

Jürgen Prott/Florian Schramm

Die IG Metall auf dem Weg zu einer systematischen Personalpolitik



Prof. Dr. Jürgen Prott, geb. 1942 in Münster (Westf.), Berufstätigkeit als Schriftsetzer und Journalist, Studium der Volkswirtschaftslehre und der Soziologie in Hamburg, lehrt seit 1981 Industrie- und Betriebssoziologie an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik (HWP).



Prof. Dr. Florian Schramm, geb. 1964 in Berlin, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, lehrt seit 1999 Betriebswirtschaftslehre an der Hamburger Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP), angewandte Forschung und Organisationsberatung mit der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. (werkstatt-opf.de).

Dieser Beitrag fußt auf unserer Evaluation des Traineeprogramms der IG Metall. Hierbei konzentrieren wir uns auf zwei Punkte: zum einen betrachten wir die personalpolitische Seite. In diesem Sinne ist die IG Metall ein Beschäftigungsbetrieb und dementsprechend ist aus dessen Perspektive der Nutzen des Programms abzuschätzen. Zum anderen berücksichtigen wir die berufssoziologische Seite, die die „Binnenperspektive“ der Trainees und Dozent(inn)en betont. Unsere Ausführungen sind nach diesen Punkten - personalpolitische Aspekte und berufssoziologische Aspekte - gegliedert. Ein Fazit schließt sich an. Neben Literatur und Dokumenten der IG Metall gingen ausführliche Befragungen etwa von Kolleg(inn)en in den Einsatzfeldern der Trainees oder von Traineebeauftragten aus der Industrie in unsere Studie ein.

Personalpolitische Aspekte

Traineeprogramme sind ein in der Wirtschaft weit verbreitetes und bewährtes personalpolitisches Instrument, welches im Rahmen einer systematischen Personalpolitik einen angemessenen Stellenwert beanspruchen darf. Die personalpolitische Betrachtung besteht aus drei Schritten: Zuerst wird auf die Ziele von Traineeprogrammen generell und bei der IG Metall im Besonderen eingegangen. Dann wird kurz auf die Kosten des Programms der IG Metall eingegangen. Zuletzt werden die möglichen positiven Wirkungen - der „Nutzen“ - erörtert und für das Programm der IG Metall bestimmt.

Zur Zielsetzung: Folgende Funktionen werden gemeinhin mit Traineeprogrammen verbunden¹:

1. Sie dienen der *Rekrutierung*, da ein attraktives Programm besonders geeignete und fähige Bewerber(innen) anziehen vermag. Auch wenn derartige Maßnahmen bei Gewerkschaften eher unüblich sind, erfüllt das Programm der IG Metall dieses Ziel, was an der Bewerberlage ersichtlich ist. Wie bei Wirtschaftsunternehmen wird auch das Traineeprogramm der IG Metall nicht der einzige Rekrutierungskanal sein. In erster Linie aufgrund fachspezifischer Qualifikationen sind auch in Zukunft Direkt Einstellungen vorzunehmen.
2. Das Programm dient der *Auswahl*. Eine lange Beobachtung von mehreren Beteiligten, in verschiedenen Rollen und Situationen erlaubt eine sehr sorgfältige Einschätzung der Trainees, die bei einem Direkteinstieg nicht gegeben ist. Dies ist bei dem Programm der IG Metall möglich und in Anbetracht eines anstehenden, in der Regel sehr langfristigen Beschäftigungsverhältnisses geboten.
3. Beide Seiten - Trainee wie Betrieb - haben durch das Programm die Möglichkeit, den endgültigen Einsatzbereich begründet zu identifizieren (*Allokationsfunktion*). Nach dem Traineeprogramm haben die Teilnehmer(innen) solide Informationen für eine überlegte Entscheidung. Auch die IG Metall verfügt über eine Informationsbasis für einen zukünftigen Personaleinsatz. Jedoch sind es nicht nur die besseren Informationen, über die die Beteiligten verfügen. Die Trainees machen ihre - manchmal auch trüben oder schmerzhaften - Erfahrungen, die ihre Erwartungen und Ansichten formen.
4. Den Programmen obliegt eine *Qualifizierungsfunktion*, die sich bei der IG Metall neben der fachlichen Kompetenz auf methodische, kommunikative und „politisch-moralische“ Aspekte bezieht. Dieser Funktion wird das Programm gerecht.
5. Eine weitere Funktion von Traineeprogrammen besteht in der *Orientierung*, sodass die Trainees die Organisationsformen und Entscheidungsstrukturen des Betriebs kennen lernen. Speziell hierfür nehmen Projekte einen zentralen Stellenwert ein, wie sie sich auch bei der IG Metall bewähren.
6. Einführungsprogramme erfüllen zudem eine *Integrationsfunktion*, indem sie die neuen Beschäftigten in die Art und Weise der Arbeitsabläufe und auch in die persönlichen Netzwerke einführen.

