

Bye-bye Boss

**Sonderdruck
für Theo Prinz,
Speaker & Business
Expert**

Führung 4.0: Vom Vorgesetzten zum Coach

Die Chefs der Zukunft werden ihre Mitarbeiter weniger führen, sondern bei deren Stärken unterstützen, ihnen regelmäßig Feedback geben und das Wissen so früh wie möglich transparent zur Verfügung stellen. Das Ziel: Wertschätzung vermitteln und zu Höchstleistungen motivieren. *ke-NEXT*-Autor Theo Prinz zeigt, in welchen zehn Punkten sich das Führungsverhalten in Zukunft ändern wird.

Generation Y, Industrie 4.0 und Internet der Dinge sind nur einige der Schlagworte, die für einen globalen und umfassenden Umdenkprozess stehen: Die Unternehmen stellen sich auf eine Welt ein, die im permanenten Wandel ist, in der jedes Produkt, jeder Akteur permanent beurteilt wird und in der maximale Geschwindigkeit bei 100 Prozent Qualität zum alles entscheidenden Kriterium wird. In der Zukunft wird es die wichtigste Aufgabe der Mitarbeiter sein, sich selbst zu organisieren, sich das Wissen zur Erledigung einer Aufgabe selbst zu verschaffen und durch Kreativität und Vernetzung mit anderen Experten Lösungen für Prob-

leme zu finden, die derzeit noch gar nicht absehbar sind. Die Aufgabe der Führungskräfte wird es sein, die Mitarbeiter beim Schaffen dieser Kompetenzen und Netzwerkstrukturen zu unterstützen und zu beraten. Sie werden den Fokus darauf legen, die Mitarbeiter nach ihren jeweiligen Fähigkeiten auszubilden und einzusetzen. Dabei werden sie weniger die Rolle des Anweisers haben als vielmehr die Aufgabe als Coach und Mentor.

Für Unternehmen ist es wichtig, ein offenes Umfeld zu schaffen, in dem alle Mitarbeiter sich über ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Herausforderungen offen austauschen können, in dem sie sich als Team erleben können und in dem der Zusammenhalt gezielt



UNTERSTÜTZUNG



INSPIRATION



VERANTWORTUNG



MOTIVATION



TEAMWORK



Der Selbsttest für Geschäftsführer

Hand aufs Herz – wie attraktiv Ihr Unternehmen auf die Fachkräfte der Zukunft wirkt, verrät der Test:

1. Existiert in Ihrem Unternehmen ein klares Leitbild mit klar formulierten Unternehmenszielen und fest formulierten Werten, denen sich das Unternehmen verpflichtet sieht?

Ja Nein

2. Gibt es eindeutig definierte Umsetzungs- und Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und Mitarbeiter zur Umsetzung dieser Unternehmensziele und -werte in die tägliche Praxis?

Ja Nein

3. Existiert in Ihrem Unternehmen eine Plattform, ein System, in dem alle Mitarbeiter sich über ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Herausforderungen offen austauschen können?

Ja Nein

4. Ist sich auch das Top-Management (Vorstand, CEO) seiner Rolle als Vorbild für alle Mitarbeiter bewusst und lebt es die Werte des Unternehmens aktiv vor?

Ja Nein

5. Verstehen sich die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen als Dienstleister an die eigenen Mitarbeiter, mit der klaren Aufgabe und dem Ziel, Rahmenbedingungen zu schaffen, dass diese ihre Arbeit möglichst gut machen können?

Ja Nein

6. Werden Mentoring und Coaching als wertvolle Instrumente der Personalentwicklung für Führungskräfte und Mitarbeiter in ihrem Unternehmen aktiv eingesetzt? Gibt es eine klare Politik, in welchen Fällen externe Coaches eingesetzt werden und in welchen Fällen ein internes Coaching durch die Führungskräfte erfolgt? Sind die Führungskräfte auch in den Techniken des Coachings und Mentorings geschult?

Ja Nein

7. Sind die Mitarbeiter in die Prozesse der strategischen Gestaltung des Unternehmens mit eingebunden? Das heißt, werden sie konsequent nach Verbesserungsvorschlägen gefragt, ihre Ideen wertgeschätzt und als Ressourcenpool für Innovationen genutzt?

