



# Führung als Issue

Fragen, Antworten, Beispiele

# IMAGE e.V.

- **Issues Management Gesellschaft (IMAGE) Deutschland e.V.**
- **Gegründet 2003**
- **Jährliche IMAGE-Konferenz „Chefsache Issues Management“ seit 2001**
- **Veröffentlichungen (Bücher, Artikel, Studien)**
- **Mitglieder u.a. Bertelsmann AG, Daimler AG, BASF AG, Bosch GmbH, Deutsche Telekom AG, Commerzbank AG, GTZ GmbH, Bayer AG, Siemens AG, RWE AG, Shell AG, ING-DiBa AG, UBS, Electrolux, Vodafone GmbH**



„Die Krise ist kein Argument gegen Risikomodelle, sondern ein Argument für deren Weiterentwicklung.“

*Frank Romeike, Herausgeber der Zeitschrift RiskNews*

„Gesunder Menschenverstand kann fast jeden Grad von Bildung ersetzen, aber kein Grad von Bildung den gesunden Menschenverstand.“

*Arthur Schopenhauer*

„Im Kern geht es darum, die systemischen Risiken im Finanzsystem früher und lückenlos zu erkennen. Die Analyse muss in Zukunft noch umfassender und systematischer werden“

*Gertrude Tumpel-Gugerell, Mitglied des Direktoriums der EZB*

„Ich hoffe, dass das finanzielle Gedächtnis der Menschen nicht allzu gut ist.“

*Jürgen Fitschen, Vorstand Deutsche Bank AG, Interview „Die Welt“*

## Jedem Kirk sein Spock

Für mich steht Spock für eine Wahrnehmung, die, obwohl auf einem unverrückbaren Fundament stehend (in Spocks Fall die Logik), dennoch flexibel, unvoreingenommen, sich entwickelnd agiert. Die Lernen und Belehrtwerden als positiv einstuft, als „gut“, die Veränderung – durchaus logisch – als einen Zugewinn an Handlungsoptionen und nicht fatalistisch Entwicklung und Veränderung als Gefahr für einen gewonnenen Status quo interpretiert. Eine Krise ist letztlich, in diesem Sinne, nichts anderes als der Augenblick innerhalb der Veränderung, in dem wir erkennen, dass sich etwas ändert. Unsere Wahrnehmung verändert sich, unsere Urteile und Werte, unsere Reaktionen und unsere Pläne. Richtig betrachtet ist eine solche Situation also nichts anderes als – faszinierend.

(aus: Strategisches Issues Management, Frankfurt/M, 2009)

## Der Issues Manager als Skeptiker

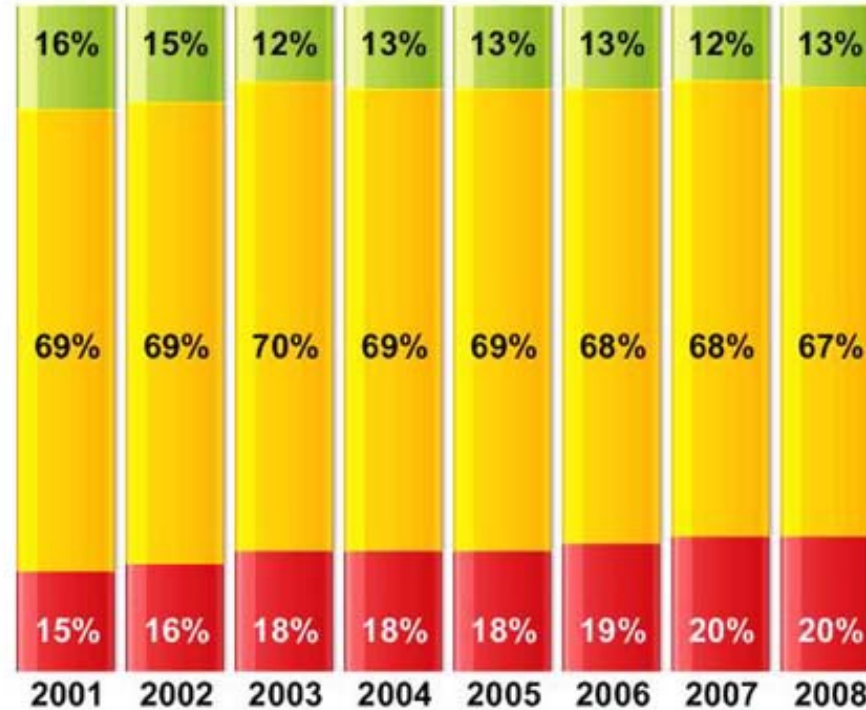
Was macht ein Issues Manager? Er fahndet nach Risiken und Chancen für ein Unternehmen, versucht seine Annahmen durch empirische Befunde zu stützen (etwa Ergebnissen von Medienresonanzanalysen oder Mitarbeiterbefragungen) und macht Vorschläge, wie man Risiken vermeiden oder Chancen nutzen könnte. Er hat ein wenig von einem Trendscout, einem Börsianer, einem Ideenmanager, einem Meinungsforscher und einem Mediator. Aber wäre es nicht auch sinnvoll, seine Rolle als eine apodiktische Instanz zu interpretieren? Wenn die Aufgabe lautet, alles auf Risiko- und Chancenpotentiale hin zu prüfen, heißt das nicht zugleich, alles skeptisch zu betrachten, fundamentale Urteile zu vermeiden und die Möglichkeit von Irrtümern einzukalkulieren? De omnibus dubitandum, so formulierten es die antiken Skeptiker: An allem ist zu zweifeln. „Ich bin mir nicht sicher,“ ist einer der häufigsten Sätze Spocks – der im Star Trek-Universum nicht zuletzt die Aufgabe hat, menschliches Verhalten zu hinterfragen. Gerade in Krisen ist die Fähigkeit des Zweifels ein hohes Gut. Wir sind zu aufgeklärt, wir haben zu oft „Ich gebe Ihnen mein persönliches Ehrenwort“ gehört, um an vollmundige, scheinbar einfache Lösungen und heldenhafte Attitüden zu glauben. Der Issues Manager kann hier, gerade auch für das Management, zu einer wertvollen skeptischen Instanz werden. (aus: Strategisches Issues Management, Frankfurt/M, 2009)

