

Förderlinie Transformation

Projektbericht

Betriebliche Demokratie im Wachstumsprozess stärken

Mitgestaltung im Wachstumsprozess bei den Leipziger Verkehrsbetrieben ermöglichen

Projektleitende: Jens Herrmann-Kambach, KBR-Vorsitzender, und Dr. Klaus-Stephan Otto (EVOCO) in Kooperation mit der Geschäftsführung der Leipziger Verkehrsbetriebe und der Bundesfachgruppe Busse und Bahnen von ver.di

Autoren: Dr. Klaus Stephan Otto, Helmut Erbel, Luise Papendieck

22.3.2026

Inhalt

1	Ausgangssituation	2
2	Porträt Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB).....	2
3	Projektziele	3
4	Durchführung des Projektes.....	3
5	Die Interviewphase	4
6	Ergebnisse und Stand der Umsetzung.....	6
7	Arbeits- und Zeitplanung	7
8	Erfahrung aus anderen betrieblichen Demokratieprojekten und Widerstände.....	10
9	Handlungsempfehlungen für die weitere Zusammenarbeit von BR und FK der LVB.....	11
10	Transferaktivitäten.....	11
11	Perspektiven.....	12

1 Ausgangssituation

Das Projekt „Betriebliche Demokratie im Wachstumsprozess stärken“ wurde gestartet, um die Interessenvertretung in der herausfordernden Transformation der Leipziger Verkehrsbetriebe zu begleiten. Die Hans-Böckler-Stiftung unterstützte in ihrer Förderlinie Transformation das Projekt. Es war ein Projekt des Konzernbetriebsrates der LVB mit Unterstützung der Geschäftsführung und von ver.di, durchgeführt von der EVOCO GmbH. Die LVB als kommunale Unternehmen planten in der Transformation zu einer nachhaltigen Verkehrswende einen Wachstumskurs von 160 Millionen Fahrgästen 2024 auf über 180 Millionen in den kommenden Jahren. Dieses Wachstum der LVB war umzusetzen bei gleichzeitiger Ressourcenknappheit auf Grund der angespannten Finanzsituation der Stadt Leipzig. Um das zu erreichen, wurde ein Produktivitätsprogramm gestartet, das durch optimierte Prozesse dieses Wachstum ermöglichen soll. Das geschieht vor dem Hintergrund einer zunehmenden Kritik an einer nachhaltigen Verkehrswende in der Gesellschaft.

Im Mittelpunkt des Projektes stand die Hypothese: Eine erfolgreiche Veränderung braucht die aktive Mitwirkung der Beschäftigten. Mit unterschiedlichen Aktivitäten und Impulsen sollte erprobt werden, wie das in einem Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Arbeitsplätzen gelingen kann.

Betriebliche Demokratie bedeutet auch die Integration und Gleichbehandlung von Menschen aus verschiedenen Herkunfts-Kulturen. 43 unterschiedliche Nationalitäten sind es bei den Beschäftigten der LVB und das bei zunehmenden Vorbehalten gegen Ausländer bei großen Teilen der Bevölkerung. Dabei ist die Unterschiedlichkeit eine enorme kulturelle Chance, aber bietet auch Reibungsflächen. In einem gesellschaftlichen Klima zunehmender Polarisierung und Vorbehalte gegen Migration ist es besonders wichtig, die politische Stabilität im Betrieb zu stärken. Emotionale Dynamiken wie Wut, Angst vor Statusverlust und Hilflosigkeit wirken im Arbeitsalltag und gefährden den für die Transformation notwendigen betrieblichen Zusammenhalt. Hier wurden durch die Projektarbeit konstruktive kommunikative und strukturelle Impulse realisiert.

2 Porträt Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB)

Die LVB-Gruppe ist Motor der regionalen Mobilitätswende in Leipzig. Mit einer Stammebelegschaft von 2.948 Mitarbeitenden ist das Unternehmen ein bedeutender regionaler Arbeitgeber. Die Personalstruktur gliedert sich in 1.243 Beschäftigte im Fahrdienst, 374 im Service und Management sowie 1.331 Mitarbeitende in operativen und gewerblichen Bereichen. Das Unternehmen sichert zudem durch die Ausbildung von 130 Nachwuchskräften seine Zukunftsfähigkeit; die Frauenquote liegt aktuell bei 20,6 %.

