



Foto: © Rebel – Fotolia.com

## Rechtzeitig hineinhören...

**Frühwarnindikatoren helfen, die Zukunft eines Unternehmens zu gestalten** | Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen, erfordert von Unternehmern, Augen und Ohren offen zu halten. Wer Warnzeichen im Unternehmen möglichst bald wahrnimmt, kann die Zukunft gestalten, kann selbst agieren, anstatt immer nur auf Anforderungen aus dem Umfeld zu reagieren.

von Theo Bergauer\*

Der Einsatz von Frühwarnsystemen gehört ohne Zweifel zu den wichtigsten Instrumenten der strategischen Unternehmensführung. Risiken können so frühzeitig identifiziert und Schwachstellen behoben werden. Erfolgreiche Unternehmer nutzen diese Früherkennung, um bereits vor Eintritt eines Ereignisses anhand wichtiger Informationen entsprechende Entscheidungen treffen zu können. Hilfestellung bieten Hinweise aus den unterschiedlichsten Kanälen: Marktwirtschaftliches Umfeld, Unternehmensstrategie, Personalwirtschaft, Finanzsektor u. a. Um im wahrsten Sinne des Wortes „das Gras wachsen zu hören“, genügt es nicht, nur Zahlen zu betrachten, viel wichtiger ist es, in das Unternehmen hineinzuhören. Dann können Unternehmer und deren Führungskräfte kreativ und innovativ vorgehen.

### Miteinander an einem Strang ziehen

In Kontakt treten, Beziehungen aufbauen, Partnerschaften pflegen – der Umgang mit anderen Menschen ist in Unter-

nehmen heute wichtiger denn je. Und damit ist nicht nur der unmittelbare Kontakt zu Kunden gemeint. Wer es schafft, seine „Spielform“ zu entdecken, hat schon einen großen Schritt getan. Wer es darüber hinaus schafft, „Mitspieler“ für seine Ideen zu finden und zu begeistern, ist dem Erfolg ganz nahe. Dabei ist dieser kein Zufall. Wer sich aktiv einbringt, kann den Weg klar steuern und gemeinsam an einem Strang ziehen ist allemal leichter, als einsam an einem Seil. Miteinander arbeiten heißt, besonders wenn es um Frühwarnindikatoren geht, Energie spenden und Kraft bekommen. Dazu heißt es, zu kooperieren, zu koordinieren und nicht zuletzt zu kommunizieren. Apropos Kommunikation – Reden ist hier nur die eine Seite der Medaille. So wie auch reine Zahlen nicht viel darüber aussagen, wie es in einem Unternehmen – wirtschaftlich und menschlich – aussieht. Im Bereich Frühwarnindikatoren ist es oftmals viel wichtiger, den Menschen in einem Unternehmen erst einmal zuzuhören. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht galten und gelten immer noch mög-

lichst viele Zahlen – oder inzwischen zumindest möglichst viele wichtige Zahlen – als am aussagefähigsten, was Risiken und Chancen für Unternehmen angeht. Also Augen auf! Lange bevor diese Zahlen allerdings belegen, dass etwas im Argen liegt, deuten zahlreiche Indikatoren darauf hin. Allerdings sind diese nur durch gutes Beobachten und eine kooperative Kommunikation erkennbar. Also gilt schon lange vorher: Ohren aufstellen!

Machen Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift, bleiben Besprechungen fern, weichen auf Nebensächlichkeiten aus oder vermeiden Verantwortung, werden die Zahlen dies früher oder später aufzeigen. Es gibt aber auch das andere Extrem: Versuchen Mitarbeiter uneingeschränkt Macht auszuüben, verkörpern Dominanz (statt Kompetenz) und beziehen sozusagen eine Monopolstellung, gilt es, derartige Warnzeichen rechtzeitig wahrzunehmen. Mitarbeiter verraten so viel – vorausgesetzt, Unternehmer und Führungskräfte hören ihnen zu und sind nicht nur damit beschäftigt, Umsätze einzufordern und Planzahlen entsprechen

