

Joachim Beerhorst/Rainer Gröbel/Susanne Scholtyssek

Das Traineeprogramm der IG Metall

Ein Instrument der vorausschauenden Personalentwicklung



Dr. Joachim Beerhorst, geb. 1954 in Walsrode, nach kaufmännischer Ausbildung und Interessenvertretungsarbeit im Betrieb Studium der Sozialwissenschaften; danach fünf Jahre wissenschaftlicher Mitarbeiter und Lehrbeauftragter an der Universität Hannover und drei Jahre an der Akademie der Arbeit; seit 1993 bei der IG Metall, Ressortleiter Aus- und Weiterbildung für Hauptamtliche.



Rainer Gröbel, geb. 1953 in Berlin, Industriekaufmann, Studium der Volkswirtschaftslehre in Frankfurt/M., seit 1981 hauptamtlich bei der IG Metall beschäftigt, zuerst als Sekretär der Verwaltungsstelle Frankfurt/M., dann beim Vorstand der IG Metall, Mitarbeit im Projekt Betriebsorganisation und Kommunikationsstrukturen in der IG Metall, von 1989 bis 1997 Bezirkssekretär im Bezirk Frankfurt/M. und ab 1998 Personalleiter der IG Metall.



Susanne Scholtyssek, geb. 1962 in Krefeld, Studium der Politikwissenschaften in Bonn, seit 1990 hauptamtlich bei der IG Metall, zuerst Projektaufgaben im Bereich der Abteilung Automation/HdA beim Vorstand, 1991 Gewerkschaftssekretärin IG Metall Wolfsburg mit dem Schwerpunkt Angestelltenarbeit, 1997 IG Metall Vorstandsverwaltung, Abteilung Organisation/OE, seit 2000 Funktionsbereich Personal/PE, Ressortleitung Personalentwicklung.

Ausgangssituation

In der IG Metall gibt es zwar schon seit längerem eine mehr oder minder intensive Diskussion über die Notwendigkeit einer systematischen Gewinnung und Ausbildung von jungen Gewerkschaftssekretären, aber keine einheitliche Praxis und kein Programm, wie es zumindest früher beim DGB existierte oder heute bei einigen Einzelgewerkschaften. Die Verwaltungs-

stellen gewinnen im Wesentlichen selbst die notwendigen Nachwuchskräfte aus ihren eigenen Reihen. Der Vorstand, die Bezirksleitungen und die Gewerkschaftsschulen gewinnen ihren politischen und fachlichen Nachwuchs aus anderen Gliederungen der Organisation bzw. von den Hochschulen oder Akademien. Im Vergleich zu anderen Gewerkschaften hat die IG Metall einen verhältnismäßig hohen Anteil von akademisch ausgebildeten Gewerkschaftsfunktionären. Ein sehr großer Anteil besuchte nach entsprechender betrieblicher Funktionärspraxis die Akademie der Arbeit in Frankfurt/Main, die Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg und, solange es sie gab, die Sozialakademie in Dortmund. Mit der veränderten Einstellpraxis der letzten zehn Jahre ging allerdings die Bedeutung der Akademien zurück.

Nach einem rasanten Aufbau der hauptamtlichen Kapazitäten Anfang der 1990er-Jahre in den neuen Bundesländern wurden aufgrund des Beschäftigten- und Mitgliederrückgangs, insbesondere in den neuen Bundesländern, fast über zehn Jahre nur in geringem Maße Einstellungen vorgenommen. Auch in den alten Bundesländern sind die meisten „jüngeren“ Hauptamtlichen bereits in den 1980er-Jahren eingestellt worden. Die IG Metall hat heute 1 150 Politische Sekretärinnen und Sekretäre, deren Durchschnittsalter 46 Jahre beträgt. Knapp 40 Prozent von ihnen können über die Inanspruchnahme der Altersteilzeit in den nächsten 10 Jahren ausscheiden. In der Konzeptionsphase des Traineeprogramms 1999 waren nur wenige junge Hauptamtliche unter 30 Jahre alt. Die Auswirkungen auf die Ansprache von jungen Beschäftigten und Mitgliedern und die Arbeit mit jungen ehrenamtlichen Funktionären waren und sind deutlich zu spüren. Dies führt dazu, dass die IG Metall vor der schwierigen Aufgabe steht - bei insgesamt sinkender eigener Beschäftigtenzahl -, den Verjüngungsprozess zu beschleunigen, um aktuellen Sachverstand in die Organisation zu holen und Ansprechpartner für jüngere Mitgliedergruppen zu haben. Das Verjüngungsprogramm ist Teil einer antizyklischen Vorgehensweise (wie auch das Mitglieder- und Zukunftsprojekt), mit der die IG Metall versucht, den Mitgliederrückgang umzukehren.

Verjüngung alleine jedoch reicht nicht. Die komplexer werdenden Anforderungen an die Gewerkschaftssekretäre zwingen zu einer systematischen Ausbildung, die es ermöglichen soll, in der Berufsbiographie eines Gewerkschaftssekretärs an unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten und auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation arbeiten zu können.

