



YOUR TURN!

Lehrkräfte für die
Gewerkschafts-
erneuerung

YOUR TURN!

Lehrkräfte für die Gewerkschafts- erneuerung

Howard Stevenson, Professor für Bildungsmanagement und politische Studien, Fakultät für Sozialwissenschaften, Universität Nottingham.

Bob carter, emeritierter Professor für Arbeit und Beschäftigung, Fachbereich Wirtschaft, Universität Leicester.

Alison Milner, Postdoktoranden-Forscherin, Fachbereich Kultur und Lernen, Universität Aalborg.

Maria Antonieta Vega Castillo, promovierte Forscherin, Fachbereich Pädagogik, Universität Nottingham.



Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Veröffentlichung gibt lediglich die Ansichten des Autors wieder und die Kommission haftet nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen."

ETUCE-CSEE

Boulevard Bischoffsheim 15, B- 1000 Brussels
secretariat@csee-etuice.org

WWW.CSEE-ETUCE.ORG

INHALT

1. EINLEITUNG	6
2. PROFESSIONELL BLEIBEN: DIE HERAUSFORDERUNGEN EINES ERNEUERTEN BERUFSBILDES	10
2.1 ARBEITNEHMER UND ARBEIT IN DER KRISE	11
2.2 EINE KRISE DES ÖFFENTLICHEN BILDUNGSWESENS	13
2.3 AUFGABEN, VOR DENEN LEHRKRÄFTE UND ANDERE BILDUNGSBESCHÄFTIGTE STEHEN: WIRTSCHAFTS- UND BERUFSWELT	14
2.4 AUFGABEN BEI DER DEMOKRATISCHEN ERNEUERUNG	17
2.5 DIE ZUKUNFT DER ARBEIT IN KRISENZEITEN	19
3. AUFGABEN, VOR DENEN DIE BILDUNGSGEWERKSCHAFTEN STEHEN	20
3.1 GEWERKSCHAFTSTRENDS: MITGLIEDSCHAFT, ORGANISATIONSGRAD UND ENGAGEMENT	22
3.2 SOZIALER DIALOG UND TARIFVERHANDLUNGEN: REICHWEITE UND QUALITÄT	28
3.3 DEM RÜCKGANG ENTGEGENTRETEN: REAKTIONEN DER GEWERKSCHAFTEN	33
3.6 BILDUNGSGEWERKSCHAFTEN UND GEWERKSCHAFTSERNEUERUNG	37
4. ERNEUERUNG DER BILDUNGSGEWERKSCHAFTEN: FALLSTUDIEN	41
MOTIV 1: ORGANISIERUNG RUND UM EINE IDEE: ALTE SICHTWEISEN NEU ERZÄHLEN	43
MOTIV 2: ORGANISIERUNG AM ARBEITSPLATZ: AUFBAU AN DER BASIS	51
MOTIV 3: IORGANISIERUNG RUND UM DIE ARBEIT: WIRTSCHAFTS- UND BERUFSWELT VERBINDEN	61
MOTIV 4: ORGANISIERUNG IM DIENST DER GLEICHBERECHTIGUNG: DIE UNTERREPRÄSENTIERTEN MOBILISIEREN	70
MOTIV 5: ORGANISIERUNG ZUSAMMEN MIT DER GEMEINSCHAFT: ALLIANZEN UND BÜNDNISSE AUFBAUEN	79
MOTIV 6: SORGANISIERUNG IN KRISENZEITEN	87
5. FAZIT	97
5.1 ÜBERLEGUNGEN ZUR ERNEUERUNG DER GEWERKSCHAFTEN - DIE BEDEUTUNG VON ZWECK UND PROZESS	99
5.2 EIN RAHMEN FÜR DIE ERNEUERUNG DER BILDUNGSGEWERKSCHAFTEN: AUF DEM WEG ZU EINER TRANSFORMATIVEN GEWERKSCHAFTSBEWEGUNG	103
6. QUELLENANGABEN	107
7. ANHÄNGE	115
ANHANG 1: VORGEHENSWEISE	116
ANHANG 2: BEFRAGTE	118



1. EINLEITUNG

Dieser Bericht befasst sich mit den Erfahrungen der Bildungsgewerkschaften in Europa bei ihren Bemühungen, auf bedeutende Veränderungen sowohl in der Arbeit von Lehrkräften und anderen Bildungsbeschäftigten als auch im breiteren Kontext der Gewerkschaftsbewegung zu reagieren. Der besondere Schwerpunkt liegt dabei auf den Strategien, welche die Bildungsgewerkschaften im Prozess der gewerkschaftlichen Erneuerung verfolgen (Fairbrother und Yates, 2003). Die Arbeit basiert auf Forschungsarbeiten, die im Rahmen des Projekts „Your Turn!: Lehrkräfte für die Gewerkschaftserneuerung“ (VS/2018/0358) durchgeführt wurden, und stützt sich auf Sekundärdatensätze, Ergebnisse von drei europaweiten Projekt-Workshops, eine Umfrage, die an alle EGBW-Mitgliedsorganisationen verteilt wurde, und eine Reihe von Fallstudien aufgrund von Interviews mit GewerkschaftsfunktionärInnen im Bildungsbereich (eine vollständige Erörterung der Methodik findet sich in Anhang 1).

Dieser Forschungsbericht ist durchdrungen vom Erlebnis globaler Krisen. Sein Hauptan-satzpunkt sind die Erfahrungen von Lehrkräften und anderen Bildungsbeschäftigten im Gefolge der Wirtschaftskrise von 2008, als Regierungen in ganz Europa Sparmaßnahmen durchsetzten. Für die Bildungsdienstleister und ihre Beschäftigten waren die Sparmaßnahmen mit ihren dramatischen Folgen für die Arbeitsplätze und die Qualität des Arbeitslebens besonders hart (Stevenson et al., 2017). Zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Berichts scheint Europa langsam und zögerlich aus einer Krise der öffentlichen Gesundheit herauszufinden, die für die Schließung von Bildungseinrichtungen auf dem ganzen Kontinent gesorgt hat und für die dort Beschäftigten äußerst dramatischste Folgen mit sich brachte. In vielerlei Hinsicht wurde der Bericht selbst von der Coronavirus-Pandemie geprägt, da das Projekt von den Auswirkungen eines kontinentübergreifenden Lockdowns betroffen war und die Projektteilnehmer vorrangig mit der Unterstützung von Gewerkschaftsmitgliedern beschäftigt waren, die sich einer beispiellosen Gesundheits- und Sicherheitskrise gegenübersehen.

Viele der Entwicklungen, die Lehrkräfte und andere Bildungsbeschäftigte nach der Wirtschaftskrise miterlebten, waren jedoch nicht neu, sondern wurden durch die Ereignisse des Jahres 2008 nur noch beschleunigt. Steigende Arbeitsbelastung, zunehmende Prekarisierung und vermehrte Eingriffe, um die Tätigkeit in diesem Sektor regeln und beurteilen zu können - dies alles waren Trends, die in vielerlei Hinsicht bereits vorher zu beobachten waren. Auch ist es unwahrscheinlich, dass die Veränderungen, die Lehrkräfte und andere Bildungsbeschäftigte während der Coronavirus-Pandemie erleben, von selbst in eine Art vor-pandemischen Zustand zurückschrumpfen, sobald die Krise im öffentlichen Gesundheitswesen sich entspannt hat. Insbesondere die Bildungsbeschäftigten werden wahrscheinlich feststellen, dass ihr Arbeitsleben zunehmend von neuen Technologien geprägt ist, die es sicher auch vor der Pandemie bereits gab, die aber seither stärker etabliert sind. In einer solchen Welt wird der Einfluss von privaten Technologieunternehmen vermutlich zunehmen, was erhebliche Auswirkungen sowohl auf die Arbeit der Lehrkräfte und sonstigen Bildungsbeschäftigten als auch auf die Verwaltung des Bildungssystems haben wird.

Dies ist der Moment, in dem die im Bildungswesen Tätigen voraussichtlich den Schutz ihrer Gewerkschaften suchen und die Ressourcen eines organisierten Kollektivs in Anspruch nehmen möchten, um sowohl ihre eigenen als auch die Interessen ihrer SchülerInnen und die der breiteren Gemeinschaft zu verteidigen. Die Gewerkschaften selbst haben jedoch

mit eigenen Herausforderungen zu kämpfen. Die Bildungsgewerkschaften waren nicht von den gleichen Schwierigkeiten betroffen wie Gewerkschaften anderer Sektoren, aber etlichen von ihnen machten rückläufige Mitgliederzahlen und die schwächere Mitgliederbeteiligung mitsamt dem sich dadurch verschiebenden Macht- und Einflussgefüge zu schaffen. Die wohl bedeutendste Krise, mit der die Gewerkschaften konfrontiert sind, ist die Vertrauenskrise der ArbeitnehmerInnen im Hinblick auf die Organisationen, die traditionell ihre kollektiven Interessen vertreten. Am stärksten wird dieser empfundene Mangel an Relevanz oft von denjenigen wahrgenommen, die auf dem Arbeitsmarkt am meisten benachteiligt sind - junge Leute, in prekären Verhältnissen lebende Personen und Menschen, die institutionalisierte Diskriminierung in allen Bereichen ihres Daseins erleben.

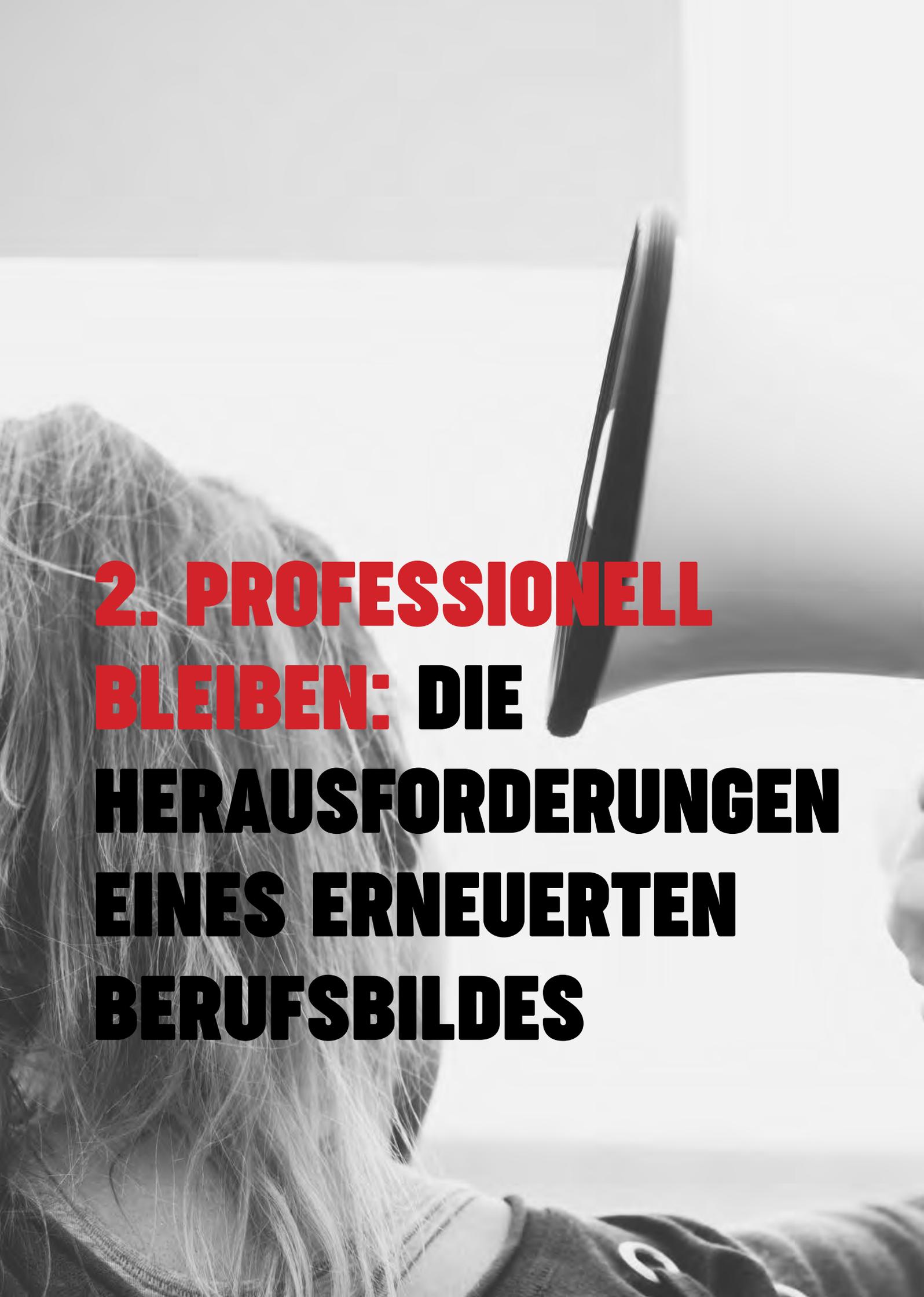
Die Leser können selbst entscheiden, inwieweit diese Einschätzung ihre Erfahrungen widerspiegelt. Unterschiedliche Antworten lassen sich zum Teil durch die sehr unterschiedlichen Umstände in den jeweiligen Kontexten erklären. Es ist unserer Meinung nach jedoch unstrittig, dass BildungsgewerkschafterInnen, wo immer sie auch arbeiten, sehr genau darüber nachdenken müssen, in welchem Kontext sie arbeiten, mit welchen Herausforderungen ihre Mitglieder konfrontiert sind und welche Schritte sie unternehmen müssen, um sicherzustellen, dass ihre Organisationen die kollektiven Interessen der Bildungsbeschäftigten und ihrer Gemeinschaften erfolgreich vertreten können. Eine solche Analyse steht am Beginn des Erneuerungsprozesses und beinhaltet notwendigerweise die Auseinandersetzung mit schwierigen und manchmal unbequemen Fragen.

