

## ZWISCHEN FÜHRUNG UND UNTERSTÜTZUNG

# „Wie passt Issues-Management in das Management?“

VON MARKUS WILL

## ISSUES-MANAGEMENT

> Wofür braucht das Management eigentlich Issues-Management? Auf diese Frage erntet man bei den meisten Autoren der kommunikationswissenschaftlich ausgerichteten Academia basses Erstaunen, obwohl diese Theoretiker in Issues-Management ein strategisches Instrument für die Unternehmenskommunikation erkennen. So weit, so gut – allerdings verlieren sich ihre Darstellungen oftmals in akribischen Detailbeschreibungen und vergessen, den Sinn des Ganzen für das gesamte Management darzustellen. Die notwendige Integration des Issues-Management in eine ganzheitliche Führungskonzeption leistet die Kommunikationswissenschaft nicht, und die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich damit ohnehin nur am Rande.

Die Frage nach der wirklichen Bedeutung des Themas Issues-Management für die Unternehmenskommunikation kann nur beantwortet werden, wenn man sich konsequenterweise mit dem Nutzen dieses Instruments für die Führung von Unternehmen auseinandersetzt. Welche Bedeutung hat Issues-Management? Ist es ein Führungsinstrument? Dient es etwa „nur“ der Unterstützung des Managements? Warum sind diese Fragen relevant?

Der Hang zur strategischen Überhöhung des Issues-Managements hat vor allen Dingen damit zu tun, dass hiermit Kommunikatoren endlich mit Daten aufwarten können. Theoretische und praktische Nutzer glauben mithin, mit die-

sem Datenmaterial in den Wettbewerb mit den „echten Managementdisziplinen“ aus Finanzen und Personal oder gar Marketing gehen zu können. Dieser Glaube ist allerdings ein böser Trugschluss; denn der Vergleich und die Vermengung von Reputation und Rendite kommen dem Vergleich von Äpfeln und Birnen gleich.

## „Soft Factors“ sind noch lange keine „Hard Facts“

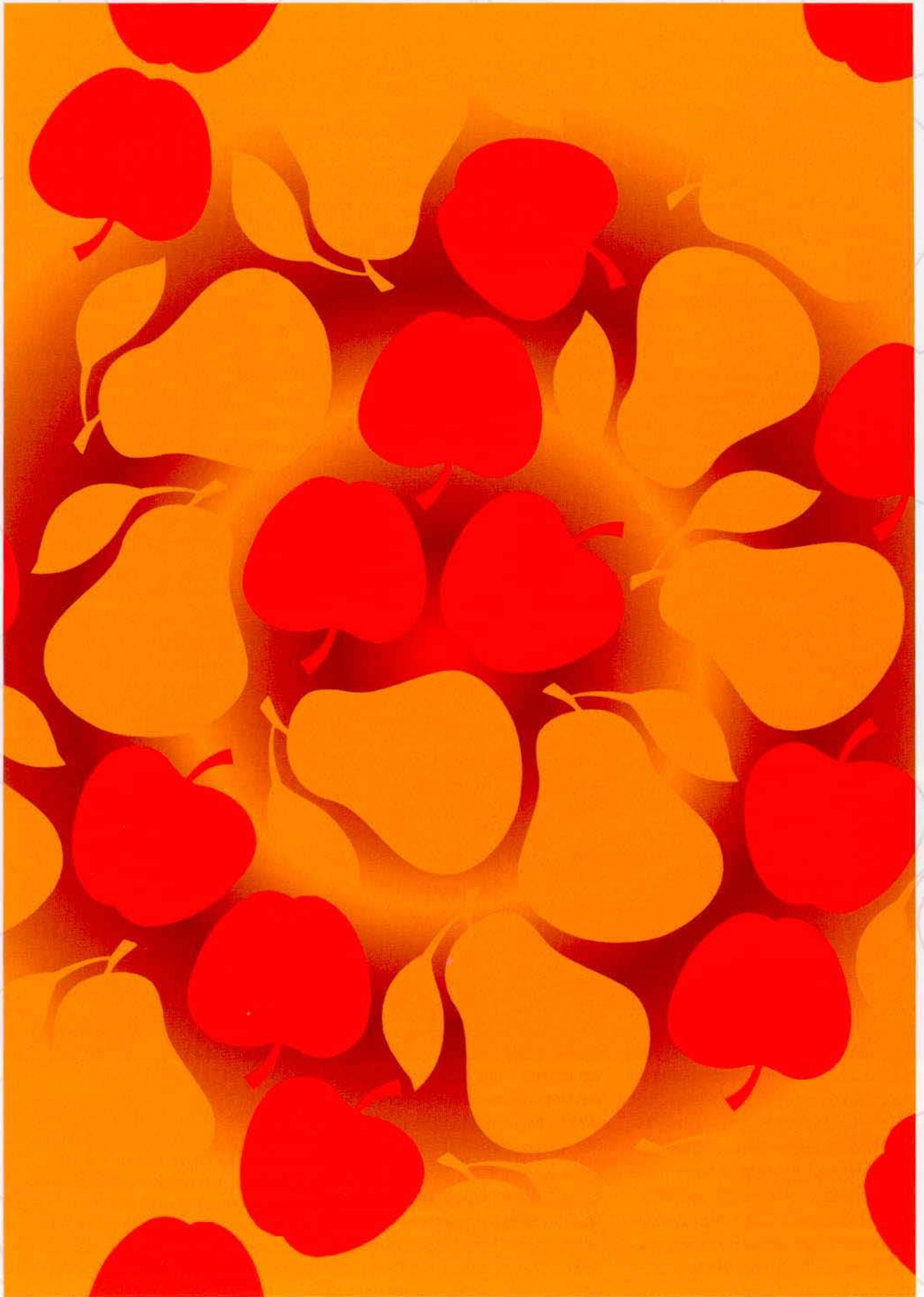
Reputation und Rendite sind zwei völlig unterschiedliche Konzepte, die nicht zusammengerechnet werden dürfen. Man darf nur Vergleichbares vergleichen. Insofern ist jede Form des Versuchs, Issues, Imagewerte oder gar Reputationskoeffizienten über wie auch immer ausgestaltete Scorecards oder Cockpits mit tatsächlich harten, erhobenen Daten zu verknüpfen, von vorneherein irreführend. Issues-Management mit seinen Ergebnissen in Form von Quantifizierungen bestimmter qualitativer Daten liefert zwar kardinale Messgrößen von „Soft Factors“, allerdings werden diese dadurch noch lange keine „Hard Facts“.