# Engagement Index

2001-2008



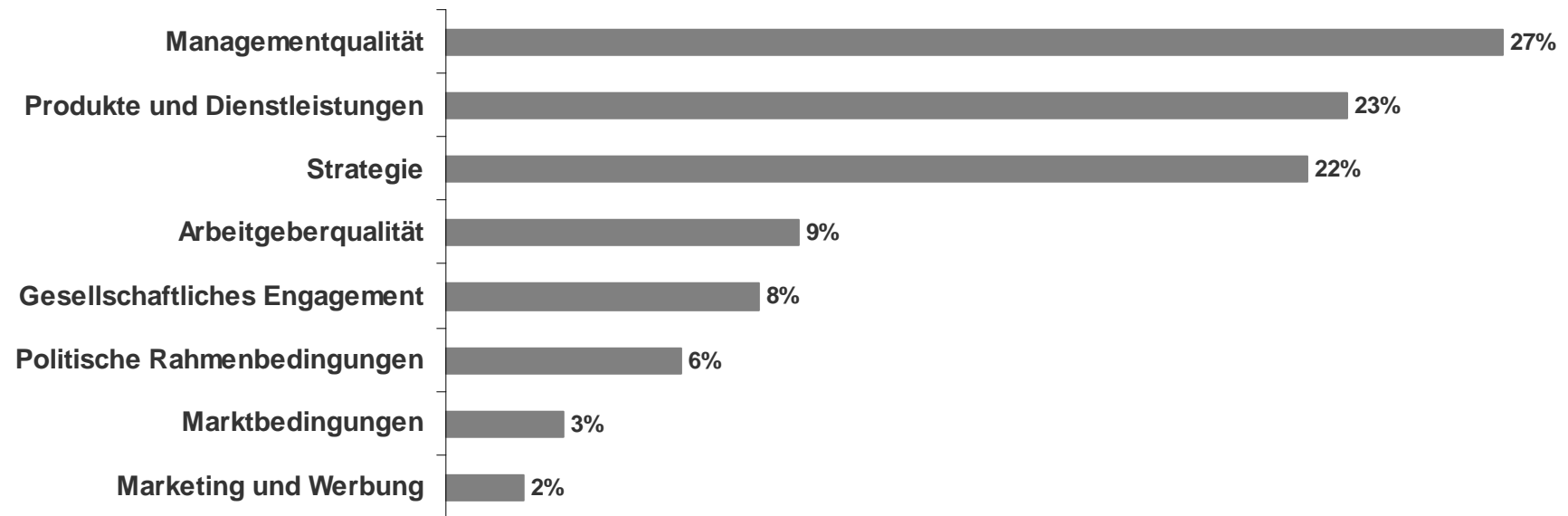
**Tatsache: Mehr interne Kommunikation, weniger Engagement!**



Basis: Arbeitnehmer ab 16 Jahre  
Quelle: Gallup Institut  
[www.berkemeyer.net](http://www.berkemeyer.net)

