



Für eine gewerkschaftliche Solidarität

**Zusammenfassender Abschlussbericht der Impact-Studie
zur trilateralen Zusammenarbeit
zwischen FES, FGME und IGM
2013 - 2018**

Mit der Unterstützung von



Bureau Tunisie

Zusammengefasst von



Tunis - Juni 2019

Für eine gewerkschaftliche Solidarität

**Zusammenfassender Abschlussbericht der Impact-Studie
zur trilateralen Zusammenarbeit
zwischen FES, FGME und IGM
2013 - 2018**

Tunis - Juni 2019

Danksagung

Die Friedrich-Ebert-Stiftung und ihr Gewerkschaftsteam in Tunesien danken allen Organisationen und Personen, die zu dieser Arbeit beigetragen haben.

Liste der Akronyme

- BE :** Bureau exécutif; Vorstand
- BS :** Branche sectorielle; Regionalvertretung der FGME
- DRH :** Directeur des ressources humaines; Leiter der Personalabteilung
- FES :** Friedrich-Ebert-Stiftung
- FGME :** Fédération Générale de la Métallurgie et de l'Électronique; Sektorengewerkschaft Metall und Elektronik
- IGM :** Industriegewerkschaft Metall
- RSE :** Responsabilité Sociale des Entreprises; CSR: Corporate Social Responsibility
- SB :** Syndicat de base; Basisgewerkschaft im Betrieb
- SG :** Secrétaire général; Generalsekretär
- SGA :** Secrétaire général adjoint; Stellvertretender Generalsekretär
- UGTT :** Union Générale Tunisienne du Travail; tunesischer Gewerkschaftsdachverband
- UR :** Union Régionale; Regionalvertretung der UGTT
- VFF :** Violences faites aux femmes; Gewalt gegen Frauen

©Friedrich-Ebert-Stiftung - Büro Tunesien. 2019. «Zusammenfassender Abschlussbericht der Impact-Studie zur trilateralen Zusammenarbeit zwischen FES, FGME und IGM (2013-2018)»

Nicht zum Verkauf bestimmt. Alle Rechte sind vorbehalten. Kein Teil dieser Publikation darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung der Herausgeber gedruckt, reproduziert oder anderweitig verwendet werden. Für die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Meinungen und Analysen sind ausschließlich ihre Autoren verantwortlich. Sie sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung.

I. Die strategischen Phasen des trilateralen Kooperationsprogramms FES - FGME - IGM und der durchgeführten Aktionen

1. Die strategischen Phasen des trilateralen Kooperationsprogramms FES - FGME - IGM und der durchgeführten Aktionen

Strategische Phasen des Kooperationsprogramms	Beschreibung der durchgeführten Aktionen
<p>Phase 1: Enge Begleitung von Unternehmen in der Krise</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Abhaltung von Arbeitssitzungen mit den SBs mehrerer deutscher Betriebe: Leoni (03 Standorte), Dräxlmaier (03 Standorte), Kaschke, Kromberg & Schubert, Yazaki, Phoenix Mecano, und Marquardt MMT. - Vermittlung zwischen den Geschäftsleitungen der Betriebe und den Gewerkschaften, um das Vertrauen wiederherzustellen, das soziale Klima zu verbessern und einen Kompromiss zwischen den beiden Seiten hinsichtlich gemeinsamer Prioritäten zu erzielen. - Überprüfung der Einhaltung des sektoralen Tarifvertrags, Umsetzung der zwischen SBs und Geschäftsleitungen vereinbarten Verträge, Erörterung des Forderungskatalogs, Kenntnisnahme der Probleme und Schwierigkeiten der Arbeiter, Berücksichtigung der wirtschaftlichen und sozialen Situation der Betriebe. - Festlegung einer gemeinsamen Arbeitsstrategie zwischen SBs, um die kollektive Arbeit zu stärken, den Gewerkschaftsdiskurs zu vereinheitlichen, die Aneignung des sozialen Dialogs auf sektoraler und betrieblicher Ebene zu erleichtern und eine vereinte und wichtige Verhandlungskraft zu bilden. - <i>Zwischen 2016 und 2018 haben 16 Mediationstreffen stattgefunden, wobei bei jedem Treffen mindestens ein Vertreter der Geschäftsleitung anwesend war.</i>

Phase 2: Organisatorische Stärkung der FGME

- Durchführung strategischer Workshops für die Mitglieder des FGME-Vorstands zu verschiedenen Themen: Organisation und Governance innerhalb des Vorstands, Kommunikation, Gewerkschaftsrolle, Gewerkschaftsarbeit, Arbeitsteilung innerhalb des Vorstands, Planung der Aktivitäten und Projekte, Praktiken demokratischer Governance usw.
- Einbeziehung der FGME-Regionalvertretungen in den strategischen Workshop ab 2017 mit Fokus auf Follow-up, Evaluierung und strategischer Planung der FGME-Aktivitäten.
- Einführung neuer Management- und Planungspraktiken der Programmaktivitäten.

Phase 3: Stärkung der Leistungsfähigkeit der SB-Vertreter

Organisation von Schulungsseminaren für SB. Folgende Themen wurden dabei behandelt:

- *Sozialer Dialog in multinationalen Unternehmen* : Rolle der Basisgewerkschaft im Schutz ihrer Mitglieder; Kurzarbeit zwischen Gesetzgebung und Praxis; Kommunikation in dem Betrieb und Besonderheit des sozialen Dialogs zwischen verschiedenen Kulturen.
- *Sozial- und Gewerkschaftsrechte zwischen Gesetzgebung und Praxis*: Eingruppierung und Karriereweg zwischen Tarifvertrag und Praxis; Steuergesetz.

