

*Zur Diskussion gestellt:*

**Thesen und Fragen zu:  
Aufgaben und Möglichkeiten der  
Gewerkschaften in Afghanistan**

**Vision und Realität**

## Vorwort

Die nachfolgenden Fragen und Thesen sollen dazu dienen, im Gewerkschaftsbereich – aber auch darüber hinaus – über Möglichkeiten nachzudenken, wie die Gewerkschaften weiter zu stärken sind und sie ihre Durchsetzungskraft für die Verbesserung der Lebensbedingungen der Menschen in Afghanistan auszubauen können. Dabei muss aber klar sein, dass dies keine Kritik ist, sondern es soll eine Möglichkeit bieten, die gegenwärtige Situation zu kritisch zu bewerten und künftige Strategien für eine erfolgreiche Arbeit zu entwickeln.

Es geht also darum, gemeinsam die richtigen Fragen zu finden und sie offen zu stellen, um noch effektiver zu werden. Denn nur, wenn die richtigen Fragen gestellt werden, kann es auch die richtigen Antworten geben. Und um diese Antworten geht es. Und diese Antworten können und müssen die Gewerkschaften selbst erarbeiten.

Nachfolgend werden Fragen und Thesen aufgeführt, die eine Anregung zur internen Diskussion sein sollen - und oftmals dann auch korrigiert werden können oder sogar müssen. Und die Reihenfolge der Themenfelder soll keineswegs eine Priorität abbilden, sondern alle Themenfelder hängen miteinander zusammen, d.h. es sollten nicht einzelne Fragestellungen außer Acht gelassen werden.

### Zum Autor

*Der Autor hatte in ca. 40 Jahren eine Reihe von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionen in den Gewerkschaften des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) inne. So war er Betriebsrat in einer Autowerkstatt, und gewähltes Mitglied von örtlichen, regionalen und nationalen Vorständen. Später arbeitete er hauptamtlich als Geschäftsführer einer regionalen Lehrergewerkschaft und wechselte dann zum Vorstand des DGB, um in verschiedenen Positionen direkt für den DGB-Vorsitzenden zu arbeiten.*

*1998 wechselte der Autor zur Friedrich-Ebert-Stiftung. Für sie leitete er jeweils über fünf Jahre lang regionale Projekte in Transformationsländern, die sich mit der Entwicklung von Arbeitsbeziehungen zwischen den Gewerkschaften, den Arbeitgebern und den zuständigen Arbeits- und Wirtschaftsministerien befassten.*

Vieles liest sich zunächst eher wie eine Vision und kaum wie eine Hilfe zur Diskussion über die Verbesserung der Realität. Gewiss lassen sich viele der dargestellten Aufgaben nicht in kurzer Zeit erledigen. Es ist jedoch sinnvoll eine Vision einer zukünftigen, gewünschten Realität zu haben, damit man weiß, in welche Richtung man gehen soll - Schritt für Schritt. Ohne eine Vision wächst die Gefahr, in der Alltagsarbeit die Richtung zu verlieren. Mit einer solchen Vision kann man seine Arbeit kurz- und langfristig besser planen und in realistische Schritte einteilen. Dazu sollen diese wenigen Thesen ein kleiner Diskussionsbeitrag sein.

## **Die gegenwärtigen Rahmenbedingungen für Gewerkschaften**

Die wirtschaftliche Situation Afghanistans ist zurzeit weniger durch eigene Entwicklungen in Produktion und Handel als vielmehr durch den Konsum meist auswärtiger Güter bestimmt. Ein großer Anteil des Konsums ist auch auf die Anwesenheit einer großen Zahl ausländischer Mitarbeiter und der internationalen Truppen zurückzuführen. Die eigenständige Entwicklung bzw. ein Wiederaufbau der afghanischen Wirtschaft ist bislang eher im Hintergrund geblieben. Hinzu kommen eine massive und sich verschlechternde Sicherheitslage, erhebliche Korruption und eine ausufernde Drogenökonomie. Dagegen fehlt eine Strategie, die Entwicklung einer sich selbst tragenden Wirtschaft mit guten Produkten und Dienstleistungen für Afghanistan und Exportländer jetzt anzugehen.

### **Unsicherheit, Armut und Perspektivlosigkeit überwinden**

Für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bedeuten diese Faktoren ein hohes Maß an Unsicherheit und eine schleichende Verarmung breiter Schichten, während eine kleine Gruppe von der aktuellen Situation in erheblichem Maße profitiert. Weithin gibt es keinen strukturierten Arbeitsmarkt, keine Regelwerke an denen sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer orientieren können – und schon gar nicht eine soziale Absicherung für diejenigen, die – aus unterschiedlichen Gründen – keine Arbeit bekommen oder aufnehmen können.

### **Bildung ist Rohstoff für eine gute Wirtschaftsentwicklung**

Obgleich sich die Situation im Bildungsbereich gegenüber vor 10 Jahren verbessert hat, bleibt eine Grundausbildung für Kinder und damit eine Perspektive für eine gesicherte Zukunft für viele Menschen bislang unerreichbar. Und eine Erwachsenenbildung, die Qualifikationen für jetzige und neue Arbeitsbereiche schafft, gibt es bestenfalls in Ansätzen in den größeren Städten. Dabei ist zu vieles noch ausschließlich von auswärtigen Hilfsprojekten abhängig und nicht – Schritt für Schritt - eigenständig von afghanischer Seite auf- und ausgebaut.

