

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 057 · März 2026 · Hans-Böckler-Stiftung

BETRIEBSRATSGRÜNDUNG WÄHREND DER CORONA-PANDEMIE (2026)

Porträt über die Betriebsratsgründung und ihrer ersten Erfolge bei Cheplapharm Arzneimittel GmbH

Simone Rom / Julia Massolle

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Die Cheplapharm Arzneimittel GmbH ist in den vergangenen Jahren stark und rasant gewachsen. Das führte zu fehlenden Strukturen und eine ausgeprägte Unzufriedenheit unter den Mitarbeitenden. Unabhängig voneinander kamen Beschäftigte aus zwei Abteilungen auf die Idee, einen Betriebsrat ins Leben zu rufen. Sie schlossen sich zusammen und konnten – mit starker Unterstützung der IGBCE – trotz Widerstands seitens des Arbeitgebers und pandemiebedingter Einschränkungen einen Wahlvorstand gerichtlich einsetzen lassen und schließlich eine Interessenvertretung gründen.

Seit seiner Gründung hat das Gremium gemeinsam mit der Geschäftsführung bereits mehrere wichtige Projekte umgesetzt und Betriebsvereinbarungen abgeschlossen. Dadurch konnte das zuvor vorhandene Misstrauen gegenüber der Unternehmensführung abgebaut und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden spürbar gesteigert werden.

Wir porträtieren, wie betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebs- und Personalrätinnen und -räte zu Wort, ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen aus den Gewerkschaften.

Kontakt

Ansprechpartnerin für dieses Porträt: Sandra Mierich
betriebsvereinbarung@boeckler.de

**BETRIEBS-
VEREINBARUNGEN**



Die Cheplapharm Arzneimittel GmbH ist ein deutsches Pharmaunternehmen mit Sitz in Greifswald (Mecklenburg-Vorpommern), das auf Spezialpharmazeutika spezialisiert ist. Es vertreibt Nischen- und Markenarzneimittel in über 145 Ländern weltweit. Das Unternehmen investiert gezielt in langjährig etablierte Markenprodukte forschender Pharmaunternehmen. Ziel ist es, die weltweite Verfügbarkeit dieser bewährten Arzneimittel langfristig zu sichern. Cheplapharm wurde 1998 gegründet und beschäftigt heute rund 650 Mitarbeitende in Deutschland sowie etwa 100 weitere in internationalen Tochterunternehmen. Die Produktion ist – mit Ausnahme eines fünfköpfigen Sekundärverpackungsteams – vollständig an Auftragshersteller in Europa ausgelagert. Das Unternehmen blickt auf eine dynamische Unternehmensentwicklung mit starkem Umsatzwachstum in kurzer Zeit zurück. Der Betriebsrat besteht aus 11 Mitgliedern.

1 Beweggründe für die Gründung des Betriebsrats

In den vergangenen Jahren ist Cheplapharm sowohl beim Umsatz als auch bei der Beschäftigtenzahl rasant gewachsen. Waren 2016 noch rund 100 Beschäftigte tätig, hat sich ihre Zahl innerhalb von neun Jahren auf circa 750 mehr als versiebenfacht. Dieses schnelle Wachstum hinterließ Spuren. Es fehlten vor allem klare Strukturen und Prozesse.

Während ein Teil der Belegschaft die Entwicklung des Geschäftsmodells verlangsamen wollte, um Zeit für den strukturellen Aufbau zu gewinnen, hielt die Geschäftsführung am Kurs eines starken Wachstums fest. Die Komplexität im Unternehmen nahm weiter zu – durch neue internationale Geschäftsbeziehungen, zusätzliche Auftragshersteller und weitere externe Dienstleister.

Zwar stand die Belegschaft weiterhin hinter der Unternehmensvision, doch unter den gegebenen Bedingungen erschien deren Verwirklichung zunehmend unrealistisch. Frühzeitige Hinweise und Warnungen aus dem Kollegium, die sich später als berechtigt erwiesen, wurden von der Unternehmensleitung ignoriert – mit weitreichenden Folgen: Vertrauen ging verloren, die Unzufriedenheit wuchs und auch die Fluktuation nahm deutlich zu.



