

Issues Management als Motor der Integrierten Kommunikation

Siegfried Guterman / Tobias Weller

Voraussetzungen

Wenn Issues Management unter den Einzeldisziplinen der Unternehmenskommunikation derzeit das wohl lebhafteste Interesse findet, hat dies gute Gründe. Dabei ist diese Aufmerksamkeit, die in zahlreichen Publikationen Ausdruck findet, kaum nur ein Zeichen von Euphorie über erweiterte Möglichkeiten erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit für Unternehmen. Denn selten waren die Beziehungen von Unternehmen zu ihren Anspruchsgruppen fragiler als heute. Verantwortet und getrieben vom Börsenboom der späten 90er Jahre, stellt das dynamisierende, damit selbst wirkungsvollere und immer umfassendere Angebot der Medien mit ihrer wachsenden Tendenz zur Skandalisierung komplexer Sachverhalte jede unternehmerische Weichenstellung unter öffentlichen Rechtfertigungszwang.

Zugleich ist zu beobachten, dass sich die Öffentlichkeitsarbeit vieler Anspruchsgruppen zusehends professionalisiert. Mit diesen Entwicklungen aber – und das bestätigen erst recht die Krisenerfahrungen der letzten Jahre – haben die klassischen Disziplinen der Unternehmenskommunikation nicht Schritt halten können, und auch die Vision einer Integrierten Kommunikation ist vielerorts eher ein hehres Desiderat als gängige Praxis. Machen wir uns also nichts vor: Ein strahlender Hoffnungsträger ist Issues Management nicht zuletzt dank der Ratlosigkeit klassischer Kommunikations-Manager, die den dramatisch steigenden Anforderungen gerecht werden müssen.

Soweit die Ausgangslage; doch kann das Lückenbüßer-Dasein allein in einer sich sonst nicht weiter infrage stellenden Funktions- und Organisationsstruktur eine eigenständige Definition der Disziplin Issues Management nicht ersetzen. Beschrieben wird Issues Management üblicherweise als Wissensmanagement der Unternehmenskommunikation und als Moderation in einem einheitlichen Kommunikationsmanagement-Prozess im Sinne einer One Voice-Policy, der von der Themenidentifikation und Analyse bis hin zum Coaching der operativen Kommunikationsarbeit reicht – sei es der Presse- und PR-Arbeit, der internen Kommunikation oder dem Auftritt exponierter Persönlichkeiten. Dabei bleibt vor lauter Management-Dampfplauderei unbeantwortet, mit welcher Dienstleistung es der klassischen Öffentlichkeitsarbeit eigentlich auf die Sprünge helfen will. Denn die koordinierende Funktion und strategische Festlegung sollte schließlich auf Leitungsebene stattfinden; als purer Durchlauferhitzer für besonders heikle oder förderliche Themen oder als Stichwortgeber fehlt es ihm an Potenzial, die Prioritäten und Hintergründe zu erkennen; und als Medien- oder PR-Coach mangelt es ihm in gewachsenen Strukturen schlichtweg an Legitimation.

Es ist, zugegeben, eine polemische Zuspitzung, die Teile gegen den Effekt des Ganzen auszuspielen; gleichermaßen aber wird deutlich, dass Issues Management als eigenständige Disziplin nicht sinnvoll allein durch die ihm zugeschriebenen Funktionen begründet werden kann. Wenngleich diese Funktionen unabdingbar sind, um Issues Management die größtmögliche Wirkung zu sichern – entscheidend für seine Bedeutung ist die an Differenziertheit, Plausibilität und Schnelligkeit überlegene Methode, mit der es seine Themen im Rahmen der Früherkennung identifiziert, transparent macht, priorisiert und vermittelt, um die Effizienz der Öffentlichkeitsarbeit zu heben und Handlungsfreiräume zu schaffen. So erst gewinnt Issues Management an Legitimation für die Rolle, die es gegenüber den klassischen Disziplinen spielen soll.