### **Gerechtigkeit und Demokratie in der Arbeitswelt - Gewerkschaften sind mitverantwortlich**

Afghanistan befindet sich auf dem schwierigen Transformationsweg zu einer Demokratie in der auch im wirtschaftlichen Bereich neue Regeln gelten werden. Die die Arbeitswelt darf von dieser Entwicklung nicht ausgenommen werden – im Gegenteil, es sind die Menschen und ihre Interessenvertretungen, die für die künftige Wirtschaftsentwicklung mitverantwortlich sind und sein wollen. Daher ist es eine der vorrangigen Aufgaben für die größte aller Interessenvertretungsorganisation der arbeitenden Menschen, die Gewerkschaften, aktiv in die Gestaltung der Wirtschaftspolitik einzugreifen, Vorschläge zu unterbreiten und Forderungen für den schrittweisen Aus- und Aufbau eines funktionierenden Arbeitsmarktes auf breiter Ebene zu stellen.

## **Fünf Fragen zur Diskussion**

- 1. In welcher Rolle sehen sich die Gewerkschaften heute in der afghanischen Gesellschaft?**
- 2. Was sind die Hauptziele der Gewerkschaften heute?**
- 3. Fühlen sich die Gewerkschaften heute als aktive Partner im Demokratiebildungsprozess?**
- 4. Haben die Gewerkschaften Kontakt zur Bevölkerung - über die eigene Mitgliedschaft hinaus?**
- 5. Haben die Gewerkschaften einen Überblick über ihre Mitgliedschaft - jenseits der Mitgliedszahlen?**

## **Zur Funktion von Gewerkschaften beim Aufbau der Gesellschaft**

Gewerkschaften sind eine Mitgliederorganisation - keine Einzelkämpfer. Ihre Mitglieder sind der Gewerkschaft beigetreten, weil sie sich von dieser Mitgliedschaft etwas versprechen. Ihre Hoffnungen liegen in einer sicheren Zukunft für sich, ihre Familien und Kinder. Wie sind diese Hoffnungen zu erfüllen? Das ist die Kernfrage für Gewerkschaften! Denn die Hoffnungen der Mitglieder beruhen darauf, dass sie - mit der Kraft der Gewerkschaften - erfüllt werden. Dies lässt sich nicht nur in einzelnen Betrieben oder öffentlichen Verwaltungen erreichen, sondern die Gewerkschaften müssen sich in die Gesellschaft bewegen, auf die Politik, ihre Akteure und Regelwerke einwirken. Dafür benötigen sie Kraft. Kraft durch gute Argumente. Und Kraft durch eine große und aktive Mitgliedschaft.

### **Mitverantwortung für die gesamte gesellschaftliche Entwicklung übernehmen**

Aber die Gewerkschaften tragen als große gesellschaftliche Organisation auch eine Verantwortung für diejenigen, die noch nicht Mitglied in ihren Organisationen geworden sind. Der Einsatz der Gewerkschaften für bessere soziale und wirtschaftliche Bedingungen wird sich für alle lohnen, die in der Arbeitswelt stehen oder Arbeit suchen. Können diese Menschen von den Argumenten und der Durchsetzungskraft der Gewerkschaften überzeugt werden, dann werden viele von ihnen dies mit einem Antrag auf Mitgliedschaft unterstützen: damit werden auch die Gewerkschaften stärker.

### **Einsatz für bessere soziale Rahmenbedingungen**

Noch sind viele soziale Sicherungssysteme, die Arbeitnehmer und ihre Familien in vielen anderen Ländern der Welt mittlerweile erstritten haben, in Afghanistan „Zukunftsmusik“. Dies aber darf nicht immer so bleiben! Überall dort, wo es heute soziale Schutzsysteme gibt, wie z.B. Krankenkassen, Rentenversicherung oder Arbeitslosenunterstützung, wurden diese zum größten Teil nur auf den Druck der Gewerkschaften erreicht.

### **Unabhängige und demokratische Gewerkschaften haben Erfolg**

Nirgendwo gab es diesen Schutz für die arbeitenden Menschen und ihre Familien ohne diesen starken Druck von Gewerkschaften:

- Von Gewerkschaften, die unabhängig von Parteien, Ethnien, oder anderen Gruppeninteressen waren.
- Von Gewerkschaften, die nur die gemeinsamen Interessen der Mitglieder für bessere Löhne, bessere Arbeitsbedingungen und besseren sozialen Schutz verfolgt haben.
- Damit sind Gewerkschaften keine politischen Organisationen - aber sie üben starken Druck auf die Politik aus.

Das Land kämpft für einen demokratischen Aufbau. Damit seine Menschen diesen

---

Diskussionspapier: Aufgaben und Möglichkeiten der Gewerkschaften in Afghanistan

Aufbau auch mit ihrer eigenen Kraft unterstützen, brauchen sie Rahmenbedingungen, die ihnen und ihren Familien soziale Sicherheit und Perspektiven bieten. Fehlen diese, wird es auch keine Unterstützung der Menschen geben. Und die demokratischen Gewerkschaften sollten die Verantwortung dafür übernehmen, dass soziale Sicherheit - Schritt für Schritt - erreicht wird.

## **Einsatz für bessere Arbeitsbedingungen - eine Win-Win-Situation**

Die Bedingungen, unter denen Frauen und Männer arbeiten, sind entscheidend dafür, ob Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Arbeitskraft effektiv und gleichzeitig geschützt vor den Gefahren in der Arbeitswelt einsetzen können. Sie sollten keinen Gefahren ausgesetzt werden, die ihre Gesundheit oder sogar ihr Leben gefährden. Dazu müssen gesetzliche Regelwerke geschaffen werden, die den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern Schutz geben und gleichzeitig die Arbeitgeber dazu veranlassen, die Arbeitsplätze so zu gestalten, dass ein Minimum an Gefahren und Gefährdungen auftritt.