„Die Unternehmensvision, wo die Geschäftsführung mit dem Unternehmen hin möchte, wird immer noch von den Mitarbeitenden größtenteils gesehen. Aber das Vertrauen, dass das klappt, dass sie wissen, was sie auf dem Weg dahin machen, ist massiv geschrumpft.“ – Christopher Schröder, zweiter stellvertretender Betriebsratsvorsitzender

Den Anstoß zur Gründung eines Interessenvertretungsgremiums gab eine Firmenveranstaltung im Sommer 2018. In vertraulichem Rahmen tauschten sich mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ihre Arbeitserfahrungen aus, etwa über das sehr unterschiedliche Führungsverhalten in den einzelnen Abteilungen. Aus diesem Austausch entstand die Idee, einen Betriebsrat zu gründen.

Die damalige Personalleitung reagierte ablehnend. Stattdessen lautete der Vorschlag, eine freie Mitarbeitervertretung ins Leben zu rufen – was auch umgesetzt wurde. Dieser Mitarbeiterkreis hatte jedoch keinerlei Mitbestimmungsrechte und konnte lediglich Vorschläge einbringen, die nur selten aufgegriffen wurden.



„Dieser Mitarbeiterkreis war eine reine Showveranstaltung. Am Anfang haben wir zwei, drei gute Sachen für die Belegschaft noch geschafft, aber dann war die Luft raus.“ – Heidi Lemmerhirt, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende

Um tatsächlich wirksam etwas für die Interessen der Belegschaft bewegen zu können, war die Gründung eines Betriebsrats letztlich unvermeidlich.

1.1 Der Weg zur Betriebsratsgründung während der Corona-Pandemie

Lemmerhirt, heutige stellvertretende Betriebsratsvorsitzende, nahm frühzeitig Kontakt zur IGBCE auf. Erste Fragen lauteten: Wie läuft eine Betriebsratsgründung ab? Welche – unter anderem personelle – Voraussetzungen müssen erfüllt sein? Swen Ohlert, Gewerkschaftssekretär des Bezirks Berlin-Mark Brandenburg empfahl, zunächst weitere interessierte Kolleginnen und Kollegen anzusprechen, um ein Gründungsteam zusammenzustellen. Sobald ausreichend Unterstützerinnen und Unterstützer gefunden seien, könne die Gewerkschaft den Gründungsprozess aktiv begleiten.

Der Beginn verzögerte sich zunächst, da sich nicht sofort genügend Mitarbeitende fanden, die offen für eine Mitwirkung waren. Zusätzlich erschwerte die dezentrale Struktur am Standort Greifswald den informellen Austausch über die Betriebsratsgründung zwischen den Abteilungen.

Im Sommer 2021 formierte sich in einer anderen Abteilung unabhängig eine zweite Initiative zur Gründung eines Betriebsrats. Beide Initiatorengruppen waren anfangs nicht voneinander informiert. Die zweite Gruppe traf sich regelmäßig und bereitete sich intensiv auf das Thema vor – inklusive Recherchen zum Ablauf einer Betriebsratswahl. Zufällig erfuhren beide Initiativen schließlich voneinander und organisierten ein gemeinsames Online-Treffen, bei dem über das weitere Vorgehen beraten wurde – auch die Möglichkeit eines gerichtlichen Antrags auf Einsetzung eines Wahlvorstands wurde diskutiert. Eine juristische Unterstützung war bereits organisiert. Lemmerhirt brachte in diesem Zusammenhang erneut die IGBCE ins Gespräch, um gemeinsam einen regulären Weg der Gründung zu gehen.

Daraufhin wurde der Kontakt zu Gewerkschaftssekretär Ohlert wieder aufgenommen. Voraussetzung für das weitere Vorgehen war, dass sich eine ausreichende Zahl von Beschäftigten der Gewerkschaft anschloss – was in kurzer Zeit gelang. Ohlert bot an, das Unternehmen über die bevorstehende Betriebsratswahl zu informieren, um die Initiatorinnen und Initiatoren zunächst zu schützen. Ein offizielles Schreiben an die

Geschäftsführung wurde aufgesetzt, und er suchte auch das direkte Gespräch im Unternehmen.

Im Anschluss kam es zu Maßnahmen, die von den Beteiligten als Versuch der Einflussnahme wahrgenommen wurden. Es entstand der Eindruck, dass gezielt nach den Organisatorinnen und Organisatoren der Gründung gesucht wurde – was die Entscheidung zur anfänglichen Anonymität aus Sicht der Beteiligten bestätigte.

Ein Versuch, eine Wahlversammlung zur regulären Einsetzung des Wahlvorstands abzuhalten, scheiterte schließlich an organisatorischen und pandemiebedingten Herausforderungen. Aufgrund steigender Corona-Einschränkungen ließ sich kein geeigneter Ort für eine nicht-öffentliche Präsenzversammlung im Raum Greifswald finden. Letztlich wurde der Wahlvorstand auf Antrag der Gewerkschaft durch das zuständige Arbeitsgericht eingesetzt – ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zur erfolgreichen Betriebsratsgründung.