Ja Nein

8. Werden in Ihrem Unternehmen nicht nur neue Organisationsanweisungen geschaffen, sondern auch bestehende Strukturen permanent hinterfragt? Gibt es einen regelmäßigen Arbeitskreis zur Abschaffung von nicht mehr benötigter Organisation?

Ja Nein

9. Gibt es in Ihrem Unternehmen Bestrebungen, die Restriktionen von Arbeitsort und Arbeitszeit zu flexibilisieren?

Ja Nein

10. Werden auch andere Restriktionen hinterfragt und gilt die Regel: „So viel Freiheit wie möglich, so viel Regeln wie unbedingt nötig.“?

Ja Nein

11. Werden in Ihrem Unternehmen möglichst viele Aufgaben als Projekt erledigt und die Projektteams immer wieder anders zusammengestellt, sodass möglichst jeder Mitarbeiter sich in verschiedenen Rollen im Team erfahren kann?

Ja Nein

12. Werden in Ihrem Unternehmen digitale Medien, zum Beispiel Video-Konferenzen per Skype, WhatsApp für die schnelle Kommunikation oder Erklär-Videos

zur Wissensverbreitung genutzt, und sind die Mitarbeiter und Führungskräfte im selbstverständlichen Umgang mit diesen Tools und dem daraus resultierenden Kommunikationsverhalten geschult?

Ja Nein

13. Sind die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen darin geschult, Lösungskompetenzen selbst zu entwickeln und haben sie freien Zugang auf das interne und externe Wissen, das zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigt wird? Haben Ihre Führungskräfte auch das nötige Vertrauen in die Mitarbeiter, um sie dies machen zu lassen?

Ja Nein

14. Sehen sich die Führungskräfte als integrativer Bestandteil des Teams und sind sie für ihr Team auch wirklich jederzeit ansprechbar? Arbeiten sie aktiv an der Teamentwicklung und schaffen sie gemeinsame Erlebnisse, sodass ein Team auch wirklich dauerhaft zusammenwachsen kann?

Ja Nein

15. Stehen die Erfolge im Fokus der Führungskräfte? Sind sie darauf fokussiert, die Leistungen der Mitarbeiter klar und schnell zu erkennen und sie dafür aktiv zu loben und diese Leistungen mit klarer Nennung der Verantwortlichen auch im Unternehmen zu kommunizieren? Schaffen sie so eine dauerhafte Kultur, in der die Bedeutung auf die Erfolge gelegt wird und nicht auf die Misserfolge?

Ja Nein

16. Existiert in Ihrem Unternehmen eine Regelung der positiven Fehlerkultur? Werden die Mitarbeiter zum Ausprobieren neuer Verfahrensweisen und Ideen aktiv aufgefordert, für ihre Fehler dabei belohnt und so ein Prozess aus permanenter Verbesserung gelebt?

Ja Nein

17. Werden die Entscheidungen Ihrer Führungskräfte jedem Mitarbeiter klar kommuniziert und transparent gemacht? Und haben die Mitarbeiter eine Möglichkeit, sich unternehmensintern zu diesen Entscheidungen zu äußern? Können sie auf wesentliche Entscheidungen im Unternehmen Einfluss nehmen?

Ja Nein

18. Werden Personalentwicklungsgespräche als kontinuierliches Instrument der Mitarbeiterentwicklung monatlich oder mindestens ein mal pro Quartal geführt? Steht dabei die Entwicklung der Person im Vordergrund?

Ja Nein

19. Erfolgt auch außerhalb dieser Gespräche ein schnelles und wertschätzendes Feedback der Führungskräfte auf möglichst alle Aktionen ihrer Mitarbeiter? Steht dabei ein schnelles Kommunikationsinstrument zur Verfügung, das jederzeit ein schnelles Feedback möglich macht?

Ja Nein

20. Werden die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen in ihrer Individualität wahrgenommen und gibt es klare Weiterbildungs- und Persönlichkeitsentwicklungsstrategien für jeden Einzelnen? Stehen dabei nach Möglichkeit die Stärken der Mitarbeiter im Fokus und nicht ihre Schwächen?

Ja Nein



Auflösung:

Bis 8 mal ja:

Ihr Unternehmen ist von dem Prinzip der Führung 4.0 noch meilenweit entfernt. Es existiert klarer Handlungsbedarf in allen Bereichen des Unternehmens. Ihr Unternehmen wird es voraussichtlich in der Zukunft sehr schwer haben, Leistungsträger für sich zu gewinnen und auf den Märkten von morgen zu bestehen. Hilfe, es brennt!

