

# MITBESTIMMUNGSPRAXIS

Nr. 65, September 2025

Das I.M.U. ist ein Institut  
der Hans-Böckler-Stiftung

# DIVERSITÄT

Claudia Niewerth und Simone Rom



## **AUTORENSCHAFT**

---

### **Dr. Claudia Niewerth**

Geschäftsführerin und wissenschaftliche Leiterin am Helex Institut, Bochum.  
Arbeitsschwerpunkte: Betriebliche Mitbestimmung, Wandel der Erwerbsarbeit.  
[claudia.niewerth@helex-institut.de](mailto:claudia.niewerth@helex-institut.de)

### **Simone Rom**

M. Sc. Social Entrepreneurship and Management, ist seit 2022 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Helex Institut in Bochum. Sie studierte zuerst „Interkulturelles Management und Kommunikation“ an der Karlshochschule International University in Karlsruhe und anschließend „Social Entrepreneurship and Management“ an der Roskilde University in Dänemark.  
[simone.rom@helex-institut.de](mailto:simone.rom@helex-institut.de)

# **MITBESTIMMUNGSPRAXIS**

---

**Nr. 65, September 2025**

# **DIVERSITÄT**

**Claudia Niewerth und Simone Rom**

---

## **ABSTRACT**

Die Vielfalt der Belegschaft hinsichtlich Geschlecht, Alter, Religion, sexueller Orientierung, kulturellem Hintergrund sowie geistiger und körperlicher Behinderung wird immer präsenter. Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen und politischen Veränderungen in Deutschland ist es umso wichtiger, dass Unternehmen ein Zeichen setzen und für mehr Inklusion und eine positive partnerschaftliche Zusammenarbeit aller Mitarbeitenden sorgen. Betriebsräte spielen eine entscheidende Rolle bei der Förderung von Gleichstellung, Gerechtigkeit und Diversität in Unternehmen. Sie sind als Mitbestimmungsakteur gefragt, durch verschiedene Strategien und Betriebsvereinbarungen einen diskriminierungsfreien Umgang aller Beschäftigten zu ermöglichen. Doch wie können Betriebsräte handeln, um diese Themen in ihren Betrieben voranzutreiben? Was sind wichtige Schritte? An wen können sie sich wenden? Was muss beachtet werden? Diese Porträtreihe gibt Antworten auf diese und weitere Fragen.

# **INHALT**

<b>1 Einleitung</b> .....	5
1.1 Kurzvorstellung der Praxisbeispiele .....	6
<b>2 Strategien für Inklusion, Gleichstellung und Diversity</b> .....	8
2.1 Recherche, Information, Schulung .....	8
2.2 Themenbreite und Themenvielfalt: Definitionen etablieren .....	8
2.3 Sensibilisieren und Themen sichtbar machen .....	8
<b>3 Unternehmensporträts</b> .....	10
3.1 BASF Polyurethanes GmbH .....	10
3.2 DRK Kreisverband Landkreis Konstanz e. V. .....	17
3.3 Gustav Hensel GmbH & Co. KG .....	23
3.4 SICK AG .....	30
<b>4 Fazit: Handlungsfelder für Vielfalt und Gleichberechtigung</b> .....	37
<b>Impressum</b> .....	40

# 1 EINLEITUNG

Vielfalt am Arbeitsplatz bezieht sich auf die Unterschiede zwischen den Menschen im Unternehmen – nicht nur beschränkt auf Ethnie, Geschlecht, Alter, Religion, sexuelle Orientierung, Handicap oder kulturellen Hintergrund. Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen, um eine unterstützende und diskriminierungsfreie Umgebung für alle Beschäftigten zu schaffen, dienen der Inklusion und sind vielfältiger Natur.

Inklusion und respektvoller Umgang mit Minderheiten im Betrieb sind zentrale Faktoren für den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Sie stärken nicht nur das Arbeitsklima, sondern wirken sich auch positiv auf Innovation, Kundenbindung und wirtschaftliche Leistung aus. Unternehmen setzen verschiedene Strategien ein, um Inklusion und den diskriminierungsfreien Umgang mit Beschäftigten zu institutionalisieren: Über Leitlinien und Verhaltenskodizes verankern sie Diversität und Diskriminierungsverbote in Betriebsvereinbarungen oder Unternehmenswerten. Dazu gehören häufig Regelungen gegen Benachteiligung aufgrund von Ethnie, Religion, Geschlecht oder Behinderung. Aber auch Maßnahmen wie anonymisierte Bewerbungen, Mentoring-Programme oder Schulungen zur Sensibilisierung fördern Chancengleichheit im Betrieb. Darüber hinaus verhelfen transparente Verfahren zur Meldung von Diskriminierung oder Belästigung dabei, die getroffenen Vereinbarungen einzuhalten.

Der Betriebsrat nimmt im Unternehmen eine zentrale Rolle bei der Förderung von Gleichstellung, Gerechtigkeit, Diversität und respektvollem Umgang ein. Als gewählte Vertretung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sorgt er dafür, dass die Rechte der Beschäftigten gewahrt und aktiv gefördert werden. Die Rolle der betrieblichen Mitbestimmung ist in diesem Kontext sehr vielfältig: So ist der Betriebsrat unter anderem dafür verantwortlich, sicherzustellen, dass die arbeitsrechtlichen Bestimmungen gewährleistet sind. Dazu gehört die Kontrolle über die Umsetzung von Gesetzen wie das Kündigungsschutzgesetz, das Mutterschutzgesetz und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Durch diese Überwachung trägt der Betriebsrat dazu bei, Diskriminierung und Ungerechtigkeit im Unternehmen vorzubeugen. Eine weitere Kernaufgabe des Betriebsrats ist die Sicherstellung der tatsächlichen Gleichberechtigung am Arbeitsplatz. Dies geschieht durch die Überprüfung von Einstellungs-, Beschäftigungs-, Aus- und Weiterbildungspraktiken sowie die Förderung des beruflichen Aufstiegs beider Geschlechter. Weiterhin gehört es häufig zur Rolle von Betriebsräten, Maßnahmen zu implementieren, die es den Beschäftigten ermöglichen, Beruf und Familie besser in Einklang zu bringen. Das betrifft flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeitregelungen und die Förderung von Homeoffice-Optionen. Ein besonderer Fokus in

diesem Handlungsfeld liegt für den Betriebsrat auf der Eingliederung und Unterstützung von schwerbehinderten, älteren sowie ausländischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Durch inklusive Arbeitsplatzgestaltung werden Verständnis und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Kulturen und Altersgruppen im Betrieb gefördert und der Betriebsrat tritt aktiv gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit ein.

Der Betriebsrat arbeitet häufig eng mit dem Arbeitgeber zusammen, um effektive Arbeitsschutzmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Das beinhaltet die Identifizierung von Gefährdungen, die Durchführung von Schulungen und die Sicherstellung der Einhaltung von Sicherheitsstandards.

Und nicht zuletzt hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei Entscheidungen, die die wirtschaftliche Lage des Unternehmens und die Beschäftigten betreffen. Dazu gehören beispielsweise die Planung von Betriebsänderungen, die Einführung neuer Technologien oder die Festlegung von Arbeitszeiten. Durch diese Mitbestimmung stellt der Betriebsrat sicher, dass die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gewahrt bleiben.

Bei der Wahrnehmung dieser vielfältigen Aufgaben steht der Betriebsrat vor mehreren Herausforderungen: Die betriebliche Mitbestimmung muss stets ein Gleichgewicht zwischen den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens und den sozialen Bedürfnissen der Beschäftigten finden. Dies erfordert Verhandlungsgeschick und die Fähigkeit, Kompromisse zu schließen, ohne die Rechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu gefährden. Um sich effektiv beteiligen zu können, muss der Betriebsrat deshalb über aktuelle rechtliche und betriebliche Entwicklungen informiert sein. Dafür sind regelmäßige Schulungen und der Austausch mit externen Experten nötig, um fundierte Entscheidungen treffen zu können. Die Schaffung einer Arbeitsumgebung, die Vielfalt schätzt und respektiert, ist eine fortlaufende Herausforderung. Der Betriebsrat muss Initiativen entwickeln, die Diskriminierung verhindern und die Integration aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern. Dabei kann es zu Widerständen vonseiten des Arbeitgebers oder einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen. Folglich gehört es ebenfalls zu den herausfordernden Aufgaben der Mitbestimmungsakteure, Strategien zu entwickeln, um diese Widerstände zu überwinden und alle Beteiligten von den Vorteilen geplanter Maßnahmen zu überzeugen.

## MEHR INFORMATIONEN UNTER

<https://www imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-27484.htm>



## 1.1 Kurzvorstellung der Praxisbeispiele

Die vorliegende Mitbestimmungspraxis zeigt vier Praxisbeispiele, in denen Betriebsratsgremien durch Vereinbarungen und Konzepte die Förderung von Gleichstellung, Gerechtigkeit, Diversität und respektvollem Umgang im Unternehmen in den Mittelpunkt ihrer Arbeit stellten. Die Porträts geben Einblicke in die betriebliche Umsetzung und beschreiben die jeweilige Entstehungsgeschichte.

Im ersten Beispiel geht es um die Inklusionsvereinbarung bei der **BASF Polyurethanes GmbH** in Lemförde in Niedersachsen. Sie versteht sich als familienfreundliches Unternehmen, dem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie besonders am Herzen liegt. Daher soll Inklusion hier nicht nur als gesetzliche Verpflichtung, sondern auch als soziale Aufgabe behandelt werden. Sabine Craemer-Boecker (Vorsitzende des Betriebsrates und Schwerbehindertenvertrauensperson) knüpfte an bestehende Bestimmungen zur präventiven Gesundheitsförderung und zum betrieblichen Eingliederungsmanagement an und setzte sich seit 2018 verstärkt und gegen alle Widerstände und Zweifel dafür ein, eine Inklusionsvereinbarung mit dem Personalleiter und der Geschäftsführung auszuhandeln und auszuarbeiten. Ziel war es, die (Weiter)Beschäftigung betroffener Personen durch Arbeitsplatzänderungen zu ermöglichen sowie Akzeptanz und Verständnis in der Belegschaft und insbesondere bei Führungskräften aufzubauen. Die Vereinbarung wurde Ende 2020 unterschrieben und gilt für alle schwerbehinderten Menschen und ihre Gleichgestellten, die Rehabilitanden, die langzeiterkrankten Beschäftigten sowie die Mitarbeitenden mit schwerbehinderten Kindern (Ende 2024 waren dies insgesamt 73 Personen). Sie beinhaltet Regelungen zu den Themen:

- 1 Förderung des Inklusionsgedankens,
- 2 Einstellungen und Personalplanung,
- 3 Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld,
- 4 Qualifizierung,
- 5 Prävention,
- 6 Rehabilitation,
- 7 sonstige Maßnahmen wie
  - Altersfreizeit,
  - Zusatzurlaub
  - Ferienbetreuung
- 8 Regelungen zu einem Inklusionsteam.

Inzwischen trifft sich ein vierköpfiges Inklusionsteam der Schwerbehindertenvertretung monatlich, um die Umsetzung der Inklusionsvereinbarung zu überwachen und die Zusammenarbeit zwischen (außer)betrieblichen Fachkräften zu koordinieren sowie Inklusions- und Rehabilitationsmaßnahmen zu organisieren.

Das Projekt „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ des **DRK Kreisverbandes Landkreis Konsanz e.V.** behandelt das Thema von sexualisierter Gewalt am Arbeitsplatz. Ein Vorfall sexueller Belästi-

gung in der Belegschaft stieß das Projekt an, das in eine gleichnamige Betriebsvereinbarung (BV) mündete, die sexualisierter Gewalt am Arbeitsplatz vorbeugen und mittels Aufklärung in der Belegschaft das Problembewusstsein sensibilisieren soll. Betriebsrat und Geschäftsführung waren sich schnell einig, dass eine BV Klarheit über den Umgang sowie daraus folgende Konsequenzen liefern würde: So wurde die BV Ende 2022 in Rekordzeit nach zwei Monaten Verhandlung abgeschlossen. Die hohe Anzahl an jungen Frauen, die (temporär) beim DRK arbeiten sowie die außergewöhnlichen Arbeitsbedingungen (12-Stunden-Schichten in kleinen Teams) nehmen das Unternehmen in eine besondere Sorgfaltspflicht. Der Geltungsbereich der BV erstreckt sich über alle (temporär) Beschäftigten, Kundinnen und Kunden sowie Besuchende. Sie wird als wichtiger Schritt für mehr Gleichstellung von Frauen und Männern im Betrieb verstanden und verfolgt das Ziel, ein respektvolles Arbeitsklima in einer diversen Belegschaft zu bewerkstelligen. Neben zwei Pflichtschulungen zum Thema Diversität und sexualisierter Gewalt für alle Mitarbeitenden wurden ein Online-Lerntool zu Themen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) sowie eine Beschwerdestelle eingerichtet, die aktuell ein entsprechendes Formular der Antidiskriminierungsstelle des Bundes an die Gegebenheiten des Kreisverbandes anpasst. Betroffene Personen haben der Beschwerdestelle gegenüber ein Beratungs- sowie ein Beschwerderecht, während die beschuldigte Person in die Nachweispflicht genommen wird. Sowohl die Begriffsdefinition „sexuelle Belästigung“ als auch das Spektrum von präventiven bis arbeitsrechtlichen Maßnahmen werden in der BV, die über das Intranet abrufbar ist und im Rahmen der Einführungswöche beziehungsweise der „Welcome Days“ vorgestellt wird, umfassend dargelegt.

Im Rahmen des Projektes „Antidiskriminierung“ wurde in der **Gustav Hensel GmbH** mit Hauptsitz in Lennestadt (Nordrhein-Westfalen) eine bereichsübergreifende Arbeitsgruppe gebildet, um die Belegschaft für ein respektvolles Miteinander zu sensibilisieren und als weltoffenes und tolerantes Unternehmen in der Gesellschaft Position zu beziehen und Sichtbarkeit herzustellen. Der Betriebsratsvorsitzende und der Projektleiter wollten ein Zeichen gegen negative gesellschaftliche Entwicklungen (in dem Fall: Gewalt gegenüber Rettungskräften) setzen und erhielten dabei volle Unterstützung von der Geschäftsführung: Die Arbeitsgruppe begann zunächst eigeninitiativ mit der Recherche zu den entsprechenden Themen und ließ sich dann intensiv von der IG Metall schulen, die Treffen fanden monatlich insgesamt über eineinhalb Jahre hinweg statt. Die Definition und die Abgrenzung der unterschiedlichen Begrifflichkeiten zu den vier großen Themen Diskriminierung, Belästigung, sexuelle Belästigung und Mobbing wurden als wichtige Handlungsgrundlage identifiziert. Dabei wurde der divers aufgestellten Arbeitsgruppe vor Augen

geführt, wie elementar die Fähigkeit zur Perspektivübernahme ist. Schulungen zu diesen Themen sind inzwischen Teil des Einarbeitungsplans für alle neuen Führungskräfte. Das Ergebnis fußt auf drei Säulen:

- 1 Der Veröffentlichung eines Positionspapiers der Geschäftsführung (als klares Statement),
- 2 der Unterzeichnung einer BV (als arbeitsrechtliches Instrument) und
- 3 der Einrichtung einer Vertrauensstelle (bekannt als Beschwerdestelle).

Im Positionspapier bezieht das Unternehmen klar Stellung zum gewünschten Miteinander und zu den gelebten Werten und zur Unternehmenskultur. Das Papier liegt für alle Mitarbeitenden offen aus. In der Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) Antidiskriminierung vom Dezember 2022 wird insbesondere das Vorgehen bei einem Verstoß gegen das respektvolle Miteinander geregelt. Die Vertrauensstelle soll gleichermaßen als Informationsstelle dienen und ist mit Mitarbeitenden aus beiden Unternehmensteilen besetzt, die als vertrauenswürdig empfunden und geschätzt werden. Dadurch soll eine niederschwellige Kontaktaufnahme ermöglicht werden. Im Rahmen von intensiven Gesprächen über den Markenkern und die Werte des Unternehmens wurde als Unternehmensziel definiert, dass alle Menschen in jeglicher Hinsicht respektiert werden sollten, dementsprechend wurden weitere Maßnahmen und Folgeprojekte angestoßen, wodurch das Thema allgegenwärtig bleiben soll. So werden beispielsweise auch öffentlichkeitswirksame Tage wie der CSD genutzt, um unternehmenseigene Aktionen zu veranstalten. Im Mai 2024 unterzeichnete das Unternehmen die „Charta der Vielfalt“ (Deutschlands größte Arbeitgeberinitiative zur Förderung von Vielfalt in der Arbeitswelt).

In der **SICK AG** mit Hauptsitz in Waldkirch (Baden-Württemberg) hat es bereits lange Tradition, dass die Anliegen der Beschäftigten in den Fokus gerückt werden und der Wunsch nach Flexibilität dabei eine große Rolle spielt: In den 1980er-Jahren wurde die Gleitzeit eingeführt; 2005 in einem Ergänzungstarifvertrag das ZeitWertKonto (es ermöglicht den Beschäftigten, Stunden aus der normalen Arbeitszeit einzuzahlen, um persönliche Bedarfe mit höherem Zeitanspruch wie Qualifikationsphasen flexibler planen zu können) und auf den Pilotabschluss der Südwestmetall und der IG Metall Baden-Württemberg „Geld oder Zeit“ aus dem Jahr 2018 folgte 2019 eine Konzernbetriebsvereinbarung (KBV) über die Umsetzung des Tarifabschlusses. Zur Aushandlung der KBV wurde eine Verhandlungskommission, bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern aus Betriebsratsgremien aller Standorte in Deutschland, gebildet. Die Kommission betrieb zeitaufwendige, intensive Recherchearbeit unter Zuhilfenahme von Forschungsergebnissen und Gesetzestexten sowie in Zusammenarbeit mit dem

firmeninternen Sozialarbeiter und orientierte sich in einem schrittweisen Vorgehen stets an den persönlichen Belangen und Problemen der Beschäftigten. Die Regelungen des Tarifvertrags 2018 konnten im Rahmen der KBV auf alle im T-Zug Beschäftigten ausgeweitet werden und zusätzliche Sonderregelungen für besonders belastete Beschäftigtengruppen (Eltern, Pflegende und Schichtarbeitende) wurden beschlossen. Etwa 75 % der tariflich Beschäftigten machen von der Wahloption Gebrauch: Die Entscheidungsfreiheit (etwa zum Thema Betriebsruhetage) soll bei den Beschäftigten belassen werden. Eine wegbereitende Errungenschaft im Kontext der gesetzlichen Vorgaben zur Teilzeit liegt in dem firmeneigenen Modell „SICK Teilzeit“, das eine Vereinfachung der bestehenden Modelle darstellt und allen Beschäftigten ermöglicht, unter gewissen Bedingungen (etwa Dauer der Anpassung) ihre Arbeitszeit auf eigenen Wunsch zeitlich befristet zu verkürzen. Die Führungskräfte erhielten von der Personalabteilung entsprechende Unterlagen zur Umsetzung. Die Hauptzielgruppe sind Eltern, aber auch Führungskräfte nutzen das Modell. Der Betriebsrat und der Arbeitgeber erkannen dank des Tarifvertrags 2018 neue Chancen für mehr Flexibilisierung in der Arbeitszeit und schufen gemeinschaftlich neue Vorteile für die Mitarbeitenden. Generell ist die SICK AG bezüglich der Flexibilisierungsinstrumente für ihre Teilzeitbeschäftigte sehr gut aufgestellt – die vereinfachte Administration und die geringere Bürokratie sind für den Arbeitgeber sehr vorteilhaft.

Im folgenden Kapitel werden die vier Praxisbeispiele ausführlich vorgestellt. Sie beschreiben anschaulich, wie das jeweilige Projekt im Betrieb entstand, mit welchen Herausforderungen der Betriebsrat und auch das Unternehmen konfrontiert waren und welche Lösungen gefunden wurden. Alle vier Beispiele stellen demnach nicht nur Best-Practice-Beispiele dar, sondern sind gleichermaßen auch Impulsgeber für die Arbeit von betrieblichen Interessenvertretungen für mehr Inklusion, Vielfalt und Gerechtigkeit.

#### Infobox

Die Porträts wurden anhand von Fallstudien erstellt, die auf Interviews mit Betriebsrättinnen und -räten, Personalreferentinnen und -referenten, Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern sowie Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern basieren. Komplementär wurde eine Dokumentenanalyse der getroffenen Vereinbarungen durchgeführt.