- *Gesundheit und soziale Sicherheit*: Schadensersatz für Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.

- *Aufbau bzw. Gründung und bessere interne Organisation von Basisgewerkschaften in jedem Sektor*: Kapazitätsaufbau im Rechtsbereich, insbesondere durch die Vorstellung der neuen UGTT-Geschäftsordnung und Arbeitsorganisation der SBs.

- *Für effektive Verhandlungen*: Verhandlungstechniken, Kenntnisse über Gesetze, Vorschriften und verschiedene Regelungen (Jahresurlaub, Arbeitsverträge usw.).

Zwischen 2015 und 2018 wurden 12 Seminare durchgeführt, an denen jeweils mehr als 50 Gewerkschafter teilgenommen haben.

II. Die Leistungen des trilateralen Kooperationsprogramms FES - FGME - IGM

2. Die Leistungen des trilateralen Kooperationsprogramms FES-FGME-IGM

Erreichungsgrad der Ziele des trilateralen Kooperationsprogramms

Allgemeines Ziel: Der soziale Dialog in den Betrieben bzw. Unternehmen und auf sektoraler Ebene verläuft konstruktiv und unter verbesserten Rahmenbedingungen.

Mit diesem Programm ist es gelungen, eine **neue Kultur der Gewerkschaftsarbeit** auf der Grundlage eines **konstruktiven sozialen Dialogs** zu entwickeln und ebenfalls die **Fähigkeiten und Kenntnisse der Gewerkschaftsakteure** durch Aktivitäten zu stärken, die jedem spezifischen Ziel gewidmet sind.

Dieses Programm hat **positive und bedeutende Veränderungen** bei der FGME und ihren verschiedenen Akteuren (Mitglieder des FGME-Vorstands, SB-Mitglieder, Frauen, Jugendliche usw.) bewirkt und der Gewerkschaftsorganisation **neue Impulse** gegeben. Der FGME ist es gelungen, **die Kultur des sozialen Dialogs** auf eine große Anzahl von SBs zu **übertragen** und auch dazu beizutragen, **diesen in einigen Betrieben**, die sich in einer sozialen Krise befanden, **in die Praxis umzusetzen**.

Strategisches Ziel 1: *Governance und organisatorische Stärkung des UGTT-FGME-Sektors*

Die für die BE-Mitglieder, aber auch für die FGME-Regionalvertretungen (BSs) organisierten strategischen Workshops haben es der FGME ermöglicht, **ihre Arbeitsmethoden**

fortzuentwickeln, ihre internen Strukturen und Kapazitäten (BE und BSs) zu **stärken** und **die Probleme ihres Sektors zu lösen**. Dies geschah durch die Verbesserung der internen Organisation, die Schaffung einer engen Beziehung zu den SBs, die Schulung der SBs, die Entwicklung der Fähigkeiten der BE-Mitglieder in Programmmanagement und strategischer Planung, die Erstellung von Studien über den Sektor, dem Erfahrungsaustausch mit der IGM, sowie durch Learning by Doing.

Die Entwicklung der FGME in Governance und organisatorischer Stärkung liegt dank diesem Programm **auf der Hand und ist signifikant**. Allerdings besteht nach wie vor **Verbesserungsbedarf**, insbesondere in Bezug auf die Koordinierung der Basisgewerkschaften mit der zentralen und regionalen Ebene und/oder die Koordinierung zwischen der zentralen und regionalen Ebene.

Strategisches Ziel 2: Konsolidierung des sozialen Dialogs auf der Grundlage der Praxis in den Betrieben bzw. Unternehmen

Die einschlägigen, implementierten Aktivitäten in den Großbetrieben (Leoni, Dräxlmaier, Kromberg & Schubert und Kaschke) haben es ermöglicht, **dieses Schlüsselziel des Programms zu erreichen**. Dies wurde möglich dank der **geschaffenen Kooperationsbeziehung zwischen FGME und Betrieben, der Betreuung und Begleitung der SBs** bei der Lösung von Unternehmensproblemen und **der Mediation zwischen Geschäftsleitungen und SBs**.

Das soziale Klima in den unterstützten Betrieben hat sich **erheblich beruhigt**. Damit wurde die Grundlage geschaffen, **um ein ehrgeiziges Projekt zur langfristigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen einzuleiten**.

Darüber hinaus wird die Erreichung dieses Ziels indirekt durch Schulungsseminare für die SB-Vertreter unterstützt. Die Seminare haben Raum geboten, um Erfahrungen auszutauschen (z. B. mit den anderen SBs und den BE-Mitgliedern der FGME) und **Kenntnisse zum sozialen Dialog und Instrumente / Techniken zu erwerben**, die sie benötigen, **um ihre Forderungen geltend zu machen**.

Strategisches Ziel 3: *Kapazitätsaufbau der SB-Vertreter*

Aneignung der Kultur des sozialen Dialogs durch die SB Vertreter und deren Einführung in die gewerkschaftlichen Kompetenzen.

Ihre Rolle wurde **geklärt** und ihre Aufgaben **klargestellt**. Allerdings bedauerten Vertreter der SBs vereinzelt, **noch nicht alle Kenntnisse** (z.B. juristisches Wissen) und **Fähigkeiten** (z.B. Verhandlungstechniken) zu **beherrschen**, die zur Erfüllung dieser Rolle notwendig sind.