„Schwache Signale“

Wie aber kann der methodische Anspruch eingelöst werden? Ironischerweise hat gerade H. I. Ansoffs bekannte und verbreitete Theorie der „schwachen Signale“ (Ansoff 1980), oft als Geburtsurkunde des Issues Management bezeichnet, den Methodikern Kopfschmerzen bereitet und es der Disziplin selbst erschwert, sich überzeugend zu fundieren. Wesentlicher Grund dafür ist ihr schwaches theoretisches Fundament. Wird angenommen, dass sich Themen schon qua Präsenz oder Nichtpräsenz gegenseitig priorisieren, liefert sich der Issues Manager der Zufälligkeit und Oberfläche vorgängiger Diskurse aus: Die Bedingungen dafür, warum sich ein bestimmtes Thema dynamisch entwickelt, ein anderes aber nicht, bleiben dunkel, prognostisches Potenzial kann er deshalb von der Zustandsbeobachtung ebenso wenig ableiten wie von einer Zeitreihe von Zustandsbeschreibungen, deren Bedingungen ihm kontingent erscheinen müssen. Problematischer aber noch: Nur solange die von den Themen ausgehenden „Signale“ möglichst „schwach“ sind, kann sinnvoll von Früherkennung gesprochen werden. Zu diesem Zeitpunkt haben sich die Themen jedoch – und gerade das ist die notwendige Voraussetzung – noch nicht ausreichend priorisiert. Lässt sich der Issues Manager nun auf diesen Nexus ein, geht er mit seiner latenten, aber wachsenden Krisenparanoia in einem Meer von Daten unter, von denen ihn nur wenige interessieren müssten. Also wird er sie selbst priorisieren und selbstverständlich genau solche Informationen maßgeblich finden, die er gesucht hat – nicht aber unbedingt jene, die später wirklich relevant werden und die er hätte suchen müssen. Wer aber kann ihm sagen, was wirklich relevant wird, wenn es die Daten selbst nicht tun?

Über erkenntnistheoretische Sackgassen lässt sich leicht spotten. Fatal an der theoretischen Fixierung ist hingegen für den Issues Manager und sein Berufsbild, dass ohnehin schon jede landläufige Presseabteilung mit wechselhaften Trefferquoten nach just diesem Früherkennungsschema arbeitet – und ihn damit überflüssig macht. Allemal aber wird dies der Akzeptanz von Ergebnissen strategischer Früherkennung bei den Entscheidungsträgern entgegenwirken und die Einheitlichkeit des Issues Management-Prozesses empfindlich stören, zumal häufige Errata nicht ausbleiben dürften.

Hermeneutische Orientierung

Dem kann eine hermeneutische Orientierung bei der Themenidentifikation abhelfen¹. Sie geht aus von der an sich trivialen Beobachtung, die die öffentlichen Medien und organisierte Anspruchsgruppen beim Setzen neuer Themen schon immer für ihre Zwecke zu nutzen gewusst haben – der nämlich, dass erfolgreiche Themen solche sind, die sich in der Meinungslandschaft verkaufen, für die es demnach einen Markt gibt. Theoretischer formuliert und auf die Unternehmenskommunikation angewendet, ist ein Thema stets von einer inhärenten Doppelnatur gekennzeichnet, die seinen Gehalt ausmacht: Denn zum einen wird es bestimmt von einer Semantik aus gewissen inhärenten Qualitäten, die sich jeweils mehr oder weniger leicht benennen lassen – inhaltlichen Aspekten, dem Zeithorizont seiner Wirksamkeit, betroffenen Institutionen oder Personen, regionalem und geschäftlichem Bezug, Momente seiner gebrauchsästhetischen Machart, seines „Stils“ oder seiner eigenen themenkombinatorischen Verfasstheit. Hinzu kommt seine Entwicklungsdynamik: Die Häufung und qualitative Gewichtung von Belegstellen vor allem etwa in Medienberichten, in Internet-Foren, Newsgroups und Risiko-Datenbanken zeigt an, mit welcher Geschwindigkeit es sich in den Fokus der öffentlichen Diskurse schiebt. Dies freilich ließe sich schon im Rahmen der Theorie der „schwachen Signale“ leisten. Andererseits jedoch – und dies wiegt mindestens ebenso schwer – bestimmen sich über diese Einzelkomponenten die Anschlussoptionen des Themas in den öffentlichen Diskursen, die das Unternehmen umgeben: gewissermaßen der Verkaufswert des Themas.

