische Merkmale (Pfeile) ließe sich zusätzlich markieren, ob es sich eher um Krisen- oder Chancenthemen handelt und welchen Grad an Brisanz/Relevanz sie haben.

Grundlage für diese Einordnung sind interne wie externe Aspekte. Bei den internen Aspekten holte der Issues Manager zusätzliche Informationen und Meinungen im Unternehmen ein und stimmt alle wichtigen Facetten mit seinen Fachabteilungen ab. Bei den externen Faktoren spielt unter anderem eine Rolle, wie die Journalisten das Thema allgemein akzentuieren (also ob unterstützend positiv oder ablehnend kritisch).

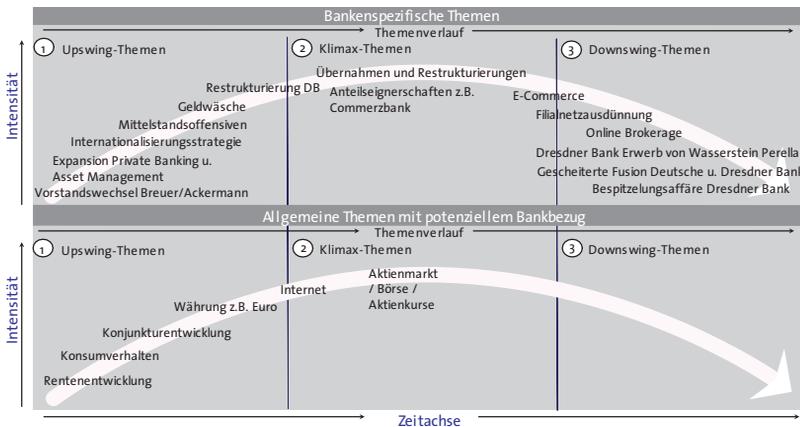


Abbildung 3: Zur Orientierung und Prioritätensetzung im Themenschwungel: Momentaufnahme bankenspezifischer Issues (Quelle: F.A.Z.-Institut/PRIME Research)

Eine maßgeschneiderte Herangehensweise ist auch bei anderen Thementypen wie Future-Themen oder Motivierten Themen zu gewährleisten. Angestrebt wird, die Vorhersage von Krisen- und Potenzialthemen in den Medien mit qualitativen und quantitativen Methoden sinnvoll zu operationalisieren und damit zu optimieren.

Große Firmen wie DaimlerChrysler oder HewlettPackard leisten sich bei Future-Themen eigene Zukunftsinstitute. Aus Kostengründen kommt dies für die meisten Unternehmen zwar nicht in Frage. Im Normalfall hilft aber oft eine auf die eigenen Bedürfnisse ausgerichtete Auswertung der Ergebnisse von Trendforschern. Man kann diese dann mit eigenen Branchenstudien kombinieren, wie sie etwa das F.A.Z.-Institut in der Reihe „Branchen und Visionen“ maßgeschneidert für Unternehmen durchführt.

## Issues im Gesamtkontext der Medienberichterstattung

Nicht zu vernachlässigen ist bei der Evaluierung der Issues, dass Einzelthemen in den Medien grundsätzlich nicht isoliert betrachtet werden können. Die Agenda-Forschung hat hierzu viele interessante Erkenntnisse geliefert: Das thematische Umfeld, aktuelle Trends in der Prioritätensetzung der Journalisten oder die laufende Medienagenda entscheiden mit darüber, ob Issues tatsächlich auf die Titelseiten gelangen. Hat ein Themenfeld einmal eine gewisse Aufmerksamkeit erreicht, so haben es verwandte Issues in der Regel leichter, aufgegriffen und auf die Agenda gesetzt zu werden.

Für den Medienanalysten kommt es also auch darauf an, das grundsätzliche Themen- und Trendspektrum in den Medien im Auge zu behalten und die Bewertung identifizierter potenzieller Issues vor diesem Hintergrund vorzunehmen. Ein breites Medien-Monitoring der wichtigen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Themen ist vorteilhaft, um den erforderlichen Interpretationsrahmen jederzeit bereit zu haben.

So können große Ereignisse – ebenso wie aufkeimende gesellschaftliche Trends – die Bedingungen für potenzielle Issues dramatisch verändern. Sichtbar werden diese Mega-Entwicklungen vor allem durch permanentes „Tracking“ der wichtigsten Medien-Meinungsführer.

