

Können Sie Fach- & Führungskräfte dazu bringen, sich gewerkschaftlichen Werten zu verpflichten ?

Können Sie die besonderen Interessen der Fach- & Führungskräfte verteidigen ?



## TRAN-MAPS

Organisierung von Fach- und Führungskräften  
in den Transportarbeitergewerkschaften  
(F&F)



---

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. WER SIND F&amp;F? UND WELCHEN GEWERKSCHAFTLICHEN SCHUTZBEDARF HABEN SIE?</b>	<b>5</b>
<b>2. VERSUCH EINER DEFINITION DES BEGRIFFS “FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE”</b>	<b>9</b>
2.1 Wozu dient der Versuch, den Begriff “Fach- und Führungskräfte” zu definieren?	9
2.2 Angestellte in Leitungsfunktionen: Eine erkennbare, aber nur schwer einzugrenzende Berufsgruppe	11
<b>3. ARBEITSZEIT UND ARBEITSBELASTUNG VON FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN</b>	<b>15</b>
<b>4. FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE UND VERANTWORTUNGSVOLLES EUROPÄISCHES MANAGEMENT</b>	<b>19</b>
4.1 Einleitung	19
4.2 Mangelndes gemeinsames Verständnis	19
4.3 Auf dem Weg zu einem klaren Rahmen	21
4.4 F&F als Verbündete bei der Umsetzung von CSR-Politiken	22
<b>5. KRIMINALISIERUNG VON FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN</b>	<b>25</b>
5.1 Kurzdarstellung	25
5.2 Kriminalisierung von F&F in verschiedenen Verkehrssektoren	26
5.3 Besondere Probleme im Zusammenhang mit der Kriminalisierung im Kontext der Fach- und Führungskräfte	31
5.4 Wie können Fach- und Führungskräfte geschützt werden? Wie können die Gewerkschaften helfen?	33
5.5 Abschließende Bemerkungen	38
<b>6. WEIBLICHE BESCHÄFTIGTE UND FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE</b>	<b>41</b>
6.1 Einleitung	41
6.2 Hintergrund und Herausforderungen	41
6.3 Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und Empfehlungen	42
6.4 Empfehlungen für die Gewerkschaften	43
<b>7. JUNGE HOCHSCHULABSOLVENTEN</b>	<b>47</b>
7.1 Junge Fach- und Führungskräfte in einer veränderten Arbeitswelt	47
7.2 Wie ist bei der Umstrukturierung eines Unternehmens vorzugehen?	49

7.3 Umstrukturierungen im öffentlichen Sektor (auf lokaler Ebene)	51
7.4 Abschließende Bemerkungen	52
7.5 Junge Fachkräfte in der Sozialforschung	52
7.6 Einige Schlussfolgerungen	52
<b>8. WIE KÖNNEN FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE GEWERKSCHAFTLICH ORGANISIERT WERDEN?</b>	<b>55</b>
8.1 Wie können Fach- und Führungskräfte (F&F) gewerkschaftlich organisiert werden: Herausforderungen, Lösungen, Erkenntnisse	55
8.2 Fach- und Führungskräfte- Arbeitnehmer mit einer besonderen Position und besonderen Interessen	56
8.3 Wer sind 'Fach- und Führungskräfte'?	57
8.4 Bringt eine Gewerkschaftsmitgliedschaft Fach- und Führungskräften Vorteile?	58
8.5 Welchen Ansatz sollen die Gewerkschaften für Fach- und Führungskräfte verfolgen? Ansätze für einen Leitfaden	61
8.6 Ergebnisse der Arbeitsgruppen zu dem Thema „Wie können Fach- und Führungskräfte gewerkschaftlich organisiert werden?“	64
<b>9. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN</b>	<b>69</b>
<b>10. DANKSAGUNGEN</b>	<b>73</b>

## 1. WER SIND F&F? UND WELCHEN GEWERKSCHAFTLICHEN SCHUTZBEDARF HABEN SIE?

Seit Jahren wehren sich die Gewerkschaften weltweit gegen pausenlose Attacken auf die Arbeitnehmerrechte. Unermüdlich kämpfen sie seit Jahrzehnten, um Armut, Sklaverei und Klassendiskriminierung ein Ende zu bereiten.

Mit der Entstehung neuer Unternehmen stieg auch der Arbeitnehmerbedarf. Diese Veränderung und die Notwendigkeit eines besseren Lebenswandels, einer größeren Sicherheit für die Familien sowie die Übernahme einer Führungsrolle in den neuen florierenden Industriebetrieben wurde für einige der in diesen Fabriken tätigen Männer und Frauen zu einem erstrebenswerten Ziel.

Die Aristokratie wollte ihr Vermögen ausbauen, ohne sich mit der Arbeiterschaft aus dem Betriebsleben befassen zu müssen, was anscheinend dazu führte, dass die meistgebildeten der Arbeiter zu Sprechern ihresgleichen wurden. Das wiederum führte zu einer Lohnerhöhung und zu der Aussicht auf eine rosige Zukunft in der Geschäftsleitung am Ende der Karriereleiter. Seinerzeit verhiessen der Gedanke einer Beförderung zum Vorarbeiter/Vorgesetzten und das Erklimmen der Karriereleiter bis hin zur Geschäftsleitung Beschäftigungssicherheit und Wohlstand.

Mit Anbeginn des 20. Jahrhunderts kam es zu einem grundlegenden Wandel, weg von Wohlstand und Sicherheit hin zu Stress und Unsicherheit. Mit der Einführung von Computern und Mobiltelefonen sind die lebensverändernden Verbesserungen für F&F (Fach- und Führungskräfte) im Laufe der Jahre zurückgegangen. An ihre Stelle traten zunehmende Arbeitszeit, ein größeres Arbeitspensum und sogar Kriminalisierung. Inzwischen stempelt man F&F sogar als Sündenböcke für Unternehmen ab, die ihre Geschäfte vielleicht lokal, national, auf europäischer oder gar weltweiter Ebene abwickeln. Durch Versuche von Unternehmenseigentümern, ihre Gewinne jeglicher Belastung zu entziehen und sich über nationale Gesetze sowie Vorschriften hinwegzusetzen, haften F&F zunehmend vor Gericht mit ihrem Namen.

Immer mehr Studienabgänger in Betriebsführung finden ihren Weg in die Unternehmenswelt, doch besitzen sie neben ihren außergewöhnlichen Qualifikationen kaum bzw. keine Erfahrung, um ihrer Rolle vollends gerecht zu werden. Ihre geringe bzw. nicht vorhandene Menschenkenntnis kann bei ihrer Aufgabe, Arbeiter zu motivieren und unter Kontrolle zu halten, verheerende Konflikte heraufbeschwören, wodurch Moral und Produktionsergebnis sinken, woraufhin sie selbst zu einer leichten Zielscheibe von Entlassungen werden.

Darüber sind in vielen Transportsektoren mangelnde Gleichberechtigung, fehlende Lohntransparenz zwischen Mann und Frau und mangelhafte Beförderungschancen für

Angehörige von Minderheiten, Menschen mit Migrationshintergrund und auch Frauen an der Tagesordnung.

Im Zuge der zunehmenden Umsetzung europäischer Rechtsvorschriften zu der sozialen Verantwortung der Unternehmen (CSR) verlassen sich die Konzerne und Unternehmen auf ihre Managementteams, um das Image zu schaffen, mit dem sich die Rentabilität steigern und die Verbindlichkeiten reduzieren lassen. Doch wo ist eigentlich die CSR für die Schöpfer des Images von Unternehmen, wenn der Schwerpunkt zusehends auf Umweltfragen und auf der Verringerung der sozialen Auswirkungen der Deindustrialisierung für die Arbeiter liegt? Wo sind Schutz und Anerkennung für F&F, deren Familienleben unter der hohen Arbeitsbelastung und der Angst vor Arbeitslosigkeit bei nicht erreichten Finanzziele leidet?

Allgemein kam es in Europa zur Gründung und Stärkung von Gewerkschaften auf europäischer und globaler Ebene, die Partei für die Arbeitnehmer ergriffen, um die verarmende Ungerechtigkeit der Unternehmen zu bekämpfen. In vielen Sektoren fehlt es

Michel Patard, Eduardo Chagas,  
Sandra Vercammen, Carlo Parietti, Kia Regnér und Andreas Hasle



unseren Gewerkschaften jedoch an der nötigen Stärke, um die soziale Verantwortung der Unternehmen tatsächlich voranzubringen. Eine Teilerklärung liefern die Versäumnisse bei der Anerkennung und bei dem Verständnis gewerkschaftlich organisierter Angestellter, die von den gleichen Gewerkschaften geschützt werden wie die gewerblichen Arbeiter.

Wir lassen es weiterhin zu, dass Unternehmen einen Graben zwischen Arbeitern und Angestellten ziehen. Das darf nicht so weitergehen, da wir ein gerechtes Arbeitsumfeld für alle schaffen wollen.

Das jahrzehntelange Vermächtnis der Arbeiter, sich von den Kollegen loszusagen, die es in den Unternehmen von der Basis bis zu einem Verantwortungsposten gebracht haben, trägt zu diesem Graben bei. Sogar die Gewerkschaftsbewegung verschloss die Augen vor den Minderheiten der Beschäftigten, die auf der Suche nach mehr Beschäftigungssicherheit waren.

Allerdings ist eine Verschiebung festzustellen: Die Einführung von Computern in der Industrie in den letzten Jahrzehnten führte zu einer massiven Verlagerung der Belegschaft in nicht gewerbliche Arbeitnehmerverhältnisse. Waren unsere Gewerkschaften darauf vorbereitet?

In vielen Fällen lautet die Antwort darauf: Nein! Es ist den Gewerkschaften nicht immer gelungen, sich reibungslos mit dem wachsenden Arbeitsmarkt und den stets zunehmenden Rollen nicht gewerblicher Beschäftigter in den Verkehrssektoren zu entwickeln. Nicht immer haben die Gewerkschaften vorhergesehen, dass Computer zu den Motoren unserer Branchen wurden, und wie immer mehr Arbeiter ihre Werkzeuge gegen Tastaturen eintauschen müssten.

Da die industrielle Revolution voranschreitet, und Computer den Menschen ersetzen, müssen die Gewerkschaften ihre eigenen im Umbruch befindlichen Rahmenbedingungen für das Organisieren und Rekrutieren neu bewerten. Es gilt, ein besseres Verständnis und mehr Schulungen zu gewährleisten. In einigen Fällen führt das vielleicht dazu, dass die Gewerkschaften einige Sektoren neu strukturieren, um ihre Ziele zu stärken und ihnen neue Impulse zu verleihen: die Bedingungen aller Arbeitnehmer verteidigen, ungeachtet ihres Arbeiter- bzw. Angestelltenstatus, ihres Geschlechts, ihrer Herkunft, ihrer Religion oder ihrer sexuellen Orientierung.

Folgerichtig sind die Ziele dieser Publikation eine offenere Geisteshaltung und ein größerer Geltungsbereich unserer Gewerkschaften, eine Hilfestellung sowie Denkanstöße für Diskussionen mit Euren Kollegen in der Frage, wie Eure Gewerkschaft mit den wachsenden Problemen der Fach- und Führungskräfte umgeht – Probleme, die ihre Gesundheit, ihren Lebenswandel und ihre Tauglichkeit für den Arbeitsalltag beeinflussen.

Wenn diese hochqualifizierte aber doch so anfällige Arbeitnehmergruppe einen echten Schutz erfahren soll, müssen die Gewerkschaften umdenken und sich auf die Bedürfnisse dieser Beschäftigten besinnen. Ein größerer Schutz für gewerbliche und nicht gewerbliche Arbeitnehmer vor Mobbing, Belästigung und Viktimisierung am Arbeitsplatz ist ein vorrangiges Ziel aller Gewerkschaften und sollte es stets bleiben.

Mit dieser Publikation soll den Gewerkschaften der Einstieg in die interne Diskussion zu folgenden Fragen erleichtert werden: Wer könnte als F&F-Mitglied in Eurer Gewerkschaft bzw. in Eurem Land definiert werden, vor welchen Problemen steht diese Arbeitnehmergruppe, und wie könnte Eure Gewerkschaft diese Mitglieder bestmöglich schützen?

Je größer der auf dieser hochgebildeten und -qualifizierten Gruppe von Beschäftigten lastende Druck ist, desto größer wird ihre Notwendigkeit, sich zu organisieren. Damit dies jedoch zustande kommt, müssen die Gewerkschaften europaweit mehr Verständnis für diese kleine, aber so bedeutsame Arbeitnehmergruppe entwickeln. Und genau dieses Ziel hat sich das Projekt auf die Fahne geschrieben.

---

## 2. VERSUCH EINER DEFINITION DES BEGRIFFS “FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE”

Eine allgemein anerkannte Definition der Zielgruppe bildet den Ausgangspunkt jeglicher Organisierungsbemühungen.

Es ist von wesentlicher Bedeutung, dass sich die Zielgruppe mit der in der Definition enthaltenen Beschreibung ihrer Position identifizieren kann. Die Definition muss einfach zu benutzen sein, ohne dass man sie für eine besondere Situation anpassen muss.

Im Rahmen des TRAN-MAPS-Projektes hat die ETF eine Definition für Fach- und Führungskräfte (F&F) erstellt. Allerdings hat man diese bewusst allgemein genug gehalten, um Raum für Diskussionen über eine genauere Beschreibung der F&F zu schaffen, die in jedem einzelnen Land anwendbar ist. Wir fordern alle ETF-Mitglieder auf, die Definition weiter zu verfeinern und anzupassen, indem sie die Besonderheiten und Realitäten der F&F in ihrem jeweiligen Land berücksichtigen.

### 2.1 Wozu dient der Versuch, den Begriff “Fach- und Führungskräfte” zu definieren?

Wir können Fach- und Führungskräfte nicht für uns als Zielgruppe definieren, sie gewerkschaftlich organisieren und mit ihnen zusammenarbeiten, ohne ein allgemeines Verständnis davon zu haben, was das Konzept „Fach- und Führungskräfte“ beinhaltet.

Jede zum Zwecke der gewerkschaftlichen Organisation von Fach- und Führungskräften ergriffene Initiative muss im Einklang mit der Definition von Fach- und Führungskräften stehen. Einigt man sich nicht im Vorfeld auf eine Definition, dann steigt die Gefahr bruchstückhafter Ansätze und von Misserfolgen.

Die Unterschiede zwischen den verschiedenen an dieser wichtigen Aufgabe beteiligten Ländern müssen bei der Erarbeitung einer Definition der Fach- und Führungskräfte berücksichtigt werden.

Eine Fachkraft wird sprachwissenschaftlich beschrieben als: „Eine Person, die sich für einen Vorteil oder eine Vergütung für ihren Lebensunterhalt mit einer bestimmten Tätigkeit oder Arbeit beschäftigt.“

Aufgrund des persönlichen und vertraulichen Charakters vieler von Fachkräften erbrachten Leistungen, und der daraus folgenden Notwendigkeit ihnen großes Vertrauen

entgegenzubringen, unterliegen die meisten Fachkräfte einem strikten, die strengen ethischen und moralischen Verpflichtungen definierenden Verhaltenskodex.

Eine Fachkraft ist ein Experte, ein Meister seines speziellen Faches, und zeichnet sich aus durch:

- ▶ qualitativ hochwertige Arbeit z.B. in den Bereichen: Design, Produkte, Dienstleistungen, Präsentationen, Beratung, Grundlagenforschung und anderweitige Forschung in Verbindung mit einem hohen Grad an Unabhängigkeit und Verantwortung für seine berufliche Leistung;
- ▶ Fachkompetenz und Spezialwissen – welche häufig ein höheres Niveau an wissenschaftlicher, technischer oder verwaltungstechnischer Ausbildung erfordern – auf dem jeweiligen beruflichen Arbeitsgebiet.

Bedingt durch die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt wird es immer schwieriger eine eindeutige Definition des Begriffs „Fach- und Führungskräfte“ zu erstellen. Neue Formen der Geschäftsführung beinhalten eine flexiblere Arbeitsorganisation, flexibles Führungsverhalten, den zunehmenden Einsatz flexibler Technologien, Mitarbeiter mit einem hohen Grad an Flexibilität und eine größere Flexibilität in den Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern.

Es lässt sich daher beobachten, wie das, was normalerweise als „Tagespensum“ bezeichnet wurde, zur „Projektentwicklung“ wird. In diesem Lichte besehen sind Fachkräfte nicht nur qualifizierte Mitarbeiter, sondern „Meister ihres speziellen Faches“ und genießen darüber hinaus das Vertrauen ihres Arbeitgebers.

In diesem Fall verschwimmen tendenziell die Grenzen zwischen Fach- und Führungskräften.

Die Rationalisierung der Organisation nutzt die organisatorischen und sozialen Fähigkeiten der Mitarbeiter, um den Führungsbedarf zu senken. Der grundlegende Konflikt zwischen Arbeitgeber und Lohn-/Gehaltsempfänger verschwindet.

Vor diesem Hintergrund kann eine „**Fachkraft**“ folgendermaßen charakterisiert werden:

*Eine Fachkraft führt eine Arbeit aus, die einen höheren Bildungsgrad erfordert, und genießt in ihrer Position das Vertrauen des Arbeitgebers. Dieses „Vertrauen“ kann sich beispielsweise in der übernommenen Verantwortung für die Leistung anderer Mitarbeiter widerspiegeln.*

Diese Definition schließt zum Beispiel Projektmanager und Teammanager mit ein.

Die „Führungskräfte“ als solche spielen im Unternehmen eine andere Rolle. Im Gegensatz zu den Fachkräften tragen Führungskräfte die Verantwortung für die Arbeitsorganisation.

Ursprünglich bedeutete dies die Verantwortung, Mitarbeiter einzustellen und zu entlassen. In der heutigen Zeit ist diese „Kernaufgabe“ des Personalwesens meistens einer gesonderten Abteilung zugeordnet, wodurch die Manager-Rolle mehr zu einer

Führungsfunktion geworden ist. Neben der Arbeitsorganisation gehören die weichen Aufgaben des Personalwesens wie Motivation, Gesundheitsfragen, berufliche Bildung usw. zum wesentlichen Inhalt dieser Tätigkeit.

Eine Definition von „**Führungskraft**“ könnte also sein:

*Ein vertrauenswürdiger Mitarbeiter, der die Verantwortung für die Arbeitsorganisation trägt und darüber hinaus verschiedene Aufgaben des Personalwesens erfüllt.*

## 2.2 Angestellte in Leitungsfunktionen: Eine erkennbare, aber nur schwer einzugrenzende Berufsgruppe

### Auf dem Weg zu einer Definition der F&F: Eine belgische Fallstudie

Bevor man mit dem Organisieren von Fach- und Führungskräften beginnt, bedarf es einer klaren Vorstellung davon, was diese Kategorie umfasst. Was macht aus einer Person eine Fach- oder Führungskraft? Als Ausgangspunkt hat die ETF eine allgemeine Beschreibung dessen verfasst, was eine Fach- oder Führungskraft definieren kann. Es handelt sich um den Entwurf einer Definition, der in diese Publikation aufgenommen worden ist. Dennoch kann sich die Definition von Fach- und Führungskräften von einem Land zum anderen unterscheiden, genauso wie jedes Land ein anderes Arbeitsrecht haben kann. Aus diesem Grund muss jede Gewerkschaft eine F&F-Definition entwickeln, bei der die jeweilige nationale Situation und die Besonderheiten berücksichtigt werden. Auf den folgenden Seiten ist der von einer belgischen Gewerkschaft eingeschlagene Weg zu einem allgemein akzeptierten F&F-Konzept nachzulesen. Das kann hilfreich sein, wenn sich die eigene Gewerkschaft für eine solche Vorgehensweise entscheidet.

In Belgien kennt man den Begriff des „Angestellten in Leitungsfunktion“, der sich auf eine ganz bestimmte Gruppe von Arbeitnehmern bezieht: hochqualifiziertes Personal in einer Führungs- oder Spezialistenrolle mit einer attraktiven Vergütung und Sonderleistungen (einschließlich Firmenwagen), das zwischen der Unternehmensführung und dem Produktions- oder Servicepersonal angesiedelt ist. Sie sind auch als separate Gruppe bei Gesprächen zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern vertreten und haben ihre eigene Interessenvertretung (Gewerkschaften).

Natürlich stellt dies keine genaue Definition der Position eines Angestellten in Leitungsfunktion dar. Die Beschreibung im „Leitfaden für Fachkräfte“ der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) kann dabei von Hilfe sein. Dort werden zwei Kriterien vorgeschlagen: die Bedingung einer höheren „wissenschaftlichen, technischen oder administrativen“ Ausbildung und ein hohes Maß an Eigenständigkeit und Verantwortung

in der Erfüllung von Aufgaben, gegebenenfalls in einer Führungsposition. Damit bezieht sich die Definition der IAO nicht nur auf höhere Positionen im Unternehmen, die eine breit angelegte Koordinationsaufgabe erfüllen, sondern auch auf Angestellte in Leitungsfunktion im mittleren Management oder in einer Position, für die Fachwissen benötigt wird und die in gewisser Weise „außerhalb der Unternehmenshierarchie“ angesiedelt ist. Diese Abgrenzung stimmt mit der ISCO<sup>1</sup> überein, wobei sich die ISCO 1 auf die Geschäftsführung und ISCO 2 auf das mittlere Management und Fachkräfte bezieht.

Statistiken von Eurostat zeigen, dass rund 19 % der Arbeitnehmer in der EU diesen ISCO-Gruppen angehören; dieser Prozentsatz ist höher in den westeuropäischen Ländern und liegt teilweise über 25 % (Belgien: 28,4 %): In Zahlen ausgedrückt stellen Angestellte in Leitungsfunktionen also eine sehr wichtige Berufsgruppe dar (Eurocadres, Professional and Managerial Staff in Europe and their Trade Unions in the 21st Century, 2009, S. 8-10).

Allerdings ist die ISCO-Klassifizierung nicht ganz eindeutig. Die großen Unterschiede in den Anteilen von ISCO-1- und ISCO-2-Arbeitnehmern unter den Beschäftigten in den verschiedenen Ländern deuten darauf hin, dass die Vergabe des Status der „Leitungsfunktion“ für bestimmte Positionen vom gesellschaftlichen Kontext, den Gesprächen zwischen der Geschäftsführung und den Beschäftigten und dem rechtlichen Umfeld abhängt. Zu guter Letzt ist die auf Stellenbezeichnungen

<sup>1</sup> Internationale Standardklassifikation der Berufe (ISCO)

TRAN-MAPS Seminar, Kopenhagen



basierende (ISCO) Einstufung nicht einfach und erfolgt folglich häufig ohne die nötige Sorgfalt. Die Struktur der ISCO-Klassifizierung der Berufe, die bei einer Vielzahl von Verwaltungsvorgängen genutzt wird, ist unzureichend: Dies ist das Fazit von Forschern in ihrer gesetzesvorbereitenden Studie zur Gründung einer „Beobachtungstelle für Angestellte in Leitungsfunktionen“ in Belgien. Die Autoren weisen darauf hin, dass eine Selbstbeschreibung der Befragten für wissenschaftliche Umfragen und Forschungen die verlässlichste Darstellung liefert.

