I.M.U.
Institut für Mitbestimmung
und Unternehmensführung

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

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 065 · September 2026 · Hans-Böckler-Stiftung

SONDERAUSWERTUNG BETRIEBSRÄTEPREIS: ENTGELT (2026)

Porträt über Stellenerhalt durch Solidarität, GlaxoSmithKline GmbH & Co. KG

Julia Massolle, Lara Obereiner

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Im Jahr 2023 wurden die Beschäftigten der GlaxoSmithKline GmbH & Co. KG (GSK) von einer Ankündigung der Geschäftsführung überrumpelt: Um schnell Kosten zu sparen, sollten 100 Arbeitsplätze am Standort Dresden wegfallen. Für den Betriebsrat war dies nicht hinnehmbar. Zum Erhalt der Arbeitsplätze fand er auf Basis des Tarifvertrages der ostdeutschen chemischen Industrie eine solidarische Lösung: Alle Beschäftigten reduzierten entgeltwirksam ihre Arbeitsstunden um 3,5 Stunden pro Woche, wodurch ausreichend Kosten eingespart 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

Die GlaxoSmithKline GmbH & Co. KG (GSK) ist ein weltweit führendes Gesundheits- und Pharmaunternehmen und beschäftigt mehr als 100.000 Menschen in über 150 Ländern. In Deutschland arbeiten 2.700 Personen an drei Standorten, davon rund 650 in Dresden. Dort befindet sich seit 1992 das Zentrum für die Entwicklung und Herstellung von Grippeimpfstoffen. Zudem werden dort Impfstoffbestandteile (z. B. gegen Hepatitis) und Arzneimittel zur Behandlung von akuten und chronischen Erkrankungen produziert. Das Betriebsratsgremium am Standort in Dresden besteht aus 11 Betriebsratsmitgliedern, von denen 2 freigestellt sind.

1 Wirtschaftliche Einschnitte durch Veränderungen am Impfstoffmarkt

Schaut der Betriebsrat auf die vergangenen sechs Jahre zurück, stellt sich schnell Wehmut ein, denn die GSK kommt aus „fetten wirtschaftlichen Jahren“ (Peter Mißbach, Betriebsratsvorsitzender). Als tarifgebundenes Unternehmen wurde nach dem Branchentarifvertrag der Chemieindustrie gezahlt, was für die Beschäftigten ein sehr gutes Entgelt bedeutete. Auch wirtschaftlich ging es für die GSK nur bergauf. Vor der Krise war sogar ein Neubau in dreistelliger Millionenhöhe geplant gewesen.

„Dann kam eben die Pandemie und am Ende fängt das Herz an zu stocken. Weil dann ist unsere Welt ein bisschen zusammengebrochen. Wir hatten nie etwas mit Corona oder ähnlichen Impfstoffen zu tun, aber es hat komplett das Impfstoffgeschäft nachhaltig geschädigt.“ - Peter Mißbach, Betriebsratsvorsitzender

Die wirtschaftliche Situation änderte sich mit Beginn der COVID-19-Pandemie im Jahr 2020. Dafür können zwei Hauptursachen genannt werden, die beide am zentralen Standbein der GSK, der Produktion von Grippe- und Reiseimpfstoffen, sägten. Zum einen brach die Nachfrage nach Reiseimpfstoffen wegen der durch die Pandemie verhängten Reiseeinschränkungen drastisch ein. Zum anderen veränderte sich die Produktion von Grippeimpfstoffen: GSK hatte ursprünglich einen Vierfachimpfstoff produziert. Vierfach bedeutet, dass der Impfstoff gegen vier Grippestämme wirksam ist. Ungefähr zeitgleich mit der Coronapandemie erklärte die WHO (World Health Organisation) einen dieser vier Stämme faktisch für ausgerottet. Was für die Menschheit eine Errungenschaft im Kampf gegen die Grippe bedeutete, war auf der anderen Seite nachteilig für GSK, denn dadurch entfiel ein Viertel der Produktion.

