

Mitbestimmung

DAS MAGAZIN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG • WWW.MAGAZIN-MITBESTIMMUNG.DE

Fach- und Führungskräfte

Anspruchsvolle Kundschaft

Von Karin Hirschfeld

Erschienen im Magazin Mitbestimmung 1+2/2005

Hans-Böckler-Stiftung
Magazin Mitbestimmung
Hans-Böckler-Straße 39
D-40476 Düsseldorf
Telefon: 0211-7778-147
E-Mail: redaktion@boeckler.de
www.magazin-mitbestimmung.de

Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Anspruchsvolle



Kundschaft

Fach- und Führungskräfte sind für Gewerkschaften eine eher fremde Klientel. Im schweizerischen Nyon trafen sich Gewerkschaftsdelegierte aus aller Welt und diskutierten neue Wege, um diese anspruchsvolle „Kundschaft“ zu gewinnen. Ihr Fazit: Gewerkschaften können Hochqualifizierten durchaus etwas bieten – und selbst von deren Expertise profitieren.

■ Fach- und Führungskräfte halten Distanz zu den Gewerkschaften – die „Leistungsträger“ sehen sich gerne auf der Gewinnerseite der Arbeitsmärkte. Mit vergleichsweise hohem Einkommen, attraktiven Arbeitsbedingungen und individuellen Verträgen sehnen sich nur wenige von ihnen nach gewerkschaftlicher Rückendeckung. Gewerkschaften betrachten die Experten und Manager, die aufgrund ihrer Aufgaben oft in großer Nähe zum Arbeitgeber stehen, ihrerseits mit Skepsis. In Zeiten, in denen viele Unternehmen und eingespielte Beschäftigungsverhältnisse unter Druck geraten, zeigt sich aber, dass Fach- und Führungskräfte Veränderungsprozesse nicht nur anschieben, sondern auch selbst Betroffene sein können. Wo ein rapider Wandel die kontinuierliche Weiterentwicklung fordert und jeder seine „Beschäftigungsfähigkeit“ unter Beweis stellen muss, können auch sie Unterstützung brauchen.

Hochwertige Serviceangebote

Am 8. und 9. November 2004 trafen sich im schweizerischen Nyon Gewerkschaftsdelegierte aus aller Welt. Am Sitz des Dachverbandes Union Network International (UNI) diskutierten sie neue Wege und Dienstleistungen, um Fach- und Führungskräfte gezielt anzusprechen. Denn über die wachsende Bedeutung dieser Gruppe in einer wissensbasierten Ökonomie besteht Einigkeit. Einige Gewerkschaften sind mit der Entwicklung innovativer Konzepte für Experten und Manager schon recht weit. Eine wichtige Rolle spielen hochwertige Dienstleistungen und die Möglichkeit, Netzwerke zu bilden. Bei der Gewinnung von Fach- und Führungskräften setzen die Gewerkschaften auf einen hohen Grad an Professionalität.

Dabei wird das Internet intensiv genutzt, um auch in Felder vorzustoßen, in denen die Gewerkschaften keine persönlichen „Brückenköpfe“ haben. Schon die Begrifflichkeiten markieren eine Annäherung der Gewerkschaften an ökonomische Strategien: Zielgruppenkonzepte, Effizienz und Serviceorientierung stehen im Mittelpunkt. Und in einigen Fällen verschwimmt die Grenze zu kommerziellen Anbietern.

Als zentrales Thema rückt bei der Gewerkschaftsarbeit für Fach- und Führungskräfte die Erhaltung der individuellen „Beschäftigungsfähigkeit“ in den Vordergrund. Lebenslanges Lernen gilt als wichtiges Element, um mit veränderten Anforderungen zurechtzukommen und für Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Die norwegische Gewerkschaft für Ingenieure, Techniker und Manager FLT hat sich die Kompetenzentwicklung ihrer Mitglieder auf die Fahnen geschrieben. Ihre Tochterorganisation Addisco bildet eine Plattform für E-Learning. In Kooperation mit verschiedenen Universitäten bietet sie zertifizierte Abschlüsse an – vom MBA im Technologiemanagement bis zur Qualifizierung in Personalmanagement oder Logistik. Für Mitglieder ist das Angebot kostenlos. Warum die Gewerkschaft dafür besonders kompetent sei, erklärt Magnus Midtbö, Generalsekretär der FLT, so: „Wir können am besten beurteilen, welche Ausbildung für unsere Mitglieder richtig ist, und sind dabei glaubwürdiger als Trainingsinstitute oder Arbeitgeber.“