Das Unternehmen hat eine beachtenswerte Nachhaltigkeitsbilanz vorzuweisen. Im Jahr 2024 konnten durch den konsequenten Einsatz von Ökostrom im Fahrbetrieb 19.400 Tonnen CO₂-Äquivalente eingespart werden. Ein technologischer Meilenstein ist die E-Busflotte: Die derzeit 38 Fahrzeuge haben bereits über 6 Millionen Kilometer im Stadtgebiet zurückgelegt – ein wichtiger Schritt für die fortgeschrittene Dekarbonisierung. Flankiert wird dies durch eine modernisierte Infrastruktur, bei der rund 875 Fahrgastunterstände mit Solarzellen oder Dachbegrünungen ökologisch aufgewertet wurden.

3 Projektziele

In einer intensiven Planungs- und Vorbereitungsphase wurden in vielen Gesprächen die Projektziele gemeinsam von den Projektpartnern KBR und Geschäftsführung der LVB, ver.di und EVOCO erarbeitet und vereinbart:

- Wachstum der LVB umsetzen bei gleichzeitiger Ressourcenknappheit
- Beteiligungskultur stärken und Mitgestaltung der Beschäftigten ermöglichen
- Demokratische Strukturen im Betrieb erlebbar machen
- Migration und Vielfalt als Stärke gestalten
- Wachstum sozial begleiten
- Konkrete Formate umsetzen auf Basis der Interviewergebnisse
- Diskussionsrunden mit Führungskräften und Betriebsräten durchführen, moderiert von EVOCO
- Diskussionsrunden von Betriebsräten mit Beschäftigten durchführen, begleitet von EVOCO

Ziel des Projektes war es, Beteiligung nicht als bloßes Schlagwort, sondern als belastbare Zusammenarbeitsformate zur Bewältigung des ökologischen und ökonomischen Wandels weiterzuentwickeln und lebendig zu machen.

4 Durchführung des Projektes

Es wurde eine tragfähige Projektstruktur aufgebaut: Ein Projektteam, bestehend aus

Betriebsräten und Führungskräften des Unternehmens, plante das Projekt und begleitete die Durchführung. Ein Steuerkreis, bestehend aus der Arbeitsdirektorin Frau Katrin Lukas, dem KBR-Vorsitzenden Jens Herrmann-Kambach und dem Projektleiter Dr. Klaus-Stephan Otto von der EVOCO GmbH, sorgte für eine kontinuierlich Abstimmung. Das EVOCO-Berater-Team bestand neben dem Projektleiter aus Jutta Goldammer, Luise Papendieck und Helmut Erbel.

