



Frank Hantke

Gewerkschaften im 21. Jahrhundert

Ein Diskussionshandbuch für Gewerkschaften in den Transformationsländern

■ Die politischen und wirtschaftlichen Verhältnisse in den Transformationsländern haben sich nach der Wende wesentlich verändert. Der Transformationsprozess ist heute noch längst nicht abgeschlossen. Dies gilt auch für die Gewerkschaften. Ihre Aufgaben und Möglichkeiten der Interessenwahrnehmung haben sich mit dem Zusammenbruch der sozialistischen Wirtschaftsordnung grundlegend verändert. Heute müssen Gewerkschaften als unabhängige Interessenvertretungen um Mitglieder und um politischen Einfluss kämpfen.

■ Mit dem Transformationsprozess geht außerdem ein substanzieller Wandel der Arbeitswelt und der Beschäftigung einher. Da liegt es nahe, die gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen in den Transformationsländern im Alltag auf den Prüfstand zu stellen und mit den Akteuren gemeinsam nach neuen Wegen zu suchen, die auch künftig zu den „alten“ Zielen der Gewerkschaften führen.

■ Für diesen Erneuerungs- und Anpassungsprozess gibt es keine Patentrezepte. Vielmehr erfordern die landesspezifischen Rahmenbedingungen der Transformationsstaaten individuelle Lösungen, die jedoch fest auf den prinzipiellen Aufgabenstellungen der Gewerkschaften basieren. Von außen kann kein Modell „importiert“ werden, jedoch kann gemeinsam mit dem Mut und der Kreativität aller Beteiligten schrittweise an einer erfolgreichen Zukunft der Gewerkschaften gearbeitet werden.

JULI 2009

Inhalt

John Monks: Vorwort.....	2
Frank Hantke: Ziel des Diskussionshandbuchs.....	3
1 Funktion der Gewerkschaften.....	4
2 Zielgruppen der Gewerkschaften	5
3 Notwendige Ressourcen der Gewerkschaftsarbeit	12
4 Strukturen der Gewerkschaftsarbeit	19
5 Pragmatische Ansätze – Neue Ideen – Best Practices	35

Vorwort

Von John Monks, Generalsekretär EGB

Bei der vorliegenden Veröffentlichung handelt es sich um ein besonderes Produkt. Es verkörpert eine eigene Kategorie in der Reihe von Darstellungen über die Tätigkeit der Gewerkschaften in Transformationsgesellschaften. Auch der Titel verdeutlicht das bereits – es geht um Gewerkschaften und das 21. Jahrhundert. Man könnte rein nach dem Wort-sinn erwarten, dass es sich bei dem vorliegenden Buch um ein Druckwerk handelt, das modische Entwicklungskonzepte oder überall hoch gepriesene Strukturen für die Tätigkeit von Organisationen auf den Alltag von Gewerkschaften oder Gesellschaften in komplexen Transformationsprozessen bezieht. Davon jedoch handelt es gerade nicht.

Das vorliegende Buch schöpft aus dem vollen Leben und befasst sich mit den praktischen Belangen, denen sich die Gewerkschaften im Prozess des Übergangs zu einer demokratischen Gesellschaft und zur Marktwirtschaft in Osteuropa gegenübergestellt sehen. Ausgelöst durch seine eigenen Erfahrungen, dadurch, dass er unter den Bedingungen eben dieser Länder lebte und arbeitete, verfolgt der Verfasser das klare Ziel, einen eigenen Beitrag zu den Bemühungen und Debatten in diesen Organisationen beizusteuern. Dabei geht es um deren Sichtweisen, Strukturen und Entscheidungsprozesse und darum, das vielfältige und im ständigen Wandel begriffene Umfeld ihrer Tätigkeit richtig abzubilden. Das Buch befasst sich mit unterschiedlichen Fragestellungen. Sie reichen von Fragen der Gewerkschaftsmitglieder in den Betrieben über die Schaffung von Systemen auf Landesebene, der Erarbeitung von Strategien und der Schaffung von Strukturen und demokratischen Abläufen bis hin zu ihrer praktischen Umsetzung vor Ort.

Ganz deutlich wird, - und das begründet den Wert dieses Vorgehens - dass es keine Patentlösungen für diesen Prozess gibt. Ausschließlich die daran Beteiligten können die erstrebten Ergebnisse zustande bringen und es obliegt ihnen, für jedes Land und jede Phase des Transformationsprozesses die besten Lösungen aufzuspüren. Zwar versteht sich das Buch als Anleitung, aber es versucht nicht, lautstark gepriesene Modelle aus entwickelten Ländern aus heutiger Sicht zu erläutern, die beste Praxis unter einem europäischen Blickwinkel zu beschreiben oder den Menschen einfach vorzugeben, was zu tun sei, weil dies bereits andernorts verwirklicht worden ist. Es preist keine Modelle

an, sondern versucht, die Leser zu kreativen Denkweisen anzuregen und die vor Ort aktiv Tätigen sowie die Gewerkschaften eines jeden Landes dabei zu ermutigen, ein eigenes System zu schaffen. Dabei geht es um die industriellen Beziehungen, den Dialog in der Gesellschaft sowie die Stärkung des gewerkschaftseigenen Potenzials in politischer, organisatorischer und finanzieller Hinsicht, um sich mit den historischen Herausforderungen der Zeit auseinanderzusetzen. Es mag so scheinen als seien dies ganz einfache und grundlegende Fragestellungen und Zusammenhänge, aber die richtigen Antworten zu finden und diese in der Praxis umzusetzen, ist dann doch schwieriger. Letztendlich hängt der Erfolg von der dahinter stehenden organisatorischen Kraft ab – von effektiven und ausreichend finanzierten Strukturen auf sämtlichen Ebenen, von der Stärke der Solidarität sowie der Kraft, die Menschen zu mobilisieren, also von einer umfassenden und motivierten Anzahl von Mitgliedern. Fragen, die auf den ersten Blick technischer Natur sein mögen, wie etwa die Fähigkeit, ein Gewerkschaftsbüro zu organisieren, es effizient zu betreiben und auch seine Finanzen in Ordnung zu halten, könnten im Vergleich zu der Herausforderung, auf die Reformgrundsätze für die Wirtschaft zu reagieren, weniger bedeutsam erscheinen, können sich jedoch als entscheidender Faktor für die Entwicklung oder das Verhalten gegenüber Forderungen von Organisationen erweisen.

Dies lenkt die Aufmerksamkeit auf einen zweiten wichtigen Vorteil für den Nutzer des vorliegenden Ratgebers: den ganzheitlichen Ansatz. Das Buch bietet Anleitung, aber nicht in Form einer Gewerkschaftsfibel, denn es versteht sich nicht als ein ABC der Gewerkschaftstätigkeit, das sich auf formale Zusammenfassungen von Grundsätzen stützt. Wie bereits erwähnt, bietet es eine solide Wissensgrundlage für Menschen, die den Gewerkschaften beitreten, aber auch Fachleute und Führungspersonlichkeiten werden Interessantes und Nützliches darin finden. Natürlich kann man nicht erwarten, dass jeder den Darlegungen zustimmen wird. Dieses Buch bietet keine Darstellung von Rezepten für den Erfolg. Die beratende Wirkung erkennt man eher in den Fragen, die das vorliegende Buch anzusprechen versucht und im Anreiz, die Diskussion auf den richtigen Weg zu bringen. Sie muss die Chancen eröffnen, die vorhandenen Möglichkeiten und das Potenzial einer jeden Organisation freizulegen und zu nutzen, weil allein auf diese Weise die erforderlichen Antworten zu finden sind.

An dritter Stelle steht das keineswegs weniger gewichtige Gefühl persönlichen Engagements und eine achtungsvolle Sichtweise auf die gewerkschaftlichen Leistungen im Transformationsprozess. Das geht mit dem Versuch einher, die Herausforderungen der Zukunft sowie die Chancen der Gewerkschaften anzusprechen und richtig auf sie zu reagieren. Diese Frage kann in Zeiten der aktuellen Finanzmarktkrise kaum überschätzt werden. Die jüngsten Ereignisse im Bankenbereich und an den Börsen fügten der zur Begründung von Reformen in Osteuropa herangezogenen Ideologie schwere Schläge zu: danach löst der Markt - solange sich die Reformen an das von den internationalen Finanzinstitutionen vorgegebene Modell des Wandels halten - sämtliche Probleme, ohne dass es dazu eine Alternative gäbe. Die Krise zeigt, dass die Marktideologie sowie die Politik des rechten Flügels die Realität nicht abbilden. Gleichzeitig jedoch ergeben sich daraus die selben grundsätzlichen Fragen für die Linke und andere Anhänger der Demokratie in der Gesellschaft. Wird es den Gewerkschaften gelingen, diese Gelegenheit erfolgreich zu nutzen und ihren Anteil zu den erforderlichen Veränderungen beizusteuern? Das vorliegende Buch stellt den Versuch eines Einzelnen dar, einen Beitrag zu ebendiesem Ziel zu erbringen.

Ziel des Diskussionshandbuchs

Von Frank Hantke

Dieses Diskussionshandbuch soll Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern Diskussionsanstöße für die Zukunft ihrer Gewerkschaften geben. Die Fakten, Analysen und Anregungen basieren auf fast 20jährigen Erfahrungen des Autors in der Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften in Transformationsländern. Er legt hier besonders auf praxisnahe Thesen und Anregungen Wert, die gleich in Diskussionen vor Ort einfließen können. So ergänzen sich dieses Diskussionshandbuch und die nun kürzlich abgeschlossene wissenschaftliche Untersuchung von Heribert Kohl - u.a. für die Friedrich-Ebert-Stiftung - zu den Rahmen- und Handlungsbedingungen der Akteure des Sozialdialoges in den Transformationsländern.

Viele Probleme und Herausforderungen wurden bereits von einigen Gewerkschaften angegangen, und eine Zusammenstellung der verschiedenen Aspekte und einiger praktischer Überlegungen kann damit eine Hilfe für die eine oder den anderen in

den notwendigen Reformdiskussionen sein. Es gilt also nicht, die Gewerkschaften neu zu erfinden oder ihnen gar gänzlich neue Aufgaben zuzuweisen. Vielmehr geht es darum, vorhandene Potenziale, Erfahrungen und Errungenschaften so zu nutzen, dass sie auch für die zukünftigen Auseinandersetzungen um die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erfolgreich bleiben. Die „alten Tugenden“ der Gewerkschaften, wie Solidarität und gemeinschaftliches Handeln, sind auch heute modern und notwendig, sie müssen jedoch in veränderten politischen Verhältnissen und einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt neu definiert und realisiert werden.

Dabei gibt es kaum Erfolgsmodelle, die einfach übertragen werden könnten, sondern vielmehr müssen Gewerkschaften mit aktiven Mitgliedern darum kämpfen, in den Rahmenbedingungen ihrer jeweiligen Länder die richtigen Mittel und Wege zu finden, die Interessen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern machtvoll durchzusetzen.

Allerdings gibt es für alle individuellen Modelle bestimmte Rahmenbedingungen und bestimmte Eckpfeiler, die durch das europäische Wirtschafts- und Sozialmodell verkörpert werden. Daher sind Erfahrungen und Diskussionen aus Nachbarländern und anderen Ländern der Europäischen Union wichtig und hilfreich. Immer aber muss es darum gehen, die Prinzipien für die Gewerkschaftsarbeit in den spezifischen Rahmenbedingungen des eigenen Landes oder der eigenen Region praktisch umzusetzen und nutzbar zu machen. Dies kann nur von innen heraus gelingen, wobei Anstöße von außen dann helfen können, wenn sie nicht das Überstülpen von Modellen zum Ziel haben.

Die nachfolgenden Seiten geben gewiss keinen vollständigen Überblick über alle Erfahrungen, Meinungen und unterschiedlichen Auffassungen in den verschiedenen Diskussionen. Vielleicht ist für den Einzelnen auch nur das eine oder andere Stichwort hilfreich. Aber das Diskussionshandbuch mag helfen, für die eigenen Diskussionen tiefere Analysen zu erarbeiten und die richtigen Fragen zu stellen: Wie können bewährte Prinzipien der Gewerkschaftsarbeit heute so strukturiert und weiterentwickelt werden, dass sie sich im Transformationsalltag für mehr und mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer positiv auswirken?

1 Funktion der Gewerkschaften

Die Erfahrungen der Gewerkschaften in den Transformationsländern Mittel- und Osteuropas sind geprägt durch eine sozialistische Wirtschafts- und Gesellschaftsform, die den Gewerkschaften ihre spezifischen Aufgaben zugewiesen haben. Es ging damals weniger darum, dass die Gewerkschaften autonom und unabhängig von Parteien und sonstigen politischen Gruppen die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Spiel der Interessenauseinandersetzung vertraten. Vielmehr hatten die Gewerkschaften im Rahmen einer von oben vorgegebenen Politik eine bestimmte Aufgabe, insbesondere auf der betrieblichen Ebene, zu erfüllen. Organisierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sollten nicht ihre Interessen in das politische Geschäft einbringen, sondern vorgegebene politische Interessen auch auf der betrieblichen Ebene umsetzen und so zu ihrer allgemeinen Realisierung beitragen.

Das „Spielfeld“ hat sich verändert

Dementsprechend war es kein Bestandteil des Gewerkschaftsrepertoires, mit den unterschiedlichen Methoden der Auseinandersetzungsformen für die Interessen auf Branchenniveau oder gar auf nationaler Ebene zu kämpfen. Im übrigen gab es für die Gewerkschaften auch in keiner Weise andere gesellschaftliche Organisationen, die ihnen auf der einen oder anderen Ebene ihrer eigenen Tätigkeit Konkurrenz machen konnten. Die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft war der Normalfall für die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer und hatte eher den Charakter eines Beitritts zu einer Sozialversicherung, als den Charakter eines Beitritts zu einer aktiven und agilen Interessenvertretungsorganisation, die im Spiel der unterschiedlichen Kräfte mitzumischen bereit war.

Diesen Aufgaben entsprechend sahen die Strukturen der Gewerkschaften auch keine zentral gebündelte machtvolle Organisation vor, sondern waren – eben nur auf den ersten Blick erstaunlich – erheblich stärker dezentralisiert als die Gewerkschaftsstrukturen in den westlichen europäischen Ländern. Ausgangspunkt der Gewerkschaftsarbeit war die Betriebsgewerkschaft, der man in aller Regel beitrug, sobald man seine Tätigkeit in einem Unternehmen begann. Bis heute sind die Betriebsgewerkschaften in den allermeisten Ländern der Transformationsstaaten autonome Rechtspersonlichkeiten, die nur auf freiwilliger Basis einer über-

geordneten Organisation, wie zum Beispiel einer Branchenorganisation oder einer Regionalorganisation, beitreten. Da der Beitritt jedoch nicht verpflichtend ist, gestalten sich die betrieblichen Interessenvertretungsstrukturen teilweise sehr unübersichtlich. (Bisweilen sind es mehr als zehn verschiedene Betriebsgewerkschaften in einem Unternehmen.)

Neue „Spielregeln“

Auf Grund dieser Strukturen hat sich bis heute ein Bild von Gewerkschaftsorganisationen in den Transformationsländern geprägt, die auf mittlerer und übergeordneter, zentraler Ebene kaum über hinreichende Mittel verfügen, um in den härter gewordenen Interessenauseinandersetzungen der Transformationsländer ausreichend durchsetzungsfähig zu sein. Es zeigt sich, dass die reinen Mitgliedszahlen oder der Organisationsgrad einer Gewerkschaft kaum ein Gradmesser dafür sind, dass diese die Interessen ihrer Mitglieder erfolgreich durchsetzen kann.

So verfügen die Gewerkschaften prozentual gesehen – in der Summe ihrer Dachverbände oftmals über weit mehr Mitglieder als manche Gewerkschaft in den westeuropäischen Ländern, sieht man einmal von der Sondersituation in den skandinavischen Ländern ab. Aber trotz höherem Organisationsgrad oder großen Mitgliedszahlen bleiben sie in ihrer Wirkung oft schwach.

In den nun wachsenden Demokratien ihrer Länder haben Gewerkschaften anders als früher vermehrt aktive Gestaltungsaufgaben in der Politik zu übernehmen. Sie sind nicht mehr exekutiv tätig, sondern müssen in Konkurrenz zu politischen Parteien und anderen Interessensgruppen eigene Vorschläge entwickeln und bessere Alternativen präsentieren. Dies verlangt ihnen eine wesentlich höhere Gestaltungskompetenz auf zentraler Ebene ab, als es jemals zuvor der Fall war. Um es auf den Punkt zu bringen: Die Gewerkschaften sind heute in hohem Maße politische Organisationen. Die Arbeitsbedingungen zur Ausübung dieser Funktion sind heute wesentlich erschwert, weil mehr politische Mitspieler auf dem Feld sind. Es haben sich mehr oder weniger starke Arbeitgeberorganisationen gebildet, aber auch andere Interessengruppen kämpfen um die Durchsetzung ihrer Vorstellungen in der gemeinschaftlichen Politik.

Mehr Risiko – mehr Chancen

Damit wird von den Gewerkschaften und ihren Funktionären auch ein wesentlich höheres Maß an Eigenverantwortlichkeit bezüglich ihrer Arbeit verlangt, als es früher der Fall war. Früher ging es oft lediglich um die Umsetzung politischer Beschlüsse auf der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene. Die nun erwartete Eigenverantwortlichkeit bedeutet zweierlei: Höhere Risiken für die Handelnden und die, deren Interessen sie vertreten, aber auch bessere Chancen für alle Beteiligten für eine aktivere Gestaltung der Arbeitswelt, die Schaffung neuer und attraktiver Arbeitsplätze oder ganz allgemein für bessere Arbeitsbedingungen. Immerhin sind die Gewerkschaften auch heute noch die mit Abstand größte politische Interessenvertretung in den Transformationsländern.

Wie also kann es gelingen, die zahlenmäßige Stärke der Gewerkschaftsmitglieder so zu nutzen, dass der Einfluss auf die Politik einen entsprechenden Erfolg verspricht? Es stellt sich damit die Frage der wirkungsvollen Umsetzung der eigenen Interessen in einem demokratischen Interessenausgleich. Zur Durchsetzungskraft muss sich daher hinreichende Gestaltungskompetenz gesellen. Weil also von den Gewerkschaften nun mehr Eigeninitiative und inhaltliche Aktivität in politischen Diskussionen verlangt wird, muss sich zwangsläufig das zweite Standbein – die Sachverständigkeit der Organisation – wesentlich stärker entwickeln.

Mitgliederstärke und Kompetenz – die Säulen der Gewerkschaft

Es wird im Weiteren zu sehen sein, dass beide Säulen der Gewerkschaften – Mitgliederstärke und Organisationskompetenz – auf das engste miteinander verbunden und voneinander abhängig sind. Inkompetente Gewerkschaften werden kaum größere Erfolge erzielen können, aber auch kluge Gewerkschaften ohne Mitgliedschaft sind heute kaum durchsetzungsfähig, da ihnen schlicht die finanziellen Mittel fehlen.

Wie also kann der „Riese“ Gewerkschaften in den Transformationsländern entfesselt werden und seine Kraft richtig entfalten? Wie können mehr Menschen angesprochen, motiviert und aktiviert werden, um zu dieser Kraft beizutragen?

Impulse für die Reformarbeit

- Es könnte zunächst die Effizienz bestehender Organisationsstrukturen analysiert werden. Die Ergebnisse für die einzelnen Organisationsbereiche könnten dann den selbst gesetzten Aufgaben und Zielen gegenübergestellt werden.
- Die bisherigen Aufgaben der einzelnen Organisationsbereiche sollten sowohl auf ihre früheren als auch auf ihre neuen Aufgabenfelder hin untersucht werden. Aus den Ergebnissen könnten ggf. neue Arbeitsabläufe, neue Informationsverknüpfungen und vieles mehr entwickelt werden.
- Mit Gewerkschaften anderer Transformationsländer könnten Workshops organisiert werden, um deren – vielleicht ganz ähnliche Analysen und Schlussfolgerungen – kennen zu lernen.
- Es könnten – auf den verschiedenen Ebenen in unterschiedlicher Form – interne Diskussionsveranstaltungen durchgeführt werden, die zum einen die Betrachtung bisheriger Arbeitsweisen und ihrer Ergebnisse, zum anderen mögliche Schlussfolgerungen für Änderungen bzw. Änderungsvorschläge zum Ziel haben.
- Interne Workshops zur Diskussion des „neuen Spielfeldes“ in einer demokratischen Gesellschaft sowie ggf. „neuer Spielregeln“ bieten gewiss auch Hinweise zu eventuellen strukturellen Veränderungsnotwendigkeiten oder neuen Schwerpunktsetzungen innerhalb der Organisation.
- Workshops zur Diskussion über die Aufgaben von Gewerkschaften in Transformationsgesellschaften und Demokratien könnten eine Reformdiskussion in die Breite der Mitgliedschaft tragen und sie zur Teilnahme an der Erneuerung ihrer Gewerkschaft einladen.

2 Zielgruppen der Gewerkschaften

Die Arbeitswelt hat sich seit dem Beginn der politischen Wende Anfang der 1990er Jahre in allen Transformationsländern erheblich gewandelt. Die Wirtschaft vieler Staaten war aufgrund der nationalen Arbeitsteilung im Warschauer Pakt stark monostrukturiert und basierte besonders im industriellen Sektor auf umfassenden Großbetriebsstrukturen.

Sehr schnell hat sich gezeigt, dass diese Form der Großbetriebsstrukturen in einer kapitalistischen Umgebung oft nicht überlebensfähig ist. Im Rahmen von Privatisierungen wurden Betriebe meist zersplittert oder gar zerschlagen, so dass wesentlich

kleinere Einheiten verblieben, die jedoch aufgrund wesentlich besserer Technologien weitaus produktiver wurden. Weniger Beschäftigte konnten mehr produzieren oder quantitativ und qualitativ bessere Dienstleistungen erbringen. Damit haben Unternehmen zuweilen mit weniger Arbeitsplätzen wesentlich mehr Anteile am Bruttosozialprodukt geschaffen als zuvor.

Neue Strukturen in der Arbeitswelt

Daneben entstand eine immer größer werdende Welt der Klein- und Mittelbetriebe. Ihre Arbeitsfelder resultierten zum einen aus dem „Outsourcing“ der vorherigen Großbetriebsstrukturen, so dass viele bisher unternehmenseigene Arbeiten durch selbstständige kleine Unternehmen übernommen wurden. Zudem wuchs auch der Dienstleistungssektor in einem so hohen Maße, dass er in vielen Ländern den Anteil am Bruttosozialprodukt gegenüber dem Produktionssektor bereits heute wesentlich übersteigt. Tatsächlich findet sich derzeit in kaum mehr einem Transformationsland eine immer noch produktionsorientierte Volkswirtschaft. Vielmehr entwickeln sich die dortigen Ökonomien in Richtung Westeuropa zu wissens- und dienstleistungsorientierten Gesellschaften.

In keinem Land sind es heute weniger als 90 Prozent der Unternehmen, die weniger als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Die Zahl der Klein- und Kleinstbetriebe ist immens gestiegen. Dies ist übrigens ein Phänomen, das sich gleichermaßen in allen anderen westeuropäischen Arbeitsgesellschaften findet und westeuropäischen Gewerkschaften daher nicht unbekannt ist. Diese allerdings hatten wesentlich mehr Zeit, sich auf beschriebenen Veränderungen einzustellen als die Gewerkschaften der Transformationsländer. Dennoch muss konstatiert werden, dass es auch den Gewerkschaften in Westeuropa zumeist nicht gelungen ist, ihre frühere Stärke in der sich wandelnden Arbeitswelt beizubehalten oder gar auszubauen. Notwendige und wichtige Impulse sind daher auch von Nachbarstaaten in der Transformations-sphäre zu erwarten, nicht nur von Gewerkschaften Westeuropas. Betrachtet man jedoch prinzipiell die Problematik der Gewerkschaften – Niedergang der Großbetriebsstrukturen, wachsende Klein- und Mittelbetriebe, Entwicklung eines wachsenden Dienstleistungssektors usw. - kann man durchaus von einem Problemfeld sprechen, das alle Gewerkschaften Europas in gleichem Maße betrifft.

Herausforderungen für gewerkschaftliche Aufgabenbereiche

Damit die Mitgliederzahlen der Gewerkschaften sich nicht automatisch mit dem Niedergang von Großbetriebsstrukturen verringern, erfordern die beschriebenen Veränderungen in den Betriebsstrukturen zwangsläufig Anpassungen bezüglich der gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen.

Jede Arbeitnehmerin und jeder Arbeitnehmer sollte das Recht und die Möglichkeit haben, den Schutz und die Mitgliedschaft einer demokratischen Gewerkschaft zu genießen.

Diese Forderung mutet auf den ersten Blick recht einfach an. Doch es gibt in vielen Ländern Mittel-, Ost- und Südosteuropas noch eine Reihe von Hindernissen für viele Menschen, Gewerkschaftsmitglied zu werden und organisiert für ihre Rechte am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft einzutreten.