## 2 STRATEGIEN FÜR INKLUSION, GLEICHSTELLUNG UND DIVERSITY

Der Betriebsrat spielt eine entscheidende Rolle bei der Förderung von Gleichstellung, Gerechtigkeit, Diversität und respektvollem Umgang im Unternehmen. Durch die Überwachung der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften, die Förderung integrativer Maßnahmen und die aktive Mitbestimmung bei betrieblichen Entscheidungen trägt er maßgeblich zu einem positiven Arbeitsumfeld bei. Dennoch steht er vor Herausforderungen, die eine kontinuierliche Anpassung und Weiterbildung erfordern, um den sich wandelnden Bedürfnissen der Belegschaft gerecht zu werden.

### 2.1 Recherche, Information, Schulung

Aus allen vier Beispielen wird deutlich, dass – so unterschiedlich die betrieblichen Fragestellungen auch sind – der Einstieg ins Thema von großer Bedeutung ist. Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Informationsquellen ermöglichte es den Gremien, ein umfassendes Verständnis für den komplexen Sachverhalt zu entwickeln. Durch den Abgleich verschiedener Perspektiven können dabei fundierte Entscheidungen getroffen und mögliche Interessenkonflikte frühzeitig erkannt werden.

Recherche und Informationsbeschaffung zum jeweiligen Sachverhalt können auf zweierlei Ebenen stattfinden. Zum einen gilt es, zunächst alle innerbetrieblichen Informationen zu sammeln, die für das Thema erforderlich sind. Dabei kann es sich um Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen handeln, aber auch um die Sichtung bereits vorhandener Informationen und bestehender BV im fraglichen Feld. Bei Bedarf können spezialisierte Beratungsstellen hinzugezogen werden, um spezifische Fragestellungen zu klären. Diese Möglichkeit wurde teilweise genutzt.

Gezielte Schulungsmaßnahmen helfen dabei, ein einheitliches Verständnis für soziale Fragestellungen zu entwickeln. Durch Fortbildungen können Mitarbeitende und Führungskräfte für die Bedeutung sozialer Themen sensibilisiert und mit notwendigen Kompetenzen ausgestattet werden. Aber auch der Einbezug der Führungskräfte (zu Schulungsangeboten oder zu fachlicher Unterstützung) ist eine zentrale Gemeinsamkeit der Projekte; im Beispiel der DRK e.V. wurden nicht nur verpflichtende Schulungen und Einarbeitungen für die Führungskräfte, sondern auch für alle Beschäftigten verabredet.

### 2.2 Themenbreite und Themenvielfalt: Definitionen etablieren

Die Definition sozialer Themen innerhalb eines Unternehmens gestaltet sich oft herausfordernd, da unterschiedliche betriebliche Akteure wie Ge-

schäftsleitung, Betriebsratsgremium und Mitarbeitende unterschiedliche Perspektiven und Prioritäten haben. Diese Divergenz kann zu Missverständnissen und einem uneinheitlichen Verständnis führen, was die effektive Umsetzung sozialer Initiativen erschwert.

Eine der Hauptschwierigkeiten liegt in der Vielschichtigkeit sozialer Aspekte, die von Arbeitsbedingungen über Diversität bis hin zu ethischen Fragestellungen reichen. Diese Komplexität erschwert es, klare und für alle verständliche Definitionen zu etablieren. Zudem können kulturelle und individuelle Unterschiede die Wahrnehmung und Gewichtung sozialer Themen beeinflussen, was zu unterschiedlichen Auffassungen und Priorisierungen führt. Regelmäßige Überprüfungen der definierten sozialen Themen und der entsprechenden Maßnahmen ermöglichen es, flexibel auf Veränderungen und neue Herausforderungen zu reagieren. Dieser iterative Prozess stellt sicher, dass das Verständnis und die Praxis sozialer Themen stets aktuell und relevant bleiben. Durch diese Maßnahmen kann ein gemeinsames Verständnis für soziale Themen im Unternehmen geschaffen werden, das die Grundlage für eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung sozialer Initiativen bildet. Ein offener Austausch zwischen allen betrieblichen Akteuren ist dabei essenziell. Durch regelmäßige Workshops, Meetings und Feedbackrunden können unterschiedliche Sichtweisen eingebracht und gemeinsame Definitionen erarbeitet werden. Dieser partizipative Ansatz fördert das Verständnis und die Akzeptanz für soziale Themen.

Die Orientierung an Best-Practice-Beispielen kann bewährte Methoden aufzeigen und neue Perspektiven eröffnen. Dies erleichtert die Definition sozialer Themen und die Implementierung effektiver Strategien. In den vier vorgestellten Beispielen zeigt sich, wie bedeutsam diese Tatsache ist: Oft leisten Betriebsratsgremien bei diesen Themen nahezu Pionierarbeit, denn häufig liegen nicht viele Informationen und betriebliche Hilfestellungen vor. Die SICK AG und deren Betriebsrättinnen und Betriebsräte hingegen beschäftigen sich schon lange und intensiv mit diesen Fragestellungen rund um Gerechtigkeit und Vielfalt und verweisen auf die große Bedeutung, die Best-Practice-Fälle bei diesen anspruchsvollen Aufgaben haben.

### 2.3 Sensibilisieren und Themen sichtbar machen

Die Sensibilisierung für soziale Themen in Betrieben ist zunehmend wichtig, da Unternehmen nicht nur als wirtschaftliche Akteure, sondern auch als soziale Institutionen fungieren. Die Förderung von Bewusstsein und Empathie in Bezug auf gesellschaftliche Herausforderungen kann entscheidend dazu

beitragen, ein inklusives und respektvolles Arbeitsumfeld zu schaffen. Es geht darum, die Mitarbeitenden zu ermutigen, sich mit Themen wie Diskriminierung, Ungleichheit, Diversität, Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung auseinanderzusetzen.

Die betrieblichen Beispiele zeigen, dass die Anlässe sehr verschieden sein können, in einigen Fällen war ein konkreter betrieblicher Fall Anlass für das Betriebsgremium, das entsprechende Thema erneut und verstärkt auf die Agenda zu setzen. Ziel ist es in allen Gremien, sich kontinuierlich für die vielfältige und diskriminierungsfreie Beschäftigung zu engagieren.

Ein zentraler Aspekt der Sensibilisierung ist die Schaffung eines respektvollen Arbeitsklimas, in dem sich alle Angestellten unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Religion oder anderen Merkmalen anerkannt und wertgeschätzt fühlen. Unternehmen, die solche sozialen Themen proaktiv in ihre Unternehmenskultur integrieren, tragen nicht nur zu einer besseren Arbeitsatmosphäre bei, sondern profitieren auch von einer höheren Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit. Es müssen – so die Betriebsrättinnen und Betriebsräte aus den Unternehmen – Räume und Gelegenheiten geschaffen werden, damit Betroffene ihre betrieblichen Erfahrungen mitteilen können und bei der Schaffung von Abhilfe begleitet werden.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. In einer zunehmend globalisierten Welt, in der soziale Ungleichheiten und Umweltfragen immer sichtbarer werden, erwarten Verbraucher und Mitarbeitende von Unternehmen ein stärkeres Engagement in diesen Bereichen. Indem Unternehmen sich aktiv mit sozialen Themen auseinandersetzen, können sie

nicht nur ihr Image verbessern, sondern auch einen echten gesellschaftlichen Beitrag leisten. Darüber hinaus fördern Betriebe durch Sensibilisierungsmaßnahmen auch die Entwicklung von Kompetenzen im Umgang mit verschiedenen sozialen Fragestellungen. Dies ist besonders wichtig, um den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt wie der zunehmenden Vielfalt am Arbeitsplatz oder der Integration von benachteiligten Gruppen gerecht zu werden. In allen vier Beispielen wird deutlich, dass die finanzielle Unterstützung vonseiten des Unternehmens nicht immer einfach zu erhalten ist. Sei es bei der Hilfe für die Betroffenen oder bei entstandenen Kosten für Schulungen – es entstehen für die Betriebsratsgremien neben der Bearbeitung des jeweiligen Themas selbst zum Teil große Hürden bei der Durchsetzung.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Sensibilisierung für soziale Themen in Betrieben nicht nur eine ethische Verantwortung ist, sondern auch zahlreiche Vorteile für das Unternehmen selbst bietet. Dabei ist die betriebliche Mitbestimmung ein starker Partner oder mancherorts auch Auslöser und Veranlasser einer Auseinandersetzung mit den sozialen Themen. Diese Auseinandersetzung stärkt nicht nur das Betriebsklima, fördert die Mitarbeiterzufriedenheit und trägt zu einer nachhaltigeren und verantwortungsvoller Unternehmenskultur bei – sie bietet auch eine wichtige Form, um die Arbeit von Betriebsrättinnen und Betriebsräten sichtbar und erlebbar zu machen. In einer Zeit, in der soziale Themen zunehmend im Mittelpunkt der gesellschaftlichen Diskussion stehen, ist die Integration dieser Themen in die Betriebsratsarbeit ein unverzichtbarer Schritt.

## UNTERNEHMENSPORTRÄT

---

# INKLUSION MUSS GELEBT WERDEN! (2022)

**Porträt über die Inklusionsvereinbarung der BASF  
Polyurethanes GmbH**

### DARUM GEHT ES:

Die Schwerbehindertenvertretung der BASF Polyurethanes GmbH entwickelte eine Inklusionsvereinbarung und ermöglichte damit die Einführung vieler Vorteile für schwerbehinderte und gleichgestellte Beschäftigte. Dazu gehören etwa eine frühere Altersfreiheit und Zusatzurlaub für Eltern schwerbehinderter Kinder. Durch die gelebte Inklusionsvereinbarung konnte beim Personal mehr Akzeptanz und Respekt für die schwerbehinderten Kolleginnen und Kollegen erreicht werden. Insbesondere die Führungskräfte entwickelten ein besseres Verständnis für ihre Belange. Die Schwerbehindertenvertretung (SBV) gewann mit ihrer Inklusionsvereinbarung beim Deutschen Betriebsrätepreis 2022 den Sonderpreis „Inklusion“. Sie ist Pionierarbeit.

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

**Kontakt:** Ansprechpartner für dieses Porträt: Sina Swaczyna,  
betriebsvereinbarung[at]boeckler.de



**PRAXISWISSEN  
BETRIEBSVEREIBARUNGEN**

---

Nützliches Wissen für die Praxis

[https://www.boeckler.de/  
betriebsvereinbarungen](https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



### BASF Polyurethanes GmbH

Die BASF Polyurethanes GmbH in Lemförde in Niedersachsen gehört zum Chemiekonzern BASF SE mit Sitz in Ludwigshafen am Rhein in Rheinland-Pfalz. Der Mutterkonzern wurde 1865 gegründet. Er ist heute in 93 Ländern mit 234 Produktionsstandorten vertreten und nach Umsatz der größte Chemiekonzern der Welt. Am Standort in Lemförde werden seit 1962 hochwertige Kunststofflösungen für viele Industrien und Branchen erforscht, entwickelt, produziert und vertrieben. Die Produkte verbessern unter anderem die Wärmedämmung von Gebäuden und Haushaltsgeräten sowie den Leichtbau von Autos und anderen Konsumgütern. Das Unternehmen ist führender Forschungs- und Entwicklungsstandort für Polyurethan in Europa und beschäftigt 1.550 Mitarbeitende. Der Betriebsrat besteht aus 17 Mitgliedern.

## AUSGANGSLAGE, ZIEL UND STRATEGIE

Laut Artikel 3 Absatz 3 Satz 2 des Deutschen Grundgesetzes darf kein Mensch aufgrund seiner Behinderung benachteiligt werden. Somit sind Menschen mit Behinderung auf besondere Weise schützenswert. Der Staat und die Gesellschaft haben dafür Sorge zu tragen, ihnen eine gleichberechtigte Teilhabe am Leben zu gewährleisten und bestehende Nachteile abzubauen. Um eine inklusive Gesellschaft zu erreichen, ist die Integration von Menschen mit Behinderung in Arbeit und Ausbildung essenziell. Deshalb ist der Arbeitgeber in Zusammenarbeit mit der Schwerbehindertenvertretung nach dem Sozialgesetzbuch Neuntes Buch (SGB IX) zum Thema „Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen“ dazu verpflichtet, eine Inklusionsvereinbarung abzuschließen. Im Bereich Personalplanung soll sie die Eingliederung schwerbehinderter Menschen beinhalten, weiter umfasst sie Regelungen zur Gestaltung des Arbeitsplatzes, des Arbeitsumfelds, der Arbeitsorganisation sowie der Arbeitszeit. Weiter muss bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen und Rahmenbedingungen auf die gleichberechtigte Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben geachtet werden.

Vor diesem Hintergrund versteht die BASF Polyurethanes GmbH Inklusion nicht nur als gesetzliche Verpflichtung, sondern auch als soziale Auf-

gabe mit dem Ziel, eine partnerschaftliche Zusammenarbeit aller Beschäftigten im Unternehmen zu ermöglichen.

### Die Grundlagen für die Inklusionsvereinbarung

Der BASF Polyurethanes GmbH ist Inklusion wichtig, da sie das Ziel hat, als familienfreundliches Unternehmen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ihrer Beschäftigten zu sorgen. So organisiert die BASF in Lemförde über die Gemeinde ein Kontingent an Kita-Plätzen für die Kinder ihrer Beschäftigten und bietet eine Ferienbetreuung für Kinder im Alter von 6 bis 12 Jahren. Zudem setzt das Unternehmen vermehrt auf die Gesundheitsförderung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Es bietet Betriebssportgruppen an, bezuschusst die Mitgliedschaft in Fitnessstudios über das Programm „Hansefit“, unterstützt ein Jobrad-Leasing und baut aktuell ein betriebliches Gesundheitsmanagement auf. In Kooperation mit dem Diakonischen Werk bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitenden eine betriebliche Sozial- und Gesundheitsberatung sowie eine Finanz- und Haushaltsberatung in Zusammenarbeit mit der Schuldnerhilfe in Niedersachsen e. V. an. Es gibt auch die Möglichkeit, bei dringenden Problemen die Arbeitszeit zu redu-

### Definition „Menschen mit Behinderung“

Laut dem Neunten Sozialgesetzbuch (SGB IX) sind Menschen mit Behinderung Personen, die „körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, die sie in Wechselwirkung mit einstellungs- und umweltbedingten Barrieren an der gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate hindern können. Eine Beeinträchtigung nach Satz 1 liegt vor, wenn der Körper- und Gesundheitszustand von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweicht“ (§ 2 Abs. 1 SGB IX). Eine Schwerbehinderung liegt bei einem Grad der Behinderung von mindestens 50 vor (§ 2 Abs. 2 SGB IX). Menschen mit einem Grad der Behinderung von unter 50, aber wenigstens 30 sind schwerbehinderten Menschen gleichgestellt (§ 2 Abs. 3 SGB IX).

zieren oder über das Gleitzeitkonto Minusstunden aufzubauen.

Vor der Inklusionsvereinbarung gab es für Beschäftigte mit einer Schwerbehinderung nur den gesetzlich festgeschriebenen Zusatzurlaub von 5 Tagen. Nichtsdestotrotz schaffte das Unternehmen bereits problemlos verschiedene Hebehilfen im Produktionsbereich, zum Beispiel Exoskelette, an – und zwar für schwerbehinderte Kolleginnen und Kollegen ebenso wie für solche, die aufgrund einer Rücken-OP oder Ähnlichem für eine gewisse Zeit eingeschränkt sind. Höhenverstellbare Tische sind ein weiteres Beispiel. Seit ihrer Wahl in die Schwerbehindertenvertretung im Jahr 2010 ist Sabine Craemer-Boecker in viele Themen involviert. Sie ist unter anderem bei Gesprächen zum betrieblichen Eingliederungsmanagement anwesend, da die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass eine langzeiterkrankte Person nach einer gewissen Zeit schwerbehindert wird. Somit kann das Unternehmen proaktiv handeln und die Situation für die betroffene Person bereits frühzeitig anpassen. Diese hilfsbereite Haltung ist eine positive Veränderung. Vor der Inklusionsvereinbarung war die Einstellung mancher Führungskräfte gegenüber schwerbehinderten Kolleginnen und Kollegen mit Abwehr behaftet. Ziel war es eher, eine betroffene Person zu ersetzen als durch eine Arbeitsplatzänderung ihre Weiterbeschäftigung zu ermöglichen.

### **Die Entwicklung der Inklusionsvereinbarung**

Die Entwicklung der Inklusionsvereinbarung kam ins Rollen, als Sabine Craemer-Boecker, Betriebsratsvorsitzende und Schwerbehindertenvertrauensperson, 2018 ein Schwerbehindertenseminar des niedersächsischen Landesamts besuchte und ihr dabei bewusst wurde, dass Unternehmen gesetzlich zu einer Inklusionsvereinbarung verpflichtet sind. Zu jenem Zeitpunkt hatten weder der Mutterkonzern BASF SE in Ludwigshafen noch die Tochtergesellschaften der BASF eine solche Vereinbarung. Am Hauptsitz gab es aufgrund der Integrationsbetriebe (Begriffserklärung: Betriebe mit 25 bis 50 Prozent Beschäftigten mit Behinderung, die sie für eine Weiterbeschäftigung in anderen Unternehmen speziell fördern) stattdessen eine Integrationsvereinbarung.

Wieder zurück in Lemförde begann Sabine Craemer-Boecker mit der Recherche. Sie besuchte verschiedene Seiten zum Thema Inklusion und Schwerbehinderung im Internet, wie die der Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH) e. V. sowie verschiedene Betriebsratsaustauschforen. Sie fragte auch bei der IGBCE nach Vorlagen, jedoch gab es damals im Bezirk noch kein Unternehmen mit einer Inklusionsvereinbarung. Zur gleichen Zeit arbeitete ein Kollege einer anderen BASF-Gesellschaft ebenfalls an einer solchen Vereinbarung. Dadurch konnten sich beide austauschen und Ideen voneinander übernehmen.

Zudem fragte Sabine Craemer-Boecker Kolleginnen und Kollegen mit einer Schwerbehinderung, die ihre Beratung suchten, nach ihren Wünschen. Alles zusammen ergab acht Seiten voller Ideen. Die lange Liste wurde absichtlich nicht auf die wichtigsten Ideen reduziert, um bei den späteren Verhandlungen mit dem Arbeitgeber auf Forderungen verzichten zu können. Somit sollte die Umsetzung vieler Wünsche gesichert werden.

Im gleichen Jahr suchte Sabine Craemer-Boecker das Gespräch mit der Personalabteilung und dem damaligen Personalleiter. Das erste Gespräch stieß nicht direkt auf Zustimmung, vielmehr wurde die grundsätzliche Notwendigkeit einer Inklusionsvereinbarung hinterfragt. Die Antwort darauf war für Sabine Craemer-Boecker einfach: weil es eine gesetzliche Verpflichtung ist. Einen Grund für eine solche Haltung sieht sie vor allem darin, dass viele Menschen im Familien- oder Freundeskreis noch nicht mit Menschen mit Behinderung in Berührung gekommen sind und dadurch nicht wissen, welchen Herausforderungen diese im alltäglichen und beruflichen Leben gegenüberstehen. Persönliche Berührungspunkte sind für ein Umdenken notwendig. Der Personalleiter behielt die Unterlagen von Sabine Craemer-Boecker ein, aber eine Reaktion blieb zunächst aus. Sie blieb hartnäckig und ging immer wieder zum Personalleiter und konfrontierte ihn mit der Inklusionsvereinbarung. Sie machte ihre Vorstöße von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens abhängig, da Arbeitgeber eher in guten Zeiten zu höheren jährlichen Ausgaben bereit sind, wie sie die Inklusionsvereinbarung mit sich bringen würde.