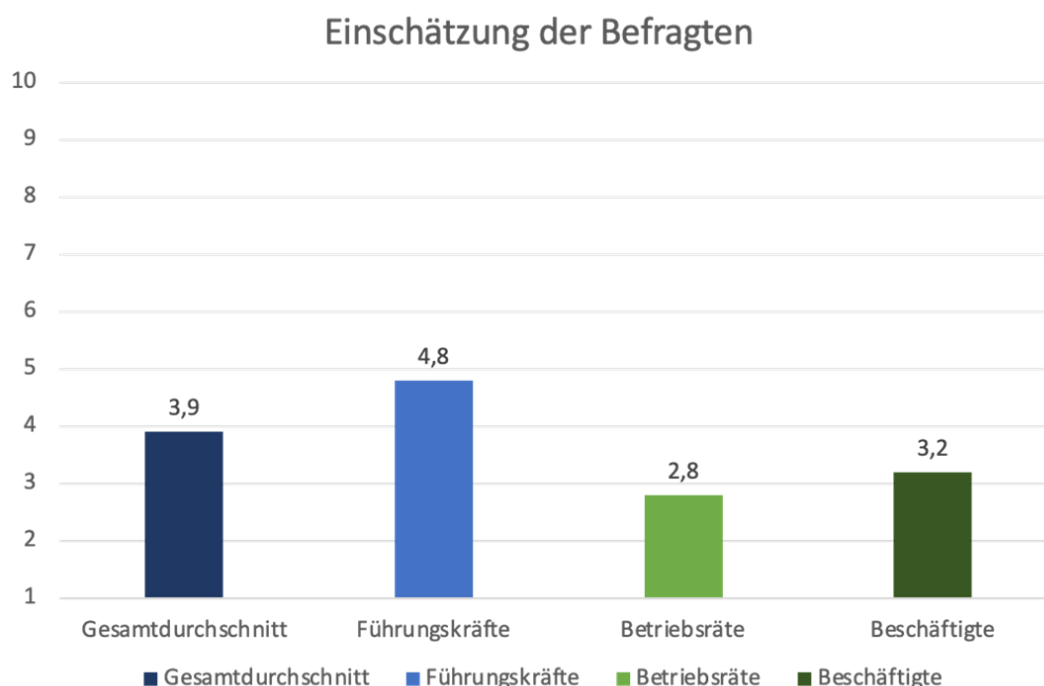


5 Die Interviewphase

Die zu Projektbeginn durchgeführten mehr als 30 einstündigen Tiefeninterviews mit Betriebsräten, Führungskräften und Beschäftigten ergaben ein differenziertes Bild der Situation. Außerdem waren die intensiven Gespräche zwischen Interviewten und dem Beraterteam eine gute Möglichkeit sich kennenzulernen, Vertrauen aufzubauen und besser zu verstehen, an welchen Punkten und mit welchen Methoden am besten angesetzt werden konnte.

Signifikant war die unterschiedliche Einschätzung des Grades der Beteiligung der Beschäftigten. Der ermittelte Gesamtdurchschnitt der durchgeführten Beteiligung lag bei lediglich 3,9 auf einer Skala von 1 bis 10.

Wieweit sind Beschäftigte bisher am Wachstumsprozess beteiligt?



Deutlich wurden auch die unterschiedlichen *Einschätzungen zur Rolle der Betriebsräte* in der Transformation. Sie agieren oft in einem Dilemma zwischen der Rolle als klassische Interessenvertreter und Prozessmoderatoren in der Transformation. Während Teile der Belegschaft eine zu große Nähe zum Vorstand kritisierten, nehmen andere die Gremien lediglich als „Vertreter der Meckerer“ wahr.

Gewünscht wurde von mehreren Interviewten, dass sie nicht nur (kritische) Beobachter sein sollten, sondern mehr Einfluss nehmen sollten auf einen Wachstumsprozess, der auch die guten Ideen und Wünsche der Beschäftigten integriert.

Ein kritischer Vertrauenskonflikt zeigte sich bei der Kommunikation zum Produktivitätsprogramm: Obwohl dieses finanzielle Erfolge erzielte, blieb der KBR skeptisch, da die Erfolgszahlen aus Sicht der Mitbestimmung nicht nachvollziehbar genug aufgeschlüsselt und transparent kommuniziert wurden.

Gewünscht wurde von Einigen, dass deutlicher gemacht werden sollte, welche Aktivitäten die BRs und der KBR im Wachstumsprozess unternommen haben und was sie für die Beschäftigten erreicht haben: Sozialplan, Beschäftigungssicherung etc.

6 Ergebnisse und Stand der Umsetzung

Es wurden in den Bereichen *Gesprächsrunden zwischen Führungskräften und Betriebsräten* durchgeführt, moderiert von EVOCO. Spannungen wurden thematisiert und die unterschiedlichen Rollen besprochen. Diese Gespräche wurden auch nach diesen ersten Runden im Unternehmen intensiviert. Dies ist ein laufender Prozess und es muss weiterhin gewährleistet sein, gerade auch in Krisensituationen genug Zeit für solche Gespräche zu finden.