Die juristische Bedeutung des Begriffs „Angestellter in Leitungsfunktion“ ist daher in den meisten Ländern nur vage beschrieben.

Der Begriff des „Angestellten in Leitungsfunktion“ findet sich im belgischen Arbeitsrecht nur in den Bestimmungen für die Wahlen von Arbeitnehmervertretern und die Vertretung von Angestellten in Leitungsfunktionen im Betriebsrat wieder. Im (Änderungs-)Gesetz vom 22.01.1985 werden Angestellte in Leitungsfunktionen beschrieben als „Angestellte mit Gehaltszahlung und einer höheren Position im Unternehmen. Dies betrifft im Allgemeinen Personen mit einem Abschluss eines bestimmten Niveaus.“ Eine solch allgemein gehaltene Bezeichnung überlässt die genaue Abgrenzung der Interpretation (und der Einigung) der entsprechenden Gruppen im Unternehmen. Die umfangreiche Rechtsprechung hierzu zeigt nicht nur, dass diese Aufgabe häufig keine einfache ist, sondern sie unterstreicht überdies die Bedeutung der Rahmenbedingungen, in denen das Unternehmen arbeitet, und der Beziehungen zwischen den Sozialpartnern: Es ist somit (rechtlich gesehen) durchaus möglich, ein und dieselbe Position in einem Unternehmen als jemand „mit Leitungsfunktion“ aufzufassen und in einem anderen Unternehmen nicht.

Trotz dieser administrativen und rechtlichen Ungenauigkeiten bei der Abgrenzung von „Angestellten in Leitungsfunktionen“ wird dieser Begriff angewendet, um die Arbeitsbedingungen für die betreffenden Angestellten festzulegen.

Dies geschieht meistens in Form einer Negativbeschreibung:

- ▶ Angestellte, die nicht nach Tarif bezahlt werden: Angestellte, die außerhalb der in Gesprächen zwischen den Sozialpartnern festgelegten Klassifikationssysteme und / oder Lohnskalen stehen;
- ▶ Angestellte, für die Tarifvereinbarungen nicht gelten;
- ▶ Angestellte, die von gesetzlichen Arbeitszeitbeschränkungen und Überstundenregelungen ausgenommen sind. Obwohl solche Regelungen tatsächlich für Angestellte in Leitungsfunktion gelten, wird dies in der Praxis nicht allzu ernst genommen.

Eine Untersuchung des Begriffs „Angestellte in Leitungsfunktion“ ergibt die folgenden Erkenntnisse:

1. Die Gruppe der Angestellten in Leitungsfunktion ist umfasst mehr als Geschäftsführung und mittleres Management und beinhaltet auch hochqualifizierte Positionen „außerhalb der Hierarchie“ mit einem hohen Maß an Eigenständigkeit, Verantwortung und dem Recht, initiativ zu handeln.

Diese Gruppe ist durch den Begriff „Fach- und Führungskräfte“ (F&F) hinreichend beschrieben.

2. Wer genau zur Gruppe der Fach- und Führungskräfte gehört, hängt nur in begrenztem Maße von den gesetzlichen Regelungen ab und ist in erster Linie eine Frage der ‚in der Praxis‘ verwendeten Definitionen und stark von den Beziehungen zwischen den Sozialpartnern abhängig.
3. Die Frage der Arbeitszeit ist wesentlich für die Festlegung, wer Angestellter in Leitungsfunktion ist und wer nicht. Eine These besagt, dass es einen umgekehrten Zusammenhang zwischen der Position eines Angestellten in Leitungsfunktion und der Anwendung von Arbeitszeit-/Überstundenregelungen gibt: Es sind nicht so sehr die Merkmale von Fach- und Führungskräften, die für Arbeitszeit und Überstunden geltende Regeln bestimmen. Stattdessen werden Arbeitnehmer häufig aufgrund ihres flexiblen Umgangs mit ihrer Arbeitszeit als Angestellte in Leitungsfunktion eingestuft.

Wir sind abschließend in der Lage, auf dem flämischen Forschungsbericht zur Qualität des Arbeitsplatzes ([Vlaamse werkbaarheidsmonitor](#), WBM) aufbauend, ein kurzes Profil der flämischen Fach- und Führungskräfte im privaten Sektor zu liefern. In dieser Untersuchung wird die Berufsgruppe auf der Basis von Selbstbeschreibungen (Antwortkategorien „Fachkräfte und mittleres Management“ und „oberes Management und Vorstand“) ermittelt, was somit wahrscheinlich gut mit der tatsächlichen Abgrenzung der in der Praxis tätigen F&F-Gruppe übereinstimmt.

Angestellte in Leitungsfunktionen stellen 21,8% aller Beschäftigten in der Privatwirtschaft (neben 43,2 % Arbeitern und 35,0 % Angestellten ohne Leitungsfunktion). Wenn wir diese Prozentwerte in absolute Zahlen übertragen, sprechen wir über ungefähr 290.000 Menschen.

73,9 % der befragten Fach- und Führungskräfte betrachten sich selbst als Teil der Untergruppe „Fachkräfte und mittleres Management“; 26,1 % als oberes Management. Die Gruppe der Angestellten in Leitungsfunktionen ist überwiegend männlich (32,4 % Frauen), hat ein hohes Bildungsniveau (31 % Bachelorabschluss, 46,4 % Masterabschluss) und ist durch eine „ältere“ Altersverteilung gekennzeichnet (10,6 % der Fach- und Führungskräfte sind 20-29 Jahre alt, 31,3 % sind 30-39 Jahre alt, 34,3 % sind 40-49 Jahre alt und 23,9 % sind 50 Jahre alt oder älter). 39,7 % dieser Fach- und Führungskräfte arbeiten in der Industrie (die Hälfte davon in der Hütten- und in der Chemieindustrie) und 60,3 % im Dienstleistungsgewerbe (die Hälfte davon im Finanzsektor und in der Unternehmensdienstleistung).

### 3. ARBEITSZEIT UND ARBEITSBELASTUNG VON FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN

Wissensarbeit und Internetökonomie verändern derzeit die Arbeitsorganisation. Fach- und Führungskräfte sind oft die Ersten, die mit neuen Inhalten, Problemen und Chancen konfrontiert werden. In diesem Dokument wird das Konzept der Arbeitszeit und die Messungen der Arbeitsbelastung analysiert, und auch die Frage, wie dies zu prekäreren Arbeitsbedingungen für F&F geführt hat, und welche Rolle die Gewerkschaften diesbezüglich spielen müssen.

Die Arbeitszeit ist eines der Konzepte, die sich in ihrer Bedeutung und der Art, wie sie sowohl von Arbeitnehmern als auch von Arbeitgebern und in Tarifverhandlungen gehandhabt werden, am schnellsten verändern. Betrachtet man jedoch die Arbeitsbelastung, dann werden Verhandlungen wesentlich komplizierter, da die genaue Bestimmung der Arbeitsbelastung sehr stark vom Qualifikations- und Erfahrungsgrad abhängt. Es ist daher sehr viel schwieriger, einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Arbeitsbelastung herzustellen.

Die eindeutigste Methode, die Leistung eines Arbeiters ermitteln, war traditionell die Anzahl der abgeleiteten Arbeitsstunden; die Zeit festzustellen, ist wahrscheinlich der einfachste Teil, schwieriger ist es, dafür zu bezahlen.

Eine sehr simple Art stellte, und stellt in vielen Fällen noch immer, die Möglichkeit dar, die Arbeitshandlungen zu zählen, die eine Person in der Stunde ausführen konnte. Es war für Arbeitgeber also einfach, zu versuchen, das Produktionsvolumen zu vergrößern, indem mehr Stunden gearbeitet wurde, oder die Produktivität zu steigern, indem die Anzahl der Arbeitshandlungen pro Stunde erhöht wurde. Genauso unkompliziert war es für Gewerkschaften, zu versuchen, den Arbeitnehmerschutz durch eine Begrenzung der Arbeitsstunden und Arbeitshandlungen oder durch eine Erhöhung des Stundenlohns zu verbessern.

Seit Beginn des letzten Jahrhunderts wurden, mit wenigen Ausnahmen, in den einzelstaatlichen Rechtsvorschriften die obersten Beschäftigungsebenen von Arbeitszeitregelungen ausgenommen. Die europäische Arbeitszeitrichtlinie, wie auch die Verhandlungen und Diskussionen bei ihrer Überarbeitung, folgten der gleichen Logik. Die Arbeitgeber versuchen bei der Festlegung der Arbeitszeit das Konzept der Tarifautonomie als Vorwand zu missbrauchen, um den Arbeitnehmerschutz zu umgehen und zu untergraben, was einer beträchtlichen Abweichung von der Gesetzgebung zum Arbeitnehmerschutz gleichkommt.

Der Kern der Sache ist, dass sich all dies auf eine rein quantitative Bestimmung der Arbeitsleistung beschränkte und weiterhin beschränkt.

Doch was geschieht, wenn die Zeit nicht länger ein effektives Instrument zur Leistungsbestimmung darstellt? In vielen Tätigkeiten und Berufen, gerade bei Fach- und Führungskräften, sind erworbene Qualifikationen und Kompetenzen mehr wert als Zeit, Verfügbarkeit mehr als Anwesenheit.

Neben der fortbestehenden Notwendigkeit quantitativer Beschränkungen der Arbeitszeit müssen die Verhandlungen neue Inhalte und Instrumente im Hinblick auf die Arbeitsbelastung mit einschließen. Eine annehmbare Arbeitszeit und die Berücksichtigung der Arbeitsbelastung dürfen also nicht als zwei rivalisierende Alternativen angesehen werden, sondern müssen als Bestandteile ein- und derselben grundlegenden Absicherung gleichzeitig Berücksichtigung finden.

Während des langen Prozesses zur Überarbeitung der europäischen Arbeitszeitrichtlinie haben die Gewerkschaften stets erklärt, dass es absolut keine Grundlage für abweichende Regelungen für Fach- und Führungskräfte vom Geltungsbereich der Richtlinie gibt. Abweichungen sollten nur jene Arbeitnehmer betreffen, die das Recht haben, ihre Arbeitszeit selbst zu bestimmen, oder deren Arbeitszeit nicht erfasst wird, die eine unmittelbare und endgültige Verantwortung für die Führung des Tagesgeschäfts im Unternehmen tragen und die befugt sind, das Unternehmen zu vertreten und

TRAN-MAPS Seminar, Lissabon



Unternehmensentscheidungen zu treffen, oder die Vorstandsvorsitzende (CEOs bzw. Personen in vergleichbaren Positionen) oder hochrangige Führungskräfte sind, welche unmittelbar einer direkt vom Vorstand eingesetzten Person unterstehen.

Die Arbeitsbelastung für Fach- und Führungskräfte ist extrem gestiegen. Dies erschwert ein ausgewogenes Verhältnis von Beruf und Privatleben („work-life balance“) und führt zu Gesundheitsproblemen. Die Gewerkschaften sollten auf die Aufnahme von Verhandlungen über die Arbeitsbelastung hinarbeiten. Dies sollte in einem Rahmen geschehen, der den Menschen Verhandlungskompetenz bezüglich ihrer individuellen Belastung betreffend Umfang und Zeit zugesteht, aber auch die Kompetenz, über die Instrumente und Mittel zu verhandeln, die nötig sind, um Ziele zeitgerecht zu erfüllen. In dieser Hinsicht sollte auch die Entwicklung neuer Technologien, die es Mitarbeitern ermöglichen, von zu Hause aus zu arbeiten, auf der Tagesordnung von Verhandlungen stehen.

Individuelle Kompetenzen und Qualifikationen werden immer wichtiger; daher müssen Tarifverhandlungen in der Lage sein, individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen. Besondere Aufmerksamkeit ist gefordert, um Arbeitssüchtige zu schützen und sie – auch gegen ihren Willen – vor möglichen Folgen für sie und ihre Kollegen zu warnen.

Das „altbekannte“ Ziel der Arbeitszeit(regulierung), erweitert um einige neue Ziele, ist die anspruchsvollste dieser neuen Herausforderungen.

---

## 4. FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE UND VERANTWORTUNGSVOLLES EUROPÄISCHES MANAGEMENT

### 4.1 Einleitung

Die Gewerkschaften spielen eine wichtige Rolle, indem sie sicherstellen, dass Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung (CSR) gerecht werden, z.B. indem man das Thema oben auf die Tagesordnung des Sozialdialogs setzt und die notwendigen Voraussetzungen für dessen effektive Implementierung schafft. Oftmals stehen Fach- und Führungskräfte (F&F) bei der Anwendung von CSR-Politiken an vorderster Front. Folglich zahlen sie die Zeche für einen Mangel an Vision und Engagement seitens des Spitzenmanagements der Unternehmen, was oft mit profitgesteuerten Denkweisen begründet wird. Welche Hindernisse müssen wir überwinden, um zu einer weit verbreiteten Akzeptanz und Implementierung von CSR-Politiken zu gelangen, welche Verantwortung trägt die Gewerkschaftsbewegung, und wie können wir die den F&F zugewiesene Rolle erleichtern?

### 4.2 Mangelndes gemeinsames Verständnis

Die Tatsache, dass es unglaublich schwierig ist, eine Definition der sozialen Verantwortung von Unternehmen („Corporate Social Responsibility“, CSR), geschweige denn der sozialen Verantwortung von Managern („Managerial Social Responsibility“, MSR) zu finden, zeigt, welches ein heikles Thema dies sowohl für die Industrie als auch für die Gewerkschaften darstellt.

In Ermangelung einer „rechtlichen“ Definition haben Gewerkschaften wie auch Unternehmen häufig eine eigene entwickelt, die auf der europäischen institutionellen Definition, ihrem eigenen sozialen Kontext und der Kultur ihrer Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen aufbaut. Folglich hängt ein gegenseitiges Verständnis von MSR meistens von den Besonderheiten der entsprechenden Branche ab und wird in verschiedenen Ländern, teilweise sogar in den verschiedenen Gewerkschaftsverbänden, oft unterschiedlich aufgefasst. Was in einem Land mit sozialer Verantwortung von Managern (MSR) bezeichnet wird, fällt in einem anderen Land gegebenenfalls unter die Überschrift „nachhaltige Entwicklung“.

Eine allgemein von der Sozialbewegung akzeptierte MSR-Definition lautet:

*„Die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“.*

Die detailliertere ISO 26000-Definition ist so weit gefasst, dass die meisten „nicht kriminellen“ Unternehmen sie erfüllen:

*„Die Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt, die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt, anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht, in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird.“*

Jedoch sehen neoliberale Wirtschaftsakteure die soziale Verantwortung von Unternehmen und Managern (CSR/MSR) als eine zutiefst subversive Doktrin an (M. Friedman); ihrer Meinung nach kann es sich in Wahrheit kein Unternehmen leisten, soziale Verantwortung zu übernehmen, welche zu höheren Kosten führt.

Es gibt eine Reihe zentraler, international anerkannter Leitsätze und Richtlinien für Unternehmen, die nach einem formalen CSR-Ansatz (MSR) streben: Die **Leitsätze** der OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) für multinationale Unternehmen, die **Prinzipien des Global Compact der Vereinten**

Carlo Parietti und Eduardo Chagas



**Nationen** und die **UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte**, die **ISO-Norm 26000**, die **dreigliedrige Grundsatzerklärung der IAO**.

Man kann sich daher leicht vorstellen, dass die soziale Verantwortung von Unternehmen (und Managern) ein komplexes Themengebiet ist, das verschiedene Wirklichkeiten umfasst und viele Debatten auslöst.

Wenn wir wollen, dass die soziale Verantwortung von Unternehmen (und Managern) Wirklichkeit wird, dann müssen die Arbeitnehmer und ihre Vertreter (unabhängig davon, ob sie Arbeiter oder Angestellte sind) in die Entwicklung auf allen Ebenen eingebunden werden. Es wäre von Vorteil, wenn wir versuchen würden, die soziale Verantwortung von Unternehmen (und Managern) zum Thema des Sozialen Dialogs zu machen.

### 4.3 Auf dem Weg zu einem klaren Rahmen

Betrachten wir nun speziell die soziale Verantwortung von Managern (MSR): Sie beruht auf Innovation, langfristigem Denken, sozialer Rechenschaftspflicht und beruflicher Weiterentwicklung. Das sind allesamt Faktoren, die sich auf das gesamte Unternehmen auswirken.

Einige grundlegende Fragen müssen aber noch beantwortet werden, um ein angemessenes Verständnis der sozialen Verantwortung von Managern und ihrer Wirkungsweise zu entwickeln.

Was ist unter transparentem und ethischem Verhalten zu verstehen? Wo soll in der Geschäftswelt das reine Gewinnstreben aufhören?

Wenn ein Verhalten im Sinne der sozialen Verantwortung für Manager (MSR) zusätzliche Kosten bedeutet, werden Verbraucher und Unternehmen bereit sein, dafür zu zahlen? Die soziale Verantwortung von Managern (und Unternehmen) kann zu höheren Gewinnen eines Unternehmens führen, wenn sie gut umgesetzt und allgemein akzeptiert wird. Warum also wurde sie nicht längst in der Marktwirtschaft eingeführt und warum betreiben Unternehmen intensive Lobbyarbeit, um die Anwendung des Konzepts der sozialen Verantwortung von Unternehmen (CSR) auf politischer Ebene zu verhindern?

Welchen Wert haben Berichte über die soziale Verantwortung der Unternehmen? Sie sollen die sozialen Errungenschaften der Unternehmen abbilden und für Transparenz sorgen. Doch dieser Nutzen wird zunehmend hinterfragt, da es keinen gemeinsamen Maßstab gibt, anhand dessen das Abschneiden der verschiedenen Unternehmen verglichen werden kann. Und werden diese Berichte denn nicht nur innerhalb des eigenen sozialen Kollektivs gelesen und zu Rate gezogen, während sie doch vor allem für die Geschäftswelt einen Zusatznutzen liefern sollen? Es steht zu fürchten, dass im heutigen Wirtschaftssystem die Unternehmen ihre Gewinne nicht im Interesse des

Gemeinwohls investieren, da der Wettlauf um Gewinnmaximierung oft als Vorwand dient, um Kosten zu senken und Arbeitsplätze abzubauen.

Es werden die Anstrengungen aller Akteure erforderlich sein, um das Leitbild einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung zu erreichen: Ausbildungseinrichtungen müssen entsprechende Bildungsmaßnahmen anbieten, und Investoren werden langfristiges Planen und verantwortungsvolles Gewinnstreben anstelle kurzfristiger Finanzerträge akzeptieren müssen.

Die soziale Verantwortung von Managern (und Unternehmen) kann Unternehmen zu einem höheren Aktienkurs verhelfen, da es eine allgemeine Nachfrage nach Aktien von Unternehmen gibt, die sich sozial verantwortlich verhalten.

#### 4.4 F&F als Verbündete bei der Umsetzung von CSR-Politiken

Gewerkschaften unterstützen die Idee, dass Fach- und Führungskräfte diese Prozesse lenken können, da sie als Ausbilder, Kontaktpersonen, Manager oder Koordinatoren eine wesentliche Funktion darin haben, die Einbeziehung aller Mitarbeiter sicherzustellen.

Fach- und Führungskräfte können für die Legitimierung von Innovationsthemen und für gute Ideen sorgen. Die Beteiligung von Fach- und Führungskräften an der Zukunft des Unternehmens ist nicht nur eine Frage effizienter Ressourcennutzung, sondern auch eine Frage der Demokratie. Sie müssen kreative, fordernde und innovative Partner sein.

Die soziale Verantwortung von Managern (und Unternehmen) ist noch nicht als allgemeines Konzept anerkannt, weil es so viele Vorstellungen davon gibt, wie die Wirtschaft im Interesse der Bürger gestaltet werden kann. Eine eindeutige Definition dessen, was soziale Verantwortung bedeutet, und transparente Regeln sind ist daher von entscheidender Bedeutung: Wer trifft in dieser Angelegenheit die wichtigen Entscheidungen, welche Mittel werden eingesetzt, um das Ziel zu erreichen? Wir brauchen verpflichtende Regeln für Unternehmen mit eindeutigen Messgrößen und Vergleichsmaßstäben.

Regulierende Maßnahmen und gesetzliche Bestimmungen sind Schlüsselemente, um die soziale Verantwortung von Managern (MSR) zu gewährleisten.

Eines jedoch muss klar sein: Turbo-Kapitalismus und soziale Verantwortung sind nicht miteinander vereinbar, es müssen andere Wege gefunden und gefördert werden.

Die Gewerkschaften haben daher die besondere Aufgabe, Innovationen zu fördern, die zu nachhaltigem Wachstum und mehr Arbeitsplätzen führen. Dies kann durch die Förderung von Ausbildung, Qualifikationen und der sozialen Verantwortung von Managern (MSR) erreicht werden. Die Gewerkschaften sollten zu „Innovationszentren“

werden und für die neuen Aufgaben und Funktionen auf dem Arbeitsmarkt gewappnet sein. Die Gesellschaft ändert sich schnell.

Die Betriebsräte müssen deshalb zu wichtigen Akteuren auf dem Gebiet der sozialen Innovation werden.

Um dies zu ermöglichen, sollten die Gewerkschaften die Talente der Menschen besser nutzen und die Delegierten zu echten Partnern in Diskussionen über „Innovation“ machen. Darüber hinaus ist ein völliges Umdenken bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern notwendig: Sie brauchen einander und müssen gemeinsam Verantwortung für die Strategien und die Organisation der Unternehmen übernehmen.

Investitionen in die Qualifikationen der Betriebsratsmitglieder sind folglich von größter Bedeutung. Fach- und Führungskräfte müssen die nötigen Instrumente angeboten werden, mit denen sie in diesen Prozessen und Zielstellungen ihre grundlegende Rolle erfüllen können.