Schlussendlich konnte Sabine Craemer-Boecker den Personalleiter doch von der Inklusionsvereinbarung überzeugen und es entstand ein Arbeitspapier, an dem beide gemeinsam arbeiteten. Somit war der Prozess eine „One-Woman- & One-HR-Chef-Show“, da hauptsächlich diese beiden Personen an der Inklusionsvereinbarung arbeiteten. Der fertige Entwurf wurde der Geschäftsführerin der BASF Polyurethanes GmbH und dem Leiter der Integrationsbetriebe der BASF SE vorgelegt. Gleichzeitig informierte Sabine Craemer-Boecker die Beschäftigten regelmäßig auf den Betriebsversammlungen über den Prozess, ihre Vorschläge und die Beschlüsse, auf die man sich bereits geeinigt hatte. Außerdem berichtete sie dem Betriebsrat über den aktuellen Stand, obwohl der anfangs wenig Interesse an einer Inklusionsvereinbarung zeigte. Für Sabine Craemer-Boecker liegt der Grund für diese Zurückhaltung darin, dass Betriebsräte oft davon ausgehen, dass ihnen die Schwerbehindertenvertretung „etwas wegnehmen möchte“. Das ist aber eine falsche Ansicht, denn die SBV hat ein anderes Klientel und bringt dem Unternehmen dadurch einen Mehrwert. Es ist wichtig, dass die SBV und der Betriebsrat an einem Strang ziehen.

**„Ganz am Anfang war wenig Interesse seitens des Betriebsrats da. Aber ich habe ihm dennoch immer wieder Feedback dazu gegeben. Als die Inklusionsvereinbarung fertig war, habe ich sie ihm vorgelegt. Es hätte zwar gereicht, wenn ich sie als SBV abgeschlossen hätte, aber mir war es wichtig, dass auch der Betriebsrat dahintersteht.“**

**Sabine Craemer-Boecker,  
Betriebsratsvorsitzende und  
Schwerbehindertenvertrauensperson**

Nach zwei Jahren wurde die Inklusionsvereinbarung Anfang Dezember 2020 unterschrieben.

### **Reaktionen auf die Inklusionsvereinbarungen**

Die Reaktionen der schwerbehinderten und gleichgestellten Beschäftigten fielen sehr positiv und lobend aus. Manche Kolleginnen und Kollegen fragten auch während des Prozesses nach, ob es bereits Neuigkeiten zu vermelden gebe – das Interesse war demnach sehr groß.

**„Für mich war es ein Herzensprojekt. Am Ende habe ich viel mehr bekommen, als ich mir jemals erträumt habe. Die Inklusionsvereinbarung ist sicherlich noch ausbaufähig, aber für unsere Kolleginnen und Kollegen am Standort ist da wirklich eine Menge drin. Und sie kommt auch gut an. Es kommt viel positives Feedback.“**

**Sabine Craemer-Boecker,  
Betriebsratsvorsitzende und  
Schwerbehindertenvertrauensperson**

Manche Mitarbeitende ohne Behinderung reagierten anders. Sie wollten zuerst nicht verstehen, warum diese Kolleginnen und Kollegen mehr Zugeständnisse des Unternehmens erhalten sollten, wo das Unternehmen doch bereits vermehrt Rücksicht auf sie nehme. Durch kleine Konfrontationen versuchte Sabine Craemer-Boecker, die Menschen zum Umdenken zu bringen. Sie machte dabei bewusst, dass niemand für mehr Urlaubstage eine schwere Erkrankung in Kauf nehmen würde. Niemand werde absichtlich krank und schwere Erkrankungen könnten jeden jederzeit treffen.

Dank der Inklusionsvereinbarung fand im Unternehmen bereits spürbar ein Umdenken statt. Es gibt zum Beispiel Vorgesetzte, die Sabine Craemer-Boecker um Hilfe bitten, wenn es einer Kollegin oder einem Kollegen nicht gut geht. Das ist eine angenehme positive Veränderung, die Sabine Craemer-Boecker aktiv durch Vorträge auf den Betriebsversammlungen fördert. Dabei spricht sie auch verschiedene Gesundheitsthemen an. Daraufhin fragen auch Kolleginnen und Kollegen nach, die nicht schwerbehindert oder gleichgestellt sind, ob sie wegen einer Krankheit hinsichtlich Gleichstellung aktiv werden sollten, denn: Wer Wohltaten will, muss sich auch outen. Bei diesem Aspekt besteht eine gewisse Hemmschwelle.

## **DIE VEREINBARUNG**

Die BASF Polyurethanes GmbH, die Schwerbehindertenvertretung und der Betriebsrat verabschiedeten am 7. Dezember 2020 gemäß § 166 des Sozialgesetzbuchs IX die Inklusionsvereinbarung. Sie gilt für alle schwerbehinderten Menschen und ihre Gleichgestellten, die Rehabilitanden, die langzeiterkrankten Beschäftigten sowie die Mitarbeitenden mit schwerbehinderten Kindern. Ende 2024 beschäftigte das Unternehmen 73 schwerbehinderte oder gleichgestellte Personen.

Mit der Vereinbarung möchte das Unternehmen Bedingungen schaffen, die die Einstellung von schwerbehinderten Menschen vereinfachen und das Arbeitsleben bereits beschäftigter Schwerbehindeter verbessern. Die beschlossenen Maßnahmen werden in Zusammenarbeit mit dem Integrationsamt, der Bundesagentur für Arbeit und anderen Rehabilitationsträgern wie der Deutschen Rentenversicherung und den Krankenkassen sowie den Integrationsfachdiensten koordiniert.

Sie beinhaltet Regelungen zu folgenden Themen:

- 1 Förderung des Inklusionsgedankens,
- 2 Einstellungen und Personalplanung,
- 3 Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld,
- 4 Qualifizierung,
- 5 Prävention,
- 6 Rehabilitation,
- 7 sonstige Maßnahmen wie Altersfreizeit, Zusatzurlaub und Ferienbetreuung und
- 8 Inklusionsteam.

Im Detail bedeutet das Folgendes:

### **1 Förderung des Inklusionsgedankens**

Da die Führungskräfte für die Umsetzung der Punkte dieser Inklusionsvereinbarung zuständig sind, müssen sie über die gesetzlichen Regelungen und alle Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für ihre Kolleginnen und Kollegen mit Behinderung informiert sein. Die SBV organisiert regelmäßig Informationsveranstaltungen (z. B. am Internationalen Tag der Menschen mit Behinderung am 3. Dezember) und stellt die Inklusionsvereinbarung im Intranet sowie auf Betriebs- und Schwerbehindertenversammlungen vor. Mittlerweile fragen Führungskräfte aktiv bei der SBV um Rat und bitten sie darum, bei Personalgesprächen teilzunehmen. Da Führungskräfteschulungen das Thema Schwerbehinderung nicht beinhalten, müssen Führungskräfte regelmäßig für eine Unterweisung zur SBV. Ein solches Gespräch ist auch Bestandteil des Einarbeitungsplans neuer Führungskräfte.

**„Ob die neuen Entwicklungen rein auf der Inklusionsvereinbarung beruhen, ist schwer zu sagen. Aber ich glaube, sie hängen auch damit zusammen, dass ich sie immer massiv eingefordert habe. Wir leben natürlich die Inklusionsvereinbarung und da gehört der Austausch dazu.“**

**Sabine Craemer-Boecker,  
Betriebsratsvorsitzende und Schwerbehindertenvertrauensperson**

## *2 Einstellungen und Personalplanung*

Das Thema Inklusion von schwerbehinderten Menschen ist fester Bestandteil der Personalplanung und -entwicklung sowie der betrieblichen Gesundheitsförderung. Das Ziel ist, die Marke von 5 Prozent der gesetzlichen Beschäftigungsquote nach Möglichkeit zu erreichen. Deshalb wird die Übernahme von befristet beschäftigten Kolleginnen und Kollegen mit Schwerbehinderung in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis vorrangig behandelt. Bei einer internen Bewerbung einer Kollegin oder eines Kollegen auf eine Stelle schaut sich die SBV die anderen Bewerberinnen und Bewerber genau an und ist auch bei den Vorstellungsgesprächen anwesend. Eine Ablehnung der Person mit Behinderung muss erklärt werden. Die SBV setzt sich auch dafür ein, dass externe Bewerberinnen und Bewerber mit einer Behinderung trotz schlechterer Einstellungschancen eine Einladung zum Vorstellungsgespräch erhalten.

## *3 Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld*

Die Abteilungen mit Kolleginnen und Kollegen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung müssen den betroffenen Beschäftigten einen leidensgerechten Arbeitsplatz zur Verfügung stellen. Bei Gestaltungsfragen kann der technische Berater des Integrationsamts hinzugezogen werden. Zudem ist zu prüfen, ob benötigte Hilfsmittel im Sinne des Nachteilsausgleichs bereitzustellen sind, das können etwa Arbeitsassistenzen oder ein personenbezogener Zeitzuschlag sein. Bei der Nutzung von Hard- und Software muss Barrierefreiheit hergestellt werden. Bei Renovierungsarbeiten oder der Planung von neuen Gebäuden wird frühzeitig besonders auf Barrierefreiheit geachtet, wofür die SBV bei der jeweiligen Planung einbezogen werden soll. Des Weiteren wird die Einarbeitungszeit von Kolleginnen und Kollegen mit Behinderung – abhängig von der Art und Schwere der Einschränkung – verlängert. Außerdem soll eine mögliche Minderung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit durch die Behinderung bei der Leistungsbeurteilung schwerbehinderter Beschäftigter in die Beurteilung einbezogen werden.

## *4 Qualifizierung*

Vor der Inklusionsvereinbarung wurden Beschäftigte mit Behinderung bei innerbetrieblichen Fortbildungen oft nicht berücksichtigt. Eine besondere Förderung soll nun für die Teilnahme von Beschäftigten mit Schwerbehinderung und ihnen Gleichgestellten auf allen betrieblichen Ebenen an internen und externen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen gelten. Bei einer internen Qualifizierung für eine andere Stelle sollen sie bevorzugt werden. Dafür sollen mindestens einmal pro Jahr ihr Qualifizierungs-, Fortbildungs- und Weiterbildungsbedarf ermittelt und ihre innerbetrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten überprüft werden. Die SBV ist in die Prüfung des Weiterbildungsvorschlags, der zwischen der

Führungskraft und der schwerbehinderten Person erstellt wurde, miteingebunden.

## *5 Prävention*

Sollte die Weiterbeschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung oder ihnen Gleichgestellten problematisch oder gefährdet sein, wird die SBV bei der Lösungsfindung miteinbezogen. Finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten seitens des Integrationsamts und/oder der Bundesagentur für Arbeit sollen hierfür genutzt werden. Außerdem werden den betroffenen Mitarbeitenden kostenlos ein- oder zweiwöchige Präventionsmaßnahmen – soweit Kontingente zur Verfügung stehen – zur Erhaltung der Arbeitskraft angeboten.

## *6 Rehabilitation*

Beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement für langzeiterkrankte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die SBV grundsätzlich einzubeziehen. Über eine Kooperation mit einer lokalen Praxis können zum Beispiel über den Werksarzt Beschäftigte nach einer Knie-OP schnell zusätzliche Physiotherapie-terminen erhalten. Des Weiteren sollen berufliche Rehabilitationsmaßnahmen für Beschäftigte mit Schwerbehinderung in Kooperation mit den Reha-Trägern wenn möglich innerbetrieblich durchgeführt werden.

## *7 Sonstige Maßnahmen*

*Altersfreizeit:* Sabine Craemer-Boecker ist besonders stolz auf die Regelung der Altersfreizeit. Laut Chemie-Manteltarifvertrag zwischen dem Bundesarbeitgeberverband Chemie und der IGBCE von 2009 erhalten Arbeitnehmende ab 57 Jahren Altersfreizeit, Schichtarbeitende bereits ab 55 Jahren. Das bedeutet, dass sich ihre Wochenstundenzahl um 2,5 Stunden reduziert. Sie konnte jedoch aus handeln, dass diese Regelungen für die Beschäftigten mit Schwerbehinderung und Gleichstellung bereits 2 Jahre früher gelten. Somit können schwerbehinderte und gleichgestellte Kolleginnen und Kollegen bereits ab Vollendung ihres 55. Lebensjahres und Schichtarbeitende ab Vollendung ihres 53. Lebensjahres die Altersfreizeit in Anspruch nehmen. Mittlerweile ist es für Schichtarbeitende auch möglich, die Altersfreizeit zu sammeln und bis zu 3 Tage am Stück oder auch am Wochenende freizunehmen. Die Argumente dafür waren, dass diese Personen krank sind und zusätzliche freie Zeit zur Regeneration gut gebrauchen können. Der Arbeitgeber hat dadurch den Vorteil, dass er seine Fachkräfte vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels länger im Unternehmen halten kann. Gleichzeitig bedeutet das auch eine Alterssicherung für die Schwerbehinderten und Gleichgestellten, da sie so einem früheren Ausscheiden oder einem Wechsel in die Teilzeit mit Rentenabzügen vorbeugen können. Die Verhandlung über die Altersfreizeit war der größte Brocken.

**Zusatzurlaub:** Schwerbehinderte erhalten den gesetzlichen Zusatzurlaub von 5 Tagen beziehungsweise entsprechende Freischichten in Wechselschicht. Gleichgestellte sind von dieser Regelung ausgeschlossen. Die SBV erreichte jedoch, dass sie 2 Tage Zusatzurlaub oder entsprechende Freischichten in Wechselschicht erhalten. Sie argumentierte, dass gleichgestellte Mitarbeitende auf dem Weg zu einer Schwerbehinderung sind und 2 zusätzliche Tage zur Erholung beitragen. Die Vorteile für den Arbeitgeber und die Betroffenen sind die gleichen wie bei der Altersfreizeit. Eine Herzensangelegenheit für Sabine Craemer-Boecker war es zudem, für Mitarbeitende mit schwerbehinderten Kindern 6 Tage zusätzliche Freistellung im Jahr zu erzielen, damit sie ihre Kinder zu Arztterminen oder Klinikbesuchen begleiten können. Der Personalleiter ließ sich von ihrer Idee überzeugen. Sie nutzte auch das Argument der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die sich die BASF als familienfreundliches Unternehmen auf die Fahne schreibt. Da es nur wenige betroffene Eltern im Unternehmen gibt, einigten sich der Personalleiter und die SBV schnell auf die zusätzlichen Urlaubstage. Diese Regelung gilt bis zum Ende der ersten Ausbildung des Kindes. Da nicht alle schwerbehinderten Kinder eine Ausbildung beginnen können, gilt in diesen Fällen die Regelung bis zu deren Lebensende.

**„Diese Regelung kommt bei den Eltern sehr gut an. Die meisten sind ganz erstaunt darüber, dass es so viele Tage sind und dass sie an diesen Tagen auch bezahlt werden. Eine Rückmeldung eines Vaters war, dass er seit diesen zusätzlichen Urlaubstagen auch zum ersten Mal Urlaub für die eigene Erholung nehmen konnte.“**

Sabine Craemer-Boecker,  
Betriebsratsvorsitzende und  
Schwerbehindertenvertrauensperson

**Ferienbetreuung:** Der Arbeitgeber brachte die Idee in die Verhandlungen ein, zusätzliche Betreuungskräfte für die bereits bestehende Ferienbetreuung zu engagieren, damit auch die schwerbehinderten Kinder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihr teilnehmen können. So erhalten Kinder mit Handicap eine 1:1-Betreuung, für die das Unternehmen die Kosten übernimmt. Das war ein schöner Überraschungsmoment für Sabine Craemer-Boecker, damit hatte sie nicht gerechnet.

#### **8 Inklusionsteam:**

Es wurde ein Inklusionsteam eingeführt, das aus Integrationsbeauftragten des Arbeitgebers und der Schwerbehindertenvertretung besteht. Bei Bedarf können Vertretungen aus der Betriebsärzteschaft, der Arbeitssicherheit oder aus dem Betriebsratsgremium sowie Vertretungen der Integrationsämter, Integrationsfachdienste und der Bundesagentur für Arbeit oder sonstige Sachverständige eingeladen werden. Das Inklusionsteam überwacht die

Umsetzung der Inklusionsvereinbarung, koordiniert die Zusammenarbeit (außer)betrieblicher Fachkräfte und organisiert Inklusions- und Rehabilitationsmaßnahmen. Zudem ist es in die Besprechungen und die Entscheidung über besondere Einzelfälle involviert. Das Team trifft sich alle drei Monate. Zusätzlich wurde beschlossen, dass die SBV-Stellvertreterinnen und -Stellvertreter auch während ihrer Arbeitszeit SBV-Tätigkeiten erledigen dürfen, um Sabine Craemer-Boecker zu entlasten. Das vierköpfige SBV-Team trifft sich alle vier Wochen, um aktuelle Fälle zu besprechen.

Sabine Craemer-Boecker ist sehr stolz auf die Inklusionsvereinbarung und darauf, dass sie im Unternehmen immer besser umgesetzt wird. Angeichts der aktuellen Sparprogramme und der wirtschaftlichen Lage wäre nach ihrer Meinung zum jetzigen Zeitpunkt eine Verhandlung dieser Inklusionsvereinbarung mit den gleichen Argumenten kaum möglich. Zu sehr wird aktuell bei sozialen Ausgaben gekürzt.

Nichtsdestotrotz gibt es auch Grenzen bei der Inklusion, zum Beispiel bei den Möglichkeiten zur Anpassung von Arbeitsplätzen oder zur Versetzung von schwerbehinderten Kolleginnen und Kollegen. Denn Arbeitsplätze mit einfachen Tätigkeiten wurden bereits vor vielen Jahren zu externen Drittanbieter ausgelagert. Die zunehmende Automatisierung wird diese Situation in naher Zukunft noch verschlimmern. Ein weiteres Problem beruht auf dem Trend, dass schwerbehinderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tendenziell immer jünger werden und langfristige Lösungen immer schwieriger zu finden sind.

**„Wir stoßen hier wirklich mit den eingeschränkten Arbeitsplätzen an unsere Grenzen, wo wir dann auch nicht mehr wissen, wie wir das noch abbilden sollen. Aber immerhin hilft hier die Inklusionsvereinbarung den Schwerbehinderten und Gleichgestellten, weil wir fast immer noch eine Lösung für sie finden.“**

Sabine Craemer-Boecker,  
Betriebsratsvorsitzende und Schwerbehindertenvertrauensperson

Eine weitere Grenze bezieht sich auf die Art der Behinderung. Während bei körperlichen Einschränkungen oder psychischen Erkrankungen (z. B. Depressionen) Lösungen gefunden werden können, können Menschen mit einer geistigen Behinderung nicht eingestellt werden, da die Arbeit für sie in einem Chemieunternehmen gefährlich sein kann. Zudem ist der Einsatz für eine Person im Rollstuhl in den Produktionsbetrieben der BASF Polyurethanes GmbH aus arbeitssicherheitstechnischen Gründen nicht möglich.

Mit 73 schwerbehinderten und gleichgestellten Beschäftigten hat das Unternehmen die gesetzliche Fünf-Prozent-Beschäftigungsquote von Schwerbehinderten nicht erreicht. Es kann jedoch die Aufgaben, die es an Behindertenwerkstätten ausgliedert, bei der Quote dagegen rechnen. Für Sabine Cra-

emer-Boecker ist die Strafe bei der Nichterreichung der Fünf-Prozent-Quote zu gering und dadurch ein „zahnloser Tiger“.

Ähnlich verhält es sich bei der gesetzlichen Verpflichtung zu einer Inklusionsvereinbarung: Es ist gesetzlich nicht festgeschrieben, welche Rechtsfolgen eine fehlende Inklusionsvereinbarung für Unternehmen nach sich zieht. Zudem ist nicht klar bestimmt, bis wann ein Unternehmen eine solche Vereinbarung benötigt. Die Regelungen sind somit unzureichend und für Unternehmen nicht zwingend genug. Deshalb scheint das Thema Inklusion in Betrieben immer noch ein Nischenthema zu sein.

Wenn es eine Inklusionsvereinbarung gibt, muss sie anschließend auch gelebt werden. Die SBV darf nicht müde werden, ihren Inhalt immer wieder einzufordern. Wie Geschäftsführer Simon Wassmer in seinem Statement ausdrückt, macht das die BASF in Lemförde sehr eindrucksvoll:

*„Mit der gemeinsamen Vereinbarung haben wir ein klares Zeichen für Inklusion und für die nachhaltige Bedeutung des Themas gesetzt. Ich bin sehr erfreut, dass wir dafür eine solch hohe Anerkennung erhalten haben.“*

*Simon Wassmer,  
Geschäftsführer der BASF Polyurethanes GmbH*

## MITBESTIMMUNG

Generell wird die Sozialpartnerschaft in der Chemiebranche wertgeschätzt, so auch bei der BASF Polyurethanes GmbH. Hier herrscht gut gelebte Sozialpartnerschaft. Der Betriebsrat ist frühzeitig in Themen eingebunden und kann sich in viele Projekte einbringen. Er hat sogar die Möglichkeit, in Bereichen ohne Mitbestimmungsrechte gemäß Betriebsverfassungsgesetz aktiv zu sein. Die Verhandlungen sind meistens von einer guten Zusammenarbeit und selten von Streit geprägt.