In der Folge wurden *Gesprächsrunden zwischen den Beschäftigten und den Betriebsräten* in kleinen Gruppen vorbereitet, in denen eine hohe aktive Beteiligung möglich ist. Dies war nicht einfach in der Umsetzung, weil solche Gruppen im gewerblichen Bereich und besonders bei den Fahrerinnen und Fahrern schwierig zu organisieren waren. Ein Teil der Betriebsräte sah sich persönlich auch nicht in der Lage, solche Gesprächsrunden zu leiten, weil sie sich nicht ausreichend informiert und sicher fühlten. So wurden in einem der örtlichen Betriebsratsgremien diese Runden zunächst mit einer knappen Mehrheit abgelehnt. Der KBR führte dann *Blitzgespräche* in kleinen Gruppen in den eventuell von Outsourcing betroffenen Bereichen mit hoher Beteiligung durch. Diese Gespräche wurden von den Beschäftigten zahlreich besucht und sehr begrüßt. Dadurch wurde besonders deutlich, wie wichtig es ist, in solchen schwierigen Transformationsprozessen den Beschäftigten Möglichkeiten zum persönlichen Gespräch zu bieten, wo sie auch über ihre Ängste und Befürchtungen reden können. Dies wurde dann auch von den Betriebsräten als notwendig angesehen und es wird inzwischen nach Wegen gesucht, dies auch im gewerblichen Bereich und beim Fahrpersonal intensiver umzusetzen. Es wird geprüft, wieweit solche Möglichkeiten auch in die regelmäßigen Sicherheitsschulungen integriert werden können.

Es ist wichtig, Scheinbeteiligung zu vermeiden: Partizipation muss dort ansetzen, wo echte Entscheidungsspielräume existieren. Es bedarf des Mutes der Unternehmensleitung, Mitarbeitende auch im Vorfeld von Entscheidungen einzubinden. Dies erfordert zielgruppengerechte Kommunikationsformen. Wir haben in einem anderen Unternehmen sehr gute Erfahrungen mit einer kleinen interaktiven mobilen Ausstellung gemacht, die durch die unterschiedlichen Betriebshöfe wanderte und die Beschäftigten dadurch in die Planungen im Rahmen der Transformation besser einbezogen hat. Ein flächendeckender digitaler Zugriff und Einbindung für alle Beschäftigtengruppen ist darüber hinaus notwendig.

Es wurde ein Prozess entwickelt, wie in kleinen Gesprächsrunden von Betriebsräten und Beschäftigten, eventuell mit Unterstützung von Führungskräften, persönliche Gespräche ermöglicht werden. Diese dienen dazu, dass die Beschäftigten ihre Fragen zu den Transformationsprozessen sowie ihre Befindlichkeit äußern können. Ihre Ideen und Wünsche

werden aufgenommen und daraus mögliche Schritte für die Interessenvertretung des KBR abgeleitet. Der Prozess umfasst folgende Schritte:

- Maßnahmenbeschluss im KBR
- Schulung der BR zur Durchführung der Gespräche
- Vorbereitung/Planung der jeweiligen Gespräche
- Durchführung der Gespräche
- Auswertung der Ergebnisse in verschiedenen Gremien
- Festlegung von daraus folgenden Schritten
- Rückmeldung an Beschäftigte, was sich ergeben hat und was aus ihren Ideen geworden ist

Transformation ist hochgradig emotional. Ein konstruktiver Umgang mit Widerstand und Angst ist sowohl eine Führungs- als auch eine Mitbestimmungsaufgabe. Ein Erfolg ist nur durch Zusammenarbeit und Kompromissbereitschaft der Mitbestimmungspartner möglich. Betriebsräte stehen vor der Aufgabe, ihre soziale Schutzfunktion mit einer gestaltenden Rolle im Transformationsprozess des Unternehmens in Einklang zu bringen.

