



# Unternehmenskommunikation Beziehungen - Themen - Inhalte

Stuttgart

Oktober 2003



## I MODERNE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

---

<b>1.1</b>	<b>MODERNES KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT</b>	<b>7</b>
1.1.1	Alltägliches Kommunizieren	7
1.1.2	Geschäftsbeziehungen managen	7
1.1.2.1	Beziehungs-Marketing	7
1.1.2.2	IT-Credo: Integration ist auf der Prozessebene angekommen	8
1.1.2.3	Desorientierte Unternehmenskommunikation überwinden	8
<b>1.2</b>	<b>EINHEITLICHKEIT ERHÖHT KOMMUNIKATIVE WIRKUNG</b>	<b>10</b>
1.2.1	Corporate Identity	10
1.2.2	Integration aller Kommunikationsdisziplinen	10
1.2.3	Erfolgreiche Kommunikationsarbeit	12
1.2.3.1	Strategisch vorgehen	12
1.2.3.2	Taktisch umsetzen	12
<b>1.3</b>	<b>WANDEL IN UNTERNEHMEN UND UMWELT</b>	<b>15</b>
1.3.1	Die Gesellschaft als Modell	15
1.3.2	Gesellschaftspolitische Umwelt	16
1.3.3	Markt und Öffentlichkeit	16
1.3.4	Welt der Medien	17

## 2 MEDIEN-MONITORING ALS INFORMATIONSQUELLE

---

<b>2.1</b>	<b>EVALUATIONSMETHODEN</b>	<b>20</b>
<b>2.2</b>	<b>MEDIEN-MONITORING</b>	<b>21</b>
2.2.1	Inhaltsanalyse	21
2.2.2	Medienresonanzanalyse	21
2.2.2.1	Publizitätsanalyse	22
2.2.2.2	Lob- und Kritikanalyse	22
2.2.2.3	Input-Output-Analyse	23
2.2.3	Ergänzung durch Befragungsmethoden	23
<b>2.3</b>	<b>WELT DER MEDIEN</b>	<b>24</b>
2.3.1	Agenda Setting	24
2.3.1.1	Einfluss der Medien	24
2.3.1.2	Re-Konstruktion der Wirklichkeit	25
2.3.2	Redaktionsalltag	25
2.3.2.1	Denken in Ressorts	25
2.3.2.2	Nachrichtenfaktoren	26
2.3.3	Kommunikations-Arenen	27

## 3 BEZIEHUNGEN MANAGEN: STAKEHOLDER KONZEPT

---

<b>3.1</b>	<b>EINE WELT VOLLER ERWARTUNGEN</b>	<b>29</b>
3.1.1	Marketing: Zielgruppenanalyse	29
3.1.2	Integrierte Kommunikation: Stakeholder identifizieren	30



3.1.3	Shareholder Value und Stakeholder Konzept	31
3.2	STAKEHOLDER KONZEPT	32
3.2.1	Strategisches Management in der Evolution	32
3.2.2	Planungsfragen für Stakeholder Konzept	32
3.3	STAKEHOLDER KLASSIFIZIERUNG	34
3.3.1	Typologie der Teilöffentlichkeiten	34
3.3.2	Unternehmen als Koalition	35
3.4	STAKEHOLDER AUDIT	36
3.4.1	Scanning - Wahrnehmung	36
3.4.1.1	Suchstrategien	36
3.4.1.2	Quellen für Informationssammlung	37
3.4.1.3	Ergebnis: Stakeholder Listen bzw. Karten	37
3.4.2	Monitoring - Beobachtung und Bewertung	38
3.4.2.1	Stakeholder Profile	38
3.4.2.2	Planungsinstrument Matrix	38
3.4.3	Forecasting -Prognose	39
3.5	STRATEGIE UND TAKTIK	41
3.5.1	Strategisches Verhalten	41
3.5.1.1	Stakeholder ignorieren	41
3.5.1.2	Interaktionen mit den Stakeholdern	41
3.5.1.3	Mit den Stakeholdern verhandeln	42
3.5.1.4	Kooperative Unternehmenspolitik	42
3.5.2	Programme implementieren	42
3.5.2.1	Zuständigkeiten verteilen	42
3.5.2.2	Aktionspläne erstellen	43
3.6	KONTROLLE	45

## 4 THEMEN NUTZEN: ISSUES MANAGEMENT

---

4.1	HANDLUNGSSPIELRÄUME	47
4.1.1	Früherkennungssysteme der Betriebswirtschaft	47
4.1.2	Übernahme in Public Relations	47
4.1.3	Funktionen des Issues Management	48
4.1.4	Reputation profitiert von Issues Management	49
4.2	ISSUES AUDIT	50
4.2.1	Scanning - Themenidentifikation	50
4.2.1.1	Indikatoren für die Abfrage	50
4.2.1.2	Quellen	51
4.2.2	Monitoring - Themenuntersuchung	51
4.2.2.1	Lebenszyklus eines Thema	51
4.2.2.2	Würfel „Umwelt und Issue Beurteilung“	52
4.2.3	Forecasting - Themenprognose	52
4.3	KRISENPRÄVENTION	54
4.3.1	Strategie und Taktik	54



4.3.2	<b>Konflikte und Krisen</b>	55
4.3.2.1	Meditation - Vermittlungsgespräche	55
4.3.2.2	KrisenPR	56
4.3.2.3	Risikomanagement	56
4.4	<b>THEMATISIERUNGSPROZESS ALS CHANCE</b>	57
4.4.1	<b>Agendas und Issues</b>	57
4.4.2	<b>Thematisierung</b>	58
4.4.2.1	Unternehmen thematisieren	58
4.4.2.2	Interessen und Organisationen	59



# I MODERNE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION



## 1.1 Modernes Kommunikationsmanagement

### I.1 MODERNES KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT

---

*Schachregeln sind einfach, aber es ist schwierig, gut Schach zu spielen. Die Struktur des Schachspiels ist einfach, aber funktionell komplex.* V. FLUSSER

#### I.1.1 ALLTÄGLICHES KOMMUNIZIEREN

---

Kommunikation ist ein elementares Geschehen, das jedermann widerfährt und durch Einzelpersonen, Gruppen, Klein- und Großorganisationen geschieht. Über Kommunikation denken wir meist erst bei Störungen nach.

Erfahrungen und Erwartungen prägen jede Kommunikation. Das Gedächtnis und die Erinnerung spielen im Kommunikationsprozess eine große Rolle: Darauf beruhen die Identität, die verschiedenen Images, Einstellungen und Meinungen. Handlungsleitend ist die vorherrschende Situation im Umfeld, die sich für jeden anders darstellt.

Kommunikation setzt soziale und psychologische Strukturen beim Sender und Empfänger voraus. Selbst wenn der Empfänger die Botschaft in Sprache und Akustik versteht, muss der Empfänger Verständnis signalisieren. Erst seine Akzeptanz der Botschaft löst die vom Sender erhoffte Reaktion aus: die Kommunikation verlief erfolgreich. *Welche sozialen Rollen nehmen die Partner dabei ein? Welche Autorität und Befindlichkeit verbirgt sich hinter den Rollen?*

Themen verdeutlichen, in welchen Rollen sich Menschen in ihrem kommunikativen Handeln aufeinander beziehen: Der Mitarbeiter spricht mit dem Chef über seine Leistungen und nicht über das nächste Pop-Konzert, allenfalls als Nebenthema, wenn der Chef als Vater eines Jugendlichen darüber sprechen will.

Über Themen kommen Menschen in Kontakt zueinander und stellen soziale Beziehungen her. Themen strukturieren Kommunikation und konkretisieren sich in Aussagen, wobei die Medien in ihrer Thematisierungsfunktion einen Beitrag zur Meinungs- und Willensbildung liefern.

Nicht jedes Thema hat den Charakter eines Problems. Nicht jede Person oder Gruppe agiert in schädigender Absicht gegenüber einem Unternehmen. In der modernen Öffentlichkeit versuchen viele Sprecher mit bestimmten Thematisierungs- und Überzeugungstechniken bei einem Publikum Aufmerksamkeit und Zustimmung für ihre Meinung zu finden.

#### I.1.2 GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN MANAGEN

---

Geschäftsbeziehungen spielen im Wirtschaftsleben eine große Rolle. Anbieter und Nachfrager koordinieren über Kommunikation ihre Kauf- und Verkaufstransaktionen im Marktsystem. Diese Beziehungen sind nicht zufällig, sondern Ergebnis der Aneinanderkettung von Markttransaktionen.

##### I.1.2.1 BEZIEHUNGS-MARKETING

Seit den 80 Jahren liefert Marketing das Instrumentarium für ein gezieltes Beziehungsmanagement (Relationship Marketing): Ziel ist es, eine wirksame Bindung von Kunden und Lieferanten zu erreichen. Dabei bleibt die ökonomische Bewertung der Beteiligten nicht außer acht. Die mit den Transaktionen verbundenen Nutzen und Kosten werden beurteilt:

- Was kosten die Transaktionen zum Aufbau und zur Pflege der Zusammenarbeit?
- Wie hoch ist der Erfolgsbeitrag des Kunden oder Lieferanten?
- Wie hoch sind die Wechselkosten bei einem Partnerwechsel?

Geschäftsbeziehungen können unterschiedliche Bindungskonstellationen haben: symmetrisch oder asymmetrisch, keine oder geringe. Diese Abhängigkeiten determinieren Verhalten und Kommunikation zwischen den Geschäftspartnern.



## 1.1 Modernes Kommunikationsmanagement

**VERTRAUEN**, Einsatz von spezifischen **RESSOURCEN** und die **ZUFRIEDENHEIT** mit der Geschäftsbeziehung beeinflussen die Bindungsstärke, das Commitment. Erst wenn die Unsicherheit bei Transaktionen durch Erfahrung und Informationslage überwunden wird, baut sich Vertrauen auf. Nach erfolgten Geschäften stellt sich einerseits die Zufriedenheit mit den Einzelaktionen ein. Die Bewertung zahlreicher zufriedenheitsrelevante Aspekte summiert sich andererseits in der Beziehungszufriedenheit.

Anbieter und Nachfrager können diesen Zustand durch Verhaltensoptionen stabilisieren. Die Bindung muss sich für beide lohnen - durch Leistungssteigerung oder Kostensenkung. Beziehungsmanagement ist darauf ausgerichtet, profitable Geschäftsbeziehungen mit ausgewählten Kunden aufzubauen und zu erhalten.

Ob die Bindung aller Kunden von Interesse ist, hängt beim Anbieter vom ökonomischen Wert der Geschäftsbeziehung ab. Initiator einer Beendigung ist oftmals der Kunde aus nicht bekannten Gründen. Auf jeden Fall müssen die kommunikativen Formen der Beendigung der Beziehung sehr wohl unter strategischen Gesichtspunkten geplant werden, damit nicht negative Effekte die **REPUTATION** des Unternehmens schädigen.

### 1.1.2.2 IT-CREDO: INTEGRATION IST AUF DER PROZESSEBENE ANGEKOMMEN

Früher erfüllten Karteikarten und das Gedächtnis den Zweck, wichtige Daten über Kunden und Lieferanten vorzuhalten. Heute steht für die Beziehungspflege zu den **LIEFERANTEN** ein reichhaltiges Software-Angebot an Supply-Chain-Management (SCM) zur Verfügung, differenziert von der Planung über die Abwicklung bis hin zum Supply-Chain-Event Management (SCEM). Mit diesen Software-Werkzeugen kann der Fluss von „Information-Waren-Geld“ eng verzahnt und an die Markt- und Kundenbedürfnisse angepasst werden. In gleicher Weise bieten die Customer-Relationship-Management (CRM)-Technologien standardisierte Prozesse und Baukastensysteme für die **KUNDENPFLEGE**.

Über die Jahre hinweg sei ein **REGELRECHTER WILDWUCHS** von isolierten Strukturen entstanden, klagt die Software-Branche. Diese würden den wachsenden Anforderungen und zunehmend komplexen Datenbanken nicht gerecht. War vordem die Technik nach Produkten oder Unternehmensfunktionen ausgerichtet, so werden jetzt Portalsystemen, Enterprise-Application Integration (EAI) und Business Intelligence (BI) Systeme bis hin zum **WISSENSMANAGEMENT** favorisiert.

Heterogene IT-Landschaften gelten als Kostentreiber und lassen Potenziale ungenutzt. Wenn der Aufwand gesenkt werden muss, die Prozesse beschleunigt und das Sicherheitsniveau gesteigert, dann schafft nur eine ganzheitliche Betrachtung der Infrastruktur eine nachhaltige Verbesserung der Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Dieser Trend wird mit neuen Produktangeboten stark forciert und viele Unternehmen realisieren die technische Integration-Lösung, um effizienter und effektiver kommunizieren zu können. Es ist in Anlehnung an V. FLUSSER zu fragen:

*Warum erlauben wir den Werkzeugen, im Sattel zu sitzen und uns zu reiten?*

### 1.1.2.3 DESORIENTIERTE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION ÜBERWINDEN

Bisher gibt es wenige Organisationen, die alle unternehmerischen Kommunikationsaufgaben integrieren. Das hat seine Gründe. Überwiegend werden kommunikative Planung und Maßnahmen dezentral verantwortet, sichtbar zersplittert in Public Relations, Werbung, Marketing, Vertrieb, Personal etc. Es wird gestritten, wer die höchsten Budgets bekommt.

Die Informationstechnik macht es vor. Wir steigern die Effizienz und Effektivität durch die Koordination und Kooperation der Funktionsbereiche

- interne Kommunikation - Mitarbeiter bzw. Organisationskommunikation
- externe Kommunikation - Marketing und Public Relations



## 1.1 Modernes Kommunikationsmanagement

Die Realisation betrifft nicht nur das Unternehmen im Gesamten, sondern jeden einzelnen **MITARBEITER**. Bei der Erfüllung der Aufgaben stehen sie im Mittelpunkt eines sozialen Netzwerkes, das sich aus formellen und aus informellen Beziehungssträngen zusammensetzt. Jeder Mitarbeiter managt einen Kreis von Partnern mit Innen- und Außenbeziehungen (Stakeholder). Nutzen alle Unternehmensmitglieder ihre individuellen Beziehungsnetze gegenseitig, so gewinnt das Unternehmen Zugang zu einem vielfältigen Netzwerk von sozialen Stakeholder-Beziehungen.

Das Unternehmen sieht sich einem riesigen Kreis von Personen und Gruppen (Stakeholder) gegenüber, die von den Entscheidungen des Unternehmens betroffen sind oder die Entscheidungen beeinflussen können. Es gilt, deren Themen (Issues) und Ansprüche zu erkunden, um mit einem strategischen Issues Management einerseits Probleme früh zu erkennen und andererseits als Trendsetter Themen in die öffentliche Agenda bzw. in Vielzahlige Kommunikationsarenen einzubringen.

Die Wurzeln für diesen breiten Ansatz von **ZIEL- UND ANSPRUCHSGRUPPEN** liegen im strategischen Management, das in den 80er Jahren für die betriebswirtschaftliche Planung neu entdeckt wurde. In den USA übernahmen die PR-Manager diese Planungsmethoden und konnten so endlich ein ganzheitliches Konzept der Unternehmenskommunikation schaffen. Sie prägten die Begriffe für das Stakeholder-Konzept. Im Deutschen gibt es keine einheitliche Definition für die Begriffe:

- **Stakeholder**  
übersetzt als „Ziel- und Anspruchsgruppen, Bezugsgruppen, Interessensträger“ je nach ihrer Nähe zum Unternehmen und Richtung der Kommunikation (einseitig, dialogorientiert). Public Relations benutzt oft den Begriff der „Teilöffentlichkeiten“, die je nach Betroffenheit und Aktivitätsgrad differenziert werden.
- **Stake**  
Engl., Grenzpfahl, Pfosten (to stake out a claim - eine Forderung umreißen); Interesse, Anteil (to have a stake in - interessiert, beteiligt sein an); Preis, Gewinn (to be at stake - auf dem Spiel stehen);
- **Issue**  
Engl., Problem, Streitfall, Streitfrage; Kernpunkt, Sachverhalt; Ausgabe Aktie, Auflage Buch; Ergebnis; to take issue with s.o. - kritisieren, kontroverse Frage.
- **Issues Management**  
dient zur Sicherung des Handlungsspielraumes. Unternehmenswichtige Themen und Problemfelder werden frühzeitig identifiziert und beobachtet. Die Bewertung fließt ein in die strategische Planung und determiniert so das Beziehungsmanagement mit den Stakeholdern.
- **Kommunikations-Arenen und Sphären**  
Das Supersystem Gesellschaft mit den zahlreichen Teilsystemen wie Wirtschaft, Politik, Medien, Wissenschaft, Religion, Kunst, etc. formt unterschiedlich große Kommunikationsplattformen und -ebenen mit unterschiedlichen Deutungsmustern, Sprachen und Verhaltensroutinen.

Man spricht von Arenen, Sphären und Foren in den Teilsystemen, in denen Stakeholder bzw. Teilöffentlichkeiten unaufhörlich über ihre Probleme bzw. Issues kommunizieren. Die Massenmedien bieten sich als öffentliche Foren für alle Themenbereiche an und selektieren ihre spezielle „Agenda“ (Themenordnung) nach Nachrichtenwertfaktoren.



## 1.2 Einheitlichkeit erhöht kommunikative Wirkung

### 1.2 EINHEITLICHKEIT ERHÖHT KOMMUNIKATIVE WIRKUNG

---

In den 80er Jahren führte der Mangel an Kunden zu einem Kampf um Absatzwege und verkaufsorientierten Marketingstrategien. Nicht genug, sorgte die Sättigung der Kundenbedürfnisse sowie der Wandel in Markt und Umwelt für das heutige Streben nach Zufriedenstellung der Kunden durch ein koordiniertes Marketing-Programm. Das ist nur ein Teil der Kommunikationsaufgaben. *Mit welchen Schritten erreichen wir eine Integrierte Unternehmenskommunikation?*

#### 1.2.1 CORPORATE IDENTITY

---

Unternehmen wollen sich vom Wettbewerb abgrenzen und Kundenpräferenzen beeinflussen. Statt der Produktorientierung betonen die Manager Mission und Unternehmenskultur als strategische Erfolgsfaktoren. Ausdruck findet dieses Denken im Ansatz **CORPORATE IDENTITY (CI)**. Alles weist auf die Unverwechselbarkeit hin: Ein einheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens (Corporate) in Bild, Logo und Farbe schafft Identität. und Wiedererkennung.

Nach innen soll das CI bei den Mitarbeitern ein Wir-Bewußtsein erzeugen, damit sich diese mit dem Unternehmen identifizieren. Empirisch belegt ist die Wirkungskette: Zufriedene Mitarbeiter bedienen zufriedene Kunden, die dem Unternehmen verbunden bleiben und die Gewinnerzielung realisieren.

Nach außen zielt CI auf eine ganzheitliche Präsentation des Unternehmens. Daraus entwickelt sich das subjektive Vorstellungsbild (Image) bei den Stakeholdern im Markt und in der Öffentlichkeit. Public Relations bemüht sich, diese Fremdbilder positiv im Sinne der Unternehmensentscheidungen zu beeinflussen, um durch Vertrauensaufbau die Handlungsspielräume für unternehmerische Entscheidungen zu erweitern.

Eine Beschränkung auf die formale Gestaltung wäre nicht ausreichend für den Integrationsgedanken. Die wirklich identitätsorientierte Unternehmensführung setzt sich zusammen aus

- **CORPORATE DESIGN** (Schrift, Logo, Farbe, Anmutung etc.)
- **CORPORATE BEHAVIOR** (Verhalten aller Organisationsmitglieder)
- **CORPORATE COMMUNICATIONS** (Kommunikation nach innen und außen)

Das CI interpretiert das Unternehmen über seine jeweils aktuellen Interaktionen hinaus und gewährleistet damit Kontinuität. Genau genommen bildet sich ein Image aus mehreren Elementen. Das sind die

- zugeschriebene Faktoren: Firmenname, Logo, Branchenzugehörigkeit, soziale und kommerzielle Angebote, Standort, Gründungsdatum, Wirtschaftssektor
- erworbene Faktoren: Markt- und Branchenführerschaft, Größe und Mitarbeiterzahl, komplexe Strukturen und Funktionen, Profil des Unternehmens
- übernommene Faktoren: Rollen als Arbeitgeber, Investor, Einkäufer, Verkäufer, Servicekraft, Manager

Zur Umsetzung von CI bedarf es der Koordination aller Kommunikationsaufgaben und der Kooperation aller Mitarbeiter mit bereichsübergreifender Abstimmung.

#### 1.2.2 INTEGRATION ALLER KOMMUNIKATIONSDISZIPLINE

---

Die Zersplitterung der Kommunikationsfunktionen Marketing, Werbung, Vertrieb, Public Relations, Personal, Betriebsrat etc. kommt nicht von ungefähr, denn alle Disziplinen tragen tatsächlich in unterschiedlicher Weise zur Realisierung und Durchsetzung strategischer Konzepte bei. Alle liefern einen eigenständigen Beitrag zum Unternehmenserfolg - wie die Musiker in einem Orchester.

Doch angesagt ist ein Musikstück, ein Musikthema, in dem alle Instrumente zusammenklingen: one Melody - many Voices



## 1.2 Einheitlichkeit erhöht kommunikative Wirkung

Die Strategie (Planung, Organisation) und die Taktik (Realisation, Kontrolle) der Kommunikationsaufgaben wird abgestimmt - auf allen Hierarchieebenen und auf der Basis kulturell verankerter Strukturen. Im Rahmen der INTEGRIERTEN UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION gibt die Unternehmensphilosophie die Leitbilder für die interne und externe Kommunikation vor.

FUNKTIONEN	KOMMUNIKATIONSAUFGABEN
Philosophie, Werte	Mission, Unternehmenskultur, Leitbilder
interne Kommunikation	Mitarbeiter- bzw. Organisationskommunikation
externe Kommunikation	MARKETING : Zielgruppen Marktteilnehmern
	PUBLIC RELATIONS: Teilöffentlichkeiten, Anspruchsgruppen

Dies wird nicht in einer einmaligen Aktion geschehen, sondern es erfordert eine ständige Kooperation der Beteiligten. Situationen verändern sich ständig und verlangen neue Routinen und neue Entscheidungen.