Die das Unternehmen latent umgebende Themenlandschaft darf allerdings, mitsamt der Art der ihn herstellenden Verknüpfungen und Priorisierungen, als entsprechend aufbereitetes Vorwissen vorausgesetzt werden, sodass sich als Aufgabe des Issues Manager ergibt, die potenziellen semantischen Brücken zwischen Thema und Themenkontext zu antizipieren und nach Potenz (Dynamik und Quantität der Anschlussoptionen) zu gewichten. Er sucht primär nicht nach Themen, sondern nach möglichen Themenmustern, nach potenziellen semantischen Konstellationen.

Überlegen ist diese Methodik nicht nur, weil sie eine elementare Erwartung der Unternehmenskommunikation an strategische Früherkennung einlöst: die der Zeitnähe. Ist die Themenidentifikation eines Issues Management-Prozesses effizient aufgebaut, können problematische ebenso wie chancenreiche thematische Zusammenhänge transparent gemacht werden, bevor sie entstanden, die semantischen Brücken also öffentlichkeitswirksam realisiert worden sind. Darüber hinaus erschließt sich dem Issues Manager die Möglichkeit zu modellgestützten Prognosen: Angenommen, ein Themenkontext bleibt konstant, lassen sich Effekt und Folgen neuer Themen relativ plausibel voraussagen. Reizvoll ist diese Prognose speziell dann, wenn sich das Erscheinungsbild von Themen im zeitlich gestaffelten Zusammentreffen mit verschiedenen

¹ Die theoretischen Implikationen eines hermeneutisch fundierten Issue-Begriffs zu erörtern, ist dies nicht das geeignete Umfeld. Gerade auf Grund der semantischen Vernetztheit als Verstehensbedingung von Issues scheint jedoch eine – theoretisch gewiß noch einzulösende – hermeneutische Orientierung im Sinne etwa Gadamers von hohem heuristischen und pragmatischen Wert.

Kontextthemen ändert und nach dem Domino-Prinzip ständig neue Kontextthemen anstoßen kann, was, wie wir beobachten, in den öffentlichen Inszenierungszusammenhängen skandalierter Themen inzwischen fast die Regel ist.

Schon allein die Qualität dieser Analysen eröffnet der Unternehmenskommunikation eine neue Dimension. Solange sich der Zusammenhang zwischen Einzelthema und Themenkontext noch im unrealisierten Möglichkeitsraum bewegt, können auf der Basis von differenzierten Szenarien eine zielgenaue Krisenprophylaxe betrieben und verschiedene Positionierungsoptionen erprobt werden. Den Schlüssel dazu liefert eine Modellsimulation, in der die Themen nach ihren semantischen Anschlussoptionen verknüpft dargestellt werden. Deuten sich krisenhafte Themenkonstellationen an, besteht unter anderem die Möglichkeit, entweder das neue Thema behutsam in einen vorteilhafteren Kontext zu überführen und so seine Wirkung abzuschwächen, zumindest aber zu retardieren, oder aber noch nicht öffentlich fokussierte Kontextthemen mit der Etablierung positiver Deutungsmuster derart zu lenken, dass neue Themen mit ihren Anschlussoptionen gleichsam ins Leere laufen. Umgekehrt lassen sich anhand modellgestützter Szenarien die Marktchancen neuer eigener Themen erproben, die das Unternehmen zu lancieren erwägt, um sich vorteilhaft zu positionieren und seine Reputation auszubauen. Da, wie die Erfahrung zeigt, die Grenze zwischen Reputationsrisiken und Reputationschancen eher durchlässig ist, nicht selten sogar das eine in das jeweils andere Extrem umschlägt, sind die modellgestützten Szenarien des Issues Management eine unverzichtbare Grundlage für ein Kommunikationsmanagement, das von der strategischen Kommunikationsplanung bis hin zur operativen Ausführung von Kommunikationsmaßnahmen reicht.

