

„We are overnewsed but underinformed.“

(Neil Postman, 1985)

MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Konzeption und Implementierung einer strategischen Kommunikationsanalyse im Bundesministerium für Finanzen“

verfasst von / submitted by

Christof HAMMERSCHMID Bakk. phil., MAS

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Magister der Philosophie (Mag. phil.)

Wien / Vienna, Oktober 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt/
degree programme code as it appears on the
student record sheet:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt/
degree programme as it appears on the student
record sheet:

Magisterstudium Publizistik-u.
Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ. Prof. Dr. Christian STEININGER

ABGABEFORMULAR FÜR SCHRIFTLICHE ARBEITENINSTITUT FÜR PUBLIZISTIK- UND
KOMMUNIKATIONSWISSENSCHAFT**universität
wien**

Zur Vereinheitlichung der schriftlichen Arbeiten und der Vorbeugung von Plagiatsfällen bitten wir Sie, die folgenden Informationen zur Kenntnis zu nehmen und mit ihrer Unterschrift zu bestätigen:

Die nicht belegte Verwendung der geistigen Arbeit anderer, insbesondere die nicht zitierte Übernahme oder Paraphrasierung von Passagen aus deren Werken, konstituiert ein Plagiat. Die auszugsweise oder gänzliche Aneignung fremder Arbeiten zur bewussten Erschleichung eines Leistungsnachweises kann studien- und zivilrechtliche Konsequenzen zeitigen. Ebenso ist die erneute Abgabe eigener oder fremder Texte sowie von Arbeiten, die nur geringfügig modifiziert wurden, zum selben Zweck unzulässig.

Daten der Lehrveranstaltung:

LV-Titel:	Comp.Nr:	Semester:
MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS		WS 16/17
LV-LeiterIn:	LV-Art:	
Univ. Prof. Dr. Christian STEININGER		
Titel/Untertitel der schriftlichen Arbeit:		
Konzeption und Implementierung einer strategischen Kommunikationsanalyse im Bundesministerium für Finanzen		
Name:	Hammerschmid	Matrikel-Nr./ Studienkennzahl:
Vorname:	Christof	8425215/066 841
Vermerk: (intern)		

Hiermit bestätige ich, die vorliegende Arbeit eigenständig verfasst zu haben und entsprechend der Richtlinien redlichen wissenschaftlichen Arbeitens der Universität Wien (veröffentlicht im Mitteilungsblatt vom 31.1.2006) sorgfältig überprüft zu haben. Diese Arbeit wurde nicht bereits in anderen Lehrveranstaltungen von mir oder anderen zur Erlangung eines Leistungsnachweises vorgelegt.

Datum

.....

Unterschrift

.....

Bitte legen Sie dieses Formular jeder schriftlichen Arbeit bei.

Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien
Schopenhauerstraße 32, 1180 Wien

Danksagung und Widmung

Die Absolvierung meines Studiums zählt sicherlich zu einem der großen Ereignisse in meinem Leben. War es doch ein Organisations- und Disziplinierungsprojekt über Jahre, versehen mit vielen kleinen und großen Hürden. Der Spaß hat dabei trotzdem immer überwogen, auch wenn die Monate Juni und Jänner immer sehr fordernd waren. Im Gegenzug wurde ich mit vielen schönen Momenten, Erlebnissen und Begegnungen belohnt.

Das alles wäre natürlich nicht ohne Hilfe von außen, wertvollen Tipps und seelischen Beistand möglich gewesen. Es gehört natürlich auch eine große Portion Glück dazu, den richtigen Menschen zum richtigen Zeitpunkt begegnen zu dürfen. Aus diesem Grund möchte ich mich bei meinen beiden Projektpartnerinnen Frau Dipl. Inf.-Wirt Silke Weiß (BMF) und Frau Doris Ipsmiller (Geschäftsführerin der Firma m2n Intelligence Management) herzlich bedanken, mit denen ich das Fachkonzept SKA (Strategische Kommunikationsanalyse) in die Realität umsetzen durfte. Die Zusammenarbeit war stets geprägt von Engagement und Freude an der Sache. Viele gute Ideen und Herzblut sind eingeflossen und auftretende Hürden wurden stets professionell und mit viel Einsatz gemeistert.

Ich bedanke mich auch sehr herzlich bei Herrn Sektionschef Dr. Gerhard Popp, Leiter der Sektion für Informations- und Kommunikationstechnologie, e-Government im Bundesministerium für Finanzen, für die Möglichkeit, mein Fachkonzept als Forschungsprojekt umsetzen zu können und darüber diese Diplomarbeit verfassen zu dürfen.

Bedanken möchte ich mich auch bei meinem Diplomarbeitsbetreuer Herrn Univ. Prof. Dr. Christian Steininger für die Annahme meines Themas und für die Begleitung während des Entstehungsprozesses. Die stets wertschätzenden Rückmeldungen haben wesentlich zum Gelingen meiner Arbeit beigetragen.

Herzlichen Dank dafür!

Für Andrea.

Anmerkung zur Schreibweise

Wenn im Text nur die männliche Schreibweise verwendet wird, so ist bei Entsprechung auch die weibliche Form eingeschlossen. Auf eine durchgehen geschlechtergerechte oder geschlechterneutrale Schreibweise wurde zugunsten der Lesbarkeit verzichtet.

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG.....	1
1.1. Erkenntnisinteresse	2
1.2. Relevanz	7
1.3. Aufbau der Arbeit	8
1.4. Die Organisation der Kommunikation im BMF	9
1.5. Aufgaben und Tätigkeiten der Kommunikationsabteilung	11
1.6. Aufgaben und Tätigkeiten der Abteilung IKT und E-Governmentservices für Bürger, Unternehmen und Verwaltung; IT-Prüf – und Kontrollstelle	12
1.7. Vision	13
1.8. Grundwerte	13
1.9. Ziele, Zielgruppen	14
1.10. Integriertes Themenmanagement	15
1.11. Die organisatorische Abbildung der Kommunikation im BMF	18
2. KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT UND PR	24
2.1. Organisation und Kommunikation versus Organisationskommunikation	25
2.2. Kommunikation in Organisationen	27
2.3. Kommunikation aus Organisationen	28
2.4. Kommunikation um Organisation	31
3. ISSUES MANAGEMENT (IM)	33
3.1. Grundlagen des Issues Management	33
3.2. Issue in Abgrenzung zum deutschen Begriff Thema	37
3.3. Klassischer Verlauf eines Issues	40
3.4. Strategie	41
3.5. Strategisches Issues Management	42
3.6. Kritische Punkte im Zusammenhang mit dem Issues Management	45
3.7. Funktion des Issues Managements innerhalb einer Organisation	47
3.8. Issues Management-Prozess	49
3.9. Issue Monitoring – zur Methodik der Früherkennung	55
3.10. Thematisierungsverlauf – Entwicklung eines Themenzyklus-konzepts	56
4. ÜBER DAS MESSEN VON KOMMUNIKATION.....	58
4.1. Zur Historie	58
4.2. Herausforderungen für Wissenschaft und Praxis.....	61
4.3. Grundbegriffe für das Messen von Kommunikation	65
4.3.1. Effektivität und Effizienz	66
4.3.2. Kontrolle versus Controlling	68
4.4. Kommunikations-Controlling	69
4.5. Das Wirkungsstufenmodell	73
4.6. Implementierung eines Kommunikations-Controllings	77
4.6.1. Aufgabenteilung zwischen den Bereichen Kommunikation und Controlling.....	79
4.7. Ergebnisse eines Kommunikations-Controllings.....	80
4.8. Angewandte Methoden und Verfahren aus der Praxis.....	82
4.9. Methoden und Verfahren für ein Kommunikations-Controlling	84
5. BIG DATA (BD).....	86
5.1. Begriffsdefinition	86
5.2. Big Data und deren Perspektiven.....	92
5.2.1. Big Data und die Verantwortung des Staates	93
5.2.2. Big Data – notwendige Strategieentwicklung	94
6. SEMANTISCHE TECHNOLOGIE	99
6.1. Zum Konzept	99
6.2. Begrifflichkeiten	101
6.2.1. Semantik.....	101

6.2.2.	Syntax.....	102
6.2.3.	Was ist die Bedeutung von Etwas?.....	102
6.2.4.	Entität.....	104
6.2.5.	Data Mining und Knowledge Discovery.....	105
6.2.6.	NER (Named Entity Recognition).....	107
6.2.7.	Knowledge Repräsentation.....	107
6.2.8.	Ontologie.....	108
6.2.9.	RDF-Resource Description Framework.....	111
6.2.10.	Gerichteter Graph	111
6.2.11.	Web Ontology Language (OWL).....	113
6.2.12.	Inferenzregel (wenn – dann).....	114
6.2.13.	Klassen und Subklassen vererben.....	115
6.2.14.	Proof und Trust	115
7.	DAS PROJEKT SKA	117
7.1.	Eckdaten zum Projekt SKA.....	121
7.2.	Das Projekt-Team.....	122
8.	CONCLUSIO.....	123
9.	BIBLIOGRAFIE	131
9.1.	Verzeichnis der Online-Quellen (OQ)	142
10.	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	147
12.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	149
13.	ABSTRACT.....	151
13.1.	Abstract – deutsch.....	151
13.2.	Abstract – english.....	152
14.	ANHANG	155

1. Einleitung

Strategische Kommunikationsanalyse, in weiterer Folge auch abgekürzt SKA genannt, war der Arbeitstitel eines Projekts, welches im Bundesministerium für Finanzen (BMF) vor drei Jahren begonnen wurde. Wie kam es eigentlich dazu? Durch meinen berufsbegleitenden Einstieg in das Studium der Publizistik und Kommunikationswissenschaften habe ich immer „Ping Pong“ zwischen wissenschaftlichem Reflexionswissen und den alltäglichen fachlichen Anforderungen aus meinem beruflichen Umfeld gespielt.

Das, was mich im Kommunikationsberuf ewig begleitet und bewegt hat, ist der Umstand, sich (als organisatorische Einrichtung und Mitarbeiter) bzw. die Fachmaterie der Kommunikation mit allen ihren Facetten im Ministerium ständig rechtfertigen bzw. erklären zu müssen. Man ist quasi im Kommunikationsberuf zu einem gewissen Teil auch Botschafter für die Sache. Unwissenschaftlich formuliert: „Man muss PR für die PR machen.“ Weil das so ist, braucht der Berufsstand der Kommunikatoren Werkzeuge, Daten und Fakten mit denen man den Wertschöpfungsbeitrag, den Kommunikation für das Bundesministerium für Finanzen leistet, entsprechend belegen, argumentieren und untermauern kann.

In der Zeit der Projektumsetzung besuchte ich die Vorlesung EVA (Qualitäts- und Evaluationsforschung), die mir dazu einige Denkanstöße gab. Es müsste doch möglich sein, auf der inhaltlichen Ebene die Themen herauszufinden, die ein großes Ministerium wie das Bundesministerium für Finanzen im täglichen Betrieb beschäftigen. Steuerungsinstrumente und Kennzahlen haben schon seit einiger Zeit in unserer Verwaltung Einzug gehalten und man misst die unterschiedlichsten Parameter. Bisherige Fragestellungen im Bereich der Kommunikation haben sich jedoch rein auf Frequenzen und Mengen beschränkt, wie zum Beispiel folgende: „Wie viel Telefonate hatten wir im Bürgerservice letzte Woche?“ oder „Wie viele Seitenaufrufe haben wir zur letzten Presseaussendung im Internet gehabt?“ Diese Fragestellungen von fachunkundigen waren rein auf das Zählen ausgelegt und geben inhaltlich und qualitativ überhaupt keinen Aufschluss über gelungene Kommunikationsmaßnahmen. Ein weiterer Aspekt lag aus meiner Sicht in den ungenutzten Möglichkeiten, gewonnene Erkenntnisse im Sinne einer Rekursivität wieder in die eigene

Organisation zurück zu spiegeln, um so die Qualität der Kommunikation steigern zu können.

Zur selben Zeit lernte ich im Zuge einer Projektpräsentation in der IT-Sektion des Bundesministeriums für Finanzen die Einsatzmöglichkeiten semantischer Technologien in der Informationstechnologie kennen und kam in Kontakt mit der Firma m2n Intelligence Management, welche diese Techniken und Umsetzungsmöglichkeiten bereits beherrschte. Dieses erste Gespräch, verbunden mit den mitgenommenen Anregungen aus der Vorlesung EVA, waren der Input für das Verfassen eines Fachkonzepts für eine der ersten Big Data-Anwendungen im BMF.

1.1. Erkenntnisinteresse

Das BMF betreibt über seine Kommunikationsabteilung unterschiedliche Ein- und Ausgangskanäle (Websites, Videoportal, Kontaktformular, Newsletter, Apps, Facebook, Presseaussendungen etc.), über welche Interaktionen mit unterschiedlichsten Teilöffentlichkeiten stattfinden. Sämtliche Angebote wurden im Laufe der Zeit aufgrund von unterschiedlichen Bedürfnissen entwickelt. Das Aufkommen in den einzelnen Channels ist in den letzten zehn Jahren exponentiell stark gestiegen. Es gibt Interdependenzen zwischen den einzelnen Kanälen und es kommt dort und da zu Überschneidungen, sowohl in Richtung Rezipienten als auch im Bereich des Feedbacks mittels unterschiedlicher Kontaktmöglichkeiten, wie zum Beispiel das Kontaktformular auf der Website. Bedingt durch die historische Entstehung sind die einzelnen Kanäle nicht durchlässig bzw. durchgängig. Eine ganzheitliche Sicht aus einer Vogelperspektive ist daher derzeit nicht möglich. Im Fall eines entstehenden Themas, welches von außen (außerhalb der Organisation) kommt, kann daher nur reagiert und nicht pro aktiv gehandelt werden. Themen werden zum Teil zu spät erkannt, eine professionelle Krisen-PR kann daher nur ex-post ansetzen und oftmals bleiben thematische Trends und Kommunikationsströme verborgen. Anfrageanstürme können noch nicht rechtzeitig erkannt werden und ein gesamter Überblick über alle Kanäle, deren Themen und Rückläufe dazu fehlen. Es existiert also kein „Big-Picture“ über alle Kundensegmente und Channels. Eine Analyse von Schwachstellen in der Kommunikation (Themen, Inhalte, Auslöser etc.) kann aufgrund der fehlenden Daten

nicht stattfinden. Somit kann es zu keiner Rückführung der Erkenntnisse für eine strategische Planung und eine sich daraus ergebende Kommunikationsstrategie kommen. Ziel ist es daher ein Kommunikations-Controlling und/oder -reporting neu aufzubauen und dafür ein entsprechendes Werkzeug zu entwickeln. Die Idee, ein Analyseinstrument in Form eines Cockpits zu entwickeln, basiert auf zwei Grundgedanken:

1. *Grundgedanke:*

Ausgehend vom Verlauf eines Themas ist immer wieder eine ähnliche Abfolge zu beobachten. Zu Beginn ist das Thema noch nicht wirklich ein Thema und hat auch noch keine wirkliche Aufmerksamkeit zu verzeichnen. Danach steigt das Thema stark an bis zu einem Höhepunkt und läuft danach aus. Der Handlungsspielraum ist anfänglich sehr groß und fällt exponentiell ab je länger das Thema andauert, selbst wenn der Höhepunkt schon weit überschritten ist. Anfänglich sind die Personal- und Sachkosten (als dritter Parameter) ganz gering, steigen danach exponentiell an, auch wenn das Thema schon wieder abflaut. Conclusio daraus: Ein Mehrwert ist nur zu erzielen, wenn sich ganz zu Beginn (Vorkrisenphase) ein Zeitfenster generieren lässt, in welchem der Handlungsspielraum groß ist, die Kosten gering sind und das Thema noch kein Thema ist. Geht man von einer Krise aus wird diese jedoch meistens erst ex post (in der akuten Krisenphase) erkannt und das verborgene Potenzial aus der Vorkrisenphase nicht gehoben.

2. *Grundgedanke:*

Die Entwicklung eines strategischen Analysetools basiert auf dem kybernetischen Kreislauf. Das griechische Wort ist ein substantiviertes griechisches Adjektiv κυβερνητικός (*steuermännisch*), aus dem sich auch *Leitung* und *Herrschaft* ableiten. Apostel Paulus wiederum benutzt den griechischen Begriff *kybérnēsis* im ersten Korintherbrief (1 Kor 12,28 EU) im Kontext mit der *Fähigkeit zu leiten, zu thematisieren*. Man könnte auch etwas humoristisch anmerken, dass Apostel Paulus offenbar einer der ersten Kommunikatoren war.

„Kybernetik ist die Lehre von der Struktur, dem Ablauf, den Relationen und dem Verhalten dynamischer Systeme. Kybernetische Systeme sollen unter Anwendung der Steuerung, Regelung und Rückkopplung gewährleisten, bei Störungen im

Betriebsprozess ein Gleichgewicht zu wahren oder selbsttätig in das Gleichgewicht zurückzugehen.“ (Definition nach Niemeyer)

(OQ1: Wirtschaftslexikon24.de: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/kybernetik/kybernetik.htm> - abgerufen am 28.05.2016/12:29)

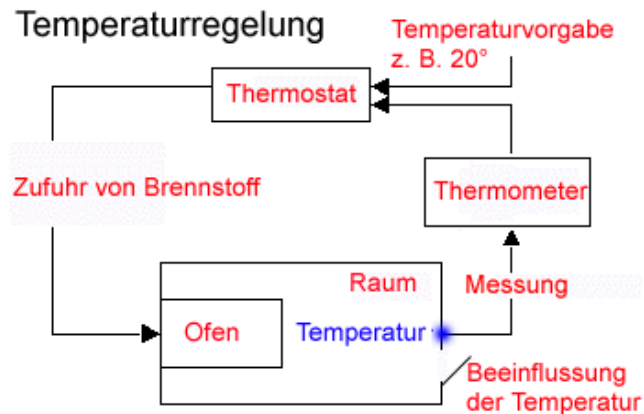


Abbildung 1: Regelkreis-Temperaturmessung - Quelle: OQ2 <http://www.zum.de/Faecher/Materialien/beck/12/bs12-47.htm> - abgerufen am 28.05.2016/12:21

Das gedankliche Weiterführen des kybernetischen Kreislaufs und das in Verbindungbringen mit einem Themen-Management war für mich der nächste Schritt. Als Metapher für das Themen-Management stand das Modell eines Heizungskreislaufs in einem Gebäude. Warum gerade eine Heizung? Meine Analogie dazu war der Ausspruch: „Dieses Thema ist heiß!“ Themen können also heiß werden und sich zu einem Issue auswachsen. Der englische Begriff Issue wird im Deutschen oft synonym und unscharf mit „Thema“ übersetzt, was jedoch in der Fachliteratur der Kommunikationswissenschaft ganz anderes konnotiert ist. Nähere Betrachtungen dazu finden sich im Kapitel 3.2 wieder.

Themen können aber auch erkalten und dies ist dann unangenehm, wenn es sich um einen gewollten Inhalt handelt, den es möglichst wirksam und effizient zu verbreiten gilt. Es geht also auch um die Tatsache von „surf or cut“, die in einem strategischen Themenmanagement unerlässlich sind: auf einem Thema zu „surfen“, so lange die

Welle es trägt und auf der anderen Seite auch möglichst früh zu „cutten“, bevor sich ein Inhalt zu einem thematischen „Tsunami“¹ auswächst.

Angelehnt an dieses theoretische Konzept des Heizungskreislaufs wurde die Ausgangslage im BMF in Verbindung mit dem neu entwickelten Tool (SKA-strategische Kommunikationsanalyse) wie folgt dargestellt:

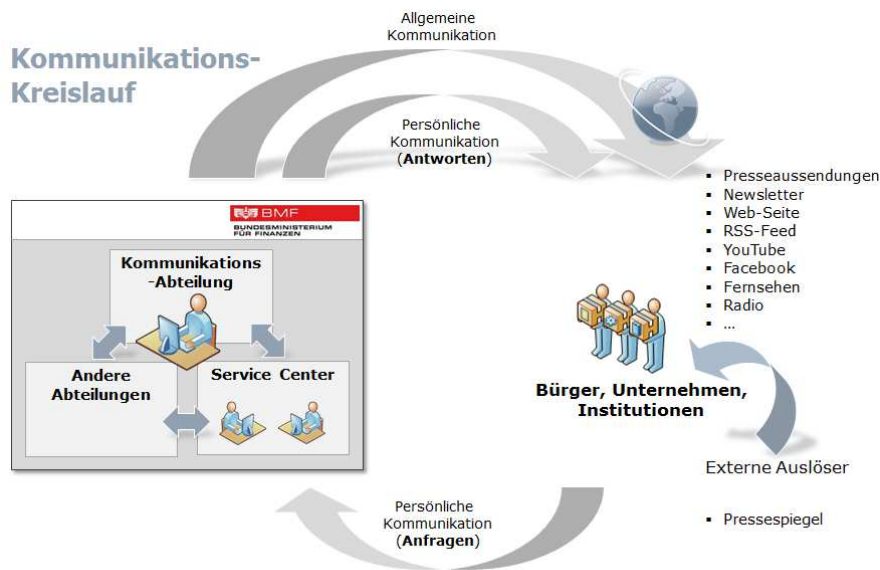


Abbildung 2: Kommunikationskreislauf im BMF - eigene Darstellung

SKA übernimmt in der Kommunikationsabteilung nach dem Regelkreisprinzip die Elemente Störgröße, Führungsgröße und Regler, welche notwendig sind um den Kommunikationskreislauf zu steuern. Analog zum kybernetischen Kreislauf (siehe Abbildung 1) ergeben sich folgende Anforderungen bzw. Funktionalitäten an das Tool, die erfüllt werden müssen:

- Themen erkennen, beobachten und sichern
- Mengen nach Themen in den Kanälen erfassen, zählen und darstellen
- Kommunikationskanäle durchgängig bzw. durchlässig machen

1

Der Begriff stammt aus dem japanischen und bedeutet „Hafenwelle“. Tsunamis entstehen durch Seebeben bei denen große Wassermassen abrupt verdrängt werden.

- Möglichkeit einer Arbeitsteilung beim Analysieren mit einem Rechte- und Rollenkonzept
- Erstellung von standardisierten regelmäßigen Reportings an Entscheidungsträger (Kommunikationsverantwortliche, Management, Kundenkommunikation, Risikomanagement etc.)
- Ableitung von sich daraus ergebenden notwendigen Handlungsanweisungen

Ziel ist es, die Eigenentwicklung wissenschaftlich zu verorten, sauber zu dokumentieren und herauszuarbeiten, welche Möglichkeiten und Potenziale für das Bundesministerium für Finanzen in diesem neuen Werkzeug stecken. In diesem Zusammenhang stellen sich folgende Forschungsfragen:

FF1: Wie lassen sich der Projekt- und der Produktname SKA (Strategische Kommunikationsanalyse) kommunikationswissenschaftlich einordnen, welche Konzepte liegen dahinter?

FF2: Welche organisatorisch konzeptiven Grundlagen und Voraussetzungen müssen für die Implementierung eines strategischen Werkzeuges berücksichtigt werden?

FF3: Welchen Beitrag liefert SKA in Richtung eines Kommunikations-Controllings zur Darstellung des Mehrwerts bzw. Beitrags an der Wertschöpfung?

FF4: Auf welche Art und Weise unterstützt das Werkzeug SKA den Aufbau eines professionellen Issues-Monitorings und welche theoretischen Ansprüche konnten mit dem Analysetool umgesetzt werden?

1.2. Relevanz

Das Thema Messen und Analysieren von Kommunikation hat im letzten Jahrzehnt im Bereich der Privatwirtschaft viele große Organisationen beschäftigt, gerade wenn es darum ging, Budgets zu planen und am Ende einer Periode auch gegenüber eines CIOs zu rechtfertigen, welchen Beitrag die PR für den Unternehmenserfolg geleistet hat. Auch in der Verwaltung ist in den letzten Jahren aufgrund immer knapper werdender Budgets der Druck gestiegen, Kosten entsprechenden Leistungen zuzuordnen, darzustellen und deren Wirkung zu hinterfragen. Serviceleistungen der Verwaltung in Form von E-Government-Lösungen und die damit verbundene Kundenzufriedenheit stehen immer mehr im Blickpunkt der Öffentlichkeit. In den letzten drei bis vier Jahren wurde gerade im BMF viel Energie in Konzepte und Lösungen für ein neues Kundenmanagement investiert.

Mit den technischen Möglichkeiten von Big Data-Anwendungen eröffnen sich ungeahnte Perspektiven in Richtung Analyse von Massendaten, verursacht durch Kommunikationsmaßnahmen in elektronischen Medien. Wenn es um das Thema Controlling geht, waren bis dato primär die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften gefordert. In den letzten Jahren haben Kommunikationswissenschaftler aus Deutschland (Pfannenberger/Zerfaß, 2010; Rolke/Koss, 2005; Piwinger/Porák, 2005), um nur einige zu nennen) wertvolle Grundsatzarbeit geleistet und mit ihren Beiträgen zum Thema Kommunikations-Controlling die Wirtschaftswissenschaften und Kommunikationswissenschaft durchlässig und schnittstellenfähig gemacht. Aus der Perspektive der Kommunikationswissenschaft ergeben sich durch viele neue Tools und deren technische Möglichkeiten völlig neue Betätigungsfelder. Vor allem im Bereich Social Media lässt sich endlich hinter die Kulissen blicken, gerade wenn es um User-Verhalten, Einstellungen und Meinungen der Rezipienten und Content-Produzenten geht. Davon sind auch die wissenschaftlichen Disziplinen wie Soziologie und Psychologie betroffen.

Mitunter entstehen auch in der Kommunikationsbranche neue Berufs- und Betätigungsfelder, die genau auf diese Herausforderungen Bezug nehmen. Wenn sich für den Bereich der IT sogenannte „Data-Scientisten“ zu etablieren beginnen, warum

dann nicht auch für die Öffentlichkeitsarbeit Experten, die eine kommunikationswissenschaftliche Ausbildung haben und gleichzeitig IT-affin sind? Vielleicht sprechen wir in naher Zukunft von „*Kommunikationsanalysten*“ die entsprechenden Entscheidungsgrundlagen für Kommunikatoren und CIOs erarbeiten.

1.3. Aufbau der Arbeit

Ausgehend von der Fragestellung, wie sich ein aus einer praktischen Anforderung heraus entwickeltes Tool für eine Kommunikationsabteilung in einem Bundesministerium kommunikationswissenschaftlich einordnen lässt, wird eingangs die Organisation von Kommunikation beschrieben und zwar auf der einen Seite die organisatorische Verankerung und auf der anderen Seite die theoretischen Voraussetzungen. Kapitel zwei beschäftigt sich mit Kommunikationsmanagement, der Organisation von Kommunikation und deren Abgrenzung in, aus und um Organisationen. Im dritten Kapitel wird das Thema Issues Management behandelt, gefolgt von einem zentralen Kapitel der Arbeit über die Zusammenhänge in Verbindung mit dem Messen von Kommunikation und dessen Entwicklung (siehe Kapitel vier). Ebenfalls in diesem Kapitel geklärt werden, notwendige Grundbegriffe und Modelle. Darüber hinaus wird die praktische Einführung eines Controlling-Instruments mit den dafür notwendigen Prozessschritten erläutert. Die beiden Kapitel Issues Management (IM) und Messen von Kommunikation, die im damaligen Fachkonzept Grundlage waren, bilden das Rückgrat der kommunikationswissenschaftlichen Perspektive. Das Kapitel fünf zu Big Data beschreibt das neue „Rohöl“ (Anm.d. V: die Daten) des Digitalen Zeitalters, dessen Eigenschaften und die Dimensionen im Umgang damit. Im Abschnitt Semantische Technologie (Kapitel sechs) werden ein theoretischer Blick unter die „Motorhaube“ und Informationen zur dahinterliegenden Technologie bzw. deren Entwicklungsstufen gegeben, welche das eigentliche technische Herzstück des neuen Werkzeugs bilden. Das Kapitel sieben dient zur Beschreibung des neuen Werkzeugs und erklärt Funktionalitäten und Einsatzmöglichkeiten in der Praxis. Im Kapitel acht, der Conclusio werden sämtliche gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst, kritisch beleuchtet. Es wird auf die Forschungsfragen Bezug genommen und ein Ausblick auf weitere Möglichkeiten und notwendige Schritte gegeben. Der Arbeit liegt als Beilage auch das aus dem Projekt

heraus erstellte Benutzerhandbuch bei, welches für ein interessiertes Fachpublikum sämtliche Funktionalitäten und Möglichkeiten der Eigenentwicklung zeigen soll und gleichzeitig das Projekt der Nachwelt erhalten soll. Das Projekt SKA wurde im Jahr 2014 (nach einer 18 monatigen Entwicklungsphase) im Rahmen von Budgeteinsparungen fünf Monaten nach dem „Going-Online“ wieder vom Netz genommen und der Betrieb eingestellt. Der Quellcode wurde archiviert und gesichert abgelegt.

1.4. Die Organisation der Kommunikation im BMF

In der Ära des Finanzministers Schmitz, in den 60-iger -Jahren, wurde erstmalig beabsichtigt einen Pressesprecher einzurichten, der aber nie installiert wurde. Es gab jedoch einen Pressereferenten, der im Präsidium, aber in keinem eigenständigen Referat für Öffentlichkeitsarbeit, eingebunden war. Seine Aufgabe war es in erster Linie, Zeitungen zu lesen, auszuwerten und dem Minister zu berichten. Eine weitere Aufgabe bestand darin, unpolitische Presseanfragen zu beantworten. In diesem Zusammenhang taucht auch zum ersten Mal die Mitarbeiterzeitschrift „Finanz-Aktuell“ auf.

In der Ära Koren verläuft sich der erste Ansatz einer rudimentären Kommunikationsarbeit wieder. Unter Androsch, Anfang der 70-iger -Jahre, gibt es im Ministerbüro den ersten Pressesprecher (Mauhart), den es funktional ab nun durchgehend bis heute gibt. Am Ende der Ära Androsch, Anfang der 80-iger -Jahre, wird eine eigene Abteilung für Presse und Öffentlichkeitsarbeit errichtet, die wiederum im Präsidium angesiedelt war. Diese Abteilung hat sich aber nicht lange gehalten. Der Nukleus einer Öffentlichkeitsarbeit ist jedoch danach erhalten geblieben, der unter Minister Salcher Präs. 4², dann später Präs. 2, wurde. Erste PR-Spezialisten wurden aufgenommen. Mit der Einführung des E-Mails ist die alte bürokratische Form interner Kommunikation tot.

In der Ära Grasser wurde aus diesem Referat 2003 wieder eine klassische Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit eingerichtet. In der neu geschaffenen Abteilung I/1 wurden

²

Die Abkürzung Präs. steht für Präsidialabteilung, die es mit dieser Bezeichnung seit der Ära Grasser (02/2000-01/2007) nicht mehr gibt.

die Bereiche Ministerpost, Mitarbeiterzeitung, Publikationen, Neue Medien (Intranet, Internet), Bürgerservice und protokollarische Agenden zusammengefasst. Ende März 2005 folgte nach mehrmaligem Führungswechsel eine Aufteilung in externe und interne Kommunikation. Die interne Kommunikation wanderte in die Abteilung I/21 Personalentwicklung, die seit diesem Zeitpunkt auch die Bezeichnung „...und *Mitarbeiterkommunikation*“ dazu bekam. Diese Struktur wurde über die Ära Molterer bis in den August 2008 unter dem damals neuen Bundesminister Dipl. -Ing. Josef Pröll beibehalten. Mit 1. September 2008 wurden interne und externe Kommunikation wieder in eine Abteilung zusammengelegt und von der Präsidialsektion (Sektion I) in die IT-Sektion (Sektion V) des Ministeriums als Abteilung V/7 eingegliedert. Mit September 2013 erfolgte eine neuerliche Verlegung der gesamten Abteilung wieder zurück in die Präsidialsektion (Sektion I) der Zentralleitung unter der Abteilungsbezeichnung I/8 – Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation.

Gleichzeitig wurde in der IT-Sektion eine neue Abteilung (Abt. V/9) geschaffen, deren Fokus auf der Bewusstseinsbildung und dem Vorantreiben der E-Government-Services (FinanzOnline, Unternehmensserviceportal, Transparenzdatenbank etc.) des BMF liegt. Die Kommunikation der IT- und E-Government-Strategiethemen des Ressorts an die unterschiedlichen Stakeholder zu steuern ist Aufgabe der neu geschaffenen Abteilung V/9. In der Funktionsperiode des Ministers Josef Pröll wurde auch erstmals neben einem Pressesprecher im Kabinett des Bundesministers ein sogenannter „Haus-Pressesprecher“ installiert, dessen Aufgabe es ist, fachliche Themen (Wirtschaftspolitik, Budget, Steuern etc.) des Hauses sowie der nachgeordneten Dienststellen (Finanzämter, Zollämter etc.) gegenüber dem publizistischen Fachpublikum, unter Einbindung der regionalen Presseverantwortlichen aus den Regionen des BMF, zu koordinieren. Diese Parallelstruktur eines politischen und fachlichen Pressesprechers besteht bis heute, jedoch wird die Funktion des Hauspressesprechers seit 2015 gleichzeitig vom Leiter der Öffentlichkeitsarbeit (Abt. I/8) wahrgenommen.

1.5. Aufgaben und Tätigkeiten der Kommunikationsabteilung

In die Kompetenzen der Abteilung I/8 - Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation fallen folgende Aufgaben und Tätigkeiten:

1. Vorgabe der Kommunikationsstrategie des Ressorts
2. Strategische Ausrichtung der Mitarbeiterkommunikation, insbesondere Richtlinienfunktion für die Festlegung von Kommunikationsstandards und -grundsätzen im Ressort (Corporate Design-konformes Layout, Wording, Presseleitfaden etc.)
3. Operative Umsetzung der Mitarbeiterkommunikation: interne Medien (z.B. FinanzAktuell, Intranet, Mitarbeiter/innen-Portal, FinanzAktuell-Online, interne Broschüren, Folder), Mitarbeiterbefragungen
4. Entwicklung und Umsetzung strategischer Maßnahmen im Bereich Personalmarketing
5. Publikationen (intern/extern)
6. Übersetzungen
7. Organisation und Betreuung öffentlichkeitswirksamer Veranstaltungen (u.a. Messeauftritte, Pressekonferenzen, Hintergrundgespräche) sowie interner Veranstaltungen
8. Dokumentation (Pressespiegel, Medien-Beobachtung, Media-Analysen etc.)
9. Inhaltliche Entwicklung und Bereitstellung der Kommunikationsmedien für das gesamte Ressort, insbesondere Neue Medien (Portale, Apps etc.), BMF.TV
10. Redaktion (FinanzAktuell, Neue Medien – z.B. Facebook)
11. Medienbetreuung
12. Bürgerservice (Schriftverkehr, E-Mail, Telefon, Homepage: bmf.gv.at, ADB - Anfragen) allgemeine Angelegenheiten der Beschaffung für Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation

(OQ3: Geschäfts- und Personaleinteilung des BMF, S 37, Stand 1.12.2015:

https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgaben-rganisation/GPE_01122015.pdf

abgerufen am 28.05.2016)

1.6. Aufgaben und Tätigkeiten der Abteilung IKT und E-Governmentservices für Bürger, Unternehmen und Verwaltung; IT-Prüf – und Kontrollstelle

In die Kompetenzen der Abteilung V/9 fallen folgende Aufgaben und Tätigkeiten:

1. IKT- und E-Government-Services für Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und Verwaltung
2. Organisation, inhaltliche Beauftragung/Abnahme und Umsetzung von Maßnahmen zur Steuerung der Stakeholder-Prozesse und Open Government-Initiativen des Ressorts
3. Organisation, inhaltliche Beauftragung/Abnahme und Umsetzung von Maßnahmen zur Erreichung der IKT- und E-Government-Ziele des Ressorts auf nationaler, EU- und internationaler Ebene, insbesondere
 - Aufbereitung von IKT- und E-Government-Strategiethemen des Ressorts zur Kommunikation mit unterschiedlichen Stakeholdern
 - Konzeption, Initiierung bzw. Koordination von Kooperationen zur Steigerung der Nutzung der IKT- und E-Government-Services des BMF
 - Bewusstseinsbildung zu IKT- und E-Government-Services des Ressorts wie FinanzOnline, Unternehmensserviceportal, Transparenzdatenbank, IKT-Sicherheitsportal, etc.
4. Design von IKT- und E-Government-Anwendungen des BMF im Zusammenwirken mit der Abteilung V/1 sowie Überwachung der Einhaltung der CD- und CI- Vorgaben bei der Neugestaltung von E-Government- sowie internen und externen IKT-Anwendungen
5. Organisation und inhaltliche Beauftragung/Abnahme von Markt- und Meinungsforschungen zu IKT- und E-Government-Services des BMF
6. Organisation und inhaltliche Beauftragung/Abnahme der Entwicklung und Wartung von IKT-Verfahren und Basiskomponenten für die elektronische IKT- und E-Government-Projektkommunikation.

(OQ4: Geschäfts- und Personaleinteilung des BMF, S. 127, Stand 1.12.2015:

https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgaben-rganisation/GPE_01122015.pdf
abgerufen am 28.05.2016)

1.7. Vision

Die Kommunikationsarbeit im BMF orientiert sich an den ressortspezifischen Normen und Werten, die z.B. im Leitbild und in den Führungsgrundsätzen verankert sind. Kommunikation begleitet und unterstützt die Ressortstrategien, die durch jährliche Zielvereinbarungen im MbO (Management by Objectives)-Prozess umgesetzt werden. Daraus leiten sich nachstehende Vision und Grundwerte für die Mitarbeiterkommunikation ab.

Kommunikation schafft bzw. fördert Leistungs- und Veränderungsbereitschaft. Sie stärkt Eigenverantwortung, Serviceorientierung, Wertschätzung, Teamgeist und Vertrauen.

Alle Mitarbeiter/innen verfügen über ein Gesamtbild der Ressortziele und Ressortstrategien und tragen mit ihrer Arbeitsleistung zur Umsetzung der Bereichs- und Organisationszielen bei. Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit im Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln sind selbstverständlich. Alle Führungskräfte und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen Kommunikation als wichtiges Element in einer modern organisierten Verwaltung.

Die Mitwirkung des gesamten Managements sowie der Prozess- und Projektverantwortlichen in der Kommunikation ist selbstverständlich. Kommunikation erfolgt rasch, dialogorientiert und nach dem neuesten Stand der Technik. Der richtige Mix von Hol- und Bringschuld stellt sicher, dass alle Mitarbeiter/innen die richtigen Informationen zur richtigen Zeit haben (BMF-MAK 2009: 4f).

1.8. Grundwerte

Kommunikation ...

- ...ist Basis für Vertrauen, Wertschätzung und Motivation
- ...ist offen, zielgerichtet, zeitgerecht
- ...ist dialog- und verständnisorientiert

- ...ist ein wichtiges Führungsinstrument
- ...ist ein wichtiger Faktor für den Organisationserfolg
- ...ist Teil von Management- und Veränderungsprozessen
- ...stärkt den Dialog mit allen Mitarbeiter/inne/n
- ...fördert Motivation und Identifikation
- ...beugt Krisen vor und hilft Krisen zu bewältigen
- ...fördert Akzeptanz von Entscheidungen
- ...verbindet bereichs- und hierarchieübergreifend alle Mitarbeiter/innen
- ...stärkt die Teamarbeit
- ...unterstützt das Finanzressorts als lernende Organisation
- ...ist die Basis für ein modernes Wissensmanagement (BMF-MAK 2009: 5)

1.9. Ziele, Zielgruppen

Wesentlicher Erfolgsfaktor für eine effektive Kommunikation des Ressorts ist die Formulierung von *klaren* Kommunikationszielen und ihre *zielgruppengerechte Aufbereitung*.

Generelle Ziele sind:

- Komplexe Inhalte umfassend, verständlich und mit einer gewissen Leichtigkeit zu vermitteln
- Zusammenhänge über lebendige Geschichten, Bilder und Beispiele darzustellen
- Gesamtkontext sichtbar zu machen
- Dialog und Auseinandersetzung im Ressort zu fördern
- Sinn, Nutzen und Vorteile von Projekten und Veränderungsprozessen zu vermitteln
- Eine offene Informations- und Kommunikationskultur des Ressorts kontinuierlich aufzubauen und zu verbessern
- Zur Stärkung einer selbstbewussten Identität und eines positiven Images der Finanzverwaltung beizutragen
- Ein professionelles und am Stand der Technik orientiertes Angebot an Kommunikationsmedien und Kommunikationsexpertise zur Verfügung zu stellen

- Kommunikationsstandards und -werkzeuge entsprechend des Stands der Technik im Kommunikationsbereich laufend zu verbessern.
- Ein effizientes Themenmanagement zu organisieren
- Führungskräfte und Kolleg/innen in ihren Kommunikationsanliegen beratend zu unterstützen (BMF-MAK 2009: 6)

Zielgruppendefinition

Um den Kommunikationserfolg zu sichern, ist es wichtig Kommunikationskonzepte zielgruppenorientiert aufzusetzen. D.h., dass je nach Projekt oder Thema konkrete Zielgruppen definiert werden müssen. Die Zielgruppen können nach funktionalen, hierarchischen, regionalen, soziologischen etc. Gesichtspunkten gegliedert werden und müssen je nach Thema immer neu definiert werden.

Hilfsfragen für die Definition der themen- oder projektspezifischen Zielgruppen:

- Von wem hängt die Realisierung und Umsetzung des Projektes/Themas maßgeblich ab?
- Wer zählt für uns hausintern zu den wichtigsten Meinungsbildner/inne/n für dieses Projekt/Thema?
- Wer ist am stärksten von den Auswirkungen betroffen?
- Wo hätte man die größte Hebelwirkung?
- Sind die Zielgruppen gut identifizier- und erreichbar? (BMF-MAK 2009: 6f)

1.10. Integriertes Themenmanagement

Um die Effizienz und Effektivität von Kommunikationsmaßnahmen zu erhöhen, ist in Zukunft ein integriertes Themenmanagement erforderlich, womit die vernetzte Anwendung aller zur Verfügung stehender Medien forciert werden soll. Damit werden die vorhandenen Kommunikationskanäle inhaltlich, gestalterisch und redaktionell verknüpft sowie aufeinander abgestimmt. Die Nutzer/innen können damit zielgerichtet über die verschiedenen Medien geführt und ggfs. auch auf einen Feedbackmöglichkeit verwiesen werden (Cross-Media-Nutzung).

Crossmedia folgt einer durchgängigen Leitidee, die die strategischen Ziele eines Unternehmens bzw. einer Organisation bezogen auf Produkte und Dienstleistungen unterstützt und sich dabei an die Spezifika der verschiedenen Kanäle anpasst.

Die integrierte Themenplanung umfasst auch das Konzipieren und Durchführen von Schwerpunktthemen/internen „Kampagnen“, die bereichsübergreifende Themen zum Inhalt haben sollten. (Mindestens 1 x pro Jahr, unter Einbeziehung aller vorhandenen Medien)

Vorteile eines integrierten Themenmanagements



Abbildung 3: Ablauf Themenmanagement BMF – Quelle: BMF-MAK 2009: 6f

Das Themenmanagement erfolgt in drei Schritten:

1. Themenidentifizierung und Vorbereitung

- Themenrecherche in den Sektionen/Regionen/Dienstbehörden durch die Kommunikationsbeauftragten und die Abteilung I/21.
- Auswahl und Präzisierung der Themen mit Hilfe der Themensheets, d.h. Kurzbeschreibung, Ziele, Botschaften, verfügbare Infos & Bildmaterial, mögliche Aufbereitung/Medienmix, Verhältnis Information/Emotion/Service, Ansprechpartner.

2. Themensitzungen im Rahmen der Kommunikationstagungen (sechsmal pro Jahr)

- Einreichung Themensheets vorab
- Vorbereitung für die Diskussion bei der Kommunikationstagung
- Strategische Themenplanung: Wie werden wann welche Themen BMF intern kommuniziert?
- Ergebnisse fließen in die Produktionspläne und Seitenspiegel der einzelnen Medien ein

3. regelmäßige Themenbesprechungen in der Abteilung I/21

- Zentrale Führung/Aktualisierung eines Themenplanes
- Identifizierung und Priorisierung
- Festlegung des Medienmixes (BMF-MAK 2009: 4f)

Die zitierten Elemente wie Vision, Grundwerte, Ziele, Zielgruppen und Themenmanagement stammen aus einem Konzeptpapier des BMF aus 2009, als die Kommunikation organisatorisch noch in interne und externe Kommunikation geteilt und in zwei unterschiedlichen Abteilungen organisiert wurde. Ziel dieses Papiers war es eine Grundlage für einen BMF-internen Erlass zu machen, welcher die Zusammenarbeit der beiden Abteilungen regelt. Die Inhalte sind aktueller denn je, gerade im Hinblick auf das entwickelte Tool zur Unterstützung eines Themenmanagements. Der Erlass blieb jedoch im Entwurfsstadium und hat nie Gültigkeit erlangt.

1.11. Die organisatorische Abbildung der Kommunikation im BMF

In den nachfolgenden drei Organigrammen werden die Aufbauorganisation der Zentraleitung des BMF und die organisatorische Verankerung der Kommunikationsagenden dargestellt und beschrieben.

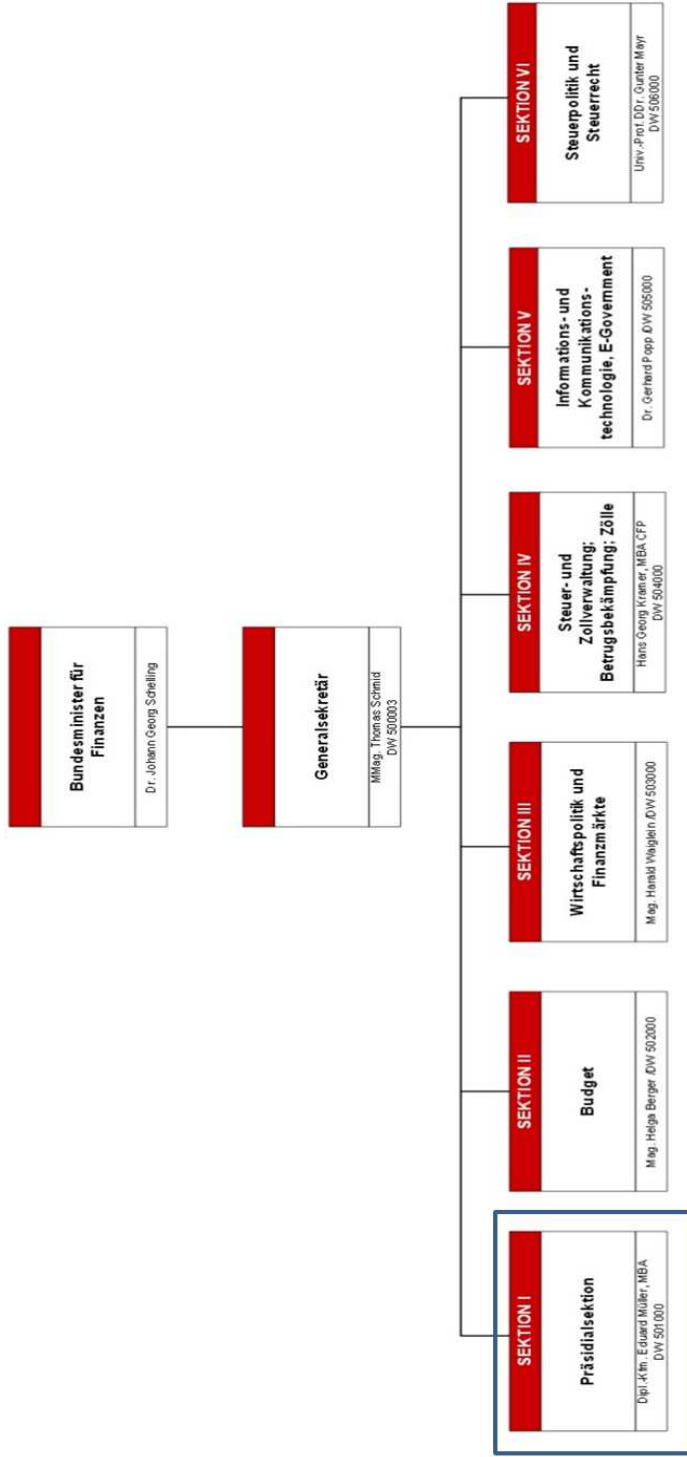


Abbildung 4: Organigramm der Zentralleitung des BMF - QQ5: https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgaben-organisation/Organigramm_deutsch_01012016_2.pdf, S 2 - abgerufen am 28.05.2016/14:17

Das Bundesministerium für Finanzen wird auf der Verwaltungsebene mit der Funktion eines Generalsekretärs an höchster Stelle vertreten. In der Sektion I – *Präsidialsektion* – befindet sich in der Gruppe I/B *Präsidium* – *Querschnitt* die Abteilung I/8 – *Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation*, deren Leitung in Personalunion mit dem Hauspressesprecher besetzt ist. Auch erstmals in der Geschichte des Hauses wurde mit 1.12.2015 Kabinettschef des Bundesministers und Generalsekretär in Personalunion besetzt.

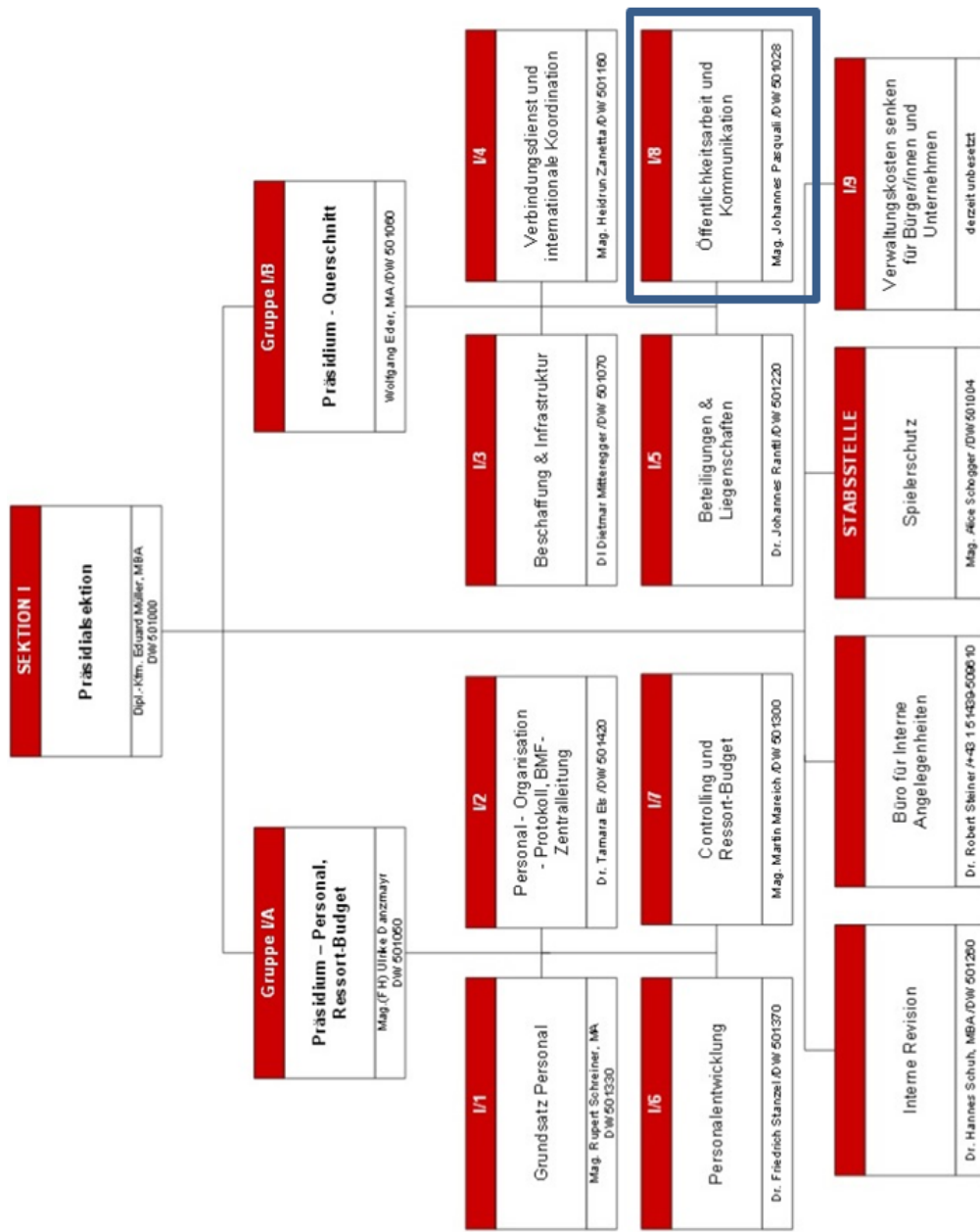


Abbildung 5: Organigramm der Sektion I des BMF - OQ6: https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgaben-organisation/Organigramm_deutsch_01012016_2.pdf, S 3 - abgerufen am 28.05.2016/14:17

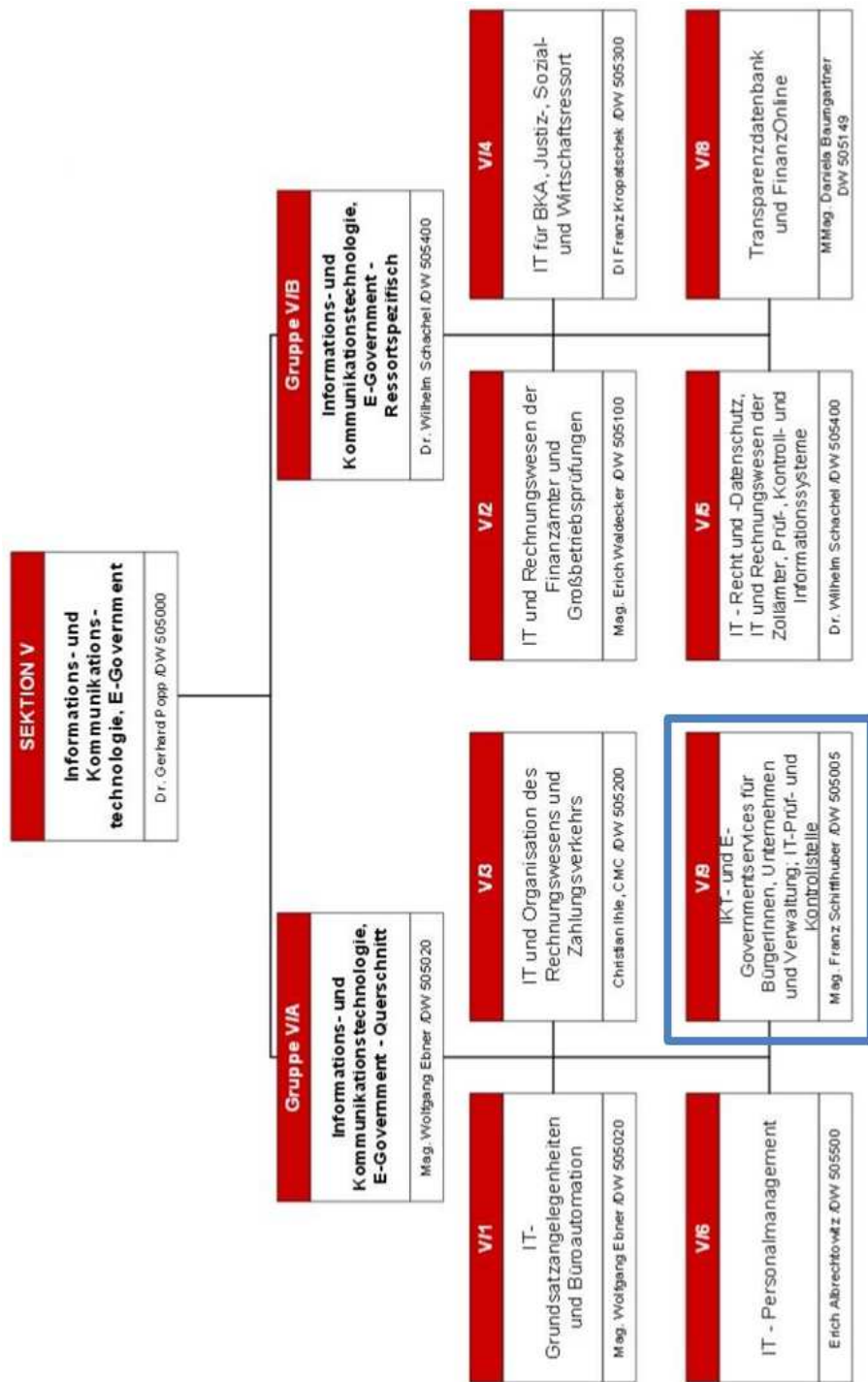


Abbildung 6: Organigramm der Sektion V des BMF (Stand 01.01.2016) - OQ7: https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgaben-organisation/Organigramm_deutsch_01012016_2.pdf, S 7 - abgerufen am 28.05.2016/14:17

Organisationen nehmen eine bestimmte formale Struktur mit definierten Ordnungen und Regelungen ein. Dabei werden in einem arbeitsteiligen Prozess Aufgabenbereiche definiert und mit Aufgabenträgern (Aufbauorganisation) versehen. Für das Zusammenwirken beziehungsweise für die Gestaltung der Beziehungen und der Verknüpfungen zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen definiert jede Organisation nach vier Elementen ihre entsprechende Ablauforganisation:

- Aufgabe (Kernelement jeder Organisation),
- Aufgabenträger (natürliche Personen),
- Sachmittel (Arbeitsträger zur Erfüllung der Aufgaben) und
- Informationen (als wichtigstes Arbeitsmittel)

Dabei haben sich klassische Grundformen von Leitungssystemen entwickelt:

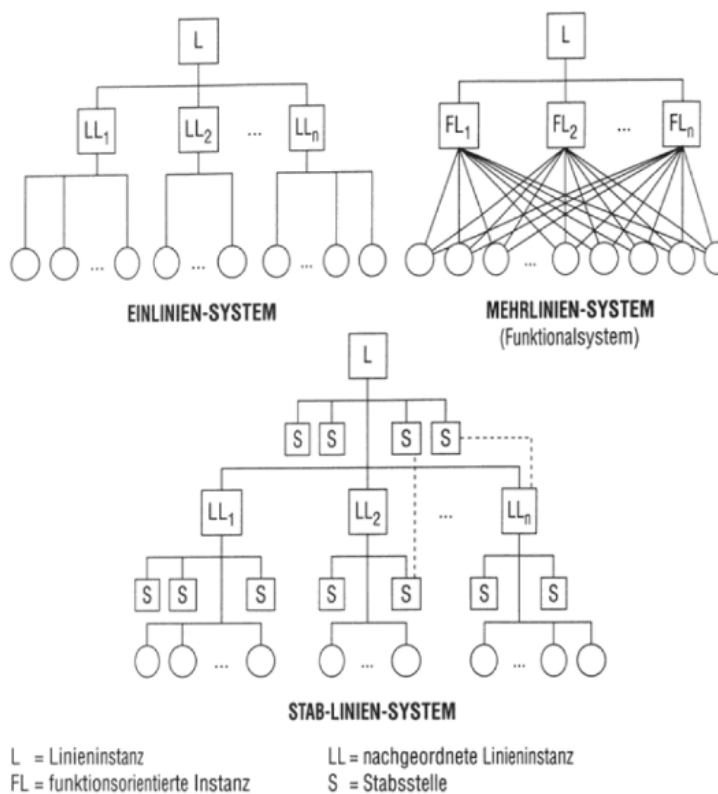


Abbildung 7: Klassische Grundformen von Leitungssystemen - Quelle: Riedl, Theuner 1995: 26

Im Fall des BMF wird die Form eines Stab-Linien-Systems eingenommen. Im Vergleich zur Privatwirtschaft werden in der öffentlichen Verwaltung dazu gesetzliche Normen herangezogen. Demnach ist der Bundesminister ermächtigt die innere Organisation („Einrichtung“) gemäß des BMG (Bundesministeriengesetz) nach dem Gebot des Artikel 77 Abs. 2 B-VG (Bundesverfassungsgesetz) in seinem Bereich zu regeln. Regelungen und Organisationsanweisungen sind im Bundesministerium für Finanzen in Form einer sogenannten GPE – Geschäfts- und Personaleinteilung definiert und werden durch den Bundesminister in der jeweiligen Fassung (derzeitiger Stand 1.12.2015) gemäß §7 Abs. 8 BMG erlassen. Sie sind nach §7 Abs. 12 BMG *zur öffentlichen Einsicht aufzulegen* und stellen eine *Rechtsverordnung* dar.

Dem Bundesminister obliegt es demnach das Ministerium in Sektionen und diese wiederum in Abteilungen zu gliedern. Abteilungen können in Referate unterteilt werden wobei diese Struktur mit dem Jahr 2000 im BMF in der Zentralleitung abgeschafft wurde. Eine Ausnahme bildet der IT-Sektion. Hier sind innerhalb einer Abteilungen verschiedene IT-Verfahren angesiedelt die funktional ein Referat bilden jedoch als Applikation (IT-Anwendungen) bezeichnet werden. Des Weiteren können noch mehrere Abteilungen zu Gruppen zusammengefasst sein.