Dies ist im Sinne beider Seiten - der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer -, denn ein hoher Krankenstand sowie unzureichende Arbeitsmittel verhindern einen guten Gewinn für Arbeitgeber und gefährden die sichere Perspektive der arbeitenden Menschen und ihrer Familien. Zu den notwendigen Rahmenbedingungen gehören gutes Werkzeug ebenso dazu wie Sicherheit am Arbeitsplatz mit Schutzkleidung etc. Und auch in Verwaltung und Büros können gute Arbeitsmittel die Effektivität ebenso steigern wie die Gesundheit der Beschäftigten geschützt wird.

## **Schutz für Beschäftigte und ihr Recht darauf**

Bekanntermaßen reichen jedoch Gesetze etc. nicht aus, wenn es keine Kontrollen und keine wirksamen Bestrafungsmechanismen gibt. Die Beschäftigten müssen sich darauf verlassen können, dass die Regeln eingehalten werden und dass sie dieses Recht auch einklagen können. Auch dazu brauchen sie die Gewerkschaften! Diese müssen in den Betrieben und Verwaltungen Berichte über Verstöße annehmen und behandeln.

Auch müssen sie ihre Mitglieder über die Rechte an ihrem Arbeitsplatz aufklären, denn nur wer seine Rechte kennt, kann sie auch nutzen. Und es muss im Streitfall unabhängige Institutionen geben, bei denen sich die Beschäftigten mit ihren Gewerkschaften für ihre Rechte einsetzen können und wo Gerechtigkeit in der Auseinandersetzung gefunden wird. Alle Rahmenbedingungen für derartige Schutzgesetzgebungen müssen die Gewerkschaften fordern und ihre Umsetzung kontrollieren

## **Fünf Fragen zur Diskussion**

- 1. In welcher Rolle sehen heute die Mitglieder ihre Gewerkschaft?**
- 2. Sieht die Gewerkschaft heute ihre Aufgabe darin, auf politische Rahmenbedingungen einzuwirken?**
- 3. Fühlen sich die Gewerkschaften heute an bestimmte politische, ethnische oder andere Richtungen gebunden?**
- 4. Können die Gewerkschaften heute ihre Mitglieder vor Ungerechtigkeiten am Arbeitsplatz schützen?**
- 5. Bearbeiten die Gewerkschaften Fragen der Gestaltung von Arbeitsplätzen?**

## **Gewerkschaften sind für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer da**

Veranschaulicht man sich noch einmal die vorherigen Thesen, dann wird deutlich, dass die Gewerkschaften ein wesentlich größeres Aktionsfeld haben müssen als nur einzelne Betriebe, Verwaltungen oder Branchen. Gerade der Einsatz für die Rahmenbedingungen von Arbeit und Wirtschaft, aber auch die Übernahme der Mitverantwortung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern verlangt von ihnen eine gesamtgesellschaftliche Sichtweise und einen wesentlich umfassenderen Aktionsradius. Denn sie wollen sowohl dem einzelnen helfen, als auch die gesellschaftlichen Bedingungen verändern.

### **Stärke im Öffentlichen Sektor halten und ausbauen**

Oftmals haben die Gewerkschaften die meisten Mitglieder im Öffentlichen Sektor - also in der öffentlichen Verwaltung oder in staatlichen Unternehmen. Die Gründe dafür liegen auf der Hand. Oft sind diese Verwaltungsstellen oder Betriebe größer und die Beschäftigten können einfacher angesprochen werden. Zudem gibt es auf der Arbeitgeberseite zumeist eine verantwortliche Stelle, mit der Gewerkschaften verhandeln können. Allerdings ist damit zu rechnen, dass dieser Sektor nicht wachsen, sondern eher kleiner werden wird. Zudem darf nicht übersehen werden, dass Gewerkschaften auch in den kleineren Einheiten des Öffentlichen Sektors nicht oder nur unzureichend vertreten sind dies besonders außerhalb der größeren Verwaltungsstädte.

### **Schutz und Gestaltung im Privaten Sektor aufbauen**

Der private Sektor in Afghanistan ist geprägt von kleinen und sehr kleinen Unternehmen - auch, wenn es bereits (wieder) einige größere Unternehmen gibt. Die Beschäftigten hier verfügen oft nicht über geregelte Verträge oder gar halbwegs ordentliche Arbeitsbedingungen. Und leider finden sie zurzeit keine Organisation, mit der sie zusammen für ihre rechte eintreten könnten. Gewiss ist eine Gewerkschaftsarbeit in diesem Sektor schwieriger - aber gerade deshalb muss sie begonnen und vertieft werden. Die Gewerkschaften müssen für die Mitarbeit und die Mitgliedschaft in diesem Sektor werben. Und die beste Werbung ist natürlich der Erfolg im Einsatz für bessere Bedingungen oder beim Schutz gegen Ungerechtigkeit.

