

Persönliche Führungsunterstützung

Herausforderungen durch Arbeit 4.0

Die Rede von Industrie 4.0 verkürzt die Tatsachen und suggeriert, dass es sich um Automationsbemühungen nur im industriellen Bereich handelt, quasi als Fortschreibung der ersten industriellen Revolution durch Dampfkraft, über elektrischen Strom zu integrierten Schaltkreisen. Dies verkürzt die Sichtweise, weil die „digitale Revolution“ in allen Lebensbereichen stattfindet. Für die zukünftige Arbeit ist eine Automation in allen Bereichen zu erwarten. Weil sich die Perspektiven für die unterschiedlichen Bereiche (Industrie, Dienstleistung, öffentliche Verwaltung) über weite Strecken parallelisieren lassen. Die Debatte um eine Industrie 4.0 steht für die Debatte um die zukünftige Gestalt einer digitalisierten Arbeit und somit einer digitalisierten Gesellschaft.

Das generelle Ziel der digitalen Transformation ist wachsenden Flexibilitätsanforderungen der Absatzmärkte, mit einer zunehmenden Individualisierung der Produkte, kürzer werdende Produktlebenszyklen sowie einer steigenden Komplexität der Prozessabläufe und Produkte, durch eine entsprechende Automationstechnologie zu begegnen (nach aca-tech 2011). Dadurch wird die bisherige Kostenoptimierung der Logistikkette, um die Geschwindigkeitsoptimierung ergänzt. Das neue Ziel ist die Schnelligkeit der Marktpräsenz bei attraktiven Marktpreisen

Änderung der Führung durch digitale Transformation

Eine zentrale Aufgabe von Führungspersonen (FP) besteht in der Koordination von Arbeit in Unternehmen. Führungspersonen sind unmittelbar an der erfolgreichen Umsetzung der beschriebenen Veränderungen in der Organisation von Arbeit beteiligt und für diese verantwortlich. Änderungen in der Organisation und den Inhalten der Arbeit verändern daher die Rolle von Führungspersonen in Unternehmen.

Führungspersonen sind daher, neben den Geführten selbst, auch für die immer relevanter werdende Weiterbildung und das Lernen von Mitarbeitenden verantwortlich.

Warum organisationspsychologische Begleitung?

Die Organisationspsychologie ist der Teil der Sozialpsychologie, der sich mit dem Verhalten und Erleben der Menschen in Organisationen auseinandersetzt. Hierbei handelt es sich um angewandte Psychologie. Die arbeitenden Menschen (Arbeitspersonen) in den Unternehmen werden durch die oben beschriebene digitale Transformation und der damit einhergehenden Veränderungen in der Organisation und im Inhalt der Arbeit, unter Druck gesetzt, was zu Unzufriedenheit und Leistungsabfall führen kann. Die Folge davon ist letztlich an den Arbeitsergebnissen abzulesen.

Persönliche Unterstützung

Dieses Unterstützungsangebot richtet sich an Personen, die Menschen in Organisationen effektiv und erfolgreich führen wollen und die mit der digitalen Transformation oder anderen komplexen Problemstellungen konfrontiert sind.

Entgegen den vielfach esoterisch anmutenden Ansätzen der modernen Führungsberatung fokussiere ich mich auf die "handwerklichen" Aspekte von Führung. Weil Personen nicht von

Persönliche Führungsunterstützung

außen veränderbar sind, verstehe ich meine Arbeit als „**Hilfe zur Selbsthilfe**“ (Self-Leadership).

Aufgrund meiner eigenen Berufserfahrung als Unternehmensberater, Führungsperson und Lehrbeauftragter bin ich überzeugt, dass die Methoden effektiver Führung einige der wenigen stabilen Faktoren im stetigen Wandel sind.

Sorgfältige Analyse im Vorfeld

Herkömmliche Analyse-Methoden haben zunächst keinen direkten Zusammenhang mit der Messung der Leistungsfähigkeit, die eine bestimmte Person in einer bestimmten Rolle/Stelle erbringen kann, deshalb ist es wichtig eine sorgfältige Rollen-/Stellenanalyse durchzuführen, um die gewünschten Eigenschaften zu ermitteln.

Das Ziel dieser Diagnose ist es, die Leistungsfähigkeit einer bestimmten Person für eine bestimmte Rolle/Stelle möglichst genau vorher zu sagen. Dazu ist es wichtig folgende Fragen zu beantworten:

„Was sind die Aufgaben, die erfüllt werden müssen und wie kann eine sehr gute Leistung dabei erzielt werden?“

Eine sehr gute Leistung kann dann erzielt werden, wenn Qualifikationen und Erfahrung vorhanden sind und die Kompetenz, diese in Leistung und Ergebnisse umzusetzen.

Dies ist nicht für jede Rolle/Stelle gleich, weil die Aufgaben verschieden sind. Um die Leistungsfähigkeit einer bestimmten Person zu messen, müssen demnach die Eigenschaften und Verhaltensweisen gemessen werden, die mit der Aufgabendurchführung im Zusammenhang stehen und die, die sich negativ auf den Erfolg auswirken.

Deshalb wird auf der Grundlage einer Selbsteinschätzung auf insgesamt **20 Persönlichkeits- und Wertskalen** ein Persönlichkeitstest durchgeführt, der Informationen über das Denken und Verhalten eines Menschen liefert.

