

Themenmanagement ist keine Kunst

Mehr Publicity in 5 Schritten

Tausend Themen liegen brach

„Uns fehlen die Themen!“ Das ist eine Klage, die ich in Kommunikationsabteilungen von Unternehmen und Institutionen andauernd zu hören bekomme. „Stimmt nicht!“ behaupte ich. Den meisten Fachabteilungen fehlen nicht die Themen, sondern ein vernünftiges Themenmanagement. Ich habe keine beweiskräftige empirische Studie zur Hand, aber aufgrund meiner täglichen Erfahrung vor Ort wage ich die These aufzustellen, dass in den Unternehmen weit mehr als die Hälfte der potentiellen Themen nicht erkannt und/oder nicht genutzt werden. Entweder mangelt es an der nötigen Fantasie, das Potential bestimmter Themen zu erfassen und zu entwickeln. Oder es fehlt an der Portion Mut, sich auf ein Thema zu schwingen und zu riskieren, abgeworfen zu werden.

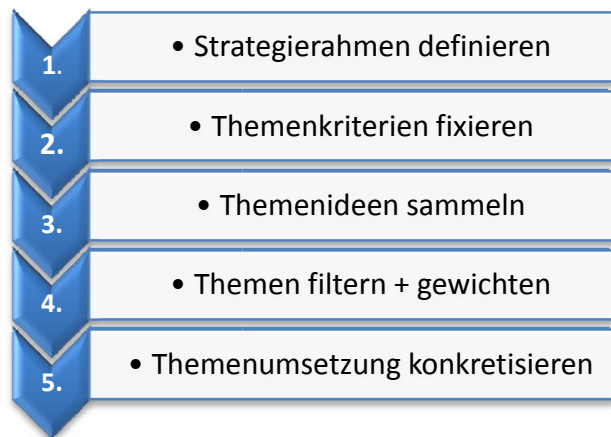
„Neulich habe ich ein Buch über Themenmanagement gelesen. Um ehrlich zu sein, ich habe nicht kapiert, wie man das praktisch umsetzen kann.“ So oder ähnlich entschuldigen sich meine Gesprächspartner bisweilen. Tatsächlich ist ein Teil der Fachliteratur zu Themen- bzw. Issue Management nicht unbedingt im erhellenden Licht der Alltagspraxis geschrieben worden. Auch ich habe da so meine Probleme. Da jedoch zu meinen Konzepten häufig eine brauchbare Themenfindung gehört, habe ich mir das Themenmanagement kurz entschlossen mit ein paar Faustregeln für den alltäglichen Gebrauch vereinfacht. Diese Faustregeln wende ich seitdem auch in Workshops gemeinsam mit meinen Kunden an – und siehe da: Es funktioniert. Themenmanagement muss keine Kunst sein.

Themenkür im Team

Die erste Regel für einen chancenreichen Einstieg in das Themen-Management scheint banal, entpuppt sich aber als fundamental: Die Themensuche und -auswahl sollte möglichst nicht im Alleingang angegangen werden. Viele Augen sehen mehr als zwei, sagt der Volksmund – und er hat Recht. Viele Themen liegen nicht auf dem Präsentierteller und springen ins Auge. Sie verstecken und tarnen sich unauffällig. In einer Gruppenarbeit mit unterschiedlichen Erfahrungshorizonten und Sichtweisen der Teilnehmer wird man folglich viel schneller fündig.

Meine Workshops zum Themenmanagement sind kurz. Ich setze zwischen 3 und 5 Stunden dafür an. Als Akteure der Workshops versuche ich einen Kreis von „schlauem Köpfen“ aus dem Unternehmen zu sammeln. Die „Kompetenzdichte“ in der Gruppe sollte so hoch wie möglich sein. Die Zahl der Akteure bleibt aber im einstelligen Bereich, um ein Ausufern der Diskussionen zu vermeiden.

Die Agenda des Themenworkshops wird den Spezifika der jeweiligen Aufgabe angepasst, basiert aber immer auf fünf Arbeitsschritten:



Zuerst sind die maßgeblichen strategischen Koordinaten als Orientierungsrahmen für die Themenfindung abzustimmen. Ausgehend von der Strategie werden danach die konkreten Anforderungskriterien für geeignete Themen als Messlatte für eine spätere Bewertung festgelegt. Im dritten Schritt folgt ein möglichst ergiebiges Brainstorming. Gemeinsam werden alle erdenklichen Themenideen gesammelt. Dann filtert die Gruppe ihre Themenideen anhand der fixierten Kriterien und gewichtet sie. Im letzten Schritt schließen sich erste Überlegungen an, wann und mit welchen Mitteln die gewählten Themen wirkungsvoll in Szene gesetzt werden können.