Hilfe bei der individuellen Karriere

Wer sich beruflich neu orientieren will oder persönliche Unsicherheiten bearbeiten möchte, findet bei der britischen Telekom-Gewerkschaft Connect Unterstützung: →

Von **Karin Hirschfeld**
Die Autorin arbeitet als freie Journalistin in Berlin.

„Auch wir spüren den globalen Wettbewerb“



Foto: UNI

Eiichi Ito, Direktor des UNI Asian Pacific Regional Office in Tokio, zu den Folgen der Globalisierung und zur Zukunftsfähigkeit der japanischen Gewerkschaften

■ Wenn Sie zu Besuch in Europa sind, fühlen Sie sich dann nicht wie in einer komplett anderen Welt?

Früher hatten wir Japaner auf internationalen Konferenzen tatsächlich oft das Gefühl, in einer anderen Lage zu sein. Wir waren geschützt, die lebenslange Anstellung war gängige Praxis. Das hat sich geändert. Das System der lebenslangen Beschäftigung erodiert nach und nach. Die Gemeinsamkeiten mit anderen Ländern nehmen zu. Aufgrund des globalen Wettbewerbs sehen japanische Unternehmen sich gezwungen, ihre Fixkosten zu reduzieren. Sie setzen befristet Beschäftigte oder Zeitarbeiter ein. Dabei werden zahlreiche Konzepte aus den USA importiert – das japanische System, so heißt es, sei veraltet. Es gibt noch Unterschiede – aber sie werden immer geringer. Deswegen ist es für uns wichtig, von den Erfahrungen Europas und Amerikas zu lernen und zu überlegen, wie wir sie an unseren Kontext anpassen können.

■ Welche Erfahrungen können Sie dabei konkret für sich nutzen?

Zum Beispiel die Dienstleistungen, die viele europäische Gewerkschaften ihren Mitgliedern bieten: lebenslanges Lernen, E-Learning, Kar-

riereberatung. Diese Themen sind neu für uns, könnten aber auch bei uns attraktiv für Fach- und Führungskräfte sein.

■ Wie wollen Sie sich dem wirtschaftlichen Wandel anpassen?

In der Vergangenheit haben die japanischen Gewerkschaften sich vor allem mit den Interessen von Arbeitern beschäftigt. Seit den 80er Jahren hat sich aber viel geändert. Es gibt auch bei uns immer mehr Angestellte in den Betrieben, der Anteil der Arbeiter sinkt. Wenn Gewerkschaften weiterhin eine Rolle spielen wollen, müssen sie den Angestellten, Fach- und Führungskräften mehr Aufmerksamkeit schenken als bisher.

■ Welche Themen sind derzeit für Fach- und Führungskräfte wichtig?

Globalisierung und die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit sind dabei wichtige Punkte. Zwar sind wir immer noch weniger von Offshoring betroffen als englischsprachige Länder, denn die Sprachbarrieren schützen uns vor der Verlagerung von Dienstleistungen. Im Fertigungssektor sieht das schon anders aus. Trotz unserer relativen Geschützttheit wird die Entwicklung zunehmend auch uns erreichen. ■

→ Mitglieder können zu weit unterdurchschnittlichen Preisen eine professionelle Beratung in Anspruch nehmen. Die Inhalte reichen von der Karriereplanung und der Kompetenzanalyse bis hin zur Rollenspielen, in denen Bewerbungssituationen geprobt werden. Das Programm mit dem Namen „Opus2“ steht auch Nichtmitgliedern – und damit potenziellen Mitgliedern – offen. „Damit können wir demonstrieren, dass wir mehr zu bieten haben als kollektive Verhandlungen“, erläutert Adrian Askew, der Generalsekretär von Connect. „Opus2“ bietet auch eine Jobvermittlung, die kurz vor dem Break-even steht.