- **Verantwortung Interne Kommunikation**  
Aufgrund legitimer Beziehungsmuster und Strukturen wie Hierarchie, Verfahrensvorschriften, Prestigeordnungen, gemeinsame Werte etc. werden die Realgüterprozesse im Unternehmensfeld gesteuert. Gut informierte Mitarbeiter besitzen eine Schlüsselfunktion bei der Verbreitung von Botschaften. Ihre Rolle als Meinungsmultiplikatoren beeinflusst das Image von Unternehmen und Produkte bei den externen Stakeholdern.
- **Verantwortung Externe Kommunikation**  
Das Unternehmen muss nach außen offen sein.
  - Im MARKTUMFELD wirkt Kommunikation als Mittel zum Zweck der Gewinnrealisierung. Das Medium Geld wirkt mittels Interessensabstimmung und tauschvertraglichen Handlungskoordination auf die wirtschaftlichen Beziehungen mit Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern.
  - Im GESELLSCHAFTLICHEN UMFELD sehen sich die Unternehmen zahlreichen nicht-ökonomischen Handlungsfeldern sowie Gruppen und Personen gegenüber. Public Relations gilt als Instrument zur harmonischen Gestaltung der Beziehungen in gesellschaftlichen Sphären. Durch Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre sollen die ökonomischen Ziele realisiert werden können.

Diese Kurzbeschreibung zeigt, dass eine Integrierte Unternehmenskommunikation erst dann diesen Namen verdient, wenn alle Ziel- und Anspruchsgruppen als Ganzes betrachtet werden. Allein schon die Rollenverflechtungen zwischen Marktteilnehmern und Teilöffentlichkeiten macht dies notwendig.

- **Stakeholder-Beziehungen managen**  
Innen- und Außenbeziehungen können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. Denn es sind die Bedürfnisse und Erwartungen der Ziel- und Anspruchsgruppen, die es in allen Phasen des Management zu berücksichtigen gilt. Auf der Basis einer konstruktiven Kommunikationskultur lässt sich auf die vielfältigen Umwelteinflüsse angemessen reagieren. Wir folgen mit unseren internen Organisationsstrukturen dem externen Geschehen. Der Markt und das gesellschaftspolitische Umfeld tragen sich ins Unternehmen hinein.
- **Dem Gemeinwohl verpflichtet**  
Marktliche und gesellschaftspolitische Forderungen müssen in die Entscheidungssysteme des Unternehmens eingespeist werden, um sich damit die Legitimation gegenüber der Öffentlichkeit zu sichern. Dabei wird heute mehr denn je der Beitrag zum GEMEINWOHL von den Stakeholdern eingefordert. In Großbritannien wird dieses verantwortliche Handeln gekoppelt mit ethisch vertraglichen Geschäften und unter dem Stichwort CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY als Geschäftsmodell propagiert.



## 1.2 Einheitlichkeit erhöht kommunikative Wirkung

### 1.2.3 ERFOLGREICHE KOMMUNIKATIONSARBEIT

Ein schlechtes IMAGE und eine schlechte REPUTATION in den Köpfen der Stakeholder engt den unternehmerischen Spielraum ein. Deshalb sollten die kommunikativen Aktivitäten stimmig und widerspruchsfrei im ganzheitlichen Sinne ausgerichtet werden: auf den Märkten, im Dialog mit Anspruchsgruppen sowie mit bzw. zwischen den Mitarbeitern.

Natürlich gibt es kein allgemeingültiges Patentrezept, das die Unternehmen nachahmen könnten. Jedes Kommunikationskonzept braucht einen spezifischen Zuschnitt auf die innerbetrieblichen und die umweltlichen Bedingungen des Unternehmens. Der Kontext und der Lebenszyklus einer Organisation unterscheidet sich sogar innerhalb der Branche und des Fachbereiches.

#### 1.2.3.1 STRATEGISCH VORGEHEN

Die Ausarbeitung eines Kommunikationskonzeptes verläuft analog des Managementprozesses: PLANUNG - ORGANISATION - REALISATION - KONTROLLE. Das Denken und Handeln kann eingeteilt werden in Strategie und Taktik, Begriffe beschrieb von Kriegsphilosoph CARL VON CLAUSEWITZ:

*Strategisch muss dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel gesetzt und ein Kriegsplan erstellt werden. Daran knüpfen sich Handlungen, welche zum Kriege führen. Man macht Entwürfe zu den einzelnen Feldzügen und ordnet diesen die einzelnen Gefechte zu.*

*Die Taktik meint den Krieg selbst, aber die Strategie muss mit ins Feld ziehen, um das Einzelne an Ort und Stelle anzuordnen und für das Ganze die Änderungen zu treffen, die unaußhörlich erforderlich werden.*

In vielen Studien betonen die befragten Manager immer die Vordringlichkeit, die Unternehmenskommunikation einheitlich zu gestalten und zentral zu lenken. Doch zeigen die empirischen Ergebnisse auf, dass in der Unternehmensrealität diese Anforderungen nicht mit der gleichen Dringlichkeit umgesetzt werden.

#### PLANUNG

#### ANFORDERUNGEN

Ziele der Manager

Unternehmenskommunikation ist eine strategische Aufgabe.  
Führungskräfte und Mitarbeiter denken und kommunizieren **INTEGRIERT**.  
Beziehungsmanagement wird erweitert um nicht-ökonomische Stakeholder.  
Kommunikationsplanung und -maßnahmen koordinieren für ein einheitliches Bild.  
Konsistenz der Inhalte und Formen nach innen und außen.  
Kontinuität bedeutet mittel- und langfristige Orientierung.  
Kostenreduktion durch Synergieeffekte bei den Kommunikationsmaßnahmen.

Im Besonderen wird die **KOMMUNIKATIONSKOMPETENZ** der beteiligten Akteure angesprochen. Ohne fähige Mitarbeiter geht es nicht.

*Kommunikationskompetenz bedeutet die generelle Fähigkeit der an einer Kommunikations-episode beteiligten Akteure zur fehlerfreien und effektiven Verständigung innerhalb eines spezifischen Kommunikationskontextes.*

Oft schlägt die Kommunikation fehl, weil es an kontextuellem oder situativem Wissen mangelt, die beabsichtigten Ziele werden nicht erreicht. Oder die Kommunikation ist dauerhaft gestört, obwohl Störungen nicht ausgeschlossen werden können. Förderlich ist Akzeptanz und Toleranz von allen beteiligten Interaktionspartnern; jedem müssen die Probleme der anderen Seite bewusst sein.

#### 1.2.3.2 TAKTISCH UMSETZEN

Nach Strategie- und Programmplanung mit dem Anspruch des ganzheitlichen Denkens setzt sich dies in der Realisation der Kommunikationsaufgaben fort.

- Welche Kommunikationsmittel sollen in die Gestaltung des einheitlichen Unternehmens- bzw. Produktauftrittes eingebunden werden?



## 1.2 Einheitlichkeit erhöht kommunikative Wirkung

- Welche Botschaften und formalen Elemente passen zu welchen Kommunikationsmitteln?

Die Produktion der Kommunikationsmitteln erfolgt durch Agenturen und Druckgewerbe nach Maßgabe der CORPORATE IDENTITY. Oft wird nur die Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen von der Werbebranche als die angemahnte INTEGRATION der Unternehmenskommunikation angesehen. Dabei beklagt die Branche die unkoordinierte Zusammenarbeit mit mehreren Agenturen.

Da die Agenturen meist nur auf der Realisationsebene Einfluss nehmen können und selten auf der Ebene der unternehmerischen Kommunikationskonzeption, erscheint diese Einengung der Integration auf die Maßnahmenebene verständlich. Im Vordergrund der Unternehmenskommunikation steht die Koordination von

- **Formalitäten**  
Gestaltungsprinzipien, einheitliches Zeichen, Slogan, Schrifttypen, Größe, Farben etc. bei Geschäftsdrucksachen, Ausstattung, Gebäuden (Corporate Design)
- **Zeit**  
Ereignisplanung: Koordinierung innerhalb und zwischen Planungsperioden durch einen Mediaplan anhand Kosten und Zielgruppenreichbarkeit.
- **Inhalte**  
Verbindungslinien, Bilder, Argumente. Für das Unternehmen wird eine Kernbotschaft formuliert, in der die wesentlichen Merkmale der Positionierung enthalten sind. Daraus entwickeln sich alle schriftlichen und mündlichen Aussagen der Mitarbeiter, die im Grundtenor übereinstimmen.

Die Leitidee ist zielgruppenunabhängig formuliert und wird von allen Kommunikationsinstrumenten aufgegriffen. Die Zusammenstellung eines Systems von Kernaussagen beinhaltet die zentralen Botschaften des Unternehmens, jeweils geordnet nach Stakeholdergruppen.

- **Media-Mix**  
Mehrkanalige Kommunikation liegt im Trend. Die Revolution im Multimedia-Bereich und technischen Content Management fordert heraus, dass verschiedene Medienträger miteinander kombiniert werden. Die Schwelle der Aufmerksamkeit und Wahrnehmung ist höher, wenn konsistente Botschaften über verschiedene Kanäle zur gleichen Zeit die Menschen erreichen. Der Cross Media Gedanke beflügelt natürlich die Agenturen und Medien, steckt doch dahinter auch der Einfluss auf die Verteilung des Kommunikationsbudgets.

An Kommunikationsinstrumenten und -mitteln (offline und online) gibt es eine große Palette, damit die klassische Kommunikation und das eBusiness die Unternehmensaufgaben erfüllen können.

INSTRUMENTE	EINSATZFORMEN
Mediawerbung	Anzeigen, Spots in Fernsehen und Hörfunk, Plakate, Außenwerbung. CD-ROM, DVD
Verkaufsförderung	orientiert an Konsumente, Handel, Außendienst/Vertrieb
Direkt-Marketing	Adressdatenbanken, Werbebriefe, Kataloge
Public Relations	ProduktPR, KrisenPR, FinanzPR, Investor Relations, Medienarbeit, StandortPR etc.
Sponsoring	Sport, Kultur, Umwelt, Sozial, Programme Hörfunk, Fernsehen
persönliche Kommunikation	für Kundenkontakte und Bindungsmanagement, Dialoginstrument
Messen, Ausstellungen	Produktpräsentation für Fachpublikum, Selbstdarstellung, Konkurrenzbeobachtung
Event-Marketing	erlebnisorientierte Veranstaltungen zur Vermittlung von Botschaften, VF
Multimedia / Internet	Mengen von Informationen schnell und zeitnah an User; dialogorientiertes, vernetztes Relationship Marketing, individualisierte und Massenkommunikation
Mitarbeiterkommunikation	Botschaftsübermittlung, Aufgabeninformationen, Motivation

Die Vielzahl der Kommunikationsinstrumente und -mittel wird also idealerweise abgestimmt. Dabei gibt es sog. LEITINSTRUMENTE, die eine besondere strategische Bedeutung für die Kommunikation haben.



## 1.2 Einheitlichkeit erhöht kommunikative Wirkung

Hilfreich ist es, bei der Instrumentenwahl sog. **BEZIEHUNGSANALYSEN** zu machen. Die Einflussnahme und Beeinflussbarkeit der Kanäle und Mittel richten sich nach Zielen, Botschaften und Stakeholdern:

- *Welchen Beitrag können die einzelnen Instrumente zur Unterstützung des Leitinstrumentes leisten?*
- *Welche Kommunikationsziele können die einzelnen Instrumente selbstständig verfolgen und welche nur in Verbindung mit anderen Instrumenten?*
- *Welche Überschneidungen ergeben sich in der Ansprache einzelner Stakeholder?*
- *Welche Kommunikationsmittel können von Kommunikationsinstrumenten gemeinsam transportiert werden?*
- *Welche Unterschiede in der zeitlichen Planung müssen beim gemeinsamen Einsatz von Instrumenten berücksichtigt werden?*



1.3 Wandel in Unternehmen und Umwelt

**1.3 WANDEL IN UNTERNEHMEN UND UMWELT**

Die Natur sorgt von sich aus für ständigen Wandel der Zustände. Dies prägt alle Lebewesen. Aber wir können mit Handlungen in den Lauf der Dinge eingreifen - bis zu einem bestimmten Grad.

- *Worauf müssen wir reagieren?*
- *Was müssen wir beobachten?*

**1.3.1 DIE GESELLSCHAFT ALS MODELL**

Den Rahmen für die Beobachtung der Veränderungen liefert uns der Systemgedanke. Denken und Handeln die Kulturen nach bestimmten Regeln und Ressourcen im Alltag, dann führt dies zu bestimmten Strukturen und Rollen. Diese Interaktions-Muster nehmen wir als handlungsprägende Systeme wahr.

- **Systemmodell**  
Das Spektrum dieser „Systeme“ reicht von Interaktionen unter Anwesenden (Verkaufsgespräch, Tennisspiel) über dauerhafte, rollengeprägte Organisationen (Unternehmen, Verbraucherverband) bis hin zu komplexen Verflechtungen (Aktienbörse, Mediensystem). Alle diese sozialen Einheiten besitzen bestimmte Strukturen und Integrationsmuster und werden von einer eigenen Dynamik gesteuert. Oft sind die Grenzen sozialer Systeme nicht klar definierbar. Systemgrenzen richten sich an den kulturspezifischen Regeln der Gesellschaft und dauerhaften Rollenerwartungen aus.
- **Gesellschaft**  
Dabei zeichnet sich „Gesellschaft“ durch raum-zeitlich verfestigte Kulturmuster aus, die mit einem bestimmten Territorium verbunden sind und rechtlich-politische Normengefüge besitzen (Nation, Gemeinschaft).
- **Teilsysteme und ihre Stakeholder**  
Die moderne Gesellschaft teilt sich in viele Teil- bzw. Subsysteme wie Wirtschaft, Behörden, Wissenschaft, Kultur, Gesundheit, Religion etc. Jedes System hat seine eigene Gesetzmäßigkeit, die es zu verstehen gilt. Sie reagieren nur auf das, wofür sie da sind und sind blind für die Erfordernisse anderer Systeme.

Gehandelt wird in diesen Systemen durch Rollenträger bzw. Stakeholder wie Mitarbeiter, Kunden, Wettbewerber, Politiker, Wissenschaftler, Künstler, Medienfachleute, Interessensgemeinschaften - als Person, Gruppe oder Organisation.

Der Wandel ist unaufhörlich in allen Teilsystemen. Einige Phänomene sind kurz skizziert und zeigen die Notwendigkeit des aktiven unternehmerischen Handelns.

SUBSYSTEME	WANDLUNGEN
Gesellschaftspolitische Umwelt	Verflechtungen von Kommunikationsarenen und -handlungsfeldern Verflechtungen von Themen/Issues Reputation und Image
Markt und Öffentlichkeit	Veränderung des Konsumentenverhaltens Sensibilität bei Bürgern und Gruppen Soziale Netze formen Kaufpräferenz Werbung als öffentliches Issue Risikomanagement und Krisenprävention
Medien	Wirtschaftlichkeit der Medien Unternehmen stehen unter Medienbeobachtung Medienwirklichkeit Journalistische Verknüpfungsleistungen



## 1.3 Wandel in Unternehmen und Umwelt

Die umfeldlichen Wandlungen und Situationen geben den Organisationen/Unternehmen als soziale Systeme mit Strukturen, Funktionen und Rollen genügend Hinweise, ihre Strategie und Taktik der Unternehmenskommunikation entsprechend den neuen Erfordernissen anzupassen.

### 1.3.2 GESELLSCHAFTSPOLITISCHE UMWELT

---

- **Verflechtungen von Kommunikationsarenen und -handlungsfeldern**  
Die Märkte sowie die soziale und regulative Umwelt (Öffentlichkeit) verschmelzen zu Netzwerken. Stakeholder mit höchst unterschiedlichen Interessenslagen agieren in diesen komplexen Beziehungsgeflechten, angespornt von den systemkonformen Erwartungen der Anderen.

Dadurch wird wiederum der Prozess der informationstechnischen Vernetzung beschleunigt. Es entstehen vielschichtige Beziehungsmuster und Beziehungsknoten, die mit einer traditionell zersplitterten Vorgehensweise in der Kommunikation nur unzureichend erfasst werden.

- **Verflechtungen von Themen/Issues**  
In den verschiedenen kommunikativen Plattformen (Arenen) stehen Issues zur Debatte, die oft laiensprachlich und primär massenmedial verfasst sind - damit die Nutzer in den öffentlichen Sphären sie verstehen.

Diese Kommunikationsarenen haben eine wichtige Brückenfunktion: Issues werden zuerst im lokalen Bereich bzw. in spezifischen Teilöffentlichkeiten (wie Fachkreise) diskutiert. In kondensierter Form gelangen einzelne Themen dann in die öffentliche Kommunikationsarena - in die Medien. Das kann dazu führen, dass andere Arenen darauf aufmerksam werden und eine Diskussion beginnen. Themen erleben so eine eigene Dynamik und einen Lebenszyklus.

- **Reputation und Image**  
Sind die Aussagen in der internen und externen Kommunikation widersprüchlich, so löst dies aufgrund der vernetzten Arenen Dissonanzen aus, was gar ein publizistisches Krisenmanagement nötig macht. Dies wirkt sich auf die Reputation des Unternehmens und die Imagebildung bei den Ziel- und Anspruchsgruppen (Stakeholdern) aus.

Fremdbilder (Images) von Unternehmen und Produkten bei den Stakeholdern sind subjektiv geprägt. Sie werden nicht am Markt, sondern unter Einfluss von Teilöffentlichkeiten geprägt. Die Formung der Einstellung und Meinung erfolgt über die Primärerfahrungen, über das Lernen durch Thematisierungen in den Medien und stark über die interpersonale Kommunikation mit Familien, Freunden, Kollegen Experten etc. Dem Produkt, der Dienstleistung, werden jenseits der Funktionalität weitere Eigenschaften sozial zugewiesen.

### 1.3.3 MARKT UND ÖFFENTLICHKEIT

---

- **Veränderung des Rezipientenverhaltens**  
Die steigende Zahl der Kommunikationsimpulse führt oftmals bei den Rezipienten/Empfängern der Botschaften zu einer Verweigerungshaltung gegenüber Information und Werbung von Unternehmen. Der Kampf um die Aufmerksamkeit endet in der rigorosen Selektion und Abwehr beim Konsumenten.

Um die gleiche Wirkung zu erzielen, müssen immer höhere Budgets für Produkt- und Imagewerbung eingesetzt werden. Was die Konkurrenz nicht schlafen lässt. Damit entsteht eine Pattsituation auf kostspieligerem Niveau.

- **Sensibilität bei Bürgern und Gruppen**  
Personen und Organisationen werden vermehrt an ihren ökonomischen, sozialen, ökologischen und gesellschaftspolitischen Leistung gemessen. Schnell stehen sie im Kreuzfeuer der Kritik, unterstützt durch mediale Berichte und agitatorische Gruppen. Das kann sich zur Krise verdichten. Die öffentliche Exponiertheit nimmt immer mehr zu.



## 1.3 Wandel in Unternehmen und Umwelt

- **Rollenverflechtungen der Stakeholder**

Menschen agieren in verschiedensten Rollen: Sie sind Arbeitnehmer, Aktionär, Konsument, Familienmitglied, Kirchenbesucher, Kinogänger, Gast, Student etc. Sie sind in der Rollenvielfalt zugleich Transaktionspartner, Mitglied und Interessent gegenüber einer Organisation.

So reagieren sie mehrdimensional auf die vom Unternehmen ausgehenden Botschaften und Handlungen. In ihren unterschiedlichen Rollen nehmen sie die Themendiskussionen in verschiedensten Kommunikationsarenen wahr und tragen sie weiter. Widersprüche in den Unternehmensaussagen werden so aufgedeckt.

Aufgrund der Rollenvielfalt vermengen Menschen die Aussagen von Werbung und Public Relations, Mitarbeitererzählungen und Nachrichten. Aus diesem Gemisch bilden sich Einstellungen und Meinungen zu einem Bild (Image), was sich in der Kaufpräferenz bemerkbar macht.

- **Soziale Netze formen Kaufpräferenzen**

Kommunikation wird aufgrund des starken Wettbewerbs ein Teil des Produktes. Auswirkungen haben diese Aussagen aber nicht in der engen Welt des Wirtschaftsgeschehens - im Markt. Der Kommunikationsprozess beim Kunden, der Einstellungen und Meinungen formt, findet tatsächlich in der gesellschaftspolitischen Sphäre statt - im Privat- und Berufsleben und nicht im Marktsystem.

Themen und Entscheidungsverhalten werden mit Familie, Freunden und Experten besprochen. Und in der unspezifischen Gesellschaftsumwelt hat jede Person ihren eigenen Blickwinkel, eigene Erfahrungen und Einstellungen, Bedürfnisse für Informationen. Erst der Kaufakt erfolgt unter Marktbedingungen, denn Wirtschaft richtet sich an Zahlungen und dem Meßfühler Preis aus.

- **Werbung als öffentliche Issues**

Werbebotschaften werden als Information in der Öffentlichkeit selektiert und haben so das Potenzial zu Themenkarrieren. Da geht es nicht um konkrete Kaufabsichten, sondern um Werte, Normen und Vorurteile der Gesellschaftsakteure. Werbung spiegelt sich in der öffentlichen Meinung wider.

Die häufige Trennung Werbung für den Markt und Public Relations für die Öffentlichkeit, die vor dem Hintergrund der strategischen Planung zunächst analytisch sinnvoll ist, muss auf der Ebene der konkreten Aussagen zusammengeführt werden. Denn in der Öffentlichkeit wird nach anderen Spielregeln über den Erfolg und Misserfolg von Kommunikation entschieden.

- **Risikomanagement und Krisenprävention**

Ein Unternehmen kann in eine Krise kommen, wenn bei Marktleistungen, bei getroffenen Managemententscheidungen oder durch unglückliche Umstände Probleme schwerwiegender Art auftreten. Rückrufaktionen erfolgen über die Presse.