Wir hoffen, dass dieser Bericht zu einem solchen Reflexionsprozess beitragen wird. Er erhebt nicht den Anspruch, Lösungen zu bieten, denn einfache Formeln zur Lösung dieser Probleme gibt es nicht - geschweige denn solche, die über die kontextuellen Besonderheiten hinausweisen könnten, von denen die Erfahrungen der einzelnen Gewerkschaften an den jeweiligen Orten geprägt sind. Der Bericht erkennt jedoch an, dass es viele gemeinsame Erfahrungen gibt und dass aus dem Austausch von Erfahrungen und Fachwissen viel gelernt werden kann. Wie der Bericht veranschaulicht, reagieren viele Bildungsgewerkschaften bereits jetzt innovativ auf komplexe Herausforderungen, und diesbezüglich stellen wir anhand einer Reihe von Fallstudien mehrere Beispiele vor, wo die gewerkschaftliche Erneuerung in vollem Gang ist.

Der Hauptteil des Berichts gliedert sich in drei Abschnitte. Er beginnt mit einer Zusammenfassung der Arbeitserfahrungen der Lehrkräfte und Bildungsbeschäftigten in den Jahren nach der Wirtschaftskrise. Dies ist zwangsläufig nur ein Überblick, doch er ist für die nachfolgenden Abschnitte inhaltlich wichtig. Er ordnet Entwicklungen in den Arbeitserfahrungen von Bildungsbeschäftigten in einen breiteren Kontext ein und verknüpft diese auch mit zukünftigen Arbeitsszenarien. Der zweite Abschnitt fasst die Tendenzen zusammen, die jeweils über den gleichen Zeitraum in den Arbeitsbeziehungen, im Sozialdialog und bei den Tarifverhandlungen zu beobachten sind, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf den Erfahrungen der Bildungsgewerkschaften liegt, wie sie in der Projektumfrage berichtet wurden. Drittens stellen wir eine Reihe von „Themen rund um die Organisierung“ vor, in denen Strategien der Gewerkschaftserneuerung reflektiert werden. Für jedes Thema liefern wir dabei zwei kurze Fallstudien über Bildungsgewerkschaften zur besseren

Veranschaulichung in der Praxis. Der Bericht schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und bildet einen Rahmen dafür, über Fragen der Erneuerung und Transformation von Bildungsgewerkschaften nachzudenken.

Im gesamten Bericht beziehen wir uns in der Regel auf „Lehrkräfte und andere Bildungsbeschäftigte“, wenn wir über Gewerkschaftsmitglieder und andere in Bildungseinrichtungen tätige Personen sprechen. Wir erkennen an, dass das Spektrum der Rollen, die die Mitglieder der EGBW-Mitgliedsorganisationen übernehmen, und der verschiedenen Bildungsbereiche, in denen sie jeweils arbeiten, sehr breitgefächert ist. Wir hoffen, dass diese Wortwahl die Vielfalt all dieser Kontexte und Erfahrungen widerspiegelt. Wenn auf bestimmte Rollen Bezug genommen wird, wie z.B. „Lehrkraft“ oder „ForscherIn“, dann deshalb, weil tatsächlich diese speziellen Berufsgruppen gemeint sind.



**2. PROFESSIONELL
BLEIBEN: DIE
HERAUSFORDERUNGEN
EINES ERNEUERTEN
BERUFSBILDES**

Eine qualitativ hochwertige, integrative, lebenslange Bildung und Ausbildung ist ein wichtiges politisches Ziel für internationale Entscheidungsträger (Rat der Europäischen Union, 2018; OECD, 2009; UNESCO, 2020a; Weltbank, 2019). Obwohl die multilateralen Abkommen, Programme und Empfehlungen der Europäischen Union (EU) der nationalen Zuständigkeit unterliegen, wurde darin immer wieder die Bedeutung hervorgehoben, die der Angebotsqualität auf Ebene der Mitgliedstaaten zukommt, wenn es um die Bewältigung der künftigen sozioökonomischen, demografischen, ökologischen und technologischen Herausforderungen geht, denen Europa und seine Bürger gegenüberstehen (z.B. Rat der Europäischen Gemeinschaften/Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 1992; Rat der Europäischen Union, 2009; Europäische Kommission, 2012a; 2012b; 2013; 2017; 2019a; Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union, 2009). Im Vergleich dazu betont die Weltbank (2019) welche entscheidende Rolle qualitativ hochwertiges Lernen außerhalb der Pflichtschulbildung (frühkindliche Bildung, Tertiär- und Erwachsenenbildung) spielt, was die Förderung der Chancengleichheit und die Erfüllung der künftigen auf dem Arbeitsmarkt gefragten Fähigkeiten anbelangt.

Innerhalb dieses Qualitätsdiskurses nehmen die Bildungsberufe und - ganz entscheidend - das auch für sie geltende lebenslange Lernen eine zentrale Rolle ein (Europäische Kommission, 2019a; OECD, 2019a, 2020a; UNESCO, 2015). Obwohl jedoch Initiativen, welche die Arbeit von Lehrkräften und anderen Bildungsbeschäftigten und ihre Berufspraxis qualitativ verbessern sollen, bei nationalen und internationalen Debatten im Vordergrund standen, wurde der Qualität des Arbeitslebens der Bildungsbeschäftigten nicht die gleiche Aufmerksamkeit geschenkt. Dies geschah trotz steigender Anforderungen an diejenigen, die in Bildungseinrichtungen arbeiten, und trotz der Komplexität, Unsicherheit und Prekarität der Welt, in der öffentliche Bildungssysteme arbeiten und sich fortentwickeln (Europäische Kommission, 2019a; OECD, 2019a, 2020a; UNESCO, 2019). Zudem haben die Regierungen auf allen Bildungsebenen mit anhaltenden Problemen beim Ausgleich von Angebot und Nachfrage zu tun. In dieser Situation geht die mangelnde Aufmerksamkeit, die der Arbeitsplatzqualität und den Arbeitsbedingungen geschenkt wird, nicht nur zu Lasten der Erneuerung und langfristigen Nachhaltigkeit der Bildungsberufe, sondern droht angesichts der Untrennbarkeit von wirtschaftlichen und beruflichen Fragen (Bascia und Stevenson, 2017; Stevenson et al., 2018) auch die Professionalität und die Gesamtvision einer qualitativ hochwertigen Bildung für alle zu untergraben (Europäische Kommission, 2020; Vereinte Nationen, 2020a).

2.1 ARBEITNEHMERINNEN UND ARBEIT IN DER KRISE

Die globale Finanzkrise von 2008 und die anschließende wirtschaftliche Rezession hatten beispiellose Auswirkungen auf die ArbeitnehmerInnen und das Arbeitsleben. Die Arbeitslosigkeit erreichte bis 2010 mit geschätzten 34 Millionen Arbeitsplatzverlusten weltweit ein Rekordniveau (IWF, 2010). In der Europäischen Union stieg die Arbeitslosigkeit von einem Tiefstand von 7,2 % im Jahr 2008 auf einen Höchststand von 11,4 % im Jahr 2013, ein Niveau, das seit zwei Jahrzehnten nicht mehr erreicht worden war (Eurostat, 2020a)¹. Bezeichnenderweise gab es beträchtliche Unterschiede auf nationaler Ebene, wobei Lettland (+ 9,8 Prozentpunkte), Estland, Litauen (jeweils +8,0 Prozentpunkte), Spanien (+ 6,6 Prozentpunkte) und Irland (+5,8 Prozentpunkte) zwischen 2008 und 2009 am stärksten betroffen waren, während Zypern (+12,2 Prozentpunkte) und Griechenland (+ 19,7 Prozentpunkte) zwischen 2008 und 2013 (Eurostat, 2020b) den höchsten Anstieg verzeichneten. Osteuropa und Zentralasien waren am stärksten von der globalen Krise betroffen². Nur Kasachstan konnte einen Anstieg der Arbeitslosenzahlen vermeiden. Bis 2011 blieb die Arbeitslosigkeit insbesondere auf dem Westbalkan hoch (Koettl et al., 2011).

Die Reaktionen des Arbeitsmarkts auf die Krise waren ähnlich heterogen, jedoch waren die Verlangsamung des Lohnwachstums und das Einfrieren der Löhne die beiden Maßnahmen, zu denen Arbeitgeber in der Europäischen Union, insbesondere im öffentlichen Sektor, am häufigsten griffen (EZB, 2012; Vandekerckhove et al., 2013). Änderungen der nationalen Gesetze zum Beschäftigungsschutz und zur Flexibilisierung der Beschäftigungsbedingungen führten in einigen Mitgliedstaaten dazu, dass das Ausmaß der freiwilligen und auch der unfreiwilligen Teilzeitbeschäftigung stieg und es in den ersten Jahren der Krise zu einer Verringerung der Arbeitszeit und der Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung kam. Infolgedessen erlebten die Beschäftigten zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit, sinkende Arbeitszufriedenheit und schlechtere Arbeitsbedingungen sowie in den am stärksten betroffenen Ländern eine Verschlechterung der Work-Life-Balance (Eichhorst et al., 2010; Van Guyes und Szekér, 2013).

Die Finanzkrise wurde als ein „Moment des Wandels“ für Europa beschrieben (Europäische Kommission, 2010a). Unmittelbar danach räumten die EU-Institutionen jedoch der wirtschaftspolitischen Koordinierung in der Eurozone Priorität ein (Europäische Kommission, 2009). Mit dem Start der Strategie Europa 2020, die ein „intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum“ fördert, und der „Agenda für neue Arbeitsplätze und Kompetenzen“ im Jahr 2010 brachten die politischen Entscheidungsträger der EU ein verstärktes Engagement für die Qualität der Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen zum Ausdruck. Hierzu gehörten auch Bemühungen, etwas gegen die Jugendarbeitslosigkeit, die Ungleichheit der Geschlechter und die Überalterung der Bevölkerung zu tun. Die Erweiter-

¹ Arbeitslosigkeit als Prozentsatz der aktiven Bevölkerung im Alter von 15 bis 74 Jahren.

² Das globale BIP schrumpfte um etwa 2,2 %, während der Durchschnitt der EMA-Region bei 5 % lag.

ung der Bildungs- und Ausbildungsmöglichkeiten und die Stärkung der Kapazitäten der Sozialpartner und des sozialen Dialogs auf allen Ebenen würde es ArbeitnehmerInnen ermöglichen, sich an Schwankungen auf dem Arbeitsmarkt anzupassen (Europäische Kommission, 2010a). Dennoch wurde die Gelegenheit zur Förderung besserer Arbeit nach Meinung einiger Analytiker nicht voll ausgeschöpft:

“

Eine Krise kann eine Zeit sein, die Menschen dazu anregt, traditionelle Positionen und Strategien zu überdenken. Sie kann auch ein Umfeld für radikale Neuerungen schaffen. Die Herausforderung, als einen möglichen Weg aus der Krise die Qualität der Arbeit zu verbessern, scheint nach wie vor da zu sein“ (Van Guyes und Szekér, 2013, S.67).

2.2 EINE KRISE DES ÖFFENTLICHEN BILDUNGSWESENS

Eine qualitativ hochwertige öffentliche Bildung und Ausbildung gilt als wesentlich für das langfristige Wirtschaftswachstum, die Produktivität und die Wettbewerbsfähigkeit der Europäischen Union. Als die Europäische Kommission jedoch in der gesamten Region Maßnahmen zur Stabilisierung der Verschuldung und zur Konsolidierung der Haushaltsdefizite durchführte, wurden die Bildungsausgaben des öffentlichen Sektors in vielen Mitgliedstaaten gekürzt bzw. auf andere krisengeschüttelte Gebiete verlagert (Europäische Kommission/EACEA/Eurydice, 2013a). Insgesamt stiegen auf Ebene der EU-28³ die öffentlichen Ausgaben für Bildung in Prozent des BIP von 4,8 % im Jahr 2007 auf 5,0 % im Jahr 2013, gingen dann aber bis 2018 auf 4,7 % zurück. Der prozentuale Anteil der Bildungsausgaben an den Gesamtausgaben des Staates sank ebenfalls, nämlich von 10,8 % im Jahr 2007 auf 10,2 % im Jahr 2018 (Eurostat, 2020c). Hinter diesen Gesamtzahlen verbergen sich jedoch enorme Unterschiede im Wirtschaftswachstum zwischen den Mitgliedstaaten, insbesondere in der Zeit unmittelbar nach der Krise. Denn während das BIP 2008 in der gesamten EU-28-Region relativ stabil blieb, verzeichneten sämtliche Mitgliedstaaten - bis auf einen - bis 2009 ein negatives BIP-Wachstum. Aufgrund der Tatsache, dass die Regierungen die Budgets im Voraus festlegen, hatten vierundzwanzig Mitgliedstaaten zudem bereits 2008 bzw. 2009 damit begonnen, die Bildungsausgaben als Prozentsatz der Gesamtausgaben des Staates zu senken. Von diesen Ländern haben sieben im Jahr

3 EU-28 von 2013 bis 2020. Kroatien trat 2013 der EU bei, und das Vereinigte Königreich verließ die EU im Jahr 2020.

2010 und zehn im Jahr 2011 noch weitere Kürzungen vorgenommen (Stevenson et al., 2017). Bis 2018 hatten die Bildungsausgaben in Prozent der Gesamtausgaben des Staates für die EU-28 und sechzehn Mitgliedstaaten (Tschechische Republik, Estland, Spanien, Frankreich, Italien, Zypern, Lettland, Litauen, Luxemburg, Polen, Portugal, Rumänien, Slowenien, Slowakei, Finnland, Spanien, und Vereinigtes Königreich) noch nicht wieder das Vorkrisenniveau erreicht (Eurostat, 2020c). Im Bereich der Hochschulbildung reduzierten neun europäische Länder zwischen 2008 und 2018 trotz eines insgesamt positiven BIP die Finanzierung für Universitäten, während sechs (Estland, Italien, Litauen, Serbien, Spanien und Vereinigtes Königreich) große Finanzierungslücken vor sich her schoben (Pruvot et al., 2020).