Vor allem für das Thema Inklusion sind Mitbestimmung und eine aktive und engagierte Arbeitnehmervertretung wichtig. Das ist ein Grund, warum sich eher mittelständische und große Unternehmen damit beschäftigen. Gerade kleine Unternehmen haben oft keinen oder nur einen kleinen Betriebsrat, für den die Entwicklung einer Inklusionsvereinbarung umso schwieriger ist. Es braucht hier vor allem Einzelpersonen auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite, die diese Aufgabe mit voller Überzeugung anpacken und mit Leben füllen.

Allen Unternehmen, die sich mit dem Thema Inklusion beschäftigen möchten, unabhängig von ihrer Größe, rät Sabine Craemer-Boecker, sich aktiv dafür einzusetzen, Inklusion aktiv im Unternehmen anzusprechen und auf allen Ebenen sichtbar zu machen. Nur so kann man sich Gehör verschaffen und Inklusion auf die Agenda setzen. Eine gute Vernetzung im Unternehmen – insbesondere zur Personalabteilung – ist dafür ebenfalls notwendig. Zudem ist eine klare Kommunikation über Bedeutung, Hintergründe und Folgen der behandelten Themen wichtig, da man durch sein kompetentes Wissen den Respekt und die Anerkennung der Arbeitgeberseite für seine Arbeit und die Mitbestimmung als Betriebsrat und SBV erhält.

*„Wenn man sich gut vernetzt und zeigt, dass man für die Sache brennt und weiß, was man tut, dann wird man geschätzt. Dann fängt die Arbeitgeberseite auch an, einem zuzuhören. Dann ist man in den Augen der anderen Seite als Betriebsrat oder SBV nicht mehr lästig.“*

*Sabine Craemer-Boecker,*

*Betriebsratsvorsitzende und Schwerbehindertenvertrauensperson*

## AUSBLICK

Der Betriebsrat und die SBV der BASF Polyurethanes GmbH gewannen beim Deutschen Betriebsrätekpreis 2022 den Sonderpreis „Inklusion“. Durch den Preis, die Pressemitteilungen und die Interviews rund um die Preisverleihung erhielt die Inklusionsvereinbarung sehr viel Aufmerksamkeit. Seitdem konnte Sabine Craemer-Boecker bereits einige SBV Ratschläge geben. Auch über die IGBCE kamen Kontaktanfragen. Zudem findet ein Austausch mit SBV-Kolleginnen und -Kollegen des Mutterkonzerns und anderer Unternehmen statt. Dieses rege Interesse unterstreicht die Pionierstellung der Inklusionsvereinbarung. Da es weiterhin Anfragen gibt, sind das Thema Inklusion und die Inklusionsvereinbarung nach wie vor präsent.

Der Mutterkonzern hatte wegen seiner Integrationsbetriebe mit weit über 1.000 Schwerbehinderten eine Integrationsvereinbarung, die er mittlerweile in eine Inklusionsvereinbarung umgewandelt hat. Der Wunsch nach einer konzernweiten Inklusionsvereinbarung ist zwar da, wird aber von der Konzernleitung abgelehnt. Derzeit sind SBV-Kolleginnen und -Kollegen anderer BASF-Tochtergesellschaften damit beschäftigt, eigene Inklusionsvereinbarungen zu erarbeiten. Somit können hoffentlich bald viele weitere Schwerbehinderte und Gleichgestellte bei der BASF von neuen Regelungen zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation profitieren.

## KONTAKT



Sabine Craemer-Boecker,  
Betriebsratsvorsitzende und  
Schwerbehindertenvertrauens-  
person

[sabine.craemer-boecker@basf.com](mailto:sabine.craemer-boecker@basf.com)

# UNTERNEHMENSPORTRÄT

---

## SEXUALISIERTER BELÄSTIGUNG UNTER DER BELEGSCHAFT VORBEUGEN – RESPEKTVOLLES ARBEITSKLIMA BEIM RETTUNGSDIENST (2023)

**Porträt über die Betriebsvereinbarung zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz beim DRK Kreisverband Landkreis Konstanz e. V.**

### DARUM GEHT ES:

Oft braucht es einen bestimmten Anstoß – so auch beim DRK Kreisverband Landkreis Konstanz e. V. Ein Vorfall von sexualisierter Belästigung unter Kolleginnen und Kollegen im Rettungsdienst war der Anlass für den Betriebsrat und die Geschäftsführung, aktiv zu werden und eine Handhabung zu erarbeiten. Hierfür entwickelten sie zusammen eine Betriebsvereinbarung (BV) und riefen eine Beschwerdestelle ins Leben. Derzeit wird an einem Schulungsangebot für Führungskräfte gearbeitet. Vor allem durch die hohe Anzahl an Mädchen und jungen Frauen, die ihr Freiwilliges Soziales Jahr oder ihre Ausbildung beim DRK absolvieren, hat das Unternehmen eine besondere Sorgfaltspflicht.

Wir porträtieren die Umsetzung von Vereinbarungen und fragen nach den Hintergründen für das Zustandekommen. Hierzu kommen Betriebs- und Personalräte zu Wort und ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen werden befragt.

**Kontakt:** Ansprechpartner für dieses Porträt: Sina Swaczyna, betriebsvereinbarung[at]boeckler.de



**PRAXISWISSEN  
BETRIEBSVEREIBARUNGEN**

---

Nützliches Wissen für die Praxis

[https://www.boeckler.de/  
betriebsvereinbarungen](https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



## DRK Kreisverband Landkreis Konstanz e. V.

Der Deutsches Rotes Kreuz (DRK) Kreisverband Landkreis Konstanz e. V. in Baden-Württemberg ist in zwei Firmierungen aufgegliedert. Der Kreisverband Landkreis Konstanz beschäftigt hauptamtlich und ehrenamtlich tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zum hauptamtlichen Bereich gehören der ambulante Pflegedienst, der Hausnotruf und die Erste-Hilfe-Ausbildung, während das Ehrenamt unter anderem den Sanitätsdienst und den Bevölkerungsschutz beinhaltet. Die DRK Rettungsdienst gGmbH ist die Tochtergesellschaft des Kreisverbands, zu dessen Portfolio der Rettungsdienst, der Krankentransport, die Unfallrettung und der Fahrdienst zählen. Die Organisation beschäftigt jeweils circa 300 hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Betriebsrat hat 9 Mitglieder.

## AUSGANGSLAGE, ZIEL UND STRATEGIE

Die „BV zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz“ hat das Ziel, sexualisierter Gewalt am Arbeitsplatz vorzubeugen, indem ein Problembeusstsein geschaffen und alle Beschäftigten mittels Aufklärung sensibilisiert werden. Zudem soll ein Arbeitsklima gefördert werden, das das unterstützt.

Das Projekt zum „Partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz“ entstand wegen eines konkreten Vorfalls der sexualisierten Belästigung einer Mitarbeiterin durch einen Mitarbeiter. Der Vorfall kam während eines Monatsgesprächs zwischen der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat im Juli 2022 auf den Tisch. Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite waren sich in diesem Moment sofort einig, dass – auch unabhängig von diesem Einzelfall – eine Regelung für das gesamte Unternehmen benötigt wird. Es sollte Klarheit darüber bestehen, mit welchen Schritten und Konsequenzen das Unternehmen in solchen Fällen reagiert. Bislang hatte es beim DRK Konstanz weder ein Handbuch noch einen Leitfaden für den Umgang mit sexualisierter Belästigung oder spezielle Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für betroffene Personen gegeben. Schnell standen mehr Fragen als Antworten im Raum.

### Die Entwicklung der Betriebsvereinbarung

Der Betriebsrat hatte daraufhin die Idee, eine BV für den Umgang bei sexualisierter Belästigung aufzusetzen, die die Geschäftsleitung sehr begrüßte. Das Gremium erarbeitete erste Entwürfe und nach nur zwei Monaten wurde im September 2022 die „BV zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz“ von der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat unterschrieben. Das war die am schnellsten abgeschlossene BV des Unternehmens. Ihr Inhalt wird detailliert in Abschnitt 2 präsentiert.

*„Die Erstellung der Betriebsvereinbarung ging aus unserer Sicht sehr fix, weil wir auf beiden Seiten einen gewissen Handlungsdruck sahen, ein Signal an die Belegschaft zu senden, dass wir den Vorfall ernst nehmen und uns kümmern. Dieser Einzelfall hat sich natürlich auch im Unternehmen herumgesprochen.“*

*Normen Küttner, Betriebsratsvorsitzender*

Im Rettungsdienst verbringen Kolleginnen und Kollegen aufgrund der langen Arbeitszeit von 12-Stunden-Schichten viel Zeit miteinander. Umso wichtiger ist es, dass hier respektvoll miteinander umgegangen und Sensibilität im Umgang mit sexualisierter Belästigung geschaffen wird.

Hatte der Arbeitgeber in früheren Jahren von derartigen Vorfällen erfahren, wurde das Gespräch mit den beschuldigten Personen gesucht und Ermahnungen wurden ausgesprochen. Jedoch wurden nur wenige Vorfälle von den betroffenen Personen gemeldet. Eher wird unter Kolleginnen und Kollegen gesprochen, als dass der Vorfall der Führungskraft gemeldet wird. So war es auch bei dem Vorfall, der schlussendlich zur BV führte. Er lag schon länger zurück und kam über Umwege zum Betriebsrat und konnte deshalb erst mit Verzögerung behandelt werden. In dieser Zeit hatte sich der Vorfall bereits in der Belegschaft des ganzen Kreisverbands herumgesprochen.

Der Geschäftsführung und dem Betriebsrat war es wichtig, neben der sexualisierten Belästigung auch die Diskriminierung aufgrund des binären und non-binären Geschlechts in der BV zu thematisieren, wodurch auch Fehlverhalten eingeschlossen wird, das auf der sexuellen Orientierung oder geschlechtlichen Identität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beruht.

**„Wir haben im Unternehmen Beschäftigte verschiedener sexueller Orientierungen und geschlechtlicher Identität. Auch deswegen wollten wir unbedingt etwas tun, denn für uns sind alle Menschen gleich und keiner darf sich niedriger fühlen, weil jemand über ihn lästert. Das wollen wir untersagen.“**

José da Silva, stellvertretender Geschäftsführer

Für die Entwicklung der BV suchte der Betriebsrat nach Vorlagen und wurde auf den Seiten der Hans-Böckler-Stiftung, des DGB und von ver.di fünfzig. Die Recherche war jedoch nicht sehr ergiebig, da es noch nicht viele BV zum Thema der sexualisierten Belästigung gibt. Auch die Suche nach Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern für spezifische Fragestellungen war schwer. Die Vorlagen und Hinweise von anderen Stellen, zum Beispiel der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, sind oftmals sehr juristisch verfasst und für die Umsetzung im Alltag weniger hilfreich. Aus den für das Gremium wichtigsten Teilen der verschiedenen Muster-BV wurde schließlich die BV für das DRK Konstanz zusammengesetzt und mit eigenen Abschnitten ergänzt.

Da in der Vergangenheit betroffene Personen eher zu Kolleginnen und Kollegen anstatt zu der Führungskraft gegangen waren, entschieden sich der Betriebsrat und der Arbeitgeber dazu, eine Beschwerdestelle einzurichten. Auf eine interne Ausschreibung meldeten sich hierfür drei Frauen, die in den drei großen Rettungswachen tätig sind. Wegen der dezentralen Aufteilung des DRK Konstanz in verschiedene Ortsteile sind Ansprechpartnerinnen in den Rettungswachen passender als in der Zentrale. Für die Zukunft ist noch eine Ansprechperson in der Verwaltung geplant.

## Schulungsangebot

Dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat war es wichtig, neben der BV auch Schulungen anzubieten, um eine adäquate praktische Umsetzung des Inhalts der BV zu gewährleisten. Die Suche nach Schulungsangeboten mit alltagstauglichen Inhalten war jedoch sehr schwer. Durch einen glücklichen Zufall konnten die drei Frauen der Beschwerdestelle mit dem Betriebsrat bei einer Schulung der DRK-Landeschule zum Thema der sexualisierten Belästigung teilnehmen. Dabei erhielten sie ein Formular der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, das den Vorgang für die Aufnahme einer Beschwerde skizziert, es war jedoch zu umfangreich und zu theoretisch und juristisch gehalten. Der Betriebsrat und die drei Frauen der Beschwerdestelle werden das Formular an die Bedürfnisse des DRK Konstanz anpassen. In einem weiteren Schritt sollen auch alle Führungskräfte geschult werden. In naher Zukunft sind Fortbildungen zur Sensibilisierung aller Beschäftigten angedacht. Anderen Betriebsräten, die

nach Schulungsangeboten zu diesem Thema suchen, rät Normen Küttner, Betriebsratsvorsitzender, sich frühzeitig um einen passenden Anbieter zu kümmern, da es schwer ist, finanzierte Angebote zu finden.

**„Die Betriebsvereinbarung ist zwar relativ schnell zustande gekommen, aber die Einzelbausteine, zum Beispiel die Schulungen, werden erst nach und nach umgesetzt, weil wir hier die größten Schwierigkeiten sehen. Die BV hat somit einiges ins Rollen gebracht und wir arbeiten derzeit aktiv an diesem Thema.“**

Normen Küttner, Betriebsratsvorsitzender

Unabhängig von der BV veröffentlichte der DRK-Lerncampus ein Online-Lerntool zu den Themen Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und Diversität, das für alle Führungskräfte und Mitarbeitenden konzipiert wurde. Das DRK Konstanz hat dadurch nun die Möglichkeit, interne Ressourcen der DRK-Organisation für die Schulung aller Beschäftigten zu nutzen. Der Arbeitgeber und der Betriebsrat beschlossen, ab 2025 zwei Online-Schulungen als Pflichtschulungen – einmal zum Thema Diversität und einmal zum Thema sexualisierte Gewalt – allen Mitarbeitenden auf dem DRK-Lerncampus zur Verfügung zu stellen.

## DIE VEREINBARUNG

Die „BV zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz“ wurde im September 2022 zwischen der Geschäftsleitung des DRK Kreisverbands Landkreis Konstanz e. V. und dem Betriebsrat unterzeichnet. Die BV basiert auf dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und den Paragraphen 85 (Behandlung von Beschwerden durch den Betriebsrat) und 86 (Ergänzende Vereinbarungen) des Betriebsverfassungsgesetzes. Ziel der BV ist die Sensibilisierung aller Beschäftigten für das Thema sexualisierte Belästigung am Arbeitsplatz, um ein diskriminierungsfreies und menschenwürdiges Arbeitsklima zu schaffen, in dem die persönliche Integrität und Selbstachtung aller Beschäftigten respektiert wird. Die BV soll insbesondere Klarheit über die Vorgehensweise im Einzelfall herstellen und damit betroffene Personen zur Beschwerde ermutigen.

Sie unterteilt sich in neun Paragraphen:

- § 1 Grundsatz und Ziel;
- § 2 Begriffsbestimmung;
- § 3 Geltungsbereich;
- § 4 Verbot sexualisierter Belästigung;
- § 5 Rechte der betroffenen Beschäftigten;
- § 6 Maßnahmen des Arbeitgebers;
- § 7 Vertraulichkeit;
- § 8 Nachteilschutz;
- § 9 Inkrafttreten, Kündigung.

Die BV gilt für alle Beschäftigten, Schülerinnen und Schüler, Praktikantinnen und Praktikanten und Auszubildenden aller Betriebsstätten und Dienststellen und schließt auch Dienstreisen, Seminare, Veranstaltungen und Sitzungen mit ein. Kundinnen und Kunden sowie Besucherinnen und Besucher wurden auch in den Geltungsbereich der BV aufgenommen, um etwa Ausbilderinnen und Ausbildern von Erste-Hilfe-Kursen das Recht zu geben, bei einem möglichen Vorfall während eines Kurses reagieren zu können.

### **Grundsätze und Begriffsdefinition**

In der BV ist der Grundsatz verankert, dass sexualisierte Übergriffe und Belästigungen eine erhebliche Beeinträchtigung und Verletzung der Würde des Menschen, des allgemeinen Persönlichkeitsrechts und des Rechts jedes Menschen auf sexuelle Selbstbestimmung darstellen. In der BV heißt es, dass sexualisierte Belästigung eine Herabsetzung der betroffenen Person zum Beispiel durch den Missbrauch der beruflichen Position bedeutet. In der Konsequenz werden die Leistungsfähigkeit der betroffenen Person reduziert und der Betriebsfrieden gestört. Da oft Frauen das Ziel von sexualisierten Belästigungen sind, wird diese BV auch als wichtiger Schritt für mehr Gleichstellung von Frauen und Männern im Betrieb verstanden.

Sexualisierte Belästigung wird in der BV als jedes unerwünschte sexuell bestimmte verbale und nicht verbale Verhalten definiert, sie bezieht sich unter anderem auf folgende Situationen: unter Strafe gestellte sexualisierte Handlungen, körperliche Übergriffe, unerwünschte Berührungen, obszöne oder kompromittierende Einladungen oder Aufforderungen zu sexualisiertem Verhalten, anzügliche, herabwürdigende oder beleidigende Bemerkungen über sexualisierte Aktivitäten, das Intimleben oder körperliche Vorzüge, herabwürdigende Gesten, das Zeigen pornografischer Hefte und Bilder sowie das Zeigen und Anbringen von Aufklebern und Bildern mit geschlechtsspezifisch diskriminierendem Hintergrund.

In § 4 Verbot sexualisierter Belästigung wird festgehalten, dass sexualisierte Belästigung am Arbeitsplatz verboten ist und es eine arbeitsvertragliche Pflicht aller Beschäftigten ist, die Würde des Menschen und das Recht auf sexuelle Selbstbestimmung zu achten.

### **Beschwerdestelle und Maßnahmen**

Betroffene Personen haben neben ihrem Beratungsrecht auf ein persönliches und vertraulich zu behandelndes Beratungsgespräch das grundsätzliche Recht, sich gegen die sexualisierte Gewalt zu wehren und eine Beschwerde bei der Beschwerdestelle einzureichen. Ein Grundsatz des Beschwerderechts ist, dass die betroffene Person nicht zum Vollbeweis ihrer Beschwerde verpflichtet ist, viel-

mehr muss die beschuldigte Person zur Entkräftigung glaubhaft gemachter Indizien beitragen. Zudem dürfen sich betroffene Personen an eine außerbetriebliche Stelle wenden, ohne vorher innerbetriebliche Beschwerdemöglichkeiten genutzt zu haben. Auf Wunsch der betroffenen Person kann die Beschwerdestelle den Vorfall an eine externe Stelle wie den Frauennotruf, die Antidiskriminierungsstelle im Landkreis Konstanz oder den Weißen Ring Konstanz übergeben.

Im Unternehmen sind die betriebliche Beschwerdestelle, der oder die unmittelbare Vorgesetzte oder die Geschäftsführung die passenden Ansprechpersonen für eine Beschwerde. Sie sollen die betroffenen Personen beraten, unterstützen, ihre Beschwerde entgegennehmen, den Sachverhalt feststellen und dokumentieren sowie sie auf Wunsch bei Gesprächen und Besprechungen begleiten und beraten. Sollte ein Verstoß gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz vorliegen, wird das Ergebnis der betroffenen Person mitgeteilt. Das Verfahren wird durch entsprechende Maßnahmen seitens des Arbeitgebers abgeschlossen.

Das Spektrum an Maßnahmen, die der Arbeitgeber bei Fällen der sexualisierten Belästigung einleiten kann, reicht von präventiven bis zu arbeitsrechtlichen Maßnahmen. Die Präventionsmaßnahmen sind persönliche Gespräche auf der Ebene der Personalverantwortlichen, umfassende Aufklärung der Beschäftigten über den Tatbestand sowie ihre Rechte und Pflichten und die rechtlichen Konsequenzen, die Bekanntgabe einer Beschwerdestelle, Hinweise auf Beratungsstellen und Selbsthilfegruppen, Angebote an Fortbildungen für Vorgesetzte, Betriebsräte und die Personen der Beschwerdestelle. Falls aufgrund der Schwere der sexualisierten Belästigung präventive Maßnahmen nicht ausreichen, werden arbeitsrechtliche Maßnahmen wie mündliche und schriftliche Verweise, Abmahnungen, Umsetzungen, Versetzungen oder Kündigungen ergriffen. Die Entscheidung zur jeweiligen Durchführung trifft der Arbeitgeber in Abstimmung mit dem Betriebsrat.