1. Schritt: Strategierahmen definieren

Die Themen sollen als Akkumulatoren fest in die Kommunikationsstrategie des Unternehmens eingebettet werden und mit ihrer Energie für die nötige Überzeugungs- und Faszinationskraft der Kommunikation sorgen. Damit sie diese Aufgabe optimal erfüllen können, müssen sie sich in die strategische Konstruktion reibungslos einpassen und wirklich rund laufen. Um das sicherzustellen, werden zu Beginn des Workshops noch einmal die wichtigen strategischen Richtgrößen für alle Akteure auf den Punkt gebracht:

- **Relevante Kommunikationsziele** - Was soll mit den Themen innerhalb des festgelegten Zeitintervalls konkret erreicht werden?
- **Avisierte Zielgruppen** – Welche Zielgruppen sind in welcher Konstellation und mit welcher Gewichtung anzusprechen?
- **Vorgegebene Positionierung** - Aus welchem Selbstverständnis heraus werden die Themen bei den Zielgruppen ins Gespräch gebracht?
- **Maßgebliche Botschaften** – Welche Schlüsselbotschaften und Benefits sollen mit Hilfe der Themen in die Köpfe der Zielgruppe gelangen?

Die strategischen Koordinaten sind als langfristige Eckpfeiler der Unternehmenskommunikation bereits vorgegeben, so dass sie am Anfang des Workshops eigentlich nur noch einmal kurz ins Gedächtnis zurückgerufen werden. Falls dem nicht so sein sollte, müssen unsere Akteure das strategische

Grundraster selbst skizzieren. Denn ohne einen festen strategischen Orientierungsrahmen geht es nicht zielführend weiter.

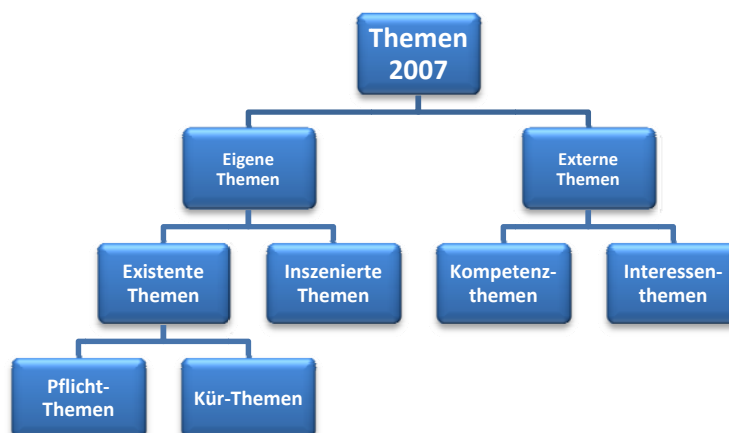
2. Schritt: Themenkriterien fixieren

Im Brainstorming kommen hoffentlich viele interessante Themen zusammen. Aber sind diese auch tauglich für die zukünftige Kommunikation? Damit sich diese Frage schlüssig beantworten lässt, brauchen wir eine praktikable Messlatte. Und die maßgeblichen Kriterien dieser Messlatte werden jetzt festgelegt. Richtungweisend sind hier zum einen die Vorgaben der Strategie, zum anderen aber auch ganz praktische Voraussetzungen für die spätere Realisierung. Wie gesagt, die Messlatte will praktikabel sein, folglich sollten möglichst wenige und möglichst eindeutige Bewertungskriterien fixiert werden. Zu unterscheiden sind:

- **Strategische Kriterien** – z. B. Werden die avisierten Ziele erreicht? Kommt das Thema bei den Zielgruppen an? Passt das Thema zur Positionierung?
- **Inhaltliche Kriterien** - z. B. Wie hoch ist der Neuigkeitswert? Lässt sich das Thema ausbauen? Hat eventuell die Konkurrenz das Thema besetzt? Könnte das Thema ins Negative kippen?
- **Operative Kriterien** – z. B. Reichen die Zeitreserven und Etatmittel um das Thema umzusetzen? Haben wir die Leute, um das Thema rüberzubringen? Eignet sich unser Kommunikationsinstrumentarium zum Thementransport?