2 Die Betriebsratswahl und der Start der „11 Freunde“

Im Frühjahr 2022 nahm der Wahlvorstand an einer offiziellen Schulung teil, um sich auf die bevorstehende Betriebsratswahl vorzubereiten. Parallel dazu begann die Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten für das künftige Gremium. Diese gestaltete sich erfreulicherweise erfolgreich: In kurzer Zeit konnte ein vielseitiges Team gewonnen werden – mit Vertreterinnen und Vertretern aus nahezu allen Abteilungen.



„Ich bin dann durch die Abteilungen gezogen und habe Kolleginnen und Kollegen gefragt, ob sie sich vorstellen könnten zu kandidieren. Ich habe auch eine recht vielseitige Truppe zusammengeknüpft. Ich bin immer noch sehr begeistert davon, wen wir alles im Gremium haben. Wir können alle Abteilungen außer zwei abdecken. Die Zusammenarbeit im Gremium läuft super.“ – Heidi Lemmerhirt, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende

Die Betriebsratswahl fand im Mai 2022 unter den damals geltenden Corona-Schutzmaßnahmen statt – im größten Konferenzraum des Unternehmens. Um Kontakte möglichst zu vermeiden, wurden getrennte Ein- und Ausgänge eingerichtet. Die Wahlkabinen waren mit ausreichend Abstand zueinander aufgestellt, und für die Stimmabgabe kamen aus Hygienegründen ausschließlich Einzelstifte zum Einsatz. Diese wurden von der IG BCE zur Verfügung gestellt und durften von den Wählenden behalten werden – ein Detail, das bei vielen gut ankam. Die Wahlbeteiligung lag bei 65 %.

Am 2. Juni 2022 nahm das gewählte Gremium offiziell seine Arbeit auf – bestehend aus elf Mitgliedern, die sich selbst augenzwinkernd nach der bekannten Fußballmetapher „11 Freunde“ nannten (vgl. Abbildung 1).

Trotz der Herausforderungen – von der gerichtlichen Einsetzung des Wahlvorstands über pandemiebedingte Einschränkungen bis hin zu

anfänglicher Skepsis und Zurückhaltung seitens des Unternehmens – konnte die Betriebsratsgründung erfolgreich abgeschlossen werden. Für die Beteiligten war es ein wichtiger und ermutigender Schritt in Richtung mehr Mitbestimmung und gemeinsamer Gestaltung.

2.1 Reaktionen auf die Betriebsratsgründung

Die Gründung des Betriebsrats rief im Unternehmen unterschiedliche Reaktionen hervor. Einige Führungskräfte begegneten dem neuen Gremium zunächst mit Zurückhaltung. Unsicherheit über mögliche Veränderungen und fehlende Erfahrung im Umgang mit einer Interessenvertretung führten mancherorts zu spürbarer Distanz. So berichteten einzelne Betriebsratsmitglieder davon, dass der Kontakt zu Vorgesetzten zunächst abbrach oder deutlich reduziert wurde. Auch bei der Vergabe von Gehaltserhöhungen fühlten sich einige nicht berücksichtigt.

Während der Wahlphase kam es zudem zu Auseinandersetzungen über die Kommunikation rund um die Gründung. Hierbei wurden Info-Mails mit, aus Sicht des Wahlvorstands und der Gewerkschaft, unzutreffenden Aussagen über das Gremium an die gesamte Belegschaft geschickt. Auch habe es Versuche gegeben, Einfluss auf die Meinungsbildung in der Belegschaft zu nehmen. Mit Gegendarstellung des Wahlvorstandes und der Gewerkschaft wurden diesen begegnet.

Die Situation veränderte sich mit einem Personalwechsel. Die darauffolgenden Verantwortlichen zeigten sich offen gegenüber dem Betriebsrat, was den Grundstein für eine konstruktive Zusammenarbeit legte.