Vor diesem Hintergrund hat die IG Metall im Mai 2000 ihr erstes Traineeprogramm gestartet. Damit ist der Grundstein für eine systematische Nachwuchsausbildung gelegt, der die konzeptionelle Personalarbeit verstärkt und die berufsfachliche Seite der Tätigkeit einer Gewerkschaftssekretär/in fördert. Der Mix aus Theorie und Praxis findet bei Gutachtern, den Trainees und den späteren Einsatzstellen hohe Anerkennung.

Anforderungsprofil als Ausgangspunkt für die Ausbildungskonzeption

Aufgabe und Ziel des Traineeprogramms ist es, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf ihre spätere Tätigkeit als Hauptamtliche in der IG Metall mit einem systematischen Ausbildungsprogramm vorzubereiten, d.h. eine Ausbildung zu vermitteln, die solide Grundlagen für eine langandauernde Berufstätigkeit bietet.

Ausgangspunkt der konzeptionellen Überlegungen sind die beruflichen Anforderungen an Gewerkschaftssekretäre und Gewerkschaftssekretärinnen. Sie handeln in einem Umfeld, das von zunehmender Komplexität, wirtschaftlicher Verflechtung, Globalisierung und von

hoher Technologiedichte gekennzeichnet ist. Im persönlichen Umgang und bei der Gestaltung von organisationspolitischen oder betrieblichen Prozessen werden handlungsrelevantes Wissen, die Kenntnis von umsetzbaren Methoden und Prozessen sowie soziale Kompetenz, Kommunikations- und Organisationsvermögen verlangt.

Um die Dimensionen der Anforderungen zu illustrieren, seien einige Aufgaben aus der täglichen Praxis genannt: Gewerkschaftssekretäre und Gewerkschaftssekretärinnen haben in der betrieblichen Betreuung die Aufgabe, Beratungsanfragen und Probleme fachlich solide zu lösen, sachgerechte Auskünfte zu geben, Bilanzen zu lesen, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge und betriebliche Strategien der Rationalisierung zu erkennen und darzustellen, Lösungswege mitdenken und planen zu können. Sie arbeiten mit den unterschiedlichsten Individuen zusammen, leiten Gruppen, führen politische und fachliche Diskussionen. Sie gestalten politische Prozesse und bewältigen die organisationspolitischen Aufgaben der Mitgliedergewinnung.

Rundum eine komplexe Aufgabe, die Sachverstand und Handlungskompetenz verlangt. Daher ist es erforderlich, in der Ausbildung das Denken in Systemen und die Fähigkeit, mit hochkomplexen Prozessen umzugehen zu fördern. Zugleich sollen in der Ausbildung die sozialen Kompetenzen erweitert und effiziente Kommunikations- und Organisationsstrukturen erprobt werden.

Das Ausbildungskonzept soll gewährleisten, berufliche Handlungskompetenz zu erlangen. Dieses Ziel soll durch integrierte Vermittlung von Fachqualifikationen und sozialen, methodischen und persönlichen Kompetenzen erreicht werden. Dies wird durch Einblicke in die Arbeitstechniken der Organisationspraxis, in die funktionsbezogenen Zusammenhänge und die Organisationsstrukturen vermittelt sowie durch eine weiterführende Ausbildung in Seminaren. Die Trainees werden in den Arbeitsprozess einbezogen und erledigen bestimmte Aufgaben unter Anleitung eines Traineebeauftragten eigenverantwortlich.

Die Trainees erhalten einen gründlichen Überblick über die einzelnen Organisationsebenen. Dabei haben sie die Chance, sich in der Organisation zu orientieren, Menschen kennen zu lernen und sich mit ihrer späteren Tätigkeit vertraut zu machen.

Das Traineeprogramm ist daher in vier Ausbildungsmodulen gegliedert, die im Folgenden vorgestellt werden:

- Organisationsbezogene Lehrinhalte und Kenntnisse: Praxiseinsätze in Verwaltungsstellen, Bezirksleitungen, Bildungsstätten und der Vorstandsverwaltung;
- Betriebspraktikum;
- Theoretischer Ausbildungsteil: Fachbezogene und fachübergreifende Seminare und Trainings zur sozialen und methodischen Kompetenz;
- Vertiefende Projektarbeit: Lernprojekte zur Vorbereitung auf spätere Themenfelder oder auch individuelle Themenvertiefung.

Organisationsbezogene Lehrinhalte und Kenntnisse: Rund 60 Prozent ihrer Zeit im Traineeprogramm sind die Trainees in Praxiseinsätzen. Die fünf Praxiseinsätze dauern zwischen 4 und 6 Wochen, obligatorisch sind jeweils ein Einsatz in einer Verwaltungsstelle, einer Bezirksleitung und beim Vorstand. Ziel der Praxiseinsätze ist, organisationsbezogene Kenntnisse zu vermitteln und zu vertiefen. Dazu gehört, die Strukturen und die Organisationseinheiten mit ihren Aufgaben und Arbeitsschwerpunkten kennen zu lernen, das Zusammenwirken der einzelnen Organisationsebenen zu erleben, die Meinungsbildungs- und Entscheidungsstrukturen zu erfahren.