Trotz der Schwierigkeiten, auf die sie stoßen können, scheinen sie **vom sozialen Dialog überzeugt** zu sein und zeigen **den Willen, sich auch künftig weiterzubilden**.

Strategisches Ziel 4 : Stärkung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades und der Identifikation der Mitglieder mit der Gewerkschaft sowie Verbesserung ihrer Kenntnisse über die Aktivitäten der Gewerkschaft

Signifikante Erhöhung der Mitgliederzahl von **33.000** (2012) auf über **50.000** (2017).

Bislang wurde nur eine Mitgliederwerbe- und -mobilisierungskampagne am 7. und 8. November 2018 in der Region Monastir durchgeführt, die drei Betriebe betraf. Eine weitere regionale Mobilisierungskampagne ist für 2019 geplant.

Im Hinblick auf die Verbesserung der Kenntnisse von gewerkschaftlichen Aktivitäten wurden Aktionen unternommen, um dieses Ziel zu erreichen, wie beispielsweise:

- **Die Herausgabe des halbjährlichen Magazins "Métallo":** Zwischen August 2016 und Dezember 2018 sind 6 Ausgaben des Magazins veröffentlicht worden, dies entspricht zwei Magazinen pro Jahr.

- **Die Produktion von Informations- und Sensibilisierungsmaterialien:** Seit 2017 wurden pro Jahr etwa 6 Flyer produziert und in großer Zahl verteilt.

- **Die Erstellung von drei Studien:** Eine erste Studie, die den gesamten Sektor der Metallindustrie abdeckte, wurde 2016 unter dem Titel: *"Bestandsaufnahme, Förderung des sozialen Dialogs auf Sektor- und Betriebsebene in der Maschinenbau-, Metall-, Hütten- und Elektroindustrie in Tunesien"* durchgeführt. Eine zweite Studie, speziell für den Sektor der Automobilkomponenten, wurde 2017 unter dem Titel *"Bestandsaufnahme, Studie über Indikatoren der*

menschenwürdigen Arbeit" veröffentlicht. Eine dritte Studie wurde im Oktober 2018 eigens für den Luftfahrtsektor realisiert. Sie trug den Titel: *"Bestandsaufnahme der Luftfahrtindustrie in Tunesien. Studie über Indikatoren des sozialen Dialogs"*.

Jedoch scheinen die Kenntnisse der Arbeitnehmer über die Gewerkschaftsaktivitäten aus logistischen, finanziellen und organisatorischen Gründen noch nicht weit genug verbreitet zu sein.

Spezifisches Ziel 5: *Integration der Frauen und der jungen ArbeitnehmerInnen in das Gewerkschaftsleben*

Insgesamt fanden zwischen 2017 und 2018 vier Seminare statt, an denen jeweils mehr als 50 weibliche SB-Mitglieder aus den FGME-Sektoren teilnahmen. Darüber hinaus wurden neue junge Mitglieder in den Vorstand der FGME gewählt.

III. Auswirkungen des trilateralen Kooperationsprogramms FES - FGME - IGM auf Betriebe, die sich in der Krise befinden

3. Auswirkungen des trilateralen Kooperationsprogramms FES-FGME-IGM auf Betriebe, die sich in der Krise befinden

Auswirkungen des Programms auf die begleiteten SBs in den Betrieben (Zusammenfassung)

- Kapazitätsaufbau der SBs in der internen Organisation, Planung der Gewerkschaftsarbeit, Kommunikation, Verhandlungstechniken und Vorbereitung der Arbeitssitzungen mit der Geschäftsleitung.
- Entwicklung ihres Ansatzes und ihrer Methoden gewerkschaftlicher Forderungen, um die Verhandlungen zum Erfolg zu bringen und das soziale Klima zu beruhigen.
- Wiederherstellung der mitunter äußerst konfliktgeladenen Beziehung zwischen SBs und Geschäftsleitungen durch Einleitung eines konstruktiven, auf gegenseitigem Vertrauen basierenden sozialen Dialogs.
- Entwicklung des Teamarbeitsgeistes, der Zusammenarbeit und der Koordination zwischen Mitgliedern derselben Gewerkschaft oder zwischen mehreren Gewerkschaften desselben Unternehmens. Jedoch bestehen zurzeit noch Schwierigkeiten bei der Implementierung.
- Stärkung der Glaubwürdigkeit der SBs bei den Geschäftsleitungen, die sich des Mehrwertes der Zusammenarbeit zwischen SBs, FGME und IGM bewusst sind.
- Stärkung der Bindungen zwischen SBs, BSs und dem Vorstand der FGME und Aufbau einer dauerhaften Kooperationsbeziehung.

«Sie (die Deutschen) verfügen über Sachkenntnisse, sie helfen, Lösungen in Form von Workshops mit der Erstellung konkreter Aktionspläne zu finden und ermöglichen durch die Organisation von runden Tischen einen gegenseitigen Austausch. Es gibt einen großen Mehrwert durch die IGM und dies ist dank der FGME möglich geworden».

(Ein SB-Mitglied bei Leoni)

«Die Veränderung ist seit zwei Jahren bemerkenswert, es gibt eine Verbesserung der Verhaltensweise zum Positiven. Nunmehr untersuchen die SBs die Interessen der Mitglieder und des Betriebs gleichermaßen und dies ist neu.»

