

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 051 · Oktober 2025 · Hans-Böckler-Stiftung

NEUGRÜNDUNG EINES GESAMT- UND KONZERNBETRIEBSRATS (2025)

Porträt über die Neugründung eines Gesamt- und Konzernbetriebsrats innerhalb 1 Jahres in der Schön Klinik Group

Simone Rom / Julia Massolle

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Im Juni 2020 kündigte die Geschäftsführung der Schön Klinik Group an, den nichtmedizinischen Bereich in eine eigenständige Holding auszugliedern. Die Betriebsräte der einzelnen Kliniken sahen darin mögliche Auswirkungen auf ihre Mitbestimmungsrechte und begannen frühzeitig nach strukturellen Lösungen zu suchen. Noch während des laufenden Betriebsübergangs initiierten sie im Rahmen eines Übergangsmandats die Gründung eines Gesamtbetriebsrats für die neue Holding.

Eine erste Verhandlung zur Einführung einer IT-Lösung zum Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle wurde seitens des Arbeitgebers mit Verweis auf die Zuständigkeit eines Konzernbetriebsrats nicht fortgeführt – ein solches Gremium bestand zu diesem Zeitpunkt jedoch noch nicht.

Die Betriebsräte reagierten schnell: Bereits sechs Wochen später wurde ein Konzernbetriebsrat gegründet. Damit entstanden innerhalb eines Jahres sowohl ein Gesamt- als auch ein Konzernbetriebsratsgremium.

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

Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Porträt: Sandra Mierich
betriebsvereinbarung@boeckler.de

**BETRIEBS-
VEREINBARUNGEN**



Die Schön Klinik Group wurde 1985 gegründet. Sie ist Deutschlands viertgrößte Klinikgruppe in privater Trägerschaft und das größte Familienunternehmen im deutschen Krankenhaussektor mit Sitz in München. Zur Gruppe gehören 14 Kliniken an Standorten in Deutschland und 3 in Großbritannien, 47 ambulante und tagesklinische Einrichtungen sowie die führende telemedizinische Online-Klinik Mind-Doc. Die Behandlungsschwerpunkte der Klinikgruppe umfassen die Bereiche Psychosomatik, Orthopädie, Neurologie und Rehabilitation. Der separate Holdingbetrieb umfasst den nichtmedizinischen Bereich. Insgesamt arbeiten in der Schön Klinik Group rund 14.000 Menschen. Der Konzernbeiratsrat besteht aus 32 Mitgliedern.

1 Der Weg zu den Neugründungen

Im Juli 2020 informierte die Geschäftsführung der Schön Klinik Group alle Betriebsräte der Klinikstandorte zeitgleich über eine weitreichende Umstrukturierung: Die Beschäftigten der nichtmedizinischen Bereiche – darunter Finanzverwaltung, IT, Personalabteilung und andere – sollten künftig in einer neu gegründeten Holding angestellt werden. Das bedeutete: An jedem Klinikstandort sollte ein Teil der Belegschaft in ein anderes Unternehmen überführt werden – insgesamt waren bundesweit rund 1.800 Mitarbeitende betroffen. Ein Ziel der Umstrukturierung war laut Geschäftsführung, die Gehaltsstruktur in der neuen Gesellschaft flexibler gestalten zu können.

Die Neustrukturierung erforderte, für die betroffenen Beschäftigten an den jeweiligen Standorten neue Betriebsratsgremien zu etablieren. Aus Sicht der bereits bestehenden Betriebsräte stellte dies eine Herausforderung dar, da die bisherigen Mitbestimmungsstrukturen in kleinere Einheiten überführt wurden und somit an Übersichtlichkeit verloren.

An allen Standorten fanden – entsprechend den gesetzlichen Vorgaben – Interessenausgleichsverhandlungen statt, in denen mindestens drei Verhandlungsrunden zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung durchgeführt werden müssen. Diese Verhandlungen mündeten an allen Standorten in Einigungsstellenverfahren. Aus Sicht der Betriebsräte verliefen diese Verfahren nicht zufriedenstellend, da auf Arbeitgeberseite keine wesentlichen Anpassungen der geplanten Maßnahmen vorgenommen wurden und der Betriebsübergang weitgehend im Sinne der Unternehmensplanung umgesetzt wurde.

Bei den Verhandlungen am Standort Neustadt in Holstein (Schleswig-Holstein) wurde der dortige Betriebsrat juristisch von der Telekanzlei Lystander begleitet. Die juristischen Berater regten an, die Übergangsphase zu nutzen, um einen Gesamtbetriebsrat (GBR) für die Holding zu gründen – eine Gelegenheit, welche die Betriebsräte als Chance zur Stärkung ihrer Mitbestimmung auf überbetrieblicher Ebene verstanden. Der Betriebsrat der Klinik in Neustadt übernahm die Initiative und leitete die erforderlichen Schritte zur Gründung eines GBR ein.