Während dieser Zeit ist ein Traineebeauftragter Ansprechpartner für alle inhaltlichen und organisatorischen Fragen. Im Rahmen des Praxiseinsatzes ist auch eine Arbeitsaufgabe zu erledigen, die mit dem jeweiligen Traineebeauftragten abgesprochen wird. Dies können sehr unterschiedliche Aufgaben sein. Sie reichen von der Vorbereitung des nächsten Jugendmonats durch Befragung der betrieblichen Funktionäre bis hin zur Mitarbeit bei der Ansprache und Erschließung eines neuen Betriebes. Der Wunsch, sich einzubringen und einen produktiven Beitrag leisten zu können, ist den Trainees sehr wichtig. Die Trainees erleben die Praxiseinsätze in der Regel als Erweiterung ihres Erfahrungshorizontes, sie lernen Strukturen kennen und können eigene kleine Netzwerke für fachliche Fragen aufbauen. Denn soweit möglich, orientieren sich die Einsätze am späteren Einsatzfeld. So erleichtert beispielsweise ein Einsatz bei der später zuständigen Bezirksleitung den Kontakt mit den Fachsekretären. Für die Praxisstelle kann daher ein Trainee-Einsatz nicht nur Betreuungszeit bedeuten, sondern auch in abgegrenztem Umfang eine Unterstützung.

Zum Abschluss eines Einsatzes ist ein Gespräch des Traineebeauftragten mit dem Trainee vorgesehen. Die Trainees sollen eine persönliche Rückmeldung erhalten, ob die Initiative, die Fähigkeit zur Zusammenarbeit, die Einsatzbereitschaft und Flexibilität den Anforderungen eines Gewerkschaftssekretärs bzw. einer Gewerkschaftssekretärin entspricht.

Die rückblickende Beurteilung soll nicht zuletzt das fachliche Vermögen einschätzen und Empfehlungen für die weitere Traineezeit geben. Diese Hinweise werden in der weiteren Einsatz- und Qualifizierungsplanung durch die Personalabteilung berücksichtigt.

Je nach Ausbildungsschwerpunkt, Ausbildungsziel, persönlicher Neigung und späterem Einsatz erfolgt eine individuellen Planung der Praxiseinsätze auf dem Hintergrund der jeweiligen Vorkenntnisse und Erfahrungen.

Die jungen Leute machen ihre Praxiseinsätze in unterschiedlichen Regionen. Sie sollen neben den Organisationsebenen auch die unterschiedlichen Anforderungen in Regionen oder Branchen kennen lernen, zum Beispiel die unterschiedlichen Anforderungen in Ost und West.

Betriebspraktikum: In einem vierwöchigen Betriebspraktikum bei einem Betriebsrat machen sich die Trainees mit der gewerkschaftlichen Arbeit im Betrieb vertraut. Für diejenigen, die Erfahrungen in der betrieblichen Interessenvertretung haben, bedeutet der Einblick in die Strukturen oft eine Erweiterung des eigenen Blickwinkels. Für die Anderen ist es wichtig, die Arbeit eines Betriebsrates kennen zu lernen und zu erleben, welchen Anforderungen sie unterliegt. Sie lernen die Anforderungen der betrieblichen Kolleginnen und Kollegen an die örtliche, Bezirks- oder Vorstandsebene der IG Metall kennen, in dem sie an ihren Aufgaben, Sitzungen und Entscheidungen teilnehmen.

Der theoretische Ausbildungsanteil: Dem theoretischen Ausbildungsteil des Traineeprogramms liegt die Auffassung eines Wechselverhältnisses von Gewerkschaften und Gesellschaft zu Grunde: Gewerkschaften entstehen, entwickeln und wandeln sich als Reaktion auf ökonomische, soziale und politische Gegebenheiten - sie sind daher Produkt und Objekt gesellschaftlicher Prozesse. Indem sie sich aber selbst erzeugen und verändern und dabei als politische Organisationen verstehen, die ihrerseits verändernd auf gesellschaftliche Zustände und Strukturen einwirken wollen, sind sie immer auch Subjekt im gesellschaftlichen Geschehen. Wie stark und weit reichend die Subjektrolle gegenüber dem Objektstatus werden kann, hängt auch von ihrer eigenen Verfasstheit, d.h. wesentlich von den normativen Vorstellungen der in und mit ihnen handelnden Menschen und den ihnen verfügbaren

Mitteln ab. Zu diesen Menschen und ihren Mitteln zählen die Mitglieder, die ehrenamtlichen Aktivisten - und die hauptberuflich Tätigen. Diesen Hauptamtlichen Orientierung, Verständigung und Kompetenzentwicklung zu ermöglichen und abzuverlangen, ist nicht zuletzt Aufgabe der theoriebezogenen Teile des Traineeprogramms.