(METS-DRH)

«Früher wurden wir ausgenutzt. Die Geschäftsleitung zwang uns, zusätzliche Arbeit zu leisten, hat unsere Rechte missachtet. Heute ist unsere Würde geschützt. Es gibt eine Form der Wertschätzung der Arbeiter, die sich etabliert hat und die Arbeiter sind stärker geworden. Dank der Gewerkschaften gibt es Veränderungen. Es gibt einen großen Unterschied zwischen der Zeit, in der es keine gab, und heute.»

(Eine Arbeiterin bei UATS)

Sozialer Dialog bei Kromberg & Schubert: eine «Erfolgsgeschichte»

Trotz der gelungenen Überwindung vielfältiger sozialer Bewegungen ab 2011 wurde Kromberg & Schubert im Laufe des Jahres 2013 von einer tiefen sozialen Krise heimgesucht. In dem Betrieb in Béja hat sich ein angespanntes Klima entwickelt, das auf mehrere Konflikte zwischen Beschäftigten und Geschäftsleitung zurückzuführen war. Die aggressive Stimmung gipfelte darin, dass die Angestellten die Betriebsleitung schließlich vom Betriebsgelände vertrieben. Die Produktivität des Betriebs wurde dadurch in Mitleidenschaft gezogen und hatte erhebliche Verluste, einen Rückgang des Produktionsvolumens sowie der Qualität zur Folge. Darunter hat schlussendlich der Ruf des Unternehmens gelitten. Der monetäre Verlust wurde für das Jahr 2013 auf 20 Millionen Euro geschätzt. Infolgedessen beschloss Kromberg & Schubert, den Standort zu schließen und die Produktion zu verlagern. Zu diesem Zeitpunkt schaltete sich die FGME in der Hoffnung ein, sich mit der Geschäftsleitung zu treffen und einen "Waffenstillstand" auszuhandeln.

Mit Unterstützung ihrer Partnerin IGM konnte die FGME einen Dialog mit der Geschäftsleitung über die Möglichkeit der Aufrechterhaltung der Unternehmensaktivitäten aufnehmen.

So fanden Gespräche zwischen der Geschäftsleitung, den Gewerkschaftsvertretern (FGME-UGTT und IGM), den tunesischen Regierungsvertretern und dem tunesischen Arbeitgeberverband UTICA statt. Die Diskussionen führten zu dem Vorschlag eines Rettungsplans seitens der FGME, der von ihrem Generalsekretär wie folgt beschrieben wird:

«Wir haben einen Aktionsplan für 3 Monate bis zum vorgesehenen Termin der Verlagerung vorgeschlagen. Unser Ziel war es, das Produktionstempo sowie das Vertrauen zwischen Arbeitern und Geschäftsleitung wiederherzustellen und das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen zu stärken.»

Die FGME hat mit Unterstützung der IGM diesen Aktionsplan in Absprache mit dem Geschäftsführer von Kromberg & Schubert mit klar definierten Zielen in Bezug auf Produktion und Qualitätsstandards aufgestellt. Die FGME hat ebenfalls Treffen mit den Arbeitern organisiert, um ihre Bedürfnisse zu verstehen und die Gewerkschaften zu einem Schulungsprogramm zusammengebracht. Dieser Rettungsplan hat sich zu einem gemeinsamen und partizipativen Projekt entwickelt, an dem die verschiedenen Akteure beteiligt waren: Gewerkschaften, Geschäftsleitung und das gesamte Personal. Dank dieser Erfahrung wurden von den Akteuren neue Praktiken entwickelt:

- Die Geschäftsleitung hört der Belegschaft und den Arbeitnehmervertretern zu, ist aufgeschlossen und arbeitet mit ihnen insbesondere hinsichtlich der Verbesserung der Arbeitsbedingungen zusammen. Die Gewerkschaftsarbeit wird akzeptiert und Informationen über das Unternehmen (einschließlich der wirtschaftlichen Probleme, der Geschäftsaussichten und Entwicklungspläne des Unternehmens) sowie über Kundenanforderungen und Wettbewerbsbeschränkungen werden

im Zuge von mehr Transparenz ebenfalls für die Gewerkschaftsarbeit zur Verfügung gestellt.

- Die SBs hatten vorübergehend alle Geldforderungen eingefroren. Sie hatte die Aufgabe, den Arbeitern dabei zu helfen, die Herausforderungen, denen sich ihr Betrieb stellte, zu verstehen. Zugleich sollte sie dafür sensibilisieren, sich noch mehr zum Rettungsplan zu bekennen.

Laut der 2016 durchgeführten Studie *«Maschinenbau-, Metall-, Hütten- und Elektroindustrie in Tunesien: Bestandsaufnahme, Förderung des sozialen Dialogs in Tunesien auf Sektor- und Betriebsebene»* hat die größere wirtschaftliche Transparenz eine gemeinsame Mobilisierung der Arbeiter und der Geschäftsleitung in folgenden Kernpunkten ermöglicht: Produktion, Produktivität, Qualität und Wettbewerbsfähigkeit. Die so entstandenen Vertrauensverhältnisse haben die Rolle des sozialen Dialogs als Mittel zum Widerstand gegen die internationale Konkurrenz, sowie zum Eintreten für eine menschenwürdige Arbeit bestätigt. Infolgedessen haben sich die Wirtschaftsindikatoren deutlich verbessert und die Qualitätsprobleme sind fast behoben. Dies hat dem Betrieb dazu verholfen, das Vertrauen seiner Kunden und die in der Krise verlorenen Märkte zurückzugewinnen.

