

Train the Trainer

Kooperationsprojekt der Gewerkschaft
der Industriearbeiter Vietnams,
der Friedrich-Ebert-Stiftung und
der Industriegewerkschaft Metall

**Ein Erfahrungsbericht von
Walter Weller - Horst Küsters - Joe Ederer**



A 04 - 03194

Inhaltsverzeichnis

Train the trainer

I.	Ansichten und Eindrücke	5
II.	Das Projekt und seine Partner: die Gewerkschaft der Industriearbeiter Vietnams (IGI), die Industriegewerkschaft Metall (IGM) und die Friedrich-Ebert- Stiftung (FES)	9
	Die Gewerkschaft der Industriearbeiter Vietnams (IGI)	9
	im Allgemeinen Bund der Werkstätigen (ABW)	11
	Der Allgemeine Bund der Werkstätigen (ABW)	19
	Die IG Industrie	20
	Die IG Metall	21
	Die Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)	23
	Landkarte – Seminarorte	24
III.	Der Start-Workshop	24
	Herbst 1999 in Hanoi	24
IV.	Die ersten Trainer-Seminare	34
	Frühjahr und Herbst 2000 in Ha Long, Thu Dau Mot, Hue	34
V.	Supervision und erstes Trainer-Aufbauseminar	41
	Frühjahr 2001 in Hanoi, Vinh, Da Nang	41
VI.	Basisseminare für den ABW	49
	Frühjahr 2001 in Vung Tau, Thai Nguyen	49
VII.	Erstes Train the trainer-Grundseminar	51
	August 2001 in Lohr	51
VIII.	Zweites Train the trainer-Grundseminar und Supervision	55
	Herbst 2001 in Hoi An, Ho-Chi-Minh-Stadt	55

Copyright © 2004 Friedrich-Ebert-Stiftung
Abteilung Internationale Entwicklungszusammenarbeit
Godesberger Allee 149, D-53170 Bonn

Verantwortlich: Dr. Paul Pasch
Umschlag: Pellens Kommunikationsdesign GmbH, Bonn
Druck: Toennes Druck+Medien GmbH, Erkrath

Printed in Germany, Juni 2004

IX. Erste zentrale Bildungstagung der IGI-FES-IGM	60
Herbst 2001 in Hanoi	60
X. Supervision und Train the trainer-Intensivseminar I	62
Frühjahr 2002 in Hanoi, Sam Son, Cua Lo, Da Lat	62
XI. Kooperation und Arbeitsteilung	67
Hanoi-Frankfurt-Köln-Lohr-Bonn	67
XII. Train the trainer-Intensivseminar II – Workshop – zweite zentrale Bildungstagung	68
Herbst 2002 in Hanoi	68
XIII. Zusammenfassung der Entwicklung und Ergebnisse des Projektes aus Sicht der IG Metall	72
1. Was war Grundlage, die „Philosophie“ des Projekts?	72
2. Wie war das Projekt angelegt?	72
3. Welches sind die Ergebnisse des Projekts?	73
XIV. Ein Jahr später... Loslassen: Supervision – Konzeptworkshop – Projektabschluss	75
Herbst 2003 in Hanoi, Ha Long, Dien Bien Phu	75
XV. Ausblick	80
XVI. Anhang	81
Seminararchitektur des Train the trainer-Grundseminars an der IG Metall Bildungsstätte Lohr /Main vom 29. Juli bis 3. August 2001	81
Seminararchitektur der Train the trainer-Seminare: Intensiv I in Cua Lo vom 06. – 10. Mai 2002 und Da Lat vom 13. – 17. Mai 2002	87
Train the trainer-Intensivseminar II vom 21. – 26. Oktober 2002 in Hanoi Seminarplan	91

I. Ansichten und Eindrücke

Heute, nach unserer achten Reise, ist uns das Bild vertraut, welches sich dem Auge bietet, wenn der Airbus von Westen kommend über die Berge im Sinkflug hinab ins Delta gleitet. Aber noch immer werden Erinnerungen wach, wenn unten die Mäander des tatsächlich Roten Flusses, Kanäle, in der Sonne glitzernde Wasserflächen zwischen tausend verschiedenen Grün zu erkennen sind, wenn die stählernen Bogen der Long Bien-Brücke unten auftauchen, jener durch das Fernsehen berühmt und zum Symbol des Unabhängigkeitskampfes gewordenen Brücke über den Roten Fluss. Erbaut wurde sie von der französischen Kolonialmacht um die vorletzte Jahrhundertwende, sie zu zerstören, versuchten amerikanische Bomber im Krieg vergeblich.

Heute ist die Landung auf dem neuen Flughafen Hanoi Noibai weniger aufregend als die von Mary McCarthy 1968 auf dem alten ehemals französischen Gialam „als das Flugzeug der internationalen Kontrollkommission eine veraltete Convair ohne Druckausgleich in der Kabine in der Dunkelheit über Hanoi kreiste und auf Landeerlaubnis wartete.“¹

Heute haben wir uns auch schon fast daran gewöhnt, dass außer einigen kreisrunden Wassertümpeln inmitten der Reisfelder Spuren des „amerikanischen Krieges“ nicht mehr zu erkennen sind. Was sich dem Ankömmling in Hanoi und mehr noch in Ho-Chi-Minh-Stadt, der Wirtschaftsmetropole des Landes, sogleich mitteilt, ist die Lebendigkeit, die Jugend und eine unglaubliche Aufbruchstimmung. Das Tempo der Passkontrollen auch im neuen modernen Terminal von Noibai an Schaltern, die sich von denen in der alten DDR nur durch die auf dem Tresen deponierten Offiziersmützen und die schwarzen Haarschöpfe der Beamten dahinter unterscheiden, steht dazu in merkwürdigem Gegensatz. Auch wenn Einreise- und Zollformalitäten schneller und reibungsloser vor sich gehen als in vielen anderen Ländern, es verlangt Geduld von Geschäftsreisenden, Touristen und den vielen im Ausland lebenden Vietnamesen vor dem Wiedersehen mit ihren an den Ausgängen wartenden Großfamilien.

Spannungsverhältnisse werden hier schon sinnfällig: die Spannung zwischen Geschlossenheit, die lange Zeit überlebensnotwendig war und sich vielfach auch

¹ Mary Mc Carthy: „Hanoi 1968“, Droemer/Knauer München, 1968, S. 32

zu ideologisch-bürokratischer Enge verfestigt hat, und Offenheit für Neues, für neue Wege, für die Überwindung von Gräben, Feindschaften, Tabus und Verdrängungen; die Spannung auch zwischen Tradition und Fortschritt. Sie prägen den Entwicklungsprozess des ganzen Landes, das sich von Jahr zu Jahr rasant und erkennbar verändert.

Überall wird gebaut. Familienhäuser – wenn möglich an der Hauptstraße, zimmerbreit mit ladenförmigem Parterre und mehrstöckig, Werkstätten, Fabriken, Straßen. Noch sind auf den Straßen in gleichzeitiger Ungleichzeitigkeit mehrere Jahrhunderte technischer Entwicklung nebeneinander und miteinander unterwegs; und das vielfach in einer weitgehend unkontrollierten, scheinbar anarchischen, sich selbst regulierenden Fülle und in einer Art und Weise, dass den westlichen Besuchern zunächst Angst und Bange wird: die Bäuerin mit wiegendem Schritt und zwei schweren Obstkörben an der Tragestange über der Schulter, der gummibereifte Ochsenkarren hoch beladen mit Ziegeln, Fahrräder, Mopeds, Kraftfahrzeuge aller Art. Und obwohl von Jahr zu Jahr mehr und mehr getrennte Fahrbahnen und Straßen eingerichtet werden, ändert das an der stetig wachsenden Dichte des Verkehrs vor allem durch die wachsende Zahl von Mopeds – aber auch von Autos – wenig. Die Straßenränder im Bereich der Städte sind dort, wo sie noch nicht von Häusern und zahlreichen Baustellen besetzt sind, gesäumt von riesigen Reklamewänden. Dort werben internationale Unternehmen für ihre Produkte, Staat und Partei mit realistischen Gemälden und Losungen für ihre Ziele.

„Doi Moi“, die Erneuerung und marktwirtschaftliche Öffnung, hat zwar den Hunger besiegt, noch nicht jedoch die Armut. Sie hat vielen Menschen im Lande Arbeits- und Erwerbsmöglichkeiten, materielle und soziale Besserung, auch Wohlstand gebracht. Dabei hat sich die Schere zwischen Armut und Reichtum in einem Maße geöffnet, wie in kaum einem anderen Land.

Nach den Versuchen der Weltmacht Nr. 1, „das Land in die Steinzeit zurück zu bomben“, ist die Entwicklung zugleich eine große Wiederaufbauleistung. „Doi Moi“ hat nicht nur Menschen im Lande Investitions- und Anlagemöglichkeiten eröffnet. Die Geldtransfers der Millionen im Ausland lebenden Vietnamesen in die Heimat sind inzwischen ein wichtiger Faktor der Volkswirtschaft geworden. „Doi Moi“ hat auch den Auslandsvietnamesen, viele von ihnen ehemalige Flüchtlinge, Investitions-, Anlage- und auch Rückkehrmöglichkeiten eröffnet. Und „Doi Moi“ hat ausländische Investoren und Unternehmen – vor allem aus

den Ländern Südostasiens – ins Land gebracht, nicht wenige davon zu weltweit operierenden Konzernen gehörend.

Allenthalben und überall wird mit großer Intensität und beinahe rund um die Uhr gearbeitet. Die technischen und organisatorischen Möglichkeiten werden bis zum Anschlag genutzt, oft in gewagten Konstruktionen und Improvisationen. Das alles geschieht sehr geschäftig, jedoch ohne Hektik und meist mit Gelassenheit, auch auf den Straßen. Der Radler, der fahrend mehrere Zentnersäcke transportiert, kommt ebenso über die Kreuzung wie die fünfköpfige Familie auf einem Moped, der Cyclo-Fahrer, der einen Bund drei Meter langer Rohre auf seiner Rikscha transportiert, die Marktfrau mit ihren Tragekörben oder der überfüllte Bus; eine Kreuzung, ohne Ampel und Verkehrspolizist, die aus vier Richtungen von Hunderten von Gefährten aller Arten ohne Karambolage und Kollision überquert wird.

Es geht meist friedlich zu, mit Würde und meist auch ohne all die Emotionen und Aggressionen, die wir von unseren Straßen und Plätzen kennen. Körperlichkeit, Umarmungen, Küsse gar sind in der Öffentlichkeit nicht ange-sagt. Auch nicht beim ersten Wiedersehen nach vielen Jahren, wenn die Großfamilie, dem Brauch entsprechend, die Verwandten aus dem Ausland am Flugplatz begrüßt. Nur die Babys müssen einen gewaltigen Zärtlichkeitsansturm von Großmüttern und Tanten überstehen. Zärtlichkeit in der Öffentlichkeit ist sonst nur noch den vielen jungen Paaren auf den Mopeds vorbehalten. Die Menschen gehen behutsam miteinander um. Kinder, alte Menschen, Kriegsgopfer und Behinderte, auch „Langnasen“ können ohne Not und Angst über die Straße gehen. Man fährt um sie herum. Ausländern begegnet man freundlich, offen und zugleich kritisch-zurückhaltend, stolz, nationalstolz, vietnamesisch und sehr sensibel gegenüber jeder Form von übergriffigem, Gleichberechtigung verletzendem Verhalten. In einem Land, das mehr als tausend Jahre Fremdherrschaft überstanden hat und seine Unabhängigkeit noch in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts in zwei großen Kriegen erkämpfen musste, ist das – knapp 30 Jahre nach dem letzten und schrecklichsten – nicht verwunderlich.

Die Aufbruchstimmung, die Lebendigkeit, die bunte Vielfalt, das reichhaltige Angebot der Märkte, die vielen Garküchen und Restaurants, wo vom Morgengrauen bis spät in die Nacht gegessen wird, die Flut der Mopeds – all das täuscht leicht darüber hinweg, dass Vietnam nach wie vor ein sehr armes Land ist. Der Hunger wurde besiegt, nicht die Armut. „Doi Moi“ hat indes nicht nur

neue Freiheiten: Arbeit, Beschäftigung, materielle und soziale Besserung, für manche auch Wohlstand und Reichtum gebracht. „Doi Moi“ hat auch ökonomische, ökologische und soziale Probleme verschärft, gesellschaftliche Widersprüche zugespitzt.

II. Das Projekt und seine Partner: Die Gewerkschaft der Industriearbeiter Vietnams (IGI), die Industriegewerkschaft Metall (IGM) und die Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)

Bereits in den Jahren 1994 – 1998 führten die FES Hanoi in Kooperation mit der Internationalen Abteilung der IG Metall, Referenten aus anderen deutschen Gewerkschaften und dem Allgemeinen Bund der Werktätigen Vietnams (ABW) eine Reihe von Seminaren und Workshops durch. Im Anschluss an einen Besuch des damaligen Vorsitzenden der IG Metall wurde zwischen dem ABW, der FES und der IG Metall eine engere Kooperation mit der IGI vereinbart. Bereits das erste gemeinsame Seminar von FES, IGI und IGM zum Thema „Interessenvertretung, Tarifverhandlungen und die Lösung von Arbeits- und Tarifkonflikten“, das im März 1999 in Hanoi stattfand, zeigte, dass für weitere Maßnahmen die Bildungsarbeit der IGI als solche gemeinsam diskutiert und neue Bildungskonzepte sowie Lehrmethoden entwickelt werden müssten, um die gesteckten Ziele systematisch zu erreichen. Aus dieser Erkenntnis wurde von IGM, FES und ABW/IGI ein gemeinsames Projekt zur Entwicklung der Bildungsarbeit einer Branchengewerkschaft, der IG-Industrie, entwickelt. Der erste gemeinsame Workshop fand im Herbst 1999 in Hanoi/Vietnam statt.

Die Gewerkschaft der Industriearbeiter Vietnams (IGI) im Allgemeinen Bund der Werktätigen (ABW)

Zum besseren Verständnis der Rahmenbedingungen des Projektes und auch des Lernprozesses, den es für uns darstellte, verbinden wir die Vorstellung der IGI mit einem kurzen Überblick über Rolle und Aufgaben der vietnamesischen Gewerkschaften im Allgemeinen. Dabei werden wir auch die Schwierigkeiten streifen, denen sich diese im gegenwärtigen Übergangsprozess von der realsozialistischen Planwirtschaft zur Marktwirtschaft mit einer „sozialistischen Orientierung“² gegenüber sehen.

Die schrittweise Umgestaltung zur vietnamesischen Variante einer Marktwirtschaft, bekannt geworden unter dem vietnamesischen Begriff „Doi

² Die vietnamesische Vision eines Weges zwischen „nacktem“ Kapitalismus und „realem“ Sozialismus, allerdings einem, dem das Merkmal der Unterdrückung fehlt (die Autoren).

Moi“ („Erneuerung“) ³, hat in den vergangenen Jahren zu bedeutsamen wirtschaftlichen Erfolgen geführt, sie ist der Motor des heute pulsierenden Wirtschaftslebens. Auf der anderen Seite bringt diese Umgestaltung gravierende Veränderungen mit sich, denen sich staatliche Institutionen, aber auch die Gewerkschaften, nur langsam und unter großen Schwierigkeiten anpassen.

Das niedrige Lohnniveau und die Bemühungen der Regierung, die Ansiedlung von ausländischen Produktions- und Dienstleistungsunternehmen im Lande zu fördern, führte bereits in den frühen 90er Jahren dazu, dass vermehrt ausländisches Kapital ins Land floss. Kapital, das Vietnam zum Aufbau einer modernen Wirtschaft, zur Behebung von Unterbeschäftigung und Arbeitslosigkeit und zur Vermehrung des Wohlstands seiner in weiten Teilen des Landes immer noch armen Bevölkerung ⁴ dringend benötigt.

Im Laufe der Jahre wurden Hunderte von ausländischen Produktionsbetrieben gegründet und gleichzeitig unrentable Staatsunternehmen geschlossen. Diese waren und sind jedoch die Grundpfeiler der vietnamesischen Gewerkschaften: Hier sind sie hervorragend organisiert, gemeinsam mit der Kommunistischen Partei Vietnams (KPV) und der Unternehmensleitung sorgen sie für ungestörte Produktionsbedingungen. In Folge der wirtschaftlichen Öffnung Vietnams sehen sich die Staatsunternehmen plötzlich einem nationalen und internationalen Wettbewerb ausgesetzt, dem sie aufgrund ihrer vielfach antiquierten technischen Ausstattung, der damit einhergehenden personalintensiven Produktionsabläufe sowie der – von Ausnahmen abgesehen – ungenügenden Managementqualitäten der Entscheidungsträger nicht gewachsen sind.

Von den heute noch existierenden rund 5.000 Staatsunternehmen sollen bis zum Jahr 2005 ungefähr 3.000 Unternehmen aufgelöst und „equitisiert“ ⁵ werden, d.h. ineffiziente Betriebsteile werden geschlossen und die wenigen Reststrukturen,

³ Bezeichnet die auf dem 6. Parteitag der KPV im Jahre 1986 beschlossenen tiefgreifenden Reformen zur Umgestaltung der vietnamesischen Wirtschaft.

⁴ Es gibt starke regionale Unterschiede bei der Ausprägung von Armut: Die Gebiete mit der geringsten Armut sind die Stadtregionen von Hanoi und Ho-Chi-Minh-Stadt, deren Pro-Kopf-Konsumausgaben um 150 % über denen der ärmsten Gebiete liegen. Den höchsten Anteil von Armut weisen die nordwestlichen und nördlichen Bergregionen, das Zentrale Hochland sowie die nördlichen Küstenregionen auf.

⁵ Ein vietnamesischer Begriff für die Schließung von unrentablen Staatsbetrieben und die Umwandlung (Privatisierung) von wettbewerbsfähigen Betriebsteilen in Aktiengesellschaften.

die als wettbewerbsfähig gelten, werden in private Rechtsformen überführt. Damit bröckelt die Basis der Gewerkschaften ⁶, denn in aus- oder inländischen Privatunternehmen haben sie kaum und in Joint Ventures ⁷ nur wenige Mitglieder. Viele der bei der Schließung von Staatsunternehmen arbeitslos werdenden Kräfte wandern in den informellen Sektor ⁸ ab und sind damit für die Gewerkschaften verloren.

Die Entwicklung, die Vietnam mit „Doi Moi“ genommen hat, lässt sich am ehesten mit dem chinesischen, postkommunistischen Weg vergleichen, der in einem gemischten System mündete, in dem wirtschaftlicher Liberalismus und politischer Autoritarismus nebeneinander bestehen ⁹, wobei allerdings – und das muss hervorgehoben werden – die vietnamesische Variante den „sanfteren“ Autoritarismus darstellt.

Der Allgemeine Bund der Werktätigen (ABW)

Die vietnamesischen Gewerkschaften sind zum einen nach geographischen Gesichtspunkten und zum anderen nach Branchen organisiert. An der Spitze steht der Allgemeine Bund der Werktätigen (ABW) als nationaler Verband. Die nächste Ebene stellen die Untergliederungen auf Provinzebene (ABW der Provinzen) und der Großstädte (z.B. ABW von Ho-Chi-Minh-Stadt, ABW von Hanoi usw.) und die 18 Branchengewerkschaften dar. Darunter sind die Distrikt-

⁶ In den letzten Jahren sind bereits 720.000 Beschäftigte von Staatsbetrieben durch die Equitisierung freigesetzt worden, bis Ende 2003 sollen noch weitere 150.000 folgen.

⁷ Unternehmen, die mit ausländischem Kapital und unter ausländischer Leitung mit einem vietnamesischen Partner arbeiten, der entweder ein Staatsunternehmen oder ein Ministerium wie auch eine andere staatliche Institution (Armee, Gewerkschaft, Stadtverwaltung usw.) sein kann.

⁸ Der informelle Sektor setzt sich aus kleinen Selbständigen, Familienunternehmen und Kleinunternehmern zusammen. Zur Hälfte besteht er aus dem Kleinhandel, zur anderen Hälfte aus kleinen Produktionsbetrieben, in denen die Produktionsbedingungen an die Zeit des Manchester-Kapitalismus erinnern. Nach Schätzungen des Zentrums für demographische Forschung in Hanoi erbrachte der informelle Sektor in der Mitte der neunziger Jahre bereits ein zusätzliches Brutto-Inlandsprodukt von 34%, davon entfielen 13% auf die Landwirtschaft.

⁹ Emmanuel Todd: „Weltmacht USA - ein Nachruf“, Piper Verlag München, 2003, S.74. Folgt man den nicht unumstrittenen Theorien Todds, wird sich Vietnam in einer überschaubaren Zeit hin zu einer liberaleren Demokratie entwickeln.

¹⁰ Die Zugehörigkeit zu einer Branchengewerkschaft hängt vielfach von der ehemaligen (sowjetischen) Branchenabteilung ab, die nach anderen Oberbegriffen als im Westen eingeteilt waren (z.B. Schwerindustrie, Nichteisen - Industrie usw.)

und Kreisorganisationen des ABW mit denjenigen Betriebsgewerkschaftsorganisationen ¹⁰ angesiedelt, die nicht zu den Branchengewerkschaften gehören. Neben den Distriktoorganisationen stehen 68 den Branchengewerkschaften zugeordnete Gewerkschaftsorganisationen von Konzernen (Generalunternehmen) mit einer der Unternehmensstruktur entsprechenden Anzahl von Betriebsgewerkschaftsorganisationen. Im Jahre 1999 hatte der ABW nach Angaben in seinem „Country-Report“ (2000) insgesamt 3,6 Millionen Mitglieder, davon 458.000 in den Joint Ventures oder in Privatunternehmen; es werden rund 7.600 hauptamtliche Funktionäre beschäftigt.

Die Finanzierung der Gewerkschaften erfolgt zum einen über Mitgliedsbeiträge (1% des Basislohns), zum anderen über eine Gewerkschaftsabgabe der staatlichen Verwaltungen und Betriebe in Höhe von 2% der gesamten Lohnkosten, was auch von einer Reihe von Joint Venture-Unternehmen geleistet wird. Daneben tragen auch Einnahmen aus gewerkschaftseigenen Wirtschaftsbetrieben (Hotels, Restaurants, Sportveranstaltungen usw.) zur Finanzierung bei.

Die Rolle des ABW ist in der Verfassung und im Gewerkschaftsgesetz formuliert. Demnach sind die Gewerkschaften eine „... politische und soziale Massenorganisation der vietnamesischen Werktätigen. Der Zusammenschluss ist freiwillig, die vietnamesischen Gewerkschaften unterliegen jedoch der Führung durch die Kommunistische Partei, sie stellen einen Bestandteil des politischen Systems der vietnamesischen Gesellschaft dar, eine Schule des Sozialismus für die Werktätigen...“ ¹¹. In weiteren Artikeln sind die Aufgaben, Rechte und Pflichten der Gewerkschaften geregelt. Diese reichen von der „rechtmäßigen“ Interessenvertretung der Werktätigen, der Zusammenarbeit mit den staatlichen Organen auf allen Ebenen zur Entwicklung der Produktion, zur Arbeitsplatzbeschaffung, zur Kontrolle der Staatsbetriebe und Verwaltungen bis hin zur Verbesserung des „materiellen und geistigen Lebens“ der Werktätigen.

Diese Definition der Rolle der Gewerkschaften war Doktrin in allen realsozialistischen Staaten, so auch in Vietnam. In den Staatsbetrieben waren und sind daher auch die meisten älteren hauptamtlichen Funktionäre austauschbar, ob sie in der Unternehmensleitung eines Staatsbetriebes oder in dessen Betriebsgewerkschaftsleitung eingesetzt waren bzw. noch sind. So kann es vorkommen,

¹¹ Artikel 1 des Gewerkschaftsgesetzes vom 7. Juli 1990.

dass z.B. der Vorsitzende einer Konzern-Betriebsgewerkschaftsleitung in einer „Teilzeittätigkeit“ gleichzeitig als Direktor eines Tochterunternehmens fungiert. Mit dem Übergang von der Planwirtschaft zu einer Marktwirtschaft, auch wenn diese eine „sozialistische Orientierung“ aufweisen soll, treten jedoch eine Reihe von anders gearteten Problemen auf: Aus einem geregelten Miteinander zwischen Betriebs- und Betriebsgewerkschaftsleitung, in deren Arbeit eher die gemeinsame Sorge um die Produktion als eine Auseinandersetzung um unterschiedliche Interessen, eben die des Betriebes und die der Beschäftigten, im Mittelpunkt stand, entsteht sukzessive eine Interessenkollision, weil anders als bisher Qualität und Quantität der Produktion über die Existenz des Unternehmens entscheiden.