Zusätzlich ist in der BV festgeschrieben, dass alle mit einem Fall der sexualisierten Belästigung befassten Personen der Schweigepflicht gegenüber Dritten unterliegen, die nicht am Verfahren beteiligt sind (§ 7 Vertraulichkeit). Zudem sollen den Personen, die sich gegen sexualisierte Belästigung wehren oder betroffene Personen unterstützen, keine Nachteile entstehen (§ 8 Nachteilschutz).

### **Weitere beachtenswerte Tipps**

Der Betriebsrat darf in einer BV nicht als Beschwerdestelle gelistet werden, da sie eine Einrichtung des Arbeitgebers sein muss. Das liegt daran, dass die Funktion des Betriebsrats über das Betriebsverfassungsgesetz und nicht über das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz geregelt ist. Formal und rechtlich hat der Betriebsrat eine andere Rolle.

Nichtsdestotrotz können sich betroffene Personen an den Betriebsrat wenden.

Dem Betriebsrat war es insbesondere wichtig, in der BV den Begriff „sexualisierte Belästigung“ zu definieren und die verschiedenen Arten und Facetten aufzulisten. Ebenso sollte der Aspekt der Schulung in die BV aufgenommen werden. Da geschulte Kolleginnen und Kollegen (z. B. Vorgesetzte, Betriebsratsmitglieder, als Beschwerdestelle benannte Personen) das Unternehmen verlassen können, ist die Teilnahme an Schulungen an die Funktion gekoppelt. Zudem sind die Konsequenzen in ihren Abstufungen klar benannt.

Die BV wurde den Beschäftigten bei der Betriebsversammlung und den Abteilungsversammlungen vorgestellt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagierten unterschiedlich auf die BV. Manche waren der Ansicht, dass eine solche BV nicht nötig sei, andere waren über sie erfreut. Insbesondere jüngere Kolleginnen und Kollegen gaben positive Rückmeldungen. Trotz mancher negativer Reaktionen war es dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat wichtig, die Ansicht des Unternehmens zur sexualisierten Belästigung in einer BV zu verschriftlichen, um den Beschäftigten zu zeigen, dass das Unternehmen zu diesem Thema mit einer Stimme spricht. Die Mitarbeitenden haben über das Intranet Zugriff auf die BV. Dort finden sie auch die Ansprechpersonen der Beschwerdestelle.

## MITBESTIMMUNG

Beim DRK Kreisverband Landkreis Konstanz e. V. herrscht das Menschenbild, dass alle Menschen gleich sind und sich niemand aufgrund des Verhaltens einer Kollegin oder eines Kollegen erniedrigt fühlen darf. Es ist dem Unternehmen somit ein Ziel, ein Arbeitsklima zu schaffen, das die Diversität seiner Beschäftigten respektiert und sexualisierte Belästigungen unterbindet. Für den Schutz aller Beschäftigten war die Unterzeichnung der „BV zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz“ ein wichtiger Schritt. Die schnelle Entwicklung der BV ist der vertrauensvollen Zusammenarbeit und dem gemeinsamen Ziel des Betriebsrats und des Arbeitgebers zu verdanken. Nach nur zwei Monaten konnte die BV unterzeichnet werden.

**„Am Prozess zur Gestaltung der BV hat mir besonders das sofortige positive Einverständnis beider Seiten gefallen. Die Entwicklung der BV verlief reibungslos und an einem Strang ziehend. Es war eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, da die Arbeitgeberseite direkt nach einem Entwurf der Betriebsvereinbarung gefragt hatte, auf den man sich auch schnell einigen konnte.“**

Normen Küttner, Betriebsratsvorsitzender

Dieses Projekt zeigt, dass regelmäßige Besprechungen zwischen Arbeitgeberseite und Arbeit-

nehmerseite helfen, aufkommende Themen schnell zu erörtern und zu lösen. So wurde der Vorfall der sexualisierten Belästigung bei einem dieser Termine aufgegriffen, der Handlungsbedarf identifiziert und die Erarbeitung der BV beschlossen.

Besonders hervorzuheben ist, dass durch das gemeinsame Engagement eine freiwillige BV außerhalb des rechtlich verankerten Mitbestimmungsanspruchs entstand.

## AUSBLICK

Laut dem Betriebsratsvorsitzenden Normen Küttner hat die BV einiges ins Rollen gebracht. Das Unternehmen arbeitet derzeit aktiv am Thema der sexualisierten Belästigung. Es gibt noch einiges zu tun, vor allem im Bereich der Fortbildungen für die Beschäftigten.

Bei der Schulung des DRK-Lerncampus erfuhr der Betriebsrat, dass Frauen zwischen 18 und 24 Jahren die Hauptzielgruppe von sexualisierter Belästigung sind. Da das DRK viele Mädchen und junge Frauen beschäftigt, die ihr Freiwilliges Soziales Jahr oder ihre Ausbildung absolvieren, sieht sich das DRK einer besonderen Sorgfaltspflicht und Verantwortung ausgesetzt. Generell ist mittlerweile der Frauenanteil in der Belegschaft größer als der Männeranteil. Der Schutz dieser Beschäftigtengruppe hat dadurch besondere Priorität. Neben dem „Welcome Day“ für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es beim DRK Konstanz eine Einführungswoche für neue Auszubildende und Freiwillige für ihr soziales Jahr. An diesen Tagen hat auch der Betriebsrat die Möglichkeit, sich vorzustellen. Diese Veranstaltungen sollen zukünftig genutzt werden, um über das partnerschaftliche Verhalten beim DRK und die BV zu sprechen und die jungen Mitarbeiterinnen zu sensibilisieren und auf ihre Rechte aufmerksam zu machen.

Der Umgang mit sexualisierter Belästigung scheint generell noch ein neues Thema in Unternehmen zu sein, so auch verbandsübergreifend beim DRK. Laut José da Silva, stellvertretender Geschäftsführer, wird zwar beim DRK viel über Prävention gesprochen, doch es wird kaum etwas verschriftlicht (wie Vorlagen für eine BV oder Leitfäden) oder umgesetzt. Aus diesem Grund sieht er das DRK Konstanz als Leuchtturm. Es ist der erste DRK-Kreisverband, der eine BV zum Thema der sexualisierten Belästigung unterzeichnet hat.

In dieser Hinsicht ist die Idee der Betriebsräte der DRK-Kreisverbände in Südbaden hilfreich: Im Rahmen ihres Betriebsräteausfalls wurde bereits über das Thema der sexualisierten Belästigung gesprochen. Diese Gruppe baute eine Plattform auf, auf der sich die Betriebsräte gegenseitig Betriebsvereinbarungen zur Verfügung stellen können. Dort können alle DRK-Betriebsratsgremien in der Region die BV des DRK Konstanz einsehen und als Vorlage und zur Inspiration nutzen.

Zum Thema Diversität planen der Betriebsrat und der Arbeitgeber erst einmal keine neuen Aktionen, da es aufgrund des kulturellen Hintergrunds von Beschäftigten keine Probleme gibt. Interkulturelle Kompetenz ist zudem Teil des Lehrplans von Auszubildenden beim DRK. In dem DRK-Lerntool für die Online-Schulung zu den Themen Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und Diversität für alle Führungskräfte und Mitarbeitende ist das Thema bereits aufgegriffen. Ansonsten sind der Betriebsrat und der Arbeitgeber sehr am Thema Sucht interessiert und planen eine gemeinsame Aktion. Auch hier wird das DRK Konstanz voraussichtlich ein Leuchtturm sein. Auch der DRK-Landesverband ist bereits an dem Thema.

Des Weiteren verfolgt das DRK Konstanz die Idee, sein Engagement gegen sexualisierte Belästigung auch nach außen präsenter zu zeigen. Da

das DRK regelmäßig auf Veranstaltungen verschiedener Gruppen im Landkreis vor Ort ist, könnte es dort auch als Ansprechpartner für betroffene Personen sexualisierter Belästigung fungieren – vergleichbar dem Prinzip des Hilfsangebots „Luisa ist hier“ des Frauen-Notrufs Münster. Es ist Teil dessen Präventionskampagne „Sicher feiern“ und soll Frauen und Mädchen helfen, bei unangenehmen Situationen durch sexualisierte Belästigung oder sexualisierte Gewalt direkte und niederschwellige Hilfe zu erhalten. Sprechen betroffene Personen das Personal in Bars oder Kinos mit „Ist Luisa hier?“ an, ist damit ein verdeckter Hilferuf gemeint. Das Personal ist geschult und weiß um die nun nötigen Schritte.

 „Ich sehe hier sehr viel Potenzial für die Zukunft. Sobald wir Fortbildungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anbieten können, um sie zu sensibilisieren, können wir noch mehr zum Laufen bringen. Wenn wir schon Leuchtturm sind, dann würde ich gerne mehr leuchten.“  
José da Silva, stellvertretender Geschäftsführer



## KONTAKT

---

Normen Küttner,  
Betriebsratsvorsitzender  
[betriebsrat@drkkn.de](mailto:betriebsrat@drkkn.de)



## KONTAKT

---

José da Silva,  
stellvertretender Geschäftsführer  
[jose.dasilva@drkkn.de](mailto:jose.dasilva@drkkn.de)

# UNTERNEHMENSPORTRÄT

---

## „ANTIDISKRIMINIERUNG“: SENSIBILISIERUNG DER BELEGSCHAFT FÜR EIN RESPEKTVOLLES MITEINANDER (2023)

**Porträt über die Betriebsvereinbarung zu den Themen Diskriminierung, Belästigung, sexuelle Belästigung und Mobbing bei der Gustav Hensel GmbH & Co. KG**

### DARUM GEHT ES:

Der Betriebsrat und die Personalabteilung der Gustav Hensel GmbH & Co. KG informierten sich eigeninitiativ zu den Themen Diskriminierung, Belästigung, sexuelle Belästigung und Mobbing, um ein respektvolles Miteinander im Unternehmen noch stärker zu gewährleisten und mögliche Vorfälle präventiv zu vermeiden. Die eingerichtete Arbeitsgruppe ließ sich von der IG Metall intensiv schulen. Das Ergebnis des Prozesses waren die Veröffentlichung eines Positionspapiers der Geschäftsführung, die Unterzeichnung einer Betriebsvereinbarung (BV) und die Einrichtung einer Vertrauensstelle. Dieses Projekt reiht sich ein in eine Kette von Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Unternehmensmarke. Es erreichte eine Sensibilisierung der Beschäftigten und eine erhöhte Offenheit, über diese Themen zu sprechen.

Wir porträtieren die Umsetzung von Vereinbarungen und fragen nach den Hintergründen für das Zustandekommen. Hierzu kommen Betriebs- und Personalräte zu Wort und ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen werden befragt.

**Kontakt:** Ansprechpartner für dieses Porträt: Sina Swaczyna, betriebsvereinbarung[at]boeckler.de



**PRAXISWISSEN  
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

---

Nützliches Wissen für die Praxis

[https://www.boeckler.de/  
betriebsvereinbarungen](https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



### Gustav Hensel GmbH & Co. KG

Die Gustav Hensel GmbH & Co. KG wurde im Jahr 1931 gegründet und ist ein weltweit agierendes Familienunternehmen aus der Branche der Elektroinstallations- und Verteilungstechnik mit Hauptsitz in Lennestadt in Nordrhein-Westfalen. Das Unternehmen ist Marktführer und sorgt mit seinen Produkten und Services für die sichere Verteilung von elektrischer Energie in Industrie, Gewerbe und Infrastruktur. Es wird unter anderem an innovativen Lösungen für die Bereiche Photovoltaik und E-Mobilität gearbeitet. Das Unternehmen beschäftigt über 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 640 in Deutschland, und hat 14 Tochterunternehmen im In- und Ausland. Der Betriebsrat hat 11 Mitglieder.

## AUSGANGSLAGE, ZIEL UND STRATEGIE

**„Wir sind ein Abbild der Gesellschaft. Bei uns im Unternehmen sind verschiedene Kulturen vertreten. Alle Beschäftigten sollen bei uns vernünftig und wertschätzend behandelt werden. Um unseren Beitrag zu leisten, möchten wir das Thema Antidiskriminierung behandeln“,**

so der Personalleiter Holger Gafe über die Idee hinter dem Projekt. Die Gustav Hensel GmbH & Co. KG versteht sich als weltoffenes und tolerantes Unternehmen, in dem Gleichberechtigung und eine respektvolle Zusammenarbeit gelebt werden. Deswegen möchte das Unternehmen seine Beschäftigten vor Diskriminierung, Belästigung, sexueller Belästigung und Mobbing schützen.

### Gesellschaftliche Diskurse als Auslöser

Das Projekt „Antidiskriminierung“ entstand zufällig bei einem wöchentlichen Gespräch zwischen dem Betriebsratsvorsitzenden Oliver Mester und dem Personalleiter Holger Gafe Mitte 2021, bei dem sie sich über Zeitungsberichte zur Gewalt gegenüber Polizistinnen und Polizisten sowie Rettungssanitäterinnen und Rettungssanitätern austauschten. Vor diesem Hintergrund verspürten sie die Notwendigkeit, die verschiedenen Themen wie Diskriminierung, Ausgrenzung, sexuelle Belästigung, Diversität und Vielfalt im Unternehmen anzusprechen und Diskussionen anzustoßen. Das Unternehmen sollte bereits im Vorfeld ein mögliches Aufkommen solcher Situationen im Unternehmen verhindern und damit einen Beitrag für ein respektvolleres Miteinander auch in der Gesellschaft leisten.

**„Wir haben nicht aus Druck, sondern eher aus Sorge gehandelt. Wir waren erschrocken darüber, was teilweise in der Gesellschaft passiert. Bevor solche Vorfälle bei uns im Unternehmen auftreten sollten, wollten wir uns bereits im Vorfeld um diese Themen kümmern und klar Position beziehen.“**

Holger Gafe, Personalleiter

Nachdem die Idee im Betriebsrat besprochen und für wichtig befunden worden war, stellten Oliver Mester und Holger Gafe der Geschäftsführung ihr

Vorhaben vor, diese Themen im Unternehmen zu platzieren und sichtbar zu machen. Sie erkannte ebenso die Notwendigkeit und Wichtigkeit und unterstützte das Projekt vollends.

### Die Arbeitsgruppe informiert sich

Zu Beginn wurde eine Arbeitsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern des Betriebsrats und der Personalabteilung, dem damaligen Leiter der Marketingabteilung und dem Betriebsleiter gebildet. Bei der Zusammenstellung wurde bereits auf Vielfalt bei Geschlecht und Alter geachtet, um verschiedene Sichtweisen vertreten zu wissen. Zudem konnte jedes Mitglied seine eigenen Erfahrungen und sein bisheriges Wissen einbringen. Der Fokus lag zuerst darauf, sich umfänglich zu informieren und Begriffe zu definieren und abzugrenzen. Aufgrund der Vielfältigkeit der Thematik war die Arbeitsgruppe anfangs recht orientierungslos. Dennoch entschied sie sich bewusst dafür, die vier großen Themen Diskriminierung, Belästigung, sexuelle Belästigung und Mobbing gleichzeitig zu behandeln, da mit dem Fokus auf nur einem Thema einige genauso wichtige Fälle nicht behandelt werden würden.

Die Arbeitsgruppe holte sich Unterstützung vom Landesverband der IG Metall und ließ sich zu den Themen Diskriminierung, Belästigung und Mobbing zwei Tage lang schulen. Da sexuelle Belästigung ein eigenes und umfangreiches Thema ist, fand dazu separat noch eine 1,5-tägige Schulung statt, die Jasmin Maschke, Bildungsreferentin der IG Metall Nordrhein-Westfalen am Bildungszentrum Sprockhövel, durchführte. Bei den Schulungen ging es insbesondere um die Frage, wann Diskriminierung, Belästigung, sexuelle Belästigung oder Mobbing beginnen und aufhören. Bei den Schulungen wurden auch Rollenspiele durchgeführt, um sich auf praktische Art und Weise den Themen zu widmen. Generell waren alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe überrascht über die Breite der Begriffe.

**„Uns wurden die Augen geöffnet. Jeder Mensch hat eine andere emotionale Schmerzgrenze, die man erst einmal kennen muss, wozu ich die Person kennenlernen muss. Jeder nimmt ein Thema anders auf. Dafür ist es wichtig, sich in die verschiedenen Rollen hineinzuversetzen.“**

**Maria Sellmann  
stellvertretende Betriebsratsvorsitzende**

Nach circa neun Monaten war die Sammlung von Informationen und Best-Practice-Beispielen abgeschlossen. Ein kleiner Kreis der Arbeitsgruppe komprimierte anschließend die Informationen und unterbreitete einen Vorschlag zum weiteren Umgang mit den Themen. Insgesamt traf sich die Arbeitsgruppe über eineinhalb Jahre hinweg alle vier Wochen, um sich zu informieren, schulen zu lassen, neue Aspekte auszuarbeiten und alle Maßnahmen zu konkretisieren. Die Geschäftsführung wurde regelmäßig über den Stand des Projekts informiert. Die Arbeitsgruppe genoss großes Vertrauen seitens der Geschäftsführung und erhielt freie Hand für die Projektgestaltung.

### **Die drei Säulen des Projekts**

Als Ergebnis dieses Informationsprozesses wurden drei Säulen beschlossen: Die Arbeitsgruppe einigte sich darauf, dass eine Vertrauensstelle (bekannt als Beschwerdestelle), ein klares Statement der Geschäftsführung in Form eines Positionspapiers und eine BV als das arbeitsrechtliche Instrument implementiert werden sollen. Der Inhalt der BV wird ausführlich in **Abschnitt 2** dargestellt. In Kleingruppen innerhalb der Arbeitsgruppe wurden daraufhin die verschiedenen Säulen ausgearbeitet.

Als erstes wurde das Positionspapier der Geschäftsführung zum respektvollen Verhalten im Unternehmen erarbeitet. Darin sind auf einfache Weise Diskriminierung, Belästigung, sexuelle Belästigung und Mobbing definiert und erklärt. Es wird auch aufgezeigt, wie betroffene Personen, Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte agieren können, wenn sie diskriminierendes, (sexuell) belästigendes oder mobbendes Verhalten erkennen. Das Dokument beinhaltet zudem die Kontaktdata der Vertrauensstelle, an die sich Beschäftigte bei einem Vorfall wenden können. Es liegt an vielen Orten im Unternehmen aus, beispielsweise auf den Toiletten, damit sich – vor allem betroffene – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anonym informieren können. Für Holger Grawe ist das Positionspapier eine sehr wichtige Errungenschaft des Projekts, da das Unternehmen darin klar Stellung zum gewünschten Miteinander, zu den gelebten Werten und zur Unternehmenskultur bezieht.

Vor seiner Veröffentlichung wurde das Positionspapier allen Beschäftigten auf der Betriebsversammlung im Dezember 2022 gemeinsam von der Arbeitsgruppe und der Geschäftsleitung vorgestellt. Es war von großem Vorteil, dass das Positionspa-

pier offiziell von der Geschäftsführung und nicht von einer Arbeitsgruppe eingebracht wurde, da sich so die Bedeutung des Inhalts für alle Beschäftigten erhöhte. Die Reaktionen der Beschäftigten waren hauptsächlich positiv. Nur Teams, in denen bereits eine sehr gute Teamkultur herrschte, empfanden den spezifischen Fokus auf Antidiskriminierung zuerst überflüssig. Andere Bereiche begrüßten die klare Positionierung des Unternehmens zu diesen Themen und das damit einhergehende Be-kenntnis zu einer toleranten und respektvollen Unternehmenskultur. Somit wurden die Bedenken der Arbeitsgruppe bezüglich negativer Reaktionen schnell zerstreut.

**„Ein positiver Effekt ist, dass die Kolleginnen und Kollegen mitbekommen haben, dass Hensel das nicht macht, weil die Politik etwas vorgibt, sondern Hensel macht das, um für alle Beschäftigten ein angenehmes Umfeld zu schaffen.“**

**Maria Sellmann,  
stellvertretende Betriebsratsvorsitzende**

Im Anschluss an die Betriebsversammlung gab es eine Projektvorstellung in Form einer Pressekonferenz im Unternehmen, zu der der Bürgermeister, die Gleichstellungsbeauftragte und der Integrationsbeirat der Stadt Lennestadt eingeladen waren. Die IG Metall war auch vertreten.

