

Wetterfest im Wandel: Als Betriebsrat Veränderungen steuern

Tipps für ein gelungenes Change-Management im Unternehmen

„Veränderungen? Gibt’s zum Glück bei uns in der Firma nicht.“ – Wer das sagt, der liegt grundlegend falsch: Denn Veränderungen gibt es überall, jede Branche und jeder Betriebsrat ist im Moment von Wandel betroffen. Wie aber erkenne ich, dass wichtige Veränderungen im Unternehmen anstehen – und wie reagiere ich als Interessenvertreter darauf? Darüber sprachen wir mit Dietmar Lorenz. Es geht um die Menschen, sagt er und rät dazu, schnell aktiv zu werden.



Redaktion

Stand: 15.6.2021

Lesezeit: 03:15 min



Dietmar Lorenz

Dietmar Lorenz begleitet seit mehr als 20 Jahren Unternehmen in Veränderungsprozessen. Nicht der Wandel muss dabei im Fokus stehen, sagt er – sondern die daran beteiligten Menschen.

Herr Lorenz, die meisten Menschen mögen Veränderungen nicht. Stehen wir denn wirklich vor einem großen Umbruch in den Unternehmen?

Wir stehen nicht davor, wir sind schon mittendrin. Deutschland als Industrieland steckt gerade in großen, grundlegenden Veränderungen. Ein fundamentaler Wandel! Alle Branchen sind betroffen und damit auch fast alle Arbeitnehmer. Das Problem ist oft: Sogar Interessenvertreter können sich nicht vorstellen, dass sich etwas ändert und wie schnell das geschieht.

Das bringt großen Druck nach Veränderungen mit sich.

Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Neben den Veränderungen durch Corona, Stichwort Home-Office, stehen gerade zunehmende Rohstoffknappheit und fehlende Nachhaltigkeit im Fokus, so dass Schwachstellen in den Lieferketten und Herstellprozessen zutage treten. Das bringt großen Druck nach Veränderungen mit sich. Anderes Beispiel, ein Dauerbrenner, ist die Digitalisierung. Denn die Geschwindigkeit der Veränderungen durch die Digitalisierung ist derzeit besonders hoch. Kassen zum Selbstscannen, Videocalls statt echten Treffen, bessere Vernetzung und KI. Der Preisdruck ist hoch, die Konkurrenz schläft nicht. Und das betrifft schon lange nicht nur klassische IT-Unternehmen.

Wie erkenne ich Veränderungen, wo muss ich als Betriebsrat aktiv werden?

Besonders herausfordernd ist es, dass viele sich noch nicht vorstellen können, wie groß der Wandel eigentlich ist. Hier gilt: Vor sich herschieben ist keine Lösung! Das Verstehen und Erkennen steht also an erster Stelle. Der Betriebsrat muss dazu gar nicht so den Radar nach außen haben. Denn äußere Veränderungen machen sich schnell auch innerhalb des Unternehmens bemerkbar. Wo es sich zuspitzt und vermehrt Konflikte auftauchen, ist der Bedarf nach Veränderung oft groß. Der Betriebsrat kann in diesem Fall proaktiv Dinge anstoßen und Fragen stellen. Er sitzt mittendrin und muss verstehen, wo es hingehen soll.

Dann geht es also darum, den Hintergrund für anstehende Änderungen zu begreifen?

Genau, es geht zu Beginn um das „warum“. Nur wenn im Unternehmen die Notwendigkeit der Veränderung klar ist, kann man die Belegschaft auch mitnehmen. Kurz gesagt: Es geht um die Menschen! Da hat der Betriebsrat eine besonders wichtige Rolle. Er ist oft eine bedeutsame Schnittstelle und hat die Bedürfnisse und Ängste der Kollegen im Blick. Außerdem müssen natürlich die Beschäftigten eingebunden werden. Nur wenn man den Mitarbeitern die Möglichkeit der Beteiligung gibt, kann Motivation entstehen. Und auch dazu braucht es das Verstehen der Bedürfnisse und Ängste. Alle müssen mitgenommen werden – auch wenn am Ende trotzdem nicht alle begeistert sind.

Die Kunst ist, den Fokus auf die Menschen zu richten.

Was ist mit den Einschnitten? Veränderungen bringen ja nicht nur Gewinner mit sich.

Ja, das ist so. Trotzdem: Auch wenn es natürlich Verlierer bei Veränderungen geben kann – es nutzt trotzdem nichts, das totzuschweigen oder zu maskieren. Auch hier müssen die Ängste beleuchtet werden. Veränderungen passieren, egal ob man sie wahrhaben will oder nicht. Fakt ist: Das Thema Change-Management betrifft im Moment fast alle Unternehmen. Unsere Welt wird komplexer, vieles wird nicht mehr langfristig planbar. Die Kunst ist, die Veränderungen ganzheitlich sehen und den Fokus auf die Menschen und ihre Gefühle und Bedürfnisse zu richten. (cbo)

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

Institut zur Fortbildung von Betriebsräten GmbH & Co. KG © 2025