In denjenigen Betrieben, in denen diese Interessenkollision nicht gelöst wird, weil für die Betriebsgewerkschaftsleitung aus einem „übergeordneten“ Interesse heraus eine wie auch immer geartete Konfrontation mit der Arbeitgeberseite nicht in Frage kommt, nehmen die Beschäftigten die Angelegenheit selbst in die Hand: Sie treten aus der Gewerkschaft aus – oder gar nicht erst ein –, und wenn die Produktionsbedingungen selbst für vietnamesische Verhältnisse unerträglich werden, kommt es auch gegen den Willen der Gewerkschaft zu spontanen Streiks ¹², denen diese recht hilflos gegenüber steht. Die Mehrzahl der Arbeitsniederlegungen findet zwar in ausländischen ¹³ Privatbetrieben und Joint Ventures statt, jedoch kommt es selbst in Staatsbetrieben zu Streiks ¹⁴.

Der ABW ist trotz einiger struktureller Veränderungen, die in den Jahren nach 1986 vorgenommen wurden, immer noch nach dem alten staatssozialistischen Prinzip der Einheitsgewerkschaft ¹⁵ aufgebaut. Hierbei sind die Industriegewerk-

¹² Die Gesamtzahl der Streiks in den Jahren 1995 - 2000 wird im „Country Report“ von Duong Bich Lan, Vietnam General Confederation of Labour (VGCL), mit rund 324 Streiks angegeben. Andere Quellen, wie z.B. der „Report of The Executive Committee of the Vietnam General Confederation of Labour (VIII Tenure) at the IX National Congress of Vietnamese Trade Unions. October 2003“, führen über 350 Streiks in diesem Zeitraum an.

¹³ Mehrheitlich in Betrieben der Schuh-, Leder- und Textilherstellung mit meistens taiwanesischer oder koreanischer Leitung.

¹⁴ „Statistics of Survey into Strikes in various Enterprises“ (1995 - 2000), VCGL, Ha-noi, 2000

¹⁵ Dieser Begriff ist anders als z.B. in der deutschen Gewerkschaftsbewegung zu verstehen, da in Vietnam damit eine Unterstellung von Einzelgewerkschaften unter die Leitung des Nationalverbandes ABW gemeint ist.

schaften dem ABW untergeordnet und stellen ihrer Struktur nach eher Abteilungen des Nationalverbandes mit eingeschränkten autonomen Handlungsmöglichkeiten dar, die hierarchisch betrachtet auf gleicher Ebene mit den ABW in den Provinzen fungieren.

Wie wir oben festgestellt haben, tritt jedoch mit fortschreitender marktwirtschaftlicher Entwicklung auch ein Funktionswandel der Gewerkschaften ein. Der in den Gesetzen zwar angedeutete, jedoch in der Praxis noch nicht klar vollzogene Funktionswandel der Gewerkschaften hin zu einer klareren Interessenvertretung erfordert relativ autonome industriegewerkschaftliche Handlungsmöglichkeiten. Dazu gehört auch die Akzeptanz eines Interessensensatzes zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaften.

Die eingangs geschilderte Führungsrolle der Partei auf der Unternehmensebene ist jedoch ebenfalls unklar, da deren Aufgaben im Gewerkschaftsgesetz nur allgemein („...unter der Führung der Kommunistischen Partei Vietnams...“/ Artikel 1) formuliert sind, die der Gewerkschaften hingegen sehr konkret. Wenn also die Unternehmensleitung für Unternehmenspolitik, Technik und Personal zuständig ist und die Betriebsgewerkschaftsleitung (BGL) künftig in der Lage ist zu kontrollieren, mitzubestimmen und mitzugestalten und auch ihre Leute dafür zu qualifizieren, dann stellt sich die Frage, wofür denn die Partei zuständig ist. Kontrolliert die Parteizelle die gewählte Betriebsgewerkschaftsleitung? Müssen deren Maßnahmen von ihr genehmigt werden? Oder stellt die übliche Parteimitgliedschaft der Angehörigen der BGL sicher, dass die von diesem Gremium beschlossenen Maßnahmen per se genehmigt sind? Was ist, wenn die betrieblichen Interessen der Beschäftigten einen Konflikt mit einem Arbeitgeber erfordern, den die Partei aus „übergeordnetem Interesse“ nicht eingehen will? Solange die Gewerkschaften primär als Ordnungsfaktor und nicht auch als eine in der Marktwirtschaft notwendige Gegenmacht wirken, bleibt es bei der Verunsicherung der Kolleginnen und Kollegen in den Betrieben, die dazu führt, dass die betrieblichen Gewerkschaftsorganisationen sich in der Regel aus Arbeitskonflikten heraushalten.

Im Bericht des Exekutiv-Komitees zum IX. Nationalkongress des ABW werden diese Unklarheiten sowie die Eingriffe von Parteikomitees und Regierungsstellen in die Arbeit der Gewerkschaften kritisiert: „Some party committees and government agencies at various levels have not perceived properly the role, functions and tasks of RTUs, and at times slighted their role, disregarded

their organizational independence, and in many cases interfered too deeply in TU affairs ...”¹⁶

Das Hereinholen ausländischer Investoren und der hohe Anteil ausländischen Kapitals an der industriellen Entwicklung des Landes stellt also die Gewerkschaften vor neue Herausforderungen und neue Aufgaben. Hinzu kommt eine problematische personelle Situation: die Gewerkschaften müssen sich in dieser, ihren bisherigen Aufgaben völlig fremden Lage mit den „alten Beamtenkadern“ in Unternehmen, mit unterschiedlichen Unternehmensphilosophien und Managementstrategien auseinandersetzen, die darüber hinaus selbst in Unternehmen mit asiatischen Investoren völlig verschieden sind, denn es macht schon einen großen Unterschied, ob in einem Unternehmen eine nach klaren Regeln und sozialen Standards operierende japanische (oder „westliche“) Unternehmensführung oder eine in erster Linie lediglich hart kalkulierende taiwanesischen Betriebsleitung das Sagen hat. Beiden Typen gemeinsam ist jedoch, dass sie Gewerkschaften erfordern, deren Vertreter in der Lage sind, auf das Unternehmen zugeschnittene Forderungen zu entwickeln, diese zu verhandeln, umzusetzen und auch durchzusetzen.

Die Gewerkschaften sehen genau, dass ein Großteil ihrer hauptamtlichen Funktionäre in den Staatsbetrieben und in den Joint Ventures der neuen Entwicklung wohl nicht mehr gewachsen sein werden:

“... The knowledge and capacity of a section of TU cadres, especially at the grass-roots, have been limited and failing behind changes in the economic management mechanism and realities in the country. A number of TU cadres have not

¹⁶ „Report of the Executive Committee of the VGCL“, S. 18: „Einige Parteikomitees und Regierungsstellen auf unterschiedlichen Ebenen haben die Rolle, die Funktion und die Aufgaben der Gewerkschaften nicht richtig begriffen, manchmal deren Rolle verletzt und deren organisatorische Unabhängigkeit missachtet und sich zu tief in die Angelegenheiten der Gewerkschaften eingemischt.“ (dt. Übersetzung der Autoren)

¹⁷ „Report of the Executive Committee of the VGCL“, S. 17: „Die Kenntnisse und Fähigkeiten eines Teils von Gewerkschaftsfunktionären, besonders auf Betriebsebene, sind begrenzt und entsprechen nicht mehr den Management-grundsätzen und der wirtschaftlichen Realität im Lande. Eine Reihe von Gewerkschaftsfunktionären waren weder dynamisch noch kreativ, ihre Fähigkeiten, Neues zu begreifen und aufzunehmen, auf Entwicklungen zu reagieren blieben schwach. Bestimmte Aktivitäten waren formalistisch, nicht praktikabel und ineffizient... Viele Funktionäre gefielen sich darin, eine wahre Papierflut zu erzeugen, ihre Aufgaben bürokratisch und formalistisch zu erledigen...“ (dt. Übersetzung der Autoren)

been dynamic and creative enough, their capacity to sense, grasp and react to developments remains weak. Certain activities have been formalistic, unsuitable to practice, and inefficient ... Excessive paperwork, red tape and empiricism have been fairly widespread among a portion of TU cadres ...”¹⁷

Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass nicht allein die hart kalkulierenden Investoren aus Südostasien, sondern auch die europäischen und amerikanischen Unternehmer die ihnen gegenüber stehenden, im konfuzianischen Hierarchie- und Harmoniedenken aufgewachsenen Gewerkschaftsvertreter für sich ausnutzen, nach dem Motto: „Wir machen so weiter, wie Sie es aus dem Staatsbetrieb gewohnt sind“, den Betriebsgewerkschaftsleitungen Mittel und Privilegien zugestehen und sich auf diese Art und Weise „Ruhe im Betrieb“ erkaufen. Hier besteht die Gefahr darin, dass zwar den geltenden Gesetzen im Hinblick auf die Unterstützung der Gewerkschaftsorganisationen Genüge getan wird, die wirtschaftlichen und sozialen Belange der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer jedoch auf der Strecke bleiben.

Ohne die Beschäftigten wirklich einzubeziehen, mit ihnen „auf gleicher Augenhöhe“ zu diskutieren und unter Verzicht auf „Agitpropveranstaltungen“ zu motivieren, in und mit der Gewerkschaft für eine dem Unternehmen zumutbare und verträgliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen hinzuarbeiten, wird die marktwirtschaftliche Entwicklung aus gewerkschaftlicher Sicht mittel bis langfristig nicht zu bewältigen sein. Wenn die Gewerkschaften nicht aufpassen, werden die Beschäftigten sich neue Wege zur Verteidigung ihrer Interessen suchen: Entweder werden sie in Betrieben mit hohen sozialen Standards wie Daimler-Chrysler, Honda oder Ajiimoto meinen, sie bräuchten keine Gewerkschaft mehr, oder sie werden dort, wo die Gewerkschaften ihre Konflikte nicht lösen können, ihr Geschick in die eigene Hand nehmen und versuchen, ihre Rechte in neuen Organisationsformen zu erkämpfen.

Da bis zum Jahre 2005 weitere Staatsbetriebe „equitisiert“, also in der Regel in verschiedene Betriebsteile aufgeteilt bzw. geschlossen werden müssen, wird sich auch der Druck auf die Gewerkschaften verstärken, die mit Sorge die Mitgliederentwicklung in den Privatunternehmen und in Joint Ventures betrachten. In Privatunternehmen, die in der Regel Kleinunternehmen sind, gibt es fast keine Betriebsgewerkschaftsorganisationen und damit auch keine Mitglieder, in den Joint Venture-Unternehmen ist ein Mitgliederschwund festzustellen, hier ist die Rolle der Betriebsgewerkschaftsorganisationen oft schwach. Es kommt

immer häufiger zu Protestaktionen von aufgebrachten Arbeiterinnen und Arbeitern, die gegen unwürdige und gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen protestieren, an denen die betrieblichen Gewerkschaftsorganisationen nicht beteiligt sind und die in aller Regel gegen ihren Willen durchgeführt werden. Untersuchungen ¹⁸ des ABW über 78 Streiks im Zeitraum von 1995 bis 2000, von denen 15 in Staatsbetrieben stattfanden, zeigen, dass die Gewerkschaften bei diesen Arbeitskonflikten kaum eine Rolle spielen.

Die politischen Entscheidungsgremien sind sich der Gefahr bewusst, die sich aus der geschilderten Situation ergibt: Kommt es zu häufigeren Arbeitsniederlegungen, verliert Vietnam seinen Vorteil der „ungestörten Produktion“ gegenüber den Nachbarstaaten bzw. anderen Entwicklungsländern, ausländisches Kapital bleibt aus und wird woanders investiert, das Wachstum sinkt, große Teile der Bevölkerung verarmen wieder und die Entwicklung des Landes bleibt zurück. Je öfter sich jedoch die Gewerkschaften aus der Verantwortung für die Einhaltung der Gesetze und Schutzvorschriften für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stehlen, desto weniger Rückhalt haben sie bei diesen, die Mitglieder treten aus, und der Einfluss der Gewerkschaften auf das Geschehen im Betrieb (und in der Gesellschaft) nimmt ab.

Die Aufgabe, zum einen das übergeordnete Interesse des Staates an ausländischen Kapitalinvestitionen zur Weiterentwicklung der Wirtschaft – und damit an der Schaffung von Arbeitsplätzen – und zum anderen die Rechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unter den oben erwähnten Arbeitsbedingungen zu wahren, ist wahrlich nicht leicht. Hinzu kommt, dass es in Vietnam zwar hervorragende Gesetze wie z.B. das Arbeitsgesetz und Unfallverhütungsvorschriften gibt, die durch staatliche Arbeitsinspektoren sowie die Betriebsgewerkschaftsleitung kontrolliert werden sollen, in der Praxis jedoch werden diese eher nach den Erfordernissen der Produktion angewandt und auch von den verantwortlichen Gewerkschaftsorganisationen in der Regel nicht eingeklagt. Auch gesetzlich vorgeschriebene Abgaben zur Sozialversicherung werden nicht unbedingt flächendeckend von den Betrieben – und hier handelt es sich auch um Staatsbetriebe – gezahlt. Einem Bericht von „Vietnam News“ aus dem Jahre 2000 zufolge, hatten von 24 Staatsbetrieben im Großraum Hanoi lediglich zwei die gesetzlich vorgeschriebenen Sozialabgaben gezahlt, obwohl hier Betriebsgewerkschaftsorganisationen existierten. Auch in unserem unmittelba-

¹⁸ VGCL: „Statistics of survey into strikes in various enterprises (1995 - 2000)“, Ha-noi, 2000

ren Umfeld, d.h. im Konzern einer unserer Kolleginnen, in dem sie Vorsitzende der Konzern-Betriebsgewerkschaftsleitung ist, hat der Arbeitgeber es über Jahre versäumt (und die Gewerkschaft es offensichtlich nicht bemerkt), Sozialabgaben zu entrichten, so dass rund 300 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am Ende ihres Arbeitslebens feststellen mussten, dass die Rentenversicherung keine Rentenzahlungen vornimmt.

Vor dem Hintergrund dieser Probleme, die symptomatisch, also keine Einzelfälle sind, hat sich wohl die Meinung in Partei, Staatsapparat und Gewerkschaft durchgesetzt, dass die Gewerkschaften nicht allein als Ordnungsfaktor zur Absicherung der Investitionen und Industrieansiedlungen fungieren dürfen, sondern dass die bisherige Praxis der gewerkschaftlichen Betriebsarbeit neu überdacht werden muss und die Gewerkschaften sich hin zu einer Interessenvertretung der arbeitenden Menschen bewegen müssen. Vom ABW wurde daher im Jahre 1999 beschlossen, die haupt- und ehrenamtlichen Funktionäre intensiver zu schulen, sie auf die veränderten Bedingungen besser vorzubereiten sowie neue und jüngere Funktionäre auszubilden. Letzteres wurde erforderlich, da zum einen der Altersdurchschnitt unter den Hauptamtlichen hoch, und zum anderen die Fluktuation der Ehrenamtlichen sehr hoch ist. Dies gilt in erster Linie für die „equitisierten“ Betriebe, für Joint Ventures und Privatunternehmen aufgrund der o.a. Probleme, aber auch infolge unzureichender Unterstützung durch die regionalen Gewerkschaftsorganisationen. Dabei spielen einige ausländische Unternehmen, in der Regel sind es Unternehmen aus Südkorea, Taiwan oder aus Hongkong, eine unrühmliche Rolle im Hinblick auf die Zulassung von Gewerkschaftsorganisationen sowie auf die Einhaltung der an sich schon recht niedrigen Standards des Arbeitsschutzes¹⁹.

Rolle und Aufgaben vietnamesischer Gewerkschaften haben in den letzten Jahren enorme Veränderungen erfahren. Der Weg hin zu einer unabhängigen Interessenvertretung ist beschritten worden; er ist schwierig, nicht zuletzt, weil es an qualifiziertem Personal fehlt. Der Anfang jedoch ist getan, und jetzt kommt es darauf an, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer davon zu überzeugen, dass die Gewerkschaften in erster Linie ihre Interessen vertreten und nicht län-

¹⁹ Aber auch der deutsche Textilhersteller Triumph wusste bisher die Bildung einer betrieblichen Gewerkschaftsorganisation zu verhindern und erlaubte den Vertretern des Provinz-ABW von Binh Duong nicht, das Werksgelände zum Zwecke der Mitgliederinformation und -werbung zu betreten (Margot Cohen: „Far Eastern Economic Review“, 26-04-2001, S. 27)

ger als Transmissionsapparat für Beschlüsse „von oben nach unten“ auftreten, sondern ihre Forderungen in die politischen Leitungsgremien einfließen lassen und dort Gehör finden. Allein schon die Ausführungen des Berichts des Exekutiv-Komitees zum IX. Nationalkongress des ABW, aus dem hier zitiert wurde, lassen erkennen, dass in den letzten Jahren gewaltige Fortschritte auf allen Ebenen der Gewerkschaften erzielt werden konnten; darüber hinaus hat auch die Gesetzgebung im letzten Jahr durch mehrere Verordnungen die Rolle der Gewerkschaften im Betrieb gestärkt. Das alles zeigt, dass die führenden Kreise in Partei, Regierung und Gewerkschaften die Notwendigkeit erkannt haben, Rolle und Aufgaben der Gewerkschaften neu zu definieren.

Die IG Industrie

Die IG Industrie ist eine in ganz Vietnam vertretene Gewerkschaft mit 18 Generalunternehmen (Staatskonzernen), sie ist untergliedert in 24 Betriebsgewerkschaftsorganisationen, zu denen 456 Grund- und 397 Untereinheiten gehören. Hinzu kommen noch 35 Gewerkschaftsorganisationen von Joint Venture-Unternehmen und 20 von Aktiengesellschaften (als „Überbleibsel“ von ehemaligen Staatsbetrieben). In Zusammenarbeit mit den Provinz-ABW leitet sie die gewerkschaftliche Arbeit in 21 Provinzen und Provinz-Industriebranchen. Insgesamt hat die IG Industrie 340.000 Mitglieder. Für deren Betreuung sind insgesamt 364 hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre auf Konzernebene zuständig, dazu kommen noch 41 Mitglieder der Vorstandsverwaltung einschließlich des Vorstands. Auf Betriebsebene gibt es 1.637 ehrenamtliche Funktionäre, darunter viele neu gewählte Mitglieder von Betriebsgewerkschaftsorganisationen.

Die oben geschilderten Probleme im Hinblick auf die betriebliche Gewerkschaftsarbeit treffen im Großen und Ganzen auch auf die IG Industrie zu: Sie ist in der Regel für Staatsbetriebe zuständig, von denen eine Reihe in den nächsten Jahren „equitisiert“ werden, da nur einige wenige national und international wettbewerbsfähig sind. Der Altersdurchschnitt der hauptamtlichen Funktionäre ist hoch, die Fluktuation von Gewerkschaftsfunktionären auf Betriebsebene außerhalb des Bereichs der Staatsbetriebe ebenfalls, so dass auf dieser Ebene kaum geschultes Personal zur Verfügung steht. Darüber hinaus steht der IG Industrie keine eigene Bildungseinrichtung zur Verfügung und sie ist darauf angewiesen, die Bildungseinrichtungen des ABW mit dessen Lehrpersonal zu nutzen. Dabei ist anzumerken, dass die klassische Bildungs-

arbeit der vietnamesischen Gewerkschaften in Massenveranstaltungen mit Vorträgen besteht, in denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer höchsten in der Frage- und Diskussionsrunde Gelegenheit haben sich einzubringen.

Die IG Industrie, an der Spitze der Vorsitzende Vu Tien Sau, zeigte sich von Anfang an sehr interessiert an der von uns vorgeschlagenen Methodik für die Bildungsarbeit und hat diese beteiligungsorientierte Seminarform auch konsequent mitgetragen, obwohl manche Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich erst einmal daran gewöhnen mussten, als Gleicher unter Gleichen zu arbeiten und nicht ihrer Funktion entsprechend im Seminar zu handeln und behandelt zu werden. Die Unterstützung durch die Spitze der IG Industrie kam auch dadurch zum Ausdruck, dass fast alle Seminare, die von uns durchgeführt wurden, durch den Kollegen Sau oder seine Stellvertreter eröffnet und ausgewertet wurden. Die Organisation der Seminare oblag der IG Industrie, die diese Aufgabe hervorragend gelöst hat. Das kann man eigentlich erst dann richtig würdigen, wenn man die Schwierigkeiten der Materialbeschaffung in den verschiedenen Landesteilen kennt.

In der Zwischenzeit ist Kollege Vu Tien Sau aus Altersgründen in den Ruhestand getreten, er wird jedoch weiterhin als Berater für die Trainerausbildung zur Verfügung stehen. Sein Nachfolger, Dr. Do Hang Hieu, führt die Arbeit im Sinne der damals getroffenen Vereinbarungen mit Engagement fort.

Die IG Metall

Die IG Metall ist mit rund 2,5 Millionen Mitgliedern die zweitgrößte Gewerkschaft im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Aufgrund ihrer Kampfbereitschaft und Kampfkraft kommt ihr eine Vorreiterrolle im Kampf um gewerkschaftliche Interessenvertretung in Deutschland zu. Auf internationaler Ebene bringt sich die IG Metall maßgeblich in die Gremien- und Projektarbeit dreier Global Union Federations – dem Internationalen Metallgewerkschaftsbund (IMB), der Internationalen Textil- und Bekleidungsarbeitervereinigung (ITBLAV) sowie dem Internationalen Bund der Bau- und Holzarbeiter (IBBH) – ein. Arbeitsschwerpunkte sind dabei Themen wie Aufbau und Stärkung von Gewerkschaften im Rahmen internationaler Solidarität, Unterstützung bei der gewerkschaftlichen Organisation von nicht organisierten Arbeitnehmern und die Förderung und Umsetzung von Menschen- und Arbeitnehmerrechten weltweit, insbesondere jedoch in multinationalen Unternehmen. Darüber hinaus engagiert

sie sich in bilateralen Projekten, z. B. durch die Förderung und Begleitung dieses Projekts „Train the Trainer“.

So hat sich neben ihrem ehemaligen Vorsitzenden Klaus Zwickel das für die Bildungsarbeit zuständige Vorstandsmitglied Wolf-Jürgen Roeder aktiv an dem Projekt beteiligt und auf Tagungen in Hanoi und in Ho-Chi-Minh-Stadt die Perspektiven gewerkschaftlicher Bildungsarbeit unter den Bedingungen einer globalisierten Ökonomie dargestellt. Darüber hinaus hat die IG Metall nicht nur durch die Bereitstellung von Bildungsexperten, sondern auch durch die Finanzierung von Maßnahmen den Erfolg des Projekts sichergestellt. Dazu zählte u.a. auch die Bereitstellung von Seminarkapazitäten in der Bildungsstätte Lohr, in der nicht nur eine Delegation unter der Leitung des Präsidenten der IG Industrie, Kollegen Vu Tien Sau, empfangen wurde, sondern auch ein zweiwöchiges Seminar zur Höherqualifizierung von 15 vietnamesischen Kolleginnen und Kollegen stattfand, die bereits in Vietnam erfolgreich am Trainerseminar teilgenommen und auch selbst Trainerausbildungen geleitet hatten.