Beispiel 11. September 2001: Der Anschlag in New York hat nicht nur dazu geführt, dass nahe liegende Themen wie Terrorismusbekämpfung oder Islamismus in den Medien an Bedeutung gewannen. Vielmehr veränderte dieses Ereignis über Monate das gesamte Interessenspektrum der Journalisten und damit die Themenlage in den Medien. Unternehmen oder Gruppierungen, für die gesellschaftspolitische Themen wie Soziale Fragen, Forschung, Kriminalität oder Gesundheit von besonderer Bedeutung sind, mussten es hinnehmen, dass für ihre Anliegen kein Platz mehr in den Zeitungen und Fernsehsendungen war. Wer in dieser Zeit versuchte, gesellschaftliche Themen in den Medien zu lancieren, hatte deutlich geringere Erfolgchancen als in den Monaten zuvor. Ein nicht unbedeutender Umfeldeffekt, den PR-Verantwortliche im Blick haben müssen.

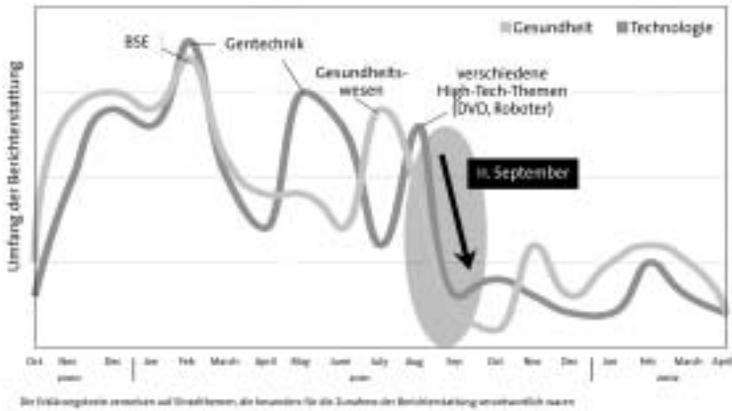


Abbildung 4: Gesellschaftsthemen stürzen ab: Ereignisse wie der 11. September 2001 verändern die gesamte Themenlandschaft in den Medien nachhaltig (Quelle: F.A.Z.-Institut/PRIME Research)

Ein weiteres Beispiel liefert die Langzeitanalyse der Umweltberichterstattung. In den 90er Jahren war der Umweltbezug ein beherrschender Aspekt in den Medien, den Journalisten immer wieder gern – vor allem kritisch – inszenierten. Zu Beginn des neuen Jahrtausend ließ die (häufig von „Betroffenheit“ und „Empörung“ bestimmte) kritische Umweltberichterstattung – bzw. die bis dahin praktizierte Vorliebe, nahezu alle Themen

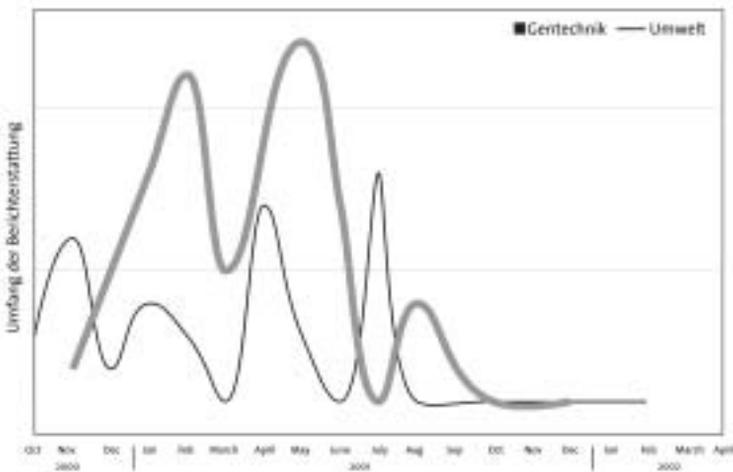


Abbildung 5: Umwelt und Gentechnologie verlieren an Interesse und damit an Mobilisierungspotenzial (Quelle: F.A.Z.-Institut/PRIME Research)

einer kritischen Umweltprüfung zu unterziehen – deutlich nach. Heute hat das Skandalisierungspotenzial offenbar durch das Interesse der Menschen an anderen Themen (z.B. Arbeitslosigkeit, Sozialversicherungssysteme, Terrorismus) so sehr nachgelassen, dass die Instrumentalisierung der Umwelt aus politischen Motiven weitgehend aus den Medien verschwunden ist. Ähnlich erging es der Gentechnologie, die im Zuge neuer Entwicklungen vorerst als Empörungsthema abgedankt hat.