Außerhalb der EU hatten einige osteuropäische und zentralasiatische Länder⁴ (z.B. Kirgistan, Tadschikistan) zwischen 1999 und 2008 ein reales Wachstum der Bildungsausgaben verzeichnet. In Zentralasien insgesamt waren die Bildungsausgaben in Prozent des BIP jedoch zurückgegangen (von 4,0 % im Jahr 1999 auf 3,2 % im Jahr 2008).

2.3 AUFGABEN, VOR DENEN LEHRKRÄFTE UND ANDERE BILDUNGSBESCHÄFTIGTE STEHEN: WIRTSCHAFTS- UND BERUFSWELT

Im Jahr 2016 lag der OECD-Durchschnitt der Mitarbeitergehälter als Prozentsatz der öffentlichen Gesamtausgaben für primäre, sekundäre und post-sekundäre, nicht-tertiäre Bildung bei 80 %. Die Lehrervergütung reichte von 45 % in Tschechien bis 92 % in Griechenland (OECD, 2019b). In der Zeit nach der Krise trugen Lehrkräfte und andere Bildungsbeschäftigte daher wenig überraschend die Hauptlast der nationalen Sparmaßnahmen. In den meisten EU-Mitgliedstaaten wurden die Gehälter von Schullehrkräften sowohl 2011/2012 als auch 2012/2013 gekürzt oder eingefroren (Europäische Kommission/EACEA/Eurydice, 2013b). Zwar gab es in den meisten EU-Ländern 2017/2018 eine gesetzliche Gehaltserhöhung, doch war diese in der Regel indexiert und an die Inflation oder die Lebenshaltung-

⁴ Zu Zentralasien gehören Armenien, Aserbaidschan, Georgien, Kasachstan, Kirgistan, die Mongolei, Tadschikistan, Turkmenistan und Usbekistan (UNESCO, 2011).

skosten gebunden. Bemerkenswert ist, dass in neun Ländern die realen Gehälter der neu im Beruf stehenden Lehrkräfte unter dem Vorkrisenniveau lagen (Europäische Kommission/EACEA/Eurydice, 2019). Es wird davon ausgegangen, dass sich höhere Gehälter positiv auf die Anwerbung und Bindung von entsprechend qualifizierten LehrerInnen auswirken. Das derzeitige Gehaltsniveau könnte somit das Ansehen des Lehrberufs im Vergleich zu anderen Berufen und das künftige Lehrkräfteangebot beeinträchtigen (Europäische Kommission, 2019a, Europäische Kommission/EACEA/Eurydice, 2019; OECD, 2019a, 2020a). Diese Frage ist besonders im Bereich der technischen und beruflichen Aus- und Weiterbildung (technical and vocational education and training, TVET) besorgniserregend, wo Kürzungen der Gehälter von LehrerInnen wie AusbilderInnen und ein niedrigerer beruflicher Status es erschweren, potenzielle KandidatInnen aus der Wirtschaft für den Beruf zu gewinnen (CEDEFOP, 2020; Pilz, 2017). Im Hochschulbereich waren Gehaltskürzungen oder -stopps in Estland, Griechenland, Irland, Portugal und Lettland am deutlichsten sichtbar (EUA, 2011).

Während die Gehälter gesunken sind, hat die Arbeitsbelastung von Lehrkräften und anderen Bildungsbeschäftigten zugenommen (EGBW, 2018; Europäische Kommission, 2019). Bei Lehrkräften an Schulen kann die Arbeitsintensivierung auch mit Einstellungsstopps und dem Abbau von Hilfspersonal einhergehen. In der Internationalen Lehr- und Lernumfrage (TALIS)⁵ von 2018 waren zwei der Schlüsselprioritäten für Lehrkräfte und Schulleitungen die Einstellung von mehr Lehrkräften (insbesondere für bestimmte Fachrichtungen und geografische Gebiete) und mehr Unterstützungspersonal. Tatsächlich waren viele SchulleiterInnen der Meinung, dass der Mangel an Unterstützungspersonal und Lehrkräften mit Fachkenntnissen im Bereich der sonderpädagogischen Förderung ein Hindernis für einen qualitativ hochwertigen Unterricht darstellt. Im TVET-Bereich gab es ähnliche Anwerbungsprobleme und einen Mangel an Lehrkräften und AusbilderInnen, vornehmlich in Portugal, Belgien (Flämische Gemeinschaft), Italien und Dänemark vorherrschte (OECD, 2019a). Im Hochschulbereich waren WissenschaftlerInnen ebenfalls von Einstellungsstopps oder Entlassungen betroffen, als reduzierte Budgets für den Lehrbetrieb zur Schließung von Programmen (Vereinigtes Königreich), kleineren Fachbereichen (Estland, Spanien) oder zur Zusammenlegung von Universitäten oder Fachbereichen (Dänemark, Lettland) führten. Während einige Regierungen die Forschungsfinanzierung schützten, richteten andere sie auf nationale Prioritäten aus, wodurch die Autonomie der Universitäten eingeschränkt und die finanzielle Unterstützung für bestimmte Bereiche (z.B. Kunst, Sozial- und Geisteswissenschaften) gestrichen wurde (EUA, 2011). Seit 2008 sind die Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse und der verstärkte Wettbewerb um leitende und unbefristete Positionen (EGBW, 2018) besonders stark für Frauen spürbar, die in hochrangigen akademischen Positionen ohnehin bereits unterrepräsentiert sind (Clarke, 2015). In jüngster Zeit haben sich in mindestens neun Systemen leistungsorientierte Modelle der Mittelzuweisung für Forschung und Lehre herausgebildet (Pruvot et al., 2020).

5 TALIS umfasst Lehrkräfte und SchulleiterInnen der Sekundarstufe I (ISCED-Stufe 2) in 48 Ländern/Volkswirtschaften und einer subnationalen Verwaltungseinheit (Belgien, flämischsprachig), Lehrkräfte und Führungskräfte der Primarstufe (ISCED-Stufe 1) in 15 Ländern/Volkswirtschaften und Lehrkräfte und Führungskräfte der Sekundarstufe II (ISCED-Stufe 3) in 11 Ländern/Volkswirtschaften.

Dennoch sind die wirtschaftsbedingten Herausforderungen, denen sich Lehrkräfte und andere Bildungsbeschäftigte gegenübersehen, von Natur aus mit einem breiteren Spektrum von beruflichen Herausforderungen und der sich verändernden Bildungslandschaft, in der sie arbeiten, verknüpft (Bascia und Stevenson, 2017). Seit 2008 haben arbeitsplatzbezogene Tendenzen wie die Digitalisierung, geopolitische Ereignisse wie die europäische Migrantinnenkrise und zunehmende sozioökonomische Ungleichheiten innerhalb der Schulgemeinschaften das Wissen und die Fähigkeiten von Lehrkräften und anderen Bildungsbeschäftigten auf eine harte Probe gestellt. In der TALIS-Ausgabe 2018 betonten die LehrerInnen, dass mehr Ausbildung in Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), mehr Unterricht in multikulturellen bzw. mehrsprachigen Umgebungen und mehr Unterricht für SchülerInnen mit Förderbedarf gebraucht wird. Dennoch wurden die Möglichkeiten für Lehrkräfte, ihre Berufspraxis zu verbessern, durch wirtschaftsbedingte und berufliche Hemmnisse oft blockiert; viele berichteten von einem Mangel an Zeit und fehlenden Anreizen (Akkreditierung, Gehaltserhöhung oder berufliches Fortkommen), sich fortzubilden (OECD, 2019a).

Der Anteil europäischer LehrerInnen, die einen Bedarf an beruflicher Weiterbildung im IKT-Bereich angaben, reichte von 5 % in England bis 33 % in Georgien. Dies könnte mit dem Grad der praktischen Anwendung durch die Nutzer zusammenhängen: während 90 % der Lehrkräfte in Dänemark angaben, IKT regelmäßig zu nutzen, taten dies nur 29 % der belgischen Lehrkräfte (OECD, 2019a). Angesichts der gestiegenen Nachfrage nach Online-Unterricht während der Covid-19-Pandemie werden sich diese Zahlen jedoch voraussichtlich ändern. Bemerkenswert ist, dass dieses Berufsproblem aus einem an sich wirtschaftsbezogenen Anliegen heraus entstanden ist - digitale Pädagogik ist kein traditioneller Bestandteil der Erstausbildung oder der beruflichen Weiterbildung, ist aber angesichts der ernsthaften gesundheitlichen Auswirkungen des Präsenzunterrichts immer notwendiger geworden. Auch das Communiqué von Brügge und die Schlussfolgerungen von Riga setzt die berufliche Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften und AusbilderInnen im TVET-Bereich ganz oben auf die politische Agenda der EU (Europäische Kommission, 2010b; Europäische Kommission, 2015). Obwohl die technische und berufliche Aus- und Weiterbildung (TVET) für die Gestaltung der Arbeitsmarktrelevanz des Lernens und ein schnelles und angemessenes Reagieren auf Krisen und die damit entstehenden demografischen, sozioökonomischen und technologischen Bedürfnisse erhebliche Bedeutung hat, wurde dies in der nationalen Politik nicht ausreichend anerkannt, und es gibt zwischen den Ländern nach wie vor beträchtliche Unterschiede, was Regelung, Bereitstellung und Überwachung von Fortbildungsmaßnahmen sowie die daran gestellten Anforderungen anbelangt (CEDEFOP, 2016). Auch hier kann es in der Post-COVID-Welt zu einer Verschiebung kommen.

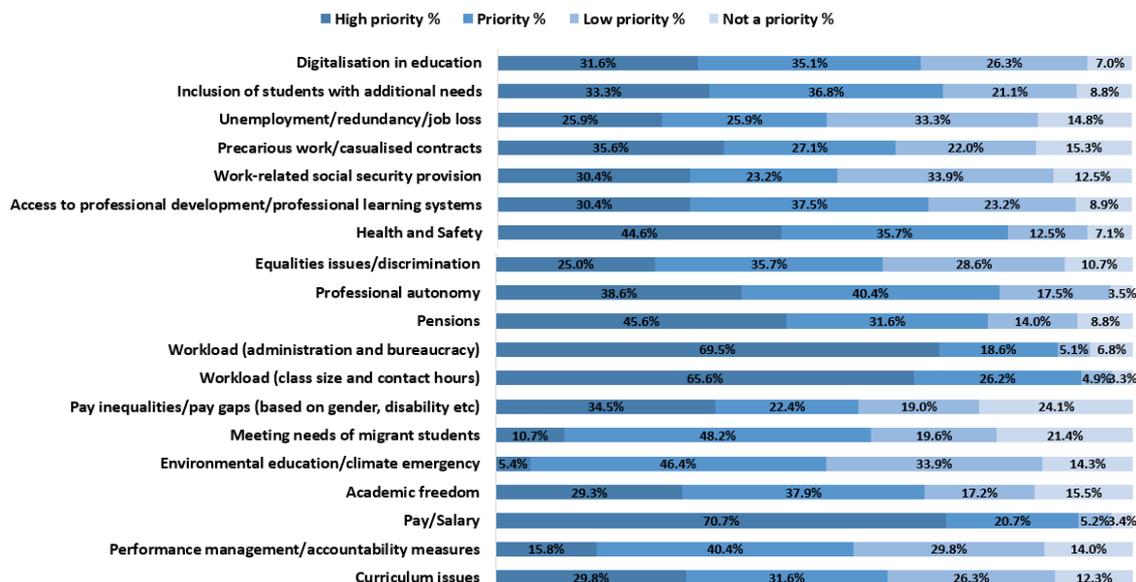
Die obigen Ausführungen stellen nur einen Teil der vielfältigen wirtschaftsbedingten und beruflichen Herausforderungen dar, mit denen Lehrkräfte und andere Bildungsbeschäftigte konfrontiert sind. Im Rahmen unserer eigenen Untersuchungen befragten wir die EGBW-Mitgliedsorganisationen zu diesen Herausforderungen und auch dazu, als wie wichtig sie diese für ihre Mitglieder empfinden (siehe Diagramm 1). Vor allem drei wirtschaftsbezogene Themen hatten höchste Priorität: Bezahlung (71 %), Arbeitsaufwand in Bezug auf Verwaltung und Bürokratie (70 %) und Arbeitsaufwand in Bezug auf Klassengröße und Kontaktzeit (66 %). Renten (46 %) und Gesundheit und Sicherheit (45 %) lagen an vierter bzw. fünfter Stelle. Wurden jedoch die Prozentsätze für prioritäre oder

hochprioritäre Themen kombiniert, so standen berufliche Autonomie (79 %), Inklusion von Studierenden mit Sonderbedürfnissen (70 %), Zugang zu beruflicher Entwicklung/beruflichen Lernsystemen (68 %), akademische Freiheit (67 %) und Digitalisierung (67 %) hoch im Kurs. In den kommenden Monaten und Jahren werden im Zuge der Überwindung der Pandemie wahrscheinlich andere Themen in den Vordergrund rücken.

2.4 AUFGABEN BEI DER DEMOKRATISCHEN ERNEUERUNG

Den sozialen Ungerechtigkeiten, denen Schwarze in unseren Gesellschaften ausgesetzt sind, wurde in letzter Zeit verstärkte politische Aufmerksamkeit zuteil (Europäisches Parlament, 2020; Vereinte Nationen, 2020b). In unserer Umfrage gaben 61 % der befragten Gewerkschaftsmitglieder an, dass Ungleichheit und Diskriminierung für ihre Mitgliedschaft Priorität oder hohe Priorität haben. Der Umfragegegenstand ist jedoch weit gefasst, und bestimmte marginalisierte Bevölkerungsgruppen werden davon nicht erfasst. Dies gibt Anlass zur Sorge, denn Ungleichheiten und Diskriminierung am Arbeitsplatz werden nicht von allen Gemeinschaften in gleicher Weise erlebt. Dementsprechend haben internationale Entscheidungsträger im Bildungsbereich zwar Migranten, Flüchtlinge und SchülerInnen mit besonderem Förderbedarf als Herausforderung für integrative Klassenverbände hervorgehoben, doch der größeren Vielfalt der Schülerpopulationen wurde bisher nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Zudem sind 95 % der SchulleiterInnen der Meinung, dass die Schülerinnen und Schüler etwas über Menschen aus verschiedenen Kulturen lernen sollten (OECD, 2019a), doch zum Ausmaß der Verschiedenartigkeit innerhalb der Bildungsberufe gibt es nur wenige Daten, die über binäre Beschreibungen von Alter, Erfahrung und Geschlecht der TeilnehmerInnen hinausgehen. Mangelnde Vielfalt innerhalb der Bildungsforschung und das begrenzte Bewusstsein hierfür verewigen die sozialen Ungerechtigkeiten, die in unseren Schulsystemen und Gesellschaften vorherrschen. Wenn die Bildungsberufe sich erneuern so.