Der Gesetzgeber hat deshalb z.B. für die börsennotierten Aktiengesellschaften im Jahre 1998 das GESETZ ZUR KONTROLLE UND TRANSPARENZ IM UNTERNEHMENSBEREICH (KONTRAG) in Kraft gesetzt. Zur Ermittlung und Bewertung von nicht nur finanziellen Krisenpotenzialen müssen Unternehmen ein Risikomanagementsystem einrichten, wobei dieses mit dem kommunikativen Krisenmanagement verzahnt werden sollte. Zur Frühaufklärung braucht es die Stakeholder- und Issues Analyse.

---

### 1.3.4 WELT DER MEDIEN

- **Wirtschaftlichkeit der Medien**

Durch die verbesserte Informationstechnologie nahm die Zahl der Print- und Elektronikkanäle zu. Immer mehr Medien sammeln Informationen, bereiten diese auf und vertreiben sie an Teilöffentlichkeiten. Der Wettbewerb nimmt zu.

Weil Medien Wirtschaftsbetriebe sind, brauchen sie Themen/Issues, die in möglichst vielen Teilöffentlichkeiten auf Interesse stossen. Nur so kann ein möglichst hohes Maß an vermarktbarer öffentlicher Aufmerksamkeit auf die jeweiligen Me-



### 1.3 Wandel in Unternehmen und Umwelt

dienangebote gezogen werden. Dies gilt besonders für die Boulevard-Medien, die sich jeden Tag ihre Käufer suchen müssen im Gegensatz zu den abonnierten Tageszeitungen.

- **Unternehmen stehen unter Medienbeobachtung**

Die Erwartungen der Medien an die Kommunikationskompetenz der Unternehmen steigt. Die Massenmedien kontrollieren nicht nur den Meinungsmarkt, sondern machen alle Unternehmen zu quasi-öffentlichen Institutionen, die ihr Tun rechtfertigen müssen.

Die Medien weisen darauf hin, das man alles auch anders sehen, sagen und tun kann. Und das weltweit. Wer immer heute interagiert und kommuniziert, steht unter Medienbeobachtung und damit unter Motivationsverdacht:

- *Warum tut und sagt er dies und nicht etwas anders?*
- *Warum tut und sagt er es auf diese Weise und nicht auf eine andere?*

Dieser Motivationsverdacht erhöht den Legitimationsdruck auf Personen und Organisationen. Früher genügte zu handeln und darüber zu berichten. Heute bezeichnen Medien alle sozialen und politischen Problemlösungen als Menschenwerk und lassen Sachzwänge nicht gelten. Diese Personifizierung erhöht die Verantwortlichkeit der Akteure und schränkt den Ausredespielraum ein.

- **Medienwirklichkeit**

Moderne Mediensysteme können die außermediale Wirklichkeit nicht authentisch darstellen. Sie re-konstruieren eine medienspezifische Wirklichkeit, abhängig von ihrem eigenen Kontext: journalistische Regeln, Selektionskriterien, Organisation, Budget, Berufsethos, Darstellungsformen, Medienbürokratie.

Die Auswahl erfolgt nach sog. Nachrichtenfaktoren, die erst eine Nachricht berichtenswert für ein Medium machen. Das wissen auch die Unternehmen. Deshalb gehören Pseudo-Ereignisse und mediale Inszenierungen zur Tagesordnung. Die Kommunikationslasten gehen weg vom argumentativen Diskurs hin zu Inszenierungen, Präsentationen und Events.

- **Journalistische Verknüpfungsleistungen**

Situativ geplante Kommunikationsaktivitäten werden von den Medien aufgegriffen und in vereinfachter Form miteinander verknüpft. Infotainment, boulevardisierte Begriffswahl, Personifizierung, bunte Bilder, Informationshappen etc. richten sich zumeist an ein laiensprachliches Publikum.

Investigative Formen der Berichterstattung sorgen dafür, dass Unstimmigkeiten in den unternehmerischen Äußerungen, Ereignissen oder Entscheidungen öffentlich gemacht werden.

Die Medien beeinflussen durch ihren Hunger nach Allgegenwärtigkeit und rapide wechselnde Szenen unser Leben und unsere Arbeit. Ihre Anwesenheit in allen gesellschaftlichen Teilsystemen macht sie zu Transporteuren von Geschichten über Stakeholder, deren Interessen und Machteinflüssen. Sachliche Themen geraten durch journalistische Bearbeitung zu kritischen Issues. Und fortwährend wird über Stillstand und Wandel in dieser Gesellschaft publiziert.



## 2 MEDIEN-MONITORING ALS INFORMATIONSQUELLE



## 2.1 EVALUATIONSMETHODEN

Für die Identifizierung und Beobachtung von Stakeholdern und Issues können die traditionellen Methoden der Sozialforschung verwandt werden: Beobachtung, Befragung, Inhaltsanalyse. Die Realisierung von Kontrollen und Analysen ist eng mit der Nutzenerwartung verbunden. Nur wenn der Erkenntnisgewinn durch die ergebnis- und prozessorientierte Kontrolle höher eingeschätzt wird als die damit verbundenen Kosten, werden solche Kontrollen als gerechtfertigt angesehen.

Welche Evaluierungsmethode gewählt wird, hängt vom Gegenstand, Kosten, Zeit und Kenntnissen ab. DOZIER beschreibt drei Methoden:

ART	INHALT
naive Evaluierung	subjektive Beobachtung unternehmensintern
Evaluierung der Verbreitung	quantitative Erfassung von Medien-Output
Evaluierung von PR-Wirkungen	auf Ziel- und Anspruchsgruppen

- **naive Evaluierung**  
PR-Mitarbeiter und andere beteiligten Mitarbeiter ziehen aufgrund ihrer Erfahrung und Eindrücke Rückschlüsse auf den Erfolg von Public Relations. Es sind subjektive Beobachtungen und werden meist nicht nach Inhalten systematisch durchgeführt. Trotz des engen Blickfeldes sichert das Feedback der internen Stakeholder oft erst das Einverständnis mit den Kommunikationsbudgets.

- **Evaluierung der Verbreitung**  
Das ist eine output-orientierte Kontrolle. Insbesondere werden Inhalte und Reichweiten der Botschaften überprüft. Aber sie lassen keine gesicherten Schlussfolgerungen über die Wirkungen bei den finalen Zielgruppen zu.

Es ist eine rein quantitative Erfassung der PR-Ergebnisse: Pressebeiträge, Druckschriften, Filme, direct mailings, PR-Anzeigen, die innerhalb einer bestimmten Zeitperiode produziert oder verteilt worden sind. Dies zeigt, ob die Zielpersonen die Chance hatten, die Botschaften des Unternehmens zu empfangen. Allerdings sagt die Anzahl der entwickelten PR-Instrumente wenig über deren Qualität aus. Es bleibt unklar, wie die Zielpersonen darauf reagiert haben. Die Evaluierung erleichtert aber die Kosten-Nutzen-Analyse.

- **Evaluierung von PR-Wirkungen**  
Wissenschaftliche Forschungsmethoden werden dem Anspruch einer Wirkungskontrolle gerecht, da sie bei den Zielpersonen Wirkungen nachweisen, die in einem Kausalzusammenhang mit den PR-Aktivitäten des Unternehmens stehen.

Über das Feedback der Zielpersonen kann auch die Wirkung gemessen werden. Neben der reinen Erfassung der Reaktionen kann zusätzlich weiterverfolgt werden, ob Informationsanfragen, direct mailings oder Messebesuche zu neuen geschäftlichen Kontakten führten.

Die Reaktionen der Dialogpartner bei Briefen und Telefonanrufen kann nach inhaltlichen Kriterien ausgewertet werden. Das gibt wertvolle Hinweise über den Erfolg einzelner PR-Maßnahmen.

Die Reaktionen der Medienvertreter auf die PR-Arbeit können ebenfalls quantitativ erfasst werden. Sämtliche Medienberichte, die das Unternehmen und seine Produkte erwähnen, werden gesammelt und ausgezählt. Das Ergebnis bündelt sich in Form von Dokumentationen. Diese **CLIPPING-ANALYSEN** (veröffentlichte Meinung) geben jedoch keine erschöpfende Auskunft über die Tendenz der Berichterstattung und damit auch nicht über den Erfolg der Medienarbeit bei den Konsumenten. Dazu bedarf es einer direkte Befragung der Dialogpartner.



2.2 Medien-Monitoring

2.2 MEDIEN-MONITORING

Zur Evaluierung der Kommunikationsmaßnahmen gehört die Inhaltsanalyse. Die Berichterstattung der Massenmedien kann anhand formaler und inhaltlicher Kriterien detaillierter ausgewertet werden.

2.2.1 INHALTSANALYSE

Eine Methode der Datenerhebung zur Aufdeckung sozialer Sachverhalte, bei der durch die Analyse eines vorgegebenen Inhalts - Text oder Bild - Aussagen über den Zusammenhang seiner Entstehung, über die Absicht seines Senders, über die Wirkung auf den Empfänger und/oder auf die soziale Situation gemacht werden.

Dies lässt auch Rückschlüsse vom analysierten Inhalt auf den Kommunikator und dessen Absichten sowie Schlussfolgerungen auf den Rezipienten - Medienkonsumenten bzw. finale Dialogpartner - zu. Die Vorgehensweise ist festgelegt:

- PHASE 1: Auszuwertende Untersuchungseinheit (Berichterstattung ausgewählter Massenmedien in einem fixierten Zeitraum) festlegen.
- PHASE 2: Bestimmung der Zählereinheit wie Zeitungs- oder Zeitschriftenartikel, Fernseh- oder Hörfunksendung.
- PHASE 3: Entwicklung eines Kategorienschemas, das Kenngrößen für alle problemrelevanten Dimensionen festlegt und diesen einzelne Merkmalsausprägungen bzw. Codes zuteilt (Positionierung, Fläche, Dauer etc.).
- PHASE 4: Codierung anhand dieses Schemas der Medieninhalte und Auswertung mittels mathematisch-statistischer Verfahren.

Inhaltsanalysen zur Evaluierung der MEDIENARBEIT werden auch als Medienresonanzanalysen oder Medien-Monitoring bezeichnet. Sie beziehen sich sowohl auf einzelne PR-Maßnahmen, mit denen Journalisten angesprochen wurden, als auch auf das Gesamtergebnis, das die PR-Arbeit bei den Medienvertretern erzielen konnte.

2.2.2 MEDIENRESONANZANALYSE

Die Analyse der Mediendarstellung ist wichtig, leben wir doch heute in einer Medienumwelt und sehen die Realität zu einem großen Teil „mit den Augen der Massenmedien“. Die Bedeutung dieser massenmedialen Informationsquellen lässt sich an der Nutzungsdauer der Menschen ablesen - mehr als 6 Stunden pro Tag.

Die Medienresonanzanalyse stellt eine Wirkungskontrolle dar, denn sie zeigt die Wirkungen bei den Medienvertetern. Wenn die Massenmedien über eine Public Relations-Aktion berichten, dann war die Information wohl interessant genug für die Journalisten.

Eine umfassende Medienresonanzanalyse sollte nach MATHES/GÄRTNER drei Teilbereiche umfassen:

MEDIEN-MONITORING	GEGENSTAND	INHALTE UNTERSUCHEN	OUTPUT
Publizitätsanalyse	Medium	Art und Aufmachung der Beiträge	Zeitpunkt der Veröffentlichung
Lob- und Kritikanalyse	Akteure	Themen: Aspekt 1, 2, 3, etc.	Tendenz: Bewertung; Erfolg oder Misserfolg; Nutzen oder Schaden
Input-Output-Analyse	Kommunikationsaktivitäten Aktivität 1, 2, 3, etc.	Informationselemente: übernommen oder nicht, zusätzlich aufgenommen	Journalistische Bearbeitung: Kürzung, Kommentierung



## 2.2 Medien-Monitoring

### 2.2.2.1 PUBLIZITÄTSANALYSE

Hier geht es um die Berichterstattung über das Unternehmen und seine Kommunikationstätigkeiten differenziert nach Mediengattung (Zeitung, Zeitschrift, online etc.), nach Medium (FAZ, Spiegel, ARD etc. ) und nach dem Zeitraum sowie evtl. nach Ländern und Regionen.

Es werden sowohl QUANTITATIVE Kriterien - Häufigkeit, Umfang der Berichterstattung - als auch QUALITATIVE Kriterien - Art und Aufmachung der Beiträge - herangezogen. Im Besonderen sind dies

- Anzahl, Länge und Dauer der Meldungen über das Unternehmen
- Erscheinungs- bzw. Sendedatum und Startzeit
- Verteilung der Berichterstattung auf analysierte Mediengattungen und Medien
- Platzierung der Artikel nach Rubrik, Seite, Stelle, Überschrift und ggf. Illustration wie Fotos, Schaubilder etc.
- Häufigkeit der Nennung des Unternehmens, seiner Produkte etc.
- inhaltliche Schwerpunkte der Berichterstattung und Verläufe von Themenkarrieren (Issues)
- Anteil der journalistischen Stilformen (Nachricht, Hintergrundbericht, Kommentar etc.) an der Berichterstattung bezogen auf ein Thema
- Relevanz der Themen aus Sicht des Unternehmens (wie Aktualität)

Die Untersuchung bezieht sich nicht primär auf einzelne PR-Maßnahmen, sondern soll die gesamte Berichterstattung über das Unternehmen und evtl. über die Wettbewerber erfassen und nach Themenschwerpunkten analysieren. Bei regelmäßiger Durchführung zeigt die Publizitätsanalyse die Entwicklung der Berichterstattung im Zeitablauf oder im Vergleich zu Konkurrenten auf.

### 2.2.2.2 LOB- UND KRITIKANALYSE

Sie ermittelt themenspezifisch das Image des Unternehmens in den Massenmedien anhand derselben Kriterien wie die Publizitätsanalyse. Alle wertenden Aussagen über das Unternehmen, seine Produkte etc. werden erfasst und analysiert. Dabei können diese Aspekte eine Rolle spielen:

- Grundtendenz der Berichterstattung. Ist sie negativ, positiv, neutral?
- Anteil der Artikel bzw. Sendungen (%), in denen das Unternehmen und seine Tätigkeit positiv, negativ oder neutral dargestellt werden.
- Anteil der Artikel bzw. Sendungen (%), die positiv, negativ oder neutral über ein Thema berichten, mit dem das Unternehmen in Zusammenhang steht oder gebracht wird.

Hier kann gezeigt werden, wie einzelne Medien den Erfolg des Unternehmens darstellen bzw. bewerten. Diese Informationen dienen dem FRÜHWARNSYSTEM. So wird das Medienimage des Unternehmens im Vergleich zu anderen Organisationen ermittelt. Wiederholte Analysen können Veränderungen im Zeitablauf erfassen. Die Gesamtwirkungen von Public Relations - bezogen auf die Massenmedien - können so ermittelt werden.



## 2.2 Medien-Monitoring

### 2.2.2.3 INPUT-OUTPUT-ANALYSE

Damit werden einzelne PR-Maßnahmen innerhalb der Medienarbeit auf die Resonanz überprüft. *In welchem Ausmaß sind diese Maßnahmen (Input) in die Medienberichterstattung (Output) eingegangen? Haben die Medienvertreter die Presseinformationen und -beiträge abgeändert?*

EVALUATION	INDIKATOREN
Input-Output-Analyse	<p>sämtliche bisher aufgeführten Kenngrößen</p> <p>Anteil der Berichterstattung (Prozent), die vom Unternehmen selbst initiiert bzw. durch die Medienvertreter fremdgesteuert ist</p> <p>Anteil der Pressemitteilungen (Prozent) für Eigenrecherchen der Journalisten</p> <p>Abdrückhäufigkeit der Pressemitteilungen</p> <p>Anteil wichtiger Informationselemente wie übernommene Schlüsselaussagen, Begriffe</p> <p>Ausmaß übernommener Mitteilungen, die formal/inhaltlich geändert wurden</p> <p>Anteil der Kommentierungen</p>

Als Abdruckerfolg gilt die Anzahl der übernommenen Pressemitteilungen mit Zeilenzahl und Auflagenhöhe.

Oder es wird aus der ermittelten Fläche eines Artikels oder aus der Sendezeit einer Pressemitteilung ein Betrag errechnet werden, der für eine PR-Anzeige oder Spot hätte bezahlt werden müssen. Da PR aber keine spezielle Werbung ist und andere Wirkungsabsichten folgt, ist das eine Milchmädchenrechnung.

Die Input-Output-Analyse zeigt, welche PR-Aktivitäten bei den Massenmedien besonders hohe Resonanz finden und welchen Argumenten diese besonders zugänglich sind.

### 2.2.3 ERGÄNZUNG DURCH BEFRAGUNGSMETHODEN

Medienmonitoring ist nur ein Baustein in der Kontrolle bzw. Evaluation von Kommunikationsmaßnahmen. Die empirische Sozialforschung kennt vor allem die Methoden der Befragungstechniken. In Tiefeninterviews oder Gruppendiskussionen erhofft man Aussagen über bestimmte Sachverhalte durch den direkten Kontakt. Beliebte sind standardisierte Fragebogen für mündliche, schriftliche oder telefonische Kontakte. So können die Ergebnisse besser verglichen werden.

Im Gegensatz zum Medienmonitoring (Sekundäranalyse) nimmt der Befragte durch seine Antworten Einfluss auf die Kontrollergebnisse (Primärerhebung).

In den für Unternehmen so wichtigen **REPUTATIONS- UND IMAGEANALYSEN** werden Änderungen in Meinungen und Einstellungen durch periodische Befragungen gemessen.

- *Inwieweit stimmt das Selbstbild des Unternehmens mit dem Fremdbild einzelner Stakeholder bzw. -gruppen vom Unternehmen überein?*
- *Inwieweit sind die Vorstellungen des Managements über die Ansichten einzelner Stakeholder-Gruppen richtig?*
- *Inwieweit sind die Vorstellungen der Stakeholder-Gruppen über die Ansichten des Managements richtig?*



---

## 2.3 WELT DER MEDIEN

---

In der modernen Gesellschaft bilden Massenmedien die öffentliche Plattform für alle Themen und haben den weitesten Rezipientenkreis. Dieses Bild ist unvollkommen, da die Struktur der Medienwirtschaft sich in den letzten 50 Jahren kolossal änderte: Die Printmedien bekamen erhebliche Konkurrenz durch die neuen Hörfunk- und Fernsehsender. Mit der Ausdehnung des Internets steht eine ungeheure Fülle von Medienkanälen zur Verfügung.

Dies führt wiederum zu tiefen Segmentierungsanalysen von Personen und Gruppen- bis zur beklagten Atomisierung. Zahlreiche Special-Interest-Medien (Zeitschriften, Hörfunk, TV, Internetseiten) nehmen die unterschiedlichen Interessenslagen auf. Die Massenmedien zersplittern sich im Kampf um die Aufmerksamkeit der zunehmend individualisierten Leser, Hörer und Zuschauer.

---

### 2.3.1 AGENDA SETTING

---

Der Ansatz Agenda Setting stammt von McCOMBS/SHAW: *Audiences not only learn about public issues and other matters through the media, they also learn how much importance to attach to an issue or topic from the emphasis placed on it by the media.*

Der Begriff **AGENDA** meint die Zusammenstellung und Aufeinanderfolge der in einer Versammlung zu erledigenden Gegenstände durch deren Leiter. Somit bedeutet Agenda Setting die Festlegung einer Tagesordnung.

#### 2.3.1.1 EINFLUSS DER MEDIEN

Es gibt eine Rangordnung von Themen in der politischen Diskussion mit wichtigen und weniger wichtigen Themen. Die Rangordnung variiert im Zeitablauf. Gleichzeitig gibt es eine Vielzahl von Agenden. Jede soziale Einheit verfügt potenziell über eine Agenda mit relevanten Themen - Individuum, Organisation, Systeme, Gesellschaft.

Die Macht der Medien war lange Zeit ein großes Thema in der Kommunikationsforschung bis man die Macht der Rezipienten (Leser, Hörer, Zuschauer) entdeckte, die entsprechend ihren eigenen Vorlieben selektiv das Medienangebot auswählen. Dem Agenda Setting-Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass die Massenmedien *nicht was wir denken* beeinflussen, sondern **WORÜBER WIR NACHDENKEN**.

Dies impliziert bereits die Wirkung, dass die Individuen überhaupt über etwas nachdenken und der Rezipient aus der Gewichtung in der Medienberichterstattung seine eigene Gewichtung relevanter Themen lernt.

Die Prominenz eines Themas in einem Medium äußert sich in Häufigkeit, Umfang und Aufmachung der Berichterstattung, die den Grad der Auffälligkeit der Beiträge und damit des Themas bestimmen. Auffälligkeit bewirkt positive Selektion durch die Rezipienten und das überträgt sich auf die Einschätzung, welches die momentan wichtigen Themen der öffentlichen Diskussion sind, während andere, von den Medien gar nicht oder wenig prominent präsentierten Themen marginalisiert werden.

Die Funktion der Massenmedien für das Publikum:

- **MAP-MAKING:** Durch journalistische Arbeit Ereignisse zueinander und zum Vorwissen des Rezipienten in Beziehung setzen,
- **RANKING:** diese nach bestimmten Kriterien gewichten,
- **FOCUSING:** so dass die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf wichtige Themen/Issues gelenkt wird.



### 2.3.1.2 RE-KONSTRUKTION DER WIRKLICHKEIT

Wie sehr sind die Medien in der Lage sind, unsere Welt und unser Weltbild für uns zu strukturieren? Massenmedien offerieren mit ihren Themen/Issues Angebote für die alltägliche Bedeutungskonstruktion, die dem Individuum zur Orientierung und als Basis für den gesellschaftlichen Diskurs dienen.

Medien definieren den inhaltlichen Rahmen, innerhalb dessen die soziale Realität kollektiv wahrgenommen wird und formen damit die Basis für soziales Handeln. Durch die Nutzung von Medienangeboten können die Menschen eine Beziehung zu Lebensbereichen außerhalb ihrer unmittelbaren Erlebniswelt herstellen und so ihre gesellschaftliche und politische Partizipation ebenso wie die Interaktion mit Anderen sichern.

Der Agenda Setting-Ansatz schreibt den Medien Fähigkeiten zu, über ihre Rangfolge relevanter Themen einen Einfluss auf das Individuums auszuüben. Menschen registrieren die Gewichtung des Themas in den Medien, nehmen aber eine eigene Wissensbewertung und Zuweisung von Bedeutung vor. Wenn Nachrichtenitems in der Berichterstattung geschickt positioniert werden, haben sie durchaus den Charakter einer subtilen Überzeugungsstrategie. Dem Publikum wird die Wichtigkeit von Themen suggeriert und mit bestimmten Werten besetzt.