Arbeitsgruppe



---

## 5. KRIMINALISIERUNG VON FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN

### 5.1 Kurzdarstellung

Das TRAN-MAPS-Projekt kommt zu der Schlussfolgerung, dass die Kriminalisierung von Fach- und Führungskräften (F&F) in den Verkehrssektoren großen Anlass zur Sorge gibt. Laut Definition geht es um „die Untersuchung und/oder Einleitung eines Strafverfahrens gegen Fach- und Führungskräfte mit der Maßgabe, sie seien umfänglich oder teilweise schuldig an einem transportbedingten Unfall, Zwischenfall, Beinaheunfall oder verantwortlich für die Meldung eines Verstoßes gegen die Vorschriften.“

F&F gehen nicht mit dem Vorsatz zur Arbeit, Straftaten zu begehen. Die ihnen drohenden Untersuchungen und Sanktionen folgen oftmals im Anschluss an Unfälle, Beinaheunfälle oder Verstöße gegen die Sicherheitsvorschriften und ergeben sich aus unbeabsichtigten Handlungen oder Versäumnissen. Zudem besteht die Angst vor einer Kriminalisierung: Mitunter im Ausland mit Bedenken in Bezug auf Gewahrsam, ungerechte Behandlung und einen Mangel an angemessenen rechtlichen Absicherungen und einem ordentlichen Gerichtsverfahren.

Die Kriminalisierung von F&F könnte die Sicherheit auf mindestens zwei Ebenen beeinträchtigen: Zum einen werden Aufrichtigkeit und vollständige Offenlegung bei Befragungen nach Unfällen gehemmt, zum anderen werden F&F entmutigt, Beinaheunfälle, Regelverstöße und andere Zwischenfälle zu melden.

Nach einem Zwischenfall befürchten F&F Sanktionen und im weiteren Verlauf die Entlassung durch ihren Arbeitgeber. Vielleicht kreidet der Arbeitgeber einen Unfall schnell dem Fehlverhalten eines einzelnen Mitarbeiters an, anstatt die Schuld bei seiner eigenen Ausrüstung, seinen Verfahren bzw. Systemen zu suchen. Die Ermittler werden den Druck der Öffentlichkeit und der Medien bei der Suche nach einem Sündenbock zu spüren bekommen, und einzelne F&F sind da eine leichte Zielscheibe.

Nicht immer sind F&F über Konzepte wie Straf- und Zivilrecht gut informiert. Viele wissen nicht, was zu tun ist, nachdem sie an einem Unfall beteiligt waren. Sie wissen nicht, was sie unterschiedlichen Parteien wie den Ordnungsbehörden, ihrem eigenen Arbeitgeber oder den Medien sagen können. Ihnen muss klar sein, dass jegliche ihrer Äußerungen juristische Konsequenzen haben könnte.

Die Gewerkschaften sollten F&F über ihre Unterstützungsmöglichkeiten informieren und:

- ▶ Die Zahl ihrer F&F-Mitglieder steigern, damit sie mehr Einfluss ausüben;
- ▶ Das Bewusstsein für Kriminalisierung und ihre Probleme über alle

- Informationskanäle schärfen, darunter auch die sozialen Medien;
- ▶ Die Problematik über Tarifverhandlungen und Sozialdialog aufgreifen;
- ▶ Die Verteidigung ihrer Mitglieder vor Gericht finanzieren;
- ▶ Medien/Öffentlichkeit informieren;
- ▶ Ein System für die anonyme Meldung von Sicherheitsbedenken organisieren;
- ▶ Gerechte Behandlung („Just Culture“) in allen Verkehrssektoren fördern;
- ▶ Gegenseitige grenzüberschreitende Kooperation und Unterstützung zwischen Gewerkschaften organisieren;
- ▶ Lobbyarbeit gegenüber internationalen und regionalen gesetzgeberischen Institutionen durchführen.

Die Gewerkschaften sollten die Frage der Kriminalisierung in den dargelegten Formen zur Priorität erklären. Derartige Unterstützungsleistungen (insbesondere Finanzierung der Verteidigung vor Gericht) können sie als wesentlichen Vorteil bei Anwerbungskampagnen in den Vordergrund stellen. Die erfolgreiche Verteidigung von Mitgliedern in strafrechtlichen Verfahren würde ihnen dabei helfen, ihre Arbeitsplätze zu bewahren und der Gewerkschaft Verdienste bescheren. Diese Fragen sollten jetzt zur Priorität erklärt und als zentrale Funktionen der Gewerkschaften für ihre Mitglieder behandelt werden.

## 5.2 Kriminalisierung von F&F in verschiedenen Verkehrssektoren

Dieses Papier befasst sich mit dem Problem der Kriminalisierung von Fach- und Führungskräften (F&F) in den wichtigsten Transportsektoren in Europa. Für die Zwecke dieses Papiers wird unter Kriminalisierung die Aufnahme einer Untersuchung und/oder Einleitung eines Strafverfahrens gegen Fach- und Führungskräfte verstanden mit der Maßgabe, sie seien umfänglich oder teilweise schuldig an einem transportbedingten Unfall, Zwischenfall, Beinaheunfall oder verantwortlich für die Meldung eines Verstoßes gegen die Vorschriften. In diesem Zusammenhang umfasst der Begriff Fach- und Führungskräfte auch all jene, die in Transportgesellschaften Positionen im unteren, mittleren oder höheren Management innehaben, sowie Fachkräfte wie Flugpiloten, Fluglotsen, Seeleute und Fahrer im Straßen- und Schienenverkehr. Dieses Papier wird einige Beispiele der Kriminalisierung von Fach- und Führungskräften in jedem Sektor hervorheben, damit in Zusammenhang stehende und spezielle Probleme in diesem Kontext untersuchen und Vorschläge für Maßnahmen der Gewerkschaften machen, die nach Lösungen suchen, um Fach- und Führungskräften zu helfen, die kriminalisiert werden.

Ein erster Entwurf dieses Papiers wurde als Diskussionsgrundlage zu diesen Problemen für das 2. TRAN-MAPS-Workshop-Treffen in Lissabon am 9. September 2013 erstellt (die Fragen, die unter den Gruppen aufgeteilt wurden, sind am Ende dieses Papiers aufgelistet). Seit diesem Zeitpunkt wurde das Papier aktualisiert, und es enthält nunmehr einige der Vorstellungen der Arbeitsgruppen, die an dieser Veranstaltung teilgenommen hatten, sowie weiteren Input von anderen Mitarbeitern der ETF. In der abschließenden Fassung des Papiers sind daher die Ansichten des Autors, der Arbeitsgruppen und der ETF-Mitarbeiter zusammengefügt.

Es besteht kein Zweifel, dass es in allen Transportbranchen ein Problem hinsichtlich der Kriminalisierung von Fach- und Führungskräften gibt. Es ließ sich nicht feststellen, ob es eine tatsächliche Zunahme der Kriminalisierung gab, doch das Problem existiert, und zweifellos kommt hier Arbeit auf die Gewerkschaften zu.

Auf der obersten Ebene der Unternehmen tragen Fach- und Führungskräfte eine erhebliche Verantwortung. Die Verantwortung für die Sicherheit wird an Mitarbeiter und damit an Einzelpersonen anstelle auf die Unternehmensebene delegiert, was zu Konflikten/einem Aufeinanderprallen unterschiedlicher Verantwortlichkeiten führen kann. Ein Teil des Problems ist der Konflikt zwischen der gesteigerten Verantwortung der Einzelpersonen einerseits und der Forderung der Geschäftsführung, Resultate zu erbringen, andererseits.

### Luftfahrt

In der Luftfahrtbranche gibt es eine steigende Tendenz, dass die Behörden eher zu strafrechtlichen Sanktionen greifen. Beispiele für spektakuläre Unfälle und Zwischenfälle, die strafrechtliche Untersuchungen und Verfahren nach sich zogen, waren: die Kollision zweier Flugzeuge über Überlingen, der Flugunfall auf der Start- und Landebahn des Flughafens Linate in Mailand, der Absturz der Concorde der Air France in Paris.

Die Kriminalisierung kann auch negative Auswirkungen auf die Erstellung der ATM-Berichte haben. Einer der Hauptgründe, warum Fach- und Führungskräfte wie Fluglotsen oder Piloten derartige Berichte nicht systematisch erstellen, ist die Angst, Gegenstand einer Untersuchung zu werden, selbst in Fällen, in denen der Wahrnehmung nach die Aufgaben in verantwortlicher und professioneller Weise erfüllt wurden. Dieser Effekt, der die Erstellung von Berichten verhindert, könnte sich negativ auf die Sicherheit auswirken. Man hofft jedoch, dass die Entwicklung des Konzeptes der „Just Culture“ in dieser Branche (siehe unten), der Kultur einer gerechten Behandlung, die Beschäftigten dazu ermutigt und in die Lage versetzt, Sicherheitsbedenken vorzutragen, ohne eine Kriminalisierung befürchten zu müssen.

Bis heute gibt es jedoch keine einheitliche und universell anerkannte Definition von „Just Culture“. Wir können sie als eine Kultur beschreiben, deren primäres Ziel es ist, die Sicherheit zu verbessern, und zwar auf der Grundlage eines „No Blame Approach“, einer Vorgehensweise ohne Schuldzuweisung, bei der keinerlei der Verantwortlichkeit festgelegt wird: als eine Garantie für Sicherheit, Bürger und Arbeitnehmer.

Diese Kultur zu pflegen bedeutet, den Wert proaktiver und präventiver Sicherheit der „Just Culture“ weiterzubreiten und durch verstärkte Berichtserstellung dazu beizutragen, dass harmlose gelegentliche Fehler analysiert werden und ein angemessener Standard erreicht wird, um Unfälle katastrophalen Ausmaßes zu verhindern.

Wir können feststellen, dass der „Just Culture“-Ansatz darauf basiert, dass Vorfälle vom Bedienpersonal gemeldet werden, die nicht bestraft werden, wenn ihre Handlungen, Unterlassungen oder getroffenen Entscheidungen nicht die Folge von Fehlverhalten waren.

Dieser funktionale Ansatz zielt darauf ab, die Arbeitsbedingungen zu verändern, indem zwei wesentliche Fragen gestellt werden: Wie und warum hat das Schutzsystem versagt? Was können wir tun, um eine Wiederholung ähnlicher Fehler drastisch zu reduzieren?

Diese Methode ist nicht länger in der Vergangenheit fixiert, sondern in die Zukunft gerichtet mit der Absicht, die Schutzbarrieren für den Sicherheitsschutz zu erhöhen.

Die vorrangige Aufgabe von „Just Culture“ ist es, versteckte Lücken im System zu finden und diese dauerhaft zu schließen, damit sie nicht noch einmal zu Fehlern führen können.

Dieses Ziel lässt sich nicht allein durch die Wachsamkeit, das Bewusstsein und die Initiative der Einzelnen erreichen. Stattdessen muss ein wirksames System geschaffen werden auf der Basis der Berichte des Bedienpersonals, die mit dem Ausfüllen geeigneter Formulare eine tiefere Analyse der aufgezeichneten Ereignisse ermöglichen.

Ein grundlegendes Element hierbei ist der Schutz des Bedienpersonals, das seinen Namen nicht preisgeben muss, damit die Zahl der Berichte erhöht wird. Dieser Schutz muss durch die Gesetzgebung in den Mitgliedstaaten gewährleistet werden. Allerdings können Arbeitgeber und Gewerkschaften Verfahren, Methoden und die Arbeitsorganisation so ausgestalten, dass innerhalb der Unternehmen ein System der „Just Culture“ geschaffen wird.

Im Januar 2011 stellten alle Beteiligten einschließlich der ETF auf der Flugsicherheitskonferenz „EU Aviation Safety Management towards 2020,“ wo die volle Zuständigkeit der nationalen Gerichtshöfe anerkannt wurde, fest, dass so schnell wie möglich ein Treffen zwischen den Ministern für Verkehr und Justiz der Mitgliedstaaten stattfinden sollte, um Gesetze und Bestimmungen im Einklang mit „Just Culture“ zu harmonisieren. Wenn dieser Prozess abgeschlossen ist, hat die ETF vielleicht ihr ehrgeiziges Ziel erreicht.

## Seeschifffahrt (einschließlich Binnenschifffahrtswege und Fischerei)

Das Thema der Kriminalisierung der Seeleute ist leider altbekannt und hat sich in den vergangenen Jahren noch verstärkt, insbesondere gegenüber den Schiffskapitänen und anderen Offizieren. Strafrechtliche Untersuchungen können sich aus einer großen Bandbreite an Zwischenfällen ergeben, wie z.B.: Kollisionen, Beinaheunfällen, Todesfällen an Bord, Verschmutzung, illegaler Fracht, etc.

Man muss nicht allzu tief graben, um hierfür Beispiele zu finden. Im Juli 2008 wurde ein kroatischer Kapitän von einem griechischen Gericht zu 14 Jahren Gefängnis und der Zahlung einer Geldstrafe von EUR 200.000 verurteilt, nachdem die griechische Küstenwache in Bananenkisten, die von seinem Schiff, der „Coral Sea“, entladen wurden, 51 kg Kokain gefunden hatte. Die ITF kritisierte dieses Urteil als „unerwartet und unvereinbar mit den vor Gericht vorgetragenen Beweisen, die auf seine Unschuld hindeuteten.“

Andere Beispiele in den jüngsten Jahren waren: der Kapitän des Notfall- und Rettungsbootes „Viking Islay“, der in England wegen des Vorwurfs vor Gericht stand, dass er durch die

Verletzung seiner Aufsichtspflicht den Erstickungstod von drei Seeleuten verursacht hatte, nachdem diese in den Kettenkasten der Ankerkette gestiegen waren, in dem sich kein Sauerstoff mehr befand (er wurde anschließend für „nicht schuldig“ befunden); der Kapitän und der Dritte Offizier des Massengutfrachters „Full City“, die in Norwegen wegen Fahrlässigkeit angeklagt wurden, nachdem ihr Schiff im Juli 2009 auf Grund gelaufen war und eine Ölverschmutzung verursacht hatte, und über die ihr Rechtsanwalt während der Haftzeit sagte, sie seien „verloren, verwirrt und würden die Hoffnung verlieren.“ Berühmter noch der Kapitän der „Costa Concordia“, der derzeit in Italien vor Gericht steht; die Anklage lautet auf Totschlag und sein Schiff verlassen zu haben, nachdem sein Kreuzfahrtschiff im Januar 2012 vor der italienischen Insel Giglio kenterte, wobei 32 Menschen ums Leben kamen. In der Fischerei laufen die Offiziere oft Gefahr, kriminalisiert zu werden wegen Verstößen gegen die Fischereischutzbestimmungen und in Fällen, wo ihre Schiffe angeblich an illegalem, nicht gemeldetem oder nicht reguliertem Fischfang beteiligt waren.

Für Seeleute besteht das Problem nicht nur darin, dass sie gegebenenfalls strafrechtlich verfolgt werden. Es besteht auch die Angst davor, in einem fremden Land kriminalisiert zu werden, was mit den entsprechenden Sorgen bezüglich der Haft, unfairer Behandlung und mangelnder ordnungsgemäßer Rechtsgarantien und rechtsstaatlicher Verfahren einhergeht. Getrennte Umfragen, die von der Internationalen Gewerkschaft für Seeleute und Binnenschiffer, Nautilus International (die zurzeit überwiegend britische, niederländische und schweizerische Mitglieder hat), und dem Forschungszentrum Seafarers' Rights International (SRI) durchgeführt wurden, enthüllten das wahre Ausmaß des Problems. Die Nautilus-Umfrage ergab, dass 92 % der Befragten sich wegen der Kriminalisierung ihres Berufs Sorgen machten, und 66 % erklärten, dass die Angst vor einer Kriminalisierung ihre Einstellung zur Arbeit auf See beeinflusst. Die negativen Auswirkungen auf die Attraktivität der Branche wurde in der Tat sehr deutlich in den Schlussfolgerungen eines Projektes beschrieben, dass 2010 von der ETF zur Frage der Ausbildung und der Rekrutierung von Mitarbeitern für die Schifffahrt durchgeführt wurde. Die Abteilung Seeschifffahrt der ETF hat die Entscheidungsträger in der Politik wiederholt aufgefordert, dieses Problem wirksam anzugehen. Die SRI-Umfrage ergab (obwohl international und unter Einbeziehung Europas angelegt), dass von den 3.480 Seeleuten, die eine gültige Antwort abgaben, 8,27 % strafrechtlich verfolgt worden waren, 3,94 % bereits als Zeugen in einem Strafverfahren aufgetreten waren und 32,77% von Kollegen wussten, gegen die strafrechtliche Vorwürfe erhoben worden waren.

## Hafenarbeiter

Die ETF berichtete von einem Fall der Kriminalisierung eines Vorarbeiters nach einem tödlichen Unfall im Hafen von Antwerpen, wo ihn die Familie des Opfers vor Gericht verklagte. Die Gerichtsverhandlung zog sich über drei Jahre hin bis der Vorarbeiter schließlich freigesprochen wurde.

Die ETF-Mitgliedsorganisation in Rumänien, FNSP, berichtete über die Kriminalisierung von Fach- und Führungskräften (einschließlich der Vorarbeiter) in der Hafenbranche. Immer wenn Fach- und Führungskräften Korruption vorgeworfen wurde, wurde die FNSP von den Gewerkschaftsmitgliedern informiert, damit diese die Polizei über die

strafrechtliche Verfolgung in Kenntnis setzten. Gewerkschaftsmitglieder, denen Vergehen vorgeworfen wurden, wurden von der FNSP bei der Beibringung von Informationen über dieses Vergehen und durch die Erleichterung des Kontaktes zu Rechtsanwälten unterstützt. FNSP hatte bereits Mitglieder in den Reihen der Fach- und Führungskräfte (obwohl dies in der Vergangenheit keine Priorität war), doch von nun an wollen sie Initiativen ergreifen, um weitere anzuwerben.

### **Straßen- und Schienenverkehr**

Hinsichtlich der Branche des Transports auf der Straße liegen der ETF nur wenige Informationen zu diesem Thema vor; höchstwahrscheinlich aufgrund der Tatsache, dass Fach- und Führungskräfte in Straßentransportsektor unüblich sind, da dieser Beruf von einfachen Arbeitern dominiert wird. Allerdings wurden vor einigen Jahren Lkw-Fahrer in Großbritannien inhaftiert, da illegale Einwanderer an der französischen Einfahrt in den Eurotunnel an Bord ihrer LKWs gelangt waren – die Fahrer gaben vor, davon nichts gewusst zu haben.

In Bezug auf den Schienensektor hat die ETF Kenntnis von Lokomotivführern und Fahrdienstleitern, die sich in Fällen schwerer Unfälle mit einer Kriminalisierung konfrontiert sahen. Die ETF erfuhr desweiteren von Fällen, in denen Zugbegleiter/Schaffner in Ländern vor Gericht gestellt wurden, wo operationelle Sicherheitsaufgaben Bestandteil des Berufsprofils sind. Die Gewerkschaften verteidigen ihre Mitglieder in derartigen Fällen und sorgen für rechtliche Unterstützung.

Es kann auch vorkommen, dass Fach- und Führungskräfte wegen Bestechungsvorwürfen kriminalisiert werden. Dies kann geschehen in Fällen, wo Fach- und Führungskräfte für staatseigene Unternehmen arbeiten und ihnen vorgeworfen wird, sie hätten Verträge an Lieferanten vergeben, ohne sich an die Beschaffungsvorschriften zu halten.

Vor kurzem wurde nach dem tragischen Zugunglück nahe Santiago de Compostela der Zugführer verhaftet. Ende Juli 2013 wurde auf der Internetseite der BBC berichtet, dass nach spanischem Recht sein Rechtsstatus so aussah, dass er unter dem Verdacht steht, an 79 Fällen des Totschlages durch rücksichtsloses Verhalten („reckless homicide“) beteiligt zu sein, dass er aber nicht formell angeklagt wurde.

Die Sektion Eisenbahn der ETF hat ein Kooperationsabkommen verabschiedet, das den grenzüberschreitenden rechtlichen Beistand für Gewerkschaftsmitglieder in Fällen regelt, wo ein solcher Beistand durch beruflich bedingte Probleme erforderlich wird.

### **5.3 Besondere Probleme im Zusammenhang mit der Kriminalisierung im Kontext der Fach- und Führungskräfte**

Die Kriminalisierung im Kontext der Fach- und Führungskräfte bringt ihre eigenen besonderen Probleme mit sich. Fach- und Führungskräfte gehen mit dem Vorsatz nicht zur Arbeit, eine strafbare Handlung zu begehen. Untersuchungen und Dinge, die ihnen zur Last gelegt werden, sind oft die Folge eines Unfalls und entstehen aufgrund unbeabsichtigter Handlungen oder aufgrund von Unterlassungen der Fach- und Führungskräfte und stützen sich folglich eher auf den Vorwurf der Fahrlässigkeit (sei es grobe oder anderweitige Fahrlässigkeit), als auf den des Vorsatzes. Andere Vorwürfe beziehen sich auf Verstöße gegen Sicherheitsvorschriften (ob diese nun zu einem Unfall führten oder nicht), und eine Strafverfolgung kann sich auch aus Untersuchungen von Beinaheunfällen ergeben, die von Fach- und Führungskräften gemeldet wurden. Folglich muss also der Kontext der strafbaren Handlung berücksichtigt werden; auf dem Seminar in Lissabon stellte übrigens auch eine Arbeitsgruppe die Frage nach den Auswirkungen der Privatisierung/Liberalisierung auf die Kriminalisierung von Fach- und Führungskräften.

In vielen Fällen dürfte es ungerecht sein, Fach- und Führungskräfte überhaupt verantwortlich zu machen. Unfälle können aufgrund unsicherer Ausrüstung und Verfahren geschehen, wobei die Verantwortung hierfür vernünftigerweise beim Arbeitgeber oder sogar bei der Aufsichtsbehörde für die betreffende Branche liegt. Darüber hinaus stehen Fach- und Führungskräfte im Transportsektor unter hohem wirtschaftlichem Druck, die Arbeit zu erledigen, und werden kein gutes Gefühl dabei haben, wenn der Arbeitgeber sie als diejenigen ansieht, die durch das Vorbringen von Sicherheitsbedenken Verzögerungen verursachen. Außerdem arbeiten Fach- und Führungskräfte oft in einem Umfeld, wo sich Müdigkeit aufgrund extrem langer Arbeitszeiten negativ auf ihre Leistung auswirkt.

Es kann auch zu negativen Auswirkungen als Konsequenz aus der Kriminalisierung von Fach- und Führungskräften kommen. Übereifer beim Einsatz der Strafgesetze gegen Fach- und Führungskräfte könnten die Sicherheit zumindest in zweierlei Hinsicht beeinträchtigen: Einerseits dadurch, dass sie die Offenheit und umfassende Darlegung aller Tatsachen in Gesprächen nach Unfällen behindern, und zum anderen dadurch, dass sie Fach- und Führungskräfte eher davon abhalten, Beinaheunfälle, Verstöße gegen die Vorschriften und andere Zwischenfälle zu melden.