Der theoretische, präziser, da nicht alles auf Theorie im eigentlichen Sinn gerichtet ist, der in *Seminarform* stattfindende Anteil umfasst mit insgesamt 18 Wochen ca. 40 Prozent der Traineeausbildung. Er enthält die Themenbereiche Recht, Wirtschaftswissenschaften (Volks- und Betriebswirtschaftslehre), Sozialpolitik und Finanzwissenschaft sowie - als Grundlage und Verklammerung - das Themenfeld Gewerkschaften und Gesellschaft.

Die Seminare im zeitlichen Umfang von zwei Tagen bis zu Blöcken von drei Wochen werden mit eigenen Fachreferenten und externen Dozenten und Trainern - zum Teil in Kooperation mit anderen Bildungseinrichtungen - durchgeführt. Die Entwicklung und Steuerung des Gesamtcurriculums liegt bei der IG Metall.

Fachkompetenzen

Die Inhalte der Theorieblöcke lassen sich wie folgt skizzieren: Das Themenfeld „*Recht*“ behandelt die Rechtsbereiche und rechtswissenschaftlichen Methoden, die ein(e) hauptberuflich für die Gewerkschaft Tätige(r) kennen sollte, um sich in der Betriebs- und Mitgliederbetreuung sicher bewegen zu können (ohne dadurch schon zum Rechtsschutzsekretär zu werden): Geschichte und Systematik des Arbeitsrechts, die Stellung des Arbeitsrechts im Rechtssystem, seine Gliederung, Rechtsquellen und Auslegungsmethoden, grundlegende Inhalte des individuellen (zentriert um das Arbeitsverhältnis) und kollektiven Arbeitsrechts (Koalitions- und Tarifvertragsrecht, Betriebsverfassungsrecht, Arbeitskampfrecht einschl. besonderer tarifvertraglicher und betriebsverfassungsrechtlicher Möglichkeiten in einer Unternehmenskrise).

Im Themenbereich „*Volkswirtschaftslehre*“ geht es - unter dem Gesichtspunkt ihrer Bedeutsamkeit für gewerkschaftliches Handeln - schwerpunktmäßig um Grundelemente volkswirtschaftlicher Zusammenhänge und wirtschaftspolitischen Handelns. Ausgangspunkt ist die aktuelle gesamtwirtschaftliche und weltwirtschaftliche Lage und ihre theoretische Verortung im Konzept des konjunkturellen Zyklus, so dass ökonomische Schwankungen und sozio-ökonomische Strukturbrüche im Kontext von Zyklus und Wachstum interpretiert werden können. Daran schließen sich gewerkschaftlich relevante Themen- und Handlungsfelder an: Globalisierung (Internationaler Handel, Direktinvestitionen, Währung, Finanzmärkte); Beschäftigung und Arbeitsmarkt (insbesondere Regulierung/Deregulierung, Arbeitszeitpolitik und Flexibilisierung, Niedriglohnstrategien); Einkommensverteilung und Lohnpolitik (von der gesamtwirtschaftlichen Verteilungsebene zur personellen Verteilung, Polarisierung der Verteilung und Konzepte der Tarifpolitik, Verknüpfung mit sozialer Sicherheit). Schließlich werden die zentralen Elemente einer beschäftigungsorientierten Wirtschaftspolitik unter Bedingungen der Europäischen Währungsunion und die aktuellen gewerkschaftlichen Positionen thematisiert.

Unter „*Betriebswirtschaftslehre*“ werden ihre Aufgaben und Gegenstandsbereiche sowie ihre Methoden und Instrumente vermittelt: internes (Kostenrechnung/Kostenmanagement) und externes Rechnungswesen (Jahresabschluss, Bilanzanalyse, internationale Rechnungslegung); Unternehmensorganisation (Organisationstheorien, Organisationsstrukturen, Ablauf- und Prozessorganisation, Organisationsentwicklung); Unternehmensführung (Mana-

gemenkonzepte, Unternehmenskultur, „Co-Management“, Rolle der Gewerkschaften); Unternehmensplanung und Unternehmenspolitik (einschließlich gewerkschaftlich-betriebsrätlicher Interventionsmöglichkeiten und Alternativen).

Im Komplex „*Sozialpolitik*“ stehen - mit jeweils aktueller Schwerpunktsetzung – die gegenwärtigen Probleme und Umbrüche herkömmlicher Sozialstaatlichkeit im Mittelpunkt. Von hier aus werden die „Säulen“, die Genese und die Entwicklungsperspektiven des bundesrepublikanischen Systems der sozialen Sicherung und der Handlungsbereiche des Sozialstaats betrachtet: Gesundheitsversorgung, Alterssicherung, Sicherung bei Arbeitslosigkeit. Vermittelt wird der Zusammenhang von (a) sozialstrukturellen Entwicklungen (Beschäftigung, Erwerbsstruktur, Lebensformen, Demographie), (b) Finanzierungsproblemen und finanzwissenschaftlichen Aspekten, (c) sozialstaatlichen Systemen im EU-Vergleich sowie (d) gewerkschaftlichen Einwirkungsmöglichkeiten auf die Veränderungen des Sozialstaats (insbesondere mittels Tarif- und betrieblicher Sozialpolitik).