Angesichts dieser Möglichkeiten ist es eine nur logische Konsequenz, wenn die beschriebene Aufgabe der Früherkennung und eines moderierenden Wissensmanagements um die der Koordination ergänzt wird. Issues Management fungiert in diesem Fall nicht mehr nur themenbezogen als Durchlauferhitze und Beratungsinstanz, sondern zugleich als zentrale Plattform und Schnittstelle, über die alle Prozesse des Kommunikationsmanagements im Rahmen eines einheitlichen Reputationsmanagement miteinander vernetzt und im Sinne einer Integrierten Kommunikation aufeinander abgestimmt werden können. Dann erst ist der Anspruch der Disziplin, nicht in einer mehr oder weniger isolierten Funktion – der des Issues Manager – aufzugehen, sondern Synonym für einen ganzheitlichen Kommunikationsmanagement-Prozess zu sein, vollständig eingelöst. Insofern ist Issues Management in einem idealtypisch organisierten Kommunikationsmanagement in der Tat „Chefsache“ und „Königdisziplin der Unternehmenskommunikation“², ohne die sich die klassischen Disziplinen der Unternehmenskommunikation nicht zu Integrierter Kommunikation zusammendenken lassen. Erst die Ganzheitlichkeit von Innen- und Außendarstellung verschafft einem Unternehmen die Möglichkeit, glaubwürdig und damit erfolgreich zu kommunizieren.

² Unter diesem bezeichnenden Titel veranstaltete der Initiativkreis Issues Management am 7.6.2002 in Berlin seine Jahreskonferenz.

Praxisbericht: Issues Management in der Dresdner Bank

Es ist das Privileg der Empirie, gegen theoretische Höhenflüge einen scheppernden Kontrapunkt zu setzen – und der Aufbau des Issues Management-Prozesses in der Dresdner Bank bildet hier keine Ausnahme³. Wenn es sich dabei wie in diesem Fall um ein notorisch unabschließbares Projekt handelt, muss sich die Praxis in erster Linie nicht am fertigen Produkt, sondern an ihrer Fähigkeit messen lassen, wie weit sie diese Innovation zulässt oder sich ihr verschließt. Und dabei wiederum spielt eine große Rolle, welche betriebliche Instanz dazu den Anstoß gibt und mit welchen Zielvorgaben dies umgesetzt werden soll.