Ein und dieselben Beweismittel und Berichte können die Grundlage von Sicherheitsuntersuchungen, aber auch von strafrechtlichen Untersuchungen bilden. Es können aber einige Maßnahmen ergriffen werden, um nach Möglichkeit diese beiden Fragestellungen voneinander zu trennen; so etwa können in Großbritannien Aussagen vor der Seeunfalluntersuchungsbehörde (Marine Accident Investigation Branch, MAIB) nicht (ohne richterliche Erlaubnis) für andere Zwecke verwendet werden, als für eine Sicherheitsuntersuchung. In Großbritannien hat die MAIB die Rolle:

*„... zur Sicherheit auf See beizutragen, indem sie die Ursachen und Umstände von Schiffsunfällen ermittelt und mit anderen zusammenarbeitet, um die Wahrscheinlichkeit einer Wiederholung derartiger Unfälle künftig zu verringern. Die Untersuchung von Unfällen erfolgt ausschließlich im Interesse künftiger Sicherheit. Die Behörde weist keine Schuld zu und klärt keine Haftungsfragen, wendet keine Gesetze an und nimmt keine strafrechtliche Verfolgung vor.“*

Die Unfallberichte der MAIB (im Gegensatz zu Aussagen von Einzelpersonen) sind im öffentlichen Teil ihres Internetauftritts ohne Probleme zugänglich. Es ist sinnvoll, diese öffentlich zugänglich zu machen, damit die entsprechenden Lehren gezogen werden können.

Welche einzelstaatlichen Gesetze gibt es nun in den EU-Mitgliedstaaten in Bezug auf die Vertraulichkeit der vorgetragenen/eingereichten Sicherheitsbedenken/-berichte? Sind diese Gesetze nicht ausreichend, so besteht das Risiko negativer Auswirkungen für die betroffenen Einzelpersonen. In der europäischen Luftfahrt sehen die Regelungen in vielen Staaten gemeinsame Untersuchungen der Polizei und der Unfallverhütungsstellen vor, wobei die Priorität oft bei der Polizei liegt.

Es gibt darüber hinaus auch Spielraum für andere Faktoren, die die Dinge komplizierter machen, und Interessenskonflikte. Nach einer Meldung eines Unfalls, Zwischenfalls oder Beinaheunfalls befürchten Fach- und Führungskräfte, dass ihr Arbeitgeber ein Disziplinarverfahren einleitet und sie anschließend entlassen werden. Der Arbeitgeber wird möglicherweise sehr schnell die Schuld an dem Unfall bei dem betreffenden Mitarbeiter suchen, anstelle in seiner eigenen Ausrüstung, den eigenen Verfahren oder Systemen.

In der Schifffahrtsindustrie bietet der Internationale Code für die Organisation eines sicheren Schiffsbetriebs (ISM-Code) eine internationale Norm für das Sicherheitsmanagement und den Betrieb von Schiffen und die Verhinderung von Umweltverschmutzung. Gemäß ISM-Code müssen die Betreiber von Schiffen ein funktionierendes Sicherheitsmanagement-System (SMS) einführen, ein Verfahren, auf das sich die Seeleute verlassen. Einige der SMS sind jedoch möglicherweise nicht sachgerecht. Dieser Umstand sollte bei der Untersuchung der Unfallursachen berücksichtigt werden (dies wird auch getan), und Seeleute sollten in derartigen Fällen nicht dafür verantwortlich gemacht werden, dass sie sich auf das SMS verlassen.

Darüber hinaus kann ein Konflikt mit der nationalen Aufsichtsbehörde bestehen. So etwa ist in Großbritannien die „Maritime and Coastguard Agency“ verantwortlich für die Untersuchung von Verstößen Dritter gegen ihre Regeln und Sicherheitsverfahren und für die Einleitung strafrechtlicher Verfahren gegen ebensolche Verstöße. Es mag Fälle geben, wo das Aufsichtssystem an sich bereits unzulänglich ist, und die Behörde in der Tat ihr eigenes System untersucht, gleichzeitig aber in der Lage ist, strafrechtliche Verfahren gegen Einzelpersonen einzuleiten, die sich auf dieses System verlassen und es beachtet haben.

Man sollte daher berücksichtigen, dass die sich die Ermittler dem Druck der Öffentlichkeit und der Medien ausgesetzt sehen, Ergebnisse zu liefern und einen Sündenbock zu finden. Einzelne Fach- und Führungskräfte geben hierbei ein leichteres Ziel ab als

ihre Arbeitgeber. Man sollte einmal bedenken, wie schnell die Medien mit dem Finger auf Kapitän Schettino (Costa Concordia) und Zugführer Francisco Jose Garzon Amo (spanisches Zugunglück) zeigten. In anderen Fällen mögen die Aufsichtsbehörden und Transportgesellschaften durchaus versucht sein, die Verantwortung für ihr eigenes Versagen auf Unschuldige oder nur am Rande Beteiligte abzuschieben.

## 5.4 Wie können Fach- und Führungskräfte geschützt werden? Wie können die Gewerkschaften helfen?

Was können die Gewerkschaften tun, um Fach- und Führungskräften im Kontext der Kriminalisierung zu helfen? Auf jeden Fall sollten die Gewerkschaften die Mitarbeiter darüber informieren, welche Art von Unterstützung sie bieten können. Sollten die Gewerkschaften Kampagnen führen für Immunität vor strafrechtlicher Verfolgung für jene, die in Unfälle verwickelt sind? Sollten sämtliche Untersuchungen nach einem Unfall sich lediglich auf die Ermittlung der Ursache(n) konzentrieren mit dem einzigen Ziel und Zweck, daraus Lehren zu ziehen, um das Risiko einer Wiederholung zu minimieren, ohne jegliche strafrechtliche Sanktionen? Würde man damit zu weit gehen? Wäre es angebrachter, im Umgang mit Fach- und Führungskräften eher den Weg beruflicher Sanktionen als den der Kriminalisierung einzuschlagen? Sollten die Gewerkschaften in allen Bereichen der Transportbranche auf internationaler/ EU-Ebene aktiv werden, um Konzept zu fördern wie die Leitlinien für die faire Behandlung von Seeleuten (Schifffahrt) und „Just Culture“ (Luftfahrt)?

Auf dem Gebiet der Kriminalisierung kommt auf die Gewerkschaft noch viel Arbeit zu. Es ist von essentieller Bedeutung, dass die Gewerkschaften ihren Mitgliederanteil bei den Fach- und Führungskräften und anderen Transportarbeitern erhöhen – sie können nur wirksam arbeiten, wenn sie ausreichend stark vertreten sind.

Die Mitglieder erwarten von ihrer Gewerkschaft, dass sie ihnen im Falle einer Kriminalisierung hilft. Die Gewerkschaften können dazu beitragen, das Bewusstsein für dieses Problem zu schärfen, was eine Möglichkeit darstellt, das Thema der Kriminalisierung auf die Tagesordnung zu setzen. Die Gewerkschaften sollten mit den Fach- und Führungskräften und den Transportarbeitern in einen Dialog eintreten, um ihnen die Vorteile einer Mitgliedschaft zu verdeutlichen.

Die Verantwortlichkeiten der verschiedenen Parteien wie Arbeitgeber, Beschäftigte und Geschäftsführungen sollten anerkannt werden. Hinsichtlich der Bereitstellung von Rechtsanwälten sei angemerkt, dass in einigen Branchen der Arbeitgeber die Kosten hierfür übernimmt. Es muss jedoch in jedem Fall geprüft werden, ob es im Interesse des Arbeitnehmers ist, dass der Arbeitgeber die Rechtsanwaltskosten übernimmt. Oder sollte die Gewerkschaft diese bezahlen, um einen Interessenkonflikt zu vermeiden?

Probleme müssen erkannt werden, bevor sie auftreten; Vorsicht ist besser als Nachsicht. Die Gewerkschaften sollten in einen Dialog mit den Arbeitgebern eintreten

und sicherstellen, dass letztere ihren gesetzlichen Verpflichtungen nachkommen. Darüber hinaus sollte überlegt werden, welche Rolle der Gewerkschaften bei den Tarifverhandlungen spielen könnten, um in der Frage der Kriminalisierung Hilfestellung zu leisten?

Die Gewerkschaften sollten für ihre Mitglieder die Leistung eines Rechtsbeistands anbieten, selbst für gutbezahlte Führungskräfte. Die Gewerkschaften sollten dafür sorgen, dass Risikoabschätzungen durchgeführt werden und dass sowohl die Gewerkschaften als auch die Geschäftsleitungen an diesem Prozess beteiligt sind. In der Busbranche in Großbritannien zum Beispiel besichtigen Vertreter der Gewerkschaft (Unite) und der Geschäftsleitung gemeinsam vor Ort die Fahrstrecken der Busse und achten auf Gefahrenquellen wie schlechte Fahrbahn, gefährliche Bereiche, Radfahrer/Straßen, niedrig hängende Äste.

Der Gedanke, Arbeitsgruppen für Führungskräfte einzurichten, ist erwägenswert. Diese sind wichtig, denn sie würden es den Führungskräften gestatten, offen zu sprechen; wenn sie den Gewerkschaften gegenüber ein Thema ansprechen, kann dieses dann stellvertretend für sie kollektiv vorgebracht werden, womit die Einzelpersonen geschützt würden.

Es können Probleme entstehen, wenn Verträge von Einzelpersonen unterzeichnet werden, die über kein ausreichendes Wissen über Verträge in fremden Sprachen verfügen. Es sollte eine Stelle geben, an die sie sich mit der Bitte um Hilfe wenden können – Eurocadres/ETF könnte hier eine Rolle übernehmen und dies organisieren. Auch dieses ist ein Thema, bei dem die Gewerkschaften Hilfestellung leisten können.

Die Gewerkschaften könnten dabei helfen, ein Berichtssystem am Arbeitsplatz einzurichten, wobei die Berichte dem Arbeitgeber, nicht aber der Gewerkschaft gegenüber anonymisiert wären. Es könnte auch ein System eingerichtet werden, um gefährliche Verfahrensweisen per E-Mail zu melden. Wenn das System Anonymität gewährleistet, dann können die Mitglieder Meldungen einreichen ohne Angst vor strafrechtlicher Verfolgung; mit anderen Worten, es könnte eine Form eines Whistleblowing- oder Hinweisgeber-Systems sein. Zur Überwachung dieses Systems könnten Beobachter aus den Reihen der Gewerkschaften benannt werden.

Die Unterstützung, die die Gewerkschaften auf lokaler, nationaler, auf EU- und auf internationaler Ebene leisten können, wird umso wirkungsvoller sein, je mehr Fach- und Führungskräfte gewerkschaftlich organisiert sind. Dies wiederum unterstreicht noch einmal die Bedeutung der Anzahl und der Dichte der Gewerkschaftsmitglieder.

Nach spektakulären Unfällen und Zwischenfällen sollten die Gewerkschaften mithelfen, die Öffentlichkeit über das zu informieren, was wirklich geschehen ist. Es ist sogar wichtig, dass die Gewerkschaften geradezu von den Hausdächern verkünden, was geschehen ist, um so dazu beizutragen, die öffentliche Meinung bezüglich der Ursache(n) zu formen. Diese würde der Neigung der Arbeitgeber entgegenwirken, sich selbst so darzustellen, als träfe sie keine Schuld, und stattdessen die Schuld auf einzelne Fach- und Führungskräfte abzuwälzen.

Es sollte in der Gewerkschaft eine vertrauenswürdige Person geben, an die die Beschäftigten sich wenden können und der sie relevante Informationen mitteilen können; auf diese Option sollte auf Wunsch der Beschäftigten zurückgegriffen werden. Die Gewerkschaften sollten ihre Mitglieder schulen, damit diese wissen, wie sie mit Problemen umgehen sollten, wenn diese auftreten.

Einige Gewerkschaften bieten derzeit rechtliche Unterstützung an, je nach Transportbranche, so etwa in den Bereichen Seeschifffahrt/Luftfahrt, gilt diese Unterstützung weltweit. Es wird auch finanzielle Hilfe angeboten. Es besteht zwar ein Angebot an Schulungs-/Auffrischungsmaßnahmen – allerdings muss dieses für Fach- und Führungskräfte erweitert werden. Interessanterweise wurde festgestellt, dass sich derzeit bei kleineren Unfällen/Zwischenfällen die Gewerkschaften mit den Arbeitgebern und Arbeitnehmern zusammensetzen, um nach Möglichkeit einen Kompromiss zu finden und sich den Weg zum Gericht zu ersparen.

Obwohl es hierzu zahlreiche Gesetze, internationale Übereinkünfte und formale Verfahrensvorschriften gibt, muss doch festgestellt werden, dass diese nur auf dem Papier existieren; sie sind nicht unbedingt so hilfreich, wie es den Anschein hat, da dass, was sie besagen, teilweise sehr wenig mit der Realität der tatsächlichen Situation zu tun hat. Die Realität ist, dass viele Arbeitnehmer Sicherheitsvorschriften umgehen müssen, um die Finanzziele ihrer Arbeitgeber zu erfüllen. Selbst bei Unfällen, wo die Arbeitgeber Sicherheitsvorschriften ignoriert haben, haben die Arbeitnehmer Angst, ihre Arbeit zu verlieren - folglich hat dies Auswirkungen auf die Beschäftigungssicherheit.

Es können auch dadurch Probleme entstehen, dass die Fach- und Führungskräfte zu wenig über das Rechtssystem und die entsprechenden Verfahren wissen und hierfür nicht entsprechend ausgebildet sind. Arbeitnehmer sind schlecht über Konzepte wie Strafrecht und Zivilrecht informiert. Viele wissen nicht, was sie tun sollen, wenn sie in einen Unfall verwickelt werden. Sie wissen nicht, was sie den verschiedenen Parteien wie den Aufsichtsbehörden, ihrem eigenen Arbeitgeber oder den Medien sagen dürfen. Dies ist ein schwerwiegender Punkt, da Äußerungen von Fach- und Führungskräften unmittelbar nach einem Unfall dazu führen können, dass ein strafrechtliches Verfahren gegen sie eingeleitet wird.

In der Luftfahrt wurde mit der Entwicklung des Konzepts „Just Culture“ ein gewisser Fortschritt erreicht; dieses Konzept wird seit einigen Jahren im Zusammenhang mit ATM-Sicherheitsmeldungen angewandt. Davor gab es weniger realistische Konzepte wie ein Meldewesen, das auf Strafandrohung verzichtet („non-punitive reporting“), und ein Meldewesen, das auf Schuldzuweisungen verzichtet („blame-free reporting“).

Die ETF definiert „Just Culture“ wie folgt:

*„Kultur des gerechten Umgangs („Just Culture“): eine Kultur, bei der operative Mitarbeiter oder andere nicht für ihre Handlungen, Unterlassungen oder Entscheidungen, die ihrer Erfahrung und Ausbildung entsprechen, bestraft werden, aber grobe Fahrlässigkeit, vorsätzliche Verstöße und destruktives Handeln nicht toleriert werden.“*

Die ETF hat gemeinsam mit den anderen Akteuren der Luftfahrtbranche intensiv an der Entwicklung der „Just Culture“ gearbeitet mit dem Ziel, dass Mitarbeiter Unfälle und Zwischenfälle melden können, ohne kriminalisiert zu werden. Derzeit werden hier sehr gute Fortschritte auf dem Gebiet der EU-Gesetzgebung gemacht. Als Ergebnis der Arbeit der ETF und der anderen Akteure zur Entwicklung von „Just Culture“ gibt es nun:

- ▶ eine gemeinsame Erklärung, die 2007 in Bukarest von sechs Sozialpartnern unterzeichnet wurde, die sich für einen Rechtsrahmen der „Just Culture“ ausspricht;
- ▶ eine Charta der Sozialpartner zum Thema „Just Culture“, 2009;
- ▶ Unternehmensrichtlinien zum Thema „Just Culture“, 2009;
- ▶ einen Antrag der ETF bezüglich des Vorschlags für eine EU-Verordnung über die Meldung von Ereignissen, 2013 (die noch nicht verabschiedet wurde, deren Verabschiedung jedoch in Kürze erwartet wird);
- ▶ Schreiben der ETF an die Mitglieder des EP-Ausschuss für Verkehr und Fremdenverkehr und die EU-Verkehrsattachés, in dem der Vorschlag für eine EU-Verordnung über die Meldung von Ereignissen begrüßt wird.

Eduardo Chagas und Charles Boyle



Allerdings unterstützt die ETF nicht die oben zitierte Definition der „Just Culture“ von Eurocontrol, die auch in dem Entwurf für die EU-Verordnung über die Meldung von Ereignissen verwendet wird. Der Widerspruch der ETF bezieht sich auf den Begriff der „groben Fahrlässigkeit“ („gross negligence“), da es in den (zum damaligen Zeitpunkt) 27 EU-Mitgliedstaaten unterschiedliche Auffassungen von der Bedeutung dieses Begriffes gibt. Diese Mehrdeutigkeit und Diskrepanz wird die in den „Zielen des Vorschlags“ der Verordnung angesprochene Verbesserung der Sicherheitsstandards in ganz Europa gefährden. Hinsichtlich des Begriffes ‚vorsätzliche Verletzung‘ unterstützt die ETF eine Definition als eine „bewusste Handlung oder Absicht, von der zu erwarten ist, dass sie Schäden an oder Verletzungen von Personen und / oder Eigentum verursacht“.

Die künftige Verordnung über die Meldung von Ereignissen ist der erste Schritt in die richtige Richtung, um eine „Just Culture“ in der europäischen Luftfahrtbranche zu etablieren. Die ETF befürwortet diese Verordnung, möchte diese aber verbessern. Diese ist sehr wichtig, da sie der ETF gestatten wird, gegen die „Kriminalisierung“ von Mitarbeitern der Luftfahrtbranche vorzugehen, wenn diese Meldungen zum Zwecke der Verbesserung der Sicherheit abgeben möchten.

Es gibt zwei Wege, auf denen nach Ansicht der ETF Fortschritte erzielt werden können. Einerseits durch eine Änderung der Gesetzgebung (auch auf nationaler Ebene) und des Umgangs mit diesem Problem wie in der Erklärung von 2007 dargelegt, und zum anderen durch eine Verbesserung der Verfahrensweisen auf Unternehmensebene wie in den Unternehmensrichtlinien und der Charta der Sozialpartner beschrieben (alle oben aufgeführt).

Es ist überlegenswert, ob die flächendeckende Einführung einer solchen Politik der „Just Culture“ in allen Transportbranchen der EU ein Gleichgewicht herstellen würde zwischen der Verhinderung ungerechtfertigter Strafverfolgung und dem Zulassen gerechtfertigter Strafverfolgung, wenn es eine tatsächliche Schuld vorliegt. Damit dieses System gerecht funktionieren kann, müsste es konsequent angewendet werden, und dies würde zweifellos ein gewisses Maß an Harmonisierung zwischen den Mitgliedstaaten erfordern, um ein einheitliches Verständnis von Rechtskonzepten wie „vorsätzlicher Verstoß“ etc. zu erreichen. Für andere Branchen wurde in Lissabon festgestellt, dass es eine „Just Culture“ gibt, die ein Meldewesen ohne Sanktionen ermöglicht, dass es aber im Endergebnis manchmal doch noch zur Kriminalisierung kommt.

Es gibt internationale und regionale Instrumente, die den Gewerkschaften helfen können, ihre Mitglieder zu schützen. In der Seeschifffahrt gibt es die Gemeinsamen IMO/IAO-Richtlinien über die faire Behandlung von Seeleuten nach Unfällen auf See, die die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Beteiligten betonen und sicherstellen, dass keine diskriminierenden Maßnahmen oder Vergeltungsmaßnahmen gegen Seeleute allein aufgrund ihrer Teilnahme an einer Untersuchung ergriffen werden.

Es sei angemerkt, dass die ETF darauf bestand, dass dieses Thema im Ausschuss für den sektoralen Sozialen Dialog „Seeverkehr“ behandelt wurde. Die Vertreter der Seeleute setzten sich daher dafür ein, die o.g. Richtlinien in eine EU-Verordnung umzuwandeln, insbesondere durch eine Vereinbarung zwischen den Sozialpartnern und nach Möglichkeit mit Unterstützung des Verbands der Reeder in der Europäischen Gemeinschaft (ECSA).

Auf internationaler Ebene, und wieder im Bereich der Luftfahrt, gibt es die Anlage E zu Annex (Anhang) 13 des Abkommens von Chicago, in der anerkannt wird, dass der „Schutz von Sicherheitsinformationen vor unangemessener Verwendung wesentlich ist, um sicherzustellen, dass diese auch weiterhin verfügbar sind,...“. Auf EU-Ebene gibt es die Richtlinie 2003/42 über die Meldung von Ereignissen in der Zivilluftfahrt, die für eine Einführung einer „Just Culture“ herangezogen werden könnte. Dies gilt insbesondere für Artikel 8(3), in dem es heißt: „Die Mitgliedstaaten verzichten unbeschadet der geltenden strafrechtlichen Vorschriften auf die Einleitung von Verfahren in Fällen eines nicht vorsätzlichen Verstoßes gegen Rechtsvorschriften, von denen sie ausschließlich aufgrund einer Meldung im Rahmen des einzelstaatlichen Systems zur Erfassung meldepflichtiger Ereignisse Kenntnis erlangen, außer in Fällen grober Fahrlässigkeit.“

Die Gewerkschaften sollten die erste Anlaufstelle für Fach- und Führungskräfte sein, die Gefahr laufen, kriminalisiert zu werden. Sie bieten eine Quelle für Ratschläge und Unterstützung, die nicht nur frei von jedem unangemessenen Einfluss oder Interessenkonflikt ist, sondern überdies ausschließlich dem Schutz der Mitglieder verpflichtet ist. Sie sollten die Bereitstellung eines Rechtsbeistands zu einem wesentlichem Vorteil der Mitgliedschaft machen, so wie es Nautilus und der britische Pilotenverband BALPA tun. In den Satzungen der Gewerkschaften sollten klar und eindeutig die Bedingungen, unter denen diese Leistung in Anspruch genommen werden kann, benannt werden. In der Tat zeigte die oben erwähnte Nautilus-Umfrage, dass 560 der Befragten sich bei einem Rechtsproblem in Zusammenhang mit ihrer Beschäftigung zwecks Unterstützung an ihre Gewerkschaft wenden würden, während 283 bzw. 85 sich an ihren Arbeitgeber bzw. an ihr Schifffahrtsunternehmen wenden würden.