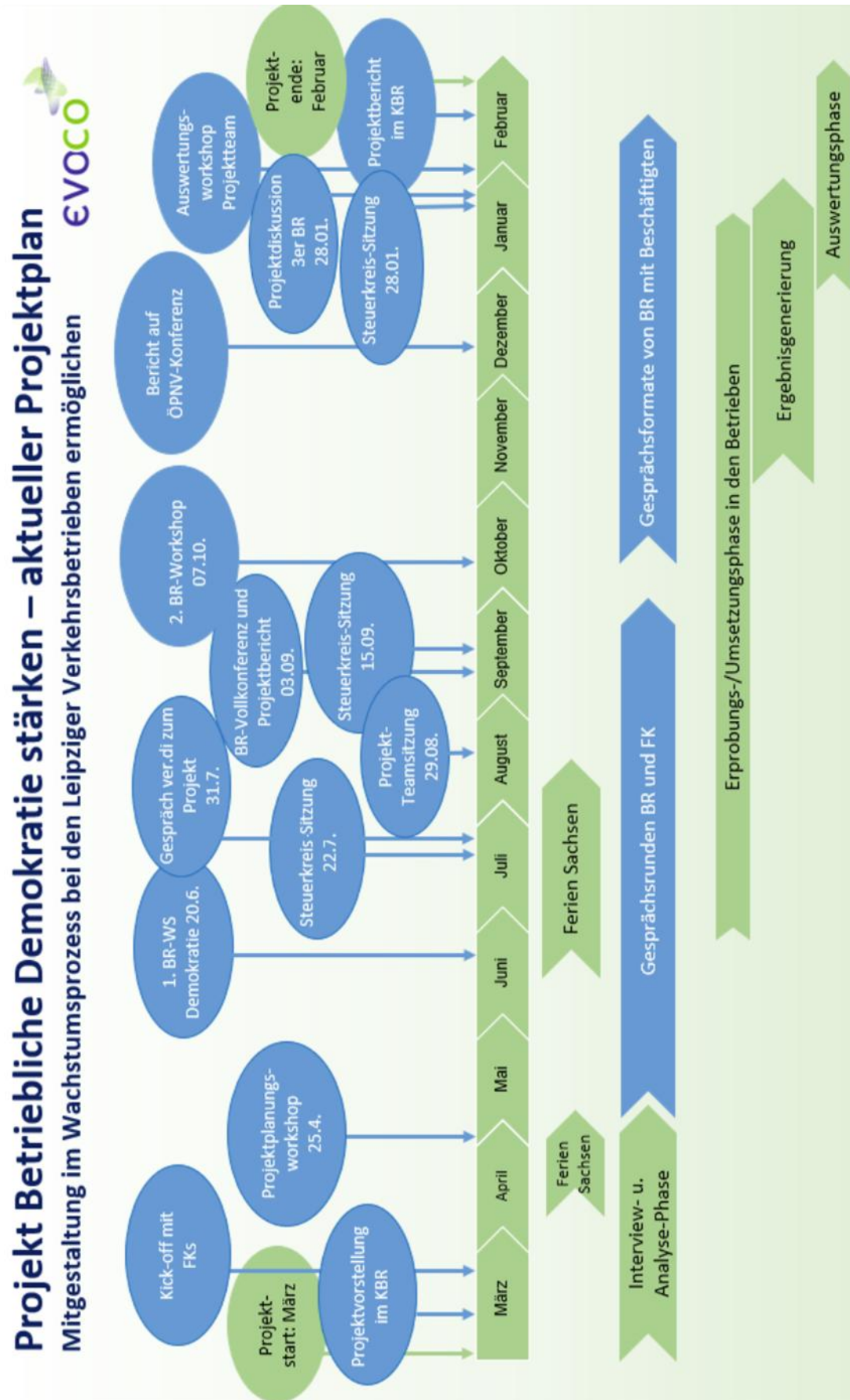
7 Arbeits- und Zeitplanung

Der Projektplan (März 2025 bis Februar 2026) folgte einer klaren Meilensteinstruktur, darunter zentrale Steuerkreis-Sitzungen, Projektteamsitzungen und ständige intensive Abstimmung zwischen der KBR- und der EVOCO-Projektleitung. Die Blitzgespräche des KBR erwiesen sich als hoch effektiv für den schnellen Informationstransfer in kleinen Gruppen. Gelungene Partizipation zeigte sich in den Aktivitäten des KBR im Make or Buy Prozess /(Outsourcing): Hier übernahm er eine koordinierende Rolle und sicherte durch eine intensive Einbeziehung der betroffenen Beschäftigten Akzeptanz und fachliche Qualität.

