

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 058 · März 2026 · Hans-Böckler-Stiftung

BETRIEBSRATSGRÜNDUNG GUT VORBEREITET (2026)

Porträt über die Betriebsratsgründung beim bfz Kempten

Simone Rom / Julia Massolle

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Kempten war im Jahr 2022 der letzte Standort der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH, der noch keinen Betriebsrat hatte. Mithilfe der starken Unterstützung des Gesamtbetriebsrats wurde gegen den Widerstand des Arbeitgebers und der zum Teil arbeitgebernahen Belegschaft eine Arbeitnehmervertretung gegründet. Eine detaillierte und geheime Vorbereitung, schnelles Handeln und eine breit angelegte interne Öffentlichkeitsarbeit nach der Wahl des Wahlvorstands waren Schlüsselfaktoren für den Erfolg. Im Jahr 2023 bewarb sich der Betriebsrat mit diesem Projekt für den Deutschen Betriebsräte-Preis.

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

Ansprechpartnerinnen für dieses Porträt: Sandra Mierich und Sina Swaczyna
betriebsvereinbarung@boeckler.de

**BETRIEBS-
VEREINBARUNGEN**



Die Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH wurden 1983 gegründet und sind an 19 Hauptstandorten sowie an rund 170 Schulungsorten in ganz Bayern und im südlichen Baden-Württemberg aktiv. Sie gelten als der größte Bildungsträger Deutschlands, gehören zum Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e.V. und beschäftigen insgesamt rund 10.000 Mitarbeitende.

Zusammen mit regionalen Partnern bieten die bfz für die Arbeitsagenturen und Jobcenter verschiedene Aus- und Weiterbildungen für Menschen aller Altersgruppen an. Die inhaltlichen Schwerpunkte liegen unter anderem auf dem Berufseinstieg und der Berufsvorbereitung von Jugendlichen, der Aktivierung und Re-Integration in den Arbeitsmarkt, der Sprach- und Berufsförderung für Geflüchtete sowie Migrantinnen und Migranten, auf Aufstiegsqualifizierungen und Ausbildungen in der Pflege, im Maschinenbau, in der Kosmetik oder der Erziehung. Zudem zählen Kindergärten und die Alltagsbegleitung von Seniorinnen und Senioren zum Portfolio. Zum bfz Kempten gehören die Außenstandorte Marktoberdorf, Kaufbeuren und Immenstadt. Der Betriebsrat hat aktuell sieben Mitglieder.

1 Herausforderungen bei der Gründung von Betriebsräten

Die Gründung von Betriebsräten an anderen Standorten der bfz gestaltete sich in der Vergangenheit bereits als schwierig. Aus Sicht der befragten Betriebsratsmitglieder liegt dies unter anderem an einer traditionell kritischen Haltung des Unternehmens gegenüber betriebsrätlicher Mitbestimmung. Das Unternehmen betont, auch ohne Betriebsrat ein mitarbeiterfreundliches und funktionierendes Arbeitsumfeld bieten zu können.

Nach Einschätzung der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner hat sich diese Haltung über die Jahre auch auf Teile der Belegschaft ausgewirkt. Die Betriebsratsarbeit wurde demnach über einen längeren Zeitraum eher zurückhaltend oder kritisch bewertet. Insbesondere das Argument, ein Betriebsratsgremium verursache zusätzliche Kosten und könne dadurch Investitionen erschweren, fand bei vielen Beschäftigten offenbar Anklang.

Einzelne Betriebsratsmitglieder berichten zudem von Unsicherheiten seitens des Arbeitgebers im Umgang mit dem Betriebsverfassungsgesetz und stellen fest, dass dessen Bestimmungen aus ihrer Sicht nicht immer vollumfänglich berücksichtigt wurden.