„Der neue Personalchef hat gesehen, dass der Betriebsrat dabei helfen kann, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Dadurch, dass der Betriebsrat und die Personalabteilung an einem Strang gezogen haben, waren in kurzer Zeit viele Erfolge möglich.“ – Heidi Lemmerhirt, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende

Auch die Geschäftsführung war zu Beginn des Prozesses eher zurückhaltend. Der direkte Austausch wurde zunächst über die Personalabteilung geführt. Im weiteren Verlauf suchte der Betriebsrat das Gespräch mit einzelnen Mitgliedern der Geschäftsleitung – und wurde gehört. Mit der Zeit wuchs auf beiden Seiten das Verständnis füreinander. Auch die Geschäftsführung erkannte schließlich, dass die Interessenvertretung einen wertvollen Beitrag zur Stabilisierung und Weiterentwicklung des Unternehmens leisten kann – insbesondere mit Blick auf die hohe Mitarbeiterfluktuation, die das Unternehmen in dieser Phase belastete.

Ein weiterer Meilenstein war der Austausch mit den beiden Eigentümern des Unternehmens. Der erste Kontakt kam beim Sommerfest 2024 zustande und führte zu einem konstruktiven Gespräch im September desselben Jahres. Das Gespräch mit dem zweiten Eigentümer folgte im Mai 2025 – auf dessen eigene Initiative hin. Anlass war die gemeinsame Eröffnung der an diesem Tag stattfindenden Mitarbeiterversammlung. Aus Sicht des

Betriebsrats war dies ein deutliches Zeichen dafür, dass die Unternehmensleitung das Gespräch mit dem Gremium suchte – auch, um die Unzufriedenheit der Belegschaft ernst zu nehmen und zusammen gemeinsam an Lösungen zu arbeiten.

3 Erste Projekte und nachhaltige Impulse für bessere Arbeitsbedingungen

Der neu gewählte Betriebsrat konnte bereits früh erste Erfolge verzeichnen. Ein zentrales Anliegen war die Verbesserung der Kommunikation zwischen Belegschaft und Unternehmensführung. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung war eine unternehmensweite Mitarbeiterbefragung, die im Dezember 2022 in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung und der Geschäftsführung durchgeführt wurde. Die Beteiligung war mit einer Rücklaufquote von 86 % (rund 430 Beschäftigte) sehr hoch.

Die Ergebnisse der Umfrage bilden seither eine wichtige Grundlage für die Entwicklung gezielter Maßnahmen – sowohl auf Unternehmensebene als auch in einzelnen Teams. Ein zentrales Ergebnis betraf das Thema Vergütung: Viele Beschäftigte äußerten den Wunsch nach einem nachvollziehbaren und fairen Gehaltssystem. Hintergrund war, dass die bisherigen Gehaltsanpassungen als wenig transparent wahrgenommen wurden und im Durchschnitt deutlich hinter den marktüblichen Entwicklungen lagen.

Als Reaktion darauf wurde ab Februar 2023 ein umfassendes Projekt zur Einführung eines strukturierten Gehalts- und Eingruppierungssystems gestartet – ein Novum im Unternehmen. Die betriebliche Interessenvertretung war daran beratend und gestaltend beteiligt. Die Zusammenarbeit mündete in eine Betriebsvereinbarung zum Gehaltssystem, die einen wichtigen Meilenstein für mehr Transparenz und Fairness darstellt.

Darüber hinaus setzte sich der Betriebsrat für die Schaffung und Vereinheitlichung von Strukturen und Abläufe im Arbeitsalltag ein – insbesondere dort, wo bislang unterschiedliche Regelungen galten oder Prozesse fehlten. Im Fokus standen dabei konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen: Im September 2022 wurde eine Projektnotiz zum Thema Krankmeldung veröffentlicht, um einen unternehmensweit einheitlichen Umgang zu etablieren. Im Januar 2023 folgte eine Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten, die flexible Arbeitsformen klar regelte. Im April 2023 wurde erstmals eine Zeiterfassung eingeführt – ein Anliegen, das bei vielen Beschäftigten auf große Zustimmung stieß. Die Belegschaft zeigte sich sehr dankbar und erleichtert über diese Veränderungen sowie Errungenschaften des Betriebsrats, die zu mehr Verlässlichkeit, Transparenz und Planbarkeit im Arbeitsalltag beitrugen. Aktuell beschäftigt sich der Betriebsrat mit weiteren Themen wie der Entwicklung einheitlicher Beurteilungsgrundsätze, Urlaubsregelungen sowie dem Schulungsanspruch der Mitarbeitenden.

Seit seiner Gründung setzt sich das Gremium entschlossen für bessere Arbeitsbedingungen und eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit ein – mit spürbaren Erfolgen. Das mittelfristige Ziel ist es, in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung die Identifikation der Beschäftigten

mit dem Unternehmen weiter zu stärken und so langfristig zur Mitarbeiterbindung und -gewinnung beizutragen.

