



Beschäftigungs- und Anpassungsfähigkeit von Fach- und Führungskräften

Ein Bericht für UNI-Europa



Verfasser: Andrew Bibby, UK, www.andrewbibby.com

Herausgeber: UNI

8-10 Avenue Reverdil

CH-1260 Nyon

Tel.: +41 22 365 21 00

Fax: +41 22 365 21 21

E-mail: contact@union-network.org

Web-Site: <http://www.union-network.org>

03-2003 / Ref. Nr. 06

Beschäftigungs- und Anpassungsfähigkeit von Fach- und Führungskräften

Ein Bericht für UNI-Europa

ANMERKUNG:

Dieser Bericht wurde im Rahmen der Initiative des UNI-Europa Fach- und Führungskräfte Ausschusses erarbeitet, um die Möglichkeiten zur Aufrechterhaltung der Beschäftigungs- und Anpassungsfähigkeit von Fachleuten der Neuen Ökonomie zu untersuchen.

UNI-Europa definiert Fach- und Führungskräfte folgendermaßen:

Angestellte,:

- a) die eine höhere Ausbildung oder Berufsausbildung absolviert haben oder über gleichwertige Erfahrung in einem wissenschaftlichen, technischen oder administrativen Bereich verfügen; und
- b) die als abhängig Beschäftigte Funktionen überwiegend intellektueller Art ausüben, wobei ein hohes Maß an Urteilsfähigkeit und Eigeninitiative sowie ein relativ hohes Maß an Verantwortung erforderlich ist.

Der Begriff deckt ebenfalls alle Personen ab, die neben den in a) und b) genannten Eigenschaften unter der allgemeinen Leitung ihres Arbeitgebers und in dessen Auftrag die Verantwortung für die Planung, das Management, die Überwachung und die Koordinierung von Tätigkeiten im Rahmen eines Unternehmens oder einer Organisation übernehmen, was mit einschließt, dass ihnen andere Personen unterstellt sind.

Dieser Bericht konnte die Ergebnisse eines Fragebogens verwenden, der von UNI-Europa im Herbst 2002 an die Mitgliedsorganisationen gesendet wurde. Folgende Gewerkschaften haben auf den Fragebogen geantwortet: CFDT-Cadres (Frankreich), Connect (VK), FABI (Italien), FIBA – CISL (Italien) Finansforbundet (Dänemark), Fisascat – CISL (Italien), GPA (Österreich), LBC – NVK (Belgien), PAM (Finland), PCS (VK), SBSI (Portugal), SIF (Schweden), SINDETELCO (Portugal), SUORA (Finland). Prospect (VK) hat ebenfalls wertvolle Informationen geliefert. Der Verfasser dankt diesen und anderen Gewerkschaften für die geleistete Unterstützung bei der Erarbeitung dieses Berichts.

DIESE VERSION: v2, 16.12.02

EINLEITUNG: EINE ZEIT DES WANDELS

Die Arbeitswelt unterliegt raschen Veränderungen.

Die guten Voraussetzungen bezüglich der Art der Arbeitsplätze und der Beschäftigung, von denen die Menschen, und die Unternehmen, noch vor einer Generation ausgehen konnten, scheinen heute nicht mehr gültig zu sein. Arbeitsplätze wahren nicht mehr unbedingt ein Leben lang. Karrieren verlaufen nicht immer in einer beruhigenden Weise linear aufwärts. Alte hierarchische Arbeitsstrukturen, die noch auf die Ansätze der „Betriebswissenschaft“ des frühen zwanzigsten Jahrhunderts zurückgehen, werden in Frage gestellt und in manchen Fällen aufgelöst.

Die Arbeitsweise verändert sich ebenfalls. Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien hat nicht nur zu sehr schnellen Innovationen im Bereich der Arbeitsinstrumente geführt, sondern auch zu einer tiefgreifenden Veränderung des Rahmens, in dem Unternehmen arbeiten. Arbeit unterliegt nicht mehr zwangsläufig eindeutigen räumlichen und zeitlichen Grenzen: Die Entwicklung des mobilen Arbeitens und der Telearbeit zeigt, dass Arbeit nicht mehr wie gewohnt ausschließlich im Büro oder am Arbeitsplatz stattfindet, wobei die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben immer stärker verwischen.

Auch die Beschäftigungsverhältnisse unterliegen dem Wandel. Neue Arten von Vertragsbeziehungen entstehen, außerhalb der traditionellen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verträge, auf denen doch ein Großteil der arbeitsrechtlichen Vorschriften und des Sozialversicherungsschutzes beruht. Dies umfasst zum Beispiel Leiharbeit und Outsourcing zu Gunsten nominell selbständiger Freelance-Auftragnehmer. Und selbst wenn sich die gesetzlichen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisse nicht geändert haben, so hat sich der *implizite* Vertrag zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer – von dem sich der Einzelne Sicherheit und Lohn im Gegenzug für seine Loyalität dem Unternehmen gegenüber erwarten konnte – sicherlich geändert. Von immer mehr Menschen wird verlangt, dass sie Verantwortung für ihr eigenes Arbeitsleben und für ihre berufliche Laufbahn übernehmen, was auch die Verantwortung für die ständige Aktualisierung ihrer Kenntnisse mit einschließt.

Dieser neue Ansatz im Bereich Arbeit wird äußerst schonungslos in einem Zitat von James Meadows, stellvertretender Direktor für Humanressourcen bei AT&T, in der New York Times beschrieben:

Die Leute müssen sich als Selbständige betrachten, als Verkäufer, die in

ein Unternehmen kommen, um dort ihre Kenntnisse zu verkaufen. Bei AT&T müssen wir das Konzept durchsetzen, dass unsere Arbeitskräfte bei Bedarf eingesetzt werden, auch wenn die meisten dieser Bedarfskräfte innerhalb unserer Mauern tätig sind. „Arbeitsplätze“ sind durch „Projekte“ und „Arbeitsbereiche“ ersetzt worden, was zu einer Gesellschaft führt, die immer häufiger „beschäftigungslos aber nicht arbeitslos“ ist. (1)

Diese Trends werden in einigen Bereichen deutlicher als in anderen. Dennoch behauptet die Hochrangige Task Force für Qualifikation und Mobilität in ihrem Bericht aus dem Jahr 2001 an die Europäische Kommission, dass „sich immer mehr Menschen in ihrem Arbeitsleben auf einen Wechsel von Arbeitsplatz oder Karriere einstellen müssen – wobei mit ziemlicher Sicherheit auch unterschiedliche Qualifikationen ins Spiel kommen.“ Ferner wird gewarnt:

80% der heutigen Qualifikationen werden in 10 Jahren überholt sein, und ohne das lebenslange Lernen werden dann 80% der Arbeitnehmer nicht mehr benötigte Qualifikationen besitzen... (2)

Manche gehen von einem noch schnelleren Wandel aus. In einem neueren akademischen Aufsatz wurde ein Direktor für Humanressourcen im Telekomsektor zitiert, der davon ausging, dass 80% der derzeitigen Tätigkeiten in *fünf* Jahren überholt sein werden. (3)

Zusammenfassend können wir die wichtigsten Veränderungen vielleicht folgendermaßen darstellen:

- 1) Die Konvergenz der **IT- und Telekommunikationstechnologien** hat eine Welt erschaffen, in der enorme Informationsmengen jeder Art mühelos gespeichert, analysiert und über große Entfernungen übertragen werden können.
- 2) Eine immer stärker **globalisierte** Wirtschaft erlebt ein schnelles Wachstum des internationalen Handels mit Dienstleistungen. Immer häufiger sind größere Unternehmen multinational tätig, anstatt sich auf ein einziges Land zu konzentrieren.
- 3) Die kürzlich aufgekommene Hegemonie einer neo-liberalen Wirtschaftsphilosophie wurde mit einer internationalen, die wirtschaftliche **Liberalisierung** und **Privatisierung** betonende Tagesordnung verbunden, was wiederum zu bedeutenden Veränderungen in verschiedenen wichtigen Wirtschaftsbereichen geführt hat.
- 4) Immer häufiger liegt der wirtschaftliche Wert in immateriellen Vermögenswerten, vor allem in Humankapital, und immer seltener in traditionellem materiellem Kapital. Eine **Wissensgesellschaft** benötigt qualifiziertere, unabhängigere und kreativere Arbeitsplätze.

- 5) Dies wiederum führt dazu, dass die traditionellen, auf Befehl und Kontrolle beruhenden Managementansätze weniger angemessen sind. Die Hierarchien werden flacher. Unternehmen nehmen **neue Management-Stile** an. Manche sagen einen bedeutenden Anstieg der Zahl neuer, miteinander verbundener „Netzwerkunternehmen“ voraus.
- 6) Das alte Arbeitsparadigma, nämlich dass ein Vollzeitbeschäftigter im Rahmen eines Arbeitsvertrages für einen Arbeitgeber tätig ist und viele Jahre lang oder bis zum Beginn der Betriebsrente in diesem Unternehmen verbleibt, ist immer unangebrachter. Neue, **flexiblere Arbeitsweisen** umfassen verschiedene Arten von Vertragsverhältnissen.
- 7) Traditionelle Vorstellungen von **Laufbahnentwicklung** unterliegen deshalb radikalen Veränderungen. Es wird von den einzelnen Arbeitnehmern eine **stärkere Mobilität** erwartet als in der Vergangenheit, sowohl im Hinblick auf Unternehmen als auch auf Arbeitsorte. Immer mehr Menschen werden außerhalb ihrer eigenen Länder tätig sein.
- 8) Die für eine effiziente Arbeit notwendigen Qualifikationen müssen durch einen Prozess des **lebenslangen Lernens** ständig erneuert werden. Der Schwerpunkt verlagert sich vom Wissenserwerb zum Kompetenzaufbau. Problemlösungsfähigkeiten, soziale Fähigkeiten, Teamgeist, Anpassungsfähigkeit, kreatives Denken und flexible Reaktionen werden als wertvoller angesehen als faktische Kenntnisse oder die Fähigkeit zur Ausführung repetitiver Aufgaben.

Fachleute, Manager und höhere Führungskräfte sind von diesen Entwicklungen besonders betroffen. In gewisser Hinsicht ist der Druck auf die Arbeitnehmer, von denen die Leitung ihrer Organisationen in Zeiten des schnellen Wandels in den Bereichen Management und Technologie erwartet wird, während sie gleichzeitig neue Verantwortungen bezüglich der Förderung ihrer eigenen Karriere übernehmen sollen, am höchsten.

Die Führungskräfte sind sicherlich nicht immun gegen die Kehrseite des Wandels. Die Maßnahmen zur Umstrukturierung, zur Verflachung der Hierarchien und zum Arbeitsplatzabbau zum Beispiel, die in vielen Unternehmen in den 90er Jahren durchgeführt wurden, führten dazu, dass eine Vielzahl der mittleren Führungspositionen einfach gestrichen wurde. Viele ältere Arbeitnehmer fanden sich unfreiwillig als Frührentner wieder.

Für diejenigen, die ihre Stellen behalten haben, ist der arbeitsbedingte Stress zu einem wichtigen Thema am Arbeitsplatz geworden.

Dennoch wäre es falsch zu sagen, dass die Aussichten völlig schwarz sind. Wenn die Güterproduktion immer weniger auf die Ausnutzung

materiellen Kapitals und mehr auf die Nutzung des Humankapitals angewiesen ist, dann gibt es für hochqualifizierte Fachleute eindeutige Chancen in der Informations- und Wissensgesellschaft. Wir werden uns immer stärker darüber bewusst, dass wir zur Steigerung des wirtschaftlichen Wachstums auf die Kenntnisse und Qualifikationen der Menschen bauen müssen.