Die zweite Säule war die Einrichtung einer Vertrauensstelle, an die sich betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenden können. Sie wird in der BV als Personengruppe definiert, die bei Vorfällen aktiv werden und, falls gewünscht, auch Hilfestellung anbieten kann.

Sie ist besetzt mit zwei Personen, die lange im Unternehmen beschäftigt sind, die innerhalb der Belegschaft bekannt sind, die als sehr vertrauenswürdig gelten und die bereits für ihre Ruhe und ihr gutes Zuhören bei vorherigen Hilfestellungen aufgefallen sind. Sie kommen aus der Fertigung und der Verwaltung, damit beide Unternehmesteile abgedeckt werden. Diese zwei Personen sind weder Mitglied im Betriebsrat noch arbeiten sie in der Personalabteilung. Das war wichtig, um die Hemmschwelle niedrig zu halten und ein Gespräch auf Augenhöhe zu ermöglichen. Die Stelle wurde absichtlich Vertrauensstelle und nicht Beschwerdestelle genannt, um ihr einen positiven Anklang zu verleihen und sie auch als Informationsstelle zu präsentieren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich beispielsweise unsicher sind, ob die gemachte Erfahrung wirklich eine Belästigung ist oder nur eine einmalige Überreaktion der betroffenen Person, haben somit eine geringere Scheu, sich zu informieren.

## Sensibilisierung durch Rollenspiele

In einem weiteren Schritt wurden alle Führungskräfte vom Personalleiter Holger Grawe zu den Themen Diskriminierung, Belästigung, sexuelle Belästigung und Mobbing in einer halbtägigen Inhouse-Veranstaltung geschult. Neben dem respektvollen Umgang miteinander lag der Fokus dieser Schulungen auf der Sensibilisierung für diese Themen. Dabei wurde auch mit einem Barometer gearbeitet: Es wurden verschiedene Situationen vorgestellt, die in einem Unternehmen oder in der Gesellschaft passieren können und die Teilnehmenden mussten sich dazu positionieren. Hier ein Beispiel: Ein 52-jähriger Mitarbeiter unterhält sich mit einer 18-jährigen Auszubildenden in der Kantine. Er fragt sie, wie ihr Wochenende war und ob sie einen Freund hat. Dann berührt er sie kurz am Arm. Die Frage war nun, wo die sexuelle Belästigung anfängt. Die Antworten auf diese Frage gingen vor allem bei männlichen und weiblichen Teilnehmenden auseinander. In anderen Situationen unterschieden sich die Meinungen von älteren und jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Solche Beispiele sollen sensibilisieren und die Augen dafür öffnen, wie unterschiedlich Aussagen oder Situationen auf Menschen wirken und dass sie verschiedene Reaktionen auslösen können. Die Polarisierung dieser Situationen ermöglicht es, das Selbstverständnis von Menschen zu hinterfragen. Diese Schulungen werden regelmäßig wiederholt und sind mittlerweile Teil des Einarbeitungsplans für alle neuen Führungskräfte.

*„Auch wenn wir den Letzten nicht im Detail von etwas überzeugen konnten, so ist die Person auf jeden Fall für die unterschiedlichen Wahrnehmungen einer Situation und für ihr eigenes Verhalten sensibilisiert.“*

*André Arenz,  
erster Bevollmächtigter der IG Metall im Kreis Olpe*

## Erfolgsfaktoren

Für die Arbeitsgruppe haben drei Aspekte eine hohe Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung eines Projekts zum Thema Antidiskriminierung:

- 1 Es ist sehr wichtig, dass das Team der Arbeitsgruppe divers ist. Verschiedene Sichtweisen, Altersgruppen, Positionen, Bereiche im Unternehmen, Geschlechter und auch persönliche Hintergründe und Erfahrungen helfen unheimlich, solche Themen zu bearbeiten.
- 2 Die Arbeitsgruppe kürzte die Termine für ihre Sitzungen absichtlich im Kalender mit „AD“ für Antidiskriminierung ab, um keine Gerüchte über mögliche Vorfälle aufkommen zu lassen. Alle Beschäftigten sollten zur gleichen Zeit über die Ergebnisse des Projekts auf der Betriebsversammlung informiert werden.

- 3 Aus Erfahrung können der Betriebsrat und die Personalabteilung sagen, dass es bei der Praxiseinführung von Projekten wichtig ist, dass die Geschäftsführung das Projekt vorstellt und nicht die Personal- oder Marketingabteilung, da so das Ziel und der Inhalt der Projekte authentischer sind. Die Geschäftsführung muss klar hinter den Projekten stehen.

Das Projekt wurde nicht nur am Hauptsitz des Unternehmens in Lennestadt umgesetzt, sondern auch in den Tochterunternehmen im Inland. Der Gesamtbetriebsrat wurde nach Prozessende über die Ergebnisse informiert und war mit allen Inhalten der drei Säulen einverstanden.

## DIE VEREINBARUNG

Die dritte Säule der Projektergebnisse bezieht sich auf die Erstellung einer BV. Das Ziel der Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) Antidiskriminierung ist, insbesondere das Vorgehen bei einem Verstoß gegen das respektvolle Miteinander zu regeln. Die Inhalte der GBV Antidiskriminierung wurden von der Arbeitsgruppe des Projekts bestimmt.

Die GBV unterteilt sich in die fünf Abschnitte Geltungsbereich, Definitionen, Beschwerde einreichen, Beschwerdeverfahren und Abschluss Beschwerdeverfahren.

### Begriffsdefinitionen

Es war für die Arbeitsgruppe wichtig, auch in der GBV zu Beginn die Begriffe Diskriminierung, Belästigung, sexuelle Belästigung und Mobbing klar zu beschreiben und voneinander abzugrenzen. In der GBV findet man folgende Definitionen:

**Diskriminierung:** Diskriminierung ist jede Ungleichbehandlung aufgrund ethnischer Herkunft, Geschlecht, religiöser Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexueller Neigung, die nicht nur eine tatsächliche Handlung, sondern auch jede diskriminierende verbale oder non-verbale Kommunikation einschließt.

**Belästigung:** Belästigung steht für eine spezielle Form diskriminierender Benachteiligung, bei der eine Person aufgrund eines schützenswerten Merkmals durch unerwünschte Verhaltensweisen in ihrer Würde verletzt wird. Ein Umfeld, das von Einschüchterung, Anfeindung, Erniedrigung, Entwürdigung oder Beleidigung geschaffen wurde, fällt auch unter den Begriff. Die Benachteiligung kann absichtlich oder unabsichtlich eintreten. Belästigung ist eine tatsächliche Handlung sowie jede belästigende verbale oder non-verbale Kommunikation.

**Sexuelle Belästigung:** Sexuelle Belästigung wird verstanden als eine spezielle Form der Belästigung und eine sexualisierte Form von Diskriminierung. Sie bezieht sich auf jedes einseitige und unerwünschte Verhalten mit sexuellem Bezug, dass die Würde der betroffenen Person verletzt. Unter sexueller Belästigung ist nicht nur eine tatsächliche Handlung zu verstehen, sondern auch jede sexualisierte verbale und non-verbale Kommunikation.

**Mobbing:** Mobbing wird definiert als psychische Gewalt, die durch das wiederholte und regelmäßige, vorwiegend seelische Schikanieren und Verletzen eines einzelnen Menschen durch eine Gruppe oder Einzelpersonen ausgeübt wird. Typische Mobbinghandlungen sind unter anderem Demütigungen, Verbreitung falscher Tatsachenbehauptungen, Zuweisung sinnloser Aufgaben und anderweitiger Machtmissbrauch oder Gewaltandrohung.

Zudem wurden „eine betroffene Person“, „eine beschuldigte Person“ und die Vertrauensstelle definiert.

#### **Das Beschwerdeverfahren**

Bei dem Abschnitt „Beschwerde einlegen“ werden die Beschäftigten ermutigt, sich im Fall einer Betroffenheit an die Vertrauensstelle zu wenden, da Fehlverhalten sonst folgenlos bliebe und eher bestärkt würde. Es wird zudem betont, dass sich betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einer Kollegin oder einem Kollegen, einer oder einem unmittelbaren Vorgesetzten oder einer sonstigen Funktionsträgerin oder einem sonstigen Funktionsträger melden sollen, falls sie nicht gleich eine Beschwerde einreichen möchten. Auch Menschen aus dem privaten Umfeld sind als Person des Vertrauens erlaubt (z. B. Elternteil, Ehepartner\*in). Die Arbeitsgruppe wollte absichtlich den Personenkreis nicht beschränken und den betroffenen Personen eine große Auswahl ermöglichen, um ihre Hemmschwelle für den Weg zur Vertrauensstelle noch weiter zu senken.

Das Beschwerdeverfahren beinhaltet folgende Schritte: Zuallererst kann eine betroffene Person schriftlich, telefonisch oder persönlich bei der Vertrauensstelle eine Beschwerde einlegen. Dazu gehören Angaben zum Vorfall, dessen Zeitpunkt und der beteiligten Person. In Zusammenarbeit mit der Vertrauensstelle wird der Sachverhalt aufgearbeitet und schriftlich festgehalten. Für diesen Schritt darf eine Person des Vertrauens dazukommen (aus dem privaten oder beruflichen Umfeld). Anschließend findet ein Gespräch zwischen der Vertrauensstelle und der beschuldigten Person statt, um auch ihre Sichtweise in Erfahrung zu bringen. Hierauf bestimmen die Vertrauensstelle und die betroffene Person zusammen die nächsten Schritte. Über den gesamten Prozess wird ein Protokoll geführt. Vorrangig

soll eine Lösung für den Sachverhalt zwischen den beteiligten Personen gefunden werden. Sollte eine Klärung auch unter Hinzuziehung von internen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern oder externen Beraterinnen und Beratern nicht möglich sein, werden weitere Maßnahmen in Kraft treten. Bei anhaltendem diskriminierendem oder (sexuell) belästigendem Verhalten oder Mobbing werden arbeitsrechtliche Konsequenzen eingeleitet.

Die GBV wurde im Dezember 2022 aufseiten des Arbeitgebers von der Geschäftsführung und dem Personalleiter und auf der Arbeitnehmerseite von den drei Betriebsratsvorsitzenden des Hauptsitzes und der inländischen Tochterfirmen der Gustav Hensel GmbH & Co. KG unterzeichnet. Sie gilt für alle inländischen Beschäftigten des Unternehmens.

## **MITBESTIMMUNG**

Bei der Gustav Hensel GmbH & Co. KG wird eine traditionsreiche und vertrauensvolle Sozialpartnerschaft gelebt. Auch wenn die Arbeitgeberseite und die Arbeitnehmerseite inhaltlich streiten, besteht Einigkeit hinsichtlich der großen Ziele und der Erfordernisse des Unternehmens. Das Projekt „Antidiskriminierung“ ist ein starker Ausdruck dieser sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit und zeigt eindrucksvoll, welche komplexen Themen und zeitintensiven Projekte angegangen werden können, wenn der Betriebsrat und der Arbeitgeber an einem Strang ziehen.

**„Wir vom Betriebsrat haben ein sehr gutes Verhältnis zur Personalabteilung und zur Geschäftsführung, wodurch wir das Potenzial haben, auch Projekte durchzusetzen, die nicht so einfach sind.“**

*Oliver Mester,  
Betriebsratsvorsitzender*

Der Betriebsrat und die Personalleitung stehen generell in engem Austausch. So treffen sich Oliver Mester und Holger Grafe wöchentlich, um aktuelle Themen und Anliegen zu besprechen. Aus einem solchen Gespräch entstand die Idee zu diesem Projekt. Außerdem zeigte der Projektverlauf, dass der Betriebsrat und die Personalabteilung bei jedem Schritt zusammenarbeiteten. So stellten Vertreterinnen und Vertreter beider Seiten die Projektidee bei der Geschäftsführung vor, nahmen an den Schulungen teil, arbeiteten das Positionspapier und die BV aus, bauten die Vertrauensstelle auf und berichteten den Beschäftigten auf der Betriebsversammlung von dem Projekt.

Zudem stellten Holger Grafe und Maria Sellmann, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende, das Projekt mit einem Vortrag bei der Betriebsrätekonferenz im Kreis Olpe am 29.02.2024 vor. Alle Anwesenden nahmen an Rollenspielen teil und wurden sensibilisiert. Die Arbeitsgruppe erhielt viel positives Feedback zum Projekt, den Rollenspielen und deren Effekten. Mehrere Rückmeldungen

spiegelten Erstaunen darüber und Respekt davor wider, dass sich die Gustav Hensel GmbH & Co. KG überhaupt an diese Themen herangetraut habe. Viele Unternehmen scheuen die Themen aus Angst oder Ungewissheit, ob und wie viele Fälle im Unternehmen aufgrund solcher Aktionen aufgedeckt werden könnten.

Die Arbeitsgruppe hatte zu Beginn des Prozesses auch die unklare Lage des Arbeitsrechts thematisiert, zum Beispiel, dass die Rechtslage für sexuelle Belästigung so hoch angesetzt sei, dass Unternehmen vor Gericht kaum erfolgreich sein könnten. Dieser Punkt wurde dann jedoch beiseitegelegt, da der Fokus auf niederschweligen Maßnahmen bei der Bearbeitung von möglichen Vorfällen liegen sollte.

Mittlerweile haben sich bereits andere Unternehmen bei der Firma Hensel zu diesem Projekt informiert. Diese Reaktionen zeigen eindrucksvoll die Anerkennung für das Projekt und seine Ergebnisse und somit für die Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeberseite.

Besonders hervorzuheben ist außerdem, dass durch das gemeinsame Engagement und das gemeinsame Ziel eine freiwillige BV außerhalb des rechtlich verankerten Mitbestimmungsanspruchs entstanden ist.

## AUSBLICK

Das Projekt „Antidiskriminierung“ ist ein Baustein in einer Reihe von vielen Projekten und Aktivitäten, die Hensel für ein tolerantes und vielfältiges Miteinander im Unternehmen und in der Gesellschaft initiiert hat. Es hat weitere Maßnahmen und Folgeprojekte angestoßen.

Das Projekt fiel auch in eine Zeit, in der sich das Unternehmen bereits seit zwei Jahren intensiv mit seiner Marke beschäftigt und sie neu aufgestellt hatte. Hierbei wurde intensiv über den Markenkern und die Unternehmenswerte gesprochen. Eine groß angelegte Mitarbeiterbefragung sollte dafür auch herausfinden, was für die Beschäftigten das Unternehmen ausmacht. In diesem Prozess wurde bereits klar das Unternehmensziel definiert, alle Menschen in jeglicher Hinsicht zu respektieren. Ein sehr positiver Effekt des Projekts und des langjährigen Prozesses ist, dass seit bereits zwei Jahren eine größere Offenheit im Unternehmen zu spüren ist. Es wurde eine neue Ebene gefunden und die Scheu abgebaut, über solche Themen zu sprechen. Durch die öffentlichen Gespräche über die Unternehmenskultur des Unternehmens und die vielen verschiedenen Aktionen können sich die Stammbelegschaft und die neuen Beschäftigten einfacher mit dem Unternehmen und seinen gelebten Werten identifizieren. Laut Thomas Hanses, Leitung Employer Branding, ist der ganzen Belegschaft bewusster, wie alle im Unternehmen nicht nur zusammenarbeiten, sondern zusammenleben

wollen. Der Grund für Aktionen wie das Hissen der Regenbogenfahne auf dem Firmengelände wird von den Beschäftigten nun besser verstanden und akzeptiert. Zudem nutzt das Unternehmen öffentlichkeitswirksame Tage wie den Diversity Day oder den Christopher Street Day in Köln, um eigene Aktionen zu veranstalten. An diesen Tagen werden Diskriminierung und Vielfalt bereits medial stark bespielt und sind somit in besonderem Maße ein Gesprächsthema in der Gesellschaft. Aus diesem Grund wurde auch die Pressekonferenz und die Projektvorstellung „Antidiskriminierung“ auf den internationalen „Zero Discrimination Day“ gelegt.

**„Das ist wirklich ein permanentes Thema bei uns und verschwindet nicht wieder in der Schublade. Eine unterschriebene Betriebsvereinbarung reicht nicht. Sondern es ist unser Anspruch, dass diese Themen im Tagesgeschehen bewusst präsent bleiben.“**

Thomas Hanses,  
Leitung Employer Branding

Die Gustav Hensel GmbH & Co. KG als größter Arbeitgeber in Lennestadt ist Vorreiter und Leuchtturm mit ihrem Projekt „Antidiskriminierung“ im Kreis Olpe. Nicht nur intern, sondern auch außerhalb des Unternehmens kamen die offenen Statements positiv an. Durch die Pressekonferenz schlug das Projekt regional Wellen. Daraufhin zeigten sich insbesondere junge Bürgerinnen und Bürger in privaten Gesprächen mit Mitgliedern der Arbeitsgruppe sehr dankbar dafür, dass ein Unternehmen ein solches Engagement zeigt und öffentlich dazu Stellung bezieht. Bei Vorstellungsgesprächen wird das Thema auch von Bewerberinnen und Bewerbern aufgegriffen.

**„Es ist natürlich ein ganz klares Zeichen, wenn wir als größter Arbeitgeber der Stadt uns so klar committen und outen, und dieses Projekt auch mit den entsprechenden Beauftragten der Stadt zusammen gemacht haben.“**

Holger Gafe,  
Personalleiter

Aktuell arbeitet der Betriebsrat zusammen mit der Personalabteilung und der Abteilung Employer Branding an einem Projekt zum Thema genderneutrale Sprache. Das ist ein Folgeprojekt zum Antidiskriminierungsprojekt. Ziel ist es, eine gemeinschaftliche Lösung zu erarbeiten und Verbindlichkeit aufzubauen. Auch für dieses Projekt wurde die Erlaubnis der Geschäftsführung eingeholt, die schnell zusagte, da das Thema auch für die Geschäftsleitung von hoher Bedeutung ist und sie eine einheitliche Handhabung wünscht. Die dafür eingerichtete Arbeitsgruppe trifft sich bereits seit Anfang 2024 regelmäßig, um das Projekt voranzutreiben. In erster Linie geht es um Regelungen für die interne Kommunikation. Die externe Kommuni-

kation wird als zweitrangig betrachtet. Im Oktober 2024 wurde der Geschäftsführung ein erster Vorschlag unterbreitet.

Davor hatte das Unternehmen im Mai 2024 bereits die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Sie ist Deutschlands größte Arbeitgeberinitiative zur Förderung von Vielfalt in der Arbeitswelt und fördert die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Diversität insbesondere hinsichtlich der ethnischen Herkunft, des Geschlechts und der geschlechtlichen Identität, der sexuellen Orientierung, der Religion, der sozialen Herkunft und der körperlichen und geistigen Fähigkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Organisationen. In Zukunft möchte das Unternehmen die Angebote und das Material der Charta der Vielfalt e. V. für eigene Aktionstage nutzen.

Seit zwei Jahren finden neben Sprachkursen bereits Inhouse-Schulungen der Personalabteilung statt, bei denen den Beschäftigten das Thema der interkulturellen Kompetenz nahegebracht wird. Es geht vor allem darum, die Kultur der ausländischen Tochterunternehmen besser kennenzulernen und zu verstehen. Ab 2025 sollen Schulungen folgen, die die Zusammenarbeit interkultureller Teams zum Inhalt haben, damit die Zusammenarbeit der Beschäftigten der Tochterunternehmen im In- und Ausland verbessert wird. Es gibt weiterhin viel zu tun.