Der Generalsekretär der FGME begründete diesen Erfolg damit, dass es gelungen sei, **«berufliches Pflichtbewusstsein bei den Arbeitern zu schaffen und ihr Vertrauen aufzubauen, damit sie besser arbeiten»**. Die Geschäftsleitung lobte ihrerseits die Intervention der FGME, die ihre Objektivität bewahrt und eine moderierende Rolle zwischen der Geschäftsleitung und den Vertretern der SBs gespielt hat. Nach Aussage des Geschäftsführers von Kromberg & Schubert war diese Rolle von herausragender Bedeutung:

«Die FGME war ein neutraler Schiedsrichter zwischen uns und der Basisgewerkschaft. Zum Zeitpunkt ihrer Einschaltung konnte die FGME beiden Seiten zuhören, die Situation objektiv beurteilen und die geeigneten

Lösungen vorschlagen».

Dank der Überwindung und dem Ende dieser Krise erreicht der Betrieb Kromberg & Schubert nun eine Effizienzrate von 100% (gegenüber 30% zwischen 2013 und 2014) und beschäftigt mehr als 4.000 Mitarbeiter gegenüber 750 im Jahr 2008. Im Jahr 2017 wurde er zum weltweit besten Industriebetrieb der Unternehmensgruppe gewählt. Seit 2015 hat die Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsleitung und der SB zur Entstehung eines Plans des sozialen Fortschritts zugunsten der Mitarbeiter des Betriebs geführt. Dieser Plan setzt sich aus sieben Schwerpunkten zusammen: Gewerkschaftsrecht, berufliche Eingruppierung, Regelungen bei Kurzarbeit, Produktionsstandards, Entlassungen, gesellschaftliche Verantwortung des Betriebs und einem CSR-Ansatz¹ innerhalb des Betriebs und in dessen Umfeld.

Seitdem ist das Verhältnis zwischen den SB-Vertretern und der Geschäftsleitung vorbildlich, so der Geschäftsführer von Kromberg & Schubert: *«Wir arbeiten täglich mit der Gewerkschaft des Betriebs (9 gewählten Personen) zusammen. Wir haben eine beispielhafte Zusammenarbeit und die Ergebnisse sind ein Beweis dafür». Und er fügt hinzu: „Wir haben ein Vertrauensverhältnis zwischen der Betriebsleitung und den Gewerkschaften. Eine starke und glaubwürdige Gewerkschaft führt zum Erfolg des Betriebs und zum allgemeinen Wohl».*

¹ RSE: Responsabilité Sociale des Entreprises. (CSR: Corporate Social Responsibility / soziale Verantwortung von Unternehmen).

IV. Auswirkungen des trilateralen Kooperationsprogramms FES - FGME - IGM auf die FGME

4. Auswirkungen des trilateralen Kooperationsprogramms FES-FGME-IGM auf die FGME

Auswirkungen des trilateralen Kooperationsprogramms auf die FGME in Bezug auf Organisation und Professionalität (Zusammenfassung)

- Der Vorstand (BE) hat von einem einschlägigen Schulungsprogramm profitiert, das an seine vorrangigen Bedürfnisse angepasst wurde.
- Verbesserung der internen Organisation und Governance innerhalb des BEs.
- Beherrschung der Instrumente der strategischen Planung, der Nachbereitung, Weiterverfolgung, sowie der Evaluierung.
- Verstärkung der Betreuung der SBs und BSs (FGME-Regionalvertretungen).
- Volle Aufnahme der Methoden einer strategischen Arbeit, die auf der Festlegung von Zielen und der Planung von Aktivitäten beruht.
- Bildung einer gemeinsamen Vision der BE-Mitglieder hinsichtlich ihrer gemeinsamen Mission und ihrer individuellen Rollen.
- Die Strahlkraft der FGME und der Erfolg dieses Programms stärken die Motivation und das Engagement der BE-Mitglieder.
- Die Einbindung der BE-Mitglieder in dieses Programm hat ihr Selbstvertrauen und ihre Initiativgreifung gestärkt.

«Innerhalb der FGME gibt es nunmehr ein Prinzip, eine gemeinsame Vision, eine Strategie und einen Aktionsplan».

(Aussage eines BE-Mitglieds)

«Ziel des Partnerschaftsprogramms war es, die Mitglieder des Vorstands der FGME aktiv einzubeziehen und ihnen gemäß der UGTT-Geschäftsordnung Aufgaben zuzuweisen, denn die Arbeit war bis dahin nur beim SG konzentriert. Heute ruht die Arbeit auf den Schultern aller Mitglieder und dies hat einen echten Mehrwert mit sich gebracht».

_____ (Tahar Berbari; FGME-Generalsekretär)

Auswirkungen des Programms auf die FGME-Regionalvertretungen (BSs Zusammenfassung)

- Die BSs haben ihr Know-how im Rahmen der ihnen gewidmeten strategischen Workshops konsolidiert.
- Die BSs sind in das Programm aktiv eingebunden und arbeiten professioneller, was sie auf regionaler Ebene einsatzfähiger und damit glaubwürdiger macht.
- Die Koordination und die Kommunikation zwischen BSs und BE der FGME wurden verstärkt.
- Einige BSs mit günstigen Arbeitsbedingungen haben begonnen, neue Aktionen mit SBs durchzuführen. Aber die Mittel sind nicht in allen Regionen und für alle BSs ausreichend.

"Früher hatten die BSs weder jährlich noch halbjährlich noch gar vierteljährlich einen klaren Aktionsplan. Sie handelten je nach der jeweiligen Situation, von Fall zu Fall und in Abstimmung mit der UGTT-Regionalvertretung (UR). Jetzt sind wir direkt mit dem BE der FGME verbunden».