Einerseits wird das Bild des Einzelnen von der Wirklichkeit durch seine Primärerfahrung bestimmt, durch die Beteiligung an der Realität, der Alltagswelt. Andererseits wird über die Sekundärerfahrung dem Einzelnen erlaubt, sich über seine begrenzte Welt hinaus zu orientieren. Die Massenmedien leisten den Beitrag zur Rekonstruktion der Wirklichkeit aus der Perspektive der Kommunikation.

Konstruiert wird die Berichterstattung über Ereignisse, die zur Medienwirklichkeit führen. Für Nachrichten gilt die Re-Konstruktion, da sie trotz aller subjektiven Momente und Kommunikationsprinzipien Realität sind wie Unfälle, Mißstände, das Wetter. Medien reduzieren stets die Komplexität der Wirklichkeit, bilden einzelne Elemente der Realität mehr oder weniger adäquat ab und erlauben nur noch eine begrenzte Zahl von Re-Rekonstruktionen.

Selektion ist ein wichtiger Mechanismus journalistischer Realitätsverarbeitung, wobei Medien oft zusätzliche Realitätserfahrung schaffen durch Interviews, Hintergrundberichte, Dokumentationen, die die Ereignisse weiterinterpretieren, den ursprünglichen Ereignisraum vergrößern oder verkleinern.

### 2.3.2 REDAKTIONSSALLTAG

---

Die Thematisierung in den Medien erfolgt durch den Journalismus, Public Relations und Werbung: periodisch, universal und aktuell.

Die Medien erfinden keine Themen neu. Sie werden meist um- und ausgebaut. Denn die ausdifferenzierte Gesellschaft hat bereits ein stabiles Themenrepertoire in den Subsystemen vorrätig. Während die Subsysteme wie Wirtschaft, Politik, Kultur, Gewerkschaften, Verbände etc. ihre ureigenen Themen diskutieren, kommunizieren die Massenmedien potenziell ALLE Themen des umfassenden Sozialsystems Gesellschaft. Denn die Medienwelt ist mit allen Subsystemen verknüpft.

#### 2.3.2.1 DENKEN IN RESSORTS

Der Journalismus bearbeitet, vereinfacht und reduziert die Universalität und Komplexität der Welt. Um diese Leistung zu vollbringen, bedarf es der Hilfe von SCHÜBLADEN, in denen Wissen, Erfahrungen und Ereignisse geordnet, gesammelt, aufbewahrt und bei Bedarf herausgezogen, aktualisiert und neu verknüpft werden.

Je vielfältiger die Informationen geworden sind, umso höher sind die Anforderungen an eine professionelle Vor-Strukturierung gestiegen. Wenn Informationen nach bestimmten Kriterien selektiert werden wie Politik, Wirtschaft, Feuilleton, Sport, Lokales, Vermischtes, Auto, Mode, Wissenschaft, Umwelt, Medien etc. - so können sie besser wahrgenommen, behalten und erinnert werden.



## 2.3 Welt der Medien

Doch die Wahrnehmung und Bearbeitung von Themen hängt eng mit den Strukturen des Journalismus und der Redaktionen zusammen. Die Redaktionen führen Rubriken und Ressorts. Journalisten treffen nicht täglich ad-hoc-Entscheidungen, wie sie mit dem zu bearbeitenden Material verfahren. Sie entscheiden aufgrund festgelegter Routine-Programme.

Bleiben Themen übrig, für die es keine Schublade gibt, dann müssen diese komplexen Themen mehrdimensional bearbeitet werden - über Ressorts hinweg. Denn jedes politische Thema betrifft wirtschaftliche und soziale Aspekte.

### 2.3.2.2 NACHRICHTENFAKTOREN

Ein Ansatz für Auswahlkriterien wurde bereits in den 40er Jahren von LEWIN in einer Studie mit Hausfrauen (Nahrungsbeschaffung) aufgezeigt. In den 50er Jahren wurden diese Erkenntnisse auf die Auswahl von Nachrichten in einer Redaktion übertragen (Gatekeeper Studie) und damit das subjektive Selektionsverhalten eines Redakteurs mit Input und Output geprüft.

Jede Nachrichtengeschichte wird durch den persönlichen Hintergrund des Verfassers und Redaktionsalltag beeinflusst. Eine grobe Selektion:

- Themenwahl: *Was kommt in die Zeitung?*
- Darstellung: *Wie kommt es in die Zeitung?*
- Erfahrungen: *Welches Thema hat gestern gezogen?*
- Erwartungen: *Welches Thema interessiert die (unbekannten) Leser?*

Warum über bestimmte Ereignisse berichtet wird und über andere nicht, kann anhand der sog. Nachrichtenfaktoren modellhaft dargestellt werden. Je ausgeprägter diese Merkmale auf ein Ereignis zutreffen, desto publikationswürdiger sind Berichte über diese Ereignisse.

Für das Bild der Welt in den Nachrichten sind nach GALTUNG/RUGE folgende Nachrichtenfaktoren verantwortlich:

NACHRICHTENFAKTOR	EREIGNIS WIRD ZUR NACHRICHT
Frequenz	je mehr der zeitliche Ablauf eines Ereignisses der Erscheinungsperiodik der Medien entspricht
Schwellenfaktor/Intensität	Schwellenwert der Auffälligkeit, den ein Ereignis überschreiten muss, damit registriert
Eindeutigkeit	je eindeutiger und überschaubarer ein Ereignis
Bedeutsamkeit/Betroffenheit	je größer die Tragweite eines Ereignisses, je mehr es persönliche Betroffenheit auslöst
Konsonanz/Erwartung	je mehr ein Ereignis mit vorhandenen Vorstellungen und Erwartungen übereinstimmt
Überraschung/Seltenheit	Unvorhersehbares, Seltenes hat die größte Chance, wenn für Erwartungen überraschend
Kontinuität	Ein Ereignis, das bereits als Nachricht definiert ist, hat hohe Chancen, von den Medien auch weiterhin beachtet zu werden.
Variation	Der Schwellenwert für die Beachtung eines Ereignisses ist niedriger, wenn es zur Ausbalancierung und Variation des gesamten Nachrichtenbildes beiträgt.
Bezug auf Elite-Nation	Ereignisse, die Elite-Nationen betreffen - wirtschaftlich oder militärisch mächtige - haben einen überproportionalen hohen Nachrichtenwert.
Bezug auf Elite-Personen	dies gilt auch für Elite-Personen - prominente und/oder mächtige, einflussreiche Personen
Personalisierung	je stärker ein Ereignis personalisiert ist, sich im Handeln oder Schicksal von Personen darstellt
Negativismus	Je negativer ein Ereignis, je mehr es auf Konflikt, Kontroverse, Aggression, Zerstörung oder Tod bezogen ist, desto stärker wird es von den Medien beachtet.

Diese Liste ist eine der Erklärungen, wie Nachrichtenagenturen und Redaktionen die Flut von Informationen selektieren. Die Betonung von Themen erfolgt zusätzlich über die formalen Kriterien der Darstellungsform, Placierung im Medium und dem Umfang. Sehr subtil wird gearbeitet, wenn die Meinung nicht mehr von der Nachricht getrennt wird.



### 2.3.3 KOMMUNIKATIONS-ARENEN

Nicht jedes Thema hat den Charakter eines Problems. Gleichwohl werden viele Themen als relevant wahrgenommen, wenn sie problematisiert werden, wenn es Konflikte gibt, die zur Lösung anstehen.

Kommunikationsarenen bieten einen Orientierungsrahmen für konkrete Mitteilungs- und Verstehenshandlungen. Für das Arenen-Modell gelten einige Voraussetzungen:

- In ausdifferenzierten Gesellschaften entstehen eine Vielzahl von Arenen, in denen wiederum Themen gesetzt, diskutiert und verbreitet werden.
- Arenen treten miteinander in einen dynamischen Wettbewerb um die knappe Ressource öffentlicher Aufmerksamkeit.
- Arenen müssen über eine gewisse, aber doch begrenzte Verarbeitungskapazität für Themen verfügen.
- In den Arenen wirken spezifische Selektionsprinzipien. Institutionelle, politische und kulturelle Faktoren beeinflussen die Definition von Problemen. Einzelne Akteure oder politisch-wirtschaftliche Entwicklungen können Thema pushen, obwohl es andere, drängendere Themen gäbe.
- Es gibt Rückkoppelung und Synergieeffekte zwischen den verschiedenen Arenen, so dass ein Thema von einer in andere Arenen einfließen und sich so verstärken kann.
- Verschiedene Akteure verknüpfen die unterschiedlichen Arenen miteinander; dies leistet vor allem das Mediensystem und schafft Öffentlichkeit.
- Es gibt quer liegende Makrokategorien sozialer Probleme bzw. Themen wie Kriminalität, öffentliche Moral, Armut, Umwelt sowie spezifische Techniken, mit denen Arenen ihre Themen verbreiten wie investigative Berichterstattung, Kampagnen, Analysen etc.

Wird mit der Rolle der Akteure ihre besondere Betroffenheiten und Interessen verbunden, dann werden sie in den Kommunikationsarenen aktiv. Die Ausprägung und Verteilung prinzipieller Handlungsrollen wie Kommunikator - Rezipient - Vermittler sind im gesellschaftspolitischen Raum relativ klar festgelegt, aber auch ungleichgewichtig auf einzelne Akteure verteilt.

In den Unternehmen kann dagegen jeder Redner, Hörer oder Moderator werden.

- **Die moderne Öffentlichkeit**  
*ist ein relativ frei zugängliches Kommunikationsfeld, in dem Sprecher mit bestimmten Thematisierungs- und Überzeugungstechniken versuchen, über die Vermittlung von Kommunikateuren bei einem Publikum Aufmerksamkeit und Zustimmung für bestimmte Themen und Meinungen zu finden.*

*Innerhalb dieses öffentlichen Kommunikationsforums gibt es verschiedene ARENEN, in denen die Kommunikateure aufeinander treffen und von den Publika beobachtet werden. In diesen Arenen entsteht wohl öffentliche Meinung, wenn sich das Interesse auf bestimmte Themen fokussiert, sich Übereinstimmungen in den Meinungsäußerungen zeigen und dies vom Publikum wahrgenommen werden kann. Friedhelm Neidhardt 1994*



## 3 BEZIEHUNGEN MANAGEN: STAKEHOLDER KONZEPT



### 3.1 Eine Welt voller Erwartungen

#### 3.1 EINE WELT VOLLER ERWARTUNGEN

Schon Adam Smith erkannte Mitte des 18. Jahrhunderts: *Business is a social institution, but that its role can only be realized by an external environment which allows laissez faire capitalism.*

Der Wandel in Markt, Öffentlichkeit und Organisationen wird verstärkt durch die Forderungen und Bedürfnisse von zahlreichen Personen, Gruppen und Organisationen:

- Aktionäre fordern einen hohen Return on Investment
- Kunden erwarten große Auswahl und niedrige Preise
- Mitarbeiter verlangen Partizipation und Arbeitsplatzsicherheit
- Gesetzgeber auferlegen hohe Steuern und reglementieren Märkte
- Medien suchen nach Exklusivgeschichten
- Tausende von Interessensgemeinschaften verfolgen ihre individuellen Ziele.

Unternehmen reagieren auf Marktteilnehmer und Medien meist mit alltäglicher Routine auf diese Erwartungen. Vielfach werden diese Transaktionen und Beziehungen schon von Staats wegen in unzähligen Gesetzen und Auflagen geregelt.

Weniger geübt ist der Umgang mit Verbänden, Vereinen, Gewerkschaften, Kirchen, Politik, Nicht-Regierungsorganisationen (NGO), Interessensgruppen - den Stakeholdern der Öffentlichkeit.

#### 3.1.1 MARKETING: ZIELGRUPPENANALYSE

Traditionell eingespielt ist die Kommunikation mit Marktteilnehmern. In diesen Austauschbeziehungen wird angestrebt, den Prozess und die eigenen (beiderseitige) Gewinnchancen zu verbessern. Strategische Produkt-Markt-Entscheidungen tangieren die Wettbewerber. Kunden und Lieferanten müssen durch Informations- und Beeinflussungsmaßnahmen gewonnen werden.

- **Marketing-Mix**  
Im Marketing-Mix wird zu einem bestimmten Zeitpunkt der Einsatz von Entscheidungsvariablen kombiniert. Durch die unternehmensspezifische Abstimmung aller eingesetzten Methoden und Medien kann das Unternehmen seine Markt- und Gewinnziele effizient erreichen. Aus der „Mischung“ erhofft man sich die Alleinstellungsmerkmale der Produkte bzw. Dienstleistungen.

MARKETING - MIX	MASSNAHMEN
Produktpolitik	Sortiment, Qualität, Marke, Verpackung, Kundendienst
Preispolitik	Grundpreise, Nachlässe, Kredite, Frachtraten
Distributionspolitik	Absatzwege, Standorte, Marktlogistik, Verkaufsgebiete
Kommunikationspolitik	Werbung, Persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung, Publicity

Das klingt einfach, ist jedoch ein hochkomplexer Koordinierungsprozess, stehen doch die vier Politiken in vielfältiger Interdependenz: funktional, zeitlich und hierarchisch; die Beziehungen können konkurrierend, substituierend, komplementär, konditional, indifferent, parallel, sukzessive, intermittierend oder ablösend sein.

- **Zielgruppenanalyse**  
Die Marketing-Perspektive fokussiert hauptsächlich auf Kunden, Lieferanten und Wettbewerber, wobei der Impuls zum Handeln von Seiten des Unternehmens ausgeht. Das Unternehmen sucht selbst gezielt nach den geeigneten Partnern: Die RICHTUNG DER KOMMUNIKATION geht vom Unternehmen aus. In der Werbung kommt diese einseitige Kommunikation voll zum Tragen.



### 3.1 Eine Welt voller Erwartungen

Bei der Formulierung von Marketing- und Kommunikationszielen wird die Segmentierung der Zielgruppen angestrebt, um Streuverluste bei der Werbung und bei der Verkaufsförderung zu vermeiden. Zur Erreichung dieser Ziele erfolgt eine Kategorisierung:

- VERTIKAL: Konsumenten, Einzelhandel, Großhandel
- HORIZONTAL: Käufer, Verwender, Meinungsführer etc.
- PERSONAL: Einkaufsentscheider in Familie oder Unternehmen

Diese grobe Einteilung wird meist durch eine differenziertere Charakterisierung abgelöst. Tiefergehende Merkmale für die Segmentierung der Zielgruppen sind:

SEGMENTIERUNG	MERKMALE
soziodemografische/ geografische	Alter, Geschlecht, Einkommen, Familienstand, Beruf, Ausbildung, soziale Schicht, Wohnungsausstattung, Besitz ,etc. Region, Nielsen-Gebiet, Stadt, Land, etc.
Kauf-, Verhaltens- und Kommunikation	Käufer oder Nichtkäufer, Verwender oder Nichtverwender, Häufigkeit der Verwendung, Preis- und Markenbewusstsein, Kaufabsicht, Initiator-Entscheider-Berater-Akteur, etc.
psychografische	Meinungen, Wissen, Einstellungen, Bekanntheit, Hemmfaktoren, Persönlichkeitsmerkmale, Lebensorientierung, Wertvorstellungen, Wünsche, Freizeitinteresse, Früh-Adopter (Diffusion), etc.
Lebensstilforschung	Soziale Milieus; Gruppen mit ähnlicher Lebensauffassung und -weise; kulturelle Teileinheiten innerhalb der Gesellschaft; verbunden werden Faktoren Arbeit, Familie, Freizeit, Konsum, Einstellungen, Verhaltensmuster, um die soziale Wirklichkeit und Alltagsbewusstsein von Menschen einschätzen zu können.

Das Unternehmen will sowohl einzelne Zielpersonen als auch Gruppen erreichen. Doch die Anwendung der klassischen Ansätze wird zunehmend schwieriger, da die Marktgrenzen verschwinden. Die Produkte und Dienstleistungen sind oftmals multidimensional und individualisiert, so dass die Segmentierungskriterien nicht mehr ausreichen.

In die Analyse einzubeziehen sind die Rollenverflechtungen der Zielpersonen sowie die Formung der Einstellungen und Meinungen zu Produkt-Präferenzen durch Einflüsse im gesellschaftspolitischen Umfeld.

Somit ist die Marketing-Perspektive zwar partiell auf die Marktteilnehmer anwendbar. Doch volkswirtschaftlich bilden sich globale und lokale Märkte, das Wirtschaftssystem vermascht sich mit dem gesellschaftspolitischen System und der Privatsphäre - und umgekehrt. Dekonstruktion der Wertketten schaffen multidimensionale Produkte und Dienstleistungen (z.B. Tankstellen + Einzelhandel).

In der Integrierten Unternehmenskommunikation ist die Zielgruppenanalyse ein Teil der Stakeholder-Analyse.

#### 3.1.2 INTEGRIERTE KOMMUNIKATION: STAKEHOLDER IDENTIFIZIEREN

Außer den Marktteilnehmern kann jede Gruppe oder Person auf die Unternehmensaktivitäten positiv oder negativ einwirken. Die Medien berichten jeden Tag von Einmischungen, Konfrontationen, Konflikten und Krisen.

*Each of these groups has a **STAKE** in the modern corporation. Stakeholder means any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives. (Freeman, 1984).*

Unsere traditionellen Strategiekonzepte für unternehmerische Kommunikationsarbeit reichen nicht mehr aus. Sie sind nur auf Marktteilnehmer und evtl. noch auf das Teilsystem Medien und allenfalls auf Verbandsarbeit ausgerichtet. Wir müssen uns fragen:



### 3.1 Eine Welt voller Erwartungen

- *Wie entstehen neue Themen (Issues)?*
- *Wie gelangen sie auf die Tagesordnung (Agenda) der Stakeholder, der Medien und in die Kommunikationsarenen?*
- *Welche Organisationsmaßnahmen sind nötig, um Themen und Tagesordnungen mitzugestalten?*
- *Was sind die auslösenden Issues für Stakeholder? Welche Bedeutung erlangen die Hauptthemen?*
- *Wie hoch ist die Bereitschaft der Stakeholder, Ressourcen zu verbrauchen, um entweder dem Unternehmen zu helfen oder es zu schädigen?*

Die Antworten schaffen den Rahmen für ein **NEUES KOMMUNIKATIONSKONZEPT**. Für jede wichtige Anspruchsgruppe müssen wir strategische Issues identifizieren und deren Mission verstehen. Zu jedem strategisch wichtigen Issue müssen wir an die Wirkungen auf andere Stakeholder denken. Der Grad der Betroffenheit vieler Gruppen ist in Betracht zu ziehen.

Immer wieder tauchen neue Stakeholder auf. Abhängig ist dies vom Lebenszyklus sowohl des Unternehmens als auch der Produkt- und Dienstleistungen. Daran geknüpft sind die brisanten Issues; diese kommen und gehen über die Zeit.

Weil in den 80er Jahren Umweltschützer und Konsumentenanwälte ihre Forderungen stellten, passten sich Unternehmen in ihrem Qualitätsstreben daran an. Gefördert wurde dies extrem durch Gesetzgebung und Gerichtsentscheide, die den Spielraum der Unternehmen einengen.

*Large organizations live in a fishbowl with their every action open to some form of public scrutiny. (Freeman)*

Die Unternehmensmission gibt das Stakeholder-Denken vor; Strategien werden formuliert und als Programme implementiert. Durch die Kontrolle der Maßnahmen anhand der Zielsetzungen können Abweichungen und neue Erfordernisse in die Strategieplanung eingespeist werden.

---

#### 3.1.3 SHAREHOLDER VALUE UND STAKEHOLDER KONZEPT

Vielen ist der Begriff des Shareholders (Aktionär, Eigentümer) viel bekannter. Hefig wurde dieses Managementkonzept in den 90er Jahren diskutiert: Die Steigerung des Eigenkapitalwertes eines Unternehmens weise frühkapitalistische Tendenzen auf. Beim Shareholder Value Ansatz steht der ökonomische Gewinn für die Anteilseigentümer im Vordergrund, wobei es die Aufgabe der Manager ist, durch eine wertorientierte Unternehmensführung Dividenden zu erwirtschaften und den Aktienkurs zu erhöhen.

Der Shareholder Value gibt als Ziel die Maximierung des Aktionärsvermögen vor. Dies ist nach Auffassung der Vertreter des Stakeholder-Ansatzes nur eines von vielen Unternehmenszielen. Verlangt wird, dass ein Ausgleich herbeigeführt wird mit den unterschiedlichen ökonomischen und nicht-ökonomischen Interessen aller unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder).

Die extremen Pol-Positionen haben eher politischen Charakter, kann sich doch kein Unternehmen erlauben, die Erwartungen von Mitarbeitern und anderen externen Stakeholdern zu ignorieren.



---

### 3.2 STAKEHOLDER KONZEPT

---

Wichtig für ein erfolgreiches Führungskonzept ist die Einbeziehung einer wesentlich erweiterten Umwelt:

WIRTSCHAFTLICHE, TECHNISCHE, ÖKOLOGISCHE, SOZIALE UND GESELLSCHAFTSPOLITISCHE KOMPONENTEN.

Es geht um die strategische Gesamtpositionierung eines Unternehmens in seiner Umwelt. Ziel ist es, durch positive Reputation den Handlungsspielraum des Unternehmens zu verbreitern und zugleich die gesellschaftlichen Erwartungen für das Gemeinwohl zu erfüllen.

---

#### 3.2.1 STRATEGISCHES MANAGEMENT IN DER EVOLUTION

---

Das Stakeholder-Konzept basiert auf den Ideen des strategischen Management. Schon in den 60er Jahren stellte ANSOFF die Frage nach einer Koalition mit den Stakeholdern. Der unterschiedliche Fokus der Ziele zeigte sich in drei Konzepten:

- **Überleben des Unternehmens sichern**  
Angenommen wurde, dass ohne die Unterstützung von Schlüsselgruppen das Unternehmen keine Überlebenschance hätte. Anhand Informationssystemen wurden die Ansprüche der wichtigsten Stakeholdergruppen herausgefunden, wobei deren Erwartungen in die Strategieformulierung einfließen. Stakeholder wie Kunden, Lieferanten, Eigentümer, Öffentlichkeit mussten identifiziert und die Umweltbedingungen vorhergesagt werden. Das Unternehmen wollte die beste Antwort geben.