Für die politische Ebene (Minister und Kabinett) wurde mit dem §7 Abs. 3 BMG ebenfalls eine gesetzliche Regelung gefunden welche die Einrichtung sogenannter „Ministersekretariate“ vorsieht. Darin sind an der Spitze ein Kabinettschef mit Stellvertreter, ein bis zwei Pressesprecher, Fachreferenten als Spiegel zu den Sektionen und Assistenzen für Minister und genannte Funktionen, vorgesehen. (vgl. BMG-Bundesministeriengesetz §7 (3) - OQ8: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10000873> abgerufen am 25.5.2016/16:32)

2. Kommunikationsmanagement und PR

Der Begriff Kommunikationsmanagement ist nicht zu verwechseln mit Informationsmanagement (vgl. Wersig 1989: 69ff, Brüggemann 2008: 16) oder PR-Arbeit. Szyszka beschreibt PR zwar als Organisationsfunktion (Szyszka 2004: 149), erweitert den Terminus aber um eine einfache Dreiteilung in eine Makro- (PR-System), Meso- (PR-Abteilungen, PR-Agenturen) und Mikro-Ebene (PR-Akteure, PR-Schaffende) und definiert Public-Relations folgendermaßen:

- PR: organisationales Beziehungsfeld, alle Beziehungen einer Organisation mit ihrem Umfeld (der Öffentlichkeit)
- PR-Management: organisationale Regelfunktion mit speziellem Lösungsauftrag, dem Kommunikationsmanagement
- PR-Aktivitäten: spezifische Operationen der PR

Kommunikationsmanagement ist zu einem Begriff synonym für PR geworden. Der Begriff versucht die strategischen bzw. auf Steuerung ausgerichteten Kommunikationsprozesse zu fassen. Er kann in eine handlungstheoretische, funktionalistische und prozessorientierte Perspektive eingeordnet werden und beschreibt gleichzeitig verschiedene Philosophien und Methodologien (vgl. Zerfuß 2004: 16).

Kommunikationsmanagement nach innen verstärkt die Diskursivität und Reflexivität der Bezugnahme auf Regeln und Sinnkonstruktion; Organisationskommunikation übernimmt die Rolle der reflexiven Steuerung der jeweiligen Organisation, wodurch ein weiteres reflexives Management ihrer Umweltbeziehungen möglich wird. Anthony Giddens, britischer Soziologe (Theorie der Strukturierung oder auch Strukturations-theorie), versucht in seinem Ansatz einen Mittelweg zwischen Positionen, die den Fokus entweder auf soziale Systeme oder auf das Individuum richten, zu finden. Giddens untersucht insbesondere, wie Handeln sich über Raum und Zeit erstrecken kann und greift dazu den Bereich des unbewusst gesteuerten Alltagshandelns heraus. Er argumentiert, dass individuelle Handlungen und soziale Strukturen in einer engen Beziehung zueinander stehen, d.h. es bilden sich in jeder Handlung eines Individuums soziale Systeme ab. Somit können aus individuellen Verhaltensweisen Rückschlüsse

auf soziale Systeme gezogen werden. Die Frage nach der Strukturierung der Gesellschaft zielt auf die

„...Analyse der Mechanismen, durch die mittels Interaktionsbeziehungen soziale Systeme konstituiert und rekonstruiert werden, und der Bedingungen, die für Kontinuität oder Veränderung von Strukturen verantwortlich sind.“ (Giddens 1992: 77)

Aus Giddens Perspektive bieten sich nach innen die folgenden Möglichkeiten für das strategische Kommunikationsmanagement an: Die verstärkte Reflexivität und Diskursivität der Bezugnahme der Regeln bzw. der Sinnkonstruktion ermöglicht die Herstellung von In-Beziehung-setzbaren Selbstbeobachtungen (vgl. Gottwald 2006 zit. nach Weder 2007a: 276). Es entsteht also eine organisationale Identität, die mittels Kommunikation über Organisationen weitere (Anschluss-) Kommunikationen ermöglicht.

2.1. Organisation und Kommunikation versus Organisationskommunikation

Organisationen entstehen durch ein Zusammenspiel aus Geschichte, Institutionen und Kultur (vgl. Castells 2001: 200). Sie spielen in der Gesellschaft eine große Rolle und sind auf der einen Seite Strukturelemente und auf der anderen Seite übernehmen sie mehrere Funktionen bei der gesellschaftlichen Reproduktion durch die Herstellung von Öffentlichkeit. Es handelt sich dabei um Funktionen wie Kreativität und das Wirken als Sinn- und Wertstifter (vgl. Weder 2010: 22). Auf der Makro-Ebene betrachtet kommt es durch ständige strukturelle Veränderungen in der Gesellschaft zu Veränderungen in Organisationen, die damit Auswirkungen auf die organisationale Kommunikations-praxis haben. Organisation und Kommunikation wirken hier in diesem Punkt zusammen und das hat Einflüsse und Effekte auf die Kommunikation in, aus und um Organisationen (vgl. Weder ebd.).

Mast beschreibt Organisationskommunikation, in Bezug auf das Strukturgebilde „die Organisation“ als ein Forschungsfeld, welches als Untersuchungsbereich die Beziehungen zwischen Organisationsformen und Kommunikationsprozessen, aber

auch zwischen Organisationsprozessen und Kommunikationsstrukturen untersucht. Organisationskommunikation geschieht so gleichermaßen in, aus und um Organisationen herum. Kommunikationsprozesse werden in Organisationen auf ihre ganz spezielle Art und Weise organisiert, im Idealfall strategisch geplant und umgesetzt beziehungsweise „gemanaged“ (vgl. Mast 2006: 7). Die Erforschung der Organisationskommunikation findet auf einer breiten Ebene im Bereich der Sozialwissenschaften statt und wurde bisher aus verschiedenen Richtungen und Perspektiven beleuchtet. Auf der einen Seite lassen sich die theoretischen Ansätze auf einer Makro-, Meso- und Mikroebene beschreiben, die aus den Perspektiven einer System- und Strukturebene, aus Sicht von Organisationen und auf einer Akteurs- und Handlungsebene unterschieden werden (vgl. Weder 2010: 24). Auf der anderen Seite gibt es auch viele theoretische Ansätze aus der Soziologie, Organisationspsychologie und -theorie, den Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaften, die sich nach vier Richtungen einordnen lassen: einer makrotheoretischen (Strukturperspektive), einer mikrotheoretischen (Handlungs- und Akteursperspektive) sowie nach der Komplexität (hoch und wenig komplex). Folgendes Schaubild fasst die wesentlichen Struktur- und Handlungstheorien auf einen Blick zusammen:

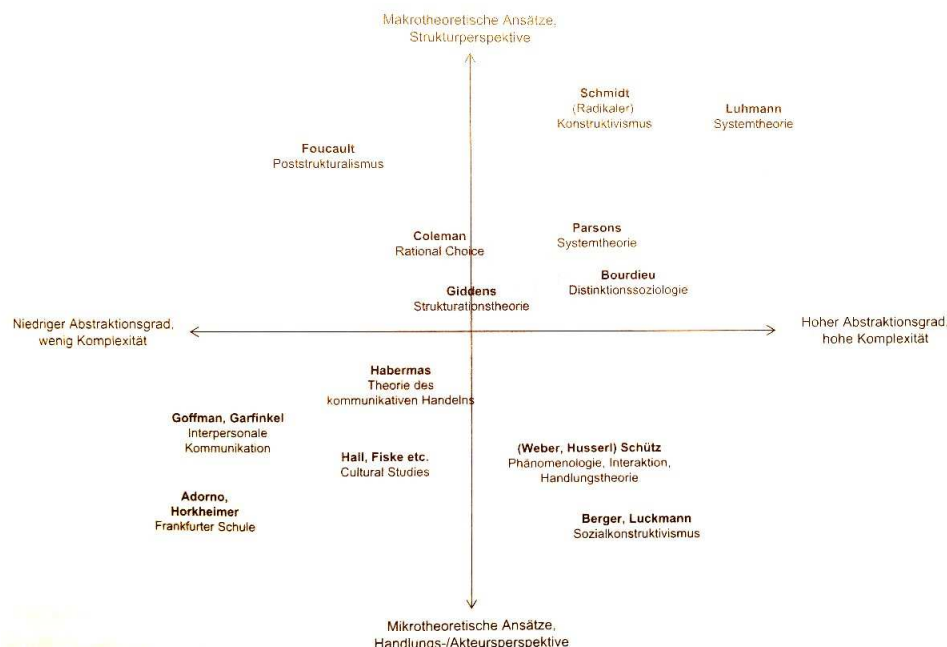


Abbildung 8: Strukturen und Handlungstheorien – ein Ausschnitt - Quelle: Weder 2010: 25

2.2. Kommunikation in Organisationen

Dieter Herbst beschreibt im Vorwort zu seinem Buch *Interne Kommunikation*, dass diese die Grundlage einer betrieblichen Zusammenarbeit bildet und gleichzeitig ein wesentlicher Erfolgsfaktor in einem immer härter werdenden Wettbewerb ist.

„Je dynamischer und komplexer das Umfeld und je schneller das Entscheidungstempo im Unternehmen wird, desto stärker wird der Wunsch und die Notwendigkeit, dass sich Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend orientieren.“

(Herbst 1999: 7)

Kommunikation in Bezug auf Organisationen kann aus zwei Perspektiven betrachtet werden. Zum einen richtet sich interne Kommunikation an die Mitarbeiter, welche die zentrale Bezugsgruppe bilden und sie ist Teil der strategischen Kommunikation und der Public Relations. Zum anderen konstituiert eine interne Kommunikation die Organisation indem sie Organisationsstrukturen und -prozesse ausbildet und eine spezifische Organisationskultur etablieren hilft (vgl. Weder 2010: 108).

Interne Kommunikation meint - in einem engeren Sinn gedacht - alle Kommunikationsprozesse, welche eine Entscheidungsfindung und die damit verbundenen Anweisungen in Form der Prozesselemente Koordination, Anleitung, Kontrolle und Korrektur organisationspolitisch unterstützen. Die PR-Forschung hat sich in diesem Zusammenhang mit der Frage nach einer kommunikativen Steuerung ihrer Ressourcen betreffend der Ziele und Strategien in Organisationen auseinander gesetzt. In einem kurzen Satz aus der amerikanischen PR-Forschung subsummiert könnte man sagen: *„PR begin at home.“* (Bogner 1999: 151). Es geht also um die Steuerung, Koordination und Kooperation von und mit Mitgliedern in einer Organisation. In einem weiteren Sinn gedacht schließt interne Kommunikation auch informelle Kommunikationsprozesse in Organisationen mit ein. Organisationsmitglieder tauschen sich auf unterschiedlichen Ebenen in ihren informellen Netzwerken aus. Dieser Umstand sollte auch bei einem Kommunikationsmanagement berücksichtigt werden, wenn man Organisationskommunikation als Steuerungsressource bei wichtigen Entscheidungen und als Führungsinstrument nutzen möchte (vgl. Weder 2010: 109 ff).

Viele Erklärungen und theoretische Überlegungen zu formalen Organisationen gehen auf betriebswirtschaftliche Ansätze der Organisationslehre aus den 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts zurück. Zu erwähnen ist hier der Bürokratie-Ansatz, der gerade auf die öffentliche Verwaltung im Besonderen zutrifft. Kennzeichen von leistungsfähigen Organisationen sind demnach Arbeitsteilung, Amtshierarchie, Regeln, Normen zur Erfüllung von Aufgaben und der Erbringung von Leistung. Der beschriebene Verwaltungstypus fußt auf dem erwähnten Bürokratieansatz von Weber³ und ist nach innen durch eine hohe Gleichförmigkeit geprägt und nach außen immun gegen Veränderungen (vgl. Goldhaber 1986: 45).

2.3. Kommunikation aus Organisationen

Organisationen und damit auch ein Bundesministerium sind in deren Umfeld und so im erweiterten Sinn in die Gesellschaft eingebunden. Die Organisation nimmt dabei die Rolle eines Kommunikators ein, der Inhalte mitteilen möchte. Sie bedient sich dabei ihrer zur Verfügung stehenden Medien (Website-Pressescenter, Pressesendungen via APA-Austria Presse Agentur, Pressekonferenzen), durch deren symbolischen Gebrauch sie ihre Informationen zugänglich machen möchte. Als Kommunikator ist er auch gleichzeitig eine Kommunikationsquelle die Botschaften und Mitteilungen produziert und diese gezielt an eine oder mehrere Adressaten sendet. Eine Organisation als Kommunikator kann sich in drei verschiedenen Dimensionen manifestieren:

- 1) *rollenbezogen*: Mitglieder einer Organisation als nicht autorisierte Kommunikatoren
- 2) *funktionsbezogen*: der Bundesminister, die Pressesprecher seines Kabinetts, der Hauspressesprecher und ggf. Fachpersonal bzw. Experten zu bestimmten Themen, welche vorher nach einem definierten Medien- und Presseleitfaden (mit Erlasscharakter) mit den Pressesprechern, festgelegt werden.

³

Max Weber: Soziologe – hat in seinem 1922 posthum erschienen Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“ einen der wichtigsten Beiträge zur Organisationstheorie verfasst auf den sich Verwaltungshandeln zurückführen lässt. Der Idealtypus der Bürokratie ist die Behörde mit einem beruflichen Verwaltungsstab. Die Legitimation der bürokratischen Herrschaft liegt in der Kompetenz des Vorgesetzten.

- 3) *wahrnehmungsbezogen*: Eine Organisation ist auch durch ihre Verhalten ein Kommunikator und wird sozial sicht- und wahrnehmbar (Weder 2010: 130).

Public Relations verstanden als Kommunikationsmanagement fungiert sowohl prozessual als auch strukturell aus Organisationen heraus als Austauschnetzwerk für deren Bezugs-, Interessens-, Anspruchs- und Zielgruppen. Das Organisieren dieser Gruppen wird unter dem Begriff Stakeholder-Management zusammengefasst. Dieser Begriff stammt aus dem Marketing im Bereich der Wirtschaftswissenschaften und dient dazu Umwelten einer Organisation entsprechend zu gliedern. Dadurch können so abstrakte Begriffe wie Politik, Gesellschaft, Kultur oder Technologie differenziert werden oder im Sinn einer beispielsweise ökonomischen Gliederung Mitbewerber, Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter leichter eingeteilt werden. Solche Stakeholder-Modelle (vgl. Freeman 2004: 228-241) implizieren eine rekursive Konstitution von Organisation und Gesellschaft in beide Richtungen. Zur Unterscheidung der Begriffe:

- *Bezugsgruppe*: Bezugsgruppen sind keine wirklichen Gruppen, sondern eine „Quasigruppe“ mit ähnlichen Bezugsmerkmalen, welche sich im Umfeld einer Organisation befinden und einen gemeinsamen Handlungs- und Beziehungssinn haben. Die Mitglieder sind eher wechselnd und die Struktur wird vorübergehend eingenommen. Der Bezug zur Organisation, also das Beziehungsgeflecht, besteht
 - o räumlich (körperliche Anwesenheit)
 - o sachlich (funktionale Anwesenheit)
 - o sozial (existenzielle Anwesenheit)

Nach Grunig und Hunt lässt sich des Weiteren noch nach der Bezugsqualität (locker oder existenzbedingt) und der Befindlichkeit der Gruppe (Problembewusstsein, Betroffenheit, Aktivitätsbereitschaft) unterscheiden (Weder 2010: 134 ff zit. nach Grunig, Hunt 1984).

- *Interessensgruppen* sind potentielle bzw. aktive Bezugsgruppen mit einem wechselseitigen speziellen Interesse zur Organisation und einem ganz bestimmten Organisationsverhalten, wie zum Beispiel Kunden.

- *Anspruchsgruppen* haben eine ganz besonders enge Beziehung zu einer Organisation mit einem Eigeninteresse, welches in Form von konkreten Ansprüchen an eine Organisation gestellt wird. Bei Nichterfüllung wird die Existenz der Organisation in Frage gestellt bzw. gefährdet wie zum Beispiel Geldgeber oder Shareholder.
- *Zielgruppe*: Sie ist eines der am häufigsten genannten Gliederungskonzepte aus der Betriebswirtschaftslehre und wird anhand von empirischen Merkmalen gebildet. Weitere Unterscheidungsmerkmale können engere und weitere Zielgruppen sein, oder eine Differenzierung in Muss-, Kann- und Soll-Zielgruppen oder die Unterscheidung in Primär- und/oder Sekundär-Zielgruppen. Der Journalismus als Organisationssystem ist ein primärer Stakeholder und erfüllt in diesem Sinn die Funktion einer „Relaisstation“ zwischen der Organisation und den Sekundärzielgruppen (vgl. Mast 2003: 15).
- Stakeholder („stake“ engl. für Anspruch und „holder“ engl. für Eigentümer bzw. Besitzer) stellen die aktuellste Form einer Gliederung von Gruppen dar, welche ebenfalls aus den Wirtschaftswissenschaften aus dem Bereich des Marketings kommt. Kunden, Mitbewerber, Zulieferer oder das Management werden von abstrakten Bezugsgruppen wie Gesellschaft, Politik etc. unterschieden, welche die Umwelten um eine Organisation herum bilden. Stakeholdermodelle beinhalten eine selbstbezogene Struktur zwischen Organisationen und der Gesellschaft (vgl. Freeman 2004: 228-241). Bei profitorientierten Unternehmen wird der Stakeholder zu einem „Shareholder“ (engl., steht für Aktionär oder Anteilseigner) welcher an einem Grundkapital eines Unternehmens in Form Aktien beteiligt ist (vgl. Weder 2010: 130 ff).

Durch den Internetboom der Anfang der 2000er Jahre auch im BMF Einzug gehalten hat, verbunden mit der damaligen Reform der Finanzverwaltung, wurde aus einem „Rechtsunterworfenen“ (Bürgerinnen und Bürger), welche bis dato eher als „Bittsteller“ behandelt wurden, eine neue Stakeholder-Gruppe, die der Kunden. Das war sowohl nach innen als auch nach außen für die Finanz- und Zollverwaltung ein

einschneidender Kulturwandel. Durch aktive und kontinuierliche Kommunikationsarbeit wurden die Begehrlichkeiten und Ansprüche der Bürger als Kunden geweckt und über die Jahre gestärkt. In diesem Zusammenhang sei nur die Inseratenkampagne „Holen Sie sich Ihr Geld zurück!“ erwähnt, welche zum Ziel hatte, Herrn und Frau Österreicher zu animieren, sich beim „Steuerausgleich“ im Rahmen der Arbeitnehmerveranlagung Geld zurück-zu-holen, um auch gleichzeitig die User-Rate für das Verfahren „FinanzOnline“ zu erhöhen. Zusätzlicher positiver Nebeneffekt dabei ist, gleichzeitig die Verwaltung bei der elektronischen Fallbearbeitung durch eine E-Government-Lösung zu entlasten.

2.4. Kommunikation um Organisation

Der Begriff der Öffentlichkeit ist ein sehr breiter und ist demnach sehr schwer zu definieren. Dieses Unterkapitel erörtert den Blick der Öffentlichkeit auf eine Organisation und die um sie entstehende Kommunikation. Es gibt dazu eine Vielfalt an Perspektiven, Funktionsanforderungen und Prämissen, die an eine *Öffentlichkeit* gestellt werden. Der Ursprung ist in der Aufklärung des 18. Jahrhunderts zu suchen. Dem damaligen Grundverständnis nach war Öffentlichkeit das, was für die Allgemeinheit zugänglich sein sollte und was der Staat gegenüber der Bevölkerung nicht geheim halten sollte. Die bürgerliche Bewegung wollte gegenüber der absolutistischen Führung eine Meinungs- und Redefreiheit durchsetzen (vgl. Jarren, Donges 2002: 109).

Öffentlichkeit lässt sich in drei Richtungen, raum- akteurs- und medienbezogen, einteilen. Dazu lassen sich vier verschiedene Perspektiven für eine weitere Einordnung definieren:

- 1) *nach dem Prinzip des allgemeinen Zugangs* (Versammlung, aber auch Örtlichkeit)
- 2) *nach dem Grundsatz der Publizität* als Voraussetzung für Transparenz bei Angelegenheiten von allgemeinem Interesse
- 3) *nach dem Publikum*: der Gesamtheit der zum öffentlichen Diskurs versammelten und angesprochenen Menschen

- 4) *Öffentlichkeit als eine Methode der Aufklärung*, als kritisches Forum zur Freiheitssicherung der Bürger und als ein Strukturprinzip für moderne Demokratien zur Kontrolle der Herrschaft (vgl. Weder 2010: 155).

Die klassischen Modelle dienen als Grundlage für die Auseinandersetzung Öffentlichkeit und Organisationskommunikation. Sie lassen sich nach Weder (Weder 2010: 156 f) wie folgt beschreiben:

- *Systemtheoretischer-Öffentlichkeitsansatz* als verbindendes Element zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt bzw. ihrem sozialen Umfeld.
- *Handlungstheoretisches Verständnis*: Öffentlichkeit als Ort der öffentlichen Meinung aus dem die Bürger aus ihrer Privatheit treten können und wo sie gleichberechtigt in den öffentlichen Diskurs eingebunden sind. Nach Habermas ist das eine bürgerliche Öffentlichkeit von „zum Publikum versammelten Privatleuten“ (Habermas 1990: 86).
- *Öffentlichkeit als ein intermediäres System*: Öffentlichkeit als ein spezifisches Kommunikationssystem welches sich über den Austausch von Meinungen begründet. Intermediär, weil dessen Funktion die Aufnahme eines Inputs darstellt und die Verarbeitung dieser Meinungen und Themen als „Throughput“ einen Output erzeugen der zu einer öffentlichen Meinung wird.

3. Issues Management (IM)

Das Kapitel Issues Management ist eines jener Hauptteile der Diplomarbeit um auf der inhaltlichen Ebene die theoretischen Hintergründe des entwickelten Werkzeugs SKA herzuleiten, zu beschreiben und zu erklären. Beginnend mit Agenda-Setting-Ansatz spannt es den Bogen zur Begriffsdefinition des Issue und Abgrenzung hin zum Terminus des Themas. Die Fragestellung welchen Verlauf Issues nehmen können und wie man mit Ihnen strategisch umgehen soll, werden behandelt. Kritische Anmerkungen finden ebenso Platz wie die funktionale Beschreibung des Issues Management-Prozesses bis hin zu Möglichkeiten einer Früherkennung von Issues welche grundsätzlich aus Themen entstehen. Umfrageergebnisse aus der Kommunikationsbranche runden das Kapitel ab.

3.1. Grundlagen des Issues Management

Am Ausgangspunkt zu einem Issues Management steht der Agenda-Setting-Ansatz, entwickelt von den beiden Kommunikationswissenschaftlern McCombs und Shaw. Bis zum Ende der 60er-Jahre ging es um die Frage, ob und wie Massenmedien die Verhaltensweisen und Einstellungen der Rezipienten verändern. McCombs und Shaw untersuchten im US-amerikanischen Präsidentschaftswahlkampf 1968 einhundert noch unentschlossene Wähler im Ort Chapel Hill in North Carolina und stellten folgende Frage:

„What are you most concerned about these days? That is regardless of what politicians say, what are the two or three main things which you think the government should concentrate on doing something about?“ (McCombs, Shaw 1972: 178)

Bei einer zusätzlich durchgeführten Inhaltsanalyse der regionalen Massenmedien, konnten sie einen starken Zusammenhang zwischen der Publikums- und Medienagenda nachweisen. McCombs und Shaw stellten die These auf, dass Massenmedien nicht beeinflussen können, welchen Eindruck Wähler von Kandidaten haben oder welche Partei als Sieger hervorgehen wird. Vielmehr belegten sie mit ihrer

Untersuchung, dass Massenmedien in einem Wahlkampf darüber entscheiden, welche Themen den Wählern besonders wichtig sind.

„While the mass media may have little influence on the direction or intensity of attitudes, it is hypothesized that the mass media set the agenda for each political campaign, influencing the salience of attitudes towards the political issues.“
(McCombs, Shaw 1972: 177)

McCombs und Shaw knüpften mit ihrer Untersuchung an die Überlegungen des Journalisten Bernhard Cohen an der schon 1963 bemerkte:

„The Press (...) may not be successful much of the time intelling people what tot hink, but it is stunningly successful in telling its readers what to hink about.“
(Cohen 1963: 13)

Dem Agenda-Setting-Ansatz zu Folge filtern und priorisieren die Rezipienten politische Themen (Issues) nach Relevanz und Wichtigkeit auf einer Art inneren Prioritätenliste. Dieses Ranking wird als Publikums- oder Bevölkerungsagenda bezeichnet (vgl. Kennammer 1992: 108 zit. nach Pritchard). Im Zusammenhang mit diesem Ansatz wurden zwei zentrale Begriffe geprägt:

Der Begriff *Issue* ist laut Eichhorn nicht 1:1 aus dem Englischen mit Thema zu übersetzen weil der deutsche Begriff dazu viel umfangreicher ist (vgl. Eichhorn, 2005: 8). Er schlägt viel mehr den Begriff einer „politische Streiffrage“ vor, welche sich eher aus einem abstrakten öffentlichen Bereich wie innere- und äußere Sicherheit, Wirtschaft oder Umwelt oder auf gesellschaftliche Subsysteme bezieht (vgl. Eichhorn 2005: 9).

Neumann nimmt eine erste Typologisierung des Begriffs *Issue* vor und teilt diese wie folgt ein:

- *Krisen*: zeitlich begrenzte Issues, betreffen fundamentale Interessen einer Gruppe oder eines Landes.

- *Symbolische Krisen*: länger andauernde Streitfragen wie Armut oder Umweltverschmutzung
- *Probleme*: ebenfalls länger andauernde Streitfragen mit hohem Ausmaß an öffentlicher Besorgtheit (zum Beispiel Arbeitslosigkeit)
- *Nicht-Probleme*: überschreiten nie einen niedrigen Aufmerksamkeitswert und sind zeitlich nicht eingrenzbar (vgl. Neumann 1990: 167ff).

Im Zusammenhang mit dem Issue wird in der Literatur der Begriff „Salience“ genannt, der in der deutschen Übersetzung für Wichtigkeit steht, die jedoch nach Trommsorf und Schuster unzureichend ist (vgl. Trommsorf, Schuster 1981: 737). Demnach müsse man zwischen Salienz (Auffälligkeit) und Importanz (affektive Einschätzung) unterscheiden. Mit der Frage nach der Wichtigkeit einer öffentlichen Streitfrage erzielt man erst eine Salienz. In der Forschung hat sich zur Salienz folgende Einteilung etabliert:

- *Perceived Community Salience*: die von einer Person in der Öffentlichkeit wahrgenommene Wichtigkeit eines Themas
- *Interpersonal Salience*: die Häufigkeit, mit der eine Person mit anderen über ein Thema spricht
- *Intrapersonal Salience*: die persönliche Wichtigkeit eines Themas (vgl. Eichhorn 2005: 10 zit. nach McLeod, Becker, Byrnes)

Becker stellt zwischen den einzelnen Salienz-Typen eine hierarchische Beziehung nach dem Grad der Beeinflussbarkeit her. Am leichtesten ist die Wahrnehmung der Wichtigkeit beeinflussbar, gefolgt vom Kommunikationsverhalten bis hin zur Beeinflussung der Einstellung, die von den dreien am schwierigsten zu verändern ist.

Mit entsprechenden Screening- und Monitoring-Methoden lassen sich Verteilungen zu Häufigkeiten und damit zur Wichtigkeit von Themen statistisch auswerten. Der Agenda-Setting-Ansatz beschreibt die Rangfolge der Themenverteilung, die als Medienagenda bezeichnet wird. Medien setzen Issues auf deren Tagesordnung, die bei den Rezipienten zu einer Publikumsagenda werden. Je mehr in Medien zum Beispiel

zum Thema Flüchtlinge berichtet wird, desto mehr halten Rezipienten dieses Thema für das größere und wichtigere Problem. Durch diese Themensetzung (Agenda-Setting) beeinflusst die Medienagenda eine Publikumsagenda. Als Ergebnis späterer Untersuchungen durch McCombs und Shaw haben diese noch eine dritte Agenda hinzugefügt, weil es um die Fragestellung ging welchen Einfluss politische Akteure auf die Medien- und Publikumsagenda ausüben und ob dies theoretisch im auch umgekehrten Sinn Gültigkeit hat. Diese dritte Agenda bezeichneten sie als „Policy-Agenda“. Shaw und McCombs erweitern beziehungsweise verfeinern 1977 ihre Agenda-Setting-Forschung um drei weiterführende Ansätze beziehungsweise Modelle die eine Rangfolge der Wirkung beschreiben:

- *Awareness-Modell* oder auch Aufmerksamkeitsmodell - durch die Betonung bestimmter Themen in den Massenmedien werden die Rezipienten auf bestimmte Inhalte aufmerksam gemacht.
- *Salience-Modell* oder auch Thematisierungsmodell – Themen die Rezipienten unterschiedlich empfinden
- *Priorities-Modell* oder auch Themenstrukturierungsmodell – hier übernimmt umgekehrt der Rezipient die Führung und die Rangfolge der Publikumsagenda wird von der Medienagenda übernommen (vgl. McCombs, Shaw 1977: 99 ff).

Als Kritik an diesen Modellen führen McLeod, Beker und Byrnes den Umstand an, dass bei dieser Betrachtungsweise keine Erklärungen dafür geliefert werden welche psychologischen Prozesse dahinter beim Rezipienten ablaufen. Sie stellen die Hypothese auf, dass eher wenig am politischen Leben interessierte Menschen ihre Umwelt kontinuierlich, aber eher oberflächlich scannen. Eine erweiterte Umwelt, „Unseen Environment“ wird nur über die mediale Vermittlung wahrnehmbar. Auf der Ebene einer eher einfachen Verarbeitung dieser medialen Inhalte muss man jedoch von aktiven Rezipienten ausgehen. Steigert sich das Interesse am öffentlichen und politischen Leben, so gehen sie davon aus, dass es durch den Rezipienten einen Übergang von einem einfachen Scanning hin zu einem aktiven Monitoring gibt, bei dem der Agenda-Setting-Ansatz zu wirken beginnen kann. Relevante Informationen werden also aktiv gesucht und verarbeitet (vgl. McLeod, Beker, Byrnes 1974: 131 ff).

Ebenfalls am Beginn der 70er-Jahre wurden im Rahmen des Issue-Management-Ansatzes, der sich, ausgehend von der Beschäftigung der Wirtschaftsunternehmen mit ihren Umwelten, mit den sehr ähnlichen Konzepten eines Scanning und Monitoring beschäftigt, vergleichbare Definitionen, entwickelt. (vgl. Liebl 1991: 13). Nähere Ausführungen dazu im Kapitel 4 über das Messen und die Erfolgskontrolle in der PR.

3.2. Issue in Abgrenzung zum deutschen Begriff Thema

In der deutschsprachigen Literatur ist keine direkte Übersetzung des englischen Begriffs Issue zu finden. Das Wort Thema kann-wie bereits erwähnt-nicht 1:1 von dem angloamerikanischen Begriff hergeleitet werden, da ihm einige wichtige Eigenschaften fehlen, obwohl das Wort Thema immer synonym verwendet wird. Thema und Issue unterscheiden sich per definitionem schon voneinander. Ein Issue kann als eine öffentliche Streitfrage bezeichnet werden. Ein Issue weist mehrere Kriterien auf und startet mit einer gewissen Komplexität. Es betrifft oftmals nicht nur ein Thema sondern es handelt sich um ein Themenkonstrukt. Elemente davon können öffentliche Personen oder Organisationen sein, Ereignisse oder Berichte darüber, oder Interpretationen und Deutungsmuster in unterschiedlichen Medien. Dearing definiert ein Issue als ein soziales Problem mit Konfliktpotenzial welches die Aufmerksamkeit von Medien erlangt hat (vgl. Dearing 1996: 22).

Rhomberg übersetzt den Begriff Issue mit „öffentlicher Streitfrage“ und ergänzt wie folgt:

„...Ein Issue fasst den größeren Hintergrund von Ereignissen. Dazu zählen u.a. Interpretationen, zusätzliche Informationen, Handlungsmuster, verschiedene Perspektiven auf ein Problem ... Auf dem Weg eines Themas zum Issue muss ein Thema zuerst definiert und etikettiert werden ... Zum Issue wird ein Thema erst, wenn es in der politischen Öffentlichkeit als Problem erscheint...“ (Rhomberg 2008: 111)

Aus seiner Sicht ist daher eine Gleichstellung der beiden Begriffe nicht zulässig, da durch die Konkretisierung des Themas, dem Herstellen von Betroffenheit, der

Abstrahierung und dem Einbetten in einen größeren Zusammenhang erst ein Issue daraus werden kann.

Im „Dictionary of Communication and Media Studies“ wird ein Issue wie folgt definiert:

„Those social, cultural, economic or political concerns or ideas, which are, at any given times, considered important, and which are the source of debate, controversy or conflict.“ (Watson, Hill 1993: 98)

Öffentliche Themen werden als Zeichen bzw. Sinnkomplexe verstanden, die in einem komplexen Kommunikationsprozess innerhalb eines Zusammenspiels von

- beobachtbaren Sachverhalten und Ereignissen
- Äußerungen von Akteuren, das heißt Beschreibungen, Interpretationen und Bewertungen der Sachverhalte/Ereignisse und
- Äußerungen über die Äußerungen zustande kommen.

Innerhalb von modernen Gesellschaften wird davon ausgegangen, dass es ein potenziell unendlich großes Themenreservoir gibt, welches von einer endlich großen Anzahl von öffentlichen Akteuren kontinuierlich aufgenommen, verändert, reaktiv oder pro-aktiv bearbeitet wird. In diesem Prozess werden natürlich auch kontinuierlich neue Themen erzeugt (vgl. Bentele, Rutsch 2003:143ff).

Höchst definiert Issues als „Entwicklungen“, die im gesellschaftlichen Umfeld eines Unternehmens ihren Ursprung haben. Sie beginnen als Ansprüche von Interessensgruppen und können sich über öffentliche Debatten zu politischen und gesetzgeberischen Anforderungen entwickeln, welche die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens einschränken bzw. ihm schaden können. Wenn sie aber frühzeitig erkannt und richtig aufgegriffen werden, bedeuten sie eine Chance (vgl. Röttger 2003: 144).

Kalt, Kinter und Kuhn definieren in ihrer Einleitung zum Sammelband „*Strategisches Issues Management*“ den Begriff Issues wie folgt:

„Unter Issues werden Themen, Ereignisse, Prozesse und Entwicklungen verstanden, die eine sichtbare und nachhaltige Wirkung auf Unternehmen und Organisationen entfalten.“ (Kalt, Kinter, Kuhn 2009: 10)

Aus vielen Definitionsangeboten kristallisieren sich zusammenfassend betrachtet mehrere Eigenschaften heraus, die Issues im Sinn eines Issues Management wie folgt beschreiben:

- *Öffentliches Interesse* ist gegeben.
- Ein *Konfliktpotential* ist nachzuweisen.
- *Organisationen und deren Handlungspotential* werden *tatsächlich* oder *potenziell tangiert*.
- Eine *Beziehung zwischen Anspruchsgruppen/Teilöffentlichkeiten* und Organisationen ist hergestellt
- Es bestehen *Zusammenhänge zwischen einem oder mehreren Ereignissen*.

Obwohl diese genannten Merkmale Issues sehr gut beschreiben, können sie immer noch nicht eine exakte Abgrenzung gegenüber einem Thema oder auch Trend liefern. Röttger weist auf einen weiteren Erklärungsversuch von Liebl hin in dem er versucht, den Zusammenhang zwischen den drei Begriffen: Trend, Thema und Issue herzustellen (vgl. Röttger 2003: 19):

„Trends sind Thermen, Issues beginnen als Thema.“ (Liebl 1996: 67)

Für Liebl ist also das Thema die gemeinsame Basis, findet aber im Trend und Issues durch den Grad der Konflikthaftigkeit und in Verbindung mit den Stakeholdern eine weitere Abgrenzungsmöglichkeit, die jedoch nach Röttger unpräzise bleibt (Röttger, 2003: 19 ff). Für Röttger hat die relativ schwache konzeptionelle Auseinandersetzung mit dem Issue Folgewirkungen für die Praxis. Es ist nämlich dadurch nicht genau klar was Issues Management beobachten, identifizieren, analysieren und beobachten soll (vgl. Röttger 2003: 20)?

3.3. Klassischer Verlauf eines Issues

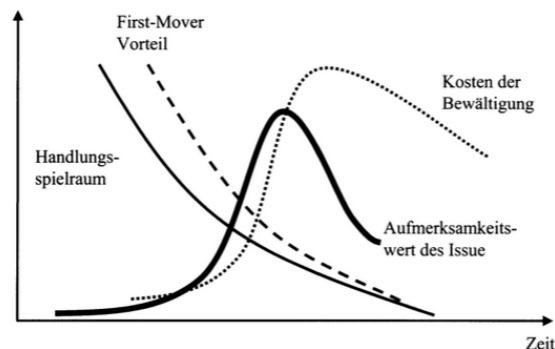


Abbildung 9: Klassischer Verlauf eines Issues - Quelle: Liebl 2000: 22

In der Anfangsphase ist die Aufmerksamkeit für einen Issue noch gering, die Öffentlichkeit hat noch keine Notiz davon genommen und es sind nur vereinzelt Personen oder Bezugsgruppen betroffen. Der Issue ist in einem potenziellen Stadium. Der Handlungsspielraum ist groß, die Kosten sind gering. (Latenzphase) In der nächsten Phase (Emergenzphase) beginnt der Issue Einzug in öffentliche Debatten zu halten und nimmt Fahrt auf. Sachverhalte gewinnen bei weiteren Bezugsgruppen Akzeptanz und eine entsprechende Bewertung. Danach folgt die Aufschwungphase, bei der ein Issue zusehend an Medienöffentlichkeit und somit an Aufmerksamkeit gewinnt. Die Anzahl der Rezipienten steigt und damit auch die Anzahl an unterschiedlichen Positionen dazu. Der Handlungsspielraum wird kleiner und die Kosten für eine Bewältigung steigen. In der darauf folgenden Reifephase erreicht der Issue im Lebenszyklus seinen Höhepunkt mit einem immer größeren Drängen der involvierten Anspruchsgruppen auf eine Lösung des Problems. Unternehmen und Organisationen können in dieser Phase kaum noch auf den Verlauf und die Art und Weise der öffentlichen Debatte Einfluss nehmen, sondern sind dazu verurteilt sich anzupassen. Die Kosten sind hier schon sehr hoch, der Handlungsspielraum weiter gesunken und der Aufmerksamkeitswert am Zenit. In der letzten Phase (Abschwungphase) nimmt das öffentliche Interesse ab und das Thema ist kein Thema mehr, sondern hat sich mit ausverhandelten Lösungen aufgelöst. Die Auswirkungen können sehr wohl positiv als auch negativ für das Unternehmen sein. Erst jetzt haben die Kosten ihren Höhepunkt überschritten und der Handlungsspielraum ist so klein wie noch nie (vgl. Liebl 2000: 22).

3.4. Strategie

Die Herleitung des Begriffs Strategie ist im Griechischen Wort „strategos“ zu finden und bedeutet „Führen“ (im militärischen Sinn). Um den Begriff hinsichtlich einer strategischen Unternehmensführung herzuleiten, ist das altgriechische Wort „strataegeo“ besser geeignet. Es setzt sich aus „stratos“ (das Heer) und „igo“ („tun“ oder „handeln“) zusammen (vgl. Götze, Mikus 1999: 3).

Einen anderen historischen Ansatz bilden die Thesen des SunTse ca. 500 Jahr v. Chr., über die Kunst der Kriegsführung. Daraus kann auch ein möglicher Strategiebegriff abgeleitet werden:

„Kennst du den Gegner und kennst du dich, so magst du hundert Schlachten schlagen, ohne dass eine Gefahr besteht; kennst du dich, aber nicht den Gegner, so sind deine Aussichten auf Gewinn oder Verlust gleich; kennst du weder dich noch den Gegner, so wirst du in jeder Schlacht geschlagen.“ (Hinterhuber 1997: 281)

Bracker leitet von Sokrates ebenfalls der Strategiebegriff ab, in dem er Analogien zwischen dem militärischen und nicht-militärischen Bereich herstellt. Die Überschneidung ist im Bereich der Zielerreichung zu finden, wobei eine entsprechende Planung der Ressourcen im Zentrum steht (vgl. Bracker 1980: 219).

In den 40er-Jahren des vorigen Jahrhunderts hat der Strategiebegriff auch Einzug in die Spieltheorie gehalten:

„Die Strategie liefert also eine vollständige Beschreibung, welche Handlungen der Spieler auszuführen plant, und zwar für jedes Entscheidungsproblem, vor dem er im Verlauf des Spiels (vom Anfang bis zum Ende) steht.“ (Holler, Illing 2000: 33)

Im betriebswirtschaftlichen Kontext definiert Gälweiler Strategie wie folgt:

„Strategie bedeutet (...) sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten oder obersten Zielen oder Zielvoraussetzungen zu orientieren und sich dabei nicht durch vordergründige, d.h. Augenblicksvorteile und – nachteile, ablenken zu lassen.“ (Gälweiler 1990: 66)

In Gablers Wirtschaftslexikon wird Strategie als die

„...grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung langfristiger Ziele...“ (OQ9: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3172/strategie-v11.html> - abgerufen am 25.05.2016/19:24)

definiert. Eine Strategie umfasst dabei mehrere Merkmale wie das Ausmaß der Umweltbeziehungen, welche Ressourcen dazu notwendig sind und eingesetzt werden sollen, den Wettbewerbsvorteil der Unternehmung und die Synergien die durch die getroffenen Entscheidungen herbeigeführt werden sollen.

3.5. Strategisches Issues Management

Issues Management als Begriff taucht erstmals 1976 im Zusammenhang mit dem US-amerikanischen PR-Experten und Mitgründer der Public Relations Society of America (PRSA), W. Howard Chase, der den Bedarf für Unternehmen erkannte, sich mit deren strategisch bedeutenden Themen am öffentlichen Meinungsbildungsprozess zu beteiligen (Chase 1979: 2 ff). James Grunig und Todd Hunt führten Issues Management 1984 als einen Schlüsselbegriff in den Public Relations ein (vgl. Grunig, Hunt 1984: 16). Ende der 90er-Jahre war der Begriff schließlich als Konzept in den USA vollständig etabliert. In Europa hingegen wurde Anfang der 90er-Jahre Issues Management noch eher kritisch beurteilt. Nur durch Niederlassungen und Tochterunternehmen amerikanischer Großkonzerne in Deutschland war das Thema in einem eher kleineren Kreis bekannt. Mitte der 90er-Jahre haben PR-Treibende begonnen, sich darüber auszutauschen. Aus einem Arbeitskreis dazu ging 2003 die Issues Management Gesellschaft (IMAGE) Deutschland e.V. daraus hervor, die versucht hat, das Konzept durch Konferenzen und Publikationen in Deutschland bekannt zu machen (vgl. Lütgens, Schmidt 2009: 61). Bei der Recherche zur IMAGE wurde zwar eine Website gefunden, diese befand sich jedoch zum abgefragten Zeitpunkt in Umbau (OQ10: <http://www.image-ev.com/> - abgerufen am 16.3.2016/10:44).

Nach der Herleitung der Begriffe Issue und Strategie stellt sich die Frage, was überhaupt mit einem strategischen Issues Management „gemanaged“ werden soll?

Geht es primär um eine reine Frühwarnung analog zu einem Erdbebenseismographen oder soll nur ein Monitoring erfolgen? Will man Prognosen damit abgeben können umso das Management für problematische Situationen zu rüsten? Wie ist das IM als Konzept in einem Unternehmen einzuordnen und wie sollte es in der Organisation verankert werden?

Ulrike Röttger schreibt in Ihrer Einleitung zum Thema *Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion?* dass das Issues Management der Versuch im Umgang mit der steigenden Komplexität der Umwelt darstellt. Organisationen geraten durch eine zunehmend schnellere und unübersichtlichere Welt immer mehr unter einen Legitimationsdruck, welcher stetig zunimmt (vgl. Röttger 2003: 11 ff). Nach Liebl ist in der Gesellschaft ein Umbruch zu bemerken, der aus den unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen wie Philosophie, Soziologie und den Kulturwissenschaften unter dem Fachbegriff „Wertewandel“ gedeutet und eingeführt wurde. Rein ökonomische und technologische Entwicklungen werden in ihrer Bedeutung von den sozio-kulturellen Entwicklungen abgelöst (Liebl 1996: 3). Liebl führt auch diese Änderungen, oder „*Umfeldturbulenzen*“ wie er sie auch bezeichnet, auf die Faktoren Komplexität und Dynamik zurück. Die Dynamik ergibt sich aus den schon erwähnten sozio-politischen und sozio-gesellschaftlichen Veränderungen, welche zu strategischen Faktoren bei der Beurteilung von Issues werden (Liebl 2000: 10).

Dadurch steigt laut Röttger der Wunsch nach Sicherheit, die durch eine stetige und systematisch geplante Gewinnung von Umweltinformationen hergestellt werden soll, um auch weiterhin die „richtigen“ Entscheidungen treffen zu können. Röttger meint weiter, dass dem Issue Management eine „Frühwarn-Funktion“ zukommt, die durch regelmäßiges Beobachten der Themenlandschaft und der Identifikation relevanter Issues und Ansprüche einen Handlungsspielraum schafft, der in möglichen Krisensituationen immer noch ein proaktives Agieren ermöglicht. Diese Vorgehensweise impliziert ein strategisches Handeln mit dem Ziel, die Kommunikationsfunktion einer Organisation auch unter Extremsituationen aufrechterhalten zu können (Röttger 2003: 11ff).

Neben der beschriebenen Frühwarnfunktion gibt es noch zwei weitere zentrale funktionale Aspekte eines IM. Einerseits geht es um die aktive Steuerung von Issues und andererseits sollten die gewonnenen Umweltinformationen wieder in die eigene Organisation eingespeist werden. In diesem Zusammenhang hängt der Erfolg oder Misserfolg bzw. die Funktionsfähigkeit eines zu implementierenden IM davon ab, wie gut oder schlecht es organisationspolitisch positioniert bzw. verankert wird (vgl. Röttger 2003:16).

Daraus ergeben sich nun Konsequenzen für Unternehmen, aber auch für Non-Profit-Unternehmen bis hin zur öffentlichen Verwaltung. Es muss reagiert werden und dazu braucht es Strategien zur Bewältigung dieses Umstandes. Im Sinne eines strategischen Managements muss die Unternehmensführung zunehmend einen Blick auf die Entwicklung seiner Unternehmensumwelt werfen um Auswirkungen auf die eigene Wettbewerbsfähigkeit ableiten zu können. Aus der Sicht von Röttger steigt der Bedarf an entscheidungsrelevanten Umweltinformationen und deren Interpretation. Sie spricht in diesem Zusammenhang von einem „wesentlichen Engpassfaktor“ (Röttger 2003: 11). Das bedeutet, dass sich Unternehmen in einer sich immer rascher ändernden Welt mit diesem Faktor auseinandersetzen müssen, um sich am Markt behaupten zu können.

Issues Management ist auch als Verfahren für Organisationen bei der Bewältigung von Unsicherheiten und Einschätzungen von Risiken zu verstehen. Es geht darum, von der Fremdbestimmung wieder in einen Modus der Selbstbestimmung zu kommen. Es handelt sich nach Hainsworth und Meng um eine Managementtätigkeit die sie wie folgt beschreiben:

„Management activity intended to bring control tot he impact caused by the discontinuity of the environment.“ (Hainsworth, Meng 1988: 18)

Mit einem Issues Management lässt sich eine Art Frühwarnsystem zur Beobachtung relevanter Themen und Ansprüche diverser Gruppen systematisch erkennen und generieren. Eine Organisation erhält so den entsprechenden zeitlichen Handlungsspielraum. Damit bekommt diese Vorgehensweise eine strategische

Dimension in Form einer Kommunikationsfunktion für die Organisation. Schon 1984 beschreiben Grunig und Hunt das Issues Management wegen seiner strategischen Ausrichtung als „one of the key phrases“ der Public Relations der in Zukunft ein großes Potential zugeschrieben wird (Grunig, Hunt 1984: 296).

Kalt, Kinter und Kuhn beschreiben Issues Management als einen ganzheitlichen Prozess mit mehreren Schritten:

- Monitoring und Früherkennung
- Übergang in eine Szenario- und Agendamethodik
- Intervention und Planung in der Krise
- Aufarbeitung, Dokumentation und Corporate Learning

Issues Management als zentrale Aufgabe einer Unternehmensführung ist Chefsache und ein bedeutendes Instrument der Unternehmenskommunikation (vgl. Kalt, Kinter, Kuhn 2009: 11).

3.6. Kritische Punkte im Zusammenhang mit dem Issues Management

Der Faktor Zeit ist im Hinblick auf eine möglichst frühe Erkennbarkeit von konfliktträchtigen Themen, die zu einem Issue werden können, von großer Bedeutung. Wann fängt ein Issue an und ab wann wird er wahrgenommen? Das ist laut Röttger noch immer eines der ungelösten Fragestellungen (vgl. Röttger 2003: 20). Es geht um den ebenfalls schon zitierten zeitlichen und inhaltlichen Handlungsspiel, welcher nur durch eine möglichst frühe Erkennbarkeit gewährleistet werden kann.

„*The early identification of issues is a critical step in managing them.*“

(Gaunt, Ollenburger 1995: 206)

In der Fachliteratur taucht der Begriff von „*schwachen Signalen*“ auf, die als kleinste Indikatoren auf das Entstehen eines Issues hinweisen können. Diese kündigen sich durch sogenannte *Diskontinuitäten* in der Organisationsumwelt, durch *Vorläuferereignisse* an. (vgl. Ansoff 1976: 132). Die Schwierigkeit liegt darin begründet, dass schwache Signale meistens wenig konkret, manchmal mehrdeutig und

fragmentiert sind und daher ein möglicher Karriereverlauf schwer vorhersagbar ist. Eine ordentliche Analyse darüber ob aus einem lokalisierten schwachen Signal ein Issue entstanden ist, kann erst ex post erfolgen. Dieses „Weak signal-Problem“ entsteht dadurch, dass Prognosen meistens auf unspezifizierten und wenig strukturierten Informationen aus unterschiedlichen Quellen beruhen. Es fehlt an zuverlässigen Such- und Bewertungskriterien und die Wechselwirkung zwischen den unterschiedlichen und sich gegenseitig beeinflussenden Variablen ist kaum bekannt. (vgl. Loew 1999: 19)

Ein weiterer kritischer Punkt neben dem Zeitfaktor ist der Umfang bzw. die Größe des zu beobachtenden Feldes an potenziellen Anspruchsgruppen und deren Erwartungshaltungen an die betroffene Organisation. Durch eine funktionale Ausdifferenzierung der Beobachtungsperspektiven potenzieren sich die Möglichkeiten und Varianten nochmals. Liebl erachtet daher ein „ungerichtetes 360°-Abtasten des Umfeldes“ mit Scanning-Verfahren als sinnvolles Mittel (Liebl 2000: 71). Das Screenen des Umfeldes sollte sich daher auf bereits als relevant eingestufte Bereiche und Trends konzentrieren aber auch gleichzeitig auf bisher noch nicht gescannte, jedoch potenziell interessante Themen ausgeweitet werden.

Der dritte kritische Punkt liegt in der heterogenen Zugangsweise in der Praxis. Definierte einheitliche Selektionsmechanismen und Suchmuster sind in der Praxis noch nicht unter den Issue-Managern systematisiert bzw. systematisch erforscht. Diese Anmerkung Röttgers stammt aus dem Jahr 2001 und wäre daher aus der Sicht des Verfassers der Diplomarbeit erneut zu hinterfragen (vgl. Röttger 2003: 21). Gerade in den vergangenen 15 Jahren haben sich technische Möglichkeiten für ein Screening über unendlich viele und heterogene Quellen genau dahingehend entwickelt. Neben diesen Neuerungen macht es jedoch auch weiterhin Sinn, sich auch mit strukturellen und systemischen Fragen zu beschäftigen. Röttger verweist hier auf eine wichtige systemtheoretische Perspektive von Romhardt, dass die Logik der Beobachtung nicht der Logik des beobachteten Phänomens, sondern die Logik des beobachteten Systems und seiner kognitiven Strukturen entspricht (vgl. Romhardt 1998: 67).

Was nichts anderes heißen will als, dass jene die Issues beobachten sogenannte „blinde Flecken“ in Ihrer Beobachtung haben, weil vor dem Hintergrund der systemeigenen Strukturen nur eine eingeschränkte Beobachtungsfähigkeit vorliegt. Issue-Manager beobachten daher die Umwelt durch ihre von Relevanzkriterien einer auftraggebenden Organisation rosa gefärbte Brille, ob sie wollen oder nicht. Der Informationswert und die vorhergesagten Auswirkungen von Issues sind system- und situationsspezifisch bedingt und entstehen erst durch die Verknüpfung mit dem Erfahrungs- und Relevanzkontext der Organisation über das Issues-Management (vgl. Willke 1998: 8ff).

Zusammenfassend kann man sagen, dass es eine aussagekräftige, vollständige und umfassende Umweltbeobachtung mit ständig und exponentiell steigendem Informationsvolumen im Hinblick auf die im Hintergrund existierenden kritischen Punkte (Komplexität, Dynamik, blinde Flecken, rosarote Brille und systemimmanente Fehler) auch in Zukunft nicht geben wird können. Es bilden sich zwar technische/elektronische neue Methoden für ein Screening und die Bewältigung des Umfangs heraus, was die Prognose- und Beobachtungsqualität verbessern hilft, das generelle Erkenntnisproblem bleibt aber bestehen: Der Blick in die Zukunft bleibt begrenzt und die Bewertung der Authentizität und Relevanz von Informationen ist auch weiterhin mit Unsicherheiten verbunden (vgl. Röttger 2003: 23).

3.7. Funktion des Issues Managements innerhalb einer Organisation

Issues Management findet sich in einer Organisation als funktionale Nahtstelle zwischen den eigenen Interessen und denen von externen Akteuren (Stakeholdern) und hat eine Vermittlerfunktion. Issues Management beschäftigt sich auch mit der Wahrnehmung der Organisation durch Externe und das Spiegeln dieser Erkenntnisse in die Organisation hinein, damit dieses Wissen für notwendiges Nachbessern und Justieren genutzt werden kann, um sich so besser auf eine sich dynamisch ändernde Umwelt einstellen und anpassen zu können. Ob und in welchem Ausmaß Issues Management überhaupt erfolgreich ist hängt nicht nur von seinem Analysepotenzial ab sondern auch davon ob in der Organisation ein gewisses Maß an Lernwilligkeit und Veränderungsbereitschaft vorherrscht so der Wille, mit den Ergebnissen umzugehen.

Eine erhöhte Außensensibilität setzt im Idealfall auch eine erhöhte organisationsinterne Flexibilität und Innovationsbereitschaft voraus (vgl. Röttger 2003: 24). Röttger sieht dadurch auch Anknüpfungspunkte und eine Nähe des Issues Management zum Wissensmanagement in einer Organisation; wenn es um die Fragen von organisationaler Wissensgenerierung, -verarbeitung und -nutzung geht (vgl. Röttger 2003: 23).

Ansätze; in welchen Issues Management in Organisationen als reines Instrument gesehen wird, welches regelmäßig berichtspflichtig ist und deshalb irgendwo als kleine Stabstelle ausgelagert wird, sind schon im Vorhinein zum Scheitern verurteilt. Eine derartige Vorgangsweise widerspricht der grundsätzlichen Idee einer pro-aktiven, integrativen und systematischen Auseinandersetzung einer Organisation mit deren relevanten Issues.

Eine wichtige Frage in diesem Zusammenhang stellt sich auch im Zusammenhang mit der organisationalen Ansiedlung und den notwendigen Voraussetzungen für ein gut funktionierendes Issues Management. Lütgens und Schmidt sprechen in Ihrem Artikel von einer „passgenauen Einbindung“ in ein Unternehmen auf organisatorisch hierarchischer Augenhöhe mit dem CEO, denn ohne eine adäquate Anbindung an das Senior Management mit einer „kontinuierlichen Unterstützung“ und „hausinterne Fürsprache von oben“ geht auf längere Sicht nichts (vgl. Kalt, Kinter, Kuhn [Hrsg.] zit. nach Lütgens, Schmidt 2009: 66).

Mit der Überschrift „Issues Management braucht Einbindung in das strategische Management“ wird aus der Perspektive der Wirtschafts-wissenschaften argumentiert, dass IM ein Instrument der Unternehmensführung beziehungsweise des strategischen Managements sein muss (Will 2009: 103). Röttger beschreibt IM als Begriff und Verfahren, welches überwiegend in Wirtschaftsunternehmen zu finden ist und bisher in der Vielzahl der Fälle aus einem rein ökonomischen Kontext heraus analysiert wurde. Sie fordert, dass IM auch unter dem Gesichtspunkt von verbandlichen und politischen Akteuren Berücksichtigung finden muss (vgl. Röttger 2000: 335ff). Wenn man Öffentlichkeitsarbeit strategisch versteht und in der Praxis betreibt, werden die

Adressaten der PR und die Anspruchsgruppen der Organisation in alle Überlegungen miteinbezogen. Strategische PR setzt natürlich auch eine systematische Umweltbeobachtung voraus, bei der Issues, auch schon in der Vergangenheit, immer identifiziert und analysiert wurden. Hier liegt die Verbindung zwischen PR und IM, welches von seiner Auslegung her ebenso strategisch angelegt ist. Issues Management ist also eine Sache der Öffentlichkeitsarbeit, das belegt zumindest eine Studie, bei der 78% der befragten Schweizer Unternehmen die so angaben (vgl. Röttger 2003: 25).

Issues Management weist analoge Verbindungen zum Agenda Setting oder zum Themen-Management auf der einen Seite auf und auf der anderen Seite aufgrund der Beobachtungsfunktion der Umwelt -zum Monitoring der PR, zur Markt- und Konkurrenzbeobachtung der Wirtschaft bis hin zum Verfahren einer Trend-Analyse. Methodisch ist IM ein Mix aus mehreren Disziplinen von Prognosen, Trend-Analysen, Umfragemethoden und inhaltsanalytischen Methoden (vgl. Merten 2003: 42).

3.8. Issues Management-Prozess

Die Abfolge der einzelnen Prozessschritte ist auf das Modell von Chase und Jones aus dem Jahr 1977 zurückzuführen. Die Phasen gliedern sich in fünf Abschnitte:

1. Issue identification
2. Issue analysis
3. Issue change strategy options
4. Issue action program, and
5. Evaluation of results (Jones, Chase 1979: 11)

Wie bei jedem Modell handelt es sich dabei um eine idealtypische Darstellung, die in der Praxis gelegentlich zu Überschneidungen führen kann. Im Durchlaufen der einzelnen Phasen kann es manchmal zu Vor- oder Rückgriffen kommen. Formal müssen sämtliche Prozessschritte einmal durchlaufen werden, um überhaupt von Issues Management sprechen zu können (vgl. Röttger 2003: 166).

Ein Schwerpunkt der Issues-Identifikation beruht auf Erfahrungen aus der Vergangenheit. Wie denken die Menschen über das Thema, was fühlen sie dazu, welche Maßnahmen wurden schon einmal dazu ergriffen und wie kann sich das Problem auf die Organisation auswirken? Die gezielte Suche und Identifizierung von Issues wird mittels Umweltanalysen durchgeführt. Konkrete Methoden dabei sind das Scanning, Monitoring und der Einsatz von Prognoseverfahren. Mit dem Begriff Scanning sind sowohl Verfahren zur gezielten Durchsuchung des Umfelds gemeint als auch Methoden zur ungerichteten Beobachtung unter Verwendung von Internetsuchmaschinen, Medienanalysen und Auswertungen von Datenbanken. Mit dem Begriff Monitoring sind ständige Beobachtungen von Trends und schon bereits identifizierten Issues gemeint. Mittlerweile ist es auch in den großen US-Unternehmen gängige Praxis das Issues Management mit dem Wissensmanagement auf einander abgestimmt zu verknüpfen (vgl. Röttger 2003: 167).

Im Prozessschritt der Analyse werden identifizierte Issues nach den für das Unternehmen definierten und vorgegebenen Kriterien analysiert und priorisiert. Wichtige Kriterien in diesem Zusammenhang sind Dringlichkeit, Wirkung und Beeinflussbarkeit von Issues. Der Faktor Zeit spielt eine große Rolle, kann sich doch ein Issue ganz plötzlich durch geänderte Rahmenbedingungen ändern und an Wichtigkeit dazu gewinnen oder obsolet werden. Die Wirkung meint das Gefahren- und Chancenpotential, das je nach Gewichtung die Priorität ändern kann. Die Beeinflussbarkeit letztendlich hängt mit der Wahrscheinlichkeit zusammen mit der die implementierte Strategie zur Beeinflussung eines Issues zum Erfolg führt oder nicht (vgl. Röttger 2003: 168).

Bei der Wahl der Strategie muss vorher die Positionierung des Unternehmens im Zusammenhang mit dem Issue geklärt sein. Diese Klärung erfolgt über die Management- bzw. Vorstandsebene. In den US-Konzernen haben sich fünf idealtypische Kategorisierungen von Strategien herausgebildet die je nach Bedarf miteinander gekoppelt werden können: reaktiv, adaptiv, proaktiv, initiativ und interaktiv (vgl. Röttger 2003: 170).

Bei der Implementierung der Strategie übernimmt in den US-Unternehmen meistens der Issues-Manager den Lead. Dieser nimmt die koordinierende Rolle für die interdisziplinären und abteilungsübergreifenden Projektgruppen wahr. Der Manager selber kann auf unterschiedliche Art und Weise als Stabstelle oder in der Linienorganisation verankert werden. Chase und Jones beschreiben das Profil des Issues-Managers wie folgt:

„The issue manager must have access to all talent and knowledge available in the corporation, and should be given the responsibility and authority to use all of these resources.“ (Jones, Chase 1979: 13)

Der Issues-Manager arbeitet hier eng mit den Mitarbeitern der Unternehmenskommunikation zusammen um eine Meinungsführerschaft und die Willensbildung der Bezugs- und Anspruchsgruppen erfolgreich zu gestalten. Dies läuft nach der üblichen Vorgangsweise der Public Relations ab, ausgehend von einer Situationsanalyse über die Festlegung der Kommunikationsziele bis hin zu der Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen.

Als letzter Prozessschritt im Issues Management-Zyklus erfolgt die Ergebniskontrolle auf inhaltlicher und prozessualer Ebene. Dieser an sich wichtige Schritt wird oft weggelassen bzw. durch das Treffen von Aussagen und Schildern von Eindrücken aus dem Bauch heraus vernachlässigt. Eine Schwierigkeit liegt auch in der Methode und der Messmöglichkeit. Wie soll die Verhinderung einer Krise durch erfolgreich umgesetztes und durchgeführtes Issue Management belegt werden? Einfacher ist es da schon, sich die eigenen Prozessschritte und deren Prüfung auf Plausibilität anzusehen.