Die gesetzlichen Möglichkeiten schränken die obige Forderung nach einer wirkungsvollen Interessenvertretung bislang oftmals unzumutbar ein. Dies gilt besonders für kleine Unternehmen, in denen meist erst ab einer höheren Beschäftigtenzahl eine betriebliche Interessenvertretung gebildet werden darf. Dort haben auch Gewerkschaften wenige Chancen um Mitglieder zu werben. Hinzu kommen vielerlei gesetzliche Einschränkungen für Gewerkschaften in bestimmten Berufszweigen, wie z.B. bei der Polizei oder auch im militärischen Bereich.

Zudem ist eine weitverbreitete Missachtung von Gesetzen zu verzeichnen, die die Gewerkschaftsarbeit schützen sollen. Mehr oder weniger offen verbieten sie ihren Beschäftigten die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft. Dies geschieht manchmal beim Einstellungsgespräch oder später, wenn gewerkschaftliches Interesse bei Beschäftigten sichtbar wird. Gerade in multinationalen Unternehmen kommt hinzu, dass mit besseren Löhnen und Gehältern sowie mit oftmals guten Arbeitsbedingungen dafür „geworben“ wird, eine Gewerkschaftsmitgliedschaft auszuschließen. Das Nichteinklagen von Arbeitnehmerrechten bedingt sich zusätzlich durch die hohe Arbeitslosigkeit in den Transformationsländern bzw. durch fehlende berufliche Alternativen. So beugen sich viele Menschen aus Angst ihren Arbeitsplatz zu verlieren dem Druck der Arbeitgeber.

Dennoch darf nicht unerwähnt bleiben, dass zu derartigen Gesetzesbrüchen zwei Parteien gehören.

Denn bislang haben sich auch die Gewerkschaften oft nur wenig darum bemüht solche Gesetzesbrüche zu verhindern und den Druck auf die Arbeitgeber zu erhöhen.

Statuten modernisieren

Damit jede Arbeitnehmerin und jeder Arbeitnehmer die Option auf Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft hat, müssen die Gewerkschaften in den Transformationsländern ihre Statuten dringend modernisieren. Bislang gibt es für weite Teile der Wirtschaft nahezu eine „Ausschlussautomatik“ für die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft. Wie kommt das? Die meisten Gewerkschaften in den Transformationsländern leiden noch unter den Organisationsstrukturen, die weiter oben als „sozialistische Strukturen“ beschrieben wurden. Damit ist die Tatsache gemeint, dass man in der Regel eine Gewerkschaftsmitgliedschaft nur in einer Betriebsgewerkschaft bekommen kann. Gibt es keine Betriebsgewerkschaft, kann man auch nicht Mitglied werden.

Angesichts der Tatsache, dass es in mehr und mehr Unternehmen – Neugründungen, Klein- und Mittelbetriebe etc. – keine Betriebsgewerkschaften (mehr) gibt, hat auch eine wachsende Zahl von Beschäftigten keine Chance, Gewerkschaftsmitglied zu werden. Immerhin beginnen nun einige Gewerkschaften damit, neben der üblichen Mitgliedschaft in einer Betriebsgewerkschaft auch eine direkte Mitgliedschaft in einer Branchenorganisation anzubieten. Ein richtiger Schritt, der seine Wirkung jedoch nur dann entfalten kann, wenn sich gleichzeitig Organisations- und Arbeitsstrukturen ändern. Denn wie wollen Gewerkschaften diese Arbeitnehmer, die bislang nur vereinzelt in Branchengewerkschaften organisiert sind, wirkungsvoll am Arbeitsplatz vertreten?

Prekäre Arbeit – Gewerkschaften sollten dort Beschäftigte vertreten

Gerade in den Transformationsländern breiten sich prekäre Arbeitsverhältnisse mit großer Geschwindigkeit aus. Unterstützt wird dies durch oftmals löchrige Gesetzgebungen sowie die oben beschriebene Drucksituation für viele Menschen, die Arbeit suchen oder um ihren Arbeitsplatz fürchten.

2.1 Scheinselbstständige

Es ist mittlerweile verbreitete Praxis, dass große Unternehmen ganze Geschäftszweige ausgliedern und die bis dato dort beschäftigten Arbeitnehmer in die sogenannte Scheinselbstständigkeit schicken. Dieser Sektor wird leider von nur sehr wenigen Gewerkschaften überhaupt noch als ihr Arbeitsbereich wahrgenommen, da die in solchen Arbeitsverhältnissen Beschäftigten formal keinen Arbeitnehmerstatus mehr besitzen. Für die Beschäftigten hat dieser Statuswechsel fatale Folgen. Unterliegen „normale“ Arbeitnehmer in allen Ländern der gesetzlichen Sozialversicherungspflicht durch den Arbeitgeber, so ist diese soziale Absicherung nun alleinige Sache des Scheinselbstständigen, der sich dies oft gar nicht mehr leisten kann. Denn nur in wenigen Fällen erzielt er das gleiche Bruttoeinkommen wie zuvor als Festangestellter. Wie sonst würde sich das „Outsourcing“ für den Arbeitgeber lohnen? Damit wird ein großer Teil von im wahrsten Sinne des Wortes „abhängig Beschäftigten“ faktisch aus dem sozialen Sicherungssystem ausgeschlossen. Dies darf den Gewerkschaften nicht egal sein. Sie müssen Wege suchen, auch diese Beschäftigten zu unterstützen bzw. ihnen eine Möglichkeit zu geben, sich in der Gemeinschaft der Gewerkschaft für ihre Interessenvertretung einzusetzen.

2.2 Leiharbeiter

Auch diese Beschäftigungsform nimmt eindeutig zu. Und nur in wenigen Ländern gibt es bereits eine hinreichende Gesetzgebung, die zumindest die elementaren Rechte von leihweise Beschäftigten festlegt. Noch weniger werden diese Rechte dann in der Praxis eingehalten. Wer schützt diese Beschäftigten und wer gibt ihnen die Möglichkeit, sich kollektiv für ihre Interessen einzusetzen?

Es gibt zumeist weder Tarifverträge, noch andere Schutzregelungen, so dass Leiharbeiter zumeist schutzlos den jeweiligen Arbeitgebern ausgesetzt sind. Für Gewerkschaften ergibt sich hier ein weites Feld der Betätigung. Auf der einen Seite müssen gesetzliche Regelungen eingefordert werden. Auf der anderen Seite sollten Wege gefunden werden, diese Beschäftigten zur gewerkschaftlichen Organisation zu motivieren. Dabei sollte man sich auch auf positive Erfahrungen in EU-Mitgliedsländern beziehen und die bereits getroffenen Regelwerke der EU beachten.

2.3 Befristete Beschäftigte

Zwar gibt es in den meisten Ländern gesetzliche Regelungen, die sich mehr oder weniger an den EU-Richtlinien orientieren, aber auch hier bestimmen oftmals Gesetzeslücken oder Gesetzesmissachtungen das praktische Geschehen. Trotz gesetzlicher Beschränkungen werden langfristige Kettenarbeitsverträge ausgehandelt, gegen die sich Betroffene aufgrund der Arbeitsmarktsituation meist nicht zur Wehr setzen. In anderen Fällen werden Unterbrechungen ausgehandelt, so dass die Kettenarbeitsbestimmungen nicht mehr zum Tragen kommen. Bislang gelingt es den befristet Beschäftigten auch in Unternehmen mit einer Betriebsgewerkschaft oftmals nicht, den Kontakt mit dieser aufzunehmen bzw. gewerkschaftliche Aufmerksamkeit zu erlangen.

2.4 Arbeitnehmer mit Behinderung

Für behinderte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ergeben sich zu den „normalen“ Schwierigkeiten des Berufslebens in Transformationsländern zusätzliche und oft existenzielle Probleme. Nur in wenigen Fällen gelingt es ihnen, als anerkannte Beschäftigte langfristig in das Arbeitsleben einzutreten. In den meisten Fällen fehlt an grundlegenden Rahmenbedingungen. Dies gilt für die Ausstattung der Arbeitsplätze ebenso wie für die Gestaltung von Löhnen und Gehältern. Gewerkschaften sollten dieses Feld nicht einigen wenigen Sozialprojekten überlassen, sondern sich in direktem Kontakt mit den behinderten Menschen selbst für deren Belange einsetzen. Beginnen könnte man mit themenorientierten Arbeitskreisen und Informationsveranstaltungen. Daraus könnten sich in der Folge konkrete Vorhaben zur Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen für behinderte Beschäftigte ergeben. Dass auch damit die Zahl der Mitglieder wachsen wird, liegt wohl auf der Hand.

2.5 Pensionäre

Es darf nicht übersehen werden, dass viele Gewerkschaftsmitglieder bereits aus dem Arbeitsleben ausgeschieden sind und nicht wieder dorthin zurückkehren werden. Das gilt für Pensionäre aus Altersgründen, aber auch für frühzeitig aus dem Arbeitsleben ausgesteuerte Personen, die sich gerne zivilgesellschaftlich organisieren würden. Es muss

davon ausgegangen werden, dass sich die Gesamtzahl der Mitgliedschaft der meisten Gewerkschaften aus bis zu 20 bis 25 Prozent auch aus Pensionären zusammensetzt!

Aktive gewerkschaftliche Sozialpolitik hört nicht bei der Altersversorgung auf! Das heißt, dass sich sehr viele Menschen – würde man ihnen die Gelegenheit bieten einer starken Organisation beizutreten – engagiert für bessere Bedingungen ihrer Kranken- und Alterssicherung einsetzen könnten.

Zumeist finden schon Kolleginnen und Kollegen, die gewerkschaftlich organisiert sind, in ihren Gewerkschaften keinen Platz mehr oder gar Funktionen, die sie übernehmen könnten. Angesichts der Notwendigkeit, möglichst viele aktive Mitglieder zu halten, ist es unverständlich, dass die Gewerkschaften nicht auf das Potenzial erfahrener Mitglieder zurückgreifen. Richtig in die Organisation eingebaut, könnten ältere Mitglieder in vielen Bereichen wichtige Gewerkschaftsarbeit leisten – gerade in Orten und Städten, wo es häufig gänzlich an der Präsenz von Gewerkschaften fehlt.

2.6 Beschäftigungssuchende: Arbeitnehmer ohne Arbeitsplatz

Beschäftigte oder Menschen, die in die Arbeitswelt eintreten wollen und momentan keine Arbeit haben, sollten aus gewerkschaftlicher Sicht als Arbeitnehmer betrachtet werden. Denn sie sind potenziell ebenso Beschäftigte und verdienen daher die gleichen Schutz- und Gestaltungsmöglichkeiten durch Gewerkschaften, wie die Beschäftigten selbst. Vielfach sind Arbeitslose vorher bereits Gewerkschaftsmitglieder gewesen. Aber auch viele junge Menschen würden gern einer Gewerkschaft beitreten, böte diese ihnen Hilfestellung und Arbeitsmöglichkeiten, um für die eigenen Belange zu kämpfen. Nur wer Arbeitslosigkeit als Dauerzustand betrachtet, kann sich damit zufrieden geben, dass von Arbeitslosigkeit Betroffene bislang zumeist keine gewerkschaftliche Aufmerksamkeit bekommen. Wer dies jedoch anders sieht, muss in zeitweise Arbeitslosen und Arbeitssuchenden natürlich auch potenzielle Mitglieder für eine Gewerkschaft sehen bzw. ihnen den dauerhaften Verbleib in der gewerkschaftlichen Solidargemeinschaft ermöglichen.

2.7 Zwischenergebnis

Es wäre fatal, wenn die hier angeführten Gruppen von gewerkschaftlicher Unterstützung ausgeschlossen blieben. Erstens nimmt ihre Zahl stetig zu – ohne Einsatz der Gewerkschaften vielleicht noch stärker – und zweitens sind zunehmend Menschen betroffen, die bereits Gewerkschaftsmitglied sind bzw. waren und durchaus Interesse an gewerkschaftlicher Arbeit zeigen. Dazu kommt, dass viele Betroffene im Verlaufe ihrer Berufskarriere gewiss auch (wieder) in den ersten Arbeitsmarkt werden eintreten können. Wenn sich die Gewerkschaften ihnen in ihrer persönlich schwierigen Lage verschließen, warum sollten sie sich diesen dann in besseren Zeiten zuwenden?

Arbeitsplatz- und Berufswechsel werden zum Normalfall

Zunehmend mehr Arbeitnehmer müssen während ihrer Berufskarriere verschiedene Stationen durchlaufen: zeitweise Arbeitslosigkeit sowie unterschiedliche Beschäftigungsformen und -verhältnisse werden verstärkt zur Normalität.

Es hat sich gezeigt, dass die Gewerkschaften strukturell nur selten in der Lage sind, diese Menschen lückenlos zu begleiten bzw. sie ohne Probleme als Mitglied zu behalten. Die jetzigen Organisationsstrukturen lassen die auf dem Arbeitsmarkt notwendig gewordene Flexibilität der Arbeitnehmer in ihrer Eigenschaft als Gewerkschaftsmitglieder kaum zu. Verlässt ein Arbeitnehmer den Betrieb, dann verliert er seine Mitgliedschaft in der Betriebsgewerkschaft. Ob es in seinem neuen Arbeitsverhältnis wieder eine Organisationsmöglichkeit gibt, ist ungewiss, ebenso wie seine eigene Bereitschaft, sich erneut um eine Mitgliedschaft zu bemühen. So gehen den Gewerkschaften Jahr für Jahr Tausende von Mitgliedern verloren – ohne dass dies notwendig wäre. Es bedarf lediglich organisationspolitischer Änderungen, um Potenziale hier besser auszuschöpfen.

Haben wir uns zunächst mit den verschiedenen Zielgruppen der Gewerkschaften befasst, so sollen im Folgenden die Veränderungen in den Beschäftigungsverhältnissen noch ausführlicher dargestellt werden. Wie bereits erwähnt, betrifft der deutlichste Wandel diesbezüglich sicher den Zerfall der Großbetriebstrukturen.

2.8 Schwarzarbeit

In einigen Transformationsländern macht die Schwarzarbeit fast die Hälfte des Bruttosozialproduktes aus. Besserung ist vielerorts in Sicht. Auch hier gibt es nicht nur einen Schuldigen. Gewiss zwingt zunächst einmal die angespannte Arbeitsmarktlage viele Menschen in die Schwarzarbeit. Einige Gruppen sind hier besonders betroffen: So haben junge Menschen – unabhängig von ihrer Qualifikation – oftmals kaum Chancen sich in ordentliche Arbeitsverhältnisse zu integrieren. Auch Frauen werden gerade im Dienstleistungssektor oftmals schwarz beschäftigt. Damit sind für die Betroffenen gleich mehrere gravierende Nachteile verbunden. Zum einen haben sie keinerlei Schutz und keinerlei Möglichkeiten, sich bei Auseinandersetzungen jeglicher Art Recht zu verschaffen. Darüber hinaus kommen sie nicht in den Genuss von sozialen Absicherungen. Dies kann bereits bei Unfällen im Arbeitsalltag zu persönlichen Katastrophen führen. Spätestens aber im Krankheitsfall oder im Alter kommen die Nachteile zum Tragen, da oftmals nicht einmal die Mindestzahlungen gewährleistet sind.

Über die volkswirtschaftlichen Probleme der Schwarzarbeit soll hier nicht weiter gesprochen werden, denn sie liegen auf der Hand. Verstärkt wird das Problem in den Transformationsländern dadurch, dass Schwarzarbeit zusätzlich auch in Normalarbeitsverhältnissen häufig vorkommt – und dies durchaus oft mit Zustimmung der Beschäftigten. Gemeint sind die so genannten Briefumschlaglöhne. Offiziell zahlt der Arbeitgeber die gesetzlich festgelegten Mindestlöhne oder auch die ausgehandelten Tariflöhne, vergütet aber Mehrarbeit oder höhere Qualifikation schwarz in einem Briefumschlag „unter dem Tisch“. Kurzfristig mag der einzelne Arbeitnehmer darin einen Vorteil sehen, langfristig aber verwehrt er sich selbst damit hinreichende soziale Absicherungen und berufliche Chancen im Rahmen der Karriere. Aus Gewerkschaftssicht ist dieser weit verbreitete Zustand gewiss kaum tragbar und müsste scharf angegangen werden. Viele zusätzliche Arbeitsplätze könnten durch die Eindämmung der Schwarzarbeit entstehen, wenn diese illegale Arbeit und Mehrarbeit verhindert werden könnte. Daher ist es auch das Anliegen einer stärker werdenden Interessenvertretung, die Betroffenen für die Gewerkschaften zu gewinnen, um mit ihnen für bessere Arbeitsbedingungen oder überhaupt für einen ordentlichen Arbeitsplatz zu kämpfen.

2.9 Kleinst-, Klein- und Mittelbetriebe

War es früher möglich, als Gewerkschaftsfunktionär in relativ wenigen Großbetrieben relativ viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zum gleichen Zeitpunkt anzutreffen, so hat sich dies heute extrem gewandelt. Mehr und mehr Mittel-, Klein- und Kleinstbetriebe bauen zunehmend Arbeitsplätze ab, bei denen Arbeitszeiten der einzelnen Mitarbeiter zusätzlich stark variieren. Daraus ergeben sich zwangsläufig eine ganze Reihe von Fragen an die eigene gewerkschaftliche Arbeit bzw. an die bestehenden Strukturen:

- Reicht es noch aus, dass Funktionäre in die großen Betriebe (zu denen sie zumeist auch Zutritt haben) gehen, um Mitglieder zu werben?
- Ist es genug, wenn Gewerkschaften ihre Büros geöffnet haben und auf mögliche „Kunden“ warten?
- Sind Betriebe die einzigen Orte der Arbeitswelt, an denen Gewerkschaften ihre Arbeit leisten sollten?
- Muss nicht überlegt werden, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch dort anzusprechen und zu gewinnen, wo sie sich außerhalb ihrer Arbeitszeit aufhalten?
- Sind es nicht zunehmend auch mittelbare Probleme, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu schaffen machen, ihre Arbeitsfähigkeit aber stark beeinflussen?

Gewiss gibt es vor diesem Hintergrund noch weit mehr Fragen und Anregungen, zunächst aber sollen einmal diese Fragestellungen begründet und beleuchtet werden.

Dorthin, wo Arbeitsplätze entstehen

Gewerkschaften sind traditionell besonders in Großbetrieben und dort besonders in der Produktion vertreten. So ist es nicht weiter verwunderlich, dass sich auch ihre Arbeitsstrukturen daran ausgerichtet haben. Ebenso wenig verwundert es, dass die meisten Funktionäre der Gewerkschaften – besonders auf der unteren und mittleren Ebene – eben aus diesen Strukturen stammen und dort ihre Arbeitserfahrungen gesammelt haben. Daraus resultierend ist auch das Personal der Gewerkschaften genauso flexibel bzw. unflexibel wie die Organisation selbst: Man geht zumeist dorthin, wo man „jeden Winkel genau kennt“ und weit weniger dorthin, wo die Bedingungen ganz anders, oftmals wesentlich schwieriger sind. Dies gilt in aller Regel für Kleinst-, Klein- und Mittelbetriebe (KMU). Hier

gibt es oft keine gewerkschaftliche Vertretung, der „Chef“ lässt eine geordnete Gewerkschaftsarbeit oft nicht zu. In dieser Situation bieten sich den Gewerkschaften zwei Alternativen: Entweder die Gewerkschaftsfunktionäre schenken diesen Betrieben keine Beachtung, oder sie konzentrieren sich besonders auf solche Fälle, weil sie – nicht zu Unrecht – gerade dort die meisten Gesetzesverletzungen oder Verletzungen der Gewerkschaftsrechte vermuten müssen.

Umfrage

Zur Veranschaulichung mögen die Ergebnisse einer Umfrage in den KMU in Ungarn helfen. Im Jahr 2007 haben wir in einer repräsentativen Umfrage zum Stand des Sozialdialoges und der Gewerkschaftsmitgliedschaft in KMU u.a. auch nachfolgende Fragen an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gerichtet. Auch in Ungarn kann man übrigens zumeist nur Gewerkschaftsmitglied werden, wenn es bereits eine Betriebsgewerkschaft gibt. Dabei haben wir folgende Ergebnisse bekommen, die sehr nachdenklich stimmen müssen:

- Prozentualer Anteil der KMU an allen ungarischen Unternehmen: > 90%
- Prozentualer Anteil der Arbeitsplätze in KMU: ca. 50%
- Organisationsgrad in allen ungarischen Unternehmen: ca. 25%
- Organisationsgrad in ungarischen Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten: < 3 %
- Organisationsgrad in ungarischen Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten: < 0,3 %
- Wunsch der Beschäftigten in ungarischen KMU, Gewerkschaftsmitglied zu werden
 - Spontan ja: 40%
 - Vielleicht ja: 20%
 - Weiß nicht oder nein: 40%

Ungarn kann durchaus als Beispiel für die Veränderung der Arbeitswelt in und nach der Transformation dienen. Das heißt, dass es ganz ähnliche Entwicklungen – weg von Großbetriebsstrukturen, hin zu kleineren Betrieben – in nahezu allen anderen Transformationsländern auch geben wird. Daher darf man auch ähnliche Ergebnisse bei den Arbeitnehmern in KMU anderer Transformationsländer erwarten.

Die große Zahl derer, die spontan oder auch nur vielleicht einer Gewerkschaft beitreten würden,

hätten sie nur die Chance dazu, ist zugleich erfreulich und erschreckend! Erfreulich, weil sich dort ein immenses Potenzial für die Gewerkschaften zeigt. Erschreckend, weil damit deutlich wird, wie sehr der gewerkschaftliche Schutz fehlt und gewünscht wird, während sich die Gewerkschaften bislang kaum darum gekümmert haben.

2.10 Dienstleistungssektor

Bezugnehmend auf die beschriebenen Ergebnisse soll auch auf das immense Anwachsen des Dienstleistungssektors gegenüber dem Produktionssektor und dem Agrarsektor hingewiesen werden. Gerade im Dienstleistungssektor gibt es besonders viele KMU. Aus organisatorischer Sicht ergibt sich für die Gewerkschaftsarbeit vor allem aus der großen Heterogenität dieser Beschäftigentengruppe ein Problem.

2.11 Bildungsinstitutionen

Zumeist werden spätere Entscheidungen darüber, ob und wie man sich in Organisationen wie Parteien oder Interessengruppen engagiert, bereits in der Schule oder der Universität vorbestimmt. Die vorherrschende Realität in fast allen Ländern ist jedoch, dass die Lernenden nichts oder nur sehr wenig über Gewerkschaften erfahren. Und das, was sie dazu hören, kommt fast immer „aus zweiter Hand“ und ist nahezu ebenso häufig negativ.

Betrachten wir die Stätten der Ausbildung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen jedoch als erste Etappe ihres Arbeitslebens, so ergibt sich daraus zwangsläufig, dass sich die Gewerkschaften auch für diesen Teil der Arbeitswelt interessieren und sich dort folglich in angemessener Weise präsentieren sollten. Dies gilt nicht nur für die Vermittlung von Kenntnisse über Gewerkschaften und ihre Arbeit, sondern auch für die ganz praktischen Dinge. Da stehen Fragen über Ausbildungs- oder Bildungsinhalte ebenso auf dem Arbeitsplan wie Konfliktsituationen, in denen sich Schüler und Studenten gemeinsam für ihre Interessen einsetzen könnten. Warum nicht mit Unterstützung ihrer Gewerkschaft?

2.12 Junge Menschen und Frauen

Quer durch die hier angesprochenen prekären Arbeitsbereiche sind Jugendliche und Frauen besonders betroffen. Trotz durchschnittlich besser Bildungsabschlüsse sind die beruflichen Chancen von Frauen auf dem Arbeitsmarkt durchweg schlechter als von Männern. Auch Arbeitslosigkeit trifft sie häufiger. Die offiziellen Zahlen der Jugendarbeitslosigkeit in den SOE-Ländern variieren zwischen 20 und 60 Prozent!

Diese Gruppen benötigen umso mehr die volle Unterstützung. Es hat sich in vielen europäischen Ländern gezeigt, dass Frauen besonders im Dienstleistungssektor gern Gewerkschaften beitreten bzw. beitreten würden, sofern sie die Möglichkeit dazu hätten. Warum also gehen die Gewerkschaften nicht mit entsprechenden Angeboten auf sie zu?

Fast schon müßig ist es darauf hinzuweisen, dass der Altersdurchschnitt der Gewerkschaftsmitglieder und ihrer Funktionäre durchweg steigt. Kommen also nicht hinreichend viele junge Neumitglieder hinzu, „macht der letzte Gewerkschafter in 20 Jahren die Lichter aus“. So schwierig es ist junge Menschen heutzutage für ihr Engagement in einer Organisation zu gewinnen, so notwendig aber bleibt es. Noch immer verfügen längst nicht alle Gewerkschaften – besonders auf der Branchenebene – über entsprechende Angebote oder gar funktionierende Jugendsektionen.

Warum liegen also noch so viele Arbeitsbereiche brach? Und warum sollte das so bleiben? Dies sind gleichermaßen existenzielle Fragen für alle Beschäftigten wie auch für die Gewerkschaften selbst.