Es zeigte sich eine methodische Hürde bei digitalen Tools, die nicht für alle zugänglich sind. Zudem bleibt die Einbindung der gewerblichen Mitarbeiter und das Fahrpersonal eine

strukturelle Herausforderung, da diese durch klassische Büroformate nicht erreicht und beteiligt werden können.

Die Projektlaufzeit wurde etwas verlängert, da die Belastung der Beteiligten im Unternehmen im Transformationsprozess außerordentlich stark war und dadurch Termine öfter verschoben werden mussten. Allen Beteiligten im Unternehmen – Betriebsräten und Führungskräften – sei an dieser Stelle gedankt, dass trotz dieser hohen Belastung im Tagesgeschäft eine kontinuierliche Beteiligung gewährleistet war. Das gilt besonders für Jens Herrmann-Kambach und Frau Lukas. Dank auch an Manuela Maschke von der HBS für die hilfreiche Begleitung und viele nützliche Hinweise.



8 Erfahrung aus anderen betrieblichen Demokratieprojekten und Widerstände

Die Implementierung von inzwischen zahlreichen Projekten zur betrieblichen Demokratie in Unternehmen stößt auf vielfältige Widerstände: Es wurde oft nicht geschafft, genügend betriebliche Promotoren zu finden. Besonders große Schwierigkeiten gab es bei der Umsetzung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs). Insbesondere rechtspopulistische Mitarbeitergruppen lehnen oft wissenschaftlich fundierte oder aus ihrer Sicht betriebsfremde Ansätze ab. Andererseits bestehen auch Ängste, dass solche Projekte eine gefährliche politische Polarisierung im Betrieb verstärken könnten: „Wir wollen gut zusammenarbeiten, Politik hat hier nichts zu suchen“. Gegen populistische Narrative helfen Fakten allein nicht aus. Die entstehenden starken Emotionen in der Transformation sind einzubeziehen und mit positiven Inhalten wie z.B. entstehende Chancen für die Einzelnen zu diskutieren. Die Kommunikation muss mehr das WOFÜR – die gemeinsamen Werte und Ziele der Transformation – ins Zentrum rücken. Ein respektvoller Umgang, die Benennung auch eigener Fehler und das Aufrechterhalten des Gesprächsfadens, auch in harten Konfliktsituationen, sind essenziell, um die politische Polarisierung im Betrieb zu begrenzen. Wichtig ist auch, zu reflektieren, welche Wortnutzung in gewerkschaftlichen Materialien sinnvoll ist, um betriebliche Widerstände und Vorbehalte zu diesem Thema gut zu entkräften. Ein gewerkschaftlicher Betriebsbetreuer berichtete: „Wenn ich auf der Betriebsversammlung etwas gegen die AfD sage, habe ich am nächsten Tag Austrittserklärungen auf dem Tisch“. Die Herausforderung ist es, Emotionen und persönliche Vertrauensbeziehungen in einer positiven Art und Weise in die Demokratiestärkung einzubeziehen. Titel und Begrifflichkeiten in solchen Projekten sind sorgfältig auszuwählen. Es ist zu erarbeiten, welche Werte Betriebsräte und Führungskräfte teilen und welche demokratischen Formen in den komplexen und herausfordernden Transformationsprozessen hilfreich sind. Der Einsatz des Demokratiebegriffs sollte sehr bewusst geschehen und mit konkreten Werten, Zielen und Aktivitäten für die Beschäftigten greifbarer werden.

