

Issues Management: Erkennen und Beherrschen von kommunikativen Risiken und Chancen

Prof. Dr. Ulrich Furbach_, Margret Groß-Hardt_, Bernd Thomas_, Tobias Weller_, Alexander Wolf_

_Universität Koblenz-Landau, Universitätsstr. 1, 56070 Koblenz

{uli, margret, bthomas}@uni-koblenz.de

_Dresdner Bank, ComRM, Kaiserstr. 52, 60301 Frankfurt am Main

{tobias.weller, alexander.wolf}@dresdner-bank.com

Issues Management: Erkennen und Beherrschen von kommunikativen Risiken und Chancen

Das Erkennen und Beherrschen von kommunikativen Risiken und Chancen ist eine zentrale Aufgabe in der Unternehmenskommunikation. In diesem Artikel wird ein System für das Issues-Management beschrieben, daß drei zentrale Aufgaben im Issues-Management unterstützt: Die (semi-) automatische Issues-Identifikation, welche aus vorliegenden Dokumenten im Intra- und Internet Informationen über Issues sammelt und Issues erkennt; das Issues-Assessment, welches Analysen über vorliegende Issues ermöglicht und das Szenario-Management, in welchem potentielle (Gegen-) Maßnahmen hypothetisch untersucht werden können bzw. tatsächliche Maßnahmen dokumentiert werden. Das System ist in einem Kooperationsprojekt zwischen der Dresdner Bank und der Universität Koblenz als Prototyp realisiert worden. Wissensbasierte Techniken bilden das Fundament dieses Systems. Dieser Artikel gibt einen Überblick über die zentralen Komponenten.

1 Einleitung

Issues Management ist definiert als Wissensmanagement der Unternehmenskommunikation und als Moderation in einem einheitlichen Kommunikationsmanagement-Prozess im Sinne einer „One-Voice-Policy“, der von der Themen-Identifikation und Analyse bis hin zum Coaching der operativen Kommunikationsarbeit – sei es der Presse- und PR-Arbeit, der internen Kommunikation oder dem Auftritt exponierter Persönlichkeiten – reicht. Ein *Issue* bezeichnet ein Thema, das für ein Unternehmen im Hinblick auf ein einheitliches Kommunikationsmanagement relevant ist. Was ein Issue ist, hängt somit vom Unternehmen und vom gesellschaftlichen Kontext ab. Wenn Issues Management unter den Einzeldisziplinen der Unternehmenskommunikation derzeit das wohl lebhafteste Interesse findet, hat dies gute Gründe. Dabei ist diese Aufmerksamkeit, die sich in zahlreichen Publikationen ausspricht, kaum nur ein Zeichen von Euphorie über erweiterte Möglichkeiten erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit für Unternehmen. Denn selten waren die Beziehungen von Unternehmen zu ihren Anspruchsgruppen fragiler als heute. Verantwortet und getrieben vom Börsenboom der späten Neunziger Jahre, stellt das dynamisierende, damit selbst wirkungsvollere und immer umfassendere Angebot der Medien mit ihrer wachsenden Tendenz zur Skandalisierung komplexer Sachverhalte jede unternehmerische Weichenstellung unter öffentlichen Rechtfertigungszwang.

Zugleich ist zu beobachten, dass sich die Öffentlichkeitsarbeit vieler Anspruchsgruppen zusehends professionalisiert. Mit diesen Entwicklungen aber, und das bestätigen erst recht die Krisenerfahrungen der letzten Jahre, haben die klassischen Disziplinen der Unternehmenskommunikation nicht Schritt halten können, und auch die Vision einer Integrierten Kommunikation ist vielerorts eher ein hehres Desiderat als gängige Praxis.

Issues Management ist hierbei der Hoffnungsträger, welcher den dramatisch steigenden Anforderungen hinsichtlich Erkennung und effizienten Handhabung von Reputationsrisiken und –chancen gleichermaßen gerecht werden kann.