KRITIK: Dieser Ansatz sieht die Umwelt der Stakeholder als statisch an. Meist wurden nur traditionelle Markt-Stakeholder in die Strategie miteinbezogen.

- **Marktposition stärken**  
Auf der Suche nach Produkt- und Marktoptimierung galten in den 80er Jahren Strategie und Struktur als verlinkt. Marktanteil und Marktwachstum waren Zielkategorien. Als Methode favorisierten die Manager die Portfolio-Analyse, um die Erfolgsfaktoren des Business zu verstehen. Davon wurden Handlungsstrategien abgeleitet.

KRITIK: Die Analysen ignorieren die Nicht-Marktteilnehmer. Diese können oft entscheidend sein für Erfolg und Misserfolg. Die finanzielle Leistung eines Unternehmens ist zwar wichtig für die Existenz, aber Finanzen sind für die externen Stakeholder nur „ein“ Kriterium, um die Kräfte des Unternehmens zu beurteilen.

- **Soziale Verantwortung für die Gesellschaft**  
GALBRAITH machte auf die soziale Verantwortung eines Unternehmens in der Gesellschaft aufmerksam: Die nicht-traditionellen, nicht-marktlichen Stakeholder-Gruppen hätten ebenso eine Beziehung zum Unternehmen. Der Stakeholder-Begriff wurde erweitert auf die Anspruchsgruppen im Umfeld. Diese haben eigene Ideen, wie sich ein Unternehmen verhalten sollte.

Unternehmen begannen sich für die soziale Umfeld verantwortlich zu fühlen und erstellten sog. „Soziale Bilanzen“. Zugleich wurden die ökologischen Umweltaspekte in Form von Öko-Audits berücksichtigt

KRITIK: Selten werden diese Bilanzierungen der sozialen und ökologischen Aktivitäten in einem ganzheitlichen Kommunikationskonzept mit Fokus auf alle Stakeholder berücksichtigt.

---

#### 3.2.2 PLANUNGSFRAGEN FÜR STAKEHOLDER KONZEPT

---

Die Komplexität der Umwelt schreckt ab. Doch um mit den Anspruchsgruppen umgehen zu können, müssen Unternehmen die Komplexität ihrer Umwelt aufnehmen und die Organisationsstrukturen und -handlungen anpassen.



### 3.2 Stakeholder Konzept

Ein strategischer Planungsprozess der INTEGRIERTEN UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION kann von folgenden Überlegungen ausgehen, die FREEMAN bereits 1984 zusammenfasste:

FUNKTIONEN	PLANUNGSFRAGEN ZUM STAKEHOLDER KONZEPT
Strategische Richtung	Was ist die Mission und das Ziel? Was ist unser Business? Wer sind unsere Stakeholder?
Strategisches Programm	Wie erreichen wir unsere Ziele? Welche bereichsübergreifenden Programme brauchen wir? In welcher Art wirken Stakeholder auf jede Division, einzelne Funktionsbereich?
Budget	Wie sieht der Masterplan für unsere Aktionen aus? Haben wir Ressourcen für die Kommunikation mit den Stakeholdern vorgesehen? Wie hoch ist unser Budget dafür?
Kontrollsystem	Wie kontrollieren wir unsere Ziele und Ergebnisse? Wie sind unsere Annahmen über die wichtigsten Stakeholder?

Manager müssen verstehen, dass die Stakeholder die Ziele des Unternehmens beeinflussen können, weil diese Personen oder Gruppen ein besonderes Interesse haben.

Ob die Forderungen an das Unternehmen legitim oder erfüllbar sind, steht auf einem anderen Blatt. Auf jeden Fall müssen die Stakeholder mit Ihren Interessen und Ansprüchen ernst genommen werden.



### 3.3 STAKEHOLDER KLASSIFIZIERUNG

In der Literatur finden sich viele Definitionen für den Begriff Stakeholder; die Übersetzung des amerikanischen Begriffes wird nicht eindeutig gehandhabt.

Aber es geht immer um identifizierbare, soziale Akteure und nicht um die breite, diffuse Öffentlichkeit. Denn wie GRUNIG formuliert: *A general public is a logical impossibility. Public are always specific. They always have some common problem.*

Mit dem Begriff Teilöffentlichkeit beschreibt HABERMAS eine autonome Gruppierung, mit selbständigem Urteilsvermögen und eigenständiger Bewertung. Oder in Definitionsform:

*Teilöffentlichkeiten sind diejenigen Teile einer Bevölkerung, mit denen eine Organisation bei der Verfolgung ihrer Ziele, ihrer Entscheidungen und ihrer Maßnahmen in Kontakt oder in Konflikt gerät.*

#### 3.3.1 TYPOLOGIE DER TEILÖFFENTLICHKEITEN

Wirtschaftsorganisationen agieren in einem komplexen Beziehungsgeflecht, das von verschiedenen Akteuren mit höchst unterschiedlichen Interessenslagen geknüpft wird. Dies macht eine ständige Abstimmung der Interessen und Handlungskoordination erforderlich. Public Relations steuert diese Kommunikationsprozesse systematisch auf der Basis der Unternehmensleitbilder.

Eine oft zitierte Kategorisierung stammt von GRUNIG/HUNT:

TYPEN	PROBLEM	BEWUSSTSEIN	HANDELN
Nicht-Teilöffentlichkeit	nicht betroffen	kein Problembewusstsein	nicht aktiv
Latente Teilöffentlichkeit	ähnliches Problem potenziell betroffen	ohne Problembewusstsein	nicht aktiv
Bewusste Teilöffentlichkeit	ähnliches Problem hohe Betroffenheit	Problembewusstsein	nicht aktiv hoher Infobedarf
Aktive Teilöffentlichkeit	ähnliches Problem hohe Betroffenheit	Problem erkannt	organisieren sich Bestätigung Standpunkt
Aktivistische Teilöffentlichkeit	ähnliches Problem hohe Betroffenheit	Problem erkannt	organisieren sich, um Lösungen zu suchen

Stakeholder verhalten sich gegenüber Problemen nicht in gleicher Weise: Sie sind entweder bei allen Themen aktiv oder passiv, oder nur bei einem Thema oder nur bei brisanten Themen.

Ein anderer Ansatz verfolgten GERHARDS/NEIDHART. Sie gehen davon aus, dass ein ganzes Spektrum von Teilöffentlichkeiten bzw. Kommunikationsforen kulturell bestimmt sind. Abgrenzungskriterien sind die Teilnehmerzahl, Kommunikationsdichte, Organisationskomplexität und Reichweite.

- **Episodische Teilöffentlichkeiten**  
Einfache, flüchtige Interaktionen wie das Gespräch am Arbeitsplatz, auf der Straße, im Kaufhaus, in der Kneipe, die spontan begonnen und beendet werden. Zeit und Ort sind eindeutig bestimmbar.
- **Veranstaltete Präsenzöffentlichkeiten**  
Es gibt eine thematische Zentrierung und örtliche Fixierung wie in Betriebsversammlungen, Vortragsabenden, Fachkongressen. Die Teilnehmerstruktur ergibt sich aus der raum-zeitlichen Beschränkung und annoncierten Thematik. Der Kommunikationsbedarf ist gegeben. Referenten werden explizit ausgesucht.



### 3.3 Stakeholder Klassifizierung

- **Kontrollierte Medienöffentlichkeiten**  
Die Kommunikation erfolgt in Raum und Zeit getrennt sowie abgrenzbaren Teilnehmerkreisen. Es gibt Telefonate, Serienbriefe bis zu Videokonferenzen und Diskussionsforen in Datennetzen. Diese Plattformen sind durch eine große Teilnehmerzahl und Reichweite gekennzeichnet. Ihre interne Komplexität hängt von den medialen Techniken ab.
- **Abstrakte Teilöffentlichkeiten**  
Technische Medien stellen Foren der Kommunikation zwischen Abwesenden bereit, die im Prinzip allen Interessenten zugänglich sind: Datennetze, Informationsdienste etc. Raum und Zeit wird überwunden, die Teilnehmerzahl ausgedehnt. Das bedingt wiederum eine starke Strukturierung in Veranstaltungsforen und kontrollierten Medienöffentlichkeiten. Der Mangel an Feedback-Möglichkeit führt eher zur monologischen Kommunikation. Man bleibt auf einen minimalen Vorrat gemeinsamer Bedeutungsmuster und Kommunikationsregeln angewiesen, der sich auf sphärenspezifische Alltags- oder Fachsprache reduziert.

Man muss damit rechnen, dass sich einzelnen Teilöffentlichkeiten überlappen. Eine Kommunikationsarena wird durch das Zusammenspiel verschiedener Foren errichtet. Es entstehen sphärenübergreifende Foren, deren Netze verknüpft sind.

#### 3.3.2 UNTERNEHMEN ALS KOALITION

Die Stakeholder können einen positiven oder negativen Beitrag leisten, weil sie ihn im Lichte ihrer eigenen Bedürfnisse als Anreiz oder Belastung bewerten. Von ZERFASS stammt eine sehr grobe Einteilung, wobei die Rollenverflechtungen der Personen eine Konzeption nach diesem Schema schwer macht:

- **Betroffene bzw. Bezugsgruppen der Unternehmenstätigkeit**  
Das sind Kapitaleigner, Geschäftsführer, Arbeitnehmer, Lieferanten, Kunden, Anwohner - ein breites Spektrum von Bezugsgruppen.
- **Beteiligte bzw. Anspruchsgruppen der Unternehmen**  
Sie nehmen Anreize und Belastungen nicht einfach hin, sondern reagieren mit aktivem Handeln darauf. Häufig bilden sie eine Organisation und unterscheiden sich in potenzielle, latente, manifeste, aktivierte Gruppen.

Weiter kann in einem Modell der Koalitionäre unterschieden werden - in Stakeholder, die die Ziele einer Organisation konkret beeinflussen können oder von deren Erreichung beeinflusst werden.

KOALITIONSPARTNER	PERSONEN UND GRUPPEN
Mitglieder im Unternehmen	Kapitaleigner, Management, Mitarbeiter, die zur arbeitsteiligen Strategierealisierung beitragen. Sie übernehmen eine Rolle im Unternehmen.
Transaktionspartner	Lieferanten, Abnehmer, Kapitalgeber, Mitarbeiter, etc. die in Austauschbeziehungen stehen und laufend Leistungen einbringen. Dafür erhalten sie Gegenleistungen zurück wie Gehälter, Gewinne, Dividenden.
Interessenten	Sie übernehmen keine formale Rolle: Anwohner, Sozialverbände, Legislative, Exekutive, Bürgerinitiativen, Wissenschaftler, Journalisten, Veranstalter, Kirchen, Schulen, Universitäten, Vereine etc.

Die Grenzziehung zwischen dem Innen und Außen einer Organisation bleibt diffus. Sie orientiert sich an den unterschiedlichen Problemlagen und Rollenanforderungen, die für wirtschaftliche Handlungsvollzüge entstehen - je nachdem ob man die arbeitsteilige Realisierung der Unternehmensstrategie betrachtet oder die Anreize und Belastungen, die das strategische Handeln hervorruft.

Märkte lassen sich schaffen oder können vernachlässigt werden. Doch die **STAKEHOLDER BESTEHEN, OB MAN DAS WILL ODER NICHT**. Denn ein Publikum ist kein Markt. Sie orientieren sich an den Issues, suchen Information und Regulierung (GRUNIG).



### 3.4 STAKEHOLDER AUDIT

Zur Erfassung des Beziehungsgeflechtes der Stakeholder kann eine mehrphasige Analyse vorgenommen werden. Am Anfang steht die Frage:

- *Wer sich wie zu welchem Problem äußert, die in einem mittelbaren oder unmittelbaren Bezug zur Unternehmensstrategie stehen (könnten).* (ZERFASS)

Erhellend für das Verständnis wirkt, wenn die Datensammlung nicht nur aus der Perspektive des Unternehmens erfolgt, sondern auch aus Sicht der Stakeholder. Dass sich Motive, Einstellungen und Vorgehensweisen von Personen und Gruppen verändern, ist zu berücksichtigen.

Für die Analyse des Beziehungsgeflechtes im gesellschaftspolitischen Umfeld kann das Phasenmodell in Anlehnung an ZERFASS bzw. FAHEY/NARAYANAN dienen:

SCHRITTE	FRAGEN
Scanning (Wahrnehmung)	<p>Welche Akteure fassen aktuelle und geplante Unternehmensstrategien und Aktionen als Anreize oder Belastungen auf?</p> <p>Werden Sie damit zu Bezugsgruppen oder Anspruchsgruppen?</p> <p>Welche Akteure äußerten sich bereits aktiv zu strategiekritischen Fragen?</p> <p>Sind sie durch einschlägige Handlungen (Proteste, Forschung, Interessensverband) aufgefallen?</p>
Monitoring (Beobachtung und Bewerten)	<p>Welche Stakeholder-Gruppen sind identifiziert?</p> <p>Wie werden die Forderungen legitimiert?</p> <p>Welches Machtpotenzial steht den Stakeholdern zur Verfügung?</p> <p>Welche Stakeholder könnten in Zukunft in den Vordergrund rücken?</p> <p>Gibt es Verflechtungen zwischen Bezugs- bzw. Anspruchsgruppen?</p>
Forecasting (Prognose)	<p>Wie werden sich die aktuellen Stakeholder und ihre Einflüsse wandeln?</p> <p>Wo liegen zukünftige Stakeholderpotenziale?</p>

#### 3.4.I SCANNING - WAHRNEHMUNG

Aus dem weiten Unternehmensumfeld, den zahlreichen Kommunikationsarenen und Teilöffentlichkeiten werden diejenigen Stakeholder identifiziert, die die aktuelle und/oder geplante Unternehmensstrategien als Anreize oder Belastungen auffassen.

##### 3.4.I.I SUCHSTRATEGIEN

Es kommt auf die Ziele des Unternehmens an, auf dessen Situation am Markt und in der Öffentlichkeit, auf die Einflüsse von Umwelt auf die Organisation. Was kann erarbeitet werden:

- Checklisten, in denen die wichtigsten Akteure im öffentlichen Umfeld und ihre Zielsetzungen aufgelistet werden.
- Identifizierte Problemfelder und die betroffenen Stakeholder
- Suche nach denjenigen Stakeholder, die von den verschiedenen Produktphasen - Entwicklung, Erstellung, Vermarktung, Verwendung, Entsorgung - durch mögliche externe Effekte beeinflusst werden.
- POSITIONALE Ausrichtung: Alle externen Akteure, die in formelle Entscheidungsprozesse des Unternehmens eingebunden sind (Eigentümer, Konsumentenbeiräte, Aufsichtsorgane).
- REPUTATIONALE Ausrichtung: Auskunft von Experten, wer nach deren Meinung von der Unternehmenstätigkeit betroffen sein könnte.
- MEINUNGSFÜHRENDE Ausrichtung: Identifizierung jener Personen und Gruppen, die einen wichtigen Einfluss auf das Weltbild und die Einstellungen anderer Akteure ausüben und deshalb besondere Bedeutung erlangen.



### 3.4 Stakeholder Audit

- **DEMOGRAFISCHE** Ausrichtung: Verschiedene Alters-, Ausbildungs- oder Gesellschaftsschichten als Suchraster.
- **INTERAKTIONSBEZOGENE** Ausrichtung: Verschiedene Beziehungstypen zwischen den sozialen Akteuren - wie Berufsverbände, Politiker; Aktionäre, Gesetzgeber, Behörden; Arbeitnehmer, Lieferanten, Abnehmer.

Oft bestehen lose oder straffe Beziehungen. Z.B. kann eine Gewerkschaft auch ein Förderer einer Konsumentengruppe gegen Werbung sein - die wiederum die Regierung drängt, das Unternehmen zu regulieren. Solche Netzwerke können sich leicht wegen eines bestimmten Issues bilden und eine Zeitlang andauern.

Ernst zu nehmen sind die Rollenverflechtungen der einzelnen Stakeholder. Ein Mitarbeiter kann z.B. auch Kunde sein, Gewerkschaftler, Aktionär, Mitglied einer politischen Partei, als Konsumentenschützer auftreten. Solche Rollenverflechtungen können bei diesen Menschen oft Konflikte auslösen, die wiederum Einfluss auf ihr unbewusstes und für das Unternehmen unberechenbares Verhalten hat.

#### 3.4.1.2 QUELLEN FÜR INFORMATIONSSAMMLUNG

Aufgrund der Suchstrategien können die relevanten Quellen selektiert werden. Einschränkend wirken Zeit- und Kostenrahmen. In diesem Anfangsstadium sollten die großzügige Stichwort-Sammlung auch einen kreativen Raum für periphere Begriffe lassen.

- **Methoden**  
Desk und Field Research. Befragungen von Personen und Gruppen, Beobachtungen, Inhaltsanalysen, Medienresonanzanalysen/MEDIENMONITORING; Markt- und Werbeforschung, Wirkungsforschung.
- **Träger und Herausgeber**  
Alle Kommunikationsinstrumente und -mittel; Printmedien, Hörfunk, Fernsehen, Internet, Datenbanken, elektronische Dienstleistungen etc.; eigenes Unternehmen und fremde Unternehmen, Verbände und Organisationen, Kammern, Wissenschaft, Gewerkschaft, Stiftungen, Kirchen, Interessensvereinigungen etc.
- **Inhalte**  
Presseinhalte, soziodemographische Bevölkerungsstudien, Verzeichnisse von Interessensverbänden, Grundsatzpapiere wichtiger Stakeholder, Anfragen externe Anspruchsgruppen, Hotline, Ideenwettbewerbe, Kongresse, Messen, Seminare und Vorträge, Literatur, persönliche Kontakte, Foren im Internet etc.

#### 3.4.1.3 ERGEBNIS: STAKEHOLDER LISTEN BZW. KARTEN

Die Dokumentation der identifizierten Stakeholder richtet sich in Form und Inhalt sehr individuell nach den Suchstrategien aus. Die „Karten“ können listenmäßig klassifiziert, in Form einer Matrix oder grafisch gestaltet werden.

Eine hilfreiche Methode bietet die Netzwerkanalyse. Personen werden nach ihren sozialen Kontakten befragt anhand von Netzwerkgeneratoren. Das sind Fragekomplexe, mit denen die Akteure eines ego-zentrierten Netzwerkes identifiziert werden können. Die individuellen Netzwerke können zu einem unternehmensspezifischen Kommunikations-Netzwerk aggregiert werden.

- **Individuelle Stakeholder-Karten der Mitarbeiter**  
Manager sehen sich vielen internen und externen Stakeholdern gegenüber, deren Interessen in die Entscheidungsfindung zu berücksichtigen sind. Vor allem intern führt der Manager seine Transaktionen nicht alleine aus. Kollegen können die Aufgabenerfüllung positiv oder negativ beeinflussen. Die interne Zustimmung ist ein wesentlicher Faktor für die Zielerreichung.
- **Unternehmensnetzwerke**  
Einerseits können die verschiedenen individuellen Stakeholder-Karten der Manager zusammengefasst werden. Andererseits erfordert die Informationsfülle sicherlich für eine Unternehmernkarte eine weitere Verdichtung der Daten zu übersichtlichen Darstellungen in Listen, Matrizen, grafischen Karten oder Netzwerken.



### 3.4 Stakeholder Audit

#### 3.4.2 MONITORING - BEOBACHTUNG UND BEWERTUNG

Eine erste Vorauswahl wird aus den Bezugsgruppen getroffen. Besonders wichtig für das Unternehmen sind alle Anspruchsgruppen/Teilöffentlichkeiten, die Anreize und Belastungen des Unternehmens nicht einfach hinnehmen, sondern mit aktivem Handeln darauf reagieren.

Darüber hinaus sollen die Personen und Gruppen erfasst werden, die noch nicht in diese Kategorie fallen, aber in Zukunft in den Vordergrund rücken könnten.

##### 3.4.2.1 STAKEHOLDER PROFILE

Für das Beziehungsmanagement benötigen wir präzise Profile einzelner Stakeholder und Stakeholder-Gruppen, die fortwährend aktualisiert gehören. Zur Erstellung von Profilen einzelner Personen oder Gruppen sind z.B. folgende Kriterien für die Analyse und Controlling geeignet:

- Welche typischen Aktivitätsmuster und bereits artikulierte Forderungen gibt es?
- Haben die Interessen und Forderungen einzelner Stakeholder identitätsstiftenden Charakter?
- Gibt es gemeinsame Vorstellungen des Guten und des Gerechten (politisch-ethisch, moralischer Imperative) und damit Kooperationspotenziale?
- Welches Verhalten könnte zum Erfolg der Unternehmensziele beitragen? Welche Unterstützung könnte geboten werden? Oder gibt es für die Zukunft bedrohliches Verhalten?
- Welche zentralen Informationsquellen werden von den einzelnen Stakeholdern bevorzugt? Auf welchen Wegen äußern sie sich selbst - evtl. Leserbriefe, direkte Kontaktaufnahme, Inszenierung Pseudoereignisse etc.

##### 3.4.2.2 PLANUNGSINSTRUMENT MATRIX

Als Methode bietet sich eine sog. problemorientierte Stakeholdermatrix an, aus der sich die situative Bedeutung bestimmter Anspruchsgruppen ablesen lässt. Dies setzt voraus, dass man die untersuchten Kriterien auflistet und zu den einzelnen Stakeholdern in Beziehung setzt.

Die Bewertung nach der Relevanz ist die Grundlage für die Kommunikationsstrategie und die Verhaltens- bzw. Handlungsoptionen.