Die Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)

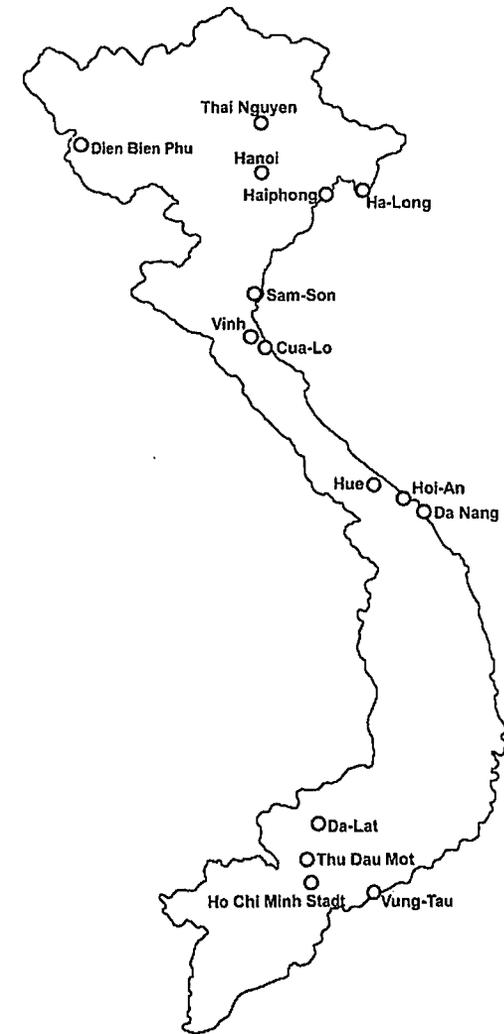
Die FES ist eine der Sozialdemokratie nahe stehende politische Stiftung, die politische Bildung von Menschen aus allen Lebensbereichen im Geiste von Demokratie und Pluralismus fördert, begabten jungen Menschen durch Stipendien den Zugang zu Studium und Forschung ermöglicht und durch ihre internationale Arbeit zur Verständigung und Zusammenarbeit der Völker beiträgt. So verbindet die internationale Arbeit der FES sie mit Partnern in über 100 Ländern, in den meisten dieser Länder arbeiten Vertreter der Stiftung mit eigenen Büros. Die Auslandsarbeit der FES wird im wesentlichen vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) finanziert. Zu den wichtigsten Partnern gehören die Gewerkschaften in diesen Ländern. Daher besteht auch seit Eröffnung des Büros in Hanoi (1990) eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem ABW. Das im Folgenden beschriebene Projekt wurde vom damaligen Leiter des FES-Büro Hanoi, Dr. Alexander Kallweit, als Schwerpunktprojekt betrachtet und mit Hilfe des vietnamesischen Mitarbeiters Pham Tuan Phuc aktiv und umfassend unterstützt. Nach dem Weggang von Alexander Kallweit wurde die letzte Projektphase von Manfred Blasberg intensiv begleitet und zum Schluss gemeinsam mit dem jetzigen Leiter, Dr. Felix Schmidt, abgeschlossen. Von der Zentrale der FES in Bonn wurde das Projekt vom Referat Asien und Pazifik tatkräftig unterstützt.

Projektverlauf: Train the trainer

Trainerseminare	Train the trainer-Seminare	Transfer
-----------------	----------------------------	----------

PROJEKTSTART STARTWORKSHOP Oktober 1999	ERSTES GRUNDSEMINAR Lohr am Main August 2001	SUPERVISIONEN Trainerausbildungsseminar November 2003
ERSTE TRAINERSEMINARE Mai und November 2000	ZWEITES GRUNDSEMINAR Hoi An Oktober 2001	WORKSHOP Überarbeitung des Konzepts Dezember 2003
SUPERVISION IN BASISSEMINAR 2001	SUPERVISION November 2001	PROJEKTABSCHLUSS Dezember 2003
TRAINERAUFBauseminar Mai 2001	ERSTE ZENTRALE BILDUNGSTAGUNG November 2001	
	SUPERVISION April 2002	
	TRAINER INTENSIV I Norden / April 2002	
	TRAINER INTENSIV I Süden / Mai 2002	
	TRAINER INTENSIV II Überreichen Trainer-Zertifikate Oktober 2002	
	WORKSHOP: Konzepterstellung Train the trainer Oktober/November 2002	
	ZWEITE ZENTRALE BILDUNGSTAGUNG November 2002	

Landkarte – Seminarorte



III. Der Start-Workshop

Herbst 1999 in Hanoi

Vom Land, seiner Schönheit und seinen Menschen, aber auch von seinen Problemen und Widersprüchen wussten wir wenig, als wir im Herbst 1999 aufbrachen, um das Projekt „Train the trainer“ zu beginnen. Wir wussten auch nicht, was auf uns zukommen würde und auf was wir uns einlassen.

Den Start des Projektes bildete ein zweiwöchiger Workshop über Ziele, Inhalte und Arbeitsweise des Projektes, zur Bestandsaufnahme sowie zur Planung der ersten Projektabschnitte mit Vertretern der IGI, des Allgemeinen Bundes der Werktätigen Vietnams (ABW) und der Gewerkschaftshochschule.

Im ersten Teil des Workshops wurde schnell Einverständnis darüber erzielt, dass sich die direkte Kooperation auf die Ausbildung von MultiplikatorInnen, das heißt von TrainerInnen beschränken sollte. Sie auf die von der IGI geplante massenhafte Qualifizierung von BetriebsfunktionärInnen auszudehnen, wurde als nicht möglich und auch nicht sinnvoll erachtet, eine gründliche Ausbildung von TrainerInnen als Gewähr für die Nachhaltigkeit des Projektes angesehen.

Damit wurden zugleich Schlussfolgerungen aus Seminaren gezogen, die die FES in Kooperation mit deutschen Gewerkschaftern, mit einzelnen vietnamesischen Betriebsgewerkschaften und regionalen Gewerkschaftsgliederungen in Vietnam durchgeführt hatte. Diese Seminare wurden als gut und erfolgreich bewertet, waren aber eher „ein Tropfen auf den heißen Stein“. Sie entfalteten kaum Breitenwirkung und Nachhaltigkeit. Gleichwohl sollten von der IGI geplante Basisseminare für Betriebsfunktionäre in das Projekt einbezogen werden. Sie sollten nach dem Prinzip „learning by doing“ Praxisfeld der zukünftigen TrainerInnen sein, Material zur Praxisreflexion und zur praxisorientierten Weiterbildung der TrainerInnen liefern sowie Möglichkeiten zur Supervision bzw. kollegialen Praxisbegleitung und -beratung in der TrainerInnen-Ausbildung bieten.

Da weder vorhersehbar war, wie sich die TrainerInnen-Ausbildung entwickeln, noch wie und in welchem Umfang die IGI die Basisseminare organisieren wird, bedeutete dies, dass das Projekt offen gestaltet und schrittweise geplant werden musste.

Einverständnis wurde auch darüber erreicht, dass das Projekt nur in gemeinsamer Verantwortung und zugleich als wechselseitiger Lernprozess gelingen kann.

Von Anfang an musste und sollte die Verantwortung für Ziele und Inhalte mehr bei der vietnamesischen Seite, die Verantwortung für den pädagogischen Prozess bei der deutschen Seite liegen. Dabei war klar, dass diese Aufteilung aufgrund des unterschiedlichen Informationsstandes der Kooperationspartner zwar notwendig, aber zugleich unmöglich war. Denn wie ein Lernprozess organisiert wird, ob als Frontalunterricht oder als beteiligungsorientierter, von den Fragen und Problemen der arbeitenden Menschen ausgehender, gemeinsamer Arbeitsprozess, das ist auch eine inhaltliche Stellungnahme.

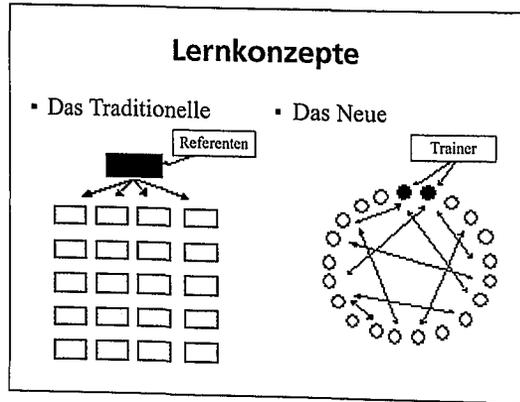
Außerdem ließen wir von Anfang an keinen Zweifel daran, dass die internationale Arbeit der deutschen Gewerkschaften, auch der IG Metall, keine uneigennützig ist. Internationale Gewerkschaftskooperation im Zeitalter der Globalisierung, Unterstützung des Aufbaus und der Stärkung freier, unabhängiger Gewerkschaften in den Entwicklungsländern hat auch das Ziel, Standort- und Lohnkonkurrenz zu begrenzen und – wo immer möglich – zu verhindern, dass die Belegschaften ein und desselben Unternehmens gegeneinander ausgespielt werden können. Es war nicht schwierig, sich auf eine Kooperation zum beiderseitigen Vorteil zu verständigen.

Schwierig für uns war vielmehr damit umzugehen, wie groß die Möglichkeiten der deutschen Gewerkschaften eingeschätzt, um nicht zu sagen, wie sehr sie auch überschätzt werden und welche bedeutende Rolle ihnen bei der Aufholjagd gegenüber internationaler Unternehmenskooperation zugemessen wird. Schwierig, weil wir die Diskrepanz zwischen der wachsenden Betonung bzw. der Beschwörung der Notwendigkeit internationaler Gewerkschaftsarbeit und der kargen, im besten Falle nicht sinkenden Budgets für internationale Gewerkschaftsarbeit hierzulande im Hinterkopf hatten. Dort behielten wir sie aber auch.

Nicht ohne Debatte war es möglich, sich darüber zu verständigen, dass die Ausbildung von TrainerInnen für eine beteiligungsorientierte, auf selbständiges, individuelles und kollektives Handeln zielende Bildungsarbeit auch beteiligungsorientiert gestaltet werden muss.

Eine Meinung war: Mit erfahrenen FunktionärInnen, fast alle freigestellt oder hauptamtlich tätig, durchweg mit hohem formalen Bildungsniveau, die als

zukünftige TrainerInnen ausgewählt seien, müsse man sich nicht über die Situation und Probleme in den Betrieben, über Wünsche und Interessen der Menschen, über Anforderungen an die Bildungsarbeit verständigen, um davon ausgehend zu erarbeiten, wie ein beteiligungs- und handlungsorientierter Lehr-Lernprozess gestaltet werden kann. „Sie kennen die Situation und die Anforderungen in den Betrieben genau. Da kann man gleich anfangen zu unterrichten, die ‚neue Methode‘ zu präsentieren. Sie sind in der Lage mit der ‚neuen Methode‘ zu arbeiten, wenn sie sie kennen gelernt haben.“



Wir fragten uns: Ist diese Meinung, die keine Einzelmeinung war und uns in unterschiedlichen Formen öfter begegnete, Ausdruck eines traditionellen Bildungsverständnisses? Meldet sich da Widerstand dagegen, Fragen und Interessen der Menschen und Probleme in den Betrieben zum Ausgangspunkt und Gegenstand des Bildungsprozesses zu machen? Gründet diese Meinung in der Selbsteinschätzung oder Selbstüberschätzung hauptamtlicher Funktionäre? Wir verständigten uns schließlich darauf, genau dort anzusetzen, wo die Menschen in den Betrieben der Schuh drückt, oder wo sie mit hoher Zufriedenheit arbeiten.

Möglich war dies auch durch den Vertrauensvorschuss, den wir als Vertreter der in Vietnam hochgeachteten deutschen Gewerkschaften und der FES erhielten, ebenso durch die Unterstützung des damaligen Vorsitzenden der IGI, der uns mit seiner tiefen Kenntnis der gesellschaftlichen Entwicklung und Risiken, als auch seinem Weitblick von Anfang an mit Rat und Tat zur Seite stand.

Der zweite Teil des Workshops, eine Erkundungsreise durch die Industrieregionen Nord- und Südvietnams, war Grundlage für die weitere Arbeit. Auf dieser Reise konfrontierten uns unsere Partner mit der ganzen Bandbreite industriell-wirtschaftlicher Entwicklung und ihrer Probleme. Wir hatten Gelegenheit uns ein Bild zu machen:

- in den Handwerkerstraßen der Hanoier Altstadt, wo Tag für Tag und bis tief in die Nacht gehämmert, geschmiedet und geschweißt wird;
- im Metaldorf, einem der vielen Gewerbedörfer, wo in arbeitsteilig organisierten Familienbetrieben, in Werkstätten, Häusern und Höfen aus Schrott Baustahl und Draht hergestellt wird;
- in Staatsbetrieben des Maschinenbaus, die mit überalterten Maschinen und Anlagen aus der ehemaligen DDR und Sowjetunion ums Überleben kämpfen oder kurz vor dem Aus stehen;
- im privatisierten ehemaligen Teilbetrieb eines Staatsunternehmens, der mit modernen Maschinen aus dem Schwabenland und mit gutem Gewinn produziert;
- in Joint Ventures sowie vietnamesischen, ausländischen und privaten Unternehmen, deren Anlagen und Produktion Stand der Technik sind.

Überall hatten wir Gelegenheit zu Betriebsbesichtigungen und zu ausführlichen Gesprächen mit Vertretern der Betriebsgewerkschaft und der Betriebsleitung. Hinzu kamen Besuche und Gespräche bei den Gewerkschaften in den Provinzen. Das Bild, das wir von den Arbeitsbedingungen und der sozialen Situation in den Betrieben gewannen, war vielfältig und widersprüchlich. Es reichte von Arbeitsstätten, wo die Menschen weitgehend ungeschützt schwerste und gefährvolle Arbeit verrichten, über Arbeitsstätten, die uns wie der Vorhof der Hölle vorkamen, bis zu Betrieben mit guten Arbeits- und Sozialbedingungen:

- vom Betrieb, in dem nicht einmal der gesetzlich und tariflich festgesetzte Mindestlohn gezahlt wird, bis zum Unternehmen, wo Arbeiter mit vergleichbarer Qualifikation das Doppelte und Dreifache verdienen, noch dazu bei akzeptablen bis guten Arbeits- und Sozialbedingungen;
- vom Betrieb, wo Arbeitsmangel, Kurzarbeit, Saisonarbeit und Entlassungen auf der Tagesordnung stehen, bis zum Betrieb, wo praktisch rund um die Uhr gearbeitet wird;
- vom Betrieb, in dem tarifvertragliche und gesetzliche Bestimmungen eher Vorschlagscharakter zu haben scheinen, bis zum Betrieb, der sich weitestgehend an die Bestimmungen hält;

- vom Betrieb mit Tarifvertrag bis zum Betrieb ohne tarifliche Regelung. Flächen- oder Branchentarifverträge und damit deren Schutz- und Haltelinien gibt es in Vietnam (noch) nicht.
- vom maroden Staatsbetrieb mit hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad und guten Organisationsbedingungen für die Gewerkschaftsarbeit bis zum florierenden Privatunternehmen, wo die Gewerkschaftsarbeit behindert wird und der Organisationsgrad gering ist.

Im Unterschied zu diesem vielfältigen und widersprüchlichen Bild erlebten wir die Betriebsgewerkschaftsleiter recht einheitlich. Sowohl in den staatlichen Betrieben als auch in den Joint Ventures und Privatbetrieben traten sie überwiegend als Teil der Betriebs- oder Unternehmensleitung oder diesen nachgeordnet auf. Der eine oder andere BGL-Vorsitzende war zugleich auch stellvertretender Direktor, leitender Ingenieur, Parteisekretär oder Personalchef. Ihr Verhältnis zu den Beschäftigten erschien uns mit wenigen Ausnahmen hierarchisch distanziert. Das Problem des Funktionswandels der Gewerkschaft im Übergang zu marktwirtschaftlichen Bedingungen, die Notwendigkeit der Entwicklung autonomer und durchsetzungsfähiger gewerkschaftlicher Interessenvertretungen auf der Basis gut organisierter, handlungsfähiger Belegschaften spielte in ihren Berichten und in den Gesprächen kaum eine Rolle. Das heißt nicht, dass es keine Sensibilität gab, keinen Blick für die wirtschaftlichen und sozialen Interessen der Beschäftigten, ihre Sorgen und Nöte und die Notwendigkeit eines sozialen Gegengewichts gegenüber der betriebswirtschaftlichen Kosten- und Konkurrenzlogik. Nur, es wurde und wird anders gedacht. Auch die Labour-Management-Beziehung wird anders gesehen. Bei unseren Fragen nach der gewerkschaftlichen Antwort auf offensichtliche Gesetzesverletzungen, Interessenunterschiede und Interessengegensätze stießen wir immer wieder auf zwei Aussagen.

Die eine war: „Wenn wir unterschiedlicher Auffassung sind, ringen wir um Harmonie.“ Auch hier fragten wir uns wieder, wie weit entstammt diese Haltung der Rolle der Gewerkschaft in den Staatsbetrieben in einer Gesellschaft, die den Anspruch der Überwindung des Grundwiderspruchs von Kapital und Arbeit ja nicht aufgegeben hat? Entspringt sie der kulturellen Tradition des Landes, die im Rahmen der gesellschaftlichen Hierarchie auch den Stärkeren auf Harmonie und Gleichgewicht verpflichtet und ihm gebietet, seine Interessen nicht rücksichtslos durchzusetzen? Oder hat sie ihre Wurzeln in der Tradition des nationalen

Befreiungskampfes? Eine solche Haltung jedenfalls tendiert zum Interessenausgleich und zur Lösung von Interessenkonflikten primär auf dem Verhandlungswege, weniger zur kampfwisen Durchsetzung von Interessen. Es dauerte eine Weile, bis wir begriffen, dass die Formel ‚Ringens um Harmonie‘ sich nicht deckt mit den Begriffen Sozialpartnerschaft oder Co-Management, die in den deutschen Gewerkschaften vielfach negativ bewertet werden. Hinter dem ‚Ringens um Harmonie‘, bei dem es auch darum geht, dass keine Seite ihr Gesicht verliert, verbergen sich nicht selten harte und zähe Auseinandersetzungen.

Eine weitere Aussage auf die wir immer wieder trafen, war uns nur allzu vertraut: „Wir können die wirtschaftliche Existenz der Betriebe nicht gefährden, die Abwanderung ausländischer Investoren nicht riskieren“.

Ob diese Argumentation Ergebnis der gewerkschaftlichen Analyse der wirtschaftlichen Situation und der Bilanzen der Betriebe war, ob sie Ausdruck der Angst um die Arbeitsplätze oder schlicht Ergebnis von Drohungen war, konnten wir nicht beurteilen. Wahrscheinlich steckte in ihr von allem etwas, denn die Gesetze räumen der gewerkschaftlichen Interessenvertretung weitgehende Möglichkeiten der Einsicht in die Bücher und der Mitbestimmung ein. Uns stellte sich aber auch die Frage, ob diese Argumentation nicht auch Ausdruck der Zwänge und Probleme nachholender ursprünglicher Akkumulation ist.

Welche Rolle genau Mitglieder und Vertrauensleute bei der Willensbildung, z.B. in Tariffragen spielen, wurde uns nicht wirklich deutlich. An Aussprachen der Belegschaften, der Vertrauensleute oder an Bildungsveranstaltungen teilzunehmen, hatten wir keine Gelegenheit.

Am Ende dieser Erkundungsreise waren wir sehr verunsichert und fragten uns: Haben wir nicht ein zu einfaches Bild konstruiert, die Verhältnisse ausschließlich durch unsere europäische Brille betrachtet, geschliffen durch unsere Erfahrungen aus langjähriger Gewerkschaftsarbeit in Deutschland, auch durch unsere Absage an ein leninistisch geprägtes Gewerkschaftskonzept?

Haben wir uns den Fragen und Problemen unserer Partner wirklich gestellt? Können wir uns im Sinne der Multiperspektivität tatsächlich in ihre Lage versetzen? In den Vordergrund rückten dann folgende Überlegungen und Fragen:

- Wie geht man als Gewerkschafter damit um, dass selbst Arbeit unter härtesten, um nicht zu sagen unmenschlichen Bedingungen und minimal entlohnt für die Menschen dennoch einen Fortschritt darstellt, materielle und soziale Besserung bringt und die Abhängigkeit von der traditionellen Wohlfahrt der Großfamilien mildert?
- Welche wirtschaftlichen und sozialen Zugeständnisse sind nötig und möglich, um Investitionen, Technologie und Knowhow ins Land zu bringen und somit die Entwicklung zu fördern?
- Wie steht man zu ausländischen Investitionen und Produktionen, die den Entwicklungserfordernissen des Landes kaum entsprechen und die ökologischen Probleme verschärfen?
- Was tun angesichts der steigenden Flut billiger chinesischer Massenproduktion?
- Wie ist ohne leistungsfähige soziale Sicherungssysteme der gewaltige Personalabbau im Übergang zu marktwirtschaftlichen Strukturen zu bewältigen, wenn Stilllegungen und Privatisierungen anstehen, um die Betriebe markt- und konkurrenzfähig zu machen?
- Wie ist der wachsende Bedarf an Arbeitsplätzen zu decken?
- Wie können und sollen in einer Gesellschaft und einer Gewerkschaft, die sowohl vom hierarchischen Weltbild des Konfuzianismus als auch vom hierarchischen Zentralismus der KP geprägt ist, Konflikte gelöst werden, die allenthalben aufbrechen, wenn die ökonomisch-technologische Entwicklung kreative Selbständigkeit und kooperative Arbeitsformen erfordert, wenn die Menschen mit höchst unterschiedlichen Unternehmensphilosophien und Managementkonzepten konfrontiert werden, wenn soziale Spannungen und Widersprüche sich verschärfen, individuelle und kollektive Arbeitskonflikte sich häufen, die gewerkschaftliche Interessenvertretung aus unterschiedlichen Gründen – wie z.B. Einbindung in die Betriebsleitung, Angst und mangelndes Vertrauen der Beschäftigten, geringer Organisationsgrad, fehlende Kompetenz – aber wenig handlungsfähig ist?

- Welcher Art von gewerkschaftlicher Bildungsarbeit bedarf es und welchen Beitrag kann sie zur Lösung dieser Fragen leisten?

Diese Fragen wurden von unseren vietnamesischen Partnern eher beiläufig durch ihre offene Art und weniger als Probleme präsentiert und angesprochen. Gleichwohl haben nationaler Überlebenswille, Arbeit und Kreativität ganz ohne Marshall-Plan in wenig mehr als 25 Jahren nach der Befreiung Aufbauleistungen und Fortschritte in der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung hervorgebracht, die die Welt in Erstaunen versetzt haben. Die Stabilität des Landes ist beispiellos in der Region. Dem ausländischen Besucher, der seine Tasche mit Geld und sämtlichen Papieren im Restaurant hat liegen lassen, wird sie eher nachgetragen, als dass sie verschwindet. Es gibt Armut nach wie vor, aber niemand verhungert auf den Straßen.

In der westlichen Welt, auch in den Gewerkschaften, scheiden sich die Geister an der Frage des politischen Systems, des Pluralismus und der individuellen Freiheitsrechte. Die amerikanischen Gewerkschaften – aber nicht nur sie – lehnen die Kooperation mit den vietnamesischen Gewerkschaften ab und blockieren auch die internationale Gewerkschaftskooperation. Wir haben bei unserer Erkundung erfahren, dass das Land einen rasanten Entwicklungsprozess durchläuft, der unverkennbar auch die stärkere Anerkennung individueller und pluraler Interessen beinhaltet. Es ist ein offener Prozess, aber es bestehen gute Aussichten für die Lösung der genannten Fragen und Probleme. Dazu einen Beitrag zu leisten, nutzt auch uns – nicht zuletzt, weil Daimler-Chrysler, Ford, Honda, Siemens, Adidas, Triumph-Mieder, Seidensticker, um nur einige zu nennen, unübersehbar schon da sind.

Voll von den Eindrücken dieser Erkundungsreise durch das Land und die Betriebe erarbeiteten wir im dritten Teil des Workshops das Rohkonzept eines Wochenseminars für Vorsitzende und Mitglieder von Betriebsgewerkschaftsleitungen, insbesondere für Neugewählte mit vier inhaltlichen Schwerpunkten bzw. Modulen:

- Funktion und Aufgabe der Gewerkschaft
- Die Arbeit der Gewerkschaftsfunktionäre in der Grundorganisation

- Kollektivvereinbarungen
- Arbeitskonflikte und ihre Lösung

Leitfragen waren dabei:

1. Wer sind die Menschen, die das Seminar gestalten?
2. Welche Wünsche, Fragen und Probleme (zum Thema) bringen sie mit?
3. Welche **zusätzlichen** Informationen/Kenntnisse/Fähigkeiten brauchen sie, um diese Fragen/Probleme zu lösen?
4. Welche Lösungswege gibt es, welche sind möglich?

Das didaktische Konzept der Module war so angelegt, dass sie als Wochen-seminar aber auch einzeln als Tages- und Mehrtagesseminar stattfinden können. Fünf Schritte sind vorgesehen:

1. Einstieg

Hier wird kurz über Ziele, Arbeitsweise und Organisation des Seminars informiert. Teilnehmer und Referenten erhalten Gelegenheit, sich kennen zu lernen und sich als Gruppe zu konstituieren.

2. Bestandsaufnahme

Fragen und Probleme zum Thema, die die Teilnehmer bewegen, werden gesammelt und gemeinsam geordnet.

3. Fachlicher Input

In Form eines Folienvortrages werden unter Bezugnahme auf die Bestandsaufnahme gesellschaftspolitische, organisatorische, rechtliche u.a. Informationen und Kenntnisse vermittelt, die zur Bearbeitung bzw. Lösung von Fragen und Problemen erforderlich sind.

4. Gruppenarbeit

In selbständiger Gruppenarbeit werden Szenarien betrieblicher Probleme bearbeitet, die Lösungsvorschläge im Plenum präsentiert und zur Diskussion gestellt.