Im Corporate Center der Dresdner Bank hat Issues Management gleich zwei Paten: die Unternehmenskommunikation und – auf den ersten Blick vielleicht überraschend – das Risiko-Controlling. Das Gemeinschaftsprojekt Issues Management/Reputational Risk Control ist für die beiden Stabsbereiche allerdings weit mehr als eine Zweckehe. Während über das Eigeninteresse der Unternehmenskommunikation nach den vorangegangenen Überlegungen kein Wort verloren zu werden braucht, ergeben sich auch für das Risiko-Controlling einige unabweisbare Gründe für die organisatorische Konstruktion. Denn abgesehen davon, dass schon § 91 Abs. 2 AktG Unternehmen verpflichtet, Überwachungssysteme auch zum Schutz gegen Reputationsrisiken einzurichten, trägt nun auch die aktuelle Debatte um neue Eigenkapital-Adäquanzrichtlinien für Banken, die einer breiteren Öffentlichkeit unter dem Stichwort „Basel II“ bekannt ist, jener simplen Tatsache Rechnung: dass Unternehmensreputation zu den immateriellen Vermögenswerten eines Unternehmens zählt, die nach gegenwärtigen Schätzungen etwa die Hälfte des Unternehmenswerts ausmachen (vgl. Hood 2002)⁴. Die Konsequenz aus diesem Zusammenhang zieht das Konsultationspapier „Die Neue Basler Eigenkapitalvereinbarung“ des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht vom Januar 2001, in dem Reputationsrisiken erstmals ausdrücklich als Arbeitsfeld der bankbetrieblichen Risikosteuerung identifiziert und als eigenständige Risikokategorie definiert werden. Dabei hat es der Ausschuss zunächst freilich vermieden, neben den formalen auch inhaltliche Grundlagen festzulegen – zu deutlich unterscheidet sich diese Risikokategorie angesichts der Eigendynamik kommunikativer Prozesse von den klassischen Risikosorten.

An diesem Punkt wiederum setzt das Risiko-Controlling der Dresdner Bank an und löst die formale Vorgabe mit der Methode des Issues Management ein, dessen Infrastruktur unter Federführung der Unternehmenskommunikation aufgebaut wird. Nicht nur ist damit die Unternehmenskommunikation in das zentrale Risk Reporting der Bank eingebunden – sie erhält überdies qualifizierten Zugang zu den streng gehüteten Datenbanken des Risiko-Controllings und kann dank ihres erweiterten Aufgabenbereichs in Problemfällen auf dieselben internen Sanktionsmechanismen zurückgreifen, die

³ An dieser Stelle ist zu unterstreichen, dass im Folgenden allein vom Issues Management der Dresdner Bank AG die Rede ist; ausschließlich auf sie beziehen sich Formulierungen wie etwa „Unternehmen“ und „konzernweit“. Die Kooperation des Issues Management der Dresdner Bank mit seinem entsprechenden Gegenpart bei der Konzernmutter Allianz Holding wird seitens der Bank über das Referat Strategische Kommunikationsplanung, das zugleich als Integrationsbüro für die Unternehmenskommunikation fungiert, koordiniert.

⁴ Im Bereich des Bankgewerbes dürfte dieser Anteil sogar noch übertroffen werden.

auch für die übrige zentrale Risikosteuerung im Konzern zur Verfügung stehen⁵. Damit erschließt sich das Issues Management den Zugriff auf für die Unternehmenskommunikation elementare Daten und schafft sich zugleich jedoch einen wertvollen Hebel, um die strategische Durchsetzung seiner Methodik konzernweit zu befördern.

Was die Infrastruktur angeht, sprechen wir von einer verteilten IT-Systemarchitektur, die im wesentlichen aus drei Modulen aufgebaut ist und konzernweit allen Reputationsrisiko-Beauftragten zur Verfügung gestellt werden soll, die dann als dezentrale Knotenpunkte für den Wissensmanagement-Prozess fungieren. Da sich die IT-Systemarchitektur derzeit noch im Aufbau befindet, soll an dieser Stelle nur auf die grundlegenden Funktionalitäten hingewiesen werden, ohne detaillierter auf technische Einzelheiten einzugehen.

