

**Veränderungen? Wir gestalten sie!**

**Kultur lässt sich nicht verändern, sondern nur beeinflussen**

## Mitbestimmung und Changemanagement

### Die Ausgangssituation

Seit der Pandemie ist in vielen Betrieben ein Kulturwandel notwendig, um den aktuellen Marktansprüchen gerecht zu werden. Im Fokus stehen dabei häufig Flexibilisierung und Digitalisierung. Hierzu gehören u. a. mobiles Arbeiten und digitale Zusammenarbeit, New Work oder Desksharing. Gleichzeitig haben Themen wie Eigenverantwortung und Ergebnisorientierung an Bedeutung gewonnen, während klassische Präsenzkultur an Relevanz verloren hat. Zudem fordern Beschäftigte stärker transparente Kommunikation und Work-Life-Balance ein.

### Kulturwandel begleiten

Kultur lässt sich nicht einfach von oben herab verändern. Sie entsteht aus gemeinsamen Erfahrungen, Werten und dem täglichen Handeln der Menschen und kann daher nicht direkt gesteuert werden.

Eine nachhaltige Veränderung gelingt nur durch Mitbestimmung und aktive Beteiligung der Beschäftigten. Erst wenn Menschen Veränderungen verstehen, mitgestalten und in ihren Alltag integrieren können, entsteht Akzeptanz und Wirkung. Kulturwandel ist somit ein gemeinsamer Prozess, der auf Vertrauen und Transparenz basiert.

Einen Kulturwandel anzustoßen und zu begleiten ist die Aufgabe von professionellem Changemanagement.

### Die Rolle der Mitbestimmung

Interessenvertretungen wie Betriebs- und Personalräte spielen bei der Begleitung von Wandel eine wichtige Rolle: Sie können diesen aktiv mitbestimmen, um die Interessen der Beschäftigten zu schützen und

gleichzeitig konstruktiv zur Entwicklung des Unternehmens beizutragen. Gerade durch die Interessenvertretung wird häufig gewährleistet, dass Veränderungen transparent kommuniziert und mögliche Belastungen für Mitarbeitende minimiert werden sowie soziale Aspekte berücksichtigt bleiben.

Interessenvertretungen sind wie geschaffen als Akteure und Partner im Changemanagement:

- Sie kennen die Perspektive der Beschäftigten und schaffen Transparenz und Vertrauen.
- Sie sind Schnittstelle zwischen Belegschaft und Geschäftsführung.
- Sie erkennen Konflikte frühzeitig und wirken als Vermittler\*innen.
- Sie tragen dazu bei, Wandel nachhaltig und akzeptiert zu verankern.

Interessenvertretungen können die Beteiligung aktiv einfordern und strukturieren, etwa durch Dialogformate (wie Workshops, Sprechstunden, Versammlungen), Feedbackprozesse (zum Beispiel Umfragen oder Begehungen) oder begleitende Betriebs- oder Dienstvereinbarungen. Die TBS gGmbH kann Interessenvertretungen und ihre Betriebe bei Veränderungs- und Transformationsprozessen unterstützen.

### Ansprechpartner\*innen für Rückfragen

Nina Stock  
Organisationsentwicklerin  
[Nina.Stock@tbs-rlp.de](mailto:Nina.Stock@tbs-rlp.de)

Simone Boers  
Changemanagerin  
[Simone.Boers@tbs-rlp.de](mailto:Simone.Boers@tbs-rlp.de)