Impulse für die Reformarbeit

- Obgleich dies angesichts der bestehenden Möglichkeiten zur internen Mitgliederanalyse oft nicht einfach erscheint, sollten hinreichend detaillierte Daten dazu erstellt werden. Daraus werden sich einerseits Schwerpunkte für die Betreuung der aktuellen Mitglieder ergeben, andererseits können diese Daten die Defizite in der gesamten Bandbreite der Arbeitnehmerschaft verdeutlichen.
- Je nach Branche oder anderen spezifischen Bedingungen sollte in der Organisation überlegt werden, welche Gruppen besonders interessant für die Gewerkschaft sind. Danach können Mittel und Wege diskutiert werden, wie man an diese Gruppen herantreten kann.

- Gleichzeitig ist auch eine Analyse darüber notwendig, wie sich die Branche oder die Region weiter entwickeln wird, welche neuen Arbeitnehmergruppen entstehen oder benötigt werden und welchen Beitrag die Gewerkschaft innerhalb der Arbeitnehmerschaft zur Schaffung von Arbeitsplätzen machen kann.
- Ggf. lassen sich konkrete Schwerpunkte herausarbeiten, so dass man mit einem überschaubaren Arbeitsaufwand zunächst Etappen bewältigen kann.
- Gewiss muss dann auch gefragt werden, ob die vorhandenen personellen Ressourcen der Organisation hinreichend entwickelt sind für die neu identifizierten Aufgaben.
- Es ist eine alte Weisheit, dass man Menschen am besten überzeugen kann, wenn man „vom Fach“ ist oder wenn man der gleichen Gruppe (Frauen, Jugendliche, Pensionäre usw.) angehört. Daher sollten angesichts konkreter Vorhaben auch die entsprechenden Leute in der Organisation aktiviert bzw. externe Spezialisten konsultiert werden.
- Bei diesen Fragestellungen empfehlen sich interne Diskussionen und Workshops, um einerseits zu informieren und andererseits ein öffentliches Bewusstsein für derartige Problem zu schaffen.

3 Notwendige Ressourcen der Gewerkschaftsarbeit

Nachdem die Funktion und die Zielgruppen von Gewerkschaften reflektiert wurden, stellt sich die Frage, welche Kompetenzen und Fähigkeiten Gewerkschaften erwerben oder ausbauen sollten, um den genannten Ansprüchen gerecht zu werden. Durchsetzungsfähigkeit und Kompetenz sind dabei die beiden wesentlichen Standbeine einer erfolgreichen Gewerkschaftsarbeit.

3.1 Mitgliederstärke + Durchsetzungsfähigkeit = Macht

Die Macht von Gewerkschaften geht in erster Linie von ihren Mitgliedern aus. Dies gilt sowohl quantitativ als auch qualitativ. Die Zahl der Mitglieder bzw. der Grad ihrer Organisation in der jeweiligen Branche oder im Land ist eine wichtige Messgröße für die Möglichkeit ihrer Organisation, in der Politik maßgeblich Einfluss zu nehmen. Diese Macht kann

in vielerlei Hinsicht eingesetzt werden, sofern die Gewerkschaften über Strukturen und Mechanismen verfügen, die Kompetenzen ihrer Mitglieder zu bündeln, zu fokussieren und in geeigneter Weise einzusetzen. Denn allein die Zahl der eingeschriebenen Mitglieder reicht nicht aus, um im politischen Interessenausgleich Druck auf andere Akteure auszuüben. Ein Blick auf unterschiedliche Länder mag genügen, um zu illustrieren, dass Mitgliedszahlen allein kaum Wirkung zeigen müssen. So verfügen die Gewerkschaften in den meisten Transformationsländern oft über mehr Mitglieder bzw. über einen höheren Organisationsgrad als viele westeuropäische Länder in der EU. Warum aber haben sie zumeist wesentlich weniger Einfluss?

Einigkeit schafft Kraft

Zum einen mag die so genannte Gewerkschaftsvielfalt dazu führen, dass eins plus eins nicht immer zwei sein muss. Solange sich verschiedene Gewerkschaftsbünde in den wesentlichen Fragen der Arbeitnehmervertretung nicht einig sind und daher auch nicht geeint auftreten, kann es – und dafür gibt es leider zu viele Beispiele – dazu kommen, dass eins plus eins auch schon einmal null sein kann. Gegenläufige Forderungen oder gar einseitige bilaterale Absprachen mit einem Verhandlungspartner führen dann oft zur Schwächung oder Marginalisierung der gesamt vorhandenen Gewerkschaftsbewegung. In den Transformationsländern geschieht dies alltäglich auf allen Ebenen der Gewerkschaftsarbeit.

Der Verhandlungspartner – im Betrieb der Arbeitgeber – wird so lange von der selbst verschuldeten Schwächung profitieren, wie die interne Auseinandersetzungen zwischen den verschiedenen Betriebsgewerkschaften und/ oder zwischen ihren jeweiligen Dachverbänden nicht gelöst sind. Dies übrigens gleich in mehrfacher Hinsicht: Zum einen werden so nur selten arbeitnehmerfreundliche Abschlüsse erzielt. Auch hier belegen die Zahlen und Daten vieler betrieblicher Tarifabschlüsse eindrucksvoll, wie wenig durchsetzungsfähig uneinige Gewerkschaften sind. Das schlägt sich über kurz oder lang auch auf die Zahl der Mitgliedschaften nieder. Denn kaum eine Organisation kann auf Dauer ihre Mitglieder halten oder gar neue hinzugewinnen, wenn sie nicht erfolgreich ist.

Mitglieder sind pragmatisch

Zu viele Gewerkschaftsfunktionäre glauben noch immer, dass im Vordergrund ideologische oder gar parteipolitische Fragestellungen stehen müssen, um ihre Gewerkschaft zu definieren oder darzustellen. Dagegen sind Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wesentlich pragmatischer in der Betrachtung ihrer Interessenorganisation. Mag sie in früheren Zeiten auch noch so profiliert gegen alte Regime gekämpft haben, muss die Gewerkschaft ihre Arbeitsziele heute dennoch an aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen ihrer Mitglieder ausrichten. Frühere Verdienste halten kaum jemanden bei der Stange oder bringen gar neue Mitglieder. Gewerkschaftsstärke ergibt sich aus den jetzigen Erfolgen oder Misserfolgen. Gewerkschaftsmitglieder sind gegenüber ihrer Interessenorganisation in aller Regel sehr pragmatisch – wollen sie sich ideologisch binden, finden sie gewiss andere Organisationen, wie z.B. Parteien oder Interessenverbände jeglicher Art.

Aktivität der Mitglieder stärken

Die Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaften hängt nicht nur von ihrer quantitativen Größe ab, sondern auch von der Qualität der Mitgliedschaften. Was helfen Mitgliedszahlen, wenn die Mitglieder nicht aktiv für und mit ihrer Gewerkschaft für ihre Interessen eintreten. Das Motto einer Gewerkschaft lautete sehr zu recht: „Gewerkschaft – Das bist Du!“ Nur die Aktivität der Mitglieder setzt die Mitgliedszahl auch in Stärke um. Daher müssen Mitglieder informiert und überzeugt sein von dem, was ihre Gewerkschaft planen und umsetzen will. Nur wenn es gelingt, Mitglieder auch zu Protest- und Kampfaktionen der unterschiedlichsten Art bewegen zu können, kann eine Gewerkschaft Macht im Sinne von Durchsetzungsfähigkeit entfalten.

Die Gewerkschaftsgeschichte hat immer wieder gezeigt, dass weder gute Argumente, noch hohe Mitgliedszahlen allein ausreichen, um im Interessenausgleich Erfolge zu erzielen. Bezüglich Frage, warum Gewerkschaften in den Transformationsländern oft nicht die Durchsetzungsfähigkeit erlangt haben, den ihr Organisationsgrad eigentlich anmahnt, finden sich zwei Antworten: Uneinigkeit im so genannten Gewerkschaftspluralismus und eine unzureichende Fähigkeit Mitglieder zu aktivieren.

3.2 Kompetenz

In den heutigen und künftigen Interessenauseinandersetzungen der Transformationsgesellschaften müssen die Gewerkschaften in der Lage sein, in den inhaltlichen Diskussionen eigene Kompetenz zu beweisen. Es wird kaum ausreichen, Pläne von Regierungen für Gesetze oder Umstrukturierungsmaßnahmen von Arbeitgebern abzulehnen. Gewerkschaften werden zunehmend dazu übergehen müssen, eigene Vorschläge in nahezu allen Bereichen des Arbeitslebens zu entwickeln.

Experten schaffen Kompetenz

Dafür werden Experten benötigt, die den Gewerkschaften auch verbunden sind. Das heißt, dass erfolgreiche Gewerkschaften auch über eigenes gutes Fachpersonal in sozial-, wirtschafts- oder arbeitsmarktpolitischen Themenfeldern verfügen sollten. Dies kann bestenfalls zentral in Branchenverbänden und Dachorganisationen geschehen, keinesfalls jedoch auf der Ebene der Betriebsgewerkschaften. Denn selbst große Betriebsgewerkschaften verfügen mit der bisherigen Mehrheit der Mitgliedsbeitragsseinkommen nur selten über das Vermögen, eigene Experten anzustellen. Bleibt es also bei der bisherigen Mittelverteilung zwischen Betriebsgewerkschaften, Regional-, Branchen- und Dachorganisationen, so schließen die Gewerkschaften selbst ein funktionierendes Expertensystem in den eigenen Reihen aus – und müssen auf vielen Themenfeldern Amateure bleiben.

Dies gilt übrigens auch für viele originäre Aufgaben im Gewerkschaftsbereich, wie z.B. Mitgliederwerbung, Kampagnenplanung, internes Informationswesen usw. Auch hierfür muss entsprechendes Personal gefunden, eingestellt und ausgebildet werden.

Gewiss lassen sich nicht von heute auf morgen Expertenpools in den Gewerkschaften aufbauen. Dennoch ist es wichtig, dass Personalplanungen beginnen, die mittel- und langfristig dazu beitragen, die Vision einer Expertenorganisation zu realisieren.

Aber auch kurzfristig lassen sich die Defizite in Fachfragen damit teilweise lösen, indem die Gewerkschaften – wesentlich stärker als bislang – auf auswärtige Expertise zurückgreifen. An vielen Universitäten und Instituten, aber auch bei Nichtregierungsorganisationen, gibt es Experten, die für die Gewerkschaften und mit ihnen zusammen Expertisen entwickeln oder Stellungnahmen erarbeiten können.

Ohnehin spricht in einigen Fragen vieles dafür, dass die Gewerkschaften themenspezifisch nach Bündnispartnern suchen, um sich sowohl inhaltlich als auch zuweilen organisatorisch zu verstärken. Denn obgleich die Gewerkschaften zumeist die mit Abstand mitgliederstärksten Organisationen sind, fehlen ihnen in manchen Bereichen entsprechende Kenntnisse, die anderswo vorhanden sind. Und oftmals sind auch andere Interessengruppen froh, in Fachfragen gewerkschaftliche Unterstützung erhalten zu können.

Kompetenz muss ausgebaut werden

Die Kompetenz einer Organisation muss nicht nur aufgebaut, sondern gleichzeitig sowohl der Mitgliedschaft als auch in der Außendarstellung vermittelt werden. Wie schon erwähnt, hängt die Kampfbereitschaft einer Gewerkschaft auch davon ab, ob die Mitglieder motiviert sind. Dazu gehört zunächst die geeignete Information, oft auch Schulung. Zur Kompetenzbildung der Gesamtorganisation muss daher auch ein internes Bildungssystem geschaffen werden, das Wissen an die Mitgliedschaft weiter vermitteln kann. Angesichts dieser Fülle von Aufgaben zur Kompetenzerweiterung liegt es offen auf der Hand, dass all das zentral geplant, gesteuert und auch finanziert werden muss. Mal hier, mal da ein wenig Schulung hilft da wohl kaum. Dazu gehört mehr: eine mittel- und langfristige Bildungsplanung, die eng verkoppelt ist mit den Schwerpunktthemen und -zielen der Organisation.

Damit sollen den dezentralen Bildungsanstrengungen keinerlei Riegel vorgeschoben werden. Im Gegenteil, denn sie sind – als Teil des Ganzen – extrem wichtig, da dezentrale Schulungsmaßnahmen die Kolleginnen und Kollegen vor Ort erreichen müssen und können. Zudem gibt es eine Reihe von Fragen und Themenstellungen, die gerade auf der betrieblichen Ebene von besonderer Bedeutung sind, wie z.B. Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Tarifpolitik – dort, wo (noch) tarifliche Abschlüsse getroffen werden usw.

Nun gilt es, die erörterten Faktoren – Durchsetzungsfähigkeit und Kompetenz - in die Alltagsarbeit umzusetzen. Um sie wirkungsvoll zu entfalten, werden der Organisation weitere Fähigkeiten abverlangt, die im Folgenden dargestellt werden sollen.

3.3 Ortsnähe

Gewerkschaftsarbeit hat von Beginn an immer auf der persönlichen Überzeugungskraft und Nähe von Gewerkschaftsfunktionären und –mitgliedern basiert. Dieser persönliche Kontakt ist durch nichts zu ersetzen. Gewiss ist er über weitere Informationsquellen sinnvoll zu ergänzen, jedoch ist der persönliche Kontakt immer der Ausgangspunkt für ein grundsätzliches Interesse an Gewerkschaftsarbeit.

Daher ist es ein Ziel für jede Gewerkschaftsorganisation, überall dort vertreten zu sein, wo Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer leben und arbeiten. Gewiss lässt sich dieses ambitionierte Ziel in der Praxis kaum vollständig umsetzen, dazu reichen oft die Mittel nicht. Gerade deshalb ist es für eine moderne Gewerkschaft notwendig, all ihre Möglichkeiten auszureizen, um – neben der zentralen Stärke – auch eine dezentrale Präsenz aufzubauen. Dabei sollten sie sich nicht darauf beschränken dort zu sein, wo es momentan viele Mitglieder gibt, sondern gerade auch dort, wo noch viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf den ersten persönlichen Kontakt mit Gewerkschaften warten (siehe auch die o.g. Umfrage aus Ungarn).

Neue Präsenz in neuen Bereichen

Wenn Präsenz der Gewerkschaft also wichtig ist, so muss sie auf allen Ebenen vorhanden sein: Von einer in der Öffentlichkeit stehenden Zentrale der Branchenorganisationen und der Dachverbände über die Vertretung in den Regionen und Orten sowie auf der Betriebsebene. Bislang sind die meisten Gewerkschaften hauptsächlich nur auf der Betriebsebene sowie auf der nationalen Ebene sichtbar vertreten. Gewiss ist das Bild der umfassenden Vertretung eher idealtypisch, jedoch sollten sich die Gewerkschaften an diesem Idealbild der Präsenz orientieren.

Zur Nähe bei den Mitgliedern bzw. den potenziellen Mitgliedern gehört auch die inhaltliche Nähe. Damit ist gemeint, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei den Gewerkschaften nicht nur Kompetenz in allgemeinen Fragen der Sozial- oder Wirtschaftspolitik erwarten, sondern auch in berufsspezifischen Belangen eine Unterstützung verlangen. Somit gehört zum Idealbild einer dezentralen Präsenz auch besonders der berufsspezifische Aspekt.

Mehr Aufgaben für Branchengewerkschaften

Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, müssen Mitgliedsbeiträge aufgewandt werden. Die Präsenz der Gewerkschaft dient zum einen der Unterstützung der Mitglieder, zum anderen jedoch auch zur Werbung von neuen Mitgliedern – was in vielen Betrieben bislang nicht geschieht (z.B. dort, wo es keine Betriebsgewerkschaft gibt) sowie zur Wirkung der Gewerkschaft nach außen in die Bevölkerung aber auch in die jeweiligen politischen Ebenen. Gerade letzteres übersteigt den Handlungsrahmen der Betriebsgewerkschaften, kann aber auch nur sehr ungenügend durch die bestehenden, meist zentralen Strukturen geleistet werden. Nicht von ungefähr differieren die Mitgliedszahlen sowie der jeweilige politische Einfluss der Gewerkschaften je nach Region, Ort oder vorhandenen Großbetrieben äußerst stark. Zumeist sind die Gewerkschaften in den Regionen um die Hauptstädte sowie in den wenigen Regionen oder Orten stark, wo es Großbetriebe oder Industriensammlungen gibt. Weite Flächen dagegen sind zumeist fast „gewerkschaftsfrei“ und werden dies auch bleiben, wenn die Gewerkschaften dort nicht stärker Präsenz zeigen.

3.4 Kampagnenfähigkeit

Unter den Begriff „Kampagne“ sollen alle gezielten Einzelaktivitäten der Gewerkschaften gefasst werden. Damit sind also öffentlichkeitswirksame Kampagnen ebenso gemeint wie auch interne oder politische Kampagnen im Bereich der Lobbyarbeit. Allgemein gesehen sollen Kampagnen aller Art z.B. dazu verhelfen, gewerkschaftliche Forderungen oder Vorstellungen einer außen stehenden Gruppe oder auch der Öffentlichkeit nahe zu bringen und die Ansprechpartner zu überzeugen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie mittel- und langfristig am Thema orientiert angelegt sind und so Meinungsbildung und/oder Meinungswechsel herbeiführen können.

Spätestens bei diesem Kapitel wird deutlich, wie eng alle einzelnen Faktoren miteinander verwoben sind. Zur Planung einer Kampagne müssen sowohl alle Machtfaktoren geprüft, als auch die Kompetenz ausgebaut werden. Gute inhaltliche Vorstellungen und Forderungen müssen zunächst erarbeitet werden, um sie dann einer Öffentlichkeit zu vermitteln. Dazu müssen die Mittel geprüft werden, wie lange die Organisation die Kampagne führen kann und welche Eskalationsverfahren es gibt.

Betrachten wir zunächst die inhaltliche Themenstellung einer Kampagne, so hängt dies natürlich von den Schwerpunktsetzungen der Organisation selbst ab. Allerdings ist ebenfalls zu prüfen, inwieweit die Forderungen auf bereits vorhandene Resonanz stoßen, oder ob der Sachverhalt zunächst öffentlich thematisiert werden muss. Eine Kampagne gegen Arbeitslosigkeit findet tendenziell immer eher Interesse als z.B. eine Kampagne für eine spezifische gesetzliche Forderung.

Um hier Interesse zu wecken, bedarf es mehr als nur der eigenen Überzeugung. Es müssen verbale und visuelle Möglichkeiten entwickelt werden, um auch ein schwieriges Thema begreiflich darzustellen und gleichzeitig positive Emotionen zu wecken. Dazu werden Fachleute benötigt, die entweder im eigenen Bereich angesiedelt sind oder aber von extern für die Gewerkschaft engagiert werden müssen. Gleichzeitig muss erreicht werden, dass mit geeigneten Informationsmaterialien und Schulungen die eigene Mitgliedschaft zum Aktivfaktor der Kampagne wird. Auch hierfür müssen die Gewerkschaften geeignete Fachkräfte haben und es muss ein bereits etabliertes Qualifizierungssystem vorhanden sein. Eine Kampagne setzt also einerseits einen intern funktionierenden und sachkundigen Apparat voraus und muss andererseits zumindest teilweise professionell von Außenstehenden unterstützt werden (Agenturen, Wissenschaftler etc.).

Es darf vorausgesetzt werden, dass ein Kampagnenthema zunächst breit innerhalb der Gewerkschaft diskutiert und abgestimmt wurde, damit es im Folgenden auch aktiv von der Funktionärsgruppe und den Mitgliedern unterstützt wird. Damit ist auch klar gestellt, dass eine zentral gesteuerte Kampagne die Interessen der Kolleginnen und Kollegen vor Ort vertritt. Ist dies der Fall, so müssen die entsprechend benötigten Gelder aus dem Beitragseinkommen entnommen werden. Betrachtet man die momentane Organisationsstruktur der Gewerkschaften in den Transformationsländern, so ist es nur wenigen Organisationen möglich, eine wirklich breit angelegte und professionelle Kampagne längerfristig zu führen, denn die zentral zur Verfügung stehenden Gelder sind meistens zu gering.

Muss eine geplante Kampagne aber aus Kostengründen in verschiedener Hinsicht minimiert werden, so ist fraglich, ob sie ihre Wirkung überhaupt entfalten kann. So sind z.B. Einmalaktionen kaum spürbar – selbst wenn sie – wie z.B. Plakate – recht teuer sind. Erst die Kontinuität des öffentlichen Auftritts ermöglicht die Wahrscheinlichkeit eines

Erfolges. Auch unprofessionelles Auftreten wirkt eher kontraproduktiv angesichts der heute zahlreichen Konkurrenten, die um die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit buhlen.

3.5 Flexibilität

Gerade im Hinblick auf die Gewerkschaftsarbeit in Transformationsländern ist Flexibilität, verstanden als Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Arbeitsbedingungen, eine unabdingbare Eigenschaft. Im Folgenden soll die Forderung nach Flexibilität erläutert werden. Gerade Gewerkschaften verpflichten sich – anders als die meisten politischen Parteien in den Transformationsländern – in Kongressen zu mittel- und langfristigen Arbeitsplanungen und Schwerpunktsetzungen. Dies ist von wichtiger Bedeutung um Arbeitsziele fokussiert umzusetzen.

Allerdings verlaufen die wenigsten politischen Handlungsprozesse gemäß den von den Gewerkschaften beschlossenen Arbeitsplänen. So bewirken beispielsweise Regierungswechsel häufig, dass wichtige Themenfelder stärker oder weniger stark als zuvor in das politische Blickfeld geraten. Ähnliches gilt natürlich auch für Regionen oder Kommunen. Ebenso sind Privatisierungsvorgänge häufig nicht längerfristig absehbar, sondern stellen die betroffenen Gewerkschafter zumeist recht kurzfristig vor Handlungsalternativen.

Langfristige Ziele und kurzfristige Notwendigkeiten verbinden

Auch Protestaktionen – bis hin zu Streiks, die über die Betriebsebene hinausgehen – werden zuweilen sehr kurzfristig notwendig. Ähnlich verhält es sich mit konkreten politischen Projekten, die oft Wendungen erfahren, die eine verstärkte Gewerkschaftsaktivität verlangen. Dies gilt z.B. für Gesetzesvorlagen, die von unterschiedlicher Seite beeinflusst werden: von den verschiedenen internen Interessengruppen, von möglichen Koalitionspartnern, von auswärtigen Beratern bis hin zur Weltbank mit ihren gänzlich anderen Prioritäten.

Wie können die Gewerkschaften darauf nicht nur reagieren, sondern früh genug und aktiv in die bestehenden Prozesse eingreifen? Zur Verdeutlichung soll hier das Beispiel einer Novellierung des Arbeitsgesetzes in einigen wichtigen Punkten angeführt werden: Liegt erst einmal ein Gesetzesentwurf vor, dann ist es meist schon zu spät, um gravierende Nachteile noch effektiv zu verhindern. Zumeist

können zu diesem Zeitpunkt nur noch partielle Korrekturen angebracht werden. Es bedarf einer vorausschauenden politischen Beobachtung durch Gewerkschaften, um frühzeitig in das Geschehen einzugreifen. Vielleicht ist es in einigen Fällen gar ratsam, mit eigenen fundierten Vorlagen die politischen Diskussionen um eine Novellierung zu eröffnen. Leider haben sich die Gewerkschaften gerade bei den wichtigen Weichenstellungen im Transformationsprozess bislang zu oft auf die Rolle des am Rande stehenden Zuschauers beschränkt, um nach einer schon erfolgten Aktion ihre eigene Bewertung abzugeben – zumeist basierend auf Enttäuschungen über die jeweiligen politischen Absichten oder Entscheidungen.

Jede politische Einflussnahme erfordert zentrale Kompetenz

Politische Beobachtung und aktive politische Einflussnahme wiederum bedeutet konkret: Personal für diese Arbeit. Funktionsträger auf den verschiedenen Ebenen können nicht über alles informiert sein, geschweige denn in allen Bereichen frühzeitig mit eigenen profilierten Auffassungen eingreifen. Sie benötigen Arbeitsstäbe für die verschiedenen Schwerpunktfelder der gewerkschaftlichen Arbeit. Und auch dies lässt sich ausschließlich auf zentraler Ebene bewerkstelligen. Welche Betriebsgewerkschaft kann sich z.B. schon sozialpolitische Analysen leisten? Allerdings wirken sich politische Entscheidungen immer auch auf den einzelnen Arbeitnehmer und die einzelne Arbeitnehmerin aus, so dass es auch im Interesse der Betriebsgewerkschaft liegen sollte, auf zentrale Expertise zurückgreifen zu können, wenn sie benötigt wird. Drückt sich darin nicht die Notwendigkeit aus, Beitragsmittel in dieser Hinsicht sinnvoll zu verteilen? Schnelle und gute Informationen für kurzfristige Entscheidungen sind das „A“ für eine effektive Gewerkschaftsarbeit in schnellen Transformationszeiten! Das „O“ ist die schnelle Mobilisierung von Mitgliedern.

3.6 Visionen

Dass gerade Organisationen wie die Gewerkschaften eigene Visionen entwickeln sollten, mutet auf den ersten Blick seltsam an. Sind es doch gerade Gewerkschaften, die pragmatisch für die Verbesserung von konkreten Arbeitsbedingungen oder auch gesetzlichen Rahmenbedingungen eintreten sollen.