In Fällen, wo sie von dem Arbeitgeber anerkannt sind, haben die Gewerkschaften einen beträchtlichen Einfluss darin, die Arbeitgeber davon zu überzeugen, die einzelnen Mitarbeiter eher zu schützen, als verantwortlich zu machen. In Tarifverhandlungen sollten die Gewerkschaft auf einer Klausel bestehen, die die Arbeitgeber dazu verpflichtet, den Rechtsbeistand von Fach- und Führungskräften zu bezahlen, die kriminalisiert werden – allerdings sollte dann, wenn ein Interessenskonflikt vorliegt (wie in Fällen, wo der Arbeitgeber den Arbeitnehmer für schuldig hält), die Gewerkschaft die Verteidigung aus ihren eigenen Mitteln bestreiten.

Schlussendlich sollten die Gewerkschaften ihren Einfluss nutzen, um bei den einzelstaatlichen Regierungen, der EU, den Sicherheits-Aufsichtsbehörden und Institutionen wie der IAO vorstellig zu werden, um für Maßnahmen zu werben, die ihre Mitglieder vor Kriminalisierung schützen. Ein jüngstes Beispiel lieferte die ETF-Lobbyarbeit bei der Europäischen Kommission, um die Gefahr zu reduzieren, dass Fischer wegen Verstößen gegen die Regeln der Gemeinsamen Fischereipolitik kriminalisiert werden.

## 5.5 Abschließende Bemerkungen

Es ist offensichtlich, dass die Kriminalisierung für Fach- und Führungskräfte innerhalb der Transportindustrie ein Anlass zur Besorgnis ist, obwohl dies in manchen Sektoren

stärker ausgeprägt ist als in anderen. Aus Sicht der Forschung ist dieses Thema in der Schifffahrts- und Luftfahrtsbranche sichtbarer als in anderen Branchen. Dies mag mit der starken Beachtung durch die Medien zusammenhängen, die solche Zwischenfälle für gewöhnlich finden aufgrund des möglichen Verlusts von Menschenleben und möglicher Schäden durch Umweltverschmutzung. Allerdings ist auch offensichtlich, dass das Konzept der Kriminalisierung in mehr oder weniger starkem Ausmaß in allen Transportbranchen existiert.

Diese Untersuchung hat Gedanken zu Tage gefördert, die zu einer Analyse dessen beitragen können, was sich hinter den Schlagzeilen verbirgt, wenn über schwere Unfälle berichtet wird. Der Input vieler Gewerkschaftsfunktionäre war in diesem Prozess von unschätzbarem Wert, da sie aus dem Standpunkt der Fach- und Führungskräfte aus berichteten. Es gibt hier konkurrierende Konzepte, die gegeneinander abgewogen werden: Einerseits den Druck, die wirtschaftlichen und geschäftlichen Ziele des Unternehmens zu erreichen, und andererseits den Wunsch, der Sicherheit die höchste Priorität einzuräumen. Darüber hinaus fürchten Fach- und Führungskräfte, ihre Arbeit zu verlieren, wenn die Unternehmensziele nicht erreicht werden; folglich stehen sie unter dem Druck, ihre Arbeit zu erledigen.

Des Weiteren gibt es Probleme hinsichtlich der Ressourcen von Unternehmen und Gewerkschaften (die schwerer wiegen mögen in den jetzigen Zeiten von Sparpolitik und Wirtschaftskrise), welche sich negativ auf Schulung und Sicherheit auswirken können. Die Gewerkschaften müssen ihre Mitgliederzahlen in den Reihen der Fach- und Führungskräfte und anderen Transportarbeiter ausbauen, damit sie gegenüber den Arbeitgebern bei Fragen wie Schulung und Sicherheit ein stärkeres Gewicht in die Waagschale werfen können. Wenn ein Unfall geschieht, können Interessenskonflikte auftreten, wobei es dann um die Frage geht, ob die Interessen des Arbeitgebers sich von denen des Mitarbeiters unterscheiden oder nicht, insbesondere, wenn es um rechtliche Dinge geht.

Es wurde gezeigt, dass die Existenz von Gesetzen und Verfahrensvorschriften eine Sache sind, dass es aber eine andere Sache ist, ob diese auch zweckdienlich sind – ob sie der Realität des Geschehenen tatsächlich gerecht werden oder nicht?

Die Ursachen eines Unfalls im Transportsektor sind oft komplexer Natur und finden in einem Kontext statt, wo an allen größeren Operationen eine Reihe verschiedener Unternehmen als Subunternehmer beteiligt sind. Damit bietet sich ein weites Feld, auf dem die Schuld zwischen den verschiedenen Parteien hin- und hergeschoben werden kann, während der Unfall von der Polizei und den Aufsichtsbehörden untersucht wird. Es wichtiger denn je, dass Fach- und Führungskräfte Mitglieder von Gewerkschaften sind, die diese unterstützen können, wenn sie in solche Fälle verwickelt werden.

Das Potenzial für die Gewerkschaften, sich in Tarifverhandlungen mit dem Thema der Kriminalisierung zu befassen, wurde ebenfalls erwähnt. Ebenso wurde erwähnt, welche Rolle die Gewerkschaften spielen können im Zusammenspiel mit und durch Lobbyarbeit bei internationalen und regionalen gesetzgebenden Institutionen wie der EU, IAO, IMO und anderen internationalen Einrichtungen innerhalb der einzelnen Sektoren.

Wie können nun die verschiedenen Empfehlungen in eine Organisationsstrategie

umgesetzt werden? Es war ermutigend zu sehen, dass so viele gute Ideen von den Arbeitsgruppen vorgeschlagen wurden (die in diesem Papier aufgenommen wurden), die für die Gewerkschaften eine Grundlage darstellen, ihr Unterstützungsleistungen für Fach- und Führungskräfte aufrechtzuerhalten und zu erweitern, wenn sie in Kriminalisierungsfragen verwickelt sind. Das Vorhandensein derartiger Leistungen kann genutzt werden, nicht nur um die aktuellen Mitglieder zu halten, sondern auch um neue Fach- und Führungskräfte als Mitglieder zu gewinnen.

Die verschiedenen Möglichkeiten, wie Gewerkschaften helfen können (etwa durch das Angebot von juristischen Dienstleistungen, vertraulicher Beratung, den Kontakt mit den Arbeitgebern auf kollektiver Ebene zu suchen, etc. - siehe oben) sollten so weit wie möglich unter den vorhandenen Mitgliedern und bei jenen, die die Gewerkschaft rekrutieren möchte, publik gemacht werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass auch den bestehenden Mitgliedern nicht immer alle Leistungen bekannt sind, die ihre Gewerkschaft bietet. Sie können folglich eine Zielgruppe sein für Aktionen zur Mitgliederbindung, aber auch als Medium, um die Botschaft an nicht gewerkschaftlich organisierte Kollegen weiterzugeben.

Es sollten alle Formen der Veröffentlichung ausgiebig genutzt werden, von Gewerkschaftsflyern, über die Monatsschrift bis hin zu allen modernen Kanälen der sozialen Medien. Außerdem können Gewerkschaftsfunktionäre Arbeitsplätze und Universitäten besuchen, um all diese Leistungen vor dem realen Hintergrund zu bewerben: Wie wäre es, wenn man in einen Unfall verwickelt würde und keine Unterstützung durch die Gewerkschaften hätte? Um dies zu betonen, können Beispiele vorgetragen werden, wie die Gewerkschaft in der Vergangenheit Mitgliedern erfolgreich geholfen hat, sowie die entsprechenden Erfahrungsberichte, die zeigen, wie dankbar das Mitglied in jedem einzelnen Fall war.

Charles Boyle



## 6. WEIBLICHE BESCHÄFTIGTE UND FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

### 6.1 Einleitung

Es gibt einige Ähnlichkeiten zwischen der Situation weiblicher Beschäftigter und der von Fach- und Führungskräften mit Blick auf ihre Vertretung in der Gewerkschaftsbewegung und die angebotene Unterstützung. Beide entsprechen einem beträchtlichen und wachsenden Anteil des Arbeitsmarktes, und die Notwendigkeit zur Anpassung der Gewerkschaftsstrategien für das Organisieren und die Vertretung dieser Zielgruppen und damit eine bessere Erfüllung ihrer Anforderungen wird immer mehr deutlich. Ein Zuwachs der gewerkschaftlichen Mitgliedschaft von Arbeitnehmerinnen und Fach- und Führungskräften erfordert eine bessere Integration in Gewerkschaftsstrukturen sowie eine gezielte Unterstützung.

In dieser Diskussionsvorlage liegt der Schwerpunkt auf den Herausforderungen weiblicher Beschäftigter und den möglichen Aktionen zur Überwindung ihrer Schwierigkeiten beim Zugang zum Arbeitsmarkt sowie den Aufstiegsmöglichkeiten in Unternehmen und Gewerkschaften. Die Vorlage soll Denkanstöße liefern und eine gewerkschaftsinterne Diskussion über die Anpassung der gewerkschaftlichen Strukturen, Strategien und Ansätze in Gang setzen, um größeres Interesse bei weiblichen Beschäftigten zu wecken. In Anbetracht der Ähnlichkeiten mit Fach- und Führungskräften, die zu einer neuen Zielgruppe avancieren, könnte diese Debatte zu einer Diskussion darüber führen, wie man Fach- und Führungskräfte besser für die Gewerkschaften gewinnen kann, und aufzeigen, wie das konkret zu bewerkstelligen ist.

### 6.2 Hintergrund und Herausforderungen

Dieser Teil des TRAN-MAPS-Projektes beschäftigt sich mit weiblichen Beschäftigten und Fach- und Führungskräften und baut auf vorangegangenen und noch andauernden ETF-Aktivitäten auf. Weibliche Beschäftigte bilden einen immer größeren Teil der europäischen Arbeitnehmer, das gilt auch für Fach- und Führungskräfte. Mehr Frauen wollen und müssen Teil des Arbeitsmarktes sein, nicht zuletzt aufgrund der wirtschaftlichen Situation Europas. Der Ausbildungsgrad insgesamt steigt, wobei man von einem weiteren Anstieg ausgeht, und ein hohes Qualifikationsniveau ist besonders für Fach- und Führungsaufgaben erforderlich. Der Strukturwandel und Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt erfordern auch besser ausgebildetes Personal.

Gleichzeitig scheinen die Gewerkschaften Probleme zu haben, neue Mitglieder anzuwerben, und riskieren damit Stärke und Einfluss. In einigen Ländern ist die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder unter den Angestellten höher als bei den Arbeitern, was ein

eindeutiger Trend ist und den Gewerkschaften aufzeigt, dass dies bei der Umgestaltung ihrer Arbeitsweise und der Festlegung der Prioritäten, wie am besten auf die Bedürfnisse ihrer aktuellen und zukünftigen Mitglieder einzugehen ist, berücksichtigt werden muss.

Der Soziale Dialog ist ein Eckpfeiler bei der Weiterentwicklung der Europäischen Union, und die Gewerkschaften haben die wichtige Aufgabe, sich daran sowohl auf sektoraler als auch auf allgemeiner Ebene zu beteiligen. Um alle Arbeitnehmer der heutigen und der zukünftigen Gesellschaft vertreten zu können, ist es wichtig, dass diese „neuen“ Arbeitnehmer durch die Gewerkschaften in einer Weise anerkannt und angesprochen werden, welche für die Arbeitnehmer, für die Unternehmen und für die gesamte Gesellschaft vorteilhaft ist.

Die ETF glaubt, dass die Gewerkschaften der Unterstützung für Frauen, in ein Unternehmen einzutreten und Verantwortung zu übernehmen, Vorrang einräumen müssen, indem sie:

- ▶ Frauen in den Sektoren und Unternehmen gewerkschaftlich organisieren;
- ▶ Strategien entwickeln, wie qualitativ gute Arbeitsplätze für Frauen erhalten werden können;
- ▶ die Arbeitsbedingungen verbessern, Maßnahmen ergreifen, die sie dazu veranlassen zu bleiben und eine berufliche Laufbahn zu verfolgen;
- ▶ die Probleme prekärer Beschäftigungsverhältnisse ansprechen;
- ▶ die Einbeziehung von geschlechterspezifischen Aspekten in der politischen Arbeit der Gewerkschaften und bei Tarifverhandlungen etablieren;
- ▶ sich mit der unterschiedlichen Behandlung der Geschlechter befassen;
- ▶ eine ausgeglichenes Geschlechterverhältnis in den Gewerkschaftsstrukturen erreichen;
- ▶ die Beteiligung von Frauen in allen Bereichen des Gewerkschaftslebens verbessern und;
- ▶ Informationen über geschlechterbezogene ETF-Aktivitäten unter Gewerkschaftern streuen.

### 6.3 Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Das Projekt kam zu dem Schluss, dass es einige Aspekte gibt, an denen die Gewerkschaften noch arbeiten müssen, z.B.:

- ▶ Spezifische Frauenschulungen sind auf verschiedenen Gebieten notwendig: Personalführung, Durchsetzungsvermögen, Kommunikation, Karriereplanung und politische Agitation;
- ▶ Die Unternehmen müssen Weiterbildungen für Männer und Frauen auf dem Gebiet der Geschlechtergleichstellung anbieten, um durch entsprechende Sensibilisierung nicht-diskriminierendes Verhalten im Betrieb zu fördern. Darüber hinaus sind geschlechtsneutrale Stellenbeschreibungen erforderlich;

- ▶ Es werden mehr weibliche Vorbilder gebraucht;
- ▶ Chancengleichheit für Männer und Frauen bei Wahlen in Gewerkschaftsorgane oder Quotenregelungen;
- ▶ Transparente Kriterien und Auswahlverfahren für den Zugang zu Positionen mit Entscheidungsbefugnis;
- ▶ Geschlechterausgewogenes Vorgehen bei der Mitgliederwerbung;
- ▶ Mentor-Beziehungen: Schaffung einer Arbeitsumgebung, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Kindern und Karriere erleichtert.

Im Rahmen dieses Projekts wurden die oben genannten Punkte ausgiebig sowohl im Plenum als auch in kleineren Arbeitsgruppen diskutiert. Man war der Auffassung, dass die Probleme und aufgezeigten Lösungen für eine positive Entwicklung der gewerkschaftlichen Aktivitäten äußerst wichtig sind.

Das allgemeine Fazit ist, dass sich die allgemeine Lage heute aufgrund kleiner Fortschritte zu einem ausgewogeneren Verhältnis der Geschlechter hin leicht verbessert hat. Dennoch sind wir weit entfernt von jener Ausgewogenheit der Geschlechter, von der sowohl Einzelpersonen als auch die Gesellschaft profitieren würden, und davon, die Gewerkschaften in diesem Bereich als gute Beispiele ansehen zu können.

Wir haben die für ein weiteres Vorgehen zu ergreifenden Maßnahmen diskutiert und identifiziert, die auf unserer Gewerkschaftskompetenz und Erfahrung aufbauen und den Schwerpunkt auf die ETF-Sektoren legen. Die Lage ist selbstverständlich in jedem Land und Sektor eine andere, doch auch vor diesem Hintergrund haben sich trotzdem **einige allgemeine Fragestellungen abgezeichnet**.

### 6.4 Empfehlungen für die Gewerkschaften

Die Gewerkschaften **müssen erkennen, dass eine zunehmende Anzahl der Arbeitnehmer Fach- und Führungskräfte sind und dass darunter immer mehr Frauen sind**. Die Gewerkschaften müssen in einer Art und Weise arbeiten, die sie auch für diese Arbeitnehmergruppen attraktiv und nützlich macht. Dies ist nicht in erster Linie eine Frage der Quote, sondern die einer sich verändernden (Firmen-)Kultur.

Das **Vorgehen** der Gewerkschaften muss **realistisch und praktisch** sein und darf nicht nur formalistisch ihrer Rolle am Arbeitsplatz entsprechen. Eine Erkenntnis einer früheren Studie zu Fach- und Führungskräften war, dass bei dem Auftreten von Führungsproblemen oder technischen Problemen enge Beziehungen über unterschiedliche Hierarchieebenen hinweg und mit Führungskräften sowie die Zusammenarbeit und Solidarität zwischen den Mitarbeitern die beste Möglichkeit darstellen, Tätigkeiten zu steuern. Dies gilt auch, wenn die Schwierigkeiten durch soziale oder persönliche Probleme ausgelöst werden. Gewerkschaften sind zwar in die Steuerung mit eingebunden, kommen aber erst nach der Hierarchie, den Führungskräften und Kollegen. Wenn einem dies bewusst ist, muss man analysieren, wie sich die Gewerkschaften in verschiedenen Situationen verhalten können und sollten, wie sie etwas bewegen können.

Gewerkschaften müssen **Frauen helfen, für ihre Fähigkeiten und ihren Beitrag zur Arbeitsleistung erkannt und anerkannt werden**, z.B. indem stets sichergestellt wird, dass Frauen in Diskussionen das Wort erteilt wird und ihnen zugehört wird, auch wenn ihre Stimme oft leiser als die von Männern ist, sie häufig kleiner sind und weniger wichtig wirken. Die Größe spielt keine Rolle, wenn es um Intelligenz und Kompetenz geht.

In ihrer Arbeit auf dem Gebiet der **Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz** neigen Gewerkschaften dazu, sich hauptsächlich auf Unfälle und Verletzungen zu konzentrieren als auf Probleme, die durch psychische Störungen und eine zu hohe Arbeitsbelastung bedingt sind. Hier ist ein **breiter angelegter Ansatz nötig**, ansonsten werden die Probleme, die sich vielen Fach- und Führungskräften, und darunter nicht wenigen Frauen, stellen, unentdeckt und unangesprochen bleiben. In diesem Kontext kommt es auch darauf an, Fallstricke für Frauen in verschiedenen Phasen ihrer Laufbahn zu identifizieren, z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, was oft eine Doppelbelastung bedeutet.

Kia Regnér



Die Gewerkschaften könnten mit den Unternehmen zusammen **Mentor-Programme** und verschiedene **Weiterbildungen vorantreiben**, um Frauen zu unterstützen und ihnen zu helfen, ihr Selbstwertgefühl zu stärken. Außerdem sind verschiedene praktische Verbesserungen notwendig, die bei der Vereinbarkeit von privatem und beruflichem Alltag in einer für Arbeitnehmer (männlich und weiblich) und Arbeitgeber nützlichen Weise helfen können.

Die Gewerkschaften könnten die **Einrichtung von Netzwerken** für Frauen **erleichtern** (z.B. für Unternehmen, für Branchen, für Berufe), um so den Austausch von Erfahrungen und Kompetenzen zu unterstützen. Eurocadres verfügt über ein solches Netzwerk, **Femanet**, das als ein Beispiel angesehen werden kann.

Die Gewerkschaften, wie die Gesellschaft insgesamt, müssen ihre **Arbeit in Bezug auf die Nachhaltigkeit** und die Anliegen des Lebens in der Zukunft verstärken. Mitunter ist das ein Bereich, in dem Frauen in ihrer Rolle als Fach- und Führungskräfte und insbesondere als Manager eine wichtige Rolle spielen können.

Die Gewerkschaften müssen nicht nur auf die sichtbare, sondern auch stärker **auf die verdeckte Diskriminierung achten**, die sich in Klischees und einer Wortwahl zeigt, welche die falschen Verweise enthält. Dies betrifft z.B. die Verwendung von Mutterschutzurlaub statt Elternzeit; ein Ehemann sollte nicht als Haushaltshilfe seiner Ehefrau angesehen werden, vielmehr wird die Arbeit zwischen beiden aufgeteilt usw. usw. Ganz zu schweigen von vielen sexuell orientierten Witzen und Anspielungen, die weder in den Gewerkschaften noch am Arbeitsplatz etwas verloren haben. Die Gewerkschaften müssen hier klar Position beziehen. Manche haben die Erfahrung gemacht, dass Frauen sich nicht immer gegenseitig unterstützen, insbesondere nicht als Führungskräfte. Wenn dies der Fall ist, sollten die Gewerkschaften versuchen, dies anzusprechen, anstatt ein Thema zu meiden, das sich eventuell als sehr heikel herausstellt.

Auch die Gewerkschaften sollten diese Ideen und Vorschläge selbstverständlich als wichtig für ihre Arbeit zur Beseitigung aller Arten von Diskriminierung am Arbeitsplatz betrachten, z.B. aufgrund der ethnischen Herkunft oder Einschränkungen für Mitarbeiter mit Behinderung.

Schließlich ist es sehr wichtig, die Fragen verschiedener gewerkschaftlicher Mitgliedergruppen und der ausgewogenen Vertretung der Geschlechter wiederholt auf die Tagesordnung zu setzen, um uns mit diesen Fragen vertraut zu machen und sie entsprechend der Bedürfnisse und Möglichkeiten in unserem eigenen Arbeitsbereich weiterzuentwickeln, entweder auf lokaler, betrieblicher oder zentraler Ebene in Gewerkschaftsbüros.

---

## 7. JUNGE HOCHSCHULABSOLVENTEN

### 7.1 Junge Fach- und Führungskräfte in einer veränderten Arbeitswelt

Die meisten der auf junge Menschen abzielenden politischen Initiativen der EU haben sich überwiegend mit der Bekämpfung von Arbeitslosigkeit und/oder sozialer Ausgrenzung beschäftigt. Dieses Thema war Teil der europäischen Agenda seit der europäischen Beschäftigungsstrategie im Jahr 1998 und ist sowohl in die Lissabon-Strategie als auch in die aktuelle „Europa 2020“-Strategie integriert. Die Anstrengungen der europäischen Politik galten daher hauptsächlich der Problematik des Arbeitsmarktzugangs sowie den Hindernissen, die sich jungen Menschen entgegenstellen in Form von fehlender angemessener Bildung oder fachlicher Qualifikation für die von den Unternehmen angebotenen Positionen.

Die Schwere der aktuellen Krise hat die politischen Aktionen der Mitgliedsstaaten im Kampf gegen Arbeitslosigkeit ins Zentrum der Diskussion gerückt.

Man geht davon aus, dass sich junge Fach- und Führungskräfte (JF&F) am Arbeitsmarkt in einer besseren Ausgangslage als geringqualifizierte junge Menschen befinden. Dennoch müssen sie große Hindernisse überwinden, um auf den hart umkämpften und von Heterogenität und Zersplitterung geprägten Arbeitsmärkten der EU Fuß zu fassen. Hinzu kommt die Schwierigkeit, eine berufliche Laufbahn unter oft unvorteilhaften Vertrags- und Beschäftigungsbedingungen zu verfolgen.

In Zeiten der Umstrukturierung gelten für junge Fach- und Führungskräfte ungeschriebene Regeln, die manchmal aber sogar im Tarifvertrag verankert sind, nach denen sie bei Massenentlassungen die ersten Opfer sind (gemäß dem Grundsatz: „Wer als Letzter kommt, muss als Erster gehen.“). Befristete Arbeitsverhältnisse und Zeitarbeitsverträge sind normalerweise die ersten, die nicht verlängert werden, und dies betrifft in der Regel junge Menschen, auch junge Fachkräfte.