1.1 Infrastruktur für das Issues Management

Was die Infrastruktur angeht, sprechen wir von einer verteilten IT-Systemarchitektur, die im wesentlichen aus drei Modulen aufgebaut ist und konzernweit allen Reputationsrisiko-Beauftragten zur Verfügung gestellt werden soll, die dann als dezentrale Knotenpunkte für den Wissensmanagement-Prozess fungieren. Der Issue-Manager ist zentral für das Issue-Management verantwortlich und stimmt mit den jeweiligen Gruppen im Management sowie mit den dezentralen Risikobeauftragten die Maßnahmen zur Reduzierung von Reputationsrisiken bzw. zur Ausnutzung von Reputationschancen ab. Die einzelnen Module, die im Issues Management interagieren sind Issue Identifikation, das Issue Assessment und das Szenario Management. In der Issue-Identifikation werden Dokumente und Presseartikel nach vorgegebenen Suchkriterien und anhand von bereits vorliegenden ähnlichen Dokumenten durchsucht und den bereits bekannten Issues zugeordnet. Darüberhinaus werden neue Issues identifiziert und in die Issue-Datenbank eingepflegt. Das Issue-Assessment ermöglicht eine Analyse der Issues. Insbesondere läßt sich hier das Potential bzw. die zeitliche Relevanz eines Issues ablesen. Für die Einschätzung möglicher (Gegen-) Maßnahmen im Hinblick auf ein bestimmtes Issues ist das Szenario-Management zuständig. Diese drei Komponenten sind im folgenden (Abschnitt 2-4) konkretisiert und ihr Zusammenspiel ist in Abschnitt 5 dargestellt.

2 Issue Identifikation

Kernstück des Systems ist das Modul der Issue-Identifikation, das es auf der Basis lernender und deshalb flexibler Suchkategorien ermöglicht, aus einer großen Menge zur Verfügung gestellter Daten relevante Informationen zu extrahieren und aufgrund semantischer Qualitäten zuvor festgelegten und in einer *Issue-Datenbank* gespeicherten Issue-Konstellationen automatisch zuzuordnen. Findet es relevante Informationen, ohne dass diese bereits mit vordefinierten Issue-Konstellationen verknüpfbar sind, schlägt es dem *Issues Manager* als zentralem Administrator vor,

entsprechend eine neue, anschlussfähige Issue-Konstellation anzulegen. Die Issue-Identifikation basiert auf maschinellen Lernverfahren wie sie in der Künstlichen Intelligenz-Forschung verwendet werden. Hierbei werden Dokumente unterschiedlichster Herkunft verarbeitet (von Newsservice-Agenturen bereitgestellte Presseartikel über klassische Risikodaten bis hin zu Internet-Seiten und Online-Newsgroups, die mittels automatischer Internet-Agentensysteme durchforstet werden). Zudem können manuell eingepflegte Beobachtungen und Hinweise von einzelnen Mitarbeitern des Unternehmens verarbeitet werden.

Die Zuordnung der Dokumente zu Issue-Kategorien geschieht mithilfe automatischer Klassifikationsverfahren. Zunächst werden sogenannte *Klassifikatoren* anhand einiger Beispieldokumente gelernt, und sodann werden die Klassifikatoren dazu eingesetzt, den Strom eingehender Dokumente den verschiedenen Issue-Kategorien zuzuordnen. Dabei können im Issues Management Kriterien festgelegt werden, die kritische Konstellationen erkennen und zeitnah, z.B. durch email- oder SMS-Kommunikation den Issue-Manager informieren.

Erste Auswertungen haben gezeigt, dass die automatische Klassifikation von Presseartikeln beachtliche Erkennungsraten (von über 95% korrekte Zuordnung (Precision) zu Issues) erreichen. Es wurden drei maschinelle Lernverfahren für die automatische Zuordnung von Presseartikeln zu Issues getestet, und alle Tests wurden mit dem an der Universität Koblenz entwickelten Klassifikationssystem MIC [Beu2001, Beu+2003] durchgeführt. Es wurden 3151 Presseartikel, die von der Dresdner Bank bereitgestellt wurden, durch das System nach den bekannten 49 Issues einsortiert. Das prototypische System generiert voll automatisch Vorschlagslisten, welche mit einem der üblichen Web-Browser angezeigt werden können.

Die automatische Zuordnung von Presseartikel zu vorhandenen Issues ermöglicht einerseits die effiziente Verarbeitung großer Datenmengen (3151 Presseartikel wurden in 3 Minuten zugeordnet) und dient damit andererseits als Grundlage für eine zeitnahe Reaktion, welche insbesondere für präventive Gegenmaßnahmen (bei Reputationsrisiken) besonders wichtig ist.