2 Der Weg zur Gründung des Betriebsrats

Kempten war der letzte der 19 Hauptstandorte der bfz ohne eigene Arbeitnehmervertretung. Den Anstoß zur Gründung gab der Außenstandort Marktoberdorf. Drei engagierte Beschäftigte brachten die Idee ein – jede und jeder von ihnen mit einem persönlichen Anliegen. Gleichzeitig wuchs das Bedürfnis nach einer festen Ansprechperson für die Interessen der Kolleginnen und Kollegen vor Ort. Einzelne berichteten davon, dass sie sich

ohne offizielle Vertretung häufig allein gelassen fühlten und auf Widerstände stießen, wenn sie Anliegen äußerten.

Darüber hinaus gab es zahlreiche Themen, bei denen eine betriebliche Interessenvertretung aus Sicht der Beteiligten eine wichtige Rolle spielen könnte – etwa bei Fragen der Bezahlung, der Arbeitsbedingungen, der Kommunikation, beim betrieblichen Gesundheitsmanagement, bei Gefährdungsbeurteilungen oder auch bei der Modernisierung der Büro- und Kursraumausstattung. Die Unzufriedenheit innerhalb der Belegschaft spiegelte sich nach Einschätzung der Beteiligten auch in einer erhöhten Fluktuation und einem vergleichsweise hohen Krankheitsstand wider.

Der erste Schritt in Richtung Betriebsratsgründung war ein Anruf beim Gesamtbetriebsrat (GBR), der für alle Hauptstandorte der bfz zuständig ist. Daraufhin kamen alle 15 Kolleginnen und Kollegen aus Marktoberdorf zusammen, um die Gründungsidee zu besprechen und eine Vorschlagsliste für die Wahl des Wahlvorstands zu erstellen. Die Initiative stieß auf breite Zustimmung, und mehrere Beschäftigte erklärten ihre Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit.



„Alle standen hinter der Idee und viele haben sich auf die Liste setzen lassen. Es war ein schönes Gefühl, dass man es nicht alleine macht.“ – Isabel Heller, zweite stellvertretende Betriebsratsvorsitzende am Standort Kempten

Da die Leitung des Außenstandorts Marktoberdorf überwiegend am Hauptstandort Kempten tätig war, konnte die Organisation der Betriebsratsgründung zunächst weitgehend vertraulich erfolgen. Diese Vorsicht ergab sich aus früheren Erfahrungen, insbesondere am Standort Landshut im Jahr 2019. Dort war die Geschäftsführung vorzeitig über die geplante Wahl des Wahlvorstands informiert worden – mit schwerwiegenden Folgen: Noch am selben Tag kam es zu Kündigungen von Kandidierenden. Diese Erfahrung führte zu einem besonders sensiblen Umgang mit dem Thema beim GBR, der ähnliche Entwicklungen in Kempten vermeiden wollte.

Im Rahmen einer Sitzung des Gesamtbetriebsrats im Dezember 2022 wurde kurzfristig die Tagesordnung geändert, um den Wahlvorstand für Kempten offiziell zu benennen. Direkt im Anschluss wurde eine vorbereitete Information an alle Beschäftigten in den Fortbildungszentren versendet – mit dem Ziel, den Prozess möglichst transparent zu gestalten und unnötige Verzögerungen zu vermeiden.

Die Mitglieder des Wahlvorstands – bestehend aus Vorsitzendem, zwei stellvertretenden Vorsitzenden und Ersatzmitgliedern – traten in die Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft (GEW) ein, um insbesondere rechtlichen Rückhalt für die weitere Vorgehensweise zu erhalten. Auch die anderen Beschäftigten in Marktoberdorf folgten diesem Schritt.

Kurz darauf nahm der Wahlvorstand an einer Schulung zum Thema „Wahlvorstand“ teil. Im weiteren Verlauf fanden drei zusätzliche Grundlagenschulungen statt.

