

Organisationspsychologische Unterstützung

Herausforderung: Führung in schwierigen Zeiten

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.

Die bisherigen technologischen und wirtschaftlichen Grenzen der Automatisierung werden, angesichts dieser Anforderungen, durch die Digitalisierung der Geschäftsprozesse hinausgeschoben. Daraus ergibt sich eine neue Sozialstruktur der Arbeit. Die bisherige Kostenoptimierung der Leistungserbringung wird durch schnelle, aber qualitative hochwertige Leistungserstellung abgelöst.

Diese weitreichenden Veränderungen werden flankiert von organisatorischen und technischen Maßnahmen zur Automatisierung und beziehen sich auf den Einsatz und Ersatz von Arbeit. Einsatz und Ersatz von Arbeit bedeutet aber auch Einsatz und Ersatz von Menschen. Damit werden soziale Strukturen, soziale Abhängigkeiten und Einflussmöglichkeiten geprägt, sowohl gesamtwirtschaftlich als auch innerhalb einzelner Organisationen.

Diese letzten Jahre haben den Menschen klargemacht, wie eng sie mit den Unternehmen verflochten und von diesen abhängig sind. Gleichzeitig sind Unternehmen auch abhängig von den Menschen, als Konsumenten und/oder als Arbeitspersonen. Aus Gründen dieser Marktanforderungen ist es für Unternehmen überlebensnotwendig, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen, die eine digitale Transformation des gesamten Unternehmens verlangen.

Es ist leicht einzusehen, dass sich Arbeitspersonen beim Erlernen dieser komplexen Technik zur Arbeitsunterstützung, schwertun. Problematischer ist aber, dass es sich in vieler Hinsicht nicht nur um eine „Arbeitsunterstützung“ oder „Arbeitsübernahme“ durch IT-Systeme handelt, sondern dass durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) die Arbeitssteuerung durch diese Technik erfolgen könnte. Das sozio-technische System Unternehmen, in dem der Mensch die Technik steuert, könnte so zu einem technisch-sozialen System werden, in dem die Technik die Arbeitspersonen steuert, und zwar auch auf dem Gebiet der Wissensarbeit.

Um diese weitreichenden Veränderungen zu bewältigen, werden Führungspersönlichkeiten auf allen Unternehmensebenen benötigt. Dabei geht es zunächst darum, zusammen mit den Arbeitspersonen neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und einzuführen, die sowohl die Belange des Unternehmens als auch die der Mitarbeiter angemessen berücksichtigen, um diese dann zum Erfolg zu führen. Wobei sowohl die Ängste der Betroffenen als auch die der Unternehmen („Betroffene zu Beteiligten machen“) beachtet werden müssen. Beides hinterfragt die Führungskompetenz, die mit einer solchen Komplexität bisher nicht konfrontiert war.

Organisationspsychologische Unterstützung

Diagnostik und Personal Consulting

Unser Beratungsangebot richtet sich an Personen, die Menschen und 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 und weil Personen nicht von außen änderbar sind, verstehe ich meine Arbeit als „Hilfe zur Selbsthilfe“ (Self-Management).

Aufgrund meiner eigenen Berufserfahrung als Unternehmensberater, Führungsperson und Lehrbeauftragter bin ich überzeugt, dass die Methoden effektiver Führung der einzige stabile Faktor 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.