„Und da können wir uns als Unternehmen auch auf die Schulter klopfen (…). Und das ist ein echter Dienst an der Menschheit gewesen zu sagen, okay, man hat einen von vier Grippestämmen nahezu ausrotten können. Auf der anderen Seite haben wir uns selber damit ins Knie geschossen, weil 25 Prozent Produktionsauslastung damit verschwunden waren.“ - Peter Mißbach, Betriebsratsvorsitzender

Die zwei Fakten, so der Betriebsrat, führten zu einer allgemeinen Veränderung des Impfmarktes. Durch die Coronapandemie habe sich generell ein schlechtes Image von Impfungen entwickelt, weshalb insgesamt nochmals die Nachfrage gesunken sei.

„Und das ging massiv in unsere Auftragsbücher und die über 100 Jahre lange Geschichte. Die wurde von der rosigen Zukunft auf einmal in ein richtiges Gewitter gesteckt, so würde ich es mal umschreiben.“ - Peter Mißbach, Betriebsratsvorsitzender

2 Angekündigter Stellenabbau ohne (soziale) Perspektive

Im November 2023 wurde die schlechte wirtschaftliche Situation des Unternehmens und vor allem des Standortes in Dresden akut. Ohne vorherige Informationen verkündete die Geschäftsführung, dass schnellstmöglich 10 Millionen Euro der Standortkosten eingespart werden müssten. Nach ihren Plänen sollten dafür 100 Stellen gestrichen werden. Für den Betriebsrat war diese vermeintlich einfache Lösung nicht hinnehmbar – auch weil sie zu kurz gedacht war. Die Konkurrenz um Fachkräfte ist in der Region um Dresden hoch, weil hier viele namhafte und gut zahlende Unternehmen ansässig sind. Fachkräfte, die man gehen lässt, kommen nicht wieder. Sollte es der GSK in ein paar Jahren wirtschaftlich besser gehen, wäre es mühsam und schwierig für sie, wieder Fachkräfte zu gewinnen. Perspektivisch würde man sich damit ins eigene Fleisch schneiden. Der Betriebsrat rechnete auch hoch, wie viele Menschen durch den Wegfall der Stellen betroffen sein würden: 100 gestrichene Stellen bedeuten 100 Haushalte, Familien und deren Angehörige. Für rund 400 Menschen hätte der Arbeitsplatzverlust Einschränkungen bedeutet, in Zeiten, in denen ohnehin viele Haushalte durch die Inflation belastet waren. Für den Betriebsrat gab es daher nur ein Ziel: die Verhinderung des Stellenabbaus. Die Kosten sollten auf anderen Wegen gesenkt werden.

„Einfach zu sagen, wir machen einen Personalabbau. Das heißt also in dem Moment, die Personalkosten müssen gesenkt werden und das ist das Einfachste, einfacher, als wenn man sich über andere Dinge, die vielleicht nachhaltiger sind, Gedanken macht.“ –
Eric Jacob, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender

3 Mammutaufgabe für ein neues Betriebsratsgremium

Mit diesem klaren Ziel hatte sich der Betriebsrat eine Mammutaufgabe vorgenommen. Nicht nur die inhaltliche Ausgestaltung, sondern auch die knapp bemessene Zeit waren eine immense Herausforderung. Hinzukam, dass die Hälfte des Betriebsrats mit der Betriebsratswahl 2022 erstmals ins Gremium gewählt worden war. Die neuen Mitglieder befanden sich damit noch in der Findungsphase in ihrer Rolle als Betriebsrat und Betriebsrätin. Dass das Betriebsratsgremium innerhalb der ersten zwei Jahre nach ihrer Wahl direkt mit dem schlimmsten Szenario, dem drohenden Abbau von Arbeitsplätzen, konfrontiert wurde, war gerade für die neuen Betriebsratsmitglieder ein Sprung ins kalte Wasser. Trotz der Unerfahrenheit machten sich die „jungen Wilden“ an die Arbeit.