Zu den Kosten des Programms: Traineeprogramme sind nicht nur nützlich, sondern auch teuer. Gerade weil mit dem Traineeprogramm bei der IG Metall ein für Gewerkschaften eher

1 Henning Gulden, Evaluation von Traineeprogrammen als Alternative zur klassischen Form des Berufseinstiegs, München/Mering 1996, S. 10ff.

unübliches Konzept realisiert wird, muss dieses dementsprechend legitimiert werden. Hierzu sind zunächst die Kosten des Programms zu betrachten.

Betriebswirtschaftlich liegt es nahe, Projekte der betrieblichen Personalarbeit als Investitionen in Humankapital zu betrachten. Eine derartige Bewertung des Traineeprogramms im Sinne einer quantitativen Bewertung kann nicht überzeugen, da einer auf Kalkülen der Investitionsrechnung basierenden Evaluation des Traineeprogramms enge Grenzen gesetzt sind.

Jedoch verdeutlicht folgende Frage die zu saldierenden Aspekte des Traineeprogramms: Rechtfertigt die zu erwartende zukünftige Produktivität der Trainees die zusätzlichen Kosten für jeden Trainee sowie dessen weitgehenden „Produktionsausfall“ während der Dauer des Traineeprogramms? Diese Frage kann nicht mit Hilfe einer Rechnung beantwortet werden. Jedoch können die wesentlichen Komponenten der Rechnung benannt werden: Die Kosten eines Traineeprogramms sind insbesondere dann gerechtfertigt, wenn folgende Punkte zutreffen: Erstens ist eine hohe Betriebszugehörigkeitsdauer zu erwarten. Dies ist bei Sekretär(inn)en der IG Metall zu erwarten. Zweitens muss es sich um Beschäftigte mit vergleichsweise hohen Gehältern handeln. Auch dies ist - in Maßen - der Fall. Drittens ist die mögliche Variabilität von Person zu Person der Leistungsbeiträge hoch. Auch hiervon ist bei der Tätigkeit eines Sekretärs auszugehen, jedoch lässt sich dies wohl kaum im Einzelfall nachweisen. Viertens muss eine Verbindung zwischen den Investitionen in den Trainee und seiner Produktivität bestehen. Hier sprechen zwei Argumente dafür, dass dies heutzutage eher der Fall ist als es vermutlich vor zehn oder zwanzig Jahren der Fall gewesen wäre: Erstens steigen die Anforderungen an den durchschnittlichen Sekretär bei der IG Metall aufgrund der Veränderungen in der Arbeitswelt, als Stichworte seien die Globalisierung und die Entwicklung der Produktionstechnik genannt. Zweitens schwinden die personellen Ressourcen: Weniger Gewerkschaftssekretäre als bislang werden die komplexer werden Aufgabenstellungen handhaben müssen. Beide Punkte begründen eine immer größere Notwendigkeit einer qualitativ wertvollen Personalentwicklung.

Erfolgsindikatoren für das Programm: Während die Kosten des Programms sich vergleichsweise gut bestimmen lassen, ist der Nutzen kaum - und schon gar nicht in Geldbeträgen - quantifizierbar. Stattdessen sind qualitative Größen heranzuziehen, die eine Bewertung der „Nutzenseite“ des Programms erlauben. Für Traineeprogramme werden in Literatur und Praxis verschiedene Erfolgsindikatoren genannt, deren Aussagekraft im Einzelfall unterschiedlich ist.² Welche Indikatoren stehen zur Beurteilung des Programms zur Verfügung? Aus der jeweiligen Perspektive der Beteiligten erschließen sich diese. So können die Trainees selbst, die Programmbetreuer, die mit Personalfragen der Organisation Befassten und die Betreuer bei den Praxisphasen jeweils Erfolgsmaßstäbe und dazugehörige Indikatoren ausmachen.