Allerdings waren es auch einige Gewerkschaft-

ten, die sich aktiv an den Veränderungen von Ende der 1980er bis Anfang der 1990er Jahre beteiligt haben. Damals folgten sie einer Vision, von der sie sich mehr Rechte und bessere Lebens- und Arbeitsbedingungen für ihre Mitglieder versprochen.

Weitere Gewerkschaften sind nachgezogen und heute gibt es kaum noch eine nennenswerte Gewerkschaftsorganisation in den Transformationsländern, die sich nicht aktiv für die Integration ihres Landes in die Europäische Union einsetzt und damit auch die Vision des „Europäischen Sozialmodells“ verfolgt.

Generelle Richtung – Schritt für Schritt

Gerade aber weil die Schritte in eine bessere und sozial gerechtere Arbeitswelt oft nur sehr klein sein können, bedarf es einer generellen Richtungsweisung. Nur so können die Erfolge, aber auch die Misserfolge bestimmter Entscheidungsschritte auch bewertet werden. Um ein Bild zu nutzen: Eine Organisation kann zwar viele Schritte machen, wenn diese aber jeweils in eine andere Richtung gehen, kann dabei herauskommen, dass man im Kreise geht oder gar hinter den Ausgangsstandpunkt zurückfällt.

Klingt das Wort Vision also ein wenig schwammig, so müssen wir in Europa als Konkretisierung des Begriffes Vision durchaus auf das viel zitierte „Europäische Sozialmodell“ verweisen. Dieser gehört heute zum Grundvokabular aller Gewerkschaften in wirtschafts- oder sozialpolitischen Auseinandersetzungen. Zumeist jedoch verbergen sich sehr unterschiedliche Vorstellungen dahinter, was denn damit gemeint sein könnte. Ist dies schon bei den Gewerkschaftern selbst recht schwammig, so verstehen es die Öffentlichkeiten in den Transformationsländern oft noch weniger.

Die Gewerkschaften sollten also damit beginnen, den Begriff „Europäisches Sozialmodell“ zu konkretisieren und auf einzelne länderspezifisch relevante Themen fokussieren. Zu diesen Themenfeldern könnten beispielsweise gehören:

- Soziale Mindeststandards
- Ausgebaute soziale Sicherungssysteme (Gesundheit, Alter, Arbeitslosigkeit)
- Kollektivvertragliche Regelungen für Arbeitsbedingungen und Lohnfindung
- Eine koordinierte und mit europaweiten Leitsätzen ausgestattete Tarifpolitik
- Ein funktionsfähiges System der industriellen Beziehungen

- Eine moderne Struktur- und Industriepolitik
- Eine moderne Unternehmensverfassung mit verbindlichen Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechten
- Freier Zugang zu den Bildungseinrichtungen
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Gleichstellung der Geschlechter
- Ausreichende öffentliche Dienstleistungen
- Regeln gegen Steuer- und Sozialdumping
- Eine ökologisch und sozial nachhaltige Wachstums- und Beschäftigungspolitik

Gelingt es, damit die Vision „Europäisches Sozialmodell“ konkreter erkennbar zu machen und auf die Situation im eigenen Lande zu beziehen, dann können einzelne Schritte der Gewerkschaften als Teil einer langfristigen Strategie auch besser verstanden werden - oder auch, auf den ersten Blick recht unterschiedliche Themen in einen inneren Zusammenhang zu bringen.

Ein gutes Beispiel für diese These ist die Diskussion um die „Flat-Tax-Rates“ in verschiedenen Transformationsländern. Warum wehren sich Gewerkschaften gegen niedrigere Steuern? Erst der Blick auf das Gesamte und der anschauliche Verweis auf die Grundlagen des „Europäischen Sozialmodells“ (siehe oben) und seine Bedeutung für den Bürger – und damit auch besonders für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer - weist eindeutig auf die Richtigkeit ihrer Ablehnung hin. Denn Steuersparungen vermindern die Möglichkeiten des Staates sowohl für Investitionen als auch für Maßnahmen des wirtschaftlichen und sozialen Ausgleiches – beides mittelbar und unmittelbar wichtig für die meisten Menschen im Lande. Wenn es also gelingt, diese Zusammenhänge vor dem Hintergrund der Vision des „Europäischen Sozialmodells“ für das eigene Land darzustellen, dann gelingt es den Gewerkschaften auch, Menschen – und weit mehr als nur ihre Mitglieder – für ihre Ideen zu begeistern.

3.7 Internationalität

Längst ist es ein geflügeltes Wort in der Gewerkschaftsbewegung: „International kooperieren – betrieblich handeln!“ Mehr als jemals zuvor trifft dies auf den Gewerkschaftsalltag zu. Es gibt nahezu keine Branche, kein Berufsfeld, das nicht längst durch internationale Bedingungen mitgestaltet wird – in welcher Form auch immer.

Ob es die Friseure an der deutsch-polnischen Grenze sind, die mit unterschiedlichen Arbeitsbe-

dingungen und Löhnen um Kunden beider Länder zu kämpfen haben, oder Belegschaften in Stahlwerken, die längst wissen, dass chinesische Stahlbedürfnisse ihre Arbeitsplätze zuhause wesentlich beeinflussen. Im Handwerk, in der Produktion oder auch im Dienstleistungssektor gibt es längst internationale Regelwerke – oder auch nicht. Denn viele dieser „Regelwerke“ sind nicht kompatibel mit den sozial- oder wirtschaftspolitischen Ansprüchen in den jeweiligen Ländern, sondern sie orientieren sich oft zunächst einmal an der Devise: billig ist besser. Einzelne Staaten können schon seit geraumer Zeit nur noch einen sehr geringen Einfluss auf die tatsächliche Entwicklung im wirtschaftlichen oder sozialen Bereich ausüben – ebenso wenig ist dies Gewerkschaften möglich, die nur national agieren. Die Arbeitgeberseite fungiert längst international, während die Gewerkschaften sich zwar die Institutionen dazu geschaffen haben, jedoch noch längst nicht alle Mittel zur internationalen Kooperation ausschöpfen.

Aktiv an internationalen Prozessen beteiligt sein

Internationale Kooperation der Gewerkschaften verlangt von den nationalen Gewerkschaftsorganisationen stets einen aktiven Beitrag. Die Mitgliedschaft in einer internationalen Gewerkschaftsorganisation ist nicht ausreichend. Der aktive Beitrag der nationalen Mitglieder bezieht sich auf zwei wesentliche Arbeitsbereiche. Zum einen müssen die Gewerkschaften an international gemeinsamen Strategien arbeiten und sie auf der politischen Ebene wirkungsvoll umsetzen. Zum anderen aber müssen auch die einzelnen Mitgliedsorganisationen in der Lage sein, jeweils in ihrem Lande, in ihren Unternehmen für eine Realisierung derartiger Vorstellungen sorgen zu können.

Bei aller berechtigten Kritik an der aktuellen Verfasstheit der Europäischen Union muss jedoch konstatiert werden, dass es weltweit wohl keine andere große Region gibt, die mit ihren eigenen Regelwerken den Gewerkschaften einen solchen Handlungsspielraum einräumt wie es die EU tut. Diese Spielräume gilt es vollends auszunutzen und ggf. zu erweitern, sofern dies notwendig und möglich ist. Innerhalb der EU – und in gewisser Weise auch bei den (Noch-)Nicht-Mitgliedern in Europa – schaffen EU-Direktiven jeweils Mindestnormen für eine Vielzahl von Fragen der Arbeitswelt, die vergleichsweise recht hoch sind. Dies schafft gleichzeitig die besten Möglichkeiten zur globalen Kooperation, denn die EU tritt international oftmals als einheitlicher wirt-

schaftspolitischer Akteur von immenssem Gewicht auf.

Die Europäische Union ist die kleinstmögliche politische Einheit zur wirkungsvollen Umsetzung von Arbeitnehmerrechten.

Für die Gewerkschaftsarbeit auf der europäischen Ebene bedarf es zusätzlicher Qualifikationen und Strukturen auf der nationalen Ebene – aber auch bis hinunter in die einzelnen Betriebe. Wer das „Europäische Sozialmodell“ fordert, muss es auch kennen bzw. die bestehenden Regelwerke, den so genannten *acquis communautaire* zumindest für den wirtschafts- und sozialpolitischen Raum nutzen können. Dies gilt ggf. auch für betriebliche Funktionäre beispielsweise in multinationalen Unternehmen.

Internationalität ist heute Alltagsgeschäft für Funktionäre

Zu oft beschränken sich Gewerkschaften aus den Transformationsländern noch darauf, dass nur wenige Funktionärinnen und Funktionäre das internationale Geschäft erledigen – gewissermaßen als besseres „Reisebüro für Spitzenfunktionäre“. Dieses Image rührt auch daher, dass Gewerkschaftsmitglieder oft nur über unzureichende Informationen über die Bedeutung der internationalen Arbeit für ihre eigene Situation verfügen. Auf der anderen Seite können die wenigen international Tätigen aus Mangel an Kapazitäten oft nicht in allen Belangen aktiv an der Gestaltung einer europäischen Gewerkschaftspolitik mitwirken bzw. die jeweilige Sicht ihrer Länder hinreichend einbringen.

Es ist daher wichtig die einzelnen Arbeitsbereiche der Gewerkschaften künftig in die europäische Politik einzubeziehen. Dies bringt gleich mehrere Vorteile. Zum einen können die Organisationen auf der internationalen Ebene fundierter und aktiver mitwirken, zum anderen kann in den einzelnen Arbeitsbereichen auf nationaler bis hin zur betrieblichen Ebene mehr europäisches Wissen – z.B. EU-Normen, „Best Practices“ etc. – angewandt werden.

Impulse für die Reformarbeit

- Da eine Reformdebatte über einen langen Zeitraum möglichst breit geführt werden muss, könnte eine „Reformkommission“ eingerichtet werden, die sowohl ein Gesamtkonzept der internen Debatte erstellt als auch die Evaluierung

der Diskussionsergebnisse vornimmt. Im übrigen sollte sie eng mit ggf. bestehenden „Programmkommissionen“ (o.ä.) zusammenarbeiten.

- Mit auswärtigen Organisationen sollte über deren Erfahrungen mit Regionalbüros usw. gesprochen werden. Damit könnten Fehler – in finanzieller und personeller Hinsicht – vermieden werden.
- Der inhaltliche und organisatorische Teil der Reformdebatte kann z.B. auch die differenzierte Planung einer Kampagne betreffen, da hier sehr viele der angesprochenen reformbedürftigen Arbeitsfelder einbezogen werden können.
- Um inhaltliche Diskussionen zu einzelnen sozial- und wirtschaftspolitischen Themenfeldern zu strukturieren und auszurichten, könnten Workshops zu den Eckpfeilern des „Europäischen Sozialmodells“ durchgeführt werden mit der Zielsetzung, bestehende EU-Richtlinien in Bezug zu den jeweiligen nationalen Regelungen zu setzen.
- Zu vielen Themenfeldern der Gewerkschaftsarbeit könnten thematische Workshops für Gewerkschaftsexterne durchgeführt werden, die gleich in zweifacher Hinsicht Vorteile bieten. Zum einen stärken sie die Expertise der Gewerkschaften selbst, und zum anderen schaffen sie ein öffentliches Bewusstsein für gewerkschaftsrelevante Themen.

4 Strukturen der Gewerkschaftsarbeit

4.1 Ziele

Auch für die komplexe Fragestellung nach den notwendigen Strukturen von erfolgreicher Gewerkschaftsarbeit gibt es kein zwingendes Modell. Da sowohl die jeweilige Situation der Organisationen als auch die landesspezifischen Rahmenbedingungen äußerst verschieden sind, müssen Organisationsstrukturen einzelfallbezogen angepasst werden. Dabei sollte zunächst dennoch ein „Idealmodell“ entworfen werden, damit sich die einzelnen Reformschritte später auch zu einem stimmigen Mosaik zusammensetzen.

Reformen – schon gar Organisationsreformen – können nicht „von oben herab“ beschlossen oder bestimmt werden. So wie die Kraft der Gewerkschaften letztlich aus der Kompetenz und Motivation ihrer einzelnen Mitglieder besteht, so kann auch

ihre Veränderung bei Zielen und Strukturen kaum ohne sie gelingen. Zunächst einmal müssen wirkliche Reformen deshalb gewollt und Funktionären aller Ebenen gestaltet werden. Die Funktionäre müssen dann mit den Mitgliedern gemeinsam Reformschritte entwickeln. Viel Überzeugungsarbeit und viele Diskussionen sind daher eine der wesentlichen Voraussetzungen.

Ziele und Strukturen sind untrennbar

Angesichts der zuvor beschriebenen Gewerkschaftsfunktionen und –aufgaben sollte zunächst einmal die inhaltliche Marschrichtung in die Zukunft diskutiert und festgelegt werden. In engem Zusammenhang mit den Zielen sollten dann die bestehenden Strukturen beleuchtet und bewertet werden. Denn sie sind nicht ohne Grund so entstanden und stehen in einem engen Zusammenhang mit den bisherigen Aufgabenstellungen und Zielen. Dort, wo diese gleich oder ähnlich geblieben sind, besteht weniger die Notwendigkeit zu Änderungen als dort, wo sich beides entscheidend verändert hat.

Einige Ziele stehen bereits mit der Orientierung am „Europäischen Sozialmodell“ fest. Auch die von der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) festgelegten Normen müssen natürlich in der Realität Geltung haben bzw. auch bekommen. Dies ist längst nicht überall realisiert – oft ist das Gegenteil der Fall: Arbeitsgesetze, die sich teilweise bereits an den EU-Richtlinien und den IAO-Normen orientieren, haben in den wenigsten Ländern in der Arbeitswelt auch eine konkrete Bedeutung für die Beschäftigten. Oftmals sind diese Regelwerke und Normen weder den Arbeitgebern noch den Beschäftigten hinreichend bekannt. Allzu oft aber gibt es in den Transformationsländern auf der rechtlichen Ebene derzeit keine realistische Durchsetzungsmöglichkeit. Es fehlen kompetente Richter und hinreichend viele Gerichte, die Konflikte auch lösen könnten. In fast allen Transformationsländern sind Wartezeiten von mehreren Jahren eher die Regel. Für betroffene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein Grund dafür, ihre Rechte gar nicht erst wahrnehmen zu wollen bzw. zu können.

Es gilt: Inhalte und Ziele stehen in einem untrennbaren Zusammenhang mit den Organisations- und Arbeitsstrukturen der Gewerkschaften. Welche inhaltlich-strukturellen Ziele also könnten für die künftige Gewerkschaftsarbeit in den Transformationsländern Europas vorrangig sein? Wie könnten Strukturen entstehen, die es ermöglichen, diese Ziele in der Realität auch umzusetzen – und zwar

so, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer schrittweise dem Ziel einer sozialen, demokratischen und gesunden Arbeitswelt näher kommen?

4.2 Unabhängigkeit

Eine Interessenvertretung sollte idealtypisch immer unabhängig von anderen Gruppierungen und Politiken sein. Dies scheint eindeutig, denn sobald es Abhängigkeiten gibt, sind auch „faule Kompromisse“ nicht weit. Andererseits agieren Gewerkschaften nicht in einem ansonsten interessenfreien Raum – im Gegenteil. Die Demokratie zeichnet sich gerade dadurch aus, dass die verschiedenen Interessen der Menschen in demokratischen Prozessen ihren Ausgleich finden, d.h. dass möglichst viele Interessen auch umgesetzt werden können, ohne dass es zum nachhaltigen Schaden oder gar der Existenzbedrohung anderer Gruppen kommen muss.

Auf dem Spielfeld der demokratischen Auseinandersetzungen tummeln sich also zunehmend viele Akteure: bei Parteien angefangen über große Interessenvertretungen wie den Gewerkschaften bis hin zu den vielen Nichtregierungsorganisationen (NRO). Die Umsetzung der jeweiligen Interessen hängt in entscheidendem Maße von der Fähigkeit der jeweiligen Interessengruppe ab, kompetent zu argumentieren und machtvoll die jeweiligen Argumente vertreten und in die politischen Auseinandersetzungen einbringen zu können. Dabei sammeln sich in den verschiedenen Interessenvertretungsorganisationen Mitglieder mit unterschiedlichen Interessen. Nicht selten sind Bürger daher Mitglied in mehreren Interessenorganisationen wie Parteien oder Nichtregierungsorganisationen.

Gewerkschaften haben existenzielle Ziele

Es gehört zum Wesen einer Interessenorganisation, dass sich ihr Personen anschließen, die die Arbeitsschwerpunkte dieser Organisation besonders unterstützen wollen. Bei Gewerkschaften kommt ein weiterer wichtiger Faktor hinzu, der eine Mitgliedschaft erklären kann: die Schutzfunktion. Dabei geht es nicht um die bloße Absicherung gegen Unannehmlichkeiten oder gegen ein Unglück, sondern um den organisierten Schutz zur Sicherung der Existenz durch Arbeit und Sicherung der Lebensqualität für die gesamte Familie durch soziale Regelwerke. Daher werden die Gewerkschaften – sofern sie fähig sind, diese Ziele auch erfolgreich zu vertreten – auch im Interessenpluralismus einer demokrati-

schen Gesellschaft immer zu den größten und möglicherweise machtvollsten Organisationen gehören. Allerdings liegen in ihrer Mitgliedergröße auch Probleme, da eine hohe Anzahl von Mitgliedern zwangsläufig zu stärkerer Interessenheterogenität führt.

Die größte Stärke der Gewerkschaften – ihre Mitgliederzahl – ist auch gleichzeitig ein Grund dafür, dass Gewerkschaften nur selten eine Avantgardefunktion ausüben können. Dafür ist ihre Mitgliederstruktur zu heterogen.

Wenn dies der Fall ist, müssen sich Gewerkschaften darum bemühen, den kleinstmöglichen gemeinsamen Nenner für ihre Vorstellungen und Forderungen zu finden. Dies gelingt nur mit einer großen internen Transparenz und mit ausgeprägten demokratischen Spielregeln innerhalb der Organisation selbst.

Dies ist aber auch ein Grund dafür, dass die Gewerkschaften in der politischen Landschaft keinesfalls feste Bündnispartner suchen sollten, denn deren jeweilige Interessen werden – über kurz oder lang – den eigenen Gewerkschaftsinteressen nicht oder nur noch teilweise entsprechen, oftmals sogar widersprechen. Zumindest wird sich immer eine große Zahl von Gewerkschaftsmitgliedern nicht durch eine solche Bündnispolitik vertreten sehen. Viele Beispiele in Transformationsländern haben gezeigt, dass die feste Bindung einer Gewerkschaft an eine Partei langfristig stets zum Nachteil der Gewerkschaft und damit zum Nachteil ihrer Mitglieder geführt hat.

Das soll allerdings nicht heißen, dass in einzelnen Sachfragen keine Interessenkoalitionen eingegangen werden können bzw. sogar sollten. Wenn es zu wichtigen Gewerkschaftsthemen auch andere Interessenorganisationen oder Parteien gibt, die ähnliche oder gleiche Ziele verfolgen, dann ist es im Interesse der Durchsetzungsfähigkeit geboten, derartige partielle bzw. zeitlich befristete Bündnisse einzugehen.

Gute Verbindung zu demokratischen Parteien – aber keine Bündnisse auf Dauer

Das Parteienspektrum in den Transformationsländern ist sehr groß. Dennoch ist es schwierig, bei den meisten Parteien feste Programme oder mittel- und langfristige Arbeitsziele zu erkennen. Anders als Gewerkschaften müssen sich die Parteien jeweils nach einer Amtsperiode des Parlamentes neu zur

Wahl stellen – und das vor allen Wahlberechtigten. Daher kommt es allzu häufig vor, dass zuvor wichtige Themenfelder in den Hintergrund rücken, um aktuellen mehr Raum zu verschaffen. Parteien wollen zudem die Regierungsstellen und eine mehrheitsfähige Regierungspolitik entwerfen. Sie können daher nie einzig die Interessen von nur einer Interessengruppe vorrangig vertreten – schon gar nicht „Gewerkschaftspolitik“ in der Regierung umsetzen. Dafür gibt es zu viele andere Interessen, die alle auch – in jeweils angemessenem Maße – berücksichtigt werden müssen. Gewerkschaften haben schon oft den Fehler gemacht, auf eine „gewerkschaftsfreundliche Politik“ zu hoffen, wenn eine ihnen vermeintlich nahe stehende Partei an die Regierungsmacht kam. Große Enttäuschung ist in fast allen Fällen die Folge gewesen.

Gewiss gibt es Parteien, die den Gewerkschaften programmatisch näher stehen als andere. Dies gilt zumeist für eher sozialdemokratisch ausgerichtete Parteien, während eher wirtschaftsliberal ausgerichtete Parteien nur selten sozialpolitische Schwerpunkte im Sinne der Gewerkschaften vertreten. Und dennoch: Als nicht parlamentarisch vertretene Interessenorganisation müssen die Gewerkschaften mit allen Parteien des demokratischen Spektrums „im Gespräch“ bleiben können. Denn Regierungen wechseln häufig, so dass frühere Ansprechpartner oft schon nach kurzer Zeit ihre Machtposition verlieren. Gewerkschaften dagegen müssen ihren Einfluss auf *jede* demokratisch gewählte Regierung wahren. Das bedingt sowohl keine vollständige Abwendung von der einen Partei, aber eben auch keine vollständige Zuwendung zu einer anderen.

Interessenkollisionen vermeiden

Kommt es zu themenspezifischen Interessenkoalitionen, so müssen auch diese transparent sein und den Mitgliedern nachvollziehbar dargestellt werden. Sollten Mitglieder wahrnehmen oder auch nur vermuten, dass ihre Spitzenfunktionäre eher verborgene „Deals“ mit Parteien oder anderen Interessengruppen abschließen, folgt die Reaktion „mit den Füßen“: sie verlassen die Gewerkschaft, weil sie ihr nicht mehr trauen – und damit hätten die Gewerkschaften ihr größtes Potenzial verspielt.

Ein ebenso schwieriges Thema ist die Betätigung von Gewerkschaftsfunktionären in politischen Parteien. Dies wird oder wurde in allen Transformationsländern heftig diskutiert. Dem Gedanken folgend, dass eine direkte Interessenvertretung in Parlamenten ggf. eine schnellere und / oder bessere

Durchsetzungsfähigkeit verspricht, haben Gewerkschaften neben Bündnissen mit Parteien auch versucht, über eigene Vertreter in den Parlamenten mehr Einfluss zu gewinnen. Dies ist immer eine Gratwanderung, denn diese Politik führt häufig dazu, dass die jeweiligen Vertreter in Interessenkonflikte geraten. Die Partei verlangt ebenso Gefolgschaft wie es die Gewerkschaft für ihre Interessenvertretung tut. Kollidiert dies, so muss der betroffene Interessenvertreter eine Organisation – Partei oder Gewerkschaft – im Stich lassen. Nur selten gelingt es, dies hinreichend zu begründen oder durch andere Erfolge in der jeweiligen Interessenvertretung wieder zu „begradigen“. Es ist nicht ausgeschlossen, birgt aber ein hohes Risiko, das erfahrungsgemäß für die Gewerkschaft nicht den erhofften Ertrag bringt.

Es obliegt selbstverständlich immer ausschließlich den eigenen Organisationen darüber zu bestimmen, wie sie ihre Interessenwahrnehmung am effektivsten gestalten. Sie sollten jedoch die gesammelten Erfahrungen aus Transformationsländern – aber auch aus Ländern der EU – ebenso beachten wie die Gefahr des Misstrauens in den eigenen Reihen.

Finanzielle Unabhängigkeit schafft politische Handlungsfähigkeit

Um ihre politische Unabhängigkeit zu wahren, muss es ein vorrangiges Ziel der Gewerkschaftsarbeit sein, Kernaufgaben ohne externe Hilfe zu gestalten. Dies gilt selbst dann, wenn bezüglich Umfang und Qualität einzelner Maßnahmen zunächst einmal Einbußen hingenommen bzw. den realen Möglichkeiten angepasst werden müssen. Letztendlich sichert nur die unabhängige Tätigkeit in der Gesamtheit aller Themenfelder und Aktionsbereiche auf Dauer eine erfolgreiche Gewerkschaftsarbeit. Sollten Gelder nicht in ausreichendem Maße für ein sinnvolles Handeln zur Verfügung stehen, muss es zunächst stets eine kongruente Verringerung aller Maßnahmen geben, die demokratisch und transparent diskutiert wird und garantiert, dass nicht eine Aktivität zugunsten einer anderen gänzlich aufzugeben.

4.3 Demokratie

Es scheint eigentlich müßig zu sein, in Gewerkschaften über innerorganisatorische Demokratie zu diskutieren. So gibt es kaum eine Organisation, deren Statuten nicht vom Gedanken der innerorganisatori-

schen Demokratie geprägt sind. Dennoch leiden die Gewerkschaften – nicht nur in Transformationsländern – oft darunter, dass die gewollten Ziele im Alltag nicht immer erreicht oder aufrecht erhalten werden können. Das Tagesgeschäft verlangt von Funktionären oft schnelle Entscheidungen, die nicht erst in langen Diskussionsrunden debattiert werden können. In einigen Fällen kommt noch hinzu, dass die tatsächlich vorhandenen innerorganisatorischen Strukturen eine demokratische Meinungsbildung nicht befördern.