_____ (Ein BS-Generalsekretär)

„Die BS konnte sich dank des Programms in Partnerschaft mit der IGM erheblich weiterentwickeln. Die Vertreter der BS sind kompetent und haben viel an ihrer Kommunikationsfähigkeit gearbeitet. Sie sind nunmehr autonom, beziehen uns aber in alles ein, was sie tun. Sie sind in der Lage, Lösungen zu finden, ohne dass wir eingreifen müssen. Sie sind jetzt kompetent“.

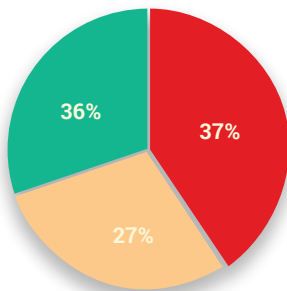
_____ (UR-Generalsekretär in Béja)

V. Auswirkungen des trilateralen Kooperationsprogramms FES - FGME - IGM auf die SB-Vertreter

5. Auswirkungen des trilateralen Kooperationsprogramms FES-FGME-IGM auf die SB-Vertreter

Auswirkungen des trilateralen Kooperationsprogramms FES-FGME-IGM auf die geschulten Basisgewerkschaften (Zusammenfassung)

- Kompetenzaufbau der SB-Vertreter auf der Ebene des sozialen Dialogs, der sozialen und gewerkschaftlichen Rechte, der Gesundheit und sozialen Sicherheit, des Aufbaus und der besseren Organisation von Basisgewerkschaften sowie der sektoralen Verhandlungen.
- Verbesserung ihres Selbstwertgefühls und des Verständnisses für ihre Rolle als Arbeitnehmervertreter.
- Einführung in die Verhandlungstechniken und Vorbereitung auf Arbeitssitzungen mit der Geschäftsleitung.
- Veränderung ihres Verhaltens und ihrer Haltung sowie Erwerb von life skills: Selbstvertrauen, Selbstbeherrschung, gewaltfreie Kommunikation und Zuhören.
- Schaffung eines Zusammenhalts zwischen den SB-Vertretern und der FGME, die sich von nun an als Angehörige derselben Gemeinschaft fühlen.
- Die FGME hört den Bedürfnissen und Schwierigkeiten der SBs zu, um ihre Gewerkschaftsmision erfolgreich erfüllen zu können.
- Entwicklung der bislang manchmal nicht vorhandenen Beziehung zwischen SBs und dem BE und den BS der FGME.
- Entwicklung der Solidarität und eines (bisher nicht existierenden) Netzwerks zwischen Basisgewerkschaften in mehreren Regionen und Betrieben bzw. Unternehmen.



Zufriedenheitsgrad der SB-Vertreter mit den Schulungsseminaren

- sehr zufrieden
- zufrieden
- mäßig zufrieden*

* In der Studie wird als Grund für die Bewertung "mäßig zufrieden" genannt, dass es zu wenig Zeit in den Seminaren bzw. insgesamt zu wenig Seminare gab.

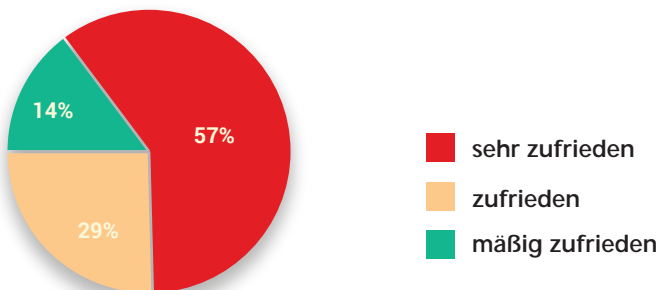
VI. Auswirkungen des trilateralen Kooperationsprogramms FES - FGME - IGM auf Gender und Gewalt gegen Frauen

6. Auswirkungen des trilateralen Kooperationsprogramms FES-FGME-IGM auf Gender und Gewalt gegen Frauen

Auswirkungen des trilateralen Kooperationsprogramms auf die geschulten Frauen (Zusammenfassung)

- Konsolidierung der Kenntnisse der Frauen auf dem Gebiet der Frauenrechte, der Gesundheit, der Sicherheit am Arbeitsplatz, der Prämien, der Arbeitsleistung und des Mutterschaftsurlaubs.
- Sensibilisierung der Frauen für die Gewalt gegen Frauen und das Bewusstsein der Prävalenz des Phänomens.
- Konsolidierung der Kenntnisse der Frauen in Bezug auf die Gewalt gegen Frauen und insbesondere auf die Präventivmaßnahmen (Gesetze, anzunehmender Verhaltensweisen usw.).
- Stärkung der Motivation der Frauen, sich in den gewerkschaftlichen Strukturen zu beteiligen.