# Was macht ein Unternehmen erfolgreich?

## Was ist für den langfristigen Unternehmenserfolg verantwortlich?

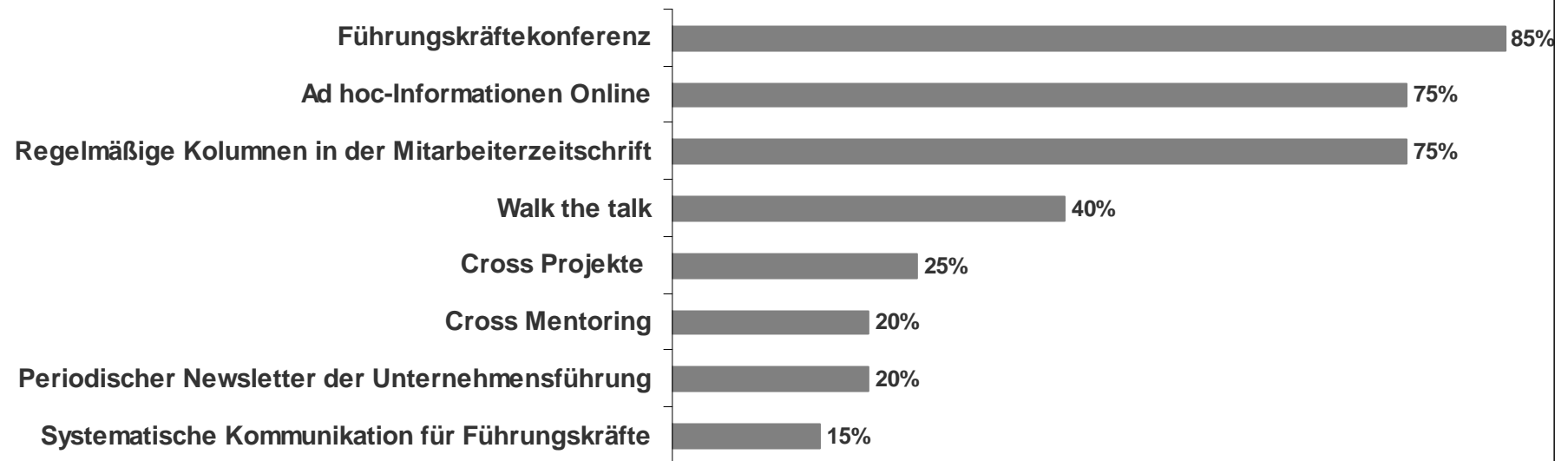


# Was ist Führungskräftekommunikation?

Die Führungskräftekommunikation ist eine nachhaltige Aufgabe im Unternehmen, die dazu dient, die positive Wirkung von Führungskräften zu unterstützen und zu stärken und den Führungskräften Mittel und Strukturen bereitzustellen, um ihren primären Aufgaben, die Wertschätzung der Mitarbeiter sowie das Management von Veränderungsprozessen, optimal nachkommen zu können.

## Instrumente der Führungskräftekommunikation in den DAX-30-Unternehmen

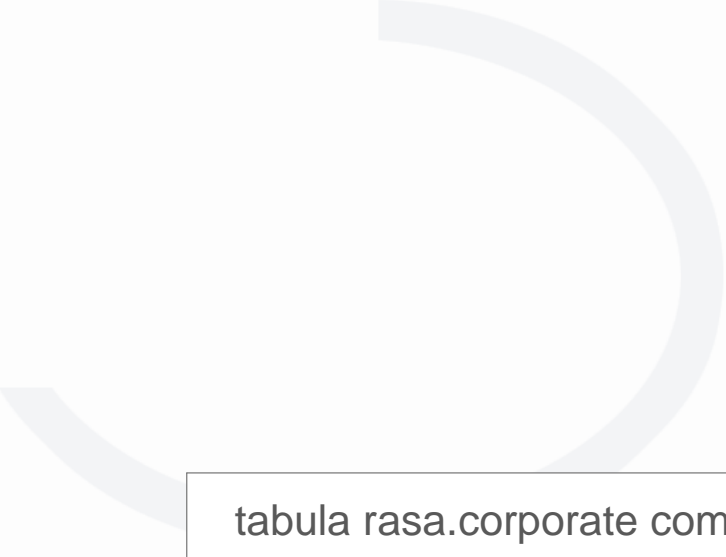
(Stand 6/08)



# Thesen

- Issues Management ist (auch) Stakeholder-Fahndung (und zwar permanent)
- Führungskräfte sind Issues
- Das Issue Führungskraft muss gemanagt werden
- Das wird in deutschen Unternehmen nicht gut genug (oder gar nicht) gemacht – siehe Gallup-Studie!
- Dieses Management ist eine konzertierte Herausforderung
- Und eine Kopfsache!





tabula rasa.corporate communication  
dr. achim kinter  
Rothschildallee 26  
60389 frankfurt/main

tel: +49 (69) 65603677  
fax: +49 (69) 65603675  
mob: 0172-1050320

mail: [info@tabularasacc.de](mailto:info@tabularasacc.de)  
web: [www.tabularasacc.de](http://www.tabularasacc.de)