1. Der Erfolg im Sinne von Qualität des Programms kann durch die Trainees als Expert(inn)en in eigener Sache eingeschätzt werden. Hier ist auf die überwiegend positiven Einschätzungen zu verweisen, die im folgenden Abschnitt erörtert werden.
2. Die Akzeptanz in der Organisation ist den Gesprächen zufolge ausgesprochen hoch. Auch in den Orts- und Bezirksverwaltungen besteht das Interesse, am Programm zu partizipieren. Problematisch stellt sich die Lage lediglich dort dar, wo aufgrund der finanziellen Lage kaum zu hoffen ist, dass man vom Programm profitiert.

2 Petra Gerlich, Controlling von Bildung, Evaluation oder Bildungs-Controlling?, München/Mering 1999.

3. Als ein Erfolgsindikator darf die Unterstützung durch die Betreuer(innen) in den Praxisphasen gelten. Diese fühlen sich bei einer guten Informationslage und einer eigenen Überzeugung über den Sinn des Programms in der Pflicht, die Trainees zu unterstützen. Wie im folgenden Abschnitt ersichtlich, werden die Trainees in den Praxisfeldern weitgehend unterstützt.

4. Die Nachfrage nach dem Programm kann ebenfalls als ein Indikator für ein auf dem Arbeitsmarkt attraktiv auftretendes Traineeprogramm verstanden werden. Die Aussagekraft ist jedoch nicht nur aufgrund der für die Bewerberlage entscheidenden Arbeitsmarktlage eingeschränkt.

5. Verbleiben die Trainees während und nach dem Programm bei der Organisation? Falls Trainees in nennenswertem Ausmaß aus dem Programm aussteigen, ist dies ein Alarmsignal, auch wenn eine derartige Verhaltensweise im Einzelfall mit den Begebenheiten auf dem Arbeitsmarkt begründet sein kann. Derartige Fälle traten bei der IG Metall bislang nicht auf.

6. Ähnlich problematisch ist eine hohe Fluktuationsneigung und gegebenenfalls Fluktuation direkt nach dem Abschluss des Programms. Derartige Fälle treten in der Wirtschaftspraxis gelegentlich auf, da im Rahmen des Programms - besser als während der sonst üblichen Probezeit - geprüft werden konnte, ob sich die wechselseitigen Erwartungen des zukünftigen Mitarbeiters und der Organisation entsprechen. Petra Gerlich berichtet davon, dass die Hälfte der Trainees einer Bank aus den verschiedensten Gründen im Anschluss an das Programm fluktuierte. Bei der IG Metall besteht - wie meist üblich - die Absicht, in der Regel die Trainees auch zu übernehmen.

7. Langfristig gesehen ist ein Traineeprogramm dann erfolgreich, wenn es gelingt, sich auf dem externen Arbeitsmarkt attraktiv zu positionieren und so geeignete Nachwuchskräfte zu rekrutieren. Dies ist an der Zahl und der Qualität der Bewerber(innen) erkennbar, wobei beide Indikatoren u.a. durch den konjunkturellen Verlauf beeinflusst werden.

8. Über einen sehr langen Zeitraum gesehen lässt sich der Erfolg des Programms vermutlich an den Positionen ehemaliger Trainees ablesen. So bekleiden in einem untersuchten Großunternehmen die Absolventen des seit Jahrzehnten bestehenden Programms häufiger als Direkteinsteiger Führungspositionen.

Berufssoziologische Aspekte

Hauptamtlicher Gewerkschaftstätigkeit fehlen nach wie vor zwei wesentliche Merkmale von Berufen. Der Zugang zum Tätigkeitsfeld ist weitgehend unregelt und von systematischer Ausbildung auf ein konturiertes Berufsbild hin kann kaum die Rede sein. Darüber hinaus eröffnet der Einstieg in diesen vielgestaltigen Aufgabenhorizont, ob er sich nun in herkömmlicher Weise an erfolgreiche ehrenamtliche Interessenvertretung („Ochsentour“) anschließt oder vom gehobenen Plateau akademischer Vorbildung aus gestartet wird, nur sehr selten eine kalkulierbare Perspektive: Karrieren lassen sich in „politisch-moralischen Großorganisationen“ mit ihren basisdemokratischen Rückbindungen nicht einmal halbwegs verlässlich planen. Das gilt umso mehr, wenn die Gewerkschaften ihren inneren Arbeitsmarkt nicht vergrößern, sondern seit Jahren schon verkleinern. Die vom gesellschaftlichen Modernisierungsdruck durchgeschüttelten Gewerkschaften tun sich dabei nach wie vor schwer mit dem Versuch, ihre ja durchaus vorhandene Veränderungsphantasie im Hinblick auf erstarrte Organisationsstrukturen nicht nur auf Tagungen zu erörtern, sondern auch praktisch freizusetzen und mit Elementen einer systematischeren Personalpolitik zu verknüpfen. Vom

