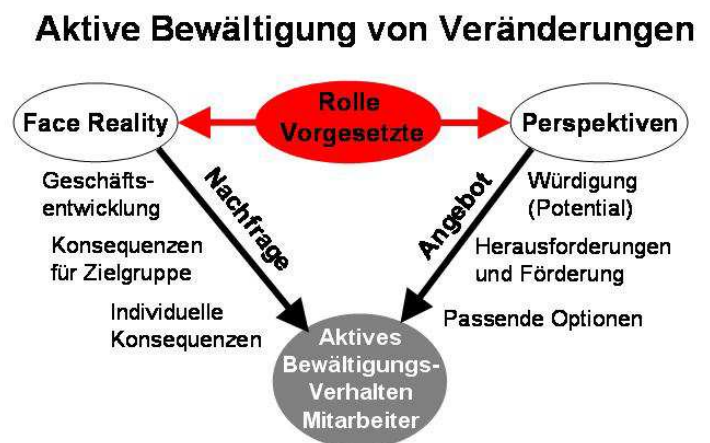


## Kompetenzaktivierende Rolle des Vorgesetzten in Veränderungsprozessen Arnold Messmer

Untersuchungen aus zwei Reorganisationsprozessen haben gezeigt, dass Vorgesetzte einen großen Einfluss auf das Bewältigungsverhalten (passiv resp. aktiv) von Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen haben.

Einen starken kompetenz-aktivierenden Einfluss haben Vorgesetzte dann, wenn sie sich ehrlich und sorgfältig aus zwei Arbeitsmarktperspektiven (auch internen) heraus auf Betroffene beziehen:



### Nachfrageperspektive („Face Reality“)

Vorgesetzte gehen mit ihren Mitarbeitenden in direkten Kontakt und machen ihnen – in für sie begreifbarer und relevanter Weise – deutlich:

- relevante geschäftliche Entwicklungen
- deren Konsequenzen für bestimmte Mitarbeitergruppen (gerade auch bei ungünstigen News),
- Schlussfolgerungen auf die individuellen Mitarbeitenden bezüglich ihrer Passung auf veränderten Anforderungen mit nachvollziehbaren Rollen- und Kontextspezifische Begründungen insbesondere auch von Fehlpassungen.

### Angebotsperspektive

Eine optimal kompetenz-aktivierende Wirkung erfordert neben respektvoller Konfrontation aber auch

- die Würdigung vorhandener Kompetenzen und Potentiale (und diese gibt es immer),
- der Hinweis auf mögliche passende berufliche Optionen und Entwicklungsmöglichkeiten (auch wenn's im eigenen Bereich nicht möglich ist),

- ein Aktivieren des eigenen Beziehungsnetzes, resp. des Bereichs Human-Ressourcen für die Unterstützung der Vermittlung in neue passende Funktionen.

Indem sie ihre Mitarbeitenden so mit Realitäten konfrontieren aber auch fördern, können sie sie dafür gewinnen, eigenverantwortliche Beiträge zur Bewältigung herausfordernder Geschäftssituationen zu leisten. Sie erzeugen mit solchem Verhalten ein Bewusstsein für die (sich verändernde) Marktsituation und damit ein Bewusstsein für veränderte Nachfrage im internen Arbeitsmarkt. In der Kombination respektvoller und ehrlicher Sichtweisen aus beiden Perspektiven leisten Vorgesetzte einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit.

Wenn dies jedoch nicht der Fall ist und die Mitarbeiter in Ungewissheit ihren Phantasien und Ängsten überlassen werden, ziehen sich diese in passive Verhaltensweisen zurück. Die Untersuchungen zeigen, dass viele Vorgesetzten diese kompetenzaktivierende Rolle kaum wahrnehmen. Das hängt vor allem mit zwei Faktoren zusammen:

- Konsequenzen für bestimmte Mitarbeitergruppen werden oft eher kleingeredet, aus Angst vor Demotivation oder vorzeitiger Kündigung von guten Mitarbeitenden. Die Folge davon ist jedoch genau das Gegenteil des Beabsichtigten: Misstrauen und vorzeitige Kündigung derer die eine komfortable Arbeitsmarktsituation haben, denn die Betroffenen wissen oder ahnen sehr genau was los ist. Das passive und „anspruchliche“ Verhalten der Mitarbeitenden welches dann beobachtet werden kann, wird durch die Führungskräfte wiederum als wenig flexibel und unternehmerisch beklagt, obwohl es wesentlich eine Folgeerscheinung eigener Vermeidungsstrategien ist.
- Führungskräfte befinden sich oft selbst in einer vergleichbaren Situation der Ungewissheit, resp. werden von ihren eigenen Vorgesetzten diesbezüglich auch eher im Unklaren gelassen.

Jeder Vorgesetzte ist ja sowohl Mitarbeiter, mit allen für seine Person relevanten Fragen beruflicher Perspektiven und Arbeitsmarktfähigkeit, als auch Vorgesetzter, welcher für die Konfrontation und Förderung seiner Mitarbeiter zuständig ist. Wenn er als Mitarbeiter bezüglich seiner eigenen Zukunft im Ungewissen gelassen wird, wird er seine Rolle gegenüber seinen Mitarbeitenden nur in beschränktem Maße glaubwürdig wahrnehmen können (und wollen).

## 2 Rollen des Vorgesetzten



Für die Entwicklung der Arbeitsmarktfähigkeit und eines aktiveren Bewältigungsverhaltens der Mitarbeitenden kann damit das diesbezügliche „Funktionieren“ der Führungslinie und die entsprechende Entwicklung des Vorgesetztenverhaltens als ein vorrangiges Ziel der Führungsentwicklung angesehen werden.

Autor: Arnold Messmer  
Quelle: isb