Zufriedenheitsgrad der geschulten Frauen



VII. Auswirkungen des trilateralen Kooperationsprogramms FES - FGME - IGM auf die Glaubwürdigkeit der FGME

7. Auswirkungen des trilateralen Kooperationsprogramms FES-FGME-IGM auf die Glaubwürdigkeit der FGME

Auswirkungen des Programms auf die Glaubwürdigkeit der FGME (Zusammenfassung)

- Die erfolgreiche Erfahrung mit einem ehrgeizigen Kooperationsprogramm mit einer wichtigen trilateralen Zusammenarbeit von FES, FGME und IGM, das die Glaubwürdigkeit der FGME gestärkt hat.
- Ein innovatives Programm, das die FGME als Pionier des sozialen Dialogs im Unternehmen positioniert hat.
- Ein bezüglich seiner Einsätze und seines Images bei den betroffenen Akteuren in seinem Sektor zuversichtlicherer und selbstbewussterer Gewerkschaftsverband.
- Die FGME, die heute als unumgänglicher Akteur wahrgenommen wird, ist in der Lage, Menschen zu einem konstruktiven sozialen Dialog zusammenzubringen.
- Die FGME hat ihr Mitglieder-Netzwerk konsolidiert und schrittweise eine strategische Beziehung der Sozialpartnerschaft mit den größten Unternehmen ihrer Branche aufgebaut. Der Sektorengewerkschaftsverband muss jedoch wachsam sein und darauf achten, dass die Gewerkschaftsarbeit durch Kompromisse mit der Unternehmensleitung nicht geschwächt wird. Die Einführung in das Verständnis, dass der Streik nur als letztes Mittel gilt und es andere Formen gewaltfreier Aktionen gibt, können bei zukünftigen Schulungen in die Themenbereiche aufgenommen werden.

«Die FGME arbeitet auf einer soliden Grundlage, die vom IGM-Modell inspiriert ist, um Wissen zu vermitteln. Das macht ihre Stärke aus. Sie verfolgt einen effektiven Win-Win-Ansatz zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitung und bleibt konstruktiv, wenn es darum geht, Lösungen zu finden: Sie ist nicht standardmäßig auf der SB-Seite, sondern ist objektiv und erkennt auch, wenn diese Fehler begeht.»

— (Kromberg & Schubert-Geschäftsführers)

**VIII. Auswirkungen des trilateralen
Kooperationsprogramms FES - FGME - IGM
auf die Verfügbarkeit von Daten über die
von der FGME organisierten Branchen**

8. Auswirkungen des trilateralen Kooperationsprogramms FES-FGME-IGM auf die Verfügbarkeit von Daten über die von der FGME organisierten Branchen

Auswirkungen des Programms auf die Verfügbarkeit von Daten über die von der FGME organisierten Branchen (Zusammenfas- sung)

Es wurden Informationsmaterialien, sowie ein halbjährliches Magazin, und Sensibilisierungsmaterialien und sektorale Studien erstellt, um:

- sich über aktuelle Ereignisse und den spezifischen Kontext der von der FGME abgedeckten Sektoren zu informieren,
- das trilaterale Kooperationsprogramm bei den verschiedenen Beteiligten bekannter und verständlicher zu machen,
- den Diskurs und die Argumente der Gewerkschafter bei der Durchführung von Verhandlungen und der Mobilisierung der Arbeitnehmer fortzuentwickeln.

IX. Auswirkungen des trilateralen Kooperationsprogramms FES - FGME - IGM auf IGM und FES

9. Auswirkungen des trilateralen Kooperationsprogramms FES-FGME-IGM auf IGM und FES

Auswirkungen des Programms auf IGM und FES (Zusammenfassung)

- Die IGM hat ihre internationale Reichweite und Strahlkraft in der Region gestärkt und ihren Aktionsradius auf nach Tunesien verlagerte deutsche Betriebe erweitert.
- Die IGM hat sich durch ihre Einbindung in ein umfangreiches Langzeitprogramm einer neuen Herausforderung im Bereich der internationalen Zusammenarbeit gestellt und somit ihre Kapazitäten in der systemischen Beratung im Programmmanagement mit Partnern im Ausland gestärkt.
- Die Arbeit auf mehreren Gewerkschaftsebenen (SBs, BE, BSs) war strategisch ausschlaggebend für einen nachhaltigen Erfolg (Top-Down-Ansatz und Bottom-Up-Ansatz, der gleichzeitig durchgeführt wird). Auch die systemische Beratung, die einen Prozess der Selbstreflexion in Gang setzte, unterstützte die FGME. Diese Erfahrung wird in Zukunft in andere IGM-Projekte einfließen.
- Die IGM hat ihre Fähigkeiten und Erfahrungen bei der Umsetzung des Konzepts des sozialen Dialogs im Unternehmen in einem Land konsolidiert, in dem er zuvor nicht praktiziert wurde. Angepasst an die spezifische Situation in jedem Land, wird dieser Ansatz auch in anderen zukünftigen Projekten angewendet.
- Die kulturellen Unterschiede und gewerkschaftlichen Ansätze der beiden Partner (IGM und FGME) stellten für beide Seiten eine Bereicherung und eine Quelle des Lernens dar.

- Konflikte wurden nicht als ein Problem angesehen (wie man es bei anderen Projekten der bilateralen Zusammenarbeit beobachten kann), sondern als eine Chance und Gelegenheit wahrgenommen, um die Durchführung der Zusammenarbeit klarzustellen.

- Die FES konnte ihre Intervention bei der UGTT durch die Unterstützung des Metallurgie-Sektors ausweiten. Die Zusammenarbeit mit der FGME ermöglichte es der FES, ihren Kooperationsbereich mit der UGTT zu erweitern. Es wird in Aussicht gestellt, die Erfahrungen auf andere Branchenverbände (Textilverband u.a.) zu übertragen.

- Die FES konnte ihre Zusammenarbeit mit dem größten deutschen Gewerkschaftsverband IGM verstärken. Die FES spielte sowohl für ihren wichtigsten tunesischen Partner (UGTT) als auch für den größten deutschen Gewerkschaftsverband (IGM) im Pilot-Projekt eine operative Rolle und nutzte dabei eine Piloterfahrung.