Abbildung 1. Wirtschaftsbezogene und berufliche Probleme der Bildungsgewerkschaften und der Grad der Bedeutung für ihre Mitglieder.



Die Anerkennung, Würdigung und Förderung von Vielfalt in Beschäftigungssituationen im Bildungswesen ist möglicherweise mit nationalen Anwerbungs- und Bindungsstrategien verknüpft. In den nächsten fünf bis zehn Jahren werden wahrscheinlich zahlreiche Lehrkräfte und AusbilderInnen in der technischen und beruflichen Aus- und Weiterbildung (TVET) in den Ruhestand treten. Um diese alternde Belegschaft zu ersetzen, hat die Politik ihr Augenmerk verstärkt darauf gerichtet, die Attraktivität der Bildungsberufe zu erhöhen. Dennoch fehlt den Lehrkräften und AusbilderInnen in diesem Sektor der berufliche Status und die gesellschaftliche Anerkennung, die gleichermaßen qualifizierte ArbeitnehmerInnen genießen (CEDEFOP, 2020; OECD, 2019a, 2020a). Obwohl die Mehrheit der bei der TALIS-Umfrage von 2018 befragten Lehrkräfte mit ihrer Berufswahl zufrieden war, fühlten sich 26 % von der Gesellschaft zu wenig geschätzt. Je länger die LehrerInnen im Beruf tätig waren, desto stärker war zudem ihre Ernüchterung. Während Regierungen dazu tendieren, sich unverhältnismäßig stark auf Anwerbungs- statt auf Bindungsstrategien zu konzentrieren, verlassen Lehrkräfte den Beruf durchaus vorzeitig und aus einer Vielzahl von Gründen, nicht zuletzt aus Gründen des Wohlbefindens. Sicherlich ließe sich durch den Mangel an Betreuung und Einarbeitung für NeueinsteigerInnen, begrenzte Karrierechancen und zunehmende Arbeitsbelastung sowie den Einsatz von Zeitverträgen auf institutioneller Ebene ein gewisses Maß an Unzufriedenheit, Stress und Ausgebranntheit bei den Berufstätigen erklären. Ebenso bedeutsam sind jedoch Interventionen auf politischer Ebene, die Pädagogik mit Vorschriften überziehen und die berufliche Autonomie einschränken (OECD, 2019a, 2020a).

2.5 DIE ZUKUNFT DER ARBEIT IN KRISENZEITEN

Auf einer hochrangigen Konferenz mit dem Titel „Die Zukunft der Arbeit: heute, morgen, für alle“, die im April 2019 von der Europäischen Kommission ausgerichtet wurde, standen Digitalisierung, Globalisierung, Migration, Demografie und Klima im Mittelpunkt der Debatten. Die Delegierten, inspiriert von der Europäischen Säule sozialer Rechte (Europäische Kommission, 2017), bejahten die Notwendigkeit einer besseren Arbeitsmarktpolitik (Europäische Kommission, 2019b). Über eine Pandemie wurde nicht gesprochen. Während die politischen Entscheidungsträger sich den Herausforderungen widmen, die erwartbar und vorhersagbar sind, vergessen sie offenbar, auch für das Unbekannte zu planen. Wie könnten sich also Lehrkräfte und andere Bildungsbeschäftigte auf solche Ungewissheiten in der Zukunft vorbereiten?

Für einige ist die Krise kein Augenblick der Anpassung, sondern eine Gelegenheit, die Welt zum Besseren zu gestalten (Sobe, 2020). Und sicherlich erfährt die Arbeit von Lehrkräften und anderen Bildungsbeschäftigten eine neue Wertschätzung (UNESCO, 2020b). Doch Versuche, durch berufliche Erneuerung Verbesserungen einzuführen, werden nun durch die anhaltende Unsicherheit der Pandemie, ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die sehr reale Möglichkeit einer Wirtschaftskrise, die die größte überhaupt seit einem Jahrhundert wäre, behindert (OECD, 2020b). Während dieser Bericht verfasst wird, ist es im europäischen Hochschulwesen bereits zu Einstellungsstopps, der Kündigung befristeter Verträge und Entlassungen gekommen, und es besteht die Befürchtung eines weiteren Stellenabbaus aufgrund von Einkommensverlusten auf dem internationalen Studierendenmarkt (EGBW, 2020). Selbst bei teilweiser oder vollständiger Wiedereröffnung der Einrichtungen werden die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Lehrkräften und anderem Bildungsbeschäftigten wahrscheinlich noch lange Zeit beeinträchtigt sein, und die allgemeine sozioökonomische Krise wird sich zweifellos auch auf die Probleme auswirken, mit denen sie im virtuellen Klassenzimmer oder im Präsenzunterricht konfrontiert sind. Außerdem könnten künftige Krisen - ob gesundheitlich, humanitär, geopolitisch oder klimatisch - noch zusätzliche Folgen für den Sektor haben. Vor dem Hintergrund dieser Ungewissheit war die Arbeit der Bildungsgewerkschaften für die Gestaltung der Zukunft des europäischen Bildungswesens für SchülerInnen, Lehrkräfte und andere Bildungsbeschäftigte noch nie so entscheidend.

3. AUFGABEN, VOR DENEN DIE BILDUNGS- GEWERKSCHAFTEN STEHEN



Dieser Bericht konzentriert sich zu einem Großteil auf die im vorigen Abschnitt skizzierten Entwicklungen und auf künftige Möglichkeiten für die gewerkschaftliche Bildungsbewegung in Europa. Daher gebührt den Entwicklungen des letzten Jahrzehnts und der Zeit seit der Wirtschaftskrise 2008 besondere Aufmerksamkeit. Man muss sich jedoch bewusst sein, dass viele der Trends, über die wir sprechen, für die auf 2008 folgenden Jahre nicht neu sind, sondern sich bereits verstetigt hatten und durch die Krise einfach nur beschleunigt wurden. In der Nachkriegszeit erreichten die Gewerkschaften in Westeuropa nicht nur eine erhebliche Verbesserung der Lebensbedingungen (durch Ausbau des Wohlfahrtsstaates und Weiterentwicklung der sozialen Sicherungssysteme), sondern gewannen auch wichtige institutionelle Unterstützung, die ihnen im sozialen Dialog und bei Tarifverhandlungen den Rücken stärkte. Es gibt jedoch seit mehreren Jahrzehnten sichtbare Anzeichen dafür, dass die erheblichen Errungenschaften der organisierten Arbeitnehmerschaft in Westeuropa ins Gegenteil verkehrt wurden. So ist es z.B. mehr als 40 Jahre her, dass der europäische Historiker Eric Hobsbawm die Frage stellte, ob der Vormarsch der Arbeit gestoppt worden sei (Hobsbawm, 1978, veröffentlicht 1981).

Traditionelle Indikatoren für den gewerkschaftlichen Einfluss sind die Mitgliederzahl, der Organisationsgrad (Mitglieder im Verhältnis zu potenziellen Gewerkschaftsmitgliedern) und die Reichweite bei Tarifverhandlungen. Die Messung eines jeden dieser Faktoren bringt methodische Schwierigkeiten mit sich, insbesondere bei Vergleichen zwischen Ländern und im Zeitverlauf. Unter diesem Vorbehalt weisen jedoch bei Auswertung der Erfahrungen der Gewerkschaftsbewegung an sich alle diese Indikatoren auf einen langfristigen Trend abnehmender Gewerkschaftsstärke hin (Bernaciak et al., 2014).

In diesem Abschnitt besprechen wir einige Trends in den europäischen Arbeitsbeziehungen und filtern spezifische Probleme heraus, mit denen Gewerkschaften im Allgemeinen und Bildungsgewerkschaften im Besonderen konfrontiert sind. Unser Ansatz ist geprägt von der Notwendigkeit, die geografisch bedingten kontextuellen Besonderheiten zu verstehen und zwischen kurzfristigen Entwicklungen und längerfristigen Trends im Zeitverlauf zu unterscheiden. Bei der Erörterung dieser Fragen stützen wir uns weitgehend auf Kurt Vandaeles (2019) Analyse *Finstere Aussichten: Darstellung der Gewerkschaftszugehörigkeit in Europa seit dem Jahr 2000*, die als jüngste und umfassendste Studie zu diesem Thema vom Europäischen Gewerkschaftsinstitut veröffentlicht wurde. Die Daten liefern einen kontextuellen Hintergrund, den wir anhand unserer Projektumfrage ergänzen.

3.1 GEWERKSCHAFTS- TRENDS: MITGLIEDSCHAFT, ORGANISATIONSGRAD UND ENGAGEMENT

Der Beginn des allgemeinen Rückgangs der Gewerkschaftsmitgliedschaften lässt sich bis in die frühen 1980er Jahre zurückverfolgen, als der sozialdemokratische keynesianische Konsens in Westeuropa zusammenbrach und das, was als Neoliberalismus (Harvey, 2005) bekannt geworden ist, sich als neue Lehrmeinung herauszubilden begann. Im Vereinigten Königreich etwa, das eine Vorreiterrolle bei der Einführung klassischer neoliberaler Strategien einnimmt, ging die Gewerkschaftsmitgliedschaft zwischen 1980 und 2016 um fast 50 % zurück, obwohl in jedem der letzten drei Jahre ein Anstieg der Mitgliederzahlen zu verzeichnen war (Gewerkschaftsdachverband Trades Union Congress (TUC) 2020). Doch auch in Ländern, in denen die politische Entwicklung recht unterschiedlich verlaufen ist, gibt es seit Anfang der 1990er Jahre ebenfalls Anzeichen für einen dramatischen Mitgliederrückgang, z.B. in Frankreich und Deutschland. Zwischen 2000 und 2016 ging die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder in 20 europäischen Ländern von 40,2 Millionen auf 36,1 Millionen (10,1 %) zurück, wobei der Rückgang in der zweiten Hälfte dieses Zeitraums (den Jahren nach der Wirtschaftskrise) deutlich zunahm (Vandaelle, 2019, S. 9). Obwohl das Gesamtbild von abnehmenden Mitgliederzahlen geprägt ist, muss angemerkt werden, dass die Muster länderübergreifend unterschiedlich waren. In einer Untersuchung von 32 Ländern zwischen 2000 und 2017 wiesen Spanien, Frankreich, Luxemburg, Malta, Norwegen, Italien und Island in der zweiten Hälfte dieses Zeitraums ein Wachstum auf, während die Schweiz, Dänemark, Schweden und Finnland einen - wenngleich moderaten - Rückgang verzeichneten (Vandaelle, 2019, S. 11-12). Die bei weitem dramatischsten Rückgänge gab es in den osteuropäischen Volkswirtschaften (Visser, 2019). Von den 32 europäischen Ländern in der Studie, so Vandaelle, verzeichneten die 11 osteuropäischen Länder sämtlich einen stärkeren Rückgang als alle anderen Länder in der Umfrage - in sieben dieser Länder (Tschechien, Lettland, Slowenien, Rumänien, Ungarn, Estland und Slowakei) betrug er mehr als 30 %. Vandaelle macht geltend, dass der Rückgang nach der Abschaffung der Zwangsmitgliedschaft in den Gewerkschaften während der Sowjetzeit unvermeidlich war, doch „dieser Trend hat sich nicht umgekehrt, sondern hält bis heute an“ (2019, S. 12).

Die Daten zum gewerkschaftlichen Organisationsgrad in Europa zeigen im Zeitverlauf ähnliche Tendenzen, verdeutlichen aber auch die erheblichen Unterschiede zwischen den Ländern. Im Großen und Ganzen nahm der gewerkschaftliche Organisationsgrad zwischen 2000 und 2016 stetig und kontinuierlich ab, und zwar von 27,8 % zu Beginn des Jahrtausends auf 21,4 % im Jahr 2016 (Vandaelle, 2019, S. 17). In einigen Ländern nahm die Gewerkschaftszugehörigkeit in diesem Zeitraum zu, doch aufgrund der gestiegenen Zahl

der Beschäftigten ging die Organisationsdichte bei den Beschäftigten dennoch zurück. Der Organisationsgrad differiert stark zwischen verschiedenen Ländern und verdeutlicht einmal mehr die sehr spezifischen Probleme, mit denen manche mittel- und osteuropäischen Volkswirtschaften konfrontiert sind (Visser, 2019). Im Jahr 2017 hatte Island mit 90 % den höchsten Organisationsgrad, doch in 16 Ländern lag dieser unter 20 % - am niedrigsten in Estland mit 4 % (Vandaele, 2019, S. 17).