Als gängige Verfahren werden in den USA dafür qualitative und quantitative Methoden in Form von Medieninhaltsanalysen und Befragungen eingesetzt. Klaus Merten nimmt in seinem Artikel *„Determinanten des Issues Managements“* den Versuch zur Typisierung der Materie vor. Die Schwierigkeiten einer Standardisierung des Issues Managements liegen seiner Ansicht nach neben dem Fehlen von validen Suchkriterien *„Wie kann man wissen was man nicht wissen kann?“* (Merten 2003: 55)

in den vielfältigen Dimensionen eines Issues und den damit möglichen Strategien der Bewältigung. Nachfolgende Tabelle dient zur Veranschaulichung.

Variable	negatives Issue (Schaden)	positives Issue (Nutzen)
Typologie	a) erwartbar (bekannt)/nicht erwartbar (neu), b) außerhalb/innerhalb der Organisation, c) schnelle/langsame Entwicklung, d) selbstbezogen/fremdbezogen (Konkurrenz), e) existenzbedrohend/nicht existenzbedrohend, f) einmalig/wiederholt und g) kurzfristig/langfristig zu lösen	
Relevanz für Organisation	sich vergrößerndes Risiko	möglicher Nutzen
Suchkriterien ableitbar aus	1) Unternehmensphilosophie, 2) Themen-, 3) Konkurrenzkontext und 4) Sozialer Kontext (Normen, Werte, Präferenzen)	
Ortung	SWOT-Analyse (weakness, threats), Monitoring	SWOT-Analyse, Scanning, Brainstorming, Szenario
Selektionskriterien der Öffentlichkeit	Aufmerksamkeit, d.h. Überraschung * Relevanz (existenzielle Bedrohung, Verletzung zentraler Werte)	Herstellbare Assoziation zwischen Themenagenda und organisationsbezogenen Vorteilen (induktiv)
Beobachtung nach folgenden Kriterien: 1) Organisationsbezogene Suchkriterien; 2) Themenkontext; 3) Konkurrenzkontext; 4) sozialer Kontext		
Analyse	Inferenz von Ergebnissen des Monitoring auf Trends, Intentionen, konkurrierende Strategien von Feinden und Freunden	
Strategien	Sinnvolle Dosierung von Aufmerksamkeit: Herstellung von Assoziationen zu Relevanz (Werte, Normen, Meinungen, akt. Präferenzen), Einbindung Prominenz/Entscheider (Politik)	
Handeln	Alle Instrumente von PR, besonders Medienarbeit, Counter-Events, Clandestines Handeln („Trittbrettfahren“) u.a.	

Abbildung 10: Typisierung von Issues – Quelle: Röttger 2003: 55 zit. nach Merten 2001

Merten fasst Issues Management anhand seiner Typisierung in mehreren Punkten kompakt zusammen:

„Issues Managemet ist eine strategisch geplante Entdeckung, Analyse und Behandlung von unvorhersehbar, aber laufend eintretenden Bedingungen mit latenten öffentlichen Wirkungspotentialen in Form von neuen Schlagworten, Ideen, Themen, Ereignissen und Problemen, die von den Medien thematisiert werden und in dem Maß soziale Wucht und temporäre Dynamik entfalten, in dem handlungsrelevante Bezüge zu Personen, Organisationen und Institutionen unterstellt werden (können).“ (Merten 2003: 55f)

Issue Management ist ein Instrument kommunikativer Vorsorge, welches ein pro-aktives Handeln unterstützt. Es hat vier Funktionen:

1. Kontrolle über interessierende (ausschnittshafte) Öffentlichkeiten,
2. Prüfung auf aktualisierbare Assoziationen nützlicher oder schädlicher Art zur jeweiligen Person, Organisation oder Institution.
3. Kontrolle über die nach Aktualität (Überraschung, Relevanz) selektierende Themenagenda, die durch Medien gesetzt wird.
4. Bei Bedarf Aktion statt Reaktion.

Selektionskriterien für den situativen Rahmen des Issues Managements sind der Themen- bzw. Ereigniskontext, der Konkurrenzkontext und der soziale Kontext. IM ist ein kontinuierlicher Prozess von Beobachtung (Monitoring), Analyse, Strategie und Handeln. Negative Issues werden der Krisenkommunikation zugerechnet und deren Wahrscheinlichkeit ist keine Konstante sondern eine Variable. Der Erfolg liegt in der Wahl und Art der Strategie über eine sinnvolle Dosierung der Aufmerksamkeit zum Issue (vgl. Merten 2003: 56).

Der 2003 gegründete Verein Issues Management Gesellschaft (IMAGE) Deutschland e.V. hat im Jahr 2008 eine Umfrage unter seinen Mitgliedern durchgeführt, welche im Fachmagazin „Kommunikationsmanager“ publiziert wurde. Darin sind die zentralen Voraussetzungen und Hindernisse für ein professionelles Issues Management beschrieben. Bei den wichtigsten Voraussetzungen wurden als die drei häufigsten *„Unterstützung und Verständnis beim Topmanagement“* mit 65 Nennungen, gefolgt von *„guter Vernetzung“* (59x) und der *„allgemeinen Unterstützung und dem Verständnis im Unternehmen“* (41x) genannt. Für den Erfolg relevant hielten die befragten Issues Manager eine selbstkritische und ehrliche Analyse. Um realistische Erwartungshaltungen im Zusammenhang mit einem Issues Management zu erfüllen, wurde eine *„professionelle und ehrliche“* Herangehensweise mit einer äußerlich ansprechenden Form und Übersichtlichkeit eingefordert. Schließlich geht es darum, Lösungen zu erarbeiten und zu implementieren, welche Substanz haben und keine bloßen PR-Maßnahmen sind.

Bei den Hindernissen für erfolgreiches Issues Management stehen meistens Angst vor der Veränderung, Ignoranz gegen frühzeitige Kommunikation, Wissensignoranz, mangelnde Offenheit und Ehrlichkeit als Auslöser im Vordergrund. Dies rührt meist auch von einer entsprechenden hierarchischen Organisationsstruktur her. Der Top-Down-Prozess bei den Berichtswegen hat meistens zu lange Wege. Misstrauen, Silodenken und die mangelnde Bereitschaft, das eigene Wissen anderen Organisationseinheiten zur Verfügung zu stellen (Bereichsegoismus), wurden in diesem Zusammenhang immer wieder genannt. Issues Management wird in derartigen Fällen als Bedrohung und nicht als Chance wahrgenommen (vgl. IMAGE Deutschland e.V. 2007 OQ11: [http://www.image-ev.com/downloads/Issues_Management %202006-07.pdf](http://www.image-ev.com/downloads/Issues_Management%202006-07.pdf) - abgerufen am 26.05.2016/09:36).

Bei den Erwartungshaltungen an ein Issues Management führen die Praktiker immer wieder unklar definierte Ziele und Aufgaben und falsche Erwartungen an einen Issues-Manager als große Hindernisse an. IM wird als großer zusätzlicher Aufwand ohne großen erkennbaren Nutzen für die internen Kunden gesehen. Erfolge sind schwierig zu messen und daher entsteht ein Legitimationsdruck. In der Phase von Ressourcenknappheit steht IM daher umso mehr auf dem Prüfstand. Mit einem funktionierenden Issues Management können böse Überraschungen und Krisen jedoch rechtzeitig erkannt und erfolgreich gemanagt werden, allerdings bietet IM keinen Schutzschild, um Krisen zu verhindern. Es besteht jedoch die Chance, damit Krisen besser und schneller in den Griff zu bekommen. Mit dem Missverständnis, dass Issues Management operative PR- bzw. Kommunikationsaufgaben übernehmen muss, muss aus Sicht der Praktiker ebenfalls noch aufgeräumt werden. Frühwarnung und die Identifizierung von Issues ersetzen nicht das eigentliche Management von Krisen, sondern es ist weiterhin der Vorstand, der Lösungen erarbeiten und implementieren muss.

Zur organisatorischen Ansiedlung meint der überwiegende Teil der Befragten, dass IM innerhalb der Unternehmenskommunikation im Bereich der Corporate Communications, nahe am Vorstand oder der Geschäftsführung, dort wo die strategische Entscheidungskompetenz liegt, angesiedelt sein sollte. In der

Unternehmenskommunikation laufen die Netzwerke der eigenen Organisation und jene nach außen zusammen. Ebenso liegen jegliche Kompetenz und sämtliche Instrumente zu den notwendigen Kommunikationsaufgaben in deren Einflussbereich (vgl. Kalt, Kinter, Kuhn 2009: 14ff).

3.9. Issue Monitoring – zur Methodik der Früherkennung

Kurt Imhof und Mark Eisenegger stellen in ihrem Artikel „*Issue Monitoring: Die Basis des Issue Managements*“ (Imhof, Eisenegger 2003 in Röttger 2003: 257 ff) ein grundlegendes Defizit der bis dahin verfügbaren Ansätze zum Issues Management im Bereich der theoretischen Basis und einer erprobten Methodik zur systematischen Umweltbeobachtung fest. An dieses Faktum knüpfen die Autoren mit ihrem Begriff eines Issue Monitoring an. Es soll privatwirtschaftlichen, politischen und staatlichen Organisationen „Karrierechancen“ relevanter Themen der öffentlichen Kommunikation abschätzen helfen. In weiterer Folge sprechen sie von einem *induktiven* und *deduktiven Issue Monitoring*. (Imhof, Eisenegger 2003: 264 ff) In einem ersten Schritt wird durch vergleichende Analyse von Leitmedien einer bestimmten Arena medialer Kommunikation so früh wie möglich eine Karrieredynamik jener neuen Issues reflektiert die für die Organisation von Bedeutung sein können. Gestützt auf ein Analyseverfahren werden die von verschiedenen Medien gemeinsam fokussierten Issues erfasst. Diese *schwachen Signale* (Ansoff 1976: 131) bilden quasi den Rohstoff im Früherkennungsprozess. Daraus werden dann in einem zweiten Schritt, im sogenannten deduktiven Issues Monitoring, diese zu strategischen Issues erklärt und einer Vertiefungsanalyse unterzogen. Fokussiert wird auf die Akteure, die wichtige Impulse für den weiteren Karriereverlauf des Issues geben können. Die Abschätzung des Potenzials eines Issues stützt sich auf empirisch gewonnenes Wissen. Für Methoden wie die Nachrichtenwert-Theorie von Galtung, Ruge, Schulz und Staab sind Faktoren wie Skandalisierbarkeit, Konflikträchtigkeit, Personalisierbarkeit, Negativismus, Komplexität und kulturelle sowie geographische Nähe entscheidend (vgl. Galtung, Ruge 1965; Schulz 1976; Staab 1990). Ein weiterer Ansatz ist die Anschlussfähigkeit eines Issues über ein sogenanntes „Frame-Bridging“, mit dem bereits etablierte Issues der öffentlichen Kommunikation argumentativ verbunden werden können (Gerhards 1993: 137). Je mehr Impulse ein Issue also von

anderen erhält und je stärker es in dominierende Diskussionskontexte eingebettet ist, desto größer sind seine Karrierechancen.

Je stärker und dauerhafter ein Issue von definitionsmächtigen Akteuren Impulse erhält, desto nachhaltiger kann es sich auf der medialen Agenda halten. Studien im Kontext des Agenda-Building-Ansatzes belegen, dass die Resonanz-Chance eines Issues das Produkt aus Sozialprestiges, der Netzwerkfähigkeit und der Kompetenz zu medienwirksamen Aktionen seitens der Akteure, die ein bestimmtes Thema lanciert oder übernommen haben, ist (Lang, Lang 1981: 447; Mathes, Freisens 1990: 356; Imhof, Eisenegger 1999: 195; Schmitt-Beck 1990: 648).

Ein weiterer Aspekt bezieht sich auf den institutionellen Verfahrensbezug zwischen den Medien und dem politisch-administrativem System welche die Berechenbarkeit der Karrieredynamik eines Issues erhöht. Hierbei zeigt sich, dass institutionelle Verfahrensbezüge ein Issue in der Regel zwar auf geringem Intensitätsniveau, dafür aber nachhaltig auf der medialen Agenda zu verankern vermögen (Imhof, Eisenegger 2003: 267). Imhof und Eisenegger stellen in Ihrem Beitrag fest, dass in der Literatur ein methodisches Defizit herrscht. Mit der Technik, auf Basis eines vorab definierten Schlagwortkatalogs Datenquellen nach relevanten Informationen abzusuchen, bleiben jene Entwicklungen für eine Organisation unerkannt, für die diese Begriffe noch fehlen. Auf diese Weise laufen Organisationen Gefahr, bestehende Relevanzstrukturen lediglich zu reproduzieren (Imhof, Eisenegger 2003: 265). Genau hier setzt das neu entwickelte Tool für das Bundesministerium für Finanzen (strategische Kommunikationsanalyse) an. Mittels moderner IT-Technologie auf Basis semantischer Software ist es möglich, zu einem Begriff dazu assoziierte neue bzw. andere Begriffe mit Analogieberechnungen zu finden.

3.10. Thematisierungsverlauf – Entwicklung eines Themenzyklus-konzepts

Steffen Kolb widmet einen großen Teil seiner Dissertation dem Thema Thematisierungsverlauf und leitet beginnend mit Begriffsbestimmungen die theoretische Basis her. Mit einer Bestandsaufnahme aus der Lebenszyklusforschung beschreibt er die Grundlagen und unterschiedlichen Typen. Aus vier Blickwinkeln

werden diese von den Wirtschaftswissenschaften und der Kommunikationswissenschaft beleuchtet und kritisch hinterfragt. Der Autor arbeitet aus unterschiedlichen Phasenmodellen sein Themenzyklusmodell mit folgenden Phasen heraus:

- *Latenzphase*-relativ wenig Berichterstattung
- *Aufschwungphase*-Thema gewinnt an Bedeutung für Medien
- *Etablierungsphase*-gegen Ende der Phase wird Problemlösung für das Thema gefunden
- *Abschwungphase*-Berichte über die Implementierung der Lösung
- *Marginalisierungsphase* – kaum Berichterstattung über das Thema (vgl. Kolb 2005: 97 ff)

Kolb beschreibt, dass er für die Anwendbarkeit seines Themenszyklusmodells auf einige Entscheidungen und Typologisierungen aus den Wirtschaftswissenschaften zurückgegriffen hat die laut Höft einer empirischen Forschung vorangehen müssten. Daraus lässt sich ein Leitfaden erarbeiten wie eine Analyse schrittweise erfolgen sollte:

1. Festlegen des Aggregationsniveaus
2. Identifikation geeigneter idealtypischer Verlaufsmuster
3. Phaseneinteilung und Operationalisierung
4. Entwicklung von Hypothesen (vgl. Höft 1992: 140).

4. Über das Messen von Kommunikation

4.1. Zur Historie

„Was leistet Kommunikation für das Unternehmen – und wie kann ihr Wertbeitrag gemessen werden? Diese Frage hat Kommunikationsverantwortliche und Kommunikationswissenschaftler schon immer beschäftigt.“
(Pfannenberg, Zerfaß 2010: 7)

Eine der größten und schwierigsten Herausforderungen der letzten Jahrzehnte für die Kommunikationsbranche ist der Erfolgsnachweis. Ausgehend von den 1990er-Jahren wurde mit zwei Konzepten die Managementtheorie neu geprägt. Zum einen handelt es sich dabei um das Shareholdervalue-Konzept⁴ von Rapport (Rapport 1998: 3 ff) und zum anderen die Balanced-Scorecard⁵ von Kaplan/Norton (Kaplan, Norton 1997: 62 ff). Der Shareholder-Ansatz richtet seinen Fokus auf eine finanzielle Wertsteigerung und der eher „weiche“ Faktor der Kommunikation wird als eine unterstützende Wertaktivität gesehen. Die Scorecard wiederum dient als ein Instrument zur Unternehmensteuerung und stellt erhobene Kennzahlen in Form von Ziel-Mittel-Beziehungen dar. Damit soll auch die Wertschöpfungskette in Verknüpfung mit der Strategielandkarte erreicht werden. Laut Pfannenberg und Zerfaß wurden diese beiden Management-Methoden über einen langen Zeitraum hinweg kaum wahrgenommen (vgl. Pfannenberg, Zerfaß 2010: 8). Die PR-Forschung und die Kommunikationswissenschaften haben sich in dieser Zeit eher mit empirisch motivierten Themen auf der Mikro- und Makroebene auseinandergesetzt wie dem Zusammenwirken von

⁴ Das Shareholder Value-Konzept ist eine Unternehmensstrategie, bei der der Vorstand einer börsennotierten Aktiengesellschaft durch alle Maßnahmen, die er in seinem Unternehmen entwickelt und umsetzt, den Unternehmenswert im Sinn des Marktwertes des Eigenkapitals steigern soll. Dabei wird der Gewinn als Maßgröße des Unternehmenserfolges in Frage gestellt. Zielgröße ist das Aktionärsvermögen. Demnach sind Geschäftseinheiten, deren Renditen unterhalb der durchschnittlichen Kapitalkosten der Unternehmung liegen, zu veräußern und die Erlöse ggf. an die Aktionäre (Shareholder) auszuschütten, da es andernfalls zur Wertvernichtung kommt. (OQ12: Wirtschaftslexikon Springer Gabler Verlag)

⁵ Die Balanced-Scorecard soll nach Kaplan/Norton den strategischen Führungsprozess im Unternehmen unterstützen bzw. als Handlungsrahmen für diesen Prozess dienen. Im Konzept werden die traditionellen finanziellen Kennzahlen durch eine Kunden-, eine interne Prozess- und eine Lern- und Entwicklungsperspektive ergänzt und die Balanced-Scorecard fungiert somit als ein Verbindungsglied zwischen Strategiefindung und -umsetzung. (OQ13: Wirtschaftslexikon Springer Gabler Verlag)

Journalismus und Presse- und Medienarbeit (vgl. Pfannenberger, Zerfaß 2010: 8 zit. nach Baerns, Bentele) oder der Entwicklung des Berufsfeldes (vgl. Pfannenberger, Zerfaß ebd.) Ebenso haben Ansätze aus der Soziologie wie Konstruktivismus und Systemtheorie diese erste Phase bzw. Vorstufe zu einem Kommunikations-Controlling geprägt (Pfannenberger, Zerfaß 2010: 8 zit. nach Rühl, Bentele, Merten). Kommunikation wurde zu dieser Zeit zwar schon als wichtige Funktion wahrgenommen, jedoch noch nicht in den Bereich der Steuerung eines Unternehmens integriert. Kommunikation beschränkte sich auf Imageziele und die Gestaltung der Stakeholder-Beziehungen. Das von Baerns herausgegebene Sammelwerk zur „PR-Erfolgskontrolle“ hatte seinen Schwerpunkt im Bereich der operativen Evaluation von Kommunikationsmaßnahmen (Baerns, 1995). Die dabei beschriebenen Methoden und Theorien wurden jedoch noch nicht mit finanziellen und strategischen Unternehmenszielen verknüpft.

Im Zeitraum von 2000 bis 2005 setzte sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass Kommunikation ein wesentlicher Treiber und Hebel für den Unternehmenserfolg ist, was sich auch in den stetig steigenden Ressourcen für Kommunikationsmaßnahmen niederschlug. Bereiche wie Investor Relations, Public Relations, Public Affairs sowie interne Kommunikation verzeichneten einen starken Aufwärtstrend. Gleichzeitig damit stiegen aber auch die Herausforderungen an die Kommunikationsverantwortlichen, die die steigenden Budgets auch einem Topmanagement gegenüber nachweislich transparent zu machen und zu rechtfertigen sowie die Wirkungszusammenhänge offenzulegen hatten. Heute sind sich Kommunikationsverantwortliche und Wissenschaft einig, dass dies die Phase der Anschlussfähigkeit von strategischer Kommunikation und strategischem Management war und hier ein Grundverständnis und die Voraussetzungen für ein Kommunikations-Controlling geschaffen wurden. Deutschland hat in Bezug auf dieses Thema eine Vorreiterrolle übernommen. Im September 2000 wurde ein Booklet der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) und der Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA) mit dem Titel *„PR-Evaluation: Messen, Analysieren, Bewerten – Empfehlungen für die Praxis“* herausgegeben. In Anlehnung an die Vorschläge von Walter K. Lindenmann (Lindenmann 1997) zu seinem Wirkungsmodell wurden hier

erstmals die Ebenen Output (in den Medien), Outcome (zu den Bezugsgruppen) und Outflow (betriebswirtschaftliche Ergebnisse) unterschieden. Näheres zu den Begriffen finde sich im Kapitel 4.5.1. zum entwickelten DPRG/ICV Bezugsrahmen aus 2009.

Ab 2003 haben sich Kommunikationspraktiker und Kommunikationswissenschaftler mit Konzepten des Value-Based-Managements, der Markenbewertung, der Balanced-Score-Card und der Strategy Map auseinandergesetzt (Kaplan, Norton 1997: 62 ff). Ein Arbeitskreis der DPRG mit dem Titel „Wertschöpfung durch Kommunikation“ hat dazu Konzepte für die Steuerung der Unternehmenskommunikation und ein Controlling entwickelt und praxisbezogen getestet. Diese Vorarbeiten mündeten schließlich in einem großen Fachkongress 2004, veranstaltet von der DPRG und dem GPRA mit ca. 300 Teilnehmern. Das Thema erhielt so erstmals eine breite Aufmerksamkeit in der Fachöffentlichkeit. Sämtliche Ergebnisse wurden in einem Sammelband mit dem Titel: „Wertschöpfung durch Kommunikation“ zusammengefasst (Pfannenberger, Zerfaß 2005 1. Aufl.). Dieser zählt mittlerweile zum Grundlagenwerk.

Im Zeitraum 2006 bis 2009 kamen Vordenker aus Praxis, Beratung und Wissenschaft zur Überzeugung, dass Kommunikations-Controlling mehr als eine reine Wirkungsmessung und Evaluation ist, sondern auch ein wesentliches Steuerungsinstrument sein kann. Viele Projekte wurden angestoßen und das Wissen darüber publiziert und verbreitet. 2007 hat der DPRG-Arbeitskreis „*Wertschöpfung und Kommunikation*“ sein bisheriges Wissen in fünf Thesen zu den Werttreibern und Key Performance Indicators (KPI's)⁶ der Kommunikation formuliert. Schließlich wurde 2007 durch Zusammenwirken der Universität Leipzig und der DPRG die zweisprachige Plattform mit der Webadresse www.communicationscontrolling.de aus der Wiege gehoben, mit dem Ziel, Studien, Fallbeispiele und Methoden einer breiten Öffentlichkeit darzustellen. Daneben hat sich die Fachtagung „*Kommunikations-Controlling*“ auf Initiative der Fachhochschulen Mainz und Wiesbaden, unterstützt

⁶ Mit dem engl. Begriff „key performance indicators“ (KPI) werden in der Betriebswirtschaftslehre allg. Kennzahlen bezeichnet, die sich auf den Erfolg, die Leistung oder Auslastung des Betriebs, seiner einzelnen organisatorischen Einheiten oder einer Maschine beziehen. (OQ14: Wirtschaftslexikon Springer Gabler Verlag)

durch den DPRG, konstituiert. Treffen fanden einmal jährlich statt. Im Jahr 2009 haben sich dann der Internationale Controllerverein (ICV) und der DPRG auf einen gemeinsamen DPRG/ICV-Bezugsrahmen verständigt mit dem Ziel zu normieren und zu standardisieren, damit die Branche eine Professionalisierung erhält und das Thema eine Institutionalisierung erfährt (vgl. Pfannenberger, Zerfaß 2010: 8 ff).

In einem Papier des ICV mit dem Titel „Grundmodell für Kommunikations-Controlling“ schreibt der damalige PRVA (Public Relations Verband Austria)–Präsident Martin Bredl in seinen Geleitworten:

„Die vor kurzem beschlossene Zusammenarbeit mit unseren Schwesterorganisationen in Deutschland gewährleistet den wissenschaftlichen Austausch und Know-how-Transfer. Nach der Beschäftigung des Arbeitskreises mit dem Statement des Internationalen Controller Vereins zum Kommunikations-Controlling hat der Arbeitskreis (Anm.: mit dem Titel „Wertschöpfung“ des PRVA) einstimmig beschlossen, den Inhalt des Statements als Grundlage für das Kommunikations-Controlling in Österreich zu empfehlen.“ (ICV 2010: 7, 1. Aufl.)

4.2. Herausforderungen für Wissenschaft und Praxis

Als Herausforderung für die Kommunikation in den nächsten Jahren sah der European Communication Monitor aus 2009 die Themen Kommunikationsmanagement und Kommunikation-Controlling eindeutig und ungebrochen im Aufwind. Dabei wurden in einer Umfrage von Kommunikationsmanagern (n=1.863 PR-Professionals aus 34 europäischen Ländern) die von Ihnen in der Zukunft gesehenen Challenges und Issues im Bereich des Communication Managements abgefragt. Hier die Ergebnisse gereiht nach der Wichtigkeit:

Most important issues within the next three years		
1	Linking business strategy and communication	47,3 %
2	Coping with the digital evolution and the social web	45,0 %
3	Dealing with sustainable development and social responsibility	38,0 %

4	Building and maintaining trust	34,6 %
5	Dealing with the demand of new transparency and active audiences	30,5 %

(OQ15: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2009-ResultsChartVersion.pdf> - abgerufen am 27.05.2016/07:45)

In einem Artikel vom 25. September 2012 im „Der Standard“ berichtet Astrid Ebenführer anlässlich der Medientage 2012 über einen PRVA-Slot, eine Diskussion mit Expertinnen und Experten aus der Praxis und Lehre zum Thema *"Transparenz versus Controlling"*. Durch die Wirtschaftskrise, und die damit verbundenen geringeren Kommunikationsbudgets sowie einige schwarze Schafe in der Kommunikationsbranche wurde der Ruf nach vermehrter Transparenz und geeigneten Leistungsnachweisen immer lauter. Bei der Diskussion waren folgende Expertinnen und Experten vertreten:

- *Ingrid Vogel* – PRVA-Präsidentin
- *Susanne Senft* – Vorsitzende von PR-Quality Austria und Leiterin des Arbeitskreises „Wertschöpfung durch Kommunikation“
- *Gerald Oberlik* – Leiter der Unternehmenskommunikation von Siemens Österreich
- *Karin Lehmann* – Fachverband Werbung und Marktkommunikation
- *Julia Wippersberg* – Privatdozentin, Universität Wien, APA
- *Albert Mayr* – Universität Linz.

Exemplarisch hier die wichtigsten Kernaussagen bzw. Zitate:

"Auftragsgeber wollen einen messbaren Nachweis aus den Kommunikationsabteilungen. Je härter die Budgets umkämpft sind, desto weniger wird in Evaluierung investiert. Das ist zum Teil verständlich, geht aber in die vollkommen falsche Richtung denn je knapper die Budgets sind, desto effizienter müssten sie einsetzen werden". (Vogel)

"Die die evaluieren, möchten lieber vertriebsorientierte Zahlen haben. Den Return of Investment versteht man bei uns einfach in Euro. Dafür brauche es

Kennzahlen, Auftraggeber wollen das am Ergebnis sehen. Es braucht praktische, einfache, modular aufgebaute Elemente. Permanente Evaluierung muss ein permanenter Prozess sein. Kommunikation wird dann auch die Anerkennung als Wertschöpfungsbeitrag haben. Controlling ist kein Hemmschuh, sondern ein Beschleuniger. Wir brauchen einen Switch im Mindset. Wer keine Zahlen, hat, weil er nie evaluiert hat, muss damit anfangen. Sonst bleibt man über. Es braucht den Mut, sich messen zu lassen.“ (Senft)

„Bei Siemens gibt es klare Zielvorgaben für die Kommunikatoren. Wenn sie die Ziele erreichen, wirkt sich das auch auf das Gehalt aus. Ich habe es gerne, dass man meine Arbeit evaluiert. Denn dann kann ich beweisen, dass es den Zielen dient.“ (Oberlik)

"Momentan herrscht eher den [sic!]Mangel an Transparenz. Die Honorare sind einfach im Keller. Es würde sich immer wieder jemand finden, der etwas billiger macht. Werber wüssten oft nicht, wie viel sie für eine Leistung verlangen müssen, um davon leben zu können. Es gehe darum, Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Kommunikation keine Ausgabe, sondern eine Investition in den Markenwert ist.“ (Lehmann)

„Der Begriff Controlling suggeriere zu sehr, dass man Kommunikationserfolge in Euro umrechnen könne. Oft lässt sich Kommunikation nicht in Geld bewerten. Der Begriff Evaluierung ist mir lieber. Menschen wollen nicht bewertet werden. Der Evaluierungsargwohn[sic!] ist ein Grundphänomen. Aber freilich sei Evaluierung auch in der Kommunikation notwendig. Nur dann könne man sinnvoll steuern und Optimierungen vornehmen. Es gehe auch darum, die eigene Arbeit zu legitimieren. Es gibt zwar aufwändige Tools, aber diese Tools können sich kleine Unternehmen nicht leisten. Wichtig sei es also Module für unterschiedliche Ziele zu finden, einfache Instrumente, die auch leistbar sind.“ (Wippersberg)

"Bei den Finanzkennzahlen sind wir gut, je weicher eine Disziplin wird, desto schwieriger ist es natürlich, Messzahlen zu finden." (Mayr)

Der Inhalt dieser Zitate ist ein Plädoyer für eine Evaluierung, für modular aufgebaute und kombinierbare leistbare Tools, und für den Mut, sich messen zu lassen. Gleichzeitig geht es auch um Themen wie Transparenz und Vergleichbarkeit in einer Zeit immer knapper werdender Budgets. Die Sinnhaftigkeit von Maßnahmen und vor allem der Nutzen daraus werden vermehrt hinterfragt. Kommunikation soll/will auch gerechtfertigt werden.

In einem Interview von Claudio Rehmet am 16. Jänner 2015 mit Prof. Dr. Lothar Rolke⁷ skizziert dieser drei Themenschwerpunkte und Herausforderungen für Praxis und Wissenschaft für das Jahr 2015:

1. Absicherung des Kommunikations-Controllings
2. Professionalisierung des Webmonitorings
3. Schaffung eines integrierten Kommunikations-Controllings

(OQ16: [http://www.communicationcontrolling.de/no_cache/ressourcen/praxiswissen/singleview/archive/2015/january/article/ausblick-2015-experten-aus-wissenschaft-und-praxis-skizzieren-ihre-themenschwerpunkte-im-neuen-j.html?tx_ttnews\[day\]=16&cHash=f2b6dcc85dd76447ad99b6edc48fb453](http://www.communicationcontrolling.de/no_cache/ressourcen/praxiswissen/singleview/archive/2015/january/article/ausblick-2015-experten-aus-wissenschaft-und-praxis-skizzieren-ihre-themenschwerpunkte-im-neuen-j.html?tx_ttnews[day]=16&cHash=f2b6dcc85dd76447ad99b6edc48fb453)-abgerufen am 13.05.2016/10:59)

Auf die Frage nach den Trends für 2015 spricht Rolke von einem „*Touchpoint-Management*“ für die Stakeholder. Es ist notwendig, einen Überblick zu bekommen wo die Branche ihren Zielgruppen schon jetzt begegnet, was sie dort vorfinden und was sie sich erwarten. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, die Bedürfnisse, Erwartungen und konkreten Wünsche der Menschen zu befriedigen. Sie agieren im Eigeninteresse und sehen sich um, wer ihnen helfen kann. Darin liegt der funktionale und symbolische Nutzen und bei Erfüllung der Erfolg.

⁷ Prof. Dr. Lothar Rolke lehrt Betriebswissenschaften und Unternehmenskommunikation an der Fachhochschule Mainz und ist Leiter des DPRG-Arbeitskreises für Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung.

Einen weiteren wichtigen Punkt sieht Rolke in den unterschiedlichen Rollen, in denen User in Kontakt mit Unternehmen oder Institutionen kommen. Sie sind Kunden, Zeitungsleser, Bekannte von Mitarbeitern und oft steht hinter den unterschiedlichen Zugängen ein und dieselbe Person. Unternehmen müssen daher künftig ihre Botschaften und Kommunikationsangebote in der Offline- und Onlinewelt integriert und abteilungsübergreifend abgestimmt anbieten um mit einer immer komplexeren Webgesellschaft umgehen zu können. Das erfordert, ständigen Kontakt zu den Bezugsgruppen über aktive Präsenz im Netz zu halten.

4.3. Grundbegriffe für das Messen von Kommunikation

Gerade in einer immer rasanter forschschreitenden multi- und massenmedialen Welt mit zunehmender Digitalisierung ist es umso wichtiger geworden, professionell gegenüber seinen Anspruchsgruppen aufzutreten. Wer hier nicht erfolgreich unterwegs ist, wird über kurz oder lang Wettbewerbsnachteile erleiden, die bis an die Existenzgrundlage gehen können. Damit verbunden drängt sich sofort die Frage auf, was hier überhaupt Erfolg bedeutet und wie dieser gemessen werden kann? Wer gibt vor, was gemessen wird und wann waren Maßnahmen erfolgreich? Ist es die Budget- oder die Controlling-Abteilung die aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive Kosten erhebt und gegenüberstellt oder ist es der Verkauf und Vertrieb, der über Erfolg und Misserfolg von Kommunikationsmaßnahmen in Form von Absatzzahlen entscheidet? Wie sieht es beispielsweise in einem Ministerium aus, in welchem in den letzten Jahren der Kundenbegriff Einzug gehalten hat und ein Wandel vom Rechtsunterworfenen hin zum Kunden vollzogen wurde? Die Herangehensweise ist vielfältig.

In den folgenden Unterkapiteln wird auf die wichtigsten Perspektiven eingegangen, wobei eine taxative, umfassende Auflistung und Einordnung von Erhebungs- und Messmethoden alleine eine wissenschaftliche Arbeit rechtfertigen würde. Das Evaluieren und Analysieren bzw. die Kontrolle ist ein wichtiger Prozessschritt innerhalb des sich immer wiederholenden Managementkreislaufs (Plan, Do, Control und Act) von geplanten Kommunikations-Maßnahmen.

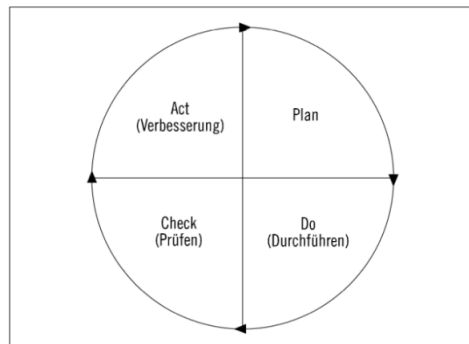


Abbildung 11: Deming-Kreis als Phasenschema - Quelle: Seghezzi 2003: 13; Imai 2002: 109 ff

Dabei wird der vorgegebene Soll-Zustand aus einer Zielsetzung heraus definiert. Nach erfolgter Planung, Entscheidung und Realisierung kann ein erreichter Ist-Zustand dem vorgegebenen Ziel gegenüber gestellt, analysiert, ausgewertet und kontrolliert werden. Abweichungen werden lokalisiert und bewertet und fließen wieder in eine entsprechende Planung mit eventuell adaptierter Zielsetzung ein. In der nachfolgenden Darstellung werden die ersten Begriffe übersichtlich in Form eines Kreislafs dargestellt und in Zusammenhang gebracht.

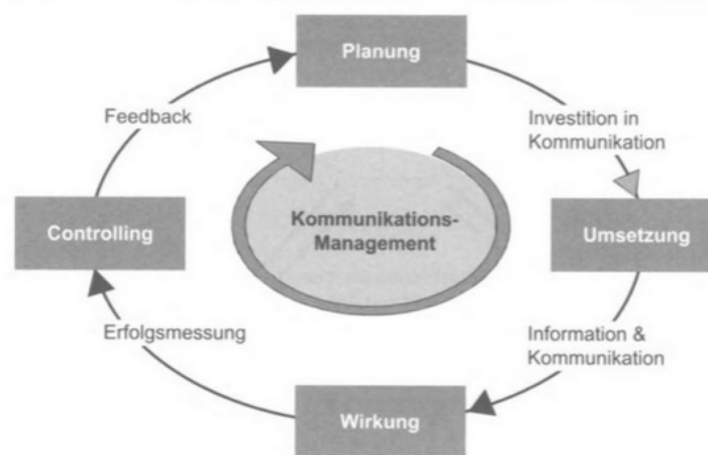


Abbildung 12: Führungskreislauf des Kommunikationsmanagements - Quelle: Porák 2004: 1

4.3.1. Effektivität und Effizienz

Die Begriffe Effizienz und Effektivität sind eng mit dem Prozessschritt der Evaluation verbunden. Die Begriffe werden in der Praxis oft fälschlicherweise synonym

verwendet, obwohl deren Bedeutung eigentlich scharf abgrenzbar ist. Zur Definition von Effektivität ist folgendes zu sagen:

Effektivität ist ein Beurteilungskriterium, mit dem sich beschreiben lässt, ob eine Maßnahme geeignet ist, ein vorgegebenes Ziel zu erreichen. Über die Art und Weise der Zielerreichung werden bei der Betrachtung unter Effektivitätsgesichtspunkten keine Aussagen getroffen (vgl. OQ17: Springer, Gabler Wirtschaftslexikon online <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7639/effektivitaet-v9.html> - abgerufen am 31.03.2016/13:51).

Umgangssprachlich und in vereinfachter Form bedeutet es die richtigen Dinge zu tun. Was heißt es aber aus der Perspektive der Kommunikation die richtigen Dinge zu tun? Soll zum Beispiel die Wirksamkeit der durchgeführten Öffentlichkeitsarbeit überprüft werden, dann müssen vorher unbedingt die Ziele definiert werden mit der die PR einen erwünschten Soll-Zustand erreichen soll. Anschließend kann dann durch das Messen des Ist-Zustandes festgestellt werden wie effektiv meine Maßnahmen waren. Ziele von Öffentlichkeitsarbeit können sehr unterschiedlich und vielschichtig sein. Angefangen von reiner Information oder Persuasion, von Vertrauenserwerb über die Gestaltung eines bestimmten Images bis hin zum erfolgreichen Management einer Krisensituation oder dem Herstellen eines öffentlichen Konsens (vgl. Bentele 2001: 23). Das ergibt in seiner Gesamtheit unzählig viele Funktionen und Ziele (materielle und immaterielle), die PR erfüllen soll.

Der Begriff der Effizienz beschreibt das Verhältnis von Input zu Output und wird in der Vielzahl der Fälle auch mit dem Begriff „Wirtschaftlichkeit“ gleichgesetzt. Vereinfacht gesagt geht es darum, die Dinge richtig tun. Eine mögliche Definition der Effizienz lautet wie folgt:

Effizienz ist ein Beurteilungskriterium, mit dem sich beschreiben lässt, ob eine Maßnahme geeignet ist, ein vorgegebenes Ziel in einer bestimmten Art und zu erreichen (vgl. OQ18: Springer, Gabler Wirtschaftslexikon online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/effizienz.html> - abgerufen am 31.03.2016/13:51).

Effizienz ist bezogen auf eine Umsetzung immer wichtig. Werden jedoch die falschen Dinge effizient getan, ist dies Verschwendung und eine Auftragsverletzung im Sinne der Zielvorgaben. Deshalb hat die Effektivität bezogen auf einen gewünschten Soll-Zustand einen höheren Stellenwert, denn das Festlegen einer Strategie hat immer vor der Umsetzung zu erfolgen, damit sich nicht folgender Umstand ergibt: „...*zwar hab ich ka Ahnung wo ich hinfahr, aber dafür bin i g'schwinder durt!*“ (aus der „Halbwilde“ oder auch „Der Wilde mit seiner Maschin“ (Text/Musik: Bronner 1956).

Wenn also die Ziele eindeutig definiert wurden hängt die Art und Weise der Evaluation auch davon ab, welche Instrumente und Verfahren im Rahmen der gesetzten Kommunikationsmaßnahmen zum Einsatz gekommen sind, um die vorgegebene Ziele zu erreichen. Was die Wahl der Techniken und Mittel angeht, macht es bei einer Evaluation einen Unterschied, ob ich zum Beispiel im Bereich Print Rezipienten erreichen konnte (Medienresonanz) oder im Zuge einer Kampagne mit einer Website eine Verhaltensänderung herbeigeführt wurde. Es geht also um einen Differenzierungsgrad auf verschiedenen Ebenen, auf der Ebene des Mediums und auf der Ebene der Rezipienten.

4.3.2. Kontrolle versus Controlling

So wie bei dem Begriff *Issues* mit dem ins Deutsche übersetzte Wort *Thema* verhält es sich mit dem Terminus *Controlling*, übersetzt als *Kontrolle*. Kontrolle, oder noch besser *Erfolgskontrolle*, meint den Vergleich zwischen dem Geplanten (Soll-Zustand) und dem Erreichten (Ist-Zustand) und ermittelt im Idealfall eine Übereinstimmung und bei Abweichung ein sich ergebendes Delta. Controlling hingegen ist wesentlich mehr. Hier geht es um Themen wie Regelung von Prozessen, Steuerung und Lenkung. Die Erfolgskontrolle in der Kommunikation ist:

„...eine systematische Überprüfung der Kommunikationsaktivitäten, um den Zieleerreichungsgrad der bisherigen Kommunikationsmaßnahmen zu ermitteln und hieraus Handlungsempfehlungen für den zukünftigen Einsatz von Kommunikations-instrumenten abzuleiten.“ (Bruhn 2009: 514)

Controlling kann nach seiner Inhaltsebene und in Bezug auf den Zeithorizont funktional klassifiziert werden. Controlling hat demnach eine:

- *Informationsfunktion* (Was wurde geleistet?)
- *Messfunktion* (Mit welchen Ergebnissen wurde was geleistet?)
- *Kontrollfunktion* (War das Geleistete betriebswirtschaftlich richtig?)
- *Bewertungsfunktion* (Qualität des Geleisteten?)
- *Koordinationsfunktion* (Was muss geändert werden?)
- *Steuerungsfunktion* (Wo wollen/müssen wir hin?) (Lies 2008: 89)

Alle genannten Funktionen erfüllen auf der Zeitachse entweder vergangenheits-, gegenwarts- oder zukunftsbezogene Aufgaben.

4.4. Kommunikations-Controlling

Kommunikations-Controlling hat zum Ziel, den Wertschöpfungsbeitrag der Kommunikation im Sinne der oben angeführten Controlling-Funktionen mess- und steuerbar zu machen und die Unternehmenskommunikation auf eine vorgegebene Unternehmensstrategie auszurichten. Es leistet damit auch im arbeitsteiligen Prozess eines Kommunikationsmanagements einen großen Unterstützungsbeitrag und hilft Prozesse, Ergebnisse und Finanzen transparent zu machen. Mittels einem Kommunikations-Controlling können wichtige Kennzahlen ermittelt werden, die für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation hilfreich sind (vgl. Zerfaß 2006: 438).

Das Deutsche Institut für Normung (DIN) und Ansgar Zerfaß definieren Kommunikations-Controlling wie folgt:

„Als Kommunikations-Controlling wird der Führungsprozess der Steuerung und Begleitung des Kommunikationsmanagements bezeichnet. Kommunikations-Controlling sorgt für Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanztransparenz; es stellt geeignete Methoden und Strukturen für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bereit.“ (DIN SPEC 1086 2009: 8 f)

Kommunikations-Controlling dient als Bindeglied zwischen Unternehmensführung und Kommunikationsmanagement. Kommunikations-Controlling ist eine Führungsaufgabe die vom CEO/CFO in der Geschäftsführung und dem Kommunikationsverantwortlichen wahrgenommen werden sollte und an die jeweilige Organisationskultur bzw.-struktur angepasst werden muss. (siehe Abbildung 12) Die Verantwortung kann nicht extern delegiert werden, jedoch aber in Form einer koordinierenden Stabstelle organisiert werden. In der Phase der Implementierung und Umsetzung wird in der Praxis meistens auf externe professionelle Dienstleister im Bereich der Evaluation und Medienbeobachtung zurückgegriffen. Siehe folgendes Schaubild:

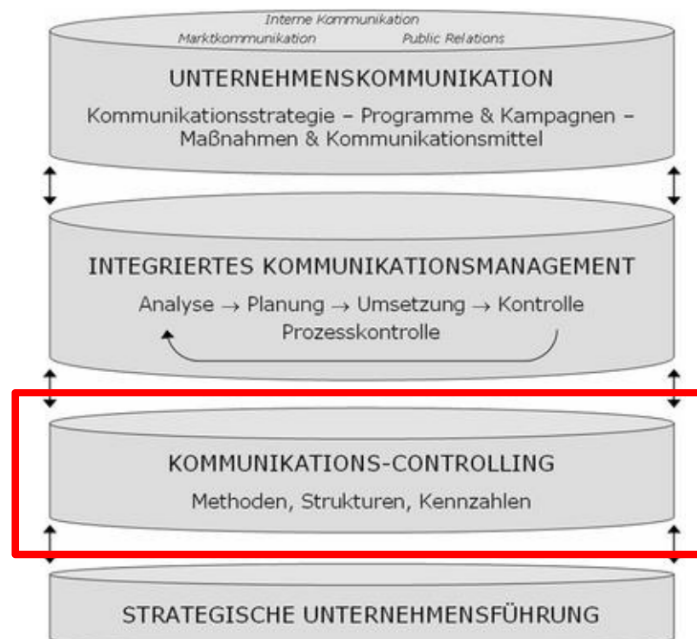


Abbildung 13: Einordnung des Kommunikations-Controllings - Quelle: Zerfaß 2007 - OQ19:
<http://www.communicationcontrolling.de/wissen/grundlagen.html> - abgerufen am 28.05.2016/20:52

„If you can't measure it, you can't manage it!“

(Zitat Peter Ferdinand Drucker US-amerikanischer Ökonom)

Häufig feststellbar Defizite bei der Steuerung der Unternehmenskommunikation sind:

- Die Entwicklung einer eigenständigen Strategie der Unternehmenskommunikation und deren Anbindung an die Unternehmens-Strategie fehlen oft.
- Auch bei der Anbindung der Unternehmenskommunikation an die Kennzahlen der Unternehmens-Steuerung sind häufig Lücken festzustellen.
- Die Praxis der Unternehmenskommunikation ist zu sehr auf Maßnahmen konzentriert, es besteht ein Defizit bei Strategien und Zielen auf allen Ebenen.
- Erfolgsmessung und Evaluation finden maßnahmenorientiert und beliebig statt: „Alles, was geht“ oder „Die Maßnahme war erfolgreich, aber wozu haben wir sie eigentlich gemacht?“
- Erkenntnisse aus der Erfolgsmessung werden bei der Entscheidungsfindung im Steuerungsprozess kaum berücksichtigt (ICV 2010: 34 1. Aufl.).

Der ICV-Fachkreis „Kommunikations-Controlling“ hat daher in seinem Grundsatzpapier vier Anforderungen an ein wirkungsvolles Kommunikations-Controlling definiert:

1. *Möglichst durchgängige Zielkaskadierung*⁸: Damit gemeint ist nicht nur, den Fokus auf die Ebene der übergeordneten Kommunikationsziele zu richten sondern auch die mittlere Entscheidungsebene mit entsprechenden Maßnahmen zu berücksichtigen. Durch eine Aggregation und Verknüpfung von Kennzahlen, mit den Zielen und den Maßnahmen auf allen Ebenen kann eine Wertorientierung sämtlicher gesetzter Aktivitäten des Bereiches Kommunikation transparent und nachvollziehbar dargestellt werden.
2. *Messbarkeit von Kosten, Leistung und Wirkung*; Ermöglichung von Plan-Ist-Vergleichen:

⁸

Zielkaskadierung bedeutet eine Verkettung von Zielen, wobei allgemeine Ziele eines Unternehmens den Rahmen für untergeordnete Ziele festlegen oder anders formuliert: Was muss auf unterer Ebene sichergestellt werden damit das Gesamtziel erreicht werden kann?

Kommunikatoren sollten die Plan-Ist-Werte und das Kosten-Nutzen-Verhältnis ihrer gesetzten Maßnahmen kennen um Leistung und Wirkung gegenüberstellen zu können, um so beispielhafte Fragen zu beantworten:

- Was hat die Maßnahme gekostet?
- Welche Wirkung wurde erzielt?
- Waren unsere Plan-Werte realistisch?
- Müssen beim nächsten Mal Ressourcen anders geplant werden?

3. *Berücksichtigung aller relevanten Anspruchsgruppen:*

Kommunikations-Maßnahmen und deren transportierte Inhalte (Themen) treffen im Idealfall den Nerv der einzelnen Anspruchsgruppen und wirken so als Hebel für Verhaltens- und Einstellungsänderungen. Das setzt voraus, dass:

- Ziele, Maßnahmen und Inhalte der definierten Zielgruppen mit einer Stakeholder-Analyse abgestimmt ausgearbeitet werden und operationalisierbar sind.
- Bedürfnisse und Erwartungen der Anspruchsgruppen dauernd beobachtet werden, um in Krisen möglichst frühzeitig darauf zu reagieren.
- Inhalte von Maßnahmen integriert aufeinander abgestimmt sind.
- Eine Anschlussfähigkeit an die anderen Controlling-Systeme besteht.

4. *Kommunikationsmanager sind künftig nur dann erfolgreich wenn sie es schaffen über den Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen an das ein Topmanagement zu berichten und den Beitrag am Unternehmenserfolg darzustellen und zu belegen. Sie werden auch nur dann von Controllern ernst genommen werden, wenn künftig das Kommunikationsmanagement über Schnittstellen mit den Enterprise-Resource-Planning-Systemen verbunden werden kann (vgl. ICV 2010: 17 ff 1. Aufl.).*

In der Praxis sind oft die Ursachen für fehlende Controlling-Maßnahmen oft in der Ausbildung und praktischen Erfahrung der handelnder Kommunikatoren und Kommunikationsmanager zu suchen. Oftmals wird die Betriebswirtschaft nicht in

Betracht gezogen. Auf der einen Seite kommen Leiter der Kommunikationsbereiche nicht traditionell aus dem Management, sondern eher aus dem journalistisch-kommunikativen Bereich oder haben Agenturhintergrund. Auf der anderen Seite haben Controller in größeren Unternehmen wiederum das Geschäft der Kommunikatoren nicht im Blickpunkt.

4.5. Das Wirkungsstufenmodell

„Das Führen über Ziele bedingt ihre Messbarkeit. Anders als im Controlling reichen für die Erfolgsmessung der Kommunikation Input- und Output-Kennzahlen alleine nicht aus.“ (ICV 2010: 34 1. Aufl.)

Weil neben diesen beiden Faktoren in Fragen der Kommunikation die Wirkung auf die Rezipienten zusätzlich Berücksichtigung finden muss, ist es notwendig, noch zusätzliche Elemente für Wirkungskennzahlen als Bestandteil eines umfassenderen Kennzahlensystems zu verwenden. Als zwei wesentliche Eigenschaften der Kennzahlen wird vom ICV und DPRG eine Aggregierbarkeit und Verknüpfbarkeit auf allen Ebenen festgestellt. Grundsätzlich lassen sich Kennzahlen wie folgt einteilen:

- Kennzahlen, die rein zur Steuerung dienen und auf der jeweiligen Ebene verbleiben
- Kennzahlen, die zur Steuerung und als Erfolgsnachweis an die nächst höhere Ebene dienen und dort verbleiben
- Kennzahlen, die über die nächst höhere Ebene aggregiert werden, wie zum Beispiel Kosten oder Standardkennzahlen, die eine Vergleichbarkeit über mehrere Abteilungen ermöglichen, wie beispielsweise der Beitrag zur Zielerreichung und Resonanz (vgl. ICV 2010 ebd.).

Ziel des Wirkungsstufenmodells ist es, Controllern, Managern und Kommunikatoren eine Art „Landkarte“ als Orientierungshilfe zu geben - mit nachvollziehbaren und standardisierten Kennzahlen, mit denen Leistung und Wirkung abgebildet werden können. Um den hohen betriebswirtschaftlichen Anspruch des Nachweises des Beitrags der Kommunikation zum Unternehmenswert zu belegen, muss eine

Ursachen-Wirkungsbeziehung nachweisbar gemacht werden. Das Modell verwendet daher einzelne Stufen, in denen Zwischenergebnisse dokumentiert werden können.

Der Zusammenhang zwischen Input, Output, Outtake, Outcome und Outflow

Die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) und der Internationale Controllerverein (ICV) haben 2009 in ihrem Wirkungsstufenmodell in Anlehnung an Lindenmann einen Bezugsrahmen dargestellt und beschrieben (vgl. Lindenmann 2003: 5 ff). Dieses Modell setzt sich aus einzelnen Wirkungsstufen zusammen, die in den folgenden Kapiteln beschrieben werden.

Wirkungsstufe-Input

Bei der Betrachtung des Inputs durch das ein Controlling geht es klassisch darum, den verursachten Personal- und Sachaufwand, welcher durch Kommunikationsmaßnahmen verursacht wurde, eindeutig zuzuordnen. Investitionen in Büromöbel, -material und IT-Aufwand werden der Kostenstelle Kommunikation lediglich prozentuell angelastet. Um Kommunikationsmanagern faktenbasierte Entscheidungen zu ermöglichen, sollten darüber hinaus Aussagen zu folgenden Fragen getroffen werden:

Welche Ressource wurde in welchem Bereich für welche Prozesse in welchem Zeitraum für welche Maßnahmen und Projekte verbraucht?

Wirkungsstufe-Output

Nach den Grundsätzen des Controlling-Ansatzes lassen sich die erbrachten Leistungen der Kommunikationsabteilung als „Produkte“ begreifen und können demnach je nach Bezugsgruppe bzw. Zielgruppe in einen internen und externen Output unterteilt werden. Aus der Sicht eines Kommunikationsmanagers ist es nicht nur wichtig zu wissen, welche Kommunikationsprodukte über welche Kanäle transportiert wurden, sondern es ist auch relevant, ob neben einer erreichten Quantität (Anzahl von Klicks, Visits, Downloads, Auflagenhöhe, Reichweite und qualifizierte Kontakte) auch die entsprechende Qualität gegeben ist. Gemeint sind in diesem Zusammenhang, ob die richtigen Botschaften und Informationen an die entsprechenden Zielgruppen ergangen sind und ob die Kommunikationsziele erreicht wurden.

Wirkungsstufe-Outcome

Dieser Bereich stellt einen Controller vor die größte Herausforderung. Dieses Element in der Wertschöpfungskette betrachtet sowohl die direkte als auch die indirekte Wirkung der Kommunikationsmaßnahmen auf die Rezipienten:

- Direkt: Was wurde wahrgenommen und was bleibt als Wissen in den Köpfen hängen?
- Indirekt: Wurden Meinungen und Einstellungen beeinflusst und haben diese Verhaltensänderungen zur Folge? Dies geschieht beispielsweise über Marktforschung, bei der die Ergebnisse zur Messung des Outcomes herangezogen werden. Aufgabe der Kommunikationsmanager ist es, die unterschiedlichen Ergebnisse in einen strategischen Gesamtzusammenhang zu bringen, umso Aufschlüsse über deren Wechselwirkungen zu erhalten. Exemplarisch sind hier einzelne Faktoren zu messbaren Erfolgen des Outcomes aufgelistet:
 - o Gestützte/ungestützte Bekanntheit
 - o Kaufintention
 - o Glaubwürdigkeit des Absenders
 - o Reputationsindex/Brand equity

Wirkungsstufe-Outflow

Mit dem Outflow wird auch der Erfolgsbeitrag der Unternehmenskommunikation am Gesamterfolg bezeichnet. Als Basis dazu dient eine Datengrundlage bestehend aus den gewonnenen Informationen über alle Wirkungsstufen (direkte und indirekte Wirkung) der Kommunikation. Die in jeder Stufe dokumentierten und analysierten Kennzahlen, welche vorher vereinbart wurden, können über die Zeit, Ursachen- und Wirkungsbeziehungen beschrieben werden. Beim Outflow werden sowohl nicht-finanzielle als auch finanzielle Wirkungen der Kommunikation bewertet. Das Controlling setzt beim Erfolgsbegriff an und stellt dar, ob sich aus den operativen Maßnahmen der Unternehmenskommunikation bei steigendem oder geringem Aufwand ein höherer oder geringerer Ertrag ergibt.

Auf der Analyseebene lassen sich die Begriffe nach dem DPRG/ICV Bezugsrahmen auch nochmals unterscheiden:

- *Medienresonanz- bzw. Outputanalyse*: Welche Inhalte und deren Botschaften werden in den unterschiedlichen Medien publiziert und können rezipiert werden?
- *Outgrowth-Analyse*: Wie wirken diese Botschaften auf die Teilöffentlichkeiten, bzw. wie werden diese Inhalte wahrgenommen?
- *Outcome-Analyse*: Wie wirken die Botschaften auf die entsprechenden Zielgruppen und wie ändert sich dadurch das Verhalten und/oder wie kann das Image verbessert werden?
- *Outflow-Analyse*: Wie ändern sich aus betriebswirtschaftlicher Perspektive Faktoren wie Umsatz oder das Image eines Unternehmens?

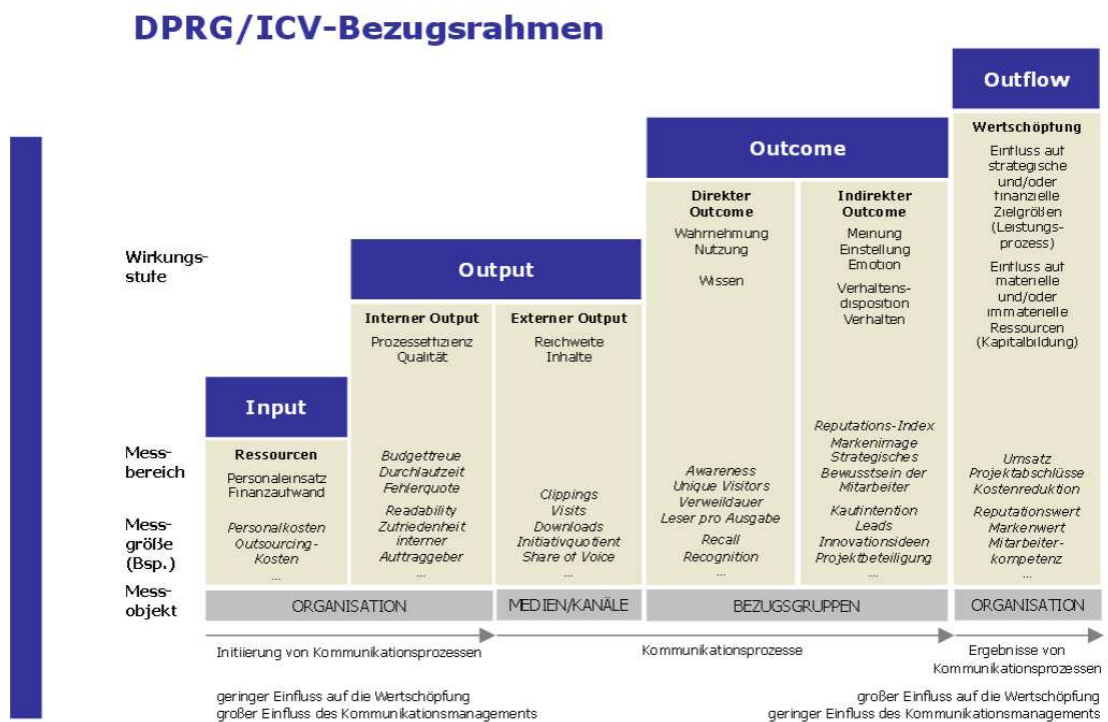


Abbildung 14: Bezugsrahmen Wirkungsmodell-ICV/DPRG nach Zerfaß – OQ20:

<http://www.communicationcontrolling.de/standpunkte/dprgicv-bezugsrahmen.html> - abgerufen am

28.05.2016/20:56

4.6. Implementierung eines Kommunikations-Controllings

Die Einführung eines Kommunikations-Controllings in Organisationen bedarf gewisser Voraussetzungen und Rahmenfaktoren die für das jeweilige Unternehmen maßgeschneidert werden müssen. Im Idealfall setzt man eine Implementierung als Projekt auf, welches nach vorab definierten Prozessschritten abläuft. An den Auftraggeber (meistens die Geschäftsleitung, CEO etc.) sind wichtige klärende Fragen zu stellen hinsichtlich Art, Umfang und Richtung des gewünschten Controllings. Die können zum Beispiel sein:

- Wie soll die organisatorische Struktur aussehen?
- Soll das Steuerungssystem national und/oder international angelegt sein?
- Welche Organisationseinheiten wirken künftig mit welchen Mitarbeitern?
- Welchen Umfang, welche Prozesse und welche Abhängigkeiten gibt es? etc.

Die Vorgangsweise bei der Implementierung gliedert sich in die klassischen Projektphasen:

- Analyse
- Konzeption
- Operationalisierung
- Steuerung und Reporting

Eine begleitende Projektdokumentation ist aus Gründen der Komplexität und Nachvollziehbarkeit unbedingt empfehlenswert. Größere Aufgaben lassen sich so in kleinere Teilschritte bzw. Arbeitspakete zerlegen und man erhält auf diese Weise einen besseren Überblick über erledigte und offene Aufgaben, verbrauchte und benötigte Ressourcen (Manpower, Zeit, Geld etc.) sowie erreichte Meilensteine auf dem Weg bis zur Produktivsetzung.

In der Analysephase stehen das Identifizieren und Studieren der vorliegenden Unternehmensdaten, deren Erhebung und Bewertung im Mittelpunkt. Welche Daten werden noch zusätzlich benötigt und wie erhalte ich Zugang? Welche partiell vorhandenen Steuerungs- und Evaluierungsmethoden gibt es schon (DPRG zit. nach Sass 2011: 21)?

Die Konzeptionsphase lässt sich in drei Teilprozessschritte gliedern. Erster Schritt ist das Herausarbeiten und Definieren der Unternehmensziele. Im zweiten Schritt werden darauf aufbauend konkrete Kommunikationsziele abgeleitet und den relevanten Anspruchsgruppen zugeordnet. Im letzten Schritt werden die spezifischen Messgrößen definiert, um den Erfolg der vorab definierten Ziele messen zu können (DPRG zit. nach Sass ebd.).