immer noch nicht gestoppten Mitgliederverlust gehen allerdings starke Rationalisierungsimpulse aus, die die Suche nach Professionalisierungskonzepten beflügeln, weil leistungsfähiges Personal umso stärker gefragt ist, je knapper die personellen Ressourcen verfügbar sind. Vor allem zwei berufssoziologische Gesichtspunkte verdienen im Zusammenhang mit Ansätzen einer Systematisierung gewerkschaftlicher Personalpolitik auf dem Feld der politischen Sekretäre besondere Beachtung: die Erweiterung der Qualifikationsanforderungen bei gleichzeitiger Verschiebung des Gewichts einzelner Fähigkeitselemente (1) und modifizierte Erwartungen an die Berufstätigkeit durch den potentiellen Nachwuchs (2).

1. Die Zeiten, in denen man den guten Gewerkschaftssekretär schon daran erkannte, dass er sich entschlossen auf eine Apfelsinenkiste zu schwingen verstand, um in mitreißender Rede zum Streik zu mobilisieren, hat es wahrscheinlich nie gegeben. Heute sind wir vom Idealtyp des sinn- und aktionsstiftenden Agitators weiter entfernt denn je. Gefragt ist ein Bündel solider fachlicher, organisatorisch-methodischer, sozialkommunikativer und - nicht zuletzt - politisch-moralischer Kompetenzen.³ Wenn die Gewerkschaften auch unter für sie schwierigeren gesellschaftlichen Bedingungen weiterhin auf der Höhe der Zeit agieren wollen, müssen sich ihre politischen Sekretäre vor allem auf der örtlichen Ebene in jedem Ausschnitt ihres Qualifikationsprofils zum Teil recht neuartigen Herausforderungen stellen, die wir hier nur andeuten können. Unter politisch-moralischen Gesichtspunkten verkörpern Gewerkschaftssekretäre die Tugend charakterstarker Unbestechlichkeit und uneigennütziger Solidarität. Dieser Kern ihrer beruflichen Rolle wird von Mitgliedern wie Nichtmitgliedern seit dem Desaster mit den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen notorisch argwöhnisch beobachtet. Die mit der politischen Substanz des Berufsbildes korrespondierende Rastlosigkeit und Umtriebigkeit der hauptamtlichen Akteure weckt aber in Phasen enthemmter Individualisierung eher Misstrauen als Bewunderung. Organisatorisch-methodische Kompetenzen, auf die vor allem die Sekretäre vom „alten Schlage“ oft in trügerischer Fehleinschätzung besonders stolz sind, geraten insofern außer Kurs, als sie sich in der routinierten Geschäftigkeit des Verbandslebens erschöpfen. Tagungsordnungsakrobaten und Geschäftsordnungsfüchse laufen heute rascher ins Leere als früher, wenn es gilt, unreglementierte Beteiligung zu wecken, eher Anstöße als „Orientierungen“ zu vermitteln. Besonders schwierig verhält es sich mit den fachlich gebotenen Kenntnissen und Fähigkeiten, die spürbar wachsenden Anforderungen unterliegen. Gewerkschaftssekretäre müssen in einem immer unübersichtlicheren Arbeits- und Sozialrecht sattelfest sein, sie müssen Bilanzen vor dem Hintergrund von Branchenentwicklungen lesen können und dem Kauderwelsch von Unternehmensberatern die Stirn zu bieten verstehen, vor allem aber müssen sie als Akteure in Problemlösungsprozessen von fachlichen Omnipotenzphantasien Abschied nehmen können und in der Lage sein, externen Sachverstand zu aktivieren. Das erfordert als Schlüsselqualifikation ein hohes Maß an sozial-kommunikativer Kompetenz. Wenn sie kein Gespür für gesellschaftliche Milieudifferenzierungen jenseits der dicken Striche von Klassenspaltungen aufbringen, verschließen sie sich leicht den bisweilen konträren Erwartungen, die ihnen aus verschiedenen Teilen ihrer Klientel entgegengebracht werden. Die Fähigkeit, überzeugungsfest und einfühlsam zugleich kommunizieren zu können, wird mehr und mehr zur zwingenden Voraussetzung entfalteter Organisations- und Fachkompetenz.