In diesem Bericht befassen wir uns nicht direkt mit der Analyse der Mitgliederzahlen der einzelnen Bildungsgewerkschaften und versuchen auch nicht, den Organisationsgrad in den verschiedenen Ländern zu ermitteln. Derartige Daten bergen zahlreiche Probleme, nicht zuletzt deshalb, weil Mitgliederzahlen auf ganz unterschiedliche Weise berechnet werden können, was aussagekräftige Vergleiche erschwert. In Bezug auf Mitgliedschaften, Organisationsgrad und Reichweite bei Tarifverhandlungen hat die Europäische Kommission in den Eurofound-Studien zur Repräsentativität eigene Daten veröffentlicht, wobei der letzte Bericht zur Bildung 2011 (Eurofound, 2011) erschien und die nächste Studie im Oktober 2020 veröffentlicht wird. Die Studien verdeutlichen die beträchtlichen methodischen Probleme, die auftreten, wenn man aussagekräftige Vergleiche unter Einbeziehung aller relevanten Indikatoren vornehmen will. In diesem Bericht, der auf Studien wie Eurofound (2011) und Vandaele (2019) basiert, gehen wir davon aus, dass Bildungsgewerkschaften im Vergleich zu anderen Beschäftigungssektoren eine relativ hohe Mitgliederzahl und -dichte aufweisen und meist keinen solchen Mitgliederschwund erlebt haben, wie er in Gewerkschaften des privaten Sektors üblich ist. Uns ging es eher darum, die Bereiche herauszufiltern, die von Wachstum oder Rückgang der Mitgliederzahlen in den Bildungsgewerkschaften betroffen sind, und besser zu verstehen, wie weit diejenigen, die einer Gewerkschaft beigetreten sind, in ihren Organisationen aktiv mitarbeiten.

In der Projektumfrage wurden die TeilnehmerInnen gebeten, in frei formulierten Antworten Bereiche mit wachsenden oder schrumpfenden Mitgliederzahlen zu nennen und verschiedene Arbeitnehmertypen oder Sektoren anzugeben, in denen sich erkennbare Trends abzeichnen. Die Umfrage wurde von 62 EGBW-Mitgliedsorganisationen durchgeführt (mit einer Rücklaufquote von 47 %). Eine vollständige Liste der teilnehmenden Gewerkschaften ist in Anhang 2 enthalten. Die Befragten wurden nicht direkt gebeten, anzugeben, ob die Mitgliederzahl zu- oder abnimmt - jedoch äußerten unter denjenigen, die dies indirekt angaben, etwa gleich viele Befragte, dass ihre Gewerkschaft entweder eine steigende oder sinkende Mitgliederzahl verzeichne.

Bei mehreren Gewerkschaften waren wachsende oder rückläufige Tendenzen mit umfassenderen Entwicklungen in bestimmten Bildungssektoren verbunden. Die Anwerbung von Mitgliedern in neuen oder expandierenden Sektoren war die am häufigsten genannte Wachstumsquelle (von 14 Befragten genannt), wobei ein Wachstum im Bereich der frühkindlichen Bildung von mehreren Gewerkschaften genannt wurde. In einigen Fällen brachte ein expandierender Sektor naturgemäß Wachstumschancen mit sich, während in anderen Fällen die Gewerkschaften in bestimmten Sektoren Erfolge bei Vertragsverhandlungen erreichten und dadurch mehr Mitglieder gewannen. Von denjenigen Gewerkschaften, die auf allen Bildungsstufen Mitglieder werben, wurde die Hochschulbildung und Forschung als der Bereich genannt, in dem der Organisationsgrad typischerweise am geringsten und die Anwerbung am schwierigsten war.

Die aufwändigsten Bereiche bei der Anwerbung waren diejenigen, bei denen es um jüngere Mitglieder und prekär Beschäftigte ging. Diese Probleme werden dadurch verstärkt, dass sie oft gleichzeitig nebeneinander bestehen: prekäre Arbeit wird unverhältnismäßig oft von Personen ausgeübt, die neu auf dem Arbeitsmarkt/im Beruf sind - und dies sind in der Regel jüngere ArbeitnehmerInnen (Berry und McDaniel, 2018). Bei der Nennung von Bereichen mit rückläufiger Entwicklung gaben 16 Befragte in frei formulierten Antworten Schwierigkeiten bei der Anwerbung jüngerer Mitglieder an, während Probleme bei der Anwerbung prekär Beschäftigter neunmal genannt wurden. Diese beiden Faktoren wurden jedoch häufig auch als Wachstumsbereiche genannt (am zweit- und dritthäufigsten nach Faktoren, die sich auf bestimmte Sektoren beziehen). Die Tatsache, dass diese Arbeitnehmergruppen als Grund sowohl von rückläufigen als auch von wachsende Mitgliederzahlen genannt werden, unterstreicht, wie schwankend und unberechenbar der Faktor Gewerkschaftszugehörigkeit geworden ist und bestätigt, dass die Mitgliedschaft nicht mehr so selbstverständlich ist, wie dies früher der Fall gewesen sein mag. Dies wurde von mehreren Umfrageteilnehmern anerkannt, die darauf hinwiesen, dass die Anwerbung junger ArbeitnehmerInnen einen zunehmend strategischen Ansatz erfordert. Ein Aspekt dabei ist die bewusste Ausrichtung auf den Aufbau von Beziehungen zu Schülerverbänden und auf die Lehrerbildung. Mit diesem Ansatz hatte etwa die russische Gewerkschaft der Beschäftigten in Bildung und Wissenschaft (ESEUR) großen Erfolg.

Für aufgetretene Probleme wurden mehrere Erklärungen angeboten. Einige wenige Befragte stellten tief verwurzelte gewerkschaftsfeindliche Ansichten fest - „Gewerkschaften werden als abzulehnendes Relikt eines alten gesellschaftlichen Denkens und als Hemmnis für Fortschritt und Wohlstand gesehen“, wobei negative Bilder in den Medien als besonderes Problem genannt wurden. Es wurde jedoch auch eingeräumt, dass die Gewerkschaften nicht immer in der Lage waren, ihren Nutzen oder Wert für jüngere ArbeitnehmerInnen unter Beweis zu stellen. Ein Befragter gab an, die Gewerkschaften hätten vornehmlich den Schutz der Interessen bestehender Mitglieder im Auge gehabt und dabei die spezifischen Herausforderungen vernachlässigt, denen jüngere BerufsvertreterInnen gegenüberstehen. Tatsächlich war eine Folge der Priorisierung der aktuell vorhandenen Mitglieder, dass die Belastungen des Sparkurses sich auf die neuen und jungen ArbeitnehmerInnen verlagerten, und zwar in einer Weise, die die Gewerkschaften als Teil des Problems und nicht als Lösung erscheinen ließ.

Ähnliches gilt auch für prekär Beschäftigte, und wie bereits erwähnt, handelt es sich hierbei eher um junge ArbeitnehmerInnen. In der Tat spiegeln sich in der prekären Beschäftigung alle wesentlichen Spaltungserscheinungen des Arbeitsmarktes wider, so dass von prekären Arbeitsverhältnissen denn auch eher Frauen, Schwarze und Behinderte betroffen sind (siehe die von der Gewerkschaft UCU berichtete Forschung zur Hochschulbildung, 2019). Durch ihre brüchige Verbindung zur Arbeitswelt und die Tendenz, zur Arbeitssuche häufig umziehen zu müssen, stellen prekär Beschäftigte die gewerkschaftliche Organisation naturgemäß vor besondere Herausforderungen (Simms, Holgate und Hodder, 2018).

Dieser Bericht enthält zwei Fallstudien, in denen besondere Initiativen zur Anwerbung und Organisation junger Mitglieder bzw. prekär beschäftigter ArbeitnehmerInnen veranschaulicht werden (ZNP in Polen und FLC CGIL in Italien).

Weitere Punkte, die von einigen wenigen Befragten als problematisch bei der Anwerbung von Mitgliedern genannt wurden, waren die Zersplitterung des Systems (oft in Verbind-

ung mit Privatisierungstendenzen), die negativen Folgen eines wettbewerbsorientierten Gewerkschaftswesens und in einigen Fällen auch die zunehmende Einschüchterung von Führungskräften - also die Vorstellung, dass die Gewerkschaftsmitgliedschaft und sicherlich auch Gewerkschaftsaktivitäten für das berufliche Fortkommen als nachteilig angesehen werden könnten.

Die oben dargelegten Daten weisen auf die zunehmend schwierige Mitgliederwerbung und damit auf die Notwendigkeit hin, das Thema strategisch anzugehen. Uns interessierte, in welchem Umfang und auf welche Weise die Bildungsgewerkschaften regelmäßig Mitgliedschaftsbelange erörtern oder strategische Mitgliedschaftskampagnen entwickeln. Aus Umfragedaten geht hervor, dass eine klare Mehrheit (84 %) der Gewerkschaften regelmäßige Debatten über Fragen der Mitgliederwerbung und Mitgliedschaft auf nationaler Führungs-/Vorstandsebene führt, wenn auch die Zahl der Gewerkschaften, die sich eingehender mit diesen Fragen befassen oder entsprechende Diskussionen auf lokaler Ebene führen, bei weitem geringer ist (siehe Tabelle 1). Beispielsweise debattieren 60 % der Befragten „ausführlich“ in einem eigens hierfür eingerichteten Unterausschuss, während etwas mehr als die Hälfte (53 %) Anwerbungspläne auf lokaler Ebene fasst. Befragungen von Gewerkschaften, die Fallstudien durchgeführt haben, wiesen auf die Bedeutung dieser Arbeit und den Wert detaillierter Mitgliederdaten hin, doch es wurde auch eingeräumt, dass die Verwendung von Daten für solche Zwecke finanzielle Auswirkungen hat und in einigen Gewerkschaften bisweilen Unbehagen hervorruft.

Tabelle 1: Verfolgung der Mitgliederwerbung der Bildungsgewerkschaften

	Ja (%)	Nein (%)
Auf nationaler Führungs-/Vorstandsebene wird regelmäßig über Mitgliedschaftsfragen diskutiert	84	16
Es gibt einen strategischen Plan für die Mitgliederwerbung	63	37
Es gibt quantifizierte Anwerbungsziele	38	62
Es gibt eine genaue Überwachung der Mitgliedschaftsstufen durch eine Fach(unter)gruppe	60	40
Es gibt Anwerbungspläne auf Ebene des örtlichen Gewerkschaftsbüros	53	47

Bei der Vorlage dieser Diskussionsergebnisse zur Mitgliedschaft möchten wir betonen, dass dieser Faktor lediglich ein Indikator für das Leistungsvermögen einer Gewerkschaft sein kann und dass die Sorge dafür, dass sich die Mitglieder für die Gewerkschaft engagieren und an ihren Aktivitäten teilnehmen, eine zentrale Priorität sein muss. Tatsächlich möchten wir behaupten, dass eine enge Ausrichtung auf das Thema Mitgliedschaft die Gefahr birgt, nur den Faktor zu betrachten, der oft als letzter Indikator Anzeichen für einen Rückgang erkennen lässt. Eine schrumpfende und alternde Aktivistenbasis fungiert oft als Frühwarnsystem für bevorstehende Probleme, aber nur, wenn die Gewerkschaften sich dieser Probleme auch bewusst und bereit sind, sich ihnen zu stellen. Tabelle 2 zeigt die Antworten auf Fragen, welche die Teilnahme der Mitglieder an verschiedenen zentralen Aspekten der Gewerkschaftsarbeit behandeln.

Tabelle 2: Bildungsgewerkschaften und Mitgliederbeteiligung

	Nicht relevant (%)	Abnehmen (%)	Gleichbleibend (%)	Zunehmend (%)
Stimmabgabe bei Gewerkschaftswahlen	8	16	52	24
Teilnahme an lokalen [Zweigstellen-]Treffen	2	33	46	19
Teilnahme an nationalen politischen Konferenzen	7	11	63	19
Mitglieder, die als örtliche Gewerkschaftsfunktionäre tätig sind	3	24	54	19
Mitglieder, die als innerbetriebliche Repräsentanten fungieren	0	26	56	18
Mitglieder, die sich für ein Gewerkschaftsamt zur Wahl stellen	3	22	62	13
Mitglieder, die an Gewerkschaftskampagnen teilnehmen	2	24	52	22
Mitglieder, die an Gewerkschaftsaktionen teilnehmen (z.B. Streiks)	13	30	35	22

Obwohl mehrere frei formulierte Antworten Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Mitgliedern oder etwa der Anwerbung von innerbetrieblichen Repräsentanten nannten, weisen die Daten nicht eindeutig auf signifikante Probleme hin. Mindestens die Hälfte der Befragten bezeichnete die Mitgliederbeteiligung als weitgehend stabil, wobei rückläufige Tendenzen häufiger als positive zu beobachten waren, jedoch nur unwesentlich. Beispielsweise gaben 26 % der Befragten an, es werde immer schwieriger, innerbetriebliche VertreterInnen zu gewinnen, aber 18 % äußerten, es seien immer mehr Mitglieder bereit, diese Rolle zu übernehmen (siehe die Fallstudien von Lärarförbundet und UCU in diesem Bericht als zwei Beispiele für das Bemühen der Gewerkschaften, die Rolle der innerbetrieblichen Repräsentanten auszubauen). Anlass zur Sorge könnten die Daten sein, die auf eine zunehmende Kluft zwischen den Bemühungen der AktivistInnen in der Gewerkschaft und einer breiteren, eher passiven Mitgliederbasis hinweisen. So berichteten z.B. recht wenige Befragte (11 %) von einem Rückgang des Interesses, an Richtlinienkonferenzen teilzunehmen (größtenteils AktivistInnen), wohingegen die Zahl derer, die eine sinkende Bereitschaft der Mitglieder zur Teilnahme an Sitzungen auf lokaler Ebene vermelden, sehr viel höher ist (33 %). Die Frage, wie Gewerkschaften die Kluft zwischen einem aktivistischen Mitgliederteil und der breiteren Basis überbrücken können, wird in Zukunft möglicherweise ein immer wichtigeres Thema werden.