In der Operationalisierungsphase werden die Schritte zur Datenerhebung und -analyse definiert und organisiert. Neben der Festlegung von Verantwortlichkeiten werden auch die entsprechenden individuellen Rollenfunktionen zugewiesen. Auf der Basis der festgelegten und abgenommenen Kennzahlen werden in Abstimmung mit den einzelnen Kommunikationsbereichen die konkreten Ist-Werte bestimmt und die Soll-Werte definiert (DPRG zit. nach Sass ebd.). Abschließend wird für den Bereich der Datenbringung geklärt, wann welche Daten von wem mit welchen Methoden und Instrumenten erhoben werden. In der letzten Phase der Implementierung werden die Steuerung und das Reporting für das Kommunikations-Controlling erarbeitet. Zur Steuerung eignen sich insbesondere Communication Scorecards, welche die wesentlichen Kennzahlen aus den einzelnen Bereiche oder Ebenen der Unternehmenskommunikation darstellen. Bei einem Reporting ist zu klären, welche relevanten Kennzahlen zur Darstellung der Entwicklungen der Unternehmenskommunikation in den Bericht aufgenommen und regelmäßig reported werden sollen (vgl. Pollmann, Sass 2011: 7). Mit der Produktivsetzung erfolgt gleichzeitig die Praxiserprobung des Kommunikations-Controllings. Veränderungen in den unterschiedlichsten Unternehmensumwelten wie in der Kommunikation, auf den Märkten oder durch neue Technologien bedingen ein ständiges und stetiges Modifizieren und Adaptieren des Controllings. Nachfolgendes Schaubild fasst nochmals alle Implementierungsschritte auf einen Blick zusammen:

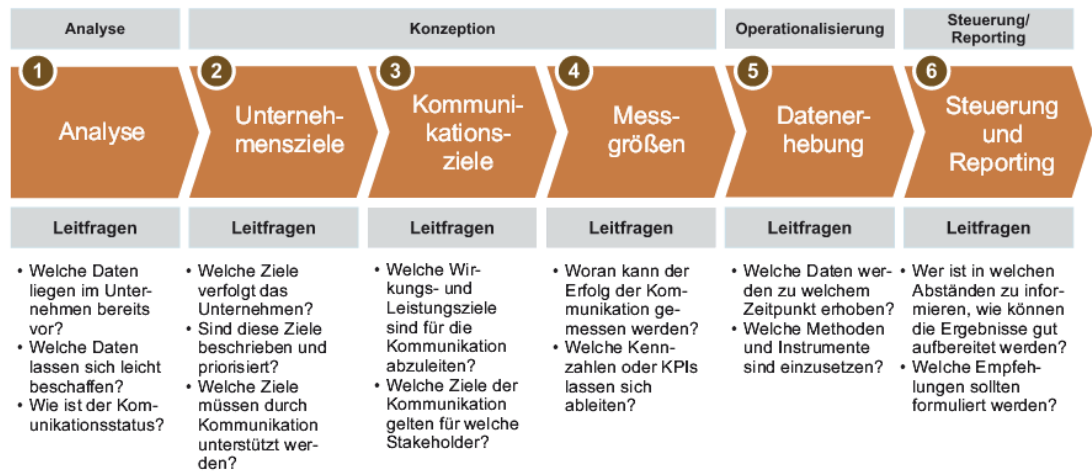


Abbildung 15: Implementierungsschritte eines Kommunikations-Controllings - Lautenbach, Sass: 2009

- OQ21: http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/

Positionspapier_DPRG_ICV.pdf - abgerufen am 29.05.2016/09:45

4.6.1. Aufgabenteilung zwischen den Bereichen Kommunikation und Controlling

Beim Einrichten und Betreiben eines Kommunikations-Controllings steuern die beiden betroffenen Bereiche Controlling und Kommunikation eigenes fachbezogenes Know-how bei. Somit gestalten sich die einzelnen Phasen als arbeitsteilige Prozesse, die im folgenden Schaubild überblicksmäßig nach den einzelnen Phasen, getrennt nach der Funktion des Controllers und des Kommunikators, zusammengefasst sind.

Phase	Controller	Kommunikator
Planung	• Unterstützt durch Balanced Scorecard bei Ziel- und Strategieentwicklung	• Kaskadierte Ziele mit Plan-Werten festlegen • Maßnahmen zuordnen • Nutzung Kennzahlensteckbriefe
Umsetzung	• Unterstützt Erstellung standardisierter Berichte • Unterstützt Entwicklung von Prozessstandards	• Maßnahme auf Basis des Produktkatalogs mit Ziel- und Themenzuordnung planen, • Ist-Stand berichten (Statusbericht, Ampelreporting) • Nutzung Produktsteckbriefe
Messung & Evaluation	• Unterstützt bei der Bündelung von Datenquellen zu Input und Wirkung	• Abschlussbericht: Plan-Ist Input und Wirkung • Nutzung Messinstrumente-Steckbriefe
Analyse	• Gibt Empfehlungen für die Planung, welche Ziele und Wirkung mit welchem Input erzielt werden können • Bezug zu finanziellen Kennzahlen	• Best Practice- und Benchmarking-Berichte zur Identifikation der erfolgreichsten Maßnahmen

Abbildung 16: Aufgabenteilung zwischen Kommunikation und Controlling - Quelle: ICV 1. Aufl., 2010: 54

4.7. Ergebnisse eines Kommunikations-Controllings

Controlling ermittelt Kennzahlen auf Basis einer Soll-Ist-Wert-Messung. In vielen Fällen werden einfach nur Verhältniskennzahlen ermittelt. Zum Beispiel wird der Umsatz ins Verhältnis zur Anzahl der Kunden gesetzt und man erhält so den durchschnittlichen Umsatz pro Kunde. In einem anderen Fall kann anhand der GuV (Gewinn und Verlustrechnung) und Bilanz das Eigenkapital ins Verhältnis zum Gesamtkapital (Fremdkapital plus Eigenkapital) gesetzt und so die Eigenkapitalquote berechnet werden. Unternehmen lassen sich so leichter bewerten und mit sogenannten Branchenkenkzahlen vergleichbar machen. Außerdem ist es auch Ziel, die Entwicklung der Kennzahlen über die Zeit beobachten zu können. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass eine einheitliche Berechnungsmethode angewandt beziehungsweise beibehalten wird. Leider gibt es in der Praxis und auch in der Literatur für einige Kennzahlen unterschiedliche Berechnungsformeln. Welche für das jeweilige Unternehmen die richtige ist, muss individuell entschieden und dann spezifisch angepasst werden. Die Verwendung von Kennzahlen bringt Vor- und Nachteile mit sich:

Vorteile:

- ständige Erfassung von Kennzahlen; somit Erkennung von Abweichungen und Schwachstellen
- Erstellung kritischer Kennzahlenwerte als Zielgröße für Teilbereiche
- Vereinfachung von Steuerungsprozessen
- quantitativ exakte Operationalisierung von Zielen

Nachteile:

- Der Anwender kann beliebige Kennzahlen und Interpretationen wählen, die seinen Zielen am besten entsprechen.
- Wird der unternehmerische Prozess nur nach den Kennzahlen ausgerichtet, droht die Vernachlässigung langfristiger Gewinne zugunsten kurzfristiger Gewinne.
- Kritische Kennzahlenwerte können auch als erstrebenswert empfunden werden.

- Einseitige Sichtweise (z.B.: Umweltschutz, Mitarbeiterzufriedenheit werden nicht berücksichtigt) (OQ22: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Bilanzkennzahlen-zur-Bilanzanalyse.html> - abgerufen am 19.04.2016/15:32)

Um auf das Eingangszitat von Drucker „*If you can't measure it, you can't manage it!*“ zurückzukommen soll also nur das gemessen werden, was auch in einem Zielzusammenhang aus der Sicht der Kommunikationsmanager maßgeblich ist. Kennzahlen eines Kommunikations-Controllings haben deshalb nur dann einen Nutzen, wenn sie strategische Kommunikationsziele mit jenen des Unternehmens verbinden können. Analog zu den vorhin beschriebenen unterschiedlichen Wirkungsstufen des DPRG/ICV-Bezugsrahmens lassen sich zwei grundsätzliche Arten von Kennzahlen, die Wirkungs- und Leistungsindikatoren unterscheiden:

- *Wirkungsindikatoren* beschreiben in der Outcome-Stufe die direkte oder indirekte Wirkung getroffener Kommunikationsmaßnahmen bei den unterschiedlichen Zielgruppen. Relevante Kennzahlen in diesem Zusammenhang geben Aufschluss über Wahrnehmung und Wissen sowie Änderungen bei Einstellungen und Verhaltensweisen der Rezipienten wieder. Die Wirkungsindikatoren beschreiben in der Regel nicht ausschließlich eine Kommunikationseinheit oder -maßnahme allein, sondern sind auf ein Bündel von Maßnahmen oder auch auf mehrere Unternehmensfunktionen zurückzuführen. Sie haben eine wichtige Steuerungsfunktion in den jeweiligen Bereichen der Unternehmenskommunikation und beschreiben zum Beispiel die ungestützte⁹ Bekanntheit eines Produkts.
- *Leistungsindikatoren* finden sich auf der Input- und Output-Ebene wieder und zeigen auf, inwieweit Kommunikationsmaßnahmen auf der formalen und inhaltlichen Ebene entsprechend der eingesetzten Ressourcen adäquat erbracht wurden. Es geht um Themen wie beispielsweise interne Kundenzufriedenheit,

⁹ ungestützte Markenbekanntheit: die Marke wird genannt, wenn nach den Marken in einem Produktfeld gefragt wird. (oder auch Markenkenntnis genannt: Fähigkeit einzelner Konsumenten, einzelne Marken zu identifizieren und über sie zu sprechen.) (OQ23: Wirtschaftslexikon Springer Gabler Verlag)

Personalkosten oder die Qualität von Kommunikationsprodukten. Leistungsindikatoren sind Daten über die Medienresonanz oder Kennzahlen zu Veranstaltungserfolgen. Die Aufgabe der Kommunikations-manager ist es, aus einem Pool von Kennzahlen die passenden und sogenannte Key Performance Indicators (KPIs)¹⁰ zu definieren und auszuwählen (vgl. Huhn, Sass 2011: 15).

4.8. Angewandte Methoden und Verfahren aus der Praxis

Im Jahr 2015 fand die letzte und aktuell weltweit größte Befragung von Kommunikationsexperten in Europa statt. Mehr als 2.200 Kommunikationsmanager aus 41 europäischen Ländern beteiligten sich am European Communication Monitor. Das Ergebnis belegte, dass Auswertungen zur Medienberichterstattung lediglich mit sogenannten Clippings durchgeführt werden und ein professionelles Kommunikations-Controlling nicht in Betracht gezogen bzw. verwendet wird. Es tut sich diesbezüglich also wenig in der Branche. Kommunikations-verantwortliche und -abteilungen betrachten mit Masse ihren geleisteten Output in den unterschiedlichen Kanälen, stellen diesen aber nicht den Kosten und Budgets gegenüber. Beiträge an den Unternehmenszielen und am Unternehmenserfolg werden ebenso nicht gemessen. Die Befragung förderte, nach dem Wirkungsstufenmodell der/des DPRG/ICV (gegliedert nach deren Stufen Input, Output, Outcome und Outflow) folgende weiteren Ergebnisse zutage.

Im Bereich des Inputs gaben nur 68 % der Befragten an einen Überblick über ihre Projektkosten zu haben. Bei den Personalkosten lag der Wert mit 45 % noch niedriger. Am häufigsten werden beim Output mit 85 % immer noch die Clippings für einen Medien-Output herangezogen, gefolgt von der Internet/Intranet-Nutzung mit 69 % und an dritter Stelle liegt die Kundenzufriedenheit mit 58 %. Beim Messen des Verständnisses von Unternehmensbotschaften und den Einstellungen der Stakeholder findet dies in der Wirkungsstufe des Outcomes bei immerhin fast jedem zweiten

¹⁰ mit dem engl. Begriff key performance indicators werden in der Betriebswirtschaftslehre allg. Kennzahlen bezeichnet, die sich auf den Erfolg, die Leistung oder Auslastung des Betriebs, seiner einzelnen organisatorischen Einheiten oder einer Maschine beziehen. (QU14: Wirtschaftslexikon Springer Gabler Verlag)

Befragten statt. Inwiefern die Kommunikation die Unternehmensziele beeinflusst und der Beitrag zur Steigerung der immateriellen Werte beiträgt, wurde mit 39 % der Befragten im Bereich des Outflows gemessen. Eine steigende Tendenz dieses Wertes im Vergleich zum Beobachtungszeitpunkt 2010 konnte mit 13 Prozentpunkten festgestellt werden. Das zusammenfassende Schaubild zeigt die Werte nochmals im Detail, gegliedert nach den Wirkungsstufen, hier farblich dargestellt.

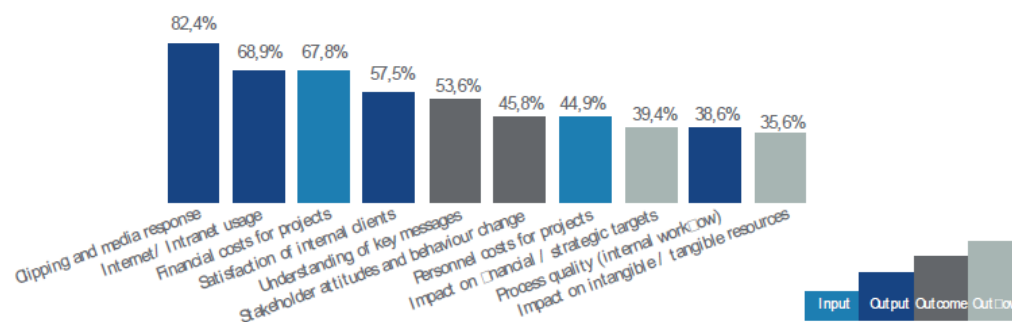


Abbildung 17: Umfrageergebnis-European Communication Monitor 2015 - OQ24: Zerfass et al., 2015: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-Chart Version.pdf> - abgerufen am 29.05.2016/10:46

Die Verfasser der Studie merken kritisch an, dass Kommunikationsverantwortliche ihre Hauptverantwortung lediglich im Aufbau der immateriellen Vermögenswerte wie Reputation, Marke und Kultur eines Unternehmens sehen und nicht auch den Bereich der materiellen Vermögenswerte mitberücksichtigen. (It. Studie nur 36 %). Diese Sichtweise und Haltung wird als Widerspruch und Argumentationsnotstand gegenüber den Topmanagement gesehen. Nur 43 % steuern ihre Kommunikationsabteilungen und externen Dienstleister wie Agenturen über deren evaluierte Messdaten. Immerhin verwenden 58 % der Kommunikationsmanager ihre Daten zur Planung der eigenen Prozesse, Ziele, Strategien und Kommunikationsaktivitäten. Am Ende verwenden etwas mehr als die Hälfte 60 % der Kommunikationsexperten die Zahlen, um gegenüber dem Top-Management den Beitrag am Unternehmenserfolg sichtbar zu machen (vgl. Zerfaß et al. 2015: 17).

4.9. Methoden und Verfahren für ein Kommunikations-Controlling

Für Kommunikations-Controlling gibt es keine vorgefertigte beste Lösung weil Ziele und Strategien der verschiedensten Organisationen aus Wirtschaft, dem NGO-Bereich und der Verwaltung unterschiedlich sind. Deshalb gilt es, eine maßgeschneiderte Lösung aus dem reichen Fundus an unterschiedlichsten Tools so zu kombinieren dass sie passgenau den Bedürfnissen und Erfordernissen eines zu entwickelnden Controllings entspricht. Nach eingehender Recherche des Verfassers bietet die Plattform communicationcontrolling.de den einzigen umfassenden und wissenschaftlich fundierten Überblick über sämtliche zur Verfügung stehenden Methoden wie:

- Basismethoden,
- Evaluation,
- Wertschöpfung,
- Prozesse und Qualitäten und
- integrierte Systeme

für die Implementierung eines Controlling-Systems. Die einzelnen Verfahren werden auf der Plattform jeweils kurze dargestellt, die zentralen Anwendungsbereiche, die damit verbundenen Umsetzungsanforderungen sowie Vor- und Nachteile; der Kostenrahmen sowie Kennziffern und Hinweise auf weiterführende Informationen, bereitgestellt. Zu jedem der einzelnen Punkte wurde ein Set an Kennziffern dargestellt und zugeordnet. In Summe kann aus über 50 unterschiedlichen Kennzahlen ausgewählt werden.

Die grundlegenden Verfahren der empirischen Sozialforschung wie Medienanalysen, Umfragen, Fokusgruppen, Pre-/Posttests etc. kommen in der Praxis in den unterschiedlichsten Konzepten zur Anwendung. Es handelt sich um Methoden, die sowohl qualitative als auch quantitative Daten liefern. Einstellungen bzw. das Verhalten von Rezipienten und die Rahmenbedingungen in der entsprechenden Kommunikationssituation sowie die unterschiedlichsten Kommunikationsangebote können so standardisiert untersucht werden. Verschiedene Methoden zur Evaluation

einzelner Kommunikationsaktivitäten ermöglichen es, die Wirkung von Events, Online-Kommunikation, Presse- und Medienarbeit und Corporate Publishing, um nur einige zu nennen, zu überprüfen. Nach dem Wirkungsstufenmodell werden so die Stufen Output und Outcome erfasst.

Für die Bestimmung des Wertschöpfungsbeitrags von Kommunikation (Reputation, Markenaufbau) als übergeordnete Zielgrößen des Kommunikationsmanagements wird mit Scorecards und Strategy Maps die Ausrichtung der Kommunikation am Unternehmenserfolg sichergestellt. Diese strategischen Controlling-Verfahren unterstützen in der Wirkungsstufe des Outflows die Darstellung der Wertschöpfung durch Kommunikation. Eine Analyse aller Ebenen des Kommunikationsmanagements auf Effektivität und Effizienz ist unumgänglich. Es werden daher Methoden zur Bewertung der Prozesse und Konzepte benötigt, um mittel- und langfristig die Qualität der etablierten Maßnahmen zu beobachten, zu bewerten und zu verbessern. Auch dazu wird auf der Plattform ein Set an Methoden beschrieben und angeboten.

In den letzten Jahren haben Dienstleister, Agenturen, Branchenverbände und Wissenschaftler verschiedene Systeme entwickelt, die eine mehrdimensionale Steuerung und/oder Bewertung der Unternehmenskommunikation ermöglichen. Die meisten Verfahren kombinieren verschiedene Basismethoden, Evaluations- und Wertschöpfungsansätze, wie z. B. Medienanalysen, Befragungen und Scorecards. Sie unterscheiden sich im Hinblick auf die Anwendungsfelder (interne/externe Kommunikation) und die berechneten Werte (Indizes, Benchmarks, monetäre Kennziffern). Als standardisierte Methoden bieten sie Vorteile wie die schnelle Implementierbarkeit, sind aber naturgemäß nicht unternehmensspezifisch ausgelegt und müssen daher ggf. adaptiert werden. Die Verfahren sind im Allgemeinen geschützt und an Beratungsleistungen gebunden (vgl. OQ25: <http://www.communicationcontrolling.de/methoden.html> - abgerufen am 27.04.2016 /18:59).

Das Portal <http://www.communicationcontrolling.de> ist ein Projekt des Kompetenzfelds Strategie & Wertschöpfung der Abteilung Kommunikationsmanagement und Public Relations der Universität Leipzig gemeinsam mit dem

Arbeitskreis "Wertschöpfung durch Kommunikation" der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) e. V. Als für den Inhalt Verantwortlicher fungiert gemäß § 6 MDStV (Staatsvertrag über Mediendienste oder kurz Mediendienste-Staatsvertrag) Univ.-Prof. Dr. Ansgar Zerfaß von der Universität Leipzig, Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft, Lehrstuhl für Strategische Kommunikation.

5. Big Data (BD)

5.1. Begriffsdefinition

Als erste Erwähnung des Begriffs "Big Data" kann der im Jahr 1997 erschienene Artikel der NASA von den Forschern Michael Cox und David Ellsworth genannt werden. Darin wird erklärt, dass die Unmengen an wissenschaftlichen Daten entsprechende Methoden zur Analyse notwendig machen, im Besonderen Technologien zur Visualisierung, die das Verstehen komplexer Informationen erleichtern. (OQ26: <http://www.forbes.com/sites/gilpress/2013/05/09/a-very-short-history-of-big-data/>- abgerufen am 20.07.2015/14:24)

Big Data ist derzeit neben dem Begriff Cloud in der IT-Welt, in großen Unternehmen und selbst in der Verwaltung in aller Munde. Es gibt viele unterschiedliche Definitionen, wobei hier exemplarisch zwei mögliche Beschreibungen genannt werden zuerst einmal jene der europäischen Technologieplattform für Industrie und Wissenschaft NESSI (Networked European Software and Services Initiative). Sie beschreibt in ihrem White unter „Definitions“ Big Data wie folgt:

"Big Data" is a term encompassing the use of techniques to capture, process, analyse and visualize potentially large datasets in a reasonable timeframe not accessible to standard IT technologies. By extension, the platform, tools and software used for this purpose are collectively called "Big Data technologies".

(OQ27: http://www.nessi-europe.com/Files/Private/NESSI_White_Paper_BigData.pdf - abgerufen am 10.09.2016/17:18)

Eine andere Definition liefert der deutsche IT-Branchenverband Bitkom in seiner Publikation „Big Data im Praxiseinsatz – Szenarien, Beispiele, Effekte“:

„Big Data stellt Konzepte, Technologien und Methoden zur Verfügung, um die geradezu exponentiell steigenden Volumina vielfältiger Informationen noch besser als fundierte und zeitnahe Entscheidungsgrundlage verwenden zu können und so Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen weiter zu steigern.“ (OQ28: <https://www.bitkom.org/Publikationen/2012/Leitfaden/Leitfaden-Big-Data-im-Praxiseinsatz-Szenarien-Beispiele-Effekte/BITKOM-LF-big-data-2012-online1.pdf> - abgerufen am 10.09.2016/17:21)

D.J. Patil, Chief Data Scientist von Grylock Partners in San Francisco zitierte im Rahmen der Digital-Life-Design Conference (DLD-Konferenz) in München Dan Ariely, Professor für Psychologie und Verhaltensökonomik an der Duke University in den USA im Zusammenhang mit Big Data auf humoristische Weise:

„Mit Big Data ist es wie mit Sex im Teenager-Alter: Jeder spricht darüber. Keiner weiß wie es geht. Alle denken, dass die anderen es tun, also behauptet jeder, dass er es auch tut.“ (OQ29: http://www.welt.de/newsticker/dpa_nt/infonline_nt/computer_nt/article112942091/Big-Data-nimmt-Fahrt-auf.html - abgerufen am 10.09.2016/17:23)

Wir alle sind, ob wir es wollen oder nicht, schon längst an Big Data beteiligt und zwar unabhängig davon, ob wir es wissen oder nicht. Wir nutzen das Internet, wir haben alle ein Smartphone und lassen uns unterstützend navigieren und geben unsere Meinung elektronisch ab. Wir konsumieren nicht nur sondern sind gleichzeitig auch Produzenten. Die Suchmaschine Google sammelt pro Tag 24 Petabyte (1 PB = 1.000.000 Gigabytes) an Daten, das entspricht ungefähr tausendmal den gedruckten Werken der amerikanischen Kongressbibliothek. Auf Facebook werden pro Stunde über zehn Millionen neuer Fotos hochgeladen und pro Tag etwa drei Milliarden Kommentare oder »Gefällt mir«-Klicks abgegeben. Auf You Tube wird pro Sekunde eine Stunde Videomaterial von den 800 Millionen monatlichen Nutzern hochgeladen.

Die Anzahl der Twitter-Kurznachrichten wächst jährlich um 200 Prozent und lag bereits 2012 bei über 400 Millionen Tweets pro Tag (vgl. Mayer-Schönberger, Cukier 2013: 15).

Big Data ist daher mehr als nur ein weiteres zu integrierendes organisatorisches und technisches Element in Unternehmen, Institutionen und der staatlichen Verwaltung. BD ist vielmehr Spiegelbild eines sich vollziehenden sozio-kulturellen Wandels, welcher die Digitalisierung der Welt deutlich macht. Dieser Prozess verläuft „bottom-up“ und die Menschen haben dabei unterschiedliche Rollen mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen inne, sei es als Bürger, Verbraucher, Kunde oder Mitarbeiter. Dadurch wird wiederum der gesellschaftliche Wandel mit dessen Veränderungen verstärkt und führt zu regulatorischen Aktivitäten seitens des Staates und/oder internationaler Organisationen.

Was ist unser Anteil daran und welche Konsequenzen ergeben sich daraus? Wie weit ist es von Big Data zu Big Brother und welche Spielregeln braucht die Gesellschaft künftig, um mit diesem Thema umgehen und leben zu können? Klaus Mainzer, Professor für Philosophie und Wissenschaftstheorie an der Universität Konstanz und Gründungsdirektor des Munich Center for Technology in Society bringt mit seinem Werk „Die Berechnung der Welt-Von der Weltformel zu Big Data“ in seinem Vorwort einen weiteren Aspekt ein. Unsere Welt wird gerade von einer Datenflut überrollt, die uns in unseren unterschiedlichen Lebensbereichen wie Beruf, Freizeit, Schule und Studium ans Limit bringt. Wir leben in einer Welt der Software und schnellen Rechner, die erst durch logisch mathematisches Denken aus einer tief verwurzelten philosophischen Tradition heraus entstanden ist. Unsere Leistungsmöglichkeiten als Mensch stoßen im Alltags- und Berufsleben an natürliche Grenzen und die Fähigkeit, Zusammenhänge noch zu erkennen schwindet bzw. ist bereits verloren gegangen (Mainzer 2014: 13 f).

Vor Big Data war unsere Analyse- und Urteilsfähigkeit auf das Überprüfen einer bestimmten Hypothese beschränkt, die schon vor der Sammlung der Daten klar sein musste. Eine Reflexion über die auf uns herein prasselnde Datenflut und die Verknüpfung dieser mit Theorien und Gesetzen in einer immer größer werdenden und

sich automatisierenden Welt, stellt uns vor unlösbare Herausforderungen. In diesem Zusammenhang hat sich auch die Lese- und Lernkultur durch die Beeinflussung der Online-Medien grundlegend verändert. Es braucht mittlerweile gefühlt mehr Durchhaltevermögen, um ein ganzes Buch zu lesen, wenn man daran gewöhnt ist zu „screenen“ und zu überfliegen.

Milliarden an Sensor- oder Beobachtungsdaten aus dem öffentlichen Bereich entstehen und Google, Facebook und andere errechnen und erstellen von uns Profile und „vermessen“ so die Welt neu. Die folgende schematische Darstellung beschreibt auf übersichtliche Art und Weise den Big Data-Primärkreislauf. Wir alle beteiligen uns durch den Gebrauch von Produkten, Services und Kommunikationsmedien selbst am Datenerzeugungsprozess. Unternehmen verarbeiten diese Daten, entwickeln neue Produkte und Innovationen und wir bringen durch das Verwenden dieser Innovationen wieder neue Daten in den Kreislauf ein. Dieser Kreislauf wird permanent durch neue Interaktions- und Beobachtungsdaten genährt. Dies lässt Rückschlüsse darüber zu wo wir uns gerade aufhalten und wohin wir uns bewegen. Mit wem kommunizieren wir worüber, was lesen wir und wie verhalten wir uns, um nur einige Aspekte zu nennen.

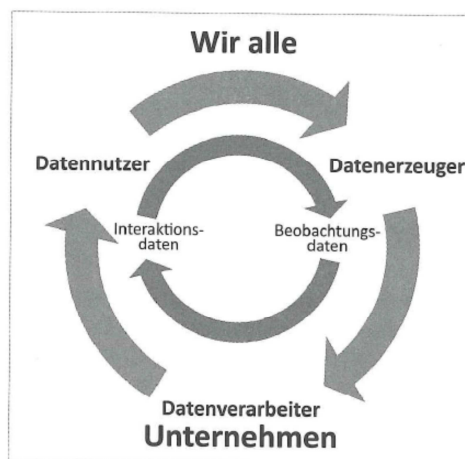


Abbildung 18: Big Data Primärkreislauf - Quelle: Bachmann, Kemper, Gerzer 2014: 37

Es ist bereits zu einem Paradigmenwechsel gekommen bei dem das “Ende der Theorie“ angebrochen ist. Big Data ermöglicht es uns, scheinbar unzusammenhängenden Dateninhalten neue Zusammenhänge herstellen zu können. Beispielsweise

füßen die Prävention von Verbrechen, die Vorhersage von Krankheitsverläufen oder die Entwicklung in neue Geschäftsmodelle auf Basis unseres Kundenverhaltens alle auf dieser neuen Technologie.

Im Rahmen des Bitkom Big Data Summits 2014 hat Prof. Dr. Stefan Wrobel in seiner Key Note Big Data wie folgt beschrieben:

Big Data bezeichnet allgemein den Trend zur Verfügbarkeit immer detaillierterer und zeitnäherer Daten, den Wechsel von einer modellgetriebenen zu einer daten- und modellgetriebenen Herangehensweise, die wirtschaftlichen Potenziale, die sich aus der Analyse großer Datenbestände bei Integration in Unternehmensprozesse ergebe.

Big Data unterstreicht aktuell technisch folgende Aspekte:

- Volume, Variety, Velocity
- In-memory computing, Hadoop etc.
- Real-time analysis und Skaleneffekte
- Big Data muss gesellschaftliche Aspekte zentral mit berücksichtigen (OQ30: <http://www.bitkom-bigdata.de/referenten/prof-dr-stefan-wrobel-1> - abgerufen am 29.05.2016/17:15)

Daraus wird abgeleitet, dass Big Data somit viele unterschiedliche Aspekte, von der steigenden Menge an heterogenen Daten über, die Verarbeitung und Analyse dieser in Echtzeit bis hin zu der Wissens- beziehungsweise Mehrwertgenerierung aus den Daten, umfasst. Diese beschriebenen Eigenschaften werden im Allgemeinen auch unter den „vier V“ zusammengefasst:

- *Volume*: bezeichnet den enormen Anstieg der vorhandenen Datenmenge in den letzten Jahren. Oftmals werden bis zu Petabyte an Daten produziert. Die Herausforderungen bestehen in der Verwaltung dieser Daten und in der effizienten Ausführung von Analysen.
- *Variety*: Verschiedene Datenquellen liegen in unterschiedlichen Formaten vor und sind oft komplex und unstrukturiert. Daten werden oft in unterschiedlichen Formaten zurückgegeben. Die Herausforderung für Anwendungen besteht in der flexiblen Integration von Daten in unterschiedlichsten Formaten.

- *Velocity*: Daten müssen oft direkt verarbeitet werden und Ergebnisse sollen zeitnah zur Verfügung stehen. Immer mehr Sensordaten werden abgefragt und produziert, welche auch für vielfältige Anwendungszwecke in Echtzeit analysiert werden müssen. Das bedeutet also die Geschwindigkeit mit der Daten verarbeitet werden können (Verarbeitungsdynamik) und die Geschwindigkeit mit der sich Daten und deren Beziehungen miteinander dynamisch ändern können. (Veränderungsdynamik).
- *Value*: Value beinhaltet das Ziel der gewinnbringenden Nutzung der Daten. Daten sollen schlussendlich auch einen gewissen Mehrwert für das Unternehmen oder Organisation bringen. (vgl. BRZ White Paper 2015: 7 f)

Mittlerweile wurden diese vier V durch weitere Begriffe wie „Visualization“ (Visualisierung der Daten) oder auch „Validity“ ergänzt. Validity steht für das Maß beziehungsweise die Aufrechterhaltung der Datenqualität. Diesem Umstand ist besonderes Augenmerk zu schenken, sind doch Datenquellen und Datenstrukturen sehr heterogen und umfassend. Validity kann daher auch als ein Maß für die Widerspruchsfreiheit einer Datenmenge angesehen werden. Bisher gebräuchliche Maßstäbe für große Datenmengen in einem Data Warehouse sind so nicht 1:1 auf Big Data übertragbar.

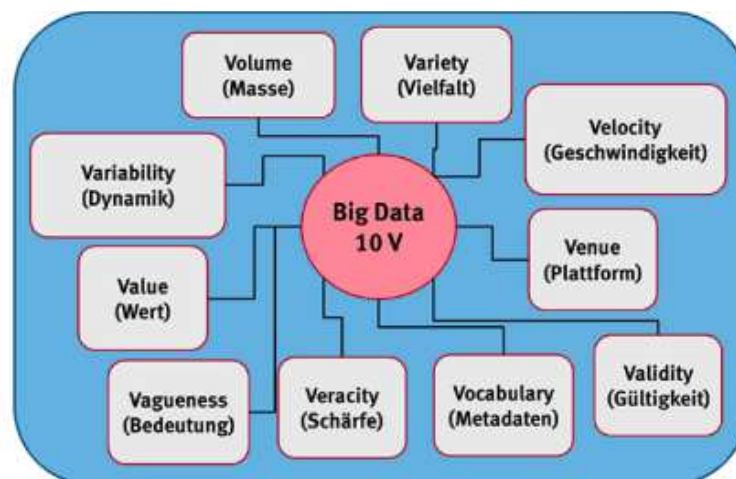


Abbildung 19: Die 10 V's im Zusammenhang mit Big Data - OQ31: <http://www.ruediger-spies.de/BigDataArtikel.html> - abgerufen am 29.05.2016/12:04

In einem Beitrag von Vossen: „Big Data-Daten sammeln, aggregieren, analysieren, nutzen“ aus dem Jahr 2015 spricht dieser mittlerweile von den 10 V im Zusammenhang mit Big Data. Zu den vorhin beschriebenen Vs kommen noch folgende hinzu:

- Venue (für Plattform)
- Vocabulary (für Metadaten)
- Veracity (für Schärfe)
- Vagueness (für Bedeutung) und
- Variability (für Dynamic) (Schwarz [Hrsg.] zit. nach Vossen 2015: 38).

Der Mehrwert von Big Data besteht also darin aus dem Rohstoff an unterschiedlichsten Daten neue Daten zu generieren und damit entstehende Potenziale innerhalb von Organisationen auszuschöpfen. Damit dies auch gelingen kann, werden neue innovative Methoden benötigt, welche unter dem Begriff Big Data-Technologien zusammengefasst werden.

In diesem Zusammenhang taucht auch die These auf, dass es sich bei der umfangreichen Digitalisierung aller unserer Lebensbereiche um die „Digitale Revolution“ handelt welche das Potenzial zur nächsten Stufe nach der Industriellen Revolution hat (Bachmann, Kemper, Gerzer 2014: 39).

5.2. Big Data und deren Perspektiven

Wie schon eingangs in Anlehnung an Klaus Mainzer erwähnt, zieht sich Big Data durch viele Bereiche unseres Lebens und hat deshalb mehrere Perspektiven, die in verschiedene Dimensionen münden. Die technologische Dimension beschreibt welche Techniken und Werkzeuge für einen erfolgreichen Einsatz von Big Data notwendig sind. Die juristische Dimension umfasst Datenschutz, Sicherheit sowie vertragliche Aspekte. Gerade Datenschutz spielt eine wesentliche Rolle für eine erfolgreiche Umsetzung von Big Data, schließlich geht es um das Vertrauen der Bevölkerung in die Organisation.

Die Verwendung von Big Data hat auch wichtige soziale Auswirkungen auf die Gesellschaft und auf deren Benutzerverhalten. Unternehmen haben dadurch neben der Einhaltung legislativer Rahmenbedingungen auch eine moralische Verantwortung, die bei jeder Umsetzung beachtet werden sollte. In Wahrheit aber wollen Unternehmen damit sämtliche Potenziale zur Generierung von Nutzen ausschöpfen um beispielsweise den Absatz zu steigern. Business-Modelle sowie innovative Preisgestaltungsmechanismen werden aufgrund des ausgelesenen Nutzerverhaltens erstellt und in die Praxis umgesetzt. In Abhängigkeit von den jeweiligen Einsatzbereichen beziehungsweise Anwendungen müssen unterschiedliche applikationsspezifische Anforderungen und Herausforderungen in Bezug auf Big Data umgesetzt werden.

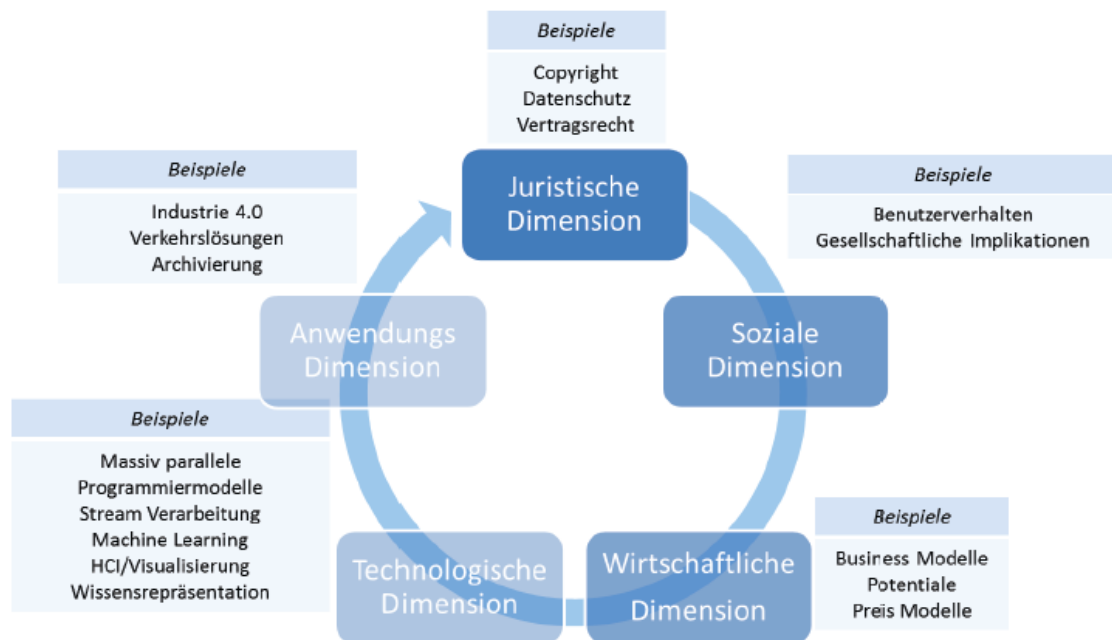


Abbildung 20: Dimensionen von Big Data - Quelle: Markl 2012

5.2.1. Big Data und die Verantwortung des Staates

Der „richtige“ Umgang im Zusammenhang mit den vorhandenen und anfallenden Datenmengen wird immer wichtiger. Stetig wachsende Datenmengen werden generiert und beeinflussen unser Handeln und Tun. Die Herausforderungen für die Verwaltung liegen darin, diese Datenmengen überhaupt nutzbar zu machen. Eine

intelligente Nutzung würde Vorteile bringen: schlankere Prozessabläufe, bessere „Produkte“ für Bürger könnten entstehen, effizientere und ressourcenschonende Verwaltungsabläufe in Zeiten einer Budgetknappheit wären die Folge und mit den strategisch richtigen Ansätzen sind Datenschutz und Big Data sicherlich in Einklang zu bringen.

Der Staat hat eine besondere Verantwortung und er muss mit dieser Verantwortung gewissenhaft umgehen. Die öffentliche Verwaltung muss darauf achten, dass sie den richtigen Fokus und die richtigen Prioritäten setzt, dass sie die vielen Daten richtig interpretiert und dass sie die hinter den Analysen liegenden Algorithmen immer wieder verifiziert. Datenschutz auf der einen Seite und Datensicherheit auf der anderen Seite, also die Daten der Bürger vor Diebstahl, Missbrauch oder Manipulation zu schützen, sind wichtiger Bestandteil. Bürgerinnen und Bürger brauchen aber auch einfache Möglichkeiten, in ihre persönlichen Daten und deren Verwendung Einsicht nehmen zu können, sprich Transparenz.

5.2.2. Big Data – notwendige Strategieentwicklung

Obwohl Big Data eine Eigendynamik angenommen hat die niemand mehr kontrollieren und steuern kann, sollte bevor man sich mit dem Thema Big Data im eigenen Unternehmen überhaupt beschäftigt und daran denkt es einzusetzen, eine gründliche Erhebung und Analyse angestellt werden, auf dessen Basis dann eine Strategie entwickelt werden kann. Man läuft sonst Gefahr, sich zu verzetteln und die Richtung zu verlieren.

Big Data bietet auch die Chance, Versäumnisse aus der Vergangenheit im Bereich der Business Intelligence nachzuholen und aufzuarbeiten. Als Business Intelligence, (BI) genannt, wurde Anfang bis Mitte der 1990er Jahre Verfahren und Prozesse bezeichnet, die zur systematischen Analyse (Sammlung, Auswertung und Darstellung) von Daten in elektronischer Form dienten. Ziel war die Gewinnung von Erkenntnissen, die in Hinsicht auf die Unternehmensziele bessere operative oder strategische Entscheidungen ermöglichen sollten. Bevor man den Einsatz von Big Data in

Erwägung zieht, sollten diese „BI-Hausaufgaben“ für eine nachfolgende Integration in vorhandene Strukturen, erledigt werden (vgl. Bachmann, Kemper, Gerzer 2014: 41).

Im Zusammenhang mit einer Unternehmensstrategie geht es auch immer um die Erreichung von Zielen. Eines der primären Ziele kann es also sein Big Data einzusetzen. Auf der Ebene darunter kommt man dann schon zu konkreteren Themen in welchen Bereichen Big Data wirken und Effekte erzielen soll, wie beispielsweise im Marketing, Kundenservice oder im Produktbereich. Das Ganze geht natürlich nur in Zusammenarbeit mit der IT. Im Idealfall entsteht neues entscheidungsrelevantes fachspezifisches Wissen, welches mit den bereits bestehenden strukturellen und organisatorischen Business Intelligence-Werkzeugen an der richtigen Stelle um neues Big Data-spezifisches Wissen erweitert und in der Folge eingesetzt wird.

Aus all diesen Aktivitäten ergibt sich ein Kreislauf, genannt „Loop“, der über die Zeit durch ständiges und konsequentes Messen und Rückführen der Ergebnisse in den Kreislauf in neue Aktivitäten münden kann und soll. Dieser Kreislauf wird in der Fachliteratur als „*Big Data Smart Loop*“ und die Kreisläufe mit Rückkopplungseffekten als „*Closed Loops*“ bezeichnet. Folgende Grafik beschreibt schematisch den Big Data Smart Loop mit seinen einzelnen Aktivitäten die über bisher bestehende Erfordernisse einer BI hinausgehen.

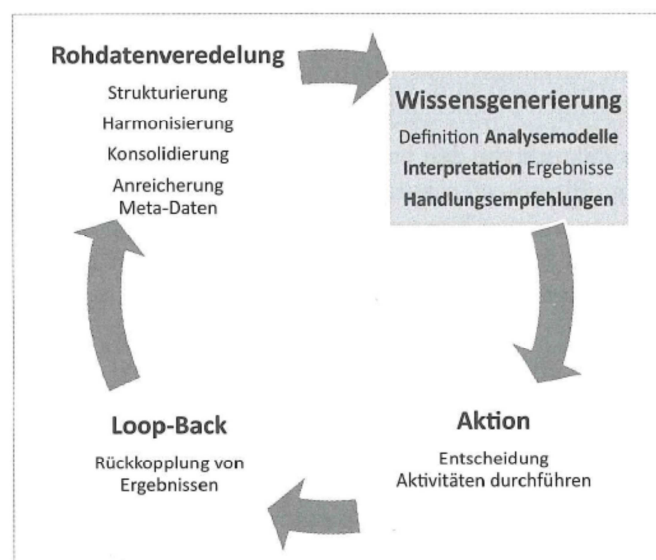


Abbildung 21: Der Big Data Smart Loop - Quelle: Bachmann, Kemper, Gerzer 2014: 46 ff

Neben der erforderlichen IT-Unterstützung bedarf es aber auch eines entsprechend ausgebildeten Personals welches über Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt, aus entsprechenden Datenanalysen genaue Aussagen und daraus entsprechende Fragestellungen für das Unternehmen formulieren zu können. Neue Berufsbilder entstehen gerade wie jenes eines „Data Scientisten“. Wolfgang Hackenberg vom Steinbeis-Transferzentrum pvm hat das Profil dieses neuen Berufsbildes beim „Best in Big Data“-Kongress in Frankfurt so beschrieben:

„Er braucht mathematisches Verständnis, Business-Skills, er muss Daten visualisieren können, fähig sein, mit diversen Technologien umzugehen- Er braucht Neugierde, Ungeduld, aber auch Faulheit und muss eine gewisse Hybris sein mit Gier, Überheblichkeit und Stolz auf die eigene Leistung ausgestattet.“

(OQ32: <https://www.mindbreeze.com/de/blog/dr-house-der-grossen-daten-big-data-und-das-berufsbild-des-data-scientists.html> - abgerufen am 29.05.2016/12:22)

Das bedeutet ein Studium aus dem Bereich Informatik, Wirtschaftsinformatik oder Mathematik, Kenntnisse im Bereich Datenbanken, Netzwerktechnik und Programmierung. Der Data Scientist vertritt das Unternehmen oder die Abteilung nach außen und benötigt somit auch Einfühlungsvermögen und Verhandlungsgeschick für die Kommunikation. Viele relevante Entscheidungen werden künftig in diesen Aufgabenbereich fallen. In einem Artikel aus dem Havard Business Review wird dieses neue Berufsbild als „*Sexiest Job of the 21st Century*“ beschrieben (Davenport, Patile 2012: 70ff).

Zusammenfassend beschreibt nachstehende Grafik alle Prozesselemente eines Veränderungsmanagements, welches notwendig ist, um Big Data zukünftig einsetzen zu können. Es braucht, beginnend mit einer Strategie, eine fachlich und technologische Integration, bestehend aus Organisation (Verankerung von BD in der Organisation), Integration (Integration aller relevanten BD-Aktivitäten in bestehende Prozesse), Technologie (Integration der neuen BD-Technologie in die bestehende IT-Architektur) und der Schaffung von Rahmenbedingungen, welche BD-Aktivitäten in der bestehenden Unternehmenskultur fördern. Mit entsprechend ausgebildeten Personal (Data Scientisten) können künftig entsprechende Datenanalysen erfolgen, welche

Aussagen über entsprechende Fragestellungen ermöglichen umso die Informationsvorherrschaft eines Unternehmens absichern zu können. (vgl. Bachmann, Kemper, Gerzer 2014: 58).

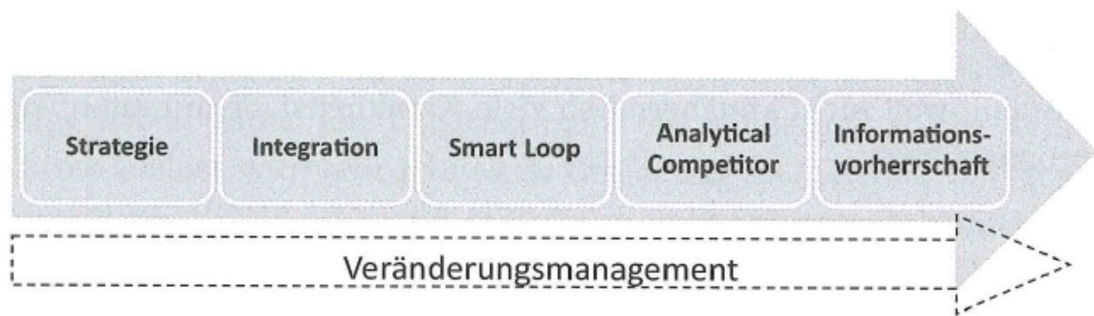


Abbildung 22: Unternehmen auf dem Weg zum Analytical Competitor - Quelle: Bachmann, Kemper, Gerzer 2014: 58

Die Bundesrechenzentrum GmbH der Republik Österreich hat sechs Handlungsfelder und Anwendungsgebiete herausgearbeitet und in einem Weißbuch publiziert. Aus der intensiven Recherche int. Erfahrungen und Gesprächen mit Kunden, Herstellern und Partnern wurden zahlreiche bestehende und zukünftig vorstellbare Anwendungsmöglichkeiten für BD-Technologien identifiziert. Diese wurden in den folgenden sechs Handlungsfeldern zusammengefasst:

1. Services für Bürger und Unternehmen
2. Modernisierung der Gesetzgebung
3. Wirtschaft und Arbeit
4. Staatliche Infrastruktur
5. Sicherheit und Kriminalitätsbekämpfung
6. Effizienzsteigerung und Verwaltungsreform (BRZ White Paper 2015: 19)

Im Kontakt mit den Bürgern wurden mit dem Projekt Strategische Kommunikationsanalyse und dem interaktiven Bürgerserviceassistenten bereits Lösungen umgesetzt, um Bürgeranliegen schneller, in höherer Qualität und mit weniger Aufwand zu beantworten. Bei Bürgeranfragen hat man es mit einer sehr großen Menge an unstrukturierten und strukturierten Daten zu tun. Dabei sind sich die Anfragen oft sehr ähnlich. Wenn die Verwaltung nun eine Frage immer wieder neu

beantwortet, ergeben sich daraus hoher Zeitaufwand und möglicherweise immer wieder andere Antworten auf dieselbe Frage. Durch die Integration unterschiedlicher Kommunikationskanäle und den Zugriff auf verschiedenste Datenquellen können Anfragen konsistenter, qualitativ hochwertiger und effizienter bearbeitet werden. Dabei können im besten Fall aus dem gewaltigen Pool an vorhandenem Wissen (z. B. Verwaltungsanwendungen wie dem ELAK, aus dem Internet oder aus bisherigen Antworten etc.) sogar Antwortvorschläge automatisch erstellt werden.

Seit Jahren in der Privatwirtschaft betriebene Programme, die unter dem Titel „Client Centricity“ zusammengefasst werden, sind in der öffentlichen Verwaltung bisher nur ansatzweise angekommen. „Citizen Centricity“-Programme, also die Orientierung der Verwaltung an Lebenslagen über Behördengrenzen hinweg, könnten einen großen Nutzen für Verwaltung, Bürger und Unternehmen liefern. Spinnt man den Gedanken der Bürgerorientierung als Vision weiter, könnte zukünftig auf freiwilliger Basis ein Bürgerprofil zur Verfügung gestellt werden, in dem Bürger ihre Daten verwalten, vernetzen, freigeben, aber auch sperren und löschen können. Ausgehend von diesen Daten wäre es möglich, Prozesse anzustoßen und abhängig von den jeweiligen Lebenslagen maßgeschneiderte Services anzubieten. Außerdem könnte ein Überblick über alle die Person betreffenden Anträge inklusive ihres Status, Fristen oder auch der Zahlungen und Leistungen auf einen Blick geboten werden. Gerade bei derart weitgehenden Überlegungen gelangt man allerdings in einen Bereich, der aus Perspektive des Datenschutzes und der Bereichsabgrenzung höchst sensibel ist.

Auch das Open Data-Prinzip¹¹ ist an dieser Stelle erwähnenswert, selbst wenn es sich hier ebenfalls meist um „Small Data“ handelt. Die im Rahmen von Open Data-Initiativen veröffentlichten Daten können allerdings ebenfalls in Big Data-basierte Lösungen einbezogen werden, sowohl durch öffentliche als auch durch private

11

Open Data Prinzip bedeutet die freie Verfügbar- und Nutzbarkeit von meist öffentlichen Daten zur Schaffung von Transparenz und Ermöglichung von Zusammenarbeit.

Serviceanbieter. Insbesondere durch die Vernetzung verschiedener Datenquellen (Linked Open Government Data¹²) bestehen weitreichende Chancen.

6. Semantische Technologie

6.1. Zum Konzept

Schon der amerikanische Medienwissenschaftler Neil Postman hat mit seinem berühmten Ausspruch: „*We are overnewsed but underinformed!*“ (Postman 1985) die Richtung bzw. Entwicklung beschrieben, mit der wir uns heute auseinandersetzen müssen. Wir sind gefordert, aus einem immer größer werdenden Informationsvorrat auf der einen Seite die für uns relevanten Informationen zu finden, aber auf der anderen Seite daraus auch unser Wissen und unsere Informationen zu ziehen. Gordon Moore, einer der Mitbegründer des Konzerns Intel, hat schon 1965 vorhergesagt wie sich künftig die Zahlen im Bereich der Transistorenherstellung entwickeln werden. Diese Regel, das nach ihm benannte Moore'sche Gesetz, wurde von ihm selbst 1975 in die Richtung hin überarbeitet, dass eine Verdoppelung der aktiven Komponenten eines Chips im Abstand von etwa allen zwei Jahre prognostiziert werden kann.

Heute hat sich dieser Zeitraum noch einmal um sechs Monate verringert. Als Ableitung des Moore'schen Gesetzes wird aber auch die Integrationsdichte, die sich in technologischen Fortschritten ausdrückt, beschrieben. Obwohl diese Kennzahl ursprünglich nicht für die Kommunikationstechnik gedacht war, zeigt sich, dass sich auch bei den Datenmengen und im Allgemeinen bei der Generierung von Informationen ein paralleler Entwicklungsverlauf ergibt.

¹² angelsächsisches Synonym für vernetzte offene Verwaltungsdaten

- In den letzten 30 Jahren wurde mehr Information produziert als in den vorigen 5.000 Jahren
- Alle 1,5 Jahre verdoppelt sich die verfügbare Information

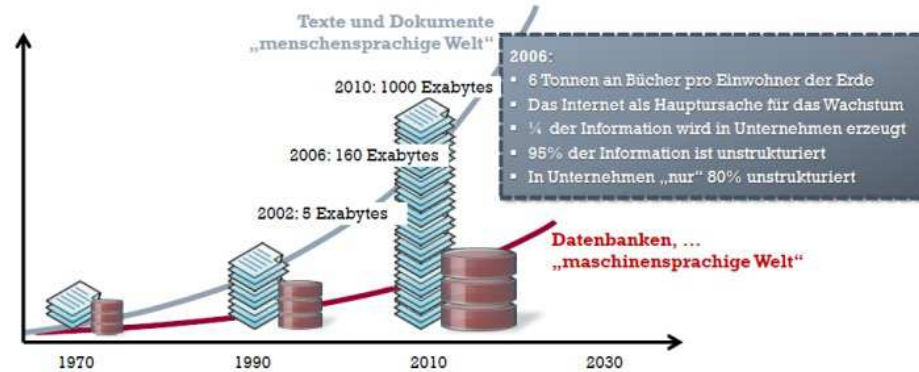


Abbildung 23: Quelle: Die Informationsflut - Quelle: eigene Darstellung

Suchmaschinen unterstützen uns in der heutigen Zeit bei der Suche in einem unbeschreiblich großen Datenvorrat im Internet, um gewünschte Informationen aufzufinden. Ergebnisse liegen im Anschluss in Form von Dokumenten, Dateien, Bildern, Videos etc. vor. Das geschriebene Wort ist in Menschensprache verfasst und kann daher nur von Menschen interpretiert werden. Es ist für die Maschine unerreichbar - im Sinne von unverständlich. Wir Menschen bauen uns in unseren Köpfen Netze zusammen, wir geben den Dingen eine Bedeutung und bringen diese in einen Kontext. Voraussetzung ist aber, dass wir Dokumente lesen und interpretieren. Im Rahmen der oben beschriebenen ungeheuren Datenflut stoßen wir aber an unsere natürlichen Grenzen und ein nächstes Problem tritt auf. Im Vergleich zur Anzahl an Informationen haben wir immer weniger Wissen, die „Schere geht also auf“. Im Gegensatz dazu sinkt aber der Anteil an für Maschinen verarbeitbarem Wissen.

Wir benötigen die Unterstützung von Maschinen bzw. Computern, die für uns das, was an Menge nicht mehr zu bewältigen und zu erfassen ist, durchführen. Der Schlüssel dazu ist die semantische Technologie. Es handelt sich um eine Art Sprache zur Wissensrepräsentation, um strukturierte Informationen in Form von Metadaten für den Computer interpretierbar zu machen. Hier setzte 1998 Tim Berners-Lees Vorstellung von der Zukunft des Internets, dem semantischen Web auf. Den Begriff „Introduction“ beschreibt er auf seiner Website wie folgt:

„The web was designed as an information space, with the goal that it should be useful not only for human-human communication, but also that machines would be able to participate and help. One of the major obstacles to this has been the fact that most information on the web is designed for human consumption, and even if it was derived from a database with well defined meanings (in at least some terms) for its columns, that the structure of the data is not evident to a robot browsing the web. Leaving aside the artificial intelligence problem of training machines to behave like people, the semantic web approach instead develops languages for expressing information in a machine processable form.”(OQ33: <http://www.w3.org/DesignIssues/Semantic.html> - abgerufen am 13.12.2015/00:13)

Im Semantic Web von Burners Lee steckt auch der Gedanke, Inhalte (Informationen über Orte, Personen und Dinge) unterschiedlicher Seiten miteinander in Beziehung setzen (verlinken) zu können. Bei dieser Art der Verknüpfung der Informationen können neue Zusammenhänge entdeckt werden, die zuvor nicht erkennbar gewesen wären. Wichtig dabei ist das Erkennen und Beschreibbarmachen von Konzepten und Zusammenhängen.

6.2. Begrifflichkeiten

6.2.1. Semantik

Darunter wird das Forschungsgebiet verstanden, welches sich mit der Bedeutung von Wörtern und sprachlichen Ausdrücken im Allgemeinen befasst. Die Semantik spielt aber auch in Bezug darauf eine Rolle, wie Zeichen verstanden werden sollen. Sie findet in den Forschungsgebieten der Linguistik und Philosophie ihren Niederschlag. In der Linguistik wird die Bedeutung von Wörtern beispielsweise in der Lexikologie mithilfe von anderen Wörtern definiert. Der Begründer der modernen Linguistik, Ferdinand de Saussure, spricht in diesem Zusammenhang sogar von einem „Lautbild“ zu einem Begriff.¹³ Die Bedeutung eines Wortes ist also die Vorstellung, die das Wort

¹³ De Saussure, Ferdinand, 1916, Cours de linguistique générale, Geneva

in einem Sprachbenutzer hervorruft. J. Locke¹⁴ ist der Ansicht, dass Begriffe aus Elementen der Sinneswahrnehmung oder der Reflexion über mentale Operationen zusammengesetzt werden. Diese These ist in diesem Zusammenhang die Grundlage für den radikalen Konstruktivismus.

6.2.2. Syntax

ist das Studium der Regeln die bestimmen, wie Wörter kombiniert und zu Sätzen gebildet werden, also die Satzlehre oder-geläufiger-die Grammatik. In der Sprachwissenschaft bedeutet Syntax die Beschreibung der Sprachstruktur. Die Syntax ist neben der Semantik und Pragmatik ein Teilgebiet der Semiotik, die wiederum als ein Teilgebiet der philosophischen Erkenntnistheorie, der Wissenschaftstheorie und der Sprachphilosophie sowie der Linguistik einzuordnen ist.

6.2.3. Was ist die Bedeutung von Etwas?

Wenn ich beispielsweise von einer *Bank* spreche, so ruft das unterschiedliche Bilder im Kopf hervor. Bei näherer Betrachtung kann es sich bei der Assoziation des Begriffs Bank um ein Kreditinstitut handeln, um eine Sitzgelegenheit in einem Park oder um ein Möbelstück zu Hause.

Das gesprochene Wort *Bank* ist nur eine mögliche Repräsentationsform, die von der Maschine (dem Computer) so nicht interpretierbar ist, weil die Menschensprache keine Maschinensprache ist und dem Computer ein Konzept zur Interpretation der Zeichenkette (Abfolge der Buchstaben) fehlt. Die Maschine weiß außerdem nicht, was ein Wort oder die Abfolge von Worten in Form von Sätzen bedeutet. Semantik in der Informatik bedeutet also, die Abfolge von Zeichenketten für die Maschine interpretierbar zu machen oder - anders gesagt - den Kontext, die Bedeutung von Begrifflichkeiten so zu repräsentieren, dass dies von einem Computer „verstanden“ werden kann. Mit der Erklärung des Kontexts zu dem Wort *Bank* kann man in einfachen Worten den Begriff Semantik umschreiben. Man muss daher dem Computer als zusätzliche Information „*Bank is a Kreditinstitut*“ oder „*Bank is a Sitzgelegenheit*“ mitgeben. Die Beziehung zwischen Worten und Gegenständen ist also keine 1:1-

¹⁴

Locke, J., 1690/1988, Versuch über den menschlichen Verstand. 3. Buch: von den Wörtern

Beziehung. Worte ändern sich im Laufe der Geschichte, sie verändern ihren Klang und auch ihre Bedeutung. Zu der Problemstellung, wie Worte in Beziehung zu den bezeichneten Objekten gesetzt werden, haben sich Ogden und Richards 1923 auseinandergesetzt und das semiotische Dreieck entwickelt.

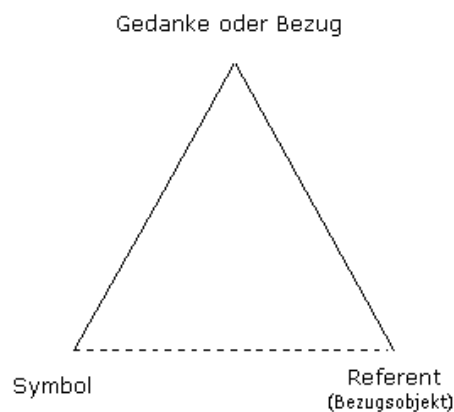


Abbildung 24: Das Dreieck von Ogden und Richards - Quelle: Ogden, Richards 1923

Dieses Konzept ist deshalb von Bedeutung, weil der Mensch dazu neigt, die drei Eckpunkte ineinander verschmelzen zu lassen. Worte, Begriffe und Objekte sind aber nicht ein und dasselbe. Wenn man über etwas spricht, dann verschmelzen der Gegenstand, das Wort für diesen Gegenstand und der zugehörige Begriff in unserem Gehirn miteinander. Diese Denkprozesse die in unserem Gehirn stattfinden, muss man für einen Computer beschreiben damit dieses dynamische Zusammenspiel von Worten, Begriffen und Gegenständen umgesetzt werden kann. Umgelegt auf das eingangs in diesem Kapitel erwähnte Beispiel zum Begriff *Bank* sieht das semiotische Dreieck folgendermaßen aus:

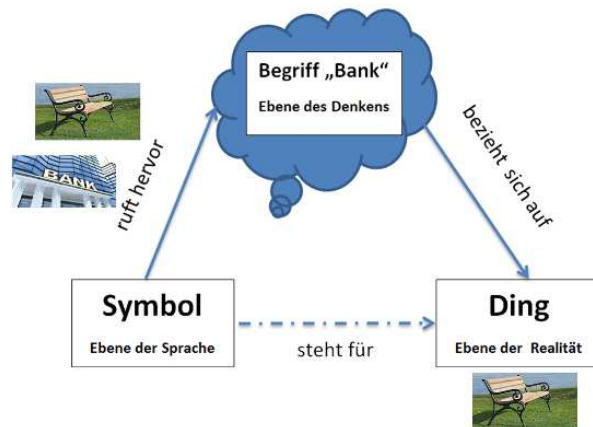


Abbildung 25: Semiotisches Dreieck nach Ogden/Richards - Quelle: eigenen Darstellung

Eine Person stellt sich beispielsweise auf der Ebene des Denkens unter Bank eine Sitzgelegenheit in einem Park vor. Als Symbole für Bank kann aber auf der Ebene der Sprache auch das Geldinstitut gemeint sein. Auf der Objekt-Ebene in der Realität handelt es sich bei Bank um die in den Gedanken einer Person assoziierte Sitzgelegenheit. Unter Semantik wird also der Begriff der Bedeutungen oder Interpretationen von Entitäten verstanden.

