

# Schon wieder Veränderungen?

## Notwendige Rollenklärung des Betriebsrats

Nicht nur große und weltweit agierende Unternehmen erfinden sich ständig neu. Aktuelle Schlagworte sind „New Work“ und Industrie 4.0; im Übrigen gibt es ja auch noch das allgemeine Grundrauschen von Umstrukturierungen, Verlagerungen von Aufgaben an andere Standorte, Outsourcing bzw. Integration von Beschäftigten jüngst erworbener Unternehmen und vieles mehr. Doch bei Betriebsräten und Beschäftigten regt sich Widerstand.



**Anne Schweppenhäuser**

Diplom-Psychologin

Stand: 3.3.2017

Lesezeit: 02:15 min



„Ich kann das Wort ‚Change‘ einfach nicht mehr hören!“ Viele Betriebsräte sprechen es inzwischen aus – laut oder leise stöhnend, teilweise kopfschüttelnd, irritiert und zögerlich im Hinblick auf wiederholte Veränderungen im Unternehmen. Was tun? Dieser Frage geht Anne Schweppenhäuser nach.

### Betriebsrat im „Auge des Taifuns“

Was tun verantwortungsvolle Betriebsräte als aktive Gestalter der Veränderungsprozesse, um Unternehmens-Standorte und Beschäftigung zu sichern und Marktanteile zu halten? Wie entscheidet sich ein Betriebsrat im Spannungsfeld von – pointiert ausgedrückt – (reaktiver) buchstabengetreuer Auslegung des Betriebsverfassungsgesetzes und (proaktivem) „Co-Management“?

Transformationsprozesse im Unternehmen machen auch vor Betriebsräten nicht halt, denn sie sind Teil der gewachsenen und sich verändernden Unternehmenskultur: Auch das Selbstverständnis eines Betriebsratsgremiums unterliegt Veränderungsprozessen als Wechselwirkung zur Veränderung im Unternehmen.

Kann - will - darf ein Betriebsrat als Changemanager aktiv mitspielen; oder sollte er besser nicht in der ersten Reihe betrieblicher Veränderungsprozesse dabei sein?

Für den Fall, dass sich der Betriebsrat für ein aktives und offensives Mitspielen bei Veränderungen entscheidet, welche Konsequenzen hat diese strategische Entscheidung für den

- einzelnen Betriebsrat (die Person),
- das Betriebsrats-Gremium (das Team),
- die Beschäftigten im Unternehmen allgemein,
- die Kommunikation mit Mitarbeitern, Veränderungsbegleitern, Führungskräften und
- für den Erfolg des Veränderungsprozesses?

Welche ausgesprochenen und unausgesprochenen Erwartungen und welche Art veränderter Verantwortung liegen auf jedem einzelnen Betriebsratsmitglied in der Mit-Gestaltung der Zukunft des Unternehmens in diesem Veränderungsprozess?

### **Gut vorbereitet im Transformationsprozess**

<http://www.umsetzungsberatung.de/veraenderungsstrategie/anforderungen-change-manager.php>) fasste folgende Aspekte zusammen, die ein „Change Manager wissen und können“ sollte, um Veränderungen optimal begleiten zu können. Diese Punkte können von einem Betriebsrat gleichsam als Checkliste herangezogen werden, um persönlich, sozialkompetent, psychologisch, fachlich, ökonomisch und methodisch hinreichend vorbereitet in einen Transformationsprozess einzusteigen (im Sinne eines Anforderungsprofils für den Veränderungsprofi):

#### Anforderungsprofil professioneller Change Manager

1. Professionelles Standing
  - Sich positionieren können
  - Persönliches Stress- und Selbstmanagement
  - Umgang mit Drucksituationen
  - Ambiguitätstoleranz
2. Soziale Kompetenz

- Kommunikationsfähigkeit mit allen Beschäftigtengruppen des Unternehmens = unterschiedliche Zielgruppen
- Vertrauens- und respektvolles Beziehungsmanagement
- ... in Einzelgespräch, Diskussion, Vortrag, Stehgreifrede Konflikt- und Krisenmanagement

### 3. Strategische Kompetenz

- Vorausschauendes Denken
- (soziale) Folgen Abschätzung

### 4. Methodenkompetenz

- Prozesskoordination
- Projektmanagement
- Workshopmoderation

## **„Change-Superhelden“ im Betriebsratsgremium?**

Jeder Mensch kommt mit Stärken und Schwächen auf die Welt. Diese Stärken und Schwächen entwickeln sich durch Anforderungen und Belastungen (beruflich oder privat) weiter und reifen durch Erfahrung, Versuch und Irrtum und auch durch eigene (folgeschwere) Fehler.

Wichtig ist hier, aus den gemachten Erfahrungen und auch Fehlern durch geeignete Selbstreflexion zu lernen, um in der nächsten (Veränderungs-) Situation flexibler, bewusster und resilienter zu agieren.

Die Veränderung hat keine Anhänger. Die Menschen hängen am Status quo. Man muss auf massiven Widerstand vorbereitet sein.

### ***Jack Welch (US-Managerlegende)***

Selten gibt es Betriebsratsmitglieder, die eine Vielzahl oder gar alle der Kompetenzen des Anforderungsprofils in ausgereifter Form bei Amtsantritt in den Betriebsrat mitbringen – und dann sofort aktiv als Veränderungsbegleiter in die Betriebsratsarbeit einsteigen.

In der Praxis hat sich deshalb bewährt, pragmatisch und gezielt eine interne Rollenverteilung im Gremium vorzunehmen. Somit sind die erforderlichen Kompetenzen in der Summe bei unterschiedlichen Betriebsratsmitgliedern verfügbar, welche sich dann idealerweise intern so abstimmen, dass diese Synergien auch für den Veränderungsprozess im Unternehmen und die Entscheidungsfindung im Betriebsrat nutzbar sind.

### **Leichter gesagt als getan**

Vielleicht denken Sie an dieser Stelle: „Leichter gesagt als getan? Wenn ich mir das in meinem Betriebsratsgremium mit diesen Betriebsratsmitgliedern vorstelle ... das wird schwierig!“ Eine mutige Schlussfolgerung aus dieser Einschätzung ist es, innerhalb des Betriebsratsgremiums einen

Veränderungsprozess anzustoßen – im Sinne von „Fit for Change im Betriebsrat“, die unterschiedlichen Interessenslagen innerhalb des Betriebsrats herauszuarbeiten und dann Schritt für Schritt auch mit den Widerständen innerhalb des Betriebsratsgremiums umzugehen.

Im zweiten Schritt ist eine systematische Qualifikation zum Aufbau der Kompetenzen im Betriebsratsgremium nötig: Wie findet ein Betriebsratsgremium heraus, ob und welche Kompetenzen bei Betriebsratsmitgliedern (durch ihre berufliche Tätigkeit) schon verfügbar sind? Wie können diese Kompetenzen auf- und ausgebaut werden? Wie entsteht die erforderliche und notwendige Synergie im Betriebsrat, um aktiv im unternehmerischen Transformationsprozess gestalten zu können?

Und schließlich ist die kontinuierliche Reflexion der gemachten Erfahrungen in Veränderungsprozessen sinnvoll, um ein gemeinsames Erfahrungswissen zu entwickeln.

#### **Kontakt zur Redaktion**

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!  
redaktion-dbr@ifb.de