Dabei bestimmen die Gewerkschaften zumeist auf großen Kongressen, denen Vorbereitungen in den Untergliederungen vorangegangen waren, über ihre grundsätzlichen Arbeitslinien, Schwerpunkte und Strategien. Nicht immer aber ist dies mit dem gesamtpolitischen Tagesgeschäft konform. Gerade in den Transformationsländern werden sehr schnell Entscheidungen getroffen und wieder verworfen. Dies gilt für große wirtschafts- oder sozialpolitische Linien, wie auch für einzelne betriebliche Entscheidungen, wie Privatisierung, Umstrukturierungen etc. Hier muss schnell und durchsetzungsstark agiert werden. Derartige Entscheidungen aber müssen zumindest im Nachhinein auch innerhalb der Organisation erläutert bzw. zur Diskussion gestellt werden. Darauf haben die Mitglieder ein Recht, das sie auch zunehmend wahrnehmen wollen. Die „eiserne Gefolgschaft“ vergangener Jahrzehnte – dies mussten auch die Gewerkschaften in Westeuropa feststellen – gibt es heute nicht mehr. Und das ist auch gut! Wenngleich es oftmals sehr viel mehr Arbeit bedeutet, alle Ebenen der Organisation in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, so verspricht die ausführliche innerorganisatorische Demokratie letztendlich eine wesentlich größere Aktionsbereitschaft bei Funktionären und Mitgliedern – und die ist in allen Fällen und Themenfeldern unbedingt notwendig, will man erfolgreich sein.

Vorhandene Organisationsstrukturen für eine demokratische Meinungsbildung sollten folglich beibehalten, belebt und dort ausgebaut werden, wo es notwendig scheint. Schließlich ist es das größte Plus der Gewerkschaften auf allen Ebenen aktive und überzeugte Mitglieder zu haben, die das gewerkschaftliche Gesamtinteresse vertreten können und wollen. Über eine solche Möglichkeit der Vertretung verfügt keine andere politische Partei oder Interessenorganisation: Betrieb, Ort, Stadt, Region, Branche, nationale Ebene!

4.4 Transparenz und Effizienz

Im engen Zusammenhang mit der innergewerkschaftlichen Demokratiebildung steht die innergewerkschaftliche Transparenz. Davon darf kein Bereich ausgeschlossen sein: von den Finanzen über personalpolitische Entscheidungen bis hin zur Vertretung von Forderungen und Positionen auf allen Ebenen der Gewerkschaftsarbeit.

Wer sein Geld in Form eines Mitgliedsbeitrages an eine Gewerkschaft entrichtet, hat jederzeit ein Anrecht darauf zu erfahren, was mit damit geschieht. Die bestehenden Strukturen innerhalb der meisten Gewerkschaften in den Transformationsländern lassen diese Finanztransparenz kaum zu. Doch wächst Misstrauen immer dort, wo Transparenz fehlt. Daraus entstehen im Gewerkschaftsalltag der Transformationsländern typischen Probleme, da eben dieses Misstrauen bei den Mitgliedern zu entsprechenden Verhaltensweisen führt: Da zahlt der eine einmal weniger als den satzungsgemäßen Beitrag oder der andere verschweigt ganz, über welchen Bruttolohn er zurzeit verfügt. Insgesamt geht den Gewerkschaften jedenfalls Geld aus Mitgliedsbeiträgen verloren, das eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche und unabhängige Gewerkschaftsarbeit ist.

Individuelle Bedürfnisse der Mitglieder beachten

Aktive Mitgliedschaft erfordert Wissen und Kenntnisse. Die Gewerkschaftsmitglieder sollten also über die wichtigsten Ereignisse und Planungen ihrer Organisation zeitnah informiert sein, damit sie all dies auch in ihrer Arbeitsumgebung positiv vertreten können. Zunehmend kommen aber auch noch Bedürfnisse über Informationen hinzu, die Mitglieder selbst betreffen: so zum Beispiel Informationen über die Entwicklung in ihrer Branche, ihre persönlichen Karrierechancen oder Wissen über die immer komplizierter werdenden sozialpolitischen Entscheidungen, von denen sie oft direkt betroffen sind. Diese Form der Dienstleistung gegenüber den Mitgliedern gewinnt immer mehr an Bedeutung, denn es gibt „Konkurrenten“, Berufsorganisationen, Versicherungen usw., die um das Interesse der Mitglieder werben. Wenn sich jedoch Gewerkschaftsmitglieder – idealtypisch – rundherum mit Informationen durch ihre Gewerkschaft versorgt fühlen, werden und können sie auch eher aktiv ihre Organisation vertreten.

Das Wissen und die Kompetenz vieler Organisationen sind oft weitaus größer als die Wirkung, die

damit entfaltet werden könnte. In vielen Fällen werden Informationen an mehreren Stellen gleichzeitig erarbeitet, jedoch oft nicht hinreichend ausgetauscht oder an die entsprechenden Stellen weitergegeben. Damit kommt es auf der einen Seite zu Doppelarbeit, während auf der anderen Seite ganze Organisationsbereiche keine hinreichende Information und damit Handlungsgrundlagen bekommen.

Gerade angesichts der knappen personellen Ressourcen der meisten Gewerkschaftsorganisationen kommt somit dem Effizienzgedanken eine große Bedeutung bei der Informationsverbreitung und Aktionsplanung zu.

4.5 Präsenz

Eingangs wurde schon festgehalten, dass Gewerkschaftsarbeit und ihre Erfolge unter anderem von der Präsenz kompetenter Personen abhängen. Trotz der zunehmenden technischen Möglichkeiten kann das persönliche Engagement und die persönliche Ansprache von Mitgliedern und Nichtmitgliedern nicht ersetzt werden. Die persönliche Präsenz ist immer noch der beste Weg, auf Menschen zuzugehen, sich auf ihre Themen und Probleme einzustellen und ihnen konkrete Unterstützung anzubieten.

Damit aber ist auch gesagt, dass der Erfolg von Präsenz darin liegt, dass die Aktivitäten, das „Auf-die-Menschen-Zugehen“ von der Gewerkschaft kommen müssen. Auch hier gilt es, neu hinzu gekommene „Konkurrenz“ zu beachten, die immer stärker auf vielen Feldern der Gewerkschaftsarbeit um die Aufmerksamkeit der Beschäftigten kämpft. Dies gilt für Felder wie Berufs- und Arbeitsschutz (Versicherungen), aber auch für thematische Felder, in denen sich Menschen engagieren wollen (Parteien, NRO'n, Vereine etc.). Hinzu kommt noch ein wachsendes Freizeitangebot. Wie können Gewerkschaften angesichts einer so großen Konkurrenz um Menschen und Mitglieder attraktiv genug bleiben bzw. werden?

Attraktive Präsenz

Präsenz muss daher durch Attraktivität ergänzt werden. Zur Attraktion von Gewerkschaften tragen ihre Kompetenzen in allen Fragen der Arbeitswelt ebenso bei wie auch die Erfolge ihrer Arbeit, die sich ggf. konkret im Portmonee der Beschäftigten zeigen. Dies alles gilt es in der richtigen Form an den Mann und an die Frau zu bringen. Diese offensive Gewerkschaftspräsenz kann sich in vielen Varia-

tionen zeigen: vom Info-Flugblatt über kompetente Informationsveranstaltungen bis hin zu Aktivitäten, an denen es auch „Spaß“ macht mitzuwirken. Damit sind weniger klassische Freizeitaktivitäten gemeint, als vielmehr Gewerkschaftsaktionen, die zusammen mit den Betroffenen geplant und durchgeführt werden – jenseits der klassischen Formate wie: Demonstrationen oder Kundgebungen.

Auch die Orte der gewerkschaftlichen Präsenz sollten wesentlich vielfältiger sein als nur der Betrieb oder – bei Kundgebungen und Demonstrationen – die klassischen Orte wie Arbeits- oder Sozialministerium etc. Der Aufforderung einiger Arbeitgeber oder Politiker, dass Gewerkschaften nur im Betrieb arbeiten sollen, darf nicht nachgegeben werden. Angesichts der immer differenzierter werdenden Arbeitswelt (mit ihren unterschiedlichen Arbeitszeiten, wie z.B. Schicht-, Teilzeit-, Leih- oder Heimarbeit) müssen Gewerkschaften zunehmend auch außerhalb der Betriebe ihre Präsenz zeigen. Damit kommt noch etwas hinzu: die Überraschung. Fragt man nämlich Menschen auf der Straße zu Gewerkschaften, offenbart sich oftmals ein Image, das sich zusammensetzt aus betrieblicher Arbeit von Gewerkschaften, langweiligen Reden von Funktionären auf Kundgebungen oder langatmigen Interviews in der Presse, die zumeist Missstände beklagen oder auch oft unverständliche Forderungen erheben. Zur Präsenz muss sich also sowohl Verständlichkeit, d.h. Offenheit gegenüber „normalen“ Menschen gesellen wie auch die Fähigkeit, die eigene Arbeit erfolgreich und damit wesentlich attraktiver darzustellen, als dies üblicherweise der Fall ist.

Erfolge öffentlichkeitswirksam präsentieren

Gewerkschaften fallen in der Öffentlichkeit zumeist eher „negativ“ oder durch „schlechte Nachrichten“ auf: Sie blockieren den Verkehr, erheben unverständliche Forderungen, beklagen schlechte Politik usw. Sehr selten treten Gewerkschaften mit ähnlichen Anstrengungen in die Öffentlichkeit, wenn sie etwas Positives zu „verkaufen“ haben. Das würde sich aber gewiss in vielen Fällen lohnen!

Die Gewerkschaften sollten sich auch einmal als „Zuhörer“ präsentieren. Denn die Menschen sind es nur gewohnt, von den Gewerkschaften zu hören, welche Forderungen sie stellen oder was sie beklagen. Dabei könnten die Gewerkschaften durchaus auch eine ganze Menge lernen, wenn sie des Öfteren einmal zuhören statt reden würden. Dies schafft ganz neue Beziehungen und bringt oft auch andere und neue Gesichtspunkte, die für die künftige Ge-

werkschaftsarbeit wichtig sein könnten. So könnten z.B. auch neue Themen für die Gewerkschaftsarbeit eine Rolle spielen, auf die sie selbst gar nicht gekommen wären.

Es gibt eine ganze Reihe von Alltagsproblemen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die ihnen sehr wichtig sind, die aber die Gewerkschaften oftmals gar nicht kennen. Greifen sie diese auch einmal auf, schlagen sie gleich „zwei Fliegen mit einer Klappe“, denn sie helfen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, schaffen sich neue Sympathien und werben gleichzeitig auch erfolgreich neue und aktive Mitglieder.

4.6 Durchsetzungsfähigkeit

Quer zu den bisherigen Themenfeldern des Kapitels spielt für die Gewerkschaften die Frage der Durchsetzungsfähigkeit die entscheidende Rolle. Um dies näher zu beleuchten, müssen zunächst zwei Komplexe getrennt betrachtet werden. Zunächst einmal muss gefragt werden, welche Art von Zielen und Forderungen die Gewerkschaften haben und wer die jeweiligen Adressaten sind. Zum anderen muss betrachtet werden, welche Mittel den Gewerkschaften intern zur Verfügung stehen, um Durchsetzungsfähigkeit zu erlangen oder zu behalten.

Betrachten wir zunächst die Art der Ziele sowie die Adressaten, so sind es entweder Forderungen an die Politik, an Parteien, Parlamente usw. oder es sind Vorstellungen zur Gestaltung der Arbeitswelt – von betrieblichen Einzelregelungen bis hin zu branchenbezogenen Gestaltungslinien. Immer aber sind es die Gewerkschaften, die von anderen etwas wollen oder fordern. Dazu müssen sie sich Gehör bei den „Entscheidern“ verschaffen – auch wenn diese vielleicht gar nicht zuhören wollen. Wie also können Gewerkschaften sich Gehör verschaffen?

Nach allen Regeln der Kunst – Politische Einflussnahme

Politiker und Parteien sind grundsätzlich auf die Stimmen der Wähler angewiesen. Also gibt es neben den Politikern und Parteien als direkte Ansprechpartner in einer Sache auch noch die Wähler, die mittelbar auf die Politik Einfluss nehmen. Damit ergibt sich eine ganze Palette von Möglichkeiten, sich Gehör zu verschaffen. Dies allerdings nur, wenn Gewerkschaften in der Lage sind, ihre Vorstellungen kompetent zu entwickeln und sachgerecht darzustellen. Der Erfolg gewerkschaftlicher Aktivitäten

hängt entscheidend davon ab, ob Gewerkschaften sich als kompetente Mitspieler auf allen Feldern der Auseinandersetzung zeigen können.

Das Feld der inhaltlichen Einflussnahme reicht dann von der beständigen Lobbyarbeit in der politischen Landschaft über eine weit reichende Informationsarbeit in der Mitgliedschaft bis hin zur wirksamen Darstellung in der Öffentlichkeit. Zunächst muss also die Kraft der Argumente so weit und so breit wie möglich eingebracht werden.

Erst wenn all dies keine Erfolge bringt, muss zur Kraft der Argumente auch die „Stärke der Mitgliedschaft“ und oft auch noch mehr aufgebracht werden, um den Druck zu verstärken. Oftmals ist es jedoch vorgekommen, dass Gewerkschaften zu schnell und ohne hinreichende Informationsarbeit im Vorfeld zu Streik- oder Demonstrationsmaßnahmen gegriffen haben. Und nahezu eben so oft scheiterten dann diese Maßnahmen daran, dass selbst die Mitglieder nicht dazu bewegt werden konnte, sich aktiv zu beteiligen. Noch weniger haben sich andere angesprochen gefühlt, die Gewerkschaften zu unterstützen, da Information und Überzeugungsarbeit fehlten. Auch ist es in diesen Fällen für die Gegner der jeweiligen Forderungen zu leicht, sie mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln – wie z.B. Presse – zu entkräften, wenn die Argumente der Gewerkschaften wurden zuvor nicht hinreichend entfaltet und öffentlich gemacht. Dann geraten gewerkschaftliche Aktionen schnell zu hilflosen Protestaktionen gegen schon beschlossene Tatbestände. Und dies wiederum trägt oft zum Negativbild einer „Looser-Organisation“ in der Öffentlichkeit bei.

Wendet man sich daher der Frage zu, wie intern die Durchsetzungsmacht – also Kompetenz und Mitgliederstärke – in hinreichendem Maße aufgebaut werden kann, so muss man von den bestehenden Möglichkeiten ausgehen und Wege finden, diese so auszubauen, dass sie der Idealvorstellung zur Durchsetzungsfähigkeit möglichst nahe kommen. Die Gewerkschaften müssen sich daher Kompetenzzentren schaffen, die in den wichtigen Themenfeldern in der Lage sind, fundierte Analysen zu erstellen, sachgemäße Argumente und Lösungsvorschläge zu erarbeiten und diese dann auch in geeigneter Weise in die Mitgliedschaft, die Öffentlichkeit und/oder die Politik zu tragen.

4.7 Aktive Mitgliedschaft

„Die Gewerkschaft – Das bist Du!“ Was sich zunächst nur wie ein recht griffiger Werbeslogan anhört, birgt ein entscheidendes Moment der Gewerkschaftsarbeit. Trotz ihrer Größe und verhältnismäßig großen Finanzkraft und selbst bei bestmöglichen Organisationsstrukturen verfügen die Gewerkschaften stets über wesentlich weniger hauptamtliche Funktionäre als ihre politischen Mitspieler in der Politik oder auf der Arbeitgeberseite. Daher sind die Gewerkschaften in sehr hohem Maße darauf angewiesen, dass möglichst viele ihrer Mitglieder ehrenamtlich Aufgaben übernehmen. Sie sollen die gewerkschaftlichen Vorstellungen aktiv in den Betrieben vertreten, in der politischen Öffentlichkeit dafür werben oder auch „nur“ Nichtgewerkschaftsmitglieder überzeugen oder gar zum Mitmachen bewegen. Was kann Mitglieder dazu bewegen, mehr zu tun, als nur den monatlichen Beitrag zur Gewerkschaft zu entrichten?

Motivation ist der Motor

Zunächst brauchen sie die Motivation dazu. Da es zumeist kaum so sein wird, dass durch derartige Aktivitäten ein direkter, messbarer Vorteil für den Einzelnen herauspringt, muss schon eine feste Überzeugung für die jeweilige Sache und für die Gewerkschaft insgesamt vorhanden sein. Beides kann nur durch die oben genannten Grundlinien Transparenz, Demokratie und Präsenz geschehen. Dazu müssen entsprechende und attraktive Schulungs- und Trainingsangebote kommen.

Je mehr Mitglieder und Funktionäre über fachliche Expertise verfügen, umso größer kann die Macht einer Gewerkschaft sein.

Mitglieder können auf Dauer kaum aktiv sein, wenn diese nicht „auf dem neuesten Stand der Dinge sind“. Dabei geht es nicht nur um Sachfragen, sondern auch um Themenfelder wie Verhandlungsfähigkeit, öffentliches Auftreten und Darstellung, Diskussionsfähigkeit etc. Aktive Mitglieder müssen aufgrund ihres Wissens sowie aufgrund ihrer Kommunikationsfähigkeit hinreichend Selbstvertrauen haben, sich auch für die Gewerkschaft und ihre Vorstellungen einmal öffentlich „in die Bresche zu werfen“. Ihre persönliche und aktive Präsenz schafft mehr Einfluss für die gesamte Gewerkschaft.

4.8 Gewerkschaften mitten in der Gesellschaft

Schon mehrfach wurde darauf verwiesen, dass die Gewerkschaften keine Organisationen nur für die Betriebe sein können. Oftmals wünschen sich die Gegner der Gewerkschaften aber genau diese Einschränkung. Wollen die Gewerkschaften jedoch wirksam die Belange der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vertreten, müssen sie mehr sein als nur Betriebsorganisationen. Sie müssen hinaus in die Öffentlichkeit, sie müssen sich selbst als wichtigen gesellschaftlichen Gestaltungsfaktor sehen. Es geht eben nicht nur um Tariflöhne oder Arbeitszeiten, sondern auch um die sozialen Rahmenbedingungen – vom Wohnort über die Umweltbedingungen bis hin zum kulturellen Leben. Gewiss können Gewerkschaften nicht in allen Fragen gleichermaßen Fachleute sein oder gar tonangebend agieren, dennoch stehen all diese Fragen – in unterschiedlicher Weise und im unterschiedlichen Maße – im Zusammenhang mit dem Vertretungs- und Gestaltungsanspruch der Gewerkschaften.

Oftmals gibt es auch direkte inhaltliche Verbindungen, denn in allen Feldern gibt es Beschäftigte, also auch potenzielle Gewerkschaftsmitglieder, die durch ihre Arbeit und ihre Interessen mitgestalten. So kann sich eine Baugewerkschaft heute kaum noch leisten, Themen wie Energieeinsparungen, oder Umweltbelastungen auszuklammern. Ebenso wollen gewerkschaftlich organisierte Lehrerinnen und Lehrer nicht nur bessere Gehälter oder Arbeitszeiten erstreiten, sondern auch Unterrichtsinhalte aktiv mitgestalten. Die Bandbreite ist noch wesentlich vielfältiger. Damit soll nur angedeutet werden, dass die Gewerkschaften in ihrer Mitgliedschaft ein ungeheuer großes Maß an Wissen und Gestaltungskraft haben, das auch in vielerlei Weise für ihre Gestaltungsaufgaben genutzt werden kann.

Das Gold in den Köpfen der Mitglieder nutzen

Berufsspezifische Kenntnisse können wichtige Argumente zu Betriebsumstrukturierungen oder gar zu betriebswirtschaftlichen Entscheidungen beitragen, wenn sie von den Gewerkschaften genutzt werden. Im gesamten Erziehungsbereich sind es in erster Linie Lehrerinnen und Lehrer, Professorinnen und Professoren oder auch Kindergärtnerinnen und Kindergärtner, die Einfluss auf die Bildung nehmen. Dies geht über die aktive Mitarbeit bei der Erstellung von Lehrplänen bis hin zur Auswahl von Seminarthemen. Haben die entsprechenden Gewerkschaften diese Kompetenzkreise wirklich schon

vollständig ausgeschöpft? Betrachtet man die Kreativität von Schauspielern und Regisseuren, die Darstellungsfähigkeiten von Redakteuren usw., die oft ja auch Gewerkschaftsmitglieder sind, so fragt man sich, warum diese Potenziale nicht wesentlich stärker auch für die Gewerkschaftsarbeit genutzt werden.

Es sollte versucht werden, die jeweiligen beruflichen Qualifikationen und Fähigkeiten noch mehr auch zum Bestandteil gewerkschaftlicher Kompetenz zu machen. Wenn mehr Mitglieder die Möglichkeit bekämen, ihre spezifischen Qualitäten auch in Argumentationsentwicklung oder Veranstaltungsplanung einzubringen, sähen viele Inhalte von Gewerkschaftsaktivitäten und ihre Darstellung vielfältiger, bunter und kompetenter aus als heute.

4.9 Strukturen

Gerade wenn man sich Gedanken über die Strukturen einer Organisation macht, läuft man sehr schnell Gefahr, sich an vorhandenen Beispielen zu orientieren. Es soll jedoch versucht werden, dieser Gefahr nicht zu unterliegen. Vielmehr soll überlegt werden, wie die zuvor genannten Zielvorstellungen in – teilweise – verschiedene Strukturszenarien übertragen werden könnten. Gewiss bleiben Anleihen an erfolgreichen Strukturkonzepten nicht aus, sie sollen aber lediglich als eine mögliche Orientierungshilfe gedacht sein.

Eine demokratische Organisation sollte grundsätzlich bei der Gestaltung ihrer Strukturen von einer möglichst weitgehenden Partizipation möglichst vieler Mitglieder und Funktionäre ausgehen. Dies bedeutet, dass möglichst viel Verantwortung und Selbstgestaltung auf alle Ebenen der Gewerkschaftsarbeit verlagert werden sollten. So genannte spitze Hierarchien verhindern dies eher, während flache Hierarchien diesem Anspruch am besten gerecht werden können. Hilfreich ist auch das in der EU-Politik genutzte „Subsidiaritätsprinzip“, das Verantwortung immer so weit wie es geht auf die unteren Ebenen verlegt. Gelingt dies, so sind sowohl die genannten demokratischen Grundsätze erfüllt, als auch – und dies ist ebenso wichtig – die Chancen genutzt, einen möglichst großen Anteil der Mitgliedschaft und des Funktionärskörpers zu aktivieren. Angesichts des gegenüber den politischen Mitspielern vorhandenen Defizits an hauptamtlichen Funktionären und Experten ist dies übrigens notwendig, will die Gewerkschaft auf all ihren Funktionsebenen nicht nur präsent sein, sondern

auch aktiv wirken.

Die rechte Hand sollte wissen, was die linke tut

Eine zweite wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Gewerkschaftsarbeit ist eine transparente und effiziente Aufgabenzuteilung auf die verschiedenen Teile der Organisation. Gewiss wird es immer Überschneidungen in der Aufgabenerfüllung geben, aber es sollte so weit wie möglich vermieden werden, dass es auf der einen Seite Themenfelder gibt, die doppelt und dreifach bearbeitet werden, während andere Themenfelder völlig brach liegen. Gerade angesichts der durchweg schwachen personellen Ressourcen ist diese Maxime gleichsam ein Muss.

Die unterschiedlichen Arbeitsfelder auf den verschiedenen Ebenen müssen inhaltlich und organisatorisch vernetzt sein, dass die jeweils geleistete Arbeit möglichst breit wirksam werden kann. So müssen Kenntnisse, Erfahrungen und Ergebnisse ausgetauscht werden können, damit „das Rad nicht jedes Mal neu erfunden“ werden muss. Idealtypisch gesehen könnte man sagen, dass z.B. Diskussionsergebnisse in thematischen Arbeitsgruppen des PERR vertikal bis in die Betriebsorganisationen herunter gebrochen werden müssen – wenn sie denn für deren Arbeit von Bedeutung sind (was häufiger der Fall ist, als viele glauben). Ebenso ist es gewiss notwendig, dass z.B. Erfahrungen in der Mitgliederwerbung einer Organisation horizontal auch an andere Organisationen weitergegeben werden müssen. Grundsätzlich gilt dies sowohl für den persönlichen Erfahrungsaustausch in entsprechenden Gremien und Arbeitsgruppen als auch für den Austausch über jede Form von Medien (E-Mail-Verteiler, Gewerkschaftszeitungen, Broschüren usw.).

Angesichts der Tatsache, dass es in den meisten Transformationsländern mehr als nur einen gewerkschaftlichen Dachverband gibt, sollte auch ein Austausch zwischen den Dachorganisationen erwogen werden. Denn der Konkurrenzgedanke zwischen Dachverbänden sollte dem Gedanken an eine möglichst starke und den wesentlichen Fragen einige Gewerkschaftsbewegung im Lande nachgeordnet werden. Dies gilt auch, weil es noch große Felder in der Arbeitswelt gibt, die bislang von den Gewerkschaften kaum beachtet und bearbeitet wurden, so dass eine bestehende Konkurrenz um neue Mitglieder z.B. dort positiv ausgefochten werden sollte, wo es überhaupt noch keine bzw. viel zu wenig organisierte gibt, wie z.B. in KMU, im Dienstleistungssek-

tor, bei Lernenden, Studierenden und Auszubildenden usw. Leider konkurrieren verschiedenen Dachorganisationen bzw. ihre jeweiligen Branchengewerkschaften oft jedoch gerade dort, wo sie beide schon besser vertreten sind. Damit passiert häufig – aus Sicht einer starken und einigen Gewerkschaftsbewegung – nur ein Nullsummenspiel: Mitglieder wechseln, neue kommen nur selten hinzu.