6.2.4. Entität

Der Begriff Entität lässt sich aus zweierlei Richtungen herleiten. Zum einen aus der Philosophie, wo darunter ein Seiendes (eine Sache, ein Gebilde), welches nicht näher definiert wird, verstanden wird. In der EDV wiederum wird unter einer Entität (engl. *entity*) ein Informationsobjekt verstanden welches über eine Datenmodellierung zu einem eindeutig bestimmten Objekt wird, zu dem Informationen gespeichert werden, die danach wiederum maschinell verarbeitet werden können. Das Objekt kann entweder materiell oder immateriell sein, abstrakt oder konkret. Bezogen auf das Beispiel von vorhin steht die Bank konkret für eine Sitzgelegenheit in einem Park. Das menschliche Gehirn besitzt ein Erinnerungsvermögen, welches sich aus zwei Teilen zusammensetzt. Gebildet wird es aus dem semantischen und episodischen Gedächtnis. Im semantischen Gedächtnis wird das eher allgemeine kulturelle Wissen über die Bedeutung von Wörtern, Personen, Objekten und Ereignissen abgelegt. Im episodischen Teil speichern wir unsere individuellen und autobiografischen

Erfahrungen ab, die überdies in einem zeitlichen und subjektiven Kontext verknüpft sind (vgl. Dengel 2012: 11).

Anwendungsbeispiel aus der Praxis:

Im Bereich der Steuerfahndung des Finanzministeriums wäre es beispielsweise wichtig, aus einer sehr großen Anzahl an Dokumenten herausfinden zu können ob sich darin Betrugsfälle verbergen. Wer ist ein Akteur, wer ist eine Person? Wer steht mit wem in einer Geschäftsbeziehung? Wie sind die Eigentumsverhältnisse und um welche Waren und Geldbeträge handelt es sich?

Steuerfahndung als eine „Domain of Interest“ benötigt dazu ein Modell, einen Rahmen der zu definieren ist, in welchem die Verknüpfung und Verwendung beschreibender Ausdrücke modelliert wird. Also zum Beispiel: Wenn Person A auf einer Rechnung in einer bestimmten Konstellation vorkommt, ist sie der Rechnungsleger und Person B der Rechnungssteller. Wenn A und B in einer bestimmten Kombination vorkommen, stehen sie in einer Geschäftsbeziehung. Hier sind also Regeln und Schlussfolgerungen hinterlegt- analog zum klassischen Konditionalsatz bei der Formulierung einer wissenschaftlichen Hypothese „wenn -> dann“.

6.2.5. Data Mining und Knowledge Discovery

Der nächste notwendige technische Schritt um herauszufinden, ob ein Dokument eine Rechnung ist oder wer zum Beispiel der Rechnungsleger ist, wird durch den Einsatz von Knowledge Discovery ermöglicht. Knowledge Discovery bedeutet auf Deutsch Wissensentdeckung in Datenbanken, was in der Fachsprache mit der Abkürzung KDD. KDD kommt immer dann zum Einsatz, wenn man aus großen vorliegenden Datenbeständen bisher unbekannte fachliche Zusammenhänge erkennen und herausarbeiten möchte. Es ist als ein ganzheitlicher Prozess zu sehen, bei dem es auf der einen Seite um die Vorbereitung der Daten und auf der anderen Seite um die Bewertung der Resultate geht.

Im Zusammenhang mit KDD wird als synonyme Begriff oft auch Data-Mining verwendet, wobei es jedoch um vorbereitende Untersuchungen und Transformationen der auszuwertenden Daten geht. Data Mining ist als ein Prozessschritt innerhalb des KDD. Dabei soll das Potenzial für taktische und strategische Unternehmens-

entscheidungen und den Managementprozess aus vorhandenen Daten genutzt werden. (vgl. OQ34: [http://wirtschaftslexikon.gabler.de/ Definition/knowledge-discovery-in-data bases.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/knowledge-discovery-in-data-bases.html) - abgerufen am 29.05.2016/12:52)

„We are drowning in data but starving for knowledge”(Naisbitt 1982)

hat schon der Zukunftsforscher John Naisbitt in seinem vielfach verkauften Werk *„Megatrends Ten New Directions Transforming Our Lives“*. postuliert und damit die Probleme der Informationsgesellschaft von heute vorweg genommen. Gregory Piatetsky beschreibt Data Mining so:

„Data mining, the science of extracting useful knowledge from such huge data repositories, has emerged as a young and interdisciplinary field in computer science. Data mining techniques have been widely applied to problems in industry, science, engineering and government, and it is widely believed that data mining will have profound impact on our society.“ (OQ35: <http://www.kdd.org/sites/default/files/CURMay06.pdf> - abgerufen am 30.01.2015/10:39)

Data Mining vereint mehrere unterschiedliche Methoden, Modelle und Verfahren aus den Bereichen der künstlichen Intelligenz und der Statistik. Data Mining erstreckt sich nicht nur auf die Prüfung von manuell aufgestellten Hypothesen, sondern birgt auch eine hypothesengenerierende Komponente in sich und verfolgt somit auch einen qualitativen Ansatz.

Die einzelnen Teilschritte des KDD-Prozesses lassen sich wie folgt beschreiben:

1. Bereitstellung von Hintergrundwissen für den jeweiligen Fachbereich
2. Definition der Ziele der Wissensfindung
3. Datenauswahl
4. Datenbereinigung
5. Datenreduktion (z. B. durch Transformationen)
6. Auswahl eines Modells, in dem das gefundene Wissen repräsentiert werden soll

7. Data-Mining, die eigentliche Datenanalyse
8. Interpretation der gewonnenen Erkenntnisse (OQ36: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/knowledge-discovery-in-databases.html> - abgerufen am 29.05.2016/12:52)

Üblicherweise werden diese Schritte in mehreren Iterationsschleifen durchlaufen.

6.2.6. NER (Named Entity Recognition)

Die nächste Herausforderung besteht bei der Analyse von großen Datenbeständen in Form von Texten und Bildern. Wie schon eingangs erwähnt und mit dem Moore'schen Gesetz beschrieben, ist gerade die Anzahl der natürlich-sprachlichen Texte durch die Verwendung unterschiedlicher Social Media Kanäle exponentiell gestiegen und bedarf für eine Analyse eines speziellen Verfahrens, der NER (Named Entity Recognition). Texte werden in Ihre einzelnen Satzbestandteile wie Subjekt, Prädikat und Objekt zerlegt. Dabei ist es wichtig dass nur relevante Informationen klassifiziert und kategorisiert werden, daher „named“. Named Entities können Namen, Organisationen, Orte, Zeitangaben, oder quantitative Aussagen sein also „X“ ist ein „Y“ (vgl. Mehler, Lobin 2014).

6.2.7. Knowledge Repräsentation

oder auf Deutsch das Konzept zur Wissensrepräsentation kommt dann zur Anwendung, wenn es darum geht Sätze zu analysieren. Es beschreibt einen Wissensbereich mithilfe von Standards und definierten Beziehungen, bei denen mit Attributen alle verfügbaren Quellen miteinander auf semantischer Ebene verknüpft werden. In diesem Zusammenhang kommen dabei drei wissenschaftliche Felder zur Anwendung. Es braucht Regeln und eine formale Struktur, mit deren Hilfe der Computer Berechnungen anstellen kann. Diese werden nach den Vorgaben der Logik umgesetzt. Knowledge Repräsentation ist notwendig, um zu prüfen, ob bestimmte Aussagen inkonsistent, überflüssig oder gar redundant sind. Zweiter Baustein ist das Definieren von bestimmten Objekten die in einem gemeinsamen Umfeld existieren. Ontologien helfen diese Objekte zu definieren. Das letztes Element bzw. wissenschaftliche Feld tritt, wie bereits vorhin erwähnt, eng im Zusammenhang mit

der Logik auf es handelt sich hierbei um die Berechenbarkeit. Nur durch diese Eigenschaft kann eine Wissensbasis für die Praxis nutzbar gemacht werden (vgl. Unseld 1990: 55).

6.2.8. Ontologie

Das Wort Ontologie setzt sich aus den beiden griechischen Wörtern: ὄν, on für „*seiend*“ und aus λόγος, logos, für „*Lehre oder Wort*“ zusammen (vgl. Hehl 2016: 10). Ontologie klärt die Grundstrukturen des Seienden und stellt Fragen zum Seienden, wie z. B. „Was ist der Mensch?“ oder „Gibt es einen Gott?“ oder „Hat die Welt einen Anfang?“ Der Begriff Ontologie oder Synonyme davon finden sich ebenfalls in Grundfragen anderer Wissenschaftsdisziplinen wieder. Dabei haben sich verschiedene Phänomene und Themenbereiche entwickelt, die philosophisch diskutiert wurden und die als Grundfragen der Ontologie bezeichnet werden:

- Die Frage nach der Existenz oder nach dem Merkmal jedes Seienden
- Das Problem der Totalität und der Einheit in der Vielheit (der kausale Zusammenhang komplexer Entitäten)
- Die numerische Gleichheit oder Verschiedenheit (das Problem der Individuation)
- Die Frage nach den Beziehungen, Relationen oder strukturellen Zusammenhängen
- Das Problem der Identität, nach der Fortdauer und Veränderung über die Zeit.
- Das Thema der qualitativen Gleichheit und Verschiedenheit oder die Frage nach dem Allgemeinen oder Besonderem, auch bekannt als das Universalienproblem. (vgl. Tegtmeier 2000: 17)

Der Begriff Ontologie hat mit dem Zitat von Tom Gruber 1993 in der Semantic Web-Community Einzug gehalten und im Kontext mit dem Teilen und Wiederverwerten von Wissen großen Zuspruch bekommen:

„An ontology is an explicit, formal specification of a shared conceptualisation of a domain of interest“.

(Gruber, 1993 OQ37: <http://www-ksl.stanford.edu/kst/what-is-an-ontology.html> - abgerufen am 29.05.2016/13:30)

Ursprünglich wurden Ontologien im Bereich der künstlichen Intelligenz entwickelt und sind einer der zentralen Bausteine für das Semantic Web. Mit ihnen wird das Wissen einer Domäne formal repräsentiert und kann unabhängig von unterschiedlichen Programmen immer wieder-verwendet werden. Es handelt sich um die Beschreibung der Beziehungen innerhalb einer Wissensdomäne in Form eines Konzepts. Der Sinn dahinter ist das interpretierbarmachen von Inhalten im Web für die Maschine, umso die Vernetzungsarbeit von Wissen dem Menschen abzunehmen. Ontologie bildet in der Informatik somit die höchste Stufe in der semantischen Reichhaltigkeit und baut auf semantische Netze auf. Am besten wird dies im Schaubild der „Semantischen Treppe“ dargestellt:

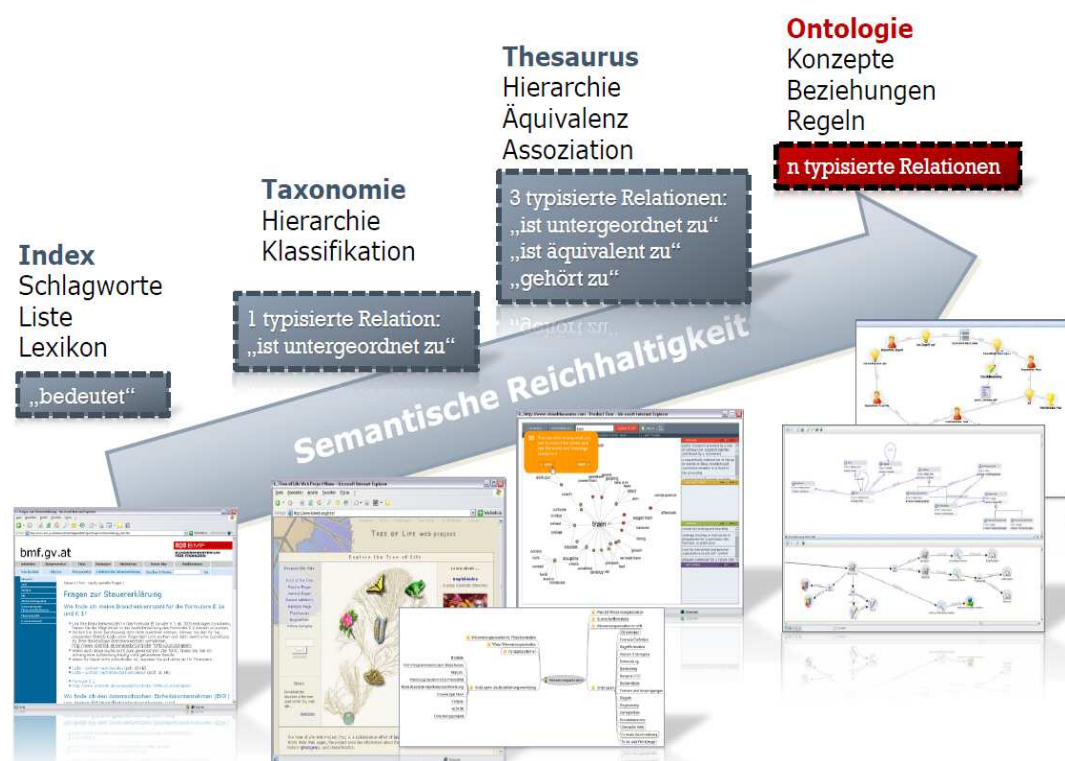


Abbildung 26: Semantische Treppe-Projekt SKA - Quelle: eigene Darstellung

Ontologien haben in der Informatik unterschiedliche Zielsetzungen. Auf der einen Seite geht es um das maschinelle Lesbarmachen von Daten im Sinne einer Automatisierung und auf der anderen Seite darum, Menschen bei komplexen und

wissensintensiven Arbeiten im Sinne eines Wissensmanagements zu unterstützen. Zusammenfassend werden Ontologien eingesetzt um

- einen Datenaustausch zwischen unterschiedlichen Programmen zu gewährleisten.
- Übersetzungen und Vereinheitlichungen zwischen verschiedenen Wissensrepräsentationsformen zu ermöglichen.
- die Entwicklung von Services zur Unterstützung von Wissensarbeiter zu ermöglichen.
- die Kommunikation zwischen Mensch – Maschine und Mensch – Mensch zu erleichtern.
- die Semantik von strukturierten und unstrukturierten Informationen auszudrücken (Blumauer, Pellegrini 2009: 12).

Ontologien setzen sich aus folgenden Bestandteilen zusammen:

- aus Klassen (auch Hierarchien genannt) – sie dienen zur Abstraktion von Objekten auf die wichtigen Merkmale
- aus Eigenschaften – Sie beschreiben das zum Wesen eines Objekts gehörende Merkmal.
- aus Instanzen – Das sind Exemplare von gegebenen Schemata.
- aus Inferenzregeln – Sie dienen als Regeln zum Ziehen von Schlüssen.

Damit Ontologien funktionieren benötigen sie

- ein definiertes bzw. kontrolliertes Vokabular.
- eine Wissensrepräsentation eines formal definierten Systems von Konzepten und Relationen.
- ein Set an Inferenz- und Integritätsregeln, das sind Regeln die zur Schlussfolgerung und zur Gewährleistung der Gültigkeit dienen (Blumauer, Pellegrini 2009 ebd.).

6.2.9. RDF-Resource Description Framework

Das RDF beschreibt Ressourcen (Dinge aller Art) und die Beziehungen zwischen ihnen. Die Informationen werden in Dokumenten gespeichert. Das RDF-Schema bietet die Syntax und das Vokabular zur Modellierung einer Anwendungsdomäne sowie eine Beschreibung von Ressourcen, deren Eigenschaften und Relationen. Auf diese Art und Weise können durch die Maschine Aussagen mit drei Einheiten, dem sogenannten „Tripel“ getroffen werden. So ein Tripel, oder auch Satz besteht aus einem Subjekt, einem Prädikat und einem Objekt und ist der grundlegende Baustein des semantic webs. Die folgende Darstellung fasst nochmals die Begrifflichkeiten am Beispiel eines Batterieherstellers zusammen:

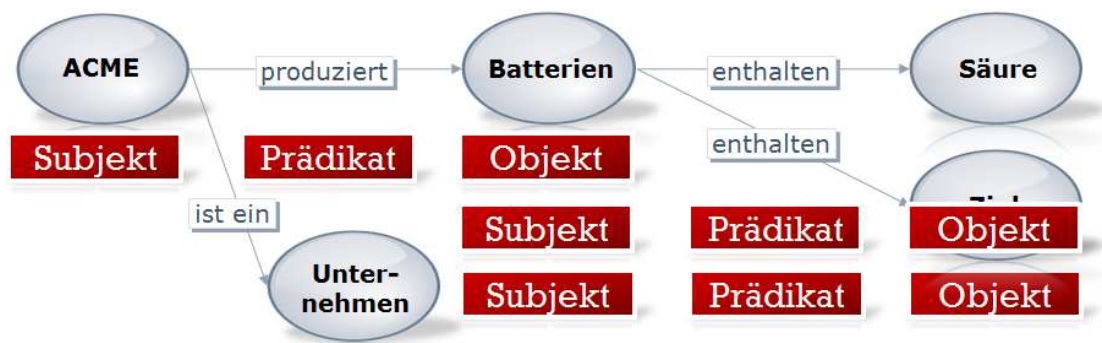


Abbildung 27: Vorstufen der Ontologie-Projekt SKA - Quelle: eigene Darstellung

Beschreibung		Tripple	Tripple	Tripple	Tripple
Ressource, über die eine Aussage getroffen wird	Subjekt	ACME	Batterien	Batterien	ACME
Art der Beziehung zwischen Subjekt und Objekt	Prädikat	produziert	enthalten	enthalten	ist ein
Wert der Beziehung	Objekt	Batterien	Säure	Zink	Unternehmen

6.2.10. Gerichteter Graph

Ein weiterer Wegbereiter im Zusammenhang mit semantischer Technologie war Quilian, der sich 1966 in seinem Werk *Semantic Memory. Ph.D. thesis, Carnegie Institute of Technology* zu „definierten Wortbedeutungen“ Gedanken gemacht hat. Er stellt fest, dass die Bedeutung eines Objekts (Begriffs) nur durch seine Assoziationen und Beziehungen zu anderen Objekten (Begriffen) beschrieben werden kann. Solche

Beziehungen sind nicht immer hierarchisch oder folgen anderen Ordnungskriterien wie einem Alphabet. Eine Darstellung in Form eines Netzwerks ist daher die bestmögliche Abbildungsform. Diese Darstellungsform wurde ursprünglich verwendet, um natürlich sprachige Sätze formal darstellen zu können.

So entsteht demnach eine definierte Anzahl oder Menge an Tripel, die durch deren Kombinationen sogenannte „Statements“ bilden. Über Knoten, welche Objekte wie Ereignisse, Individuen (oder deren Eigenschaften), Situationen oder Themen mittels Kanten miteinander verbinden, werden assoziative Beziehungen zwischen den Objekten hergestellt und beschreiben. Die Richtung der Kanten kann bidirektional sein. Sie werden aber in der Praxis meistens nur in eine Richtung dargestellt und zwar aus der Perspektive des Zugriffs. Entscheidend ist nun, dass sich Wissen im Netzwerk entlang von „gerichteten“ Kanten herleiten lässt. Hiermit lassen sich relevante Fragestellungen ableiten, aus denen ein Modell entsteht, welches sich befüllen lässt, wie z.B.: Christof Hammerschmid ist eine Person, CH ist Mitarbeiter im Bundesministerium für Finanzen, CH arbeitet an dem Projekt strategische Kommunikationsanalyse etc..

Zusammenfassend kann man sagen, dass man unter Ontologie ein Netz von Hierarchien versteht, in welchem Informationen über logische Beziehungen von Objekten miteinander verknüpft sind. Beziehungen von Objekten untereinander beruhen auf Eigenschaften und werden in Form von Informationen den einzelnen Objekten zugewiesen. Objekte werden auf diese Art und Weise miteinander verbunden und für die Maschine expliziert. So entsteht ein Beziehungsgeflecht, welches sich auch graphisch darstellen lässt. Das nachfolgende Schaubild am Beispiel einer zu entwickelnden semantisch unterstützten Betrugsbekämpfung fasst die bisher erläuterten Begriffe zusammen.

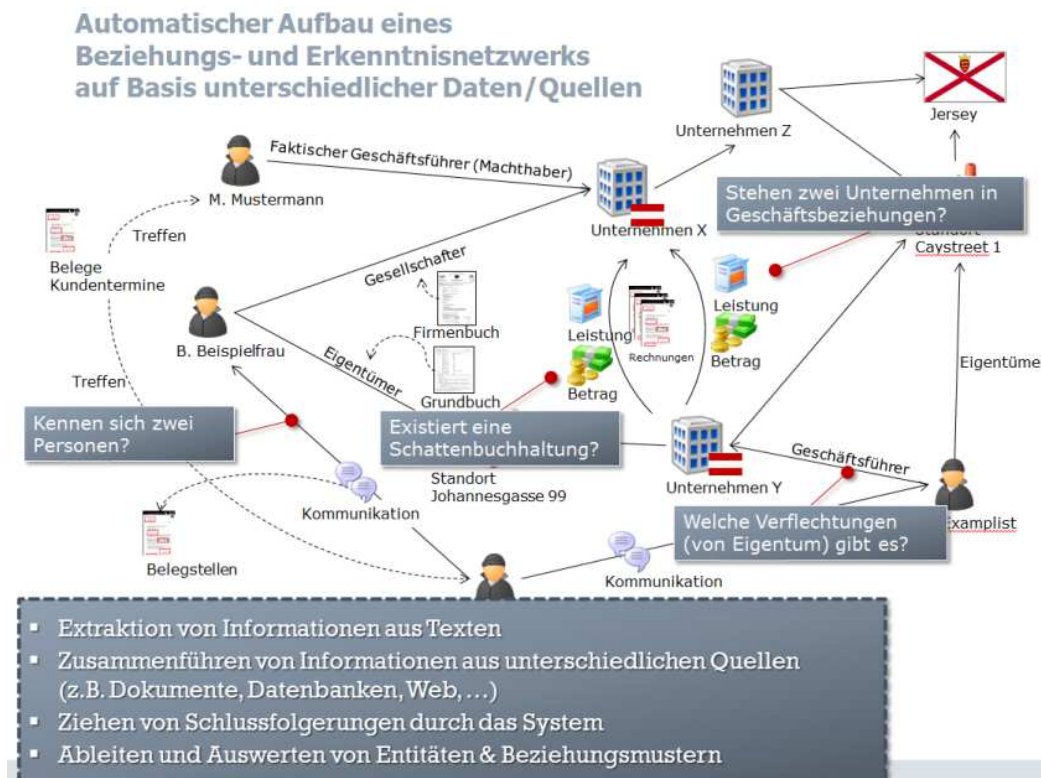


Abbildung 28: Zusammenfassung/Überblick-Projekt SKA - Quelle: eigene Darstellung

6.2.11. Web Ontology Language (OWL)

Unter Web Ontology Language (kurz OWL) versteht man eine formale Beschreibung von Ontologien um deren Verarbeitung durch ein geschriebenes Programm zu ermöglichen. OWL wurde formal durch das World Wide Web Consortiums (W3C) spezifiziert, beschrieben und auf deren Website publiziert. Sinn und Zweck ist es Termini einer Domäne und deren Beziehungen formal so zu beschreiben, dass ein Computer mithilfe einer geschriebene Software die Bedeutung verarbeiten („verstehen“) kann. OWL ist ein wesentlicher Bestandteil der Semantic-Web-Initiative von Tim Berners-Lee und baut auf der RDF-Syntax auf und geht dabei über die Ausdrucksmächtigkeit des RDF-Schema weit hinaus. Zusätzlich zu RDF und dem RDF-Schema werden weitere sprachliche Begrifflichkeiten eingeführt, die es ermöglichen, ähnlich der Prädikatenlogik weitere Ausdrücke zu formulieren.

Dieser Schritt ist deswegen von Bedeutung, weil er auch hilft, eine Entscheidungsbasis zu erreichen um auch aus einer großen Menge von Begriffen Einschränkungen treffen zu können. In OWL basiert das logische Schlussfolgern auf Basis des Konzepts der so genannten Open World Assumption – kurz OWA (Offene-Welt-Annahme). Diese Annahme unterstellt, dass ein „Reasoner“ nicht annimmt, dass etwas nicht existiert, solange nicht explizit definiert wurde, dass es nicht existiert. Es wird also lediglich angenommen, dass das Wissen noch nicht zur Wissensbasis hinzugefügt wurde.

In der Web Ontology Language werden außerdem zusätzlich Klassen, Eigenschaften „properties“ und Instanzen unterschieden. Klassen stehen für Begriffe auch „concepts“ genannt. Sie können Eigenschaften besitzen und Instanzen wiederum sind Individuen, die sich in einer oder mehreren Klassen wiederfinden (vgl. Hitzler, Krötsch, Rudolph, Shure 2008: 157ff).

6.2.12. Inferenzregel (wenn – dann)

Inferenzregeln sind Regeln nach denen Schlussfolgerungen getroffen werden. Diese werden auch als „Reasoning“ bezeichnet. Nach einer Definition von Shapiro versteht man darunter das Ableiten von Unbekanntem aus Bekanntem. Es gibt drei Arten des logischen Schließens: die Deduktion, die Induktion und die Abduktion. Sie unterscheiden sich jeweils durch das unterschiedliche Bezugnehmen, einmal auf die Bedingung (Prämisse oder auch Ursache genannt), einmal auf die Konsequenz (Resultat oder auch Wirkung) und einmal auf die Regel bzw. das Gesetz (Dengel 2012: 30).

- *Deduktion*: Schluss von der Bedingung und der Regel auf die Konsequenz, also Ursache und Gesetz ergibt Wirkung
- *Induktion*: Schluss von der Bedingung und der Konsequenz auf die Regel, also Ursache und Wirkung ergibt Gesetz
- *Abduktion*: Schluss von der Regel und der Konsequenz auf die Bedingung, also Gesetz und Wirkung ergibt Ursache

Jede dieser drei Bezüge kommt in der praktischen Anwendung meist mehrfach vor.

Von den drei Möglichkeiten her zu schließen ist die Deduktion die zwingende und einzige erfahrungsunabhängige Variante. Im Gegensatz dazu stellen Abduktion und Induktion „nur“ mögliche logische Schlüsse dar. Das Schließen bzw. die Schlussfolgerung werden auf Basis programmierter Statements computerunterstützt durchgeführt und das System erweitert ständig den Graphen auf Basis der Inferenzregeln mittels inferierter Tripel. Der Schlussfolgerungsprozess wird so auf den Rechner übertragen und maschinell handhabbar gemacht. Dies lässt sich auf einfache Art mit den Variablen A, B, und C so beschreiben:

Wenn A „ist ein“ B und B „ist ein“ C dann „ist“ A „ein“ C

Die Variablen stehen dabei für beliebige Objekte die nun ein geschriebenes Computerprogramm mit entsprechend definierten Bedingungen, Konsequenzen und Regeln syntaktisch korrekt verarbeiten kann. Auf Basis dieser Grundlagen werden dann die gewünschten Schlussfolgerungen gezogen. In letzter Konsequenz mündet dieses Thema im Begriff „künstliche Intelligenz“.

6.2.13. Klassen und Subklassen vererben

Man kann sich den Umstand zunutze machen, dass sich gewisse Objekte aufgrund bestimmter gemeinsamer Begriffe zu Klassen, Konzepten und in weiterer Folge zu Schemata zusammenfassen lassen. Die Definitionen von Klassen und Subklassen helfen, eine Klassenhierarchie zu erzeugen und zu modellieren. Über diese Ordnung lassen sich auch Informationen (Variablen) und Verhalten (Methoden / Operationen) vererben und somit weitergeben. Dies ist eine wesentliche Möglichkeit, um Redundanz zu vermeiden. Die Erben fügen dann weitere Informationen und/oder Verhalten hinzu. Zwei Klassen stehen dabei zueinander als Superklasse (Erblasser) und Subklasse (Erbe) in Beziehung.

6.2.14. Proof und Trust

Ein spannender Aspekt ist natürlich auch die Frage in wie weit die getroffenen Annahmen, die Umsetzung und das Schreiben in einer Programmiersprache sowie die sich daraus errechneten Ergebnisse richtig sind? Im Sinne einer Qualitätssicherung macht es Sinn das so aufgebaute System mit der dahinter liegenden Logik und deren

Zusammenhänge zu prüfen. In diesem Zusammenhang spricht man von „Proof“ und „Trust“. Damit soll nachgewiesen bzw. belegt werden, wie und warum man auf eine bestimmte Schlussfolgerung gekommen ist. Hier geht es auch um die Frage des Vertrauens der Benutzer in das Semantic Web und darum, ob das, was der Computer ausgibt, auch glaubenswürdig ist bzw. ob die angezeigten Daten korrekt sind. Weitere Aspekte in diesem Zusammenhang sind Schlagwörter wie „digitale Signatur“ oder „Verschlüsselung“, die nur eines zum Ziel haben, nämlich die Identität von Verfassern zu gewährleisten. Nochmals kurz zusammengefasst bedeutet Proof folgendes:

- Ist die Antwort aus dem Semantic Web richtig?
- Wie wurde das Ergebnis abgeleitet, sprich nach welcher Logik?
- Welche Datenquellen verbergen sich dahinter?
- Von wem stammen die Daten?

Punkto „Trust“ ist dasselbe Prinzip wie bei den Inferenzregeln anzuwenden:

Wenn A „vertraut“ B und B „vertraut“ C dann kann A auch C vertrauen

Aus technischer Sicht lassen sich die vorhin beschriebenen Begrifflichkeiten am besten nach der Architektur von Tim Berners-Lee wie folgt zusammenfassen:

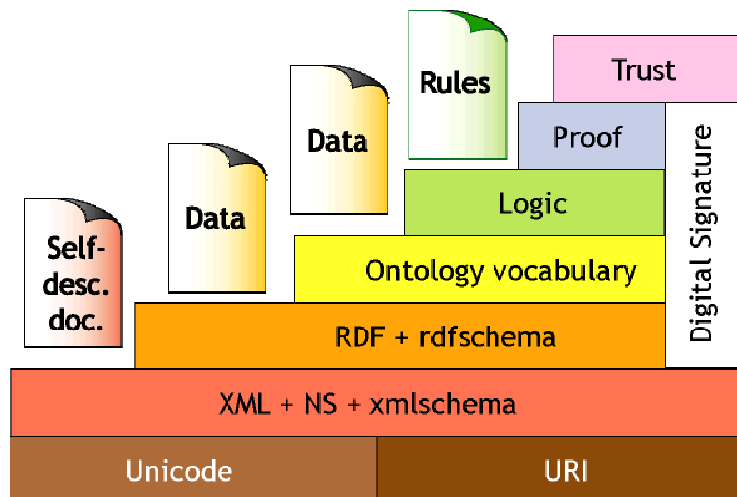


Abbildung 29: Architektur nach Tim Berners Lee – OQ38: <https://www.w3.org/2001/09/06ecdl/slide17-0.html> - abgerufen am 11.09.2016/10:13

7. Das Projekt SKA

Grundintention der vorliegenden Diplomarbeit ist es, sich mit einem aus dem operativen Tagesgeschäft der Kommunikationsabteilung des BMF heraus entstandenen Idee für ein Analysetool, kommunikationswissenschaftlich auseinander zu setzen. Das entwickelte Produkt wurde ex post betrachtet, analysiert und in seine kommunikationswissenschaftlichen „Einzelteile“ zerlegt. Diese Diplomarbeit soll ein kritisches Urteil darüber abgeben, was hier entstanden ist, welche Theorien und Konzepte dahinter stehen und was SKA im praktischen Sinn im Stande ist zu leisten.

Bei jeder neuen Entwicklung stellen sich zu Beginn rein organisatorische Fragen. Gerade im öffentlichen Dienst ist Verwaltungshandel immer der Zweckmäßigkeit, Einfachheit, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit unterzuordnen. Eine Betrachtung der Kommunikation in, aus und um die Organisation ist daher grundsätzlich von Bedeutung. Die theoretische Beleuchtung des Hintergrunds zum Thema Issue und deren Abgrenzung bilden einen wichtigen Eckpfeiler bezogen auf das Umsetzungsprojekt. Themenverläufe folgen Gesetzmäßigkeiten die angelehnt an den Produktlebenszyklus auch in anderen Wissenschaften wie den Wirtschaftswissenschaften zu finden sind. Auswertungsergebnisse sind in Richtung einer Managementebene einfach leichter zu positionieren wenn diese visuell (optisch und graphischen) durch unterschiedliche Darstellungsformen angezeigt werden können. Der Aufbau eines regelmäßigen Berichtswesens bzw. Monitorings im Bereich der Kommunikation ist in der Ministeriumslandschaft neuartig und wäre ein weiterer Professionalisierungsschritt. Vor diesem Hintergrund ist auch die Theorie zum Thema Strategie und strategisches Issues-Management zu verstehen, wo es auch darum geht, das Werkzeug im Ministerium an der richtigen Stelle zu positionieren, strategisch einzusetzen und die gewonnen Erkenntnisse im Sinne einer vorher definierten Strategie wieder in einem Kreislauf gedacht, einfließen zu lassen bzw. rückzuführen.

Ein erheblicher Teil der Arbeit widmete sich dem Thema Messen von Kommunikation um aus der Historie heraus zu zeigen, dass dieses Thema die Kommunikationswissenschaften und Praktiker schon seit Beginn der 1990er-Jahre beschäftigt. Die theoretischen Grundlagen dazu bilden die Basis für einen Rahmen, mit welchem ein Messinstrument wie SKA gebaut werden konnte. Messen alleine ist

jedoch zu wenig deshalb war auch ein theoretischer Blick auf das Thema Controlling aus Sicht des Verfassers notwendig wenn es im Sinne von SKA mit den gewonnenen Daten auch um die Themen Steuern, Lenken und Regeln von Prozessen geht um die Ressortkommunikation zu verbessern. Ein theoretischer Überblick zu den Methoden und Verfahren runden dieses Kapitel ab. Ganz ohne einen Blick unter die Motorhaube von SKA geht es nicht um zu verstehen bzw. zu erklären welche technischen Konzepte neue semantische Werkzeuge zur Messung, Analyse und Darstellung ungemein großer Datenmengen, bezeichnet als Big Data, ermöglichen bzw. dessen technisches Fundament bilden.

Strategische Kommunikationsanalyse ist aus einem Forschungsansatz heraus entstanden um zu probieren, wie semantische Technologie im Bundesministerium für Finanzen erstmals für eine Big Data-Lösung eingesetzt werden könnte. Ein naheliegender Anwendungsfall aus dem Bereich der Kommunikation war schnell gefunden. Noch bevor das eigentliche Analysetool in einem zweiten Schritt entwickelt wurde stützten sich die ersten Gehversuche auf die Entwicklung eines Assistenten für das Bürgerservice der die Beantwortung von Mailanfragen und Telefonaten unterstützen helfen sollte. Das Aufkommen bzw. die Steigerungsraten in diesem Bereich haben sich in den letzten 10 Jahren exponentiell entwickelt. Das Arbeiten bisher war von einer antiquierten Büroorganisation geprägt. Einzig und alleine die Datenbank, in der die Mails in Form von Tickets über das Kontaktformular der BMF-Website eingingen und bearbeitet wurden, war ein gutes Fundament. Die Datenbank ist mit mehr als 2,1 Millionen gespeicherten Tickets sehr mächtig und in ihr verbergen sich nicht nur Anfragen sondern auch die darauf gegebenen Antworten, welche im Sinne eines Wissensmanagements und dem Teilen von Wissen unter den Sachbearbeitern im Bürgerservice, eine wertvolle Wissensquelle darstellt und bisher nur rudimentär genutzt wurde.

Funktionalitäten der ersten Ausbaustufe von SKA für ein neues Anfragen-Management waren das automatische Vorschlagen von passenden Antworten, das Konsolidieren heterogener Informationsquellen und die Unterstützung für alle Eingangskanäle (Mail und Telefon). Neben der Anfragendatenbank (Mails) wurden

neue zusätzliche Quellen wie das Steuerbuch und das Selbstständigenbuch (beides BMF-Publikationen), der Webauftritt des BMF, der elektronische Akt (ELAK) und die Kompass-Datenbank (Daten zu allen Ministeriumsmitarbeitern um Wissensträger zu bearbeiteten Themen darstellen zu können) als Informationsbasis angebunden. Ein weiteres Ziel der ersten Ausbaustufe war es die Mitarbeiter zu entlasten, das Teilen und Zugänglichmachen von Wissen zu ermöglichen, eine einheitliche Beantwortung im Sinne eines Corporate Wordings zu unterstützen, Bearbeitungszeiten zu verringern um Qualität und Antwortzeitverhalten für die Bürger zu steigern.

Mit dem Produktivgehen Anfang 2012 kam schon nach relativ kurzer Zeit die Idee auf darauf aufbauend auch ein entsprechendes Cockpit¹⁵ bzw. Dashboard¹⁶ zu entwickeln das Auswertungen zu diesem neuen Bereich ermöglicht. Hier setzt das eigentliche Fachkonzept der strategischen Kommunikationsanalyse an. SKA wurde in der Form eines Cockpits umgesetzt und dient zur Visualisierung von Daten, Zusammenhängen von Zahlen, Metriken und definierte Zeitleisten- oder Skalensysteme (Torten- und Balkendiagramme) auf einem individuell konfigurierbaren Bildschirm. Die in der nachfolgenden Aufstellung in Klammer angeführten Seitenangaben beziehen sich auf das beiliegende Benutzerhandbuch ab Seite 150 der Diplomarbeit.

SKA vereint verschiedene Analyse-Strategien und ermöglicht:

- Unterschiedliche, synchronisierte Sichten auf ein Analyse-Thema (S. 5, 17, 22)
- Das Darstellen automatisch errechneter Assoziations- und Begriffsnetze (S. 21)
- Darstellung von Veränderungen über die Zeit (S. 19 ff)
- Alarmberechnung und Benachrichtigung (S. 22 ff)
- Interaktive Visualisierung von Verteilungen (S. 18, 22)
- Korrelationsberechnung und -darstellung zur Laufzeit (S. 17 ff)
- Visualisierung von Ähnlichkeiten und errechneten Themengruppen

¹⁵

Mit dem Begriff Cockpit wird im Allgemeinen eine Pilotenkanzel bezeichnet in der sämtliche Instrumente und Anzeigen zur Überwachung des Betriebs und der Steuerung eines Flugzeugs, verstanden werden.

¹⁶

Unter Dashboard wird ein Armaturenbrett oder eine Instrumententafel verstanden. Umgelegt auf eine Website handelt es sich dabei um eine Überblicksseite auf der aggregierte Steuerungskennzahlen (aus dem Controlling) mittels Grafiken und Tabellen dargestellt werden können.

- Einbindung von Social-Media-Quellen und laufende Aktualisierung (S. 12)
- Automatisches Erkennen von inhaltlichen Zuordnungen
- Flexible Integration verschiedener, heterogener Datenquellen (S. 12)
- Cockpit für raschen Überblick über die beobachteten Themen (S. 31 ff)
- Speichern von Analysekontexten, Verwalten von Analyseaufgaben und Durchführen von Analysen im Team (S. 37 ff)
- Flexible Voransichten über mehrere Analysen auf einen Blick (S. 11, 40)
- Dokumente zu „verstehen“ und zu Inhalte zu extrahieren
- die Sortierung und Filterung von Daten (S. 14)
- die Recherche und Darstellung der Ergebnisse mittels graph. Analysen (S. 11)
- verborgene Zusammenhänge aufzudecken (S. 16)

Vorteile die sich bei der Verwendung von SKA für ein Fachpublikum ergeben:

- Automatische Analyse sehr großer, heterogener Datenmengen
- Zusammenführen von Informationen aus unterschiedlichen Quellen (z.B. Dokumente, Datenbanken, Web, ...)
- Keine manuelle Wartung von Wissensdatenbanken mehr
- Extraktion von Informationen aus Texten
- Ziehen von Schlussfolgerungen durch das System
- Aufdecken und Visualisieren von verborgenen Verbindungen und Zusammenhänge
- Über alle Datenquellen hinweg einfach recherchieren und filtern
- Exploratives Arbeiten mit aufbereiteten Daten
- Hypothesen bilden und prüfen können (qualitativer Ansatz)
- Kollaboratives Analysieren und Arbeiten im Team
- Nachvollziehbarkeit ausgewerteter Daten gewährleisten
- Gesichertes Ablegen erstellter Auswertungen

Vergleichszeiträume von Themenentwicklungen (S. 26 f) können gegenüber gestellt werden, Themen mit einer Alarmfunktion (S. 22) belegt werden, zwei Variable (z.B. Organisationseinheit und Thema in Form einer Korrelationstabelle (Bubblechart) (S.

17) dargestellt werden. Die Benutzeroberfläche ist individuell konfigurier- und speicherbar. Die Daten werden in Echtzeit verarbeitet und aus einem definierten Set an unterschiedlich selektierbaren Quellen gespeist. Inhalte können auf spezifische Rollen, Betrachtungsweise oder Organisationseinheiten zugeschnitten werden. Ein Rechte- und Rollenbasiertes Arbeiten mehrerer Personen an einem oder mehreren Auswertungsfällen ist möglich (S. 37) Einmal konfigurierte Kombinationen aus unterschiedlichen Portlets¹⁷ bzw. Widgets¹⁸ können gespeichert werden und somit ein Regelmäßiges Reporting und Berichtswesen für die Management-Ebene (Sektionschefs, Pressesprecher, Kabinettschef, Minister) aufgebaut werden (S. 40).

7.1. Eckdaten zum Projekt SKA

Ausgehend vom Fachkonzept des Verfassers mit dem Titel „Strategisches Kommunikationsmanagement“ wurde auf Basis dessen ein Lasten- und Pflichtenheft mit einem hinterlegten Zeitplan und veranschlagten Kosten erstellt.

Dauer: 1. November 2010 bis 31. Mai 2011 (Durchlaufzeit: 7 Monate)

Veranschlagte Kosten: 60.800 €

Das Projekt in zwei Umsetzungsabschnitte geteilt. Teil I umfasste die Entwicklung eines elektronischen Assistenten zur Unterstützung des Bürgerservices des Bundesministeriums für Finanzen bei der Bearbeitung und Beantwortung einlangender Mails über die Ministeriumswebsite.

Umsetzung IBASS (Interaktiver Bürgerservice Assistent)

Ziel: Umsetzung Interaktiver Bürgerservice-Assistent

Dauer: 1. Juni 2011 bis 30. Juni 2012 (Durchlaufzeit: 13 Monate)

Veranschlagte Kosten: 113.000 €

¹⁷

Unter Portlets werden beliebig kombinierbare Komponenten einer Benutzeroberfläche (Schaltflächen oder Fenster welche beliebig maximier- oder minimierbar sind) verstanden.

¹⁸ Der Begriff ist ein Silbenkurzwort gebildet aus Wi-ndow und Ga-dget. Er bezeichnet eine Komponente eines grafischen Fenstersystems welches definierte Aufgaben und Funktionen ausführen kann. In vielen Anwendungsfällen werden darunter Dienst- oder Hilfsprogramme wie Taschenrechner, Notizblock, Uhrzeit oder Kalender damit ausgeführt.

Teil II des Umsetzungsprojektes galt der Entwicklung einer strategischen Kommunikationsanalyse in Form eines Cockpits auf Basis semantischer Technologien.

Umsetzung SKA (Strategische Kommunikationsanalyse)

Ziel: Umsetzung Strategische Kommunikationsanalyse

Dauer: 1. Oktober 2012 – 30. November 2013 (Durchlaufzeit: 14 Monate)

Budget: 367.786,90 €

Einsparung: 53.951 €

Das Projekt wurde im Joint Venture zwischen Bundesministerium für Finanzen (BMF), Bundesrechenzentrum GmbH (BRZ), m2n Intelligence Management (m2n) und 42virtual umgesetzt. Das Team umfasste sechs Personen.

Die Anforderungen wurden seitens BMF dokumentiert, die Umsetzung des Analysecockpit erfolgte in mehreren Entwicklungsschritten durch die Firma m2n in enger Zusammenarbeit mit dem BRZ, die für die Bereitstellung der Infrastruktur und Daten verantwortlich war, und mit BMF-Begleitung. Die Firma 42virtual war mit dem Projektmanagement betraut und unterstützte des Weiteren mit einem breiten Erfahrungsschatz.

7.2. Das Projekt-Team

- **Christof Hammerschmid Bakk., MAS** - (Bundesministerium für Finanzen)
Fachkonzept, Kommunikation
- **Dipl.-Inf.-Wirt Silke Weiß** - (Bundesministerium für Finanzen)
Applikationsverantwortliche (Implementierung, Betrieb, Controlling, Budget)
- **Doris Ipsmiller, Mag. Markus Klein** – (m2n - Intelligence Management GmbH)
Technische Entwicklung und Umsetzung
- **DI Robert Grim, Robert Harm** - (BRZ GmbH)
Bereitstellung der Infrastruktur und Daten
- **Mag. Manfred Grandits** – (42virtual) Projektmanagement

8. Conclusio

Ziel der vorliegenden Diplomarbeit war es das im Bundesministerium für Finanzen entwickelte Werkzeug Strategische Kommunikationsanalyse aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht einzuordnen und die bisher gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse so der Nachwelt für künftige Projekte, im Sinne eines Zugänglichmachens von Wissen, zu erhalten. Zu Beginn des Projekts und bei der Namensgebung des Tools wurden diesbezüglich keine Anstrengungen unternommen. Der Name des Tools war relativ rasch gefunden ohne vorher eingehend in einer Fachliteratur zu recherchieren. Der Zugang war im wissenschaftlichen Sinn qualitativ angelegt, also daher hypothesengenerierend. Dies spiegelte sich auch in der methodischen Vorgehensweise bei der Umsetzung des IT-Projekts wieder. Im Gegensatz zum Wasserfallmodell, bei welchem eine sequenzielle Entwicklung in einzelnen Phasen verläuft (Anforderung, Analyse, Design, Codierung und Test), wurde das Tool iterativ entwickelt. Der Vorteil des agilen Ansatzes war die direkte Zusammenarbeit als Auftraggeber mit der umsetzenden Firma m2n. Durch den qualitativen Ansatz bekam das BMF als Auftraggeber das was gerade gebraucht wurde und nicht unbedingt im Detail schon spezifiziert war. In der Phase der Umsetzung des Cockpits entstand in einer Testumgebung der erste Prototyp der relativ rasch ein Gefühl für das Handling mit allen Funktionalitäten und ersten Möglichkeiten vermittelte. Es konnte so noch Einfluss auf die Ausgestaltung des Werkzeugs genommen werden und viele gute Ideen flossen noch während der Entwicklung ein. Ein weiterer Vorteil lag in den relativ schlanken Prozessen mit relativ geringem bürokratischen Aufwand, sodass der Fokus auf das zu erreichende Ziel gelenkt werden konnte und technische, organisatorische und soziale Probleme leicht bewältigt wurden. Der Umgang mit Big Data war vollkommen neu und es musste schrittweise ein Verständnis aus dem Fachbereich der Kommunikation mit der IT und im Umgang mit diesem Thema entwickelt werden.

Der Produktname SKA (Strategische Kommunikationsanalyse) setzt sich aus den drei Wörtern Strategie, Kommunikation und Analyse zusammen. Strategisches Vorgehen durch den Einsatz eines semantischen Werkzeuges betrifft den Tätigkeitsbereich des Ministeriums im Sinne der Beobachtung seiner Umweltbeziehungen in Form einer

Medienbeobachtung was über das Ministerium und deren Themenlandschaft in elektronischen Medien berichtet wird. Hier kommen ein weiterer wichtiger Aspekt und das Alleinstellungsmerkmal des Tools zum Tragen. Während andere Analyseinstrumente ausschließlich das, was Journalisten schreiben und von Usern/Lesern kommentiert wird, auswerten, stützt sich SKA auf eine zusätzliche wesentliche Quelle. In das Tool wurde die Maildatenbank (Anfragedatenbank-ADB) des Ministeriums integriert weil eine wesentliche Fragestellung bei der Konzepterstellung war: Was fragen uns die Menschen aufgrund dessen was von Ihnen in elektronischen Medien rezipiert wurde? Dies gibt einen Rückschluss darüber ob es Verständnisprobleme aufgrund der Komplexität des Themas gibt. „Steuern zahlen“ ist komplex, sehr umfangreich und kompliziert. Abgeleitet davon können Kommunikationsmaßnahmen getroffen werden um gewisse Sachverhalte verständlicher darzustellen.

Ein zweiter wichtiger Aspekt im Sinne eines Wissensmanagements liegt in derselben Datenbank in Form der gegebenen Antworten. Diese Ressource wurde bis dato noch nie berücksichtigt und entsprechend verwertet. Im Sinne eines strategischen Handelns wird so auf einen sparsamen Umgang von Ressourcen (Personalkosten für die Beantwortung von Mailanfragen) das Augenmerk gelegt. Dritter Aspekt im Sinne eines strategischen Vorgehens liegt im Schaffen von Synergien zwischen den unterschiedlichen Bereichen im Ministerium wie Öffentlichkeitsarbeit, Steuerung des Kundenservices in den Finanzämtern bis hin zu einem Reporting für die Top Entscheidungsträger (Sektionschefs, Generalsekretär und politische Ebene).

Zum Begriff Kommunikation wird der Fokus auf die elektronischen Formen gelegt wie Websites, Online-Zeitungen, Foren, Blogs und die Maildatenbank des Ministeriums in der alle über die Website des BMF gerichteten Anfragen in Form von Tickets gespeichert werden. Es handelt sich nach Höflich nicht mehr um ein *dispersed Publikum* wie bei der alten Form einer *one-to-many* Kommunikation, also die herkömmliche Massenkommunikation, sondern durch die neuen elektronischen Formen ist eine *many-to-many* Kommunikation entstanden (Höflich 1995: 522), bei der der Begriffe *Rezipient* nicht mehr halten kann weil durch die Interaktionsmöglichkeiten des Web 2.0 und 3.0 diese zu *Beteiligten* geworden sind.

Diese Beteiligten nehmen nicht mehr nur auf sondern greifen auch ein (Goertz 1995: 484 f).

Bei der Analyse wurde der Fokus auf das Erkennen, Beobachten und Darstellen von Themen und damit semantische verbundenen weitere Begriffen über unterschiedliche, vorher definierte elektronische Quellen, gelegt. Analysieren findet zwar im Sinne eines Kommunikations-Controllings statt, es sind jedoch vorher in Richtung des Ministeriums-Controllings (ausschließlich das Budget des BMF) keine KPI's definiert worden. Das Zählen von Mengen bzw. Häufigkeiten des Vorkommens von Begriffen in den unterschiedlichen Kanälen und Quellen über die Zeit ist eigentlich ein reines „Abfallprodukt“. Das Analysieren findet eher im Sinne eines Issues-Managements statt, so wie in Kapitel 3.5 *Strategisches Issues-Management* beschrieben.

Aufgrund des Eingangs erwähnten Forschungscharakters des Projekts und der qualitativen und iterativen bzw. agilen Herangehensweise hat sich im Nachhinein gezeigt, dass die Konzeptionierung unter Idealvoraussetzungen und Bedingungen stattgefunden hat. Bei der Implementierung war jedoch die Organisationsstruktur bzw. der –aufbau des Ministeriums der entscheidende Faktor für das Scheitern der strategischen Kommunikationsanalyse. Das Projekt wurde nach einem nicht einmal 6 monatigen Betrieb im Jahre 2014 aufgrund massiver Budgetkürzungen im IT-Bereich (von minus 30 %) eingestellt. Mit dem vorhandenen Budget mussten sämtliche Projekte neu priorisiert werden und nach Maßgabe der gesetzlichen Notwendigkeiten sämtliche Betriebe und Umsetzungen neu geplant werden. Ein Analysetool für einen sehr eingeschränkten Benutzerkreis wurde in diesem Zusammenhang aus der Sicht der Fachsektion als nicht prioritär eingestuft.

Dieser Umstand hat aber aufgezeigt das die Organisation den entsprechenden Stellenwert und das strategische Leistungsvermögen von Kommunikation noch nicht in vollem Umfang würdigen kann. Dies belegt auch die im Kapitel 1.5 beschriebene bewegte Geschichte der Entwicklung einer Professionellen Kommunikation im Ministerium und führt sich im Kapitel 1.4 mit den derzeitigen Status der Organisationsstruktur und der Verankerung von Kommunikation in der Organisation fort. Kommunikation ist in der Stablinienorganisation der Zentralleitung auf Ebene

einer Fachabteilung angesiedelt. Darüber gibt es als vorgesetzte Entscheidungsträger bzw. -ebenen noch einen Gruppenleiter und einen Sektionschef und an oberster Stelle einen Generalsekretär in Doppelfunktion als Kabinettschef des Ministers. Der Abteilungsleiter fungiert gleichzeitig als Hauspressesprecher und steht in enger Abstimmung mit den Pressesprechern aus dem Kabinett, über welche im Normalfall auch die Direktiven erfolgen. Die organisatorisch vorgesehenen Linienstrukturen werden in der Praxis in der Vielzahl der Fälle nicht gelebt. Bei näherer Betrachtung wäre eine Ansiedlung der Kommunikationsabteilung als Stabstelle beim Generalsekretär als die in der geübten informellen Praxis die geeignete Organisationsform. Die Materie der Kommunikation könnte in dieser Form ihrer Querschnittsfunktion über das ganze Ressort eher gerecht werden und entspräche so auch einer gängigen Gliederung in großen Unternehmungen in der Wirtschaft.

Was die Fragestellung betrifft, welchen Mehrwert ein Kommunikations-Controlling im Sinne eines Beitrags zur Wertschöpfung liefert, konnte anhand des Kapitels 4.4 gezeigt werden, dass es sich hierbei um ein wichtiges Bindeglied zwischen Unternehmensführung und Kommunikationsmanagement handelt. Was ist aber in diesem Zusammenhang als Mehrwert bei einem Bundesministerium zu sehen, welches keine Produktionsgüter herstellt? Es kann sich also nicht um einen Differenzbetrag von Materialkosten und Verkaufserlös handeln sondern beim Fehlen eines physisches Endprodukts kann es sich beim Wert auch um *Dienstleistungen* handeln (Opulson Wirtschaftlexikon online-Abfrage). Sie wirkt zum einen innerhalb des Ministeriums zur Unterstützung eines Wissensmanagements um Wissen für die Beantwortung von Kundenanfragen bereit zu stellen und zu teilen. Zum anderen SKA als Unterstützung für das Kundenservice mit Schnittstellen zu einem CRM Customer Relationship Management, welches aber zurzeit noch nicht existiert. Das hätte eine strategische Komponente damit eine differenzierte und individuelle Kundenansprache eine Steuerung der Kundenkontakte unterstützt und ermöglicht. Mittels gezielt eingesetzter Kommunikation werden Kunden in die für die Verwaltung definierten Channels gelenkt und so eine effektive Abarbeitung zu ermöglichen.

Ein Mehrwert im monetären Sinn hätte sich jedoch erzielen lassen wenn SKA als Konzept im wirtschaftlichen Sinn gemeinsam mit der Ressort-Controlling Abteilung

I/7 des Ministeriums aufgesetzt und umgesetzt worden wäre. Schließlich ist die Verwaltung aufgerufen und gefordert mit Steuermitteln sparsam und effizient umzugehen. Zwei wesentliche Aufgaben liegen in der Kompetenz des Ressort-Controllings. Zum einen die Etablierung von Controlling-Systemen und -Prozessen samt strategischem Controlling und zum anderen die Implementierung betriebswirtschaftlicher Instrumente für Planung, Analyse und Reporting (z.B. Erwartungs- und Prognoserechnungen, Szenario-Techniken). Diese Anschlussfunktion zwischen Kommunikation und Controlling war im Fachkonzept nicht vorgesehen und wurde daher auch nicht umgesetzt.

So wie im Kapitel 4.2 beschrieben braucht es „Mut sich messen zu lassen“ um Sinnhaftigkeit und den Nutzen von Maßnahmen transparent darzustellen. Antworten auf Fragen wie: Was hat Maßnahme XY gekostet? Welche Wirkung wurde erzielt? oder ob die Ressourcen richtig geplant wurden, sind in einer ministeriellen Umgebung äußerst sensibel. Das rührt von parlamentarischen Anfragen an Ministerien her bei denen öfters und in regelmäßigen Abständen Auskünfte zu Kosten vom Kommunikationsmaßnahmen begehrt werden. Diese hat natürlich einen oppositionspolitischen Hintergrund. Das Jahresbudget ist auf jeden Fall jährlich im Bundesvoranschlag für jedermann einsehbar und transparent. Einzelne Maßnahmen werden jedoch so nicht transparent dargestellt. Bei Medienschalungen und -kooperationen hat man mit einer gesetzlichen Regelung (Medienkooperations- und -förderungs-Transparenzgesetz MedKF-TG) bei Mediaschalungen eine Bekanntgabepflicht eingeführt umso „versteckte“ Presseförderungen in Form von Medienkooperationen zu unterbinden. Diese Umstände sind auf jeden Fall Gründe für eine Reserviertheit gegenüber der Einführung eines Kommunikations-Controlling für die Kommunikationsagenden von Ministerien.

Bei der Bewertung von SKA hinsichtlich der Unterstützung eines Issues-Monitorings ist dies eindeutig im Sinn einer Früherkennung, als erster Schritt im Issues-Management-Prozess, gegeben. Themen können mit Alarmen belegt werden und ein Delta für eine Abweichung nach oben oder nach unten kann definiert und in Prozent (Abweichung) eingestellt werden. Als Maß dafür wird die Häufigkeiten des vorkommenden Begriffs gezählt. Für diese Justiertätigkeit sind jedoch

Erfahrungswerte im Umgang mit dem Tool und vor allem der Einschätzung des Themas notwendig. Eine qualitative und redaktionelle Bewertung des Inhalts nach Positiv, neutral und negativ erfolgt nicht.

Die Erkennbarkeit eines konfliktträchtigen Themas in Kombination mit einem Zeitverlauf sind wesentliche kritische Punkte bei einem Issues-Management. Das Erkennen braucht Erfahrung und vernetztes Denken, der Faktor Zeit kann jedoch durch die Maschine abgenommen werden. Ebenso als kritische Punkt ist die Größe des Beobachtungsfeldes oder Umfang der einzelnen elektronischen Kanäle. Hier war es bei SKA ganz wichtig sämtliche Kanäle vorab zu definieren. Im Handling mit dem Tool können alle Quellen, einzelne oder in gewünschten Kombination ausgewählt und beobachtet werden. Anhand des Issues „Hypo“ konnte der Karriereverlauf ex post exakt dem Historischen Verlauf in der medialen Berichterstattung (Wann fand welches Ereignis zum Thema Hypo statt?) nachgewiesen werden. In diesem Zusammenhang wäre aber als Lernschritt Anleihe bei den benachbarten Wirtschaftswissenschaften, bei denen Produktlebenszyklen beobachtet werden, zu nehmen. Gewonnene Erkenntnisse könnten auch in einem weiteren Schritt mit Modellen aus der Soziologie, den Politikwissenschaften sowie den Medien- und Kommunikationswissenschaften verglichen werden. Dies empfiehlt auf jeden Fall Steffen Kolb als Vorgehensweise bei einer theoretisch fundierten Konzeptentwicklung für ein Themenzykluskonzept. (Kolb, 2005: 23). Eine Überprüfung von SKA mit quantitativen Methoden, ob das Instrument auch das misst was es messen soll, konnte nach ersten „Gehversuchen“ und aufgrund der kurzen Zeit bis zur Einstellung des Betriebs, nicht geleistet werden. Bei einem neuerlichen aufleben lassen des Produkts sollten aber diese Umstände Berücksichtigung finden.

Zur Bewertung von SKA im Sinne einer eindeutigen Einordnung mit welchen Methoden das Werkzeug ein Issues-Monitoring unterstützt kann keine eindeutige Aussage getroffen werden. Vielmehr handelt es sich bei der vorliegenden Lösung um ein integriertes System welches auf Basis des Fachkonzepts und der beschriebenen agilen Vorgehensweise bei der Entwicklung mehrere Ansätze vereint. Dies entspricht auch der im Kapitel 4.9 *Methoden und Verfahren für ein Kommunikations-Controlling* erwähnten maßgeschneiderten Lösung für ein Kommunikations-Controlling. SKA

vereint auf der einen Seite die Medienanalyse in Form eines Monitorings von Websites. Analysierte Seiten (Online-Zeitungen, Blogs, Feed's etc.) werden mittels einer quantitativen Medienresonanzanalyse automatisiert untersucht und analysiert. Man kann auf 3 Arten suchen, entweder den exakten Begriff oder semantisch. Dabei werden semantisch zugehörige Begriffe gefunden und beispielsweise als *Landscape* (siehe beiliegendes Benutzerhandbuch im Kapitel 3.6.4 *Themenfluss und Themenlandschaft* Seite 21) dargestellt. Dies unterstützt das Auffinden eventueller neuer für mich interessanter Begriffe die dann in einem zweiten Schritt, wie schon vorher erwähnt mit der Alarmfunktion belegt werden können. Dritte Art der Suche ist die freie Suche bei der ein Monitoring ohne Eingabe eines Suchbegriffs ausgelöst wird. Dies zählt zur qualitativsten und offensten Möglichkeit.

