

Zukunft gestalten durch Qualifizierung und Sozialpartnerschaft: Erfahrungen der Schunk Group in Zeiten der Transformation

Von Carola Hilbrand

Über die Schunk Group

Die Schunk Group ist ein global agierender Technologiekonzern mit Kernkompetenzen in der Werkstofftechnik sowie im Maschinen- und Anlagenbau. Das Unternehmen wurde 1913 von Ludwig Schunk und Karl Ebe als „Kohlebürstenfabrik Schunk & Ebe OHG“ in Fulda gegründet.

Ludwig Schunk lag das Wohlergehen seiner derzeitigen und ehemaligen Beschäftigten besonders am Herzen. Da er kinderlos verstarb, überließ er ihnen sein Unternehmen. Die nach seinem Tod gegründete Ludwig-Schunk-Stiftung e.V. wurde Alleingesellschafterin. Sie wahrt sein Erbe bis heute und sichert die gesunde Weiterentwicklung sowie die langfristige Unabhängigkeit des Unternehmens.

Heute ist die Schunk Group breit aufgestellt – sowohl in ihrer globalen Präsenz als auch im Produktportfolio. Weltweit arbeiten rund 10.000 Beschäftigte für das Unternehmen, davon rund 6.000 in Deutschland. Der Hauptsitz befindet sich in Heuchelheim an der Lahn in der Nähe von Gießen. Mit rund 2.000 Beschäftigten allein am Standort Heuchelheim ist Schunk der größte Arbeitgeber in der Region.

Einleitung

Die Schunk Group bewegt sich – wie viele andere Technologiekonzerne – in einem Umfeld tiefgreifender Veränderungen. Fragile Lieferketten und geopolitische Spannungen erhöhen den Druck auf die industrielle Wertschöpfung. Digitalisierung und Künstliche Intelligenz verändern Geschäftsmodelle, Produktionsprozesse und Stellenprofile. Der demografische Wandel und internationale Wettbewerbsverschiebungen fordern Unternehmen zusätzlich heraus.

Für die Mitbestimmung bedeutet das: Betriebsräte müssen die Welt, in der sie handeln, heute noch umfassender verstehen als früher. Sie müssen

wirtschaftliche Kennzahlen einordnen, technologische Entwicklungen bewerten, Marktveränderungen nachvollziehen und bei alledem die sozialen Folgen für Beschäftigte im Blick behalten. Nur so können sie Interessen wirksam vertreten. Nur so können sie Transformation aktiv mitgestalten.

Darin besteht der Wert der Kooperation der Schunk Group mit der University of Labour. Die seit 2012 bestehende Zusammenarbeit sowie der 2022 geschlossene Kooperationsvertrag beruhen auf der Überzeugung, dass eine fundierte Weiterbildung von Betriebsräten wesentlich zur Sozialpartnerschaft beiträgt. Qualifizierte Betriebsräte stärken nicht nur die Arbeitnehmerperspektive. Sie stärken auch die Fähigkeit des Unternehmens, Veränderung verantwortungsvoll zu gestalten.

Vertrauen und Qualifizierung sind dabei der Schlüssel für wirksame Mitbestimmung im Wandel: Sie befähigen Betriebsräte, auf Augenhöhe zu agieren. Dieser Grundgedanke prägte von Beginn an die von Rainer Gröbel, damals Kanzler und Geschäftsführer der University of Labour, und Simon Alsmeier, Konzernbetriebsratsvorsitzender der Schunk Group, initiierte Kooperation.

In einer Zeit, in der industrielle Transformation häufig als Konflikt erlebt wird, schafft Bildung die Grundlage für gemeinschaftliches Handeln: wirtschaftlich realistisch, sozial ausgewogen und langfristig orientiert.

Praxisbeispiel: Transformation der Sintermetallsparte

Wie wirksam eine solche Sozialpartnerschaft sein kann, zeigte sich bei der Transformation der Sintermetallsparte der Schunk Group. Die Sparte war seit Jahrzehnten fester Bestandteil des Unternehmens und insbesondere am Standort Heuchelheim historisch gewachsen. Ihre Produkte wurden jedoch vor allem im Verbrennungsmotor eingesetzt. Mit dem politischen und technologischen Abschied vom Verbrenner und rückläufigen Aufträgen in Europa geriet die Sparte zunehmend unter Druck.

Im Oktober 2024 kündigte die Geschäftsführung der Schunk Group auf einer Betriebsversammlung an, den Verkauf der Sintermetallsparte mit rund 1.000 Beschäftigten zu prüfen.