Issue-Identifikation

Kernstück des Systems ist das Modul der Issue-Identifikation, das auf der Basis lernender und deshalb flexibler Suchkategorien ermöglicht, aus einer großen Menge zur Verfügung gestellter Daten relevante Informationen zu extrahieren und auf Grund semantischer Qualitäten zuvor festgelegten Issue-Konstellationen automatisch zuzuordnen. Findet es relevante Informationen, ohne dass diese bereits mit vordefinierten Issue-Konstellationen verknüpfbar sind, schlägt es dem Issues Manager als zentralem Administrator vor, entsprechend eine neue, anschlussfähige Issue-Konstellation anzulegen. Dabei muß der Suchoperator mit aus der Künstlichen Intelligenz-Forschung entlehnten statistischen Verfahren lernfähig genug gestaltet sein, um alle verfügbaren Datenarten verarbeiten zu können: von Newsservice-Agenturen bereitgestellte Presseartikel über klassische Risikodaten bis hin zu Internet-Seiten und Online-Newsgrups, die er mittels automatischer Internet-Agentensysteme durchforschen kann; zudem muss das System offen genug angelegt sein, um manuell eingepflegte Beobachtungen und Hinweise von einzelnen Mitarbeitern zu verarbeiten. So futuristisch dieser Anspruch auch klingen mag, darf darauf hingewiesen werden, dass hier technische Verfahren zur Anwendung kommen, die in anderen Geschäftsbereichen, etwa der Abwehr von Geldwäsche, längst erfolgreich erprobt worden sind. Für seine Leistungsfähigkeit spricht zudem, dass das von uns in Auftrag gegebene Tool in einem Vorprojekt mit natürlich-sprachlichen Daten (Presseartikel) beachtliche Trefferquoten von über 96 Prozent erzielt hat (Furbach 2002). Diese Quote dürfte das Ergebnis manueller Zuordnungen signifikant in den Schatten stellen – ganz zu schweigen davon, dass ein solcher Arbeitsaufwand vor dem Hintergrund ohnehin knapper Personalressourcen gar nicht vernünftig zu vertreten wäre.

Leistet das erste Modul Issue-Identifikation und -Analyse und stellt den Zusammenhang von relevanten neuen Themen mit ihren Kontexten her, vollzieht das zweite ein automatisches

⁵ Wobei, wie leicht einzusehen ist, ein solcher Formalismus der Überzeugungskraft des Projektauftrags in der Praxis nur begrenzt dienlich ist. Auch im Risiko-Controlling selbst spricht man daher lieber von der Vermittlung einer „Risikokultur“, womit ein didaktischer Zugang zu den Handelnden auf allen Ebenen des Unternehmens gemeint ist, um Problemstellung und Methodik kontinuierlich ins Bewusstsein zu heben.

Assessment der Risikokonstellationen nach Zeithorizont, Wirkungspotenzial und Entwicklungsdynamik. Ergebnis dieses Früherkennungsprozesses ist eine Hierarchisierung der Issue-Konstellationen nach relativer Wichtigkeit: ein wissenschaftlich gestützter Vorschlag also für die rationale Beurteilung, welche neuen Themen wirklich relevant sind. Nur insoweit der Status eines Assessment-Ergebnisses eben als Vorschlagskomponente die heikle Balance zwischen intuitivem Selbstbewusstsein eines Entscheiders in der Unternehmenskommunikation und der oft kontraintuitiven Eigendynamik diskursiver Prozesse hält, lassen sich die notorischen mentalen Barrikaden vieler hemdsärmelig-praktisch orientierter Kommunikations-Manager unterlaufen: zweifellos eine unaufhebbare Wirkungsbedingung für Assessment-Ergebnisse im weiteren Issues Management-Prozess, die ihre Gültigkeit dadurch aber keineswegs einbüßen. Denn da diese Ergebnisse – immerhin ja als Grundlage eines Risiko-Reportings – stets dokumentiert werden und so normative Wertigkeit behalten, ergibt sich für die am Ende Handelnden – Pressesprecher, PR-Manager oder exponierte Personen des Unternehmens – implizit die Notwendigkeit, ihre abweichenden Entscheidungen zu rechtfertigen. Selbst dann also, wenn sich ein Kommunikations-Manager dem Assessment-Ergebnis völlig verschließen würde – und schon die konkurrenzlose Datensättigung und analytische Tiefe des bereitgestellten Wissensmaterials sollten dies eigentlich ausschließen –, löst der Befund beim umworbenen Endnutzer doch unmittelbar eine kritische Reflexion aus, die selbst wiederum zu dokumentieren ist und so mittelbar seine anschließenden Kommunikationshandlungen versachlicht (zumal sich der Effekt seiner Handlungen selbst im Rahmen des Risiko-Monitorings mit denselben Tools ebenfalls messen lässt): Stichwort Risikokultur. Idealerweise hingegen sollte die Lücke zwischen Tool und Nutzer durch ein intermediäres Coaching eines Issues Manager geschlossen werden, wofür in der Regel dank des proaktiven Früherkennungsprozesses auch meist hinreichend Zeit bleibt. Über eine weitere, aber sehr elementare Anschlussmöglichkeit an dieses Modul wird noch ausführlicher zu sprechen sein.