Parallel dazu kündigte die Geschäftsführung die Einführung eines neuen IT-Systems an, das auch Funktionen zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle beinhaltet hätte. Eine entsprechende Regelung wäre mit dem

Gesamtbetriebsrat zu verhandeln gewesen – ein weiterer Anlass für die beteiligten Gremien, den Aufbau des GBR zügig voranzutreiben.

Bereits vor der Abspaltung der Holding pflegten die Betriebsräte der einzelnen Standorte einen losen Austausch. Traditionell fanden zwei Mal im Jahr Treffen in wechselnden Kliniken statt, die dem informellen Austausch dienten, jedoch keine offizielle Gremienstruktur darstellten. Mit Beginn der Corona-Pandemie intensivierte sich dieser Austausch merklich: Die Betriebsräte trafen sich regelmäßig online und berieten sich wöchentlich zu aktuellen Entwicklungen, Herausforderungen und lokalen Erfahrungen. Diese wachsende Vernetzung führte dazu, dass die lokalen Gremien gut über die Vorgänge, Prozesse und Regelungen in den anderen Kliniken informiert waren – eine wichtige Grundlage für die spätere Gründung eines Gesamtbetriebsrats.

Im Dezember 2020 war es schließlich so weit: Sechs Monate nach Bekanntwerden der Umstrukturierungspläne gründeten die Betriebsrätinnen und Betriebsräte der betroffenen Standorte einen Gesamtbetriebsrat für die Holding. Auch ohne formale Unterstützung durch die Gewerkschaft gelang es den Beteiligten, binnen kurzer Zeit alle notwendigen Schritte zur Einrichtung des GBR umzusetzen. Seitdem können sie ihre Mitbestimmungsrechte auch über die lokale Ebene hinaus koordiniert wahrnehmen. Mit der Einrichtung eines Wirtschaftsausschusses erhielt der GBR zudem umfassende Einblicke in die finanzielle bzw. wirtschaftliche Lage des Unternehmens und kann strategische Entwicklungen besser nachvollziehen und begleiten.

1.1 Gründung des Konzernbetriebsrats als nächster Entwicklungsschritt

Ein zentrales Anliegen des neu gegründeten Gesamtbetriebsrats war der Abschluss einer Gesamtbetriebsvereinbarung zur Nutzung eines IT-Systems mit Funktionen zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Die Geschäftsführung legte zunächst einen Entwurf vor, zog diesen jedoch im weiteren Verlauf mit der Begründung zurück, dass hierfür ein Konzernbetriebsrat (KBR) zuständig sei – ein Gremium, das zu diesem Zeitpunkt noch nicht existierte. Damit wurde der Begriff „Konzern“ innerhalb der Schön Klinik Group erstmals auch formal eingeführt. Die Betriebsräte reagierten prompt und gründeten bereits sechs Wochen später, im Juni 2021, ein Konzernbetriebsratsgremium (vgl. Abbildung 1).

Felicitas Neuhaus, Betriebsrätin am Standort Neustadt, war zu diesem Zeitpunkt erst seit 2018 Mitglied im Gremium. Gemeinsam mit dem Betriebsratsteam vor Ort initiierte sie zunächst die Gründung des Gesamtbetriebsrats und später auch des Konzernbetriebsrats. Bei der anschließenden Wahl zur KBR-Vorsitzenden erhielt sie breite Rückendeckung aus den verschiedenen Standorten. Zahlreiche Betriebsratsmitglieder brachten sich mit unterschiedlichen Stärken in den Prozess ein – sei es durch sorgfältige Recherchen, engagierte Kommunikation oder ausgeprägtes Verhandlungsgeschick. Auch und insbesondere in herausfordernden Phasen war die gegenseitige Unterstützung innerhalb der bzw. zwischen den Gremien deutlich spürbar.



„Alle haben mich oder meinen Vertreter sehr unterstützt. Das war schon eine heiße Zeit, in der die Geschlossenheit der Betriebsräte sehr hilfreich war.“ – Felicitas Neuhaus, Vorsitzende des Konzernbetriebsrats

Seit seiner Gründung durchläuft der Konzernbetriebsrat eine kontinuierliche Lern- und Entwicklungsphase. Die Aufgaben, mit denen sich das Gremium befasst, unterscheiden sich deutlich von denen auf betrieblicher Ebene: Während örtliche Betriebsräte primär für die Interessenvertretung im jeweiligen Betrieb zuständig sind und über individuelle Personalmaßnahmen entscheiden, übernimmt der Konzernbetriebsrat Themen, die mehrere oder alle Standorte betreffen und nicht durch lokale Gremien allein geregelt werden können. Dazu zählen unter anderem unternehmensweite IT-Systeme, deren Einsatz mit Blick auf die Beschäftigteninteressen mitbestimmt werden muss.