3. Schritt: Themenideen sammeln

Damit das Brainstorming Substanz bekommt, müssen sich die Akteure erst einmal von der häufig anzutreffenden Tunnelsicht befreien. Der Themenhorizont eines Unternehmens ist nämlich erstaunlich breit und das Brainstorming sollte das gesamte Spektrum der Möglichkeiten ins Auge fassen.



Naheliegend sind die „eigenen Themen“. Sie kommen direkt aus dem Nukleus des Unternehmens, aber gerade durch ihre Nähe fallen ihre Potentiale oft nicht so richtig ins Auge. An erster Stelle stehen „existente Themen“, also Themen, die sich aus dem aktuellen Geschäftsablauf entwickeln werden oder bereits entwickelt haben. Existente Themen können „Pflicht-Themen“ sein, das heißt sie sind so wichtig, das sie auf jeden Fall gesetzt sind – wie zum Beispiel die Eröffnung einer neuen Niederlassung oder die Markteinführung eines neuen Produkts. Außerdem gibt es „Kür-Themen“. Das sind oft eher verborgene Themenschätze, die erst noch entdeckt und öffentlichkeitswirksam poliert werden müssen.

Falls sich herausstellt, dass die Seite der existenten Unternehmensthemen nicht genügend Zugkraft entwickelt, dann empfiehlt es sich, über „inszenierte Themen“ als Verstärkung nachzudenken. Diese Themen liegen nicht vorgegeben im Geschäftsablauf des Unternehmens, sondern werden speziell für den Kommunikationseinsatz auf die Beine gestellt. Da entschließt sich zum Beispiel ein lokaler Energieversorger, Schüler der örtlichen Hauptschule zu einem Betriebspraktikum einzuladen oder eine Handelskette lässt ihre Kunden den „Berater des Jahres“ wählen.

Auf der anderen Seite stehen die „externen Themen“. Sie kommen aus dem Umfeld draußen – wobei Umfeld geografisch, politisch, ökonomisch, ökologisch, kulturell oder sozial gemeint sein kann. Die Workshopakteure analysieren, welche öffentlichen Themen im Trend liegen, ob die Themen zum Unternehmen passen und wie man die Themen aufbereiten könnte. „Kompetenz-Themen“ sind Aufhänger, die zwar extern angelegt sind, aber zur Kernkompetenz des Unternehmens gehören. Für ein Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie wäre das Thema „Übergewicht bei Schülern“ ein externes Kompetenzthema. „Interessen-Themen“ sind öffentliche Themen, in denen das Unternehmen zwar nicht zu Hause ist, für die es sich aber aus strategischen Gründen bewusst einsetzen will. Man stelle sich beispielsweise vor, ein großes Dienstleistungsunternehmen entschließt sich, eine Kunstausstellung für Talente aus der Dritten Welt zu unterstützen, um so an Reputation zu gewinnen.

Das Brainstorming selbst organisiere ich bevorzugt als „Brainwriting“. Alle Akteure bekommen einen Stapel Karten und 10 – 15 Minuten Zeit, um auf jede Karte mit großen Lettern je eine Themenidee zu notieren. Die Karten werden dann an eine Pinnwand gehängt und bereits nach eigenen Themen und externen Themen vorsortiert. Jeder Akteur erläutert die Themenideen seiner Karten mit wenigen Sätzen. Nach einer kurzen Pause wird noch ein zweiter Durchgang mit Brainwriting gestartet. Jetzt nehmen alle die bereits hängenden Ideen als Impuls für neue Themenassoziationen. Auch die Karten der zweiten Runde kommen alle an die Pinnwand.

Bei Brainstorming bzw. Brainwriting gelten wenige klare Grundregeln, die vorher von mir bekannt gegeben werden:

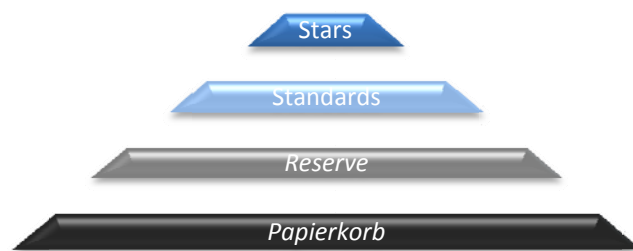
- Je mehr Themenideen desto besser.
- Auch „verrückte“ Themen sind erwünscht.
- Jede Idee sollte nur als Stichwort auf die Karte kommen.
- Negative Kritik an den Ideen ist verboten.