Beleuchten wir dies nun vor dem Hintergrund der genannten Ziele für eine erfolgreiche Gewerkschaftsarbeit in Transformationsländern. Wie könnten idealtypisch die „richtigen“ Strukturen gefunden werden?

4.10 Gewerkschafter nah am Menschen

Gewerkschaftsarbeit wird immer von Überzeugungen, oft auch von Emotionen getragen. Diese lassen sich am besten durch persönlichen Kontakt vermitteln. Daher sollte es zu den Strukturüberlegungen gehören, möglichst alle Handlungsebenen auch „erlebbar“ zu machen. Auf der Betriebsebene ist dies zumindest dort gegeben, wo es eine Betriebsgewerkschaft gibt. In einigen Ländern wurden bereits auch Betriebsräte gewählt, die zwar kein gewerkschaftliches Gremium sind, jedoch für die Gewerkschaften eine gute Chance bieten, ihre Vorstellungen und Forderungen an die Beschäftigten heranzutragen.

Exkurs zum Thema Betriebsräte

In immer mehr Ländern werden gesetzliche Bestimmungen für die Einrichtung von Betriebsräten erlassen. Trotz gleicher Begrifflichkeit variieren die Funktion und die Möglichkeit von Betriebsräten in den Transformationsländern sehr stark. Zumeist haben Betriebsräte lediglich Konsultations- und Informationsrechte, Mitbestimmungsregelungen findet man in den Gesetzen – wenn überhaupt – nur in wenigen Arbeitsfeldern der Interessenvertretung.

Ein Grundprinzip zeigt sich jedoch überall dort, wo es diese Gesetzesmöglichkeit gibt: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eines Unternehmens können sich – auf Grundlage der gesetzlichen Bestimmungen – eine Interessenvertretung wählen, die formale Rechte gegenüber der Geschäftsführung bzw. dem Arbeitgeber hat. Die Wahlen werden demokratisch durchgeführt und an ihnen können alle Beschäftigten – aktiv und passiv – teilnehmen.

Trotz oft nur weniger Rechte wäre in sehr vielen Unternehmen eine solche Interessenvertretung wesentlich mehr als das, was es jetzt in der überwiegenden Zahl von Betrieben zur Vertretung der Beschäftigten gibt.

Gewerkschaften tun sich immer noch sehr schwer mit ihrer Einstellung zu Betriebsräten. Sie lehnen ihre Einrichtung zumeist ab, weil sie befürchten, Konkurrenz zu den Betriebsgewerkschaften zu bekommen. So verständlich diese Angst vor dem Risiko ist, so unverständlich ist sie angesichts der Chancen, die sich für Gewerkschaften daraus ergeben könnten. Sie müssen die Gelegenheit nur nutzen.

Dort, wo es bislang schon Betriebsgewerkschaften gibt, dürfen die Gewerkschaften doch zumeist darauf vertrauen, dass sie die besten und kompetentesten Kandidaten bei den Wahlen ins Rennen schicken können. Und dort, wo es keine Betriebsgewerkschaft – und damit auch keine Gewerkschafter – gibt, liegt es nahe, dass die Gewerkschaften auf die gewählten Vertreter zugehen und ihnen ihre Hilfe anbieten. Warum sollte nicht auf die eigene Kompetenz so weit vertraut werden können, dass man mit dieser Hilfe gewiss auch viele neue Mitglieder gewinnen kann – also als Gewerkschaft „den Fuß in die Türe“ des jeweiligen Betriebes bekommt.

Noch ein weiteres wichtiges Argument spricht gegen die Konkurrenzthese. Betriebsräte haben in aller Regel nicht das Recht, Tarifverhandlungen zu führen. Dieser extrem wichtige Grundsatz wird den Gewerkschaften immer hinreichend Raum und Gestaltungsmöglichkeiten geben.

Allerdings wird zurzeit in einigen Transformationsländern darüber diskutiert, ob Betriebsräte nicht auch Tarifpolitik machen sollten. Dies muss in aller Härte von den Gewerkschaften verhindert werden, da ansonsten in der Tat eine Konkurrenzsituation auftritt, die bei der ohnehin schon pluralistischen Vertretungslandschaft vieler Unternehmen nur nachteilig für die Beschäftigten sein kann.

Die Gesetze zur Errichtung von Betriebsräten werden – über kurz oder lang – in den allermeisten Ländern kommen (dies schon in Hinblick auf die EU-Richtlinie zur Information und Konsultation). Je länger sich die Gewerkschaften dagegen sperren, je mehr können andere – bis hin zu Arbeitgebern – diese Möglichkeiten nutzen. Daher sollte gerade unter dem Aspekt, in neue Betriebe hineinzukommen und neue Mitglieder werben zu können, die Gelegenheit von den Gewerkschaften genutzt werden.

Dort jedoch, wo Gewerkschaften nicht durch eine Betriebsgewerkschaft oder über einen Betriebsrat direkten Kontakt zu den Beschäftigten haben, sollten sie sich um Präsenz in größtmöglicher Nähe bemühen, um auch von außen Einfluss entwickeln zu können (durchaus auch mit dem Ziel, neue Interessenvertretungen zu gründen und sie auszubilden).

In acht von zehn Betrieben gibt es heute keine Interessenvertretung!

In den Transformationsländern muss man davon ausgehen – betrachtet man alle betrieblichen Einheiten von 1 bis 10.000 Beschäftigten –, dass etwa 80 Prozent aller Betriebe über keine geregelte Interessenvertretung verfügen (siehe auch die Ergebnisse der repräsentativen Umfrage in Ungarn)! Die Schaffung von fundierter Präsenz der Gewerkschaft auf Orts-, Stadt oder Regionalebene ist daher eines der ersten und wichtigsten Ziele für die Reform der Gewerkschaftsstrukturen. Gewiss findet dieses Ziel seine Grenzen in den bestehenden finanziellen Ressourcen, aber dies kann nicht bedeuten, dass man erst gar nicht in diese Richtung marschiert.

Dafür muss auch innergewerkschaftlich geworben werden, damit mittel- und langfristig die notwendigen finanziellen Ressourcen für eine Regionalisierung der Organisation aufgebaut werden können. Je dichter dieses Netz der Vertretung wird, umso besser können Mitglieder und Betriebsorganisationen inhaltlich und organisatorisch betreut, neue betriebliche Interessenvertretungen aufgebaut sowie neue Mitglieder für die Gewerkschaft gewonnen werden. Örtliche Nähe bedeutet oft auch eine stärkere inhaltliche Nähe, denn zunächst finden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über ihre eigenen, ganz persönlichen Erfahrungen und Probleme vor Ort zu einer Gewerkschaft. Das kann nicht durch landesweite Werbeproschüren etc. aufgewogen werden. Regionale und natürlich auch örtliche Gewerkschaftsbüros könnten somit auch entsprechende Veranstaltungsformen anbieten, um die Menschen anzusprechen. Hier ist das Feld der Möglichkeiten nahezu unbegrenzt.

Persönlicher Einsatz ist besser als jede Broschüre

Und diese Büros können auch weitere für die Gesamtorganisation wichtige Aufgaben wahrnehmen. Man darf davon ausgehen, dass sich in allen Transformationsländern das Dezentralisierungsprinzip auch auf der politischen Ebene weiter entwickeln

wird. Dann werden immer mehr Entscheidungen jeglicher Art in Stadt- und/oder Regionalparlamenten getroffen – oft Entscheidungen, die wesentliche Einflüsse auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des Ortes oder der Region haben. Kompetente Einflussnahme auf diese Entscheidungen durch Gewerkschaften ist dann gefragt. Schon aus technischen Gründen können zentrale Büros diese Aufgaben gar nicht wahrnehmen, zumal die dort Tätigen nur unzureichend über das jeweilige Umfeld in der Region Bescheid wissen können. Andererseits aber können Experten auf zentraler Ebene wichtige Hilfestellungen leisten mit z.B. wirtschaftspolitischen Expertisen oder auch aufgearbeiteten „Best Practice“ Fällen.

Das Prinzip der vertikalen und horizontalen Arbeit findet also auf der Regionalebene eine wichtige Umsetzung.

4.11 Solidarische Branchenpolitik

Betrachten wir nun die Branchenebene, so könnte man die genannte Regionalisierung grundsätzlich auch für die Branchenebene postulieren. Bislang gibt es in vielen Fällen in den Transformationsländern eine gewisse „Lücke“ in der Branchengewerkschaftsarbeit, die strukturell begründet ist. Zumeist gibt es neben den Betriebsgewerkschaften auf der Branchenebene nur noch die nationalen Branchenbüros – nur in einigen Fällen beginnen Branchenorganisationen nun mit dem Aufbau von regionalen Vertretungen – dies auch, weil viele Branchenorganisationen viel zu klein sind, d.h. über viel zu geringe Ressourcen verfügen. In diesen Fällen sollte z.B. über Kooperationsmodelle mehrerer, inhaltlich verwandter, Branchenverbände diskutiert werden, um eine Präsenz zu ermöglichen.

„Vernetzung“ einzelner Betriebsinteressen notwendig – Branche stärken

Betriebsgewerkschaften haben strukturell den Betrieb, ggf. das gesamte Unternehmen als Arbeitsfeld. Darüber hinaus kann und darf das Interesse nicht gehen – dies verbieten auch schon entsprechende Gesetze etc. Daher geschieht es häufig, dass selbst innerhalb einer Branche und in ein und derselben Region für die Beschäftigten völlig unterschiedliche Arbeits- und Lohnbedingungen gelten. Angesichts oftmals noch fehlender Branchentarifverträge (besonders im Privatsektor) oder der Möglichkeit, bestehende Branchentarifverträge im Be-

trieb umzusetzen, sehen sich Beschäftigte in Unternehmen ohne betriebliche Interessenvertretung (Betriebsgewerkschaft oder Betriebsrat) häufig ohne jeglichen Schutz dem jeweiligen Arbeitgeber ausgesetzt. Unzumutbare Arbeitsbedingungen, Hungerlöhne, rechtswidrige Entlassungen und vieles mehr sind dann an der Tagesordnung. Und dies, obwohl es vielleicht nur wenige Kilometer weiter ein Unternehmen der gleichen Branche gibt, wo eine betriebliche Interessenvertretung für die Einhaltung von Tariflöhnen oder von Arbeitsschutzrichtlinien sorgen kann. Es ist also innerhalb der Branchen derzeit ein großes Gefälle zwischen den jeweiligen Arbeitsbedingungen zu konstatieren.

Streikfähigkeit auf Branchenebene aufbauen

Wie kann diese „Lücke“ zwischen nationaler (und internationaler) Branchenarbeit und der betrieblichen Interessenvertretung geschlossen werden? Gewiss müssen die Anstrengungen für überbetriebliche Tarifverträge fortgesetzt und verstärkt werden. Dazu aber benötigen die Branchengewerkschaften auch Durchsetzungsmacht, die ihnen häufig fehlt (z.B. branchenweite Streikfähigkeit) – nicht zuletzt eben wegen der bestehenden Organisationsprinzipien. Auch die Bemühungen um die Festsetzung von Mindestbedingungen (Arbeitsgesetze etc.) müssen weiter verstärkt werden.

Aber es hapert zum großen Teil an der Realisierung von Rechten im Betrieb, die oft nur auf dem Papier stehen! Wirklich helfen können da auch keine staatlichen Kontrolleure, die einzig wirkliche Hilfe und den einzig wirklichen Schutz können nur Gewerkschaften bieten. Und dort, wo es noch keine betriebliche Interessenvertretung gibt, muss dies – auf verschiedene Art und Weise – auch von außen durch eine gewerkschaftliche Vertretung geschehen. Die genannte Lücke mag auch dafür verantwortlich sein, dass die Branchengewerkschaften in vielen Sektoren einfach zu schwach sind, um überbetriebliche Tarifverträge zu erzwingen oder branchenpolitische Ziele zu verfolgen. Regionale Vertretungen könnten die Stärke von Betriebsgewerkschaften vernetzen und für eine Stärkung der gesamten Branchenorganisation sorgen.

Damit käme auch hier das Prinzip der horizontalen und vertikalen Vernetzung gewerkschaftlicher Politik besser zum Tragen.

Horizontal und vertikal vernetzen

Das ist angesichts der Realitäten gewiss keine einfache Aufgabe, denn jede Organisation hat ihre eigene Tradition, ihre eigenen Handlungsmuster oder unterschiedliche Zielsetzungen. Obgleich die damalige Spaltung zwischen den sogenannten neuen Gewerkschaften und den sogenannten alten Gewerkschaften sich inzwischen auch durch die nun oftmals bestehende Mitgliedschaft im IGB (Internationaler Gewerkschaftsbund) bzw. dem PERR (Pan-regionaler Regionalrat) abgeflacht hat, bestehen dennoch die unterschiedlichen Traditionen weiter.

Bei weitem nicht alle Organisationen – namentlich viele Branchenorganisationen – sind aufgrund ihrer Mitgliedszahlen und der bestehenden Strukturen gar nicht in der Lage, auch nur ein Minimum ihrer eigentlichen Aufgaben wahrzunehmen. Nicht selten ist gar der Vorsitzende einer kleineren Branchengewerkschaft nur ehrenamtlich tätig und kann seine Arbeit auf keinerlei Expertenstäbe o.ä. aufbauen. Es liegt auf der Hand, dass diese Gewerkschaften – so wie sie sich heute präsentieren – nicht überlebensfähig sind oder gar darüber hinaus auch noch aktiv Interessen vertreten können. Da macht der Begriff „Fusion“ schnell die Runde und in der Tat ist dies ein Weg, Kräfte zu bündeln und effizienter zu werden. Andererseits stellt sich die Frage, wie man auf der einen Seite die wünschenswerte Berufsnähe kleinerer Organisationen wahren und auf der anderen Seite die Strukturen effektiver gestalten und die Durchsetzungsfähigkeit erhöhen kann. Möglicherweise ist letztere Alternative ja auch nur ein erster Schritt zur Fusion.

Kooperation vor Fusion?

Zunächst einmal können Überlegungen angestellt werden, welche Arbeitsbereiche zusammengelegt werden oder eng miteinander kooperieren könnten. Will man die Berufsnähe beibehalten, so sollte das operationale Geschäft der Organisation weiterhin auch größtenteils berufsspezifisch bestehen bleiben. Es gibt jedoch viele Arbeitsbereiche, die durchaus zusammengelegt oder auch eng miteinander verzahnt werden könnten. Dies gilt z.B. den für Rechtsschutz, für weite Bereiche der Personalplanung oder für Räumlichkeiten und Equipment von Büros usw. Auch Experten könnten in vielen Belangen von mehreren Branchenorganisationen eingesetzt werden oder auch über einen Dachverband vermittelt werden. Mit all diesen Maßnahmen könnte eine engere Kooperation begründet und der Grundstein

für eine spätere Fusion gelegt werden. Erfahrungen mit Fusionen zeigen jedoch auch die Gefahr auf, dass sich Mitglieder oder Beschäftigte einer Branche in der Gewerkschaft nicht mehr „zu Hause“ fühlen. Deswegen müssen alle Vor- und Nachteile miteinander abgewogen werden – und zunächst einmal muss das Interesse im Vordergrund stehen, die bestehenden Mitglieder so gut wie möglich zu vertreten und möglichst viele neue Menschen für die Gewerkschaft zu gewinnen. Daran sollten sich notwendige Strukturentscheidungen orientieren.

Welche Aufgabenfelder sollten im Prinzip von welcher Gliederung der Gewerkschaft übernommen werden? Gewiss steht zu dieser Frage einiges in den Satzungen, aber die sich schnell verändernde Realität zeigt oft genug, dass die bestehenden Festlegungen nicht ausreichen bzw. nicht mehr „up to date“ sind. In allzu vielen Fällen besteht zwischen Dachverband und seinen nationalen Branchenverbänden an einem Ende und den Betriebsorganisationen am anderen Ende ein viel zu großer Spannungsbogen. Legt man auch hier das Prinzip an „Dezentralisieren wo möglich, zentralisieren wo nötig“, dann lassen sich viele Beispiele finden, wo dieses Prinzip noch nicht vollständig realisiert wurde.

Zu große Eigenständigkeit kann auch einschränken

So haben Betriebsgewerkschaften auf Grund des bestehenden Status in den meisten Fällen eine zu große Eigenständigkeit, die gewiss nicht nur von Vorteil für sie ist. Ihnen obliegt z.B. der größte Teil der Mitgliederverwaltung und sie verfügen selten über hinreichende Expertise für viele Fragen der Gewerkschaftsarbeit – dies gilt umso mehr, wenn ihre Branche in internationale Bezüge eingebunden ist. Umgekehrt verfügen die überbetrieblichen Organisationen über nur unzureichende Kenntnisse bezüglich der Mitgliedschaft, über zu wenig Mittel, zentrale Kompetenzzentren auszubauen und über mangelnde Durchsetzungsfähigkeit gegenüber den Arbeitgebern und der Politik. Es kann nicht sein, dass eine Branchenorganisation auf nationaler Ebene nur aus vier oder fünf Funktionären besteht! Oftmals ist selbst das nicht gegeben. Eine effektive Branchenstruktur muss von unten heraus wachsen. Dies gebietet auch das Demokratieprinzip für die Gewerkschaften. Jede Ebene einer Branchenorganisation muss auf der einen Seite das Vertrauen der anderen Ebenen haben, aber es muss auch eine hinreichende Transparenz gewährleistet werden, so dass dieses Vertrauen zusätzlich durch demokratisch

gewählte und besetzte Kontrollinstanzen abgesichert werden kann. Aus diesem Prinzip ergibt sich übrigens auch, dass Branchengewerkschaften selbstverständlich ihre jeweiligen Führungspersonen selbst wählen. Dies kann nicht durch einen Dachverband – gewissermaßen von oben herab – geschehen. Damit nämlich wird der organische Zusammenhang zwischen dem „einfachen Mitglied“ einer Branchengewerkschaft und seiner Vorsitzenden/seinem Vorsitzenden erheblich gestört.

International handeln – im Betrieb umsetzen

Für die meisten Branchenorganisationen erwächst ein immer wichtiger werdender Teil ihrer Arbeit auf dem internationalen Parkett. Hier bestimmen internationale Unternehmen weitgehend die Branchenentwicklung – und dies zumeist ohne irgendeine demokratische Kontrolle. Daher müssen die Internationalen Gewerkschaftsorganisationen auf dieser Ebene stärker werden – und das können sie nur dadurch, dass ihre einzelnen nationalen Mitgliedsverbände stärker und kompetenter werden (auch hier gilt nach wie vor das alte Prinzip: Eine Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied). Aus umgekehrter Sicht bekommt die internationale Branchenpolitik einen immer höheren und konkreteren Stellenwert auch für die betriebliche Arbeit. Die nationale Branchenorganisation ist also verantwortlich für das Funktionieren des vertikalen Informationsflusses in beide Richtungen. Dafür benötigt sie die entsprechenden Mittel.

Das kurze Fazit für eine Strukturdebatte auf der Branchenebene könnte daher lauten: Ortsnähe und dezentrale Verantwortungsstrukturen, Vernetzung der Kraft der Betriebsorganisationen zu einer schlagkräftigen Gesamtorganisation, zentrale Kompetenzentwicklung und autonome Branchenpolitik.

4.12 Kooperation innerhalb der Dachverbände

Welche Rolle haben bei autonomen Branchengewerkschaften die Dachverbände? Zu Beginn wurde von den vielen unterschiedlichen Aufgabenfeldern der Gewerkschaften gesprochen. Einen Teil davon haben die Branchengewerkschaften zu verantworten, während ein recht großer Teil sinnvoller Weise in einer engen Kooperation in einem Dachverband geleistet werden sollte. Dies gilt prinzipiell für alle Aufgaben, die Rahmenbedingungen für freie Gewerkschaften und für gesetzliche Bestimmungen festlegen.

Es ist gleichermaßen im Interesse aller Gewerkschaften, auf den verschiedenen politischen Entscheidungsebenen aktiv an den Prozessen teilzunehmen. Dies gilt für Gesetzesvorlagen ebenso wie für Planungen der Regionalpolitik oder auch Vertretung in grundsätzlichen Fragen auf der internationalen Ebene. Damit sind schon die Orte für eine effektive Dachverbandspolitik bestimmt – sie orientieren sich ebenfalls an den verschiedenen Politikebenen: also von der Lokalebene über die regionale und nationale Ebene bis hin zum internationalen Spielfeld. Auf allen Ebenen kommen den Dachverbandsstrukturen die Koordinierungsaufgaben zu: wie können die verschiedenen Interessen der Mitgliedsorganisationen auf der Branchenebene zu einer einheitlichen Vorstellung, zu einigen Forderungen gebündelt werden?

Dachverband – Koordination von Kompetenz und Stärke der Branchen

Diese Koordinierung muss organisiert werden. Sie bedarf auf der einen Seite des kompetenten Inputs des Dachverbandes durch Experten und auf der anderen Seite des jeweils kompetenten Beitrages von Seiten der Branchen. Dazu müssen Arbeitsgruppen, Gremien und Entscheidungsebenen geschaffen oder ausgebaut werden, die gemeinsame Positionen erarbeiten und demokratisch bestimmen. Und auch für diese Ergebnisse hat der Dachverband die Aufgabe des vertikalen und horizontalen Informationsflusses.

Darüber hinaus obliegen Koordinationsorganisationen auch übergeordnete Schulungs-, Trainings- und Qualifizierungsaufgaben für den Funktionärskörper, aber auch für Mitglieder und Interessenten. Überhaupt ist der Dachverband das Sprachrohr der Gewerkschaften nach draußen. Seine Aufgabe ist es z.B., übergeordnete Kampagnen zu planen und umzusetzen oder wichtige politische Impulse in die öffentliche Diskussion zu tragen. Der Dachverband verkörpert den Anspruch der Gewerkschaften, als gesellschaftlich recht relevante Gruppe auch am allgemeinen Gestaltungsprozess von Wirtschaft und Gesellschaft aktiv teilzunehmen.

Für all diese Aufgaben benötigen die Dachverbände mehr Ressourcen als die meisten zur Zeit haben. Sie brauchen Experten im nationalen und internationalen Recht, sie brauchen Fachleute für Kampagnen und Informationsentwicklung und -umsetzung, sie brauchen Koordinierungsinstrumente, um die Aufgabe der Entwicklung von gemeinsamen Positionen bewältigen zu können, die ja aus

den Vorstellungen der verschiedenen Branchenorganisationen entwickelt werden müssen.

Das kurze Fazit könnte lauten: Dachverbände haben Querschnittsaufgaben, sie koordinieren und strukturieren mit Fachkompetenz die verschiedenen Vorstellungen ihrer Mitgliedsorganisationen auf allen gewerkschaftlichen Handlungsebenen und vertreten die gemeinsamen Positionen in der Öffentlichkeit und im politischen Raum.

4.13 Finanzstrukturen

Das vermutlich sensibelste Feld der Strukturdebatte stellt die Finanzstruktur der Gewerkschaften dar. Immerhin bilden die Finanzen die Basis für die Fähigkeiten der Gewerkschaften, Kompetenzen zu entwickeln und auszubauen sowie Aktivitäten zu ermöglichen. Zudem sind die Beiträge der Mitglieder Gelder, die im Vertrauen auf deren gewissenhafte Verwendung durch die Organisationen gezahlt werden; das Vertrauen darauf, dass die Interessenvertretung mit diesem Finanzbeitrag besser in die Lage versetzt wird, sowohl die jeweiligen persönlichen Interessen erfolgreich zu vertreten als auch ggf. einen Solidarbeitrag für andere Mitglieder zu leisten.

Wird dieses Vertrauen verletzt, entziehen Mitglieder den Gewerkschaften durch ihren Austritt auch den Mitgliedsbeitrag. So gesehen müssen sich die Gewerkschaften jeden Tag neu behaupten und den Nachweis für eine erfolgreiche Arbeit leisten.

Der Ertrag für die Mitglieder wird z.B. sichtbar in erfolgreichen Tarifauseinandersetzungen oder auch in der kompetenten Vertretung in Gesetzgebungsverfahren.

Was bekommt das Mitglied für seinen Beitrag?

Dennoch muss die Verwendung der Mitgliedsbeiträge transparent dargestellt werden. Die Ausgabe jedes Lew, jedes Dinars oder jedes Euros muss genau nachvollziehbar sein. Dies gerade auch in Transformationsländern, in denen viele Menschen ohnehin nur noch sehr wenig Vertrauen in Organisationen und ihren Umgang mit Geldern haben. Zur Transparenz bei der Mitteleinnahme und der Mittelverwendung gehört ein zentrales Erfassungssystem, das lückenlos demokratisch kontrolliert werden kann. So bürokratisch dies klingt, so wenig gibt es dazu echte Alternativen. Denn wenn es zwischen den einzelnen Einnahmeebenen - Betriebsgewerkschaft, Branchenorganisation, Regionalorganisation

oder Dachverband - Informationslücken gibt, wird es auch kein grundlegendes Vertrauen in die richtige Verwendung von Geldern geben.