### **Frauen benötigen gleiche Rechte in der Arbeitswelt - und die Arbeitswelt braucht die Frauen**

Eine sich modernisierende Gesellschaft mit einer sich entwickelnden Wirtschaft benötigt die Fähigkeiten der Frauen ebenso wie die der Männer. Dies gilt nicht nur für bestimmte Sektoren, sondern für alle Bereiche der Arbeitswelt. Dafür sollten sich Gewerkschaften einsetzen. Noch immer sind Frauen starken Diskriminierungen ausgesetzt und in vielen Bereichen ist ihnen der Zutritt in die Arbeitswelt verwehrt. Männer werden sogar dann bevorzugt, wenn es Frauen gibt, die besser qualifiziert sind und bessere Arbeitsergebnisse in einen Betrieb, ein Unternehmen oder eine

---

Diskussionspapier: Aufgaben und Möglichkeiten der Gewerkschaften in Afghanistan

Verwaltung erzielen könnten. Dies sowohl für ihre Kollegen als auch für den Arbeitgeber. Moderne und demokratische Gewerkschaften dürfen keine Unterschiede mehr zulassen - dies unter der Wahrung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die in vielen Fällen eine unterschiedliche Behandlung gleicher Rechte erfordern. Auch deshalb benötigen die Gewerkschaften Frauen im Kreise der Funktionäre - auf allen Ebenen.

## **Junge Menschen sind die Zukunft - für bessere wirtschaftliche und soziale Bedingungen**

Afghanistan ist ein extrem junges Land. Der größte Teil der Bevölkerung ist unter zwanzig Jahre alt. Dies kann ein großer Vorteil sein, wenn er genutzt wird! Diese Generation wird die Geschicke des Landes schon in wenigen Jahren zu gestalten haben. Missachtet man die junge Generation, verbaut man dem Land seine Zukunft. Diese einfachen Erkenntnisse spiegeln sich in der heutigen Realität leider nicht wider. Und gerade die Gewerkschaften als Schutzorganisation aller Beschäftigtengruppen müssen dafür eintreten, dass die junge Generation gefördert wird. Nur so kann sie den Stab übernehmen und die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen für ihre Eltern- und Großelterngeneration weiter verbessern.

Zu den Rahmenbedingungen für eine bessere Wirtschaft und Arbeitswelt gehört die Ausbildung und die berufliche Perspektive für junge Menschen. Sie müssen über eine gute Qualifikation verfügen, weil sie in allen Bereichen der Wirtschaft erforderlich ist. Das bedeutet nicht nur der Ausbau von Universitäten, sondern auch und gerade eine gute berufliche Ausbildung für den größten Teil der Jugend, die nicht auf eine Universität gehen kann. Dies schafft eine Perspektive und den Willen am weiteren Ausbau des Landes mitzuwirken. Jugendliche ohne Perspektive sind ein großer Verlust - und viele junge Menschen, die besonders gebraucht werden, verlieren die Zuversicht und verlassen vielleicht sogar das Land.

## **Die älteren Menschen haben das geschaffen, wovon das Land heute lebt**

Viele ältere Menschen haben heute nicht einmal das Minimum für ein würdiges Leben. Oft haben sie keine Familien, die sie unterstützen können. Und dabei waren sie es, die dazu beigetragen haben, die heutigen Bedingungen für einen Aufbau erst zu schaffen. Und dies unter sehr schweren Arbeits- und Lebensbedingungen. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die aus dem Arbeitsleben ausgeschieden sind, verdienen die Anerkennung und den Schutz derer, die ihnen nachfolgen. Es gibt das geflügelte Wort, dass man im Sonnenschein für den regen vorsorgen soll. Für den sozialen Schutz im Alter bedeutet dies, dass die jeweils arbeitende Generation dafür vorsorgen muss. Sie muss sich für Regelwerke einsetzen, die im Alter ein würdiges Dasein ermöglichen. Ältere Menschen können dann auch oft für die nachkommende Generation ein wichtiger Ratgeber sein.

## **Versehrte und Arbeitslose**

Gerade in Afghanistan sind viele Menschen ohne Arbeit, die dies nicht selbst zu verschulden haben. Oft hilft ihnen ihre Familie, aber ebenso oft gibt es diesen

familiären Schutz nicht oder aber auch die Familie kann nicht ausreichend sorgen. Behinderte Menschen haben das gleiche Recht auf ein würdiges Dasein und müssen auch von der Gesellschaft gefördert werden. Dabei geht es nicht um Almosen, sondern um ihre Integration, die ihnen eine aktive Mitwirkung ermöglicht. Aber auch arbeitslose Menschen, die nicht behindert sind, brauchen eine wirksame Unterstützung. Damit können sie wieder ihren Beitrag zum Erhalt ihrer Familien leisten und auch die Gesellschaft hat ihren Nutzen. Eine so verstandene Hilfe trägt ebenfalls dazu bei, dass alle in Gesellschaft und Arbeitswelt dabei gewinnen können. Dazu müssen Regelwerke geschaffen werden. Dies zu erreichen ist eine weitere Aufgabe von Gewerkschaften.

## **Informelle Arbeit bleibt ein Schandfleck in der Arbeitswelt**

Gerade viele Menschen aus den zuvor beschriebenen Gruppen sehen häufig ihre einzige Möglichkeit zum Überleben darin, ihre Arbeitskraft ohne jegliche Bedingungen zu verkaufen. Fast immer zu einem Hungerlohn, fast immer zu Bedingungen die ihrer nicht würdig sind. Und es gibt noch immer zu viele, die diese Situation ausnutzen. Eine Situation, die auch deshalb so existiert, weil sich bislang kaum eine Schutzorganisation darum gekümmert hat. Dabei sind die äußerst schlechten Bedingungen immer auch ein Druck auf den normalen Arbeitsmarkt, denn so lange sich Menschen für einen Hungerlohn verkaufen müssen, so lange wird dies auch zum Druck auf ordentliche Löhne und vernünftige Arbeitsbedingungen für regulär Beschäftigte führen. Wollen Gewerkschaften also für bessere Arbeits- und Lebensbedingungen für die Beschäftigten eintreten, müssen sie sich gegen den ungesetzlichen und unregelmäßigen Arbeitsmarkt zur Wehr setzen. Dies zum einen, indem sie auch für die Interessen der irregulär Beschäftigten eintreten, zum anderen indem sie sich für gesetzliche Rahmenbedingungen und ihre Durchsetzung einsetzen, die eine solche menschenunwürdige Arbeit verhindern.