- Matrix „Relevanz Stakeholder für Geschäftseinheiten und Issues“ (Beispiel)

UNTERNEHMENSTEILE/ISSUES STAKEHOLDER	GE BESCHAFFUNG Rohstoffe	GE PRODUKTE Qualität/Sicherheit	GE MARKETING Werbung	GE VERWALTUNG Kosten sparen
Mitarbeiter	3	2	4	1
Gewerkschaft	3	3	5	1
Aktionäre	4	3	4	1
Kunden	4	1	5	K
Politik Grüne	2	3	4	5
Regierung	3	4	4	5
aktive Gruppe Verbraucher	2	1	1	K
aktive Gruppe Umwelt	1	3	3	K
aktive Gruppe Kirchen	2	5	4	5

Bewertungskriterien: 1 = sehr wichtig, 3 = mittelwichtig, 5 = nicht wichtig, K = ist kein Stakeholder-Issue in dieser Einheit

Natürlich sind Bewertungen immer subjektiv und richten sich nach der jeweiligen Perspektive, Situation und dem Kontext aus - ähnlich einer Nutzwertanalyse.



### 3.4 Stakeholder Audit

- **Matrix „Interessen und Macht gegenüber Unternehmen“ (Beispiel)**  
Zu fragen ist, welche Art von Interesse die Stakeholder haben und welche Art von Macht sie ausüben können.

Jede einzelne Organisation kann in einer eigenen Matrix mit Interessen und Machtansprüchen dargestellt werden. Es sind komplexe Stakeholderrollen. Und andere sind in mehr als in einer Box zu finden.

STAKEHOLDER	WAHLMACHT	WIRTSCHAFTSMACHT	POLITISCHE MACHT	SOZIALE MACHT
Mitarbeiter	Mitbestimmung	Wissen		Fehlzeiten
Gewerkschaft	Mitbestimmung	Streik	Tarifrecht	Sozialplan
Eigentümer / Aktionäre	Direktoren/Vorstand Jahresversammlung	Voice oder Exit		
Kunden		Kauf	Verbraucherschutz Umweltschutz	
Lieferanten		Ressourcen		
Regierung		Auflagen, Steuer	Gesetze, Recht	Arbeitsrecht
Banken		Kreditvergabe	Kapitalgesetze	
aktive Gruppe N 1		Boycott	Legislative	Gesundheit
aktive Gruppe N 2				Umwelt

Diese Stakeholder verändern ihre Machtansprüche je nach ihrer internen oder externen Situation. Mitarbeiter kaufen Aktien und werden zu Eigentümern. Somit erhalten sie die formale Macht auf den Jahreshauptversammlungen. Oder sie schließen sich Gruppen an, die sich um soziale Aspekte stark machen. Kirchen kümmern sich um Kinderarbeit in der Dritten Welt, woher Ware bezogen wird; Investmentgesellschaft streben ihre wirtschaftliche Macht durch Beteiligungen an.

Zunehmend wird das Wirtschaftssystem politisiert und umgekehrt, die Politik wird ökonomisiert. Dies gilt auch für den Privatbereich: Privates wird öffentlich, Öffentliches wird privatisiert und individualisiert.

Oft versteht das Unternehmen gar nicht, was die Gruppe tatsächlich mit ihrer Macht erreichen will. Eigene Annahmen müssen nicht mit den wahren Gründen der Stakeholder übereinstimmen.

- Welche Gründe des Handels bestimmen die Aktionen?
- Wie sind die Stakeholder organisiert mit internen Strukturen?
- Wie arbeiten sie mit welcher Wirkung?
- Welche Kräfte aus der Umwelt wirken auf die Gruppe?

Eine Interessenskonzentration von Individuen in Organisationen hängt ab von den Anreizen, die eine Mitgliedschaft bietet. Oft werden Kollektivgüter mit privaten Interessen verknüpft. Einher geht damit auch die Dauerhaftigkeit und Dynamik der Organisationsbildung und deren Wege der Einflussnahme auf Politik, Medien und andere. Die Konfliktfähigkeit und die Macht der Interessensvertretungen bestimmen den Grad der Beziehungen bzw. Auseinandersetzungen.

#### 3.4.3 FORECASTING -PROGNOSE

Auf der Grundlage der bereits vorhandenen Daten über die Stakeholder kann einerseits eine Vorhersage für die zukünftigen Ansprüche der Stakeholder gemacht werden.

- Welches sind die potenziellen Entwicklungspfade des bisherigen strategischen Kommunikationsnetzwerkes?

Nicht vergessen werden dürfen potenziellen Stakeholder im Netzwerk.



### 3.4 Stakeholder Audit

Die Erstellung von Varianten der entwickelten Matrizen für das Monitoring dienen der langfristigen Planung.

Für Trendaussagen sind nützlich:

- **Szenariotechnik**

Um Zukunftsbilder zu zeichnen, braucht es Aussagen zu den denkbar langfristigen Entwicklungen von Strategie bestimmenden Ereignissen: zur Prognose und Interpretation von Risiken bzw. zur Entdeckung von bisher unbekanntem strategischen Optionen.

Informationen über alle wesentlichen internen und externen Einflüsse werden gesammelt. Es wird versucht, ihre Wirkungen auf Strategie und Maßnahmen einzuschätzen.

- **Delphi-Methode**

Experten äußern ihre Meinung zu bestimmten Fachthemen und machen Schätzungen zum zukünftigen Verlauf, den Auswirkungen und Bedeutung bestimmter Ereignisse. Zunächst gibt es Einzelbefragungen und anschließend wird eine gemeinsame Konzeption diskutiert.



### 3.5 STRATEGIE UND TAKTIK

In einem ständigen Prozess der Analyse und Kontrolle werden diese fünf Kriterien abgeprüft:

- MISSION/UNTERNEHMENSKULTUR
- ISSUES DER STAKEHOLDER UND IHRE BETROFFENHEIT
- STRATEGIE DES UNTERNEHMENS GEGENÜBER DEN STAKEHOLDERN
- ÄNDERUNG DER PRIORITÄTEN BEI DEN STAKEHOLDERN, IN DER MISSION

Die Erkenntnisse dieser Evaluation fließen in die strategischen Überlegungen und Managemententscheidungen ein. Wer die Interessen der Stakeholder ernst nimmt, richtet die Geschäftsprozesse danach aus. Denn Issues können wirtschaftliche, technische, soziale und politische Wirkungen auslösen oder gar die Ablösung des Management.

#### 3.5.1 STRATEGISCHES VERHALTEN

Die Ergebnisse von Scanning, Monitoring und Forecasting sind die Grundlage für das neue Kommunikationskonzept.

- *Wie kann sich das Unternehmen gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen bzw. Teilöffentlichkeiten verhalten?*

Das Unternehmen hat folgende Handlungsoptionen gegenüber Stakeholdern:

OPTIONEN	HANDELN
Ignorieren	kein Problembewusstsein, stillschweigen, keine Ressourcen
Interagieren	Routine-Beziehungen mit Budgets
Verhandeln	Dialog und Diskurs, Verständnis zeigen
Kooperieren	Kommunikationsprozesse implementieren, Kompromisse eingehen

##### 3.5.1.1 STAKEHOLDER IGNORIEREN

Nicht-Kommunikation ist eine Form der Verleugnung. Vielleicht wird immer nur das Rahmenkonzept für Kunden, Lieferanten, Eigentümer, Mitarbeiter verwandt. Egal aus welchen Gründen, wer seine Stakeholder ignoriert wird über kurz oder lang Probleme bekommen.

Wenn keine Ressourcen (Finanzen und Personal) für die Identifizierung von Stakeholdern und das Beziehungsmanagement bereit gestellt werden, dann ist die Gefahr des Konfliktes oder gar einer Krise groß. Gerade beim Aufkommen eines Issue ist Einfluss möglich zur frühzeitigen Steuerung.

##### 3.5.1.2 INTERAKTIONEN MIT DEN STAKEHOLDERN

- *Wie interagieren Manager und Unternehmen mit den Stakeholdern?*
- *Welches Budget haben wir vorgesehen für jede Gruppe?*

Routiniert laufen die Prozesse und die Transaktionen mit Kunden und Lieferanten ab. Oder wie wir Dividende an die Eigentümer bezahlen. Oder wie wir neue Tarif-Verträge mit den Gewerkschaften aushandeln. Festgelegt sind Aktionsärsversammlungen, Medienarbeit, Umgang mit den Mitarbeitern: All diese alltäglichen Beziehungen sind zu Ritualen geworden. *Was ist, wenn die Einstellungen und Meinungen dieser Stakeholder sich ändern?*

Jede Aktion provoziert eine Antwort: Wir machen neue Preise und sehen mal wie die Kunden reagieren. Unilaterale Aktionen erhöhen das Risiko der Konflikteskalation. Jede Seite hat die Tendenz überzureagieren, weil es nicht sicher ist, welche Motive den anderen bewegen. Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Transaktion liegt in Win-Win-Lösungen für beide Parteien.



### 3.5.1.3 MIT DEN STAKEHOLDERN VERHANDELN

Direkte Verhandlungen benötigen ein beidseitiges Verstehen der jeweiligen Verhandlungsposition und der Hintergründe, denn jede Partei hat ihre Einstellung und Meinung. Die Möglichkeiten für Mißverständnisse sind reichlich. Deshalb braucht es eine Zwei-Wege-Aktion (Dialog) mit den Stakeholdern, wenn die Ergebnisse wirkungsvoll sein sollen.

Der Schlüssel zur erfolgreichen Kommunikation liegt in der Reputation der Parteien. Wenn das Vertrauen verspielt ist, ist eine aufrichtige Kommunikation unmöglich. Jede Seite mißtraut der anderen und ein großes Maß an Anstrengungen muss geleistet werden, um Vertrauen und Reputation der Parteien wieder zu etablieren.

Noch bedeutender als das Image sind die Aktionen des Unternehmens. Sie signalisieren, dass das Unternehmen bereit ist zu kooperieren. Die zentrale Idee der Verhandlungen ist der Kompromiss, d.h. etwas abgeben, um etwas anderes zu bekommen. Vor dem Gespräch muss ein Korridor festgelegt werden, indem ein Entgegenkommen machbar ist.

### 3.5.1.4 KOOPERATIVE UNTERNEHMENSPOLITIK

- Welche Unternehmensphilosophie treibt die Mitarbeiter an?
- Welche Rolle wollen wir in der Gesellschaft spielen?
- Dürfen Mitarbeiter sich aktiv auf engere Beziehungen einlassen?

Es ist ein Wettbewerbsvorteil sagen zu können, dass das Unternehmen A die Interesse von Konsumschützern, Umweltakteuren, Regierung etc. besser strategisch in die Kommunikationsarbeit integriert als das Unternehmen B.

Der Gedanke, eine Kooperation anzustreben, muss in der Unternehmenskultur verankert sein. Dann haben die Manager freie Hand, sich mit den Stakeholdern intensiv zu beschäftigen. Ihre Aufgaben im Stakeholder-Prozess ist es

- Kommunikationsprozesse mit vielen Stakeholdern zu implementieren;
- mit den Stakeholdern über wichtige Issues zu verhandeln und freiwillige Vereinbarungen anzustreben;
- nicht mit Marketingtechnik die Stakeholder in Segmente einzuteilen, sondern ihre Motive und Rollenverflechtungen wirklich zu verstehen;
- die Handlungen der Stakeholder vorausszusehen und sie zu beeinflussen;
- sich mit den eigenen Werten, den Werten der Stakeholder und der Gesellschaft zu beschäftigen.

Das Unternehmen stellt entsprechende Ressourcen (Kapital und Personal) für das Beziehungsmanagement mit den Stakeholdern bereit. Das ganzheitliche Denken wird ausgeweitet auf alle Stakeholder und Koalitionsmöglichkeiten.

---

### 3.5.2 PROGRAMME IMPLEMENTIEREN

Wird die Stakeholder-Strategie für das Unternehmen vom Top-Management vorgegeben, so sind doch letztlich die Mitarbeiter für die Umsetzung verantwortlich. Wie kann deren Commitment erreicht werden? Mögliche Wege sind:

- Partizipation an den Entscheidungen und Formulierung der Programme
- materielle oder immaterielle Anreize für die Stakeholder-Orientierung
- Akzeptanz der Investitionen (Kosten) für die Kommunikation

#### 3.5.2.1 ZUSTÄNDIGKEITEN VERTEILEN

Oft sind die Manager von Marketing, Produktion, Finanzen oder Personal so sehr mit ihren Tagesroutinen beschäftigt, dass sie die Wirkungen von Issues und die Ansprüche der Stakeholder nicht überblicken. Sie machen ihre Entscheidungen



3.5 Strategie und Taktik

zugunsten denjenigen Personen oder Gruppen, von denen ihr Bereich am meisten profitiert. Neu ist, dass jeder **MITARBEITER** seine Stakeholder kennen sollte und versuchen, diese Netzwerke zu nutzen. Jeder Manager ist verantwortlich für die Einbeziehung der Stakeholder-Analyse in die strategische Planung und in die Programme.

Prädestiniert für das Stakeholder-Beziehungsprogramm ist die Kommunikationsdisziplin **PUBLIC RELATIONS**, hat dieser Bereich doch die Aufgabe, mit der Öffentlichkeit zu kommunizieren. Bisher sind die PR-Leute hauptsächlich für die Medienarbeit eingesetzt, um die Unternehmensbotschaft positiv in der Öffentlichkeit zu platzieren, einem Publikum zu erzählen, was das Unternehmen plant und gemacht hat. Es kann sein, dass erst aus solchen Aktivitäten die Gründung einer Stakeholder-Gruppe resultiert.

Vorzugsweise zielen die PR-Kampagnen auf die Schaffung eines positiven Images und die Reputation, um damit die Kaufpräferenzen zu stimulieren. Gleichzeitig sind sie Späher in der Umwelt, um Stimmungen und Informationen ins Unternehmen zu tragen. Teils ist ihre Mittlerrolle unbefriedigend, haben sie doch wenig Einfluss auf die Entscheidungen in den Funktionsbereichen. Die Außenwelt will lieber mit Entscheidern sprechen und nicht mit Botschaftsträgern.

Der Stakeholder-Ansatz verbreitert die Rolle von Public Relations, nach innen für die Unterstützung der Mitarbeiter, nach außen für die Betreuung größerer Kreise von Stakeholdern.

3.5.2.2 **AKTIONSPLÄNE ERSTELLEN**

Die Ergebnisse aus den Audit-Prozessen liefern die entsprechenden Bewertungen der Wichtigkeit von Stakeholdern und ihren Issues. Aus diesen Erkenntnissen leiten sich die Strategien und Programme ab. Zur Feinjustierung der Maßnahmen sind diese Fragen stets präsent:

- Welche Programme existieren bereits für die Interaktion mit Stakeholdern?
- Was muss verändert werden?
- In welcher Weise können die einzelnen Manager bei ihren Stakeholder-Beziehungen unterstützt werden?

Die im Monitoring erhaltenen Informationen können durch die Portfoliomethode in vier Vorschlägen für ein strategisches Handeln bzw. Kommunikationskonzepte umgesetzt werden.

- **Portfolio „Einfluss und Interesse“**  
Es ergeben sich folgende Handlungsoptionen für die Kommunikation:

	EINFLUSS	INTERESSE	STRATEGIE UND KOMMUNIKATION
„Bestimmung Interesse und Einfluss einzelner Stakeholder“	niedrig	niedrig	<b>MINIMALER AUFWAND:</b> es genügen Pflichtveröffentlichungen
	niedrig	hoch	<b>INFORMIERT HALTEN:</b> in Informationsarbeit einbinden, evtl. Verbündete
	hoch	niedrig	<b>ZUFRIEDENSTELLEN:</b> schwierige Beziehungen (Gesetzgeber, Investoren) bei weitreichenden Entscheidungen miteinbeziehen
	hoch	hoch	<b>ENGE ZUSAMMENARBEIT:</b> wichtigste Stakeholder, in Planung und Entscheidung mit einbeziehen



3.5 Strategie und Taktik

- **Portfolio „Kooperation und Wettbewerb“**  
Es können folgende Handlungsoptionen verfolgt werden:

	KOOPERATION	WETTBEWERB	STRATEGIE UND KOMMUNIKATION
„Bestimmung Kooperationspotenzial und Wettbewerbsdrohung“	hoch	niedrig	<b>OFFENSIV HANDELN:</b> Kooperationspotenzial nutzen, versuchen Ziele der Stakeholder zu ändern, Transaktionen ändern, etwas Unvorhergesehenes tun
	niedrig	hoch	<b>DEFENSIV HANDELN:</b> Vermeidung des Wettbewerbs und Bedrohung, Programme beibehalten, positive Issues mit den Stakeholder-Issues verbinden, Einfluss der Stakeholder auf Transaktionen zulassen
	niedrig	niedrig	<b>FORTSETZUNG PROGRAMME:</b> Position der Stakeholder auf dem Status halten, das derzeitige Vertrauen bestärken, keine Änderungen im Transaktionsprozess
	hoch	hoch	<b>SPIELREGELN BEEINFLUSSEN ODER ÄNDERN:</b> für Entscheidungen und Transaktionen, dann Interaktionen unter anderen Vorzeichen

Meistens wird die Identifizierung von neuen Stakeholdern vernachlässigt. Eine immerwährende Aufgabe ist es dabei, die Stakeholder-Karten aktuell zu halten, die ja niemals komplett sein werden.

- **Portfolio „Handlungsanweisung für Stakeholder Management“.**

	ISSUES	STAKEHOLDER	STRATEGIE UND KOMMUNIKATION
Stakeholder Management	aktuelle	aktuelle	Gegensätze bei Issues ausbalancieren
	aktuelle	neue	neue Stakeholder identifizieren und managen
	neue	aktuelle	neue Issues identifizieren, aufkommende managen
	neue	neue	Aktionen

Unternehmensplaner fassen meist nur einen kleinen Ausschnitt der externen Umwelt ins Auge: nur diejenigen, die ihrer Meinung nach ihre Planung tangieren. Diese Auswahl hat meist nichts zu tun mit der Mehrheit der Schlüssel-Stakeholder. Die beauftragten Stakeholder-Manager wissen am besten, wer die wirklichen Stakeholder in Bezug auf das Unternehmen sind. Dieses Wissen müssen sie intern weitergeben an das Management und Manager auf allen Ebenen, die für die Entwicklung integrierter Geschäftsstrategien verantwortlich sind.

Denn die Operating Manager in Marketing, Produktion, Finanzen und anderen Funktionen oder Profit Centern sind oft zu beschäftigt, um sich über die Auswirkungen eines aktuellen Themas einer Stakeholder Gruppe langfristig zu sorgen. Deshalb muss jemand ganz genau die Ziele oder Mission des Unternehmens formulieren, wie mit Stakeholder Gruppen zu verfahren ist.

Dazu braucht es klare Aussagen als Leitlinie für alle Mitarbeiter.

- Wie ist die Unternehmenshaltung z.B. gegenüber der Regierung?
- Stimmen die Aktionen der Geschäftseinheiten mit der Leitlinie überein?
- Werden die Klagen von Stakeholdern einheitlich in jeder Division behandelt?
- Gibt es eine organisierte Kommunikationsforum für Manager und Konsumentensprecher?



### 3.6 KONTROLLE

---

Die Aufgabe des strategischen Management ist es, ständig zu evaluieren und den Fortschritt zu kontrollieren im Hinblick auf die Ziele. Das Kontrollkonzept ist nicht traditionell; überprüft werden

UNTERNEHMENSSTRATEGIE - ZIELSETZUNGEN - STAKEHOLDERPROGRAMME - BUDGET.

Analyse und Kontrolle arbeiten Hand in Hand bei der Sammlung von Daten und Anwendung von Methoden. Immer wieder muss der Kontroll-Prozess, die Evaluation der Strategien und Programme, durchschritten werden:

- **Kontrolle implementieren**  
*Haben wir das getan, was wir sagten? Gibt es Abweichungen vom ursprünglichen Einsatz von Ressourcen, warum oder warum nicht?*
- **Kontrolle des strategischen Programms**  
Es gibt einen Rahmen für die Kontrolle des Fortschritts des strategischen Programms. Für die Überwachung der Implementierung werden Meilensteine gesetzt. Im Besonderen muss das Verhalten der Stakeholder im Auge behalten werden. Ausschlaggebend ist der Grad der Unsicherheit gegenüber Stakeholdern und deren Einflussmöglichkeiten.
- **Kontrolle der strategischen Richtung**  
*Bekommen wir die Ergebnisse, die wir wünschen? Wenn nicht warum? Sind wir zufrieden und machen wir die Dinge nach Plan? Ist unser Business Portfolio noch in der richtigen Spur? Welche Makro-wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beeinträchtigen die Stakeholder? Was sind die politischen und sozialen Risiken?*
- **Kontrolle unserer Werte**  
*Was ist unsere Mission? Die Stakeholder werden in Bezug auf ihre Werte und sozialen Kontext analysiert. Keiner kann kritische Issues und ihren Lebenszyklus vorhersagen. Selbstverständlich gibt es immer Phasen, in dem der Dissens willkommen ist, um Innovationen anzustoßen (Umweltdebatten, Globalisierung). Dann müssen Standpunkte neu überdacht werden.*
- **Erfolge messen von Stakeholder-Programme**  
Das ist ein schwieriges Unterfangen, da es keine allgemeinen Messwerte gibt. Durch einen Vergleich der Leistungen mit anderen Unternehmen und innerhalb des Unternehmen mit Zeitreihen kann es Anhaltspunkte geben.  
  
Die soziale Verantwortung wird in sog. Sozialbilanzen und Umwelt-Audits dokumentiert. Es liegt im Trend, diese immateriellen Werte in die traditionellen Jahresbilanzen aufzunehmen, das Unternehmens-Reporting zu erweitern. Es gibt bereits Sustainability Kriterien, an denen börsennotierte Unternehmen gemessen werden.
- *Wie messen wir unsere Leistung mit jedem Stakeholder?*
- *Wie messen wir unsere Leistung mit allen Stakeholdern gesamt?*
- *Welche Kriterien gelten dabei?*

Eine Möglichkeit dem näher zu kommen ist Stakeholder zu befragen, nach welchen Kriterien sie das Unternehmen beurteilen. Andererseits werden andere Unternehmen gefragt, welche Kriterien ihnen wichtig sind. Mit diesen beiden Datensätzen kann ein Set von Kriterien erarbeitet werden, nach denen gemessen wird. Doch diese Indikatoren haben nur einen internen Wert, sie sind direkt auf das Unternehmen gemünzt.