Internationale Solidarität im Netzwerk für eine hoch mobile Klientel: Um den Fach- und Führungskräften Auslandsaufenthalte zu erleichtern, wurde der UNI-Passport entwickelt. Das Konzept: Wer in einer der UNI-Gewerkschaften Mitglied ist, findet im Ausland Unterstützung durch die lokalen Gewerkschaften. Sie reicht von der Information über Arbeitsbedingungen, Versicherungs- oder Steuerfragen im jeweiligen Land bis hin zur Rechtsberatung im Problemfall. „Der UNI-Passport ist ein wichtiges Aushängeschild für unsere Arbeit“, erklärt Gerhard Rohde, Leiter des Bereichs Fach- und Führungskräfte bei UNI. Die einzelnen Gewerkschaften können ihren Mitgliedern mit dem Pass ein hoch attraktives Angebot machen, verpflichten sich aber ihrerseits dazu, die entsprechenden Services anzubieten.

Freelancer im Fokus der Gewerkschaften

Gewerkschaftliches Neuland betritt die niederländische NFV Zelfstandige Bondgenoten: Sie organisiert seit 1999 Selbstständige aus verschiedenen Branchen. „Gewerkschaften sind für alle Beschäftigungsformen zuständig, und zwar unabhängig vom formalen Status“, sagt Martin Spanjers, Präsident der Freelancer-Organisation. Hintergrund ist die steigende Anzahl selbstständiger Erwerbsformen, die teilweise freiwillig, teilweise erzwungen sind. Im Visier der Gewerkschaft ist zum einen die Verbesserung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für Freelancer. Die individuellen Dienstleistungen umfassen Trainings, Rechtsberatung, Inkasso und bedarfsgerechte

Versicherungspakete. Auch beim Marketing greift die Gewerkschaft zu neuen Instrumenten: Ein anfangs sehr kontrovers diskutiertes Call-Center erreichte eine Erfolgsquote von 7,5 Prozent bei der Mitgliederrekrutierung. „Es funktionierte – und diese Mitglieder bleiben“, so Spanjers.

Bei der Organisation von Fach- und Führungskräften sind kleine, spezialisierte Gewerkschaften zunächst im Vorteil. Ihnen fällt es leichter, eine gemeinsame Identifikation der Hochqualifizierten herzustellen. Dass auch große Gewerkschaften die Chance haben, Fach- und Führungskräfte erfolgreich anzusprechen, zeigt das Beispiel der österreichischen Angestelltengewerkschaft GPA. Mit der Einführung dezentraler Strukturen – nämlich der Interessengruppen – ist es ihr gelungen, eine Plattform für hochqualifizierte Angestellte zu schaffen. Die Interessengruppe für Professionals definiert ihre Ziele und Aktivitäten selbst und entwickelt über das GPA-Angebot hinaus maßgeschneiderte Leistungen für Experten und Manager.

Trotz der sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den Ländern Afrikas, Asiens, Amerikas oder Europas stehen die Gewerkschaften in Bezug auf die Hochqualifizierten vor ähnlichen Herausforderungen. „Traditionelle Gewerkschaften sind nicht populär“, resümiert John Vines, Vorstand der australischen Gewerkschaft APESMA. „Um relevant und attraktiv zu sein, müssen wir uns immer wieder neu erfinden.“ Seine Vision: In Zukunft werden die Gewerkschaften die Rolle eines persönlichen Agenten übernehmen – ähnlich wie bei einem Schauspieler oder Fußballer. Individuelle Services und „More Value for Money“ – wo bleibt da die Schutzfunktion der Gewerkschaften?

Sie ist ein wichtiges Element in der Strategie der Organisationen. „Sonst laufen wir Gefahr, zu reinen Dienstleistern zu werden, die mit privaten Firmen konkurrieren“, erklärt ein Delegierter. Nach wie vor betrachten die Gewerkschaften es als ihre Aufgabe, für Arbeitnehmerrechte und den sozialen Schutz der Beschäftigten einzutreten. Neue Wege gehen und die alten Kompetenzen nicht preisgeben – das ist die zentrale Herausforderung, vor denen die Gewerkschaften sich sehen. ■