„Die Welt sah auch erst mal in Anführungsstrichen gut aus. Und dann kam das dicke Brett um die Ecke, wo wirklich alle aus der Komfortzone rausmussten. Also rückwirkend: Für das Gremium und gerade auch für unsere neuen BRs war das eine Leistung, wo ich auch als Vorsitz sagen muss, mich macht dies stolz. Das muss erst mal ein anderes Gremium nachmachen.“ - Peter Mißbach, Betriebsratsvorsitzender

Der Betriebsrat überlegte zunächst intern, welche Lösungsmöglichkeiten es geben könnte, und wurde dabei eng von der IGBCE beraten und begleitet. In einem späteren Schritt wurden die Möglichkeiten zusammen mit dem Arbeitgeber am sogenannten runden Tisch abgewogen. Diskutiert wurden unter anderem eine unbezahlte Freistellung für unbekannte Dauer und Kurzarbeit. Überlegt wurde auch, ob die Mitarbeitenden für eine bestimmte Zeit Qualifizierungsmaßnahmen nutzen oder für karitative Unternehmen arbeiten könnten. Als beste Option wurde schließlich eine entgeltwirksame Arbeitszeitreduktion auf Basis des Manteltarifvertrages Chemie Ost gewählt. Dem Betriebsrat gelang es, den Arbeitgeber davon zu überzeugen, dass ein Arbeitskräfteabbau keine Perspektive bietet. Schließlich stimmte der Arbeitgeber zu, eine Arbeitszeitreduktion auf Basis der Öffnungsklausel des Tarifvertrages zu nutzen, womit ein Kündigungsschutz für die Zeit der Stundenreduzierung verbunden war. Statt 38,5 Stunden sollten alle Beschäftigten des Standortes Dresden für ein Jahr nur noch 35 Stunden pro Woche arbeiten. Nach der Schilderung des Betriebsratsgremiums fiel die Entscheidung für die Reduzierung der Wochenarbeitszeit nicht leicht und es wurden viele Überlegungen dazu angestellt. Denn für die Beschäftigten bedeutete dies Gehaltseinbußen von rund 10 Prozent, die abgefedert werden mussten. Gerade für Familien keine leichte Situation. Zusätzlich verhandelten die betrieblichen Sozialpartner über die tariflichen Altersfreizeittage, die der Arbeitgeber im Zuge der Arbeitszeitreduzierung streichen wollte. Der Betriebsrat erreichte, dass 8 der 16 Altersfreizeittage erhalten blieben. Insbesondere für die Beschäftigten im Schichtdienst ist diese zusätzliche Freizeit als Ausgleich für die anstrengende Schichtarbeit sehr wichtig.

134 Dokumente wurden für die Arbeitszeitreduzierung gesichtet, verhandelt und am Ende von den betrieblichen Sozialpartnern unterschrieben –

eine unglaubliche Zahl. Doch nicht nur die Zahl beeindruckt, sondern ebenso die Zeitschiene: Letztendlich wurde die Arbeitszeitreduzierung in nur 24 Arbeitstagen entwickelt, verhandelt und verabschiedet. Am 07.12.2023 wurde in einer Betriebsversammlung die Einigung verkündet. Die Arbeitszeitreduzierung wurde ab dem 01.01.2024 umgesetzt und umfasste auch den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen für ein Jahr.

„Es war kein einfacher Weg, es war eine unheimlich kurze Zeitschiene, sehr arbeitsintensiv. Und wir haben hier so ein schönes Mammut aufgezeigt, weil wenn man ein Mammut erlegen möchte, geht das nicht an einem Stück, man muss sich wirklich Stück für Stück sich vorarbeiten.“ - Cornelia Wachter, Betriebsratsmitglied

4 Kommunikation und Umsetzung der Arbeitszeitreduktion

Von Beginn an war klar, dass die Arbeitszeitreduktion ohne Ausnahme für sämtliche Beschäftigte des Standorts Dresden gelten sollte, denn nur so konnte der Solidaritätsgedanke dahinter gelebt werden. Alle Beschäftigten verzichteten anteilig für den Erhalt der Stellen. Eine gute und transparente Kommunikation mit den Beschäftigten war von großem Wert, um Verständnis für die Thematik zu vermitteln, aber auch, um die Beschäftigten einzubinden. Es wurden unzählige Einzel- und Gruppengespräche geführt und alleine 17 Bereichs- und Abteilungsversammlungen veranstaltet. Von Vorteil war es hier, dass die Mitglieder des Betriebsratsgremiums aus verschiedenen Unternehmensbereichen stammen. Diese Vernetzung wurde für die Kommunikation genutzt. Die Betriebsräte schildern, dass mitunter Überzeugungsarbeit für die solidarische Arbeitszeitreduzierung nötig war, denn der dadurch eintretende Entgeltverlust tat vielen auch weh.