4. Schritt: Themen filtern und gewichten

Die große Pinnwand ist nun hoffentlich voller Themenkarten. Während „Je mehr desto besser“ die Devise des Brainstormings war, heißt es jetzt: „Weniger ist mehr.“ Es gilt, die Themen zu bewerten und zu selektieren. Als Maßstab kommen die im zweiten Schritt festgelegten Themenkriterien zum Einsatz. Die Bewertungskriterien im Blickpunkt wird Maßnahme für Maßnahme unter die Lupe genommen und auf Eignung geprüft. Es entsteht eine Bewertungsmatrix, die zum Beispiel so aussieht:

Thema	Zielgenauigkeit	Imagechancen	Arbeitsaufwand
Jubiläum Filiale	XX	XXX	XXX
Neuer Service	X	X X	X X
China zu Gast	XXX	X	XX
Biotop gesponsert	X	XX	X X

Drei Kreuze stehen für „herausragend“, zwei Kreuze für „durchschnittlich“ und ein Kreuz für „mangelhaft“. Jede Bewertung wird auf Zuruf durch die Akteure vergeben. Aufgrund ihrer Bewertungsqualifikation werden die Themen sofort in vier Gewichtungsklassen eingeteilt:



Die „Stars“ sind die absoluten Top-Themen, die unbedingt zum Einsatz kommen sollen. „Standards“ sind Themen, die je nach Kommunikationsbedarf ergänzend hinzukommen. Die „Reserve“ bilden Themen, die zwar nicht realisiert werden, die aber auch nicht in Vergessenheit geraten sollen. Vielleicht ergibt sich ja im Laufe der Zeit noch eine Chance. In den „Papierkorb“ aussortiert werden alle Themen, die als ungeeignet durch das Bewertungsraster gefallen sind.

Aber Vorsicht! Man darf nicht eisern den Bewertungskriterien folgen, sondern genügend Raum für Intuition lassen. Gutes Themenmanagement braucht immer eine Prise Intuition. Alle Akteure sollten sich noch einmal mit dem Herzen fragen, ob sie voll hinter den „Star“-Themen stehen.

5. Themenumsetzung konkretisieren

Die Themen sind gefunden, bewertet und gewichtet. Bleibt die Frage: Über welche Kanäle und mit welchen Mitteln sollen besagte Themen realisiert werden? Ist eine Veranstaltung der richtige Weg? Oder wäre eine Medienkooperation zu bevorzugen? Und in welcher Reihenfolge bringen wird die Themen an den Start?

Im Workshop lassen sich all diese Fragen nicht im Detail beantworten, das würde den Rahmen sprengen. Aber es lohnt sich, zum Abschluss erste Marschrichtungen zu skizzieren. Zumindest die „Stars“ unter den Themen sollten greifbar auf Schiene gesetzt werden.

2007	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
Jubiläum Filiale			Event & Werbekampagne	
Neuer Service		Kundenbindungsaktion		
China zu Gast			PR	
Biotop gesponsort	Event & PR			

Das Timing ist dabei ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor für das Themenmanagement. Es kommt darauf an, eine gekonnte zeitliche Dramaturgie zu entwickeln, die das ganze Jahr über für Spannung sorgt und dabei stets verhindert, dass sich Themen gegenseitig in die Quere kommen.

Immer die Entwicklung im Auge behalten

Nach dem Workshop werden die Ergebnisse in einem Themenkonzept schriftlich erfasst und weiter ausgearbeitet. Das Themenkonzept dient dann als Drehbuch für den öffentlichen Einsatz der Themen. Alle Kommunikationsbeteiligten im Unternehmen nehmen dieses Drehbuch als Richtschnur und Handlungsgrundlage. Allerdings darf das Drehbuch nicht zum starren Dogma werden. Denn über das Jahr ändern sich die Verhältnisse. Themen verlieren plötzlich rapide an Bedeutung, andere Themen steigen auf. Vor diesem bewegten Hintergrund wird es notwendig, regelmäßig die aktuelle Themenentwicklung zu überprüfen und gegebenenfalls Kurskorrekturen im Konzept vorzunehmen.