3 Vgl. Jürgen Prott/Axel Keller, Hauptamtliche - Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit, Münster 1997, S. 213f. sowie Jürgen Prott, Funktionsapparate ohne Nachwuchs?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 2/2000, S. 124.

2. Seit langem rekrutieren die Gewerkschaften einen beachtlichen Teil ihres Sekretärs-Nachwuchses aus dem Kreis der Stipendiatinnen und Stipendiaten der Hans-Böckler-Stiftung, weil diese Personen in ihrer Lebensgeschichte häufig berufliche Erfahrungen mit ehrenamtlichem Engagement und akademischer Qualifizierung kombinieren. Es hat den Anschein, dass die Gewerkschaften für diesen Personenkreis nach wie vor ein attraktives Berufsfeld sind. Im Rahmen von wiederholten Befragungen, die sich auf Intensivinterviews stützten, kristallisierte sich aber auch ein gegenüber früher verändertes Erwartungsprofil heraus: Der potentielle Nachwuchs favorisiert die Gewerkschaften erstens als einen Arbeitgeber unter anderen, hält sich also bewusst Alternativen in Reserve. Zweitens schreckt die früher übliche Bereitschaft zu dauerhafter Bindung eher ab. Drittens ist das Interesse an einer Tätigkeit bei den Gewerkschaften ausdrücklich an realistische Chancen zur Verwertung der erworbenen akademischen Qualifikationen gebunden, was eine deutliche Distanz zur Figur des generalistisch agierenden örtlichen Sekretärs einschließt. Viertens sind die Gewerkschaftssekretäre von morgen augenscheinlich weniger als die Altvorderen gewillt, sich in einen straff hierarchisierten und zeitfressenden Alltag einzufügen, der als Struktur gewordenen Dementi gewerkschaftlicher Ideale aufgefasst wird.⁴

Vor diesem Hintergrund enthält das Trainee-Programm der IG Metall ein zweifaches Innovationspotential. Es kann, aufbauend auf soliden Vorkenntnissen eines sorgfältig ausgewählten Personenkreises, durch eine geschickte Kombination von Phasen praktischer Einweisung mit Seminarblöcken, Elemente des in (1) angedeuteten Qualifikationsprofils in einer Weise entwickeln und erweitern, die einerseits den spezifischen Lernbedürfnissen der Trainees und andererseits den Anforderungen konkreter künftiger Einsatzfelder entsprechen. Sofern der Prozess der Auswahl, der Ausbildung und der künftigen Verwendung der Nachwuchssekretäre die beruflichen Zugänge sowie die darauf aufbauenden „Karrieren“ auf lange Sicht sowohl verbindlich regelt als auch für die verschiedenen Organisationsinstanzen durchsichtig macht, haben wir es mit einer Form der Professionalisierung zu tun, die nicht nur Effizienzgewinne für die Gewerkschaft verspricht, sondern zugleich dem Ansehen des Berufes zugute kommt. Wenn statt personenbezogener Begünstigung rationale, nachvollziehbare Kriterien der Verberuflichung des Nachwuchses die Oberhand gewinnen, kann die gewerkschaftliche Personalpolitik dadurch auch von jenen „Legitimationszweifeln“ (Luhmann) mindestens ein Stück weit entlastet werden, die herkömmlichen Mustern der Personalentwicklung bis heute anhaften.⁵

Unsere Evaluation des ersten Durchgangs des Trainee-Programms der IG Metall hat gezeigt, dass sowohl die Trainees als auch die meisten Akteure in den praktischen Einsatzfeldern den konzentrierten Lernprozess als sinnvolle Bereicherung verarbeitet haben. Wo es in den Praxisphasen auf der Ebene der Hospitation im Betrieb, in einer örtlichen oder bezirklichen Gliederung sowie in einer Fachabteilung der Vorstandsverwaltung zu einer konzeptionellen Einsatzplanung kam, die gleichermaßen die Interessen der Organisationseinheit wie der Trainees berücksichtigte, entfaltete sich der Lernprozess als wechselseitiges Geben und Nehmen, hatten beide Seiten praktischen Nutzen von ihrer befristeten Kooperation.