SKA unterstützt als zweiten Bereich ein Communication Performance-Management, welches sich aus den Teilen Planung & Reporting, Themenmanagement, Integrierte Kommunikation und Prozessmanagement zusammensetzt (siehe OQ39: <http://www.communicationcontrolling.de/methoden/integrierte-systeme/communication-performance-management.html> - abgerufen am 24.05.2016/18:26). Zu jedem Part liefert SKA einen Beitrag. Als letzter Teil ist die optische Aufbereitung des Tools in Form eines Communication Control Cockpits zu erwähnen (Rolke ebd.). Auf unterschiedliche Art und Weise werden die Ergebnisse als Torten- oder Balkendiagramm, Themenflussdiagramm, (ThemeRiver), als Landkarte (Landscape) oder als Korrelationstabelle (BubbleChart) für zwei Variable.

Abschließend und aus durchaus selbstkritischer Sicht betrachtet wurde das Fachkonzept in der Entstehung nicht wie im Sinne einer idealtypischen Implementierung eines Kommunikations-Controllings analog der IC/DPRG Vorgehensweise durch die verschiedenen Instanzen der Zentraleitung des BMF geführt und abgesegnet was mitunter den Faktor Zeit wesentlich verlängert hätte und wahrscheinlich noch vor einer Inbetriebnahme zu einem Abbruch geführt hätte. Auf der anderen Seite konnte ein Produkt fertig gestellt werden welches gesichert abgelegt und dokumentiert wurde. Die vorliegende Arbeit dient dazu das seinerzeitige Fachkonzept nachträglich zu untermauern und mit dem im Angang beiliegenden

Benutzerhandbuch sämtliche Funktionalitäten einem interessierten Fachpublikum näher zu bringen. Das Konzept, sowie das Handbuch sind urheberrechtlich geschützt.

9. Bibliografie

Ansoff, H.-L. (1976): *Managing Surprise and Discontinuity-Strategie Response to Weak Signals*; in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 28, Düsseldorf, Handelsblatt Fachmedien GmbH.

Bachmann, R., Kemper, G., Gerzer, T. (2014): *Big Data-Fluch oder Segen? Unternehmen im Spiegel gesellschaftlichen Wandels*. 1. Aufl. Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg. mitp-Verlag.

Baerns, B. [Hrsg.] (1995): *PR-Erfolgskontrolle – messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren Strategien, Beispiele*. Frankfurt am Main, IMK/FAZ.

Bentele, G. (2001): *PR für Verbände und Organisationen: Fallbeispiele aus der Praxis*. Neuwied [u.a.], Luchterhand.

Bentele, G., Rutsch, D. (2003): *Issues Management in Unternehmen: Innovation oder Wein in alten Schläuchen*. in Röttger, U. [Hrsg.] *Issues Management – Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, S. 141-160.

Blumauer, A., Pellegrini, T. (2009): *Social Semantic Web – Web 2.0- Was nun?* Wien, Springer.

BMF (2009): *Kommunikationsleitfaden des Finanzressorts - Die strategische Ausrichtung der Mitarbeiterkommunikation (MAK)*

Bogner, F. M. (1999): *Das neue PR-Denken: Strategien, Konzepte und Aktivitäten*. 3. akt. u. erw. Aufl., Wien.

Bracker, J. (1980): *The Historical Development of the Strategic Management Concept*, in: *Academy of management Review*, Nr. 5, S. 219-224.

Brüggemann, M. (2008): *Europäische Öffentlichkeit durch Öffentlichkeitsarbeit? Die Informationspolitik der Europäischen Kommission.* Wiesbaden.

Bruhn, M. (2009): *Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen.* 5. Aufl., München, Vahlen Verlag.

Bundesverband deutscher Pressesprecher [Hrsg.] (2008): *Kommunikationscontrolling – Bedeutung, Handlungsfelder, Implementierungsschritte* 1. Auflage, Heft Nr. 11, S. 7.

Castells, M. (2001): *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft . Teil 1 der Trilogie: Das Informationszeitalter.* Opladen.

Cohen, Bernard C. (1963): *The Press and Foreign Policy.* Princeton.

Dearing, J., Rogers, E. (1996): *Agenda-setting.* 1st edn. *Communication Concepts* 6. Thousand Oaks, CA Sage.

Dengel, A. [Hrsg.] (2012): *Semantische Technologien-Grundlagen-Konzepte-Anwendungen.* Heidelberg, Spectrum.

Eichhorn, W. (2005): *Agenda-Setting-Prozesse-Eine theoretische Analyse individueller und gesellschaftlicher Themenstrukturierung.* 2. Auflage, München.

Eisenegger, M. (2008): *Früherkennung und Analysen öffentlicher Kommunikations- und Reputationsdynamiken;* FÖG; Universität Zürich.

Gaunt, P., Ollenburger, J. (1995): *Issues Management Revisited: A Tool That Deserves Another Look.* In *Public Relations Review.* 21. Jg., Nr. 3, S. 199-210.

Gälweiler, A. (1990): *Strategische Unternehmensführung.* 2. Aufl. Frankfurt, Main, Campus-Verlag.

Gehrau, V., Röttger, U., Preusse J. (2013): *Strategische Kommunikation : Umriss und Perspektiven eines Forschungsfeldes*, Wiesbaden, Springer, S. 347.

Giddens, A. (1992): *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt am Main, New York, Campus Verlag.

Goertz, L. (1995): *Wie interaktiv sind Medien? Auf dem Weg zu einer Definition von Interaktivität*. In *RuF* 4/1995, S. 447-493.

Goldhaber, M. (1986): *Organizational Communication*. 4. Auflage, Dubuque

Gottwald, F. (2006): *Gesundheitsöffentlichkeit. Die Entwicklung eines Netzwerkmodells für Journalismus und Public Relations*. Konstanz.

Götze, U., Mikus, B. (1999): *Strategisches Management*. 1. Aufl. Chemitz, Göttingen Verlag der GUC.

Grunig, J.E., Hunt, T. (1994): *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston.

Habermas, J. (1990): *Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*. Frankfurt a.M, Suhrkamp.

Hainsworth, B. E., Meng, M. (1988): *How corporations define issues management*. In: *Public Relations Review*. 14. Jg., Heft 4.

Hehl, W. (2016): *Wechselwirkung-Wie Prinzipien der Software die Philosophie verändern*. Berlin, heidelberg, Springer.

Herbst, D. (1999): *Interne Kommunikation*. Berlin.

Hinterhuber, H.H. (1997): *Wettbewerbsstrategie*. 2. Aufl. Berlin, New York, Verlag Walter de Gruyter.

Hitzler, P.; Krötzsch, M., Rudolph, S., Sure, Y. (2008): *Semantic Web – Grundlagen*. Springer.

Holler, M., Illing, G., (2000): *Einführung in die Spieltheorie*. 4. Aufl. Berli., Springer.

Höchst AG [Hrsg.] (1997): *Issue Management*. Frankfurt am Main

Höflich, J. R. (1995): *Vom dispersen Publikum „zu elektronischen Gemeinschaften“*. Plädoyer für einen erweiterten kommunikationswissenschaftlichen Blickwinkel. In RuF 4/1995, S. 518-537.

Höft, U., (1992): *Lebenszykluskonzepte: Grundlagen für das strategische Marketing und Technologiemanagement*. Berlin.

Imhof, K., Eisenegger, M. (1999): *Politische Öffentlichkeit als Inszenierung. Resonanz von „Events“ in den Medien* in Szyszka, P. (ed.): *Öffentlichkeit*. Opladen, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.

Imhof, K., Eisenegger, M. (2003): *Issue Monitoring: Die Basis des Issue Managements* in Röttger, U. [Hrsg.] *Issues Management – Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, S. 257-278.

Jarren, O; Donges, P. (2002): *Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft*. Band 1: *Verständnis, Rahmen und Strukturen*. Wiesbaden.

Jones, B. L., Chase, W. H. (1979): *Managing Public Policy Issues*. In *Public Relations Review*, Vol. 5, Nr. 2, S. 2-23.

Kalt, G., Kinter A., Kuhn, M. (2009): *Strategisches Issues Management. Vom erfolgreichen Umgang mit Krisen und Profilierungsthemen. Konzepte – Implikationen – Best Practices*. F.A.Z. Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Frankfurt am Main.

Kaplan, R. S., Norton, P. (1997): *Balanced Scorecard-Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart, S. 62-82.

Klausnitzer, R. (2013): *Das Ende des Zufalls: wie Big Data uns und unser Leben vorhersagbar macht*. 1. Aufl. Salzburg, Ecowin-Verlag.

Kolb, S. (2005): *Mediale Thematisierung in Zyklen: theoretischer Entwurf und empirische Anwendung* Köln, Halem.

Liebl, F. (1991): *Schwache Signale und Künstliche Intelligenz im strategischen Issue Management*. Frankfurt a.M., Peter Lang.

Liebl, F. (1996): *Strategische Frühaufklärung: Trends-Issues-Stakeholders*. München, Wien, Oldenbourg.

Liebl, F. (2000): *Der Schock des Neuen : Entstehung und Management von Issues und Trends*. München, Gerling-Akad.-Verl.

Lies, J. (2008) [Hrsg.]: *Public Relations. Ein Handbuch*. Konstanz, UVK.

Lindenmann, W. (1997): Selected bibliography of articles, books, and papers relating to research for measuring and evaluating public relations effectiveness. In *Public Relations Review*, Vol.23(4), pp.402-408.

Lindenmann, W. (2003): *Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities*. University of Florida-IPR-The Institute for Public Relations Commission on PR Measurement and Evaluation, Gainesville (FL).

Loew, H.C. (1999): *Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung – Entwicklungsgeschichte und theoretische Grundlagen*. In: *Frühwarnsysteme*. Henckel von Donnersmarck, M., Schatz, R. [Hrsg.],. Bonn, S. 19-47.

Lütgens, S., Schmidt, O.S. (2009): *Schleichender Abstieg oder endgültiger Aufstieg zur Königsdisziplin* in **Kalt, G., Kinter A., Kuhn, M.** [Hrsg.] (2009): *Strategisches Issues Management. Vom erfolgreichen Umgang mit Krisen und Profilierungsthemen. Konzepte-Implikationen-Best Practices*. S. 61-74.

Mainzer, K. (2014): *Die Berechnung der Welt – Von der Weltformel zu Big Data*. München, Verlag C.H.Beck.

Markl, V. (2012): *Big Data Analytics – Technologien, Anwendungen, Chancen und Herausforderungen*. In Köhler, M., Meir-Huber, M., [Hrsg.] (2014): *#Big Data in #Austria*. Lfd.Nr. 4045457 Wien, BMVIT

Mast, C. (2003): *Wirtschaftsjournalismus: Grundlagen und neue Konzepte für die Presse*. 2. völlig überarb. und aktualisierte Aufl., Wiesbaden, Westdt. Verl.

Mast, C. (2006): *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden*. Mit Beiträgen von Huck, S. und Hubbard, M. 2. Auflage., Stuttgart.

Mayer-Schönberger, V., Cukier. K. (2013): *Big Data: die Revolution, die unser Leben verändern wird*. Übers. aus dem Engl. von Mallett, D. 1. Aufl., München, Redline.

McCombs, M. E.; Shaw, D.L. (1972): *The agenda-setting function of mass media*. In: *Public, Opinion Quarterly* 36; S. 176-187.

McCombs, M. E. / Shaw, D. L. (1977): *The agenda-setting function of the press*. In: Shaw, D. L., McCombs, M. E. [Hrsg.]: *The Emergence of American Political Issues*. St.Paul, S. 1-18.

McLeod, J. M., Becker, L. B., Byrnes, J. E. (1974): *Another look at the agenda-setting function of the press*. In: *Communication Research*. S. 131-165.

Mehler, A., Lobin, H. [Hrsg.] (2014): *Automatische Textanalyse – Systeme und Methoden zur Annotation und Analyse natürlichsprachlicher Texte*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Merten, K. (2003): *Determinanten des Issues Management* in Röttger, U. [Hrsg.]: *Issues Management – Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, S. 41-57.

Merten, K. (2004) *Potentiellen Krisen rechtzeitig begegnen — Themen aktiv gestalten. Strategische Unternehmenskommunikation durch Issues Management*. Publizistik Vol.49(1), Springer Science, S 103.

Moore, G. (1965): *„Electronics : first magazine of global electronics managements*. Mac Donald, W. W [Hrsg.] Cleveland, Ohio, Penton Pull.

Naisbitt, J. (1982): *MegatrendsTen New Directions Transforming Our Lives*. Warner Books

Neuman, W. R. (1990): *The threshold of public attention*. In: *Public Opinion Quarterly*, 54, S. 159-176.

Pfannenberger, J., Zerfaß, A. [Hrsg.] (2010): *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis*. 2. Aufl., Frankfurt/Main, Frankfurter Allgemeine Buch.

Piwinger, M., Zerfaß A. [Hrsg.] (2007): *Handbuch Unternehmenskommunikation* 1.Aufl., Wiesbaden, Gabler.

Pollmann, R., Sass, J. (2011): *Reporting im Kommunikations-Controlling*. Dossier Nr. 5, Berlin/Leipzig, DPRG/Universität Leipzig, S. 7.

Pritchard, D.: *The News Media and Public Policy Agendas*. In Kennamer, D. [Hrsg.] (1992): *Public Opinion, the Press and Public Policy*. Westport, S. 103-112.

Rapport, A. (1998): *Creating Shareholder Value*. Revised ed., New York, The Free Press.

Reichert, R., (2014): *Big Data: Analysen zum digitalen Wandel von Wissen, Macht und Ökonomie*. Reichert, R. [Hrsg.], Bielefeld, transcript-Verl.

Riedl, I., Theuner, G. (1995). *Gabler Studentexte-Betriebsorganisation und Kommunikation*. Wiesbaden, Springer.

Rhomberg, M. (2008): *Mediendemokratie - Die Agenda-Setting-Funktion der Massenmedien*. Wilhelm Fink Verlag, München.

Rolke, L. (2005): *Das CommunicationControlCockpit (CCC)*. In: *Wertschöpfung durch Kommunikation*. Pfannenberger, J., Zerfaß, A. [Hrsg.], Frankfurt, FAZ, S.123-131.

Romhardt, K. (1998): *Die Organisation aus der Wissensperspektive-Möglichkeiten und Grenzen der Intervention*. Wiesbaden, Dissertation, Université de Genève.

Röttger, U. [Hrsg] (2003): *Issues Management: theoretische Konzepte und praktische Umsetzung; eine Bestandsaufnahme*. 1. Aufl., Nachdr., Wiesbaden, Westdt. Verl.

Röttger, U. [Hrsg.] (2009): *PR-Kampagnen: über die Inszenierung von Öffentlichkeit*. 4., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, VS Verl. für Sozialwissenschaften.

Röttger, U. (2010): *Public Relations-Organisation und Profession : Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie.* Wiesbaden, VS Verl. für Sozialwissenschaften.

Röttger, U., Gehrau, V., Preusse, J. (2013): *Strategische Kommunikation. Umriss und Perspektiven eines Forschungsfeldes.* Wiesbaden.

Schulz, W. (1976): *Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien: Analyse d. aktuellen Berichterstattung.* Freiburg (Breisgau), München, Alber.

Schwarz T. [Hrsg.] (2015): *Big Data im Marketing-Chancen und Möglichkeiten für eine effektive Kundenansprache.* Freiburg, Haufe-Lexware.

Schweiger, W., Loosen, W., Scholl A. [Hrsg.] (2012): *Methodenkombinationen in der Kommunikationswissenschaft. Methodologische Herausforderungen und empirische Praxis.* Köln, Halem.

Shaprio, S. C. (1992): *Encyclopedia of Artificial Intelligence.* 2 nd edition, New York, Wiley.

Szyszka, P. (2004): *PR als Organisationsfunktion. Konturen eines organisationalen Theorieentwurfs zu Public Relations und Kommunikationsmanagement.* In *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung.* Röttger, U. [Hrsg], Wiesbaden.

Tegtmeier, E. (2000): *Einleitung, Ontologie. Texte.* München, Alber.

Unsel, S. D. (1990): *Künstliche Intelligenz und Simulation in der Unternehmung.* Stuttgart, Teubner.

Vossen, G. (2015): *Big Data sammeln, aggregieren, analysieren, nutzen.* in Schwarz, T. [Hrsg.] *Big Data im Marketing.* Freiburg, Haufe, S.38

Watson, J., Hill, A. (1993): *A dictionary of communication and media studies.* 3rd edition, London, Arnold.

Weder, F. (2007): *Produktion und Reproduktion von Öffentlichkeit. Über die Möglichkeit die Strukturationstheorie von Anthony Giddens für die Kommunikationswissenschaft nutzbar zu machen.* In Hepp, A., Krotz, F., Winter, C. [Hrsg.]: *Theorien der Kommunikations- und Medienwissenschaft.* Wiesbaden, S. 345-362.

Weder, F. (2010): *Organisationskommunikation und PR.* Facultas. Wien.

Wersig, G. (1989): *Organisations-Kommunikation: Die Kunst, ein Chaos zu organisieren.* Baden-Baden.

Will, M. (2009): *Issues Management braucht Einbindung in das strategische Management* in Röttger, U. [Hrsg.]: *Issues Management-Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme.* Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, S. 103-123.

Willke, H. (1998): *Systemisches Wissensmanagement.* Stuttgart.

Zerfaß, A. (2004): *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations,* 2. erg. Auflage, Wiesbaden.

Zerfaß, A. (2006): *Kommunikations-Controlling.* In: Schmid, Beat, Lyczek, B. [Hrsg.]: *Unternehmenskommunikation.* Wiesbaden, Gabler, S. 431-465.

Zerfaß, A. (2007): *Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration*. In: Piwinger, M., Zerfaß, A. [Hrsg.]: *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden, Gabler, S. 21-71.

Zerfaß, A. (2009): *Immaterielle Werte und Unternehmenskommunikation – Herausforderungen für das Kommunikationsmanagement*. In: Möller, K., Piwinger, M., Zerfaß, A. [Hrsg.]: *Immaterielle Vermögenswerte: Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 23-47.

Zerfaß, A. [Hrsg.] (2012): *Handbuch Online-PR: strategische Kommunikation in Internet und Social Web*. Konstanz, UVK-Verl.-Ges.

Zerfaß, A.; Rademacher, L., Wehmeier, S. (2013): *Organisationskommunikation und Public Relations . Forschungsparadigmen und neue Perspektiven*. Wiesbaden, Springer Fachmedien.

Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R. (2015): *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries*. Brussels, EACD/ EUPRERA, Helios Media.

9.1. Verzeichnis der Online-Quellen (OQ)

OQ1: Wirtschaftslexikon24.de: *Begriff-Kybernetik.*

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/kybernetik/kybernetik.htm>

(abgerufen am 28.05.2016/12:29)

OQ2: Regelkreis-Temperaturmessung

<http://www.zum.de/Faecher/Materialien/beck/12/bs12-47.htm>

(abgerufen am 28.05.2016/12:21)

OQ3: Geschäfts- und Personaleinteilung des BMF

S. 37, Stand 1.12.2015: [https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgaben-organisation/](https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgaben-organisation/GPE_01122015.pdf)

GPE_01122015.pdf (abgerufen am 28.05.2016)

OQ4: Geschäfts- und Personaleinteilung des BMF

S. 127, Stand 1.12.2015: [https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgaben-organisation/](https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgaben-organisation/GPE_01122015.pdf)

GPE_01122015.pdf (abgerufen am 28.05.2016)

OQ5: Organigramm der Zentralleitung des BMF (Stand 01.01.2016)

[https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgaben-organisation/Organigramm_deutsch_](https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgaben-organisation/Organigramm_deutsch_01012016_2.pdf)

01012016_2.pdf, S 2 (abgerufen am 28.05.2016/14:17)

OQ6: Organigramm der Sektion I des BMF(Stand 01.01.2016)

[https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgaben-organisation/Organigramm_deutsch_](https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgaben-organisation/Organigramm_deutsch_01012016_2.pdf)

01012016_2.pdf, S 3 (abgerufen am 28.05.2016/14:17)

OQ7: Organigramm der Sektion V des BMF(Stand 01.01.2016)

[https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgaben-organisation/Organigramm_deutsch_](https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgaben-organisation/Organigramm_deutsch_01012016_2.pdf)

01012016_2.pdf, S 7 (abgerufen am 28.05.2016/14:17)

OQ8: BMG-Bundesministeriengesetz §7 (3)

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10000873>

(abgerufen am 25.5.2016/16:32)

OQ9: Springer, Gabler Wirtschaftslexikon: Definition: Strategie.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3172/strategie-v11.html> (abgerufen am 25.05.2016/19:24)

OQ10: Issues Management Gesellschaft (IMAGE) Deutschland e.V.

<http://www.image-ev.com/> (abgerufen am 16.3.2016/10:44).

OQ11: Issues Management Gesellschaft (IMAGE) Deutschland e.V.

[http://www.image-ev.com/downloads/Issues_Management %202006 -07.pdf](http://www.image-ev.com/downloads/Issues_Management%202006-07.pdf)
(abgerufen am 26.05.2016/09:36).

OQ12: Springer, Gabler Wirtschaftslexikon: Definition: Shareholder Value.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9868/shareholder-value-v9.html>
(abgerufen am 11.04.2016/10:58)

OQ13: Springer, Gabler Wirtschaftslexikon: Definition: Balanced Scorecard.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1856/balanced-scorecard-v7.html>
(abgerufen am 11.04.2016/11:10)

OQ14: Springer, Gabler Wirtschaftslexikon: Definition: Key Performance

Indicator (KPI). <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326735/key-performance-indicator-kpi-v1.html> (abgerufen am 11.04.2016/17:34)

OQ15: European Communication Monitor 2009-Umfrageergebnisse

<http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2009-Results-ChartVersion.pdf>
(abgerufen am 27.05.2016/07:45)

OQ16: Rehmet, C Interview mit Rolke, L (16.01.2015): Ausblick 2015 – Experten aus Wissenschaft und Praxis skizzieren ihre Themenschwerpunkte im neuen Jahr.

http://www.communicationcontrolling.de/no_cache/ressourcen/praxiswissen/singleview/archive/2015/january/article/ausblick-2015-experten-aus-wissenschaft-und-praxis-

skizzieren-ihre-themenschwerpunkte-im-neuen-j.html?tx_ttnews[day]=16&cHash=f2b6dcc85dd76447ad99b6edc48fb453 (abgerufen am 13.05.2016/10:59)

OQ17: Springer, Gabler Wirtschaftslexikon: Definition: Effektivität.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7639/effektivitaet-v9.html>
(abgerufen am 31.03.2016/13:51)

OQ18: Springer, Gabler Wirtschaftslexikon: Definition: Effizienz.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/effizienz.html> (abgerufen am 31.03.2016/13:51)

OQ19: Zerfaß, A. (2007): Kommunikations-Controlling

<http://www.communicationcontrolling.de/wissen/grundlagen.html> (abgerufen am 28.05.2016/20:52)

OQ20: Zerfaß, A. (2009): DPRG/ICV Bezugsrahmen

<http://www.communicationcontrolling.de/standpunkte/dprgicv-bezugsrahmen.html>
(abgerufen am 28.05.2016/20:56)

OQ21 : Lautenbach, C., Sass, J. : (2009): Implementierung eines Kommunikations-Controllings - DPRG Positionspapier Kommunikations-Controlling:

http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/Positionspapier_DPRG_ICV.pdf (abgerufen am 29.05.2016/09:45)

OQ22: Controllingportal.de: Bilanzkennzahlen zur Bilanzanalyse (Kennzahlen-katalog). <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Bilanzkennzahlen-zur-Bilanzanalyse.html> (abgerufen am 19.04.2016/15:32)

OQ23: Springer, Gabler Wirtschaftslexikon: Definition: Markenbekanntheit.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10401/markenbekanntheit-v8.html>
(abgerufen am 31.03.2016/13:51)

OQ24: Zerfaß, A., et al. (2015): *European Communication Monitor 2015* -
<http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-Chart Version.pdf>
(abgerufen am 29.05.2016/10:46).

OQ25: Methoden und Verfahren für ein Kommunikations-Controlling
<http://www.communicationcontrolling.de/methoden.html> (abgerufen am 27.04.2016
/18:59).

OQ26: Forbes Magazine (Gil Press)
<http://www.forbes.com/sites/gilpress/2013/05/09/a-very-short-history-of-big-data/>
(abgerufen am 20.07.2015/14:24)

OQ27: NESSI (Networked European Software and Services Initiative).
http://www.nessi-europe.com/Files/Private/NESSI_WhitePaper_BigData.pdf
(abgerufen am 15.07.2015/14:07)

OQ28: BITKOM-Leitfaden zu Big Data
[https://www.bitkom.org/Publikationen/2012/Leitfaden/Leitfaden-Big-Data-im-praxiseinsatz_Szenarien_Beispiele_Effekte/BITKOM_LF_big_data_2012_online\(1\).pdf](https://www.bitkom.org/Publikationen/2012/Leitfaden/Leitfaden-Big-Data-im-praxiseinsatz_Szenarien_Beispiele_Effekte/BITKOM_LF_big_data_2012_online(1).pdf)
(abgerufen am 15.07.2015/14:11)

OQ29: Zitat Dan Ariely
http://www.welt.de/newsticker/dpa_nt/infoline_nt/computer_nt/article112942091/Big-Data-nimmt-Fahrt-auf.html (abgerufen am 10.09.2016/17:23)

OQ30: Bitkom Big Data Summit 2014 <http://www.bitkom-bigdata.de/referenten/prof-dr-stefan-wrobel-1> (abgerufen am 29.05.2016/17:15)

OQ31: Die 10 V's im Zusammenhang mit Big Data
<http://www.ruediger-spies.de/BigDataArtikel.html> (abgerufen am 29.05.2016/12:04)

OQ32: Berufsbild Data Scientist nach Hackenberg

<https://www.mindbreeze.com/de/blog/dr-house-der-grossen-daten-big-data-und-das-berufsbild-des-data-scientists.html> (abgerufen am 29.05.2016/12:22)

OQ33: Burners, L. - World Wide Web Consortium: Begriff *Introduction*.

<http://www.w3.org/DesignIssues/Semantic.html> (abgerufen am 13.12.2015/00:13)

OQ34: Springer, Gabler Wirtschaftslexikon: *Definition: knowledge-discovery-in-databases* <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/knowledge-discovery-in-databases.html> (abgerufen am 29.05.2016/12:52)

OQ35: Piatetsky, G. : *Zitat zu Datamining*.

<http://www.kdd.org/sites/default/files/CURMay06.pdf> (abgerufen am 30.01.2015/10:39)

OQ36: Springer, Gabler Wirtschaftslexikon: *Definition: knowledge-discovery*

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/knowledge-discovery-in-databases.html> (abgerufen am 29.05.2016/12:52)

OQ37: Gruber, T. (1993): *What is an Ontology?*

<http://www-ksl.stanford.edu/kst/what-is-an-ontology.html> (abgerufen am 29.05.2016/13:30)

OQ38: World Wide Web Consortium: *Architektur nach Tim Berners Lee*.

<http://www.w3.org/2000/Talks/1206-xml2k-tbl/slide10-0.html> (abgerufen am 15.03.2015/12:01)

OQ39: Communication Performance Management

<http://www.communicationcontrolling.de/methoden/integrierte-systeme/communication-performance-management.html> (abgerufen am 20160524/18:26)

10. Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ADB	Anfragedatenbank
Anm. d. V.	Anmerkung des Verfassers
Aufl.	Auflage
APA	Austria Presse Agentur
BD	Big Data
BI	Business Intelligence
BMF	Bundesministerium für Finanzen
BMG	Bundesministeriengesetz
BMVIT	Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
BRZ	Bundesrechenzentrum GmbH
BV-G	Bundesverfassungsgesetz
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CAF	Common Assessment Framework (int. Qualitätsstandard)
CB	Corporate Behavior
CD	Corporate Design
CEO	Chief Executive Officer
CI	Corporate Identity
CIO	Chief Information Officer
DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V.
ebd.	ebenda
ELAK	elektronischer Akt
EVA	Evaluationsforschung (Titel einer Lehrveranstaltung)
ff	darauffolgende Seiten
FF	Forschungsfrage
ggf	gegebenenfalls
GPE	Geschäfts- und Personaleinteilung
[Hrsg.]	Herausgeber
ICV	Internationaler Controllerverein
ISO	Internationale Organisation für Normung (int. Qualitätsstandard)

IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IM	Issues Management
IT	Informationstechnologie
KPI	Key Performance Indicator
KDD	Knowledge Discovery
MAK	Mitarbeiterkommunikation
MbO	Management by Objectives
NER	Named Entity Recognition
NGO	Non-Governmental Organisation
OQ	Online-Quelle
OWL	Web Ontology Language
PR	Public Relations
Präs.	Abkürzung für Präsidial
RDF	Resource Description Framework
PRVA	Public Relations Verband Austria
SKA	Strategische Kommunikationsanalyse
vgl.	vergleiche

11. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Regelkreis-Temperaturmessung	4
Abbildung 2: Kommunikationskreislauf im BMF - eigene Darstellung	5
Abbildung 3: Ablauf Themenmanagement BMF.....	16
Abbildung 4: Organigramm der Zentralleitung des BMF	19
Abbildung 5: Organigramm der Sektion I des BMF	20
Abbildung 6: Organigramm der Sektion V des BMF.....	22
Abbildung 8: Strukturen und Handlungstheorien – ein Ausschnitt	26
Abbildung 9: Klassischer Verlauf eines Issues.....	40
Abbildung 10: Typisierung von Issues	52
Abbildung 11: Deming-Kreis als Phasenschema	66
Abbildung 12: Führungskreislauf des Kommunikationsmanagements.....	66
Abbildung 13: Einordnung des Kommunikations-Controllings	70
Abbildung 14: Bezugsrahmen Wirkungsmodell-ICV/DPRG nach Zerfaß	76
Abbildung 15: Implementierungsschritte eines Kommunikations-Controllings	79
Abbildung 16: Aufgabenteilung zwischen Kommunikation und Controlling	79
Abbildung 17: Umfrageergebnis-European Communication Monitor 2015	83
Abbildung 18: Big Data Primärkreislauf	89
Abbildung 19: Die 10 V's im Zusammenhang mit Big Data	91
Abbildung 20: Dimensionen von Big Data.....	93
Abbildung 21: Der Big Data Smart Loop	95
Abbildung 22: Unternehmen auf dem Weg zum Analytical Competitor.....	97
Abbildung 23: Quelle: Die Informationsflut.....	100
Abbildung 24: Das Dreieck von Ogden und Richards	103
Abbildung 25: Semiotisches Dreieck nach Ogden/Richards	104
Abbildung 26: Semantische Treppe-Projekt SKA	109
Abbildung 27: Vorstufen der Ontologie-Projekt SKA	111
Abbildung 28: Zusammenfassung/Überblick-Projekt SKA	113
Abbildung 29: Architektur nach Tim Berners Lee.....	116

12. Abstract

12.1. Abstract – deutsch

Die Konzeptionierung und Eigenentwicklung eines Analysetools für den Bereich Kommunikation im Bundesministerium für Finanzen ist eine der ersten Big Data-Anwendungen in der Finanzverwaltung. Mehrere Anforderungen bzw. Funktionalitäten an das Tool wurden definiert: Themen erkennen, beobachten und deren Verläufe sichern. Mengen nach Themen in den einzelnen Kanälen erfassen, zählen und in unterschiedlichen Formen darstellen. Kommunikationskanäle durchgängig bzw. durchlässig machen um Querverbindungen herstellen zu können. Erstellung von standardisierten regelmäßigen Berichten an Entscheidungsträger (Kommunikationsverantwortliche, Management, Kunden-kommunikation, Risikomanagement etc.). Rückführen der Erkenntnisse in die Organisation und Setzen von notwendigen Handlungsanweisungen aufgrund der Analyseergebnisse.

Ziel der Diplomarbeit ist es das Grundkonzept zum entwickelten Analysewerkzeug kommunikationswissenschaftlich zu betrachten, zu erklären und einzuordnen. Dabei werden Themenbereiche wie Organisation von Kommunikation, Organisationskommunikation, Issues Management, Big Data und das Konzept der Semantik, als technisch-konzeptive Grundlage, betrachtet.

Das Messen von Kommunikationsmaßnahmen und die Darstellung des Mehrwerts am Erfolg eines Unternehmens ist eine der zentralen Fragestellung und Herausforderungen der PR-Branche des letzten Jahrzehnts. Mittlerweile werden die Möglichkeiten des Messens durch die Entwicklung im Bereich der semantischen Technologien immer größer. Es ist daher umso wichtiger bei der Einführung eines Kommunikations-Controllings ein maßgeschneidertes Konzept mit einer entsprechend dahinterliegenden Strategie und ausgewählten Bausteinen, passend für die Organisation, zu entwickeln.

Bei der Analyse auf der Inhaltsebene geht es bei Issues darum diese frühzeitig zu erkennen um handlungsfähig zu sein um schon in einer Vorkrisenphase steuern zu

können. Angelehnt an den kybernetischen Kreislauf wird das Analysetool an geeigneter Stelle im Wirkungskreislauf einer Organisation eingesetzt und liefert in der Funktion eines Steuerungselements einen wertvollen Beitrag zur Wertschöpfung und Verbesserung der Qualität der Kommunikation.

Für eine künftige Implementierung einer strategischen Kommunikationsanalyse im Bundesministerium für Finanzen müssten nach der technischen Entwicklung zusätzliche organisatorische Maßnahmen getroffen werden. Herausforderung wird es sein sich vorerst einen Überblick über bestehende Controlling-Ansätze und bereits bestehende Leistungskennzahlen einen Überblick zu verschaffen und diese mit dem neu etablierten Risikomanagement im Ministerium zu entwickeln. Danach braucht es ein ganzheitliches Konzept, welches auch die erwünschte Anschlussfähigkeit von Ergebnissen einer Kommunikationsanalyse an ein Controlling ermöglicht.

12.2. Abstract – english

The conception and in-house development of an analytic tool in the field of communication is one of the first applications of Big Data in the Federal Ministry of Finance. Therefore, several requirements and functionalities have been specified: recognizing and observing subjects as well as saving their processes. Collecting quantities in individual channels according to their subject, counting and realizing them in different forms. Making communication channels permeable in order to establish a cross connection. Generating regular and standardized reports to the decision-makers (communication executives, management, customer communication, risk management etc.). Integrating findings in the organization and issuing the necessary instructions on the basis of gathered analytical results.

This diploma thesis aims at illustrating, elucidating and classifying the basic concept of the developed analytical tool with a primary focus on the underlying communication science. Therefore, subject areas such as organization of communication, organizational communication, issue management, big data and the concept of semantics as a technical-conceptual basis will be analyzed.

The evaluation of communication measures and the representation of the added value based on the company's success are one of the central issues and challenges of the PR-business over the last decade. By now, measuring options have increased through developments in the area of semantic technologies. Therefore, it is of great importance to develop a tailored concept with a respective underlying strategy as well as selected modules suitable for the organization when implementing a communication controlling.

With regard to the contents, it is necessary that issues are recognized early in order to be capable of acting and able to operate before a crisis phase develops. On the basis of the cybernetic cycle, the analytical tool is attached to a suitable location in the organization's sphere and as a control element, it makes an important contribution to the value and improvement of the communication quality.

For a future implementation of a strategic communication analysis in the Federal Ministry of Finance, it is necessary to take additional organizational measures after the technical development. The main challenge will be to obtain an overview of existing controlling approaches as well as key performance indicators and to develop those with the newly established risk management of the Federal Ministry. Subsequently, it requires a holistic concept that enables the desired connectivity of the communication analysis' results to the controlling.

13. Anhang

Das beiliegende Benutzerhandbuch ist im Rahmen des Umsetzungsprojekts SKA entstanden und soll dem interessierten Fachpublikum einen Einblick über sämtliche Funktionalitäten und Möglichkeiten des entwickelten Cockpits geben. Der Vorteil der Anwendung liegt im modularen Aufbau. Ziel des Projekts war es auch, im Sinne einer Wissensweitergabe im Ministerium, einzelne Module oder eine Kombination davon für künftige Entwicklungen zur Verfügung zu stellen.

Konzeptidee, Produktname und Produkt sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verfassers. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen und Warenbezeichnungen die in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten sind und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Dokumentverantwortliche:
Silke Gspan

Wien, Juni 2016

Benutzerhandbuch

Strategische Kommunikationsanalyse

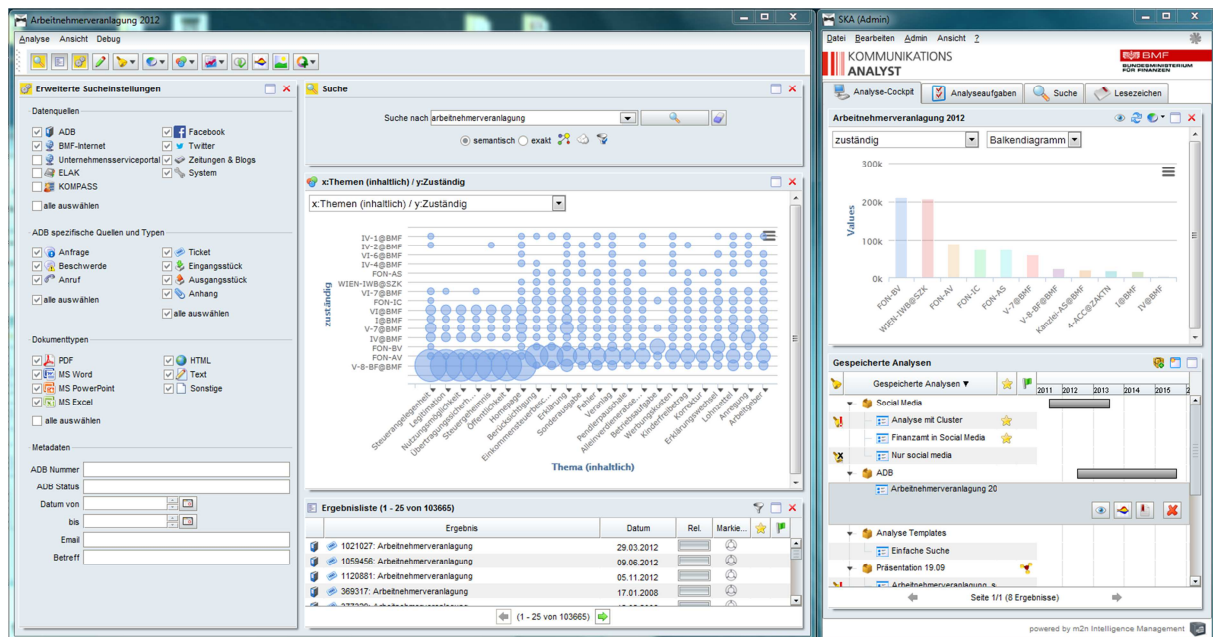
Inhaltsverzeichnis

1. Strategische Kommunikationsanalyse - Einstieg	5
1.1. SKA starten.....	5
1.2. Das SKA - Applikationsfenster	6
2. Wie starte ich eine Analyse?	7
2.1. Analysieren in einem Analysekontext.....	7
2.2. Analysieren im Applikationsfenster	9
3. Der Analysekontext im Detail	11
3.1. Ausführen einer Suche.....	11
3.2. Die erweiterten Sucheinstellungen.....	12
3.3. Die Ergebnisliste	13
3.3.1. Verwenden von Filtern	14
3.4. Aktionen auf ein Suchergebnis.....	15
3.5. Die Detailansicht.....	16
3.6. Widgets zur grafischen Analyse.....	16
3.6.1. Grafische Verteilungen	16
3.6.2. Grafische Korrelationen.....	17
3.6.3. Zeitliche Verläufe	18
3.6.4. Themenfluss und Themenlandschaft	21
3.7. Alarme	22
3.7.1. Konfiguration der Beobachtung.....	23
3.7.2. Die Alarm-Auswertung.....	25
3.7.3. Themen-Überwachung und Auslöser.....	27
3.8. Markierungssuchen.....	28
4. Das Analyse-Cockpit	31
4.1. Verwalten von Analysen	31
4.1.1. Erstellen von Analyseprojekte	32
4.2. Überwachen von Analysen	33
5. Analyseaufgaben	37
5.1. Meine Aufgaben.....	37
5.1.1. Erstellen von Aufgaben.....	38
5.1.2. Delegieren von Aufgaben	38
5.1.3. Erledigen von Aufgaben	39
5.1.4. Erstellen von Mitteilungen.....	39
5.2. Alle Aufgaben	40

5.3.	Die Detailansicht.....	41
6.	<i>Arbeiten mit Favoriten, Markierungen und Kategorien</i>	43
6.1.	Verwenden von Favoriten.....	43
6.2.	Verwalten der Favoriten.....	43
6.3.	Verwenden von Markierung und Kategorien.....	45
6.4.	Verwalten von Markierungen und Kategorien	46
7.	<i>Das Menü der Applikation</i>	47
7.1.	Das Datei-Menü	47
7.2.	Das Bearbeiten Menü.....	47
7.3.	Das Ansicht-Menü	47
7.4.	Das ?-Menü	48
8.	<i>Kontakt</i>	49

1. Strategische Kommunikationsanalyse - Einstieg

Die Strategische Kommunikationsanalyse (folgend SKA genannt) ist so konzipiert, dass das Applikationsfenster typischerweise am rechten Bildschirmrand angezeigt wird. Vom Applikationsfenster aus öffnet man die Analysefenster (Analysekontexte), überwacht bestehende Analysen in kleinen Vorschauen (Analyse-Cockpit), erstellt Analyseaufgaben und verwaltet seine Favoriten.



1.1. SKA starten

Der SKA Client kann über folgende Schaltfläche gestartet werden, die auf Ihrem Desktop angeboten werden sollte:



1.2. Das SKA - Applikationsfenster

Das SKA – Applikationsfenster hat vier Reiter, welche die Hauptfunktionalitäten der Applikation repräsentieren:

- **Analyse-Cockpit**

Im Reiter Analyse-Cockpit werden die erstellten Analysen und Analysefälle verwaltet. Von hier aus kann man Analysen sowie Analysefälle neu erstellen, bestehende löschen und auch überwachen. Näheres dazu in Kapitel 4.

- **Analyseaufgaben**

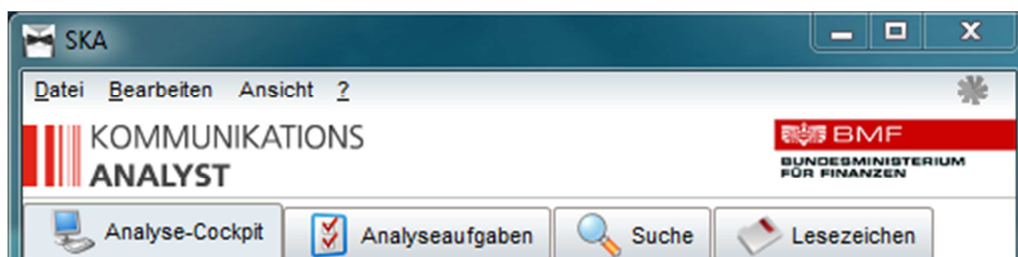
Im Reiter Analyseaufgaben werden Aufgaben und Mitteilungen visualisiert und können hier auch bearbeitet werden. Näheres dazu in Kapitel 5.

- **Suche**

Im Reiter Suche ist es möglich, Suchen auszuführen und die Ergebnisse davon grafisch zu visualisieren. Ausgeführte Suchen können hier auch gespeichert werden. Näheres dazu im Kapitel 2.2.

- **Lesezeichen**

Im Reiter Lesezeichen werden als Favorit markierte und kategorisierte Objekte aufgelistet. Näheres dazu im Kapitel 6.



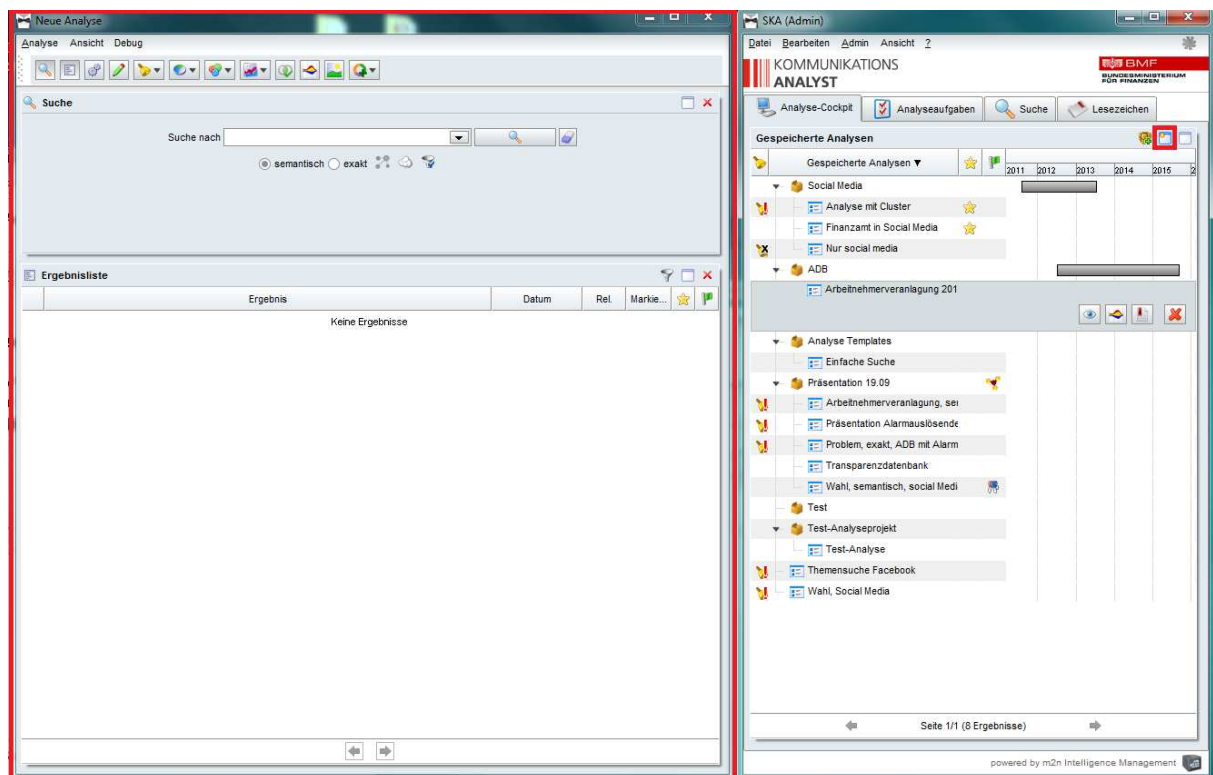
2. Wie starte ich eine Analyse?

Eine Analyse im SKA-Client kann über zwei unterschiedliche Arten gestartet werden. Einerseits in einem Analysekontext, welcher sich in einem eigenen Fenster öffnet und alle Analysefunktionen zur Verfügung stellt. Andererseits kann eine einfache Suche und grafische Auswertung auch direkt im Applikationsfenster, im Reiter *Suche*, ausgeführt werden.

2.1. Analysieren in einem Analysekontext

Ein neuer Analysekontext wird im Reiter Analyse-Cockpit mit dem Icon  gestartet.

Der Analysekontext öffnet sich in einem neuen Fenster:



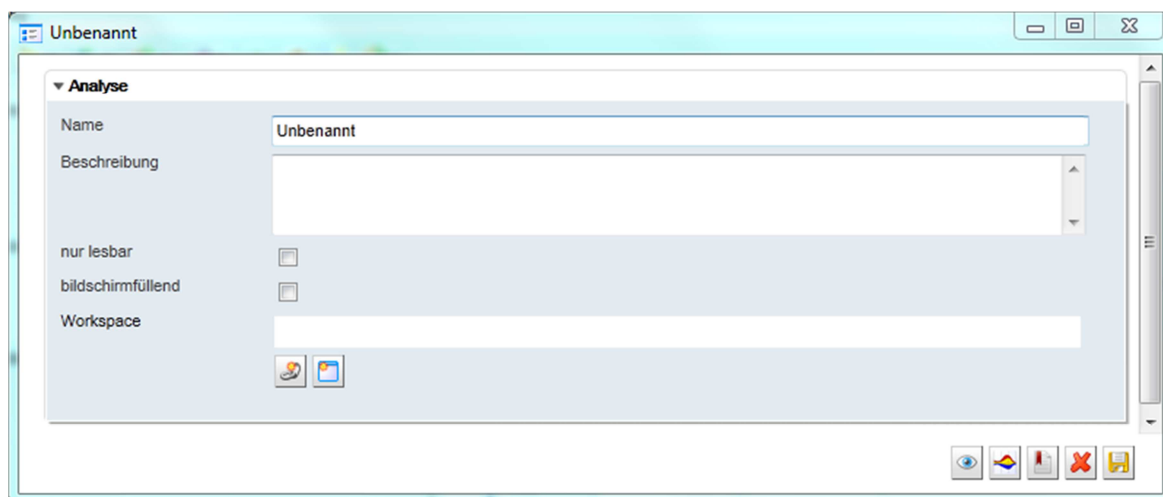
Ein Analysekontext stellt verschiedenste Funktionen in Form von Widgets zur Verfügung. Diese Widgets lassen sich am einfachsten über die Toolbar oder aber auch über das Menü *Ansicht* ein- und wieder ausblenden.



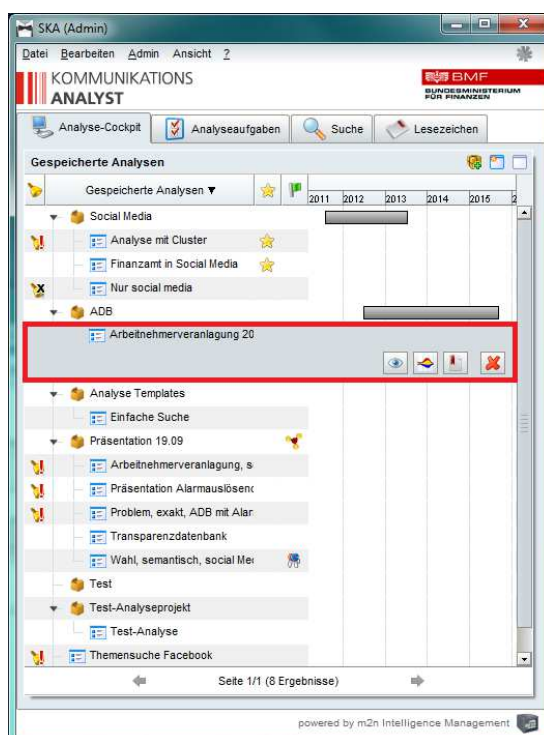
Standardmäßig sind in einem neuen Analysekontext das *Such-Widget* sowie das Widget für die *Suchergebnisse* sichtbar. Die sichtbaren Widgets in einem Analysekontext lassen sich durch Klick auf

den Header und bewegen der Maus beliebig anordnen. Jedes Widget lässt sich mit dem Icon  maximieren bzw. minimieren .

Ein Analysekontext kann über das Menü *Analyse->Speichern unter* gespeichert werden. Es öffnet sich dabei ein neues Fenster, in dem ein Name zum Abspeichern vergeben werden kann. Unter diesem Namen wird der Analysekontext dann auch im Analysecockpit aufgelistet.



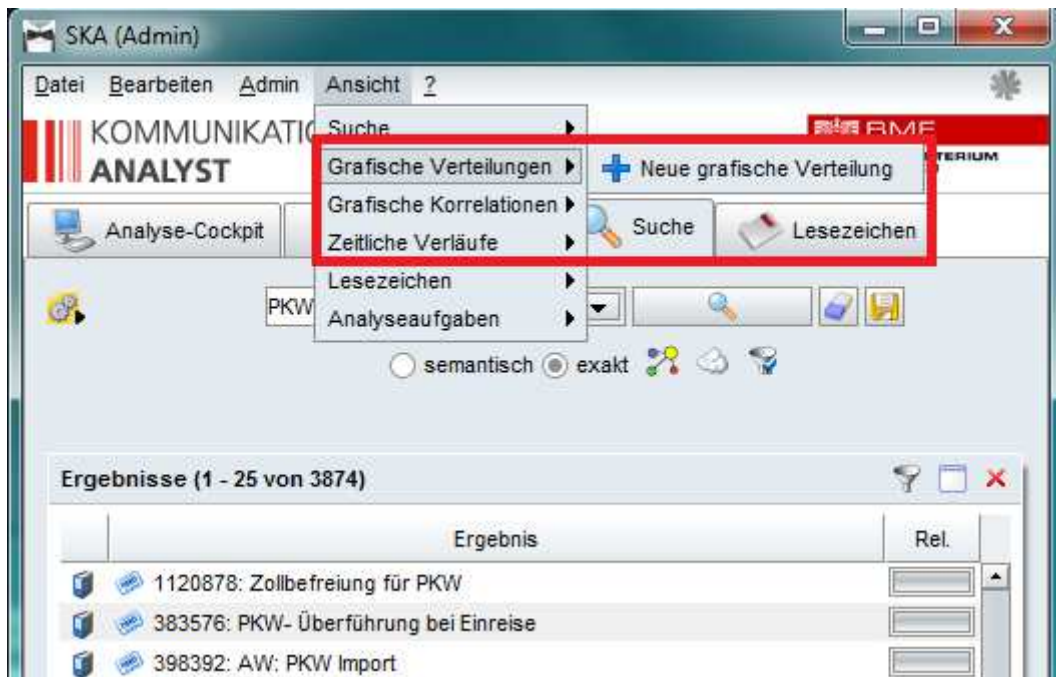
Zum Laden eines Analysekontextes, wird im Analyse-Cockpit doppelt auf den jeweiligen Analysekontext in der Liste oder auf den Button  geklickt.



Mit dem Button  lässt sich ein gespeicherter Analysekontext wieder löschen.

2.2. Analysieren im Applikationsfenster

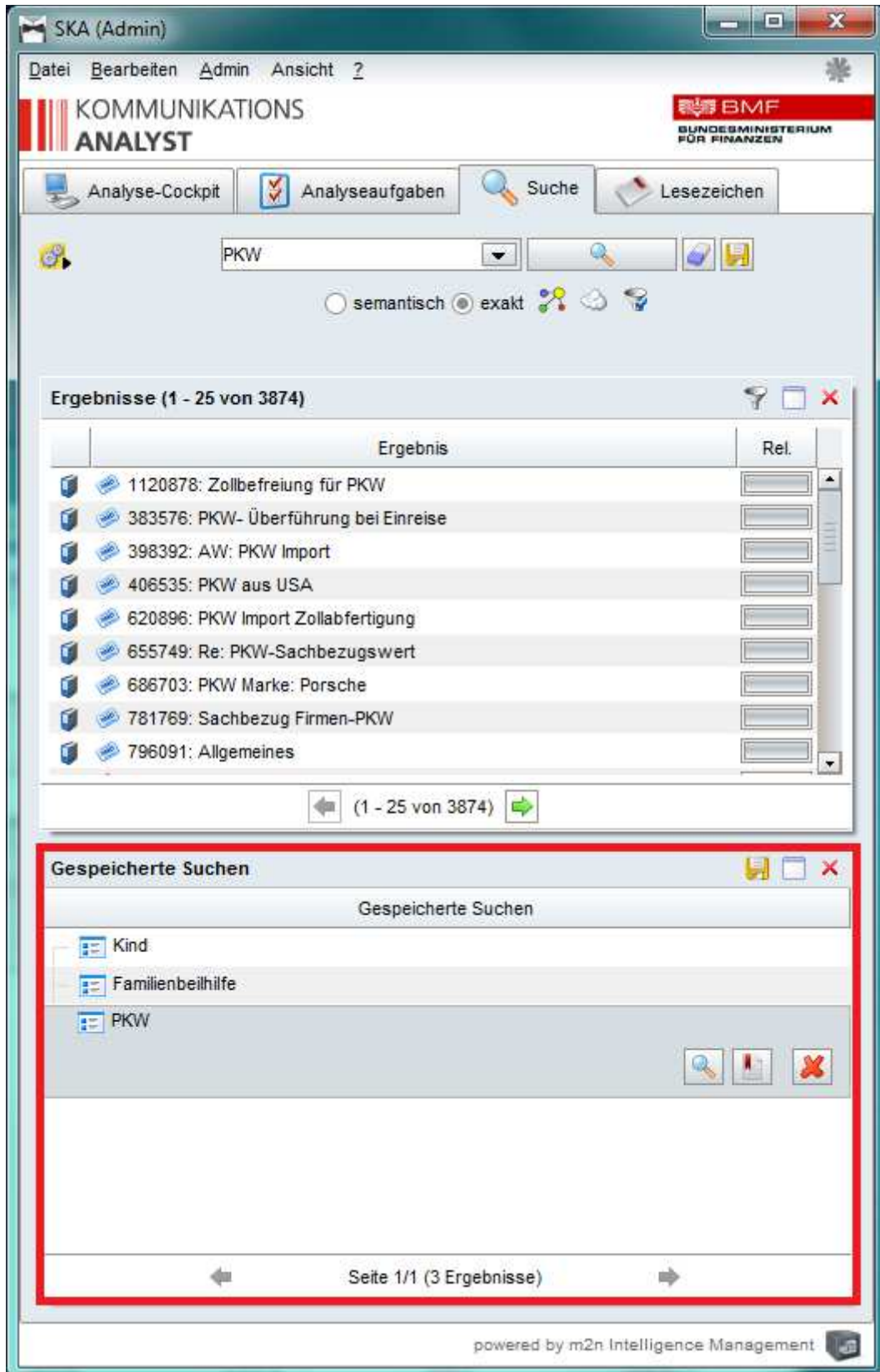
Im Reiter *Suche* des Applikationsfensters ist es ebenfalls möglich Suchen abzusetzen und die Ergebnisse grafisch zu analysieren. Die Widgets zur grafischen Analyse lassen sich hier über das *Ansicht* Menü ein- und ausblenden:



Die ausgeführte Suche kann durch einen Klick auf den Button



neben dem Suchfeld gespeichert werden. Die gespeicherten Suchen werden im Widget *Gespeicherte Suchen* aufgelistet und lassen sich von hier aus auch wieder laden bzw. löschen. Dieses Widget lässt sich über das Menü *Ansicht->Suche* ein- und ausblenden.



3. Der Analysekontext im Detail

In einem Analysekontext stehen alle Werkzeuge zur Verfügung, um eine Analyse durchzuführen. Diese Werkzeuge sind:

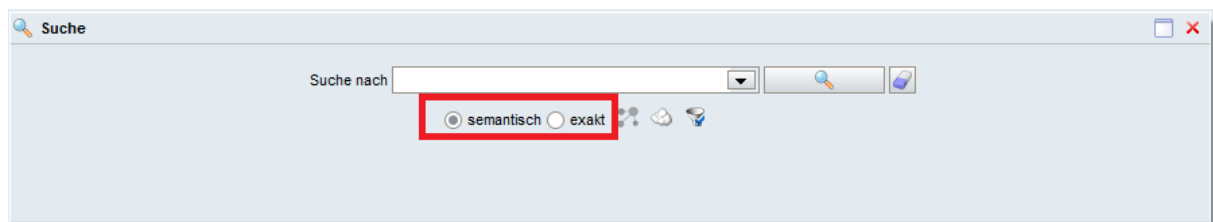
-  Suchen
-  Erweiterte Sucheinstellungen
-  Ergebnisliste
-  Detailansicht von Ergebnissen
-  Grafische Verteilungen
-  Grafische Korrelationen
-  Zeitliche Verläufe
-  Alarme und dessen Auswertung und die Themenüberwachung
-  Ergebnisgruppen
-  Themenfluss
-  Themenlandschaft
-  Markierungssuchen

Wie schon beschrieben lassen sich alle Werkzeuge in Form von Widgets ein- und ausblenden sowie beliebig anordnen.

Ausgangspunkt für eine Analyse ist immer das Ausführen einer Suche.

3.1. Ausführen einer Suche

Suchen werden immer über das *Such-Widget* ausgeführt. Im *Such-Widget* kann ein Suchbegriff eingegeben oder auch eine Leersuche abgesetzt werden. Bei einer Suchabfrage gibt es die Möglichkeit zu konfigurieren, ob der Suchbegriff semantisch erweitert oder eine exakte Suche ausgeführt werden soll.



Standardmäßig wird in SKA semantisch gesucht. Das bedeutet, dass nicht nur nach dem exakten Suchbegriff gesucht wird, sondern ähnliche und zugehörige Begriffe in die Suche miteinbezogen werden. Welche Begriffe als ähnlich oder zugehörig anzusehen sind, ermittelt das System aus den Daten,

die ihm zur Verfügung stehen, selbst. Dies soll dazu dienen, innerhalb der großen Datenmenge bessere Treffer zu finden.