Nach der offiziellen Benennung des Wahlvorstands führte der Gesamtbetriebsrat in Kempten eine Informationsveranstaltung durch. Im März 2023 erfolgte schließlich die Betriebsratswahl. Dabei wurde ein neunköpfiges Gremium gewählt. (vgl. [Abbildung 1](#))

Für die Wahl standen zwei Listen zur Auswahl: Eine Liste vereinte Kandidatinnen und Kandidaten, die dem Wahlvorstand und dem GBR nahestanden und gemeinsame inhaltliche Ziele verfolgten. Die zweite Liste setzte sich mehrheitlich aus Beschäftigten zusammen, die eher als unternehmensnah galten. Diese Liste erhielt die meisten Stimmen, wodurch das neu gewählte Gremium nun mehrheitlich (sieben zu zwei) mit Vertreterinnen und Vertretern dieser Gruppe besetzt ist.

3 Reaktionen auf die Gründung des Betriebsrats

Bereits kurz nach der Benennung des Wahlvorstands kam es zu ersten Reaktionen. Zwei Wochen später erhielt die damalige stellvertretende Vorsitzende des Wahlvorstands eine erste Abmahnung, die anschließend mit Unterstützung der GEW juristisch überprüft wurde.

Auch innerhalb der Belegschaft war die Stimmung angespannt. Die Mitglieder des Wahlvorstands berichten von ablehnenden Rückmeldungen, darunter kritische Nachrichten von Kolleginnen und Kollegen sowie eine insgesamt herausfordernde Gesprächsatmosphäre – etwa bei regelmäßigen Besprechungen wie dem Jour Fix. Auch heute noch, so schildern es die Beteiligten, bleibe die Kommunikation mit Teilen der Belegschaft und der Unternehmensseite in einzelnen Fällen schwierig.

Die Betriebsratsarbeit wird laut Einschätzung der Aktiven nicht nur durch externe Reaktionen erschwert, sondern auch durch interne Spannungen im Gremium selbst. Da bei der Wahl eine Mehrheit der Sitze an Personen ging, die als arbeitgebernah gelten, gebe es aus Sicht einiger Betriebsratsmitglieder bis heute wiederkehrende Auseinandersetzungen über Inhalte, Zuständigkeiten und Ressourcen. So wird unter anderem von der Ablehnung kostenintensiver Projekte, der Zurückhaltung von Informationen oder der Ablehnung von Schulungsteilnahmen berichtet.

Diese Entwicklungen führten schließlich dazu, dass der Gesamtbetriebsrat den Umgang mit betriebsrätlichem Engagement und innerbetrieblichem Konfliktverhalten auf einer Betriebsversammlung öffentlich zur Sprache brachte. Ausblick

(...) Inhaltlich sind bei der Vereinbarung bislang noch keine Themen aufgefallen, die angepasst werden müssten. Kritisch beobachtet der Betriebsrat die Entwicklung, dass über die Software die Bearbeitungszeiten für Aufträge hinterlegt sind. Sie werden teilweise von Kollegen als Vorgabezeiten aufgefasst und erzeugen Druck. (...)

Auf Basis ihrer Erfahrungen empfehlen die Betriebsräte bei komplexen Regelungsinhalten die Arbeit mit fachübergreifenden Arbeitskreisen, die regelmäßig die Betriebsratsgremien informieren, im Austausch mit den verschiedenen Ausschüssen sind und sich dabei von internen und externen Sachverständigen unterstützen lassen. Ein wesentliches Element für einen erfolgreichen Prozess ist auch die regelmäßige Information der Beschäftigten über den aktuellen Verhandlungsstand der Betriebsvereinbarung durch den Betriebsrat, unter anderem im Rahmen von Betriebsversammlungen und persönlichen Gesprächen.