Fach- und Führungskräfte sind häufig in einer besseren Position als andere Arbeitskräfte, wenn es um die Ausnutzung der Vorzüge der Wissensgesellschaft geht. Mit einer wichtigen Einschränkung: Dies hängt davon ab, ob sie ausreichend in der Lage sind, mit dem Wandel Schritt zu halten.

Dieser Bericht untersucht im Einzelnen die Schritte, die in Europa und in anderen Teilen der Welt unternommen werden, um die Beschäftigungs- und Anpassungsfähigkeit der Fach- und Führungskräfte zu fördern. Zunächst werden wir diese Arbeit in den Gesamtzusammenhang der neueren strategischen Entwicklungen in der Europäischen Union (und innerhalb internationaler Organe wie die Internationale Arbeitsorganisation) setzen. Dann werden wir uns auf Initiativen konzentrieren, die von den Sozialpartnern, und vor allem von den Gewerkschaften, in diesen Bereichen ergriffen wurden. Es wird deutlich werden, dass viele Gewerkschaften aktiv wertvolle Pionierarbeit leisten, um ihre Fach- und Führungskräfte zu unterstützen. Danach werden wir folgende Arbeitsbereiche näher beleuchten: Bedarfsanalyse, berufliche Entwicklung, Aufgaben der Stellenvermittlungsbüros, Bereitstellung von Ausbildung und Lehrgängen, Unterstützung von Freelance- und selbständigen Arbeitnehmern, Unterstützung von Personal im Ausland und Nutzung der neuen Technologien in der Beziehung zwischen Gewerkschaften und deren Mitgliedern. Abschließend werden wir den Blickwinkel ausweiten und kurz die allgemeineren Auswirkungen dieser Initiativen auf die Funktions- und Organisationsweise der Gewerkschaften an den Arbeitsplätzen des einundzwanzigsten Jahrhunderts beleuchten.

DER EUROPÄISCHE KONTEXT

Die Europäische Union ist seit einigen Jahren mit der Errichtung eines angemessenen strategischen Rahmens zur Überwachung der uns alle betreffenden Veränderungen in den Bereichen Arbeit, Beschäftigung und Wirtschaft befasst.

Die Notwendigkeit einer koordinierten Beschäftigungsstrategie für Europa war ein entscheidender Beschluss des Gipfels von Amsterdam im Jahr 1997. Die im Vertrag von Amsterdam definierte *Europäische Beschäftigungsstrategie* fordert die Mitgliedstaaten zur Entwicklung ihrer eigenen Beschäftigungspolitik auf, unter Berücksichtigung von vier gemeinsamen, als prioritär ausgewiesenen Bereichen oder „Pfeilern“. Der außerordentliche Beschäftigungsgipfel in Luxemburg im Jahr 1998 bereitete die Umsetzung der Amsterdamer Interessen vor und nahm die ersten europäischen beschäftigungspolitischen Leitlinien an. Zwei der vier „Pfeiler“ der Beschäftigungspolitik betreffen direkt Themen dieses Berichts:

- Beschäftigungsfähigkeit: Sicherstellung des Erwerbs entsprechender Qualifikationen für alle, um Beschäftigungsmöglichkeiten in einer einem raschen Wandel unterworfenen Welt wahrnehmen zu können.
- Anpassungsfähigkeit: Entwicklung neuer, flexibler Arbeitsweisen zur Vereinbarung von Sicherheit und Flexibilität.

Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass sich einige Fachleute für die Selbständigkeit entscheiden, ist ein weiterer Pfeiler ebenfalls von Bedeutung:

- Unternehmergeist: Vereinfachung der Unternehmensgründung und -führung sowie der Beschäftigung von Personal.

Und letztendlich der vierte Pfeiler, der seit langem ein besonderes Anliegen der Gewerkschaften ist:

- Chancengleichheit: gleicher Zugang zur Arbeit für Frauen und Männer, Gleichbehandlung am Arbeitsplatz

Seit dem Gipfel von 1998 erarbeiten die Mitgliedstaaten im Rahmen des „Luxemburg-Prozesses“ jedes Jahr nationale Aktionspläne für Beschäftigung. Der Europäische Sozialfonds ist das wichtigste europäische Finanzinstrument zur Förderung der Umsetzung dieser nationalen Aktionspläne.

Die Europäische Union hat zumindest seit der Veröffentlichung des Weißbuchs zu Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung im Jahr 1994 und dem Bangemann-Bericht „Europa und die globale Informationsgesellschaft“ ein Jahr später einen strategischen Ansatz über den Weg Europas hin zu einer Informationsgesellschaft entwickelt. Während des *Gipfels von Lissabon* im Jahr 2000, der einen Meilenstein darstellte, wurde das strategische Ziel angenommen, Europa „zum

wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum in der Welt zu machen – einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen“. Die Schlussfolgerungen des Lissabonner Gipfels umfassen folgende Punkte: „Erreichung höherer Priorität für ein lebenslanges Lernen als Grundbestandteil des europäischen Gesellschaftsmodells, indem unter anderem Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern über Innovation und lebenslanges Lernen gefördert werden, indem die Komplementarität zwischen lebenslangem Lernen und der Anpassungsfähigkeit durch flexible Gestaltung der Arbeitszeiten und Wechsel zwischen Ausbildung und Beschäftigung genutzt wird...“ (4)

Seit das *eEurope*-Vorhaben in Lissabon als erheblicher Bestandteil dieser Strategie angenommen wurde, ist eine Reihe bedeutender Initiativen umgesetzt worden. Die *Hochrangige Task Force für Qualifikation und Mobilität* wurde in 2001 gegründet und lieferte ihren Abschlussbericht im Dezember desselben Jahres. Ihre Ergebnisse übten einen starken Einfluss auf den Aktionsplan der Europäischen Kommission für Qualifikation und Mobilität aus, der im Februar 2002 veröffentlicht wurde. Hier geht es um den Bedarf nach „Arbeitskräften, die über die notwendigen Qualifikationen und die Fähigkeit zur Anpassung und zum Erwerb neuer Kenntnisse im Laufe ihres gesamten Arbeitslebens verfügen. Strategien für lebenslanges Lernen und Mobilität sind unbedingt notwendig...“ (5)

Die Kommission hat ebenfalls die Gruppe hochrangiger Experten für die *beschäftigungspolitische und soziale Dimension der Informationsgesellschaft* (ESDIS) gegründet. Diese Gruppe hat eine Reihe entscheidender Herausforderungen im Bereich des lebenslangen Lernens festgestellt, von denen einige für das Thema dieses Berichts besonders relevant sind:

- Bereitstellung geeigneter Ausbildungsangebote für eine effiziente Nutzung von IG-Arbeitsplätzen für alle Arbeitnehmer
- Erleichterung der Umschulung auf hochwertige IKT- und e-business-Arbeitsplätze, mit dem doppelten Ziel einer Förderung der Anpassungsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer und der Schließung von Qualifikationslücken
- Integration der Entwicklung von IKT am Arbeitsplatz in ein ganzheitliches Konzept zur Veränderung der Arbeitsorganisation
- Nutzung der Vorteile flexibler Arbeitsformen durch IKT und ihrer positiven Auswirkungen auf den Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben
- Förderung neuer Formen von „e-Dialog“ und „Governance“ in den Arbeitsbeziehungen (6)

In einer damit zusammenhängenden Initiative untersuchte die Ende 2001 gegründete *Gruppe zur Beobachtung der IKT-Kenntnisse* die Nachfrage

nach IKT- und E-Business-Kenntnissen sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor Europas. Die Gruppe lieferte im Sommer 2002 einen detaillierten Bericht, gefolgt von ihrem Abschlussbericht im Oktober 2002. (7) Die Veröffentlichung fiel mit einer entscheidenden Konferenz zusammen, nämlich dem *europäischen eSkills Summit* in Kopenhagen.

Neben den anderen Einsatzgebieten, liefern die Informations- und Kommunikationstechnologien neue Ausbildungsmöglichkeiten. Infolge der Annahme der eEurope-Strategie in Lissabon startete die Europäische Kommission im Mai 2000 eine spezifische *Initiative eLearning* und einen Aktionsplan eLearning, der im März 2001 im Vorfeld der im Mai 2001 abgehaltenen europäischen Konferenz „eLearning Summit“ veröffentlicht wurde. Vor kurzem hat die Kommission einen Zwischenbericht erarbeitet, eLearning: Gedanken zur Bildung von Morgen. (8)

Die Europäische Union hat allgemeinere Themen des *lebenslangen Lernens* und der Berufsbildung angesprochen, ebenfalls als weitere Antwort auf die Lissabonner Strategie. Der Europäische Rat von Feira im Juni 2000 forderte Mitgliedstaaten, Rat und Kommission auf, „kohärente Strategien und praktische Maßnahmen zu erarbeiten, um die lebenslange Weiterbildung für alle zu ermöglichen“. Das lebenslange Lernen wird als in der Lissabonner Gesamtstrategie verankerter Schlüsselbereich angesehen.

Der Bericht der Kommission *Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen* (9), der im November 2001 veröffentlicht wurde, schlägt die Aufstellung einer Reihe von Grundlagen vor, die dem lebenslangen Lernen unterliegen sollten: „die Lernenden im Zentrum, Chancengleichheit sowie Qualität und Relevanz von Lernangeboten“. Der Bericht fordert die Sozialpartner auf, sich aktiv an der Entwicklung, Förderung und Nutzung von Lernangeboten zu beteiligen. Gewerkschaften und staatliche Dienste, Freiwilligengruppen und lokale Gruppen sowie Arbeitgeber haben eine Rolle bei der Bereitstellung und/oder Förderung der Lernmöglichkeiten für ihre eigenen Mitglieder zu spielen.

Der Kommissionsbericht fordert auch zu einer viel umfangreicheren Investition von Zeit und Geld in das Lernen auf. Er besagt: „Ein realistisches Ziel könnten 35 Stunden Weiterbildung pro Jahr und Beschäftigten sein“ – ein Ziel, das unter anderem zeigt, wie wenig Ausbildung derzeit an den europäischen Arbeitsplätzen stattfindet.

Dies sind also einige der gegenwärtigen europäischen Initiativen, die den breiten Rahmen für die Themen dieses Berichts bilden. Aber diese Themen sind nicht nur ein Anliegen der Europäischen Union. Die

Internationale Arbeitsorganisation zum Beispiel hat entschieden, dass die Sitzungsperiode 2003 der Internationalen Arbeitskonferenz eine erste Diskussion über die Entwicklung und Ausbildung der Humanressourcen beinhalten wird, mit der Aussicht auf Annahme eines revidierten Standards in 2004.

Diese Entscheidung erfolgte nach einer Diskussion über dieses Thema anlässlich der Internationalen Arbeitskonferenz des Jahres 2000. Diese endete mit der Annahme von einundzwanzig Empfehlungen, von denen sich einige mit der Entwicklung von Sozialpartnerschaft im Bereich Ausbildung beschäftigen. Zum Beispiel:

Die Sozialpartner sollten den sozialen Dialog im Bereich Ausbildung stärken, Verantwortung in der Ausarbeitung der Bildungs- und Ausbildungspolitik teilen und Partnerschaften miteinander oder mit Regierungen eingehen, um in Ausbildung zu investieren, sowie um diese zu planen und umzusetzen.