Eine wirkungsvolle Zusammenarbeit zwischen Konzern- und Betriebs-ebene gelingt insbesondere dann, wenn Themen und Informationen frühzeitig geteilt werden. Auch diese Form der Kooperation hat sich in der Arbeit des KBR erfolgreich etabliert.



„Wir haben gelernt, dass es wichtig ist, möglichst von zentraler Stelle schon über die Vorhaben der Geschäftsführung informiert zu werden, um uns auf sie einzustellen.“ – Felicitas Neuhaus, Vorsitzende des Konzernbetriebsrats

Inzwischen erweist sich der Konzernbetriebsrat als gut organisiertes und standortübergreifend vernetztes Gremium. Die Zusammenarbeit verläuft konstruktiv und effizient. Unterschiedliche Perspektiven und Meinungen werden offen eingebracht und respektvoll diskutiert. Besonders wertvoll ist die Vielfalt an Kompetenzen und Erfahrungen, die aus den verschiedenen Kliniken in die gemeinsame Arbeit einfließen – ein klarer Mehrwert für die Weiterentwicklung der Mitbestimmung in der Schön Klinik Group.

Diese Kompetenzen bleiben auch künftig von großer Bedeutung: Das Gesundheitswesen steht vor anhaltend herausfordernden Veränderungen, etwa durch die Digitalisierung, strukturelle Anpassungen in der Krankenhauslandschaft oder gesetzliche Reformen. Für die Konzernbetriebsratsvorsitzende ist es dabei besonders reizvoll, diese Entwicklungen aktiv mitzugestalten – sowohl in der Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite als auch im Austausch mit externen Akteuren. Mitbestimmung aktiv zu leben, ist für sie eine ebenso herausfordernde wie bereichernde Aufgabe – auf betrieblicher wie auf Konzernebene.



„Ich liebe diese Arbeit als KBR-Vorsitzende. Ich kann auf einer ganz anderen Ebene Einfluss nehmen. Ich finde es superinteressant, Einblick in den Konzern zu bekommen. Vor den GBR- und KBR-Gründungen wusste ich gar nicht, dass die Welt da draußen noch so viel größer ist.“ – Felicitas Neuhaus, Vorsitzende des Konzernbetriebsrats

1.2 Reaktionen von Arbeitgeberseite und aus der Belegschaft

Die Geschäftsführung wurde auf die Pläne zur Gründung eines Gesamtbetriebsrats aufmerksam, als die Betriebsräte nach einem geeigneten Tagungsort suchten. In der Folge kam es zu einer Reihe von Maßnahmen, die von den Gremien als belastend wahrgenommen wurden – darunter Abmahnungen, Einschränkungen in der Kommunikation sowie Vorgaben für die Organisation von Terminen und Dienstreisen. Solche Reaktionen hatten die juristischen Berater der Betriebsräte bereits im Vorfeld als möglich eingeschätzt.

Einige Beispiele: Im Zusammenhang mit der Veröffentlichung eines internen Newsletters wurde der am Aufbau des Konzernbetriebsrats Hauptbeteiligten eine Abmahnung erteilt. Auch bei Gesprächsangeboten kam es zu Unstimmigkeiten: So wurde ihrem Vertreter die Teilnahme an Vier-Augen-Terminen verweigert. Reisen zu Gerichtsterminen oder Sitzungen – etwa von Neustadt in Holstein zum Unternehmenssitz nach München – durften nur unter bestimmten Bedingungen wie z. B. ausschließlich per Zug organisiert werden.

Die Betriebsrätinnen und Betriebsräte bewerteten diese Entwicklungen als Versuche, ihre Arbeit zu erschweren. Davon ließen sie sich jedoch nicht entmutigen. Vielmehr reagierten sie mit einer konsequenten rechtlichen Klärung offener Fragen. In der Folge wurden zahlreiche arbeitsrechtliche Verfahren vor dem Arbeitsgericht in München geführt – in den meisten Fällen mit positiver Entscheidung zugunsten des Betriebsrats.

Ein spürbarer Wandel im Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat trat mit der Ernennung eines neuen Bereichsleiters Personal ein. Dieser etablierte eine offenere Kommunikation mit den Gremien und setzte auf frühzeitige Information. Aus Sicht der Betriebsräte führte dies zu einer spürbaren Verbesserung der Zusammenarbeit und zu einem gestärkten gegenseitigen Verständnis.