„Die Beeinflussung durch den Arbeitgeber war schon immer sehr hoch. Es war klar, dass wir in Kempten einen langen Atem brauchen. An den anderen Standorten, an denen die Betriebsräte schon seit 30 Jahren existieren, sind die Strukturen gewachsen und die Beschäftigten haben sich an die Betriebsräte und ihre Arbeit gewöhnt. Nur in Kempten war alles noch neu.“ – Kristin Gehrt-Bisch, Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats

Die Erfahrungen aus anderen Standorten zeigen: Es braucht Zeit, Geduld und eine langfristige Perspektive, bis eine neue Interessenvertretung im Betrieb ihr volles Potenzial entfalten kann. Wo Betriebsräte schon seit vielen Jahren bestehen, hat sich häufig ein gutes Miteinander entwickelt – nicht zuletzt, weil sich über die Zeit gezeigt hat, dass die Beschäftigten bei Auseinandersetzungen oder Unsicherheiten oft gezielt den Rat des Betriebsrats gesucht haben. Diese Entwicklung ist nicht von heute auf morgen zu erwarten. Aus Sicht der GBR-Vorsitzenden sei es deshalb entscheidend, dass der Betriebsrat – gerade in der Anfangszeit – auch bei Widerständen kontinuierlich ansprechbar und aktiv bleibt.

4 Positive Entwicklung und Perspektiven

Mit der Zeit veränderte sich die Stimmung im Unternehmen. Kritische Rückmeldungen an die Mitglieder des Wahlvorstands nahmen deutlich ab, und das allgemeine Interesse an der Arbeit der Betriebsrätinnen und Betriebsräte ist spürbar gestiegen. Ein Beispiel dafür ist die deutlich erhöhte Wahlbeteiligung bei den letzten Gesamtbetriebsratswahlen: Lag sie im Jahr 2014 noch bei rund 15 %, so beteiligten sich bei der letzten Wahl rund 80 % der Beschäftigten.

Auch die individuelle Kontaktaufnahme mit Betriebsratsmitgliedern nimmt stetig zu – viele Kolleginnen und Kollegen wenden sich bei Anliegen direkt an die Gremienvertreterinnen und -vertreter. Parallel dazu ist auch die Präsenz der GEW im Unternehmen gewachsen, insbesondere im Zusammenhang mit den Tarifverhandlungen. An nahezu allen Standorten sind mittlerweile Vertrauensleute aktiv.

Vor diesem Hintergrund besteht die Hoffnung, dass sich künftig wieder mehr Beschäftigte bereit erklären, sich als Kandidatinnen und Kandidaten für die Betriebsratsarbeit aufstellen zu lassen – idealerweise mit einem klaren Interesse daran, sich aktiv für die Belange der Kollegenschaft einzusetzen und sich konstruktiv mit unternehmerischen Entscheidungen auseinanderzusetzen.

Die zweite stellvertretende Betriebsratsvorsitzende am Standort Kempten ist auch im Gesamtbetriebsrat vertreten. Die Mitarbeit in diesem übergeordneten Gremium empfindet Heller als besonders wirksam, da dort standortübergreifende Themen gebündelt und mit mehr Nachdruck gegenüber der Geschäftsführung vorgebracht werden können – auch zum Nutzen des Standorts Kempten. In diesem Zusammenhang wurde die Strategie entwickelt, bestimmte Aufgaben gezielt an den GBR zu übertragen.

Dadurch können Themen mit hoher Relevanz zentral verhandelt werden, während der lokale Betriebsrat entlastet wird und sich verstärkt auf direkte Anliegen der Beschäftigten vor Ort konzentrieren kann – etwa auf die Begleitung im betrieblichen Eingliederungsmanagement oder bei Mitarbeitergesprächen. Auch die meisten Betriebsvereinbarungen werden aus diesem Grund auf der Ebene des GBR verhandelt.

In den letzten drei Jahren hat sich auch der Gesamtbetriebsrat aus Sicht der Beteiligten deutlich weiterentwickelt. Er wird heute als geschlossen auftretendes Gremium wahrgenommen, das auch bei herausfordernden Themen eine klare Linie verfolgt. Diese Entwicklung war ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Unterstützung der Betriebsratsgründung in Kempten – insbesondere im Vergleich zur Situation am Standort Landshut im Jahr 2019.