Die Schlussfolgerungen boten ebenfalls eine breite Definition der Beschäftigungsfähigkeit:

Beschäftigungsfähigkeit ist ein Schlüsselergebnis qualitativ hochwertiger allgemeiner und beruflicher Bildung sowie einer Reihe anderer politischer Maßnahmen. Sie umfasst die Qualifikationen, Kenntnisse und Kompetenzen, die die Fähigkeit eines Arbeitnehmers zur Sicherung und Beibehaltung seines Arbeitsplatzes, zur Erzielung von Fortschritten und zur Bewältigung von Veränderungen fördern. Außerdem wird der Arbeitnehmer in die Lage versetzt, eine andere Arbeitsstelle zu finden, wenn er dies möchte oder wenn er entlassen worden ist, und er ist besser darauf vorbereitet, in verschiedenen Phasen des Lebens in den Arbeitsmarkt einzutreten. Jeder Einzelne ist am beschäftigungsfähigsten, wenn er über breitgefächerte allgemeine und berufliche Bildung, grundlegende und übertragbare hochwertige Qualifikationen einschließlich Teamgeist, Problemlösungsfähigkeiten, Kenntnisse im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) sowie über Kommunikationsfähigkeit und Sprachenkenntnisse, Lernfertigkeiten und über Kompetenzen verfügt, sich selbst und seine Kollegen gegen Berufsrisiken und -krankheiten zu schützen. Diese Kombination von Fähigkeiten versetzt Arbeitnehmer in die Lage, sich an die Veränderungen in der Arbeitswelt anzupassen. Beschäftigungsfähigkeit deckt ebenfalls zahlreiche Fähigkeiten ab, die unbedingt notwendig sind, um einen angemessenen Arbeitsplatz zu finden und zu behalten. (10)

Im Rahmen der Vorbereitungen der Konferenz im Jahr 2003 hat die IAO zu diesem und zu anderen Themen einen Bericht *Learning and Training for Work in the Knowledge Society* (Lernen und Ausbildung für Arbeitsplätze in der Wissensgesellschaft) erarbeitet.

Abschließend ist auch die Kölner Bildungscharta über lebenslanges Lernen zu nennen, die während des G8 Gipfels im Juni 1999 angenommen wurde. Dies betonte ebenfalls den Bedarf nach der

Gewährleistung, dass die Arbeitnehmer mit den für sie notwendigen Kenntnissen, Fähigkeiten und Qualifikationen ausgestattet werden: „Der Ertrag der Investitionen in die Menschen war nie größer, und die Notwendigkeit dieser Investitionen nie dringlicher als heute. Hierin liegt der Schlüssel zu Beschäftigung, Wirtschaftswachstum und zum Abbau sozialer und regionaler Ungleichheit.“ (11)

SOZIALPARTNERSCHAFT IN EUROPA

Im Folgenden soll - zunächst auf europäischer Ebene - betrachtet werden, inwieweit diese Themen von den Sozialpartnern berücksichtigt werden.

Der soziale Dialog zwischen den Arbeitgebervertretern und den Gewerkschaften wurde 1988 als Artikel 118b in die Einheitliche Europäische Akte aufgenommen. Seitdem konzentrieren sich häufige Diskussionen im Rahmen des sozialen Dialogs zwischen UNICE, der europäischen Zentrale der öffentlichen Wirtschaft CEEP und dem Europäischen Gewerkschaftsbund auf Themen der beruflichen Bildung und der Beschäftigungsfähigkeit. In der Gemeinsamen Erklärung über den Zugang zu beruflicher Weiterbildung drückten die Sozialpartner zum Beispiel 1991 die Ansicht aus, dass alle Beschäftigten während ihres gesamten Berufslebens Zugang zu Weiterbildung haben sollten. Die Erklärung unterstrich den Bedarf nach Feststellung individueller Ausbildungsbedürfnisse sowie nach angemessener Zertifizierung und Anerkennung durchgeführter Ausbildungsmaßnahmen. (12)

Ein neuer gemeinsamer Text über lebenslanges Lernen, „Aktionsrahmen für die lebenslange Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen“, wurde von den europäischen Sozialpartnern im Februar 2002 unterzeichnet. Unter anderem macht diese Erklärung folgende Beobachtungen:

Zur Förderung einer Kultur des lebenslangen Lernens müssen sowohl die Gewerkschaften als auch die Arbeitgeberorganisationen eine entscheidende Rolle bei der Information, Unterstützung und Beratung ihrer Mitglieder spielen und müssen internes Fachwissen zur Ausübung dieser Rolle entwickeln. (13)

Die Europäische Kommission hat die Sozialpartner ebenfalls offiziell dazu aufgefordert, Vereinbarungen über die Modernisierung der Arbeitsorganisation zu verhandeln und umzusetzen. Dieses Thema wird von der Kommission seit der Veröffentlichung des Grünbuchs „Eine neue Arbeitsorganisation im Geiste der Partnerschaft“ im Jahr 1997 und der ein Jahr später veröffentlichten Mitteilung „Modernisierung der

Arbeitsorganisation – den Wandel als Chance begreifen“ bearbeitet. Ein konkretes Beispiel für die Überlegungen der Sozialpartner zu neuen Arbeitsweisen war die Annahme des europäischen Rahmenabkommens über Telearbeit im Jahr 2002.

DIE BESONDEREN BEDÜRFNISSE DER FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Zusammenfassend ist nochmals hervorzuheben, dass die Themen Beschäftigungsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und lebenslanges Lernen ganz oben auf der politischen Tagesordnung Europas stehen. Ebenso beschäftigen sich eindeutig viele Initiativen mit der allgemeinen Stellung aller Arbeitskräfte – vielleicht mit Ausnahme der Initiativen bezüglich des Mangels an IT-Fachleuten in Europa, die sich sehr stark auf hochqualifizierte Technologie-Fachkräfte konzentrieren.

Wir müssen uns stärker auf die besonderen Bedürfnisse der Fach- und Führungskräfte konzentrieren. Aber dies wirft sogleich eine Frage auf: Um welche besonderen Bedürfnisse handelt es sich? Was sehen diese Arbeitnehmer selbst als ihre Bedürfnisse an? Was würden sie beispielsweise als den nützlichsten Dienst erachten, der ihnen zur Anpassung an die im Wandel befindliche Arbeitswelt erwiesen werden kann?

Der Versuch, dies herauszufinden, ist sinnvoll. Einige Gewerkschaften haben sich für die Durchführung detaillierter Studien entschieden, die in vielen Fällen über eine simple Bedarfsanalyse hinausgehen.

Eine der ehrgeizigsten Studien dieser Art war die Umfrage, die vor Kurzem von der französischen Gewerkschaft CFDT-Cadres durchgeführt worden ist. Die Umfrage, *Travail en question Cadres*, umfasste die Verteilung von 30 000 Fragebögen zwischen Februar und Juni 2002, von denen 7 000 ausgefüllt zurückgesendet wurden. Laut Gewerkschaft lag das Ziel darin, ein tieferes Verständnis der Arbeitsbedingungen und der Anliegen der Fachleute zu erhalten, um vom Klischee wegzukommen, dass alle Führungskräfte notwendigerweise über dieselbe Arbeitserfahrung verfügen und um – wie CFDT-Cadres verlauten ließ – die Fach- und Führungskräfte für sich selbst sprechen zu lassen.

Interessanterweise erreichte die Studie von CFDT-Cadres vor allem die Nicht-Gewerkschaftsmitglieder: sieben von zehn Fragebögen wurden von nicht gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmern eingesandt.

Die ersten Ergebnisse der Umfrage (14) wurden bei einer Konferenz der Fachkräfte in Paris im Oktober 2002 vorgestellt, infolge derer neun regionale Treffen im Land stattfinden sollen. CFDT-Cadres arbeitet ebenfalls an einer begleitenden CD-ROM. Vier Schlüsselthemen haben sich bereits ergeben – die Befragten forderten eine bessere Anerkennung ihrer Leistungen am Arbeitsplatz und die Möglichkeit zur Verbesserung ihrer beruflichen Fähigkeiten und Qualifikationen und zur Weiterführung ihrer Karrieren. Außerdem sprachen sie sich für einen berufsbezogeneren Ansatz der Arbeitgeber bezüglich der jährlichen Beurteilung aus, und sie forderten das Recht auf volle Beteiligung an strategischen Managemententscheidungen, die ihre Verantwortungsbereiche betreffen. Die Rolle der Gewerkschaften wurde als Schutz vor willkürlichem Management und schwerwiegenden Fehlern sowie als Forum für Informationsverbreitung und -austausch angesehen.

Die italienische Gewerkschaft der Bank- und Versicherungsangestellten FIBA-CISL untersuchte Einstellung und Erwartungen von Fach- und Führungskräften im Rahmen einer 1999 durchgeführten Umfrage in Form eines aus 35 Fragen bestehenden Fragebogens. Insgesamt wurden 1596 Personen befragt (ungefähr die Hälfte waren FIBA-Mitglieder). Die Umfrage kam zu dem Ergebnis, dass die Geschwindigkeit der Veränderungen im Finanzsektor einen großen Teil des Personals verwirrte. Fachleute wollten befriedigende Tätigkeiten ausüben, sie forderten die Anerkennung und Wertschätzung ihrer Leistungen sowie die Möglichkeit zur beruflichen Weiterentwicklung.

Eine weitere italienische Finanzgewerkschaft, FABI, beauftragte zwei Forschungsinstitute 1999 mit einer umfassenden Umfrage bei Managern und leitenden Angestellten im Finanzsektor. Die Umfrage umfasste einerseits einen per Telefon abgefragten Fragebogen. Die 493 Befragungen (von denen ungefähr die Hälfte Mitglieder bei FABI waren) wurden von der Beraterstelle C&R durchgeführt. Andererseits umfasste die Umfrage einen zweiten Fragebogen in Papierform, der nur an Gewerkschaftsmitglieder gesendet wurde (670 wurden ausgefüllt zurückgesendet). Die Ergebnisse zeigen eine etwas gemischte Haltung gegenüber den Veränderungen im Banksektor: „Einerseits befürchten die Menschen, dass die stattfindende Konzentration Beschäftigung gefährden kann; andererseits erkennen sie an, dass dies zu besseren Dienstleistungen für die Kunden führen, zur Modernisierung des italienischen Banksystems beitragen und einen Anstieg der Spezialisierung der leitenden Angestellten nach sich ziehen wird“. (15) Die Bedeutung eines vertraglich abgesicherten Rechts auf berufliche Bildung wurde in vielen Antworten hervorgehoben.

Die portugiesische Gewerkschaft der Bankangestellten SBSI hat ebenfalls

eine Umfrage bei ihren Fach- und Führungskräften über deren Bedürfnisse im Hinblick auf Ausbildung und Laufbahnentwicklung durchgeführt, während die dänische Gewerkschaft der Bankangestellten Finansforbundet mit der Durchführung einer ähnlichen Umfrage in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen im Herbst 2002 begonnen hat.

LAUFBAHNENTWICKLUNG

Was kann getan werden, um die Fach- und Führungskräfte bei ihrer Laufbahnplanung zu unterstützen, wenn, wie schon vorher gesagt, der gewohnte linear ansteigende Karriereweg nicht mehr unbedingt auf die sich verändernde Arbeitswelt anwendbar ist?