## **Acht Fragen zur Diskussion**

- 1. In welchen Regionen sind die Gewerkschaften präsent - und in welchen nicht? Warum?**
- 2. Welche Arbeitsmöglichkeiten sieht die Gewerkschaft im Öffentlichen Sektor? Was wird heute dort für die Mitglieder geleistet?**
- 3. Engagieren sich die Gewerkschaften heute im Privatsektor? Wo und warum?**
- 4. Haben die Gewerkschaften weibliche Funktionäre? Und für welche Aufgaben?**
- 5. Sind die Gewerkschaften attraktiv für neue Mitglieder - besonders für junge Menschen?**
- 6. Haben ehemals Beschäftigte, die Gewerkschaftsmitglieder waren, noch eine Stimme in den Gewerkschaften?**
- 7. Gibt es bei den Gewerkschaften ein Interesse an der sozialen Situation der alten Menschen (einige davon waren auch Mitglieder)?**
- 8. Beteiligen sich die Gewerkschaften am Einsatz gegen den informellen Sektor (<-ILO)?**

## Organisatorische und interne Strukturen der Gewerkschaften

Wollen sich die Gewerkschaften dieser breiten Aufgabenfülle widmen, sollten sie sich dementsprechend organisatorisch aufstellen. Denn jede dieser Aufgaben erfordert ein hohes Maß an persönlichem Engagement, aber auch an Kompetenz der Handelnden. Daher stellen sich die Fragen an die Gewerkschaft, ob sie diese Kompetenzen hat, ob sie diese Kompetenzen aufbauen will und ob sie diese Kompetenzen auch effektiv nutzen können.

Eine Interessen- und Schutzorganisation wie die Gewerkschaften ist selten beliebt bei Politikern oder Arbeitgebern. Das liegt in ihren Aufgaben. Gewerkschaften fordern und wollen mitgestalten. Damit man auf sie hört, brauchen sie für Ihre Forderungen gute Kenntnisse der Materie und für ihren Mitgestaltungswillen eine große Durchsetzungskraft. Damit sind die beiden Beine beschrieben, auf denen erfolgreiche Gewerkschaften stehen:

- Gute Qualifikation der Funktionäre und gute Kenntnisse der Mitglieder
- Eine große Mitgliedschaft, die auch bereit ist, sich aktiv für die Forderungen und Vorstellungen der Gewerkschaft einzusetzen

Ist ein Bein schwach, kann die Gewerkschaft nicht gut laufen und sich wohl kaum mit ihren Vorstellungen durchsetzen. Sind gar beide Beine schwach, wird die Gewerkschaft von niemandem beachtet. In beiden Fällen bleibt die Gewerkschaft Bittsteller, ist aber kaum ein akzeptierter Partner bei der Lösung von sozialen und wirtschaftlichen Problemen! Wie aber kann ein „Training“ beider Beine aussehen?

### Interne Kompetenzentwicklung - Erarbeitung guter Argumente

Zur Entwicklung guter Argumente für Gewerkschaftsforderungen gehört zunächst das Wissen. Wissen über die gegebenen Umstände in den jeweiligen Problemfeldern, Kenntnisse und qualifizierte Ideen über die Möglichkeiten zur Veränderung - und die ausreichende Kenntnis der Argumente anderer, wie z.B. aus der Politik oder von der Arbeitgeberseite. Denn wer erfolgreich verhandeln will, braucht all diese Fähigkeiten.

Dazu benötigen die Gewerkschaften ausgebildete Experten. Diese sollen nicht die bisherigen Funktionäre ersetzen, sondern ihnen gut zuarbeiten, so dass die Arbeit „draußen“ effektiver wird. Diese Experten können entweder bei der Gewerkschaft angestellt werden, oder sie müssen in der Wissenschaft für eine Zusammenarbeit geworben werden (<- z.B. Think Tanks).

### Kampagnenfähigkeit - Gute Argumente müssen die Menschen erreichen

Die besten Argumente werden wenig helfen, wenn sie nicht von vielen Menschen unterstützt werden (die „Zweibein-Theorie“!). Zum ersten sind es die Mitglieder, die informiert und überzeugt werden müssen. Denn sie werben dafür dann in ihrem Umfeld - bei Arbeitskollegen, in ihren Familien und im Freundeskreis. Aber auch darüber hinaus brauchen die Gewerkschaften möglichst die Unterstützung der Menschen. Sie müssen Werbung machen können. Dafür eignen sich verschiedene gewerkschaftliche Werkzeuge: Vom Informationsblatt, das verteilt wird, über

---

Diskussionspapier: Aufgaben und Möglichkeiten der Gewerkschaften in Afghanistan

Informationsstände an wichtigen Stellen der Stadt oder gute Zeitungs- und Fernsehveröffentlichungen bis hin zu Demonstrationen und Kundgebungen. Die Medien - Zeitung, Fernsehen, Internet - werden dabei eine wichtige Rolle spielen.