## KONTAKT

Oliver Mester,  
Betriebsratsvorsitzender

[Oliver.Mester@hensel-electric.de](mailto:Oliver.Mester@hensel-electric.de)

## KONTAKT

Holger Gafe,  
Personalleiter

[Holger.Gafe@hensel-electric.de](mailto:Holger.Gafe@hensel-electric.de)

## KONTAKT

Thomas Hanses,  
Leitung Employer Branding

[Thomas.Hanses@hensel-electric.de](mailto:Thomas.Hanses@hensel-electric.de)

# UNTERNEHMENSPORTRÄT

---

## „GELD ODER ZEIT“: MEHR FLEXIBILITÄT FÜR TEILZEITKRÄFTE, BESCHÄFTIGTE MIT CARE-AUFGABEN UND SCHICHTARBEITENDE (2019)

**Porträt über die „Betriebsvereinbarung zur Umsetzung des Tarifabschlusses 2018 zu den Themen T-Zug, Brückentage und SICK Teilzeit“ bei der SICK AG**

### DARUM GEHT ES:

In der SICK AG setzt sich der Betriebsrat bereits seit einigen Jahren für mehr Flexibilität für die Beschäftigten ein. Der Tarifabschluss der IG Metall Baden-Württemberg im Februar 2018 eröffnete neue Türen für die Teilzeitregelung und ermöglichte die Wahloption zwischen der Auszahlung des tariflichen Zusatzgelds und zusätzlichen freien Tagen für Eltern, Pflegende und Schichtarbeitende. Der Betriebsrat konnte in den Verhandlungen für die Konzernbetriebsvereinbarung (KBV) einige Erfolge für diese Zielgruppen erreichen, die über die Beschlüsse des Tarifvertrags hinausgehen. Der Fokus auf die gemeinsamen Interessen der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite ermöglichte dieses Ergebnis. Mittlerweile haben sich die Regelungen im Unternehmen etabliert und sind zur Selbstverständlichkeit geworden.

Wir porträtieren die Umsetzung von Vereinbarungen und fragen nach den Hintergründen für das Zustandekommen. Hierzu kommen Betriebs- und Personalräte zu Wort und ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen werden befragt.

**Kontakt:** Ansprechpartner für dieses Porträt: Sina Swaczyna,  
betriebsvereinbarung[at]boeckler.de



**PRAXISWISSEN  
BETRIEBSVEREIBARUNGEN**

---

Nützliches Wissen für die Praxis

[https://www.boeckler.de/  
betriebsvereinbarungen](https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



## SICK AG

Die SICK AG mit ihrem Sitz in Waldkirch in Baden-Württemberg ist ein weltweit führender Lösungsanbieter für sensorbasierte Applikationen für industrielle Anwendungen. Die Sensoren werden in der Automobil-, Chemie-, Nahrungsmittel-, Verpackungs-, Pharma- und Kosmetikindustrie, an Flughäfen, in Handel- und Distributionszentren sowie in Kraftwerken und für die Gebäudesicherheit eingesetzt. Das Unternehmen wurde 1946 gegründet und hat mittlerweile 60 Tochtergesellschaften und Beteiligungen weltweit. Die SICK AG beschäftigt insgesamt über 12.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 6.000 von ihnen in Deutschland und davon etwa 5.000 am Hauptsitz in Waldkirch. Der Betriebsrat am Hauptstandort Waldkirch besteht aktuell aus 29 Mitgliedern.

## AUSGANGSLAGE, ZIEL UND STRATEGIE

Es hat bereits eine lange Tradition bei der SICK AG, die Beschäftigten in den Fokus zu rücken und ihnen viel Flexibilität zu gewähren. Nach dem Tod des Firmengründers Erwin Sick im Jahr 1988 ging das Unternehmen durch eine Phase der Neuaufstellung. Der Vorstand der umfirmierten SICK AG wurde 1992 durch Anne-Kathrin Deutrich erweitert, die für den Bereich Finanzen und Personal zuständig war. Sie vertrat damals schon die Ansicht, dass die Beschäftigten das Wichtigste für das Unternehmen sind und dass deren persönliche Zufriedenheit sein Erfolgsfaktor sein würde. Auf der Basis dieses Verständnisses entwickelte ein neu eingestellter Personalchef in den darauffolgenden Jahren innovative Ideen und Konzepte, um eine neue Unternehmenskultur zu formen.

Die Beschäftigten hatten schon immer den Wunsch nach mehr Flexibilität. Die erste Maßnahme war die Einführung der Gleitzeit in den 1980er-Jahren. Zuerst war sie auf plus/minus 10 Stunden begrenzt, später wurde sie auf 30 Stunden erhöht. Heute hat die SICK AG ein Gleitzeitmodell mit der Obergrenze von 80 Überstunden und der Untergrenze von 120 Minusstunden. Neben dem Urlaub ist die Gleitzeit eines der wichtigsten Instrumente, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung stehen, um ihre berufliche und private Zeit am besten unter einen Hut zu bringen.

2005 wurde in einem Ergänzungstarifvertrag das ZeitWertKonto eingeführt – ein weiterer Schritt für mehr zeitliche Flexibilität für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hierin war das Unternehmen Pionier. Die Beschäftigten haben seitdem die Möglichkeit, überschüssige Gleitzeit auf das ZeitWertKonto einzuzahlen. Später wurde noch die Regelung eingeführt, dass sie aus ihrer normalen Arbeitszeit Stunden einzahlen können, um somit rascher und gezielter Zeit für persönliche Bedarfe mit größerem Zeitanspruch wie Qualifikationsphasen, Kindererziehung, Sabbaticals oder vor dem Ruhestand anzusparen. 15 Prozent der Mitarbeitenden nutzen dieses Flexibilitätsinstrument.

### Der Tarifvertrag 2018 öffnete viele Türen

Am 6. Februar 2018 einigten sich Südwestmetall (Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V.) und die IG Metall Baden-Württemberg auf einen Pilotabschluss für die Metall- und Elektroindustrie mit einer Laufzeit von 27 Monaten (01.01.2018 – 31.03.2020). Es geht insbesondere um die Wahloption „Geld oder Zeit“, die ab 2019 bestimmten Beschäftigtengruppen zur Verfügung steht. Genauer gesagt gibt es die Möglichkeit, auf eine neu eingerichtete jährlich wiederkehrende Sonderzahlung „T-ZUG“ (tarifliches Zusatzgeld, entspricht 27,5 Prozent eines Monatsentgelts) zu verzichten und dafür 6+2 zusätzliche freie Tage in dem Jahr der Fälligkeit der Sonderzahlung zu erhalten. Die Sonderzahlung ist wertgleich mit 6 Arbeitstagen und bei bestimmten besonders belasteten Gruppen kommen vom Arbeitgeber 2 weitere Tage dazu. Die tarifliche Wahloption gilt für drei Beschäftigtengruppen:

- 1 Beschäftigte mit Kindern bis 8 Jahren, die im eigenen Haushalt betreut und erzogen werden (für jedes Kind höchstens zweimal);
- 2 Beschäftigte mit häuslicher Pflege von nahen Angehörigen (Eltern, Kinder, Ehe- oder Lebenspartner) mit mindestens Pflegegrad 1 (für jeden Pflegefall höchstens zweimal);
- 3 Beschäftigte in Schichtarbeit.

Eltern und Pflegende haben Anspruch auf die Wahloption bei einer mindestens zweijährigen Betriebszugehörigkeit. Schichtarbeitende mit 3- und Mehrschichten beziehungsweise Dauernachtschicht müssen dafür 5 Jahre im Betrieb und 3 Jahre in Schicht gearbeitet haben. Bei Schichtarbeitenden mit Wechsel-/Zweischicht beläuft es sich auf 7 Jahre im Betrieb und 5 Jahre in Schichtarbeit. Die Begrenzung der möglichen Inanspruchnahmen besagt, dass die Wahloption nur zweimal genutzt werden kann. Beispiel: Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbei-

ter mit einem Kind nimmt einmal die Wahloption in Anspruch, wenn das Kind drei Jahre und einmal wenn es sechs Jahre alt ist. Eine weitere Nutzung ist danach ausgeschlossen.

**„Und dann gab es 2018 diesen Tarifvertrag. Zunächst haben wir es gar nicht so wahrgenommen, aber er hat doch viele Türen geöffnet und viele Sichten verändert, die man vorher gar nicht als Option auf dem Schirm hatte. In der Vorbereitung auf die Verhandlung ist beiden Seiten klar geworden, dass tatsächlich für beide Seiten große Chancen bestehen.“**

Andreas Becker,  
freigestellter Betriebsrat am Hauptsitz in Waldkirch

Vor dem Inkrafttreten des Tarifvertrags 2018 waren dessen Vereinbarungen nicht denkbar. Die Idee des Umtauschs von Geld in freie Zeit lag immer auf der Hand – etwa durch unbezahlten Urlaub –, aber das Angebot an eine Belegschaft, konkret Entgelt aus einer Sonderzahlung T-Zug in freie Tage umzuwandeln, war radikal neu.

### **Die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber bei der Entwicklung der KBV**

Da konzernweite Regelungen angestrebt wurden, wurde eine Verhandlungskommission aus 11 Betriebsrättinnen und Betriebsräten aller Standorte in Deutschland – je ein Mitglied von den kleineren Standorten, fünf vom Hauptsitz – gebildet. Den Arbeitgeber vertrat die Personalchefin zusammen mit der Arbeitsrechtlerin.

Eine große Erleichterung für das bessere Verständnis der Tarifergebnisse war eine kommentierte Fassung des Tarifvertrags, die der Betriebsrat von der IG Metall erhielt. Zudem recherchierte das Gremium Gesetzestexte (z. B. das Bundeseltern geld- und Erziehungsgesetz (BEEG)), Forschungsergebnisse (z. B. eine Studie der Max-Planck-Gesellschaft zur Dauer von Pflegefällen) und analysierte die Lage der Beschäftigten in der Firma hinsichtlich Eltern, Pflegenden und Schichtarbeitenden. Daraus formten sich die Grundlagen für Forderungen und Argumentationen gegenüber dem Arbeitgeber.

Ein wichtiger interner Ansprechpartner war der firmeninterne Sozialberater. An ihn können sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Fragen zu sozialen Themen wenden, zum Beispiel Kindergeld, Wohngeld, Überschuldung oder Insolvenz. Diesen Service schätzen die Beschäftigten sehr. Der Sozialberater behandelt etwa 1.000 Fälle im Jahr. Er konnte aus seiner täglichen Erfahrung heraus dem Betriebsrat wichtige Hinweise zu den Bedürfnissen der Belegschaft und den besonderen Herausforderungen geben. Die Recherchearbeit war insgesamt zeitaufwendig und intensiv.

**„Also es ist sehr wichtig, dass man sich entschieden in ein Thema reinkniet und dieses Thema versucht, mit so viel Informationen zu füllen, wie es nur irgendwie geht. Einen Teil der Informationen kriegt man über den Arbeitgeber, einen Teil muss man sich selbst aus internen Quellen beschaffen und weitere Teile erhält man von externen Quellen.“**

Andreas Becker,  
freigestellter Betriebsrat am Hauptsitz in Waldkirch

Keiner der Betriebsräte in der Verhandlungskommission war Teil der vom Tarifvertrag adressierten Beschäftigtengruppen. Dennoch waren vor allem die direkten Kontakte mit Kolleginnen und Kollegen und deren Nöte und Probleme eine treibende Kraft. Erfahrungen von Mitarbeitenden, die ihre Eltern pflegen oder ein Kind mit einer Behinderung haben, verbildlichten die alltägliche Schwierigkeit, Arbeit und persönliche Belange in Einklang zu bringen.

Insgesamt war die Entwicklung der KBV ein schrittweises Vorgehen, das sich an den Themen, die gerade auf dem Tisch lagen, orientierte, um an ihnen weiterzuarbeiten. Im Laufe der Verhandlungen konnten deshalb auch neue Themen aufgenommen werden, zum Beispiel eine neue, firmeneigene Teilzeitregelung.

**„Wir hatten am Anfang gleich Ziele, was wir alles inhaltlich in der KBV drin haben wollten. Wir wussten nicht wie, aber zumindest mal was. Wir hatten am Anfang nur einige Überschriften.“**

Susanne Tröndle,  
Konzernbetriebsratsvorsitzende

Bis zur ersten Sitzung mit dem Arbeitgeber vergingen drei Monate. Zuvor gab es auf beiden Seiten vorbereitende interne Treffen. Im Verlauf der Verhandlungen teilte sich der Betriebsrat in Kleingruppen auf, um einzelne Themen fokussierter auszuarbeiten. Parallel dazu informierte die Verhandlungskommission regelmäßig die weiteren Betriebsratsmitglieder an den einzelnen Standorten und auch die Verhandlungskommission der Arbeitgeberseite besprach sich fortlaufend mit dem Vorstand.

In der ersten Sitzung sagte der Arbeitgeber bereits zu, die Wahloption „Geld gegen Zeit“ nicht nur für die drei Beschäftigtengruppen Eltern, Pflegende und Schichtarbeitende anbieten zu wollen, sondern sie auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszuweiten – ein guter Start. Der Wille, mit der Vorlage des Tarifvertrags etwas zu erreichen, war also von Beginn an auf beiden Seiten vorhanden und zog sich durch die Verhandlungen. Trotzdem war es alles andere als ein glatter Durchmarsch.

**„Es war schon ein mühsamer und arbeitsintensiver Prozess, aber er war unter den Verhandlungsbeteiligten nicht von Kampf oder Aggression geprägt. Natürlich gab es Skepsis,**

*„es gab Widerwillen und es musste viel Überzeugungsarbeit in viele Richtungen geleistet werden. Also das war für beide Seiten sicherlich manchmal auch eine Knochenmühle – aber das Wort ‚kämpfen‘ würde ich nicht verwenden.“*

*Andreas Becker,  
freigestellter Betriebsrat am Hauptsitz in  
Waldkirch*

Mit seinen Analyseergebnissen konnte der Betriebsrat den Arbeitgeber und die Skeptiker in den eigenen Reihen oft von den Vorteilen für die Beschäftigten und das Unternehmen überzeugen. Aber es gab auch strittige Themen, die sich nicht auf der Basis von eindeutigen Fakten klären ließen. Das war ein Konflikt, dem sich der Arbeitgeber stellen musste – es war eine Bestimmungsfrage. Zudem mussten auch wirtschaftliche Konsequenzen abgeschätzt und beachtet werden.

Nach ungefähr einem Jahr stand die KBV. Für Andreas Becker war das kein rasches Vorgehen, aber gemessen an all dem, was zu beachten war, den Bedenken auf beiden Seiten und dem ständigen Bemühen um Transparenz, war es dennoch angemessen.

*„In vielen Köpfen existierten Befürchtungen. Der Arbeitgeber hat sich gefragt, wie viel Arbeitszeit und Umsatz ihm flöten geht. Die Arbeitnehmerseite hatte damit zu kämpfen, dass Gewohntes wegfallen sollte, und muss te dagegen die neuen Chancen bewerten.“*

*Andreas Becker,  
freigestellter Betriebsrat am Hauptsitz in  
Waldkirch*

Nach dem Abschluss der Verhandlungen wurden die Beschäftigten an allen Standorten in Informationsveranstaltungen über die Ergebnisse unterrichtet. Am Ende der Veranstaltungen sprachen sich 85 Prozent der Teilnehmenden für die neue KBV aus.

## DIE VEREINBARUNG

Die KBV über die Umsetzung des Tarifabschlusses 2018 (T-Zug, Brückentage, SICK Teilzeit und andere) trat Ende 2019 in Kraft – ein Jahr nach der Verabschiedung des Tarifvertrags. Ein Jahr später wurden die Erfahrungen in einem Review ausgewertet und Änderungen vorgenommen. In dieser Fassung besteht die KBV seit November 2020.

Sie gilt für alle Beschäftigten an allen Standorten des Unternehmens in Deutschland, ausgenommen von Praktikantinnen und Praktikanten, Abschlussarbeitsschreibenden, Werkstudierenden, Aushilfen, geringfügig Beschäftigten und Jobbern.

### **Umwandlung tariflichen Zusatzgelds für besondere Beschäftigengruppen**

Die Verhandlungskommission war sich schnell einig, dass die Wahloption, anstatt der Auszahlung des tariflichen Zusatzgelds (T-Zug) 6 freie Zusatztage zu erhalten, nicht nur für bestimmte Beschäftigengruppen gelten soll, sondern für alle T-ZUG-anspruchsberechtigten Tarif-Beschäftigten. Ausgenommen sind Mitarbeitende in Altersteilzeit und in Ausbildungsverhältnissen. Für Eltern, Pflegende und Schichtarbeitende, die die Wahloption wahrnehmen, gibt es zusätzlich 2 freie Zusatztage (dadurch insgesamt 8 zusätzliche Tage wie im Tarifvertrag vorgesehen).

Für Eltern haben der Betriebsrat und der Arbeitgeber eine Verlängerung des Anspruchs ausgehandelt. So haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern Anspruch auf die 2 zusätzlichen freien Tage bis zum vollendeten 14. Lebensjahr des Kindes. Das sind 7 Jahre mehr als im Tarifvertrag 2018 vorgesehen. Die Erweiterung auf 14 Jahre basiert auf der Anlehnung an das Bundeselterngeld- und Erziehungsgesetz (BEEG). Falls beide Elternteile bei der SICK AG arbeiten, erhalten beide die 2 Zusatztage, also insgesamt 4 Tage.

Für pflegende Beschäftigte wurde der Anspruch deutlich ausgebaut. Beschäftigte, die ihre Eltern, Kinder oder Ehe-/Lebenspartner\*in zu Hause pflegen, erhalten die 2 Zusatztage für die gesamte Dauer der Pflege und nicht nur, wie im Tarifvertrag festgelegt, zweimal. Der Betriebsrat konnte den Arbeitgeber von einer Verlängerung der Dauer mit dem traurigen Argument überzeugen, dass laut einer Studie der Max-Planck-Gesellschaft Pflegefälle im Schnitt nicht länger als 2,5 Jahre andauern.

Für Schichtarbeitende gilt die Umwandlungsoption gemäß Tarifvertrag 2018 für alle Beschäftigten, die im laufenden sowie im Folgejahr in Dreier-Wechselschicht, Dauernachtschicht oder Zweier-Wechselschicht arbeiten. Im Vergleich zum Tarifvertrag 2018 beschlossen die Betriebsparteien, die Bedingungen für alle Schichtarten gleichzusetzen, nämlich auf 5 Jahre Betriebszugehörigkeit und 3 Jahre Tätigkeit in Schichtarbeit. Damit bekamen auch die Beschäftigten in Wechsel- und Zweischicht dieselben Privilegien.

Die Betriebsparteien vereinbarten zudem, dass auch AT-Mitarbeitende profitieren sollen. Sie haben keinen Anspruch auf die tarifliche Sonderzahlung T-Zug, erhalten aber stattdessen die wertgleichen 6 freien Tage sowie die 2 weiteren freien Zusatztage, falls sie zu einer der drei oben genannten Beschäftigungsgruppen gehören.

Tabelle 1

### Vergleich der Einigungen im Tarifvertrag 2018 und der KBV der SICK AG

	<b>Tarifvertrag 2018</b>	<b>KBV der SICK AG</b>
Zielgruppe	drei Beschäftigtengruppen	alle Beschäftigten mit T-Zug-Anspruch
Wahloption „Geld oder Zeit“	T-Zug (= 27,5 % eines Monatsentgelts) oder 8 zusätzliche freie Tage	T-Zug (= 27,5 % eines Monatsentgelts) oder 6 zusätzliche freie Tage für alle, 2 weitere Zusatztage für die drei Beschäftigtengruppen
Eltern	mit Kindern bis 8 Jahren, die im eigenen Haushalt betreut und erzogen werden (für jedes Kind höchstens zweimal)	mit Kindern bis zum vollendeten 14. Lebensjahr, die im eigenen Haushalt betreut und erzogen werden (für jedes Kind höchstens zweimal)
Pflegende	mit häuslicher Pflege von nahen Angehörigen (Eltern, Kinder, Ehe- oder Lebenspartner) mit mind. Pflegegrad 1 (für jeden Pflegefall höchstens zweimal),	mit häuslicher Pflege von nahen Angehörigen (Eltern, Kinder, Ehe- oder Lebenspartner) mit mind. Pflegegrad 1 (für jeden Pflegefall höchstens zweimal); unbefristet für die Dauer, für die der Pflegefall besteht
Schichtarbeit: Drei- und Mehrschicht bzw. Dauernachtschicht	5 Jahre im Betrieb, 3 Jahre Schicht	5 Jahre im Betrieb, 3 Jahre Schicht
Schichtarbeit: Wechsel-/ Zweischicht	7 Jahre im Betrieb, 5 Jahre Schicht	5 Jahre im Betrieb, 3 Jahre Schicht

Quelle: eigene Darstellung

I.M.U.