Einige Gewerkschaften haben innovative Dienstleistungen für ihre Mitglieder eingeführt. Die britische Gewerkschaft der Telekom-Manager, Connect, hat zum Beispiel ihren Opus² Careers Advice Beratungsservice im Januar 2002 gestartet. Opus² nutzt qualifizierte und erfahrene Berater, und gegenwärtig werden zwei Programme angeboten, eines zur Laufbahnanalyse und ein anderes über Vorstellungsgespräche. Die Programme laufen jeweils zwischen vier und sechs Wochen und beruhen auf insgesamt fünf 40-minütigen Beratungssitzungen, die entweder per Telefon oder persönlich stattfinden. Die Kosten des Programms sind geringer als bei vergleichbaren gewerblichen Dienstleistungen, und dem Programm geht eine kostenlose, 30-minütige Sitzung voraus, damit jeder Einzelne herausfinden kann, ob das Programm den persönlichen Bedürfnissen entspricht.

Connect führte Opus² ursprünglich für seine eigenen Mitglieder ein, aber nunmehr steht das Programm allgemein „für Manager und Fachleute, die Mitglieder oder potentielle Mitglieder einer Gewerkschaft sind“ zur Verfügung.

Die belgische Gewerkschaft der Privatangestellten und Führungskräfte LBC-NVK hat vor einigen Jahren ihren Mitgliedern Workshops zur Karriereplanung angeboten. Hierbei handelte es sich ursprünglich um drei Abendkurse, die von zwei Ausbildern für Fachkräfte geleitet wurden. Im Jahr 2002 übernahm jedoch die NVK die Leitung und erhielt die Zuweisung europäischer Finanzmittel, wodurch diese Dienstleistungen ausdehnt werden konnten. Nach den drei Workshop-Sitzungen können sich Mitglieder bei einem individuellen Betreuungsprogramm anmelden, das fünf 90-minütige Sitzungen umfasst. Dieses Programm ist offen für

arbeitslose Mitglieder und Mitglieder, die den Arbeitsplatz wechseln möchten.

Finansforbundet in Dänemark bietet ebenfalls Hilfe bei der Laufbahnplanung und bei der persönlichen und beruflichen Entwicklung von Managern an. Hierbei handelt es sich um ganztägige Schulungen oder um Schulungen nach Feierabend, und die Gewerkschaft plant im Laufe des nächsten Jahres die Durchführung spezieller Wochenendseminare zu denselben Themen. Es handelt sich um eine beliebte Initiative, an der im Laufe des Jahres 2002 ungefähr 15% der Gewerkschaftsmitglieder in Fach- und Führungspositionen teilgenommen haben.

SIF (Schweden) hat sich für die Nutzung des Internet bei der Bereitstellung von Laufbahnbetreuung (Karriärcoach) für ihre Mitglieder entschieden. Hierbei handelt es sich um ein Internet-Instrument, mit dessen Hilfe jeder Einzelne seine beruflichen Aussichten analysieren kann. SIF-Mitglieder erhalten ein Passwort von der Gewerkschaft und können das Programm dann individuell durcharbeiten. SIF verfügt über ausgebildete Berater, mit denen dann die Ergebnisse diskutiert werden können und die persönliche Beratung anbieten.

SIF hat ebenfalls ein auf dem Internet beruhendes Instrument für Mitglieder, die als Ingenieure tätig sind. Mitglieder haben online Zugriff auf den "Kompetenz-Kompass" (KompetensKompassen), eine Datenbank über Lehrgänge und Ausbildungsmöglichkeiten für Ingenieure. Dank der Dienstleistung können die Ingenieure ihre gegenwärtigen Qualifikationen mit den nachgefragten Qualifikationen vergleichen und selbst ihre künftigen Ausbildungsbedürfnisse einschätzen.

Einige Gewerkschaften haben sich für die Entwicklung von Dienstleistungen im Rahmen der Laufbahnberatung in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen entschieden. GPA (Österreich) zum Beispiel arbeitet bei der Bereitstellung eines Betreuungsservice für ihre Mitglieder eng mit Österreichische Vereinigung für Supervision zusammen. FIBA (Italien) arbeitet mit einem Outplacement-Büro zusammen, um den Mitgliedern die Möglichkeit zur Überprüfung der gegenwärtigen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt zu geben.

Und schließlich CFDT-Cadres (Frankreich), die einen innovativen Netzwerk-Dienst für junge, beruflich qualifizierte Menschen, die in den Arbeitsmarkt eintreten möchten, betreibt. Der *Ouvre-boîte*-Service bringt sie in Kontakt mit Führungskräften aus Unternehmen, die möglicherweise potentielle Arbeitgeber für sie sein könnten. Diese Führungskräfte halten sie über die Entwicklungen im Unternehmen auf dem Laufenden.

STELLENVERMITTLUNGSBÜROS

Jeder historische Bericht über die Entwicklung der Gewerkschaften sollte ein Kapitel der wichtigen Rolle widmen, die die Gewerkschaften früher bei der direkten Vermittlung von Arbeitsplätzen an ihre Mitglieder gespielt haben, indem sie ihnen Informationen über und Zugang zu freien Stellen verschafft haben.

Diese Tradition hing vor allem mit Handwerksgewerkschaften zusammen, als Bestandteil der Mechanismen zur Kontrolle des Zugangs zu bestimmten Berufen und zur Vorbeugung der Verwässerung beruflicher Fähigkeiten. Deshalb ist es vielleicht nicht überraschend, dass einige Gewerkschaften ähnliche Dienstleistungen für ihre eigenen Mitglieder im Bereich der Fach- und Führungskräfte wieder einführen möchten.

Der Verband der Ingenieure, Wissenschaftler und Manager in Australien (APESMA), das Ergebnis einer Reihe vor kurzem durchgeführter Gewerkschaftsfusionen, hat sich bewusst für die Überholung aller Aspekte seines internen Managements und seiner internen Arbeitsabläufe entschieden, um den Bedürfnissen der Mitglieder entsprechende Dienstleistungen zu garantieren. Eines dieser festgestellten Bedürfnisse ist die Unterstützung der Mitglieder bei der erfolgreichen Suche nach einem Arbeitsplatz. APESMA begann mit der Errichtung seines eigenen, erfolgreichen Personalvermittlungsbüros, Engineering Placements. Vor kurzem wurde der Zuständigkeitsbereich dieser Dienstleistung über die Ingenieurstellen hinaus auf Positionen in den Bereichen Technologie und Management ausgedehnt. Diese neuen Bereiche spiegeln sich auch im neuen Namen des Büros wieder, ETM Recruitment.

Connect (VK) entschloss sich in den frühen 90er Jahren zur Schaffung ihres eigenen Stellenvermittlungsbüros, und zwar zu einer Zeit, in der eine Vielzahl der Mitglieder von Connect Aufhebungsverträge mit British Telecom vereinbart hatten. Die überwiegende Mehrheit hatte immer nur für BT gearbeitet und empfand die Aussichten auf die Suche nach einem anderen Arbeitsplatz erschreckend.

Genauso wie auch bei der Laufbahnbetreuung verwendet Connect den Namen Opus² für diese Dienstleistung. Opus² arbeitet auf ähnliche Weise wie gewerbliche Stellenvermittlungsbüros. Die Kandidaten geben ein ausgefülltes Anmeldeformular, ihren Lebenslauf usw. ab, und diese Informationen werden in Datenbanken gespeichert, um sie mit künftigen freien Stellen zu vergleichen. Beratung zur Erstellung eines

professionellen Lebenslaufs wird angeboten. Durch das persönliche Gespräch mit den Kandidaten kann eine Reihe von möglichen Optionen besprochen werden, so zum Beispiel der Übergang zu einer Arbeit als Freelance-Auftragnehmer. In diesem Fall steht rechtliche Beratung bei der Gründung einer GmbH zur Verfügung.

Freie Stellen werden auf der Homepage von Opus² und von Zeit zu Zeit im Mitglieder magazin von Connect veröffentlicht. Ein Vorteil der Stellenvermittlungsbüros ist die Ermutigung der Mitglieder, die aus ihren Beschäftigungen ausscheiden, in der Gewerkschaft zu bleiben. Opus² berechnet dem Arbeitgeber bei Besetzung einer offenen Stelle den Normalsatz von 20% des ersten Jahresgehalts.

Laut Connect verfügt Opus² über gute Beziehungen zu vielen Telekom-Unternehmen und anderen Beratungs- und Stellenvermittlungsbüros.

Bereitstellung von Ausbildungsgängen und lebenslangem Lernen

Ein ständiges Thema der europäischen Beschäftigungsinitiativen und der Diskussionen im Rahmen der Sozialpartnerschaft ist die Bedeutung der Gewährleistung von Lernmöglichkeiten für die Arbeitnehmer zur Entwicklung und Erweiterung ihrer Fähigkeiten im Laufe ihres gesamten Arbeitslebens.

Trotzdem ist das gegenwärtige Niveau der Beteiligung an Ausbildungsmaßnahmen in allen Mitgliedstaaten der Europäischen Union nach wie vor enttäuschend niedrig. Gemäß dem Aktionsplan der Europäischen Kommission für Qualifikation und Mobilität (2002) lag die Beteiligung im Jahr 2000 in den fünfzehn Mitgliedstaaten insgesamt bei nur 8%. Bei Arbeitnehmern mit höheren Bildungsabschlüssen war die Beteiligung zugegebenermaßen etwas höher, nämlich 15%, wobei einige Länder (vor allem Dänemark, Finnland und das Vereinigte Königreich) Zahlen von über 30% verzeichnen konnten. (16)

Trotzdem sollten diese Zahlen Anlass zur Besorgnis geben. Ein Problem liegt vielleicht in der Management-Denkweise, die die berufliche Ausbildung immer noch unter Geschäftskosten einordnet. Aber dies ist nicht unbedingt angebracht, wie die Internationale Arbeitskonferenz des Jahres 2000 in ihren Schlussfolgerungen über Ausbildung der Humanressourcen hervorhob: „Die Kosten für Bildung und Ausbildung sollten als Investitionen angesehen werden“.

Es ist zwar noch ein weiter Weg, aber es gibt auch eine Reihe vorbildlicher Beispiele, im Rahmen derer die Sozialpartner gemeinsam

Initiativen für das lebenslange Lernen entwickeln. In den Vereinigten Staaten zum Beispiel – nicht gerade das Land, an das man im Hinblick auf Sozialpartnerschaft zuerst denkt – gibt es eine lange Tradition der gemeinsamen Ausbildungsinitiativen von Arbeitgebern und Gewerkschaften im Telekom-Sektor. Das Bündnis Alliance for Employee Growth and Development ("die Allianz") wurde 1986 geschaffen. Es handelt sich hierbei um eine Partnerschaft zwischen AT&T, Lucent, Communications Workers of America (CWA) und International Brotherhood of Electrical Workers (IBEW). Die Allianz zielt auf die Verbesserung der karrieremäßigen und persönlichen Entwicklung der Gewerkschaftsmitglieder in den beiden beteiligten Unternehmen ab, und nunmehr nehmen jedes Jahr rund 23 000 Menschen teil. Die Lehrgänge reichen von grundlegenden Fähigkeiten bis zu Computeranwendungen oder Hochschulstudienprogrammen und werden von einem Netzwerk unternehmensinterner Ausschüsse bestehend aus Arbeitnehmern und Unternehmensleitung ausgewählt und durchgeführt.

Ein ähnliches Programm, Pathways, läuft für CWA-Mitglieder im regionalen Telekomunternehmen Qwest und unterstützt aktive Beschäftigte bei der Finanzierung der Kosten für die Absolvierung eines Studiums.