5. Abschluss

Zusammenfassung; Gespräch über Möglichkeiten, das Gelernte in die Praxis umzusetzen; Abschied.

Verabredet wurde, die ersten drei Seminare im Frühjahr und im Herbst 2000 durchzuführen und sie arbeitsteilig vorzubereiten. Den methodischen Ablauf auszuarbeiten, war Aufgabe der deutschen, die Erarbeitung von Inputs und Szenarien Aufgabe der vietnamesischen Seite. Die FES in Hanoi übernahm in Kooperation mit der IGI das Konzept, d.h. Referenten- und Teilnehmermaterial in Vietnamesisch und Deutsch rechtzeitig bereit zu stellen.

Didaktisches Konzept	Schritte				
	Einstieg	Bestandsaufnahme	Input (Folienvortrag)	Gruppenarbeit Rollen	Abschluss
Modul 1 Funktion und Aufgabe der Gewerkschaft					
Modul 2 Arbeit der Funktionäre der Grundorganisation					
Modul 3 Tarif					
Modul 4 Arbeitskonflikte					

IV. Die ersten Trainer-Seminare

Frühjahr und Herbst 2000 in Ha Long, Thu Dau Mot, Hue

Die ersten Seminare, wie auch die später folgenden, fanden in Hotels statt, meist Hotels der Gewerkschaften. Nicht selten waren die Tagungssäle festlich gestaltet; auf der Bühne oder an der Stirnseite in sorgfältig ausgeschnittenen Buchstaben aus weißem Styropor auf leuchtend rotem Tuch Seminartitel, Namen der Kooperationspartner, Ort und Datum, schräg davor die Büste des allüberall verehrten Vorsitzenden Ho Chi Minh, üppige Blumen: ein angemessener Rahmen für die Zeremonie der Seminareröffnung durch Repräsentanten der Kooperationspartner.

Traditionell herrscht im Lande, ebenso in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit, Frontalunterricht vor. Bildungsveranstaltungen mit 40, 50 ja 200 Teilnehmern waren und sind, so wurde uns gesagt, keine Seltenheit.

Es war nicht ganz einfach, sich darauf zu verständigen, dass ein Trainerseminar auf der Basis des Konzepts, das wir erarbeitet hatten, mit mehr als 24 Teilnehmern wenig Sinn macht.

Angesichts des eingangs zitierten Problemdrucks in den Betrieben, der Zielsetzung der IGI, der begrenzten eigenen Möglichkeiten und des fachlichen und finanziellen Beitrags der deutschen Kooperationspartner war der Wunsch durchaus verständlich, möglichst viele TrainerInnen möglichst schnell zu qualifizieren. Die Verständigung über die Zahl war aber auch eine Neuauflage bzw. Fortsetzung der Diskussion aus dem Startworkshop.

Das didaktische Konzept erschien auf den ersten Blick einfach und ohne größere Probleme realisierbar, insbesondere für den für die Trainerqualifizierung ausgewählten Teilnehmerkreis. Es nährte die Vorstellung, es reiche aus, die veränderte Arbeitsweise – die ‚neue Methode‘, wie die Vietnamesen sagen – kennen zu lernen. Hier lag ein eher instrumentelles als ein von der Dialektik von Inhalt und Methode bestimmtes Methodenverständnis zu Grunde.

Unser Vorschlag, die Teilnehmerzahl für vietnamesische Verhältnisse in gerade luxuriöser Weise zu begrenzen, wurde schließlich akzeptiert, und im Verlauf des

Projekts auch weitgehend eingehalten, ebenso unser Plan für die Gestaltung der Seminare.

Wir waren entschlossen, die Teilnehmenden zu bitten, in einen Lernprozess einzusteigen und sich darauf einzulassen. Ohne umfangliche inhaltliche und methodisch-didaktische Vorabklärungen, d.h. nur mit kurzen Erläuterungen zu Arbeitsweise und Arbeitsanweisungen starteten wir einen Seminarprozess wie sie ihn mit ihren Teilnehmern später selber gestalten sollten. Die einzelnen Schritte sowie das gesamte Seminar jeweils nachträglich zu reflektieren, sollte fachlichen und methodischen Lerngewinn bringen.

Offen gestanden: Wir waren uns sehr unsicher, ob uns das gelingen würde.

- Würden sich die Teilnehmer darauf einlassen?
- Würde es möglich sein, in diesem fest gefügten, auch das Verhalten der Menschen prägenden Rahmen, zu dem schon unser Handwerkszeug (Pinwände, Moderationsmaterial, Overhead-Projektor) in erkennbarem Kontrast stand, einen lebendigen Seminarprozess in Gang zu setzen?
- Würden wir mit unseren eigenen Rollen als Trainer und Repräsentanten der deutschen Gewerkschaften klar kommen?
- Bedeutete das, was wir vorhatten, nicht, die Teilnehmenden gleichzeitig zu unterfordern und zu überfordern?
- Würde es möglich sein, durch die Übersetzung in zwei Richtungen kulturelle Distanzen und Unterschiede zu überwinden und zu verstehen?

Unsere Unsicherheit wurde uns rasch genommen. Die Offenheit der Teilnehmer, ihre Bereitschaft sich einzulassen, ihre hohe Konzentration und Arbeitsintensität hatten wir in diesem Maße nicht erwartet.

Schon die Kennenlern-Runden verliefen lebendig und kreativ, viel weniger auf die beruflich-öffentliche Person beschränkt, wie wir das oft in deutschen Seminaren erfahren hatten. Das dem so war, lag nicht nur an der Wertschätzung, die jedem einzelnen zu Beginn des Seminars zuteil wurde, der Freude, sich kennen zu lernen und direkt miteinander ins Gespräch zu kommen. Es war durchaus

kein Einzelfall, dass Kolleginnen und Kollegen, die seit Jahren in verschiedenen Standorten eines Unternehmens arbeiteten, sich auf dem Seminar zum ersten Male sahen. Das gibt es auch in Deutschland, und es ist ja auch ein Ziel von Seminaren, das Kennenlernen zu fördern und die horizontale Kommunikation zwischen den Betrieben zu fördern. Bei der in unseren Augen noch recht überschaubaren Anzahl der Betriebe schien uns das aber doch bemerkenswert.

Erstaunt waren wir auch über die Selbstverständlichkeit, mit der die eigene Familie einbezogen und mit dem eigenen Alter nicht hinter dem Berge gehalten wurde. Deutlich wurde hier die andere und gesellschaftlich bedeutendere Rolle der Familie. Die familiären Verkehrs- und Umgangsformen bestimmen die gesellschaftlichen; man könnte auch sagen die gesellschaftlichen Verkehrsformen sind familiäre. Das für uns so selbstverständliche „ich“ ist im familiären Umgang nicht üblich. Statt dessen wird die dem Gegenüber oder Gesprächspartner angemessene Verwandtschafts- oder Altersbezeichnung benutzt. Das heißt, der Jüngere nennt sich selbst im Gespräch mit dem Älteren auch der Jüngere und umgekehrt. Statt „ich“ sagt das Kind „Kind“ und statt wir sagen die Eltern „Eltern“. Diese Form bestimmt auch weitgehend das außerfamiliäre Leben. „Ich“ ist nur üblich in ganz allgemeinen offiziell-bürokratischen Zusammenhängen, z.B. wenn man auf einem Amt nach dem Namen gefragt wird. Vor diesem traditionell-kulturellen Hintergrund, in dem die Begrüßung und das Gespräch immer auch zugleich die familiäre Ursprungsordnung und die gesellschaftliche Hierarchie herstellen und reproduzieren, haben das Alter und die Stellung in der Familie eine andere Bedeutung für den Umgang miteinander. Das ist nicht gleichbedeutend mit größerer Offenheit. Die Trennungslinien zwischen öffentlich und privat verlaufen anders.

Die Bestandsaufnahmen, die wir mit Kartenabfragen durchführten, zeichneten ein Bild, in dem zu den vielen der Fragen, auf die wir bei unserer Erkundung gestoßen waren, auch neue hinzu kamen, wie Fragen der Freistellung, des Zeitmangels und des Schutzes von Mitgliedern der Betriebsgewerkschaftsleitung vor Maßregelung und Kündigung, insbesondere in Privatbetrieben. Es zeigte sich, dass das Hauptinteresse den Modulen „Tarif“ und „Arbeitskonflikte“ galt.

Die Inputs zu Fachthemen gestalteten sich problematisch. In den ersten beiden Seminaren wurden sie von Dozenten der Gewerkschaftsschule gegeben. Es gelang ihnen nicht, sich zeitlich und inhaltlich zu beschränken und zu konzen-

trieren. Die abgesprochene Zeit von ca. 30 Minuten wurde sehr weit überzogen, die Vorträge selbst blieben weitgehend allgemein. Sie knüpften kaum an die in der Bestandsaufnahme angesprochenen Fragen an und beschränkten sich nicht auf die Vermittlung der Informationen und Kenntnisse, die zur selbständigen Bearbeitung der Probleme in der nachfolgenden Gruppenarbeit erforderlich waren. Darüber hinaus betonten sie zum Teil in besonderer Weise die gewerkschaftliche Ordnungsfunktion, wie sie in den Gesetzen festgeschrieben ist. Die Fragen und Stellungnahmen der Teilnehmenden in den anschließenden kurzen Diskussionen zielten vor allem auf die gewerkschaftliche Praxis in Bereichen, wo insbesondere Gesetze und Bestimmungen nicht eingehalten werden, wo Konflikte auftreten. So wurde u.a. formuliert:

- Was bedeutet es konkret, wenn es im Gewerkschaftsgesetz heißt, „die Gewerkschaft steht unter der Leitung der Partei“?
- Was macht die Partei, was kann die BGL tun, wenn in einem Staatsbetrieb seit Monaten keine Sozialversicherungsbeiträge abgeführt werden?
- Was kann die Betriebsgewerkschaftsleitung tun, wenn der Abschluss eines Tarifvertrages verweigert oder verzögert wird oder der abgeschlossene Tarifvertrag von der Leitung nicht eingehalten wird?

Wir konnten und wollten zu diesen inhaltlichen Fragen und den darin erkennbaren vietnamesischen Meinungsunterschieden nicht Stellung nehmen. Wir hielten es auch nicht für geboten, den mehrfach geäußerten Wünschen, die „deutschen Experten“ mögen doch darlegen, wie sie Konflikte in Deutschland regeln, zu entsprechen. Wir ergänzten jedoch das Seminarprogramm um Informationsveranstaltungen über Struktur und Arbeit der Gewerkschaften sowie die sozialen Sicherungssysteme in Deutschland. Diese stießen auf großes Interesse und lösten eine Vielzahl von Fragen aus. Sie zu begrenzen, fiel uns schwer.

Nach der Erfahrung, dass die Folienvorträge eher ein Fremdkörper im Seminarprozess blieben, verständigten wir uns darauf, im dritten Seminar im Herbst 2000 in Zentralvietnam den Input Teilnehmern der beiden ersten Seminare zu übertragen. Das war ein wichtiger und richtiger Schritt nach vorn, obwohl auch dort das Problem der Zeit und die Anlage des Folienvortrags als Scharnier zwischen Bestandsaufnahme und Gruppenarbeit nicht zufriedenstellend geregelt wurde.

Unbeschadet der Struktur und Qualität der Folienvorträge wurde in der Gruppenarbeit bei der Auseinandersetzung mit den Szenarien (Problemskizzen aus dem Betriebsalltag) intensiv gearbeitet, und es wurden in den Plenen differenzierte Ergebnisse präsentiert und zur Diskussion gestellt. Auffällig undeutlich blieb bei den präsentierten Problemlösungen nur das Einbeziehen der Belegschaft, der Mitglieder und Vertrauensleute in die Arbeit der Betriebsgewerkschaftsleitung. Diese Undeutlichkeit, die wir auch aus unseren Betriebsräteseminaren in Deutschland kannten, überraschte uns nach der Erkundung in den Betrieben nicht.

Das Erleben und die Erfahrung, den Seminarprozess gemeinsam zu gestalten, machte das didaktische Konzept sinnfällig und plausibel.

Dies erleichterte die inhaltliche Erläuterung und methodischdidaktische Reflexion nach jedem Schritt als auch die Auswertung im Rahmen des Seminarabschlusses ungenügend.

Die ersten Seminare im Umfang von einer Woche wurden von den Teilnehmenden sowie den Organisatoren positiv bewertet. Allen wurde auch klar, dass dies nur ein Einstieg in die Trainerausbildung war, weitere Qualifizierungsschritte folgen müssten.

Für deren Gestaltung hatten wir wichtige Einsichten und Erkenntnisse gewonnen:

Die Akzeptanz, die wir mit den ersten Seminaren erreichten, verdanken wir zu großen Teilen unseren Übersetzern. Sie arbeiteten in einer Weise, die dem Seminarprozess außerordentlich förderlich war. Nicht nur „erzogen“ sie uns, in kurzen und klaren Sätzen zu sprechen, was uns nicht immer leicht fiel. Sie hatten die unterschiedliche Valenz von Tatbeständen in beiden Kulturen im Blick und waren erfahren und souverän genug, beide Seiten an der einen oder anderen Stelle mit zusätzlichen Erläuterungen und Informationen zu versorgen. Dies jedoch in einer Weise, die den Seminarprozess, der bereits durch die Übersetzung eine Verlangsamung erfuhr, eher intensivierete und beschleunigte, statt ihn zusätzlich zu entschleunigen. Qualifizierte Übersetzung war also eine unabdingbare Voraussetzung für den weiteren erfolgreichen Fortgang des Projektes. Das von uns initiierte Bildungsangebot knüpft an Kultur- und Lebensweise unserer Partner an und ist geeignet, sich ihr einzufügen. Anders ausgedrückt: Kultur- und Lebensweise unserer Partner ist in mancher Hinsicht – noch? – gegenüber

unserem Ansatz offener und förderlicher als unsere Herkunftskultur, die ja auch nicht nur durch Wohlstand, Demokratie, Freiheit, soziale Wärme, Sicherheit, Toleranz und Gleichberechtigung nach Innen und Außen sowie durch Friedfertigkeit gekennzeichnet ist. Zum Umgang der Menschen miteinander gehört in Vietnam eine wertschätzende Grundeinstellung, die dem Bildungsprozess zugute kommt.

Sie wirkt wie selbstverständlich und muss nicht gelernt und geübt werden. Es ist nicht üblich, sich gegenseitig ins Wort zu fallen, auch wenn der Preis dafür ein zu langer Diskussionsbeitrag ist. Kritik wird so formuliert, dass niemand sein Gesicht verliert, mit Respekt für die andere Meinung, ausgehend vom Verbindenden, nicht vom Trennenden.

Die Lebensweise im Seminar ist ungezwungen gemeinschaftlich, auch im „zweiten Seminar“, der Freizeit. Gegessen wird wie in der Familie. Alles, was auf den Tisch kommt, ist für alle da. Jeder kommt zu seinem Recht. Auch der bei manchen Referenten unbeliebte, um nicht zu sagen gefürchtete, oft bis weit in die Nacht reichende berauschende Abschlussabend manch eines Gewerkschaftsseminars in Deutschland zeigt eine andere Gestalt: Er beginnt mit einem gemeinsamen Essen gegen 6.00 Uhr abends und endet würdig, gemeinsam und verlässlich spätestens gegen 9.00 Uhr. Spürbare Auswirkungen auf die Arbeit in unseren Seminaren hatten in seltenen Fällen nur die nächtlichen Fernsehübertragungen und deren frühmorgendliche Wiederholungen von Spielen der europäischen Fußball-Ligen. Aber auch das war letztlich kein Problem, denn auch in der Seminarwoche pflegten alle den im ganzen Lande üblichen Mittagschlaf. Mitunter wurden dafür auch die Stühle im Seminarraum genutzt.

Besondere Aufmerksamkeit im Fortgang des Projektes erfordern die organisatorischen Rahmenbedingungen.

Wie bereits erwähnt, arbeiteten wir in Hotels. Die Standards und der Service dort waren hervorragend. Dafür waren wir und auch die Teilnehmenden dankbar. Angesichts der für viele Menschen noch schwierigen Lebens- und Wohnverhältnisse wurden wir dadurch auf besondere Weise privilegiert. Die uns gewährten Bedingungen erleichterten zudem die Arbeit unter uns ungewohnten klimatischen Bedingungen und ermöglichten uns zugleich mehr vom Land kennen zu lernen. Die IGI und die FES hatten nicht irgendwelche Seminarorte, sondern besonders schöne, kulturell und historisch bedeutsame ausgewählt.

Allerdings verfügten die Hotels noch nicht über eine Ausstattung für teilnehmerorientierte Seminarangebote, wie sie bei uns inzwischen weitgehend üblich ist. Ob die IGI oder der ABW Bildungseinrichtungen haben, in denen wir hätten arbeiten können oder ob sie uns diese nicht zumuten mochten, wurde uns nicht klar. Die Arbeit in den Hotels erforderte jedenfalls viel Improvisation von der Herrichtung der Seminarräume, die teilweise noch Konferenzbestuhlung hatten, über die Durchführung der Gruppenarbeit bei fehlenden angemessenen Gruppenräumen bis zur Bereitstellung von Material (Pinwände, Papier, Moderationsmaterial) und dessen Transport per Flugzeug von Ort zu Ort. Diese Improvisation, die unsere Partner meisterhaft beherrschen und mit der es auch gelang, immer wieder angemessene Arbeitsbedingungen herzustellen, war zugleich eine gute Vorbereitung der TrainerInnen, mit zu erwartenden zukünftigen Seminarbedingungen kreativ umzugehen. Als notwendig erkannten wir auch, im Fortgang des Projekts sowohl bei den Teilnehmenden als auch bei den am Seminar nicht beteiligten Organisatoren und leitenden Funktionären die Sensibilität gegenüber Störungen des Seminarprozesses von außen zu fördern.

Die für uns vielleicht wichtigste Erkenntnis in den ersten Seminaren war, dass die Auseinandersetzung mit der veränderten Rolle und Aufgabe der TrainerInnen für den Fortgang und den Erfolg des Projektes von zentraler Bedeutung ist.

Die Basis unseres Konzepts war der gemeinsame Lernprozess, bei dem jeder Schritt wichtig ist und bei dem in jedem Schritt gelernt wird, eigenaktiv und nicht nur per Wissensvermittlung durch die Trainer. Deswegen kann es auch nicht sein, dass die TrainerInnen die in der Bestandsaufnahme gesammelten Fragen und Probleme alleine nach ihrem Verständnis ordnen, dass der Informationsinput der wichtigste und entscheidendste Seminarschritt ist, dass die TrainerInnen die selbständig erarbeiteten Problemlösungen der Gruppenarbeit bewerten und entscheiden, was falsch und was richtig ist.

Nach den ersten drei Seminaren kamen wir überein, ein Aufbauseminar für das Frühjahr 2001 zu planen. In der Zwischenzeit sollten möglichst viele Basisseminare durchgeführt werden, die den neuen TrainerInnen Gelegenheit bieten, praktische Seminarerfahrungen zu sammeln und das neue Konzept zu erproben. Einige sollten terminlich so angesetzt werden, dass wir als Beobachter-Supervisoren daran teilnehmen könnten.

V. Supervision und erstes Trainer-Aufbau-seminar

Frühjahr 2001 in Hanoi, Vinh, Da Nang

Unser vierter Einsatz begann mit drei Supervisionen in Basisseminaren, die von jeweils zwei Teilnehmern der ersten Seminare durchgeführt wurden. Eines in einem Tagungsraum des Verwaltungsgebäudes der Mopedfabrik von Honda in der Nähe von Hanoi, eines im Verwaltungsgebäude des landesweit tätigen staatlichen Konzerns Mineral-Erz in Gialam, einem Stadtteil von Hanoi, und eines in einem Gewerkschaftshaus der Provinzgewerkschaft von Vinh in Zentralvietnam. Alle Basisseminare wurden von den Teilnehmenden positiv aufgenommen, und es zeigte sich auch hier wieder, dass das Hauptinteresse den Themen „Tarif“ und „Arbeitskonflikte“ galt, den Themen also, in denen die Fragen der Bewältigung des betrieblichen Alltags, Fragen der Entlohnung, der Arbeitszeit, der Arbeitsbedingungen und der aus ihnen erwachsenden Probleme und auch Konflikte im Zentrum stehen. Die Arbeitsergebnisse, die die TrainerInnen mit den Seminaren erzielten, bestärkten uns in der Auffassung, dass wir mit dem Konzept der Basisseminare auf dem richtigen Wege sind, dass es auch höchst unterschiedlichen betrieblichen Bedingungen angemessen ist.

Die Honda-Fabrik, ein Joint Venture, ein auf der grünen Wiese errichtetes Montagewerk, ist ein hochmodernes Werk mit vergleichsweise hohen Einkommens- und Sozialstandards. Ca. 1.500 Beschäftigte – Einstellungsvoraussetzung ist, so wurde uns gesagt, nicht älter als 25 Jahre und Abitur – montieren dort im Mehrschichtbetrieb und sehr hohem Arbeitstempo Mopeds, alle in weißen Overalls, die Schweißer in weißen Schutzhängeln und mit weißen Handschuhen. Die meisten Teile, vor allem die wichtigsten, werden aus dem Ausland zugeliefert.

Zum Staatskonzern Mineral-Erz gehören z. T. Betriebe mit veralteter Technologie, sehr schweren Arbeitsbedingungen und sehr niedriger Entlohnung, deren wirtschaftliche Lage prekär ist.

So erfreulich die Ergebnisse und die positive Aufnahme der Seminare auch waren, die konzeptionellen Schlussfolgerungen, die wohl aus den begrenzten Freistellungsmöglichkeiten gezogen wurden, überraschten uns. Für die Seminare standen drei Tage zur Verfügung, die Organisatoren und TrainerInnen hatten sich aber entschlossen, in dieser Zeit alle vier für ein Wochenseminar kalkulierten Module durchzuziehen. Daraus entstand natürlich ein erheblicher

Zeitdruck, der dem Erfahrungsaustausch, der selbständigen Arbeit und Diskussion nicht unbedingt förderlich war. Hinzu kam, dass es den Trainern nicht möglich war, störende aber auch konstruktive Interventionen der übergeordneten Gewerkschaftsleitungen der Konzerne in den Seminarprozess durch vorherige Absprachen zu verhindern.

Die Reise nach Vinh, der Industrie- und Handelsstadt 300 km südlich von Hanoi, auf knapp halbem Weg nach Hue gelegen, war für unseren eigenen Lernprozess sehr wichtig. Wir hatten zwar schon viel vom Lande gesehen, städtische Zentren und Industrieregionen, kulturelle und historische Highlights wie Hanoi, das Weltnaturerbe Halong-Bucht, die Kaiserstadt Hue, Ho-Chi-Minh-Stadt, das Tunnelsystem der Vietcong in Cu Chi. Das platte Land, wo noch fast zwei Drittel der Bevölkerung von der Landwirtschaft lebt, hatten wir bis dahin immer überflogen, nicht selten in Airbussen, auf denen uns ein europäischer oder australischer Flugkapitän begrüßte. Nach Vinh führte uns eine sechsstündige Zugreise. Sie bot uns nicht nur Ansichten und Eindrücke vom landwirtschaftlichen Vietnam, sondern auch Zeit für ein Privatissimum gratis zu Fragen des Lebens auf dem Lande durch unsere Partner. Die oft parallel zur Bahnlinie verlaufende verkehrsreiche Nationalstraße 1, außer der Bahn die einzige durchgängige 2000 km lange Nord-Süd-Verbindung, erschloss uns auch die Bedeutung dieser beiden Verkehrsadern. Dabei wurde uns die Größe der Aufgabe einer weiteren durchgängigen Nord-Süd-Verbindung deutlich, die mit dem Bau einer Autobahn auf der Route des Ho-Chi-Minh-Pfades im Westen des Landes entlang der Grenze zu Laos und Kambodscha in Angriff genommen worden ist. Vinh erleben wir zunächst als ganz unvietnamesische Stadt: große, breite Straßen mit regem Verkehr, aber ohne die in den anderen Städten üblichen Staus durch Tausende von Fahrrädern, Mopeds und wenigen Autos; weite großzügige Sportanlagen und Parks; hässliche Wohnblöcke in „Plattenbauweise“. Und doch ist Vinh in mancher Hinsicht eine der vietnamesischsten Städte. Sie wurde in kurzen Abständen zweimal dem Erdboden gleich gemacht, zum ersten Mal von den Franzosen zwischen 1946 und 1954, zum zweiten Mal von den Amerikanern zwischen 1964 und 1973. Wieder aufgebaut wurde sie nach 1975 mit Unterstützung der DDR. Warum die Stadt, die keine herausragende wirtschaftliche und strategische Bedeutung hat, Ziel und Opfer besonders zerstörerischer Wut der Kolonialmächte wurde, war uns unverständlich. Unsere vietnamesischen Kollegen meinten, es waren ideologische Gründe. Vinh ist die Hauptstadt der Provinz Nge An, aus der Ho Chi Minh stammt. Das Dorf, in dem er geboren wurde und aufgewachsen ist, liegt einen Steinwurf weit vor den Toren der Stadt.