„Wir mussten tatsächlich Überzeugungsarbeit leisten und umso schöner war es dann, als wirklich alle mitgezogen haben. Aber es war tatsächlich kein einfacher Weg.“ - Cornelia Wachter, Betriebsratsmitglied

Bei der Umsetzung war mitunter Kreativität gefragt, denn je nach Abteilung und Tätigkeit mussten beispielsweise Prozesse angepasst und Schichtpläne umgeschrieben werden, um am Ende wöchentlich 3,5 Stunden der Arbeitszeit einsparen zu können. Für die Entwicklung passgenauer Arbeitszeitmodelle war die Expertise der Abteilungsleiter*innen, der Schichtleiter*innen und der Beschäftigten gefragt. Die Reduzierung der Arbeitszeit in allen Abteilungen war auch deswegen herausfordernd, weil nicht alle Tätigkeiten gleichermaßen von der geringeren Produktionsauslastung betroffen waren. Hier Optimierungsmöglichkeiten aufzudecken, war nicht einfach.

Letztendlich wurden je nach Abteilung und Tätigkeit verschiedene Arbeitszeitmodelle entwickelt. Beispielsweise wurde alle zwei Wochen ein Tag „frei“ genommen oder es wurde anteilig die tägliche Arbeitszeit reduziert.

Für die betrieblichen Sozialpartner war es wichtig, mit gutem Beispiel voranzugehen. Deswegen waren der Betriebsrat und die Geschäftsführung die Ersten, die ihre Arbeitszeiten reduzierten. Um Solidarität zu symbolisieren und zudem für die Stundenreduzierung zu werben, wurden Buttons mit dem Schriftzug „35 h = Arbeitsplatzerhalt“ verteilt. Jeder, der hinter der Arbeitszeitreduzierung stand, wurde aufgefordert, den Button zu tragen, damit das Meinungsbild der Beschäftigten sichtbar wurde.

5 Feedback der Beschäftigten

Die Idee, durch Solidarität alle Arbeitsplätze zu erhalten, kam sehr gut bei der Belegschaft an. Nur vereinzelt musste Überzeugungsarbeit geleistet werden. Die GSK-Beschäftigten waren dem Betriebsrat für sein Engagement und seine Bereitschaft, nach Alternativen zu suchen, überaus dankbar. Dieses Meinungsbild spiegelte sich auch in einer Befragung wider, die der Betriebsrat einige Zeit nach der Umsetzung der Maßnahmen durchgeführt hatte. Die Anerkennung der Belegschaft zeigte sich gleichfalls bei der Betriebsratswahl 2026: Alle Betriebsratsmitglieder wurden wiedergewählt.

„Es sind alle 11, die vorher im Gremium waren, wiedergewählt worden. Und das, finde ich, ist eigentlich das beste Zeichen. Dass die Belegschaft auch gesehen hat, was wir geschafft haben. Dass sie auch Vertrauen in uns haben. Und ja, ich glaube, ein besseres Symbol dafür kann man gar nicht bekommen, als wenn man einfach wieder denselben Betriebsrat von vier Jahren davor am Start hat.“ - Janine Mülverstedt, Betriebsratsmitglied

6 Aktuelle Maßnahmen am Standort: Die Suche nach neuen Produkten

Mit der Reduzierung der Wochenarbeitsstunden konnten die Standortkosten bereits um 6 Millionen Euro gesenkt werden. Die restlichen 4 der geforderten 10 Millionen Euro Kostensenkung wurden durch gezielte Einsparungen erreicht. Dafür wurden die Beschäftigten aktiv aufgefordert, Ideen einzureichen, was sie auch taten. So wurde beispielsweise ein Stromanbieterwechsel vorgenommen oder nicht genutzte Produktionsabschnitte stillgelegt.