Gerade in einer solchen Situation zeigt sich, ob Mitbestimmung nur als formaler Prozess verstanden wird oder als gestaltende Kraft. Der Betriebsrat schlug vor, nicht ausschließlich über die Bedingungen eines möglichen Verkaufs zu verhandeln, sondern gemeinsam mit der Arbeitgeberseite nach Alternativen zu suchen. Binnen kürzester Zeit entstand eine Projektgrup-

pe mit Vertreterinnen und Vertretern aus Unternehmensbereichen und Betriebsräten. Die Vereinbarung war klar: Innerhalb von zwei Monaten sollte ein belastbares Zukunftskonzept entstehen.

Diese Konstellation war außergewöhnlich. Die Betriebsparteien verließen die klassische Logik, nach der der Arbeitgeber eine Maßnahme vorgibt und der Betriebsrat deren soziale Folgen verhandelt. Stattdessen wurde die Suche nach der bestmöglichen Lösung zum gemeinsamen Arbeitsauftrag. Unterschiedliche Interessen wurden also auf ein gemeinsames Ziel hin ausgerichtet: eine wirtschaftlich tragfähige und sozial verantwortliche Zukunftsperspektive für die Sparte.

Unter hohem Zeitdruck wurden Zahlen analysiert, Absatzmärkte bewertet, neue Vertriebsansätze geprüft und Ideen entwickelt. Die Beteiligten arbeiteten zusätzlich zum laufenden Tagesgeschäft bis in die Abendstunden, an Wochenenden und sogar über die Weihnachtsfeiertage hinweg.

Der Betriebsrat richtete tägliche Sprechstunden ein, informierte über den Stand des Prozesses und nahm Hinweise und Ideen aus der Belegschaft auf. Auch das Top-Management suchte regelmäßig den direkten Kontakt vor Ort, diskutierte mit und brachte eigene Impulse ein. Die Belegschaft war dadurch fester Bestandteil der Suche nach Lösungen.

Nach zwei Monaten lag ein Zukunftskonzept vor, das Geschäftsführung und Aufsichtsrat überzeugte – und im April 2025 in den Abschluss eines Zukunftstarifvertrags mit Sozialplan und Interessenausgleich mündete. Das Ergebnis: Auf den Verkauf der Sparte wurde verzichtet. Stattdessen wurden die Sparte in einen anderen Geschäftsbereich eingegliedert und ein umfassendes Transformationspaket geschnürt: Neue Märkte und Kunden sollten systematisch erschlossen werden und betriebsbedingte Kündigungen wurden bis Ende 2030 ausgeschlossen. Es wurden Qualifizierungsprogramme aufgesetzt, Personalabbau sozialverträglich – zum Beispiel über Freiwilligenprogramme – gestaltet, und Investitionen in die Standorte ermöglicht.

Aus Sicht der Schunk Group ist die Transformation der Sintermetallsparte ein Best Case moderner Sozialpartnerschaft. Sie zeigt, dass Mitbestimmung dann besonders wirksam ist, wenn Betriebsräte komplexe wirtschaftliche und technologische Zusammenhänge mit sozialen Aspekten zusammenbringen können und in der Lage sind, auf dieser Basis Szenarien zu bewerten und Alternativen zu entwickeln. Gleichzeitig braucht es auf Arbeitgeberseite die Bereitschaft, Mitbestimmung als Ressource für Entscheidungen zu begreifen – nicht lediglich als formale Beteiligung.

Das Beispiel macht anschaulich, weshalb Qualifizierung für Mitbestimmung – wie sie die University of Labour ermöglicht – so wichtig ist. Die

Transformation der Sintermetallsparte ist kein Einzelfall in einer schwierigen Unternehmenssituation. Sie ist eine Blaupause dafür, wie die Zukunft der Industrie gemeinsam gestaltet werden kann. Eine systematische Weiterbildung ist dafür unerlässlich.

Stimme aus der Praxis: Nils Grönke, 28 Jahre, freigestellter Betriebsrat

Als ich 2015 meine Ausbildung zum Werkzeugmechaniker bei der Schunk Group begonnen habe, hätte ich wahrscheinlich nicht gedacht, dass ich ein paar Jahre später noch einmal ganz anders lernen würde: nicht an der Werkbank, sondern über Mitbestimmung, Personalentwicklung und humane Arbeit. Heute kann ich sagen: Beides gehört für mich zusammen. Wer im Betrieb etwas bewegen will, muss die Praxis kennen — aber er muss sie auch einordnen können.

Nach meiner Ausbildung, die ich 2019 abgeschlossen habe, führte mich mein Weg zunächst an die Europäische Akademie der Arbeit. Dort wurde uns die University of Labour vorgestellt. Das hat bei mir sofort etwas ausgelöst. Ich hatte das Gefühl: Genau darum geht es. Lernen, aber nicht losgelöst vom Betrieb. Wissenschaft, aber mit beiden Füßen auf dem Boden der Arbeitswelt.

