

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 052 · Oktober 2025 · Hans-Böckler-Stiftung

NEUGRÜNDUNG EINES BETRIEBSRATS (2025)

Porträt über die erfolgreiche Neugründung eines Betriebsrats bei der Viba sweets GmbH

Simone Rom / Julia Massolle

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Der Wunsch, einen Betriebsrat zu gründen, entstand im Zuge eines Führungswechsels in der Geschäftsleitung. Nach jahrzehntelanger Inhaberführung stand ein Generationswechsel an: Externe Geschäftsführer sollten künftig die Leitung übernehmen. Dieser Wandel löste spürbare Unsicherheit unter den Beschäftigten aus – insbesondere mit Blick auf die zukünftige Unternehmenskultur und bevorstehende Entscheidungen.

Um diesen Fragen eine kollektive Stimme zu geben, bildete sich schnell ein breites Unterstützungsnetzwerk. Eine interne Informationskampagne sowie der informelle Austausch im Kollegenkreis stärkten die Initiative. Die erfolgreiche Neugründung des Betriebsrats markierte einen wichtigen Meilenstein für die Belegschaft. Die anfängliche Zusammenarbeit mit der neuen Geschäftsleitung war von wechselseitigen Lernprozessen geprägt. Unterschiedliche Erwartungen und Kommunikationsstile führten zunächst zu Spannungen, die jedoch in zahlreichen Gesprächen teils kontrovers, aber stets konstruktiv aufgearbeitet wurden.

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



Die Viba sweets GmbH ist ein traditionsreiches, mittelständisches Süßwarenunternehmen mit Sitz in Schmalkalden in Thüringen. Seit der Gründung im Jahr 1893 steht die Marke Viba für höchste Qualität und feinste Confiserie-Kunst. Besonders bekannt ist das Unternehmen für sein Nougat, mit dem es sich als deutscher Marktführer etabliert hat. Zum Sortiment gehören außerdem Edelmarzipan, Dragees, Fruchtriegel sowie Pralinen und Schokoladen. Mit rund 380 Mitarbeitern ist die Viba sweets GmbH ein bedeutender Arbeitgeber in der Region. Durch strategische Übernahmen der Confiserie Heilemann sowie der Süßwaren-Fachhändler Hussel, Arko und Eilles wurde das Unternehmen erweitert. Die Belegschaft wuchs dadurch in den vergangenen Jahren auf etwa 1.000 Beschäftigte an. Die Produkte werden weltweit exportiert.

Am Hauptsitz in Schmalkalden betreibt das Unternehmen die Viba Erlebniswelt. Hier können Besucherinnen und Besucher Einblicke in die Herstellung von Pralinen und Schokolade erhalten, an interaktiven Kursen teilnehmen und selbst kreativ werden. Der Betriebsrat der Viba sweets GmbH besteht aus neun Mitgliedern.

1 Der Weg zur Neugründung

1.1 Aus Unsicherheit wächst die Initiative zur Betriebsratsneugründung

Der Wechsel in der Geschäftsführung der Viba sweets GmbH führte zu spürbaren Verunsicherungen innerhalb der Belegschaft. Spekulationen über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens kursierten, insbesondere Beschäftigte in der Produktion fühlten sich unzureichend eingebunden und gehört. Die ohnehin angespannte gesamtwirtschaftliche Lage infolge der Covid-19-Pandemie verstärkte die Sorgen zusätzlich – etwa hinsichtlich möglicher Auswirkungen auf Arbeitsplätze und Standortstabilität.

Inmitten dieser Unsicherheiten wuchs der Wunsch nach einer verlässlichen Anlaufstelle für die Mitarbeitenden: nach einer Interessenvertretung, die zuhört, informiert und sich aktiv für die Belange der Belegschaft einsetzt. Die beiden Initiatorinnen Katja Marschke und Liane Labisch griffen dieses Bedürfnis auf und beschlossen, einen Betriebsrat zu gründen. Ihr Ziel war es, den Beschäftigten in einer schwierigen Phase Orientierung zu geben und ihre Interessen nachhaltig zu vertreten.

Die letzte Betriebsratsstruktur im Unternehmen bestand vor über 20 Jahren, war jedoch mangels Nachfolge aufgelöst worden. Die Neugründung stellt daher einen bedeutenden Schritt in Richtung mehr Mitbestimmung und Transparenz bei Viba dar. Die Ausgangslage:



„Viele Kolleginnen und Kollegen sind auf uns zugekommen und haben gesagt: Es ist alles sehr ungewiss. Wir wissen nicht, wie es weitergeht. Es wäre gut, eine Anlaufstelle wie einen Betriebsrat zu

haben – jemanden, der mit hinschaut und bei dem wir uns informieren können.“ – Katja Marschke, Betriebsratsvorsitzende

1.2 Herausforderungen auf dem Weg zur Neugründung

Während insbesondere zahlreiche Produktions- und Filialbeschäftigte die Neugründung eines Betriebsrats befürworteten, blieb die Reaktion in anderen Unternehmensbereichen zunächst verhalten.

Bereits ein Jahr vor der offiziellen Gründung begannen die Initiatorinnen mit den Vorbereitungen. In diskreten Gesprächen loteten sie das Interesse potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten aus. Parallel dazu verteilten sie Informationsflyer, legten sie in Spinde und auf Arbeitsplätzen aus, um frühzeitig Transparenz über das Vorhaben zu schaffen und die Belegschaft zu informieren. Diese gezielte Kommunikationsstrategie zeigte Wirkung: Woche für Woche schlossen sich neue Interessierte an.

Erschwert wurden die Aktivitäten durch die pandemiebedingten Einschränkungen. Um Austausch und Planung dennoch aufrechtzuerhalten, organisierten die Initiatorinnen ab dem Winter 2020 regelmäßige Treffen im Freien – bei Wind und Wetter, auf abgelegenen Parkplätzen oder in wenig frequentierten Gaststätten.

Von Beginn an wurde die Initiative durch die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) unterstützt, die in der Region traditionell gut vernetzt ist. Der zuständige Gewerkschaftssekretär hielt engen Kontakt zur Belegschaft der Viba sweets GmbH und erkundigte sich regelmäßig nach dem Fortschritt. Zum abschließenden Vorbereitungstreffen aller Interessierten im Sommer 2021 brachte er einen erfahrenen Betriebsratsvorsitzenden mit, der wertvolle Impulse und praktische Tipps gab – ein Austausch, der zur endgültigen Entscheidung führte, den Betriebsrat offiziell zu gründen.

Die Gruppe stand zunächst vor der Frage, ob sie weitere Unterstützende gewinnen oder direkt mit der Umsetzung beginnen sollte. Die heutige Betriebsratsvorsitzende erinnert sich:



„Die Mitarbeiter konnten es kaum erwarten, loszulegen. Dann haben wir gesagt, dass wir nicht länger warten und Nägel mit Köpfen machen wollen.“ – Katja Marschke, Betriebsratsvorsitzende

Am 7. Oktober 2021 wurde der Wahlvorstand vorgestellt – ein Moment, der allen Beteiligten in lebhafter Erinnerung geblieben ist. Sämtliche Beschäftigte nahmen an der Veranstaltung teil, für die eine Notbesetzung in der Produktion und der Viba Erlebniswelt organisiert wurde. Ein wichtiges Zeichen: Die Geschäftsführung unterstützte das Vorhaben und übernahm stellvertretend Aufgaben, damit alle Kolleginnen und Kollegen teilnehmen konnten.



„Der Moment, als der Wahlvorstand präsentiert wurde, ist immer noch so ein Gänsehautmoment. Alle Beschäftigten waren während der Arbeitszeit da. Die Bereiche wurden stillgelegt. Es war wirklich der Wahnsinn! Wir sind heute noch stolz drauf.“ – Katja Marschke, Betriebsratsvorsitzende

Am 23. Februar 2022 wurde der Betriebsrat schließlich erfolgreich neu gegründet (Abbildung 1).

2 Erste Schritte als neues Gremium

2.1 Hürden und Lernprozesse nach der Neugründung

Mit der Neugründung des Betriebsrats verband die Belegschaft große Hoffnungen und ein spürbares Gefühl des Aufbruchs. Viele Mitarbeitende erwarteten zeitnah Impulse für Verbesserungen im Arbeitsalltag – etwa durch neue Betriebsvereinbarungen, zusätzliche Urlaubstage oder bessere Rahmenbedingungen. Auch wenn nicht alle Anliegen, wie etwa Gehaltsfragen, direkt in den Aufgabenbereich des Betriebsrats fallen, zeigte sich schnell: Der Dialog zwischen Belegschaft und Interessenvertretung war eröffnet. Die ersten Monate nach der Wahl waren geprägt von Orientierung und strukturellem Aufbau der Gremienarbeit. Diese Phase legte den Grundstein für eine langfristige, konstruktive Zusammenarbeit.

Die Mitglieder des neu gewählten Gremiums – überwiegend aus dem Handel und der Produktion kommend – standen vor der Herausforderung, sich in ihre neue Rolle einzufinden. Viele hatten bislang keine Erfahrung mit betriebsverfassungsrechtlichen Aufgaben, der Gremienarbeit oder dem direkten Austausch mit der Geschäftsführung. Diese Ausgangslage machte den Einstieg besonders anspruchsvoll.

Gleich zu Beginn waren grundlegende organisatorische Hürden zu überwinden. Es fehlte an einem eigenen Büro sowie an einer grundlegenden Ausstattung – Tisch, Stuhl, Schrank, Laptop, dienstliche E-Mail-Adresse. Die Einrichtung zog sich über mehrere Monate hin und gestaltete sich aufgrund von Platzmangel und Abstimmungsbedarf aufwendiger als erwartet. Auch die Anmeldung zu Schulungen verlief zunächst schleppend.

Hinzu kam, dass viele Betriebsratsmitglieder weiterhin an zentralen Positionen im Unternehmen eingebunden waren. Die Vereinbarkeit von Betriebsratsarbeit und regulären Tätigkeiten stellte eine dauerhafte Herausforderung dar. Immer wieder kam es zu Unstimmigkeiten in der Organisation und Zusammenarbeit, die das Gremium belasteten. Die Kommunikation mit der Geschäftsleitung war in dieser frühen Phase von gegenseitigem Abtasten und Lernprozessen geprägt.

Der Druck auf den jungen Betriebsrat war hoch: Mitbestimmungsrechte wahrnehmen, Erwartungen der Beschäftigten erfüllen und zugleich eine konstruktive Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung aufbauen – dieser Dreiklang führte dazu, dass einzelne Mitglieder ihr Amt

niederlegten. Zwar konnten die frei gewordenen Plätze durch Nachrückende besetzt werden, doch jede Amtsniederlegung erschwerte die geordnete Betriebsratsarbeit aufs Neue.

Erst etwa ein Jahr nach der Gründung war der Betriebsrat vollständig arbeitsfähig und in stabiler Besetzung aufgestellt. Ein gemeinsames Grundverständnis wuchs in dieser Zeit, getragen von der Überzeugung, dass beide Seiten dasselbe Ziel verfolgen: gute Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten und eine stabile Zukunft für das Unternehmen.

2.2 Vom Gegenüber zum Partner: Entwicklung der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber

Zu Beginn seiner Arbeit initiierte der Betriebsrat eine Umfrage innerhalb der Belegschaft, um die zentralen Anliegen und Handlungsfelder zu identifizieren. Die Ergebnisse spiegelten die Vielfalt der Unternehmensstruktur wider – von Produktion über Filialen und Gastronomie bis hin zu Verwaltungsbereichen. Zahlreiche Themen traten gleichzeitig zutage und mussten priorisiert werden. Dabei wurden teils unterschiedliche Sichtweisen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung deutlich. In gemeinsamen Runden wurden diese Positionen ausgetauscht, um das gegenseitige Verständnis zu stärken.



„Letztlich verfolgen wir alle dasselbe Ziel: wirtschaftlich erfolgreich zu sein und das Unternehmen voranzubringen. Dabei betrachten wir die Situation aus unterschiedlichen Perspektiven – wir als Arbeitnehmende, die andere Seite aus Sicht des Arbeitgebers. Dass es dabei gelegentlich zu Reibungen kommt, liegt in der Natur der Sache. Doch wir sind überzeugt: Wenn wir gemeinsam und zielgerichtet handeln, können wir uns hervorragend ergänzen.“ – Katja Marschke, Betriebsratsvorsitzende

Im weiteren Verlauf entwickelte sich die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung spürbar positiv. Der Arbeitgeber bezog den Betriebsrat zunehmend frühzeitig in Entscheidungsprozesse ein und suchte aktiv den Dialog. Gleichwohl blieb das Gremium eine gestaltende Kraft, setzte eigene Impulse und forderte gezielt Gespräche zu relevanten Themen ein.

Ein wesentlicher Fortschritt war die Einführung einer festen Ansprechpartnerin für den Betriebsrat – eine Initiative, die vom Gremium selbst ausging. Übergangsweise übernahm eine externe Unternehmensberaterin diese Rolle und fungierte als vermittelnde Instanz zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung. Durch ihre Unterstützung konnten auch ohne den Einsatz einer Einigungsstelle gemeinsame Lösungen zu wichtigen Fragen gefunden werden.

Heute begleitet die Personalleiterin den Betriebsrat als feste Ansprechpartnerin. Sie nimmt Anliegen aufmerksam auf, bringt sie strukturiert in die Geschäftsleitung ein und erarbeitet gemeinsam mit dem Gremium Lösungsansätze. Ergänzend dazu fördern regelmäßige monatliche

Gespräche eine kontinuierliche Abstimmung und tragen maßgeblich zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit bei.



„Naturgemäß wird der Betriebsrat mitunter als kritisches Gegenüber wahrgenommen – dabei liegt in dieser Unterschiedlichkeit auch die Chance für produktive Zusammenarbeit. Es geht uns nicht darum, das Unternehmen umzukrempeln, sondern darum, positive Veränderungen zu erreichen: bessere Arbeitsbedingungen, faire Arbeitszeiten und transparente Urlaubsregelungen. Das sind die Themen, die uns antreiben.“ – Katja Marschke, Betriebsratsvorsitzende

2.3 Erste große Erfolge

Bereits in den ersten drei Jahren seit seiner Gründung konnte der Betriebsrat beachtliche Erfolge erzielen. Eine der großen Herausforderungen war die Bewältigung pandemiebedingter Nachwirkungen – insbesondere im sensiblen Bereich der Kurzarbeit im Filialbetrieb. In enger Abstimmung und mit viel Fingerspitzengefühl entwickelte das Gremium gemeinsam mit der Geschäftsleitung eine tragfähige Regelung, die den Interessen der Beschäftigten ebenso gerecht wurde wie den wirtschaftlichen Erfordernissen.

Ein weiterer Meilenstein ging aus den Ergebnissen der unternehmensweiten Mitarbeiterbefragung hervor. Auf deren Grundlage beschlossen Geschäftsleitung und Betriebsrat gemeinsam zwei zentrale Verbesserungen: einheitliche Urlaubstage für alle Beschäftigten sowie die Reduzierung der Wochenarbeitszeit von 40 auf 38 Stunden – bei vollem Lohnausgleich. Diese Maßnahmen stehen beispielhaft für eine erfolgreiche Mitbestimmung, bei der langfristige Verbesserungen nur im Schulterschluss erreicht werden können.



„Ich möchte der Unternehmensleitung ausdrücklich für die konstruktive Zusammenarbeit danken. Diese Ergebnisse zeigen: Wenn alle an einem Strang ziehen, können wir viel bewegen.“ – Katja Marschke, Betriebsratsvorsitzende

2.4 Erfahrung, Zusammenhalt, Vielfalt als Erfolgsrezept der Betriebsratsarbeit

Die Arbeit des Betriebsrats genießt große Akzeptanz innerhalb der Belegschaft. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die langjährige Betriebszugehörigkeit seiner Mitglieder – bei den meisten über 15 Jahre. Sie kennen die Entwicklung des Unternehmens aus eigener Erfahrung, haben über die Jahre Vertrauen aufgebaut und sich durch ihr Engagement einen festen Platz im Unternehmen erarbeitet. Diese Nähe schafft Glaubwürdigkeit und sorgt für ein starkes Vertrauensverhältnis zur Belegschaft.

Auch der persönliche Zusammenhalt im Gremium spielt eine zentrale Rolle. Die Mitglieder kennen sich seit vielen Jahren, unterstützen sich

gegenseitig und stehen geschlossen hinter den gemeinsamen Zielen. Trotz unterschiedlicher Standpunkte gelingt es, nach außen mit einer Stimme zu sprechen – ein Zeichen von Professionalität und Teamgeist. Gerade in schwierigen Phasen war dieser Zusammenhalt entscheidend.



„Wir sind oft an unsere Grenzen gekommen. Wenn wir uns im Gremium nicht selbst gestärkt hätten, weiß ich nicht, ob wir das bis dato geschafft hätten. Aber wir haben alle gesagt: Wir haben es angefangen und wir bringen es auch ordentlich zu Ende. Wir haben eine Verantwortung gegenüber der Belegschaft – das ist unsere Einstellung.“ – Katja Marschke, Betriebsratsvorsitzende

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die fachliche Vielfalt im Gremium. Mit Liane Labisch ist auch eine Kollegin aus dem Managementbereich Teil des Betriebsrats. Als ehemalige Produktionsmitarbeiterin bringt sie Erfahrungen sowohl aus der Confiterie als auch aus der Verwaltung mit – heute arbeitet sie im Produktmanagement. Diese Doppelperspektive macht sie zu einer wichtigen Schnittstelle zwischen den Unternehmensbereichen und stärkt die fachliche Tiefe der Betriebsratsarbeit.

Charakteristisch für das Gremium ist zudem ein bewusst schrittweises, konzentriertes Vorgehen. Von der Wahlvorbereitung bis zum heutigen Gremiumsalltag: Themen werden systematisch und mit Fokus bearbeitet, um Überforderung zu vermeiden und nachhaltige Lösungen zu schaffen.



„Rückblickend betrachtet, war es für mich persönlich hilfreich, dass wir zu Beginn nicht alle Herausforderungen im Detail konnten. Unsere anfängliche Unvoreingenommenheit hat uns vermutlich dabei geholfen, den Weg unbeirrt zu gehen.“ – Katja Marschke, Betriebsratsvorsitzende

3 Rückblick auf die erste Amtszeit

Die erste Amtszeit des neu gegründeten Betriebsrats war von Beginn an mit großen Erwartungen verbunden – sowohl aus der Belegschaft als auch aus dem Unternehmen selbst. Gleichzeitig war es eine Phase intensiver Lernprozesse auf beiden Seiten: Der Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung brauchte Zeit, während der Druck aus der Belegschaft, schnell sichtbare Ergebnisse zu liefern, deutlich spürbar war.

Gerade diese Anfangszeit erwies sich als prägende Etappe: Das Gremium ist daran persönlich wie fachlich gewachsen, hat Erfahrungen gesammelt und Strukturen geschaffen, auf denen es heute erfolgreich aufbauen kann.



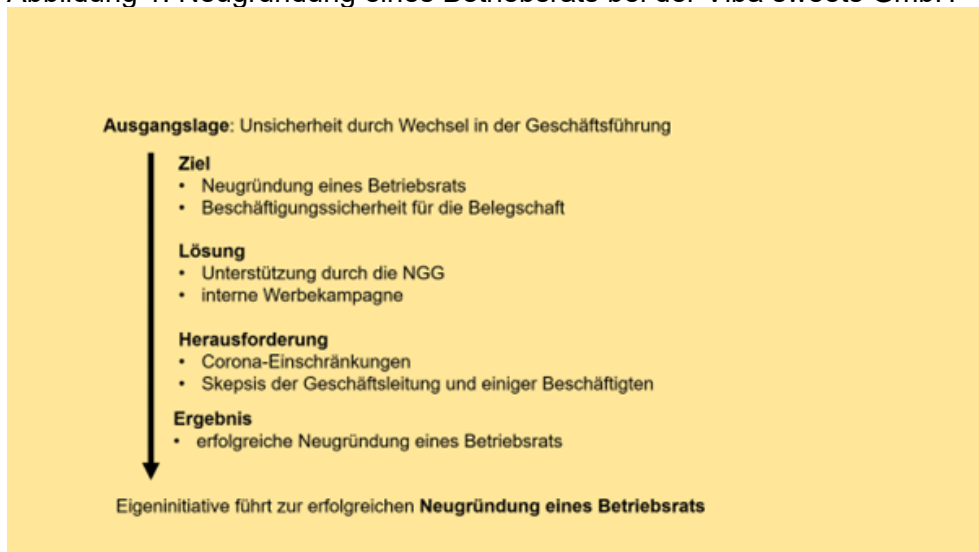
„Zu Beginn war die Erwartung groß, dass wir sofort große Schritte machen würden – auch innerhalb der Belegschaft. Doch wir haben schnell erkannt, wie wichtig es ist, zunächst die organisatorischen Grundlagen zu schaffen. Ein stabiles Fundament mit Dingen wie einem Büro, einem E-Mail-Account oder gezielten Schulungen ist essenziell – und wird anfangs oft unterschätzt. Und mit diesen Basics konnten wir die nächsten größeren Themen umso gezielter angehen.“ – Katja Marschke, Betriebsratsvorsitzende

Stolz auf die erfolgreiche Neugründung und die gemeinsam erreichten Fortschritte entschloss sich das Gremium im Jahr 2023 zu einem selbstbewussten Schritt: zur Bewerbung beim Deutschen Betriebsräte-Preis – ein starkes Zeichen für das Engagement, die Haltung und die Motivation, mit der der Betriebsrat auch künftig die Interessen der Beschäftigten vertreten will.



AUF EINEN BLICK

Abbildung 1: Neugründung eines Betriebsrats bei der Viba sweets GmbH



Quelle: Helex Institut



Kontakt

Katja Marschke, Betriebsratsvorsitzende

E-Mail: [katja.marschke\[at\]viba-sweets.de](mailto:katja.marschke[at]viba-sweets.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](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)

www.betriebsvereinbarung.de



Mitbestimmungsportal

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

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