Ebenfalls in den Vereinigten Staaten führt die National Advisory Coalition for Telecommunications Education (NACTEL) Arbeitgebervertreter verschiedener führender Telekomunternehmen mit Gewerkschaftsvertretern der CWA und IBEW zusammen. Eine der innovativsten Initiativen von NACTEL war der Start eines Internet-Fernstudiums im Jahr 1999 mit dem Abschluss Associate of Science in angewandter Informationstechnologie. Wie auch die online-Unterrichtsformen profitieren die Lehrgänge von einer Zusammenarbeit mit der Pace University in New York, und die Studenten haben sowohl Zugang zu einem Tutor der Pace University als auch zu einem Mentor von NACTEL. Der Lehrgang begann als Pilotprojekt mit 100 Studenten und hat sich seitdem erheblich vergrößert.

In Australien arbeitet APESMA mit einer Reihe von Universitäten zusammen (seit neuestem La Trobe), um ihren Mitgliedern ein MBA-Studium (Technologiemanagement) anbieten zu können. Dieser Lehrgang findet ebenfalls als Fernstudium statt und macht gegenwärtig 23% des gesamten MBA-Angebots in Australien aus. Die Gewerkschaft lässt verlauten, dass das MBA-Programm nicht nur positive Auswirkungen auf die Karrieremöglichkeiten ihrer Mitglieder gehabt habe, sondern dass es ebenfalls das Image der APESMA als hochprofessionelle Organisation

gesteigert habe.

Am MBA-Programm (Technologiemanagement) von APESMA nehmen Studenten aus ca. vierzig Ländern außerhalb Australiens teil. Die Gewerkschaft ist noch einen Schritt weiter gegangen und ist eine direkte Partnerschaft mit der Gewerkschaft der norwegischen Manager und Techniker FLT eingegangen, die nun das MBA-Programm unter ihrem eigenen Namen und angepasst an die Bedürfnisse der norwegischen Studenten anbietet. FLT hat ebenfalls die Addisco-Web-Site geschaffen, zu der Mitglieder mit dem Willen zur beruflichen Weiterbildung Zugang haben.

Der Verband der Ingenieure und Führungskräfte, Prospect (VK), nutzt ebenfalls Material, das ursprünglich von APESMA erarbeitet worden ist. Prospect ist der größte Anteilseigner bei WayAhead Training, einer gewerkschaftlichen Ausbildungsinitiative, an der insgesamt sechs Gewerkschaften zusammenarbeiten. WayAhead bietet (in Verbindung mit einer schottischen Universität) einen Schein in Front Line Management an. Das Programm kann entweder intern oder im Rahmen eines Fernstudiums absolviert werden. WayAhead bietet gegenwärtig ebenfalls eine Reihe von eintägigen Lehrgängen in grundlegenden Managementfähigkeiten an.

Die Gewerkschaft der Telekom-Manager, Connect (VK), gehört einerseits zur WayAhead-Partnerschaft, bietet ihren Mitgliedern, die bei British Telecom arbeiten, andererseits die Möglichkeit eines Abschlusses "Bachelor of Science (Honours)" in Computerwissenschaften an. Das Studium erfolgt sowohl per Fernstudium als auch im Rahmen von einwöchigen Lehrgängen, bei denen die Teilnehmer vor Ort wohnen. Die Studenten erhalten Unterstützung von Mentoren und Tutoren, und sie studieren halbtags sowohl zu Hause als auch am Arbeitsplatz. Die Gewerkschaft setzt sich nachdrücklich dafür ein, dass ihre Mitglieder die volle Rückzahlung der Gebühren und bezahlten Bildungsurlaub für die Teilnahme an den Lehrgängen vor Ort vom Unternehmen erhalten.

CFDT-Cadres (Frankreich) bietet einen „TempoCadres“-Dienst auf ihrer Web-Site, mit Hilfe dessen die Mitglieder kontrollieren und analysieren können, wie sie ihre Arbeitszeit nutzen, während SIF (Schweden) ihren Mitgliedern zu einem ähnlichen Thema eine interaktive CD-ROM „Alles hat seine Zeit“ anbietet, die Fragen des Zeitmanagements und der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben aufwirft. Dies ist das neueste Instrument in einer Reihe von Multimedia-Ausbildungsinstrumenten, die von SIF für ihre Mitglieder entworfen worden sind und die eine CD-ROM zur Kompetenzanalyse umfassen „Bestell dein Haus“ und ein ähnliches interaktives Programm, um die Kommunikations- und

Verhandlungsfähigkeit der Mitglieder zu verbessern „Sprich für dich“. Zehntausende dieser CD-ROMs sind an Mitglieder verteilt worden.

Die Dienstleistungsgewerkschaft PAM (Finnland) organisiert Lehrgänge in den Bereichen Management und Führungsqualitäten. Die Lehrgänge erstrecken sich über zwei Tage, Verpflegungs- und Reisekosten werden übernommen. Für gewöhnlich nehmen jeweils ca. 25 Mitglieder an den drei Mal jährlich stattfindenden Lehrgängen teil.

In 2002 umfassten die Lehrgänge für Manager folgende Themen und Fragen:

- Wie können persönliche Ziele erreicht werden? Wie kann Arbeit organisiert und Verantwortung geteilt werden?
- Management und Führung - Wie kann Personal unterstützt und motiviert werden? Wie ist zu erreichen, dass sich das Personal hundertprozentig engagiert?
- Wie kann Feedback gegeben und erhalten werden?
- Fähigkeiten zu Interaktion und Zusammenarbeit
- Wie kann die Arbeitsatmosphäre beeinflusst werden?
- Wie sind die eigenen Führungsqualitäten und Fachkenntnisse einzuschätzen?
- Rechte und Pflichten der Manager

Andere Gewerkschaften stellen ebenfalls Ausbildungsmöglichkeiten für Fach- und Führungskräfte bereit. Die britische Gewerkschaft PCS stellt ihren Mitgliedern Ausbildungsmöglichkeiten in ihrem offenen Lernzentrum zur Verfügung, und sie arbeitet gegenwärtig daran, ihren Mitgliedern die Gelegenheit zum Erwerb eines Studienabschlusses (Postgraduate Certificate) im Bereich berufliche Weiterentwicklung zu geben. FISASCAT-CISL (Italien) arbeitet mit Arbeitgebern und Handelsverbänden in einem partnerschaftlichen Projekt namens Quadrifor zusammen, das dem Personal besondere günstige Ausbildungsprogramme während der Arbeitszeit zur Verfügung stellt.

SBSI (Portugal) bietet Lehrgänge, bei denen die Teilnehmer am Ort wohnen, sowie Wochenend- und Abendkurse für Fach- und Führungskräfte an. Die Kurse konzentrieren sich auf die aktuellen Veränderungen im Banksektor und finden in allen Teilen des Landes statt, auch auf den Azoren und auf Madeira. Eine weitere portugiesische Gewerkschaft, SINDETELCO, hat mit beratenden Ausschüssen für Berufsausbildung bei der Entwicklung von Ausbildungsprogrammen für Fachleute des Telekom- und Postsektors zusammengearbeitet. Die Gewerkschaft nimmt als Mitgliedsorganisation des UGT auch an der Fachsektion für Manager und Fachleute der UGT teil.

Bevor wir das Thema Ausbildung verlassen, ist noch das Career-Space

Konsortium zu nennen. Diese Initiative wurde 1998/99 von sieben größeren IT- und Telekom-Unternehmen zum Teil als Antwort auf die Besorgnis über den offensichtlichen Mangel an IT-Qualifikationen in Europa gestartet. Im Rahmen dieser Initiative sind nunmehr elf Unternehmen mit dem Verband EICTA verbunden.

Career-Space hat achtzehn zusammenfassende Stellenbeschreibungen im IKT-Bereich entwickelt und arbeitet gegenwärtig mit mehr als zwanzig Universitäten an der Entwicklung angemessener Lehrpläne zur Vorbereitung künftiger IKT-Absolventen auf ihr Arbeitsleben. Der Vorsitzende von Career-Space, Dr. Richard Straub von IBM, stellte die Ziele des Projekts einem aus Gewerkschaftsvertretern bestehenden Publikum beim IKT-Forum von UNI im Jahr 2000 vor. UNI ist nun teilnehmendes Mitglied an der 3. Phase des Career-Space-Projekts.

FREELANCER UND SELBSTÄNDIGE

Wenn das Zeitalter des E-Commerce die Zeit der „E-Lancer“ ist, wie Tom Malone von MIT sagte, dann müssten sich die Organisationen, die sich als treibende Kräfte der Beziehungen zwischen den Sozialpartnern bezeichnen, an diese Gruppe wenden. Dies betrifft vor allem Gewerkschaften, die Fachkräfte organisieren, von denen sich zahlreiche ehemals Angestellte für die Selbständigkeit entschieden haben und unter anderem auch Dienstleistungen für ihre früheren Arbeitgeber erbringen.

Die Gewerkschaften haben selbstverständlich das Anliegen sicherzustellen, dass die Unternehmen nicht versuchen, ihre sozialen und gesetzlichen Verpflichtungen gegenüber den Arbeitnehmern zu mindern, indem sie Formen der Schein-Selbständigkeit fördern, im Rahmen derer die Betroffenen in Wirklichkeit immer noch in einem Quasi-Angestelltenverhältnis mit dem Unternehmen stehen. Die belgische Gewerkschaft für Fachkräfte, NVK, weist darauf hin, dass das Thema der „Scheinselbständigen“ zur Zeit von erheblicher Bedeutung für sie ist.

Aber es gibt auch viele angestellte Fachkräfte, die sich freiwillig für eine echte Selbständigkeit entscheiden. Viele von ihnen werden früher Gewerkschaftsmitglieder gewesen sein – die Frage besteht nun darin, bis zu welchem Ausmaß sich die Gewerkschaften anpassen, um den Bedürfnissen von Arbeitnehmern gerecht zu werden, die letztendlich ihre eigenen kleinen Unternehmen gründen.

Eine ganze Reihe von Gewerkschaften ist bereits aktiv mit diesem Thema

beschäftigt. UNI-Generalsekretär Philip Jennings hat die Organisation von Freelancern sogar als ein Hauptanliegen von UNI bezeichnet. (17) Zusammen mit SIF hat UNI-Europa im Dezember 2002 ein Seminar zu diesem Thema in Luxemburg durchgeführt.

In den Niederlanden hat sich FNV-Bondgenoten für die Schaffung einer neuen Gewerkschaft eigens für Selbständige entschieden. Diese Gewerkschaft wurde im Jahr 2000 gegründet und bis Ende 2001 hatte sie tausend Mitglieder. Gegenwärtig treten monatlich rund 200 neue Mitglieder bei. (18) Die Entscheidung ist teilweise darauf zurückzuführen, dass viele der Mitglieder von FNV Bondgenoten zwar zu der Zeit Angestellte waren, aber den Eintritt in die Selbständigkeit beabsichtigten und um Aufrechterhaltung ihrer Mitgliedschaft baten.

Die Zahl der Selbständigen ist in den Niederlanden im Laufe der letzten zwei Jahrzehnte sehr stark angestiegen, und im IT-Sektor gibt es zum Beispiel gegenwärtig ca. 20 000 Selbständige von insgesamt 150 000 Arbeitskräften. Gutausgebildete junge Menschen hat diese Arbeitsweise besonders angesprochen. Die neue Gewerkschaft beabsichtigt, ihre selbständigen Mitglieder durch die Berücksichtigung ihrer besonderen Bedürfnisse, auch im Hinblick auf Steuern, soziale Sicherheit, Unternehmensversicherung, Buchhaltung und Finanzen sowie Networking, zu unterstützen.