Die Beobachtungen, die wir im dritten Seminar in Vinh machen konnten, unterschieden sich nicht wesentlich von den vorhergehenden. Sie wiesen uns jedoch auf ein Thema hin, dass es im Fortgang der Trainerausbildung zu beachten galt: die Zusammenarbeit der Trainer im Team. Da wir gewiss sein konnten, dass alle Trainerinnen und Trainer, an deren Seminaren wir teilgenommen hatten, am nachfolgenden Aufbau-seminar teilnehmen würden, verzichteten wir auf ausführliche Auswertungsgespräche nach den Seminaren.

Mit diesen Supervisionen hatten wir zwar nur einen Ausschnitt der seit den ersten Trainerseminaren durchgeführten Basisseminare kennen gelernt, hatten aber wertvolles Material für die Weiterarbeit gewonnen.

Verabredet worden war, zum Aufbau-seminar in Da Nang TeilnehmerInnen der ersten Seminare einzuladen, die in der Zwischenzeit Basisseminare durchgeführt hatten. Es versetzte uns einen leichten Schock und stellte uns auf eine harte Probe, als 34 Teilnehmer anreisten. Mit zwei Trainern und 2 Dolmetschern war das eine Seminargruppe von fast 40 Menschen. Wie diese Auswahl zustande kam, wurde uns nicht klar. Wir konnten auch nicht erfahren, ob die, die nicht da waren, wegen fehlender Seminarpraxis oder aus anderen Gründen fehlten.

Ziel des Seminars war es, ausgehend von den bei der Durchführung der Basisseminare aufgetretenen Fragen und Problemen, die inhaltliche und methodische Kompetenz zu stärken. Kenntnisse der Inhalte und des Methodenarsenals des Seminars für neugewählte BGL-Vorsitzende und Mitglieder sollten vertieft und die Sicherheit im Umgang damit erhöht werden.

Zur Vorbereitung des Seminars hatten wir in Deutschland eine 80-seitige Arbeitshilfe mit erläuternden Texten zu folgenden im Basisseminar wichtigen methodisch-didaktischen Themen und Techniken zusammengestellt: Planung und Vorbereitung des Seminars, Seminareinstieg, Kartenabfrage, Folienvortrag, Gruppenarbeit, Rollenspiel. Diese Arbeitshilfe lag zu Seminarbeginn in vietnamesischer Sprache vor.

Angelegt hatten wir das Seminar als Durchgang durch die Schritte des didaktischen Konzepts des Basisseminars. Zu jedem Schritt sollten inhaltlich-methodische Informationen vermittelt und praktische Übungen angeboten werden. Wie das mit einer derart großen Gruppe ohne große Abstriche an unserem Ansatz zu bewerkstelligen war, war uns zu Seminarbeginn überhaupt nicht klar. Klar war uns nur,

dass wir zukünftig nicht mehr über die Notwendigkeit kleinerer Seminargruppen würden diskutieren und auch eine große und lesbare Schrift auf Pinwänden nicht mehr würden anmahnen müssen. Die große Teilnehmerzahl, der lang gestreckte Tagungssaal und die schwierigen Sichtverhältnisse würden dafür sorgen.

Den Einstieg gestalteten wir mit zwei Übungen:

Stehgruppen zu dritt, die sich jeweils 15 Minuten über eine der folgenden Fragen unterhalten sollten, wobei nach jeder Frage die Gruppenzusammensetzung verändert wurde. (Soweit nötig sollte die gegenseitige Vorstellung damit verbunden werden.)

- Was beschäftigt mich zur Zeit zu Hause oder im Betrieb? In welcher Stimmung komme ich hier an?
- Was muss in dieser Woche geschehen, dass ich nach Seminarende zufrieden nach Hause fahren kann?

Nach einer kurzen Reflexion über den Sinn dieser Übung fertigten die Teilnehmer in Arbeitsgruppen ein Konturenbild eines Gruppenmitglieds an, um darauf festzuhalten, welche Eigenschaften/Fähigkeiten ein Trainer oder eine Trainerin haben sollte, um ein Seminar erfolgreich gestalten zu können. Die Präsentation der schriftlich und bildlich kreativ gestalteten Gruppenergebnisse nutzten wir zu einem Lehrgespräch über die verschiedenen Ebenen und die Interaktion im Seminarprozess.

Das Thema Bestandsaufnahme bearbeiteten wir ganz praktisch in Form einer Bestandsaufnahme zu Fragen und Problemen der Seminarpraxis.

In Arbeitsgruppen bearbeiteten die Teilnehmer folgendes Frageraster:

Bei meiner Tätigkeit als Trainer...

- Was ist mir gut gelungen?
- Welche Fragen/Probleme sind entstanden?
- Welche Fragen/Themen sollen hier bearbeitet werden

Es war nicht überraschend, dass in den Ergebnissen der Arbeitsgruppen auch inhaltliche und gewerkschaftspolitische Fragen aufgeworfen wurden, die der Diskussion und Klärung bedurften. Es erforderte mehrere Stunden, bis diese Diskussion, die mit einem Engagement und einer Heftigkeit geführt wurde, die wir bisher noch nicht erlebt hatten, abgeschlossen werden konnte.

Für uns war das eine schwierige Situation. Einerseits waren wir froh, dass diese Diskussion jetzt geführt wurde. Angesichts unklarer gesetzlicher Bestimmungen und Verordnungen, angesichts höchst unterschiedlicher Situationen in den Betrieben und unterschiedlicher Auffassungen war sie ansatzweise schon in den ersten Seminaren aufgebrochen. Dort war sie aber von unseren Partnern nicht für notwendig erachtet worden. Es herrschte die Meinung vor, dass die Inhalte klar sind und die Trainer über ausreichend Kenntnis dazu verfügen.

Andererseits waren wir uns unsicher, ob es eine gute Entscheidung war, die Leitung der Diskussion unseren Kooperationspartnern, genauer, den Kollegen vom Vorstand der IGI zu überlassen und im Interesse einer Klärung der offenen Fragen und des Diskussionsflusses auf die Übersetzung zu verzichten. Wir wussten zwar in groben Zügen worum es geht, hätten aber doch gerne die einzelnen Fragen und Argumente genauer kennen gelernt.

Aufregend und wichtig für unsere weitere Arbeit war, bei dieser Diskussion zu erkennen, wie viel man versteht, wenn man nicht versteht, wenn man auf den nonverbalen Teil der Kommunikation beschränkt ist. In den vorhergehenden Seminaren gab es zwar auch immer wieder Phasen, in denen sich die eine oder die andere Seite kurz untereinander verständigte, ohne dass übersetzt wurde. Erst hier wurde uns jedoch richtig klar, wie wichtig diese Momente für das gegenseitige Vertrauen waren. Allerdings hatten wir in unserer Rolle als Trainer dabei auch ein Tabu gebrochen, als wir nach solchen Verständigungen zum Teil veröffentlichten, dass wir unterschiedlicher Meinung waren oder sind.

Die nachfolgende Übersicht zeigt, welche Fragen und Themen wir in welcher Weise nach dieser Diskussion bearbeiteten.

- **Seminarplanung**
Partnerarbeit/Plenum
Lesen eines Textes aus der Arbeitshilfe, Markieren der wichtigen und unter-

schiedlichen Stellen, Besprechen mit dem Partner, Klären der Fragen und Verständigung im Plenum

- **Gestaltung von Anfangs- und Einstiegssituationen**

Gruppenarbeit/Plenum

Entwicklung eines Gestaltungsvorschlages für eine vorgegebene fiktive, aber realistische Seminarzusammensetzung, z.B. mit Teilnehmern aus einem Unternehmen, verschiedenen staatlichen und privaten Unternehmen, Teilnehmern die sich kennen oder nicht kennen, Präsentation und Diskussion der Vorschläge im Plenum

- **Kartenabfrage**

Einzelarbeit/Gruppenarbeit/Plenum

Lesen eines Textes zur Technik der Kartenabfrage, Verständigung über das Ziel der Kartenabfrage und die dabei bisher aufgetretenen Fragen in Arbeitsgruppen, Klärung offener Fragen im Plenum, Zusammenfassung in Form einer Kartenabfrage

- **Folienvortrag**

Plenum/Einzelarbeit/Plenum

Folienvortrag zum Thema Folienvortrag durch die Trainer, Erarbeiten von kurzen Folienvorträgen zu betrieblichen und gewerkschaftlichen Themen, exemplarische Präsentation und Diskussion einiger Vorträge

- **Gestaltung von Gruppenarbeit**

Lehrgespräch mit simultaner Visualisierung an der Pinwand

Zum Abschluss des Seminars schrieben die Teilnehmer in Form eines Briefes an sich selbst auf, was sie von dem Gelernten ausprobieren und was sie anders als bisher machen wollen. Diese Briefe nahmen wir mit nach Deutschland und schickten sie den Teilnehmern mit Grüßen der deutschen Trainer, der IG Metall und der FES nach einem Vierteljahr zurück.

Die Bewertung des Seminars, der Inhalte und Methoden gestalteten unsere Partner wie eine Wahl. Jeder erhielt Gelegenheit einzeln hinter einer Pinwand zu punkten.

Für alle Beteiligten war das Seminar ein heftiges Stück Arbeit. Es waren bei jedem Schritt immer wieder ganz praktisch-methodische Hinweise zu geben, zur

Schrift, zur Körperhaltung beim Präsentieren usw. Es war die vietnamesische Angewohnheit zu problematisieren, auch in kleinen Räumen mit Mikrofon und Lautsprecher zu arbeiten. In Seminarpassagen, in denen die Teilnehmer selbst die Diskussion von Arbeitsergebnissen moderierten, wurde das Mikrofon jedem Redner zugeteilt und nach Beendigung seines Beitrags wieder abgenommen. Unser Eindruck war, dass das Mikrofon eine große Faszination hatte. Manche Gewerkschaftsveranstaltungen, so erfuhren wir, werden inzwischen fernsehshow-artig aufgezogen und erfreuen sich großer Beliebtheit. Bei der Großgruppenmoderation macht der Einsatz des Handmikrofons durchaus Sinn. In einem Trainerseminar aber ist es fehl am Platze. Wir versuchten, die Sensibilität dafür zu stärken, dass das Mikrofon auch ein Machtinstrument ist, mit dem Sprache zugeteilt und auch genommen wird, hatten aber Zweifel, ob uns das nachhaltig gelang. Ferner war es notwendig, sich mit den zu langen Redebeiträgen auseinander zu setzen. Das gelang ganz gut, in dem wir in Ermangelung einer Eieruhr eine auf drei Minuten eingestellte Zahnputzuhr für Kinder, die wir in der Markthalle von Da Nang besorgten, eine Zeit lang zu Beginn von Diskussionsbeiträgen starteten.

Dass dieses Stück Arbeit mit dieser großen Gruppe gelang, verdanken wir in erster Linie den Teilnehmern, ihrem Engagement, ihrer Arbeitsintensität, ihrer Geduld und ihrem freundschaftlichen Umgang untereinander und mit uns. Ungewohnt für uns war, dass viele TeilnehmerInnen in ihren persönlichen Stellungnahmen zum Seminarabschluss nicht nur das gute Klima in der Gruppe, sondern auch ihre Dankbarkeit und die Ehre betonten, die die Teilnahme an einem solchen Seminar für sie darstellt.

Für den Fortgang des Projekts wurden aus dem Seminar wichtige Schlussfolgerungen gezogen:

1. Das Konzept des Basisseminars soll überarbeitet und die Folienvorträge für die vier Module inhaltlich und formal neu gestaltet werden. Für die Gruppenarbeit in den Modulen soll eine Szenariobibliothek eingerichtet werden. Im ursprünglichen Seminkonzept war für jedes Modul nur ein Szenario vorgegeben worden. In den Basisseminaren, die die Trainer durchführten, zeigte sich aber, dass dieses Szenario oft nicht passt und mit der betrieblichen Situation und den Fragestellungen der Teilnehmer wenig zu tun hat. Einige Trainer hatten dieses Problem inzwischen ganz praktisch gelöst und selbst Szenarios entwickelt. Diese sollten nun gesammelt und als Szenariobibliothek in das Konzept eingefügt werden.

2. Im Sommer 2001 soll ein weiteres einwöchiges Aufbauseminar für die Trainerinnen und Trainer in einer Bildungsstätte der IG Metall in Deutschland durchgeführt werden. Durch diese Übereinkunft konnten wir auch unproblematisch und nebenbei das Problem einer sinnvollen Teilnehmerzahl für ein Trainerseminar lösen. Aus finanziellen Gründen war es nicht möglich, mehr als 14 Teilnehmerinnen und Teilnehmer und die beiden Dolmetscher, die uns bisher begleitet hatten, nach Deutschland einzuladen.
3. Die Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für das Seminar in Deutschland soll gemeinsam erfolgen. Bis zu diesem Zeitpunkt hatten wir auf die Teilnehmerzusammensetzung der Seminare keinen Einfluss. Voraussetzungen sei gesagt, dass in Deutschland dann auch mit lediglich zwei Ausnahmen die TeilnehmerInnen anreisen, auf die wir uns verständigt hatten.
4. Für die Trainerinnen und Trainer, die nicht mit nach Deutschland reisen können, soll im Herbst 2001 ein Seminar gleichen Typs in Vietnam durchgeführt werden.

VI. Basisseminare für den ABW

Frühjahr 2001 in Vung Tau, Thai Nguyen

Die positive Resonanz unserer Seminare bewirkte, dass auch der ABW sich für die ‚neue Methode‘ zu interessieren begann und uns zu Seminaren einlud. Wir hatten zwar zuerst gewisse Bedenken und fragten uns, ob jetzt die Zentrale versuche das Projekt an sich zu ziehen, folgten aber gerne der Einladung, im Anschluss an das Seminar in Da Nang, in Vung Tau, dem Badeort knapp hundert Kilometer südlich von Ho-Chi-Minh-Stadt, zwei Dreitagesseminare für den ABW der Provinz und in Thai Nguyen, der Tee- und Stahlstadt zwei Autostunden nördlich von Hanoi, ein Wochenseminar für die Betriebsgewerkschaft des staatlichen Stahlkonzerns durchzuführen. Diese Seminare wurden vom ABW als Trainerseminare begriffen und ausgewiesen. Genau genommen waren sie aber Basisseminare, auch weil sie keine Fortsetzung fanden. Wir arbeiteten dort zum ersten Mal in gemischten deutsch-vietnamesischen Trainerteams, jeweils ein deutscher mit zwei vietnamesischen aus der Gruppe, die schon im dritten Seminar des Projekts die fachlichen Inputs übernommen, am Seminar in Da Nang teilgenommen und selbst schon Basisseminare durchgeführt hatten. Sie trugen sehr zu unserem besseren Verständnis der Bedingungen und Probleme gewerkschaftlicher Arbeit in Vietnam bei. Einige Beispiele mögen dies verdeutlichen.

Es gab große Unterschiede und auch unterschiedliche Meinungen zwischen BGL-Vorsitzenden aus staatlichen und Joint Ventures bzw. Privatbetrieben. Kollegen aus staatlichen Betrieben berichteten über die schwierige bis prekäre wirtschaftliche und soziale Situation, waren gleichwohl aber der Meinung, dass sie gute Bedingungen für die gewerkschaftliche Arbeit ohne Beschränkungen haben. Sie hatten auch kaum Freistellungsprobleme. Teilnehmer aus Joint Ventures und Privatbetrieben stellten ihre vergleichsweise gute bis sehr gute wirtschaftliche und soziale Situation dar, klagten aber über rigorose Disziplinierung von Beschäftigten, Beschränkungen für die gewerkschaftliche Arbeit und Freistellungsprobleme. Das Verständnis füreinander schien uns zum Teil nicht besonders groß zu sein.

Große Unterschiede und Unsicherheit wurden auch beim Thema Arbeitsniederlegung deutlich. Angesichts von zahlreichen spontanen, nach den gesetzlichen Bestimmungen nicht legalen, weil von der Gewerkschaft nicht geführten

Arbeitsniederlegungen im Lande war diese Unsicherheit nicht verwunderlich. Bei der Frage, wie man als Betriebsgewerkschaftsleitung damit umgeht, reichte in einem Seminar das Meinungsspektrum von Verhandlungen mit dem Direktor im Interesse der Belegschaft bis zum Ruf nach der Polizei. Deutlich wurde ferner, dass die Stellung von Funktionären in der gewerkschaftlichen Hierarchie für den Seminarprozess auch ein schwierig zu lösendes Problem sein kann, insbesondere dann, wenn die Gleichberechtigung der Teilnehmer oder die Rolle der Trainer aus hierarchischen Gründen nicht akzeptiert wird.

VII. Erstes Train the trainer-Grundseminar

August 2001 in Lohr

Mit dem Seminar in Lohr am Main begann eine institutionelle und personelle Kooperation mit der Bildungsstätte der IG Metall. Das war aus mehreren Gründen wichtig und bedeutsam für das Projekt. Einmal bot es den vietnamesischen Trainerinnen und Trainern Gelegenheit, den Lehr-Lernbetrieb einer unserer Bildungsstätten und auch ihre Logistik kennen zu lernen. Es beinhaltete auch die Chance, uns und unsere Arbeitsweise noch besser zu verstehen. Ganz nebenbei konnten sie sich auch davon überzeugen, dass zwei gewerkschaftliche Vorruheständler in Vietnam nicht ihre private Lehrmeinung vertraten. Schließlich wurden durch die Einbeziehung von Joe Ederer, Lehrer der Bildungsstätte, zusätzlich Fachkompetenz und neue Sichtweisen für das Projekt gewonnen.

Da es wenig Sinn macht, nur für eine Woche Seminar von Vietnam nach Deutschland zu reisen, wurde der Aufenthalt auf 10 Tage bemessen. So blieb Zeit für Besuche und Gespräche in einem Betrieb der Metallindustrie, einer Verwaltungsstelle und der Vorstandsverwaltung der IG Metall sowie für einige, wenn auch kurze Begegnungen mit der Natur, der Kultur und Geschichte unseres Landes.

Ziel des Seminars in Lohr war es, auf der Grundlage der fünf Schritte des didaktischen Konzepts des Basisseminars und ihrer Abfolge jetzt das Methodenarsenal der Trainerinnen und Trainer für jeden Schritt zu verbreitern. Mehr Werkzeuge in ihrem Koffer sollten ihre Sicherheit und Flexibilität in der Gestaltung des Seminarprozesses stärken. Zugleich wollten wir dadurch zeigen, dass unsere Arbeitsweise nicht scheitern muss, wenn keine ausgefeilte, teure Technik und Materialien zur Verfügung stehen. Für Vietnam ist das angesichts der begrenzten technischen und materiellen Bedingungen, die mit Recht auch oft beklagt werden, von Bedeutung. Wir verzichteten bei diesem Seminar auf eine ausführliche Darstellung und beschränken uns auf einige Beispiele für die Erweiterung des Methodenarsenals.²⁰

Statt einer Vorstellungsrunde zum Kennenlernen kann es auch das Anfertigen von „Steckbriefen“, Collagen oder eine Gruppenarbeit sein, in der sich vier

²⁰ Der Seminarplan ist im Anhang beigelegt, siehe S. 57

Menschen miteinander bekannt machen, das Wichtigste auf der Wandzeitung festhalten und sich dann im Plenum gegenseitig vorstellen.

Statt eine Bestandsaufnahme per Kartenabfrage durchzuführen kann man auch die Beiträge per Zuruf sammeln und simultan auf der Wandzeitung protokollieren oder Arbeitsgruppen mit einem Frageraster organisieren.

Statt eines Folienvortrags können auch Texte gelesen oder es kann eine Wandzeitungspräsentation vorbereitet werden.

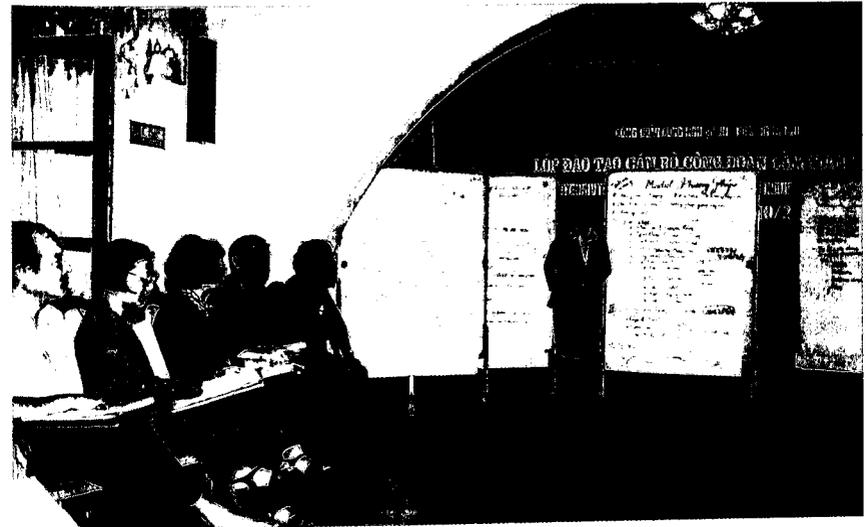
Es gibt vielfältige Formen und Variationsmöglichkeiten bei Gruppenarbeit.

Diese Erweiterung erforderte zugleich die Klärung einer Reihe von Fragen:

- Wie frage ich?
- Was sind gute Fragen?
- Wie höre ich zu, was heißt aktiv zuhören?
- Wie moderiere ich?
- Wie visualisiere ich?
- Wie führe und leite ich?
- Wie gehe ich mit Arbeitsergebnissen der Teilnehmer um?

Zu diesen und anderen Fragen vermittelten wir Informationen und Kenntnisse und boten Lernübungen an. Neu war dabei für unsere Teilnehmer auch, zum ersten Mal im Stuhlkreis zu arbeiten. Ob mit oder ohne Tische gearbeitet wird, ist keine Grundsatzfrage, sondern hängt von den Aufgaben ab, die zu bewältigen sind. Gleichwohl waren wir bei den später folgenden Seminaren in Vietnam froh, auf diese Weise einen Weg gefunden zu haben, aus den schweren festgefügt Edelholzgevierten auch mal heraus zu kommen.

Die wohl eindrücklichste praktische Übung in diesem Seminar war – außer „Compagnero Pakko“, d. h. persönlich, aktivierend, konkret, kurz, offen fragen,



wobei sich Pakko für unsere Gäste wie „ba co“ („drei Frauen“) anhörte – wohl die Begegnung mit einem deutschen Parallelseminar. Die vietnamesischen Teilnehmerinnen und Teilnehmer erarbeiteten drei Präsentationen mit den Themen: „Vietnam – unser Land“, „Unsere Gewerkschaft“, „Entwicklung Vietnams seit 1975“ und stellten diese in einem deutschen Parallelseminar vor. Sie bildeten eine gute Grundlage für ein lebhaftes solidarisches Gespräch.

Bei diesem Seminar wurde uns klar, dass wir uns bei weiteren Qualifizierungsschritten mit den Trainerinnen und Trainern vom Konzept des Basisseminars lösen und die Befähigung zur selbständigen, auch konzeptionellen, den jeweiligen Bedingungen angemessenen Gestaltung von Bildungsveranstaltungen ansteuern müssen. Selbständige Gestaltung meint dabei auch die Entwicklung eigener Konzepte dort, wo es nicht ausreicht, vorliegende Konzepte kreativ und situationsgerecht zu modifizieren. Diese Aufgabe anzugehen bedeutete zugleich, die Auseinandersetzung mit der Rolle und Aufgabe von Trainern in einem beteiligungsorientierten Lehr-Lernprozess zu vertiefen.