Issues-Management ist allerdings viel zu wichtig, als dass man sich nicht über die richtige Einordnung des Instruments Gedanken machen müsste: Es ist zwar kein strategisches Führungsinstrument, aber – auch wenn dies nach feinsinniger Unterscheidung klingen mag – ein Instrument im Rahmen der operativen Führungsunterstützung, und zwar als ein Instrument der Früherkennung wei-

cher Faktoren des Unternehmensmanagements. Issues sind für die „Soft Factors“ da; denn ansonsten gibt es für die harten Fakten andere Messbarkeitskriterien. Zwar können „Soft Factors“ wie Motivation die harte Realität beispielsweise im Vertrieb beeinflussen, aber Motivation kann man deshalb noch lange nicht mit Verkaufszahlen multiplizieren. Engagierte Verkäufer und steigender Absatz hängen zwar zusammen, aber sie lassen sich nicht zusammenrechnen.

Wie kann man Issues-Management also in das Management integrieren? Dazu muss man sich zunächst einmal vergegenwärtigen, dass Führung eine Managementfunktion ist, die der zielorientierten Verhaltensbeeinflussung sowohl von Mitarbeitern im internen als auch von Aktionären, Kunden und der allgemeinen Öffentlichkeit im externen Umfeld dient. Zu dieser Verhaltensbeeinflussung bedient sich die Führung bestimmter Kommunikationsprozesse, die entweder direkt oder indirekt über Zwischenzielgruppen den Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen führen. Um beim oben genannten Vertriebsbeispiel zu bleiben: Wenn das Management den Vertrieb beeinflussen und auf diese Art und Weise den Absatz steigern will, dann geht das über Kommunikation, mithin über den Austausch von Information. Insofern ist Führung zunächst einmal etwas ziemlich Softes, ehe die harten Zahlen die Realität manifestieren.

Was hat das mit Issues-Management zu tun? Führung ist keine Blackbox oder etwas Artifizielles. Ein Unternehmens-



management führt vor allen Dingen über Kennzahlensysteme. Solche Kennzahlensysteme sind verdichtete Information für das Management. Für den materiellen Bereich bietet sowohl das Controlling (in der internen Planung, Steuerung und Kontrolle) als auch das Accounting (im Bereich des externen Finanz- und Rechnungswesens) eine Fülle solcher verdichteter und überprüfbarer Daten.