Die Entscheidung für die Organisation der Selbständigen traf anfänglich innerhalb der Gewerkschaft auf Widerstand. Einige Mitglieder argumentierten, dass die Selbständigen vorhandene Arbeitsplätze wegnehmen und Tarifverträge unterwandern würden. In der Praxis gab es allerdings eine Reihe von Vorteilen, unter anderem die Tatsache, dass die Gewerkschaft nun dank ihres Netzwerkes der Selbständigen besser über Entwicklungen innerhalb der Unternehmen informiert ist und außerdem die Gründung neuer Unternehmen besser überwachen kann.

SIF (Schweden) kann von ähnlichen Entwicklungen berichten. SIF diskutierte 1996 die Frage der Selbständigen, und nach dieser als lebhaft beschriebenen Debatte wurde die Zulassung der Selbständigen zur Gewerkschaft vereinbart. Laut eines Berichts „erklärten diejenigen in der SIF, die sich für die Zulassung von Selbständigen aussprachen, dass dies lediglich eine selbstverständliche Antwort auf die Entwicklungen des Arbeitsmarktes sei. Immer mehr Arbeit in der Industrie werde durch Berater, Subunternehmer oder Ein-Mann-Unternehmen durchgeführt“. (19) Die neue Vereinbarung ist seit 1998 gültig.

SIF führte im Jahr 2002 eine Einstellungskampagne durch, die unter

anderem auch auf die Selbständigen abzielte. Laut Gewerkschaft stimmten ungefähr 10% von 4500 angeschriebenen Personen dem Beitritt zur Gewerkschaft zu. Die Hauptbeweggründe für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft sind das günstige Versicherungspaket und der Rechtsberatungsservice, der in Bereichen wie Aufsetzen von Verträgen oder Ergreifung gerichtlicher Maßnahmen behilflich sein kann. SIF hebt hervor, dass selbständige Mitglieder individueller Betreuung bedürfen, was zur Individualisierung der Bereitstellung von Dienstleistungen der Gewerkschaften führen könnte. Dies kann Auswirkungen auf die Mittel und die interne Organisation der Gewerkschaften haben.

CFDT-Cadres (Frankreich) führt derzeit ihr *Réseau Professionnels autonomes (RPO)* (Netzwerk selbständige Fachkräfte) durch, ein dreijähriges Pilotprojekt, das von der Gewerkschaft im September 2002 gestartet wurde. Das Netzwerk (anfänglich auf Paris und Umgebung konzentriert) soll den Mitgliedern Zugang zu Fachinformationen und rechtliche Unterstützung als Teil ihres Beitritts zur Gewerkschaft liefern und wird zu zusätzlichen Kosten weitere Dienstleistungen anbieten (wie Sozialversicherung und Renten). Die Web-Site www.professionnels-autonomes.net wird als wichtiger Kanal zur Bereitstellung von Dienstleistungen für die Mitglieder angesehen.

CFDT-Cadres erklärt, dass die RPO-Initiative die Rolle der Gewerkschaften in der gesamten Arbeitswelt aufzeigen soll. Außerdem soll deutlich gemacht werden, dass die Gewerkschaften auch diejenigen vertreten können, die neue Arbeitswege einschlagen. Zu den Zielberufen der RPO-Initiative gehören selbständige Berater, Graphikdesigner, Softwareingenieure und Freelance-Journalisten. Hierbei handelt es sich um gut ausgebildete und qualifizierte Leute, die laut Gewerkschaft am Rande der Gruppe der angestellten Arbeitskräfte existierten und deren Rechte besser geschützt werden müssten. Die RPO hatte bereits einen sehr guten Start, das Projekt wurde bei einer ersten Vorstellung vor Mikrounternehmen in Paris im Herbst 2002 gut aufgenommen.

Amicus-MSF (VK/Irland) organisiert seit 1995 selbständige IT-Berater in ihrem Information Technology Professionals Association (Verband für Fachleute im Bereich Informationstechnologie, ITPA), eine autonome Abteilung der Gewerkschaft mit mehreren tausend Mitgliedern. Der ITPA stellt Beratung durch Spezialisten und die Möglichkeit zum Networking von IT-Fachleuten bereit. Dies hat auch dazu beigetragen, dass die Gewerkschaft einen Durchbruch in den Unternehmen erzielen und diese organisieren konnte, in denen dies vorher schwierig oder unmöglich gewesen war. (20) Eine weitere britische Gewerkschaft, Connect, beabsichtigt ebenfalls die Anwerbung selbständiger Auftragnehmer. Dies

ist unter anderem durch die Schaffung eines speziellen Zweiges, die Zuweisung von Ressourcen zur Durchführung von Maßnahmen und das direkte Anschreiben der Auftragnehmer dank der von den Arbeitgebern zur Verfügung gestellten Listen erfolgt. Zu den angebotenen Dienstleistungen gehört ein spezielles Paket für Einkommensversicherungen zur Abdeckung von Krankenzeiten.

FABI (Italien) ist eine weitere Gewerkschaft, die eine Fachorganisation aufgebaut hat, nämlich die *Sindacato Nazionale Autonomo dei Promotori Finanziari (SNAProFin)* für Freelance-Fachkräfte im Bank- und Finanzsektor. Laut Gewerkschaft steigt die Zahl der unabhängigen Berater im Sektor ständig an. SNAProFin hat ihre eigene Web-Site, www.snaprofin.it .

Die australische Gewerkschaft für Fachkräfte, APESMA, sieht die Organisierung der selbständigen Fachkräfte als einen wichtigen Bestandteil ihrer künftigen Wachstumsstrategie an. Gemäß ihrem leitenden Direktor, John Vines, „befinden sich derzeit ungefähr 10% der APESMA Mitglieder in dieser Kategorie und es wird erwartet, dass der Anteil der Mitglieder in dieser Kategorie auf 25% im Laufe der nächsten 5-10 Jahre ansteigen könnte, um letztendlich 50% zu erreichen“ . (21) APESMA plant die Konzentration ihrer Dienstleistungen auf ihr Stellenvermittlungsbüro ETM Recruitment, das von einer Reihe anderer Dienstleistungen unterstützt wird, wie z. B. Berufshaftpflichtversicherung, Einkommensversicherung, rechtliche und finanzielle Dienstleistungen sowie Beratung bei Beschäftigungsverträgen und Entlohnung.

In den Bereichen Medien und Unterhaltung haben die Gewerkschaften am meisten Erfahrung mit der Organisierung von Selbständigen wie Künstler, Schauspieler, Musiker und Schriftsteller. Die meisten Gewerkschaften für Journalisten zum Beispiel nehmen selbständige Freelance-Journalisten als Mitglieder auf, und in vielen Gewerkschaften stellen sie einen beträchtlichen Prozentsatz der gesamten Mitglieder dar. Nach einer von der Internationalen Journalisten-Föderation in 98 Ländern durchgeführten Studie sind rund 80 000 der 336 000 in Gewerkschaften organisierten Journalisten Freelancer. Sie machen ca. 23% aller Mitglieder aus. In den 28 europäischen Ländern (deren Gewerkschaften die meisten IJF-Mitglieder vertreten) ist einer von fünf organisierten Journalisten selbständig. (22)

INTERNATIONALE MOBILITÄT

Wie der Aktionsplan der Europäischen Kommission für Qualifikation und Mobilität deutlich macht, wird die europäische wissensbasierte Wirtschaft wohl immer stärker auf mobile Arbeitskräfte aufgebaut werden, wobei die Mobilität der Arbeitnehmer zwischen den Mitgliedstaaten ebenfalls ansteigt.

Da sich die Gewerkschaften als Organisationen innerhalb von Nationalstaaten entwickelt haben, mit Strukturen und Mechanismen zur Bereitstellung von Dienstleistungen für Mitglieder innerhalb ihres eigenen Landes, bringt das Wachstum der Zahl der Arbeitnehmer, die über nationale Grenzen hinweg tätig sind, eindeutig neue Herausforderungen mit sich. Vor allem Fachkräfte dürften sich immer häufiger dazu entscheiden, einen Teil ihres beruflichen Lebens im Ausland zu verbringen.

Der UNI-Pass nimmt „eine Schlüsselstellung in der Solidaritätsstrategie ein, die den organisierten mobilen Arbeitskräften helfen soll, sich den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu stellen“. Die Idee besteht darin, dass Mitglieder einer Gewerkschaft einen UNI-Pass beantragen können, mit dem sie die Dienstleistungen einer UNI-Mitgliedsgewerkschaft des Landes, in dem sie tätig sind, in Anspruch nehmen können.

Der Umfang der zur Verfügung stehenden Leistungen variiert von einer Gewerkschaft zur anderen. Sie können selbst entscheiden, in welchem Ausmaß sie sich am Programm beteiligen können. Laut UNI könnte die angebotene Unterstützung folgende Punkte umfassen:

- Empfang bei einer örtlichen, der UNI angeschlossenen Organisation
- Angebot eines Einführungsprogramms, zum Beispiel Einführung bei der örtlichen Gemeinschaft, Aufnahme in eine Adressliste für Informationen, Einladungen zu kulturellen und politischen Veranstaltungen usw.
- Einbeziehung in örtliche Tätigkeiten, z. B. Arbeitsgruppen, die sich mit Führungsfragen befassen, in Ausbildungslehrgänge usw.
- Vermittlung allgemeiner Informationen über Arbeitsbedingungen, Banken, Steuerregelungen, Wohnungsmöglichkeiten, Schulen, Gesundheitsdienste, Altersversicherung usw.
- Gutachten zu Beschäftigungsfragen wie Beurteilung von Verträgen unter Berücksichtigung verdeckter Klauseln, Übereinstimmung mit Arbeitsgesetzen und tariflichen Regelungen usw.
- Rechtshilfe unter gewissen Umständen

UNI fordert die Mitgliedsorganisationen gegenwärtig zur Einrichtung einer speziellen „Pass“-Seite auf ihrer eigenen Web-Site auf, um den

potentiellen Nutzern des Programms den Umfang der verfügbaren Leistungen bekannt zu machen. Ein wegweisendes Beispiel einer „Pass“-Web-Site ist die von FABI (Italien) unter www.fabi.it/passport/inglese/index.htm

Eurocadres hat ebenfalls einen online-Leitfaden für mobile Arbeitnehmer in Europa entwickelt, der unter ihrer Web-Site www.eurocadres.org/mobilnet/spladef.htm abrufbar ist.

KOMMUNIKATION MIT FACHKRÄFTEN: MAXIMIERUNG DER MÖGLICHKEITEN DURCH DIE NEUEN TECHNOLOGIEN

In diesem Bericht wurde bereits viel über die Initiativen im Rahmen der neuen Technologien berichtet, sowie über die innovative Nutzung von Web-Sites und Multimedia-Technologie wie z. B. interaktive CD-ROMs.

Einige Gewerkschaften entscheiden sich für die Verwendung der neuen Technologien auf einer tieferen, strategischen Ebene, um so die den Fach- und Führungskräften angebotenen Dienstleistungen noch zu verbessern.

Die österreichische Dienstleistungsgewerkschaft GPA hat vor kurzem einige neue Interessengruppen innerhalb der Gewerkschaft errichtet, die die Möglichkeiten der Web-Site www.interesse.at nutzen. Fachkräfte haben zum Beispiel über die Web-Site Zugang zur work@professional Interessengruppe. Es gibt ebenfalls vergleichbare spezielle Interessengruppen für flexible Arbeitnehmer wie Selbständige (work@flex), Personal im Sozialdienst (work@social), Arbeitnehmer im IT-Sektor (work@IT), Arbeitnehmer im Bereich Ausbildung (work@education), mobile Arbeitnehmer, die außerhalb ihres Bürositzes tätig sind (work@external) und für Wanderarbeitnehmer (work@migration). Jede Interessengruppe hat ihren eigenen Bereich auf der Web-Site mit Zugang zu Informationen, Nachrichten und online-Diskussionsforen.