Gewerkschaft und Gesellschaft - theoretische Reflexion und soziale Phantasie

Ausgangs- und Bezugspunkt sowie inhaltliche Klammer des gesamten Theorieblocks ist der Themenbereich „*Gewerkschaft und Gesellschaft*“. Ausgangspunkt, weil er in Gestalt eines zweiwöchigen Einführungsseminars am Anfang der Ausbildung steht; Bezugspunkt, weil versucht wird, zwischen den Inhalten der anderen Teiletile und den gesamtgesellschaftlichen und gewerkschaftlichen Entwicklungen immer wieder Verbindungslinien herzustellen; Klammer, weil in den Verlauf des Ausbildungsgangs weitere gesellschafts- und gewerkschaftstheoretische Seminarwochen eingebaut sind und die hier erarbeiteten Kenntnisse und Interpretationsangebote die Orientierung in den Einzeldisziplinen, im gesellschaftlichen Umfeld und in der künftigen Berufsrolle ermöglichen sollen.

Leitende Überlegung ist, dass die angesprochene Subjekt-Objekt-Beziehung zwischen gesellschaftlichen und gewerkschaftlichen Entwicklungen die Gewerkschaften vor die größten (mittlerweile vielfach beschriebenen) Herausforderungen in ihrer Nachkriegsgeschichte stellt, da sie seit Mitte der 1970er-Jahre in tiefe ökonomische, soziale und kulturelle Umbrüche in der Gesellschaft der Bundesrepublik (wie auch in anderen entwickelten kapitalistischen Staaten sowie in globaler Perspektive) involviert sind. Leitende Überlegung ist weiter, dass diese Gleichzeitigkeit gesellschaftlicher Strukturbrüche das Erkennen ihrer wesensbestimmenden Merkmale, Ursachen und Zusammenhänge und die individuelle wie gewerkschaftspolitische Ortsbestimmung zwar schwerer, aber nicht unmöglich macht. Dieser Ansatz teilt somit die Habermassche Zeitdiagnose einer gesellschaftstheoretischen „neuen Unübersichtlichkeit“ - nicht aber die postmoderne Theorievergessenheit, für die sie zuweilen herhalten muss (und auch nicht Habermas' These von der Erschöpfung arbeitgesellschaftlicher Utopien und der darin mit enthaltenen abnehmenden Bedeutung von Gewerkschaften).

Daher enthält der gesamte Komplex „*Gewerkschaft und Gesellschaft*“ durch seine verschiedenen Teilthemen hindurch die Elemente der Diagnose, der theoretischen Interpretation und der Auseinandersetzung mit Handlungsoptionen unterschiedlicher Reichweite. Dabei geht es sowohl um die gesellschaftlichen Umbruchfelder (Arbeit, Ökonomie, Ökologie, Unternehmensstrukturen, sozio-kulturelle Differenzierungen, politische Steuerungs-

verluste) wie um die gewerkschaftlichen Umbruchprozesse (Betriebspolitik, Tarifpolitik, Interessenorientierungen, Mitgliederentwicklung, politisches Mandat, Europäisierung) selbst.

Die grundlegenden und aktuellen *gesellschaftstheoretischen* Interpretationsangebote, die bearbeitet werden, reichen von der Kritik des Kapitalismus aus Marxscher, christlicher und ethisch-philosophischer Sicht über das Theorem der Krise der Arbeitsgesellschaft und der normativ-kulturellen Erosion bis zur These der Individualisierung in der Risikogesellschaft und der Theorie des Umbruchs der gesellschaftlichen Regulationsweise. Einen besonderen Stellenwert haben das analytische Konzept, die Befunde und politischen „Anschlussstellen“ der Sozialmilieuentwicklung, die die Hannoveraner „Arbeitsgruppe interdisziplinäre Sozialstrukturforschung“ (agis) vertritt.

Die *gewerkschaftstheoretischen* Überlegungen umfassen die Gewerkschaftskonzeptionen in der marxistischen Tradition (Doppelcharakter), in der ethisch-personalistischen Sicht (Schutzgehäuse gegen die vollständige Vermarktlichung der Arbeitskraft), in der Auffassung von Gewerkschaften als politischen Organisationen und sozialer Bewegung mit gesellschaftsverändernder Potenz, schließlich in der Theorie von Gewerkschaften als befestigten „intermediären“ Verbänden sowie in den Debatten um Kernkompetenzen und Handlungsfelder versus Erweiterung des politischen Mandats der Gewerkschaften. In diesem gewerkschaftstheoretischen Themenkomplex nehmen die Charakteristika und Wandlungen im bundesdeutschen System industrieller Beziehungen (insbesondere die Organisation und Politik der Unternehmerverbände), die Tarifpolitik sowie die Zukunft der Arbeit einen bedeutenden Raum ein.