Am 1. Oktober 2021 habe ich dann mein Studium der Angewandten Bildungswissenschaften an der University of Labour begonnen, mit den Schwerpunkten Personalentwicklung und Humane Arbeit. Im September 2025 habe ich es mit dem Bachelor of Arts abgeschlossen.

Was mir besonders gut gefallen hat: Das Studium war von Anfang an sehr nah an der Praxis. Es gab Module mit Präsenztagen und Abendveranstaltungen, danach Hausarbeiten, Klausuren oder Präsentationen. Aber es ging nie nur darum, Wissen wiederzugeben. Entscheidend war immer die Frage: Was bedeutet das für unser Unternehmen? Was heißt das für Mitbestimmung? Und wie kann ich das morgen im Betrieb nutzen?

Genau das macht den Unterschied. Man sitzt nicht in einem anonymen Hörsaal und hört sich Theorie an, die irgendwo in der Luft hängt. Man arbeitet in kleinen Gruppen, diskutiert intensiv und merkt schnell: Die anderen kommen zwar aus anderen Unternehmen, aber viele Themen ähneln sich. Fachkräftemangel, Qualifizierung, Transformation, Wissenstransfer — überall stellen sich ähnliche Fragen, nur unter anderen Bedingungen. Dieser Austausch war für mich unglaublich wertvoll.

Auch die Betreuung war besonders. Es war familiär, direkt und persönlich. Kein 300-Leute-Audimax, sondern kleine Gruppen, kurze Wege, echte Gespräche. Man konnte Fragen stellen, eigene Erfahrungen einbringen und auch mal widersprechen. Genau dadurch wurde das Studium lebendig.

Ein Thema hat mich besonders gepackt: Wissenstransfer. In vielen Betrieben steckt unglaublich viel Erfahrung in den Köpfen der Kolleginnen und Kollegen. Gerade die Generationen, die zwischen 1960 und 2000 enorme technologische Entwicklungen miterlebt und mitgestaltet haben, besitzen Wissen, das in keinem Handbuch steht. Vieles wurde nie systematisch festgehalten. Jetzt, wo viele dieser erfahrenen Beschäftigten in den Ruhestand gehen, wird klar, wie wichtig es ist, dieses Wissen zu sichern und weiterzugeben. Dafür braucht es Methoden — und ein Bewusstsein dafür, wie wichtig Erfahrungswissen ist.

Heute kann ich vieles aus dem Studium direkt anwenden. Ich bin freigestellter Betriebsrat, arbeite eng mit HR im Bereich Personalentwicklung zusammen und war an der Transformation der Sintermetallsparte beteiligt. Gerade dort habe ich gemerkt, wie wichtig es ist, verschiedene Perspektiven zusammenzubringen: Was brauchen die Beschäftigten? Was ist wirtschaftlich notwendig? Und wie kann Veränderung so gestaltet werden, dass sie nicht über die Menschen hinweg passiert, sondern mit ihnen?

Für mich war das Studium an der University of Labour deshalb kein Umweg, sondern ein wichtiger Schritt. Es hat mir Werkzeuge gegeben, um im Betrieb besser zu verstehen, besser zu vermitteln und besser mitzugestalten. Ich bin sehr dankbar, dass die Schunk Group mir diese Entwicklung ermöglicht hat — und dass die University of Labour Lernbedingungen schafft, die so nah an der Praxis und gleichzeitig so persönlich sind.

Denn eines ist für mich klar: Mitbestimmung bleibt nicht stehen. Die Arbeitswelt verändert sich, die Unternehmen verändern sich, und wir als Betriebsräte müssen uns mitentwickeln. Nur wenn wir weiter lernen, können wir die Zukunft gemeinsam gestalten.

Stimme aus der Praxis: Robert Richter, 45 Jahre alt, Projektmanager Rapid Prototyping, OptoTech, ein Unternehmen der Schunk Group

Ich bin Robert Richter, stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats von OptoTech, Mitglied im Konzernbetriebsrat der Schunk Group und Pro-

jektmanager Rapid Prototyping bei OptoTech, einem Unternehmen der Schunk Group. Meine Arbeit hat viel mit Zukunft zu tun: mit neuen Ideen, schnellen Lösungen, besseren Prozessen — und auch mit Menschen, die diese Veränderungen mittragen müssen.

Im Dezember 2025 habe ich an der University of Labour das „Diploma of Basics“ begonnen. Sechs Module, unter anderem zu Projektmanagement, Organisation oder auch Controlling und Finanzen. Das klingt erst einmal nach Zahlen und Tabellen. Für mich steckt dahinter aber etwas sehr Konkretes: die Frage, wie man Veränderung versteht, bevor man von ihr überrollt wird.