Es gibt nicht genügend solide politische Maßnahmen und geeignete Strukturen, um die Zunahme und die Entwicklung von jungen Fach- und Führungskräften in den Unternehmen zu erleichtern. Weder die Personalabteilungen noch die Gewerkschaften oder Betriebsräte scheinen über effektive Strategien und Werkzeuge zu verfügen, um den Bedürfnissen und Talenten von jungen hochqualifizierten Mitarbeitern nach einer Umstrukturierung gerecht werden zu können. Dabei kann es passieren, dass insbesondere jungen Nachwuchskräften auf Grund von Umstrukturierungsmaßnahmen ein Abschluss verwehrt bleibt und sie dann oft die Aussicht auf eine Anstellung nach der

Ausbildungsphase verlieren. Es sieht nicht so aus, als würden die Gewerkschaften diesen Aspekten wesentliche Aufmerksamkeit entgegenbringen und hier ihre Dienstleistungen anbieten.

Welche sind die möglichen Hemmnisse und Denkansätze für die Gewerkschaften, um diese Arbeitnehmergruppe in einem Kontext des stetigen Wandels sowie der Wirtschafts- und Finanzkrise für sich zu gewinnen?

1. Bestimmte Gewerkschaften neigen dazu, geringer qualifizierte Arbeitskräfte eher als potentielle zukünftige Mitglieder zu betrachten als diejenigen, deren berufliche Laufbahn sie in eine Führungsposition bringen könnte, womit sie spätere Gegenspieler wären;
2. Manchen Gewerkschaften fällt es schwer, den Interessen dieser Gruppe höher qualifizierter Arbeitskräfte entgegenzukommen, die mit den Strukturen und Kommunikationswegen der Gewerkschaften wie Treffen, Versammlungen etc. nicht vertraut sind. Häufiger bevorzugt diese die neuen Medienformate und soziale Netzwerke;
3. Es liegt in der Natur der Gewerkschaften, dass sie ihren Schwerpunkt auf Tarifverhandlungen, Tarifverträge und Leistungen vor allem für ihre Mitglieder legen. Diese Vorgehensweise fördert keineswegs eine andere Behandlung junger Fach- und Führungskräfte als neue Mitglieder.

Aus diesem Grund müssen die Gewerkschaften einen Reflektionsprozess darüber in Gang setzen, wie diese Arbeitnehmergruppe angesprochen und angeworben werden kann. Tarifverhandlungen sind möglicherweise nicht ausreichend, stattdessen könnten individuelle Kampagnen die Kommunikation mit bestimmten Gruppen verbessern, etwa mit:

- ▶ jungen Hochschulabsolventen, die auf der Suche nach ihrem ersten Arbeitsplatz sind;
- ▶ jungen Fachkräften mit Erfahrung, die noch eine berufliche Karriere vor sich haben;
- ▶ jungen Führungskräften mit erster Führungsverantwortung.

Es ist die Aufgabe der Gewerkschaften, diesen Gruppen ihren Erwartungen entsprechende Dienstleistungen und ein entsprechendes gewerkschaftliches Umfeld anzubieten, wie beispielsweise: internet- und telefonbasierte Dienstleistungen zum Flatrate-Tarif, eine vergünstigte Mitgliedschaft zur Nutzung ausgewählter internetbasierter Angebote, usw.

Auf den folgenden Seiten werden einige Fallstudien zu Restrukturierungsprozessen in Organisationen und deren Auswirkung auf junge Fach- und Führungskräfte präsentiert. Hauptsächlich liegt der Schwerpunkt darauf, wie letztere dies erlebt haben und wo noch immer etwas Spielraum für die Gewerkschaften besteht, um auf die Bedürfnisse der jungen Fach- und Führungskräfte in diesen besonderen Fällen einzugehen.

## 7.2 Wie ist bei der Umstrukturierung eines Unternehmens vorzugehen?

Zuallererst muss man sich darüber im Klaren sein, dass Veränderungen und Umstrukturierungen von Unternehmen ein fester Bestandteil der Weltwirtschaft geworden sind.

Da keine Untersuchungen über die Situation von jungen Fach- und Führungskräften in derartigen Fällen vorliegen, drängte die Kommission die Sozialpartner, zur Verbesserung des Fachwissens auf diesem Gebiet beizutragen.

Die Gewerkschaften müssen die Gelegenheit wahrnehmen, Wissen und Aufmerksamkeit gegenüber jungen Fach- und Führungskräften in Bezug auf deren Arbeitsbedingungen und Rechte zu verbessern.

Die Welt ist geprägt von wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Veränderungen; es findet ein grundlegender Wandel statt.

Ein angemessener und effizienter Umgang mit diesem Wandel ist von wesentlicher Bedeutung, sowohl für Unternehmen, Arbeitnehmer und Institutionen als auch für die gesamte Zivilgesellschaft.

Umstrukturierungen werden häufig mit Kostensenkungen und Personalabbau, auch Massenentlassungen, in Verbindung gebracht, jedoch ist dies nicht immer zutreffend.

Der Begriff ‚Umstrukturierungen‘ sollte weiter gefasst werden und kann von einer Umorganisation der Arbeitsaufteilung und Aufgabenverlagerungen innerhalb der Belegschaft bis hin zur Integration anderer Unternehmenskulturen und zu Unternehmensfusionen reichen.

Es wurden bereits eine Reihe von Versuchen unternommen, eine Antwort auf die folgenden Fragestellungen zu finden:

- ▶ ein besseres Verständnis dafür zu entwickeln, wie sich Umstrukturierungsprozesse auf junge Fach- und Führungskräfte auswirken;
- ▶ herauszufinden, auf welche Art und Weise die Gewerkschaften einen Beitrag leisten sollten;
- ▶ herauszufinden, welche Diskussionspunkte es schaffen, die europäischen Institutionen wachzurütteln;
- ▶ den Gewerkschaften Strategien vorzuschlagen im Hinblick auf die Unterstützung junger Fach- und Führungskräfte, die mit Veränderungen und Umstrukturierungen konfrontiert sind.

Aus den drei folgenden praxisnahen Fallstudien von EUROCADRES gewann man eine Reihe ganz wichtiger Erkenntnisse in Bezug auf die Erfahrungen junger Fach- und Führungskräfte bei erheblichen Umstrukturierungsmaßnahmen und die Frage nach den Defiziten der Gewerkschaften im jeweiligen Einzelfall. Dabei ging es um:

- ▶ den Transfer junger Fach- und Führungskräfte von Fortis zu BNP Paribas im Rahmen betrieblicher Umstrukturierungen;
- ▶ die Auswirkungen von Veränderungen innerhalb des öffentlichen Sektors, d.h. personelle Veränderungen in der schwedischen Stadt Örebro (ergänzt um ähnliche Fälle im Vereinigten Königreich);
- ▶ den Einfluss des Wandels im Bereich der Sozialforschung; die Schließung des IAT (Institut Arbeit und Technik) in Deutschland und seine Neugründung als Hochschulinstitut (mit Verweisen auf Österreich, Spanien, Italien und Schweden).

## Der Fall Fortis – BNP Paribas

### Allgemeines

Hierbei handelte es sich um eine besondere Fallstudie, bei der es keine Einschnitte im Sinne von Arbeitsplatzverlusten bei jungen Fach- und Führungskräften gab. Die Statistiken zur Erwerbstätigkeit variieren stark in Abhängigkeit von der Quelle (Eurostat, EZB, OECD). Zahlen über Stellen in der Finanzwirtschaft gibt es nur zufällig.

Die Beschäftigtenzahlen im Bankensektor gingen um 6% zurück (erhebliche Arbeitsplatzverluste im Finanzzentrum des Vereinigten Königreichs haben diese Zahlen maßgeblich beeinflusst).

Die Situation im Vereinigten Königreich war anders gelagert aufgrund des sehr geringen Regulierungsgrades und der Tatsache, dass auf dem Gebiet der Aktien und Wertpapiere, die Schwelle des Vernünftigen überschritten worden war.

### Im Detail

Die Fusion fand mitten in der Finanzkrise (2009) statt. Der Betriebsrat war in der Lage, einen Nettoabbau von nur 750 VZÄ (Vollzeitäquivalente) bei gleichzeitigem Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen auszuhandeln, was ein wohl ganz besonderes Ergebnis eines Sozialen Dialogs darstellen dürfte. Kurze Zeit nach der Fusion konnten sogar wieder neue Mitarbeiter eingestellt werden. Die Umstrukturierung war also einzigartig in Bezug auf die Folgen für junge Fach- und Führungskräfte, einige Schlussfolgerungen sind jedoch allgemeingültig:

- ▶ Aufgrund folgender Faktoren war das erste Jahr der Umstrukturierung mit erheblichen Unsicherheiten belastet:
  - Veränderung der beruflichen Perspektiven;
  - Stagnation der Vergütungen (Einkommen);
  - die Anerkennung der Qualifikationen kann dabei in Vergessenheit geraten;
  - Wachsender Druck (da das Geschäft weitergeht);
  - diejenigen, die bleiben, werden als die Glücklichen angesehen, wobei sich ihre Arbeitsbelastung, Arbeitsinhalte und Perspektiven schnell verändern;
  - Generell konnten weder die Personalabteilung noch die Gewerkschaften Antworten oder Instrumente liefern, um mit dieser Art von Problemen umzugehen (dies gilt insbesondere für das erste Jahr).

- ▶ Die Methoden der Gewerkschaften im Umgang mit Umstrukturierungen konzentrieren sich weniger auf deren Folgen, nachdem sie stattgefunden haben; sie befassen sich vor allem mit den Problemen bei der Durchführung des Restrukturierungsprozesses.

Neue Werkzeuge für die Gewerkschaften:

- ▶ die sozialen Medien nutzen;
- ▶ Transparenz bei möglichen Verhandlungen sicherstellen;
- ▶ soziale Innovation fördern.

## 7.3 Umstrukturierungen im öffentlichen Sektor (auf lokaler Ebene)

### Fallstudie: die Umstrukturierung der Stadtverwaltung von Örebro (Schweden)

Mit der Neuordnung sollte die örtliche Verwaltung auf allen Ebenen gestrafft und weiterentwickelt werden.

Aufgrund des gestiegenen Drucks zur Senkung der öffentlichen Ausgaben war der öffentliche Sektor gezwungen, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Die ungewissen Rahmenbedingungen für Führungskräfte sorgten für Unsicherheit bei den ihnen unterstehenden Mitarbeitern, was große Auswirkungen auf den Ablauf dieses Umstrukturierungsprozesses hatte.

Die Neuordnungen im öffentlichen Sektor werden mit verschiedenen Schlagwörtern begründet, wie etwa: Modernisierung, Rationalisierung oder New Governance (neue Regierungsführung), die oft mit politischen Botschaften zur Effizienz einhergehen.

In Schweden verfügen die Städte und Gemeinden über große Freiheiten darin, wie sie ihre Aktivitäten gestalten und ihre eigenen Steuern festlegen.

Da sie beispielsweise für fast alle Bildungsangebote zuständig sind, avancierten sie zu einem wichtigen Arbeitgeber.

Die Krise von 2008 führte nicht sofort zu mehr Entlassungen im öffentlichen Sektor, sondern machte sich erst mit einer Verzögerung von einem Jahr bemerkbar; infolgedessen kam es zu einem Anstieg von Teilzeitverträgen, Zeitarbeit und befristeten Arbeitsverträgen.

## 7.4 Abschließende Bemerkungen

Aktuelle Entwicklungsmuster im öffentlichen Sektor stellen ernstzunehmende Herausforderungen für die Zukunft dar.

Die Abnahme der Zahl der Beschäftigten im öffentlichen Sektor wird die Erbringung wesentlicher öffentlicher Leistungen gefährden.

Es wird nicht genügend Beschäftigte im öffentlichen Dienst geben, um den Anforderungen der alternden Bevölkerung gerecht zu werden.

Budgetkürzungen wirken sich auf Innovationen im öffentlichen Sektor aus.

Als eine Folge der Rezession kann es (je nach Land) möglich sein, dass junge Fachkräfte im öffentlichen Sektor größere Chancen als im privaten Sektor haben.

Allerdings machen schlechte Karriereaussichten es schwierig, neue Mitarbeiter zu finden. Sogenannte „Fasttrack“-Programme (wie sie im Vereinigten Königreich angeboten werden) könnten zur Lösung beitragen.

Aus Sicht der Gewerkschaften sollten diese jungen Fach- und Führungskräfte in Tarifverhandlungen miteinbezogen werden, auch wenn sie keine Erfahrung auf diesem Gebiet haben.

## 7.5 Junge Fachkräfte in der Sozialforschung

Dieser relativ unbekannt Sektor weist teilweise ähnliche Probleme auf wie der öffentliche Sektor. Sowohl die öffentliche als auch die private Sozialforschung sind ein wesentliches Teilgebiet der EU-Forschung.

Der vorliegende Referenzfall bezog sich auf die Auflösung eines Sozialforschungsinstituts im Jahr 2006, welches bis dahin ein Institut der Landesregierung Nordrhein-Westfalen war. Das Ziel war der Abbau von Bürokratie.

Dank des in Tarifverträgen geregelten Beschäftigungsschutzes wurden die Mitarbeiter nicht entlassen, sondern an eine Universität transferiert.

## 7.6 Einige Schlussfolgerungen

- ▶ In Zeiten, in denen der globale Wettbewerb die europäische Agenda bestimmt, sinkt die Wertschätzung für die Sozialwissenschaften;
- ▶ Die Universitäten müssen mit einer wachsenden Zahl von Studenten

zurechtkommen, doch ihr Ranking und ihre leistungsabhängige Förderung hängen zunehmend von ihrem Erfolg auf einem hart umkämpften Forschungsmarkt ab;

- ▶ Die Forscher sind häufig auf befristete Arbeitsverträge angewiesen, die oft missbraucht werden;
- ▶ Die Sozialforschung ist für Benchmarking-Zwecke und sozialpolitische Lernprozesse auf europäischer Ebene unentbehrlich geworden;
- ▶ Die Gewerkschaften benötigen die Sozialforschung, um widerstandsfähig und unabhängig zu sein;
- ▶ In den meisten EU-Mitgliedsstaaten sind im öffentlichen Sektor keine Verfahrensweisen für Umstrukturierungsprozesse bei der Auflösung oder Fusion von Regierungseinrichtungen vorgesehen;
- ▶ Für Forschungsmitarbeiter ist zumindest in öffentlichen Organisationen ein neues Beschäftigungsstatut zwingend notwendig.

Ludo Vekemans



---

## 8. WIE KÖNNEN FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE GEWERKSCHAFTLICH ORGANISIERT WERDEN?

### 8.1 Wie können Fach- und Führungskräfte (F&F) gewerkschaftlich organisiert werden: Herausforderungen, Lösungen, Erkenntnisse

#### Herausforderungen

Gewerkschaften stehen vor großen Umwälzungen auf dem Arbeitsmarkt und in der Gruppe der Arbeitnehmer. Es gibt einen zunehmend größeren Anteil hochdiplomierter Mitarbeiter sowie einen ununterbrochenen Anstieg des Bildungsniveaus. In den Ländern der EU27 wurde ein Anstieg des Anteils der 30-34-Jährigen mit einem Hochschulabschluss von 22 % (2000) auf 36 % (2012) festgestellt.

Ein weiterer wichtiger Trend ist die Verlagerung von mittel- zu hochqualifizierten Arbeitsplätzen. Wir bewegen uns hin zu einem Arbeitsmarkt mit einer wachsenden Bedeutung für hochqualifizierte Stellen. Geringqualifizierte Arbeitsplätze werden ebenfalls auf Kosten der mittelqualifizierten zunehmen. Das entspricht der so genannten Polarisierung des Arbeitsmarktes. Die Zahlen zum Qualifikationsniveau der Arbeitsplätze offenbaren einen eindeutigen Anstieg des Anteils hochqualifizierter Arbeitsplätze zwischen 2007 und 2012. In der EU27 galten 2012 bereits 40 % der Arbeitsplätze als „hochqualifiziert“.

Der wachsende Anteil der „Fach- und Führungskräfte“ auf dem europäischen Arbeitsmarkt stellt die Gewerkschaften vor eine wesentliche Herausforderung. Indes fällt ihnen die Antwort auf die Frage schwer, wie mit dieser neuen Gruppe potenzieller Mitglieder und Gewerkschaftsvertreter umzugehen ist.

#### Lösungen

Überlegungen zu den Hindernissen und Hebelwirkungen für einen Beitritt der F&F zu den Gewerkschaften sagen uns mehr über mögliche Lösungen im Umgang mit diesen Herausforderungen.

Es ist grundlegend, dass die gewerkschaftlichen Entscheidungsträger ihre Einstellung ändern. Gut gemeinte Ideen und gut definierte Strategien mit dem Schwerpunkt der F&F werden versagen, wenn den Gewerkschaftsführern und Schlüsselpersonen mit einer

maßgeblichen Rolle in der Beschlussfassung und in Bezug auf Ressourcen die Bedeutung der F&F nicht bewusst ist.

Durch das TRAN-MAPS-Projekt und den Workshop haben wir mehr über die Realität der F&F und die Anwerbsstrategie erfahren. Die handlungsorientierte Definition und Bestandsaufnahme von F&F unter Berücksichtigung der gesetzlichen, nationalen und betrieblichen Rahmenbedingungen ist ein wichtiger erster Schritt.

Darüber hinaus müssen das gewerkschaftliche Image des manuellen Arbeiters aufgewertet, F&F-Fragen in Tarifverhandlungen aufgenommen und spezielle Dienstleistungen stärker auf die Bedürfnisse von F&F ausgerichtet werden. Die Gewerkschaften müssen den Win-Win-Ansatz für die mit Gewerkschaftsvertretern zusammenarbeitenden Arbeitgeber hervorheben und stärker mit angemessenen Dienstleistungen auf Kontakte zu Hochschul- bzw. Uni-Studenten setzen. Eine ständige Nachbereitung der einzelnen Schritte muss Teil des Aktionsplans sein.

## Schlussfolgerungen

Die ETF kann eine entscheidende Rolle bei der Unterstützung der zu leistenden Arbeit spielen, d.h. Vorlage der Schlussfolgerungen des Projektes, Einfordern der Zusage von Gewerkschaftsführern für die Anpassung der Gewerkschaft zwecks Aufnahme von F&F, Überwachung und Bewertung der laufenden Arbeit.

## 8.2 Fach- und Führungskräfte- Arbeitnehmer mit einer besonderen Position und besonderen Interessen

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Fach- und Führungskräfte (F&F) als Arbeitnehmer betrachtet werden. Wenn die Gewerkschaft dies nicht tut und sie stattdessen als verlängerten Arm der Geschäftsleitung ansieht, dann gibt es keinerlei Veranlassung für die Gewerkschaften, Fach- und Führungskräfte als Zielgruppe zu sehen und Gewerkschaftsstrukturen und -dienstleistungen für diese Gruppe aufzubauen. Die Erkenntnis, dass selbst Fach- und Führungskräfte in eine Lage geraten können, wo sie ungerecht behandelt werden, ist ein entscheidender Ausgangspunkt, um zu akzeptieren, dass diese Mitarbeiter soziale Beratung und Dialog benötigen.

Die Gewerkschaften müssen auch erkennen, dass Fach- und Führungskräfte, die ihre eigenen berufsbedingten Probleme und Herausforderungen haben, innerhalb eines Unternehmens eine besondere Position einnehmen. Im Umgang mit Fach- und Führungskräften ist es oft sinnvoller, zu **beraten** als in harte **Verhandlungen** einzutreten. Ihre Position bestimmt die Art und Weise, wie Gewerkschaften mit ihnen umgehen müssen und welche Themen die Gewerkschaft aufgreifen muss.

Wenn die Gewerkschaften die Rechte und Interessen der Beschäftigten verteidigen, so tun sie dies in allererster Linie im Rahmen von Tarifverhandlungen mit den Unternehmen und Branchen. Die Gewerkschaft trifft Vereinbarungen mit dem Ziel, die Löhne und Arbeitsbedingungen zu verbessern. Gewerkschaftsvertreter in den Unternehmen achten darauf, dass diese Vereinbarungen eingehalten werden. Viele Fragen seitens der Mitglieder und Mitarbeiter werden beantwortet und Probleme werden verhindert oder gelöst, weil sie von Aktivisten der Gewerkschaften innerhalb der Unternehmen aufgegriffen werden. Diese individuelle Dienstleistung spielt eine wichtige Rolle.

**Sind Tarifverhandlungen und/oder Beratung und individuelle Dienstleistungen auch für Fach- und Führungskräfte von Interesse?**

**Was können sie gewinnen? Und wie müsste ein Sozialer Dialog gestaltet sein, wenn Fach- und Führungskräfte sich an dieser Form von Demokratie beteiligen wollen?**

## 8.3 Wer sind ‚Fach- und Führungskräfte‘?

Aufgrund ihrer Einbindung in die Unternehmensführung, ihrer beruflichen Funktionen und ihrer Arbeitsweise ist es weniger wahrscheinlich, dass Fach- und Führungskräfte einer Gewerkschaft beitreten – sie sind auch schwieriger von einem solchen Schritt zu überzeugen. Manche Arbeitgeber missbrauchen dies und profitieren davon, indem sie größeren Gruppen von Arbeitnehmern Fach- und Führungspositionen übertragen und sie mit den verschiedensten Vergünstigungen locken. Die Gewerkschaften wissen nicht wirklich, wie sie mit dieser Gruppe von Beschäftigten umgehen sollen und bleiben untätig, wenn diese Gruppen zur leichten Beute für die Arbeitgeberstrategie werden. Aber die Gewerkschaften benötigen eine eigene Strategie speziell für diese Gruppe.