Haben die Gewerkschaften Spezialisten für diese wichtige Arbeit? Auch hier könnten Experten eingestellt werden, aber auch für eine punktuelle Zusammenarbeit von außerhalb gefunden werden. Regelmäßige Gespräche mit Journalisten zu bestimmten Sachthemen könnten z.B. die Häufigkeit von guten Argumenten in der Presse wesentlich erhöhen. Es lassen sich viele weitere Möglichkeiten denken - vorausgesetzt, die Gewerkschaften wollen das.

## **Durchsetzungsfähigkeit - Argumente in die Wirtschaft und Politik bringen**

Veränderungen werden in Verhandlungen erreicht. Gewerkschaften müssen oft hart dafür arbeiten, dass sie auch gehört werden, dass ihre Argumente aufgenommen werden und dass sie mit hineingenommen werden in die tatsächlich entscheidenden Verhandlungen. Dies wird ihnen nämlich nicht oft freiwillig gewährt. Daher müssen sie in der Lage sein, ihren Forderungen nach Mitbeteiligung Nachdruck zu verleihen. Dies können sie mit Kampagnen einleiten, müssen sie aber nicht selten auch mit weiteren Aktivitäten unterstützen. Sie müssen auch die Mitglieder - und möglichst noch mehr Menschen - regelrecht in Bewegung setzen können.

Gewerkschaften sollten dafür über Organisationsstrukturen verfügen, die solche Bewegungen - wie z.B. Demonstrationen und Kundgebungen - auch möglich machen. Nicht nur einige, wenige sind gefragt, sondern Tausende. Und dies manchmal auch öfter bis man endlich offene Ohren in Politik und Wirtschaft findet. Wenn Gewerkschaften dies können und die Ansprechpartner in Politik und Wirtschaft dies wissen, brauchen sie oftmals dieses Instrument gar nicht mehr einzusetzen, denn schon eine Androhung führt dann schon zum Ziel.

## **Überall präsent - Das Verhältnis zwischen zentralen und dezentralen Aufgaben**

In der Politik werden die Dinge auf verschiedenen Ebenen behandelt:

- Auf nationaler Ebene geschieht dies mit Rahmenbedingungen oder nationalen Gesetzgebungen.
- Auf regionaler Ebene sollen diese Regelwerke - mehr oder weniger - umgesetzt werden.
- Und auf der örtlichen Ebene wird dies dann oft zur realen Wirklichkeit für die Menschen.

Ähnlich verlaufen auch die Entscheidungsstrukturen in der Wirtschaft:

- Große Unternehmen fällen auf der oberen Ebene Grundsatzentscheidungen, die dann in den jeweiligen Fabriken oder Büros umgesetzt werden
- Kleine Unternehmer handeln jeweils direkt auf der Betriebsebene

Daher benötigen die Gewerkschaften auf all diesen Ebenen entsprechende Experten und Organisationsmöglichkeiten. Das Prinzip muss lauten: das, was auf einer unteren Ebene gemacht werden kann, sollte nicht auf höherer Ebene entschieden werden.

---

Diskussionspapier: Aufgaben und Möglichkeiten der Gewerkschaften in Afghanistan

Oder anders: Nur jeweils am Ort oder auf der Ebene, wo jeweils Entscheidungen getroffen werden, sind Gewerkschaftsfunktionäre nahe genug an der jeweiligen Realität, um richtig und klug zu handeln.

## **Vertrauen - Interne und externe Transparenz**

Damit all diese Dinge innerhalb der Gewerkschaften in Bewegung gesetzt werden können und auch die Unterstützung der Mitgliedschaft bekommen, sollte eines klar sein: die Entscheidungen über gewerkschaftliche Zielsetzungen, über personelle und finanzielle Fragen müssen für die Mitgliedschaft transparent sein. Nur dann entwickelt sich Vertrauen - und Vertrauen ist unbedingt notwendig für eine breite Zustimmung innerhalb der Gewerkschaft. Es muss sowohl offen argumentiert und entschieden werden, es muss jedoch auch interne Kontrollmöglichkeiten geben, die jedes Misstrauen aus der Welt schaffen können.

Um die Mitgliedschaft in alle wichtigen Dinge einzubeziehen, haben die Gewerkschaften oftmals ja das Instrument der Mitgliederzeitung. Diese sollten mehr als bisher auch als Diskussionsforen genutzt werden und nicht nur zur Berichterstattung über schon Geschehenes. Darüber hinaus empfehlen sich auch Internetseiten oder Internet-Netzwerke zwischen Mitgliedergruppen und verschiedenen Handlungsebenen.

Oftmals aber benötigen die Gewerkschaften auch die Zustimmung von mehr Menschen als nur von den eigenen Mitgliedern. Neben der Notwendigkeit Argumente gut zu präsentieren, brauchen die Gewerkschaften auch die Anerkennung in der Gesellschaft. Auch ihr gegenüber sollte eine möglichst große Transparenz herrschen, denn ein „sauberes“ Image bringt immer mehr Zustimmung als Misstrauen.

