

Was uns Corona über Veränderungen lehrt

Change-Management: Tipps für den Betriebsrat

Maske, Abstand, Home-Office: Corona hat unser Berufs- und Privatleben in kürzester Zeit auf den Kopf gestellt – und uns ungeplant in eine emotionale Achterbahn der Veränderung gesetzt. Und jetzt? Ein gutes Change-Management ist wichtiger denn je.



Anne Schweppenhäuser, Arbeits- und Organisationspsychologin

Arbeits- und Organisationspsychologin

Stand: 1.3.2021

Lesezeit: 03:45 min



Noch im März 2020 hätte wohl niemand geglaubt, wie schnell sich das Leben verändern kann. Corona hat uns gezeigt, dass unter besonderen Rahmenbedingungen Veränderungsprozesse sehr rasch und umfassend möglich sind – sowohl beim Einzelnen als auch im Unternehmen. Das kann sich beziehen auf die Art, wie wir

- über bestimmte Dinge nachdenken im Umgang mit eigenen Unsicherheiten, Ambiguität und (persönliche) Entscheidungen (beispielsweise Familienfeiern, Feiertage, Besuche bei älteren Verwandten);
- uns im öffentlichen Raum und bei Einkäufen verhalten (selbstverständlich 1,5 bis 2 m Abstand halten, Masken tragen);
- private (gesundheitliche) Fragen oder Schwierigkeiten im Home-Office mit zusätzlich Home-Schooling öffentlicher aussprechen;
- unsere (persönlichen) Zukunftsperspektiven einschätzen und

- unsere Widerstandskräfte, unsere Resilienz kontinuierlich aktivieren – angesichts sehr restriktiver Kontaktbeschränkungen im anhaltenden Lockdown.

Wie wird es in sechs oder zwölf Monaten aussehen?

Corona hat – im wahrsten Sinne des Wortes – viel Selbstverständliches und Liebgewonnenes auf den Kopf gestellt und uns ungeplant in eine emotionale Achterbahn der Veränderung gesetzt. In ein zerbrechliches „neues Normal“, von dem wir nicht wissen, wie es in sechs oder zwölf Monaten aussehen wird.

Höchste Zeit, als Betriebsrat mitzugestalten

Warum ist es gerade in dieser Zeit so besonders wichtig, als Betriebsrat beim Thema Change-Management im Betrieb am Ball zu bleiben und mitzugestalten? Beschäftigte in Betrieben reagieren verschieden auf Veränderungen und können auf unterschiedlich ausgereifte Widerstandskräfte im Umgang mit Krisen zurückgreifen. Für manche Beschäftigten in Produktionsbetrieben ist „nur“ das Hygienekonzept hinzugekommen, andere Beschäftigte gehen mit Kurzarbeit um. Die klassischen Kaffeeküchen- und Kantinengespräche fallen weitgehend weg, viele Beschäftigte arbeiten vom Home-Office aus, was durch die zunehmende Digitalisierung einfacher wird. Führung von Beschäftigten findet auf Distanz statt.

Hier braucht es nachvollziehbare, sinnstiftende und einladende Botschaften.

Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit

Anton Antonovsky ist der geistige Vater der Salutogenese, die sich mit der Entstehung und Erhaltung von Gesundheit beschäftigt. Antonovsky formuliert drei Grundvoraussetzungen (nicht nur) für den Umgang mit Veränderungen: Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit.

Damit Beschäftigte mit (betrieblichen) Veränderungen „leichter mitgehen“ können ist es wichtig, die nächsten Veränderungsschritte

1. als vorhersehbar und verständlich (Verstehbarkeit),
2. als angemessen herausfordernd in der Lern-Zone des Betroffenen (Handhabbarkeit) – und nicht überfordernd in der Panik-Zone, und
3. die Handlungen als sinnvoll (Sinnhaftigkeit) wahrzunehmen.

Hier braucht es nachvollziehbare, sinnstiftende und einladende Botschaften von den betrieblichen Change Akteur/innen. Jeder betrieblich geplante Veränderungsprozess, der die vielfältige Werkzeugkiste des Veränderungsmanagements einsetzt und auf die Bedarfe der betrieblich Betroffenen abstimmt, wird erfolgreicher sein.

Nehmen Sie sich Zeit für Gespräche mit den Kollegen.

Tipps für die BR-Praxis

Angesichts des hohen Veränderungstempos – nicht nur der Digitalisierung – im Unternehmen und der gleichzeitigen Corona-Müdigkeit der Beschäftigten sind die folgenden Punkte besonders wichtig in der Begleitung laufender Veränderungsprozesse und -projekte:

- Nehmen Sie sich **Zeit für Gespräche** mit den Kollegen und hören Sie *wirklich*, wo der Schuh im laufenden Veränderungsprozess drückt. Etablieren sie ein funktionierendes Sounding-Board
- Unterstützen Sie das Stress- und Selbstmanagement der Beschäftigten und stärken Sie auch Ihre persönliche **Resilienz!**
- Trauern sie nicht dem alten „Normal“ nach, sondern nehmen Sie an, was ist. Wichtig ist dabei, gleichzeitig **lösungsorientiert** zu bleiben!
- Setzen Sie Ihren Fokus auf **Erfolgsgeschichten und Lichtblicke im Betrieb**: Was läuft (weiterhin) gut und macht uns erfolgreich?
- **Vernetzen Sie sich** mit Gleichgesinnten – eine Community hat oft neue Ideen und Ansatzpunkte. Tipp: Das ifb-Forum für Interessenvertreter

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