Ein klarer Hinweis auf die Beteiligung von Gewerkschaftsmitgliedern an Gewerkschaftsaktivitäten ist die Beteiligung von Mitgliedern an Arbeitskampfmaßnahmen. Ein auffälliges Merkmal des allgemeinen Schrumpfens der Gewerkschaften ist der rückläufige Umfang von Arbeitskampfmaßnahmen, der als langfristiger Trend beschrieben werden kann, wenn auch mit erheblichen Unterschieden zwischen den Ländern (Vandaele, 2016). In den Jahren unmittelbar nach der Wirtschaftskrise kam es zu einem gewissen Anstieg von Arbeitskampfmaßnahmen vor allem im öffentlichen Sektor, was eine Art Schockreaktion auf die tiefen Einschnitte war. Seitdem sind die Arbeitskampfmaßnahmen zurückgegangen, da die schwache Konjunktur am Arbeitsmarkt die Aktionen erschwerte. Zwar gingen Streiks in der Regel zurück, doch gibt es Anzeichen dafür, dass die Gewerkschaften ihr Aktionsrepertoire erweitert und häufig kreativere Taktiken gewählt haben, um Unterstützung für ihre Kampagnen zu gewinnen. Beispiele hierfür sind Aktionen, an denen Bündnisse aus Gewerkschaften und anderen Akteuren (z.B. Dienstleistungsnutzern) beteiligt sind, kombiniert mit immer ausgefeilteren Social-Media-Kampagnen (Ibsen und Tapia, 2017).

Auch hier scheinen die Bildungsgewerkschaften im Vergleich zur Gewerkschaftsbewegung im weiteren Sinne weniger stark betroffen. Obwohl die Bildungsgewerkschaften sich von breiteren Trends nicht komplett abkoppeln können, sind sie unter bestimmten Umständen doch eindeutig in der Lage, in erheblichem Ausmaß Arbeitskampfmaßnahmen zu mobilisieren. Das vielleicht deutlichste europäische Beispiel ereignete sich 2013 in Dänemark, als die Aussperrung durch einen Arbeitgeber zu 930.300 "Arbeitsausfalltagen" führte (die gebräuchlichste Methode zur Berechnung der Auswirkungen von Streiks und Aussperrungen) - im Vergleich zu 10.200 Ausfalltagen im Vorjahr in der gesamten Wirtschaft (Stevenson, 2019). Noch anschaulicher werden diese Tendenzen, wenn man das Jahr 2018 betrachtet, als das Vereinigte Königreich die sechsniedrigste Zahl von „Ausfalltagen“ in einem Jahr seit 1891 und die niedrigste Zahl für den öffentlichen Sektor seit Beginn der getrennten Aufzeichnungen meldete. In jenem Jahr machten Arbeitskampfmaßnahmen der Bildungsgewerkschaften jedoch 66 % aller Ausfalltage in der gesamten Wirtschaft aus (ONS, 2018). Diese Entwicklungen schließen auch Osteuropa mit ein, wobei sich in jüngster Zeit Arbeitskampfmaßnahmen in fast allen osteuropäischen Volkswirtschaften der EU abzeichnen, darunter Ungarn (2016), Slowenien (2018) sowie Tschechien, Litauen und Polen im Jahr 2019 (im letztgenannten Fall war dies ein 19-tägiger landesweiter Streik). Nach der verfügbaren Datenlage behaupten wir nun keineswegs, dass die langfristigen Trends in puncto Arbeitskampfmaßnahmen sich wesentlich umgekehrt haben. Vielmehr gab es, so unser Argument, in den letzten Jahren deutliche Anzeichen dafür, dass die Bildungsbeschäftigten durch die langfristigen Auswirkungen der Sparmaßnahmen frustriert sind und sie sich bereit zeigten, sich kollektiv zu organisieren, um dem entgegenzutreten. Außerdem ist dies nicht nur ein europäisches Phänomen, sondern derartige Tendenzen sind weltweit zu beobachten (siehe z.B. Blancs (2019) Bericht über die #RedforEd-Streiks in den USA). In der Umfrage gaben 22 % der Befragten an, dass die Mitglieder eine erhöhte Bereitschaft zu Maßnahmen wie Streiks gezeigt hätten.

3.2 SOZIALER DIALOG UND TARIFVERHANDLUNGEN: REICHWEITE UND QUALITÄT

Neben der Mitgliederzahl und dem Organisationsgrad bezeichnen Forscher häufig auch die Reichweite in Tarifverhandlungen (ausgedrückt als Prozentsatz der unter einen Tarifvertrag fallenden Beschäftigten) als Indikator für die Effektivität von Gewerkschaften. Bei diesem Thema gibt es in der Gesamtwirtschaft zwischen den Erfahrungen im öffentlichen und im privaten Sektor oftmals krasse Unterschiede, wobei die Verhandlungsreichweite im privaten Sektor in vielen Ländern deutlich im Sinken begriffen ist. Das Bild ist auch deshalb komplexer, weil wegen institutioneller Absprachen Mitgliedschaft und Organisationsgrad nicht immer eng miteinander verbunden sein müssen. Beispielsweise weisen die nordischen Länder im Allgemeinen einen hohen Organisationsgrad auf, der mit einer hohen Verhandlungsmacht einhergeht, während die südeuropäischen Länder (Frankreich, Spanien, Italien, Portugal und Griechenland) über eine Verhandlungsreichweite verfügen, die weit über dem Organisationsgrad liegt. In Frankreich, wo ein gesamtwirtschaftlicher Organisationsgrad von 11 % zwischen 2010 und 2016 sich in einer Verhandlungsreichweite von 98 % niederschlägt, äußert sich dies am krassesten (Vandaele, 2019 S. 21).

Im Bildungssektor wird die Tarifverhandlungsmacht regelmäßig durch die Eurofound-Studien zur Repräsentativität bewertet (2011 und 2020 in Vorbereitung). Die Studien machen deutlich, dass die Tarifverhandlungsmacht im Bildungssektor üblicherweise hoch ist, weil nationale Regelungen vorherrschen und die mit den Gewerkschaften geschlossenen Tarifverträge in der Regel für die gesamte Belegschaft gelten. In der vorliegenden Studie ging es uns nicht darum, die Verhandlungsreichweite *für sich genommen* zu betrachten, sondern festzustellen, inwieweit die Bildungsgewerkschaften mit den Vereinbarungen im Rahmen des Sozialdialogs zufrieden sind. Für die Zwecke dieser Studie haben wir den Rahmen des sozialen Dialogs der Europäischen Kommission verwendet, der vier verschiedene Elemente umfasst:

- Gemeinsame Arbeit/Projekte mit Arbeitgebern
- Informationsaustausch/Kommunikation
- Konsultation
- Verhandlungen/Tarifverträge

Bemerkenswerterweise hat in den Gründungsverträgen der Europäischen Union der „soziale Dialog“ einen besonderen Status mit der klaren Verpflichtung, Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften - manchmal auch neben den Regierungen - in die Debatten über relevante Themen einzubeziehen. Wie wir im Rahmen unseres Projekts feststellen,

haben einige Gewerkschaften sich besorgt darüber geäußert, dass die Besonderheit des sozialen Dialogs (als Beziehung zwischen Arbeitgebern und organisierten ArbeitnehmerInnen) ausgehöhlt wird, denn er wird bisweilen als eine „Konsultation mit den Interessengruppen“ dargestellt, an der Sozialpartner und eine Vielzahl anderer zivilgesellschaftlicher Organisationen beteiligt sind. Hierin spiegeln sich Forschungsergebnisse aus anderen Ländern wider (Stevenson et al., 2019) und ebenso die Besorgnis, dass der soziale Dialog durch einen Prozess der Verwässerung untergraben wird. Dies ist eindeutig ein Punkt, der eine gewisse Wachsamkeit seitens der Bildungsgewerkschaften erfordert.

Bei der Verwendung des oben erwähnten Rahmens erkennen wir an, dass unsere Analyse „holzschnittartig“ ist und wir z.B. nicht in der Lage waren, die Erfahrungen des Sozialdialogs auf verschiedenen Ebenen (national, regional, institutionell) zu untersuchen, wobei die Unterschiede erheblich sein können. Wir wollen auch nicht behaupten, dass die vier oben genannten Elemente gleichwertig sind. Verhandlungen etwa unterscheiden sich als Prozess grundlegend von den anderen drei Elementen, und die unterschiedlichen Machtverhältnisse, die jedes einzelne davon beinhaltet, sind von enormer Bedeutung. Wir sind uns völlig darüber im Klaren, dass zwar alle Formen des sozialen Dialogs wichtig sind, das Ausmaß, in dem inhaltvolle Tarifverhandlungen gegeben sind, jedoch der Maßstab für den Erfolg des Sozialdialogs sein muss.

In der Umfrage wurden die Befragten gebeten, den Grad ihrer Zufriedenheit mit dem Sozialdialog sowohl im Hinblick auf traditionelle Beschäftigungsfragen als auch auf Fragen der allgemeinen Bildungspolitik anzugeben. In Bezug auf Beschäftigungsfragen gab es ein annähernd ausgeglichenes Verhältnis zwischen denjenigen, die die Qualität des Sozialdialogs als unbefriedigend einschätzten und denen, die sie als zufriedenstellend bezeichneten (siehe Tabelle 3). Bei allen vier Elementen beschrieb ein erheblicher Anteil der Befragten den Sozialdialog als „gut“ (bezüglich der Punkte „Konsultation“ bzw. „Verhandlungen“ jeweils 29 %). Zum Schlüsselindikator „Tarifverhandlungen“ muss jedoch gesagt werden, dass 39 % der Befragten ihn als „ungenügend“ bezeichnen.

Tabelle 3: Bewertung des Sozialdialogs zu Beschäftigungsfragen durch die Bildungsgewerkschaften

	Ungenügend (%)	Zufriedenstellend (%)	Gut (%)
Gemeinsame Arbeit/Projekte mit Arbeitgebern	41	37	22
Informationsaustausch/Kommunikation	32	43	25
Konsultation	34	37	29
Verhandlungen/Tarifverträge	39	32	29

Bei der Analyse der Ergebnisse nach Regionen zeigen sich einige krasse Unterschiede, selbst wenn man die geringe Zahl von Gewerkschaften in jeder der Gruppen berücksichtigt (die Grundlage für die regionalen Zuweisungen ist in Anhang 1 dargelegt). Beispielsweise gaben vier der acht nordeuropäischen Befragten an, der soziale Dialog sei über alle vier Elemente hinweg „gut“, während südeuropäische Bildungsgewerkschaften einen sehr

hohen Grad an Unzufriedenheit äußern (dreizehn von 16 südeuropäischen Befragten bezeichneten sowohl die Konsultation als auch die Verhandlungen als „unbefriedigend“). Der folgende Kommentar stammt von einem spanischen Gewerkschaftsfunktionär, doch kamen ähnliche Bemerkungen auch aus Frankreich und Italien sowie Portugal und Griechenland :

“

In diesem Land hat sich der soziale Dialog stark verschlechtert. Gewerkschaften werden nicht berücksichtigt und weder in Verhandlungen einbezogen noch konsultiert. Alles wird ohne Dialog aufgezwungen. Während dieser Pandemienmonate wurden wir zu keinen sektoralen Treffen einberufen, und wenn doch, dann nur, um uns über Entscheidungen zu informieren, die bereits ohne Beteiligung der Gewerkschaft getroffen worden waren.

Die Ergebnisse der mittel- und osteuropäischen Gewerkschaften sind eher gemischt, wobei die Antworten der Mehrheit darauf hindeuten, dass der soziale Dialog im Großen und Ganzen zufriedenstellend sei (50 % der 20 osteuropäischen Befragten und etwas weniger als die Hälfte der Gewerkschaften in Mitteleuropa). Bei den Bildungsgewerkschaften im Vereinigten Königreich gab es starke Unterschiede zwischen den Gewerkschaften, die mit landesweit agierenden/englischen Arbeitgebern zu tun haben und denen, die sich mit der schottischen Regierung auseinandersetzen.

Es ist interessant festzustellen, dass auf dieselbe Frage zu bildungspolitischen und beruflichen Problemen mit immer unterschiedlicheren Erfahrungen geantwortet wird (Tabelle 4). Ein insgesamt recht hoher Prozentsatz der Befragten bezeichnet den sozialen Dialog in diesen Bereichen als „gut“ (für alle vier Elemente meist etwa 30 %). Die gemeinsame Arbeit an beruflichen Fragen bewerten jedoch nur 22 % als „gut“, während mehr als die Hälfte (52%) ihre Erfahrung hier als „unbefriedigend“ bezeichnet. Auch hier gilt, dass zwar eine Mehrheit ihre Erfahrungen entweder als „zufriedenstellend“ oder „gut“ bezeichnet, eine sehr große Minderheit jedoch in allen Bereichen ihre Erfahrungen als „unbefriedigend“ beschreibt. Wir wiederholen an dieser Stelle, dass solche politischen Fragen nicht nur für die Bereitstellung einer qualitativ hochwertigen öffentlichen Bildung von großer Bedeutung sind, sondern auch die Arbeitserfahrung tiefgreifend prägen, was Arbeitsbelastung, Autonomie und Arbeitszufriedenheit anbelangt. Berufliche und wirtschaftsbezogene Themen sind dabei eng miteinander verbunden.

Tabelle 4: Bewertung des Sozialdialogs zu bildungspolitischen Fragen durch die Bildungsgewerkschaften

	Ungenügend (%)	Zufriedenstellend(%)	Gut (%)
Gemeinsame Arbeit/Projekte mit Arbeitgebern	52	25	23
Informationsaustausch/Kommunikation	38	30	32
Konsultation	37	33	30
Verhandlungen/Tarifverträge	45	23	32

Wenn man die Befragten auffordert, die Erfahrungen ihrer Gewerkschaft mit dem sozialen Dialog in den zehn Jahren seit der Wirtschaftskrise zu bewerten, deutet einiges auf Verbesserungen des Sozialdialogs in der zweiten Hälfte des Nachkrisenjahrzehnts hin. Obwohl zwischen 30-40 % der Befragten den Sozialdialog als „unbefriedigend“ bezeichneten, war es bei allen vier Elementen so, dass beim Vergleich der letzten fünf Jahre gegenüber den letzten zehn Jahren der Anteil derer, die von einer Verbesserung des Sozialdialogs berichteten, stieg. In den Jahren unmittelbar nach der Krise kamen Bach und Bordogna (2013) in ihrer Analyse der Arbeitsbeziehungen in 15 EU-Staaten zu dem Schluss, dass die Tarifverhandlungen „als Reaktion auf die Krise von der Regierungspolitik geopfert worden“ seien (S. 287). Die Ergebnisse dieser Studie deuten vorsichtig an, dass im Bildungssektor die Bemühungen der Europäischen Kommission (2016) um einen „Neubeginn“ im sozialen Dialog in einigen Kontexten allmählich verwirklicht werden. So gaben in der Umfrage 8 von 10 osteuropäischen Gewerkschaften aus EU-Mitgliedstaaten an, der soziale Dialog habe sich in den letzten fünf Jahren verbessert. Dieser Verbesserung steht jedoch ein entsprechender, tatsächlich sogar noch dramatischerer gegenläufiger Trend gegenüber, wenn man die Daten der letzten 12 Monate betrachtet. In Tabelle 5 legen wir diese Daten nur mit Bezug auf Tarifverhandlungen dar, obwohl ein ähnliches Muster für alle vier Dimensionen des Sozialdialogs erkennbar ist.