Theoretisches Denken in praktischer Absicht wird somit als unverzichtbarer Bestandteil der Traineeausbildung betrachtet. Die unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen und sozialphilosophischen Perspektiven auf Gesellschaft und Gewerkschaft haben in ihrer Pluralität einen gemeinsamen Referenzpunkt: die Tradition einer kritischen Theorie kapitalistischer Vergesellschaftung und ihrer Veränderbarkeit am Maßstab von menschlicher Würde und Emanzipation. Durch die Bearbeitung gesellschaftlicher Realität mit den Mitteln differenzierter, aber nicht standpunktloser Theorieangebote soll Mehrfaches erreicht werden: Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Denkweisen; die Erhöhung des eigenen politischen Orientierungsvermögens; die Fähigkeit zur Analyse komplexer Situationen und Entwicklungen; die Schärfung des Bewusstseins für gesellschaftliche und gewerkschaftliche Veränderungsprozesse, für das Verhältnis von Kontinuität und Bruch; ein Gespür für strategische Fragen und soziale Phantasie bei ihrer Beantwortung; nicht zuletzt die Verständigung über normative Grundlagen des Handelns in und mit der Gewerkschaft.

Einheit von fachlicher, theoretischer, sozialer und methodischer Kompetenz

Neben dem im engeren Sinne theoretischen steht ein unmittelbar anwendungsbezogener Seminarstrang: Hier geht es zum einen um die Kenntnis und Anwendung der elektronischen Informationssysteme und der Instrumente interner Organisationsanalyse, zum andern um Erwerb, Einübung und Reflexion von methodischen und sozialen Kompetenzen: Präsentation, Moderation, Projektarbeit, Zeitorganisation, Kommunikation, ausbildungsbegleitende Supervision. Diese sozial-methodischen Anteile der Ausbildung sind auf die Aneignung selbstreflexiver und kommunikativer Fähigkeiten, auf die Fähigkeit sowohl zum intersubjektiven Perspektivwechsel wie zur Vermittlung des eigenen Standpunkts gerichtet.

Zusammen mit den politisch-konzeptionellen Inhalten sollen so Motive reflektiert und Kompetenzen entwickelt werden, die als „Grundausstattung“ für Jahrzehnte hauptberuflicher Gewerkschaftsarbeit tragen. Für diese Ausbildungskonzeption wie für die Haltung, die durch sie - den Widrigkeiten des konservativen Zeitstroms zum Trotz - gestärkt werden soll, steht ein Gedanke über das Verhältnis von theoretischer Reflexion und gesellschaftlicher Wirklichkeit Pate, der in der Geschichte sozialer Bewegungen vielfach paraphrasiert wurde und den Oskar Negt so ausdrückt: Wissenschaft als Möglichkeitswissenschaft ist „auf zwei Dinge konzentriert: zum einen auf das, was in der Wirklichkeit als eine bessere Möglichkeit angelegt ist, was an utopischen Motivationen auf eine gerechtere und befriedigendere Ordnung der Verhältnisse hinarbeitet...; zum anderen auf das, was geeignet ist, die Befreiungshoffnungen der Menschen immer wieder zu durchkreuzen... Die Wissenschaft hat kein Recht, die ungünstigsten Entwicklungsmöglichkeiten auszuschließen, aber ohne ein Moment des überschüssigen Optimismus gehen alle Motive für die praktische Veränderung der Verhältnisse verloren.“¹

Lernprojekte

Eine Verbindung von theoretisch-konzeptionellen mit umsetzungsbezogenen Interessen der Trainees ermöglicht der ca. vierwöchige Ausbildungsbestandteil „Lernprojekt“. Im Rahmen der Lernprojekte bearbeiten die Trainees eine eigenständige und selber gewählte Aufgabe. Sie wählen Aufgaben, die ihnen erlauben, sich auf ihren späteren Einsatz vorzubereiten. Sie analysieren Mitgliederpotentiale oder die Nutzung von tariflichen Regelungen zur Altersteilzeit, erarbeiten eine Seminarkonzeption oder eine Projektkonzeption. Ziel ist ein konkretes Produkt zu erarbeiten, das ihnen persönlich einen vertieften thematischen Zugang erlaubt und für sie selber und ihre Kooperationspartner einen Nutzen bedeutet. Es ist ihr „Gesellenstück“, das sie im Abschlussworkshop vorstellen.

Personalpolitische Aspekte des Programms

Mit dem Traineeprogramm hat die IG Metall ein Instrument, um eine vorausschauende Personalplanung und -entwicklung umzusetzen. Sie verschafft sich die Möglichkeit, rechtzeitig auf Personalbedarf zu reagieren und junge Politische Sekretäre und Sekretärinnen entsprechend den Anforderungsprofilen der Arbeitsplätze auszubilden. Bei Wiederbesetzungen oder Schwerpunktaufgaben soll ausreichend Personal vorhanden sein.

Mit dem Traineeprogramm möchte die IG Metall solche jungen Leute ansprechen und für die IG Metall gewinnen, die meist über einen betrieblichen Hintergrund verfügen und diese Erfahrungen mit einem sicheren theoretischen Wissen kombiniert haben. Klassisch wird unter einem Traineeprogramm ein Einführungsprogramm für junge Hochschulabsolventen verstanden. Für die IG Metall hat sich dieser enge Rekrutierungskreis nicht bewährt. Wir sprechen neben dieser Gruppe auch junge Funktionäre und Funktionärinnen an, die einen Lehrgang an der Akademie der Arbeit (AdA) abgeschlossen haben oder große persönliche Potentiale erkennen lassen, so dass sie die fundierte betriebliche Erfahrung mit theoretischem Wissen im Rahmen des Traineeprogramms vertiefen können.