## **Acht Fragen zur Diskussion**

- 1. Gibt es intern ein gutes Vertrauensverhältnis - zwischen den Funktionären, und zwischen Funktionären und Mitgliedschaft?**
- 2. Gibt es eine geplante, gewerkschaftliche Ausbildung innerhalb der Organisation?**
- 3. Können die Gewerkschaften kompetent positive Gestaltungsvorschläge machen - oder klagen sie nur?**
- 4. Sind die Gewerkschaften heute in der Lage, viele Menschen für ihre Argumente und Forderungen auf die Straße zu bringen?**
- 5. Haben die Gewerkschaften einen hinreichenden Zugang zur Politik und zu Politikern, um „Lobbyarbeit“ zu machen?**
- 6. Gibt es heute gute Kontakte zur Presse - und damit zur Öffentlichkeit?**
- 7. Gibt es eine Organisationsübersicht?**
- 8. Gibt es hinreichend internes Vertrauen und Transparenz über alle wichtigen Vorgänge?**

## Finanzstrukturen einer modernen und demokratischen Organisation

„One cent of a dollar, einen Pfennig von jeder Mark - oder 1% Prozent vom Lohn“, das ist seit Beginn der Gewerkschaftsbewegung im 19. Jahrhundert weltweit die Kurzformel zur Höhe von Mitgliedsbeiträgen für die Gewerkschaft. Diese Formel entstand, als die allermeisten der Arbeitnehmer nur Hungerlöhne bekamen und diese Beitragshöhe wirklich eine Belastung werden konnte. Dennoch haben die Gewerkschaften immer an diesem Prinzip als Orientierung festgehalten. Gewiss gab und gibt es Situationen, wo man mit geringeren Beiträgen auskommen muss. Dies ist eine Entscheidung, die jede Gewerkschaft selbst treffen muss. Dabei muss sie zwischen den Fragestellungen abwägen, ob sie vielleicht viele Mitglieder verliert, wenn sie die Beiträge auf 1% festsetzt, oder ob sie gerade damit die Mitglieder behält, denen wirklich an der Unterstützung der Organisation liegt.

### Bei Mitgliedsbeiträgen ist Transparenz und Kontrolle notwendig

Oftmals spielt dabei auch die Frage der Mitglieder eine große Rolle, was mit ihrem Geld passiert. Wer Geld bezahlt, will etwas dafür bekommen und hat ein Anrecht darauf zu kontrollieren, ob all das mit dem Mitgliedsbeitrag geschieht, was zuvor versprochen wurde. Sie wollen Gewissheit darüber haben. Viele Gewerkschaften lösen dies mit aus der Mitgliedschaft gewählten Kontrollgremien, die jährlich Bericht erstatten. Und in Konfliktfällen müssen die Entscheidungsträger der Gewerkschaft Rede und Antwort stehen.

Ähnliches gilt natürlich auch beim Einzug der Mitgliedsbeiträge. Es muss sicher sein, dass alle Mitgliedsgelder auch dahin kommen, wofür sie gegeben wurden.

### Verteilung der Finanzmittel - zentrale und dezentrale Aufgabenstellungen

Wenn die Gewerkschaften ihre Arbeit neu aufstellen und neu strukturieren wollen, sollten sie dies auch bei der Behandlung des Geldes tun, was für die Gewerkschaftsarbeit ausgegeben werden soll. Dies heißt, dass möglichst alle Entscheidungen über die Verteilung von Geldern mit den jeweiligen Betroffenen (z.B. Regionalfunktionären, Experten der verschiedenen Abteilungen etc.) gemeinsam getroffen werden sollten.

So können die Schwierigkeiten austariert werden, die es immer gibt zwischen dem Wunschdenken der jeweiligen Vertreter und den realen Möglichkeiten der Gesamtorganisation. Wer die Gründe kennt, warum er nicht so viel Finanzmittel bekommen kann, wird dies eher akzeptieren und dann versuchen, so gut wie möglich mit den zugeteilten Mitteln zu arbeiten. Welche Aufgaben müssen Gewerkschaften auch finanzieren? Das sind u.a.:

- **Mittel für interne Bildung**

Zu den Kernaufgaben einer Gewerkschaft gehört die interne Qualifizierung der Funktionäre und Mitglieder (Wissen ist Macht!). Dazu sollten jährliche Pläne für Schulungen aufgestellt werden und es muss dafür ein Budget zur Verfügung

stehen. Aktuell sind die Gewerkschaften zwar kaum in der Lage, die notwendigen Gelder allein aufzubringen, aber sie sollten versuchen, so viel wie möglich selbst zu finanzieren - und zusätzliche Mittel und inhaltliche Hilfe von Partnerorganisationen einwerben (z.B. FES)

- **Mittel für Kampagnen und Durchsetzungsaktionen**

Eine starke Gewerkschaft sollte keine Einschränkungen ihrer Aktivität dadurch erleiden, dass sie keine finanziellen Mittel für entsprechende öffentliche Aktivitäten hat. Neben der Qualifizierung von Funktionären für die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit werden auch Mittel benötigt, Aktionen durchzuführen, wenn sie notwendig sind. Daher benötigt auch dieses Ressort ein festes Budget. Auch, wenn es zunächst sehr klein sein wird, ist es notwendig. Zusätzliche Mittel müssen dann eben eingeworben werden. Dies lässt sich immer besser bewerkstelligen, wenn man bereits eigene Mittel vorweisen kann.

- **Mittel für Schutz - Rechtsstreitigkeiten o.ä.**

Die Gewerkschaften sind auch eine Schutzorganisation. Schutz bedeutet z.B., dass Mitglieder von ihrer Gewerkschaft konkrete Hilfe in Streitfällen mit ihrem Arbeitgeber bekommen - in Form von Beratung oder gar gerichtlicher Hilfe. Dafür müssen Kompetenzen geschaffen und erhalten werden, die Geld kosten. Im Idealfall darf kein Mitglied deshalb keinen ordentlichen Schutz bekommen, weil die Gewerkschaft dafür kein Geld oder keine Experten hat. Daher ist hierfür - parallel zur Rechtsentwicklung in Afghanistan - der Aufbau eines festen Budgets erforderlich.