Bis 12 mal ja:

Es gibt bereits gute Grundlagen für das Prinzip der Führung 4.0. Allerdings wird es notwendig werden, in den nächsten Monaten aktiv an den Prinzipien eines smarten Unternehmens zu arbeiten. Ihre Führungskräfte werden sich umfassend weiterbilden müssen, und die Kernprozesse der Führung neu überdacht werden müssen. Es ist Zeit, sich von alten, verkrusteten Strukturen zu trennen und aktiv neu aufzustellen, um die Anforderungen der Leistungsträger in der Zukunft erfüllen zu können und das Unternehmen fit für die Märkte von morgen zu machen.

Bis 16 mal ja:

Die Prinzipien der Führung 4.0 werden in Ihrem Unternehmen bereits verstanden und an vielen Stellen gut umgesetzt. Allerdings besteht noch Schulungs- und Handlungsbedarf in verschiedenen Bereichen, vor allen Dingen wahrscheinlich in der Kommunikation und der Implementation eines Systems von Aktion und Feedback. Die Grundlagen für die Einbindung der Leistungsträger aus der Internet-Generation sind gelegt, sollten aber noch im Detail ausgebaut werden. Zudem ist in allen Prozessen auf Nachhaltigkeit zu achten.

Mehr als 16 mal ja:

Herzlichen Glückwunsch! Ihr Unternehmen ist fit für die Anforderungen der Zukunft. Die Themen „Industrie 4.0“ und die Anforderungen der Generation Y sollten Sie nicht fürchten müssen. Im Gegenteil, Sie haben in ihrem Unternehmen bereits ein Umfeld geschaffen, in dem sich die Leistungsträger künftiger Generationen wohl fühlen und gerne einbringen. Investieren Sie weiter in Ihre Mitarbeiter und die Führungskompetenz Ihrer Führungskräfte und Sie legen die Basis für einen dauerhaften und zukunftssicheren Erfolg.

gefördert wird. Nur in einem solchen Umfeld können Mitarbeiter ihre volle Motivation entwickeln. Das Schaffen und Aufrechterhalten dieses Umfelds ist künftig die bedeutsamste Aufgabe aller Führungskräfte eines Unternehmens, und die wird so aussehen:

1 Führung als Service für die Mitarbeiter

Die Führungskräfte von gestern verlassen sich derzeit zu oft auf ein Ruhekitzel, das ihnen Kraft der Position zugeschoben wird. Sie glauben, der eigene Job sei der wichtigste. Oft sind sie von der eigenen Person und ihrer vermeintlichen Fachkenntnis so überzeugt, dass sie die Meinung und Ideen ihrer Mitarbeiter totreden, bevor diese sich Gehör verschaffen können. Die Führungskräfte von morgen sehen sich als Dienstleister. Sie fördern die Kompetenz der Mitarbeiter und denken darüber nach, wie diese ihre Arbeit noch besser machen können. Sie fordern ihre Mitarbeiter auf, Ideen zu entwickeln und sorgen für Lob und Anerkennung.

2 Mit-Arbeit der Mitarbeiter

Führungskräfte glauben oft, dass nur sie selbst Einfluss auf die Prozesse im Unternehmen haben sollten. Die Mitarbeiter werden nicht gefragt, und ihre Erfahrungen bleibt so bei vielen Innovationen außen vor. Führungskräfte von morgen schaffen einen Kreislauf aus Forderung und Förderung. Sie binden ihre Mitarbeiter frühzeitig in die Entscheidungskette mit ein. So können eventuelle Produktionsfehler oft schon im Vorfeld vermieden und effektivere Produktionsprozesse geschaffen werden.

3 Freiheit

In fast allen Unternehmen werden täglich neue Organisationsanweisungen und Regeln geschaffen. Dazu kommen oft noch Regeln und Verfahrensanweisungen, die sich als betriebliche Übung etabliert haben. Führungskräfte 4.0 denken immer wieder darüber nach, welche Regeln abgeschafft werden können. Sie führen Workshops durch, mit dem Ziel, Organisation abzubauen. Sie wollen so viel Freiheit wie möglich und nur so viele Regeln, wie wirklich nötig. Sie übertragen Verantwortung, schenken Vertrauen und lassen ihren Mitarbeitern möglichst viel Raum, um die Ziele des Unternehmens zu verwirklichen. Dazu gehört auch die Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit.