Tabelle 5: Einschätzung der Bildungsgewerkschaften zu Tendenzen bei Tarifverhandlungen

	Verschlechtert (%)	Keine Änderung (%)	Verbessert (%)
In den letzten 10 Jahren	36	38	26
In den letzten 5 Jahren	24	44	32
In den letzten 12 Monaten	37	48	15

Es ist nicht klar, inwieweit die Verschlechterung auf die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie zurückgeführt werden kann. Auf konkretes Fragen nach Coronavirus-Problemen gaben zwischen 18 % und 29 % der Befragten an, der soziale Dialog sei „gut“ (in Abhängigkeit vom jeweiligen Element - siehe Tabelle 6), jedoch war die Zahl derer, die sich unzufrieden äußerten, höher. Dabei gaben 42 % bzw. 47 % Unzufriedenheit in Bezug auf den Informationsaustausch und die Konsultation an. Diese Zahlen stiegen bei der Frage nach kooperativen Arbeitsvereinbarungen und Tarifverhandlungen auf auf 57 % bzw. 58 %.

Tabelle 6: Bewertung des Sozialdialogs zu Covid-19 durch die Bildungsgewerkschaften

	Ungenügend (%)	Zufriedenstellend (%)	Gut (%)
Gemeinsame Arbeit/Projekte mit Arbeitgebern	57	25	18
Informationsaustausch/Kommunikation	42	33	25
Konsultation	48	23	29
Verhandlungen/Tarifverträge	58	15	27

Regionale Unterschiede in Bezug auf die Pandemie lassen einige Ergebnisse hervortreten, die man erwarten konnte, aber auch einige Überraschungen. So beschrieben die Bildungsgewerkschaften in Ländern, in denen der Sozialdialog belastbarer ist, ihre Erfahrungen mit dem Sozialdialog während der Pandemie mit größerer Wahrscheinlichkeit als positiv. Ein Gewerkschaftsfunktionär aus der Republik Irland merkte an: *„Der soziale Dialog hat in der irischen Bildungspolitik eine lange Tradition. Die aktuelle Krise hat diese Tradition in allen Bildungsbereichen gestärkt“*, während ein Kollege aus Norwegen bemerkte: *„Der soziale Dialog auf nationaler Ebene ist gut, und nach dem Coronavirus ist er höchstwahrscheinlich noch stärker geworden“*. In ähnlicher Weise, aber mit umgekehrtem Vorzeichen bestätigten sich während der Pandemie die (negativen) Erfahrungen, die viele südeuropäische Gewerkschaften bereits gemacht hatten. In vielen osteuropäische Länder in der EU gab es jedoch während der Pandemie eine überaus starke Unzufriedenheit mit dem sozialen Dialog. Trotz einiger positiver Indikatoren an anderer Stelle in der Umfrage äußerte eine klare Mehrheit der insgesamt 11 Gewerkschaften in dieser Gruppe ihre Unzufriedenheit mit den pandemie-bezogenen Vorkehrungen im Rahmen des Sozialdialogs, und zwar in Bezug auf alle vier Elemente.

Diese Umfrage unter 62 Bildungsgewerkschaften in der gesamten europäischen Region macht die ganze Bandbreite der Erfahrungen mit dem Sozialdialog im gesamten Bildungssektor deutlich. Die Erfahrungen unterscheiden sich klar voneinander, wobei es einigen Regionen trotz der Auswirkungen der Wirtschaftskrise von 2008 gelingt, die Vereinbarungen im Rahmen des Sozialdialogs relativ stabil zu halten. Die Erfahrungen in Osteuropa scheinen von Region zu Region sehr viel gemischter zu sein - einige GewerkschafterInnen berichten von einer Verbesserung der Beziehungen berichten, während andere tiefe Besorgnis äußern. In ganz Südeuropa scheint die Situation ernst zu sein. In manchen dieser Länder hat es einige politische Entwicklungen gegeben, die eine optimistischere Bewertung nahelegen, doch im Großen und Ganzen deutet unsere Umfrage darauf hin, dass die Arbeitsbeziehungen insgesamt durch die kaum nachlassende Krise zerstört sind.

3.3 DEM RÜCKGANG ENTGEGENTRETEN: REAKTIONEN DER GEWERKSCHAFTEN

Die Entwicklungen, die wir oben aufgezeigt haben, sind seit vielen Jahren sichtbar und in der gesamten Gewerkschaftsbewegung zu beobachten. Daher werden die Gewerkschaften darauf zwangsläufig mit Versuchen reagieren, ihre Stärke und ihren Einfluss zu wahren. Der mittlerweile gängig gewordene Begriff der „Neubelebung der Gewerkschaften“ beschreibt die strategischen Reaktionen der Gewerkschaften auf diese Entwicklungen, und inzwischen wurden umfangreiche Forschungen durchgeführt, um die verschiedenen Ansätze dabei zu ermitteln. So ermittelten Frege und Kelly (2003) eine Reihe verschiedener Revitalisierungsstrategien, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- Das „organisationszentrierte Modell“ ist kompromisslos auf den Aufbau von Kapazitäten an der Basis der Organisation ausgerichtet und ermutigt die Mitglieder, gemeinsam zu handeln, um ihre Machtressourcen zu mobilisieren und Veränderungen herbeizuführen. Der Ansatz versucht aktiv, das Arbeitnehmer-Engagement rund um einige gemeinsame Interessen herum aufzubauen und dafür zu mobilisieren, durch kollektives Handeln diese Interessen zu verteidigen und auszuweiten.
- Stärkung des sozialen Dialogs und von Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Partnerschaften - dieser Ansatz setzt auf Kooperationsvereinbarungen mit den Arbeitgebern, um Gewerkschaftsziele zu verwirklichen. Ein solcher Ansatz nutzt vielfältige Maßnahmen, die sehr unterschiedliche Ebenen der Zusammenarbeit oder des Konflikts betreffen können.
- Politisches Engagement - hierbei konzentrieren sich die Gewerkschaften auf die Zusammenarbeit mit bzw. das Wirken durch politische Institutionen, um die von ihnen angestrebten Veränderungen zu erreichen. Die Gewährleistung von Gesetzesänderungen ist ein anschauliches Beispiel für diesen Ansatz.
- Bildung von Bündnissen - dabei versuchen die Gewerkschaften, ein breites Spektrum von Bündnissen zu entwickeln, um ihre Verhandlungsmacht im Beschäftigungs- bzw. im öffentlichen Bereich zu stärken. Dieser Ansatz kann den Aufbau eines engen Bündnisses zu Fragen von unmittelbarem Interesse für die Gewerkschaft beinhalten oder auch die Zusammenarbeit mit Verbündeten vielfältiger Couleur um eine weit gefächerte Auswahl von Anliegen herum. Der letztgenannte Ansatz wird oft als „Social Movement Unionism“ bezeichnet.
- Umstrukturierung und Neuorganisation - eine mögliche Antwort auf das zunehmend feindliche Umfeld, mit dem die Gewerkschaften konfrontiert sind, ist die

Neubildung. Fusionen und Zusammenschlüsse sind in der allgemeinen Gewerkschaftsbewegung üblich geworden, doch der hier behandelte Ansatz beinhaltet auch interne Umstrukturierungen. Umstrukturierungen können sich auf weitgehend bürokratische Vereinbarungen (z.B. Personalstrukturen) erstrecken, aber auch soweit ausgedehnt werden, dass radikale Veränderungen von Governance-Regelungen und demokratischen Strukturen die Folge sind.

- Förderung internationaler Solidarität - im Bewusstsein, dass moderne Produktionsmethoden grenzübergreifend sind, haben viele Gewerkschaften versucht, mit Partnergewerkschaften anderer Länder, die jedoch für denselben Arbeitgeber tätig oder Teil derselben Lieferkette sind, in Kontakt zu treten.

Die klare Darstellung von Strategien in dieser Form ist ein heuristisches Mittel, das den Sinn komplexer Prozesse besser verständlich machen soll. Solche Strategien sind nicht dazu gedacht, eigenständige Vorschläge zur Wiederbelebung von Gewerkschaften zu entwickeln, und es gilt zu beachten, dass sie sich vielfach miteinander kombinieren lassen.

Da viele dieser Strategien in Gewerkschaftsorganisationen schon seit geraumer Zeit zu beobachten sind, lassen sich über ihren relativen Stellenwert, im Zeitverlauf betrachtet, einige Schlussfolgerungen ziehen. Eine Analyse dieser Art stammt von Ibsen und Tapia (2017), die sich mit der Forschung über Strategien zur gewerkschaftlichen Wiederbelebung in Europa und den USA/Australien umfassend auseinandergesetzt haben, um zu herauszufinden, welche Strategien am weitesten verbreitet sind. Sie vertreten die Ansicht, dass trotz historischer und institutioneller Unterschiede „Gewerkschaften in sehr unterschiedlichen nationalen Kontexten zu ähnlichen Revitalisierungsstrategien greifen“ (S. 171), wobei das organisationszentrierte Modell eindeutig im Mittelpunkt steht (siehe auch Simms, 2015). Selbst in den von Ibsen und Tapia als „institutionell sicher“ bezeichneten Ländern, in denen der Sozialdialog nach wie vor relativ belastbar ist, hat eine fortschreitende Erosion der Sozialpartnerschaft, so die beiden Forscher, die Gewerkschaften gezwungen, organisationszentrierte Ansätze in den Blick zu nehmen, um ihre kollektive Macht zu verteidigen und das Verhältnis zu den Arbeitgebern wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Laut Ibsen und Tapia sind Schweden, Dänemark, Deutschland und die Niederlande allesamt Beispiele dafür, wie das organisationszentrierte Modell in Kontexte importiert wurde, in denen traditionell eigentlich partnerschaftliche Ansätze vorherrschen. Wie Ibsen (2015) anführt, funktionieren Partnerschaften für Gewerkschaften nur dann effektiv, wenn erwiesen ist, dass sie die kollektiven Interessen ihrer Mitglieder glaubwürdig vertreten können. Es ist daher festzustellen, dass - unabhängig vom gewählten Revitalisierungsansatz - das alles umspannende Thema die Notwendigkeit eines aktiven Aufbaus von Gewerkschaftsmacht ist.

Im Rahmen dieser Studie können wir aufgrund der Erkenntnisse aus der Projektumfrage einige Schlussfolgerungen darüber ziehen, inwieweit die verschiedenen aufgezeigten Strategien von den Bildungsgewerkschaften genutzt werden. Die Umfrageteilnehmer wurden gebeten, eine Reihe von Aussagen zu bewerten, die im Großen und Ganzen fünf der von Frege und Kelly (2003) identifizierten Strategien entsprechen (die auf Umstrukturierung und Reorganisation setzende Strategie wurde gesondert behandelt, da sie anders formulierte Fragen erforderte). Die Befragten wurden gebeten, anzugeben, ob die in den Aussagen genannten Maßnahmen für ihre Gewerkschaft hohe, mittlere oder niedrige

Priorität oder auch gar keine Priorität haben. Die Datenauswertung erfolgte für sechs Regionen (siehe Anhang 1).

Deutlich klar wurde, dass die „Verbesserung der Tarifverhandlungen“ für die große Mehrheit der Gewerkschaften ein zentrales Anliegen darstellt - 89 % der Befragten gaben an, dass dies für ihre Gewerkschaft eine hohe Priorität sei. Unabhängig davon, ob die Tarifverhandlungen als zufriedenstellend angesehen werden oder nicht, legt die breite Mehrheit der Gewerkschaften höchsten Wert darauf, die Interessen der Mitglieder im Wege von Tarifverhandlungen zu vertreten. Diese Aussage steht im Einklang mit der Strategie der Stärkung der Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen, aber bei anderen Elementen unterschieden sich die beiden Strategien erheblich voneinander. Das „Anstreben von Partnerschaftsabkommen mit den Arbeitgebern“ und das „Bemühen um eine konstruktive Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern“ hatten in der Regel für Bildungsgewerkschaften in den mittel-, nord- und osteuropäischen Regionen hohe Priorität, in Südeuropa oder im Vereinigten Königreich jedoch weitaus seltener.

Nach dem Versuch zur Verbesserung der Tarifverhandlungen erhielt die Aussage, in der es um das Bekenntnis zur „Entwicklung der Gewerkschaftsarbeit auf betrieblicher Ebene“ ging, die meisten positiven Reaktionen. Insgesamt 71 % der Befragten gaben an, dass dies für ihre Organisation eine hohe Priorität sei. Abgesehen von dem Bekenntnis zu Tarifverhandlungen war dies auch der einzige Faktor, der in allen Regionen gleich abgeschnitten hat. Auch wenn die Daten hier nur begrenzt aussagekräftig sind, so deuten sie doch darauf hin, dass eine Verlagerung hin zu einem „organisationszentrierten Modell“ in der einen oder anderen Form nicht nur immer häufiger vorkommt, sondern, so die Schlussfolgerungen von Ibsen und Tapia (2017), auch in sehr unterschiedlichen Kontexten. Bemerkenswert ist bei dieser Strategie auch, dass zwar das Bekenntnis zur Entwicklung von Aktivitäten am Arbeitsplatz hoch im Kurs steht, andere mit dieser Strategie verknüpfte Aussagen (in denen es um das Ausfindigmachen und Aufbauen von Gewerkschaftsmitgliedern mit Vorreiterfunktion im Betrieb (workplace leaders) geht) aber oft deutlich schlechter abschneiden. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Bildungsgewerkschaften die Förderung von Aktivitäten auf Arbeitsplatzebene anstreben, aber nicht die hierfür erforderlichen Strategien umsetzen.