Es ist klar, dass dies Perspektiven sind, die erst mittel- und langfristig realisiert werden können. Jedoch sollten erste Schritte jetzt begonnen werden, damit allen Mitgliedern klar wird, dass die Gewerkschaften dies in Zukunft so einrichten wollen.

## **Sechs Fragen zur Diskussion**

- 1. Welchen Beitrag zahlen wie viele Mitglieder heute? Gibt es einen Überblick?**
- 2. Wissen die Mitglieder heute, was sie für ihren Beitrag von Seiten der Gewerkschaft bekommen??**
- 3. Wie werden Mitgliedsbeiträge regelmäßig eingezogen?**
- 4. Wie werden Mitgliedsbeiträge verwendet? Gibt es hierzu transparente und kontrollierbare Entscheidungen**
- 5. Werden alle Arbeitsebenen in hinreichendem Maße bei der Mittelverteilung berücksichtigt? Und sind diese Entscheidungen für alle Beteiligten nachvollziehbar?**
- 6. Gibt es heute feste Budgets für Bildung, Kampagnen oder Schutzfunktionen?**

## Anhang: Einige Sätze zum Tripartiten Dialog

Die internationale Arbeitsorganisation (ILO = International Labor Organisation) setzt sich in Transformationsländern dafür ein, dass ein Tripartiter Dialog als Ständiges Gremium eingerichtet wird. Dies geschieht mit der Zustimmung von Regierung, Gewerkschaften und Arbeitgebern.

Der Tripartite Dialog dient dazu, dass die drei wichtigsten Partner zur Gestaltung der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung - die Gewerkschaften für die Arbeitnehmerseite, die Arbeitgeberorganisationen und das Arbeitsministerium (oft auch unter Mitwirkung des Wirtschaftsministeriums) - zusammenkommen.

### **Der Tripartite Dialog verlangt dreierlei: Mund zum Sprechen, Ohren zum Hören und Hirn für gemeinsame Handlungsschritte**

Im Tripartiten Dialog sollen folgende Themenfelder miteinander besprochen werden und die verschiedenen Argumente kennengelernt werden:

- Lohn- und Gehaltsfragen, Minimallöhne
- Sozialgesetzgebung
- Wirtschaftsentwicklung und gemeinsame Aktivitäten

Das Gremium ist kein Entscheidungsgremium, kann und sollte aber viele Entscheidungen inhaltlich vorbereiten. Damit haben die beiden Sozialpartner - die Gewerkschaften und Arbeitgeber - eine gute und öffentliche Möglichkeit der Mitsprache in der Politik.

### **Der Kompromiss als Lösungsstrategie - ES darf im Dialog keine Verlierer geben**

In der Praxis des Sozialdialoges darf es nicht dabei bleiben, dass jede Seite nur ihre Forderungen und Argumente vorbringt, sondern dass alle den Argumentationen der jeweiligen anderen Partner im Tripartiten Dialog sehr genau zuhören. Alle drei Partner haben für ihre Sichtweise oft gute Argumente. Ziel des Tripartiten Dialoges ist es gemeinsame Lösungen zu Ideen zu entwickeln, damit die Gestaltungskraft aller Partner in die gleiche Richtung zielt. Das heißt in der Praxis, dass jede beteiligte Seite für einen gemeinsamen Kompromiss bereit sein muss, etwas von ihren Forderungen herzugeben. Keiner kann bei einem Kompromiss hundertprozentig gewinnen! Aber alle können gemeinsam sehr viel mehr gewinnen, wenn sie kompromissfähig sind. Es gibt dann keine Gewinner und Verlierer, sondern nur Gewinner. Gelingt dies nicht, verlieren die beiden Sozialpartner zumeist sehr stark an Einfluss auf politische Entscheidungen.

### **Gut vorbereitet sein heißt gute Ergebnisse erzielen**

Um für die Arbeitnehmer gute Ergebnisse zu erzielen, müssen sich ihre Vertreter, die Gewerkschaften, sehr gut vorbereiten und über ein gutes Faktenwissen verfügen. Auch dazu benötigen sie Experten und Expertisen, denn Wissen zählt viel in Verhandlungen - nicht nur Gefühle und Parteinahme für die eigene Seite.

## **Die FES und ihre Unterstützung der Gewerkschaften weltweit**

*Die Friedrich-Ebert-Stiftung arbeitet eng mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) zusammen, Die Gewerkschaftsarbeit ist weltweit einer der Schwerpunkte der FES-Arbeit. In der Zusammenarbeit mit dem DGB unterstützt die FES in vielen Ländern die Gewerkschaftsbewegung und ihre Ziele für eine demokratische und gerechte Arbeitswelt.*

*Die FES unterstützt durch ihre Moderation auch den Dialog zwischen den Sozialpartnern - den Gewerkschaften und Arbeitgebern - , sowie die Kooperation mit den zuständigen Ministerien. Daher arbeitet die FES in vielen Transformationsländern mit der ILO (Internationale Arbeitsorganisation) sowie dem IGB/ICTU (Internationaler Gewerkschaftsbund) und seinen Branchenorganisationen zusammen. Damit will sie aktiv den Sozialen Dialog unterstützen. Deshalb werden vielfach auch Schulungen zur Arbeit im Dialog und gemeinsame Seminare über die Funktionsweise des Tripartiten Dialoges angeboten.*