4 Ziel

Jahrelang war es die Aufgaben der Führungskräfte vorzugeben, wie die Dinge zu erledigen sind. In Zeiten flexibler Produktions- und Denkstrukturen ist es wichtig, klare Ziele zu vereinbaren und den Mitarbeiter die Mittel zur Zielerreichung selbst finden zu lassen. Das Wissen dazu steht heute in Form von unternehmensinternen und -externen Datenbanken zur Verfügung. Was gebraucht wird, sind Mitarbeiter, die dieses Wissen fallspezifisch erfassen und im Rahmen ihrer speziellen Aufgabe zielgerichtet einsetzen können, sowie Führungskräfte, die sie dabei unterstützen.

5 Teamgeist anstelle von Top-Down

In der Vergangenheit hatten Führungskräfte eigene Chef-Büros und im Vorzimmer eine eigene Firewall in Form der Chefsekretärin. Die Führungskräfte 4.0 sitzen zusammen mit ihren Mitarbeitern an der Front und sehen sich als Teil des Teams mit der Aufgabe, die Teamentwicklung aktiv zu gestalten und mit schnellem Feedback für die Mitglieder des Teams mit Rat und Tat zu Seite zu stehen.

6 Belohnung

Das Top-Down-System der Führung in der Vergangenheit führte dazu, dass viele Mitarbeiter sich in der eigenen Meinungsbildung ausschließlich an der Meinung ihres Vorgesetzten orientierten, um so ihre berufliche Position zu festigen. Führungskräfte von morgen wissen, dass am

Über den Autor

Theo Prinz ist seit über 25 Jahren als Unternehmer, Coach, Vortragsredner und Business-Experte tätig. In seiner Person verbinden sich fundiertes Wissen aus der Informationstechnologie mit erfolgreichem Unternehmertum und seiner Mission für eine smarte Führung auf Basis von Werten und Wertschätzung. Zur Theo-Prinz-Unternehmensgruppe zählen das Software-Unternehmen Geteco, das Consulting- und Investment-Unternehmen für Start-ups namens Trigemis, das Berufsbildungsinstitut für Sachverständigenwesen und die Akademie für Trainer und Coaches. Aktuell hält er Vorträge und Seminare zu den Themen „Generation Y – Schrecken oder Segen“, „Smart gründen – so wird Ihr Start-up erfolgreich“, „Smart führen – die Macht der kleinen Impulse“ und „Menschenkenntnis leicht gemacht“. Videos zur Generation Y sowie weitere Informationen finden Interessierte unter: www.theo-prinz.de



Unternehmer, Coach, Vortragsredner und Business-Experte Theo Prinz weiß, dass die Realität in Deutschlands Chefetagen oft anders aussieht, als es für das Unternehmen gut wäre.

Ende des Tages die Leistung zählt. Belohnt werden also jene Mitarbeiter, die kritisch sind, die die Dinge hinterfragen und so neue Ideen und Impulse entwickeln können. Gefördert werden gezielt auch Querdenker und Seiteneinsteiger. Führungskräfte von morgen sorgen dafür, dass Erfolge gefeiert werden und der Urheber des Erfolges klar benannt und belohnt wird.

7 Positive Fehlerkultur

Etwas falsch gemacht! Diese Erkenntnis sorgt in der Regel zu einem reflexartigen Einziehen der Köpfe. Vertuschung statt Verantwortung – das ist immer noch die gängige Praxis! Führungskräfte von morgen wissen, dass es zwei Arten von Fehlern gibt: Fehler aus grober Fahrlässigkeit oder Vorsatz und Fehler aus mangelnder Erfahrung. Jedes neue Projekt, jedes neue Verfahren wird Fehler hervorbringen. Schaffen Sie also eine positive Einstellung zu Fehlern aus mangelnder Erfahrung. Fehler aus grober Fahrlässigkeit oder Vorsatz sind natürlich zu ahnden und abzustellen, aber alle Fehler, die sich im Schaffensprozess einschleichen, sind zu belohnen. Sehen Sie Fehler als Bestandteil des Prozesses zur Verbesserung und

fördern Sie Feedback möglichst schnell und unmittelbar.