Wer sind ‚Fach- und Führungskräfte‘? Zu diesem Thema gibt es zahlreiche Forschungsarbeiten und schriftliche Veröffentlichungen<sup>2</sup>. Es lassen sich drei große Kategorien von Fach- und Führungskräften unterscheiden:

- ▶ Hochrangige Führungskräfte, die auf hoher Managementebene **Entscheidungsbefugnis besitzen**. Sie verfügen über umfangreiche strategische Informationen hinsichtlich der finanziellen und wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. Da sie Vertrauenspersonen der obersten Geschäftsleitung sind, ist es schwierig diese Gruppe gewerkschaftlich zu organisieren, obwohl dies nicht bedeutet, dass diese Mitarbeiter nicht mit Problemen konfrontiert werden. Sie befinden sich nahe an der Sonne, sind aber nicht die Sonne. Individuelle Dienstleistungen sind denkbar.
- ▶ Beschäftigte mit **Führungsverantwortung**. Sie sind auf verschiedenen Ebenen innerhalb der Unternehmenshierarchie zu finden. Sie führen ein Team von

<sup>2</sup> Fach- und Führungskräfte in Europa und ihre Gewerkschaften im 21. Jahrhundert – 2. Ausgabe - Mai 2009 (<http://www.eurocadres.org/spip.php?article327>)

Kollegen. Sie erhalten Weisungen von der höheren Führungsebene oder vom Vorstand. Oft befinden sie sich zwischen Hammer und Amboss, aber sie spielen trotzdem eine entscheidende Rolle für das Wohlergehen und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Häufig leiden sie unter der Arbeitsbelastung, dem Arbeitsdruck, und sie finden es schwierig, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen. Die Gewerkschaften könnten möglicherweise für sie eine Rolle spielen.

- ▶ Fachkräfte, Experten, die in ihrem Beruf aufgehen. Viele von ihnen verfügen über eine große Eigenständigkeit und können sich ihre Arbeit nach eigenem Gutdünken organisieren. Sie bestimmen auch, wo und wie lange sie arbeiten, was weitgehend bedeutet, dass sie selbständig sind. Die technologischen Möglichkeiten gestatten ihnen, in Bezug auf Ort und Zeit noch unabhängiger zu arbeiten, und damit entschwinden sie aus dem Blickfeld der Gewerkschaften.

Diese Gruppen zeichnen sich durch regelmäßige Überstunden aus, was nicht immer als Problem betrachtet wird. Den Gewerkschaften muss dies bewusst sein. Andererseits gibt es doch viele Themenbereiche, zu denen Fach- und Führungskräfte Fragen haben; hierzu gehören Fragen der Karriere und Karriereentwicklung, der Druck und die drohende Herabstufung und Entlassung in Wirtschaftskrisen, mangelnde Transparenz bei der Vergütung, usw.

## 8.4 Bringt eine Gewerkschaftsmitgliedschaft Fach- und Führungskräften Vorteile?

Diese Frage lässt sich beantworten, in dem man eine Bestandsaufnahme der berufsbedingten Probleme und Herausforderungen macht, mit denen Fach- und Führungskräfte heute konfrontiert werden. Dabei muss auch der liberale Arbeitsmarkt berücksichtigt werden, der von zunehmendem Wettbewerb gekennzeichnet ist. Die Gewerkschaften sind dann von Bedeutung für Fach- und Führungskräfte, wenn sie es schaffen, die Erwartungen und Risiken dieser Arbeitnehmergruppe auf einem Arbeitsmarkt aufzugreifen, der langsam individualistische Züge annimmt.

Eine qualitativ hochwertige, individuell abgestimmte Dienstleistung und eine Kontaktperson im Unternehmen (die Rolle des Gewerkschaftsvertreters für Fach- und Führungskräfte) sind eine unabdingbare Voraussetzung dafür, dass Gewerkschaften für Fach- und Führungskräfte attraktiv sind. **Ganz offensichtlich können Fach- und Führungskräfte von einer Gewerkschaftsmitgliedschaft profitieren, auch wenn die meisten sich nicht unbedingt motiviert fühlen, selbst ein Mandat zu übernehmen und stattdessen hoffen, dass ein anderer für sie ihre individuellen Interessen verteidigt. In vielen Fällen gelingt es dem Gewerkschaftsvertreter für Fach- und Führungskräfte, mit diesen Mitarbeitern ein Netzwerk aufzubauen, und diese tragen dann ihre Vorstellungen, Hoffnungen und Probleme an die Gewerkschaft heran.**

## Eine Dienstleistung, die für hochqualifizierte junge Menschen und junge Berufsanfänger wichtig ist

Das Arbeitsumfeld verändert sich unwiderruflich, und wir stellen eine unglaubliche Zunahme an jungen Menschen mit Hochschulausbildung fest, die auf den Arbeitsmarkt strömen. Wenn wir für diese Menschen attraktiv sein möchten, müssen wir für sie eine Bedeutung haben. Einige Gewerkschaften experimentieren mit Gehaltsberatung und Workshops für Bewerbungen und das Schreiben von Lebensläufen für Studenten im letzten Studienjahr, die sie auf den Arbeitsplatz- und Informationsbörsen an den Universitäten und Hochschulen anbieten.

Die Gewerkschaften müssen anfangen, sich über Dienstleistungen Gedanken zu machen, die auf junge Menschen abzielen, und über entsprechende Formen der Mitgliedschaft: „Welche Mitgliedsgebühren für welche Dienstleistung?“ Junge Menschen möchten wissen, was sie für ihr Geld bekommen. Solidarität ist nicht länger ein entscheidendes Kriterium oder, bestenfalls nicht länger das einzig entscheidende Kriterium für eine Mitgliedschaft. Früher waren die Gewerkschaften in der Lage, von der Wahl zu profitieren, die Eltern für ihre Kinder trafen. Diese Zeiten sind vorbei. Wenn wir Menschen von Anfang an für uns gewinnen wollen, dann müssen wir Dienstleistungen anbieten, die sich nicht nur auf Probleme am Arbeitsplatz konzentrieren, sondern auch Gehaltsberatung, Karriereberatung, Informationen über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie usw. mit umfassen. Auf diese Weise können die Gewerkschaften ihr „Imageproblem“ loswerden und gegebenenfalls auch eine konstruktive Rolle bei der Karriereentwicklung junger Mitglieder spielen.

## Förderung der Beschäftigungsfähigkeit – Karriereförderung

Im Kontext einer globaler werdenden Wirtschaft und zunehmenden Wettbewerbs suchen die Unternehmen nach Möglichkeiten, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter durch Schulung, Aus- und Fortbildung und lebenslanges Lernen zu verbessern (einschließlich e-Learning). In mehr und mehr Unternehmen ist die Arbeitsplatzsicherheit von Fach- und Führungskräften (und anderen Mitarbeitern) in zunehmendem Maße gefährdet, und die Personalabteilungen üben Druck auf Fach- und Führungskräfte aus, unabhängig und eigenständig durch Schulung und Fortbildung, häufig außerhalb der Arbeitszeit, in die Fortentwicklung ihrer Qualifikationen zu investieren. Fach- und Führungskräfte werden dazu gedrängt, sich selbst gegen Entlassungen abzusichern, indem sie in Schulungen und Fortbildungen investieren, da immer weniger Unternehmen in einen angemessenen Rahmen für diese Dinge investieren.

Die Gewerkschaften sehen sich konfrontiert mit Fragen ihrer Mitglieder zu Karriereentwicklung, Arbeitsplatzwechsel, Gehalts- und Karriereberatung. Aber auch Zurückstufungen und der Druck, für ein niedrigeres Gehalt zu arbeiten, sind Probleme, mit denen sich Fach- und Führungskräfte oft auseinandersetzen müssen.

## Variable Vergütung und Sonderleistungen: Transparenz und Sicherheit

Wir sehen einen Trend dahin, unabhängig von Ort und Zeit zu arbeiten, bei dem die Ergebnisse wichtiger sind als die abgeleiteten Arbeitsstunden. In immer mehr Unternehmen und Organisationen wird die Bewertung der erbrachten Leistung und/oder das Funktionieren des Mitarbeiters mit der Bezahlung, Entlassung oder Beförderung verknüpft. Die Gewerkschaften wären gut beraten, wenn ihnen die Trends bei der Vergütung bekannt wären und sie eine entsprechende Strategie entwickeln würde. In vielen Unternehmen gibt es Sitzungen, in denen die Ergebnisse, das Funktionieren und die Entwicklungsmöglichkeiten der Fach- und Führungskräfte bewertet und beurteilt werden.

Die Gewerkschaften sind traditionell keine Befürworter leistungsbasierter Vergütung, da diese den Druck auf die Mitarbeiter erhöht, weil es immer das Risiko der Subjektivität und Zufälligkeit gibt und weil die Gefahr besteht, kollegiale Arbeitsbeziehungen zu gefährden. In vielen Fällen beobachtet man auch, dass leistungsorientierte Vergütungssysteme, die an die Ziele eines Unternehmens geknüpft sind, missbraucht werden, um Kosten zu sparen. Doch die Gewerkschaften sollten nicht die Augen vor der Tatsache verschließen, dass es in vielen Unternehmen verschiedene Formen der Leistungsbewertung gibt. Die Gewerkschaften können durch kollektive Beratung Fach- und Führungskräften Transparenz und Rechtssicherheit bieten. Der Mangel an klaren Zielen und Kriterien zur Leistungsmessung löst in dieser Mitarbeitergruppe viel Frust aus.

Firmenwagen, Firmenrenten, Bonusvereinbarungen und Gewinnbeteiligung sind damit zusammenhängende Themen, die immer wieder zur Sprache kommen. Besonders in Krisenzeiten sehen Fach- und Führungskräfte ihre (variable) Vergütung und Sonderleistungen drastisch abschmelzen mit dem Ergebnis, dass sie leichter für Tarifverhandlungen zu mobilisieren sind.

## Arbeitsdruck und Arbeitsstress

Für Fach- und Führungskräfte sind regelmäßige Überstunden und Flexibilität kein Fremdwort. Und doch sind sie nicht diejenigen, die nach einem genau definierten Arbeitsplatz verlangen oder danach, dass die Arbeitszeit aufzeichnet wird. Autonomie ist eine ‚Vergünstigung‘, die zum Teil den Arbeitsdruck kompensiert. Dessen ungeachtet stellen viele Fach- und Führungskräfte fest, dass sie am Rande des Zusammenbruchs, des Burn-out und der Depression stehen. Selbst Topmanager leiden unter Arbeitsdruck, Arbeitsstress und Schwierigkeiten, Beruf und Privatleben miteinander zu vereinbaren. Diskussionen über Anti-Stress-Maßnahmen, über die Arbeitszeit und Maßnahmen zur Erhaltung der Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräfte bei angemessener Beförderung sind kein Luxus.

## Einseitige Strategien – Ethikchartas

Die Unternehmen erstellen völlig einseitige ‚Strategien‘ bezüglich der Bestimmungen hinsichtlich des Endes der beruflichen Laufbahn, der Firmenwagen, Ethikregeln,

etc. Hierbei werden die Mitarbeiter nicht einbezogen und die Gewerkschaften nicht konsultiert. Immer mehr Fach- und Führungskräfte verlangen nach Beteiligung und sozialem Schutz.

Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks und der hohen Erwartungen der Aktionäre und der obersten Geschäftsleitung müssen Menschen am Rande der Legalität arbeiten. Auftragnehmer und Arbeitgeber umgehen drohende Risiken so weit wie möglich und sichern sich mit allen möglichen Verhaltenskodizes für ihre Fach- und Führungskräfte ab. Es ist nicht schwierig, einen Sündenbock zu finden. In bestimmten Situationen ist es für Fach- und Führungskräfte schwierig, sich innerhalb des Rahmens der vorgeschriebenen Verhaltenskodizes zu bewegen. Der Druck ist oft subtil, aber stets vorhanden und hat viele Gesichter: Befragung durch den Compliance-Beauftragten, Verletzung der Privatsphäre, Verdacht auf Interessenskonflikt, Stress. Manchmal ist er weniger subtil mit Schuldzuweisungen, der Androhung von Sanktionen - und kann sogar bis zur Entlassung führen. **Ethische Verhaltenskodizes und der Kampf gegen die Korruption zwingen Fach- und Führungskräfte zu einem Drahtseilakt.**

## 8.5 Welchen Ansatz sollen die Gewerkschaften für Fach- und Führungskräfte verfolgen? Ansätze für einen Leitfaden

**Ein Plädoyer für individuelle Dienstleistungen als Hebel für die kollektive Interessenverteidigung**

**Ein Plädoyer für die Anerkennung eines konsultativen Ansatzes mit kämpferischen Verhandlungen und Aktionen als letztes Mittel**

Trotz der vielen Fragestellungen, bei denen Fach- und Führungskräfte die Vorteile einer individuellen und kollektiven Verteidigung ihrer Interessen nutzen können, sind sie selten Mitglied einer Gewerkschaft oder an einer solchen beteiligt. In der folgenden Liste sind einige Ausgangspunkte und Fragen aufgeführt, die als Leitfaden für den Aufbau einer Gewerkschaftsstrategie, die auf Fach- und Führungskräfte abzielt, dienen kann:

1. Sind die **Aufgaben und Befugnisse der Gewerkschaft auf Unternehmensebene und auf anderen Ebenen** (welche Vorkehrungen gibt es für individuelle und kollektive Anhörungen/Verhandlungen?) gesetzlich definiert und rechtlich durchsetzbar? **Ist die Beteiligung von Fach- und Führungskräften gesetzlich definiert oder von Konventionen geregelt?** Da Fach- und Führungskräfte per Definition vom Anhörungsprozess ausgeschlossen sind, müssen hier die ersten Schritte getan werden.
2. **Organisierung der Beteiligung von Fach- und Führungskräften: Die Vertreter der Fach- und Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle**, um den Graben zwischen Fach- und Führungskräften und der Gewerkschaft zu überbrücken. Sie können selbst als Kontaktstellen für Fach- und Führungskräfte auftreten. Es geht hier darum, Fach- und Führungskräfte zu

finden, die nicht nur gewillt und fähig, sondern auch bereit sind, als Vorbild für andere Unternehmen zu fungieren. Als gewählte Fach- und Führungskraft baust Du Brücken zwischen den Beschäftigten und dem Topmanagement. Wenn dies auf Vertrauen, Ehrlichkeit, Diskretion und Respekt beruht, kann man viel erreichen.

3. **Die Gewerkschaften müssen es wagen, sich auf Fach- und Führungskräfte einzulassen, indem sie ihre Strukturen und Dienstleistungen anpassen. Verschiedene Modelle sind möglich und werden bestimmt von Vision und Strategie. Mögliche Elemente für ein integriertes Modell der Gewerkschaftsarbeit für Fach- und Führungskräfte:**
  - ▶ **Raum und Ressourcen für ein spezifisches F&F-Netzwerk,** Dienstleistungen für und Kommunikation mit Fach- und Führungskräften;
  - ▶ **gesetzliche Beteiligung an der Entscheidungsfindung** (routinemäßiges Management und landesweiter Ausschuss; Vertretung im Rat);
  - ▶ **integrierte Gewerkschaftsaktivitäten auf Unternehmensebene, eindeutige Anvisierung von Mitgliedern, die Fach- und Führungskräfte sind, über spezielle F&F-Delegierte;**
  - ▶ **Rechtsbeistand und andere Dienstleistungen für alle Mitglieder,** einschließlich der Mitglieder, die Fach- und Führungskräfte sind (kein getrennter Kreis).
4. Akzeptieren die Gewerkschaften einen konsultativen Ansatz für Fach- und Führungskräfte? „Anhörung, wenn möglich, Verhandlung und Aktion, wenn nötig.“ Und in welcher Beziehung steht dieser Ansatz zu dem, wie man Arbeiter anspricht? Die Gewerkschaften werden in Kooperations-, Austausch- und Kommunikationsmodelle investieren müssen, um beiden Strategien gerecht zu werden.
5. **F&F-Aktivist** müssen in der Lage zu sein, ein hartes, aber ehrliches Spiel zu spielen. Die Gewerkschaften müssen sich um ein Gewerkschaftsprofil für die Delegierten von Fach- und Führungskräften bemühen, das sich von **Organisationen für Geschäftsführer**, unterscheidet, die den Arbeitgebern näher stehen und nicht nur an ihren eigenen Interessen oder denen ihrer Berufs- oder Funktionsgruppe interessiert sind. Das ist nicht unser Ansatz. F&F-Aktivist zu sein, ist nicht immer förderlich für die Karriere. Die oberste Geschäftsleitung wird hierüber nie offen sprechen, doch Mitglieder, die Fach- und Führungskräfte sind, haben das Gefühl, dass ihre Karrierechancen beschnitten sind. Wer sich für die Gewerkschaft entscheidet, trifft eine bewusste Wahl. Andererseits sind uns auch Fälle bekannt, wo F&F-Delegierte befördert wurden.
6. Ein **diskretes Vorgehen** sind von ‚größter Wichtigkeit‘ für einen F&F-Aktivist. **Alles, was man einem F&F-Delegierten sagt, bleibt vertraulich. Fach- und Führungskräfte wenden sich im Allgemeinen nur dann an die Gewerkschaft, wenn sie sehr konkrete Fragen haben. Manchmal haben sie etwas gehört oder gelesen und hätten gern mehr Informationen darüber.**

7. **Die Gewerkschaften müssen sich in allererster Linie als Mittelsleute oder Verteidiger von Interessen während eines Entlassungsverfahrens positionieren und möglicherweise Mitglieder vor dem Arbeitsgericht verteidigen. Jedes Jahr erreichen die Gewerkschaften, dass Tausende von Euro als Entschädigung an ihre Mitglieder gezahlt werden. Dies muss viel stärker herausgestellt werden.**
8. Auf Ungerechtigkeiten hinzuweisen, funktioniert auch mit Fach- und Führungskräften. Eindeutige Fälle von Ungerechtigkeiten sind ein beständiger Anreiz für Fach- und Führungskräfte, sich mit der Gewerkschaft in Verbindung zu setzen und persönlich aktiv zu werden. Die Gewerkschaften dürfen dies nie vergessen und müssen sich dies zunutze machen. Man darf nicht voraussetzen, dass Fach- und Führungskräfte nicht sozial sind.
9. In einer Zeit zunehmender Digitalisierung ist die Verwendung von **IT-Kommunikation und sozialen Medien** gegenüber Fach- und Führungskräften von entscheidender Bedeutung. Die Möglichkeiten, die IT-Anwendungen als Teil eines modernen Serviceangebots bieten, sind noch nicht vollständig untersucht worden. Und doch bleibt der individuelle und **persönliche Kontakt** weiterhin notwendig.
10. Davon abgesehen müssen sich die Gewerkschaften auch auf **konstruktive maßgeschneiderte Dienstleistungen** konzentrieren, darunter auch auf die Karriereförderung (Regelungen für das Ende der beruflichen Karriere, die Vereinbarung von Beruf und Familie, Karriereentwicklung) von Fach- und Führungskräften und dürfen ihr Angebot nicht auf Problemsituationen und kollektive Aktionen beschränken.
11. **Junge hochrangige Führungskräfte** am Beginn ihrer Karriere glauben, dass sie keine Gewerkschaft brauchen / brauchen werden. Sie sehen den kollektiven Kampf um Solidarität oder Arbeitnehmerrechte als etwas, das sehr weit von ihnen entfernt ist. Das Fernsehen zeigt ihnen nur die Bilder der Arbeitnehmer, die streiken oder sich an einer Kampagne beteiligen. Die Gewerkschaften sollten in ein moderneres Image investieren, in junge Menschen investieren, bevor sie die Schule verlassen, sie durch individuell auf sie zugeschnittene Dienstleistungen anlocken. Kontakte mit Studenten zeigen, es hier mehr Verständnis gibt, als in den Medien gezeigt wird. Die Gewerkschaften müssen auch lernen, wie man mit den Medien umgeht und auf diesem Gebiet mehr investieren. In gleicher Weise können F&F-Delegierte im Unternehmen etwas bewirken, in dem sie junge F&F-Mitglieder ansprechen und sie von der Bedeutung der Gewerkschaft als eine Art Versicherung überzeugen.

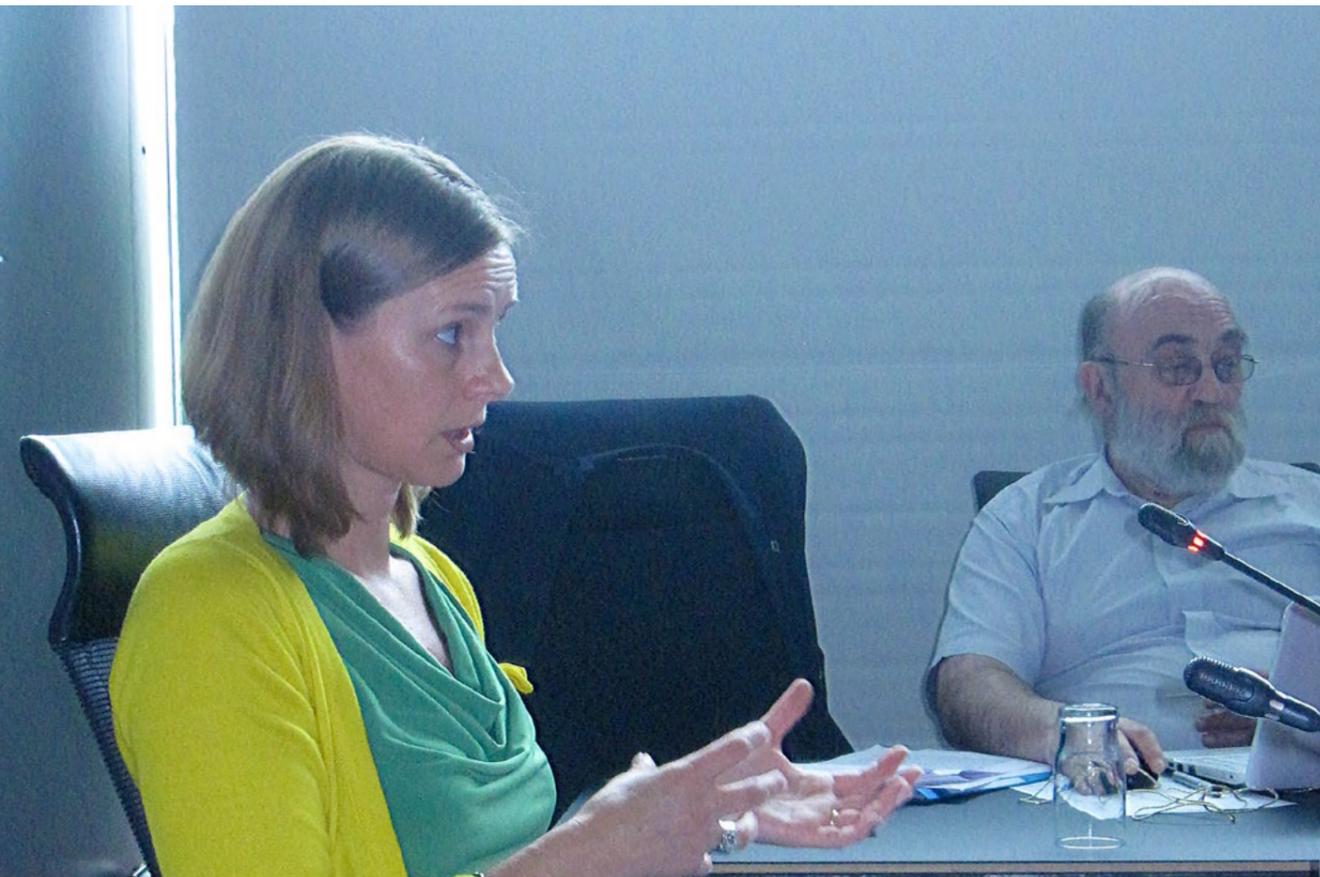
## 8.6 Ergebnisse der Arbeitsgruppen zu dem Thema „Wie können Fach- und Führungskräfte gewerkschaftlich organisiert werden?“

### Hindernisse und Anreize für Fach- und Führungskräfte bezüglich einer Gewerkschaftsmitgliedschaft

Die Gewerkschaften machen sich durchaus Gedanken über die möglichen Gründe, warum Fach- und Führungskräfte zögern, einer Gewerkschaft beizutreten, und wie dieses Zögern überwunden werden kann.