Ursprünglich war die Arbeitszeitreduktion für ein Jahr vorgesehen gewesen, tatsächlich wird sie jedoch bis heute gelebt. Denn die wirtschaftliche Situation von GSK hat sich im Kern nicht verändert. Die Produktion ist nach wie vor nicht ausgelastet. Die Verlängerung der Arbeitszeitreduktion und des Kündigungsschutzes war nicht selbstverständlich. Mit der tatkräftigen

Unterstützung der IGBCE gelang es, den Arbeitgeber auch weiterhin von diesem Weg zu überzeugen. Der Betriebsrat betont in diesem Zusammenhang, dass die Arbeitszeitreduktion dem Standort bei der Suche nach neuen Produkten in die Hände spielt, denn es wird wertvolle Zeit gewonnen. Die Zeit wurde bislang zum einen dafür genutzt, Freiwilligenprogramme für Stellenabbau auszuhandeln. Diese sind sehr sozialverträglich und basieren auf absoluter Freiwilligkeit. Bereits 30 Kolleginnen und Kollegen haben durch die Programme das Unternehmen verlassen. Zum anderen wird akribisch nach Lösungen gesucht, wie die Produktion bald wieder ausgelastet werden kann. Dafür wird auch der Austausch mit den Wirtschafts- und Gesundheitsministerien gesucht, um gegen die Impfmüdigkeit in der Gesellschaft vorzugehen. Anders als in anderen Branchen ist es in der Pharmazie schwieriger, auf neue Produkte umzustellen. Ein Grund dafür ist, dass die Entwicklung von neuen Medizinprodukten eine langjährige Entwicklungs- und Erprobungsphase umfasst. Zum anderen ist ein Umbau der Produktion für ein neues Produkt mit Investitionen von Millionenbeträgen verbunden.

„Wir müssen uns irgendwie Zeit verschaffen und unsere Leute so lange wie möglich in Sicherheit bringen, damit wir über diese Zeit vielleicht andere Lösungen finden.“ - Peter Mißbach, Betriebsratsvorsitzender

Die Belegschaft steht weiterhin hinter der Maßnahme. Das verdeutlicht die geringe Fluktuation. Im dritten Jahr der Arbeitszeitreduktion hat sich jedoch der Charakter der Maßnahme verändert. Nach wie vor steht der Erhalt der Arbeitsplätze an oberster Stelle, jedoch werden Ausnahmen bei der Arbeitszeitreduzierung zugelassen. Sie gelten für Abteilungen, in denen die Arbeitslast trotz Produktionsrückgang weitgehend gleichgeblieben ist. Das betrifft zum Beispiel die Qualitätssicherung, wo es strenge Regeln und Protokolle für die Abnahme von Chargen gibt. Zwar wurde hier auch für eine gewisse Zeit die Arbeitszeit reduziert, aber langfristig war der Stress dadurch zu hoch. Dass sich der Charakter der Maßnahme verändert, zeigt auch das Feedback der Beschäftigten: Manche Beschäftigte haben die Arbeitszeitreduktion in ihr Leben integriert, bei anderen Beschäftigten kommt mehr und mehr der Wunsch nach Vollzeit auf, gerade bei älteren Beschäftigten, die unter anderem mehr für ihre Rente ansparen möchten.

7 Blick zurück: Großer Zusammenhalt und kreative Lösungssuche

Für den Betriebsrat ist und war die Krisensituation herausfordernd. Schaut er zurück, ist er stolz auf das, was das Gremium geleistet hat. Das Agieren in solch einer akuten Krisensituation hat das Gremium schnell zusammenwachsen lassen. Dabei waren die Expertise und die Fähigkeiten jedes Betriebsratsmitgliedes gefragt. Nur so konnte es gelingen, eine Lösung innerhalb des eng gesteckten Zeitfensters zu finden. Der Betriebsrat wunderte

sich, dass GSK bislang als einziges Unternehmen von der tariflichen Möglichkeit einer befristeten Arbeitszeitreduzierung Gebrauch machte. Das unterstreicht, dass er kreativ nach eigenen Lösungen suchte, anstatt ein vorgefertigtes Modell zu wählen.

2024 reichte das Betriebsratsgremium sein Projekt „Stellenabbau durch Solidarität“ beim Deutschen Betriebsrätepreis ein und wurde mit dem Publikumspreis ausgezeichnet.



Kontakt
Peter Mißbach, Konzernbetriebsratsvorsitzender und Betriebsratsvorsitzender am Standort Dresden, GlaxoSmithKline GmbH & Co. KG
E-Mail: peter.p.missbach[at]gsk.com



Schickt uns eure Betriebs- und Dienstvereinbarungen und profitiert voneinander!
Habt ihr 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 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.