## 4 THEMEN NUTZEN: ISSUES MANAGEMENT



## 4.1 Handlungsspielräume

### 4.1 HANDLUNGSSPIELRÄUME

---

Issues Management ist ein bedeutendes Werkzeug der Unternehmensführung.

- Es geht ein auf Hoffnungen oder Befürchtungen, Forderungen oder Ängste der Öffentlichkeit und der Organisationsmitglieder. Diese Informationen sind Grundlage jeder Unternehmensstrategie.
- Es schafft Standards für unternehmerische Verantwortung, bestimmt das Terrain, auf dem Diskussionen über wichtige Themen geführt werden müssen und liefert Material sowohl für eine STARKE DEFENSIVE als auch für die KLUGE OFFENSIVE.
- Es ist eine Strategie, die von der Führungsebene nach unten und von den ausführenden Ebenen nach oben greifen muss. Sie vereint viele Disziplinen, um das Unternehmen schneller, beweglicher und visionärer zu machen.

#### 4.1.1 FRÜHERKENNUNGSSYSTEME DER BETRIEBSWIRTSCHAFT

---

Die Unternehmensprozesse sind mit Risiken verbunden, die die Zielerreichung beeinflussen. Ein aktives Risikomanagement vollzieht sich auf allen Stufen des Führungsprozesses. Es geht um die ganzheitliche Risikoberücksichtigung.

Die Ausweitung der strategischen Planung ab Mitte der 70er Jahre war die betriebswirtschaftliche Antwort auf die Wandlungen der Rahmenbedingungen im Unternehmen und im Umfeld. Gesellschaftliche und kulturelle Sphären galten als strategische Faktoren. Statt ad-hoc-Reaktionen strebten die Manager ein frühzeitiges Agieren an. Die Probleme sollten frühzeitig identifiziert werden mit ausreichender Zeitoption. Das gab dem Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern einen erheblichen Vorsprung.

Anregungen dazu machte ANSOFF, der auf die sog. **WEAK SIGNALS** abhob, die oft den überraschenden Ereignisse vorangingen. Schwach abzeichnende Entwicklungstendenzen können von strategischem Interesse sein. Wenn sie frühzeitig analysiert werden, dann kann die Strategieplanung gleich reagieren.

Früherkennungssysteme erfüllen eine Informations- und Explorationsfunktion. Sie dienen zur Analyse, Diagnose und Prognose von Entwicklungen. Sie helfen Risiken rechtzeitig zu erkennen und einzuschränken, mögliche zukünftige Chancen zu antizipieren und zu nutzen. Sie sind damit auch ein unverzichtbares Instrument eines effizienten Controlling.

#### 4.1.2 ÜBERNAHME IN PUBLIC RELATIONS

---

Ab 1975 entwickelte sich das Issues Management zu einer eigenständigen PR-Funktion in Amerika auf Initiative des Beraters W. Howard Chase:

*Issues Management is the capacity to understand, mobilize, coordinate and direct all strategic and policyplanning functions and all public affairs/PR skills toward achievement of one objective: Meaningful participation in creation of public policy that affects personal and institutional destiny.*

Er sah die Gefahr der Verstrickung von Unternehmen und Organisationen in gesellschaftliche Konflikte und den Schaden, der ihnen daraus erwachsen würde. Er gab das Programm vor:

- Unternehmen haben das Recht und die Pflicht, sich öffentlich zu gesellschaftspolitischen Themen wie Umweltschutz, Arbeitszeitverkürzung oder Energieverbrauch Position zu beziehen.
- Unternehmen dürfen sich nicht bei der Bestimmung der Themen von öffentlichem Interesse in die Abhängigkeit von sog. Pressure Groups begeben.



## 4.1 Handlungsspielräume

- Sie sollen die Themen durch wissenschaftlich gestützte Methoden der Zukunfts- und Trendforschung, Monitoring und Medieninhaltsanalysen antizipieren, um potenzielle Konflikte zu vermeiden oder sie im relativen Einverständnis mit der öffentlichen Meinung zu lösen.

So übernahm die Unternehmenskommunikation dieses neue Feld als ein Kernprozess im Kommunikationsmanagement. In enger Verknüpfung mit der strategischen Planung wirkt Issues Management als wertschöpfender und werterhaltender Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Der prägnante englische Begriff wird im Deutschen unterschiedlich definiert, u.a.:

- *Themen öffentlichen Interesses mit hohem Konfliktpotenzial, die teilweise äußerst gegensätzliche Standpunkte zulassen.*
- *Jene Problemstellungen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt als besonders strittig, drängend und lösungsbedürftig anzusehen sind.*

Oft führen Issues über den Weg des öffentlichen Meinungsbildungsprozesses zu gesetzlichen Regelungen, wobei die Medien die Funktion der Polarisierung und Kanalisierung von Meinungen übernehmen.

### 4.1.3 FUNKTIONEN DES ISSUES MANAGEMENT

Aufgrund der globalisierten und vernetzten Wirtschaft und Gesellschaft muss das strategische Management große Unsicherheiten meistern. Zwar ist Issue Management kein Allheilmittel, aber es hat drei strategische Bandbreiten:

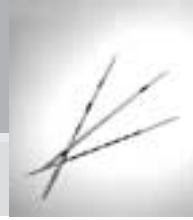
- **WISSENSMANAGEMENT**
- **AGENDA SETTING - THEMATISIERUNG ALS CHANCE**
- **FRÜHERKENNUNG - KRISENPRÄVENTION**

Kontroverse Diskussionen von Themen stellen ein potenzielles Risiko, aber auch eine Chance dar. Durch das frühzeitige Erkennen und professionelle Managen von Issues, kann die vorhandene Aufmerksamkeit und Emotionalität genutzt werden, um das Bild des Unternehmens nachhaltig zu gestalten.

- *Je früher eine Firma solche Themen erkennt, sie benennt und sie steuert, desto einfacher und billiger ist der Einfluss auf sie. Je stärker ein Issue wird, desto teurer wird jeder Einfluss auf Thema und Agenda.*

Deshalb sollte im Unternehmen Transparenz und Offenheit bei den Mitarbeitern herrschen, damit brisante Issues frühzeitig erkannt werden. Bereichsübergreifende Strukturen fördern die Sammlung von Daten. Dabei gilt die Analyse nicht nur dem einseitigen Abtasten der EXTERNEN UMWELTEN, sondern beinhaltet auch die Prüfung von UNTERNEHMENSINTERNEN Issues als potenzielle Quelle von Störungen.

BEREICH	AUFGABEN
Frühwarnsystem	Minimierung von Überraschungen als Folge sozialer, wirtschaftlicher, technischer und politischer Veränderungen. Analyse der vergangenen Entwicklung von Issues und Einschätzung der Risikopotenziale.
Entscheidungsinformationen	Systematisch Antworten suchen auf bestimmte Issues. Erarbeitung von Lösungsvorschlägen für den Umfang mit konkurrierenden internen und externen Ansprüchen.
Zukunftsvorsorge	Identifikation und Beobachtung von gesellschaftlichen Entwicklungen oder Problembereiche, die sich bereits abzeichnen, aber noch nicht zu konkreten Ansprüchen einzelner Teilöffentlichkeiten geführt haben. Trends in der Entstehungsphase erkennen, damit die Folgen vorausschauend aktiv mitgestaltet werden können.



---

4.1.4 REPUTATION PROFITIERT VON ISSUES MANAGEMENT

---

Im Frühjahr 2003 führte die Universität St. Gallen eine Studie zum strategischen Issues Management durch. Eine der wesentlichen Erkenntnisse der Studie - durchgeführt bei Großunternehmen - ist der Zusammenhang zwischen

- strategisch verstandenem Reputationsmanagement und
- differenziertem Vorgehen im Bereich des Issues Management.

Ein hoher Organisationsgrad von Issues Management und dessen exzellenten Wirksamkeit als Kernprozess in der Unternehmenskommunikation sind eng verknüpft mit dem Reputation Management als Schlüsselfaktor für den unternehmerischen Erfolg. Wer als Unternehmen dem Management der Reputation als einem wesentlichen Asset einen strategisch hohen Stellenwert einräumt, betreibt Issues Management in aller Regel auf einem höheren Level.

All die Ergebnisse fließen ein in das **WISSENSMANAGEMENT** der Unternehmen.

Exzellenz im Issues Management bedeutet auch, dem Top Management,

- HANDLUNGSOPTIONEN zur Verfügung zu stellen,
- ZENTRALE ISSUES im Kontext definierter Marktumgebungen zu beleuchten,
- BUSINESS-ENTSCHEIDUNGEN zu erleichtern und abzusichern.

Durch den Einsatz von moderner Technologie lassen sich die komplexen Prozesse der Beobachtung, Selektion und Weiterverarbeitung von Issues optimal gestalten. Das Spektrum der eingesetzten Lösungen reicht dabei von Issues-Datenbanken auf Basis von gängiger Groupware oder Eigenentwicklungen auf Basis von Webtechnologien.

Issues Management wirkt als unternehmensinterner Prozess über alle Ebenen hinweg. Dem muss sich die Unternehmensorganisation anpassen und zudem Standards für die Erfassung, Analyse und das **BERICHTSWESEN** (Reporting) entwickeln.



## 4.2 ISSUES AUDIT

Erfolgreiche Unternehmen verlassen sich nicht auf die Intuition Einzelner, sondern nutzen Analyse-Dimensionen. Im Vordergrund stehen die Potenziale für eine positive, antizipative Nutzung von Issues zur aktiven Positionierung des Unternehmens. Nicht die einzelnen Stakeholder stehen im Mittelpunkt, sondern deren Issues:

- Welche strategiekritischen Fragestellungen erachten wir zu einem bestimmten Zeitpunkt in verschiedenen Kommunikationsarenen als wichtig?

Dabei kann man sich von zwei strategischen Gesichtspunkten leiten lassen:

- **STRATEGIEKRITISCHE UMWELTENTWICKLUNGEN:** Als Issues werden alle Zustände oder Bedrohungen bezeichnet, die - falls sie anhalten - einen signifikanten Einfluss auf die Unternehmenstätigkeit oder ihre künftige Zielstruktur ausüben können.
- **ALLGEMEINE DISKUSSIONSWÜRDIGKEIT** bestimmter Fragen in der Gesellschaft. *Issues Management is the management of an institution's effort to participate in the public policy process (EWING).*

Diese Einmischung eines Unternehmens ins öffentliche Geschehen kann im Zusammenhang mit der Funktion der Medien gesehen werden, die aktiv ein **AGENDA SETTING** (Themensetzung) betreiben. Es geht um die Themensstruktur der Massenmedien und deren Wirkung auf die Agenda der Leser, Hörer und Zuschauer.

### 4.2.1 SCANNING - THEMENIDENTIFIKATION

Analog dem Stakeholder-Analyse-Prozess werden wie mit einem Radar alle Issues aufgespürt, die auf die Ziele und Aktivitäten des Unternehmens Bezug nehmen: Einmal wird nach übergreifenden Themenbündeln gefragt, zum anderen nach denjenigen Issues, die von der Organisation und von einzelnen Anspruchsgruppen als besonders wichtig erachtet werden.

Relevante Issues müssen identifiziert, inhaltlich ausgewertet, hinsichtlich ihrer Zusammenhänge untersucht und im Hinblick auf ihre zukünftige Entwicklung beurteilt werden. Für die Selektion und Einordnung der Informationen sind Abfrage-raster hilfreich.

#### 4.2.1.1 INDIKATOREN FÜR DIE ABFRAGE

Eine Liste der Indikatoren für die Früherkennung kann Antwort geben über den Stellenwert eines Unternehmens im Meinungsmarkt:

RATING	FRAGEN
Diffusion	Welchen Stellenwert hat das Issue in der öffentlichen Kommunikation? Weist das Issue eine zu- oder abnehmende Dynamik auf?
Reputation	Wie exponiert ist eine Unternehmung - welche Resonanz und Reputation hat ein Unternehmen im Vergleich zu anderen Akteuren/Unternehmen im Zusammenhang des Issue? Nimmt die Exponiertheit der Unternehmung zu oder ab?
Argumente	Auf welchen Argumentationsmustern für oder gegen die Unternehmung stützt sich die Diskussion ab?
Akteure	Welche definitionsmächtigen Stakeholder dominieren die Meinungsbildung? Inwieweit springen weitere Akteure auf das Issue auf?
Zukunft	Festhalten von Trends und Entwicklungen, welche auf die Ansatzpunkte für ein proaktives Issues Management verweisen.

Am Forschungsbereich „Öffentlichkeit und Gesellschaft“ der Universität Zürich wurden diese Kriterien der Früherkennung gelistet. Durch eine systematische Analyse der öffentlichen Kommunikation können fortlaufend jene Issues erfasst werden, die für ein Unternehmen Reputationschancen eröffnen oder Reputationsrisiken bergen.



Richtig wertvoll wird die Analyse, wenn die Daten und Informationen in Form und Inhalt gut verständlich präsentiert werden: **ISSUE REPORTING**. Diese Dokumentation muss in die bestehende Reporting-Strukturen integriert werden, damit letztlich die Informationsbedürfnisse des Managements aktuell und umfassend befriedigt werden können. Zu denken ist an die Integration in die Balanced Scorecard, CRM-, SCM- und ERP-Umgebungen.

#### 4.2.1.2 QUELLEN

Wie bei der Stakeholderanalyse können alle unternehmensinternen und externen Quellen genutzt werden. Im Besonderen sind heutzutage die Suchmaschinen im Internet eine erste Anlaufstelle. Was kann z.B. getan werden:

- Interne Anfragen in allen Funktionsbereichen nach kritischen Themen und Sachverhalte, wo Störungen von außen zu befürchten sind.
- Externe Anfragen auswerten und Repräsentanten von (potenziellen) Bezugsgruppen unter Ausnutzung persönlicher Kontakte befragen.
- Etablierte Dialogforen (Infozentren, Gesprächskreise, Experten) nutzen.
- Klassische Methoden der Meinungsforschung wie Umfragen, Gruppendiskussionen vorsehen.
- Auswertung von Trenddiensten wie Issues-Reporte, Zukunftsforschung und Tagungsprogramme meinungsbildender Institutionen wie Akademien, sozialpolitischer Forschungseinrichtungen.
- Spezielle Issues-Netzwerke zum persönlichen Gedankenaustausch mit andere PR-Beauftragten auf der Ebene eines Konzerns, einer Branche oder Berufsverbandes ausnutzen.
- Durchsichtung von ausgewählten Medienprodukten wie Zeitungen, Zeitschriften, Rundfunksendungen, TV nach Berichten, in denen vorab definierte Issues erwähnt werden. Klassischer Pressespiegel (Clippings)
- Laufende Einspeisung der Agenturmeldungen wie dpa, Reuters in unternehmensinterne E-Mail-Systeme (unter Beachtung des Urheberrechts).

Der Einsatz von Textfiltern ermöglicht eine weitgehend automatisierte Weiterleitung und Archivierung relevanter Nachrichten.

---

#### 4.2.2 MONITORING - THEMENUNTERSUCHUNG

Mit einer kontinuierlichen Beobachtung und Bewertung der als wichtig erachteten Problemstellungen werden die zutreffenden Daten und Informationen für ein Issues Management erarbeitet. Dabei sind nicht nur die Einzelthemen interessant, sondern erst die Themendekomposition und -aggregation analysiert typische Argumentationsmuster, die im Zusammenhang mit einem Issue immer wieder vorgebracht werden. Alle Themen sind miteinander irgendwie verknüpft.

Als Methode kann auch hier die ZWEIDIMENSIONALE MATRIX angewendet werden wie z.B. mit der Verbindung Issues und Auswirkungen auf Geschäftseinheiten. Die Dynamik eines Themas über die Zeit zeigt anschaulich die Themenkarriere.

##### 4.2.2.1 LEBENSZYKLUS EINES THEMA

Ein Analyseinstrument stellt den sog. Lebenszyklus eines Themas dar. Viele Anliegen (Issues) durchlaufen meist eine sog. Themenkarriere. In zeitlicher Abfolge erleben Issues den Aufstieg in die öffentlichen Kommunikationsarenen und versinken dann wieder nach evtl. Lösung in die begrenzten Sphären. MOLITOR sah die folgende Phasen:

- PHASE I: Ein Einzelereignis wird zum Anlaß für Betroffenheit. Es wird zum Fall, dem allgemeinere Beachtung zukommen kann. Aber nur wenige befassen sich zunächst damit, finden Rückhalt nur bei anderen, von ähnlichen Fällen Betroffenen.



4.2 Issues Audit

- PHASE 2: Ein Trend entsteht.
- PHASE 3: Intellektuelle nehmen sich des Themas an, formulieren ein Anliegen, machen es öffentlich.
- PHASE 4: Aktivisten stellen sich ein, Massenmedien und Politiker stoßen nach. Jetzt werden Ansprüche geltend gemacht, konkrete Forderungen werden laut, die sich zunehmend verfestigen. Das Thema stößt auf immer größere Aufmerksamkeit, wird schärfer erfaßt, formalisiert, dadurch immer weniger neuen Einflüssen und Abwandlungen zugänglich. Mächtige Interessensgruppen machen es sich zu eigen.
- PHASE 5: Die Lösung wird überfällig. Dann kommt es zu einem neuen Gesetz, einer neuen Vorschrift, höheren Zahlungen, einer ganzen Reform.
- PHASE 6: Danach erlahmt das allgemeine Interesse wieder. Es bleibt evtl. ein latenter Anspruch bestehen, der jederzeit wieder belebt werden kann (je nach Nachrichtenwert).

Nicht immer resultieren aus den Issues konkrete Ansprüche von Teilöffentlichkeiten oder beschränken den Handlungsspielraum der Unternehmen. Viele Stakeholder stehen einer Organisation auch positiv gegenüber und unterstützen die Entscheidungen in ihren Kommunikationsarenen.

4.2.2.2 WÜRFEL „UMWELT UND ISSUE BEURTEILUNG“

Die Einschätzung der Bedeutung und Auswirkungen einzelner Issues bildet die Grundlage für Strategie und Taktik. Es gibt Issues mit eminent wichtiger Bedeutung für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens oder welche, die einflusslos bleiben. Selbst innerhalb der Branche wechselt die Wichtigkeit, denn jedes Unternehmen ist intern individuell organisiert und empfindet seine Umfeldbedingungen anders als die Wettbewerber.

ORT	UMWELTSPHÄREN	BEURTEILUNG VON ISSUES NACH
Issues im Unternehmen	ökologische	Dringlichkeit
	ökonomische	Bedeutung
Issues im Umfeld	technische	Betroffenheit
	soziale	Einflussmöglichkeiten
	politische	

Aus diesem dreidimensionalen Geflecht resultieren zahlreiche Kombinationen, die entsprechend der Unternehmensstrategie geordnet werden nach Prioritäten. Diese können dann den jeweiligen Funktionsbereichen im Unternehmen zugewiesen werden für ein spezielles Issues Management.

Daraus entwickeln sich Aktionspläne für die Früherkennung, für das aktuelle Tagesgeschäft und die Zukunftsplanung. In jedem Fall richtet sich der Fokus nicht auf die Stakeholder, sondern auf die von ihnen als wichtig erachteten Problemstellungen/Issues.

4.2.3 FORECASTING - THEMENPROGNOSE

Die analysierten Erkenntnisse werden in die Zukunft projiziert. Dies kann anhand der bereits eingesetzten Methoden wie die Fortschreibung von Matrizen oder des Lebenszyklusmodells geschehen.

Aus diesen Daten ergeben sich Szenarien, aus denen ein potenzieller Kommunikationsbedarf für die Öffentlichkeitsarbeit oder auch Ansatzpunkte für eine proaktive Weiterentwicklung und Forcierung strategiekritischer Themen abgelesen werden können.



4.2 Issues Audit

- **Trendlandschaften**

In den sog. Trendlandschaften nach WILSON werden Zusammenhänge von Entwicklungen in den Umfeldsegmenten gesucht.

Nach Scanning und Monitoring, wird die strategische Relevanz diagnostiziert. Dann erfolgt die Formulierung von abgestuften Antwortstrategien mit Feedbackschleifen. Die Phasen verlaufen iterativ zueinander und beeinflussen sich gegenseitig.

Diese gebündelten Informationen zeichnen Muster auf für die Zukunft. Durch die Aggregation bzw. Zusammenfassung von Beschreibungen kann eine klare Strategie entwickelt werden.

ISSUES / STAKEHOLDER	TRENDS, EVENTS, ENTWICKLUNGEN IN DER GESELLSCHAFT			
	Sozial	Wirtschaft	Politik	Technologie
Märkte: Kunden Mitarbeiter Wettbewerber Verbraucherverbände N.N.				
Ressourcen: Produktion Lieferanten Umweltschützer N.N.				
Billigflieger (Bsp.) Anbieter Fluggesell. Flughäfen Konsumenten/Fluggäste Konkurrent Bahn Verbraucherschutz Umweltaktivisten Politik Grüne Regierung N.N.				

Der Funktionsbereich des Issues Management hat drei strategische Bandbreiten, von denen nachfolgend die KRISENPRÄVENTION und die THEMATISIERUNG kurz vorgestellt werden.

Ohne spezifisches Know-how würde kein Unternehmen existieren. Somit betreibt jedes Unternehmen mehr oder weniger ein systematisches WISSENSMANAGEMENT. Dieser Bereich ist publizistisch sehr gut dargestellt, so dass an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen wird.



4.3 Krisenprävention

4.3 KRISENPRÄVENTION

Gibt es die Möglichkeit, die Aufmerksamkeit abzulenken? Oft werden von PR Seite die Themen de-problematisiert. Man will die schlafenden Hunde nicht wecken und denkt an den Lebenszyklus von Themen - an Themenkarrieren im negativen Sinne. Wird ein Issue von den öffentlichen Kommunikationssphären übernommen, vorzugsweise den Medien, verengt sich der Handlungsraum des Unternehmens.

Gefährlich wird es dann, wenn Ängste in der breiten Öffentlichkeit in einer Melange von Scheinproblem und Dramatik inszeniert werden. Eine Überreaktion ist vorprogrammiert, wobei gegen diese emotionale Eruption erstmal eine rationale Argumentation machtlos ist. Eine professionelle Krisen-Public Relations versucht anhand eines Krisenplanes solche Situationen zu entkrampfen.