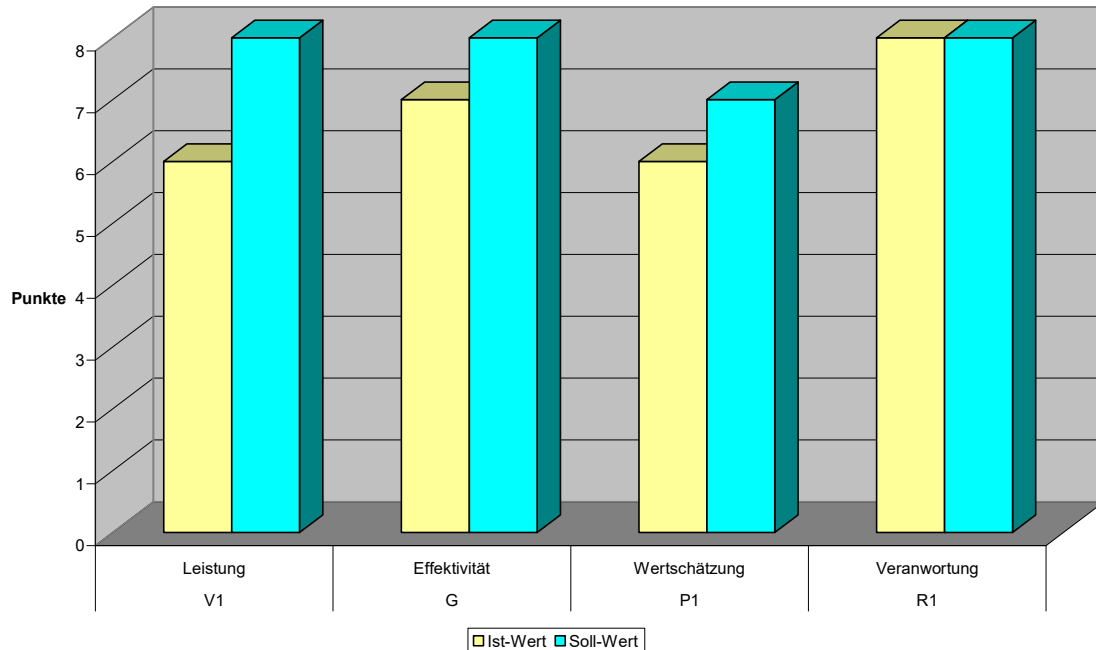
Dazu ist es nötig im Voraus festzustellen, welche Erwartungen an die Rolle/n gestellt werden, um daraus die genauen Aufgaben abzuleiten. Die wiederum bilden die Grundlage der Persönlichkeitsanforderungen an die Rolle/n.

Die so ermittelten Eigenschaften werden in eigenen Stellen-/Rollenprofilen gespeichert. Dadurch ist es möglich einen direkten Vergleich durchzuführen. Es geht nun nicht mehr darum, über welche Merkmale die Person verfügt, sondern es wird ermittelt, ob sie für die ihr

zugeschriebene Rolle oder Stelle jetzt schon geeignet ist oder welche Maßnahmen zur Entwicklung ergriffen werden sollten (siehe nachstehende Grafik) mit dem Beispiel der Führung allgemein.

Persönliche Führungsunterstützung

Maßstab guter Führung



Beispiel: Zuordnung der dazugehörigen Merkmale die eine Führungspersönlichkeit auszeichnet, im Soll-Ist Vergleich

Neben den oben aufgeführten Testergebnissen wird noch das Ergebnis des narrativen Interviews hinzugezogen, welches nach der „**Grounded Theory**“ ausgewertet wird und die **Inkongruenzerfahrungen** des Klienten bei seiner Führungspraxis aufzeigt, Zusammen bilden diese Ergebnisse die Grundlage für den Beratungsprozess, der damit personenzentriert durchgeführt werden kann.

Daraus ergeben sich folgende Ansätze für eine Unterstützung:

1. **Störungsperspektive:** aus den vorgenannten Ergebnissen.
2. **Prozessperspektive:** Welche Möglichkeit gibt es im Unterstützungsprozess (Lernprozess) Kongruenz erhöhende Erfahrungen zu vermitteln.
3. **Inkongruenzperspektive:** welche weiteren Quellen für Inkongruenz sind erkennbar?

Die Umsetzung des Plans richtet sich nach den individuellen Zielen des Klienten und erfolgt in Form intensiver Gespräche und Feedback nach Beobachtung.

Das Wesentliche der angebotenen Unterstützung besteht in **Hilfe zur Selbsthilfe** (Selbst-Leadership) und somit Sicherstellung des Lernerfolgs.

Dieses Angebot richtet sich speziell an Personen, die sich im Rahmen der digitalen Transformation mit **Veränderungsprozessen** im Unternehmen auseinandersetzen müssen, aber auch an solche **die auf Distanz führen**. Hier biete ich eine persönliche **Einzelberatung** oder entsprechende **Workshops für Teams** an.



barfknecht consulting

Persönliche Führungsunterstützung

Ihr Gesprächspartner (Personal Consultant)

Peter Barfknecht., MA	Studien/Tätigkeiten
	Dipl. Betriebswirt (FH) Studium: Philosophie, Soziologie, Psychologie, Master of Organizational Psychology (MA) Organisationspsychologe seit 2005 Wirtschaftsinformatik seit 1984 beratender Betriebswirt seit 1980 Führungspositionen in der Werkzeugmaschinenindustrie 1975 – 1980
Senior Partner barfknecht consulting pers. Beratung von Führungspersonen Personaldiagnostik + Personalberatung	Workshops zur sozialen Kompetenz, pers. Beratung zur sozialen Kompetenz Placement: Experten und Führungspersonen
Lehrauftrag an der TH-Aschaffenburg von 2009 - 2019 Forschung:	Unternehmensethik Organisationspsychologie soziale Kompetenz Management und Macht (Studie) Wissensarbeit und künstliche Intelligenz Personaldiagnostik
Veröffentlichung	Change Management bei der IT-Umstellung

barfknecht consulting
Wailandstrasse 20
63741 Aschaffenburg
Phone: 06021-4427711