Natürlich blieb den Teilnehmern in Deutschland – wie uns in Vietnam – der eine oder andere Kulturschock nicht erspart. So meinte eine Kollegin bei der Auswertung der Präsentation im deutschen Parallelseminar, sie habe noch nie vor nackten Männern referiert. Im Blick hatte sie dabei die Automobilarbeiter aus dem Schwabenland, die bei heißem Sommerwetter in Turnhose, ärmelfreiem

Sporthemd und Badelatschen am Seminar teilnahmen. Zu ihrem seidenen Ao-Dai, dem in Vietnam zu offiziellen und feierlichen Anlässen oft getragenen Hosensack, stand das in der Tat in bemerkenswertem Kontrast. Auch an der Haxe und der Maß Bier im Volksfestzelt in Lohr „scheiterten“ sie. Nicht wegen der dargebotenen deutschen Kost, die auch in Vietnam große Zustimmung findet. Der bayrische Bierkeller in Hanoi, gebaut nach Münchner Vorbild, mit eigener Brauerei und deutschem Braumeister, ist dafür ein gutes Beispiel. Immer gut besucht, ist er ein beliebter Treffpunkt von Menschen aus Wirtschaft, Gesellschaft und Politik sowie von Menschen, die lange in Deutschland gelebt haben und in die Heimat zurück gekehrt oder zurück geschickt worden sind. Es war auch nicht die fröhliche, deutsche Folklore der Gemütlichkeit, die irritierte, es war eher die Fülle, die Maß, die Maßlosigkeit. Dem guten kollegialen und spannungsfreien Zusammenleben in der Bildungsstätte tat das jedoch keinen Abbruch. Nicht nur das Auftreten unser Gäste war ein Grund dafür. Sympathie und Respekt genossen sie, weil sie von politisch und historisch bewussten Metallern auch als Repräsentanten einer beispiellosen Geschichte aufgenommen wurden.

VIII. Zweites Train the trainer-Grundseminar und Supervision

Herbst 2001 in Hoi An, Ho-Chi-Minh-Stadt

In den Seminaren in Vietnam wurde immer wieder der Wunsch geäußert, an einer Weiterbildung in Deutschland teilzunehmen. Das malerische, mittelalterliche Hoi An, einst bedeutende Hafen- und Handelsstadt, Weltkulturerbe und Programmpunkt jeder Vietnamrundreise als Seminarort zu wählen, war wohl als Geste gegenüber den Trainerinnen und Trainern gedacht, die nicht mit nach Deutschland reisen konnten; ebenso das moderne Bungalowhotel, herrlich auf einer schmalen Halbinsel zwischen Fluss und Meer gelegen.

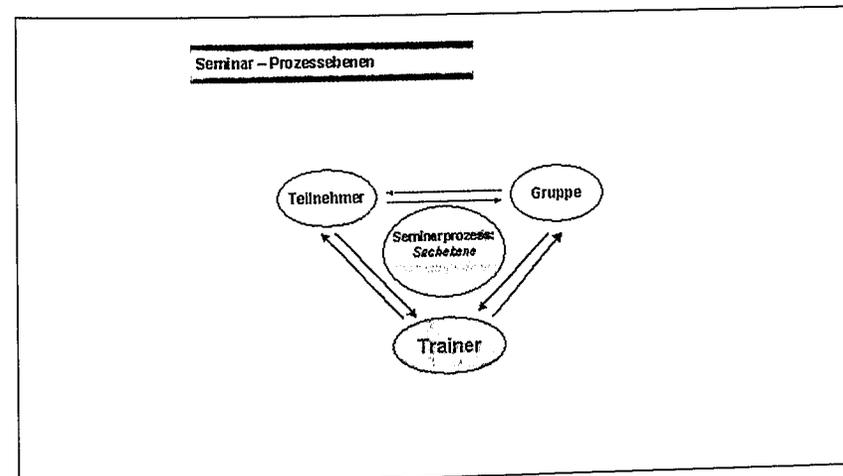
Es war Regenzeit in Zentralvietnam. Als sich unser Bus bei der Anreise durch meterhoch überschwemmte Abschnitte der Zufahrtsstraße zum Hotel einen Weg bahnte, langsam und Rücksicht nehmend auf die Menschen, die ihre Fahrräder und Mopeds durch die meterhohe Flut schoben, hofften wir, der Wettergott möge uns gnädiger gesonnen sein als bei einem unserer ersten Seminare in der Kaiserstadt Hue. Dort hatte es von Montag bis Samstag während einer Taifun-Wetterlage ununterbrochen geregnet. Die Tage verharrten in Dämmerung. Die Zufahrtsstraße zum Flughafen verlief bei der Abreise nicht mehr wie bei der Ankunft durch leuchtend grüne, von kleinen Kanälen durchzogene Reisfelder, sondern durch einen großen See. Uns machte das Angst. Gemildert wurde sie nur durch die Ruhe und Gelassenheit der Menschen. Sie müssen sich beinahe Jahr für Jahr der Wassermassen erwehren, die gleichzeitig von den Bergen herabstürzen, von der See hereinbrechen, das an manchen Stellen nur dreißig Kilometer breite, flache Land überfluten und die Früchte ihrer Arbeit zu vernichten drohen. Von den schwierigen Lebens- und Arbeitsbedingungen in Zentralvietnam hatten wir vorher oft gehört, auch in einem Gespräch mit holländischen Ingenieuren, die zu einem Deichbauseminar in Zentralvietnam unterwegs waren. Begriffen haben wir sie erst vor Ort. Die Frage zu klären, ob die Widerstandsfähigkeit der Menschen in Zentralvietnam und ihre Vorreiterrolle im Entstehungsprozess der Befreiungsbewegung in der Härte der Auseinandersetzung der Natur wurzelt, wie mancher unserer Partner meinte, oder auch in der Nähe zu Hue, dem Zentrum des ehemals kaiserlichen Feudalsystems, überlassen wir den Historikern. Hier zu Lande berichten die Medien in bunten, wohlfeil und bequem konsumierbaren Bildern von den Überschwemmungen, auch im Mekong-Delta. Wenn sie dabei den Blick oft einseitig auf die Beseitigung der

Schäden und das Gebot humanitärer Hilfe statt auf die Bekämpfung der ökologisch-ökonomischen Ursachen richten, fragen wir uns manchmal, ob die Schäden, die solcherart Katastrophenjournalismus anrichtet, nicht ebenso groß oder größer sind, als die Naturkatastrophen selbst.

Trotz Urlaubsatmosphäre und umgeben von Reisenden aus aller Herren Länder: die Arbeit im Seminar in Hoi An war nicht weniger intensiv als in Lohr. Das Programm war das gleiche, das Seminar gleichwohl anders. Jetzt hatten wir ausreichend Erfahrung gesammelt, um auch die Teilnehmerzusammensetzung unserer Seminare ins Blickfeld rücken zu können. Von unserer gewerkschaftlichen Bildungsarbeit in Deutschland brachten wir ein arbeitsteilig spezialisiertes Bild mit. Oft oder meist sind es nicht die leitenden Funktionäre oder Vorsitzenden in Betrieben und regionalen oder zentralen gewerkschaftlichen Gliederungen, die selbst als Trainer tätig sind. Nicht wenige von ihnen organisieren und planen die Bildungsarbeit, die Qualifizierungs- und Trainingsarbeit selbst aber wird von ehren- und hauptamtlichen BildungsarbeiterInnen geleistet. Die Zahl der ehren- und hauptamtlichen BildungsarbeiterInnen, die immer wieder in Leitungsfunktionen gewählt werden, ist nicht klein. Meist ist dieser Wechsel aber mit einer weitgehenden Einschränkung oder Aufgabe der Referententätigkeit verbunden.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unserer Trainerseminare waren durchweg Vorsitzende von Betriebs- und Konzerngewerkschaftsleitungen staatlicher Unternehmen, Vorsitzende von regionalen Gewerkschaftsgliederungen oder leitende Funktionäre des Vorstands der IGI. Teilnehmer aus Privatbetrieben waren kaum vertreten. Für die Akzeptanz des Projektes war dies von großem Nutzen. Gleichwohl warf dies für uns einige Fragen auf:

- Würden die Kolleginnen und Kollegen, mit denen wir arbeiteten, im Rahmen ihrer Tätigkeit überhaupt Zeit genug finden, als TrainerInnen tätig zu sein?
- Würden einige der charismatischen, noch dazu durch das traditionelle Bildungssystem sozialisierten Persönlichkeiten, an deren Leitungsfähigkeiten wir keinen Zweifel hatten, in der Lage sein, sich so weit zurück zu nehmen, wie das ein beteiligungsorientierter Lehr-Lernprozess erfordert?
- Würde es möglich sein, mit diesem und für diesen Teilnehmerkreis regionale und zentrale Arbeits- und Kooperationsstrukturen zu schaffen, um gemeinsa-



me Vorbereitung und Durchführung von Seminaren, Erfahrungsaustausch und Weiterbildung und damit die Nachhaltigkeit des Projektes zu sichern?

- Die Frage nach den Strukturen war zugleich die Frage, wie weit es möglich sein würde, eine Logistik und einen Raum mit der Distanz zu den Handlungs- und Entscheidungszwängen des Tagesgeschäfts zu schaffen, der für Bildungs- und Reflexionsprozesse notwendig ist.

All diese Fragen stellten sich in einer Situation, in der der laufende Privatisierungsprozess viele Selbstverständlichkeiten aufhebt und die Gewerkschaften vor vielfältige, neue und schwierige Aufgaben stellt. Im Wesentlichen mit den durch die Arbeit in den Staatsbetrieben geprägten „Kadern“ muss – auch durch Bildungsarbeit – versucht werden zu verhindern, dass die wachsende Zahl der bislang vielfach schwach organisierten privaten und ausländischen Betriebe zur Achillesferse der Organisation wird.

Unsere Partner setzten auch weitergehende Fragen auf die Tagesordnung, z. B. den Ausbau der Bildungsabteilung beim Vorstand der IGI und den ausschließlichen oder hauptamtlichen Einsatz von einigen Trainerinnen und Trainern für die Bildungsarbeit.

Nach dem Seminar in Hoi An hatten wir Gelegenheit zu einer kollegialen Praxisbegleitung und -beratung in einem Basisseminar in Ho-Chi-Minh-Stadt. Es war

die erste Supervision im Süden und auch die erste in einem Seminar, das von Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Weiterbildung in Deutschland geleitet wurde. Sie war ein besonderes Erlebnis. So lebendig und offen hatten wir Seminararbeit, wie selbstverständlich im Stuhlkreis und aufgelockert durch Gesang und Entspannungsübungen, bislang kaum erlebt.

Gesungen wurde auch vorher in unseren Trainerseminaren, aber anders als wir das aus unserer Bildungs- und Gewerkschaftsarbeit kannten. Selten wurde gemeinsam gesungen, ein Lied aus der Arbeiterbewegung oder aus dem Unabhängigkeitskampf angestimmt. Immer wieder wurden aber von einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmern Lieder a capella vorgetragen, Lieder aus ihrer Heimat, Lieder, die die Natur, die Arbeit, die Menschen, ihre Liebe, ihre Freude und ihren Schmerz besingen. An kaum einem Ort, an dem wir arbeiteten, fehlte eine Karaoke-Anlage. Deren Programme reichten von Volksliedern über Schlager bis hin zu Liedern aus der internationalen Arbeiterbewegung und den nationalen Befreiungsbewegungen. Karaoke-Singen hatte Vietnam vor einigen Jahren im Sturm erobert. Inzwischen ist es zu einer Art Volkssport geworden, den auch unsere Teilnehmer betrieben. Die Aufforderung, ein Lied aus Deutschland zu singen, brachte uns anfänglich in arge Bedrängnis und beschämte uns. Zum einen weil wir realisieren mussten, welch' gebrochenes Verhältnis wir zu unseren eigenen Liedern und zur Tradition des Volksliedes haben und wie wenige Lieder wir kennen. Zum anderen aber auch, weil uns die rationalisierte, industrialisierte marschfähig gestaltete Rhythmik vieler unserer Lieder neben den fließenden, wechselnden Rhythmen der vietnamesischen seltsam unsensibel und hart erschien. Manchmal halfen uns auch unsere Dolmetscher bei dem einen oder anderen Text aus. Sie hatten in der ehemaligen DDR studiert. Dort erfreute sich unter dem Motto „Bewahrung des nationalen Kulturerbes“ das deutsche Volkslied besonderer Aufmerksamkeit. Dabei fanden auch Lieder wie der ‚Westerwald‘ oder das ‚Polenmädchen‘, mit denen auf den Lippen die deutschen Truppen ab 1939 die Welt zu erobern versuchten und die wir in unserer Bildungsarbeit bis heute nicht singen, Eingang in die offiziellen Liederbücher. Dort hatten dennoch auch Heine und Eichendorff, Morgenstern und Claudius, Romantik und Vormärz, Volksweisen und Lieder der Arbeit neben den obligatorischen Kampfliedern ihren Platz. Es wäre sicher ein Fortschritt, wenn es uns wieder gelänge, das Odium von Sentimentalität und rückwärts gerichteter Volkstümelei zu durchbrechen, das manch einem deutschen Volkslied bei uns angeheftet wurde. Heines ‚Loreley‘ sollten wir mit auf den Weg in die Zukunft nehmen.

Zurück zum Seminar. Auf unsere einigermaßen erstaunte Frage, wie solche Lebendigkeit und Offenheit möglich sei, erhielten wir die Antwort: Die Menschen im Süden unseres Landes sind eben lebendiger und fröhlicher als im Norden. Wir kommentierten das nicht.

Ausdrücklich und für uns erkennbar wurde in einem der Trainerinputs dieses Seminars zum ersten Mal die Frage aufgeworfen, was es für die Gewerkschaftsarbeit bedeutet und wie sie verändert werden muss aufgrund dessen, dass man seit der Novellierung des Arbeitsgesetzes im Jahre 2002 mehr als 500 Streiks registrieren musste, „spontane“, von der Gewerkschaft nicht geplante und geführte, legitime, nach dem Buchstaben des Gesetzes aber nicht legale Arbeitsniederlegungen.

Diese Frage war dann auch Thema beim Höhepunkt des Seminars, dem Besuch des ersten Vorsitzenden der IG Metall Klaus Zwickel und des für die Bildungsarbeit verantwortlichen geschäftsführenden Vorstandsmitglieds Wolf-Jürgen Röder. Kurze Berichte von Seminarteilnehmerinnen und Teilnehmern über ihre Arbeit aus den Betrieben bildeten eine informative und gute Grundlage für einen lebendigen Informations- und Meinungsaustausch. Die Kollegen Zwickel und Röder hatten ihre Reise zum Kongress des IMB in Australien zu Gesprächen mit dem ABW und der IGI, bei denen es insbesondere um den Beitrittswunsch der IGI zum Internationalen Metallarbeiterbund ging, unterbrochen. Sie nutzten ihren kurzen Aufenthalt in Vietnam zugleich für einen Besuch bei Mercedes-Benz in Ho-Chi-Minh-Stadt und in unserem Seminar.

IX. Erste zentrale Bildungstagung der IGI-FES-IGM

Herbst 2001 in Hanoi

Den Abschluss unseres Einsatzes im Herbst 2001 bildete ein Tagung mit ca. 80 Teilnehmerinnen und Teilnehmern der IGI, anderer Einzelgewerkschaften sowie des ABW der Provinzen und der Zentrale.

Kollege Wolf-Jürgen Röder berichtete dort in einem ausführlichen Vortrag über die Bildungsarbeit der IG Metall und Perspektiven ihrer Weiterentwicklung. Kollege Sau, der Vorsitzende der IGI, referierte über Aufgaben der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit in Vietnam und informierte über Ziele, Entwicklung und Stand unseres Projekts. Das Interesse an der Arbeit der IG Metall war groß, die Resonanz unseres Projekts positiv. Angesichts der hervorragenden organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen für den Lehr-Lernprozess, die uns das Projekt bot, war der Schwerpunkt der anschließenden Diskussion nicht erstaunlich. Einige Redner betonten die Notwendigkeit, die ‚neue Methode‘ im Interesse einer Stärkung der gewerkschaftlichen Arbeit rasch zu verbreiten. Andere hielten es aus unterschiedlichen Gründen für notwendig und sinnvoll, parallel zu verfahren und auch weiterhin nach der ‚traditionellen Methode‘ zu arbeiten. Übereinstimmend wurde dabei von fast allen Rednern auf die noch begrenzten ökonomischen, organisatorischen und technischen Möglichkeiten gewerkschaftlicher Bildungsarbeit verwiesen. Auch die Priorisierung von Einrichtungen der Partei zu Lasten der Gewerkschaften fand dabei Erwähnung. Unüberhörbar wurde stärkere Unterstützung der Arbeit in den Regionen eingefordert.

Im Auswertungs- und Abschlussgespräch nach unserer „Herbsttournee“ wurde beschlossen, den Trainerinnen und Trainern, die an den ersten beiden Aufbau Seminaren teilgenommen hatten, im Frühjahr 2002 ein weiteres Aufbau Seminar anzubieten, eines im Norden und eines im Süden.

Für die Entwicklung unserer gemeinsamen Arbeit im Projekt war diese Übereinkunft ein weiterer wichtiger Meilenstein. Im Wechselschritt von Qualifizierung, Seminarpraxis und Weiterbildung auf der Basis der in der Trainer-tätigkeit gemachten Erfahrungen waren wir zu dem Schluss gelangt, dass intensivere Weiterbildungsmaßnahmen für die Trainer notwendig sind. Wenn sie nicht nur zur selbständigen Planung und Durchführung von Seminaren, sondern

darüber hinaus auch zur Ausbildung von Referentinnen und Referenten für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit befähigt werden sollten, erforderte das weitere Qualifizierungsschritte.

Genau genommen wurde unser Projekt erst mit dieser Übereinkunft zum „Train the trainer“-Projekt. Anders gesagt: Wir hatten den Eindruck, erst jetzt wirklich Einverständnis darüber erzielt zu haben, dass die bisher von unseren Teilnehmern durchgeführten Seminare noch keine wirklichen Referentenseminare waren und auch nicht sein konnten. Daran änderte auch die Tatsache nichts, dass sie überwiegend mit erfahrenen Vorsitzenden und Mitgliedern von Betriebsgewerkschaftsleitungen statt, wie im Konzept vorgesehen, mit neugewählten durchgeführt wurden, dass die ‚neue Methode‘ erläutert und praktiziert wurde und manche Elemente des Konzepts von den Teilnehmern der Seminare unmittelbar in der Praxis umgesetzt werden konnten.

Zugleich ergaben sich aus dieser Übereinkunft weitere konzeptionelle und organisatorische Aufgaben: die Erarbeitung eines Konzepts für ein Referentengrundseminar und der Aufbau von Referentenarbeitskreisen.

X. Supervision und Train the trainer- Intensivseminar I

Frühjahr 2002 in Hanoi, Sam Son, Cua Lo, Da Lat

Unsere 6. Reise begann wieder mit zwei Supervisionen in Seminaren unserer Teilnehmer. Das erste fand in einem Gewerkschaftshotel, an einem See am Rande der Hauptstadt Hanoi gelegen, statt, das zweite in einem Erholungsheim des Bergbaukonzerns in Sam Son, einem Badeort am Meer knapp 200 km südlich von Hanoi. In beiden großzügigen und gepflegten Anlagen war der repräsentative Glanz früherer Zeiten verblichen. Der Zahn der Zeit nagte an ihnen und man sah ihnen an, dass die Mittel für bauerhaltende Investitionen fehlen. Sie wirkten zurück geblieben im Vergleich zu den renovierten und neuen Hotels der Gewerkschaften, die sich auf die wachsende Beliebtheit Vietnams als Reiseziel und den wachsenden Besucherstrom aus dem Ausland eingestellt haben.

Beide Supervisionen führten wir sehr intensiv und systematisch durch, mit ausführlichen Auswertungsgesprächen nach jedem Seminarabschnitt und nach den Seminaren. Dabei verzichteten wir streckenweise wieder auf die simultane Übersetzung. Dadurch wurde unsere Aufmerksamkeit für die methodische Seite des Seminarprozesses gestärkt und die Erfahrung, die wir schon im ersten Aufbau-seminar in Da Nang gemacht hatten, bestätigt. Natürlich kannten wir inzwischen die Problemlagen, wussten im Wesentlichen wieder, worum es geht. Inzwischen brauchten wir auch für wichtige, immer wieder auftauchende Begriffe keine Übersetzung mehr. Gleichwohl wunderten wir uns erneut, wie viel man versteht, wenn man nicht versteht.

Für die weitere Gestaltung der Ausbildung konnten wir in beiden Seminaren wieder wertvolle Informationen und Erfahrungen sammeln. Die Umsetzung des Konzeptes verlief wieder anders, als wir das erwartet hatten und auch für sinnvoll hielten. Wie in den früheren Seminaren, die wir beobachtend und beratend begleitet hatten, hatten sich unsere Partner wieder dafür entschieden, die vier für ein Wochenseminar konzipierten Module in drei Tagen zu bearbeiten, statt zu Gunsten der Gründlichkeit und Diskussion auf ein oder zwei Module zu verzichten. Daraus entstand wieder Zeitdruck. Es entstand auch die Tendenz, die Rolle der Trainer stärker in Richtung ‚traditionelle Methode‘ zu gewichten, d.h. frontal zu unterrichten. Die Entscheidung, das Seminar mit einem Team von vier

Trainern durchzuführen, machten Arbeitsteilung und Kooperation im Team nicht einfach. Hinzu kam, dass im zweiten Seminar die Bearbeitung des Themas ‚Tarif‘ mit der Besichtigung einer nahegelegenen Zigarettenfabrik verbunden wurde, in der einer der Trainer Vorsitzender der BGL war. Gearbeitet wurde in einem Tagungsraum der Fabrik, und es wurde auch dem Direktor noch Zeit für einen Vortrag eingeräumt. Nach wie vor sahen wir im Unterschied zu unseren Partnern die Sicherung des Seminarprozesses vor Störungen als Problem; Störungen durch die Trainer selbst, die teilweise nicht an ihrem Platz anwesend waren, Störungen durch das unübersichtliche Rein und Raus von Organisatoren oder leitenden Funktionären oder auch durch die Exkursion in einem Seminar, das wegen der knappen zur Verfügung stehenden Zeit bereits enorm verdichtet war.

Zu beobachten, dass sich sowohl Seminargestaltung als auch Seminarkultur anders entwickelten, anders entwickeln mussten, als es unseren Vorstellungen und Ansprüchen entsprach, war für uns sehr wichtig. Es gebot Zurückhaltung und schützte uns vor missionarischem Eifer. Es führte uns erneut vor Augen, dass das, was wir in unserem gewerkschaftspolitisch-inhaltlichen und methodisch-didaktischen Gepäck mitbrachten, Angebote waren, Angebote zur freien Verfügung unserer Partner. Nicht mehr.

IGI und FES hatten sich zum Ziel gesetzt, die organisatorische Gestaltung des Projekts mit einem ‚Zusatzseminar‘ für uns zu verbinden. Thema: ‚Land und Leute kennen und verstehen lernen‘. Das nahmen wir gerne und dankbar an, auch wenn es viele Reisen und die Bewältigung für uns ungewohnter großer Klimaunterschiede erforderte. Von diesem Ziel ließen sie auch nicht ab, als sie Cua Lo, den Erholungsort am Meer vor den Toren von Vinh, und Da Lat, die ehemalige Sommerfrische der französischen Kolonialherren, 1500 m hoch in den Bergen gelegen, eine knappe Flugstunde nördlich von Ho-Chi-Minh-Stadt, als Seminarorte für das Intensivseminar I mit der Nord- und Südgruppe wählten.

Den Aufenthalt in Cua Lo nutzten wir auch für einen Besuch im Geburtsort des Vorsitzenden Ho Chi Minh. Der Weg dort hin führte teilweise über die ökonomisch wichtige Straße nach Laos, die einzige Verbindung dieses Landes zum Meer, die gerade ausgebaut wurde. Er konfrontierte uns beiläufig und auf eindrückliche Weise mit einem zentralen Problem Vietnams, dem gleichzeitigen Mangel an Technologie und sinnvollen Arbeitsplätzen. Dort schotterten Hunderte von Frauen und Männern in Handarbeit mit Körben und Hämmern das Fundament der Straße. Mit modernen Baumaschinen wären diese Arbeiten in einem Bruchteil der Zeit zu leisten gewesen.

Da Lat, im Hochland gelegen, ist durch den Anbau von Obst, Gemüse, Kaffee, Tee, Kautschuk, durch Forstwirtschaft und Rinderzucht sowohl für den innervietnamesischen Markt als auch für den Export immer wichtiger und durch die marktwirtschaftliche Öffnung auch für private Investoren aus dem Tiefland und Joint Ventures interessant geworden. Das damit einhergehende Zurückdrängen der traditionellen Brandrodung und Landwirtschaft der Bergvölker, ihre kulturelle und sprachliche Integration bei gleichzeitigem Erhalt ihrer eigenen Kultur und Identität verläuft nicht ohne Konflikte. Die nach wie vor zu verzeichnenden Versuche vietnamesischer Exilgruppen in den USA, die Bergvölker aus dem Ausland zu alimentieren und politisch zu instrumentalisieren, tragen nicht eben zur Beruhigung bei. Die Privilegierung von Kindern der Minderheiten z.B. bei der Vergabe von Studienplätzen erzielt nicht immer die erhoffte integrative Wirkung. Viele der jungen Menschen aus den Bergen wollen nach Abschluss ihrer Ausbildung nicht in ihre Heimat zurückkehren.