Dazu kommt ein weiterer wesentlicher Aspekt. Nur eine zentrale Erfassung gibt auch einen kompletten und lückenlosen Überblick über die Mitgliederzahlen, ihre Struktur und damit auch über Veränderungen, Defizite oder Erfolge der Mitgliedsbetreuung und -werbung. Dies sind wichtige Kennzahlen für gewerkschaftliche Strategien und Schwerpunktsetzungen.

Einzug des Beitrages – ureigene Aufgabe für die Gewerkschaft

Die meisten Gewerkschaften in den Transformationsländern haben den Einzug der Mitgliedsbeiträge seit den sozialistischen Zeiten nicht verändert, so dass die Beiträge der Mitglieder noch immer vom Arbeitgeber direkt vom Bruttolohn abgezogen und auf das Konto der Betriebsgewerkschaft überwiesen werden. Dies ist sehr bequem, birgt jedoch mittlerweile große Gefahren. So ist es beispielsweise schon geschehen, dass sich ein Arbeitgeber weigert, diese Dienstleistung für die Gewerkschaft weiterhin zu übernehmen, oder dass er dieses System im Falle von betrieblichen Auseinandersetzungen gar als „Kampfmittel“ gegen die Gewerkschaft benutzt. In einem solchen Fall steht die Betriebsgewerkschaft zunächst einmal machtlos vor dem Problem, an die Mitgliedsgelder heranzukommen.

Aber es bestehen auch noch weitere Gefahren durch dieses System – direkt für die Mitglieder. Für den Arbeitgeber wird dadurch die gesamte Liste der gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten einsehbar.

Es ist zudem schon häufig vorgekommen, dass im Falle von Privatisierungen oder Umstrukturierungen merkwürdig viele Gewerkschaftsmitglieder entlassen wurden – gewiss nicht mit der offiziellen Begründung, der Entlassene sei ja Gewerkschafter. Oftmals haben Gewerkschaften diese Umstände beklagt, aber dabei nicht bedacht, dass erst das alte Einzugssystem derartigen Entlassungen Vorschub leistet.

Schon aus diesen Gründen sollten die Gewerkschaften längst dazu übergehen, ihre Mitgliedsbeiträge selbst einzuziehen. Das wird gewiss mehr Arbeit und Zeit erfordern, schützt aber ihre Mitglieder. Darüber hinaus ist in der Europäischen Union die Tatsache einer Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft als persönliches Datum geschützt und darf nicht ohne die Zustimmung des Mitgliedes an Dritte

weitergegeben werden.

Eine Mitgliedschaft in der Gewerkschaft darf nicht zu Nachteilen der Arbeitnehmer führen

Daher kann man davon ausgehen, dass auch in den europäischen Transformationsländern, die sich an den Regelwerken der EU orientieren, über kurz oder lang Gesetzesänderungen erfolgen, die das bisherige System unmöglich machen. Deshalb ist es an der Zeit, dass die Gewerkschaften über neue Systeme nachdenken.

Davon zunächst unabhängig steht die Frage im Raum, an welcher Stelle die Mitglieder ihre Beiträge entrichten sollen bzw. in welcher Organisation sie – rechtlich gesehen – Mitglied werden oder sind. Abgesehen von den oben genannten Problemen gibt es noch ein strukturelles Problem für die Gewerkschaften, das die bisherige Form der Mitgliedschaft in einer Betriebsgewerkschaft betrifft. Ein Beschäftigter kann nur Gewerkschaftsmitglied werden, wenn es eine Betriebsgewerkschaft gibt – oder umgekehrt: Beschäftigte können sich nicht unter das schützende Dach einer Gewerkschaft stellen, wenn es in ihrem Betrieb keine Betriebsgewerkschaft gibt. Damit erhalten die Gewerkschaften einen Teufelskreis aufrecht, der dazu führt, dass kaum neue Mitglieder in den immer zahlreicheren kleinen und mittleren Unternehmen, in privatisierten Unternehmen oder auch in neu gegründeten Unternehmen gewonnen werden können.

Mitgliedschaft auf Branchenebene

Denn genau in diesen wachsenden Sektoren sind Gewerkschaften heutzutage nur sehr selten mit einer Betriebsorganisation vertreten. Gewiss, es gibt auch oft gesetzliche Hürden für die Errichtung einer Betriebsgewerkschaft oder auch nur eines Betriebsrates, die sich auf die Mindestzahlen von Beschäftigten stützen. Aber gerade weil all diese Faktoren bislang dazu führen, dass vielen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft verweigert wird, muss dies doch die Gewerkschaften dazu bringen, neue Strukturen für eine Mitgliedschaft zu diskutieren und umzusetzen.

Einige Branchengewerkschaften haben diesbezüglich bereits erste Schritte eingeleitet. Bei ihnen können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer jetzt auch direkt Mitglied werden, ohne dass sie durch eine Betriebsgewerkschaft vertreten sind. Dies ist ein wichtiger erster Schritt, dem aber weitere folgen müssen. Mit den bisherigen Ressourcen der Bran-

chengewerkschaften können Mitglieder, die nicht auch durch eine Betriebsgewerkschaft geschützt sind, nur unzureichende Unterstützung im Arbeitsalltag erfahren. Lediglich im schon eingetretenen Schadensfall (Entlassung, Abmahnung, Herunterstufung o.ä.) kann ggf. geholfen werden. Vorsorgender Schutz ist damit jedoch nicht möglich. Hier zeigt sich also eine Querverbindung zur allgemeinen Frage der Organisationsstrukturen mit dem Hinweis auf die notwendige Stärkung der Durchsetzungskraft, der Kompetenz und der Ressourcen der Branchengewerkschaften.

Die Frage der Stellung, des Schutzes und der erfolgreichen Interessenvertretung des einzelnen Mitgliedes durch die Gewerkschaftsorganisation ist also auch von diesem Gesichtspunkt her entscheidend und der eigentliche Ausgangspunkt aller Reformdiskussionen.

Vorteile der zentralen Mitgliedschaft

Verknüpft man daher die verschiedenen, angesprochenen Sachverhalte, zeigt sich die bessere Lösung in einer zentralisierten Mitgliederverwaltung auf der Branchenebene. Diese wäre in jedem Falle auch wesentlich transparenter handhabbar. Mit einem zentralen System der Mitgliedschaftsverwaltung wären Gewerkschaften aktionsfähiger.

Damit müsste jedoch auch ein grundsätzlich neuer Ansatz der Mittelverteilung einhergehen. Es besteht wohl der hinlängliche Nachweis in den Transformationsländern, dass viele Branchenorganisationen und Dachverbände ihre Aufgaben auch deshalb nicht oder nur teilweise erfüllen können, weil ihnen dazu schlicht die Mittel fehlen. Dabei ist es nicht unbedingt die Gesamtsumme der Mitgliedseinnahmen, die zu niedrig ist, sondern vielmehr die Verteilung auf die verschiedenen Arbeitsebenen. Wenn es stimmt, was im Vorangegangenen beschrieben wurde, dann könnten die Betriebsgewerkschaften auf einen großen Teil der Beiträge zu Gunsten der Branchenorganisation verzichten. Diese müsste und könnte dann viele inhaltliche und organisatorische Dienstleistungen erbringen, die der Arbeit der Betriebsgewerkschaften direkt zugute kämen. Für die einzelnen Mitglieder würden sich bei einer derartigen Umverteilung der Schutz und die aktive Interessenvertretung verbessern!

Nun stehen diesem Postulat viele Interessen und Befürchtungen gegenüber, die eine schnelle Umsetzung verhindern oder gar unmöglich zu machen drohen. Gewiss gibt es zunächst einmal das Interesse auf der Betriebsebene, einen möglichst großen

Anteil des Beitragseinkommens selbst zu behalten. Und es steht außer Frage, dass damit auch eine Menge Gutes für Mitglieder bewirkt werden kann.

Gewerkschaften sind heute politische Organisationen und keine Sozialvereine.

Allerdings beschränken sich sehr viele Leistungen von Betriebsgewerkschaften eher auf soziale Belange, wie die Beschaffung kostengünstigerer Ware, Besorgung von Urlaubsplätzen, Geschenke zu Jubiläen, Abfindungen bei Beerdigungen oder auch die Durchführung von Sportfesten. Das alles hat sicherlich eine gewisse Bedeutung für die Mitglieder, jedoch hat es nur nachrangig etwas mit der heutigen Aufgabenstellung moderner Gewerkschaften zu tun. Moderne Gewerkschaften sorgen in erster Linie pro-aktiv – also im Vorfeld – dafür, dass bessere Rahmenbedingungen und sichere Arbeitsplätze für die Menschen die Grundlage sind, sich hinreichend versorgen zu können. Wenn sie diese Aufgaben aufgrund moderner Strukturen und entwickelter Kompetenz und Durchsetzungsfähigkeit erfüllen können, dann gibt es gewiss auch Spielräume für soziale Dienstleistungen für die Mitglieder. Das Verhältnis zwischen politischer Schlagkraft und sozialer Dienstleistung muss in den Gewerkschaften zum großen Teil in Frage gestellt und neu diskutiert werden!

Will man also für die Reform der Finanzstrukturen in kurzer Form ein künftiges Bild zeichnen, dann gehörten sicher folgende organisationspolitische Stichworte dazu: Zentrale und transparente Finanzstrukturen mit demokratischer Kontrolle, vorrangiger Einsatz der Finanzen für den Auf- und Ausbau interner Kompetenz, Schutzfähigkeit für alle Mitglieder, Kampagnenfähigkeiten und organisatorische Durchsetzungsstärke.

4.14 Leitlinien für eine moderne Gewerkschaftsorganisation

Gewiss ergibt sich aus all diesen Überlegungen längst noch keine klare Vision einer künftigen Organisationsstruktur. Wie bereits anfangs erwähnt, sind die jeweiligen Rahmenbedingungen sowie die bestehenden Strukturen und Traditionen der Organisationen zu verschieden. Wollte man aber zusammenfassend zu den Organisationsstrukturen einige Stichworte für ein künftiges Organisationsbild erstellen, könnten folgende zehn Ziele formuliert werden:

1. Ausgangspunkt für alle Reformüberlegungen ist die Tatsache, dass die wirksame Vertretung der Interessen jedes einzelnen Mitgliedes durch seine Gewerkschaft im Vordergrund steht.

2. Jede Arbeitnehmerin und jeder Arbeitnehmer ist für die Gewerkschaften ein potenzielles Mitglied – unabhängig von seiner aktuellen Berufssituation, seiner Profession oder seiner aktuellen Betriebszugehörigkeit.

3. Gewerkschaften arbeiten in allen innerorganisatorischen und gewerkschaftspolitischen Fragen demokratisch und transparent.

4. Gewerkschaften sind politisch unabhängig und auch finanzorganisatorisch so strukturiert, dass sie ihre Kernaufgaben ebenfalls unabhängig erfüllen können.

5. Gewerkschaften sind in gleichem Maße fähig: zum kompetenten und kompromissbereiten Dialog - aber auch zur Auseinandersetzung bis hin zur effektiven Streikfähigkeit.

6. Die Gewerkschaften sind so aufgestellt, dass sie eine möglichst große Präsenz in allen Bereichen anbieten. Präsenz schafft Schutz- und Hilfsmöglichkeiten, aber auch Mitgliederwerbemöglichkeiten und Kampagnenfähigkeit.

7. Gerade in der gesellschaftspolitischen Entwicklung der Transformationsländer klagen die Gewerkschaften ihren Anspruch als wichtiger gesellschaftlicher Gestaltungsfaktor ein und untermauern ihn durch entsprechende Aktions- und Argumentationsfähigkeit.

8. Gewerkschaften sind mit Kompetenz und personellen Ressourcen in der Lage, auch als Co-Manager bei betrieblichen und branchenspezifischen Fragen mitwirken zu können.

9. Gewerkschaften sind politische Organisationen und fähig, aktiv und kompetent besonders die Bereiche Sozial- und Wirtschaftspolitik ihres Landes mitzugestalten.

10. Gewerkschaften sind international vernetzt. Sie wirken an internationalen und globalen Strategien mit und sind in der Lage, diese Strategien auch im eigenen Lande umzusetzen.

Impulse für die Reformarbeit

- Bestehende Kontrollmechanismen und die oftmals ebenfalls bestehende Kritik an ihrer Arbeit sollten in einer offenen Debatte diskutiert werden mit dem Ziel, einvernehmlich ggf. neue Regelungen zu entwickeln oder bestehende zu verbessern. Damit ist eine wesentlich größere

Akzeptanz zwischen den verschiedenen Gewerkschaftsebenen möglich.

- In einer übergreifenden Diskussion im Dachverband sollte einmal geprüft werden, welche Organisation oder Organisationsebene für die Umsetzung sinnvoller Dezentralisierungsvorhaben besonders geeignet wäre. Hier könnten erste Projektansätze gemacht werden, deren Erfahrungen innerhalb der gesamten Organisation nutzbar gemacht werden könnten.
- Es könnte geprüft werden, ob in bestimmten Bereichen der Mitgliedschaft eine zielgerichtete Aktivierungsmöglichkeit liegt, wie z.B. auf Orts- oder Betriebsebene. Aber auch bisher eher passive oder bislang nicht hinreichend beachtete Mitgliedergruppen sollten in Betracht gezogen werden. Hier bieten sich – schon wegen der beschriebenen Zukunftsfähigkeit – besonders Frauensektionen oder Jugendsektionen an. Es sollte erreicht werden, dass künftig jede Organisation über derartige Sektionen mit hinreichender Handlungsfähigkeit verfügen kann.
- Aus dem Arbeitsleben Ausgeschiedene verfügen oftmals sowohl über wertvolle Erfahrung als auch über die notwendige Zeit sich für die Gewerkschaftsarbeit zu engagieren. Es bieten sich Themenfelder von der offenen Mitgliederwerbung bis hin zu Informations- und Arbeitsgruppen zu z.B. Rentenfragen an.
- Um die Wirkungsmöglichkeiten von Gewerkschaften als gesellschaftlich relevante Gruppe zu prüfen, könnten – ggf. über vorhandene Sozialdialoggremien – inhaltliche Aktivitäten außerhalb von Betrieben geprüft werden. Denn die Interessen der Arbeitnehmer werden oftmals durch kommunale oder regionale Rahmenbedingungen eingeschränkt, die Ziel von Kampagnen sein könnten.
- Um das große Potential der vielfältigen Mitgliedschaften auszuschöpfen, braucht es eine gute Organisation. Man könnte themenorientierte Workshops durchführen und dazu inhaltlich kompetente Gewerkschaftsmitglieder einladen. Ergebnisse könnten dann auch wieder Gegenstand von öffentlicher Arbeit der Gewerkschaften werden. Das könnten zum Beispiel Expertenzirkel zu verschiedenen Produktionstechniken sein, aber auch Lehrergruppen zur Erstellung besserer Unterrichtsinhalte, oder Journalisten für die Diskussion einer besseren gewerkschaftsinternen Kommunikation.
- In großen Betriebsgewerkschaften könnten „Patenschaften für mehr Gewerkschaftsschutz“

diskutiert werden, über die in andere Betriebe hineingewirkt werden könnte.

- Angesichts der Schwäche einzelner Branchenorganisationen könnten „Findungsgruppen“ eingerichtet werden, die versuchen, über eine sinnvolle technische und ggf. auch inhaltliche Kooperation für mehrere Organisationen eine „Win-Win-Situation“ zu erarbeiten, ohne dass gleich von „Übernahme oder Fusion“ die Rede sein muss.
- Gewiss müssen die schon bestehenden Diskussionszirkel zu allen finanziellen Strukturfragen systematisiert werden. Hier besteht ein großer Bedarf an breiter Diskussion einerseits und an Schaffung von Transparenz andererseits. Es bietet sich an, einen Diskussionsplan mit inhaltlichen und zeitlich festgelegten Eckpfeilern in die Organisation zu bringen, ohne jedoch schon vorgefertigte Meinungen „verkaufen“ zu wollen.

5 Pragmatische Ansätze – Neue Ideen – Best Practices

Abschließend sollen hier einige Ideen präsentiert werden, die von Gewerkschaften in den Transformationsländern bereits aufgegriffen und z.T. sehr erfolgreich realisiert wurden. Hinzu kommen auch Überlegungen des FES-Regionalteams in Belgrad, die teilweise bereits diskutiert werden konnten. Gewiss lässt sich diese Reihe noch beliebig fortsetzen und der Autor wäre dankbar für Rückmeldungen aus Gewerkschaftsdiskussionen, um entsprechende Ergänzungen vorzunehmen.

5.1 Heute Ideen entwickeln – Morgen in Projekte umsetzen – Später die Statuten diskutieren

Da die meisten Organisationsreformen sowie die vorangehenden Diskussionen oftmals schon durch die bestehenden Statuten behindert bzw. zum Teil auch durch Gesetze beeinträchtigt werden, empfiehlt es sich, darüber nachzudenken, wie man unterhalb von Statutenänderungen und unterhalb von Gesetzesänderungen Dinge in Bewegung setzen kann, um einen Schritt näher an zukünftige und moderne Organisationsstrukturen zu gelangen.

Es bietet sich also an, zunächst konkrete Projekte zu entwickeln, die auf einen spezifischen Gegenstand bezogen sind und eine ganz bestimmte Lauf-

dauer haben, so dass sie sowohl in ihrem Umfang als auch in ihrem finanziellen Aufwand genau begrenzt werden können. Auch erlaubt diese Vorgehensweise eine hinreichende Evaluierung bei Fragen wie: hat es sich gelohnt oder war es falsch bzw. was kann man besser machen, um noch bessere Ergebnisse zu erzielen – oder gar, war die ganze Denkrichtung richtig oder falsch.

Darüber hinaus können alle diejenigen, die sich in irgendeiner Weise an den Projekten beteiligen – ob personell oder finanziell – sehr genau in die Kontrolle und Evaluierung einbezogen werden, so dass es eine hinreichende Transparenz zur Verwendung von Geldern und personellen Ressourcen gibt. Projekte müssen nicht unbedingt 100-prozentig erfolgreich sein. Sind sie es nicht, so ist es - abgesehen von dem erbrachten Aufwand - noch kein Schaden für die Gewerkschaften, da an Statuten oder gesetzlichen Grundlagen nicht gerüttelt wurde. Aber es ist immer ein Erfolg, zusätzliche Erfahrungen gesammelt zu haben, um eine noch bessere Lösung zu finden.

5.2 Themen und Projektideen für Organisationsreformen

Das Prinzip der Projektorientierung in Hinblick auf strukturelle Veränderungen in der Organisation lässt sich natürlich auch auf viele andere Bereiche übertragen, die zuvor bereits angesprochen wurden. Einige seien kurz herausgegriffen, um deutlich zu machen, dass auf der einen Seite viel erreicht werden kann, und auf der anderen Seite relativ geringe Risiken bestehen. Wie könnten solche Projekte realisiert werden?

Nachdem ein Projekt detailliert ausgearbeitet worden ist und der entsprechende Finanzbedarf geklärt wurde, liegt es zumeist an einer Branchengewerkschaft selbst, Überzeugungsarbeit in den eigenen Reihen zu leisten. Eine Regionalkonferenz oder Ähnliches könnte die Vertreter von Betriebsgewerkschaften zusammenführen, um für zusätzliche finanzielle Unterstützung zu werben. Grundsätzlich sollte gelten, wer sich am Projekt finanziell und/oder personell beteiligt, hat ein Anrecht auf Transparenz, Mitwirkung bei allen Entscheidungen und natürlich auch an den Vorteilen der Projektergebnisse. Umgekehrt gilt, wer sich nicht beteiligt, kann auch nicht erwarten, dass diese zusätzlichen Leistungen, die ggf. über das Projekt erbracht werden, für ihn bzw. seine Betriebsgewerkschaft angeboten werden können.

Es liegt also an den Projektmachern selbst, die Kolleginnen und Kollegen hinreichend von der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit derartiger Projekte zu überzeugen. Welche Felder könnten damit besonders gut abgedeckt werden?

Kompetenz in Kernbereichen der Gewerkschaftsarbeit

Nahezu allen Gewerkschaften fehlt es an Experten selbst in den wichtigsten Kernarbeitsbereichen der Gewerkschaften. So gibt es viel zu wenige Experten für Sozial- oder Wirtschaftspolitik, für innerorganisatorische Informationspolitik oder auch für Kampagnen und Mitgliederwerbungen. All diese Projekte benötigen natürlich eine gewisse Laufdauer. Ein sichtbarer Erfolg von Veränderungsaktivitäten lässt sich gewöhnlich nicht schon nach einem halben Jahr absehen. Derartige Aktivitäten verlangen oft zwei, drei oder gar mehr Jahre, um ihre Wirkung zu entfalten. Denn es müssen zunächst Kolleginnen und Kollegen dafür ausgebildet werden bzw. es müssen neue Experten in die Gewerkschaften integriert werden, die ihr Wissen dann für Gewerkschaftsarbeit nutzbar machen. Eine Kampagne kann immer nur dann erfolgreich werden, wenn sie auch inhaltlich von Experten vorbereitet wird.

Projektergebnisse genau definieren

Neben der personellen Perspektive muss jedem Projekt die Perspektive eines konkreten, sichtbaren und überprüfbaren Arbeitsergebnisses bereit stehen. So kann ein Projekt beispielsweise eine Kampagne umfassen, die einen der wichtigsten Schwerpunkte der Gewerkschaft zum Thema hat und die innerhalb von z.B. zwei Jahren durchgeführt werden soll. Dabei kann es sich selbstverständlich nicht um aktuelle oder kurzlebige Themen handeln, sondern um grundlegende Themenfelder, wie z.B. eine Veränderung der Krankenversicherungsgesetzgebung oder ähnliches. Deshalb müssen in diesem Falle auch zunächst die Fachleute für die entsprechenden Fragen gefunden und in das Projekt integriert werden.

Ähnlich kann es mit der aktiven Beteiligung der Gewerkschaft an Gesetzgebungsverfahren gehandhabt werden, wo es z.B. darauf ankommt, als Gewerkschaft eine gute Vorlage zu erarbeiten und in die öffentliche und politische Diskussion zu tragen. Hierzu wird zumeist auch Erfahrung von internationalen Gewerkschaftsorganisationen hilfreich sein.

Interessen der Betriebsgewerkschaften achten

Sollten derartige Projektziele für Betriebsgewerkschaften nicht hinreichend konkret oder für sie selbst nur bedingt nützlich erscheinen, so kann man beispielsweise auch mit einer Mitgliederwerbekampagne beginnen, Betriebsgewerkschaften grundsätzlich für eine Projektidee zu gewinnen. Dies gilt sowohl für die Werbung neuer Mitglieder in den bestehenden Betrieben als auch für die Werbung von Mitgliedern in Betrieben, in denen die Gewerkschaften bisher nicht vertreten sind.

Oder: Angesichts der zunehmend schwierigen und komplizierten Gesetzeslage können viele Betriebsgewerkschaften längst nicht mehr in allen aktuellen Fragen kompetent mitdiskutieren oder im Betrieb handeln. Sie benötigen kompetente Hilfe von außen, die über ein Projekt, beispielsweise in Arbeitsrechtsschutzfragen oder ähnlichem, münden könnte.

Für die konkrete Projektdurchführung könnte ggf. auch auf erfahrene Kolleginnen und Kollegen aus den Betriebsgewerkschaften verwiesen werden. Des Weiteren müssten Strategien ausgearbeitet, Materialien erstellt und langfristige Arbeitsabläufe vereinbart werden.

Zentrales Anliegen fast aller Projekte: neue Mitglieder

Fast immer aber ist das Thema Mitgliederwerbung ein zentrales Thema für Projekte. Denn mit Projekten eröffnen oder erweitern die Gewerkschaften neue Arbeitsfelder, stellen sich mehr in einer Öffentlichkeit dar oder gehen gänzlich auf neue potenzielle Mitglieder zu. So könnten ganze Werbeteams in einem Projekt zusammengestellt, geschult und ausschließlich für die Arbeit zur Mitgliederwerbung freigestellt werden. Dies haben bereits einige Gewerkschaften mit großem Erfolg getan (z.B. Solidarnosc in Polen). Der Vorteil bei einer solchen Orientierung liegt auch darin, dass die Beteiligten mit jeder Aktion hinzulernen und weitere Erfahrungen für die künftige Arbeit gewinnen. So könnten auch ganze neue Sektoren der Arbeitswelt gewerkschaftlich organisiert werden, denn die Aufgabe dieser Projekte wäre es ja auch, die bisherigen, meist eingeschränkten, Möglichkeiten der Gewerkschaften zur Mitgliederwerbung in Betrieben ohne Gewerkschaften auszuloten und kreativ auszuweiten. Es kann beispielsweise gelingen, ganze Handelsketten zu organisieren und später sogar zu vernetzen. Gewiss liegen in jedem Projekt auch Risiken, aber

sie sind beherrschbar und gefährden keinesfalls die Gewerkschaft.