Die Gefährdung der Karriereaussichten wird als einer der Hauptgründe angesehen, warum man als Fach- und Führungskraft zögert, einer Gewerkschaft beizutreten. Eine

Sandra Vercammen und Michel Patard



mögliche Antwort zur Überwindung dieses Problems ist Bildung, um den Mythos zu zerstören. Dies kann geschehen, indem man Beispiele von Fach- und Führungskräften liefert, die Gewerkschaftsmitglieder sind, und mit Vorbildern in der Kommunikation und den (sozialen) Medien arbeitet. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Arbeit mit F&F-Vorbildern dazu beiträgt, andere Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und die Botschaft weiterzuverbreiten, dass Fach- und Führungskräfte sich durchaus für Gewerkschaften entscheiden. Wenn man dies tut, ist es hilfreich, Vorbilder aus Unternehmen zu verwenden, wo der Soziale Dialog das Unternehmen nicht schädigt, und die Tatsache zu betonen, dass dies eine Situation sein könnte, von der alle profitieren, Beschäftigte, Fach- und Führungskräfte und Arbeitgeber. Dessen ungeachtet verbreiten Arbeitgeber tatkräftig die Botschaft, dass eine Mitgliedschaft in der Gewerkschaft die Karriere behindert. Wenn man sich also dieses Problems bewusst ist und den Fach- und Führungskräften gegenüber ehrlich ist, hilft dies, eine Wahl im vollen Bewusstsein der Konsequenzen zu treffen.

Das Image der Gewerkschaften als Vertretung des Arbeiters ist ein oft genanntes Problem, dass der Attraktivität von Gewerkschaften für Fach- und Führungskräfte schadet. Dieses althergekommene Bild ist definitiv eine Frage der angebotenen Dienstleistungen. Um dieses Hindernis zu überwinden, müssen die Gewerkschaften die von ihnen angebotenen Dienstleistungen und Einrichtungen für Mitglieder aus den Reihen der Fach- und Führungskräfte in kreativer und innovativer Weise überdenken. Einige der vorgetragenen Ideen waren: Schulungskurse für Manager, wie man Mitarbeiter in einer Weise anleitet, die Unterstützung statt Kontrolle bietet, Schulungssitzungen zu sozial verantwortungsbewusstem Management, Schulungen für lebenslanges Lernen, Informationen über Mobilität und Migrationsmöglichkeiten. Die Gewerkschaften können mit anderen Einrichtungen zusammenarbeiten, um die Bandbreite ihrer Dienstleistungen zu erweitern und zu verbessern. Es ist mehr als nötig, besondere Dienstleistungen für Fach- und Führungskräfte auszuarbeiten und dann Informationen über diesen Service zu veröffentlichen.

Vor allem aber ist es nötig, sich näher mit Fach- und Führungskräften zu befassen und sie zu fragen, was sie von den Gewerkschaften erwarten. Es wäre hilfreich, dies in Zusammenarbeit mit einem wissenschaftlichen Forschungsteam zu tun. Es gibt bereits sehr viel Untersuchungsmaterial, das uns hilft, den Schwerpunkt auf spezifische Zielgruppen zu legen und für diese spezifische Dienstleistungen zu erarbeiten.

Das Problem des altmodischen Images hängt mit dem Image des Arbeiters zusammen. Eine Möglichkeit, dies zu überwinden, besteht darin, die Sprachwahl in der Kommunikation und die Form der Kommunikation zu überdenken. Soziale Medien sind starke Medien. Die Gewerkschaften müssen diese nutzen. Es muss eine Strategie erarbeitet werden, wie man die verschiedenen Möglichkeiten zur Verbreitung einer Botschaft in zeitgemäßer Weise nutzt. Doch auch die Sprachwahl bleibt eine Herausforderung. Die Frage der Sprachwahl ist besonders wichtig für Fach- und Führungskräfte, wenn man mit Mitgliedern auf vertraulicher Basis umgeht, bei Verhandlungen und in der Form der Kampagnenführung.

Fach- und Führungskräfte sind gebildet und oft davon überzeugt, dass sie keine Hilfe benötigen. Die Gewerkschaften kennen die Erfahrung, dass seine Rechte zu kennen

noch keine Garantie dafür ist, dass man am Arbeitsplatz oder vor einem Arbeitsgericht vertreten wird. Auch hier ist es wieder hilfreich, die Realität zu vermitteln, indem Fälle als Beispiel angeführt werden und die Erfahrung der Fach- und Führungskräfte in Veröffentlichungen, in den Medien und am Arbeitsplatz publik gemacht werden.

Fach- und Führungskräfte treten gern einer Gewerkschaft bei, wenn sie vorher eine positive Erfahrung mit Gewerkschaften gemacht haben, auch wenn es in ihrer Jugend oder vorher war. Ein Ansatz, bei dem die Gewerkschaft in Schule oder Universität als moderne Organisation mit einem Nutzen für den Einzelnen und das Kollektiv dargestellt wird, wertet das Image der Gewerkschaft auf. Wenn dieser Ansatz die Darstellung der Dienstleistungen beinhaltet, die die Entwicklung gut ausgebildeter junger Berufsanfänger fördern, so ist der Nutzen für die Gewerkschaften unmittelbar greifbar.

Noch tiefgreifender ist die Tatsache, dass die Gewerkschaftsbewegung nicht länger als ein Teil des Lebens oder des menschlichen Wesens angesehen wird, im Gegensatz zu der wohlüberlegten Strategie der Arbeitgeber und (nicht zuletzt) der europäischen politischen Entscheidungsträger, schon im Kindesalter den Geist des Unternehmertums zu etablieren. Die Gewerkschaften müssen sich damit auseinandersetzen, dass sie das Image haben, dass sie den Unternehmergeist der Fach- und Führungskräfte und aller Beschäftigten abtöten. Um dieses Hindernis zu überwinden, müssen sich die Gewerkschaften eine langfristig angelegte Strategie überlegen, wie sie soziales Verhalten wieder zu einer Priorität machen können. Die Gewerkschaften können zeigen, dass soziale Aspekte mit einer sozial- und umweltpolitisch verantwortungsbewussten, wettbewerbsfähigen Wirtschaft einhergehen.

Den Gewerkschaften fehlt immer noch die Fähigkeit, ihre Arbeit auf dem Gebiet der Tarifverhandlungen so auszuweiten, dass sie mehr Fach- und Führungskräfte anziehen. Es müssten Vereinbarungen getroffen werden, und diese müssten vorzugsweise in Tarifverträge zugunsten von Fach- und Führungskräfte einbezogen werden. Darüber hinaus ist es auch eine Frage der Wahrnehmung von Fach- und Führungskräften. Die Gewerkschaften müssen zeigen, dass Tarifverträge für Fach- und Führungskräfte mit deren beruflicher Verantwortung vereinbar sind. Ziemlich oft betrachten letztere sie auch nicht als Widerspruch gegenüber den Zielen und Aktivitäten der Gewerkschaften. Arbeitsorganisation in Form von Telearbeit oder Heimarbeit ist ein Beispiel hierfür.

Die Wirtschaftskrise muss als Anreiz angesehen werden, um Fach- und Führungskräfte anzulocken. Fach- und Führungskräfte leiden unter Gehaltskürzungen, Personalabbau, Arbeitsdruck, stressbedingten Problemen und wirtschaftlichen Misserfolgen (Umstrukturierungen und Firmenpleiten). Die Gewerkschaften sollten viel mehr von der Wirtschaftskrise profitieren: ihre Erfolge publik machen, mit Vorbildern und Beispielen von Fach- und Führungskräften arbeiten, die die positive Wirkung der Gewerkschaften in ihrem Unternehmen spüren. Die Gewerkschaften müssen auch in die Stärkung der Organisation der gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten, insbesondere der Fach- und Führungskräfte, investieren. Diese Strategie muss mit einer Anpassung der Mitgliedsgebühren einhergehen.

## Schlussfolgerungen

Die Anerkennung von Fach- und Führungskräften variiert von Land zu Land. In einigen Ländern erkennen die Gewerkschaften Fach- und Führungskräfte der mittleren Führungsebene problemlos an. Es gibt aber auch Gewerkschaftsverbände, die immer noch Zweifel hegen, ob Führungskräfte Gewerkschaftsmitglieder werden sollten, und wenn dies überhaupt möglich ist, ob sie den Gewerkschaften einen Nutzen und Vorteil bringen.

Die Gewerkschaften müssen ihre Einstellung ganz oben an der Spitze ändern. Wohlgemeinte Ideen und wohldefinierte Rekrutierungsstrategien, die auf Fach- und Führungskräfte abzielen, müssen fehlschlagen, wenn den Führern und Schlüsselpersonen der Gewerkschaften, die eine entscheidende Rolle in den Entscheidungsprozessen und bei der Bewilligung von Ressourcen spielen, die Bedeutung der Fach- und Führungskräfte für die Gewerkschaften nicht bewusst gemacht wird.

Ob die Gewerkschaften bereit sind, sich mit den Fach- und Führungskräften zu befassen, hängt davon ab, wie sie Fach- und Führungskräfte wahrnehmen und inwieweit sie sich der Hindernisse und Anreize bewusst sind, um diese anzulocken. Wenn diese Hindernisse klar sind, wenn die Anreize klar sind, dann geht es darum, diese in eine schlagkräftige Rekrutierungsstrategie umzusetzen.

Ein entscheidender Teil eines Aktionsplans besteht darin, eine eindeutige Definition des Begriffs Fach- und Führungskräfte zu haben. Oft ist nicht genau definiert, über wen wir sprechen. Neben den Führungskräften gibt es eine ganze Palette von Fachkräften und Führungskräften der unteren Ebene, die oft viel leichter dazu bewegt werden können, einer Gewerkschaft beizutreten. Fach- und Führungskräfte für Aktionen zu definieren und zu kartieren, wobei der rechtliche Kontext, der landes- und unternehmensspezifische Kontext berücksichtigt wird, ist ein wichtiger Anfang.

Eine Rekrutierungsstrategie der Gewerkschaften für Fach- und Führungskräfte bedeutet, dass man auf verschiedenen Ebenen arbeiten muss. Wichtig sind dabei:

- ▶ eine Kommunikationsstrategie, die die Kommunikationsformen junger High Potentials berücksichtigt, die Fach- und Führungskräfte als Vorbilder einsetzt und die Instrumente der sozialen Medien nutzt, die eine adaptierte und verbesserte Sprachwahl verwendet, welche es vermeidet, Angestellte, Arbeiter und Fach- und Führungskräfte gegeneinander auszuspielen;
- ▶ die Erarbeitung innovativer und aktueller Dienstleistungen für die neue Arbeitswelt, um die Position von Fach- und Führungskräften auf dem Arbeitsmarkt zu stärken; durch das Angebot verschiedener Arten von Dienstleistungen können Gewerkschaften in guten wie in schlechten Tagen von Nutzen sein, was eine Strategie wäre, Fach- und Führungskräfte anzulocken und an die Gewerkschaft zu binden;
- ▶ ein echter Sozialer Dialog mit Fach- und Führungskräften und zu ihrem Vorteil, ein Prozess der Tarifverhandlungen und Tarifvereinbarungen, der seinen Umfang erweitert, um mehr Fach- und Führungskräfte anzulocken und sie von dem Wert einer kollektiven sozialen Strategie zu überzeugen;

- ▶ die Gewerkschaften für junge Studenten und Hochschulabsolventen sichtbar zu machen; auf eine lebenslange Partnerschaft und positive Einstellung hinzuarbeiten;
- ▶ mit den Arbeitgebern zusammenzuarbeiten, um sie davon zu überzeugen, dass ein Sozialer Dialog mit Fach- und Führungskräften für beide Seiten von Vorteil ist;
- ▶ die Gewerkschaften müssen in Fach- und Führungskräfte investieren, indem sie ihnen einen echten Platz in den Gewerkschaften zuweisen, sie nicht von anderen Beschäftigten trennen, sondern eine verlässliche Beziehung aufbauen und ihre Position im Unternehmen nutzen, um dessen Verhalten in Richtung mehr Verantwortungsbewusstsein zu ändern;
- ▶ Entwicklungen und Trends zu nutzen, diese Wirtschaftskrise als eine Chance zu nutzen, um zu zeigen, was es bedeuten kann, wenn Gewerkschaften Fach- und Führungskräfte schützen und ihnen helfen sich auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten; zu berücksichtigen, dass es nötig ist, Arbeitslose anzulocken und als Gewerkschaftsmitglieder zu werben, da auch Fach- und Führungskräfte in diese Lage geraten können.

TRAN-MAPS Konferenz, Paris



## 9. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Als die ETF auf ihrem Kongress 2005 beschloss, mit der spezifischen Arbeit zu Fach- und Führungskräften (F&F) neue Wege zu gehen, war einiges an Arbeit nötig, um manchen Mitgliedern die Notwendigkeit zu erläutern, diese bestimmte Arbeitnehmergruppe im Transportsektor aufzugreifen. Das von der Europäischen Kommission finanzierte MASTER-Projekt, das sich von 2006 bis 2008 erstreckte, lieferte die notwendigen Fakten, wonach der F&F-Anteil der Transportarbeiter in den letzten Jahren stetig zugenommen hat, und alles deutete auf eine Fortsetzung dieses Trends in den kommenden Jahren hin. Darüber hinaus wurde aufgezeigt, dass einer Mehrheit der ETF-Mitglieder die besonderen Realitäten und Bedürfnisse dieser Arbeitnehmer gar nicht bewusst waren. Der Kongress 2009 billigte also die Arbeit, die bis dato von der F&F-Arbeitsgruppe der ETF geleistet wurde, und bekräftigte deren Fortsetzung. Als der Kongress 2013 stattfand, lief das ebenfalls von der Europäischen Kommission finanzierte TRAN-MAPS-Projekt bereits, und abermals konnte der Kongress dies als Priorität bei der Organisation der Arbeitskräfte in allen von der ETF vertretenen Sektoren bestätigen.

TRAN-MAPS bot dem ursprünglichen Netzwerk weniger Gewerkschaften mit einem Interesse an der Förderung von F&F-Aktivitäten in die ETF die Gelegenheit, ein nachhaltiges Projekt zu liefern, aus dem konkrete Materialien hervorgehen werden, die hoffentlich allen ETF-Mitgliedern helfen werden, ihre Wahrnehmung der F&F sowie ihre Leistungen für diese Gruppe zu verbessern.

Die erweiterte und konsequente Beteiligung hauptamtlicher Gewerkschafter an den TRAN-MAPS-Aktivitäten war schon ein erster Schritt zur Vergrößerung des ETF-Netzwerks für F&F. Viele waren zum ersten Mal dabei und lobten den Inhalt der Aktivitäten; andere konnten ihre eigenen internen Strategien auf der Grundlage der erlangten Kenntnisse und des Austauschs von Erfahrungen weiter entwickeln; und für wiederum andere war es eine Bereicherung, das Interesse der Menschen für einen Bereich zu wecken, an dem ihre Gewerkschaften bereits arbeiteten, allerdings oftmals isoliert.

Die aus der Diskussion in den verschiedenen Workshops zu den Fragen Arbeitszeit und Arbeitspensum, junge Studienabgänger, weibliche F&F, verantwortungsbewusstes europäisches Management, Kriminalisierung, Organisierungsmethoden für F&F hervorgegangenen spezifischen Dokumente sind nützliche Instrumente für die tägliche Arbeit der ETF-Mitglieder. Sie sind in einer in mehrere Sprachen übersetzten Broschüre zusammengefasst und werden bei der Verabschiedung bestimmter Strategien für eine bessere gewerkschaftliche Vertretung, einen besseren Sozialdialog und nachhaltigere Unternehmen EU-weit und darüber hinaus hilfreich sein. Von den Erfahrungen der europäischen Transportgewerkschaften profitieren letztlich auch diejenigen, die in der größeren Familie, der Internationalen Transportarbeiter-Föderation, vertreten sind.

Die Projektergebnisse richten sich zwar hauptsächlich an die ETF-Mitglieder, doch gibt es eine Reihe von Kernaussagen, die nur Früchte tragen werden, wenn Transportarbeitgeber sie teilen und sich daran halten. Derzeit ist die ETF Mitglied in sieben Ausschüssen für den sektoralen Sozialdialog (SSDC): Straßentransport, Eisenbahn, Seeverkehr, Fischerei, Häfen, Binnenschifffahrt und zivile Luftfahrt. Bei dem Projekt lag das Augenmerk auch auf den Möglichkeiten zur Aufnahme von dessen Fragen in die breiteren sektoralen Diskussionen. Das führte zu dem Vorschlag für alle SSDC-Delegationen der ETF, mindestens einen Vertreter des F&F-Netzwerkes der ETF aufzunehmen, wobei dieser im Maße des Möglichen sicherstellen sollte, dass F&F-relevante Fragen in die jährlichen Arbeitsprogramme der SSDC Eingang finden. Die bereits erwähnten Dokumente bilden eine gute Grundlage für den Ansatz gegenüber Arbeitgebervertretern in den einzelnen Sektoren, um einen Ausgangspunkt festzulegen. Die politische ETF-Sekretäre werden ebenfalls ermutigt, F&F-Fragen in ihre Prioritäten für die Arbeit an allen Fronten aufzunehmen. Insbesondere die Themen Verantwortungsbewusstes europäisches Management, Kriminalisierung und Gleichstellung von Mann und Frau können mit Leichtigkeit in einige der laufenden Arbeitsprogramme eingepflegt werden oder Gegenstand gemeinsamer Projekte der Sozialpartner werden. Die ETF war mit ihrem Alter Ego des Sozialdialogs bereits an Projekten beteiligt, darunter zu Themen wie Arbeitsbedingtem Stress bei der Eisenbahn, Belästigung und Mobbing im Seeverkehr, Beschäftigungsfähigkeit von Frauen bei der Eisenbahn.

Es muss betont werden, dass eine bessere Einbindung von F&F in die Gewerkschaftsarbeit für die Unternehmen auch einen Mehrwert hinsichtlich Sozialdialog und Sozialfrieden bedeuten kann.

Andererseits wird das ETF-Sekretariat dem ETF-Präsidenten und dem Geschäftsführenden Vorstand vorschlagen, einen eigenen TOP in Bezug auf F&F und die Ergebnisse des TRAN-MAPS-Projektes zu Diskussionszwecken auf die Tagesordnung der nächsten Sitzung des ETF-Exekutivausschusses im November 2014 zu setzen. Zu dieser Zusammenkunft werden Mitglieder des Projektlenkungsausschusses eingeladen, damit nicht nur die Projektergebnisse in den Vordergrund gestellt werden, sondern damit sich der Exekutivausschuss auch in die Diskussion über die Notwendigkeit eines zielführenderen Ansatzes gegenüber der wachsenden Gruppe der Fach- und Führungskräfte unter den Transportbeschäftigten einbringt.

Eduardo Chagas



---

## 10. DANKSAGUNGEN

Das TRAN-MAPS-Projekt, dessen Endprodukt die vorliegende Publikation ist, konnte nur mit der wertvollen Unterstützung und dem Fachwissen der beteiligten Organisationen und Experten erfolgreich abgeschlossen werden.

Zunächst gilt mein Dank EUROCADRES, HK Trafik & Jernbane und Oficiaismar, den drei Partnern, die seit dem Startschuss des Projektes nicht nur administrative und logistische Unterstützung geleistet haben, sondern auch indem sie uns an ihren Erfahrungen mit der Eingrenzung und dem Verständnis der Probleme von Fach- und Führungskräften (F&F) teilhaben ließen. Dass die für alle ETF-Mitglieder organisierten Sitzungen, Seminare, Workshops und die Konferenz bei den Teilnehmern auf so großen Zuspruch gestoßen sind, liegt hauptsächlich an dem klaren Bekenntnis der Partner zu diesem Projekt.

Zweitens gilt mein aufrichtiger Dank den Experten für das Wissen und die Zeit, die sie in alle Projektveranstaltungen und das vorliegende Dokument investiert haben. Sämtliche in den Aktivitäten verwendete und hier zusammengefasste Texte stammen aus der Feder von Andreas Hasle (HK Trafik & Jernbane), Carlo Parietti (EUROCADRES), Charles Boyle (Nautilus International), James Mitchell (Unite the Union), Kia Regnér (EUROCADRES), Ludo Vekemans (EUROCADRES), Michel Patard (CGT), Sandra Vercammen (LBC-NVK) und Slavica Uzelac (EUROCADRES). Alle Experten haben uns zum Vorteil der ETF und ihrer Mitgliedsorganisationen großzügigerweise an ihren Erfahrungen, Kenntnissen und Netzwerken teilhaben lassen. Es war eine wahre Freude, in den vergangenen Monaten mit ihnen zusammenzuarbeiten, und ich freue mich bereits jetzt auf zukünftige Gelegenheiten zur Fortsetzung der Kooperation.

Und schließlich danke ich auch den ETF-Mitgliedern für ihre aktiven Beiträge im Laufe des Projektes, den ETF-Mitarbeitern für ihre bedingungslose Unterstützung bei der Implementierung und der Europäischen Kommission für die Bereitstellung der notwendigen Mittel. Nur wenn alle genannten Akteure an einem Strang ziehen, kann ein sozialeres Europa mit ausreichender Aufmerksamkeit für alle Beschäftigten, Arbeiter und Angestellte, in greifbare Nähe rücken.

Eduardo Chagas

ETF-Generalsekretär

Im Juni 2014



# European Transport Workers' Federation

Galerie Agora,  
Rue du Marché aux Herbes 105, Boîte 11  
B - 1000 Brussels  
BELGIUM

**Tel:** +32 2 285 46 60

**Fax:** +32 2 280 08 17

**etf@etf-europe.org**

**www.etf-europe.org**

## Project partners



With the financial support of  
the European Commission