2.1 Issue-Struktur

Ein Issue ist beschrieben durch eine Menge von Attributen, die teilweise automatisch gesetzt werden, aber auch manuellen Einsatz erfordern. So können beispielsweise administrative Informationen wie Datum der Issueidentifikation oder Links auf Presseartikeln aus denen ein Issue entstanden ist, automatisch eingepflegt werden. Andere Informationen, wie z.B. die zeitliche Relevanz eines Issues oder auch seine Priorität werden manuell gesetzt.

Aufgrund des automatischen Klassifikationsverfahren können jedoch eine Vielzahl von Attributen automatisch zugeordnet werden, da ähnliche Issues als „Vorlage“ für die Klassifikation gedient haben. So kann für ein Issue beispielsweise das Attribut „Wirkung auf“ ein bestimmter Unternehmensbereich oder ein Produkt automatisch zugeordnet werden. Hier zeigt sich ein Vorteil des Klassifikationsverfahrens gegenüber einer Vorgehensweise wie sie in Suchmaschinen (wie z.B. in google.de) verwendet werden. Durch das Klassifikationsverfahren können eine Vielzahl von Attributen automatisch gesetzt und dem Issue-Manager als Vorschlag präsentiert werden.

3 Issue Assessment

Das Issue-Management verwaltet alle Issues mit den dazugehörigen Presseartikel. Über eine komfortable Benutzerschnittstelle kann der Issues Manager neue Issues anlegen.

Leistet das erste Modul Issue-Identifikation und -Analyse und stellt den Zusammenhang von relevanten neuen Themen (z.B. aus Presseartikeln) mit ihren Kontexten (vorhandene Issue-Konstellationen) her, vollzieht das zweite ein automatisches Assessment der Issue-Konstellationen nach Zeithorizont, Wirkungspotenzial und Entwicklungsdynamik.

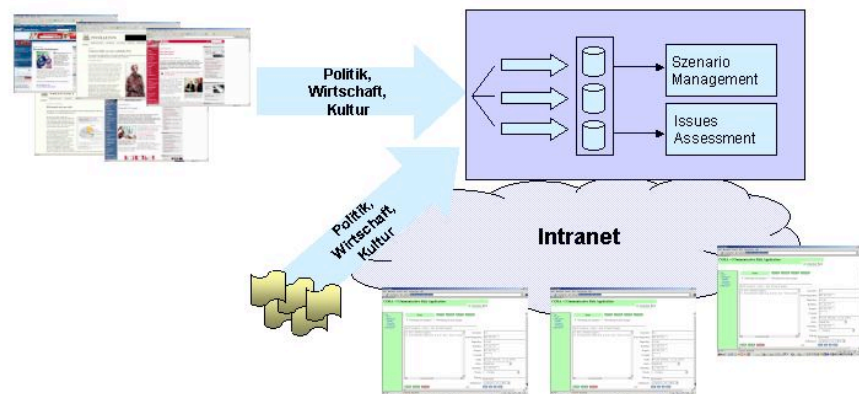
Im Issue-Assessment können komplexe Zusammenhänge erfragt werden und verschiedene Issue-Kategorien zueinander in Beziehung gesetzt werden. Ziel ist es, Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Issues zu erkennen und die Interdependenzen zu überwachen. Alle Abfragen geschehen formularbasiert und sind deshalb komfortabel zu nutzen. Die verschiedenen Attribute von Issues können nicht nur auf Übereinstimmung geprüft werden; über Generalisierung- bzw. Spezialisierungsbeziehungen sind auch Zusammenhänge abfragbar, welche nicht explizit gespeichert sind.

Das Issues-Assessment wird unterstützt durch ein wissensbasiertes System, welches auf deduktiven Techniken in der Wissensrepräsentation basiert [BFT2002]. (Erweiterbares) terminologische Wissen unterstützt die automatische Einschätzung von Risikopotentialen und ermöglicht dem Issue-Manager kritische Konstellationen von Issues anzulegen und zu beobachten. Basierend auf Inferenztechniken können Issues abgefragt werden, die *ähnliche* Themen behandeln. Das Wissensmanagementsystem deckt bspw. Subsumptionsbeziehungen zwischen verschiedenen Themen automatisch auf und liefert Issues nicht nur anhand der spezifizierten Kriterien, sondern auch anhand des zugrundeliegenden Wissens über Themenzusammenhänge.