Learning by doing

Ein anderes Werbeprojekt könnte sich ganz konkret mit der Frage befassen, wie in Klein- und Kleinstunternehmen Beschäftigte ansprechen und für eine Mitgliedschaft in Gewerkschaften gewinnen können. Denn diese Beschäftigten stehen sehr häufig unter großem Druck ihrer Arbeitgeber, wissen auf der anderen Seite zumeist außerordentlich wenig über Gewerkschaften und die Möglichkeiten, in Gewerkschaften mitzuwirken bzw. von Gewerkschaften Schutz zu bekommen. Die bisherigen Formen der Ansprache von potenziellen Mitgliedern reichen nicht aus. Das liegt auf der Hand, denn die Mitgliedszahlen in KMU belegen dieses eindrucksvoll. Also müssen neue Mittel und Wege gefunden werden, die zunächst nur über ein Projekt gezielt erarbeitet werden können.

Thema: Kampagnen und Öffentlichkeitsarbeit – Überraschung ist angesagt

Am Beispiel einer sehr erfolgreichen Kampagne haben sich die slowenischen Gewerkschaften gegen die „Flat-Tax-Rate“ gewehrt. Hier kann einmal exemplarisch dargestellt werden, welche Ziele erreicht werden können, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen und warum Gewerkschaften hierfür wesentlich mehr tun müssen als bisher:

Als in Slowenien nahezu alle politischen Parteien begannen, über die mögliche Einführung von „Flat Taxes“ nachzudenken und sie bald einzuführen, waren die Gewerkschaften alarmiert. Denn das, was auf den ersten Blick so einfach und gut für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer klingt, würde später für viele eine böse Überraschung werden können.

Also überlegten die Gewerkschaften, wie sie dieses durchaus positiv besetzte Thema so darstellen konnten, dass nicht nur die Oberfläche, sondern auch das „Kleingedruckte“ derartiger Reformen bekannt würde. Um möglichst umfangreiche Informationen über das Thema zu bekommen, wurden Arbeits- und Planungsstäbe eingesetzt. Denn alle wichtigen Informationen und Argumente mussten ja auch in die Mitgliedschaft und zugleich auch in die Öffentlichkeit getragen werden.

Dann mussten Strategien entwickelt werden, die eine erfolgreiche Kampagne ermöglichen könnten.

Das Thema selbst ist ja kein alltägliches Thema für Gewerkschaften und die Menschen erwarten zunächst gar nicht, dass Gewerkschaften ein solches politisches Thema zu einem ihrer Schwerpunkte machen würden. Eine erfolgreiche Strategie lebt davon, dass sie für den gesamten Verlauf der Kampagne Steigerungsmöglichkeiten beinhaltet. So begann man mit Flugblättern, dann kamen Plakatserien dazu, es wurden Unterschriften gesammelt und zuletzt wurde ein politisches Referendum durchgesetzt, das zur Ablehnung des Flat-Tax-Vorhabens führte. All das konnte jedoch nur umgesetzt werden, weil die Gewerkschaften zusätzlich auch ihre bekannten Mittel – wie Demonstrationen oder Kundgebungen – einbauten.

Als es am Schluss hieß, die Flat-Tax-Rates kommen nicht, da hatten sich die Gewerkschaften in allen Teilen der Bevölkerung wie auch in der Politik Respekt verschafft. Und Respekt ist eine entscheidende Voraussetzung für ein gutes Image – auch das haben die slowenischen Gewerkschaften in ihrem Land und darüber hinaus damit erwerben können.

Mit wenig Aufwand viel „Wind machen“

Aber es gibt auch „kleine“ Ideen, um die Öffentlichkeit auf die Gewerkschaften und ihre Anliegen aufmerksam zu machen. Viele Kolleginnen und Kollegen haben in den vergangenen Jahren derartige Ideen entwickelt, darüber nachgedacht und einige auch umsetzen können. Leider ist aber auch vieles liegen geblieben – manchmal auch, weil sich z.B. Funktionäre nicht getraut haben, neuartige Formen der Gewerkschaftsarbeit in die Öffentlichkeit einzubringen.

Dabei ist es heutzutage oft das Überraschungsmoment, das große Wirkung zeigt. Es ist doch eine Tatsache, dass man in der Öffentlichkeit von bestimmten Gruppen, wie z.B. den Gewerkschaften, auch nur bestimmte Darstellungsformen erwartet. Erfüllt eine Gewerkschaft dieses Bild einmal nicht, sondern überrascht mit etwas völlig Unerwartetem, Kreativen oder gar Witzigen, so darf sie sicher sein, damit neue Aufmerksamkeit zu schaffen. Um die Denkrichtung zu illustrieren, einige Ideen als Skizze oder Anregung, die aus verschiedenen Gewerkschaftskreisen stammen, oftmals aber noch auf Umsetzung warten.

Polizisten stricken für mehr Geld

Schon 20 – 30 uniformierte Polizisten könnten in einer Einkaufsstraße für Aufsehen sorgen, wenn sie – auf einem kleinen Stuhl sitzend – an einem halbfertigen Pullover stricken. Mit ein wenig Vorarbeit bei der Presse lässt sich das Ganze noch verbreiten. Sicherlich werden bei Passanten Fragen laut, es entwickeln sich Diskussionen, Argumente können verbreitet werden.

Journalisten lesen vor

Eine ähnliche Zielrichtung könnte eine Aktion haben, bei der Journalisten in der Öffentlichkeit vorlesen oder Redepassagen von Politikern zur Pressefreiheit vortragen. Eine Presseöffentlichkeit ergibt sich fast von selbst - Diskussionen über ihre momentane Arbeitssituation auch.

Busfahrer sind freundlich

Welche Überraschung wäre es für viele Nutzer öffentlicher Verkehrsmittel, wenn sie an einem bestimmten Tag mit ausgesuchter Freundlichkeit beim Einsteigen begrüßt würden usw. Damit könnte darauf hingewiesen werden, dass Beschäftigte freundlicher sein könnten, wenn sie z.B. mit ihrem Lohn oder den Arbeitsbedingungen zufriedener wären.

Gewerkschafter hüten Kinder

An einem Tag könnten Gewerkschafter – natürlich nach ausführlicher Pressearbeit – einmal anbieten, für ein paar Stunden auf Kinder aufzupassen. Das könnte man ja durchaus auch öffentlich machen. Ziel könnte es sein, auf die zusätzlichen Belastungen von Frauen in der Arbeitswelt hinzuweisen, eine bessere Versorgung von Kindern zu fördern oder andere frauenspezifische Themen in der Arbeitswelt anzusprechen.

Gewerkschaften beobachten Politiker

In einigen Ländern haben Gewerkschaften bereits erfolgreich das tatsächliche Verhalten von Politikern beobachtet und öffentlich kommentiert. Allzu häufig mussten sie dabei sehr große Unterschiede zwischen „Sonntagsreden“ und Alltagsarbeit dieser Politiker feststellen. Ihre öffentliche Darstellung erzwang nicht selten Verhaltensänderungen – entweder bei den Politikern oder ihren Wählern.

Weitere Ideen könnten sein:

- Gewerkschaftsjugend lädt ein – Austausch mit anderen Ländern
- Offener Diskussionsabend mit Gewerkschaftsfrauen
- Gewerkschaften kümmern sich um die Qualität des Kantinenessens

In dieser Richtung lassen sich noch sehr viele Ideen finden oder vorhandene realisieren - zumeist mit recht geringem Personal- oder Finanzbedarf. Derartige Aktivitäten können oft auch Bestandteil größerer Kampagnen sein. Wichtig ist nur: Befriedige mit der Aktion nicht die Erwartung oder das bestehende Image in der Öffentlichkeit, sondern überrasche mit Unerwartetem.

5.3 Wichtige Gruppen für die Gewerkschaften

Wenn sich Gewerkschaften als Schutzorganisation für die Beschäftigten verstehen, dann müssen sie sich insbesondere auf diejenigen konzentrieren, die in der Arbeitswelt durchschnittlich stärker belastet sind. Dies trifft auf zwei Gruppen ganz besonders zu: Auf Frauen und Jugendliche.

Frauen in der Arbeitswelt

Aufgrund ihrer klassischen Tätigkeitsbereiche sind Frauen in der Arbeitswelt besonders benachteiligt. Frauen arbeiten zumeist eben nicht in den großen Stahlwerken in der Produktion oder in der Automobilherstellung oder in der Produktion der chemischen Industrie. Frauen arbeiten in Verwaltungen, häufiger jedoch in Klein- und Kleinstbetrieben des Dienstleistungssektors. Hier haben sie eine Fülle von zusätzlichen Nachteilen gegenüber ihren männlichen Kollegen. Diese werden zwar des häufigeren von Gewerkschaften benannt. Die Gewerkschaften machen sich jedoch nicht die Mühe, Mittel und Wege zu finden, Frauen gezielt anzusprechen und zur organisierten gewerkschaftlichen Mitarbeit zu bewegen, um Veränderung ihrer Arbeitssituation zu bewirken.

Frauen sind bessere Expertinnen für frauenspezifische Fragestellungen

Dazu bedarf es zumeist Frauen als Expertinnen, die sowohl mit praktischer Erfahrung als auch mit entsprechender Gesetzeskenntnis derartige Situationen mit den Betroffenen behandeln könnten. Auch hier ließen sich Projekte denken und ganz konkrete

Projektziele festhalten, die von einem entsprechenden Projektteam umgesetzt werden könnten. Gelingt es dem Projektteam, erfolgreich spezifische Frauenfragen zu behandeln bzw. die Situation der Frauen in Betrieben oder ähnlichem zu verbessern, so liegt es auf der Hand, dass die Gewerkschaften damit auch neuen Zulauf bekommen würden. Besonders dann, wenn man diese Erfahrungen auch öffentlich macht und in anderen Betrieben dafür wirbt.

Jugend in die Arbeitswelt!

Dass die Gewerkschaften neue junge Mitglieder brauchen, muss nicht weiter betont werden. Jugendliche müssen deshalb an verschiedenen Orten von Gewerkschaften angesprochen werden. Es beginnt bereits in den Schulen, wo Jugendliche ihre ersten Berufsorientierungen bekommen und geht über Universitäten bis hin zu ihren meist prekären Arbeitsplätzen in Unternehmen.

Für jeden dieser Bereiche müssen spezifische Mittel entwickelt werden, auch junge Menschen für Gewerkschaften zu interessieren und ihnen die Chance zu bieten, sich hier zu engagieren. Dabei wäre es auch Aufgabe dieser Projekte Freiräume zu erwirken, die es jungen Menschen ermöglichen ihre Geschicke nach eigenem Muster anzugehen. In diesem Zusammenhang darf nicht gleich eine formale Mitgliedschaft in den Vordergrund treten, sondern zunächst einmal das Bestreben das Interesse junger Menschen für Gewerkschaftsarbeit zu wecken. Ein Zwang, in den bestehen Gewerkschaftsstrukturen und -hierarchien mitzuarbeiten, wäre in den meisten Fällen außerordentlich kontraproduktiv. Um Strategien für die Jugendarbeit zu entwickeln, sollten spezifische Expertengruppen aus jugendlichen Gewerkschaftsmitgliedern gebildet werden.

Jugendspezifische Arbeit braucht neue Ideen

Es ist ein weit verbreitetes Vorurteil, dass junge Menschen sich nicht mehr organisieren und sich für ihre eigenen Interessen einsetzen wollen. Vielmehr rührt die hier festzustellende Resignation aus dem Mangel an passenden Angeboten. (Ein tolles Motto der Jugendgewerkschaft in Bulgarien: Für manches braucht man nur zwei – für das meiste aber viel mehr!) Mit Jugendprojekten käme den Gewerkschaften somit auch noch ein weiterer Aufgabenbereich zu, nämlich junge Menschen grundsätzlich wieder davon zu überzeugen, dass organisierte

Interessenvertretung – in welcher Art auch immer – besser ist als Einzelkämpfertum.

Es gibt ja bereits gute Belege für die Fähigkeiten der jungen Gewerkschafter:

Die internationale Kampagne „It's Time!“

Erstmals seit den Kriegen auf dem Balkan ist es Gewerkschaftsorganisationen gelungen, in zehn Ländern eine gemeinsame öffentliche Aktion unter geeintem Motto an einem Tag erfolgreich umzusetzen. Der 20. Juni hat gezeigt, dass die Jugendgewerkschaften von Albanien bis Ungarn, von Kroatien bis Rumänien, „an einem Strick ziehen“, wenn es um die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit und den Einsatz für bessere Perspektiven junger Leute in der Region geht. Etwa 20.000 meist Jugendliche waren da und in Presse, Radio und Fernsehen konnten viele Möglichkeiten genutzt werden, um über die Themen der jungen Leute und ihrer Aktion zu berichten.

Dem SEEYNet, dem South East European Network, gehören Jugendgewerkschaften aus zehn Ländern an: Albanien, Bosnien-Herzegowina, Bulgarien, Kosovo, Kroatien, Mazedonien, Montenegro, Rumänien, Serbien und Ungarn. Was die „Alten“ bislang nicht vermochten, konnten die Jugendgewerkschaften nun aufgrund eines selbst entwickelten EU-Projektes und weiterer Unterstützung in der Region verwirklichen: Mit einer Stimme reden und Menschen der gesamten Region öffentlich anzusprechen. Das gemeinsame Motto „It's Time!“ sollte aufrütteln und klar machen, dass es mit der weit reichenden Ausgrenzung der Jugend kaum eine wirtschaftliche und gesellschaftliche Perspektive für die Länder in der Region geben kann. Diese Kampagne soll deutlich machen: Jugendliche wollen mitmachen beim Aufbau der Region und die Jugendgewerkschaften werben um die aktive Mitarbeit der sich zunehmend isoliert fühlenden Jugendlichen.

(entnommen aus einer Pressemitteilung)

5.4 Thema Mitgliedsbeiträge

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass bislang nur wenige Gewerkschaftssatzungen Beschäftigten eine direkte Mitgliedschaft in der Branchengewerkschaft ermöglichen. Dies wurde in die Statuten aufgenommen, weil diese Gewerkschaften mittlerweile festgestellt haben, dass es in ihrem Bereich eine große Zahl von Arbeitnehmerinnen und Ar-

beitnehmern gibt, die zwar gerne einer Gewerkschaft beitreten würden, es aber nicht können, da die bisherigen Satzungen es nicht zuließen.

„Geheime Mitgliedschaft“ in der Organisation

So wurde also in die Satzungen einiger Gewerkschaften der Passus aufgenommen, dass Beschäftigte auch direkt Mitglied der Branchengewerkschaft werden und ihren Beitrag dort entrichten können. Damit ist übrigens zugleich auch gewährleistet, dass die Tatsache ihrer Gewerkschaftsmitgliedschaft dem Arbeitgeber nicht unbedingt bekannt sein muss bzw. auch ganz bewusst verschwiegen werden kann. Zumeist ist dies gerade wichtig, weil viele der Anwärter auf eine derartige Mitgliedschaft entweder aus gewerkschaftsfeindlichen Unternehmen kommen oder aus Unternehmen, die sehr klein sind und bisher keine gewerkschaftliche Vertretung zugelassen haben.

Eine solche zusätzliche Bestimmung in den Statuten birgt keinerlei Risiken für die Gewerkschaften und steht auch – soweit es dem Autor bekannt ist – keiner Gesetzgebung entgegen. Sollte letzteres aber der Fall sein, so sollten die Gewerkschaften beginnen, die entsprechenden Passagen in den Arbeits- oder Gewerkschaftsgesetzen zu ändern. Mit dieser Beitrittsmöglichkeit müsste jedoch auch verbunden sein, dass diese Mitglieder auch hinreichend betreut werden können. Dies gilt nicht nur für die Versendung von Informationen etc., sondern auch für die Möglichkeit, aktiv in der Gewerkschaft mitzuarbeiten und ggf. auch Funktionen zu übernehmen. Hier bieten sich zunächst themenspezifische Arbeitskreise an, die auch weitgehend von den Betroffenen selbst gestaltet werden sollten und die helfen können, neue Mitglieder fest in die Gewerkschaft zu integrieren.

Künftiger Einzug von Mitgliedsbeiträgen

Bislang ist es durchweg so, dass die Mitgliedsbeiträge monatlich vom Arbeitgeber direkt vom Lohn abgezogen und der Betriebsgewerkschaft überwiesen werden. Damit sind die Gewerkschaften – ob sie wollen oder nicht – bei ihrer wichtigsten Einnahmequelle vom jeweiligen Arbeitgeber abhängig! Sie gefährden darüber hinaus ihre Mitglieder überall dort, wo der Arbeitgeber die Kenntnisse über Gewerkschaftsmitgliedschaften ggf. negativ bei Umstrukturierungen etc. verwendet. Warum sollte es nicht ein Projekt in einem Teilbereich einer Branche geben, das darauf hinausläuft, diese Abhängigkeit

und Gefahr künftig zu vermeiden? Können die Gewerkschaften ein eigenes Einzugssystem entwickeln – ob über ein Bankensystem oder über den „guten alten Kassierer“?

Beitragszahlung im 21. Jahrhundert: bargeldlos

Vieles spricht für die modernere Variante des Bankeneinzugs, der mittlerweile in den meisten Transformationsländern auch problemfrei möglich ist. Dafür müssen sowohl Computerprogramme entwickelt als auch Kolleginnen und Kollegen ausgebildet werden. (Auch an dieser Stelle sei schon einmal darauf hingewiesen, dass natürlich der Aufwand umso geringer ist, je eher der Einzug von Mitgliedsbeiträgen zentral geregelt wird!) Sofern es nicht konkrete gesetzliche Bestimmungen gibt, die eine solche Veränderung des Mitgliedsbeitragseinzugs verhindern, sollte es eine einfache Vereinbarung mit dem Arbeitgeber geben, dass ab einem bestimmten Zeitpunkt die Gewerkschaft ihre Mitgliedsbeiträge selbst einzieht. Bei gesetzlichen Hindernissen wäre zu prüfen, ob nicht eine freiwillige formale Vereinbarung zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften ausreicht, um den Beitragseinzug für die Gewerkschaften auf diese Weise zu ermöglichen. Im Falle größerer Zweifel lässt sich ein solches Projekt vielleicht auch zunächst gemeinsam mit dem Arbeitgeber für einen gewissen Zeitraum terminieren, oft jedoch wird es darauf hinauslaufen, danach diese Form des Beitragseinzugs auch fortzusetzen.

Zentraler Beitragseinzug über die Branchengewerkschaft

Die technische Modernisierung des Beitragseinzuges ist in jedem Falle eine wesentliche Voraussetzung dafür, Mitgliedsbeiträge künftig zentral einzuziehen. Diese Zentralisierung ist aber nur zu einem geringen Teil eine technische Frage. Vielmehr öffnet sie das weite Feld der Diskussion über die jeweiligen Verteilungsmargen auf die Gewerkschaftsebenen. Also welche Ebene bekommt wie viel Anteile des Mitgliedsbeitrages?

Über die Vorteile eines zentralen Mitgliedsbeitragseinzuges wurde hinreichend berichtet, vielleicht findet sich eine Gewerkschaft, die sich einem solchen Projekt verschreiben würde und so auch für die übrigen Gewerkschaften prüfen könnte, ob diese Form des Mitgliedsbeitragseinzuges nicht effizienter, transparenter und einfach besser ist als die bisherige.

Schon heute beginnen – Projekte schaffen die Möglichkeit

All solchen Projekten ist eines gemeinsam: Ihr Umfang und ihre Zielsetzung lassen sich sehr genau beschreiben, ihr Ablauf lässt sich recht genau festlegen und ihre Kontrolle und Evaluierung lassen sich damit transparent gestalten. Am Ende stehen konkrete Arbeitsergebnisse, die eine gute Grundlage für weitere Diskussionen sein können und – im positiven Falle – konkrete Hinweise letztendlich für eventuelle Organisationsstrukturveränderungen geben.

Mit dieser Terminierung im Hinblick auf Zeit und Geld wird auch den angesprochenen „Geldgebern“ – den Betriebsgewerkschaften – die Möglichkeit gegeben, wesentlich besser über die Verwendung dieser Mitgliedsbeiträge Bescheid zu bekommen. Denn vielfach äußern sie ja das Gefühl, dass sie nicht hinreichend genau wissen und kontrollieren können, was mit „ihrem“ Geld gemacht wird.

Projekte gemeinsam entwickeln – gemeinsam durchführen und evaluieren

Es ist klar, dass sich die Interessen der Betriebsgewerkschaften in den Branchen sehr unterschiedlich darstellen, so dass es auch für derartige Projekte keine festen Modelle oder „Kochrezepte“ geben könnte. Erfahrungen haben jedoch gezeigt, dass Projekte, die zumindest zum großen Teil gemeinsam mit den Betroffenen entwickelt werden – in diesem Falle mit den Betriebsgewerkschaften – auch eine stärkere Zustimmung bekommen bzw. im gesamten Verlauf besser unterstützt werden. (Gewiss gibt es für derartige Projekte auch zusätzliche auswärtige Hilfe durch andere Gewerkschaftsorganisationen, EU-Projektmittel o.ä.)

Ein letzter Aspekt mag noch eine Rolle spielen. Viele Themenfelder für die Projekte sind so angelegt, dass auch andere Gruppen in eine solche Projektarbeit einbezogen werden könnten. Eine derartige Bündnispolitik für Gewerkschaften bietet sich immer dann an, wenn Gewerkschaften damit zusätzliche Kompetenzen bekommen können bzw. ihre Anliegen einer breiteren Öffentlichkeit darstellen können. Bündnispartner wären deshalb entsprechende Frauengruppierungen in Parteien oder Jugendgruppierungen bei Studenten oder auch themenspezifische NRO'n zu bestimmten Sachfragen. Darüber hinaus ist auch ein internationaler Bündnischarakter denkbar, so dass z.B. Branchengewerkschaften zweier benachbarter Länder gemeinsam an einem solchen Projekt arbeiten und somit auch eine

größere Fülle von Erfahrungen entwickeln können.

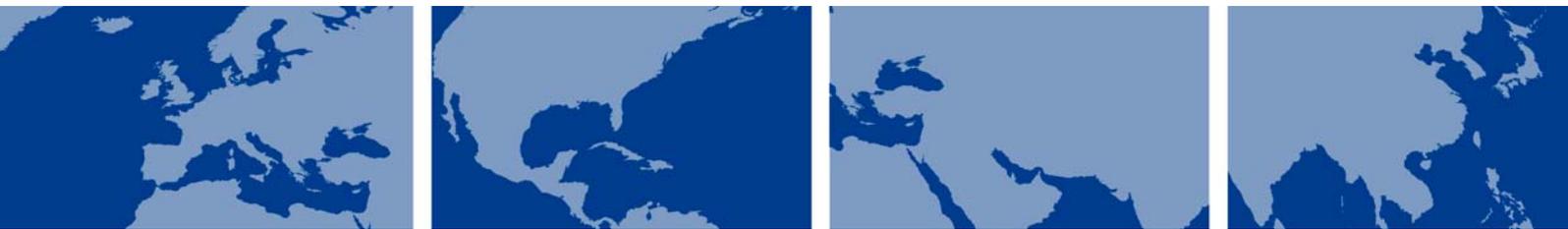
Ein neues Image ist angesagt!

Abschließend soll ein Aspekt Erwähnung finden, der immer größere Bedeutung für die Gewerkschaftsarbeit annimmt und eine wichtige Voraussetzung für ihren Erfolg darstellt. Es handelt sich dabei um das Image der Gewerkschaften, das in fast allen Transformationsländern stark angeschlagen ist. Die wenigen Ausnahmen, die hier zu finden sind, wie etwa in Slowenien oder Tschechien, haben zuvor langjähriger Veränderungsprozeduren zu moderneren Strukturen und Politikstilen durchlaufen. Hier vorgestellte Ideen und Arbeitsansätze sollen damit auch als Denkanregung dienen, die Außendarstellung von Gewerkschaften zu verbessern. Veränderungen und Herausforderungen müssen dazu offen und selbstbewusst angenommen und öffentlichkeitswirksam präsentiert werden.

Autorennotiz

Frank Hantke ist Mitarbeiter der Friedrich-Ebert-Stiftung. Zwischen 1998 und 2009 war Frank Hantke Projektleiter im Themenbereich Arbeitsbeziehungen und Sozialdialog im östlichen und südöstlichen Europa mit Sitz in Warschau bzw. Belgrad.

Dieser Beitrag bezieht seine langjährigen Erfahrungen aus dieser praktischen Arbeit mit Gewerkschaften in Transformationsländern ebenso ein wie jene früherer beruflicher Tätigkeiten, etwa im Bundesvorstand des Deutschen Gewerkschaftsbunds.



Impressum

Friedrich-Ebert-Stiftung
Abteilung Internationaler Dialog
Referat Mittel- und Osteuropa
Hiroshimastraße 28
D-10785 Berlin

Im Internet

Gewerkschaften International
<http://www.fes.de/gewerkschaften>

Die in dieser Publikation zum Ausdruck kommenden Meinungen sind die des Autors/der Autorin und spiegeln nicht notwendigerweise die Meinung der Friedrich-Ebert-Stiftung wider.