

## Vorausschauend führen heißt aktiv führen

**Unternehmensführung** 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.



Foto: zettberlin / photocase.com

Das Ziel fest im Blick hilft, sein Unternehmen aktiv zu führen

Der Einsatz von Frühwarnsystemen gehört 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: Marktumfeld und wirtschaftliches Umfeld, Unternehmenstrategie, Personalwirtschaft, Finanzsektor u. a.

Um im wahrsten Sinn 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.

### Ziehen Sie miteinander an einem Strang!

In Kontakt treten, Beziehungen aufbauen, Partnerschaften pflegen – der Umgang mit anderen Menschen ist in Unternehmen heute wichtiger denn je. Und damit ist nicht nur der unmittelbare Kontakt zu Kunden gemeint. Wer es schafft, seine »Spielposition« zu entdecken, hat schon einen großen Schritt getan.

### Mitarbeiter verraten so viel – vorausgesetzt man hört ihnen zu

Wer es darüber hinaus schafft, »Mitspieler« für seine Ideen zu finden und zu begeistern, ist dem Erfolg ganz nahe. Der ist kein Zufall: Wer sich aktiv einbringt, kann den Weg klar steuern. Und gemeinsam an einem Strang ziehen ist allemal leichter, als einzam 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. Bei Frühwarnindikatoren ist es oftmals viel wichtiger, den Menschen in einem Unternehmen erst einmal zuzuhören.

### Hören Sie ins Unternehmen hinein!

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht galten und gelten immer noch möglichst viele Zahlen – oder inzwischen zumindest möglichst viele wichtige Zahlen – als am aussagefähigsten, was Risiken und Chancen für Unternehmen anbelangt. 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, Sie und Ihre Führungskräfte hören ihnen zu und sind nicht nur damit beschäftigt, Umsätze einzufordern und Planzahlen entsprechen zu wollen.

### Den Blick nach vorne richten!

Wie oft sind wir Gefangene unserer eigenen Gedanken und haben ein Brett vor dem Kopf? Wir neigen

## Mappe

Nr. 8 vom 02.08.2010  
Auflagen: 20.500

öfter dazu, zurückzublicken, anstatt nach vorne zu schauen. Als guter Autofahrer werfen Sie immer ein wachsames Auge weit nach vorne. Ist der Weg frei? Welche Hindernisse könnten auftauchen? Halte ich genügend Abstand zu meinem Vordermann? Welche Verkehrszeichen muss ich berücksichtigen? Welchen Verlauf nimmt die Straße? Ein kurzer Kontrollblick auf die Instrumente. Alles in Ordnung? Natürlich

## Wer immer nur in den Rückspiegel schaut, wird nicht souverän agieren

lich sehen wir 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 wünschgemäß 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. Sie 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 entscheiden Sie 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

## Aus dem Kopf, aufs Papier, in die Realität!

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*

Der Autor ist als Trainer und Coach für persönliche Entwicklung und unternehmerische Prozesse aktiv. Ein Schwerpunkt ist das Training zu Souveränität und damit zur persönlichen Zufriedenheit und zum unternehmerischen Erfolg. Weitere Infos im Internet unter [www.b-wirkt.de](http://www.b-wirkt.de)

## Mappe

Nr. 8 vom 02.08.2010

Auflagen: 20.500