4 Szenario-Management

Prüft ein Issue Manager eine von ihm entwickelte Maßnahme vor dem Hintergrund des in der Datenbank abgelegten Wissens, ist es möglich, eine differenzierte Prognose über ihren Erfolg, ihre Risiken und Optimierungspotenziale zu treffen – die Heuristik arbeitet in diesem Fall ganz analog zur Analyse neuer Issues. Darüber hinaus kann das Szenario Management-Tool im gleichen Zug eine koordinierende Funktion erfüllen, indem es diese Abfragen und den jeweiligen Projektstatus dokumentiert und so einen konzernweiten Überblick über alle wesentlichen Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens kompiliert.

5 Workflow im Issues Management



Die obige Abbildung verdeutlicht die Abläufe im Issues Management. Im CORA-System (CORA steht für *Communicative Risk Management Application*) werden vorhandene Dokumente im Intra- oder Internet durchsucht und automatisch klassifiziert anhand vorgegebener Filterbedingungen. Die kategorisierten Issues werden dann vom Issues Assessment und vom Szenario Management verarbeitet. Unter Berücksichtigung von Benutzerberechtigungen werden den Clients die

relevanten Dokumente und Informationen zur Verfügung gestellt. Der Issue-Manager sowie die Risikobeauftragten erhalten Zugriff auf die Issues und können diese mithilfe der eingebauten Analyse-Werkzeuge bewerten. Hierbei werden dem Issue-Manager mehr Rechte eingeräumt als den verteilt und regional arbeitenden Risikobeauftragten.

Alle Module arbeiten im Client-Server-Modus, d.h. die Assessment und Szenario Management Funktionalität läuft auf dem Server und der Zugriff geschieht über eine Web-Browser Schnittstelle. Jeder Benutzer kann neben den automatisch erkannten Issues, manuell Issues einpflegen und diese dadurch anderen Benutzer verfügbar machen.

Eine Reporting-Funktionalität ermöglicht es, Statusberichte aus CORA direkt zu erzeugen.

6 Zusammenfassung

Die Notwendigkeit für ein Issue-Management in einem Unternehmen ist unbestritten. Issue-Management wird darüberhinaus als ganzheitlicher unternehmensweiter Wissensmanagement-Prozeß begriffen. Manuell ist diese Aufgabe nicht mehr effizient zu bearbeiten. Mithilfe eines wissensbasierten Werkzeugs kann der Wissensmanagement-Prozeß teilweise automatisiert werden und dabei helfen, die Unternehmenskommunikation strategisch im Sinne einer „One-Voice-Policy“ zu unterstützen.

Durch den Einsatz von Techniken aus dem Bereich der Künstlichen Intelligenz ist ein wissensbasiertes System bei der Firma wizAI in Kooperation mit der Universität Koblenz entstanden, welches gegenwärtig im Rahmen der Unternehmenskommunikation der Dresdner Bank evaluiert wird. Bisherige Auswertungen haben gezeigt, dass wissensbasierte Techniken die für das Issue Management notwendige Funktionalität liefern. Für einen unternehmensweiten Einsatz ist ein Benutzergruppenkonzept zu erarbeiten und zu realisieren.

6 Referenzen

[BFT2002] Peter Baumgartner, Ulrich Furbach, Bernd Thomas: *Model Based Deduction for Knowledge Representation*. 17. WLP - Workshop Logische Programmierung, Technische Universität Dresden. 4-6. September 2002 .

[Beu2001] Gerd Beuster: *MIC - A System for Classification of Structured and Unstructured Texts*, Universität Koblenz-Landau, Institut für Informatik, Diplomarbeit, 2001.

[KuTh2002] Nicholas Kushmerick, Bernd Thomas: *Adaptive Information Extraction: A Core Technology for Information Agents*. In Intelligent Information Agents R&D in Europe: An AgentLink perspective. (2002) Springer.

[Beu+2003] Gerd Beuster, Ulrich Furbach, Margret Groß-Hardt, Bernd Thomas: *Automatic Classification for the Identification of Relationships in a Metadata Repository*. 6. Intern. Conference on Discovery Science (DS 2003), Sapporo, Japan, Proceedings, Lecture Notes in Artificial Intelligence, Vol. 2843, S. 282-289, Springer.