8 Transparenz

In jedem Unternehmen gibt es eine Menge Geheimwissen. Führungskräfte von gestern hüten oft den Zugang dazu, weil sie glauben, sich so unentbehrlich zu machen. Der freie Zugang zum Wissen ist in der Führung 4.0 elementarer Erfolgsfaktor, denn nur so können die Wissensarbeiter ihre Arbeit verrichten. Als Führungskraft von morgen schaffen Sie also Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Transparenz ist für die Mitarbeiter zudem ein Zeichen von Wertschätzung und einer wertetragenden Unternehmenskultur.

9 Feedback

In vielen Unternehmen gibt es keine Mitarbeitergespräche oder im besten Fall einmal pro Jahr. Dann wird über das letzte Jahr gesprochen, und dem Mitarbeiter werden die Vorgaben für das nächste Jahr mitgeteilt. Die Frage, ob er diese Vorgaben mittragen kann, bleibt oft außen vor, und eine konkrete Hilfestellung, wie er diese Ziele erreichen soll, unterbleibt oft. Führungskräfte von morgen wissen, dass persönliche Weiterentwicklung nur entstehen kann, wenn man einen Regelkreislauf installiert, der auf jede Aktion ein Feedback zurücksendet, an dem der Auslöser der Aktion erkennen kann, ob er richtig liegt.

10 Individualität

Menschen wurden in der Vergangenheit als Produktionsfaktor gesehen. Heute kultivieren Menschen ihre Einzigartigkeit durch personalisierte Produkte und durch ihr Eigenmarketing in Internet und sozialen Netzwerken. Die Führungskräfte der Zukunft machen sich Gedanken darüber, welche Persönlichkeitsmerkmale ein Mitarbeiter hat, und wie man auf dieser Basis eine möglichst effiziente Kommunikation führen kann. Sie entwickeln individuelle Förder- und Assistenzsysteme, die abgestimmt sind auf die Stärken und Schwächen eines jeden Mitarbeiters. aru ■

War dieser Beitrag für Sie nützlich? Schreiben Sie uns!

Ihre Meinung an leser@konstruktion.de
www.xing.com/net/ke
www.facebook.com/ke.next

Autor Theo Prinz, Coach, Speaker & Business-Experte



Hört oft die Klagen von Ingenieuren über unverständliche Entscheidungen ihrer Chefs: ke-NEXT-Redakteurin Angela Unger.

Das denkt die Redakteurin Weg von der Misstrauenskultur

Nicht alles, was in Zukunft wichtig werden wird, ist auch wirklich neu. So hat bereits die Hays-Studie „Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld“ herausgefunden, dass Wissensarbeiter schon heute möglichst selbstbestimmt arbeiten wollen und über eine ausgeprägte Bereitschaft verfügen, sich durch eigene Wissensaneignung weiterzuentwickeln. Andere Dinge müsste einem schon der gesunde Menschenverstand sagen. Beispielsweise, dass man bei neuen Prozessen am besten auch die Expertise der Fachkräfte von der operativen Front

mit einbezieht. Tatsächlich wird aber gerade dieser Punkt in den Unternehmen heutzutage viel zu wenig berücksichtigt. Oft verkommen Innovationsprojekte dazu, sich gegenüber der Geschäftsführung möglichst gut darzustellen und Dinge zu versprechen, die nicht realistisch sind. Am Ende fragt sich die Geschäftsführung, warum das Projekt X gescheitert ist, während den Ingenieuren an der Front das schon von Anfang an klar war – nur hat ihre Meinung niemand hören wollen. Dass jene dadurch Frust vor sich herschieben, dürfte einen auch nicht

wundern. Im Grunde genommen nähert sich 4.0-Führung einem basisdemokratischeren System, was nicht schlecht sein muss. Denn erstens sind Ingenieure und Konstrukteure ja nicht blöd, zweitens sind Mitarbeiter, die das Ganze sehen und viel Entscheidungsraum haben, deutlich engagierter als bloße Befehlsempfänger und dabei wesentlich besser vor Burnout geschützt, drittens müssen auch chronische Blockierer mit dem motivierten Strom mitschwimmen. Und viertens gibt es ja immer noch den Chef, der am Ende das letzte Wort hat.