

’; *sein Geld auf die hohe Kante legen* ‘ [ ] ( )’.

Geld ist eine zentrale Kategorie unseres Lebens, dessen Einfluss den Bereich des Sozial-linguistischen weit übertrifft.

• •

( )

## DIE GRUNDLAGEN DES PROBLEM-MANAGEMENTS

In meinem Beitrag versuche ich den Begriff Issues Management genauer analysieren. Darunter versteht man „die systematische Auseinandersetzung einer Organisation“ (z.B. Unternehmen, Behörden, Parteien, Verbände usw.) mit Anliegen ihrer Umwelt [1, 178]. Der Begriff wird in der Fachliteratur als auch das Problem-Management bezeichnet.

Globalisierung der Informations- und Wirtschaftsmärkte, gesellschaftlicher Wertwandel und soziale Differenzierung sowie die zunehmende Fülle und schnellere Verbreitung von Informationen in der Mediengesellschaft führen zu einer „steigenden Komplexität und Dynamik der Umweltbedingungen eines Unternehmens und damit auch zur Zunahme relevanter Ansprüche und Themen, die zur Begrenzung oder Erweiterung der Handlungsspielräume eines Unternehmens“ [2, 9] führen können. Komplexität bedeutet dabei, dass immer mehr Umfeldbereiche wird die Geschwindigkeit von Veränderungen verstanden.

Issues stellen die Trends und Themen, die in zunehmender Form von der gesellschaftlichen Entwicklung an eine Organisation herangetragen werden. Träger sind Anspruchsgruppen aus dem Organisationsumfeld, d.h. aus der Außenwelt. Issues entstehen, wenn ein Sachverhalt durch Interessengruppen aufgegriffen wird. Ein Issue durchläuft dabei folgende Lebenszyklen [3, 19]:

- Definitionsphase: Sachverhalt wird von Interessengruppen als Problem erkannt.

- Legimitationsphase: Interessengruppen müssen ihr Anliegen in der Öffentlichkeit verbreiten, indem sie ihr Vorhaben mit den vorherrschenden Wertvorstellungen in Beziehung setzen.
- Polarisationsphase: Das Issue tritt in die öffentliche Diskussion ein. Diese spielt sich in erster Linie in den Massenmedien ab, welche die bestehenden Meinungen zum Thema simplifizieren und polarisieren, um ein möglichst großes Publikumsinteresse hervorzuführen.
- Identifikationsphase: Durch die mediale Verbreitung werden Lösungen öffentlich diskutiert. Die Teilnehmer identifizieren sich mit einer der verbreiteten Lösungen und vertreten sie fortan.
- Lösung: Das kritische Thema wird durch Verhandlung, Anpassung oder hoheitliche Regelung gelöst. Eine Lösung ist nie endgültig, sondern das Issue tritt damit in eine latente Phase ein und kann jederzeit wieder aufkommen, wenn sich Rahmenbedingungen ändern.

Es sei betont, dass je später die Phase eines Issues ist, desto geringer sind die Handlungsoptionen der betroffenen Organisation und umso höher sind die Kosten möglicher Reaktionen. Zum einen nimmt der Zeitdruck zu, um überhaupt noch auf den Prozess Einfluss nehmen zu können. Zum anderen sinken die Handlungsmöglichkeiten, da die Standpunkte der Beteiligten sich umso mehr verfestigen, je weiter das Issue in seinem Zyklus voranschreitet.

Unter dem Begriff Issues Management wird ein Verfahren verstanden, das die Beobachtungs- und Informationsverarbeitungsfähigkeit einer Organisation gewährleistet und so zur Bewältigung von Ungewissheit und Risiko beiträgt. Es geht also um die Suche nach Ereignissen und Trends („weaksignals“) [4, 139], die sich zu Issues entwickeln können, welche das Unternehmen beeinflussen.

Durch die frühzeitige Identifikation von kritischen Themen und Ansprüchen des gesellschaftlichen Umfelds, die den Handlungsspielraum eines Unternehmens zu beeinträchtigen drohen, schafft Issues Management die Voraussetzungen für eine aktive Auseinandersetzung mit diesen Issues. Das Ziel des Issues Management ist es somit,

– Issues möglichst in einer frühen Phase ihres Lebenszyklen zu erkennen, um der Organisation Handlungsspielraum und damit mehr Einflussmöglichkeiten zu geben.

– An diese Frühwarnfunktion schließt sich die Entwicklung von Strategien zur Beeinflussung des öffentlichen Thematisierungsprozesses oder anders gesagt zur Anpassung der Organisationspolitik an. Grundlegendes Ziel ist es dabei, einerseits „unangenehme Überraschungen bzw. Konflikte, die sonst mit diesen Issues verbunden wären, andererseits aber auch Chancen, die Issues mit sich bringen können, zu nutzen“ [2, 48].

Die Aufgaben des Issues Management sind also:

- Identifizierung, Beobachtung und Analyse sozialer, technologischer, politischer und ökonomischer Kräfte und Trends, welche das Unternehmen beeinflussen könnten
- Interpretation und Definition der daraus entstehenden Optionen
- Auswahl von Strategien, um mit diesen Issues umzugehen.

Meine Untersuchung hat gezeigt, dass es bei Issues Management darum geht, einerseits die in der Öffentlichkeit aufkommenden, organisationsrelevanten Themen frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren. Das kann durch Beteiligung am öffentlichen Meinungsbildungsprozess geschehen oder durch Anpassung der Organisationspolitik. Dem Issues Management werden andererseits auch Maßnahmen einer Organisation zuordnet, Themen selbst in die öffentliche Diskussion zu bringen.

#### LITERATUR

1. H. Avenarius. Public Relations. Die Grundformen der gesellschaftlichen Kommunikation. 2. Auflage. Primus, Darmstadt, 2006.
2. F. Liebl. Der Schick des Neuen. München, 2000.
3. U. Röttger. Issues Management. Wiesbaden, 2001.
4. G. Kalt, A. Kinter, M. Kuhn. Strategisches Issues Management. Von erfolgreichen Umgang mit Krisen zu den Profilierungsthemen. Frankfurt am Main, 2009.