Natürlich ist die Anzahl potenziell relevanter Einzelthemen enorm. Etlche Themen treten täglich neu auf die Agenda der Öffentlichkeit. Auch wenn eine hundertprozentige „Trefferquote“ durch Präventivanalyse wohl immer Utopie bleiben wird, gilt es, möglichst viele relevante Themen für das Unternehmen zu identifizieren. Qualitative wie quantitative Verfahren und Projekte sind hierzu erforderlich.

Hierzu wurde ein Set an Verfahren und Projekten für das Issues Management entwickelt, die aufeinander abgestimmt solche Aufgaben wahrnehmen können. Qualitative und quantitative Methoden greifen ineinander und müssen auf die individuelle Situation eines Unternehmens abgestimmt werden.



Abbildung 6: Quantitative und qualitative Verfahren und Projekte müssen im Issues Management aufeinander abgestimmt und kontinuierlich eingesetzt werden (Quelle: F.A.Z.-Institut/PRIME Research)

# Aktionsmodell für strategisches Issues Management

Als Interpretationsverfahren für „gescannte“ Issues hat sich ein Aktionsmodell für strategisches Issues Management bewährt, das die drei Ebenen Analyse, Aktion und Kontrolle durchläuft. Auf der Analyseebene verfolgt es die Schritte Issues Scanning, Issues Monitoring und Issues Forecast.

- Issues Scanning ist ein Verfahren zur ungerichteten Umfeldbeobachtung (observation) und zur gezielten Umfelddurchsuchung (search).
- Issues Monitoring ist ein Verfahren zur Überwachung (surveillance) von Themenfeldern sowie Verfolgung (tracking) von Trends und identifizierten Issues.
- Issues Forecast ist ein komplexes Verfahren zur Vorhersage der weiteren Entwicklung, Dynamik und des Krisenpotenzials von Issues.

Auf der Aktionsebene folgt auf die PR-Planung die PR-Aktion, die von einer dauerhaften Erfolgskontrolle zur Feinsteuerung der Analyse und Aktion begleitet wird.

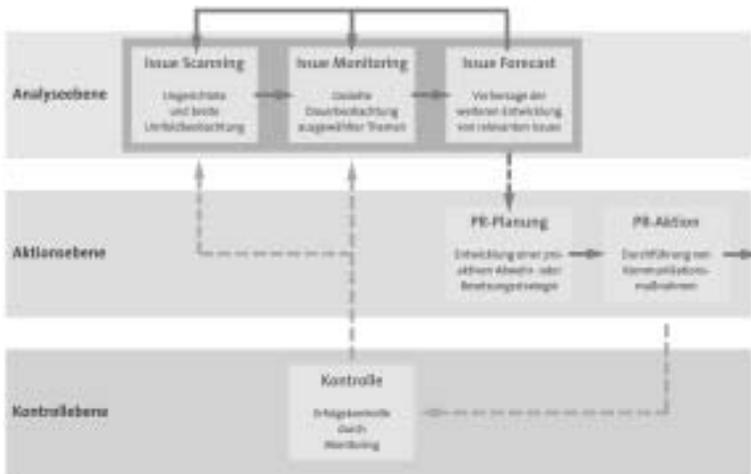


Abbildung 7: Aktionsmodell für strategisches Issues Management (Quelle: F.A.Z.-Institut/PRIME Research)

## Issue Forecast: Bewertungsprozess von Issues

Im Mittelpunkt der Bemühungen steht natürlich die Prognosefähigkeit des Modells. Bewährt hat sich im Rahmen des Issue Forecast ein Prozess, in

dem externe Berater und interne Issues Manager eng zusammenarbeiten. Externe Analysten und Berater können vor allem deshalb hilfreich sein, weil bei ihnen eine unmittelbare Beeinflussung durch Einbindung ins Unternehmen (Betriebsblindheit, Betroffenheit) auszuschließen ist. Unternehmensinterne Mitarbeiter sind wichtig, weil sie auf Grund der Kenntnis von Interna über potenzielle Auswirkung am besten urteilen können.