1 Oskar Negt, Arbeit und menschliche Würde, Göttingen 2001, S. 472.

Im Traineeprogramm sind Menschen mit sehr unterschiedlichen Bildungsbiografien und Erfahrungshintergründen. Sie kommen direkt aus dem Betrieb, haben die AdA besucht, nach der Berufsausbildung ein Studium absolviert oder kommen direkt von der Hochschule. Sie lernen bereits in der Ausbildung die Vielfalt der persönlichen Zugänge und Erwartungen an die IG Metall kennen. Sie haben die Chance, die unterschiedlichen Ausbildungen und Erfahrungen voneinander wahrzunehmen und damit umzugehen. Sie lernen, die unterschiedlichen Blickwinkel und Zugänge zu Aufgaben und Problemen konstruktiv zu nutzen. Die Erfahrungen mit heterogenen Ausbildungsgruppen sind insgesamt positiv.

In den engeren Auswahlprozess kommen diejenigen, die maximal 30 Jahre alt sind und deren schriftliche Bewerbungsunterlagen ein gewerkschaftliches oder politisches Engagement im bisherigen Werdegang belegen. Außerdem wollen wir einen deutlichen Anteil von jungen Frauen in das Programm aufnehmen; realisiert haben wir bisher einen Anteil von 37,5 Prozent (2000) und 45 Prozent (2001). Die Anzahl der Bewerbungen von Frauen liegt deutlich unter denen von Männern.

Für die Personalauswahl hat die IG Metall ein systematisches Verfahren entwickelt, um einen hohen Grad an Übereinstimmung zwischen Anforderungsprofil und Fähigkeitsprofil des Bewerbers und der Bewerberin sicherzustellen. Es ist ein komplexes Verfahren, in dem gleichzeitig von mehreren Beobachtern und Beobachterinnen das Verhalten der Bewerber und Bewerberinnen in ausgewählten Aufgaben und Situationen betrachtet und beurteilt wird. Es soll gewährleistet, dass die Kandidaten sich für die auszuübende Tätigkeit als geeignet erweisen.

In einem zweitägigen Auswahlverfahren können Eindrücke darüber gewonnen werden, welches persönliche intellektuelle Vermögen die Bewerber und Bewerberinnen mitbringen, wie strukturiert sie arbeiten, welche Sachkompetenz sie zu ausgewählten Themen haben, wie ihre argumentative Überzeugungskraft ist, wie sicher sie ein Thema vor Zuhörern darstellen können und welche Präsentationsfähigkeiten sie mitbringen.

Im Rahmen einer Gruppendiskussion werden diese Eindrücke um ihr Verhalten in Gruppen ergänzt. Dabei wird insbesondere beobachtet, ob sie auf die Argumente der anderen hören, selber überzeugen, sich initiativ einbringen und dafür Sorge tragen, ein Gruppenergebnis zu erzielen. In einem dritten Teil führen wir ein klassisches Einstellungsinterview durch.

Die Wahrnehmung der persönlichen Kompetenzen erlaubt, das Ausbildungsprogramm gezielt auszurichten oder auch individuelle Schwerpunkte zu legen.

Das Traineejahr - eine Orientierungschance für alle

Die Trainees haben einen befristeten Vertrag für die Dauer des einjährigen Traineeprogramms mit einem Entgelt von € 2 813. Eine Übernahme ist nicht garantiert, aber es wird die Absicht formuliert, dass „so weit sich die Eignung erweist, eine unbefristete Übernahme vorgesehen ist“. Pro Person werden rund € 75 000 in die Ausbildung investiert. In der Summe sind die Gehaltskosten der Trainees, die Reisekosten sowie die Seminarkosten enthalten. Bei der Investitionssumme ist das Interesse an einer Übernahme aus Sicht der IG Metall deutlich, allerdings ist die unkomplizierte Trennung möglich, wenn sich die Eignung nicht erwiesen hat oder der Trainee andere berufliche Ziele verfolgen möchte.

Die Ausbildungsschwerpunkte sind umso gezielter zu bestimmen und zu organisieren, je eher feststeht, welche zukünftige Tätigkeit ein Trainee im Anschluss übernehmen wird. Die Praxis sieht so aus, dass für einige Trainees schon vor Beginn des Programms ein späterer

Einsatz feststeht, für andere klärt es sich nach 6 bis 9 Monaten. Ein nicht festgelegter Einsatz bietet vor allem denjenigen eine Orientierungschance, die die Arbeitsfelder der IG Metall nicht genau kennen und deren Fähigkeiten der Organisation nicht bekannt sind. Bei der Einsatzplanung nach Abschluss der Traineeausbildung soll den Bedürfnissen der Beschäftigten nachgekommen werden.