GPA sieht diese Interessengruppen als eine neue, dritte Dimension des internen demokratischen Lebens der Gewerkschaften an, als Ergänzung der traditionellen regionalen und sektoralen Strukturen. Die Mitglieder können sich selbst für die Interessengruppe entscheiden, die ihrer Arbeit am ehesten entspricht. Die Interessengruppen werden in der Geschäftsordnung der GPA anerkannt und sind autonom; jede Gruppe hat das Recht auf die Entsendung von Vertretern in den Vorstand und in

das Forum der GPA.

[Work@professional](#) ist eine der ersten Interessengruppen. GPA hebt hervor, dass Österreich mehr als 150 000 Fach- und Führungskräfte im Privatsektor hat, von denen ca. 30 000 GPA-Mitglieder sind. Es handelt sich um Personen, die Schlüsselpositionen in Wirtschaft und Gesellschaft innehaben, und die Gewerkschaft ist der Ansicht, dass sie ebenfalls eine wichtige Rolle in der Entwicklung der Gewerkschaft spielen.

Auch andere Gewerkschaften konzentrieren ihre Arbeit immer stärker auf Web-Sites. FABI (Italien) zum Beispiel hat ein Kommunikationsprojekt für Führungskräfte bei Findomestic banca gestartet. Mit Hilfe einer entsprechenden Web-Site www.findofabi.it möchte die Gewerkschaft drei Ziele umsetzen:

- Erreichung der Manager im ganzen Land, die auf Grund der Arbeitsbelastung nicht in der Lage sind, an Gewerkschaftssitzungen teilzunehmen.
- Information über die neuesten Entwicklungen bei den Gewerkschaftsthemen
- interaktive Beteiligung aller Manager, die Gewerkschaftsmitglieder sind, an Debatten und Wahlen/ Abstimmungen. (24)

Die Web-Site umfasst einen separaten Bereich nur für Gewerkschaftsmitglieder. FABI beabsichtigt ebenfalls die Nutzung von privaten E-Mail- und SMS-Diensten, um mit ihren Managern bei der Bank in Kontakt treten zu können.

Eine weitere Gewerkschaft im Finanzsektor, Finansforbundet (Dänemark), ist nunmehr auch in der Lage, E-Mails direkt an einzelne Gruppen innerhalb der Gewerkschaft zu senden. Die Mitglieder können über die Homepage der Gewerkschaft auf ihre Mitgliedsdaten zugreifen und diese aktualisieren oder korrigieren. PCS (VK) nutzt fast ausschließlich elektronische Kommunikationsmittel, um mit den Mitgliedern, die ihrem in 2001 gegründeten Professional and Managers Association (Verband für Fach- und Führungskräfte, PMA) beigetreten sind, in Kontakt zu treten. PCS stellt fest, dass die PMA-Mitglieder äußerst beschäftigt sind, weshalb die Verwendung elektronischer Kommunikationsmittel als die am wenigsten belastende und kostengünstigste Art angesehen wurde, um den Kontakt aufrecht zu erhalten.

Die per Web-Sites zur Verfügung gestellten Mittel können ebenfalls durch ein Call-Center ergänzt werden. Die Deutsche Postgewerkschaft (DPG), die nun zu Ver.di gehört, war für die Errichtung eines innovativen Beratungsdienstes zum Thema Telearbeit namens OnForTe (Online Forum Telearbeit) verantwortlich. Das von der deutschen Bundesregierung geförderte Forum OnForTe, die Deutsche Telekom und

die Gewerkschaft selbst nahmen die Arbeit im Dezember 1997 von einem kleinen Call-Center in Regensburg aus auf. Zwei weitere Gewerkschaften, HBV und IG Medien (nunmehr ebenfalls in ver.di übergegangen) wurden ebenfalls mit einbezogen.

OnForTe sollte der Öffentlichkeit einschließlich den nicht gewerkschaftlich organisierten oder selbständigen Mitgliedern sowie Betriebsratsmitgliedern Zugang zu Informationen über alle Aspekte der Telearbeit anbieten. Einfache Fragen wurden von den Mitarbeitern des Call-Center bearbeitet, während spezifischere Anfragen einer zweiten Ebene von Beratern übergeben wurden, die bei Themen wie Rechte, vertragliche Vereinbarungen zur Telearbeit und Probleme der Selbständigkeit behilflich sein konnten. (25) Die britische Gewerkschaft für Krankenschwestern, das Royal College of Nursing, hat ebenfalls ein Call-Center eingerichtet, das sowohl berufliche als auch beschäftigungsbezogene Fragen der Gewerkschaftsmitglieder beantworten soll. RCN Direct nahm 1998 seine Tätigkeit auf.

Zahlreiche Gewerkschaften nutzen zwar das Internet zur Ergänzung ihrer vorhandenen Arbeit, aber in manchen Fällen legen Gewerkschaftsorganisationen den Schwerpunkt ihrer Arbeit und sogar ihrer Existenz auf das Internet. Die schweizerische „virtuelle“ Gewerkschaft // syndikat, die im Januar 2002 gegründet wurde, bezeichnet sich selbst als die erste Organisation dieser Art für Beschäftigte und Freelancer, die online in Bereichen wie neue Technologien, IT, Finanzen und Dienstleistungen tätig sind. Sie strebt nach angemessenen Arbeitsbedingungen, besserem Schutz gegen Stress am Arbeitsplatz, beruflicher und persönlicher Entwicklung ihrer Mitglieder und nach angemessenen Honoraren für die Tätigkeit von Freelancern.

Eine ähnliche Nutzung des Internet ist im Bundesstaat Washington, USA, zu verzeichnen. Hierbei handelt es sich um die Organisation von IT-Fachleuten, vor allem derjenigen, die für Microsoft tätig sind. Die Technologie-Gewerkschaft Washington Alliance of Technology Workers (WashTech) nutzt passender Weise hauptsächlich ihre Web-Site, um Mitglieder und potentielle Mitglieder zu erreichen. WashTech gehört zwar zur CWA, aber dieser Aspekt wird nicht hervorgehoben. Auf der Web-Site wird erklärt: „Da traditionelle Arbeitnehmerorganisationen sich nur langsam an den Wandel der amerikanischen Arbeitskräfte anpassen, schaffen wir einen neuen Organisationstyp. Wir verpflichten uns der Demokratie, und wir werden von Arbeitnehmern organisiert. Außerdem nehmen wir die einzigartigen Herausforderungen, denen die Arbeitnehmer im High-Tech-Bereich gegenüberstehen, mit Nachdruck an.“ (26)

WashTech versucht die Belange von Mitarbeitern von Leiharbeitsfirmen und direkt bei Microsoft beschäftigtem Personal zu berücksichtigen. Potentielle Mitglieder können WashTech über die Web-Site beitreten, indem sie ihr Beitrittsformular online ausfüllen und die Mitgliedsbeiträge per Kreditkarte zahlen. Eine ähnliche Organisationsweise trifft auf Alliance@IBM zu, eine weitere Initiative der Communications Workers of America.

ABSCHLIEBENDE BEMERKUNGEN: UMFASSENDE THEMEN DER GEWERKSCHAFTSORGANISIERUNG

Um Fachkräfte erfolgreich und angemessen organisieren zu können, müssen die Gewerkschaften deren Bedürfnisse und Belange verstehen. Der Sinn für kollektive Solidarität ist vermutlich weniger ausgeprägt als bei anderen Arbeitnehmergruppen, und es gibt vermutlich nicht die Tradition der Organisation in Gewerkschaften, auf der die Gewerkschaften hätten aufbauen können. Fachkräfte erwarten von den Gewerkschaften, dass diese auch fachlich kompetent sind und dass sie die Bedürfnisse der Mitglieder effizient erfüllen.

Es muss verstanden werden, dass es einen Wettbewerb bezüglich der von den Gewerkschaften angebotenen Dienstleistungen gibt. Die untenstehende Tabelle (27) soll die eventuellen arbeitsbedingten Bedürfnisse von Fachkräften feststellen – so vielleicht die Bevorzugung einer Tätigkeit auf Vertragsbasis statt eines traditionellen Beschäftigungsverhältnisses, eine Tätigkeit außerhalb eines zentralen Arbeitsplatzes oder eine Tätigkeit für mehrere verschiedene Kunden. Häufig ähneln diese Bedürfnisse zwar denen, die von den üblichen Strukturen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen erfüllt werden, aber auch andere Organisationen könnten für die Abdeckung dieser Bedürfnisse sorgen (und sie tun dies auch): einem Problem am Arbeitsplatz könnte auf dieselbe Weise vorgebeugt werden, wie z. B. ein Autofahrer für den Pannenschutz seines Fahrzeugs sorgt oder wie ein Hauseigentümer einen Servicevertrag für Haushaltsgeräte abschließt.

Verhandlung über Bezahlung oder Vertragsgebühren	<ul style="list-style-type: none"> • Agenten • gewerbliche Ausbildungsgänge in Verhandlungsgeschick/selbstbewusstes Auftreten derjenigen, die ihre eigenen Belange vertreten
Gesundheits- und Sicherheitsberatung	<ul style="list-style-type: none"> • Gewerbliche telefonische Beratungsdienste • Beratung per Internet • Fachberatung • Ärzte
Mit dem Arbeitsvertrag verbundene Rechte	<ul style="list-style-type: none"> • gesetzliche Vertreter/Rechtsanwälte • Fachberatung • Gewerbliche telefonische Beratungsdienste
Vertretung bei Disziplinarverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • gesetzliche Vertreter/Rechtsanwälte • Fachberatung
Steuerberatung	<ul style="list-style-type: none"> • Buchhalter • Gewerbliche Beratungsdienste • Steuerberatungsservice von Spezialisten
Soziale Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Internet-Verbände • Informelle Netzwerke • Stärkere Konzentration auf Nachbarschaft anstatt Sozialisierung am Arbeitsplatz
Rechtsberatung	<ul style="list-style-type: none"> • gesetzliche Vertreter/Rechtsanwälte • Rechtsschutzversicherung (vielleicht als Zusatz zu anderen Versicherungen)
Seelische und körperliche Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> • Ärzte/Gesundheitsdienste • private Therapeuten
Renten/sozialer Schutz	<ul style="list-style-type: none"> • Private Versicherungsgesellschaften • Private Finanzberater/Finanzmakler
Chancengleichheit	<ul style="list-style-type: none"> • Fachberatung • Gewerbliche telefonische Beratungsdienste
Arbeitssuche	<ul style="list-style-type: none"> • Informelle Netzwerke • Internet-Dienstleistungen (monster.com usw.) • Berufsverbände/Mitgliedergenossenschaften
Gewährung des Zugangs zu Ausbildung	<ul style="list-style-type: none"> • Bildungseinrichtungen • gewerbliche Ausbildungsträger

Diese Dienstleister können als gewerbliche Unternehmungen, gemeinnützige Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit oder als Gegenseitigkeitsgesellschaften tätig sein. In jedem Fall machen sie den Diensten der Gewerkschaften Konkurrenz und gefährden folglich den Zustrom

von Mitgliedern und die Organisation in Gewerkschaften.