4 Fazit und Ausblick

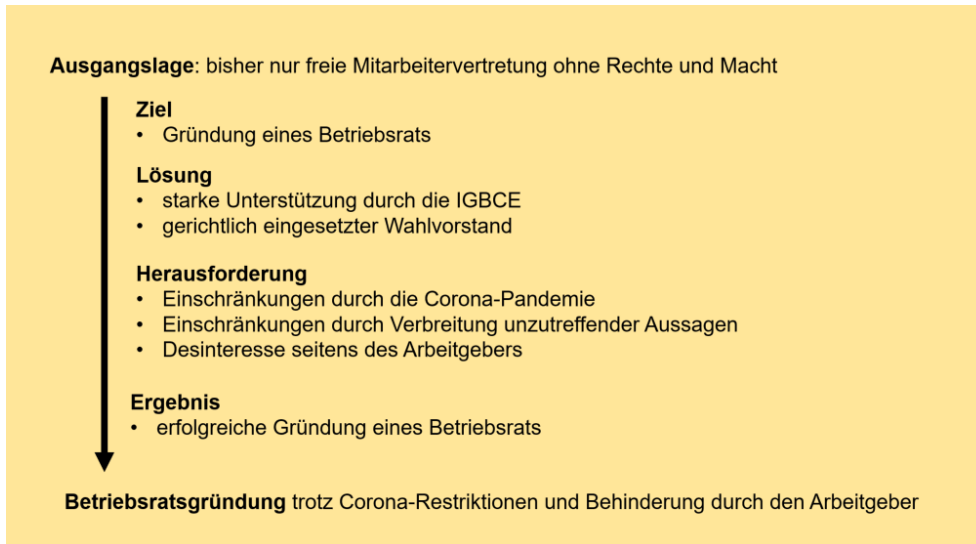
Inzwischen genießt der Betriebsrat ein hohes Maß an Vertrauen innerhalb der Belegschaft. Seine Arbeit wird von vielen Kolleginnen und Kollegen geschätzt und aktiv unterstützt. Auch kritische Rückmeldungen finden ihren Platz – ein Zeichen für die offene Kommunikation und gewachsene Dialogkultur. Die Interessenvertretung ist mittlerweile gut im Unternehmen verankert – auch an den Außenstellen wie Lager und Produktion. Für diese Standorte bietet das Gremium einmal im Monat eine Vor-Ort-Sprechstunde an, die sehr gut angenommen wird.

Mit Blick auf die kommenden Betriebsratswahlen zieht das Gremium erste Rückschlüsse: Künftig möchte es vorausschauend informieren und aktiv für eine Beteiligung an der Wahl werben – beispielsweise auf der nächsten Betriebsversammlung. Ziel ist es, potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten frühzeitig über den Ablauf und die Anforderungen einer Kandidatur zu informieren. Die Hoffnung ist groß, dass sich sowohl bisherige Mitglieder erneut zur Wahl stellen als auch neue Kolleginnen und Kollegen für das Amt begeistern lassen.

Im Jahr 2023 wurde der Betriebsrat für seine erfolgreiche Gründung unter herausfordernden Bedingungen mit dem Betriebs- und Personalrätepreis des Landes Mecklenburg-Vorpommern in der Kategorie Neugründung ausgezeichnet. Darüber hinaus reichte das Gremium sein Projekt im selben Jahr auch beim Deutschen Betriebsräte-Preis ein. Für die Zukunft plant der Betriebsrat, sich erneut zu bewerben – sobald ein weiteres besonders prägendes Projekt umgesetzt wurde.

! AUF EINEN BLICK

Abbildung 1: Betriebsratsgründung bei der Cheplapharm Arzneimittel GmbH



Quelle: Helex Institut



Kontakt

Heidi Lemmerhirt, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende
E-Mail: [betriebsrat\[at\]cheplapharm.com](mailto:betriebsrat[at]cheplapharm.com)



Schickt uns eure Betriebs- und Dienstvereinbarungen und profitiert voneinander!

Ihr habt zu den **Transformationsthemen** unserer Zeit eine Vereinbarung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte dahinter und freuen uns über eure Zusendung, **elektronisch** oder **per Post**. Wir werten sie aus und stellen **euer wertvolles Wissen** allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!

[betriebsvereinbarung\[at\]boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)
www.betriebsvereinbarung.de



Mitbestimmungsportal

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervvertreterinnen und -vertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt **kostenlos** auf mitbestimmung.de **registrieren** und für unseren Newsletter anmelden.