Bilanz nach zwei Ausbildungsgängen

Im ersten Jahr waren 8, im zweiten Jahr 9 und im dritten Jahr sind 11 Trainees im Programm. Keiner von ihnen hat die Ausbildung abgebrochen. Aus dem ersten Jahrgang ist ein junger Kollege als Referent zu einem Gesamtbetriebsrat gewechselt, alle anderen wurden unbefristet übernommen.

Das Programm wird in seinen theoretischen Anteilen auch von Verwaltungsstellen genutzt, die junge Kollegen und Kolleginnen direkt eingestellt haben und ihnen eine Grundqualifikation ermöglichen möchten. Die Anzahl wuchs von einem Modulteilnehmer in 2000 auf bis zu neun Modulteilnehmer im Jahrgang 2002 (darunter eine Gastteilnehmerin vom DGB).

Von den bisherigen Absolventen wurde das Ausbildungsjahr durchgängig als persönlich sehr wichtig und als gute Grundlage für ihre künftige Hauptamtlichkeit gewertet. Nach anfänglicher skeptischer Beobachtung hat das Traineeprogramm volle Akzeptanz in der Organisation gefunden. Indikatoren dafür sind die ausreichende Anzahl an angebotenen Praktikumsplätzen bzw. auf Anfrage die sofortige Bereitschaft, einen Trainee aufzunehmen. Die Traineebeauftragten nehmen ihre Aufgabe der Betreuung der Trainees mit großer Gewissenhaftigkeit und Sorgfalt wahr. Die Organisation hat sich die Aufgabe einer Ausbildung zu Eigen gemacht. Die zahlreichen Praxiseinsätze bringen viele Kontakte der Trainees zu einzelnen Hauptamtlichen oder Gremien mit sich. Durch ihr Engagement und ihre frische und teils unkonventionelle Art haben die Trainees auch persönlich überzeugt. Nicht zuletzt wünschen sich viele Sekretäre, sie hätten selber ein solches Programm durchlaufen können.

Das Traineejahr bietet Quereinsteigern die Chance, einen breiten Überblick zu erlangen. Sie verfügen im Anschluss über Erfahrungen auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation. Sie kennen die Anforderungen, die Herausforderungen und Aufgaben der einzelnen Ebenen.

Eine solide Grundlage für die Nachwuchsarbeit

Die Altersabgänge werden in den kommenden 10 Jahren einen erheblichen Personalbedarf der IG Metall bewirken. Hier für ausreichende Personalführung zu sorgen, wird eine der zentralen Aufgaben der Personalarbeit sein, um die strategische Handlungsfähigkeit der Organisation sicherzustellen. Die IG Metall wird viel Energie darauf verwenden, sich auf dem Arbeitsmarkt als ein attraktiver Arbeitgeber für junge qualifizierte Menschen mit politischem Engagement zu zeigen und sie für die Tätigkeit als Hauptamtliche zu gewinnen.

Die Personalbedarfsplanung wird eine neue Qualität erfahren. So ist die Wiederbesetzung der Stellen, die durch Inanspruchnahme der Altersteilzeit frei werden, eine personalplanerische Herausforderung und erfordert das Mitwirken aller Organisationsebenen. Nach einer entsprechenden Bedarfsplanung wird die IG Metall die angemessenen Ausbil-

dungskapazitäten zur Verfügung stellen müssen, um sicherzustellen, dass alle Neueingestellten ausgebildet werden und einen Qualifizierungsplan erhalten.

Die Traineeausbildung wird nicht der einzige Weg sein, um hauptamtlich zu werden. Verwaltungsstellen werden weiterhin Sekretärinnen und Sekretäre direkt einstellen, und die IG Metall wird den Personalbedarf nicht nur mit jungen Menschen unter 30 Jahre decken können. Erfahrene betriebliche Funktionäre werden ebenfalls für die Tätigkeit gewonnen werden müssen. Auch diesen Gruppen werden wir künftig systematische Qualifizierungs- und Einarbeitungsmöglichkeiten anbieten.

Aufbauend auf einer „Erstausbildung“ von Gewerkschaftssekretären besteht darüber hinaus die Notwendigkeit, systematische Weiterqualifizierung zu konzipieren. Sie muss die Kompetenzen in den bisherigen Tätigkeiten vertiefen und erweitern und für neue Tätigkeiten in der Organisation qualifizieren. Neben den eigenen Programmen könnten die Akademie der Arbeit, die Hochschule für Wirtschaft und Politik wie auch andere Hochschulen - neben der wieder zu belebenden Funktion der Nachwuchsgewinnung - eine wichtige Funktion wahrnehmen. Mittelfristig muss daher wieder eine stärkere Verzahnung der diesbezüglichen Aktivitäten im DGB und seinen Einzelgewerkschaften erfolgen - auf mittlere und längere Sicht auch zu unseren europäischen Schwestergewerkschaften. Die Erfahrungen mit dem Traineeprogramm betrachten wir als eine solide Grundlage und Voraussetzung für diese Aufgaben.