Die von uns befragten Trainees zogen eine überlegte und nüchterne Bilanz ihrer Gesamteindrücke aus ihrem Ausbildungsprozess. Beim Abwägen der positiven und der negativen

4 Vgl. Jürgen Prott, *Beruf, Studium und Gewerkschaften*, Arbeitspapier 6 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1999, S. 77ff., vgl. auch Jürgen Prott, *Gewerkschaftssekretär als Beruf* (Manuskript), Hamburg 2001, S. 145ff.

5 Vgl. Jürgen Prott, *Betriebsorganisation und Arbeitszufriedenheit*, Opladen 2001, S. 119.

Faktoren überwogen in jedem einzelnen Fall die günstigen Aspekte: Die acht Trainees haben insgesamt das zurückliegende Jahr als individuelle Bereicherung empfunden.

Auf der positiven Seite der Bilanz stehen die komplexen Lernerfahrungen in der Kombination aus Theorie und Praxis ganz oben. Das eine Jahr, sagte einer stellvertretend für andere, habe ihn „wirklich weitergebracht“, so anstrengend manche Phasen auch gewesen sein mochten. Ausdrücklich wird darüber hinaus die durchgehend gute Betreuung durch Projektverantwortliche hervorgehoben, die sich nicht zuletzt darin äußerte, dass den Wünschen der Trainees, was zusätzliche oder modifizierte Seminarangebote anging, so gut wie möglich entsprochen wurde. Schließlich erinnerten sich alle, als sie das ganze Jahr vor ihrem geistigen Auge vorbeiziehen liessen, besonders gern an die vielen angenehmen persönlichen Kontakte sowohl in den diversen Praxisfeldern („Die Kollegen am Ort haben mir sogar die Stadt und die Umgebung gezeigt“; „Einige sind mit mir ein Bier trinken gegangen, weil sie wussten, dass ich am Ort niemanden kenne“) als auch innerhalb der Traineegruppe („Da sind wirklich Kontakte entstanden, die dauerhaft sein werden“). Ein Kollege rief sich zudem in seinem positiven Resümee den exklusiven und großzügigen Ausbildungsstatus im Vergleich zu anderen Berufsneulingen in Erinnerung: „Ich habe tolle Kollegen kennen gelernt, da sind persönliche Freundschaften entstanden. Alle sind mir mit offenen Armen begegnet. Positiv war auch, was ich in fachlicher und nichtfachlicher Hinsicht gelernt habe, auch in unserer kleinen Gruppe. Das war toll! Und dann haben auch einige Kollegen vor Ort einen positiven Neid geäußert: Mensch, dieses eine Jahr Schonfrist, das hätten wir am Anfang auch gern gehabt!“

Auf der negativen Seite der Bilanz stehen zum einen Ernüchterungen über das berufliche Anforderungs- und Belastungsprofil im Kontext von Praxiserfahrungen vor allem auf der Ebene der Ortsverwaltungsarbeit. Er hoffe, sagte ein Trainee mit einem Stoßseufzer, dass er nicht so werde wie manche von diesen „gestressten Sekretärstypen“. Zum Zweiten fühlten sich die Trainees nicht durchgehend gründlich und kontinuierlich im Zusammenhang mit den Praxiseinsätzen wie im Hinblick auf ihre anstehende Einmündung in konkrete Tätigkeitsfelder von der Personalabteilung der IG Metall unterstützt.

Insgesamt aber fühlten sich die meisten in ihrer ursprünglichen Neigung, bei der IG Metall zu arbeiten, durch das abgelaufene Jahr eher bestärkt als abgeschreckt, wenngleich auch hier eine gewisse Ernüchterung und Desillusionierung über den rauen Wind im Organisationsalltag Euphorien in Grenzen hält. Die folgende Stellungnahme ist typisch, weil sie zu einem ausgewogenen Schluss kommt: „In mancher Hinsicht hat mich dieses Jahr beflügelt, bei der IG Metall zu arbeiten, weil ich ganz tolle Kollegen kennen gelernt habe. In anderer Hinsicht hat es mich abgeschreckt, weil ich gerade in einer meiner beiden Verwaltungsstellen gesehen habe, was die da tagtäglich zu leisten haben. Aber bestimmte Illusionen hatte ich ja von Anfang an gar nicht mehr.“