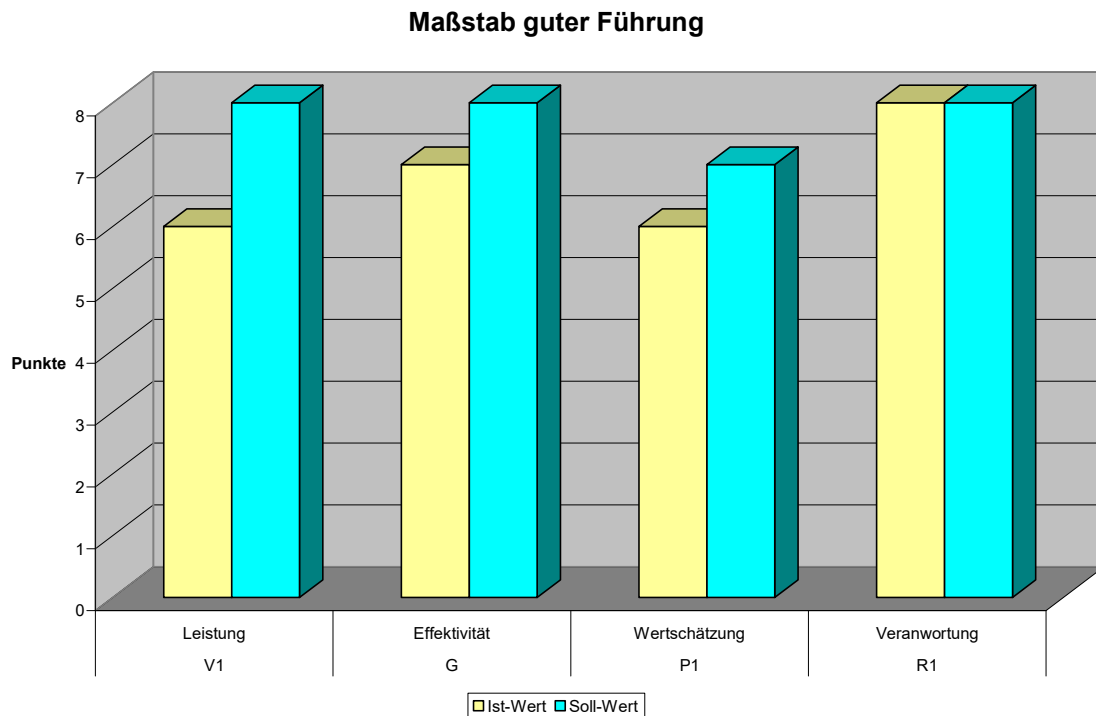
Deshalb wird auf der Grundlage einer Selbsteinschätzung auf insgesamt **20 Persönlichkeits- und Wertskalen** ein Persönlichkeitstest durchgeführt, der Informationen über das Denken und Verhalten eines Menschen liefert.

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

Organisationspsychologische Unterstützung

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



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 Beratung:

1. Störungsperspektive: aus den vorgenannten Ergebnissen.
2. Prozessperspektive: Welche Möglichkeit gibt es im Beratungsprozess (Lernprozess) konsistenz erhöhende Erfahrungen zu vermitteln.
3. Inkonsistenzperspektive: welche weiteren Quellen für Inkonsistenz sind erkennbar?

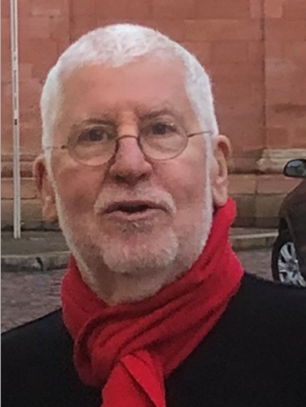
Die Umsetzung des Beratungsplans richtet sich nach den individuellen Zielen des Klienten und erfolgt in Form intensiver Gespräche und Feedback nach Beobachtung.

Organisationspsychologische Unterstützung

Das Wesentliche der angebotenen Beratung besteht in **Hilfe zur Selbsthilfe** (Selbstmanagement) 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 organisationspsychologische Einzelberatung oder entsprechende Workshops für Teams an.

Ihr persönlicher Berater (Personal Consultant)

Peter Barfknecht., MA	Studien/Tätigkeiten
<p>Peter Barfknecht, MA</p> 	<p>Dipl. Betriebswirt (FH) Studium: Philosophie, Soziologie, Psychologie, Master of Organizational Psychology (MA) Organisationspsychologe seit 2005 Wirtschaftsinformatik seit 1984 beratender Betriebswirt seit 1982 Branchen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werkzeugmaschinenindustrie • Banken • Industrie allgemein • Handel und Logistik • Versicherungen • Öffentliche Verwaltung
<p>Senior Partner barfknecht consulting</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Systemanalyse durch • Management-Audits nach EFQM mit • Personaldiagnostik Persona • Workshop zur viablen Organisation
<p>Lehrauftrag an der TH-Aschaffenburg von 2009 – 2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensethik • Organisationspsychologie • soziale Kompetenz • Qualitätsmanagement ISO 9001 (SAP-Einführung)