Das Existenzrecht der Gewerkschaften ist also nicht „gottgegeben“. Dennoch können die Gewerkschaften einen Nutzen daraus ziehen, wenn sie nach der Maximierung der Möglichkeiten streben, die sich aus den etablierten Vertretungsfunktionen ergeben, die sie in vielen Sektoren und Unternehmen ausüben. Außerdem können sie den Zugang nutzen, den sie als anerkannte Sozialpartner bereits zu vielen Arbeitsplätzen haben.

Wie wir schon bei der Diskussion über die Arbeit mit den Selbständigen gesehen haben, müssen die Gewerkschaften, die auf der Höhe dieser neuen Herausforderungen sein möchten, eventuell ihre interne Organisationsweise überdenken. Anstatt im Dienste einer Arbeitnehmergruppe zu stehen, die zum Beispiel über den Tarifverhandlungsprozess kollektiv verbunden ist, erfordern selbständige Fach- und Führungskräfte vermutlich individuelle Aufmerksamkeit – was natürlich teuer sein kann im Hinblick auf Personal und andere Mittel. Eine Gewerkschaft, die den Bedürfnissen von Fachkräften angemessen zu entsprechen beabsichtigt, sollte ihre eigenen Personalstrukturen und Arbeitsweisen einer tiefgreifenden Prüfung unterziehen.

Ulrich Klotz untersucht diesen Aspekt in seinem inspirierenden Bericht über die Neue Ökonomie:

„Aufgrund ihrer Herkunft entspricht die interne Organisation der Gewerkschaften der einer klassisch-tayloristischen Fabrik der Massenproduktion: In der Mächtopyramide wird von oben nach unten durchgesteuert... Solange Märkte und Mitgliederstrukturen stabil und überschaubar waren, konnte man nach diesem Prinzip erfolgreich arbeiten. Inzwischen wandelt sich das Umfeld radikal. Die Gewerkschaften werden von ihren (potentiellen) Mitgliedern immer mehr als Dienstleister betrachtet. Ein Dienstleister muss aber vollkommen anders aufgebaut sein, um erfolgreich zu sein...“ (28)

Dieses Thema wurde in Australien von der APESMA bereits angegangen. John Vines, der Direktor von APESMA, hat es so ausgedrückt:

APESMA erkannte die Notwendigkeit, dass die Organisation hinsichtlich der Bereitstellung individueller Unterstützung für ihre immer häufiger auf Grundlage eines individuellen Arbeitsvertrages beschäftigten Mitglieder eher einer Anwaltskanzlei ähneln musste. Dasselbe galt auch für die Professionalität, mit der diese Beratung, Unterstützung und Vertretung zu erfolgen hatte. Als Ergebnis setzte APESMA ein Programm um, das ihre Unterhändler zu einer juristischen Ausbildung ermutigen sollte, und nahm die Umgestaltung ihres Mitglieder-Verwaltungssystems in Angriff, um die Geschichte jedes einzelnen Mitgliedes verfolgen und so Anfragen einzelner Mitglieder individueller behandeln zu können.

APESMA erkannte ebenfalls die Notwendigkeit, dass ihre internen Verfahren und Prozesse ein konsequent hohes Niveau an Dienstleistungen zu erbringen hatten, und APESMA war die erste Gewerkschaft in Australien, und möglicherweise der Welt, die die Qualitätsbescheinigung unter ISO 9002 erhielt. Andere Gewerkschaften, die sich ebenfalls um die Gewährleistung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen für ihre Mitglieder bemühen, sollten überlegen, ob es nicht vorteilhaft wäre, dem Beispiel von APESMA zu folgen und die formale Qualitätsbescheinigung anzustreben.

Auch die demokratischen Strukturen der Gewerkschaften werden beeinflusst. Genauso wie traditionelle hierarchische Strukturen heute möglicherweise weniger angemessen für Unternehmen sind als in der Vergangenheit, können auch die Gewerkschaften der Ansicht sein, dass ihre hierarchischen Strukturen unter Druck geraten. (Dies ist natürlich nicht zwangsläufig eine Entwicklung, die alle innerhalb der Gewerkschaftshierarchien begrüßen werden!)

Es ist anzunehmen, dass, zumindest was die Fach- und Führungskräfte betrifft, traditionelle Gewerkschaftsstrukturen auf Grundlage von Branchenmeetings oder Zusammenkünften der lokalen Vertreter als Mechanismen des demokratischen Lebens künftig immer weniger angemessen sein werden, nicht zuletzt weil sich die Arbeitnehmer auf Grund mobiler Arbeit und Telearbeit viel seltener physisch an einem Platz befinden werden als früher.

Am Beispiel der Rolle der Interessengruppen innerhalb der Strukturen der GPA in Österreich wurde bereits deutlich, wie eine Gewerkschaft die Lösung dieses Problems in Angriff nimmt. Es ist ebenfalls festzuhalten, dass neue Formen der elektronischen Kommunikation das Networking zwischen einzelnen Gewerkschaftsmitgliedern unabhängig vom Aufenthaltsort viel einfacher gestalten als in der Vergangenheit, und deshalb ergeben sich neue Möglichkeiten für das interne demokratische Leben einer Gewerkschaft.

Abschließend kann gesagt werden, dass die Gewerkschaften immer stärker der Notwendigkeit gegenüber stehen werden, die Begrenzungen, die sich aus dem Sitz in einzelnen Nationalstaaten ergeben, zu überwinden. (29) Multinationale Unternehmen sind bereits mühelos über nationale Grenzen hinweg tätig und die Fachleute sind – teilweise infolge dessen – immer häufiger geographisch mobil, auch auf internationaler Ebene. Die Gewerkschaften werden im 21. Jahrhundert eine neue praktische und auch ideologische Verpflichtung gegenüber dem

Internationalismus unter Beweis stellen müssen.

Es gibt einige bedeutende Herausforderungen für die Gewerkschaften, vor allem für diejenigen, die die Organisierung von Fachleuten beabsichtigen. Nichtsdestotrotz übernehmen die Gewerkschaften auch in einer Zeit, in der die Arbeitserfahrungen schnellen Veränderungen unterliegen, nach wie vor eine potentiell bedeutsame Rolle bei der Wahrung der Bedürfnisse dieser Arbeitnehmer nach Beschäftigungs- und Anpassungsfähigkeit. Dieser Bericht hat versucht aufzuzeigen, dass viele Gewerkschaften bereits ein gutes Stück auf dem Weg zur Erreichung dieses Ziels zurückgelegt haben.

FUBNOTEN

- 1) New York Times, 13. Februar 1996, zitiert in Chris Benner, Shock Absorbers in the Flexible Economy, the Rise of contingent employment in Silicon Valley, Working Partnerships, San Jose, 1996
- 2) Die Hochrangige Task Force für Qualifikation und Mobilität, Endbericht, 14. Dezember 2001
- 3) Michael Kelleher und Peter Cressey, Die aktive Rolle des Lernens und des sozialen Dialogs bei organisatorischen Veränderungen, Europäische Zeitschrift „Berufsbildung“ Nr. 21 (Sep.-Dez. 2000), Cedefop
- 4) Schlussfolgerungen des Vorsitzes, Europäischer Rat von Lissabon, 23.-24. März 2000
- 5) Aktionsplan der Kommission für Qualifikation und Mobilität KOM (2002) 72, veröffentlicht am 8. Februar 2002
- 6) Die von ESDIS festgestellten, wichtigsten Herausforderungen, Anhang zum Arbeitsdokument der Kommissionsdienststellen, Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft – Qualität für den Wandel, SEK (2002) 372, veröffentlicht am 3. April 2002.
- 7) Gruppe zur Beobachtung der IKT-Kenntnisse: Synthesis report – E-business and ICT skills in Europe (Zusammenfassender Bericht– E-business und IKT-Kenntnisse in Europa) (Juni 2002); E-business and ICT skills in Europe, benchmarking member state policy initiatives (E-business und IKT-Kenntnisse in Europa, Vergleich der politischen Initiativen der Mitgliedstaaten) (Oktober 2002)
- 8) Europäische Kommission, eLearning: Gedanken zur Bildung von Morgen, ein Zwischenbericht SEK(2001)236, veröffentlicht am 28. Februar 2002

- 9) Europäische Kommission, Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen KOM (2001) 678, 21. November 2001
- 10) Resolution bezüglich der Ausbildung und Entwicklung der Humanressourcen (Schlussfolgerungen der Internationalen Arbeitskonferenz, Zusammenkunft im Rahmen ihrer 88. Sitzung, 2000)
- 11) Charta von Köln: Ziele und Bestrebungen für lebenslanges Lernen, angenommen von den G8, Juni 1999
- 12) Für weitere Informationen zur Geschichte der Sozialpartnerschaft in diesem Gebiet, siehe Winfried Heidemann, Lebenslanges Lernen und Beschäftigungsfähigkeit: Das europäische Modell der Berufsbildung in der Krise?, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.
- 13) EGB, UNICE/UEAPME, CEEP: Aktionsrahmen für die lebenslange Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen
- 14) Travail en Questions: Cadres, Parlons-en! Bericht, veröffentlicht von CFDT-Cadres, 2002
- 15) Umfrage bei Führungskräften und leitenden Angestellten der italienischen Kreditinstitute, Coordinamento Nazionale Quadri Direttivi FABI, 1999
- 16) Aktionsplan der Europäischen Kommission für Qualifikation und Mobilität, KOM (2002) 72, 8. Februar 2002, Anhang II (statistischer Anhang)
- 17) Philip Jennings, UNI-Generalsekretär, Rede bei der Konferenz über das Organisieren in der vernetzten Wirtschaft, Edinburgh, 18. Juli 2000
- 18) Information aus einer Präsentation von Dick Hamaker bei der dreigliedrigen IAO-Konferenz zum Thema Informations- und Kommunikationstechnologien und menschenwürdige Arbeit: Lösungsfindung in der Informationsgesellschaft, in Tallinn im April 2002
- 19) EIRO, Trade unions open doors to the self-employed (Gewerkschaften öffnen ihre Türen den Selbständigen), EIRO Observer, Ausgabe 5/99, Dublin, 1999, S. 13
- 20) Case study: MSF Information Technology Professionals Association (Fallstudie: MSF Information Technology Professionals Association), in Andrew Bibby (ed), Information and Communication Technologies in Europe: the Trade Union perspective (Informations- und Kommunikationstechnologien in Europa: die Sicht der Gewerkschaften), veröffentlicht UNI 2002
- 21) John Vines, From Trade Union to 21st Century Organisation (Von der Gewerkschaft zur Organisation des 21. Jahrhunderts), Präsentation anlässlich der FIET IBITS Konferenz, Düsseldorf, 1998

- 22) Internationale Journalisten-Föderation, Freelance Futures: World survey on the social and economic status of freelance journalists (Zukunft der Freelancer: Weltweite Umfrage zum sozialen und wirtschaftlichen Status von Freelance-Journalisten), Brüssel, Dezember 1999
- 23) Arbeiten im Ausland: UNI-Richtlinien, veröffentlicht von UNI 2000
- 24) FABI, Findomestic banca Kommunikationsprojekt, Diapräsentation
- 25) Information von der Web-Site www.onforte.de sowie persönlichen Angaben
- 26) Siehe: www.washtech.org/about/join/jointext.html
- 27) Aus Arbeiten von Andrew Bibby für den Weltbeschäftigungsbericht 2001 (Internationale Arbeitsorganisation)
- 28) Ulrich Klotz, Die Neue Ökonomie, in Arbeiten in der Informationsgesellschaft, DGB, Berlin, n.d. (2000), S. 46
- 29) Es ist festzuhalten, dass einige Gewerkschaften gegenwärtig sowohl im Vereinigten Königreich als auch in der Republik Irland tätig sind.