Scenario Management Tool

Nun lässt sich aber, wie wir dies im theoretischen Teil dieser Arbeit erläutert haben, auf der Basis der vorgehaltenen Daten die hier erörterte Frage-Antwort-Struktur der Issue-Früherkennung auch umkehren und als Szenario Management Tool nutzen: Genau dies ist die Funktion des dritten, im Sinne des Issues Management-Prozesses vielleicht noch am ehesten optionalen Moduls. Prüft ein Kommunikations-Manager eine von ihm entwickelte Maßnahme vor dem Hintergrund des in der Datenbank abgelegten Wissens, ist es möglich, eine differenzierte Prognose über ihren Erfolg, ihre Risiken und Optimierungspotenziale zu treffen – die Heuristik arbeitet in diesem Fall analog zur Analyse neuer Issues. Darüber hinaus kann das Szenario Management Tool im gleichen Zug eine koordinierende Funktion erfüllen, indem es diese Abfragen und den jeweiligen Projektstatus dokumentiert und so einen konzernweiten Überblick über alle wesentlichen Kommunikationsmaßnahmen der Dresdner Bank kompiliert. Erweiterbar ist eine solche Funktionalität zudem in zweierlei Hinsicht: zum einen – dies liegt nahe – als Projekt-Management Tool, mit dem die

Kommunikationsmaßnahmen weltweit einheitlich im Sinne einer One Voice-Strategie koordiniert werden können; zum anderen – dies wieder eher optional – als Forum zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch der Kommunikatoren.

Es ist evident, dass ein derart ergebnisoffenes und auf Effizienz ausgelegtes Issues Management Tool nur durch ein strikt gehandhabtes Zugangskonzept funktionsfähig gehalten werden kann. Zwar sollte das Tool an allen wesentlichen organisatorischen Knotenpunkten im Konzern verfügbar sein und jedem Mitarbeiter die Möglichkeit bieten, seine individuellen Beobachtungen einzubringen, um so einen konzernweit durchgängigen Issues Management-Prozess zu gewährleisten; andererseits gilt es speziell beim Scenario Management Tool zu berücksichtigen, dass dezentral eingepflegte Bearbeitungsdaten Eigentum der jeweiligen Unternehmensbereiche sind und entsprechend geschützt werden müssen, wenngleich sie natürlich zentral zusammengeführt, einsehbar und verwertbar sein sollten.

Hier kommt die Rolle des Issues Managers als Moderator, Administrator, Koordinator und, zuweilen, als Schlichter zum Tragen. Er verantwortet nicht nur die Technik der Tools, sondern stellt das Zusammenspiel zentraler und dezentraler Einheiten im Issues Management-Prozess sicher. Dabei ist er in erster Linie nicht etwa eine Art ehrlicher Makler gegensätzlicher Interessenlagen, sondern setzt konzernweit gültige Guidelines durch, reguliert die prozessbezogene Kooperation zentraler und dezentraler Kommunikationseinheiten auf der Grundlage konsenspflichtiger Policies – schließlich und vor allem aber moderiert er das so entstandene Kommunikatorennetzwerk und haucht den formal geregelten Prozessen als Moderator und Coach Leben ein.