zu wollen. Wie oft sind wir Gefangene unserer eigenen Gedanken und haben „ein Brett“ vor dem Kopf? Wir neigen öfter dazu, zurückzublicken, anstatt nach vorne zu schauen. Als guter Fahrer werfen Sie im Auto immer ein wachsames Auge weit nach vorne. Ist der Weg frei? Welche Hindernisse könnten auftauchen? Nehmen mich die anderen Verkehrsteilnehmer wahr? Halte ich genügend Abstand zu meinem Vordermann? Welche Verkehrszeichen muss ich berücksichtigen? Welchen Verlauf nimmt die Straßenführung? Ein kurzer Kontrollblick auf die Instrumente. Alles o. k.? Natürlich sehen wir ab und zu auch mal in den Rückspiegel, um zu checken, was hinter uns passiert.

Doch wie ist das im täglichen Umgang mit Frühwarnindikatoren? Wie verhalten wir uns da? Wir neigen dazu, mehr Zeit und damit Aufmerksamkeit dem Blick zurück zu schenken. Wir werten, warum etwas so und nicht anders gelaufen ist. Warum hat diese Strategie nicht funktioniert? Warum war diese Innovation nicht umsetzbar? Eine kurze Rückschau, gerade in Situationen, in denen etwas nicht wunschgemäß gelaufen ist,

lohnt. Die Betonung liegt auf kurz! Wer immer nur in den Rückspiegel schaut, wird nicht souverän agieren. Ein Mittel, das in diesem Zusammenhang viele Möglichkeiten bietet, sind Mitarbeitergespräche. Diese erlauben nicht nur einen kurzen Blick zurück sowie im Gespräch selbst Frühwarnindikatoren (wie und was denkt er) zu erkennen, sondern vor allem die Chance, vorausschauend und strategisch Ziele mit dem einzelnen Mitarbeiter zu vereinbaren.

### **Ins Handeln kommen**

Frühwarnindikatoren sind etwas Wunderbares, sofern sie auch dazu führen, dass etwas anders oder neu gemacht wird. Ansonsten verkommen Sie zur Routine, die nur noch gemacht wird, weil es schon immer so gemacht wurde... Wer einen Plan hat, weiß, was er tut – zumindest sollte er! Aus dem Kopf, aufs Papier, in die Realität. Pläne weisen uns nicht nur selbst den Weg, sondern geben auch anderen Menschen die Möglichkeit, an der Realisierung eines Vorhabens erfolgreich beteiligt zu sein. Kein noch so schöner Plan zeigt allerdings eine Wirkung, wenn wir nicht ins Handeln kommen.

Erst das Tun entscheidet über die Ergebnisse. Und damit entscheidet jeder Unternehmer selbst, inwieweit Frühwarnindikatoren sich erfolgreich auf das Unternehmen auswirken oder nicht. Ein Datum, ein Termin, eine Uhrzeit nehmen uns in die Pflicht. Je eher und konsequenter wir unsere aus den Frühwarnindikatoren abgeleiteten Aufgaben angehen, umso besser das Ergebnis, umso größer der Erfolg und auch der persönliche Spaß am Tun. Vereinbaren Sie also starke Verpflichtungen mit sich selbst und Ihren Mitarbeitern und Sie werden staunen, welche positive Dinge sich plötzlich in Bewegung setzen. Je klarer Ihre Gedanken sind, umso besser können Sie diese Ihren Mitarbeitern vermitteln. Nur ein präziser Gedanke führt zu einer klaren Sprache und einem strukturierten Handeln. Und genau das ist es schließlich, was wir uns von Frühwarnindikatoren erhoffen. ■

\*Theo Bergauer, Diplom Bauingenieur und Diplom Wirtschaftsingenieur, ist seit 20 Jahren als Trainer und Coach für persönliche Entwicklung und unternehmerische Prozesse aktiv ([www.b-wirkt.de](http://www.b-wirkt.de)).