Ihre Zusammenarbeit erfolgt in einem Abstimmungsprozess, der zumindest folgende Aspekte von Issues untersucht:

#### *Nachrichtenwert/Nachrichtenfaktoren*

Bereits beim „Scanning“ im Rahmen der Medienanalyse setzt die Faktorenanalyse ein. Nach ersten Überlegungen, ob das Thema interessant sein könnte, überprüft das externe Analyistenteam – das eine hohe Branchenkompetenz und eine ausgezeichnete Kenntnis des Unternehmens benötigt –, ob das Thema überhaupt das „mediale Potenzial“ besitzt, zum Top-Thema zu werden. Sensibilität und Antizipationsvermögen sind erforderlich.

Gefragt wird vor allem nach dem Vorhandensein bzw. der Ausprägung so genannter Nachrichtenfaktoren: Ist das Thema relevant für die Stakeholder bzw. die breite Öffentlichkeit? Besitzt es ein Skandalisierungspotenzial? Hat es einen hohen Personalisierungsgrad? Treten solche Faktoren auf – so weiß man aus der Gatekeeper-Forschung –, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Thema von Journalisten als interessant empfunden und aufgegriffen wird.

#### *Trends*

Daneben unterzieht das Analyseteam die Thematik einem Trend-Check, d.h. es stellt sich die Frage: Bewegt sich das Thema im Rahmen dessen, was aktuell im Trend ist bzw. mittelfristig an Bedeutung gewinnen wird? Hintergrund ist die Erkenntnis, dass Themen vor allem dann aufgegriffen werden, wenn sie in den Kontext einer aktuellen Diskussion eingefügt werden können. Für mittelfristige Prognosen ist es daher erheblich, das assoziative Themenspektrum und die Zukunftsrelevanz einzuschätzen.

Dies geschieht bei F.A.Z.-Institut/PRIME Research mit Hilfe von langfristigen Trendanalysen und einem Projekt namens „Future“. „Future“ analysiert die relevanten Prognosen von Trendbüros, Beratungsgesellschaften und Umfrageinstituten, wobei vor allem branchenbezogene Ansätze hilfreich sind, die mit Szenario-Techniken und Expertenanalysen arbeiten. Flankierend werden maßgeschneiderte Branchenszenarien entwickelt, die Besonderheiten des Unternehmens berücksichtigen.

Mit dieser Einordnung lässt sich der Kreis der relevanten Issues weiter eingrenzen.

### *Tendenz*

Zusätzlich geht es darum, die „Tendenz“ der Issues zu bestimmen. Abgeleitet von Äußerungen wichtiger gesellschaftlicher Gruppierungen könnte zum Beispiel entschieden werden: Bietet das Issue Gefahren (viele Menschen sind negativ betroffen und starke Pressure Groups könnten das Thema aufgreifen) oder Chancen (wichtige Persönlichkeiten würden eine solche Entwicklung begrüßen und könnten für eine Unterstützung gewonnen werden).

Daher wird das Issue an dieser Stelle einer Positiv- bzw. Negativ-Akzentuierung in Bezug auf das Unternehmen und seines Umfeld unterzogen. Methodisch greifen die Ansätze der (hermeneutisch unterstützten) qualitativen und quantitativen Medienanalysen ineinander. Der „Interpretation“ im Rahmen von Scanning und Monitoring liegt eine in einem Codebuch definierte Tendenzfassung zu Grunde.

### *Akteure/Wettbewerber*

Im Kommunikationswettbewerb um Aufmerksamkeit und Stimmung spielen in der Regel viele Akteure wie Wettbewerber, Behörden, Verbände oder Pressure Groups mit. Sie alle versuchen, ihre Themen zu platzieren und in ihrem Sinne (politisch) zu steuern. Je einflussreicher die „Gegner“ oder „Unterstützer“ im Kommunikationswettbewerb sind, umso genauer muss man ihre Aktivitäten, Argumente und Strategien beobachten. In der Regel analysiert das Medien-Monitoring daher exakt, welche Botschaften von welchen Akteuren wie kommuniziert werden.