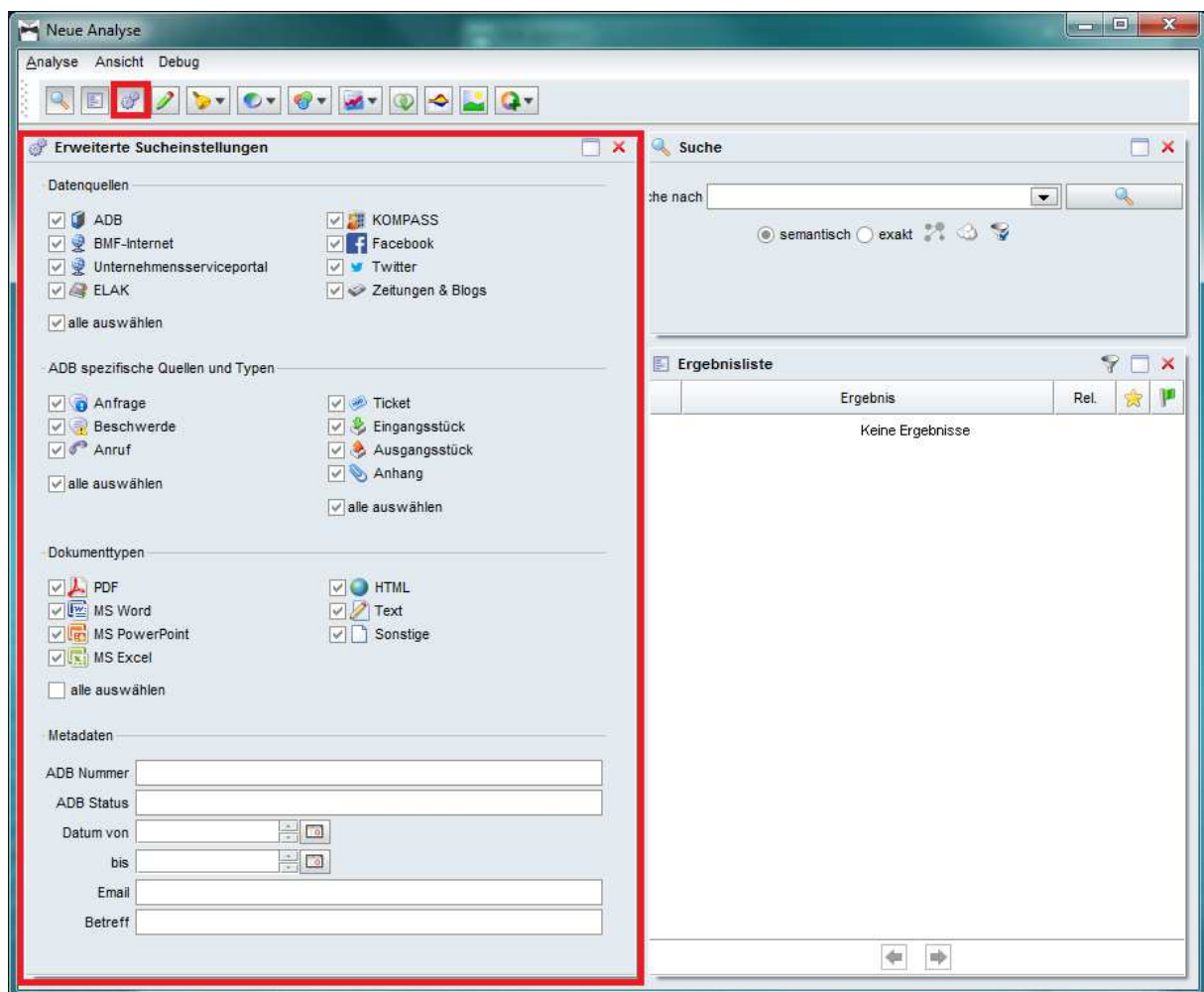
Falls Sie dennoch in bestimmten Fällen auf diese Funktionalität verzichten wollen, können Sie dies deaktivieren, indem Sie unterhalb des Suchfeldes anstelle von „Semantischer Suche“ „Exakte Suche“ auswählen. In diesem Fall werden nur Treffer angezeigt, die den eingegeben Suchbegriff exakt beinhalten.

Mit einem Klick auf den Button  wird die Suche abgesetzt.

Das Such-Widget kann in der Toolbar mit dem Button  ein- und ausgeblendet werden.

3.2. Die erweiterten Sucheinstellungen

Standardmäßig sucht das System in all seinen zur Verfügung stehenden Datenquellen nach allen Arten von Objekten. Welche Datenquellen zur Verfügung stehen, wird ersichtlich, wenn Sie das Widget der erweiterten Sucheinstellungen öffnen. Bspw. mit einem Klick auf den Button  in der Toolbar.



In diesem Widget haben Sie die Möglichkeit, Ihre Suche auf bestimmte Datenquellen, auf ADB spezifische Typen oder aber auch auf eine ADB-Nummer oder einem Datumsbereich einzuschränken.

Sobald Sie Einstellungen vornehmen welche von den Standardeinstellungen abweichen, färbt sich das

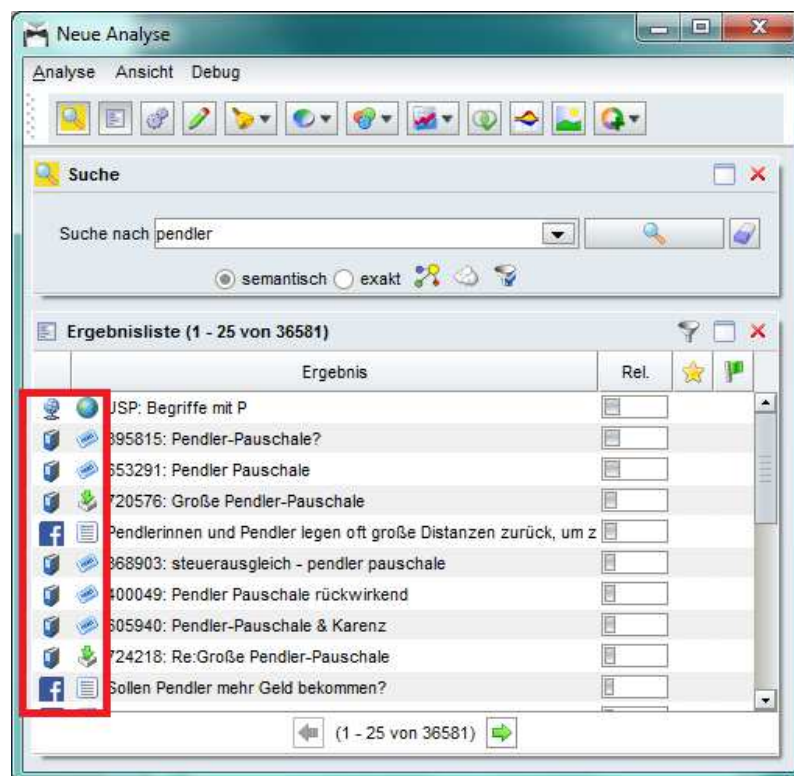
Icon  in der Toolbar gelb, als Indiz dafür, dass es in diesem Widget Einstellungen gibt, welche Ihre Suche beeinflussen. Sie können das Widget auch schließen, die vorgenommenen Einstellungen darin bleiben aktiv.

3.3. Die Ergebnisliste

Auch die Ergebnisliste ist ein eigenständiges Widget in einem Analysekontext und wird in der Toolbar mit dem Button  ein- und ausgeblendet.

Vor den jeweiligen Treffern in der Ergebnisliste zeigen die Symbole an, in welchen Quellen diese gefunden wurden. Dabei werden zwei Symbole verwendet. Das erste zeigt aus welcher Datenquelle der Treffer stammt und das zweite, um welchen Typ es sich handelt. Beispielsweise zeigt das erste Symbol ,

dass der Treffer in der ADB gefunden wurde und das zweite Symbol zeigt, ob es sich um ein Eingangsstück , Ausgangsstück  oder um das Gesamtticket  handelt. Welches Symbol für welche Datenquelle steht, sehen sie auch in den erweiterten Sucheinstellungen.



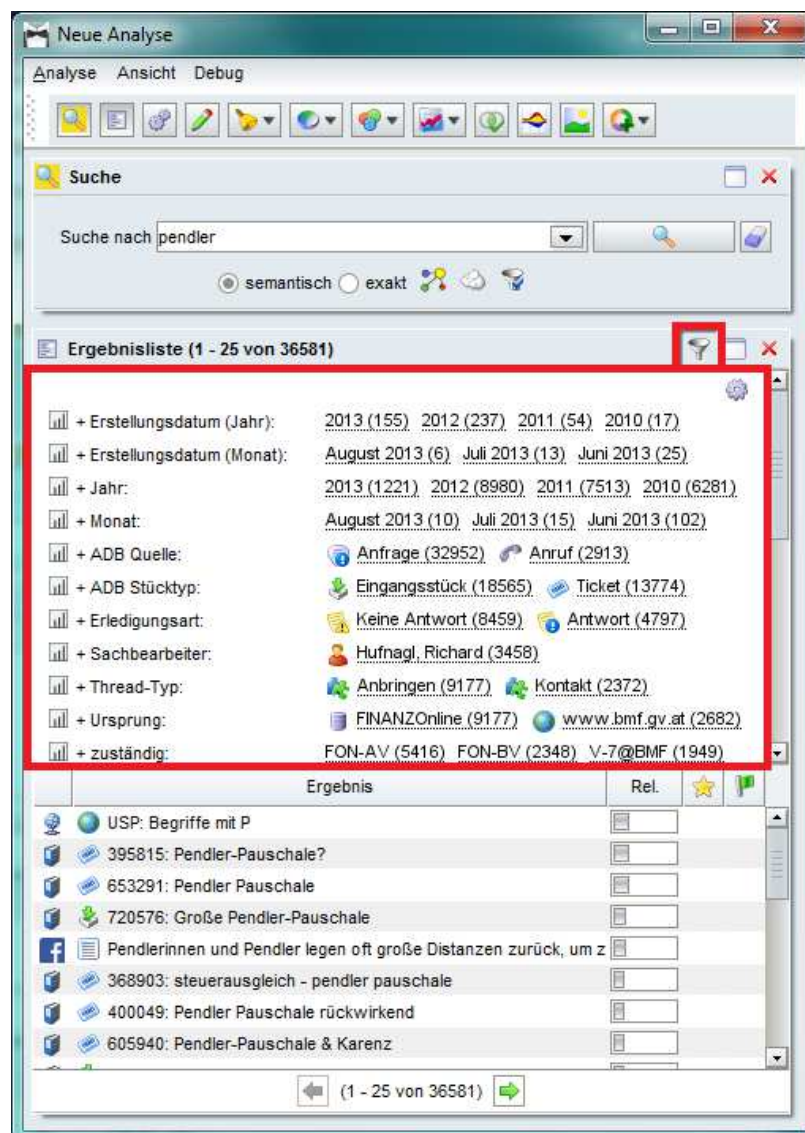
Die Treffer im Suchergebnis werden vom System aufgrund ihrer Relevanz gereiht. D. h. Treffer, die auf die Suchabfrage gut zutreffen, und von denen das System erwartet, dass sie dem Benutzer die beste Information liefern, werden oben gereiht, Treffer mit geringerer Relevanz werden weiter unten

gereiht. Die Relevanz ist dabei über dem Balken , der rechts vom jeweiligen Treffer angezeigt wird, ersichtlich.

3.3.1. Verwenden von Filtern

Falls Sie das Suchergebnis weiter einschränken wollen, können Sie sich dazu der Filtermöglichkeit bedienen. Die Filter erreichen Sie über die Schaltfläche  oberhalb des Suchergebnisses.

Um die Treffer beispielsweise auf das Jahr 2012 einzugrenzen, klicken Sie einfach auf **2012**. Falls Sie weiter auf ein bestimmtes Monat eingrenzen wollen, können Sie auf diesen Monat klicken.



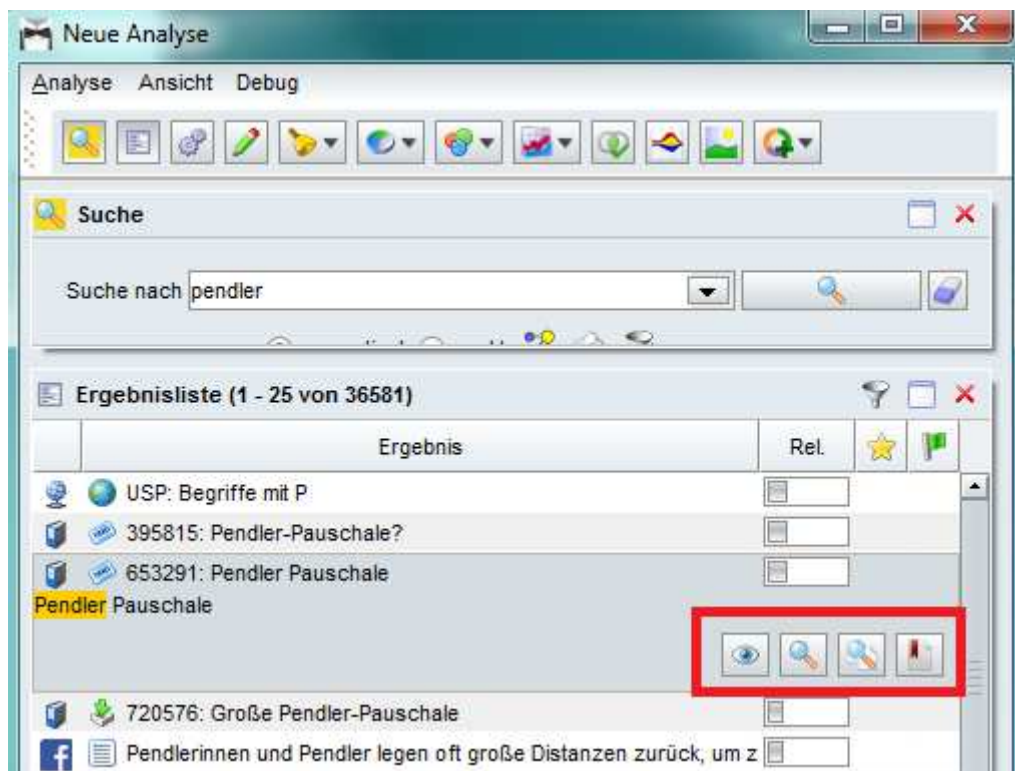
Die ausgewählten Werte werden daraufhin rot dargestellt und die Ergebnisliste entsprechend Ihrer Auswahl angepasst. Um die Filterung aufzuheben, klicken Sie nochmals auf den bereits gesetzten Filter (die rot markierten Werte).

Hinweis: Diese Filter gelten nur für die aktuelle Suche. Bei einer neuen Suche werden diese zurückgesetzt.

Hinweis: Die Filter werden bis zu einer Ergebnismenge von 200.000 Treffern exakt berechnet. Liegt die Ergebnismenge darüber, kann mit dem Button  unterhalb des Sucheingabefeldes und einem erneuten Absetzen der Suche, das Berechnen der exakten Filter hervorgerufen werden .

3.4. Aktionen auf ein Suchergebnis

Wird ein Treffer mit der Maus angeklickt, wird die jeweilige Zeile vergrößert und es werden Buttons angezeigt, über welche unterschiedliche Aktionen auf diesen Treffer ausgeführt werden können.



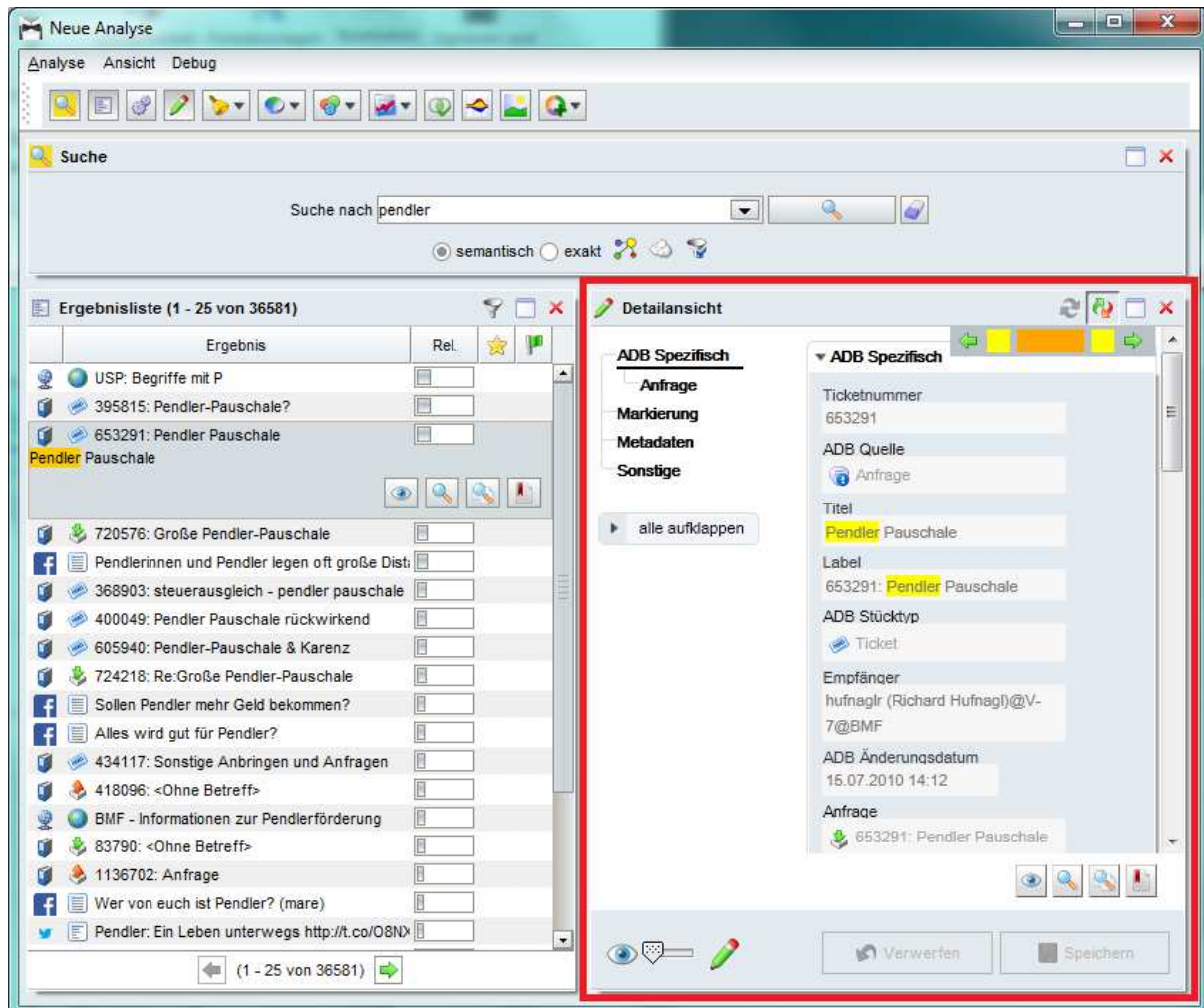
Die möglichen Aktionen auf ein Suchergebnis sind auch abhängig vom Ergebnistyp.

Für ein ADB-Ticket gelten folgende Aktionen:

- **Öffnen**
Öffnet einen Treffer in einem neuen Fenster in dem alle Details zu diesem Treffer ersichtlich sind.
- **Begriff suchen**
Setzt eine neue Suche im Reiter *Suche* ab mit dem Titel des Treffers als Suchbegriff.
- **Ähnliche suchen**
Setzt eine neue Suche im Reiter *Suche* ab und sucht nach ähnlichen Treffern.
- **Zu Favoriten hinzufügen**
Markiert den Treffer als Favorit, d.h. er wird im Reiter *Favoriten* aufgelistet.

3.5. Die Detailansicht

Das Widget für die Detailansicht wird mit dem Button  in der Toolbar ein- und ausgeblendet. Dieses Widget zeigt alle Details zu einem ausgewählten Treffer aus der Ergebnisliste.



Mit den beiden Buttons  rechts oben in der Titelleiste, wird zwischen automatischer und manueller Synchronisierung gewechselt.

3.6. Widgets zur grafischen Analyse

In einem Analysekontext stehen fünf verschiedene Werkzeuge zur Verfügung, um eine Ergebnismenge grafisch zu analysieren.

3.6.1. Grafische Verteilungen

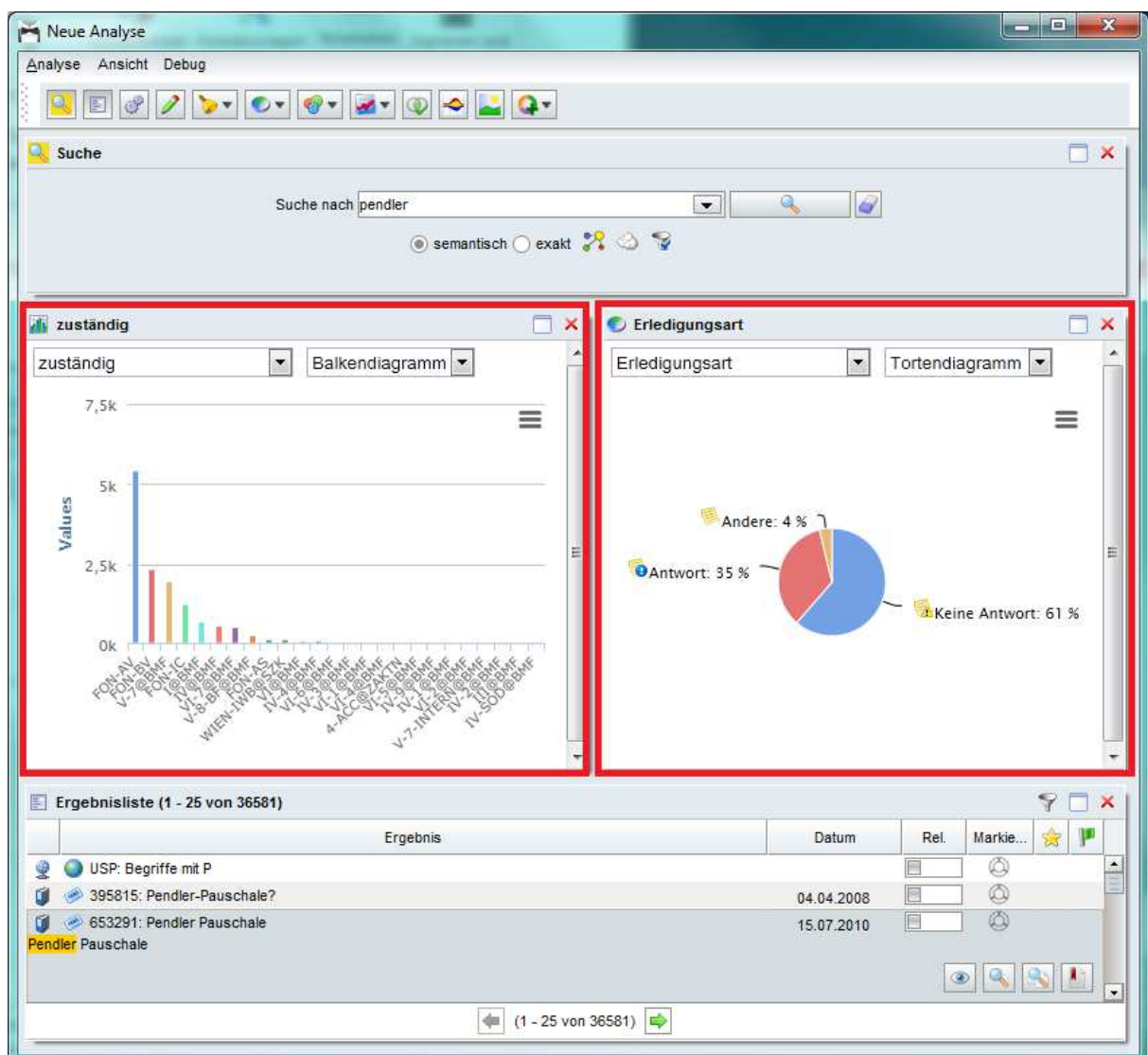
Eine Möglichkeit sich die Eigenschaften der Ergebnismenge genauer anzusehen, sind grafischen Verteilungen. Grafische Verteilungen sind eindimensionale Merkmale, welche in einem Balken- oder

Tortendiagramm dargestellt werden können. Sie lassen sich in der Toolbar über den Button  und der darin enthaltenen Dropdown-Option *Neue grafische Verteilung* aktivieren.

Grafische Verteilungen können Sie n-mal instanzieren, d.h. sie können mehrere grafische Verteilungen gleichzeitig begutachten. In jedem dieser Widgets gibt es zwei Dropdown Felder. Im ersten davon wählen Sie welches Merkmal sie in diesem Widget darstellen möchten, im zweiten Dropdown wählen Sie die Art der Darstellung, Balken- oder Tortendiagramm.

Welche Merkmale Ihnen hier zur Verfügung stehen, ist abhängig vom zugrundeliegenden Suchergebnis.

Im Beispiel darunter sehen Sie zwei grafische Verteilungen, welche jeweils unterschiedliche Merkmale (*Zuständig* und *Erledigungsart*) auf unterschiedliche Art visualisieren:

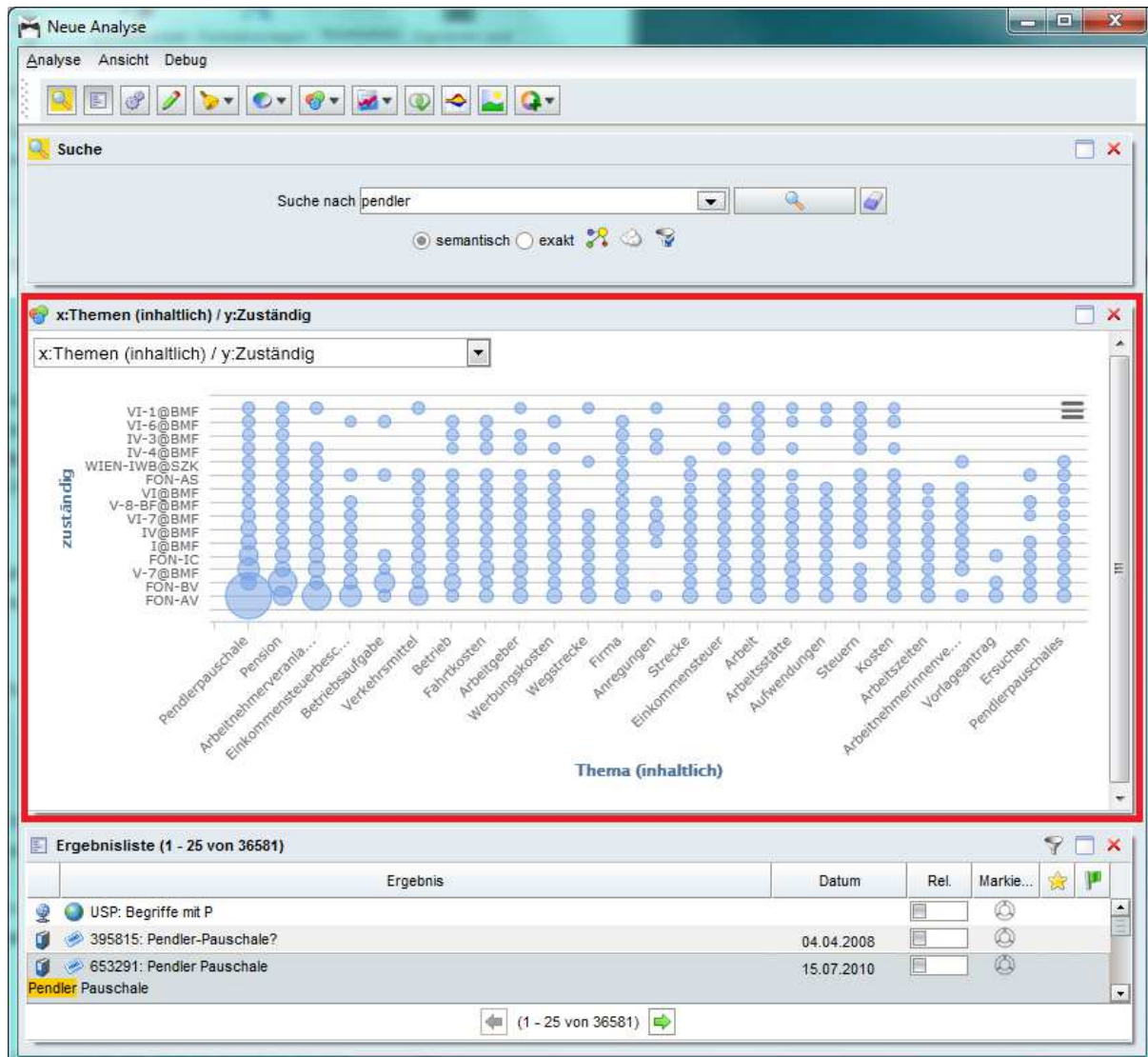


3.6.2. Grafische Korrelationen

Die nächste Möglichkeit zur Analyse sind grafische Korrelationen. Bei dieser Art der Visualisierung werden zwei Merkmale miteinander korreliert und in einem Bubblechart dargestellt. Diese lassen sich

über den Button  und der darin enthaltenen Dropdown-Option *Neue grafische Korrelation* aktivieren. Auch diese sind wieder n-mal instanziiierbar und welche Korrelationen im Dropdown Feld zur Verfügung stehen, ist wiederum abhängig von der Ergebnismenge.

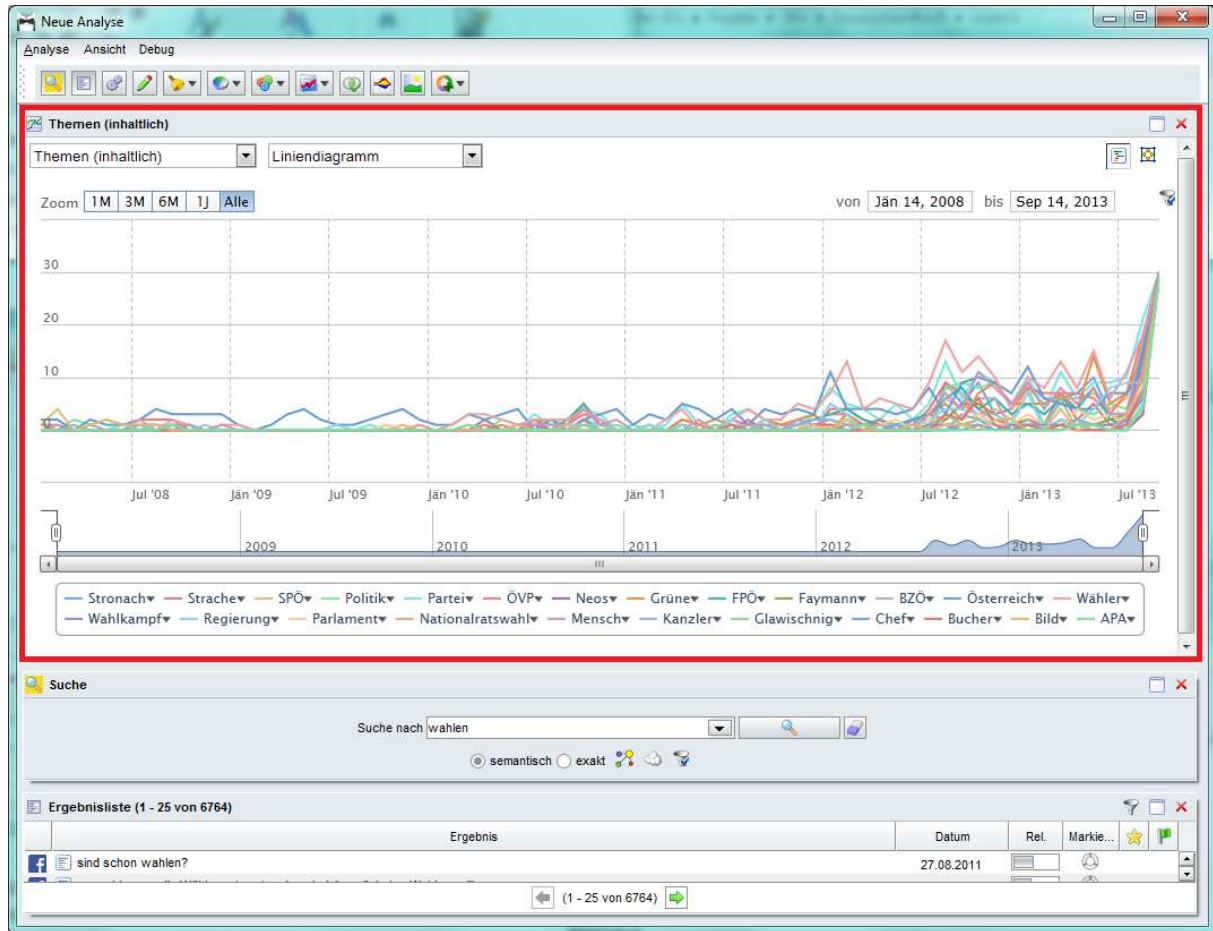
Im Beispiel darunter sehen Sie die Korrelation der Merkmale *Themen(inhaltlich)/Zuständig*. D.h. auf der x-Achse werden die *Themen(inhaltlich)* aufgetragen und auf der y-Achse die *Zuständigkeit*:



3.6.3. Zeitliche Verläufe

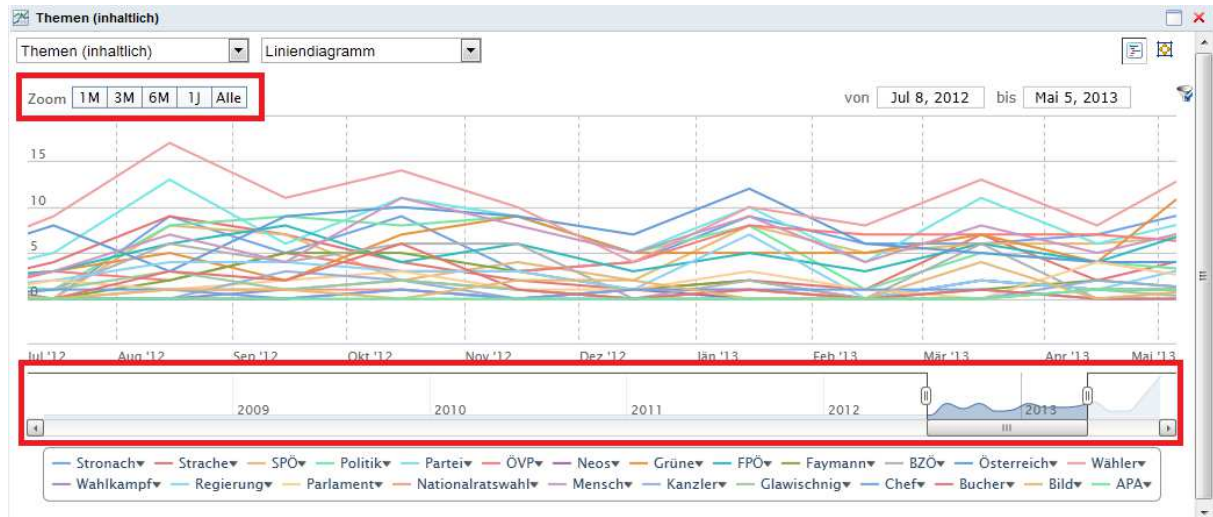
Dieses Tool ermöglicht es, ein Merkmal im zeitlichen Verlauf zu analysieren. Es lässt sich über den Button  und der darin enthaltenen Dropdown-Option *Neuer zeitlicher Verlauf* aktivieren. Auch diese sind wieder n-mal instanziiierbar.

In diesem Widget gibt es wieder zwei Dropdown Felder. Eines zur Auswahl des Merkmals, welches im zeitlichen Verlauf dargestellt wird und eines zur Auswahl des Diagrammtypen. Hier kann ausgewählt werden zwischen Linie oder Fläche und dabei jeweils *stacked* oder nicht. Stacked bedeute in diesem Zusammenhang, dass die einzelnen Werte aufsummiert werden.



Im unteren Bereich des Widgets befindet sich die Legende zum zeitlichen Verlauf. Die Sortierung in der Legende erfolgt nach dem höchsten Vorkommen des Merkmals im zeitlichen Verlauf (also den höchsten Peak). Durch einen Klick auf einen Eintrag in der Legende, wird die jeweilige Linie bzw. Fläche im Diagramm ausgeblendet. Auch die gesamte Legende kann mit dem Button  rechts oben ausgeblendet werden.

Weiteres verfügt diese Darstellung über ein Master-Chart mit Zoomfunktion. Das Master-Chart visualisiert den zeitlichen Verlauf des ersten Eintrags in der Legende, also jenes Merkmal mit dem höchsten Peak. Mit den beiden Slidern am Anfang und Ende des Master-Charts, kann auf einen Bereich des Verlaufs gezoomt werden:



Auf einen gezoomten Zeitbereich lässt sich mit dem Button  auch facettieren.

Oder man bedient sich der fixen Zoomstufen links oben unter den Dropdown Feldern, mit den Optionen 1 Monat, 3 Monate, 6 Monate oder 1 Jahr.

Bewegt man den Mauszeiger über den zeitlichen Verlauf, erscheint ein Tooltip welcher die genauen Werte zu diesem Zeitpunkt auflistet, sortiert nach Häufigkeit:



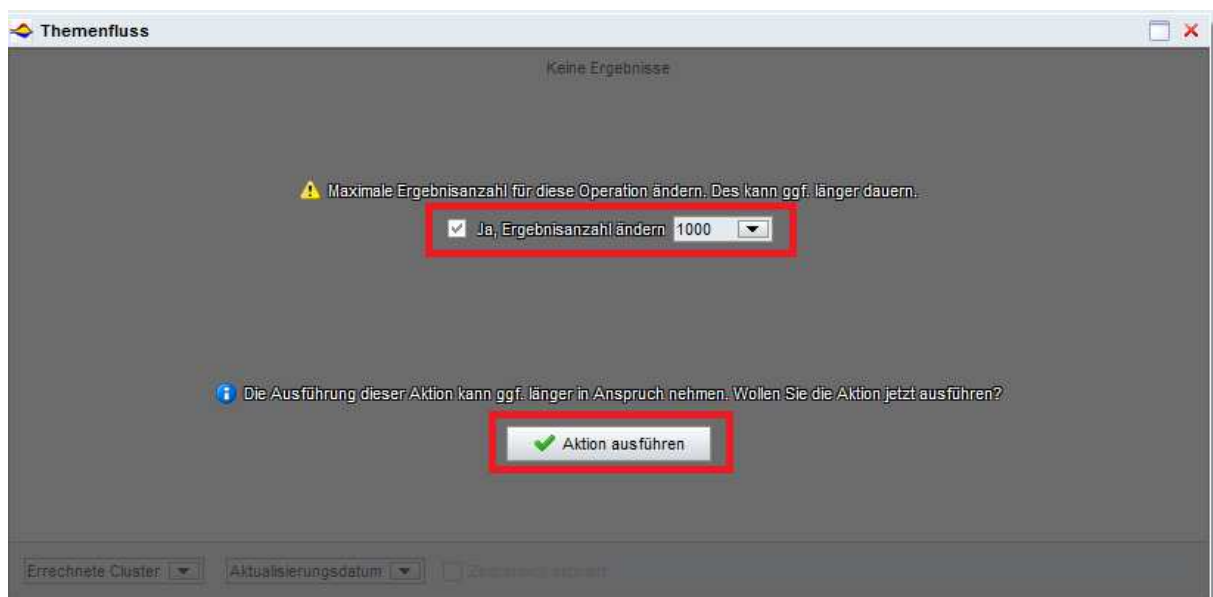
Mit dem Button  lässt sich ein Kontextmenü einblenden über welches das dargestellte Chart in verschiedenste Dateiformate exportiert werden kann.

Hinweis: Wie erwähnt erfolgt die Sortierung der Merkmale im Line-Chart nach dem höchsten auftretenden Vorkommen – also den höchsten Peak im zeitlichen Verlauf. In den Textfacetten als auch in den graf. Verteilungen wird nach dem Vorkommen des Merkmals über den gesamten Zeitraum sortiert.

3.6.4. Themenfluss und Themenlandschaft

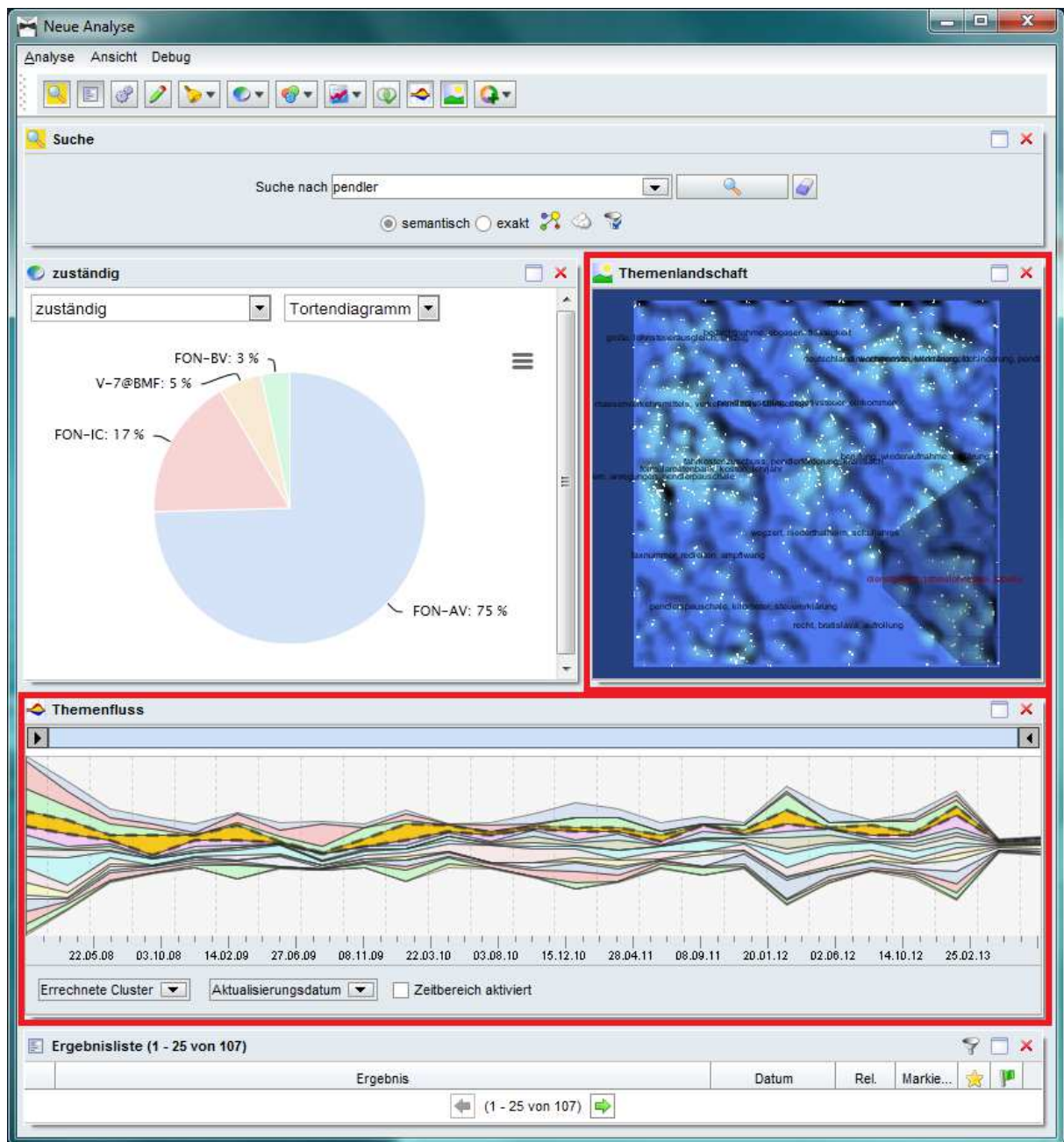
Die letzten beiden Tools zur grafischen Analyse sind eng miteinander verwandt, denn die Grundlage dieser Visualisierungen basiert auf der Gruppierung der Ergebnismenge in Ergebnisgruppen.

Der Themenfluss stellt diese Gruppierung im zeitlichen Verlauf dar und wird mit dem Button  eingeblendet. Standardmäßig ist die Gruppierung der Ergebnisse auf 10000 konfiguriert, Sie können dieses Limit jedoch im Dropdown erhöhen bzw. verringern. Bedenken Sie dabei, dass umso höher die Ergebnismenge ist mit der Sie die Gruppierung durchführen, umso länger wird die Berechnung dauern. Sie starten die Berechnung mit dem Button .



Die Themenlandschaft wird mit dem Button  aktiviert. Dieses Tool stellt die berechneten Ergebnisgruppen als Landschaft dar. Diese beiden Widgets verwenden dieselbe Berechnung der Ergebnisgruppen, d.h. wenn ein Widget bereits berechnet wurde, muss es für das andere nicht neu berechnet werden. Zusätzlich sind diese beiden Darstellungen synchronisiert, d.h. wählt man eine Ergebnisgruppe in einem der beiden Widgets aus, wird sie auch im anderen Widget ausgewählt und in der Ergebnisliste werden nur mehr die Ergebnisse der ausgewählten Gruppe angezeigt. Auch eventuelle andere aktive, grafische Analysen berechnen sich für die ausgewählte Gruppe neu.

Im Beispiel darunter sieht man einen berechneten Themenfluss (unten im Analysekontext), darüber rechts die Themenlandschaft sowie links davon eine grafische Verteilung. Die grafische Verteilung ist ausgegraut und nicht klickbar, da eine Ergebnisgruppe ausgewählt wurde:



Eine textuelle Darstellung der Ergebnisgruppen wird in einem eigenen Widget durch Klick auf den Button  in der Toolbar bekommen.

3.7. Alarme

Alarme sind ein Tool der Strategischen Kommunikationsanalyse, welches den User benachrichtigt, falls sich die Ergebnismenge zu einer bestimmten Suche verändert. Im Analysekontext stehen dafür die Widgets *Konfiguration der Beobachtung* als auch *Alarm-Auswertung* zur Verfügung.

3.7.1. Konfiguration der Beobachtung

Das Widget zur Konfiguration eines Alarms lässt sich über den Button  in der Toolbar und der darin enthaltenen Dropdown Option *Konfiguration der Beobachtung* ein- und ausblenden.

Mit einem Klick auf den Button  wird ein solcher erzeugt und es gilt folgende Konfigurationen vorzunehmen:

- **Beobachtungszeitraum**

Dieser Zeitraum definiert sich vom aktuellen Datum bis zur ausgewählten Option aus dem Dropdown in die Vergangenheit. Die Suchergebnismenge in diesem definierten Zeitraum wird verglichen mit dem Vergleichszeitraum.

- **Vergleichszeitraum**

Der Vergleichszeitraum ist immer gleich lange wie der Beobachtungszeitraum, aber um die ausgewählte Option aus dem Dropdown in die Vergangenheit verschoben.

- **Alarm-Auslöser**

Hier wird definiert, wann ein Alarm ausgelöst werden soll, dabei gibt es folgende Optionen:

- o *Fixes Limit*: Die Schwellwerte beziehen sich hier rein auf den Beobachtungszeitraum. Wird der obere Schwellwert überschritten oder der untere Schwellwert unterschritten (absolut), wird der Alarm ausgelöst.
- o *Absolute Änderung*
Bei der absoluten Änderung werden die Ergebnismengen aus Beobachtungs- und Vergleichszeitraum verglichen und falls der Unterschied (absolut) die Schwellwerte übersteigt, wird der Alarm ausgelöst.
- o *Prozentuelle Änderung*
Beruht auf derselben Berechnung wie die absolute Änderung, allerdings wird hier die prozentuelle Änderung herangezogen, d.h. auch die Schwellwerte müssen prozentuell angegeben werden. (ohne Prozentzeichen)
Bei der prozentuellen Änderung gibt es noch einen dritten Schwellwert, ab dem der Alarm unterdrückt werden soll. D.h. hier wird eine absolute Ergebnismenge festgelegt, welche überschritten werden muss, damit der Alarm überhaupt ausgelöst wird.

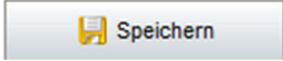
- **Alarm-Aktualisierung**

Hier wird festgelegt, wann die Suche in diesem Analysekontext automatisch ausgeführt und der Alarm neu evaluiert werden soll.

- **Alarm-Benachrichtigung**

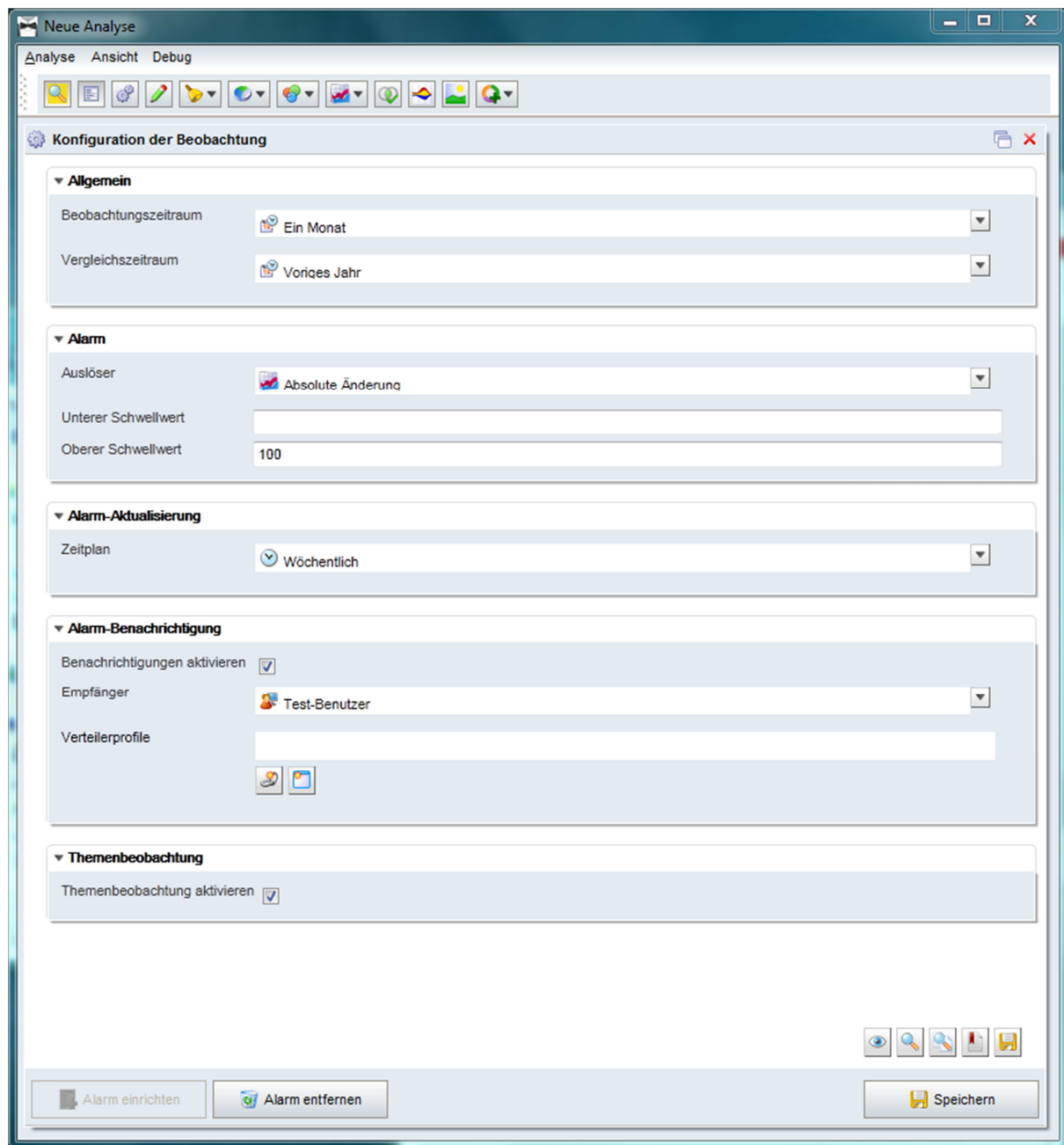
Hier besteht die Möglichkeit sich selbst oder andere User zu benachrichtigen, sobald ein Alarm ausgelöst wurde. Die Benachrichtigung ist eine Mitteilung und erscheint im Reiter *Analyseaufgaben* im Widget *Meine Aufgaben*.

- Die **Themenbeobachtung** ist eine eigenständige Analyse und hat auch ein eigenes Widget, näheres dazu in Kapitel 3.7.3.

Mit einem Klick auf  wird die Konfiguration übernommen und die Ergebnisse können in der Alarm-Auswertung angesehen werden. Siehe Kapitel 3.7.2.

Alarmer werden einfach über den Button  gelöscht. Danach muss nochmals gespeichert werden, damit sich die alarmabhängigen Widgets synchronisieren.

Eine mögliche Alarm-Konfiguration könnte folgendermaßen aussehen:



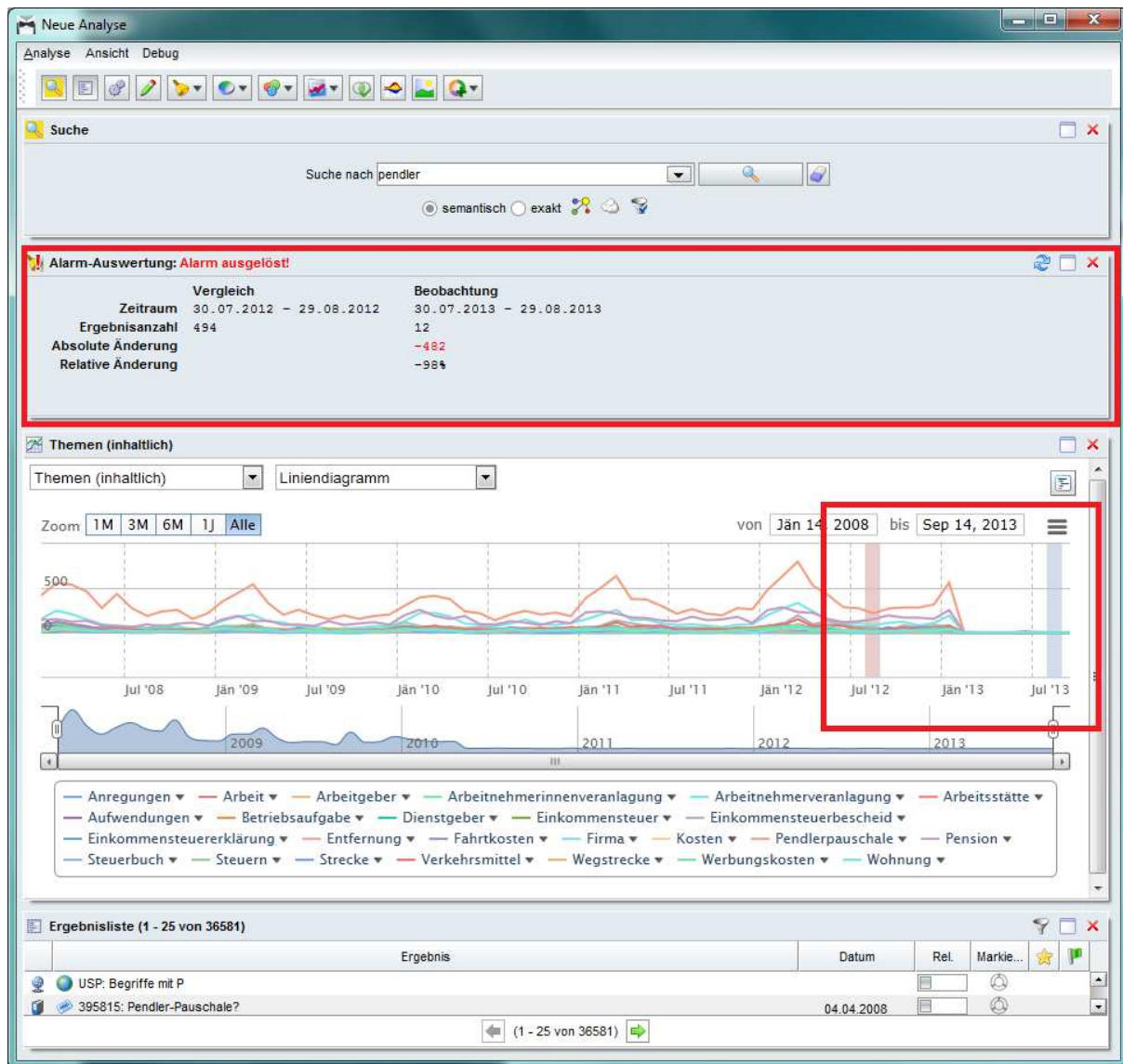
3.7.2. Die Alarm-Auswertung

Die Ergebnisse einer Alarm-Evaluierung sieht man im Widget der *Alarm-Auswertung*, welches sich auch über den Button  in der Toolbar und der darin enthaltenen Dropdown-Option *Alarm-Auswertung* ein- und ausblenden lässt.

Dieses Widget zeigt für den Vergleichs- und Beobachtungszeitraum die aktuelle Ergebnismenge, sowie die berechnete relative und absolute Änderung. Das Widget aktualisiert sich automatisch, sobald die Alarm-Konfiguration verändert und gespeichert wird. Es besteht auch die Möglichkeit die Auswertung manuell mit dem Button  rechts oben im Widget zu triggern.

Die Auslösung eines Alarms macht sich im Header des Widgets und im Analyse-Cockpit beim entsprechenden Analyse-Kontext durch ein Icon in der ersten Spalte sichtbar.

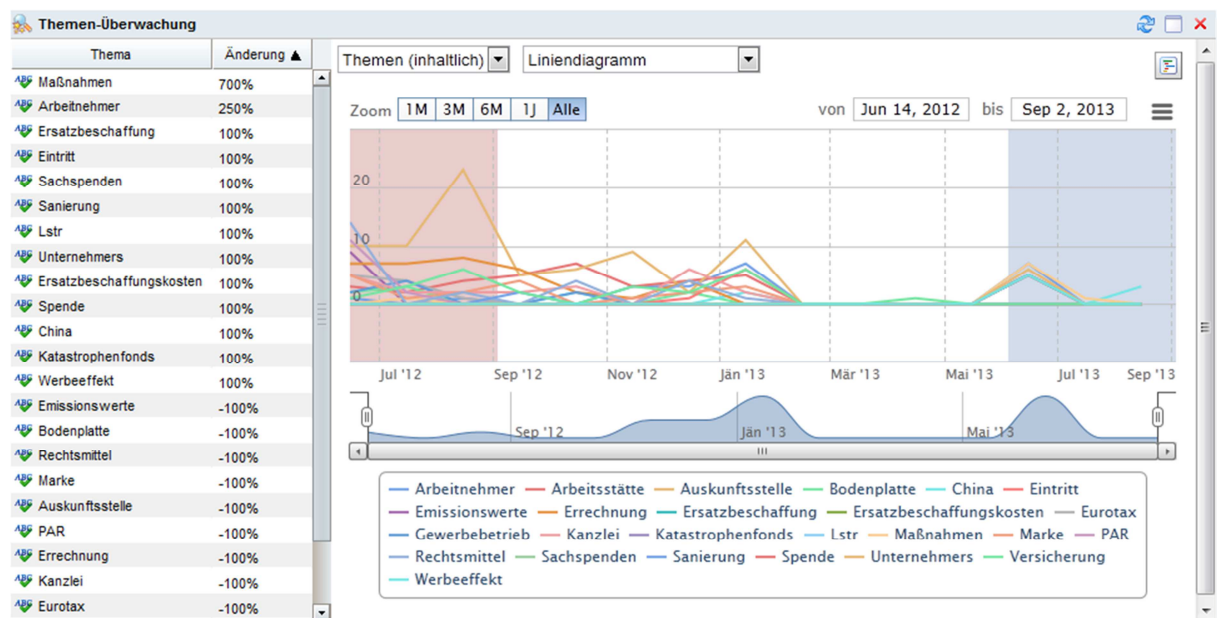
Die konfigurierten Zeiträume werden auch im Widget eines *zeitlichen Verlaufs* durch zwei Balken visualisiert, siehe dazu folgendes Beispiel:



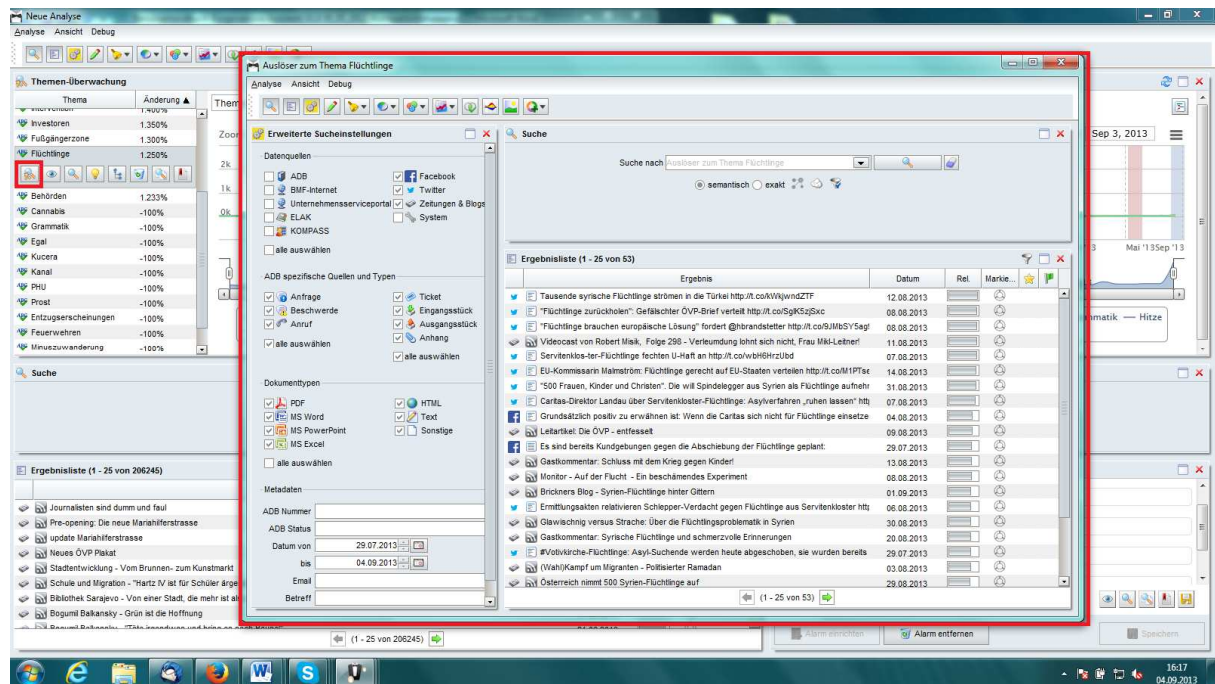
3.7.3. Themen-Überwachung und Auslöser

Die Themen-Überwachung muss in der Alarm-Konfiguration durch aktivieren einer Checkbox aktiviert werden. Das Widget der *Themen-Überwachung* lässt sich über den Alarm-Button  in der Toolbar und der dazugehörigen Dropdown-Option *Themen-Überwachung* ein- und ausblenden. In diesem Widget werden links jene Themen aufgelistet, welche zwischen Beobachtungs- und Vergleichszeitraum am stärksten gestiegen oder gefallen sind. Rechts im Widget sehen Sie den dazugehörigen zeitlichen Verlauf mit den konfigurierten Zeiträumen.