## Führung funktioniert über Kennzahlen

Das Fatale ist allerdings, dass für den Bereich der so genannten immateriellen Werte – insbesondere für das intellektuelle Kapital wie Mitarbeiter, Kunden oder Aktionäre und deren Zufriedenheit oder Verbundenheit zum Unternehmen – keine entsprechenden Kennzahlen aus dem etablierten Accounting oder Controlling vorliegen. Solche „weichen“ Kennzahlen gibt es zwar aus dem Issues-Management, die das Accounting beziehungsweise Controlling jedoch so nicht gebrauchen kann, weil sie systemisch unterschiedlicher Herkunft sind. Insofern fällt es der Führung schwer, die beschriebene Verhaltensbeeinflussung nachzuvollziehen beziehungsweise nach außen oder nach innen zu kommunizieren, weil die Kennzahlensysteme für die harten und die weichen Faktoren nicht zusammenpassen und dennoch oftmals versucht wird, diese zusammenzurechnen.

So ist zum Beispiel für den Finanzvorstand der Deutschen Post World Net, Prof. Dr. Edgar Ernst, klar, dass man nur Werte managen kann, die man auch messen kann, und dass solche bestehenden Messgrößen auch zunehmend nach außen getragen werden müssen. Für Ernst kommt es im Zweifelsfall nicht auf die hundertprozentige Exaktheit solcher Größen für die immateriellen Werte an, sondern vielmehr auf den Trend von beispielsweise Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit (vgl. hierzu das Gespräch mit Edgar Ernst im Kommunikationsmanager Dezember 2005, S. 38 – 42). Das Postulat der erlaubten Inakku-

rateit macht im Prinzip deutlich, worum es Ernst geht: Messgrößen für weiche Faktoren werden benötigt, die nach innen und nach außen kommuniziert werden können.

Dass solche immateriellen Werte schwer zu berechnen sind, ist heute im Unternehmensmanagement bekannt. Bislang hat aber noch niemand wirklich versucht, ein Issues-Management als Kommunikationssystem so einzusetzen, dass es ausreichend mit dem Unternehmenssystem verzahnt ist. Dann hätte Issues-Management auch etwas mit Führung von Unternehmen zu tun. Eine systematische Berücksichtigung des intellektuellen Kapitals und eine Interpretation der Rechnungslegung durch Analysten, Medien, Ratingagenturen oder so genannte Third-Party-Endorser am Kapitalmarkt gibt es bislang kaum. Selbstverständlich lassen IR-Abteilungen „Investor Perception Studies“ erstellen oder die Presseabteilungen Medienanalysen, aber eine systematische Verknüpfung dieser weichen Faktoren im Sinne von Interpretationen und einer Kategorisierung der immateriellen Werte für die Führung des Unternehmens gibt es nicht.

## Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital für Unternehmen. Aber wie misst man es?

Humankapital mag zwar das Unwort des Jahres 2004 geworden sein, aber Human Capital ist eine der entscheidenden Kategorien zur Beurteilung des so genannten Intellectual Capitals und damit der immateriellen Werte eines Unternehmens. Wie kann man aber die „Beschaffung von Humankapital“ und die „Entwicklung von Humankapital“ für interne und externe Beobachter eines Unternehmens darstellbar machen? Welche Beurteilungskriterien gibt es, um die Attraktivität eines Arbeitgebers im „War for Talent“ zu belegen? Und welche Möglichkeiten gibt es, die Güte und Qualität eines Managements, seine Entwicklung und Förderung zu vermitteln? Solche Fragen haben nichts mit einer Missachtung des Menschen oder des

Mitarbeiters zu tun, sondern sind höchst interessante Hilfestellungen, bei denen ein Issues-Management unterstützend tätig sein kann. Wenn man so vorgehen würde, dann verstünde es auch das auf das Controlling und Accounting ausgerichtete Management.

Ganz entscheidend dabei ist jedoch, dass das Issues-Management nicht neben den Kennzahlensystematiken des Unternehmens und seiner Führung steht, sondern darauf abgestellt ist und dennoch unabhängig bleibt. Die Führung von Unternehmen benötigt ein Kommunikationssystem mit einem strategischen Issues-Management, das kein neues Führungsinstrument darstellt, sondern als zusätzliches Führungsunterstützungsinstrument funktioniert und mit den bestehenden Systemen zusammenpasst.

Man sollte demnach das Issues-Management nicht zu wichtig nehmen – und es auf diese Weise zu einem sehr wichtigen Unterstützungsinstrument für die Führung des Unternehmens machen. Dann lässt sich eine konsequente Kommunikationsperspektive der Unternehmensführung auch durch Datenmaterial belegen, das zwar nicht vergleichbar ist mit den Zahlen des Finanzmanagements, aber dennoch sehr gut dazu geeignet ist, den eigentlichen Unternehmenswert aus materiellen und immateriellen Werten stimmig zu erläutern. Infolgedessen wäre der Issues-Manager ein wirklicher Manager und nicht „nur“ ein Kommunikationsmanager! Dadurch passt dann Issues-Management in das Management. <

Dr. Markus Will ist Partner der goodwill communications – management consultants und Lehrbeauftragter für Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen.