

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 053 · Oktober 2025 · Hans-Böckler-Stiftung

ANERKENNUNG DER KONZERNWEITEN MITBESTIMMUNG DURCH DEN EUROPÄISCHEN BETRIEBSRAT (2025)

Porträt über die Charta über die Anerkennung der Erfahrungen von Gewerkschafts- und Vertretungstätigkeit bei der Solvay GmbH

Simone Rom / Julia Massolle

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Im Jahr 2017 wurde bei Solvay in Frankreich eine Vereinbarung zur Anerkennung der durch Gewerkschafts- und Vertretungstätigkeit erworbenen Erfahrungen abgeschlossen. Diese gab den Impuls für die Konzernleitung und den europäischen Betriebsrat, gemeinsam die „Charta über die Anerkennung der Erfahrungen von Gewerkschafts- und Arbeitnehmervertretern“ zu entwickeln und zu unterzeichnen. Ziel war es, eine konzernweit gültige Vereinbarung zu schaffen, die Gewerkschafts- oder Betriebsratsmandate fördert und deren Wert und Kompetenzen ausdrücklich honoriert.

In Deutschland setzte der Gesamtbetriebsrat dieses Anliegen mit einer Regelungsabrede um und führte eine Beurteilungsmatrix ein, mit der Kenntnisse und Kompetenzen von Betriebsratsvorsitzenden systematisch evaluiert werden können.

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**



Solvay ist ein belgischer, international tätiger Chemiekonzern mit Hauptsitz in Brüssel/Belgien. Das Unternehmen wurde 1863 von Ernest Solvay und seinem Bruder Alfred gegründet, nachdem Ernest das nach ihm benannte Solvay-Verfahren (auch Ammoniak-Soda-Verfahren) zur industriellen Herstellung von Soda entwickelt hatte.

Heute beschäftigt Solvay weltweit rund 9.000 Mitarbeitende in über 40 Ländern. Die jährliche Produktionskapazität liegt bei etwa 14 Millionen Tonnen chemischer Erzeugnisse – unter anderem für die Landwirtschaft, die Lebensmittelindustrie, die Automobilbranche und den Gesundheitssektor. Mit seinen Produkten leistet das Unternehmen einen Beitrag zu einer kohlenstoffneutralen Zukunft.

In Deutschland arbeiten rund 1.300 Beschäftigte an fünf Standorten der Solvay GmbH. Der Gesamtbetriebsrat besteht aus zehn Mitgliedern und vertritt die Interessen der Belegschaft auf nationaler Ebene.

1 Ausgangslage – der Grundgedanke

Solvay und sein Europäischer Betriebsrat (EBR) verstehen den sozialen Dialog als einen wichtigen Treiber für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und als maßgebliche Instanz, die das unternehmerische Handeln prägt. Die Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter stehen in regelmäßigem Austausch mit der Unternehmensleitung und sind auch im Dialog mit den Beschäftigten ein wichtiger Ansprechpartner. Diese Rolle soll im Unternehmen gezielt gestärkt werden. Ein zentrales Anliegen dabei ist die Anerkennung der Kompetenzen, die Betriebsrätinnen und Betriebsräte im Rahmen ihres Mandats erwerben und tagtäglich anwenden.

Auch bei Solvay in Deutschland wurde das Thema der Wertschätzung und Anerkennung betrieblicher Interessenvertretung intensiv diskutiert. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie Betriebsratsarbeit angemessen gewürdigt werden kann – nicht zuletzt, um das Engagement im Gremium attraktiver zu machen. Denn das Interesse an einer Kandidatur nimmt spürbar ab. Manche Beschäftigte empfinden das Betriebsratsamt als möglichen Karriereknick und sorgen sich um ihre berufliche Entwicklung.

Neben der fachlichen Anerkennung ging es daher auch um eine angemessene monetäre Würdigung der täglichen Arbeit im Betriebsrat – insbesondere mit Blick auf die gestiegene Komplexität und Verantwortung des Amtes.



„Der eigentliche Grundgedanke war auch, eine positive Bewertung für zukünftige Betriebsrätinnen und Betriebsräte zu erzielen. Sie sollten noch einen anderen Vorteil als nur den Kündigungsschutz erhalten. Man erhält eine Menge Arbeit, viele neue Aufgabengebiete, die in der Rechtsprechung auch komplexer geworden sind. Man muss sich viele Kenntnisse und Kompetenzen aneignen. Als Betriebsratsvorsitzender bist du das Gesicht, das mit dem Arbeitgeber spricht. Du sitzt immer in der Mitte der Fronten. Du bist der Störenfried gegenüber den handelnden Personen. Das muss man alles aushalten. Und dafür wird man nicht belohnt.“
– Marc Siepen, Gesamtbetriebsratsvorsitzender

Der Wunsch nach einer verbindlichen Regelung zur Anerkennung der Betriebsratsarbeit bestand sowohl in Deutschland als auch auf europäischer Ebene – und wurde von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite innerhalb der Solvay-Gruppe gleichermaßen unterstützt.

2 Die Vereinbarung

2.1 Charta auf europäischer Ebene

Der Impuls kam aus Frankreich: Dort engagieren sich Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter traditionell als zentrale Interessenvertretung der Belegschaft in den Unternehmen. Im April 2017 wurde zwischen den französischen Solvay-Unternehmen und den Gewerkschaftsvertretungen eine Vereinbarung über die Anerkennung der durch die Gewerkschafts- und Vertretungstätigkeit erworbenen Erfahrungen abgeschlossen.

Aus dieser Initiative entwickelte sich die Idee, eine entsprechende Rahmenvereinbarung auf europäischer Ebene zu schaffen – mit dem Ziel, Mandate in Gewerkschaft oder Betriebsrat konzernweit zu fördern, ihre Bedeutung sichtbar zu machen und den Erwerb damit verbundener Kompetenzen zu honorieren.



„Es war die Idee, auf europäischer Ebene Leitlinien zu entwickeln, die Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter im Betrieb besser sichtbar machen. Ihre Qualifikationen sollten bewertet werden können, um europäisch gedacht zu einer gerechten Entlohnung zu kommen.“ – Heike Wedekin, Assistenz des Gesamtbetriebsrats

Im Januar 2018 wurde das Thema in die Klausurtagung des EBR eingebracht und erste Verhandlungen über eine konzernweite Vereinbarung aufgenommen. Auf Arbeitgeberseite war unter anderem Jean-Christophe Sciberras, Personaldirektor und Labor Relations Officer des belgischen Mutterkonzerns, beteiligt. Von deutscher Seite nahmen Dr. Axel Tegge, der

damalige Arbeitsdirektor, Albert Kruft, damaliger Gesamtbetriebsratsvorsitzender, sowie Edeltraud Glänzer als Vertreterin der IGBCE teil.

Im Rahmen dieser Verhandlungen entstand der erste Entwurf für die europäische „Charta über die Anerkennung der Erfahrungen von Gewerkschafts- und Arbeitnehmervertretern“. Sie wurde am 28. Februar 2018 vom damaligen CEO Jean-Pierre Clamadiou sowie vom EBR-Vorsitzenden Albert Kruft unterzeichnet. Das Zeitfenster zwischen Entwurf und Unterzeichnung wurde bewusst kurz gehalten, um den einzelnen Ländern ausreichend Spielraum für die nationale Umsetzung bis Jahresende 2018 zu geben.

Die Charta enthält Leitprinzipien, die den EBR-Mitgliedsländern als Grundlage für die Einführung und Umsetzung entsprechender Regelungen auf nationaler Ebene dienen sollen.

2.2 Regelungsabrede für Deutschland

Unmittelbar nach der Unterzeichnung der europäischen Charta im Februar 2018 begannen bereits im März die ersten Gespräche zwischen dem Gesamtbetriebsrat der Solvay GmbH und der IGBCE, um die Umsetzung der Vereinbarung in Deutschland auf den Weg zu bringen. Zentrale Voraussetzung war dabei die Einhaltung der Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes. Bereits im Mai 2018 folgten die Gespräche mit der Geschäftsführung – erneut unter aktiver Einbindung der IGBCE. Der Prozess wurde wissenschaftlich begleitet von Dr. Simone Hocke von der Universität Bremen.

Von Anfang an unterstützte auch der damalige Arbeitsdirektor der Solvay GmbH die Initiative. Ihm war es wichtig, das Engagement von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betriebsrat zu fördern – denn diese übernehmen ihre Gremienarbeit häufig zusätzlich zu ihrer regulären Tätigkeit. Dieser Einsatz verdient nicht nur Respekt, sondern auch Anerkennung durch das Management und die Fachbereiche, in denen Betriebsrätinnen und Betriebsräte durch ihr Mandat nicht mehr in vollem Umfang verfügbar sind.

Am 27. März 2019 wurde schließlich die Regelungsabrede zur Umsetzung der europäischen Charta für Deutschland unterzeichnet (vgl. Abbildung 1). Der damalige Gesamtbetriebsratsvorsitzende Kruft zeigte sich überzeugt: Mit dieser Vereinbarung sei ein fairer und objektiver Weg gefunden worden, ehrenamtliche Betriebsratsmitglieder zu begleiten und ihre Leistung anzuerkennen.

2.3 Inhalt der Regelungsabrede

Für die inhaltliche Umsetzung der deutschen Regelungsabrede wurde eine gemeinsame Arbeitsgruppe eingesetzt. Gemäß den Vorgaben der europäischen Charta bestand sie aus einer festgelegten Zahl von Vertreterinnen und Vertretern der Gewerkschaft und/oder des Betriebsrats, sowie der Unternehmensleitung – wobei Letztere nicht in der Überzahl sein durfte. Ergänzend konnte eine externe Fachperson benannt werden, die beide Seiten gemeinsam bestimmten.

Die Charta sieht drei methodische Elemente vor:

1. Ermittlung der Kompetenzen, die zur Ausübung eines Mandats erforderlich sind,
2. Bewertung des Grads, in dem die Mandatstragenden diese Kompetenzen besitzen,
3. Anerkennung und Akkreditierung der während der Amtszeit erworbenen und eingesetzten Kompetenzen.

Zur praktischen Umsetzung der Regelungsabrede bestand eine der ersten Aufgaben darin, die betreffenden Betriebsratsmandate zu ermitteln und für jedes der Mandate drei zentrale Instrumente zu entwickeln:

- Informationsunterlagen zum Mandat: Für jedes bewertbare Mandat wurde ein Profil erstellt, das Aufgaben, Tätigkeiten und Ziele in groben Zügen beschreibt. Bewertet werden dürfen laut deutscher Regelungsabrede: die/der Betriebsratsvorsitzende, ihr/e oder sein/e Stellvertreter/in sowie Mitglieder des Europäischen Betriebsrats. Die Mandatsbeschreibungen orientieren sich an den Strukturen betriebsüblicher AT-Jobprofile (außertariflich Beschäftigte).
- Kompetenzrahmen mit Beurteilungsmatrix: Zur Bewertung wurde eine Beurteilungsmatrix entwickelt, die sechs Kompetenzfelder abdeckt: 1) Kenntnis der betrieblichen Gegebenheiten 2) arbeitsrechtliche Kenntnisse 3) digitale Arbeitskompetenz, z. B. Umgang mit IT-Tools 4) Kommunikationskompetenz, 5) Führungskompetenz 6) Verhandlungskompetenz
- Bewertungsbogen und Verfahren: Die Beurteilungsmatrix sieht für jedes Kompetenzfeld eine dreistufige Ausprägung vor. Je nach Ergebnis werden konkrete Empfehlungen ausgesprochen – etwa für fachliche Schulungen, Supervision oder Coaching, aktives oder passives Coaching und individuelles Karriere-Coaching.

Das Bewertungsverfahren: Die Teilnahme am Beurteilungssystem ist freiwillig. Interessierte Mandatstragende werden vorab ausführlich über die Matrix und das Verfahren informiert. Die Bewertung erfolgt zweistufig: 1) Selbsteinschätzung anhand der Matrix 2) Fremdeinschätzung durch eine vierköpfige, paritätisch besetzte Bewertungskommission bestehend aus der/dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden, einem weiteren Mitglied des Gesamtbetriebsrats, der/dem Personalchef/in des jeweiligen Standorts und einem/einer weiteren Vertreter/in des Unternehmens. Bei Bedarf kann zusätzlich eine unabhängige fachkundige Person hinzugezogen werden. Das Verfahren kann sowohl während des Mandats als auch nach dessen Ende durchgeführt werden.

2.4 Evaluation als Chance zur Entwicklung

Der Fortbildungsgedanke der Regelungsabrede hatte für den Gesamtbetriebsrat eine besondere Bedeutung. Umso erfreulicher war es, dass viele Betriebsrätinnen und Betriebsräte die Möglichkeit zur freiwilligen Kompetenz-Evaluierung genutzt haben – und dabei auch gezielt Entwicklungsfelder identifizieren konnten.



„Man erkennt viel über sich selbst. Wo stehe ich? Welche Stärken habe ich? Wo habe ich noch Defizite, die ich verbessern kann?

Das ist das, was jeder einzelne für sich mitnehmen kann. Man bekommt das auch noch einmal von außen widergespiegelt.“ – Jürgen Laakmann, Betriebsratsvorsitzender des Standorts Rheinberg und Mitglied im europäischen Betriebsrat

Die Rückmeldung, welche Stärken bereits vorhanden sind und in welchen Bereichen noch Potenzial besteht, wurde von den teilnehmenden Kolleginnen und Kollegen durchweg positiv aufgenommen. Diese Reflexion war nicht nur für die einzelnen Mandatstragenden ein Gewinn, sondern auch für den gesamten Betriebsrat, die Belegschaft und letztlich für das Unternehmen selbst. Durch das Verfahren wurden die bei Solvay vorhandenen Kompetenzen und Qualifikationen der Betriebsratsmitglieder sichtbar – ein wichtiger und nachhaltiger Erfolg der Regelungsabrede in Deutschland.

3 Herausforderungen

3.1 Sichtbarkeit allein reicht nicht – Herausforderungen bei Anerkennung und Eingruppierung

Die Beurteilungsmatrix dient nicht nur der Teilnahme an Schulungen oder der persönlichen Weiterentwicklung, sondern soll auch eine Grundlage dafür schaffen, dass sich Betriebsrätinnen und Betriebsräte intern auf qualifikationsgerechte Stellen bewerben können. Gerade für freigestellte Betriebsratsvorsitzende stellt sich diese Frage deutlich: Mit der Mandatsübernahme verlieren sie den Anspruch auf ihre frühere Position im Unternehmen – und haben über die Jahre ihres Ehrenamts häufig ihr ursprüngliches fachliches Wissen zugunsten neuer, für die Gremienarbeit relevanter Kompetenzen zurückgestellt. Durch ihre Tätigkeit erwerben sie jedoch umfangreiche Kenntnisse, etwa in den Bereichen Kommunikation, Führung oder Arbeitsrecht, die sie für andere Funktionen im Unternehmen qualifizieren. Die Kompetenz-Evaluierung kann daher helfen, passende berufliche Optionen aufzuzeigen und den Wiedereinstieg nach dem Mandat zu erleichtern – auch im Hinblick auf eine angemessene Stellenzuordnung und Vergütung.

Ziel ist es unter anderem, eine Vergleichbarkeit der Lohnstruktur herzustellen. So sollte beispielsweise eine spätere Tätigkeit im Personalbereich entsprechend der erworbenen Kenntnisse vergütet werden, etwa auf dem Niveau einer Personalreferentin bzw. eines Personalreferenten.

In der Praxis zeigt sich jedoch: Die Bestimmung einer geeigneten Vergleichsperson ist komplex. Eine Person aus dem früheren Tätigkeitsfeld eignet sich oft nicht, da sich das Kompetenzprofil durch die Gremienarbeit grundlegend verändert hat. Ein Vergleich mit einer Fachkraft aus dem Personalbereich wiederum wurde durch einen späteren HR-Manager aus Compliance-Gründen abgelehnt.

Der damalige Arbeitsdirektor Tegge, der die Regelungsabrede maßgeblich mitinitiiert hatte, unterstützte solche pragmatischen Vergleichslösungen jedoch ausdrücklich. Seit seinem Ausscheiden fehlt diese Offenheit – und damit ist es heute schwieriger, einen konkreten Nutzen aus der Evaluierung für die individuelle berufliche Weiterentwicklung abzuleiten. So sind die Qualifikationen der Betriebsratsmitglieder zwar sichtbar geworden – die gewünschte Anerkennung, insbesondere in Form einer gerechteren Positionsbesetzung und Eingruppierung, wurde bislang jedoch bislang nicht erreicht.



„Ein Betriebsratsvorsitzender hat viele Entscheidungen zu treffen, die genauso hochwertig zu bewerten sind wie die von einem Manager oder Direktor. Teilweise sind von uns Betriebsratsvorsitzende in Aufsichtsräten. Das wird aber aktuell von dem Arbeitgeber nicht so gesehen.“ – Marc Siepen, Gesamtbetriebsratsvorsitzender

Aktuell liegt das Projekt auf Eis. Der Gesamtbetriebsrat hat seit 2018 mehrfach und mit viel Überzeugungsarbeit versucht, die nachfolgenden Führungskräfte für eine Fortführung des Projekts zu gewinnen – bisher jedoch ohne Erfolg. Die Überzeugung bleibt: Hätten die damaligen Unterstützer des Projekts auf Arbeitgeberseite weitergewirkt und wären heute noch im Unternehmen, hätte es sich positiv entfalten können. Aufgrund zahlreicher aktueller Herausforderungen ruht das Thema vorerst auch auf Seite des Gesamtbetriebsrats.

3.2 Das Problem der monetären Honorierung

Neben der Anerkennung von Leistungen sowie der Förderung von Kompetenzen und Kenntnissen von Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern stellt auch die monetäre Würdigung eine mögliche Form der Wertschätzung dar. Doch die rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland – insbesondere das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) – lassen hier kaum Spielraum.



„Das Thema der Entlohnung ist in Deutschland ein Problem, da das Betriebsverfassungsgesetz immer noch vorsieht, dass

Betriebsratsarbeit ein Ehrenamt ist. Es gibt Regeln, sie sind aber schwierig.“ – Heike Wedekin, Assistenz des Gesamtbetriebsrats

Tatsächlich ist die Lage komplex: Nach § 37 Abs. 1 BetrVG führen Mitglieder des Betriebsrats ihr Amt unentgeltlich als Ehrenamt. Gleichzeitig dürfen sie gemäß § 78 Satz 2 BetrVG nicht benachteiligt oder begünstigt werden, auch nicht im Hinblick auf ihre berufliche Entwicklung. Zudem regelt § 37 Abs. BetrVG, dass das Arbeitsentgelt nicht geringer sein darf als das vergleichbarer Arbeitnehmender mit einer üblichen beruflichen Entwicklung im Betrieb.

In der Praxis bedeutet das: Eine gezielte finanzielle Würdigung der Betriebsratsarbeit ist schwer umzusetzen. Öffentliche Diskussionen und Skandale um überhöhte Entgelte und Sondervorteile für Betriebsratsmitglieder in der Vergangenheit haben die Sensibilität bei Arbeitgebern zusätzlich erhöht.

Dementsprechend wurde die finanzielle Honorierung der durch das Betriebsratsamt erworbenen Kompetenzen, die der EBR in seiner Charta für alle vertretenen Länder anstrebt, in Deutschland bislang nicht realisiert. Ohne eine Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes wird das auch künftig kaum möglich sein.

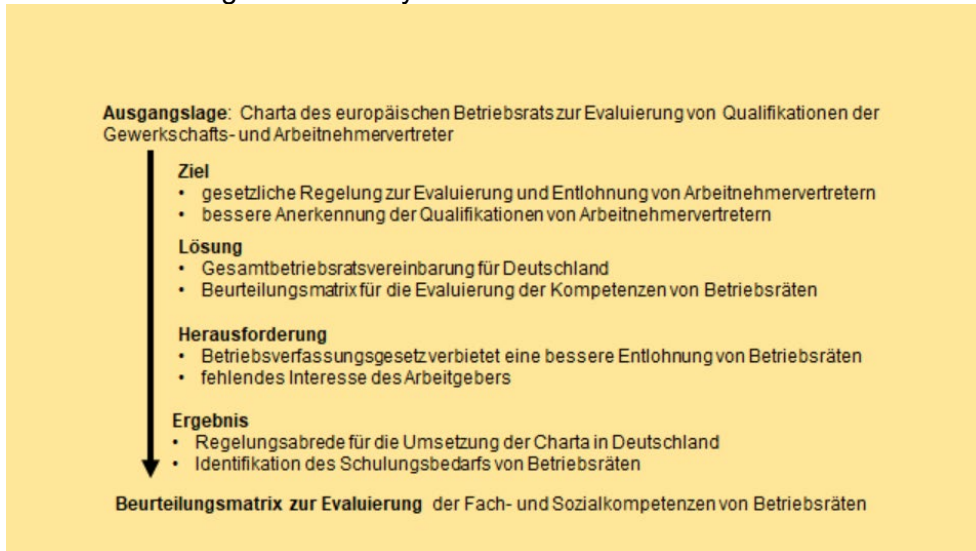
Ein weiteres Problem ergibt sich aus der internationalen Konzernstruktur: Die besondere Bedeutung der Mitbestimmung in Deutschland wird von belgischen Mutterkonzernen häufig nicht in vollem Umfang berücksichtigt. Daher sehen sich die deutschen Betriebsrätinnen und Betriebsräte regelmäßig in der Rolle, auf die betriebsverfassungsrechtlichen Unterschiede hinzuweisen – insbesondere darauf, dass in Deutschland zusätzliche Schritte erforderlich sind, um Beschlüsse des EBR umzusetzen.



„Ein belgisch geführtes Unternehmen tut sich oftmals schwer mit der deutschen Mitbestimmung. Für sie reicht eine kommunizierte Entscheidung im europäischen Betriebsrat. Mit viel Überzeugungskraft müssen dann die deutschen Betriebsrätinnen und Betriebsräte aufklären, dass es in Deutschland bestimmte Gesetze gibt, wegen denen noch mehr getan werden muss und noch weitere Informationen benötigt werden.“ – Jürgen Laakmann, Betriebsratsvorsitzender des Standorts Rheinberg und Mitglied im europäischen Betriebsrat

! AUF EINEN BLICK

Abbildung 1: Anerkennung der Erfahrung der Gewerkschafts- und Arbeitnehmervertretung in der Solvay GmbH



Quelle: Helex Institut



Kontakt

Marc Siepen, Gesamtbetriebsratsvorsitzender
E-Mail: [marc.siepen\[at\]solvay.com](mailto:marc.siepen[at]solvay.com)

Jürgen Laakmann, Betriebsratsvorsitzender des Standorts
Rheinberg und Mitglied im europäischen Betriebsrat
E-Mail: [juergen.laakmann\[at\]solvay.com](mailto:juergen.laakmann[at]solvay.com)

Heike Wedekin, Assistenz des Gesamtbetriebsrats
E-Mail: [heike.wedekin\[at\]solvay.com](mailto:heike.wedekin[at]solvay.com)



Schickt uns eure Betriebs- und Dienstvereinbarungen und profitiert voneinander!

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

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!

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



Mitbestimmungsportal

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervertreterinnen 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.