5 Fazit und Ausblick

Aus den Erfahrungen mit den Betriebsratsgründungen an den Standorten Landshut und Kempten hat der Gesamtbetriebsrat verschiedene Schlussfolgerungen gezogen. Insbesondere in Betrieben, in denen die Gründung eines Betriebsrats auf Vorbehalte trifft, sei es aus Sicht des GBR entscheidend, die Planungs- und Entscheidungsprozesse zunächst vertraulich zu gestalten. Gleichzeitig wird empfohlen, unmittelbar nach der offiziellen Benennung des Wahlvorstands mit einer aktiven und gut vorbereiteten internen Kommunikation zu starten. Für die Wahl in Kempten hatte der GBR beispielsweise alle relevanten Beschlüsse, Informationsmaterialien und Mitteilungen an die Geschäftsführung im Vorfeld vorbereitet und unmittelbar nach der Benennung des Wahlvorstands versendet. Ziel war es, einen möglichst reibungslosen Ablauf sicherzustellen und Verzögerungen im Gründungsprozess zu vermeiden.

Ein weiterer zentraler Aspekt: Die Initiatorinnen und Initiatoren müssen über die gesamte Dauer des Prozesses motiviert und unterstützt werden. Durchzuhalten – trotz möglicher Herausforderungen – sei ein entscheidender Erfolgsfaktor: Heller rät anderen Betriebsräten in vergleichbaren Situationen, stark und geduldig zu bleiben, denn „Dinge verändern sich zum Guten, auch wenn die Entwicklung nur langsam voranschreitet.“

Angesichts rückläufiger Betriebsratsgründungen insgesamt betont die GBR-Vorsitzende Gehrt-Bisch die gesellschaftliche Relevanz von betrieblichem und mitmenschlichem Engagement. Leider sei es nicht mehr selbstverständlich, sich für andere einzusetzen – doch genau die Genugtuung und Anerkennung der Menschen, für die man als Betriebsrat kämpfe, mache die Arbeit lohnenswert. Für sie persönlich sei die Betriebsratsarbeit mehr als ein Ehrenamt – sie versteht sie als sinnstiftende, verantwortungsvolle Aufgabe:



„Der Grundgedanke ist: Einer für alle, alle für einen. Ich finde es toll, wenn man zusammen etwas erreicht. Für mich schwingt auch immer ein bisschen der Robin-Hood-Gedanke mit. Diesen

Klassenkampf kann man auch gut auf unser Unternehmen übertragen. Ich finde es eine gute Sache, wenn Personen für andere eintreten. Wenn das mehr Menschen machen würden, würde das der Gesellschaft guttun. Es ist eine abwechslungsreiche Arbeit, bei der man viel für seine Arbeit zurückbekommt.“ – Kristin Gehrt-Bisch, Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats

Die Erfahrungen bei den Beruflichen Fortbildungszentren (bfz) zeigen: Betriebsräte stoßen bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben nicht selten auf Widerstände – insbesondere in Betrieben, in denen betriebliche Mitbestimmung noch nicht fest verankert ist. Die GBR-Vorsitzende wünscht sich daher mehr Wertschätzung und strukturelle Unterstützung für Betriebsräte von offizieller Seite. Sie sollten gezielt gestärkt werden, um eine vertrauensvolle und konstruktive Sozialpartnerschaft im Unternehmen aufbauen zu können.

AUF EINEN BLICK

Abbildung 1: Betriebsratsgründung beim Beruflichen Fortbildungszentrum (bfz) Kempten



Quelle: Helex Institut



Kontakt

Isabel Heller, zweite stellvertretende Betriebsratsvorsitzende
am Standort Kempten und Mitglied des Gesamtbetriebsrats
E-Mail: [isabel.heller\[at\]bfz.de](mailto:isabel.heller[at]bfz.de)

Kristin Gehrt-Bisch, Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats
E-Mail: [kristin.gehrt-bisch\[at\]die-gfi.de](mailto:kristin.gehrt-bisch[at]die-gfi.de)



Schickt uns eure Betriebs- und Dienstvereinbarungen und profitiert voneinander!

Ihr habt zu Themen der digitalen und ökologischen **Transformation** 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.