Der Leistungsbeitrag der Unternehmenskommunikation

Wenn in diesem Praxisbericht über das Projekt Issues Management in der Dresdner Bank die sehr wesentliche Funktion des Monitorings als einer internen Erfolgskontrolle der PR- und Pressearbeit bislang nur am Rande erwähnt worden ist, ist dies gerechtfertigt, um an diesem Punkt abschließend eine weitere Perspektive zu entfalten, die im Issues Management in nuce immer enthalten ist, aber gesonderte Beachtung verdient: sein methodischer Übergang zum Reputation Management. Diese Verbindung ergibt sich formal aus dem Issue Assessment im zweiten der oben dargestellten Module. Will man Issue-Konstellationen nachvollziehbar hierarchisieren, kommt man an der Festlegung spezifischer Kennzahlen nicht vorbei, die sich aus Wirkungspotenzial, Entwicklungsdynamik und Zeithorizont zusammensetzen. Potenzielles Wirkungsendziel aber ist – selbstverständlich und notwendigerweise – immer die Reputation des Unternehmens als Zusammenhang sämtlicher Komponenten seiner Fremdwahrnehmung. Eine elementare Anschlussoption für das Issues Management kann es dank einer so hergestellten Kompatibilität sein, auf Grund eines noch zu entwickelnden statistischen Modells die Ergebnisse von Issue Assessments auf einen regelmäßig erhobenen Reputationsquotienten zu projizieren (Fombrun 2001), um im Spannungsfeld von

realisiertem Reputationsquotienten und den korrektiven Einflußgrößen des Reputation Management den Leistungsbeitrag der Unternehmenskommunikation zu ermitteln, und zwar als Kennziffer. Denn obgleich die wertschöpfende und wertsichernde Potenz der Unternehmenskommunikation natürlich außer Zweifel steht, wird erst die Definition einer einschlägigen Kennziffer die Voraussetzung dafür schaffen, Kommunikation als überprüfbar validen Faktor und als unverzichtbares, von wohlfeilen Management-Moden unabhängiges Werkzeug der strategischen Unternehmensführung zu emanzipieren.

Auch wenn dies wohl nicht die Gründungsidee seiner Väter gewesen sein mag – über seinen operationalisierbaren Nutzen hinaus kann Issues Management einen zentralen Beitrag für die nachzuholende Existenzbegründung der Unternehmenskommunikation liefern, die bislang nur praktisch, aber nicht betriebswirtschaftlich und daher auch nicht unumstritten, geleistet ist. Das unterstreicht nicht nur die Bedeutung von Issues Management als eigenständiger Disziplin; es markiert zugleich eine Richtung, in die sie sich, und dies gewiß auch außerhalb der Dresdner Bank, entwickeln wird.

Literatur:

H.I. Ansoff: „Strategic Issue Management“, in: *Strategic Management Journal* 1 (1980), Nr. 2, S. 131 ff.

Basler Ausschuss für Bankenaufsicht: *Die Neue Basler Eigenkapitalvereinbarung*. Konsultationspapier, Januar 2001, Teil 2, V., S. 103. Übersetzung der Deutschen Bundesbank.

Charles J. Fombrun: „Corporate Reputation – It's Measurement and Management“. In: *Thexis* 4, 2001, S. 23 ff.

Ulrich Furbach u.a.: „Automatische Issue-Zuordnung von Presseartikeln mit maschinellen Lernverfahren“ und „Einsatz von KI-Methoden im Reputational Risk Management“. Unveröffentlichte Forschungsberichte der Arbeitsgruppe Künstliche Intelligenz an der Universität Koblenz im Auftrag der Dresdner Bank AG, 23.7.2002.

Julia Hood: „Corporate Reputation – Companies seek Formula to put Stocks in Reputation“, in: *PR Week* 29, 29.7.2002, S. 29 ff.