Fazit

Wie anderswo lassen sich auch bei der IG Metall mehrere Beweggründe für das Programm finden. Vorrangig ist jedoch, dass sich die Organisation in einem Dilemma befindet: Einerseits stellt der gesellschaftliche und wirtschaftliche Wandel hohe Anforderungen an die Leistungsfähigkeit und die Innovationskraft der IG Metall. Dies macht sich auch an veränderten fachlichen wie außerfachlichen Arbeitsanforderungen bei den Gewerkschaftssekretären bemerkbar. Andererseits ist die IG Metall wie auch andere Gewerkschaften aufgrund

einer rückläufigen Mitgliederentwicklung gezwungen, die Beschäftigtenzahlen zu senken und verfügt über eine für die Bewältigung der veränderten Aufgaben ungünstige Altersstruktur. Zudem ist die in früheren Zeiten für Gewerkschaftssekretäre selbstverständliche „Opferethik“ für Nachwuchskräfte der heutigen Zeit keineswegs mehr selbstverständlich, was übrigens für die Wirtschaft insgesamt gilt, wie die Studien der Forschungsgruppe um den Organisationspsychologen Lutz von Rosenstiel nachweisen.⁶

In dieser Konstellation ist die IG Metall gefordert, eine Personalarbeit zu entwickeln, die nicht nur reaktiv zur Erfüllungsgehilfin der Beitragsarithmetik verkümmert. Stattdessen ist eine zukunftsorientierte und strategische Handlungsfähigkeit herzustellen. Insofern birgt die Altersstruktur auf lange Sicht eine Chance, da in einem reduzierten Umfang die altersbedingten Abgänge durch Neubesetzungen kompensiert werden müssen. Die Trainees und ihre Nachfolger werden die Gruppe sein (müssen), die in zehn bis zwanzig Jahren die Schlüsselakteure sein werden, die den Wandel der IG Metall aufgrund geänderter Anforderungen gewährleisten wird. Die Trainees befinden sich in einer ambivalenten Situation: Einerseits müssen sie so sehr den Normen und Erwartungen von Beschäftigten der IG Metall entsprechen, dass sie über den „Stallgeruch“ verfügend zu ihrem Inventar zählen. Andererseits dürfen Trainees nicht vollends in der Organisation aufgehen, da dann von ihnen keine Veränderungen zu erwarten wären. Lutz von Rosenstiel spricht hier vom Typus der alternativ-engagierten Führungskraft, die ihre Leistungsbereitschaft mit hohen Ansprüchen an die Gestaltungsmöglichkeiten im Unternehmen zu verbinden weiß. In dem Ausfüllen dieser widersprüchlichen Doppelrolle besteht ihre Chance, da sie im Gegensatz zu einzelnen Quereinsteigern etwa in der Vorstandsverwaltung kaum als fremdartig ausgegrenzt werden können: Sie sind langfristig der Organisation verbunden, werden durch die IG Metall geprägt und kennen die Strukturen. Insofern muss das Programm dieses Tarieren berücksichtigen: So ist es das Ziel des Programms, die neuen Mitarbeiter zu qualifizieren und auch zu sozialisieren. Die Trainees sollen aber auch mit tradierten Strukturen und Abläufen vertraut gemacht werden, um sich innerhalb dieser produktiv und auch kritisch bewegen zu können.

Nach unserer Überzeugung hat die IG Metall mit ihrem Traineeprogramm einen guten und wichtigen Schritt in die Richtung einer systematischen Personalpolitik getan. Das qualitativ hochwertige Traineeprogramm ist ein notwendiger Baustein einer strategisch ausgerichteten Personalpolitik. Das Traineeprogramm allein ist jedoch nicht hinreichend: Eine strategische Personalentwicklung, die auf einer Personalbedarfsplanung fußen muss, umfasst weitere Elemente, wobei wir hier insbesondere an die langfristige Personalentwicklung der Sekretärinnen und Sekretäre denken.

6 Lutz von Rosenstiel/Friedemann Nerdinger/Erika Spieß/Martin Stengel, Führungsnachwuchs im Unternehmen, München 1989.