### *Relevanz*

Bis zu diesem Schritt hat – weitgehend extern unterstützt – ein stufenweiser, systematischer Selektionsprozess stattgefunden. Dieser hat eine Vielzahl von Issues auf eine in der Regel überschaubare Zahl reduziert. Zwar wurde die Relevanz des Issue für das Unternehmen ständig als zentrales Kriterium diskutiert. In Relevanz-Workshops muss das Unternehmen aber intensiv eingebunden werden, das nun alle internen Interessen und (möglicherweise vertraulichen) Informationen einbringt.

Das Ergebnis entscheidet darüber, ob Aktivitäten zur Verhinderung oder Förderung eines Themas vorbereitet bzw. eingeleitet werden sollen.

Eingesetzt werden in dieser Phase des Issue Forecast bewährte Methoden wie Szenario-Techniken und Delphi-Verfahren – häufig auch mit exter-



Abbildung 8: Issue Forecast: Zentrale Aspekte zur Bestimmung von Issues (Quelle: F.A.Z.-Institut/PRIME Research)

nen Experten. Ergebnisse dieses Prozesse sind Entscheidungen, die dazu führen, dass man Issues

1. als bedeutend/unbedeutend einstuft,
2. einem weiteren Tracking unterzieht, um sie im Blick zu behalten,
3. mit entsprechenden Maßnahmen aufgreift und sie entweder mit Instrumenten der Krisenkommunikation oder eine proaktiven Besetzungstrategie weiterbearbeitet.

Es versteht sich von selbst, dass die relevanten Issues spätestens hier in einen organisatorisch vorbereiteten Issues Management-Prozess eingeleitet werden müssen, dessen Abläufe (zum Beispiel die Information der wichtigsten Entscheider im Unternehmen) zuvor detailliert im Rahmen eines Management-Informationssystems festgelegt sein müssen. Erst wenn die weitere Behandlung der Issues professionell gemanagt wird, können sie Erfolg versprechend mitgesteuert werden.

## Maßgeschneidert, integriert, kontinuierlich

Grundsätzlich sollte jeder Kommunikations-Manager beherzigen: Eine Begleitforschung hat nur Sinn, wenn sie maßgeschneidert ist und die besondere (Wettbewerbs- und Kommunikations-)Situation seines Unternehmens im Kontext der Kommunikationsstrategie einbezieht. Krisenanfällige börsennotierte Großkonzerne werden im Issues Management sehr viel ausgefeiltere Systeme betreiben als Kleinunternehmen,

die problemlose Zwischenprodukte an vergleichsweise wenige Abnehmer liefern.

Für den PR-Manager ist dabei zu beachten, dass PR-Evaluation und Issues Management grundsätzlich kontinuierlich zu betreiben sind. Häufig mit einer Status-quo- oder SWOT-(strength, weaknesses, options, threats)Analyse gestartet, bieten sich das begleitende Medien-Monitoring sowie wiederkehrende Wellen von Zielgruppenanalysen zur permanenten Kontrolle an.

Auch wenn die Instrumente einer systematischen und professionellen Kommunikations-Begleitforschung nur ansatzweise vorgestellt werden konnten, so wird doch deutlich, dass das aktive und erfolgskontrollierte Management von Kommunikationsprozessen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit heute für viele Unternehmen möglich und unverzichtbar geworden ist. Systematische Frühwarnsysteme sind in den letzten Jahren praxisbewährt und effizienter geworden. Die Erfolge, über die vor allem innovative Großunternehmen immer wieder einmal im kleinen Kreis berichten, legitimieren ihren Einsatz.

Mit dieser Entwicklung dürfte der PR in den letzten Jahren grundsätzlich ein großer Schritt in Richtung Akzeptanz durch die Unternehmensführung gelungen sein. Öffentlichkeitsarbeit ist heute in der Lage, ihre Relevanz, Effizienz und Wertschöpfung für das Unternehmen plausibel zu belegen und ihren Platz im strategischen Unternehmens-Management zu behaupten. Sie ist – mit ihrer wichtigen Facette Issues Management – zu Recht „Chefsache“ geworden.