Eine wichtige Erfahrung im Projekt war: nach Ablehnung von Projektschritten durch Betriebsräte haben wir die persönliche Kommunikation mit ihnen weitergeführt, eigene Fehler benannt und nach neuen gemeinsamen Lösungen gesucht, die dann auch gefunden wurden. Es ist wichtig, einen respektvollen Umgang auch in Konflikten zu führen und den Gesprächsfaden nicht abreißen zu lassen.



9 Handlungsempfehlungen für die weitere Zusammenarbeit von BR und FK der LVB

Für eine nachhaltige Verfestigung der Projektergebnisse in der LVB sind die folgenden Schritte sinnvoll in der Umsetzung:

- Die Beteiligungsarchitektur bei der LVB ordnen: Welche Formate haben sich bewährt? Was ist zu viel? Was fehlt?
- Den direkten, persönlichen Dialog mit den Beschäftigten ausweiten, gerade auch im gewerblichen Bereich, im Fahrdienst.
- Mitgestaltung früher in den Planungs- und Entscheidungsprozessen ermöglichen, nicht erst, wenn das Wichtigste schon beschlossen ist.
- Rollen und Zusammenarbeitsformen zwischen den Führungskräften und den Betriebsräten weiterentwickeln und immer wieder reflektieren
- Den digitalen Zugang für alle Beschäftigten ausweiten, auch dadurch mehr Beteiligungsmöglichkeiten schaffen
- Spezifische Qualifizierungsangebote für die Betriebsräte und die Führungskräfte anbieten. Sie sollten separat, aber auch gemeinsam für die Transformationsgestaltung und -begleitung durchgeführt werden.
- Weiterentwicklung der Kommunikationsstrategien: Angst und Wut in eine faktenbasierte und lösungsorientierte Mitgestaltung transformieren. Die Schulung der Betriebsräte und der Führungskräfte für dieses Vorgehen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.

10 Transferaktivitäten

Im Dezember 2025 fand eine erste Präsentation der Projektergebnisse auf der jährlichen Konferenz von ver.di für Betriebsräte im Bereich Busse und Bahnen mit ca. 200 Teilnehmenden mit guter Resonanz statt. Das Projekt wurde auch auf einer virtuellen Konferenz der Förderlinie Transformation am 27. Januar 2026 vorgestellt. Es soll ebenfalls in der sehr professionell gestalteten Zeitschrift für die Beschäftigten der LVB „Triebwagen“ ein abschließender Bericht zum Projekt erscheinen. Geplant ist weiter ein Artikel in der Zeitschrift Mitbestimmung. Zudem stehen wir im Gespräch mit Andreas Schackert, Bundesfachgruppenleiter Busse und Bahnen bei ver.di, wie die Projektergebnisse auch in anderen ÖPNV-Betrieben genutzt und weiterentwickelt werden können. Dabei spielt auch der Umgang mit rechtspopulistischen Strömungen unter Beschäftigten und Betriebsräten eine Rolle und mit welchen konstruktiven Formen sie zurückgedrängt werden können. In der gegenwärtigen unsicheren Situation ist diese Problemlage in vielen Betrieben eine Herausforderung.

Es gibt außerdem Gespräche mit dem Personalbereich der LVB, wie die im Bericht angesprochenen Qualifizierungsanforderungen für Betriebsräte und Führungskräfte im Unternehmen in den nächsten Monaten umgesetzt werden können. Des Weiteren hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales die Projektergebnisse in ihre Arbeit im Themenfeld betriebliche Demokratie einbezogen. Es hat mit einer Reihe von anderen Forschungsprojekten und Universitäten Austausch zu den Projektergebnissen gegeben.

11 Perspektiven

Die aktuelle Weltlage, aber auch die politische Situation in Deutschland, weist aus unserer Sicht daraufhin, dass eher noch mit stärkeren Konflikten und Herausforderungen zu rechnen ist. Auf diesem Hintergrund dürften die im Projekt gewonnenen Erfahrungen, die Handlungsempfehlungen und die vorgeschlagenen Lösungswege über den Bereich der LVB hinaus von großer Bedeutung sein.