«Der Mehrwert dieses Programms liegt in der Erfahrung, die bei der Durchführung eines vielschichtigen Programms mit zahlreichen Aktivitäten und einer langen Laufzeit gemacht wurde. Dieses Programm hat gezeigt, dass man Aktionen mit Erfolg und nachhaltigem Engagement abschließen konnte»

(Claudia Rahman ; IG Metall ; Vorstandsverwaltung)

«Ich konnte die Bedeutung unseres jahrzehntelangen Engagements für unsere tunesischen Partner und den gegenseitigen Nutzen erkennen, den wir aus diesem ständig erneuerten Vertrauen ziehen. Unsere Arbeit basiert auf dem engen und vertrauensvollen Verhältnis zu unseren Partnern in Tunesien. Solidarität ist kein leerer sozialdemokratischer Ausdruck, sondern die Grundlage unserer internationalen Arbeit»

(Kurt Beck ; Vorsitzender der Friedrich-Ebert-Stiftung)

Zusammenfassung der Empfehlungen der Impact-Studie

- Eine gemeinsame Vision aller Organisationseinheiten der FGME-UGTT aufbauen und dafür einsetzen, dass alle Beteiligten sie zur Kenntnis nehmen und sich ihr anschließen.
- Für alle Beteiligten genaue Ziele und eine klare Aufteilung der Aufgaben und der Verantwortlichkeiten vorgeben.
- Mehr daran arbeiten, die Beziehung zwischen Mitgliedern und SBs zu verbessern.
- Effektive Kommunikationsmethoden und -instrumente zwischen SBs und anderen Organisationseinheiten der FGME-UGTT entwickeln und eine partizipative Gewerkschaftsarbeit auf allen Gewerkschaftsebenen einführen, um die gewerkschaftliche Demokratie zu konkretisieren.
- Die Beziehung zwischen BSs und SBs formalisieren (und sie auf eine breitere Basis zu stellen, damit sie nicht auf Einzelpersonen fixiert ist, sondern auf das gesamte Gremium). Beispiel: Die BSs in die Organisation von SB-Schulungsseminaren einbeziehen, mindestens ein Mitglied jeder BS aus den Regionen an SB-Seminaren beteiligen.
- Verbesserungsschwerpunkte der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten der FGME-UGTT identifizieren.
- Strategische Positionen in Bezug auf die Gewerkschaftspolitik zu verschiedenen Themen entwickeln (wie z. B. Bekämpfung menschenunwürdiger Arbeit).
- Die UGTT-Zentrale für die Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten (auf nationaler und regionaler Ebene) sensibilisieren: Möglichkeiten zur Verbesserung dieser Zusammenarbeit gemeinsam überlegen.
- Im Voraus mehr Raum zum regelmäßigen Austausch zwischen BSs und BE / BE und Zentrale zu schaffen.

- Alle FGME-Strukturen mit den erforderlichen juristischen Kenntnissen versorgen (z. B. Handbücher erstellen, die eine Gesamtübersicht der Inhalte der Tarifverträge und des geltenden Rechtsrahmens umfassen).
- Damit fortfahren, Materialien zur Verbreitung von Informationen über den Sektor zu erstellen, und sich vergewissern, dass diese für die Bedürfnisse der Zielgruppen relevant sind und vor allem deren Zugänglichkeit für alle gewährleisten.
- Sich mit internen Ressourcen zur Schulung und Sensibilisierung ausstatten: Ausbilder schulen, Schulungs- und Sensibilisierungsinstrumente konzipieren, Leadership Training.
- Eine Datenbank über Betriebe, SBs und Mitglieder im FGME-Sektor ins erstellen.
- Die Fähigkeiten der einzelnen Beteiligten in der Problemanalyse und in der Konzipierung von Projekten konsolidieren. Einen Ansatz zur Evaluierung vorhandener Ressourcen hinein integrieren.
- Die SB-Vertreter weiterhin fördern und sie mit Techniken zur Bewältigung schwieriger Situationen zur Entwicklung mittel- und langfristiger Strategien, zur Durchführung einer vollständigen Diagnose und anschließend zur Erstellung eines Aktionsplans auszustatten.
- Ein besseres Management der Nutzer von Schulungsmaßnahmen durch eine gezieltere Auswahl der TeilnehmerInnen (mit Schwerpunkt auf der Qualität der Ausbildung und nicht auf der Quantität der TeilnehmerInnen) und durch eine bessere Koordinierung zwischen der FGME und den UGTT- Regionalvertretungen (unions régionales) gewährleisten.
- Allen FGME-Strukturen das notwendige Wissen über die Rollen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Strukturen der UGTT (Gewerkschaftszentrale, URs, BSS, SBs, BE der FGME) zur Verfügung stellen.
- Eine Strategie entwickeln und Aktionen planen, um die technische und finanzielle Autonomie der FGME langfristig zu gewährleisten.

Kontakt:
Friedrich-Ebert-Stiftung -
Büro Tunesien
4, Rue Bachar Ibn Bord
2078 La Marsa - Corniche
Tel: (+216) 71 77 53 43
E-Mail: info@fes-tunisia.org

Zusammengefasst von:
Cabinet Human Capital Value
(HCV)-Conseil en Management

www.hcv-conseil.com

Übersetzung ins Deutsche:
Dr. phil. Mourad BEN ABDEAZAK, Hochschullehrer

Grafikdesign und Druck:
BEBOX