Im Intensivseminar I in Cua Lo und Da Lat lösten wir uns vom didaktischen Konzept des Basisseminars und vertieften die Bearbeitung der in den vorhergehenden Seminaren in Loir und Hoi An angesprochenen Fragen und Themen.²¹

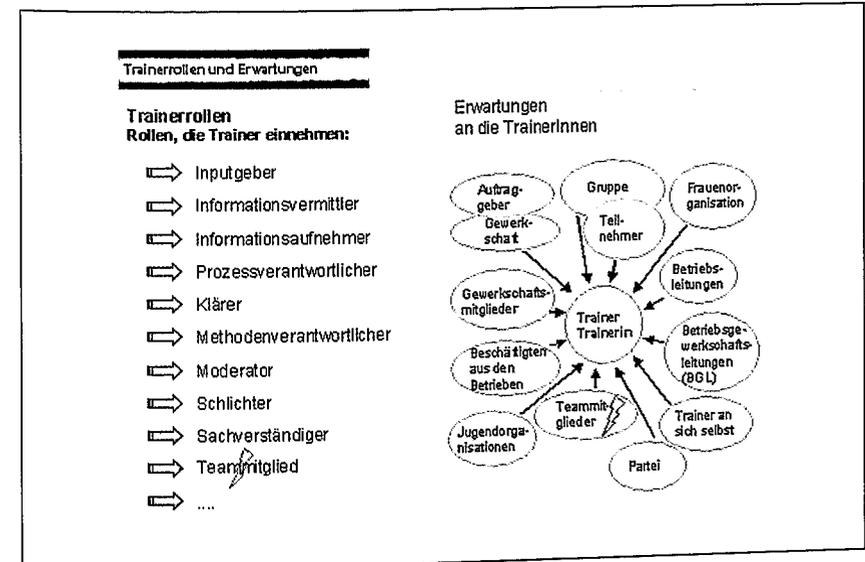
Inzwischen hatten wir auch gelernt, die Zusammenarbeit mit unseren Dolmetschern wirksamer zu gestalten. Während der eine übersetzte, begleitete der andere unsere simultane Visualisierung auf der linken Seite der Pinnwand durch die parallele Visualisierung in Vietnamesisch auf der rechten Seite. Die Plakate, Frageraster und Arbeitsaufgaben bereiteten wir vor jedem Schritt gleich zweisprachig vor. Den Teilnehmern sicherten wir zu Seminarbeginn ein Photoprotokoll zu. Das alles ersparte nicht nur viel Zeit. Die Entlastung von der Notwendigkeit und der Gewohnheit sorgfältiger und ausführlicher Mitschriften führte auch zu einer Intensivierung des Arbeits- und Diskussionsprozesses.

In beiden Seminaren bewerteten die Teilnehmer drei Themen als besonders bedeutsam und hilfreich für ihre Arbeit:

- die intensive Auseinandersetzung mit der Rolle der Trainer und mit den an sie gestellten Erwartungen und Anforderungen,
- die Gestaltung der Zusammenarbeit im Trainerteam,

²¹ Seminarplan siehe Anhang s. 87

- das selbständige Erarbeiten von Vorschlägen für die Bewältigung schwieriger Situationen und Konflikte aus ihrer Seminarpraxis.



Ein wenig problematisch bei den schwierigen Seminarsituationen war lediglich, Einverständnis darüber zu erzielen, dass es bei der Bewältigung von Handlungsproblemen im Seminar wie auch in der betrieblichen Praxis die richtige Lösung nicht gibt.

Wie üblich zogen wir auch nach dieser Tournee Resümee und verständigten uns mit unseren Kooperationspartnern, wie es mit dem Projekt weiter gehen soll. Wir beschlossen,

- ein weiteres, die Trainerausbildung abschließendes Intensivseminar im Herbst 2002 in Hanoi durchzuführen;
- zu diesem Seminar nur die Teilnehmer einzuladen, die wir gemeinsam für geeignet halten, auch tatsächlich neue Trainer zu qualifizieren;
- allen, die an dem fünfwöchigen Ausbildungsgang teilgenommen haben, ein Zertifikat der Kooperationspartner auszustellen;

- im Anschluss an das Abschluss-Seminar gemeinsam mit einigen Teilnehmern am Ausbildungsgang in einem Workshop ein Konzept für ein Trainergrundseminar zu erarbeiten;
- zum Abschluss des Projektes eine weitere Bildungstagung mit Teilnehmern aus anderen Gewerkschaften und dem ABW durchzuführen.

XI. Kooperation und Arbeitsteilung

Hanoi-Frankfurt-Köln-Lohr-Bonn

Ohne die Entwicklung gut funktionierender Kooperation und Arbeitsteilung zwischen den Seminaren, bei der auch jeder seine Hausaufgaben macht, wäre das Projekt ²² nicht möglich gewesen.

Konzepte, Seminarpläne und Teilnehmermaterialien mussten entwickelt und aufgeschrieben werden. Dafür waren IGI-IG Metall (Frankfurt, Lohr) und FES (Bonn) verantwortlich. Sie mussten ins Vietnamesische und Deutsche übersetzt werden. Diese Aufgabe übernahm die FES (Hanoi). Die Seminare mussten organisiert werden, von der Buchung der Tagungsstätten über die Einladungen, die Bestellung der Dolmetscher, bis zur Planung der Reisen und allem, was dazu erforderlich ist. Das war Aufgabe der IGI und der FES (Hanoi-Bonn). Nicht zuletzt mussten Seminarmaterialien besorgt und hergestellt werden. Bis zum Abschluss-Seminar im Herbst 2002 reisten wir mit unserem Gesamthandwerkszeug (Teilnehmermaterialien, Pinwände, Wandzeitungspapier, Moderationskoffer, Projektor) von Ort zu Ort. Bis dahin gelang es jedoch, alle Trainer mit einem eigenen Moderationskoffer auszustatten. Unsere Partner hatten begonnen, Pinwände und anderes zu produzieren, um nach und nach die Regionen auszustatten. Dabei wurde auch angedacht, in Ermangelung eigener Bildungsstätten, Kooperationen mit Gewerkschaftshotels zur Einrichtung und Ausstattung von Seminar- und Arbeitsräumen einzugehen. Um die Erledigung all dieser ‚kleinen‘ Besorgungen mit großen Wirkungen kümmerten sich alle Beteiligten.

Die Zusammenarbeit im Projekt so zu koordinieren, dass alle Aufgaben rechtzeitig und zur Zufriedenheit aller erledigt wurden, verdanken wir in erster Linie dem Engagement, der großen Erfahrung und der Umsicht der FES Hanoi.

²² Zum Projektteam gehörten: Nguyen Xuan Thai (IGI Hanoi), Pham Tuan Phuc (FES Hanoi), Joe Ederer (IG Metall-Bildungsstätte Lohr), Horst Küsters (Ver.di-Köln), Walter Weller (Abt. Bildung beim Vorstand der IG Metall)

XII. Train the trainer-Intensivseminar II – Workshop – Zweite zentrale Bildungstagung

Herbst 2002 in Hanoi

Zum Abschluss-Seminar reisten 25 Teilnehmerinnen und Teilnehmer an. Sie auszuwählen erfolgte weitgehend einvernehmlich. Unsere Bedenken bei dem einen, ob er angesichts seiner Funktion und der mit ihr verbundenen Arbeitsbelastung überhaupt noch Zeit für die Trainertätigkeit habe, oder dem anderen, ob er denn für die Ausbildung von Trainern wirklich geeignet sei, waren durch unsere Beobachtungen in den Seminaren und Supervisionen nicht ganz ausgeräumt. Ganz sicher waren wir uns in unserer Einschätzung jedoch nicht. Auf dem Wege zu einem wirklichen Verständnis unserer Partner, des gesellschaftlichen Kontexts ihrer Arbeit und ihres Lebens, hatten wir trotz allem erst wenige Schritte getan. So konnten wir gut damit leben, dass die Auswahl, die die IGI getroffen hatte, nicht in allen Punkten mit unserer Einschätzung übereinstimmte.

Unbeschadet davon waren alle, die anreisten, zu einer Gruppe zusammengewachsen. Durch gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisse im Ausbildungsgang und in den Seminaren, die sie inzwischen in Teams selbst geleitet hatten, teilten sie Freud' und Leid des Trainers. Vertrauen, das auch uns einschloss, war gewachsen.

Gleichwohl blieb es für uns ungewohnt und Aufgabe mit der Hochachtung umzugehen, die in Vietnam Älteren und in besonderem Maße Lehrern entgegengebracht wird. Natürlich erfreute uns das, und es wäre unehrlich zu behaupten, wir hätten es nicht auch genossen als Lehrer und Ältere.

Wir kommen doch aus einer Gesellschaft, die im Jugendwahn lebt, in der jeder alt werden, aber keiner alt sein will und darf, in der Ältere allüberall aus dem Arbeitsleben gedrängt werden, arbeitslos gewordene Fachleute Mitte/Ende 40 in vielen Branchen kaum eine Chance haben, wieder einen Job zu finden. Gleichzeitig galt es aber den Rang, der uns eingeräumt wurde, und der durch das hohe Ansehen der deutschen Gewerkschaften noch verstärkt wurde, immer wieder zu relativieren. Wir wollten nicht, dass unser „Rang“ den beteiligungsorientierten Bildungsprozess konterkarierte. Deswegen entschlossen wir uns im Verlauf des Projektes, Meinungsunterschiede im Team zu veröffentlichen, uns auf kollegiale, solidarische Weise auch zu unterbrechen, zu korrigieren oder uns zu

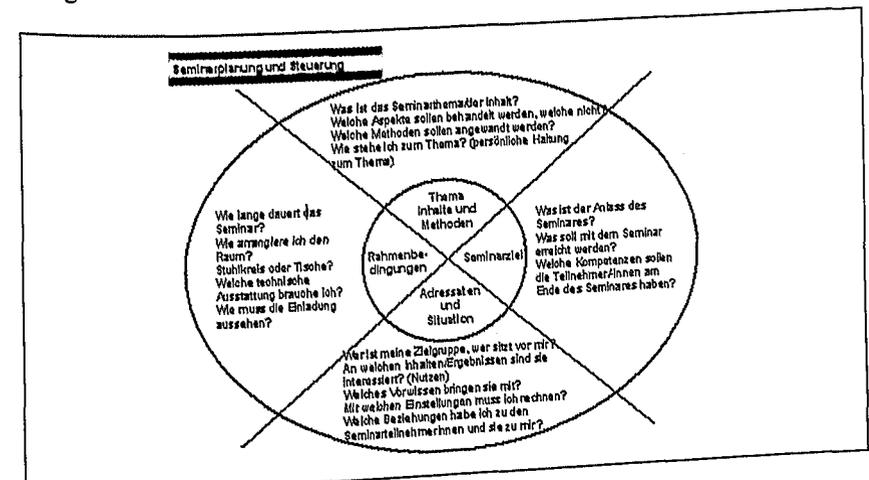
helfen, wenn einer sich vergaloppiert hatte oder nicht recht weiter wusste. Für unsere Teilnehmer war das am Anfang sehr ungewohnt. Es war aber eine gute Vorbereitung für die Bearbeitung des Themas „Gestaltung der Arbeit im Trainerteam“. Dieses stand schon im Intensiv-Seminar I auf der Tagesordnung und kam auch im Intensiv-Seminar II wieder zur Sprache.

Mit dem Plan für die Gestaltung des abschließenden Intensiv-Seminars II unterbreiteten wir zugleich einen am didaktischen Konzept des Basis-Seminars orientierten Strukturvorschlag für das noch zu erarbeitende Trainergrundseminar. Das heißt, das Seminar war so aufgebaut, dass seine Struktur die eines möglichen Trainergrundseminars abbildete.²³

Ausgehend von den seit dem Intensiv-Seminar I gemachten Erfahrungen vollzogen wir bei der Bearbeitung der Themen jeweils zwei Schritte:

1. Festigung, Vertiefung und Erweiterung der bisher erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten,
2. Schlussfolgerungen für die künftige Trainerausbildung.

Mit dieser Art der Vorgehensweise gelang es, die Trainerrolle zu festigen und die Fähigkeit zur Reflexion des Seminarprozesses zu stärken.



²³ Seminarplan siehe Anhang S. 66

Die Ergebnisse des Seminars, insbesondere die Schlussfolgerungen für die künftige Trainerausbildung, die sorgfältig protokolliert wurden, schafften eine Grundlage auf der es im anschließenden Workshop ohne große Probleme möglich war, ein Rohkonzept für ein Trainergrundseminar zu erarbeiten.

Dieses soll zukünftige Trainerinnen und Trainer auf eine Hospitation und die selbständige Durchführung von Basisseminaren vorbereiten. Schwerpunkte sind die Einführung in die Grundsätze beteiligungsorientierter Bildungsarbeit, die Auseinandersetzung mit der veränderten Rolle und Aufgabe von Trainern und die Erarbeitung der Inhalte und Methoden des Basisseminars.

Verständigungsprobleme bei der Entwicklung des Konzepts im Workshop gab es nur bei der Einschätzung des Zeitbudgets. Wir hielten ein Wochenseminar für notwendig und angemessen. Unsere Partner waren anderer Meinung. Einige hielten ein Tagesseminar, andere ein Dreitagesseminar für ausreichend. Wie viel Zeit für ein Trainergrundseminar nötig und wie viel möglich ist, wird die Praxis erweisen.

Am Ende des Projekts nahmen wir uns ein paar Stunden Zeit für einen ausführlichen Rückblick auf die gesamte Ausbildung und eine Einschätzung der



Ergebnisse. Unser Wunsch eines Abschiedes in der Gruppe ohne Zaungäste wurde respektiert, und es gelang uns – Teilnehmern, Dolmetschern und Trainern – uns auf schöne Weise voneinander zu verabschieden. Danach überreichten Kollege Sau, der Vorsitzende der IGI und Kollege Röder, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall, in einer würdigen kurzen Zeremonie die Zertifikate.

Eine weitere Bildungstagung mit Teilnehmern aus der IGI, anderen Einzelgewerkschaften und dem ABW der Provinzen und der Zentrale war Teil des Projektabschlusses. Organisatoren des Projektes und Teilnehmer der Ausbildung präsentierten in Form einer kleinen Ausstellung auf Wandzeitungen informative Einblicke in die Projektarbeit, Kollege Thai, der Leiter der internationalen Abteilung der IGI, der das Projekt von Anfang an mit großer Umsicht konzeptionell und organisatorisch mitgestaltete, gab einen ausführlichen Bericht über Entwicklung und Ergebnisse.

In der lebhaften, anschließenden Diskussion gab es wieder viel positive Resonanz für die ‚neue Methode‘, aber auch die Betonung der Notwendigkeit parallel zu arbeiten und sich weiterhin der ‚traditionellen Methode‘ zu bedienen. Wie auf der Bildungstagung im Vorjahr fehlten auch nicht die Hinweise auf die begrenzten organisatorischen und technischen Möglichkeiten und die Notwendigkeit stärkerer Unterstützung der Arbeit in den Regionen.

Anschließend referierte Kollege Röder über Perspektiven und Probleme internationaler Gewerkschaftskooperationen und die Weiterentwicklung der Bildungsarbeit der IG Metall. Den Abschluss seines Folienvortrages bildete die Zusammenfassung der Entwicklung und Ergebnisse unseres Projektes aus Sicht der IG Metall. Sie sei auch der Abschluss dieses Berichtes.

XIII. Zusammenfassung der Entwicklung und Ergebnisse des Projektes aus Sicht der IG Metall

Blicken wir noch einmal zurück auf die „Philosophie“, die Anlage und die Ergebnisse des Projekts.

1. Was war Grundlage, die „Philosophie“ des Projekts?

Die Partner kamen überein, die Verantwortung zu teilen. Für die politisch-inhaltliche Seite, d.h. für die Auswahl der Themen und die Auswahl der Zielgruppe war die IGI verantwortlich. Die Verantwortung für die methodisch-didaktische Seite, d.h. für die Gestaltung der Seminare übernahm die IG Metall.

Damit verbunden war die Bereitschaft, sich ohne Vorbehalte auf einen wechselseitigen Lernprozess einzulassen.

Die Erfahrung, die Feld- und Sprachkenntnis der FES Hanoi war dafür eine wichtige Voraussetzung und von großem Wert.

Darüber hinaus verständigten sich die Partner, in die Tiefe statt in die Breite zu arbeiten, d. h. Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zu qualifizieren

2. Wie war das Projekt angelegt ?

Es wurde angelegt als offener Prozess und schrittweise entwickelt.

Ausgangspunkt war eine gemeinsame Untersuchung und Einschätzung der Situation in den Betrieben. Diese bildete die Grundlage für die gemeinsame Erarbeitung eines Seminarkonzepts mit dem Ziel der Qualifizierung von Betriebsfunktionären, insbesondere von neu gewählten.

Handlungsorientierung und Beteiligungsorientierung kennzeichnen dieses Konzept.

Es setzt an der Handlungssituation der Teilnehmenden an und zielt auf die bessere Bewältigung der mit dieser verbundenen Fragen und Probleme.

Es erlaubt und erfordert die gemeinsame Gestaltung des Seminars durch Lehrende und Lernende sowie die selbständige Arbeit und Problemlösung der Teilnehmenden.

Das Projekt wurde im Wechselschritt von Theorie und Praxis entwickelt.

Dem Lernen im Seminar folgte jeweils die Erprobung des Gelernten durch eigene Trainertätigkeit. Die dabei gemachten Erfahrungen waren dann wieder Ausgangspunkt für den nächsten Lernschritt in der Ausbildung. Dieser hatte jeweils ein doppeltes Ziel: die Erweiterung und Vertiefung der Kompetenz der Trainerinnen und Trainer einerseits, die Überarbeitung des Konzepts des Basisseminars andererseits.

Der letzte Schritt auf diesem Weg war die gemeinsame Erarbeitung des Konzepts für ein Grundseminar für neue Trainer, welches die Grundlage für die Einführung und Ausbildung neuer Trainer bildet.

3. Welches sind die Ergebnisse des Projekts?

Erarbeitet wurden im Projekt zwei inhaltlich und methodisch-didaktisch fundierte Seminarkonzepte:

- das Basisseminar für neugewählte Vorsitzende und Mitglieder von Betriebsgewerkschaftsleitungen
- das Grundseminar für Trainer

Eine Methodenbroschüre als Arbeitshilfe für Trainerinnen und Trainer wurde fertig gestellt.

Ein Stamm von gut qualifizierten Ausbildern ist jetzt in der Lage, neue Trainerinnen und Trainer zu qualifizieren und in die Trainertätigkeit einzubeziehen.

Inzwischen wurden zahlreiche Basisseminare und einige Grundseminare für Trainer auf der Grundlage der neuen Konzepte durchgeführt.

Nicht zuletzt ist es für uns alle vor dem Hintergrund der negativen Auswirkungen neoliberal geprägter Globalisierung und unseres Nachholbedarfs

an internationaler Gewerkschaftskooperation von Bedeutung, dass in diesem Projekt eine gute, solidarische Kooperation und Vertrauen gewachsen ist. Hoffen wir, dass damit auch eine Grundlage für unsere weitere zukünftige Zusammenarbeit gelegt ist.

Für uns stellt dieses Projekt eine gelungene internationale Gewerkschaftskooperation in der Bildungsarbeit dar. „Philosophie“, Anlage und Ergebnisse des Projekts bieten wertvolle Hinweise für die internationale Gewerkschaftskooperation auch mit und in anderen Ländern.

Es ist ein Beispiel für politisch und strukturell sinnvollen nachhaltigen Bildungstechnologie-Transfer.

Es eröffnet Perspektiven für die Zusammenarbeit in weiteren Handlungsfeldern, wie z.B. der Tarifpolitik oder der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmen.

Es ist ein kleiner, aber wichtiger Schritt im Kampf gegen die negativen Folgen neo-liberaler Globalisierung.

Es ist ein Schritt auf dem Wege zu einer Welt, in der Hunger, Not und Ungerechtigkeit beseitigt sind, in der der Mensch dem Menschen Freund ist.

XIV. Ein Jahr später... Loslassen: Supervision – Konzept-workshop – Projektabschluss

Herbst 2003 in Hanoi, Ha Long, Dien Bien Phu

Als wir im November vergangenen Jahres (2003) zu unserer letzten, der achten Reise im Rahmen dieses Projekts aufbrachen, waren wir ähnlich gespannt, wie zu Beginn des Projekts und fragten uns, was uns erwarten würde.

Vor allem waren wir gespannt darauf zu erfahren, wie unsere „Schüler“ ihre eigenen Trainerausbilderseminare gestalten würden.

Die Rohkonzepte eines Trainergrundseminars und eines Tarifseminars, die wir im letzten Arbeitsschritt vor dem offiziellen Projektabschluss mit Kollegen Toan, inzwischen einer der drei stellvertretenden Vorsitzenden der IGI, Kollegen Thai, inzwischen geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IGI und einer kleinen Gruppe von Absolventen der fünfwöchigen Trainerausbildung in einem Workshop in Hanoi entwickelt hatten, waren im Laufe des Jahres 2003 von den vietnamesischen Partnern ausformuliert und von uns überarbeitet, d.h. mit Änderungs- und Ergänzungsvorschlägen versehen worden.

Mit diesen Konzepten sollten die von uns ausgebildeten Trainer beginnen, weitere Trainerausbilder heranzubilden sowie Mitglieder der BGL von Konzernen tarifpolitisch zu qualifizieren.

Ende 2002 wurde verabredet, dass die deutschen Trainer im Herbst 2003 einige von den vietnamesischen Trainern durchzuführende Trainergrund- und Tarifseminare supervidieren sollten. Die Erfahrungen beider Seiten bei diesen Seminaren sollten die Grundlage bilden für eine abschließende gemeinsame Überarbeitung der Konzepte.

Schon bei der Klärung unseres Supervisionsauftrages, die wir gleich nach unserer Ankunft am 15. November in Hanoi vornahmen, wurde uns klar: Jetzt gilt es zu vertrauen, zu der bisher geleisteten Arbeit zu stehen, sich dazu zu bekennen und loszulassen. Wir vereinbarten:

- Die Seminare werden von den vietnamesischen Trainerinnen und Trainern selbständig geplant und durchgeführt.

- Die deutschen Experten nehmen beobachtend an den Seminaren teil, greifen aber nicht in das Seminargeschehen ein.
- Nach jedem Seminarschritt bzw. nach jedem Seminartag findet eine ausführliche Besprechung und Auswertung der Seminargestaltung statt.
- In der Vorbesprechung zu jedem Seminar wird vereinbart, worauf die Supervisoren beim Trainerteam bzw. bei einzelnen TrainerInnen zusätzlich oder besonders achten sollen.
- Bei den Supervisionsgesprächen wird zugleich eine Agenda für die Überarbeitung der Seminarkonzepte in den nachfolgenden Workshops erarbeitet.
- Die Teilnehmer jedes Seminars werden zu Beginn über Funktion und Aufgabe der Supervision informiert.

Wir beobachteten je zwei Seminare in Hanoi und Ha Long. Sie wurden alle von Trainerteams geleitet, die erfolgreich an unserem fünfwöchigen Trainerausbilder-Lehrgang teilgenommen hatten.

Die umsichtige und professionelle Art, in der das geschah, nahm uns viel von unserer Spannung und ließ Zufriedenheit mit unserer bis dahin geleisteten Arbeit und den erreichten Ergebnissen aufkommen. Unsere geheime Befürchtung einer klamm-heimlichen Umfunktionierung der beteiligungsorientierten neuen Methode phuong phap – ihrer Rückleitung in den landesüblich noch dominanten mainstream des Frontalunterrichts erhielt keine Nahrung und entbehrte jeder Grundlage. Wie bei allen vorhergehenden Supervisionen waren unsere Partner sehr offen und dankbar für praktische und methodische Hinweise und auch bereit sie aufzugreifen. Es fiel uns nicht besonders schwer, uns an den vereinbarten Supervisionsauftrag zu halten.

Die Erkenntnis, entbehrlich zu sein bzw. uns entbehrlich gemacht zu haben, weckte zwiespältige Gefühle, gleichermaßen Stolz und Wehmut.

Die anschließenden bzw. abschließenden Workshops zur Aufarbeitung der gemeinsamen Seminarerfahrungen und zur Überarbeitung der Seminarkonzepte fanden in den Bergen des Nordwestens in Dien Bien Phu statt.