Der Betriebsrat bedauert, dass es ihm nicht gelungen ist, das Recht auf die 2 arbeitgeberfinanzierten Zusatztage für Eltern mehr als nur zweimal pro Kind zu erreichen. Auch war eine Einigung nicht möglich, die Pflegenden erlaubt hätte, die zusätzlichen zeitlichen Möglichkeiten stundenweise zu nutzen – es müssen immer ganze Zusatztage genommen werden, auch wenn Pflegende für einen Arztbesuch nur den Vormittag benötigen. Der Arbeitgeber begründete seine Ablehnung mit dem zu hohen administrativen Aufwand.

Etwa 75 Prozent der tariflich Beschäftigten machen mittlerweile von der Wahloption Gebrauch und haben damit 6 Tage mehr zur freien Verfügung. Etwa ein Fünftel der Belegschaft hat darüber hinaus Anspruch auf die 2 zusätzlichen Tage.

Das Angebot setzte sich sehr schnell durch und kann heute als eingespielt – und in gewisser Hinsicht auch als selbstverständlicher Bestandteil der Arbeitsbedingungen bei der SICK AG in Deutschland – betrachtet werden.

### Brückentage

Beim Thema Brückentage musste der Betriebsrat eine Kröte schlucken, denn der Arbeitgeber wollte auf eine Tradition verzichten.

Die Tradition war die am Hauptstandort betrieblich vereinbarte tägliche Vorholzeit, die die

Beschäftigten berechtigte, an Tagen zwischen einem Feiertag und einem Wochenende frei zu haben, ohne Urlaub oder das eigene Gleitzeitkonto in Anspruch nehmen zu müssen. Die tägliche Vorholzeit betrug etwa 10 Minuten und wurde jedes Jahr neu festgelegt. Diese Tradition sollte wegfallen und Brückentage stattdessen aus Gleitzeit, Urlaub oder Zusatztagen finanziert werden.

Der Hintergrund für die Änderung war zum einen die für den Arbeitgeber sehr aufwendige Verwaltung. Zum anderen meldeten sich vor allem Eltern von Kindergartenkindern, bei denen die Kindergarten an Brückentagen geöffnet haben und ihre Betriebsruhetage in eine normale Arbeitswoche legen. Den Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern war auch hier wichtig, die Entscheidungsfreiheit bei den Beschäftigten zu belassen.

Jetzt gibt es folgende Regelung: Vorzugsweise können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Brückentagen frei nehmen, soweit dringende betriebliche Belange dem nicht entgegenstehen. Zum Zeitausgleich für Brückentage oder Betriebsruhetage können sowohl die Zusatztage als auch Urlaub oder Gleitzeit genutzt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können an Brückentagen arbeiten, wenn sie möchten und die betrieblichen Abläufe es zulassen. Diese freiwillige Arbeit ist nur möglich, wenn dadurch nicht Beschäftigte anderer Bereiche ebenfalls arbeiten müssen. Weitere Regelungen gibt es in diesem Zusammenhang für den Service- dienst, die Produktion und die Logistik.

Die Statistik zeigt, dass zwar etwas mehr Beschäftigte an Brückentagen arbeiten, als es zu Zeiten der Vorholzeit der Fall war, aber die Anzahl weiterhin im einstelligen Prozentbereich liegt.

### Ein neues Teilzeitmodell – die „SICK Teilzeit“

Die gesetzlichen Vorgaben zur Teilzeit laut Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) und der verkürzten Vollzeit aus dem Tarifvertrag 2018 erlauben verschiedene Teilzeitmodelle. Das erste gesetzliche Teilzeitmodell enthält nicht das Recht, nach Ablauf der Teilzeit wieder zur Vollzeit zurückkehren zu können. Die Rückkehr zur Vollzeit hängt vom Einverständnis des Arbeitgebers ab – die bekannte Teilzeitfalle. Das andere gesetzliche Modell, die Brückenteilzeit, enthält zwar das Rückkehrrecht auf einen Vollzeitarbeitsplatz. Aber zwischen der Inanspruchnahme einer Teilzeitphase und der nächsten Teilzeitphase muss ein Zeitraum von 12 Monaten liegen. Etwas komfortabler ist das Teilzeitmodell im Tarifvertrag 2018 gestaltet, die „verkürzte Vollzeit“. Dieses befristete Teilzeitmodell enthält sowohl das Rückkehrrecht auf Vollzeit wie auch die Möglichkeit, die Befristung zu verlängern, aber sie ist nach unten gedeckelt: Beschäftigte können ihre Wochenarbeitszeit nur auf mindestens 28 Stunden pro Woche reduzieren.

Da das drei recht komplizierte Modelle sind, setzte sich die Verhandlungskommission das Ziel,

eine Vereinfachung zu erreichen. Sie einigte sich mit dem Arbeitgeber darauf, aus den verschiedenen Teilzeitmodellen ein einheitliches firmeneigenes Modell zu erschaffen, die „SICK Teilzeit“. Bei diesem Modell haben alle Beschäftigten der SICK AG das Recht, ihre Arbeitszeit auf eigenen Wunsch zeitlich befristet zu verkürzen. Die Festlegung muss für mindestens 6 Monate und maximal 5 Jahre erfolgen und muss 3 Monate im Voraus angekündigt werden. Nach Ablauf des beantragten Zeitraums erfolgt automatisch die Rückkehr zur Vollzeit, sofern die Teilzeit nicht fristgerecht verlängert wird. Die Beschäftigten können den Antrag beliebig oft wiederholen und die nächste Teilzeit kann zu anderen Konditionen ausgehandelt werden. Außerdem fällt die Deckelung nach unten auf 28 Wochenstunden weg.

Der große Vorteil bei diesem Modell ist, dass praktisch keine Limitierungen existieren: Den Beschäftigten ist garantiert, nach Ablauf der Teilzeit wieder in Vollzeit arbeiten zu können. Zudem haben sie die Möglichkeit, ihre Teilzeit nach Bedarf sowohl hinsichtlich der Wochenarbeitszeit wie auch der Dauer flexibel einzustellen.

Weder der Tarifvertrag 2018 noch die gesetzlichen Modelle erlaubten diese Flexibilität. Das ist Pionierarbeit. Bei der SICK AG gibt es derzeit Teilzeitverhältnisse von 5 Wochenstunden bis fast Vollzeit. Die Teilzeitquote liegt bei etwa 20 Prozent im tariflichen und bei 15 Prozent im AT-Bereich. Auch Führungskräfte nutzen das Modell.

Insbesondere Eltern nutzen die Flexibilität und schließen oft erst einmal eine Teilzeit für ein Jahr ab und verlängern anschließend zu anderen Konditionen – angepasst an die jeweils neue Situation des Familienlebens.

*„Die Beschäftigten sind durch dieses firmeneigene Modell sehr flexibel, bis sie dann wieder zur Vollzeit zurückkehren. Diese Sicherheit bei gleichzeitig sehr guter Flexibilität ist einzigartig.“*

Andreas Becker,

freigestellter Betriebsrat am Hauptsitz in Waldkirch

Die Führungskräfte erhielten von der Personalabteilung entsprechende Unterlagen zur Umsetzung. Die sehr flexible Gestaltung der Teilzeit muss natürlich in die Personalplanung eingehen. Manche Führungskräfte taten sich mit der neuen Teilzeitregelung zu Beginn schwer. Die Teilzeitthematik findet auch Platz in den Mitarbeiterjahresgesprächen, um damit die Bedürfnisse der Kolleginnen und Kollegen früh zu identifizieren und in die Personalplanung und Budgetierung aufzunehmen.

## Schlussfolgerung

Der Betriebsrat und der Arbeitgeber erkannten dank des Tarifvertrags 2018 neue Chancen für mehr Flexibilisierung in der Arbeitszeit für die Beschäftigten und schufen gemeinschaftlich neue Vorteile

für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hinsichtlich der vereinfachten Administration und der geringeren Bürokratie aufgrund der erreichten Vereinfachung und des firmeneigenen Teilzeitmodells erzielte der Arbeitgeber auch für sich deutliche Vorteile. Bei der firmeneigenen „SICK Teilzeit“ müssen nicht mehr drei verschiedene Regelwerke zugrunde gelegt werden. Alle Beschäftigten haben nun Anspruch auf die Wahloption „Geld oder Zeit“.

Generell ist die SICK AG bezüglich der Flexibilisierungsinstrumente für ihre Teilzeitbeschäftigte sehr gut aufgestellt. Die Teilzeitverhältnisse sind breit gestreut, sowohl was den Umfang der Teilzeit wie auch die Verteilung auf die Arbeitswoche angeht. Zusammen mit der Gleitzeit und dem ZeitWertKonto ergeben sich erhebliche selbstbestimmte Flexibilisierungsoptionen, die die Beschäftigten bereits seit langer Zeit sehr schätzen.

Andreas Becker, freigestellter Betriebsrat am Hauptsitz in Waldkirch, freut sich besonders darüber, dass es bei den 2 Zusatztagen für die Pflege keine Begrenzung im Vergleich zum Tarifvertrag mehr gibt. Das sind hilfreiche Entlastungen, vor allem für Eltern von Kindern mit Behinderung. Für die Konzernbetriebsratsvorsitzende Susanne Tröndle ist es eine große Errungenschaft, dass die Umwandlungsoption beim T-Zug für alle Beschäftigten gilt. In den vergangenen Jahren sind die Jobs stressiger geworden, was die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung bestätigt. Somit tun 6 weitere freie Tage allen Beschäftigten gut.

*„Der Abschluss hat einen erheblichen Abbau administrativer Aufwände bewirkt. Die neuen Regelungen helfen uns, die Attraktivität unserer Arbeitsplätze zu steigern, und sie fördern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, was uns hilft, Mitarbeitende langfristig im Unternehmen zu halten.“*

Dagmar Kohn,

damalige Arbeitsrechtlerin in der Verhandlungskommission der Arbeitgeberseite und heutige Personalchefin für Deutschland

Der Erfolg ist auch auf die „Kultur des Miteinanders“ zurückzuführen, die sich seit 30 Jahren im Unternehmen entwickelt hat. Diese Philosophie förderte bereits in den vergangenen Jahren mehr Flexibilität und Freiheiten für die Beschäftigten (siehe die Modelle Gleitzeit und ZeitWertKonto). So auch in diesem Fall – beide Seiten waren willig und bereit, die Chancen des Tarifvertrags 2018 aktiv zu nutzen und kreierten das firmeneigene Teilzeitmodell „SICK Teilzeit“.

## MITBESTIMMUNG

Die SICK AG lebt eine traditionsreiche Sozialpartnerschaft. Der Betriebsrat und der Arbeitgeber beschlossen bereits mehrere Betriebsvereinbarungen mit dem Wohl der Beschäftigten als Ziel. Auch wenn die Arbeitgeberseite und die Arbeitnehmerseite inhaltlich streiten, besteht in der Regel Einigkeit darüber, aktuell anstehende Themen „zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs“ (§ 2 BetrVG) gemeinsam anzugehen.

Oft starten Verhandlungen so, dass die Arbeitnehmerseite und die Arbeitgeberseite bereits eigene fixe Ideen im Kopf haben, mit denen sie in die Verhandlungen gehen und die sie als einzige Lösung durchzusetzen versuchen. Dann sind beide Seiten in ihren Positionen gefangen und meist auch wenig konsensbereit. Es wird zu selten nach den zugrunde liegenden Interessen beider Seiten gefragt und dann gemeinsam nach Lösungen gesucht, die auch die Interessen beider Seiten befriedigen können.

Sind sich aber die Verhandelnden ihrer Interessensvertretung bewusst und können diese klar kommunizieren, werden die Verhandlungen produktiver, da sich beide Seiten besser verstehen und Lösungen entwickeln können, mit denen sie beide zufrieden sind. Lösungsideen können im Verlauf des Verhandlungsprozesses einfacher angepasst werden. Der Weg zum Erfolg ist ein interessensorientiertes Vorgehen. So war es der Fall bei diesen Verhandlungen zur KBV.

Diese Vorgehensweise wurde seitdem auch bereits bei anderen Verhandlungen angewendet und hat sich als wichtiger Baustein zu einem guten Erfolg etabliert. Generell bewährt sich die Mischung aus belegbaren Fakten, identifizierten Interessen und ausgesprochenen Zielen. Dann kommt es eher zu Lösungen, die beide Seiten wirklich gerne tragen, weil sie sich in den gefundenen Ergebnissen wiederfinden können.

## AUSBLICK

Das firmeneigene Teilzeitmodell „SICK Teilzeit“ ist Pionierarbeit, da es mehr Möglichkeiten als die gesetzlichen und tariflichen Regelungen erlaubt. Bei der SICK AG können Teilzeitkräfte nach ihrer Teilzeit wieder automatisch in die Vollzeitbeschäftigung zurückkehren, zwischen einzelnen Teilzeitphasen muss keine Pause sein und die Wochenstundenzahl ist nicht nach unten gedeckelt. Somit haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Inanspruchnahme von Teilzeit viel mehr Freiheiten. Die IG Metall Baden-Württemberg ist nun dabei, die bisherigen tariflichen Beschlüsse zu modernisieren, um mehr Flexibilität zu garantieren. Die „SICK Teilzeit“ gilt hierfür als Best-Practice-Beispiel und als Vorlage und kann somit zukünftig für bessere Teilzeitregelungen auch außerhalb des Unternehmens sorgen.

*„Diese Art von Flexibilität ist tatsächlich bisher nicht sehr verbreitet. Die IG Metall ist im Moment dabei, das Thema für die Beschäftigten in die jetzigen Tarifverhandlungen einzubringen und sukzessive zu erweitern.“*

*Andreas Becker,  
freigestellter Betriebsrat am Hauptsitz in Waldkirch*

### KONTAKT



Susanne Tröndle,  
Konzernbetriebsratsvorsitzende

[susanne.troendle@sick.de](mailto:susanne.troendle@sick.de)

### KONTAKT



Dagmar Kohn,  
damalige Arbeitsrechtlerin in  
der Verhandlungskommission  
der Arbeitgeberseite und heutige  
Personalchefin für Deutschland

[dagmar.kohn@sick.de](mailto:dagmar.kohn@sick.de)

### KONTAKT



Andreas Becker,  
Betriebsrat

[andreas.becker@sick.de](mailto:andreas.becker@sick.de)

## 4 FAZIT: HANDLUNGSFELDER FÜR VIELFALT UND GLEICHBERECHTIGUNG

Ein respektvolles Miteinander in Unternehmen erfordert bewusste Anstrengungen aller betrieblichen Akteure – dazu zählen die Beschäftigten, die Betriebsratsgremien, die Schwerbehindertenvertretungen sowie die Führungsebene. Eine offene Kommunikation zu Vielfalt und Diskriminierungsfreiheit sowie die Anerkennung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind die Basis für erfolgreiche betriebliche Projekte. Durch transparente und faire Regelungen und die Entwicklung von Maßnahmen können spezifische Anforderungen thematisiert und ein inklusives Arbeitsklima gefördert werden. Alle vier Praxisbeispiele zeigen, dass eine vertrauliche Zusammenarbeit und ein regelmäßiger Austausch zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite wesentliche Erfolgsfaktoren sind.

Dies ist besonders dann unabdingbar, wenn nicht alle Beschäftigten auf getroffene Maßnahmen positiv reagieren. Die Beispiele zeigen, dass es auch zu Unverständnis oder Neid kommen kann. Ohne ausreichende Erklärung können manche Mitarbeitende die Regelungen und Vereinbarungen als ungerecht empfinden, was zu Spannungen führen kann. Doch wenn die Notwendigkeit und die Fairness der Regelungen transparent kommuniziert werden, verstehen viele Mitarbeitende die Gründe und unterstützen die Maßnahmen.

Ein wesentlicher Strategiepunkt, der auf die vier Beispiele in dieser Publikation zutrifft, ist der Ansatz, Vielfalt und Inklusion in der Organisation zu priorisieren. Dies beinhaltet die Festlegung von Zielen für Vielfalt und Inklusion und die regelmäßige Bestandsaufnahme bei der Umsetzung. Darüber

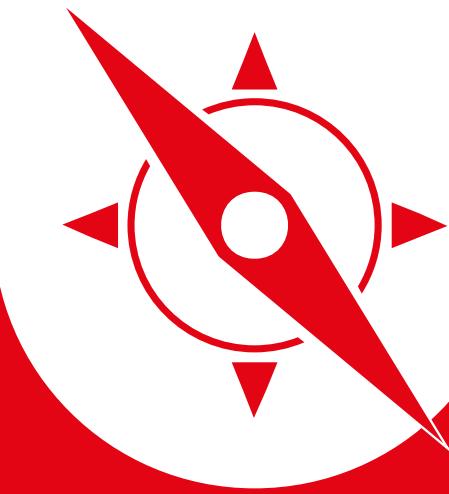
hinaus führen Schulungen und die Bereitstellung von Informationen dazu, das Bewusstsein und Verständnis für verschiedene Kulturen und Erfahrungen zu schärfen und eine inklusivere Arbeitsplatzkultur zu fördern. Gleichermassen bewirkt die offene Auseinandersetzung mit derartigen Themen im Betrieb auch eine Sensibilisierung, wenn es zu Vorfällen in der betrieblichen Praxis kommt. Wichtig ist dabei, sich mit den spezifischen Themen auseinanderzusetzen und den konkreten Sachverhalt in seiner Komplexität zu erfassen, um zu einem gemeinsamen Verständnis zu gelangen. So werden Mitarbeitende ermutigt, sich zu äußern und ihre Ideen und Erfahrungen zu teilen, um eine Umgebung zu schaffen, in der alle Stimmen gehört und geschätzt werden. Publik werden Haltungen und Wertvorstellungen der Unternehmung durch die Einführung klarer Verhaltenskodizes oder durch diverse Richtlinien, die die Vielfalt in der Arbeitswelt fördern sollen. Aber auch der Blick zu anderen Organisationen ist eine zentrale Strategemaßnahme in den Unternehmen, denn andere Unternehmen, die Vielfalt in der Arbeitswelt fördern, bieten zahlreiche Unterstützungsformate an.

In den Unternehmen werden Themen rund um eine diskriminierungsfreie und inklusive Arbeitsplatzkultur zunehmend wichtiger. Die Strategien, mit denen sie aufgegriffen werden, sind vielfältig und setzen auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation an. Gemein ist ihnen in der Regel, dass sich die betriebliche Mitbestimmung als wertvoller Akteur und Partner bei diesen Themenstellungen erweist.

# BETRIEBS- VEREINBARUNGEN

## WISSEN NUTZEN, WISSEN TEILEN

Von der Praxis für die Praxis



**BETRIEBSVEREINBARUNG.DE** 

### Unser Angebot

Wir stellen wertvolles Wissen für Mitbestimmungsgremien aus verschiedenen Quellen kostenlos zur Verfügung:

#### Porträts

... ausgewählter Betriebs- und Dienstvereinbarungen

#### Beispiele aus der Praxis

... aufbereitet und mit **anonymisierten Textauszügen** aus den unterschiedlichsten Branchen

#### Weitere Formate

... wie Stichpunkt-kataloge, Auswertungen, Newsletter, Checklisten, etc. – für ein breites Themen-Spektrum von **A wie Arbeitszeit** über **K wie KI** bis **U wie Urlaubsplanung**



### Erklär-Video

So navigieren Sie durch unsere Website.  
Das Wichtigste in knapp drei Minuten.

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



## LINKEDIN

---

Auf unserer LinkedIn-Seite teilen wir regelmäßig spannende Best Practice-Beispiele, aktuelle Neuigkeiten aus unserem Institut und interessante Einblicke in die Arbeit unserer engagierten Kolleg\*innen. Du erhältst wertvolle Beiträge zu unseren I.M.U.-Fachthemen und bleibst stets über die neuesten Entwicklungen informiert. Folge uns auf LinkedIn und bleibe immer auf dem neusten Stand:

<https://de.linkedin.com/company/institut-für-mitbestimmung-und-unternehmensführung>



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt kostenlos auf <https://www.mitbestimmung.de> registrieren und für unseren Newsletter anmelden.



## MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

---

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (211) 77 78-172

<https://www.mitbestimmung.de>

### Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (211) 77 78-15 0  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: I.M.U.

### Redaktion

Sina Swaczyna, Referat Arbeit und Mitbestimmung  
Hans-Böckler-Stiftung,  
[sina-swaczyna@boeckler.de](mailto:sina-swaczyna@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 65



„Diversität“ von Dr. Claudia Niewerth und Simone Rom ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.