4.3.1 STRATEGIE UND TAKTIK

Am besten sollten gesellschaftliche Trends in der Diskussion schon in der Entstehungsphase erkannt werden, damit sie in der Folge vorausschauend aktiv mitgestaltet werden können. Meist sind Unternehmen passiv-reaktiv. Damit werden Chancen vergeben, die Unternehmenspolitik selbst zu bestimmen, unbeeinflusst von äusseren Kräften.

Issues identifizieren, Veränderungen evaluieren und Lösungen finden, das sind die Aufgaben. Dazu gehört im Arbeitsalltag:

- Integrieren von Erkenntnissen der Issues-Analyse in die strategische Unternehmensplanung.
- Überwachung der Ansichten von Meinungsbildern zur Identifizierung von Entwicklungen, die die Geschäftstätigkeit beeinflussen könnten.
- Entwickeln und Umsetzen von Standards gesellschaftlicher Rechnungslegungen wie Sozialbilanzen, Ökobilanzen.
- Unterstützen der Entscheide der obersten Unternehmensführung durch das Verständlichmachen von Unternehmenszielen und Geschäftsgrundsätzen gegenüber der öffentlichen Meinung.
- Identifizieren und Analysieren von Issues, die in geschäftspolitischer, finanzieller und politischer Hinsicht grössere Bedeutung für das Unternehmen erlangen könnten.
- Planen von vielfältigen proaktiven und reaktiven Antworten auf den möglichen Verlauf von identifizierten Issues.

Ein idealtypisches Vorgehen im Unternehmen erfolgt durch die Festlegung der strategischen Richtung, des Aufgabenumfanges mit den zu überwachenden Indikatoren und dem gewünschten Output. Daraus leiten sich alle Aktivitäten ab. Das Issues Management von NELSON ist wie ein Regelkreis angelegt:

INPUT	THROUGHPUT	OUTPUT
<b>EXTERNE Information:</b> Überwachung der öffentlichen Meinung + Aktivitäten von Stakeholdern	<b>BEURTEILUNG PRIORITÄTSLISTEN:</b> Einfluss auf kurz- und langfristige Unternehmensplanung, Einschätzung Beeinflussungsmöglichkeit von Issues und deren Folgekosten	<b>STRATEGISCHE PLANUNG:</b> Empfehlungen von kurz- und langfristigen Plänen für die Unternehmensstrategie
<b>INTERNE Information:</b> Überwachung von Unternehmen, Produkten und Dienstleistungen, sollen dem Unternehmenskonzept entsprechen	<b>IDENTIFIZIERUNG VON FÄLLEN:</b> Wo entsprechen Unternehmen, Produkte oder das Verhalten von Mitarbeitern nicht den aus dem soziopolitischen Unternehmenskonzept abgeleiteten Botschaften?	



Soll das Stakeholder Konzept und Issues Management in die Unternehmenskommunikation integriert werden, so bedarf es auch einer eindeutigen Zuweisung der Aufgaben an die einzelnen Mitarbeiter oder bestimmten Verantwortlichen. Organisiert könnte es nach diesem Muster.

- **Interne Organisation**

In einer ECC STUDIE gab es den Vorschlag für eine unternehmensweite Issues Management Struktur. Die Involvierung und Motivation möglichst vieler Mitarbeiter wird als unabdingbar gehalten. Eine Vielzahl von Networkern und Scannern sollen in ihren Geschäftsbereichen als Teil ihres Aufgabenbereiches ihr Expertisengebiet scannen und relevante Informationen in den Issue Management Prozess einspeisen. Es gibt eine klare Definition der unterschiedlichen Rollen und Aufgaben:

- Scanner-Networker spüren kritische Themen auf.
- Im Koordinations-Center laufen die Informationen zusammen.
- Eine Issue-Task-Force setzt sich zusammen aus dem Issue Leader (sie pflegen die Issues) und den Themen-Experten (Expertise auf einem Themengebiet).

Das Top-Management als Sponsor unterstützt den reibungslosen Prozessablauf. Schnittstellen und Verantwortlichkeit werden klar definiert. Hinzu kommt die Schulung, Sensibilisierung und Motivation der beteiligten Mitarbeiter.

#### 4.3.2 KONFLIKTE UND KRISEN

Belastungssituationen gehören zu den normalen Existenzbedingungen in den Organisationen. Sie werden individuell verschieden erlebt und rufen in unterschiedlichem Maße Konfliktsituationen hervor. Es hängt von der Wahrnehmung und affektiven Betroffenheit der Personen und Gruppen ab wie Situationen eingeschätzt werden. Konflikte treten überall dort auf, wo Gegensätze und unvereinbare Verhaltenstendenzen aufeinanderprallen. Oft muss eine neue Regelung zur Beendigung der Spannungslage erfolgen.

Wenn eine bestimmte Thematik sich über eine längere Zeitdauer verstärkt erwächst daraus eine Problematik. Das bedeutet eine stärkere Einengung des übrigen Wirkungsraumes und eine intensivere Konzentration auf die Problemsituation. In verstärkter Form wird wiederum die Problematik zur eigentlichen Konfliktsituation. Nun entsteht eine echte Entscheidung bevor und die Parteien oder Drittpersonen sind zum Handeln gezwungen.

Wie Konflikte und Krisen geregelt werden können, geben uns soziale Rollen und Normen vor. In allen Teilsystemen der Gesellschaft kennen wir spezifische Verfahrensregeln. Einige Anregungen sind nachfolgend aufgeführt.

##### 4.3.2.1 MEDITATION - VERMITTLUNGSGESPRÄCHE

Eine Möglichkeit der Krisenprävention stellt die verständnisorientierte Kommunikation nach der Theorie des kommunikativen Handelns (HABERMAS) dar. Ein Beispiel: Beim Bau einer Deponie kommt es sicherlich zu starken Gegenwehr von betroffenen Anrainern und Umweltschützern. Ziel des Bauherrn und Betreiber ist es, eine Einigung über die Streitfrage zu finden im Rückgriff auf eine Begründung die alle Beteiligten anerkennen können.

In der Mediation werden alle möglichen Kommunikationsmethoden angewandt, von der Diagnose der Defizite, der anschließenden Informationsphase, deren Wirkungskontrolle anhand einer Inhaltsanalyse bis zur repräsentativen Befragung.

Ein geringer Grad an Übereinstimmung kann immer zu Krisensituationen führen. In der Diskussionphase wird versucht, über Hearings, Sprechstunden, Exkursionen, Interviews das Einverständnis zu erreichen.

Öffentlichkeitsarbeit kann niemals Lösungen anbieten, meint HABERMAS, daran können nur die Beteiligten selbst arbeiten. Aber sie kann die Bedingungen herstellen, unter denen eine einvernehmliche Konfliktbewältigung möglich erscheint. Public Relations stärkt die Selbstheilungskräfte, kuriert nicht die Krankheit.



## 4.3 Krisenprävention

### 4.3.2.2 KRISENPR

Weil in unserer augenblicklichen Gesellschaft Krisen wie Buschfeuer grassieren, liegt es an der Unternehmenskommunikation, frühzeitig entsprechende Krisenpläne zu erarbeiten - am besten für die Schublade.

*Krisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit mit ambivalentem Ausgang.*

Die Problemsituation erzeugt einen hohen Handlungsdruck. Ursachen resultieren aus Fehlern der Akteure oder in der Wertschöpfungskette; sie liegen bei Lieferanten und Partnern, Anschlägen auf das Unternehmen und seine Marktleistungen oder gar eine Verkettung unglücklicher Umstände. Die Schwere einer Krise hängt ab von den Auswirkungen auf Kunden und Umwelt oder gar einer Gefährdung von Menschenleben.

Lange vor einem Kriseneintritt müssen strategische Konzepte für die Prävention, die Bewältigung und das Lernen aus der Krise erstellt werden. Können Krisen nicht vermieden werden, tritt der Krisenplan in Aktion. Die interne Organisation legt Sprecher, Abläufe, Stimmigkeit der Botschaften und Kommunikationsinstrumente fest. Da die Medien sich als Repräsentanten der Öffentlichkeit verstehen, versuchen sie ihren Informationsbedarf an der Krisenquelle zu decken.

Plötzlich besteht ein großer Informations- und Glaubwürdigkeitsbedarf der Öffentlichkeit. Bleibt das Unternehmen hinter dieser Mitteilungspflicht, so schwindet das öffentliche Vertrauen rasant, die Reputation leidet. Die Art der Medienberichterstattung wird die Krise verschärfen und reduziert den Spielraum der Unternehmenskommunikation. *Wer seine Story nicht zuerst erzählt, dann erzählt sie eben ein Anderer.*

Der öffentlichen Aufmerksamkeit kann man nie gewisser sein als in Krisenfällen. Darin liegt zugleich eine hervorragende Möglichkeit zur Kommunikation und Selbstdarstellung. Und zum Lernen aus der Krise. Es ist die Bewährungsprobe für jede Öffentlichkeitsarbeit, wobei Offenheit letztlich zur Stärke wird.

### 4.3.2.3 RISIKOMANAGEMENT

Wenn zukünftige Risiken des Unternehmens nicht ausreichend ermittelt und bewertet werden, erleiden nicht nur Aktionäre und Gläubiger Verluste; die Arbeitsplätze sind gefährdet, die Geschäftspartner oft geschädigt. Deshalb wurde 1998 das GESETZ ZUR KONTROLLE UND TRANSPARENZ IM UNTERNEHMENSBEREICH (KONTRAG) in Kraft gesetzt für börsennotierte Aktiengesellschaften. Krisenpotenziale - intern und extern - müssen identifiziert werden zur Vorsorge.

Angestrebt wird die Unternehmensüberwachung durch ein eng verbundenes Risiko- UND Krisenmanagement. Diese Instrumente der Früherkennung können nicht nur in Großunternehmen das Risiko verringern, sondern sollten in allen Unternehmen bzw. Organisationen implementiert sein. Die Beherrschung von Finanzen durch Kennzahlen, die Beobachtung des Umfeldes und den Fähigkeiten des Unternehmens stehen zugleich die Motivation der Mitarbeiter und die Zufriedenheit der Kunden gegenüber. Die Zuspätkennung bringt finanzielle Einbußen, Stress und Reputationsverlust.

*Wir müssen das Gras wachsen hören und uns mit den richtigen Themen zum passenden Zeitpunkt beschäftigen.*



## 4.4 Thematisierungsprozess als Chance

### 4.4 THEMATISIERUNGSPROZESS ALS CHANCE

Möchte sich das Unternehmen mit einem Thema befassen, zu dem vielleicht sie eine geeignete Antwort hat? Will es als einzige weitsichtige und gesellschaftspolitisch verantwortungsvolle Institution angesehen werden?

Doch das Gedränge am Meinungsmarkt ist groß. Die öffentliche Aufmerksamkeit ist knapp. Um sich Gehör zu verschaffen, müssen Lösungen angeboten werden, die mit den herrschenden gesellschaftlichen Wertvorstellungen übereinstimmen.

#### 4.4.1 AGENDAS UND ISSUES

Jede Gesellschaft steckt voller Probleme und jede Öffentlichkeit reflektiert eine bestimmte Anzahl davon. Es scheinen vornehmlich die Massenmedien, die eine Gesellschaft die Tagesordnung der öffentlichen Diskussion vorgeben.

- **Agenda Setting**

MAXWELL MCCOMBS UND DONALD SHAW führten 1972 den Begriff Agenda Setting ein, um die Wirkungen der medialen Thematisierung von Ereignissen und Nachrichten bei den Empfängern zu untersuchen. Angenommen wurde, dass sich die Medienagenda bei diesen spiegelbildlich wiederfindet.

Was bei den Medien als selbstverständlich betrachtet wird, Issues auf einer öffentlichen Plattform zu präsentieren, hinterfragen Unternehmen. Ist es legitim, dass sich Unternehmen zu gesellschaftspolitischen Themen äußern oder gar von sich aus damit beginnen?

DUTTON spricht 1988 von AGENDA BUILDING als ein Prozess, der zur Begründung der Agenda beiträgt, *through which strategic issues gain decision makers attention and are legitimated in the organization*. Die Agenda ist ein Produkt von Faktoren auf verschiedenen Ebenen, die mehr oder weniger bewusst zusammenwirken, *to make an issue consensual, legitimate and resource-consuming*.

Die Gesellschaft akzeptiert die geäußerten Meinungsbeiträge und bezieht sie in den öffentlichen Disput ein. Ausgefallene Werbung wird ja auch in der Öffentlichkeit unter dem Werteaspekt diskutiert. Zudem suchen sogar Parlamente die direkte Mitwirkung der Wirtschaft im Prozess der politischen und gesetzgeberischen Willensbildung durch sog. Hearings. Unternehmen bringen ihren speziellen Sachverstand ein und natürlich auch ihre Zukunftsinteressen.

- **Verfahrensschritte im Issue-Management Prozess**

Alle haben die Chance der Thematisierung. Die Umwelt mit ihren ökologischen, ökonomischen, technischen, sozialen und politischen Hintergründen bietet genug Stoff. Entgegen der Gepflogenheit, reaktive Strategien zu planen und Issues zu unterdrücken, wann immer dies möglich ist, sollten sich die Unternehmen einmischen.

Wie kann ein Thema in die öffentliche Debatte eingeführt werden? Einen idealtypischen Verlauf nach RENFRO:

ZYKLUS	AKTIVITÄTEN
Issues identifizieren	Informationen sammeln
Issues analysieren	Issues bewerten und Prioritäten setzen
Handlungsoptionen	strategisch auswählen entsprechend der Unternehmenspolitik
Programm entwerfen	Programm implementieren
Ergebnis	Kontrolle der Aktivitäten

Die ganze Organisation ist gefordert. Wer ein Thema aufgreift und durchhalten will - hier kann Reputation und Vertrauen gewonnen oder verspielt werden. Lösungen werden kompetent umgesetzt. Neben der Kompetenz bedarf es der Konsequenz im stimmigen Verhalten und in der einheitlichen Kommunikation. Es bedarf der wiederholten Vorstellung der eigenen Lösungsvorschläge.



## 4.4 Thematisierungsprozess als Chance

### 4.4.2 THEMATISIERUNG

Thematisierung beschreibt die Prozesse der Aufmerksamkeitszuwendung zu einzelnen Themen. Ein Thema auf die Agenda bringen heißt, es zu einem Punkt der Tagesordnung zu machen.

- **Begriff**

Das Wort Thema stammt aus dem Griechischen: *das Gesetzte, Aufgestellte*. Anfang des 15. Jh. wurde es aus dem Lateinischen - *Vorrede, Materie, Stoff, Inhalt* - ins Deutsche entlehnt. Die ursprüngliche Bedeutung von *Stichwort, Titel, Überschrift als Ausgangspunkt von Predigten, Abhandlungen, Aufsätzen* entwickelte sich weiter zu den Begriffen *gedanklicher Inhalt, Gehalt, Gegenstand, Kernpunkt, Stoff, Leit- und Hauptgedanke von Äußerungen*.

Heute bezeichnen wir damit eine *Sache, eine Frage, ein Problem, das Gebiet, das Feld oder ein Bereich*. Seit dem 17. Jh. bezeichnete die Musik damit den *melodischen Grundgedanken einer Komposition* (Deutsches Fremdwörterbuch 1981).

#### 4.4.2.1 UNTERNEHMEN THEMATISIEREN

In eindrücklicher Weise beschreibt THEIS diesen Prozess der Thematisierung, der hier kurz skizziert wird.

Obwohl für Unternehmen ein gewisser Themenkreis bereits vorselektiert scheint, gibt es doch innerhalb dieser Themen genügend Variationsbreite. Kommen Anstöße von außen, dann wird eine Übernahme von Themen erfolgen, wenn die internen Voraussetzungen gegeben sind. Alle nach außen gerichteten kommunikativen Aktivitäten transportieren das Selbstverständnis der Organisation, deren Werte und Denken.

- **Selektion**

Sobald der Wunsch des Unternehmens besteht, ein Thema aufzugreifen, wird das Verhältnis zu seiner Umwelt ein wichtiger Punkt im Kommunikationskonzept. Denn oft wird das Unternehmen selbst zum Gegenstand der Debatte. Somit hängt die Selektion der Themen sehr wohl vom Außenverhältnis der Organisation ab bzw. ist abhängig von der bereits laufenden Thematisierung im Umfeld. Nehmen wir nur die Ökologie-Debatte.

- **Argumente**

War früher Public Relations als Art Argumentations-Feuerwehr zugange, so ist es heute angebracht, ein Issues Management einzurichten. Die Fremdbestimmung der externen Agenda und die damit verbundene reaktive Argumentation soll ersetzt werden durch eine unternehmensgesteuerte Diskussion. Interesse ist, *to control the terms under which such discussions take place*.

- **Sponsoren**

Ob ein Thema zu einem strategischen Issue wird und damit auf die Agenda kommt, hängt von mehreren Einflussgrößen ab:

- **BEDEUTSAMKEIT** für strategische Ziele: Abstraktheit, Einfachheit, Dringlichkeit
- **SPONSOREN**: deren Interesse, Engagement, strategische Position

Sponsoren klinken sich in eine Thema ein, sorgen für dessen Wahrnehmung und mobilisieren Themeninteressen. Glaubwürdigkeit und Sachautorität wirken sich dabei themenbegünstigend aus.

- **Struktur**

Die bereits vorhandene Agenda-Struktur wirkt auf die Selektion der Themen. Gibt es nur eine limitierte Vielfalt, dann bedarf es größerer Motivation, Ressourcen dafür zu verwenden. Jedes neue Thema vergrößert die Agenda. Jedes neue Thema reiht sich in die bereits behandelten Themen der Organisation. Die Verstehensbasis wird erweitert.



#### 4.4 Thematisierungsprozess als Chance

- **Regeln der Aufmerksamkeit und Entscheidung**  
Themen sind für unterschiedliche Meinungen offen und können eine unterschiedliche Geschichte erfahren. Während das Agenda-Building Modell sich auf die Themenentstehung beschränkt, wird durch eine Differenzierung nach Aufmerksamkeits- und Entscheidungsregeln auch die weitere Themengeschichte berücksichtigt. Den der Gegenstand der Aufmerksamkeit ist nach LUHMANN nicht notwendig identisch mit dem Gegenstand über den dann entschieden wird.
- **Spielräume**  
In einer Organisation werden immer mehrere Themen parallel auf der Agenda sein, die sich in unterschiedlichen Entwicklungsphasen befinden. Ob die Relevanz einzelner Themen sich an einem festgelegten Prioritätenkatalog ableitet, hängt vom Issues Management ab. Sicherlich sind die Lebenszyklusphasen dieser verschiedenen Themen meist in verschiedenen Phasen. Dies macht die Themenlandschaft zu einem sehr dynamischen Feld. Ein Grund, warum die Früherkennung von Themen und Trends unerlässlich für das strategische Management ist.

Mit jeder Themenverschiebung ändern sich auch die Spielräume der betroffenen Akteure und damit ihre strategischen Handlungsfelder. Trotz gleicher Regeln können die Prozesse im Einzelnen unterschiedlich ablaufen und sehr verschiedene Resultate zeigen.

##### 4.4.2.2 INTERESSEN UND ORGANISATIONEN

Zeigt jemand INTERESSE an einem Gegenstand, Themen oder Menschen, so liegt darin eine Orientierung hinsichtlich Anteilnahme, Neigung, Nutzen, Verstehen oder Zielen. Es gibt eine individuelle Bereitschaft mit unterschiedlicher Intensität der AUFMERKSAMKEIT, Umweltreize und Informationen aufzunehmen. Steuernder Faktor ist die Bedeutsamkeit des Gegenstandes.

Diesem Informationsprozess ist die WAHRNEHMUNG vorgeschaltet, die wiederum abhängt von den Eigenschaften der Botschaft, der Besonderheit der Aufnahmesituation und den Persönlichkeitsmerkmalen. MOTIVATION, d.h. die persönliche Beteiligung zum Thema steuert das Verhalten von Personen und Gruppen.

Tausende von Interessensorganisationen spielen heute sowohl in der internationalen Politik als auch auf der lokalen Ebene eine wichtige Rolle - sowohl als kritische, zivilgesellschaftliche Instanz wie auch mit ihrem Engagement an der Basis, in den Netzwerken sozialer Bewegungen oder in bestimmten Politikfeldern. Durch spektakuläre Aktionen erreichen manche einen beachtlichen Bekanntheitsgrad. Das ist wichtig für die Mitgliederwerbung und -unterstützung.

Cliquenwirtschaft, Parteilungen und Gruppenbildung galten in der französischen Revolution 1789 und in der amerikanischen Unabhängigkeitsbewegung als gemeinwohlgefährdende Gruppierungen: *Sie schließen sich unter dem Antrieb von Leidenschaft und Interesse zusammen, die im Gegensatz zu den Rechten der übrigen Bürger oder zu den dauernden allgemeinen Interessen der Gemeinschaft stehen.*

Nach 1800 gab es eine Welle von Vereinsgründungen in fast allen Lebensbereichen, doch vorwiegend mit privatem Charakter auf lokaler Ebenen. Die wichtigen Persönlichkeiten gaben den Ton an. Ein richtiges System von Interessenverbänden entwickelte sich dann in der zweiten Hälfte des 19. Jh., aber noch ohne starke bürokratische Strukturen. Dies änderte sich am Ende dieses Jahrhunderts. Es gründeten sich große freiwillige Organisationen mit ökonomischen Interessen in Industrie, Landwirtschaft und Arbeiterschaft. Seit 1896 bürgt das BGB für die rechtliche Aktionsbasis der Vereine.

Die Vielzahl an Organisationen in der Weimarer Zeit mit Interessen in allen Lebensbereichen wurde nach dem Krieg nicht wieder erreicht. Erst ab 1968 gab es einen Innovationsschub von Inhalten und Formen in den Bereichen Umwelt, Friedens- und Frauenbewegung. Überall bildeten sich Bürgerinitiativen und spontane Gruppen, Pressure Groups und Lobbyisten mit partikularen Anliegen. Immer geht es um Macht und Einfluss, häufig öffentlichkeitswirksam inszeniert.

*Interessensorganisationen mobilisieren die öffentliche Meinung über die Medien.*