Die Wahl dieses Tagungsortes, wenige Monate bevor dort im Mai 2004 der 50. Jahrestag des Sieges der Vietminh über die französische Kolonialarmee und der Geburt des unabhängigen Vietnam feierlich und festlich begangen wird, konfrontierte alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Workshops auf eindringliche Weise mit der Geschichte und dem Unabhängigkeitskampf des Landes; nicht nur durch den Besuch der ehemaligen Kommandozone General Giaps in den Bergen, der Befestigungsanlagen und der Ruhe- und Gedenkstätte für die Gefallenen, auch dadurch, dass z.T. Großväter, Väter, Onkel und Brüder von Teilnehmerinnen und Teilnehmern im französischen Krieg gekämpft hatten und der Krieg tief und heute noch schmerzvoll in das Leben vieler Familien eingegriffen hatte.

Wir können es uns ersparen, an dieser Stelle noch einmal ausführlich auf die inhaltlichen und methodisch-didaktischen Ergebnisse der Beratungen der Seminarkonzepte einzugehen. Die wesentlichen Punkte und Fragen wurden in den vorangehenden Kapiteln ausführlich und u. E. ausreichend behandelt.

Erwähnt seien hier nur einige Ergebnisse der Beratungen zur Weiterarbeit nach dem Projekt:

• **Beschluss zur Bildungsarbeit**

Im Arbeitsprozess des Projekts wurde deutlich, dass die vier Module des Basisseminars für neugewählte Vorsitzende und Mitglieder von Betriebsgewerkschaftsleitungen, das Trainergrundseminar und das Seminar Konzerntarifvertrag nur einen Anfang darstellen. Zugleich wurden Unklarheiten und unterschiedliche Auffassungen über Ziele und Aufgaben gewerkschaftlicher Bildungsarbeit erkennbar.

Eine genauere Beschreibung der Ziele und Aufgaben der Bildungsarbeit, eine Bestimmung, welche Kompetenzen auf welcher Ebene als wünschenswert erachtet werden und die Bearbeitung weiterer Themen in weiteren Modulen wurde ebenso als notwendig erachtet wie die Entwicklung einer wirksamen Bildungsorganisation.

Eingefordert wurde ein Beschluss des Vorstands der IGI zur Bildungsarbeit, der die Ziele und Aufgaben für das Jahr 2004 und die laufende Wahlperiode bis 2008 beschreibt und bestimmt.

- **Bildungskonferenz mit Verantwortlichen**

In den Seminaren hatte sich mehrfach gezeigt, dass einflussreiche Vorsitzende von Betriebsgewerkschaftsleitungen der Konzerne sich schwer taten, die ihnen in der Regel hierarchisch untergeordneten Trainer zu akzeptieren und sich zu verhalten wie andere Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch. Es gab verschiedentlich Versuche, immer wieder eine Sonderrolle zu beanspruchen, beliebig ins Seminargeschehen einzugreifen oder sich ihm zu entziehen.

Dies waren – so unser Eindruck – teilweise Versuche, auch im Seminargeschehen die Führung und Kontrolle zu behalten.

Besonders deutlich wurde dies im Seminar Konzerntarifvertrag, als es darum ging, erstmalig im Konzern aus Vertretern aller Standorte des Konzerns eine Tarifkommission zu bilden und es nicht mehr der Leitung und der Betriebsgewerkschaftsleitung des Konzerns zu überlassen, einen Tarifvertragsentwurf vorzulegen, der dann von der Basis beraten und nach Abschluss per Abstimmung abgesegnet wird und stattdessen sich darauf zu verständigen, was im Konzerntarifvertrag geregelt werden soll und was nicht.

Teilweise war das Verhalten einiger Vorsitzender der BGL der Konzerne aber auch Ausdruck von Unkenntnis, Unverständnis und daraus resultierender Skepsis gegenüber einer beteiligungsorientierten Bildungsarbeit. Im Vergleich zu top-down Methoden und Frontalunterricht erscheint es manchmal zunächst ja auch wenig effizient, um nicht zu sagen chaotisch, die Betroffenen einzubeziehen und mit ihnen darüber zu sprechen, was sie denken und vor allem was sie wollen.

Eine Bildungskonferenz mit den Verantwortlichen, insbesondere mit den Vorsitzenden der BGL der Konzerne, die in Dien Bien Phu vorgeschlagen wurde, wäre sicher nützlich. Sie könnte zu besserem Verständnis beteiligungsorientierter Bildungsarbeit beitragen und zugleich die Stellung der im Auftrag der Organisation agierenden Trainer stärken.

- **Trainerzirkel**

Gewünscht wurde in Dien Bien Phu auch, Trainerzirkel zu bilden. Sie sollen die Weiterarbeit der Trainer nach dem Seminar gewährleisten und die Seminarvor-

bereitung und Seminauswertung sowie den Erfahrungsaustausch und die Weiterbildung ermöglichen und erleichtern. Trainerausbilderinnen und –ausbilder der 2. und 3. Generation, d.h. der Trainer, die von Teilnehmern am Projekt ausgebildet werden, sollen nach und nach in die Arbeit dieser Trainerzirkel einbezogen werden. Ob diese Referentenarbeitskreisarbeit, wie wir sagen würden, zentral oder dezentral organisiert wird, blieb offen. Nach vier Wochen intensiver Arbeit konnten wir feststellen, dass Kollege Wolf-Jürgen Röder bei seiner Zusammenfassung der Ergebnisse des Projekts aus Sicht der IG Metall auf der Abschlusskonferenz im November 2002 in Hanoi nicht übertrieben hatte. Mit der Nachhaltigkeit, die wir in solidarischer und schließlich auch freundschaftlicher Weise mit unseren vietnamesischen Kolleginnen und Kollegen „angerichtet“ hatten, konnten wir zufrieden sein.

XV. Ausblick

Die Kooperation IGI-FES-IGM wird auch nach dem Ende dieses Projekts fortgesetzt. Die IGI hat inzwischen begonnen, in einem eigenen Train the trainer-Kurs die „Trainer der 2. Generation“ auszubilden. Für die Gestaltung dieses Kurses stehen die „deutschen Experten“ weiterhin als Berater zur Verfügung, ebenso für die Arbeit und kontinuierliche Weiterbildung der Trainerzirkel und die Entwicklung weiterer Module. Geplant ist auch, der „2. Generation“ im Rahmen ihrer Ausbildung wieder ein Seminar in einer Bildungsstätte der IG Metall in Deutschland zu ermöglichen.

Das Projekt „Train the trainer“ hat auch im ABW ein positives Echo gefunden, die Notwendigkeit und auch die Vorteile beteiligungsorientierter gewerkschaftlicher Bildungsarbeit, die an den Fragen und Problemen der Menschen und der Gewerkschaftsarbeit in den Betrieben ansetzt, werden erkannt.

Der ABW startet zur Zeit ein Kooperationsprojekt mit dem Bildungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes mit dem Ziel, Trainerinnen und Trainer auszubilden, Bildungsmaterialien zu entwickeln und Seminारेinrichtungen zu schaffen, um dem wachsenden Problemdruck und Qualifizierungsbedarf in den Betrieben zu begegnen.

Die Erfahrungen und Ergebnisse, über die wir berichtet haben, sollen dabei eine wichtige Grundlage bilden, die „deutschen Experten“ und „Trainerausbilder der 1. Generation“ in die Arbeit einbezogen werden.

Die Absicht von ABW und DGB-Bildungswerk, die Ergebnisse des IGI-FES-IGM Train the trainer-Projekts zu nutzen, bietet die Chance, die Nachhaltigkeit unserer bisher geleisteten Arbeit zu stärken. Darüber freuen wir uns sehr.

XVI. Anhang

Seminararchitektur des Train the trainer-Grundseminars an der IG Metall Bildungsstätte Lohr / Main vom 29. Juli bis 3. August 2001

Die Grundlage der Trainerweiterbildung ist das vorhandene Trainingskonzept: Seminar für neugewählte Betriebsgewerkschaftsvorsitzende/Mitglieder von Betriebsgewerkschaftsleitungen. Alle TrainerInnen haben Erfahrungen in der selbstständigen Durchführung des Konzeptes, so dass diese Erfahrungen und Erlebnisse die Ausgangslage der Weiterbildung darstellen.

Mit dieser Vorgehensweise kann gewährleistet werden:

- dass die Anliegen und Weiterbildungsbedürfnisse der TrainerInnen Arbeitsgegenstand sind,
- dass am bestehenden Konzept weitere Vorgehensmöglichkeiten und Methodenvarianten direkt bearbeitet werden,
- dass die TrainerInnenrolle im direkten Bezug der Erfahrungen zum Konzept diskutiert werden kann.

Trainingsziele:

- Ausweitung der Methodenkompetenz
- Erhöhung der Sicherheit bei der Auswahl unterschiedlicher Methoden-anwendungen
- Stabilisierung des Trainingskonzeptes
- Praktisches Erleben gewerkschaftlicher Bildungsarbeit in der IG Metall

Trainingsablauf:

Montag, 30. Juli 2001 – Vormittag

Begrüßung der TeilnehmerInnen durch den Leiter der Bildungsstätte
Kurze persönliche Vorstellung

- Wer bin ich und was ist mein beruflicher Hintergrund?
- Was will ich aus diesem Training mitnehmen?

- Wie viele Trainings habe ich schon durchgeführt?
- Was geht mir jetzt gerade durch Kopf und Bauch?

Vorstellung der Ziele des Trainingsablaufes

- Einstiegsrunde zur Aufnahme der bisherigen Erfahrungen der TrainerInnen mit dem Konzept
- Kleingruppenarbeit mit 3 unterschiedlichen Bearbeitungsfeldern aus dem Konzept
- Bestandsaufnahme
- Kurzvortrag / Folienpräsentation
- Kleingruppenarbeit
- Die TeilnehmerInnen sollen ihre Erfahrungen und Erlebnisse im jeweiligen Arbeitsfeld schildern und Arbeitsthemen für das Training ableiten.
- Zeitplanung: ca. 1 Std. in Kleingruppen

Montag – Nachmittag

- Präsentation der Ergebnisse aus den Kleingruppen im Plenum
- Vorstellung der Einzelthemen durch die Teilnehmer
- Themensammlung für das Seminar
- Ergänzungen durch die Trainer

Ein Blick auf das didaktische Konzept

- Was lässt das Konzept zu?
- Welche flexiblen Gestaltungsspielräume eröffnen sich?
- Chancen in der flexiblen Gestaltung

Dienstag, 31. Juli 2001 – Vormittag

Seminarphase: Bestandsaufnahme

- Ziel und Stellenwert im didaktischen Konzept
- Mit welchen Methoden lässt sich das beschriebene Ziel erreichen?
- Welche Methode passt wann? Vor- und Nachteile der verschiedenen Methoden

- Fragen: die Grundlage des Gelingens
- Was macht gutes Fragen aus/PAKKO

Praktische Übung zum Konzept

Auf Grundlage der 4 Seminarmodule

- Aufgaben und Funktion der Gewerkschaftsorganisation
- Arbeit der Gewerkschaftsfunktionäre in der Grundorganisation
- Kollektivtarifvertrag
- Arbeitskonfliktlösung
- Entwickeln von „guten Fragen“ in Kleingruppen für die Seminarphase/ Bestandsaufnahme

Dienstag – Nachmittag

- Wer fragt bekommt Antworten – wenn auch nicht immer die erhofften
- Wie gehe ich als TrainerIn mit diesen Antworten um?
- Was verbirgt sich hinter der Antwort / was ist das Anliegen?
- Klarheit durch Verstehen
- Klärung durch Nachfragen

Regeln und Probleme der Kommunikation

- Was die Kommunikation so schwierig macht
- Ein Kommunikationsmodell
- Kommunikationsübung / aktives Zuhören in 3er-Gruppen
- Feedback zur Übung

Mittwoch, 1. August 2001 – Vormittag

- Umgang mit den Teilnehmeräußerungen in der Bestandsaufnahme
- Grundlagen für die weitere Seminararbeit schaffen
- Ordnen zu Themenschwerpunkten
- Formulierung von bearbeitbaren Themen aus den Schwerpunkten

- Treffen von Arbeitsabsprachen mit den Teilnehmern
- Welche Materialien und Hilfsmittel erleichtern mir die Arbeit
- Die Arbeit im Team
- Was ist Teamarbeit?
- Anforderungen an das Team
- Warum Teamarbeit?

Mittwoch – Nachmittag

Seminarphase: Input

- Ziel und Stellenwert im didaktischen Konzept
- Zielsetzung des Inputs
- Mit welchen Methoden lässt sich das beschriebene Ziel erreichen?
- Zeitmanagement

Praktische Übung einer Präsentation mit vorgegebener Aufgabenstellung

- Präsentation des Trainingskonzeptes in einer Provinzgewerkschaft/Einzelgewerkschaft ABW
- Präsentation über die Situation der Gewerkschaftsarbeit in Vietnam in einem Parallelseminar der Bildungsstätte (A II)
- Die Präsentationen sollen nicht länger als 15 Minuten dauern!

Donnerstag, 2. August 2001 – Vormittag

Feedback zu den Präsentationen

Mögliche Varianten des Inputs in der Bandbreite

Vortrag, bis hin zur Selbsterarbeitung

- Wann ist welche Methode sinnvoll?
- Visualisierung
- Was bei der Visualisierung zu berücksichtigen ist
- Tipps und Hilfestellungen
- Materialien und Hilfsmittel

Donnerstag – Nachmittag

Seminarphase: Gruppenarbeit

- Ziel und Stellenwert im didaktischen Konzept
- Zielsetzung der Gruppenarbeit
- Mit welchen Methoden lassen sich die beschriebenen Ziele erreichen

Und wie es gehen kann:

- Vorbereitung von Gruppenarbeitsphasen
- Erstellung der Arbeitsaufgaben für die Gruppen
- Betreuung der Gruppen durch die Trainer
- Aufarbeitung der Gruppenergebnisse durch die Trainer

Seminarphase: Rollenspiele

- Ziel und Stellenwert im didaktischen Konzept
- Zielsetzung von Rollenspielen

Und wie es gehen kann:

- Vorbereitung von Rollenspielen
- Ablauf der Rollenspiele
- Auswertung / Nachbereitung der Rollenspiele
- Trainerrolle

Freitag, 3. August 2001 – Vormittag

Die Trainer / Referentenrolle

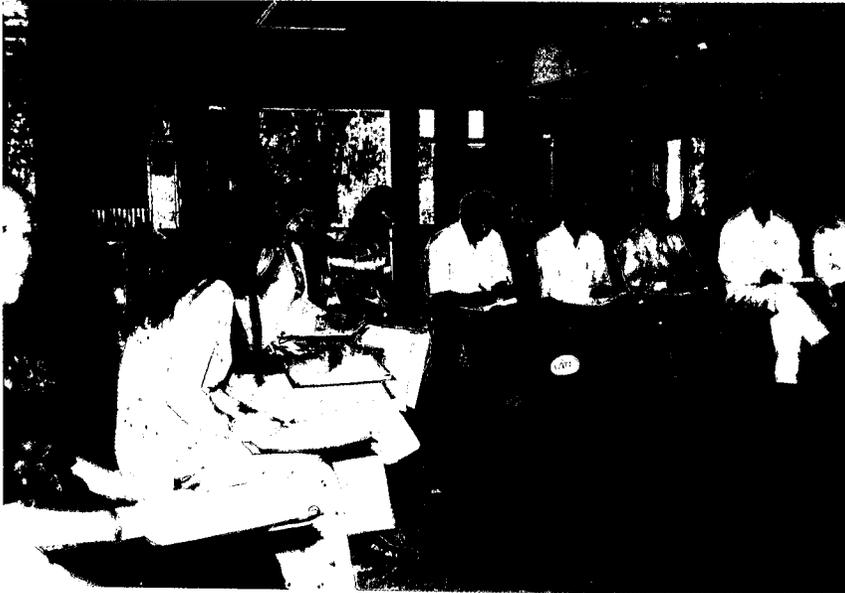
- Begleiter, Prozessverantwortlicher, Inputgeber
- Verhalten in schwierigen Seminarsituationen
- Im Umgang mit Konflikten

Besprechung und Bearbeitung erlebter Seminarsituationen bei der Durchführung des Konzeptes

Freitag – Nachmittag

Auswertung des Trainings

- Mit dem Kollegen Wolf-Jürgen Röder (Vorstandsmitglied der IG Metall)
- Und der Kollegin Claudia Rahmann (Abteilung Internationales der IG Metall)



Seminararchitektur der Train the trainer-Seminare:

Intensiv I in Cua Lo vom 06. – 10. Mai 2002 und Da Lat vom 13. – 17. Mai 2002

Seminar: 06. Mai bis 10. Mai 2002, Hotel Hon Ngu, Stadt Cua Lo – Provinz Nghe An

Seminar: 13. Mai bis 17. Mai 2002, Hotel der Gewerkschaft in Da Lat

Das Intensivtraining baut auf die Trainerausbildung, die vom 29. Juli bis 03. August 2001 an der IG Metall Bildungsstätte Lohr in der Bundesrepublik Deutschland durchgeführt wurde, auf.

Die Trainer und Trainerinnen haben in der Zwischenzeit weitere Erfahrungen in der selbstständigen Durchführung von Trainings gemacht. Das Intensivtraining setzt an diesen Erfahrungen an.

Die Trainer und Trainerinnen werden in dieser Ausbildung mit ihrer eigenen Trainerrolle und der Seminarsteuerung konfrontiert.

Trainingsziele:

- Die unterschiedlichen Trainerrollen erkennen
- Methoden der Selbststeuerung erlernen
- Methoden der Seminarsteuerung erlernen
- Sicherheit in der Seminarsteuerung erlangen
- Schwierige Seminarsituationen meistern

Trainingsablauf:

Montag – Vormittag

Seminareröffnung

- Vertreter der Gewerkschaft der Industriearbeiter Vietnam
- Vertreter der FES

Kurze persönliche Vorstellung

- Wer bin ich und was ist mein beruflicher Hintergrund?
- mein wichtigstes Trainererlebnis seit der Ausbildung in Loehr
- Was mir gerade jetzt durch den Kopf?

Vorstellung des Trainingsablaufes

- Erfahrungssammlung
- Welche Erfahrungen habe ich nach der Ausbildung in Loehr in den von mir durchgeführten Trainings gemacht?
- Was war positiv?
- Was muss ich zukünftig besser machen?
- Kleingruppen zur Erstellung des Erfahrungsaustausches mit anschließender Präsentation der Ergebnisse im Plenum. (Zeit für die Kleingruppen etwa 45 Minuten)

Montag – Nachmittag

Präsentation der Erfahrungssammlung im Plenum (etwa 45 Minuten)

- Zusammenfassung und Weiterführung zum Thema Trainerrollen (etwa 15 Minuten)
- Seminarsteuerung : Trainerrollen
- Erwartungen an die Trainer
- Trainerrollen
- Trainertypen: Schulmeister/Super-Experte/Entertainer/Funktionär/Guru/Manager/ Missionar/...
- Seminar - Prozessebenen
- Schlussfolgerungen und Konsequenzen für die eigene Trainertätigkeit
- Diskussion im Plenum mit Elementen der Selbsteinschätzung

Dienstag - Vormittag

- Seminarsteuerung: Seminarstruktur / Seminarvorbereitung

- Was muss ich als Trainer alles wissen, um ein Training / Seminar gut vorbereiten zu können?
- Auftrag / Trainingsziel
- Teilnehmerstruktur
- Betriebsstruktur
- Auswahl / Erstellung geeigneter Materialien
- Erstellen einer Bearbeitungsstruktur / Bearbeitungsvorschläge
- Methoden der Seminarvorbereitung
- z.B. Seminarplanung (Seminarfahrplan erstellen)

Dienstag–Nachmittag

- Schlussfolgerungen und Konsequenzen für die eigene Trainertätigkeit
- Erstellen von Checklisten für die Seminarvorbereitung
- Seminarsteuerung: Methoden
- Moderieren - Präsentieren (Unterschied)
- Durch Fragen führen
- Unterschiedliche Frageformen
- Führen–Begleiten–Führen–...

Mittwoch–Vormittag

Moderationsübung und Auswertung

- Schlussfolgerungen und Konsequenzen für die eigene Trainertätigkeit
- Wann setzte ich welche Methode ein und mit welchem Ziel

Mittwoch - Nachmittag

Typische und schwierige Seminarsituationen

- Sammeln von derartigen Seminarsituationen aus dem Erfahrungsbereich durch-geführter Trainings
- Teilnehmersituationen



- Im Team
- Bearbeitung typischer und schwieriger Seminarsituationen
- Mögliche Lösungsansätze

Donnerstag - Vormittag

Weiterführung der Bearbeitung typischer und schwieriger Seminarsituationen

- Schlussfolgerungen und Konsequenzen für die eigene Trainertätigkeit
- Auf welche Zeichen muss ich bei mir besonders achten, um schwierige Situationen zu meistern?

Donnerstag - Nachmittag

Exkursion: z. B. Betriebsbesichtigung ...

Freitag - Vormittag

- Aufarbeitung noch offener Fragen
- Auswertung des Trainings: Intensiv I
- Ausblick auf das Intensivtraining II / Herbst 2002



Train the trainer-Intensivseminar II vom 21.-26. Oktober 2002 in Hanoi

Seminarplan

Montag, 21.10.2002 - Vormittag

- I. Eröffnung
- II. Einstieg:
Erfahrungen seit dem Intensivseminar I
 - mit der Seminaregestaltung
 - mit der Trainerrolle

Montag, 21.10.2002 - Vormittag/Nachmittag

- III. Trainer-Selbstreflexion
Meine Trainerrolle: Welchen Einflüssen unterliegt sie?
 - Der „gute Trainer“
 - Regeln für die Gruppe
 - „Störungen“ und ihre Ursachen
 - Teamübung/ Teamzusammensetzung
 - Schlussfolgerungen für die künftige Trainerausbildung

Dienstag, 22.10.2002 - Vormittag

IV. Der Lehr-Lernprozess und seine Entwicklung
Die „neue Methode“

Was wird gelernt? Wie wird es gelernt?

- Anfang
- Bestandsaufnahme
- Arbeitsabsprachen
- Input

- Themenbearbeitung
- Abschluss

Dienstag, 22.10.2002 - Nachmittag

IV.1 Der Anfang

Was wird wie gelernt?

- Mit dem Anfang setzt man Maßstäbe
- Sachebene/Beziehungsebene
 - Input: Erweiterung des Methodenarsenals zu: Anfang
- Schlussfolgerungen für die künftige Trainerausbildung

Mittwoch, 23.10.2002 - Vormittag/Nachmittag

IV.2 Die Bestandsaufnahme

Was wird wie gelernt ?

Erfahrungen mit den bisher gelernten und praktizierten Methoden

- Erweiterung des Methodenarsenals zu: Bestandsaufnahme (mit Übungen)
- Schlussfolgerungen für die künftige Trainerausbildung

Mittwoch, 23.10.2002 - Nachmittag

IV.3 Arbeitsabsprachen

Was wird wie gelernt ?

- Erfahrungen mit bisher praktizierten Arbeitsabsprachen im Seminar
- Diskussion im Plenum: Arbeitsabsprachen
- Schlussfolgerungen für die künftige Trainerausbildung

Donnerstag, 24.10.2002 - Vormittag/Nachmittag

IV.4 Der Input Was wird wie gelernt?

Erfahrungen mit bisher praktizierten Methoden des Inputs

- Input : Erweiterung des Methodenarsenals zu: Input
- Erarbeitung von Inputsequenzen für die künftige Trainerausbildung

Freitag, 25.10.2002 - Vormittag /Nachmittag

IV.5 Die Themenbearbeitung

Was wird wie gelernt ?

Erfahrungen mit den bisher praktizierten Methoden der Themenbearbeitung

- Input: Erweiterung des Methodenarsenals zu: Themenbearbeitung
- Schlussfolgerungen für die künftige Trainerausbildung

Freitag, 25.10.2002 - Nachmittag

IV.6 Der Abschluss

Was wird wie gelernt?

- Erfahrungen mit den bisher praktizierten Methoden des Seminarabschlusses
- Funktion des Seminarabschlusses und Möglichkeiten seiner Gestaltung
- Schlussfolgerungen für die künftige Trainerausbildung

Samstag, 26.10.2002 - Vormittag

V. Interne Auswertung der Trainerausbildung

Bilanz

- Schlussfolgerungen für die künftige Trainerausbildung
- Sammeln von Arbeitsaufgaben für den Workshop zur Erarbeitung eines Moduls
- Trainerausbildung

VI. Abschluss