„Der neue Bereichsleiter Personal hat verstanden, dass es besser ist, wenn uns die Geschäftsführung mit ins Boot holt und als gleichwertige Partner behandelt. Wir sind zwar noch keine gleichwertigen Partner, aber wir bekommen jetzt die Informationen deutlich früher als vorher. Ich habe das Gefühl, dass sie uns mittlerweile ernst nehmen.“ – Felicitas Neuhaus, Vorsitzende des Konzernbetriebsrats

Auch in der Belegschaft wird die Arbeit des Konzernbetriebsrats unterschiedlich wahrgenommen. Nach Einschätzung der Gremiumsvorsitzenden hänge dies zum Teil davon ab, wie auf Betriebsversammlungen oder in der

internen Kommunikation über den KBR berichtet wird. Zudem seien die Themen des KBR, wie z. B. Datenschutz oder IT-Strukturen, für viele Beschäftigte weniger greifbar als Fragen, die direkt den Arbeitsalltag betreffen, etwa Arbeitszeiten oder Vergütung.

2 Mitbestimmung als gelebte Demokratie

Ihre Rolle versteht die Konzernbetriebsratsvorsitzende vor allem als koordinierende und unterstützende Funktion. Sie sieht sich nicht als alleinige Entscheidungsträgerin, sondern als Teil eines demokratischen Gremiums, in dem alle wesentlichen Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Ihre Aufgabe bestehe darin, diese Beschlüsse nach außen zu vertreten und deren Umsetzung zu organisieren. Dieses Demokratieverständnis spiegelt sich auch in der Geschäftsordnung des Konzernbetriebsrats wider: Mit jeder Neuwahl des Gremiums wird auch dessen Vorsitz neu bestimmt. Damit wird die Arbeit der oder des Vorsitzenden regelmäßig reflektiert und durch das Gremium legitimiert.

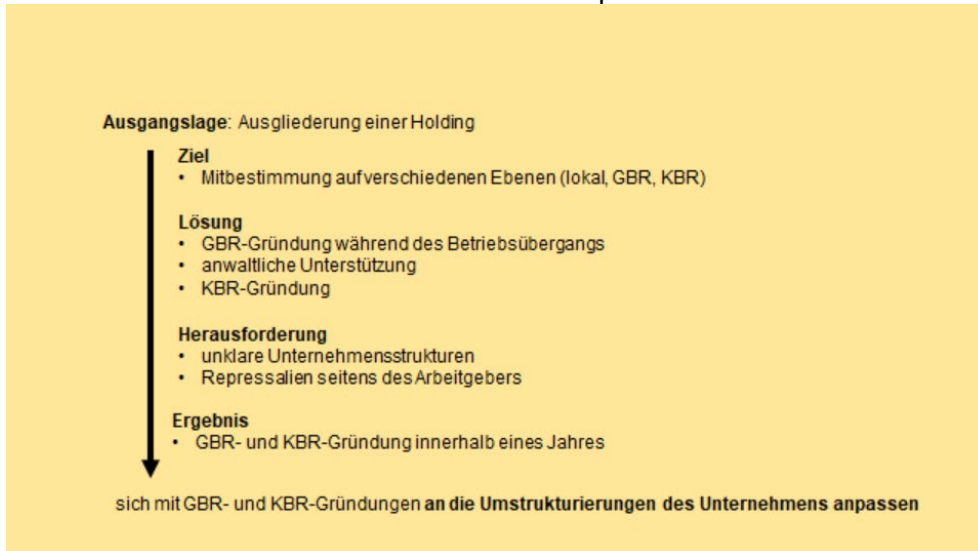
Neuhaus unterstreicht die Bedeutung von Betriebsratswahlen für die demokratische Kultur in Deutschland. Ähnlich wie in der Kommunal-, Landes- oder Bundespolitik sollten die Menschen auch als Beschäftigte in den Betrieben ihr Wahlrecht nutzen, um Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen zu nehmen und aktiv mitzubestimmen.



„Wir haben in Deutschland die Möglichkeit, Demokratie im Kleinen zu praktizieren. Das ist, glaube ich, die große Aufgabe von Betriebsräten, diesen Gedanken immer mitzutransportieren: Wir machen hier Demokratie. Es gibt in der Geschäftsleitung keinen König, der einfach entscheiden kann, sondern wir alle haben die Möglichkeit und damit auch die Verpflichtung, etwas dazu zu sagen und mitzubestimmen. Wählen gehen ist Demokratie und das fängt beim Betriebsratsgremium an.“
– Felicitas Neuhaus, Vorsitzende des Konzernbetriebsrats

! AUF EINEN BLICK

Abbildung 1: Ausgliederung einer Holding als Impuls zur Gründung eines GBR und eines KBR in der Schön Klinik Group



Quelle: Helex Institut



Kontakt

Felicitas Neuhaus, Vorsitzende des Konzernbetriebsrats
E-Mail: FNeuhaus[at]schoen-klinik.de



Schickt uns eure Betriebs- und Dienstvereinbarungen und profitiert voneinander!

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

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!

betriebsvereinbarung[at]boeckler.de
www.betriebsvereinbarung.de



Mitbestimmungsportal

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

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