Hinweis: Wird eine neue Suche abgesetzt, muss das Themenbeobachtungs-Widget manuell aktualisiert werden. Dies geschieht mit Klick auf den Button , rechts oben in der Titelleiste des Widgets.



Zu jedem steigendem oder fallendem Thema kann eine Auslöser-Suche gestartet werden. Dies geschieht über den Button , welcher erscheint, wenn auf ein Thema in der Liste geklickt wird. Es öffnet sich daraufhin ein neuer Analysekontext, in welchem die Auslöser zum jeweiligen Thema gesucht werden. In dieser Auslöser-Suche sind standardmäßig nur Auslöser-Quellen aktiv (Social Media Quellen sowie BMF-Internet und USP) und der Such-Zeitraum entspricht dem konfigurierten Beobachtungszeitraum des Alarms.



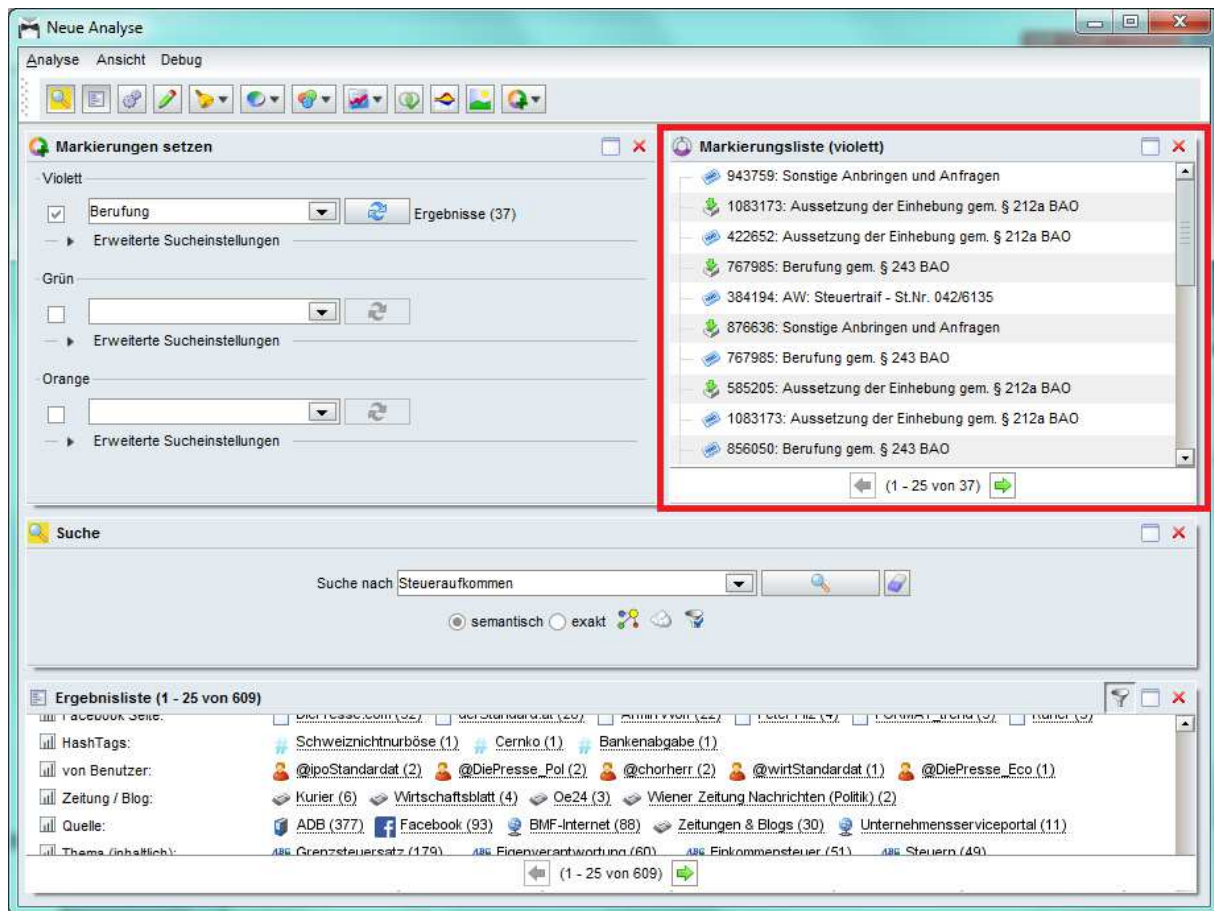
3.8. Markierungssuchen

Markierungssuchen bieten dem User die Möglichkeit, in einer vorhandenen Suchergebnismenge weitere Suchen durchzuführen und die Ergebnisse daraus separat anzeigen zu lassen bzw. in der Themenslandschaft zu markieren.

Das Widget zum Ausführen solcher *Markierungssuchen* lässt sich mit dem Button  in der Toolbar und der darin enthaltenen Dropdown Option *Markierungssuchen* ein- und ausblenden. In diesem Widget stehen drei separate Markierungssuchen zur Verfügung. Jede Markierungssuche lässt sich getrennt voneinander aktivieren (Checkbox vor dem Suchfeld) und ausführen bzw. aktualisieren mit dem Button  rechts vom Suchfeld. Zu jeder Markierungssuche lassen sich auch erweiterte Sucheinstellungen (unter dem Suchfeld aufklappen) konfigurieren.



Für jede Markierungssuche gibt es eine eigene Ergebnisliste. Diese lassen sich auch über den Button  und der darin enthaltenen Dropdown Optionen *Markierungsliste* ein- und ausblenden.



Die Markierungssuche synchronisiert sich mit der Themenlandschaft. Die Ergebnisse der einzelnen Suchen werden dort mit dem entsprechenden Icon dargestellt. Andererseits werden die Markierungen auch in der Ergebnisliste der gesamten Suche in einer eigenen Spalte dargestellt.

Treffer aus den Markierungssuchen haben in der Themenlandschaft als auch in der Ergebnisliste der gesamten Suche folgende Icons:



Treffer der violetten Markierungssuche



Treffer der grünen Markierungssuche



Treffer der orangen Markierungssuche

Es ist natürlich möglich, dass ein Treffer in zwei oder auch drei Markierungssuchen gefunden wird. Dementsprechend bekommt das Icon für den Treffer die zusätzlichen Farben. Im Beispiel darunter sieht man Treffer in der Themenlandschaft, die sowohl in der violetten als auch in der grünen Markierungssuche gefunden wurden.



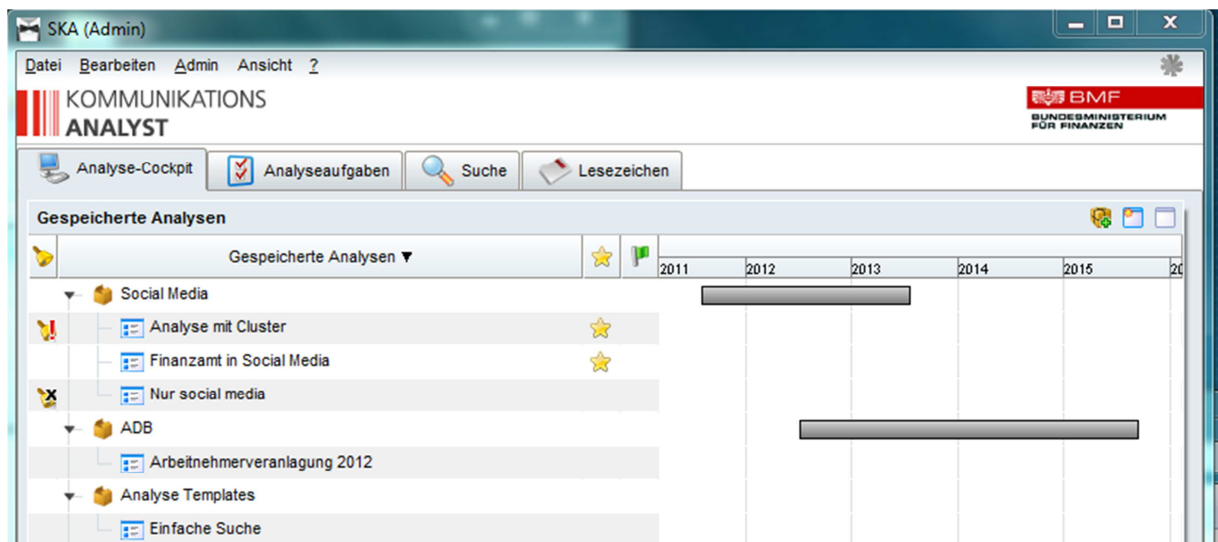
4. Das Analyse-Cockpit

Das *Analyse-Cockpit* findet sich im ersten Reiter des Applikationsfensters und bietet im Wesentlichen zwei Funktionen:

- **Verwalten** von Analysen
- **Überwachen** von Analysen

4.1. Verwalten von Analysen

Die Liste der gespeicherten Analysen im Analyse-Cockpit stellt das zentrale Verwaltungstool der Applikation dar. Von dieser Liste aus lassen sich neue Analysen und Analyseprojekte erstellen, bestehende Analysen löschen, Analyse-Vorschauen erzeugen sowie Alarmzustände von Analysen überwachen.



Neue Analysefälle bzw. neue Analysen lassen sich mit den Buttons   rechts oben in der Titelleiste der Liste erstellen. Erstellte Analyseprojekte erscheinen in der Liste mit dem Symbol  davor, erstellte Analysen bekommen dieses Symbol .

Die erste Spalte visualisiert den Zustand eines konfigurierten Alarms in einer Analyse. Dabei gibt es zwei Zustände:



Alarm wurde konfiguriert, aber **nicht ausgelöst**



Alarm wurde konfiguriert und **ausgelöst**

Die zweite Spalte zeigt die Liste der Analyseprojekte und Analysen mit den jeweils vergebenen Namen. Hier wird ebenso die Strukturierung durch die Analysefälle sichtbar. Per DnD lassen sich Analysen einem Analyseprojekt zuordnen.

In der dritten Spalte wird ein Gantt-Chart visualisiert, welches die Zeiträume der Analyseaufgaben darstellt. Jedem Analyseprojekt kann ein Zeitraum zugewiesen werden.

Durch Klick auf eine Analyse in der Liste, klappt sich diese auf und es erscheinen vier Buttons mit folgenden Funktionen:



Öffnen der Analyse in einem eigenen Fenster



Öffnen der Analyse-Vorschau in einem Widget des Analyse-Cockpits



Analyse als Favorit speichern



Löschen der Analyse

Eine Analyse lässt sich auch per Doppelklick öffnen.

4.1.1. Erstellen von Analyseprojekte

Ein Analyseprojekt versteht sich als strukturelles Element. Es lassen sich Analysen unterordnen, ein Zeitraum vergeben, Aufgaben und Mitteilungen anhängen sowie Schreib- und Leserechte vergeben.

Mit Klick auf den Button  zum Erstellen eines Analyseprojekts, öffnet sich folgendes Fenster:

In der ersten, bereits geöffneten Gruppe von Eigenschaften vergibt man einen Namen, evtl. eine Beschreibung sowie den Zeitraum in welchem das Projekt bearbeitet werden soll. Ebenso findet die Rechteverwaltung an dieser Stelle statt. Über zwei Dropdowns lassen sich Benutzer den Rechten für lesen/schreiben oder nur lesen zuweisen. Zu beachten ist, dass die Rechte eines Analyseprojekts an

alle darunter hängenden Analysen vererbt werden. Hat ein Benutzer gar keine Rechte, taucht das entsprechende Analyseprojekt und evtl. dazugehörige Analysen gar nicht in dessen Cockpit auf.

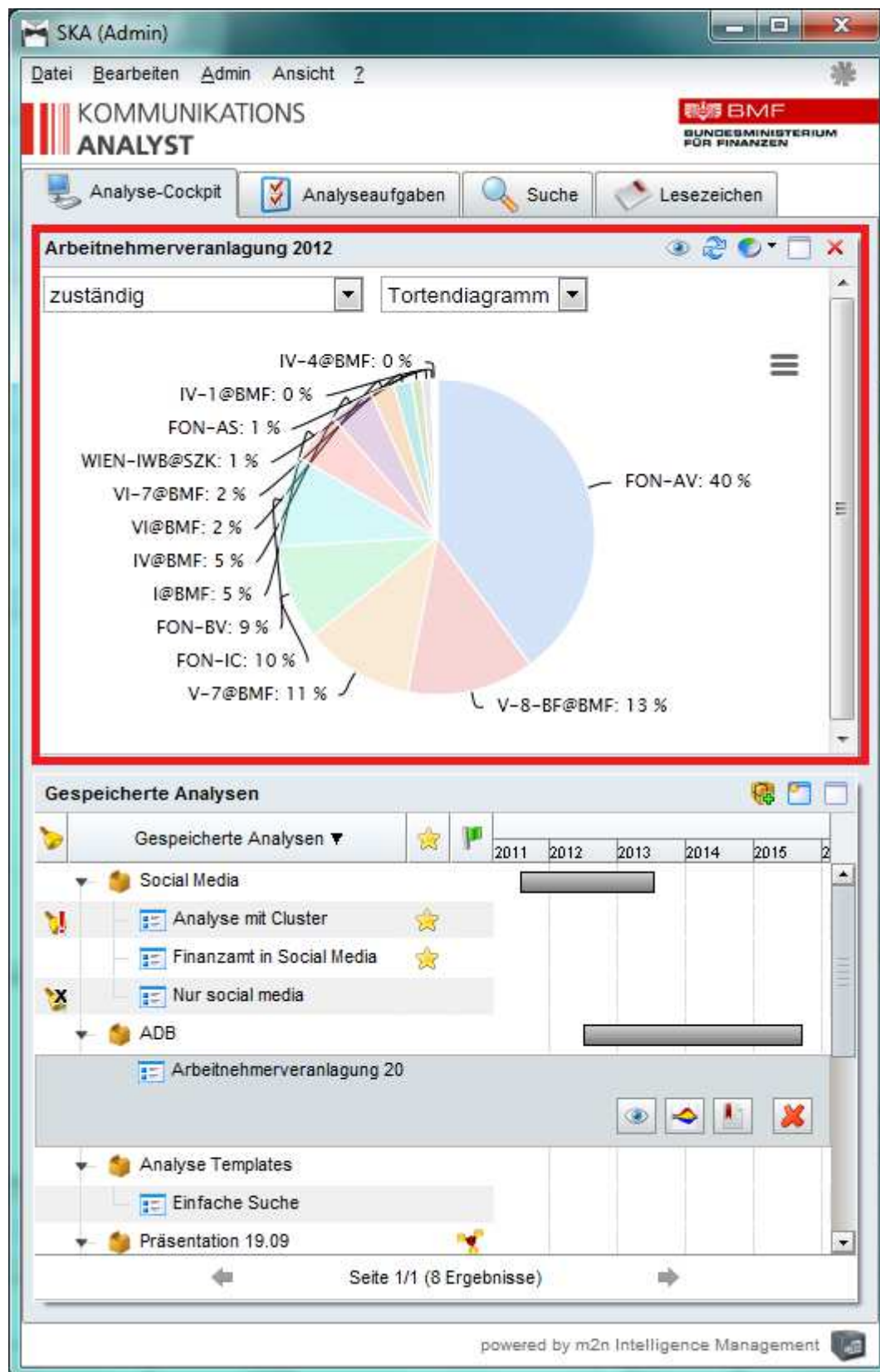
In der Gruppe *Aufgaben* lassen sich Aufgaben und Mitteilungen an das Analyseprojekt hängen. Zum Thema Aufgaben und Mitteilungen mehr im Kapitel 5.

In der Gruppe *Analysekontexte* lassen sich bereits bestehende Analyse durchsuchen und können an das Analyseprojekt angehängt werden. Dies können Sie aber auch in der Liste der gespeicherten Analysen per DnD durchführen.

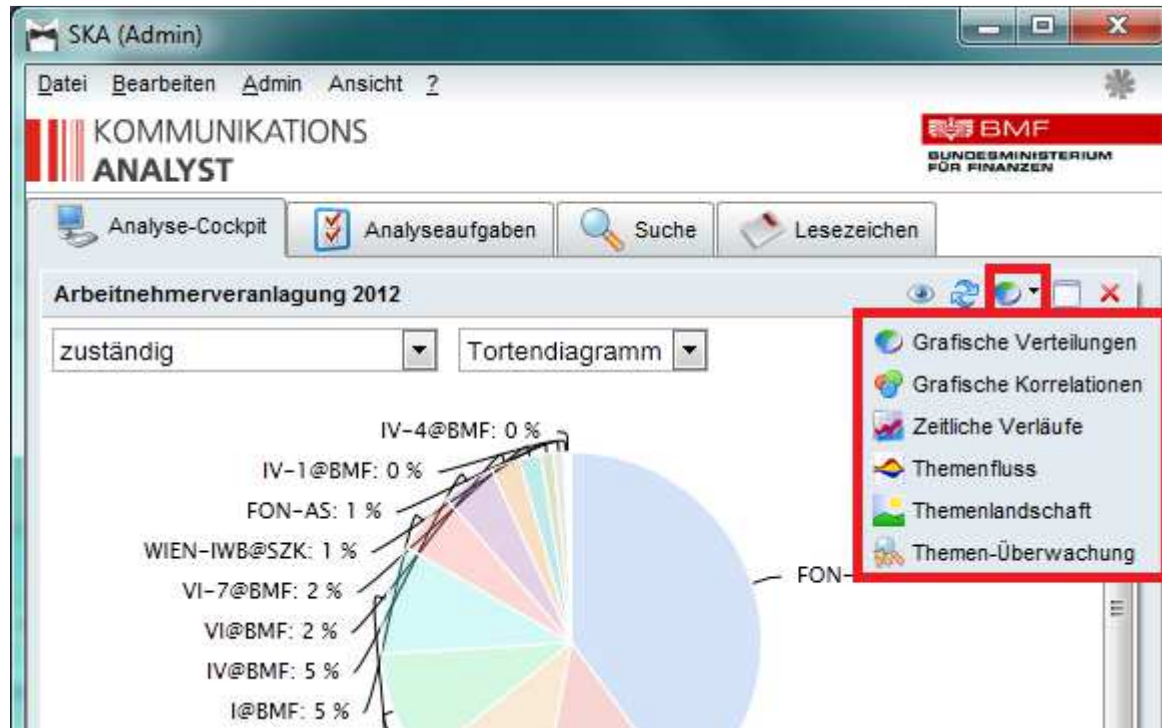
The screenshot shows two sections of a software interface. The top section is titled '▼ Aufgaben' and contains a search bar with the text 'Aufgaben' and a dropdown menu with 'Aufgabe' selected. Below the search bar is a button with a magnifying glass icon and the text 'Suchbegriff eingeben...'. The bottom section is titled '▼ Analysekontexte' and contains a search bar with the text 'Suchbegriff eingeben...' and a button with a magnifying glass icon.

4.2. Überwachen von Analysen

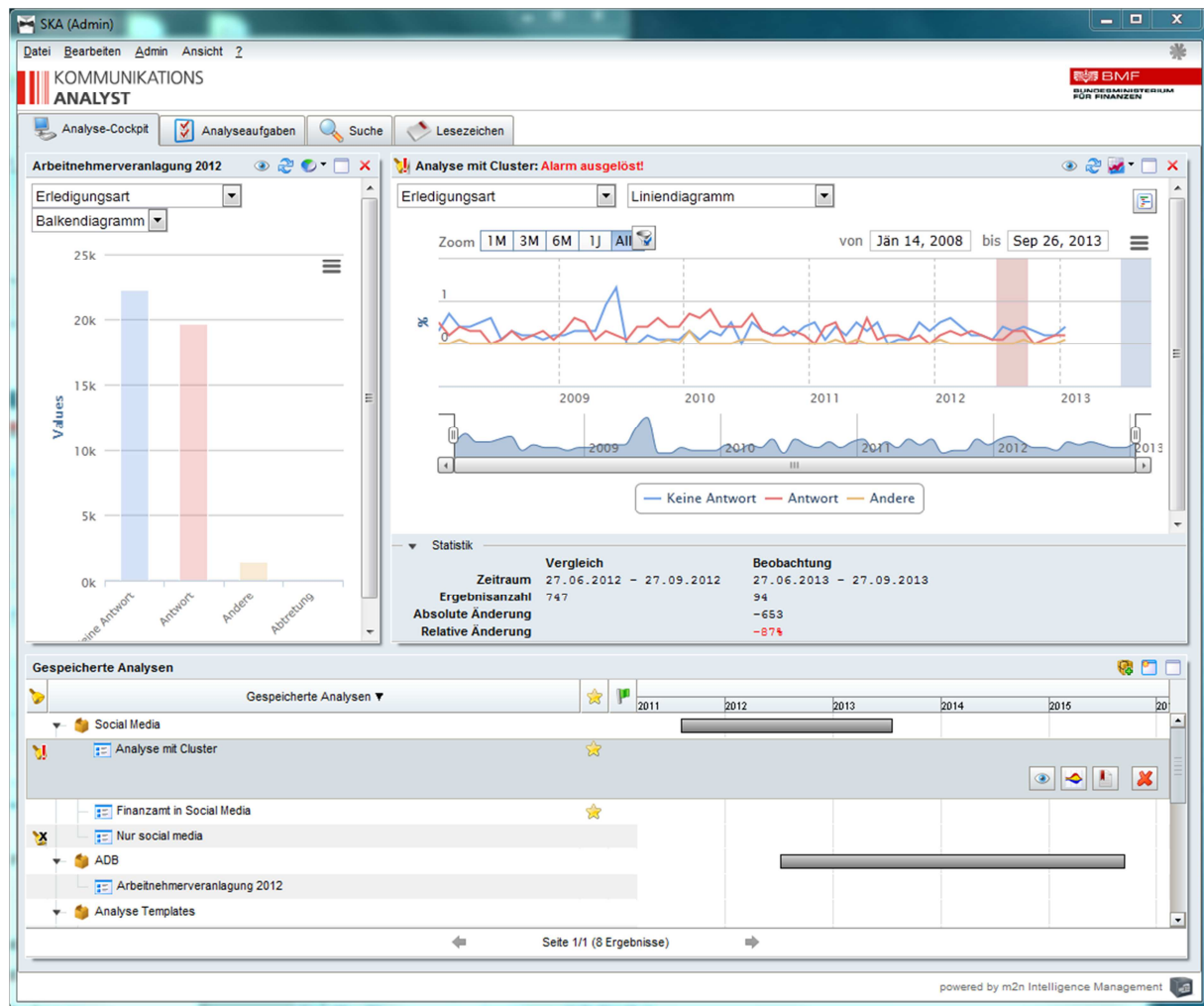
Zu jeder Analyse im Cockpit kann mit dem Button  eine Vorschau erzeugt werden. Dabei fügt sich ein Widget ins Cockpit ein, welches standardmäßig eine grafische Verteilung darstellt:



Über das Dropdown  in der Titelleiste der Vorschau, lässt sich die Art der Vorschau auswählen. Alle grafischen Visualisierungen einer Analyse stehen hier zur Auswahl:



Die Zeiträume eines konfigurierten Alarms in einer Analyse, werden auch in den Vorschauen *Zeitliche Verläufe* und *Themen-Überwachung* visualisiert. Ist ein Alarm ausgelöst, wird dies auch in der Titelleiste der Vorschau sichtbar gemacht. Es lassen sich beliebig viele Vorschau-Widgets im Cockpit öffnen und diese können wie in einem Analysekontext per DnD mit der Maus angeordnet werden.



Die Vorschau-Widgets einer Analyse dienen rein zur Überwachung. Deshalb sind grafische Verteilungen und grafische Korrelationen hier nicht klickbar bzw. ausgegraut.

Die Vorschau Widgets aktualisieren sich automatisch sobald die dazugehörige Analyse verändert und gespeichert wird. Sollte dies einmal nicht der Fall sein, kann jedes Widget manuell mit dem Button  aktualisiert werden. Ebenso ist es möglich die dazugehörige Analyse zu einer Vorschau direkt mit dem Button  in der Titelleiste zu öffnen.

5. Analyseaufgaben

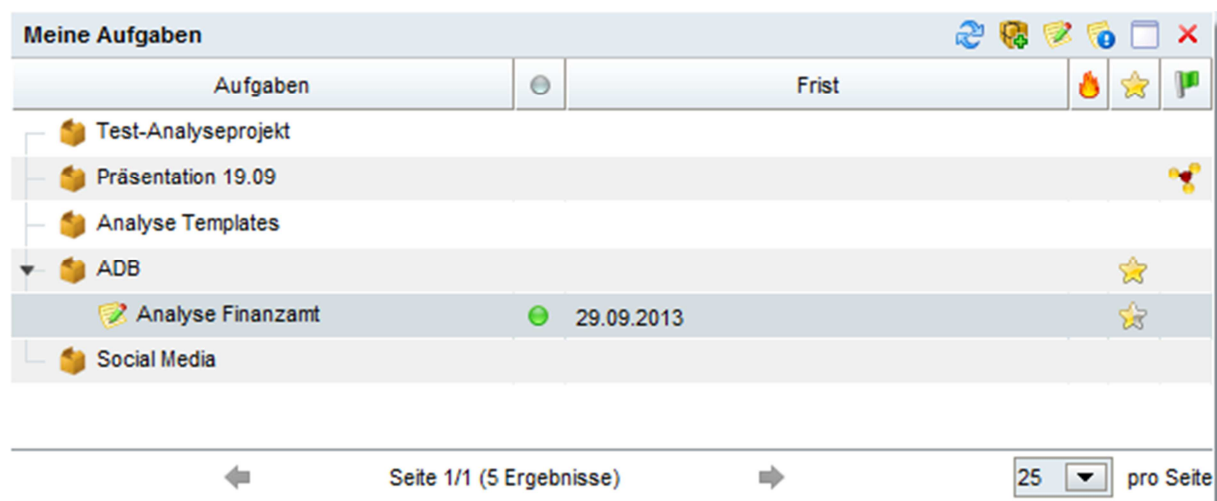
Im zweiten Reiter der Applikation finden sich die Funktionalitäten der *Analyseaufgaben*. Hier werden Tools zur Verfügung gestellt, welche das Verwalten und Verteilen von Aufgaben unterstützt.

Das Tool besteht aus drei Widgets welche standardmäßig sichtbar sind:

- **Meine Aufgaben**
Liste aller mir zugewiesenen Aufgaben und Mitteilungen
- **Alle Aufgaben**
Liste aller Aufgaben und Mitteilungen im System
- **Detailansicht**
Widget zur Bearbeitung von Aufgaben und Mitteilungen

5.1. Meine Aufgaben

In diesem Widget werden alle mir zugewiesenen Aufgaben und Mitteilungen aufgelistet. Auch hier sind die Analyseprojekte aus dem Cockpit sichtbar, welche als Strukturelemente dienen.



Meine Aufgaben		
Aufgaben		Frist
Test-Analyseprojekt		
Präsentation 19.09		
Analyse Templates		
ADB		
Analyse Finanzamt	● 29.09.2013	
Social Media		

Seite 1/1 (5 Ergebnisse) 25 pro Seite

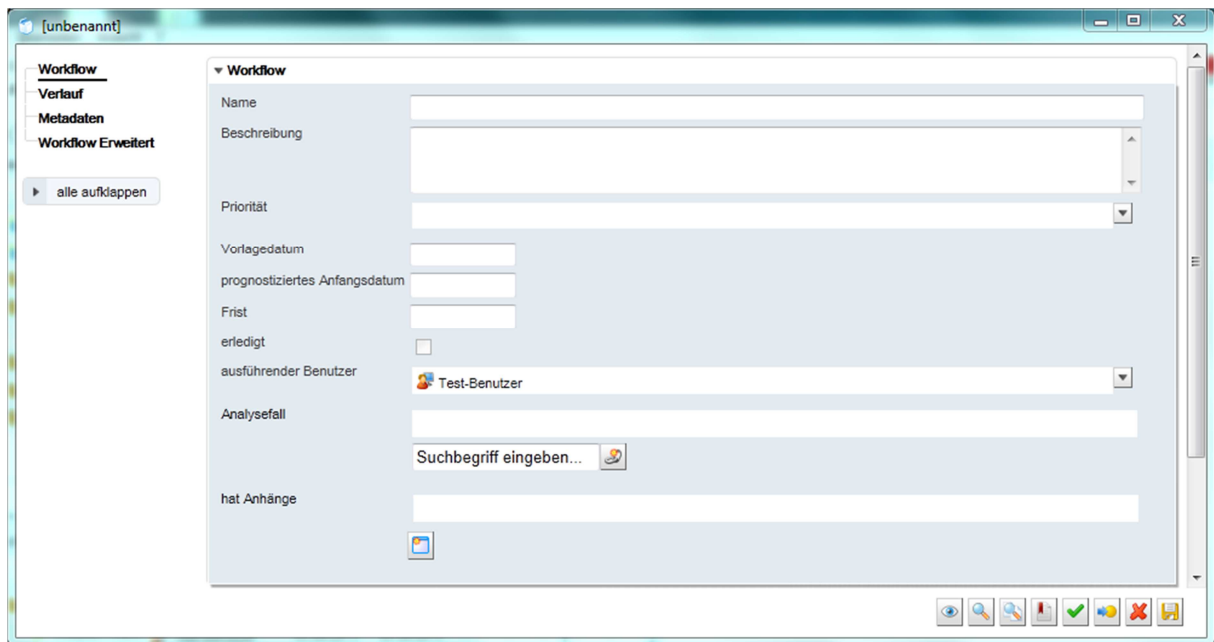
Das Widget zeigt folgende Informationen zu einer Aufgabe:

- **Priorität**
Jeder Aufgabe kann eine Prioritätsstufe zugewiesen werden, welche angezeigt wird. Es gibt die Stufen hoch ● und niedrig ●. Eine Adaptierung der Priorität kann direkt in der Spalte vorgenommen werden.
- **Frist**
Jeder Aufgabe kann eine Frist zugewiesen werden, dieses Datum wird hier angezeigt.

- Die letzte Spalte dient als Indikator für Aufgaben, welche noch nicht erledigt sind, die Frist jedoch schon überschritten wurde. In solchen Fällen wird in dieser Spalte das Flammenicon  angezeigt.

5.1.1. Erstellen von Aufgaben

In der Titelleiste des Widgets kann mit dem Button  eine neue Aufgabe erstellt werden. Es öffnet sich dabei folgendes Fenster:



Das Fenster zeigt ein Formular mit folgenden Feldern:

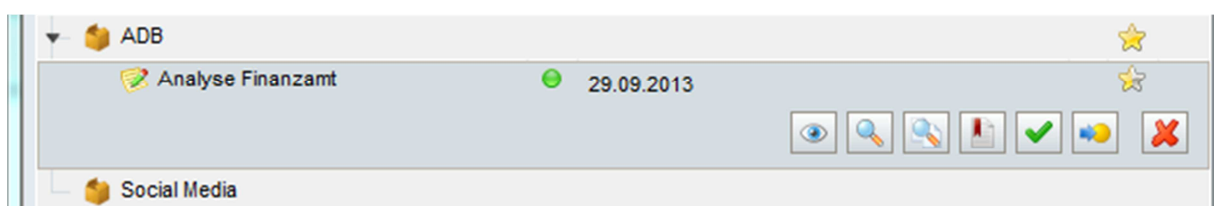
- Name:** Textfeld
- Beschreibung:** Textfeld
- Priorität:** Dropdown-Liste
- Vorlagedatum:** Textfeld
- prognostiziertes Anfangsdatum:** Textfeld
- Frist:** Textfeld
- erledigt:** Checkbox
- ausführender Benutzer:** Dropdown-Liste (aktuell: Test-Benutzer)
- Analysefall:** Textfeld mit Suchbegriff eingeben...
- hat Anhänge:** Textfeld mit Anhängen-Symbol

Links befindet sich eine Navigationsleiste mit den Optionen: Workflow, Verlauf, Metadaten, Workflow Erweitert. Ein Button 'alle aufklappen' ist ebenfalls vorhanden. Am unteren Rand des Fensters befindet sich eine Werkzeugleiste mit verschiedenen Icons.

Jede Aufgabe hat einen Namen, eine Beschreibung sowie die zuvor angesprochenen Prioritätsstufe. Das Vorlagedatum einer Aufgabe bestimmt, wann die Aufgabe in der Liste *Meine Aufgaben* des zugewiesenen Benutzers aufscheint. Das Datumsfeld *Frist* gibt an, bis wann die Aufgaben spätestens als erledigt markiert sein sollen. Im Dropdown der Eigenschaft ausführender Benutzer, kann der Benutzer ausgewählt werden, dem die Aufgabe zugeteilt wird. Man kann noch jeder Aufgabe beliebig viele Anhänge (Analysen bspw.) hinzufügen und auch einer Analyseaufgabe zuordnen.

5.1.2. Delegieren von Aufgaben

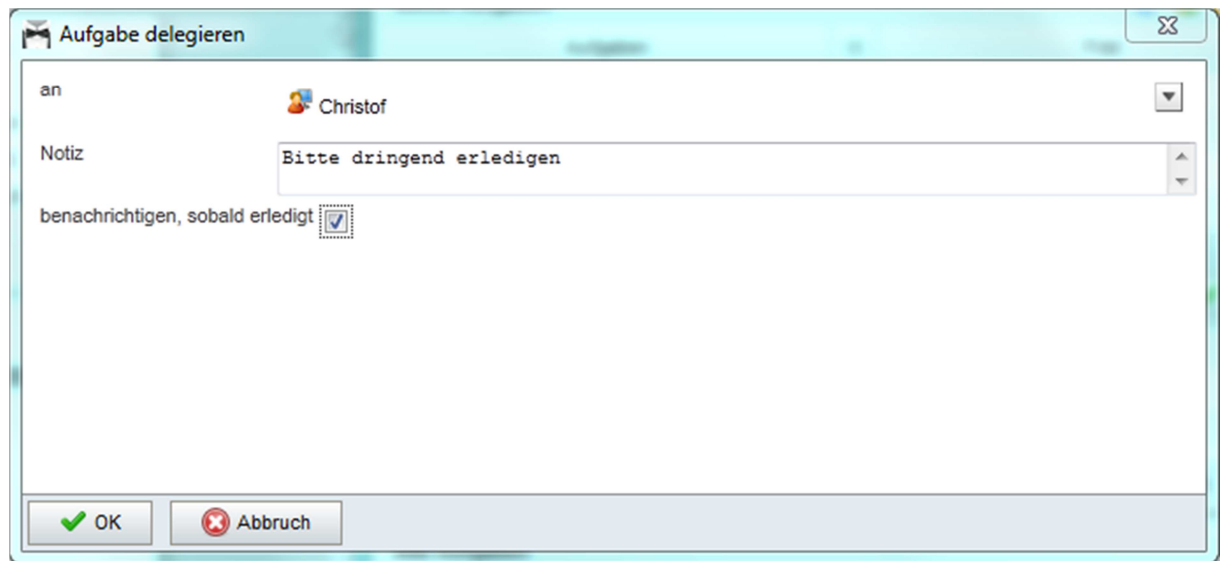
Es gibt die Möglichkeit zugewiesene Aufgaben an andere Benutzer im System zu delegieren. Dazu klickt man die Aufgabe in der Liste an, damit die Buttons zur Aufgabe sichtbar werden:



Die Liste zeigt Aufgaben unter der Überschrift 'ADB'. Eine Aufgabe 'Analyse Finanzamt' ist ausgewählt und hat das Datum '29.09.2013'. Rechts neben der Aufgabe sind verschiedene Icons für die Interaktion mit der Aufgabe zu sehen: ein Auge, eine Lupe, ein Dokument, ein grünes Häkchen, ein blauer Pfeil und ein rotes Kreuz. Unter der ausgewählten Aufgabe ist 'Social Media' als weitere Kategorie oder Aufgabe aufgeführt.

Mit dem Button Weiterleiten/Delegieren  öffnet sich ein neues Fenster. In diesem wählt man den Benutzer aus, an wen die Aufgabe delegiert werden soll. Eine kurze Notiz an den Benutzer kann hier

ebenfalls angefügt werden sowie die Option, dass man selbst eine Mitteilung erhält, sobald die Aufgabe erledigt wurde.



5.1.3. Erledigen von Aufgaben

Das Erledigen von Aufgaben geschieht mit dem Button . Eine erledigte Aufgabe fällt aus dem Widget *Meine Aufgaben* heraus und wird in dem Widget *Alle Aufgaben* entsprechend markiert. Näheres dazu in Kapitel x.

5.1.4. Erstellen von Mitteilungen

Mitteilungen sind ein einfaches Werkzeug, um Nachrichten mit angehängten Informationen (Analysen bspw.) an andere User im System zu versenden. Klickt man auf den Button  rechts oben im *Meine Aufgaben* Widget, öffnet sich ein neues Fenster zum Erstellen einer Mitteilung. Darin kann die Mitteilung verfasst werden. Über die Eigenschaften *Vorlagedatum* und *ausführender Benutzer* wird bestimmt, an wen die Mitteilung gesendet wird und wann sie in dessen Aufgaben-Widget aufscheint. Weiteres kann der Mitteilung bspw. Analysen angehängt und einem Analysefall zugeordnet werden.

5.2. Alle Aufgaben

Wie der Widget-Name schon sagt werden hier alle Aufgaben im System aufgelistet – sofern sie nicht einem Analysefall untergeordnet sind, für welche man keine Rechte hat.

Das Widget visualisiert folgende Informationen:

- Auflistung der Aufgaben und Analysefälle
- Aktuell zuständiger Bearbeiter einer Aufgabe
- Anfangs- und Enddatum einer Aufgabe
- Statusanzeige ob bereits erledigt oder nicht
- Visualisierung der Zeiträume von Aufgaben und Analysefällen in einem Gantt-Chart

Alle Aufgaben												
Aufgaben	Bearbeiter/-in	Anfangsd...	Enddatum		2011	2012	2013	2014	2015			
▼ Finanz Analyse		10.08.2011	14.08.2015	☐								
Analyse Finanzm	Test-Benutzer	03.09.2013	05.09.2013	☒								
Todo für Silke	Test-Benutzer	03.09.2013	06.09.2013	☒								
SchulungsAufgab	Christof		06.09.2013	☐								
Social Media		11.08.2011	24.07.2013	☐								
▼ ADB		11.07.2012	18.09.2015	☐								
Analyse Finanzan	administrator	27.09.2013	29.09.2013	☐								
Hochwasser		05.09.2013	09.09.2013	☐								

Bereits erledigte Aufgaben werden im Gantt-Chart durch ein gefärbtes Quadrat dargestellt, wobei es hier zwei Unterscheidungen gibt:

- ◆ Aufgabe wurde innerhalb der Frist erledigt
- ◆ Aufgabe wurde nach der angegebenen Frist erledigt

Mit dem Button  rechts oben in der Titelleiste, wird das Widget manuell aktualisiert.

5.3. Die Detailansicht

Dieses Widget hat dieselbe Funktionalität wie die Detailansicht in einer Analyse, beschrieben in Kapitel 3.5.

Es dient zur Bearbeitung von Objekten, welche in den Widgets *Meine Aufgaben* und *Alle Aufgaben* den Fokus legen. Hier können bspw. im Nachhinein Analysen an eine Aufgabe angehängt werden oder auch die Funktionen zum Erledigen und Delegieren stehen hier zur Verfügung.

Editor

Workflow

Verlauf

Metadaten

Workflow Erweitert

alle aufklappen

Workflow

Name

Analyse durchführen

Beschreibung

Priorität

Vorlagedatum

prognostiziertes Anfangsdatum

Frist

erledigt

☐

ausführender Benutzer

Test-Benutzer

Analysefall

Suchbegriff eingeben...

hat Anhänge

Verlauf

Metadaten

Workflow Erweitert

Verwerfen

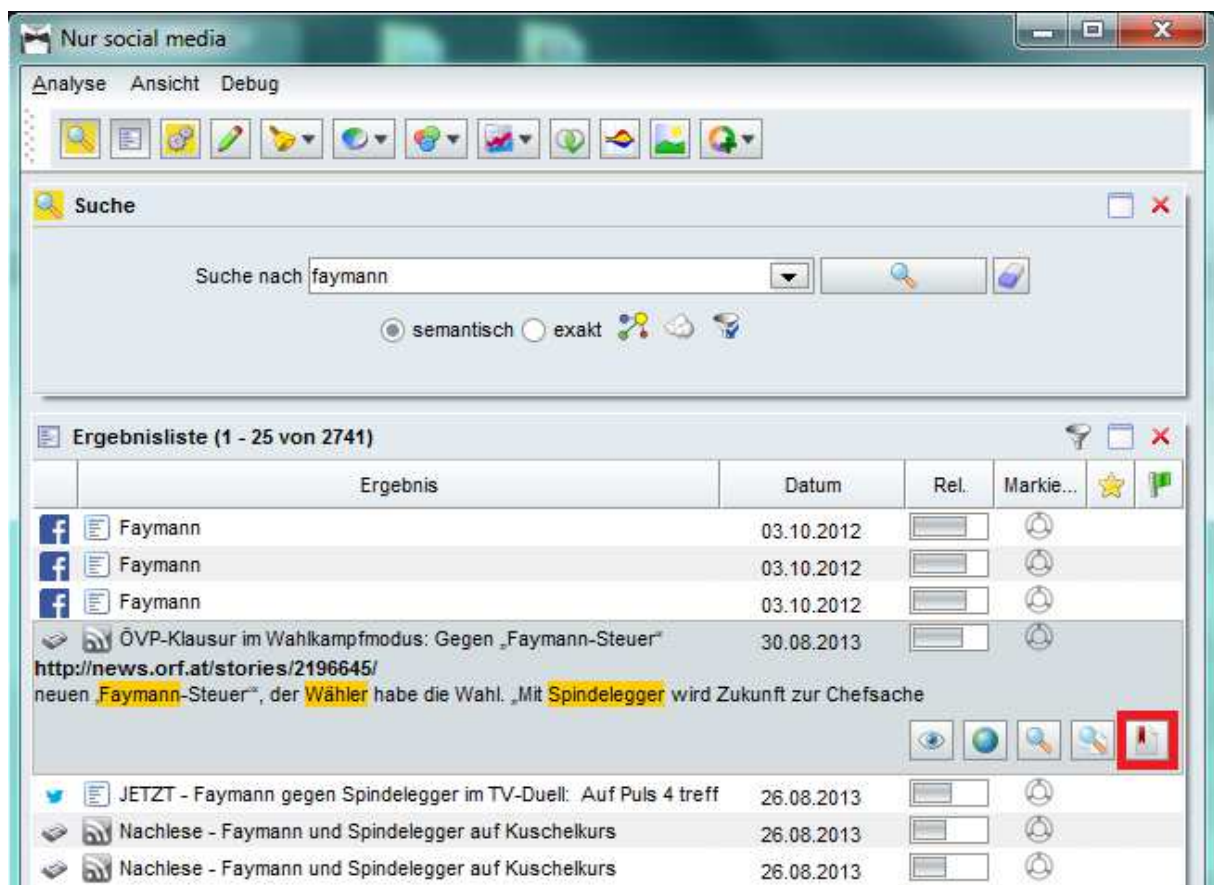
Speichern

6. Arbeiten mit Favoriten, Markierungen und Kategorien

Unter dem Reiter *Lesezeichen* gibt es die drei Widgets für Favoriten, Markiert und Kategorisiert. Favoriten sind ein Tool um für sich persönlich interessante Objekte (Suchergebnisse, Analysen, etc.) zu speichern. Markierungen und Kategorien hingegen sind systemübergreifend (also auch für alle anderen Benutzer sichtbar). Damit lassen sich Objekte mit einer von drei fixen Markierungen versehen oder einer bereits vorhandenen bzw. selbst erstellen Kategorie zuweisen.

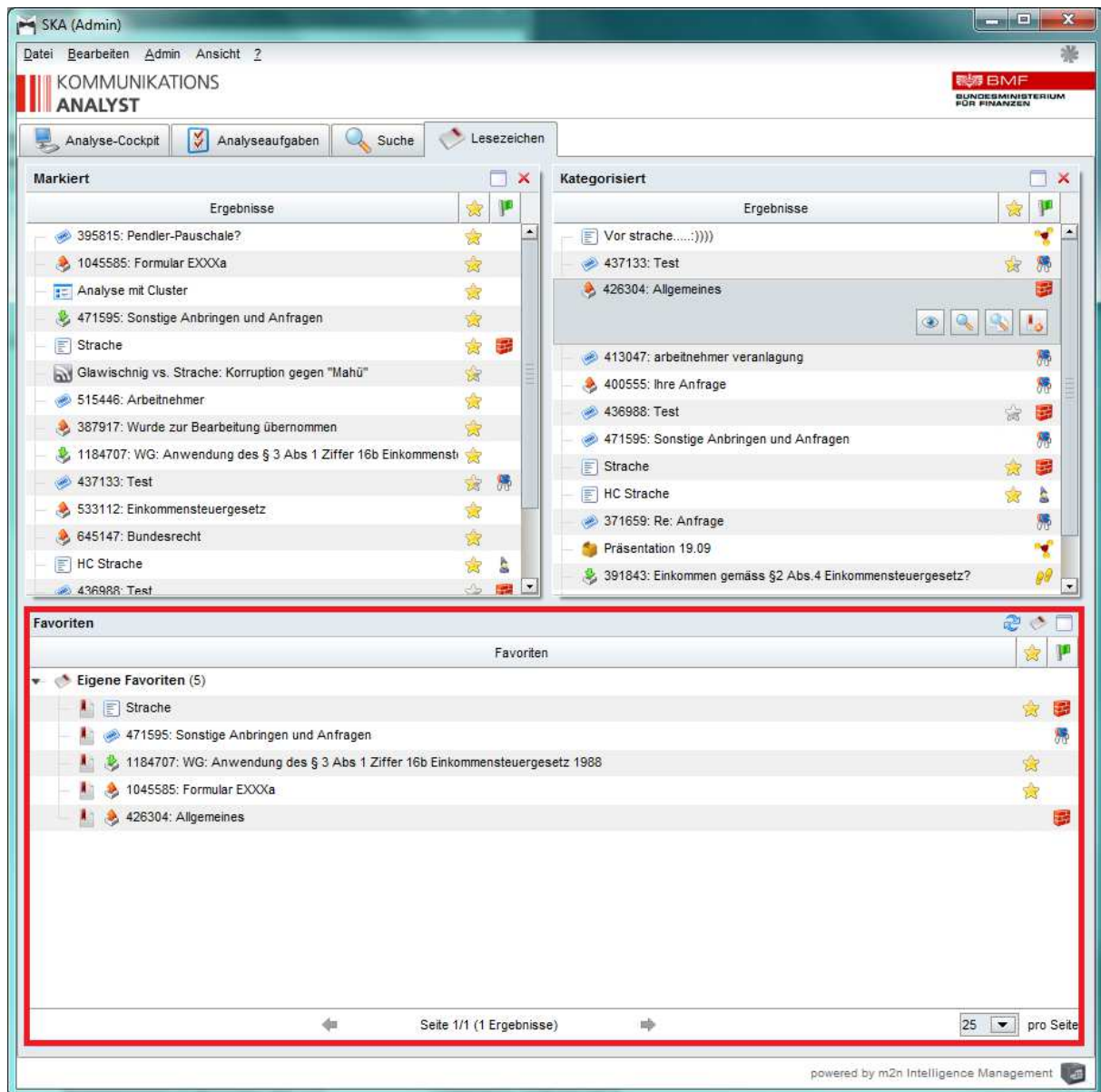
6.1. Verwenden von Favoriten

Um ein Objekt in der Favoritenliste abzulegen können Sie dieses z.B. aus der Ergebnisliste über das Symbol  in die Favoritenliste übernehmen.



6.2. Verwalten der Favoriten

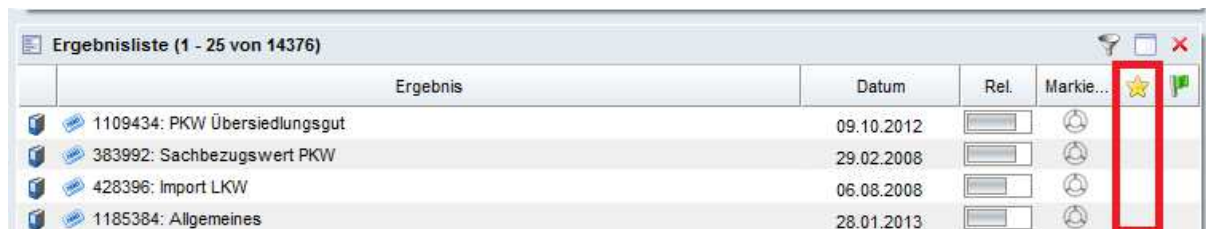
Sie können die Liste der Favoriten in eine Ordnerstruktur bringen. Mit Klick auf das Symbol  wird eine neue Gruppe angelegt. Sie können diese Gruppen auch mit der Maus verschieben, bzw. können Objekte in die eine so angelegte Gruppe verschoben werden.



Favoriten können aus der Liste der Favoriten durch Betätigung der Schaltfläche  gelöscht werden.

6.3. Verwenden von Markierung und Kategorien

Um ein Objekt mit einer Markierung zu versehen, klicken Sie in der Ergebnisliste in die Markierungsspalte:



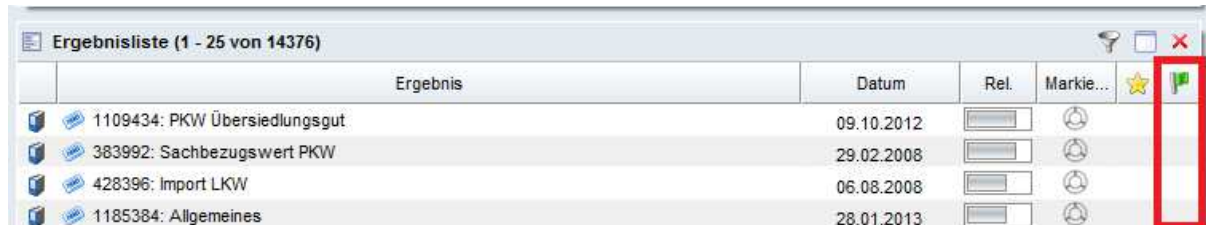
Ergebnis	Datum	Rel.	Markie...
1109434: PKW Übersiedlungsgut	09.10.2012		
383992: Sachbezugswert PKW	29.02.2008		
428396: Import LKW	06.08.2008		
1185384: Allgemeines	28.01.2013		

Daraufhin öffnet sich ein Dropdown mit den Optionen:

- ★ relevant
- ★ vielleicht relevant
- ★ nicht relevant

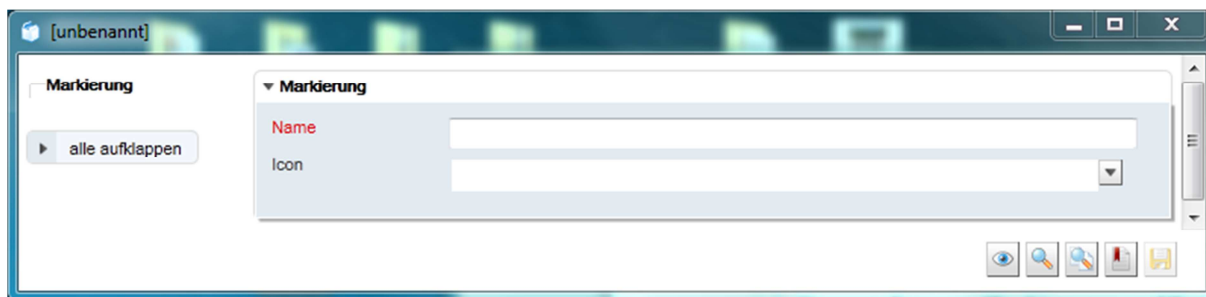
Wenn sie eine der Optionen auswählen, wird das jeweilige Symbol in der Spalte dargestellt und somit hat dieses Objekt eine Markierung, welche für alle User im System sichtbar ist.

Um ein Objekt zu kategorisieren, klicken Sie in der Ergebnisliste in die Kategorisierungsspalte:



Ergebnis	Datum	Rel.	Markie...
1109434: PKW Übersiedlungsgut	09.10.2012		
383992: Sachbezugswert PKW	29.02.2008		
428396: Import LKW	06.08.2008		
1185384: Allgemeines	28.01.2013		

Daraufhin öffnet sich sowohl ein Dropdown mit einer Liste bereits bestehender Kategorien, als auch die Möglichkeit eine neue Kategorie anzulegen:



Markierung

alle aufklappen

▼ Markierung

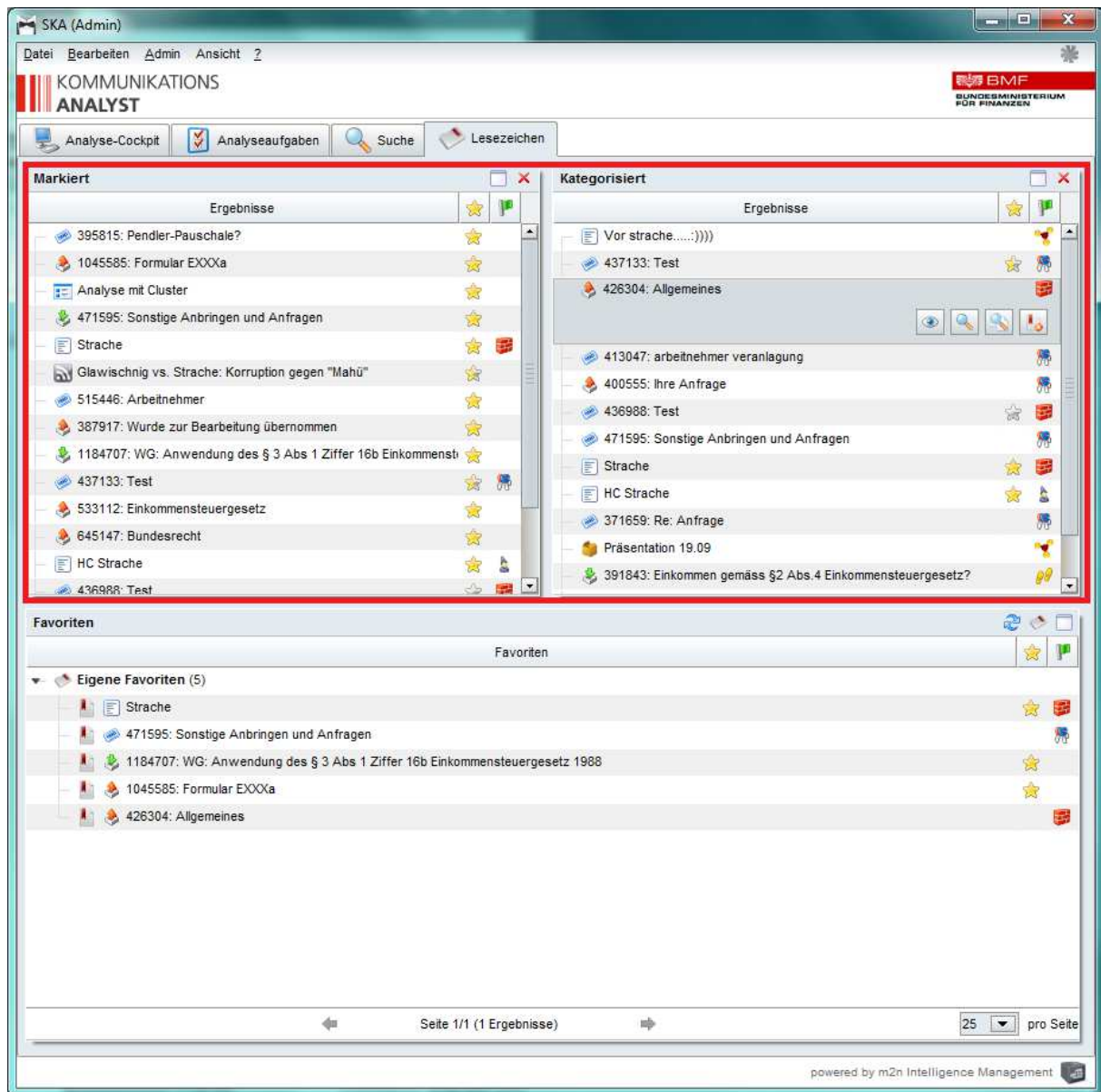
Name

Icon

Dazu vergibt man in einem neuen Fenster einen Namen sowie ein Icon für die Kategorie. Auch Kategorien sind wie Markierungen für alle User im System sichtbar.

6.4. Verwalten von Markierungen und Kategorien

Im Reiter *Favoriten* gibt es für markierte und kategorisierte Objekte eigene Widgets in denen die Objekte aufgelistet werden. Diese Listen lassen sich durch Klick auf die Titelleiste einer Spalte sortieren:



So wie ein Objekt markiert oder kategorisiert wird, lässt sich dies auch wieder aufheben, in dem man im jeweiligen Dropdown *Kein Wert* auswählt. Damit verschwindet es auch wieder aus der Liste.

Hinweis: Markierungen und Kategorien können auch in der Detailansicht eines Objektes bearbeitet werden.

7. Das Menü der Applikation

Das *SKA Client* Menü enthält vier unterschiedliche Menüeinträge: Datei, Bearbeiten, Ansicht und ?. Rechts neben dem ? - Menü befindet sich der Throbber - die SKA Statusanzeige.

7.1. Das Datei-Menü



Über das Datei-Menü kann der MagicKey aktiviert und deaktiviert, die Synchronisation mit dem Server manuell getriggert sowie der *SKA Client* beendet werden.

7.2. Das Bearbeiten Menü

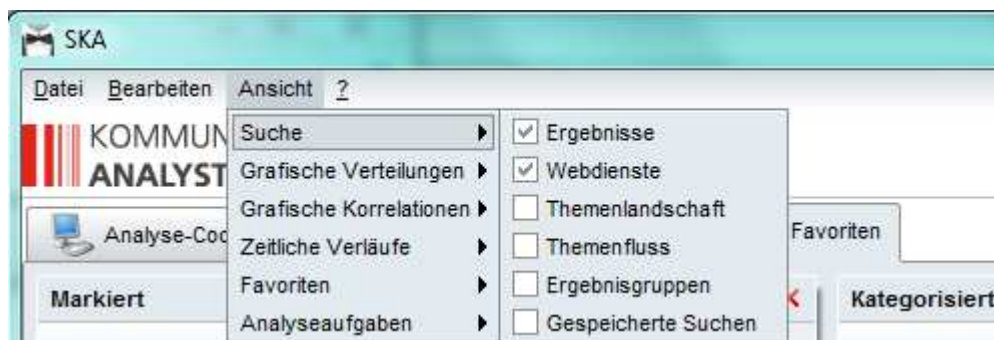
Das *Bearbeiten*-Menü gibt dem User die Möglichkeit Infos zu kopieren und einzufügen.

Kopieren: Sie können eine markierte Textstelle, z.B. einen Pfad von einem Suchergebnis, in die Zwischenablage speichern.

Einfügen: Wenn Sie eine Textstelle in die Zwischenablage kopiert haben, können Sie diese z.B. in ein Suchfeld einfügen.

Alternativ zum Bearbeiten-Menü können Sie auch die Tastenkombinationen STRG + C (kopieren) bzw. STRG + V (einfügen) verwenden.

7.3. Das Ansicht-Menü

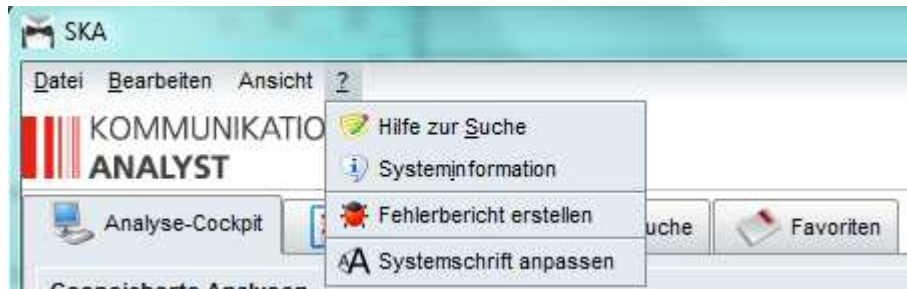


Das Ansicht-Menü gibt dem Nutzer die Möglichkeit alle verfügbaren Widgets im Applikationsfenster ein- bzw. auszublenden.

Hinweis: Sie können einzelne Widgets auch wegklappen, indem Sie auf das  des jeweiligen Widgets klicken.

Hinweis: Vorgenommene Einstellungen bzgl. der Ansicht werden gespeichert und beim nächsten Start vom *SKA Client* wieder geladen.

7.4. Das ?-Menü



Das ?- Menü liefert weitere Informationen für den Benutzer:

Hilfe zur Suche: Öffnet ein Fenster, das Ihnen verfügbare Suchoptionen (z.B. AND, OR, NOT) auflistet und diese kurz erläutert.

Hinweis: Beachten Sie, dass die „Hilfe zur Suche“ Funktionen nur bei der exakten Suche möglich ist.

Systeminformation: Öffnet ein Informationsfenster mit Copyright, aktueller Client- und Serverversion, am Projekt beteiligten Mitarbeitern von m2n und einer Kontaktadresse.

Fehlerbericht erstellen: Falls sie ein fehlerhaftes Verhalten beobachten, können Sie mittels dieser Funktionen einen automatischen Fehlerbericht generieren lassen, welcher dann dem zuständigen Systemadministrator zugestellt wird.

Systemschrift anpassen: Hier lässt sich die Größe der Schrift konfigurieren. Diese Änderungen werden aber erst nach einem Client-Neustart aktiv.

8. Kontakt

Projektmanagement / Betrieb - SKA Client

Dipl.-Inf.-Wirt Silke GSPAN

BMF – Abteilung V/4

Tel: +43 1 51433 505316

Mail: silke.gspan@bmf.gv.at

Fachkonzept

Christof Hammerschmid Bakk., MAS

BMF – Sektion V

Tel: +43 1 51433 505006

Mail: christof.hammerschmid@bmf.gv.at