Denn genau das hat sich in der Betriebsratsarbeit verändert. Früher war die Rollenverteilung oft so: Das Management kümmerte sich um Strategie, Portfolio und Investitionen; der Betriebsrat reagierte, wenn Entscheidungen zur Verhandlung bereits auf dem Tisch lagen. Heute – und in Zukunft – funktioniert das nicht mehr. Die Themen sind zu komplex, die Folgen zu weitreichend, die Geschwindigkeit zu hoch. Wer Beschäftigteninteressen ernsthaft vertreten will, muss früher im Bild sein. Nicht erst dann, wenn ein Konzept fertig ist, sondern dann, wenn es entsteht.

Für mich heißt Mitbestimmung deshalb: mitdenken, mitfragen, mitgestalten. Welche Kennzahlen sagen wirklich etwas aus? Welche Investitionen bringen uns voran? Wo entstehen Risiken? Und wo liegen Chancen, die wir vielleicht noch gar nicht sehen? Gerade Betriebsräte aus produzierenden Bereichen bringen viel Nähe zur Realität im Betrieb mit. Das ist ein großer Wert. Aber heute brauchen wir zusätzlich den Zugang zur Zahlenwelt. Nur dann können wir auf Augenhöhe diskutieren.

Das Studium an der University of Labour liefert dafür genau die richtigen Werkzeuge. Die Kurse sind kompakt, praxisnah und nach vorn gerichtet. Es geht nicht darum, Stoff auswendig zu lernen. Es geht darum, Dinge besser einzuordnen. In kleinen Gruppen wird intensiv diskutiert, mit direkter Betreuung und viel Raum für die eigenen Erfahrungen.

Besonders stark merke ich das beim Projektmanagement. In meiner täglichen Arbeit geht es oft darum, alte Abläufe zu hinterfragen. Viele Prozesse sind über Jahre gewachsen. Man kennt sie, man hat sich eingerichtet — und gerade deshalb verändert man sie nicht so leicht. Ich sehe meine Rolle darin, zu vermitteln, Dinge zu sortieren und Veränderung so aufzusetzen, dass sie mitgetragen wird.

Durch das Studium hat sich mein Blick auf das Geschäft schon jetzt verbreitert. Wir müssen die wirtschaftliche Situation unseres Geschäfts verstehen. Nur so können wir Arbeitsplätze sichern und neue Perspektiven schaffen. Entscheidend ist, nicht ideologisch zu denken, sondern das Unternehmen voranbringen zu wollen.

Dass ich diesen Weg gehen kann, ist für mich nicht selbstverständlich. Mein Vorgesetzter unterstützt mein Engagement und meine Weiterbildung. Ohne diese Rückendeckung wäre das nicht möglich.

Das Einzigartige an der University of Labour ist für mich der Blick, den sie vermittelt: fachlich stark, praxisnah und immer mit dem Menschen im Mittelpunkt. Genau das passt für mich zu guter Mitbestimmung — und das passt auch zu Schunk.

Schlusswort

Die Erfahrungen der Schunk Group zeigen: Mitbestimmung ist heute wichtiger denn je – und zugleich anspruchsvoller geworden. Wer industrielle Transformation gestalten will, muss komplexe Zusammenhänge verstehen: Markt- und Technologieentwicklung, Kennzahlen und Investitionen, Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsfähigkeit greifen immer stärker ineinander. Für Betriebsräte bedeutet das, nicht nur zu reagieren, wenn Entscheidungen bereits getroffen sind, sondern frühzeitig mitzudenken und konstruktiv an Lösungen mitzuarbeiten.

Dafür leistet die University of Labour einen wichtigen Beitrag. Sie qualifiziert Menschen aus der betrieblichen Praxis so, dass sie hochkomplexe Zusammenhänge innerhalb und außerhalb des Unternehmens besser verstehen und einordnen können. Das Wissen bleibt nicht abstrakt, sondern wird unmittelbar im Betrieb wirksam. Für die Schunk Group ist die Kooperation mit der University of Labour daher fester Bestandteil einer zeitgemäßen Sozialpartnerschaft.

Darin liegt auch eine Stärke für den Industriestandort Deutschland. Wenn Unternehmen und Betriebsräte bei tiefgreifenden Veränderungen nicht nur gegeneinander verhandeln, sondern miteinander um den besten Weg ringen können, entsteht ein echter Vorteil. Ideen aus der Belegschaft fließen in Entscheidungsprozesse ein, Risiken werden früher sichtbar und

Alternativen werden ernsthaft geprüft. Konflikte verschwinden dadurch nicht. Aber sie werden produktiv gemacht.