Die Daten bezüglich der Strategien, die auf den Aufbau von Allianzen, das Gewinnen von Einfluss durch formelle politische Prozesse und die Entwicklung internationaler Solidarität setzen, waren eher gemischt und zeigten oft erhebliche regionale Unterschiede. Beispielsweise lag das Augenmerk der Bildungsgewerkschaften in Nordeuropa nur begrenzt auf Gesetzesvorschlägen (nur jede achte Gewerkschaft gab an, dass dies eine hohe Priorität habe), da in dieser Region nicht-legislative Lösungen oft bevorzugt werden und auch möglich sind. In Regionen, wo die Tarifverhandlungen häufig als mangelhaft angesehen wurden, versuchten die Bildungsgewerkschaften eher, politischen Druck zu erzeugen und Bündnisse mit anderen Akteuren (innerhalb und außerhalb des Bildungssektors) einzugehen, um sich einen politischen Hebel zu verschaffen. Beispielsweise gaben 11 von 12 Bildungsgewerkschaften aus Osteuropa (und in der EU) an, dass Gesetzesvorschläge für sie eine hohe Priorität haben, und 15 von 18 Bildungsgewerkschaften in Südeuropa bewerteten diese Aussage ähnlich. Insgesamt nannten 62 % der Befragten Gesetzesvorschläge als

hohe Priorität, und 60 % der Gewerkschaften sahen im Vorbereiten öffentlicher Kampagnen zur Erhöhung des politischen Einflusses ein vorrangiges Anliegen. Das Bedürfnis der Bildungsgewerkschaften, mit anderen Akteuren (Gewerkschaften und Organisationen der Zivilgesellschaft) zusammenzuarbeiten, war je nach Region unterschiedlich stark ausgeprägt, wobei die Bildungsgewerkschaften in Südeuropa und Großbritannien am ehesten geneigt sind, solche Bündnisse aufzubauen. In vielerlei Hinsicht bestätigen die Daten zur Bündnisbildung die in weiten Teilen der Forschungsliteratur berichteten Tendenzen (Ibsen und Tapia, 2017). Wahrscheinlich wird diese Art von Aktivitäten dort zunehmen, wo der Sozialdialog schwach ausgeprägt ist, und es bleibt abzuwarten, ob diese Strategie dann auch dort häufiger angewandt werden wird, wo der Sozialdialog zwar historisch gesehen eine stärkere Rolle innehatte, diese aber womöglich schwächer wird.

Dieser Bericht zeigt mit den von FE.CC.OO (Spanien) und Acod Onderwijs (Belgien) zur Verfügung gestellten Fallstudien interessante Beispiele dafür auf, wie sich die Bildungsgewerkschaften auf verschiedene Arten an Bündnissen beteiligen.

In der Umfrage haben wir die von Frege und Kelly genannte sechste Strategie (gewerkschaftliche Restrukturierung und Neuorganisation) gesondert behandelt, und zwar aus dem schlichten Grund, dass hier beim Formulieren der Aussagen in der Vergangenheit liegende Handlungen und künftige Absichten erfasst werden mussten (siehe Tabelle 7). Diese Strategie beinhaltet nämlich eine Reihe von Maßnahmen, die von der Neuordnung gewerkschaftlicher Strukturen (für MitarbeiterInnen bzw. Mitglieder) bis hin zu potenziellen Zusammenschlüssen und Fusionen reichen.

Tabelle 7: Überlegungen der Bildungsgewerkschaften zu Neuorganisationen, Umstrukturierungen und Zusammenschlüssen/Fusionen

	Ja (%)	Nein (%)
Die Gewerkschaft hat ihre Strukturen erheblich umgebildet (oder erwägt dies)	44	56
Die Gewerkschaft hat eine wesentliche interne Umgestaltung auf Funktionärs-/Mitarbeitererebene vorgenommen (oder erwägt dies)	43	57
Die Gewerkschaft hat Fusionen oder Zusammenschlüsse in Erwägung gezogen (oder vor kurzem vorgenommen)	26	74

Hier deuten die Daten darauf hin, dass eine beträchtliche Anzahl von Organisationen spürbare organisatorische Veränderungen entweder bereits vorgenommen hat oder in Erwägung zieht. Die Art der Daten erlaubt uns keine Rückschlüsse auf Einzelheiten, und es ist klar, dass sich in den hier gemachten Angaben sehr breit gefächerte Reaktionen spiegeln. Jedoch legen die Daten durchaus nahe, dass die Bildungsgewerkschaften sich der Notwendigkeit stellen, auf unterschiedliche Weise vorzugehen: 44 % gaben an, eine erhebliche Umgestaltung der Strukturen vorgenommen zu haben oder in Erwägung zu ziehen. Dass eine Fusion oder Zusammenlegung weniger häufig in Betracht gezogen wird, ist nicht weiter überraschend. Bezeichnend ist vielleicht vielmehr, dass überhaupt 26 % der Befragten angaben, dies sei ein Thema war, das erwogen wurde oder wird.

3.6 BILDUNGS- GEWERKSCHAFTEN UND GEWERKSCHAFTS- ERNEUERUNG

Zweifellos waren die Bildungsgewerkschaften nicht dem gleichen Druck wie andere Gewerkschaften ausgesetzt, ihren Daseinszweck neu erfinden und neu aufbauen zu müssen. Die Bildungsgewerkschaften vertreten überwiegend Beschäftigte des öffentlichen Sektors, wo der Sozialdialog tendenziell belastbarer und die Gewerkschaftsmitgliedschaft widerstandsfähiger ist (Visser, 2019). Es besteht daher womöglich eine gewisse Neigung, sich der Notwendigkeit des Wandels nicht zu stellen, denn Bildungsgewerkschaften sind selten von so unmittelbaren Krisen betroffen, dass Veränderungen sich nicht mehr umgehen lassen. Doch sind die Bildungsgewerkschaften keineswegs immun gegen die Zwänge, die wie oben beschrieben den gewerkschaftlichen Einfluss ausgehöhlt haben, und es gibt keine Anzeichen dafür, dass auch nur eines der Probleme, mit denen sie konfrontiert sind, sich automatisch selbst lösen wird oder befürchtete Bedrohungen nicht eintreten.

Die Probleme lassen sich einfach beim Namen nennen - die Schwierigkeiten, vor denen Bildungsbeschäftigte und die Systeme, in denen sie arbeiten, stehen, sind seit vielen Jahren offensichtlich und wurden durch die Jahre der Sparmaßnahmen noch angeheizt. Es ist unwahrscheinlich, dass diese Probleme nachlassen - vermutlich werden sie sich sogar noch verschärfen, es sei denn, es kommt zu einer ernsthaften politischen Richtungsänderung. Die Fähigkeit der Bildungsgewerkschaften, sich diesen Entwicklungen zu widersetzen, hat sich jedoch als begrenzt erwiesen. Tarifverhandlungsvereinbarungen wurden oft ausgehöhlt, und in vielen Rechtssystemen gab es unverhohlene und nachdrückliche Bemühungen, die Bildungsgewerkschaften an den Rand zu drängen. Wir sind der Ansicht, dass die Umkehr dieses Prozesses nur durch ernsthafte und anhaltende Bemühungen zum (Wieder-)Aufbau einer gewerkschaftlichen Organisation möglich ist, bei dem die Gewerkschaften auf ihre wichtigste, aber oft ungenutzte Ressource setzen - nämlich ihre Mitglieder und potenziellen Mitglieder. Aus diesem Grund wurde die Erneuerung der Bildungsgewerkschaften vom EGBW in seiner Resolution „Die Zukunft Europas gestalten: die Rolle der Bildungsgewerkschaften“⁶ auf der EGBW-Sonderkonferenz in Athen im November 2018 als Priorität anerkannt, ebenso wie von der Bildungsinternationalen, die auf ihrem Weltkongress 2019 in Bangkok eine Resolution verabschiedete, welche die Erneuerung der Gewerkschaften als das neue „Gebot der Stunde“ bezeichnete⁷.

6 <https://www.csee-efuce.org/en/resources/resolutions/2853-resolution-on-shaping-the-future-of-europe-the-role-of-education-trade-unions-2018>

7 <https://www.ei-ie.org/en/detail/16461/resolution-on-education-union-renewal-the-new-imperative>

Der Antrag des BI-Kongresses verwies direkt auf eine von Bascia und Stevenson 2017 veröffentlichte Studie, die das Konzept der Gewerkschaftserneuerung im spezifischen Kontext des Bildungssektors anhand von sieben internationalen Fallstudien (davon drei innerhalb der EGBW-Region) untersuchte. In ihrem Bericht heben Bascia und Stevenson die entscheidende Bedeutung von Tarifverhandlungen hervor, die nicht nur für den Schutz der Arbeitnehmerrechte, sondern auch für die Förderung der umfassenderen Ziele der öffentlichen Bildung von zentraler Bedeutung sind. Der Stellenwert der Verteidigung und Ausweitung des Rechts auf Tarifverhandlungen kann nicht hoch genug eingeschätzt werden, und Angriffe auf dieses Recht gehörten keineswegs zufällig zum am heftigsten umkämpften Terrain bei den Bemühungen, die Macht von organisierten Lehrkräften und anderen Bildungsbeschäftigten zu beschneiden. Technisch gesehen sind Tarifverhandlungen allerdings nicht mehr als ein Prozess oder Mechanismus, und wenn dahinter nicht eine Gewerkschaft steht, die es schafft, ihre Machtressourcen auch zu mobilisieren, bewirken Tarifverhandlungen als solche nur wenig. Letztlich ist es das Vermögen der Gewerkschaft, „Fähigkeit, Engagement und Vertrauen der einzelnen Mitglieder aufzubauen, um gemeinsam zu handeln“ (Bascia und Stevenson, 2017, S. 9), das die Grundlage gewerkschaftlicher Macht bildet, unabhängig davon, ob diese als wirtschaftliche Macht am Arbeitsplatz oder als politische und moralische Macht im öffentlichen Bereich verstanden wird.

Im Rahmen dieses gewerkschaftlichen Aufbauprozesses betonen Bascia und Stevenson vor allem die Bedeutung des „Aufbaus an der Basis“, bei dem es wichtig ist, mit den Mitgliedern in Kontakt zu treten und die Gewerkschaft im Leben der Mitglieder „real“ werden zu lassen. Dies beinhaltet zwangsläufig eine Fokussierung der Bemühungen auf den Arbeitsplatz als Grundeinheit für die Organisation. Gewerkschaftsmacht wird realisiert, wenn Gewerkschaftsmitglieder gemeinsam handeln, um Veränderungen herbeizuführen, und ohne betriebliche Organisation lässt sich nur schwer erkennen, wie entsprechende Maßnahmen in Gang gesetzt werden können. Die Ausrichtung auf den Arbeitsplatz bedeutet jedoch nicht, dass man sich nur um Arbeitsplatzfragen kümmert, sondern dass man Belange auf Betriebsebene mit weiter gefassten Aspekten einer qualitativ hochwertigen öffentlichen Bildung verbinden muss.

Die Ausweitung des Schwerpunkts gewerkschaftlicher Anliegen macht es der Gewerkschaft auch leichter, Bündnisse und Koalitionen mit anderen Gruppen der Zivilgesellschaft aufzubauen und dadurch ihre Hebelwirkung in der Politik und im Tarifverhandlungsprozess zu erhöhen. In diesem Bericht haben wir bereits angesprochen, dass Forschungsergebnisse auf die wachsende Bedeutung der Bündnisbildung im Repertoire gewerkschaftlicher Aktionen hinweisen, und unsere Umfragedaten legen nahe, dass dies für viele Bildungsgewerkschaften tatsächlich eine wichtige Strategie ist. Jane McAlevey (2016) hat dargelegt, dass Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes, wie z.B. Bildungsgewerkschaften, zum Aufbau solcher Allianzen besonders gut in der Lage sind, denn Beschäftigten des öffentlichen Dienstes fällt es leichter, mit den Nutzern des öffentlichen Dienstes einen gemeinsamen Nenner zu finden. Sie ermahnt die Gewerkschaften, ihre Forderungen bewusst so zu formulieren, dass sie mit den Bestrebungen der breiteren Gesellschaft in Einklang stehen, und veranschaulicht am Beispiel der Chicago Teachers' Union, worauf es ihr ankommt. Hierin, so McAlevey, liegt für Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes ein wesentliches Betätigungsfeld, denn die Erzeugung von Druck im politischen Umfeld ist für Gewerkschaften eine wichtige Machtquelle, wenn es darum geht, politische Akteure

zu beeinflussen. In McAleveys Worten werden Gewerkschaften „strukturell mächtiger“ (S.29) (Hervorhebung im Original), wenn sie in der Lage sind, ihre eigenen Anliegen mit den umfassenderen Anliegen der Gemeinschaft zu verbinden.

Diese Fähigkeit, sich mit dem gesamten Spektrum der Bildungsthemen zu befassen und diese Themen so zu gestalten, dass sie zur Bildung von Bündnissen mit der breiteren Zivilgesellschaft beitragen, lässt die Gewerkschaften zwangsläufig Teil eines breiter angelegten Bildungsentwurfs werden, der verbreitete Vorstellungen in Frage stellt und neu justieren will: dies meinen Bascia und Stevenson, wenn sie von „Organisierung rund um Ideen herum“ sprechen. Dabei betonen sie, wie machtvoll die vorherrschenden Diskurse die Parameter bestimmen, in deren Grenzen sich diskutieren lässt, was machbar ist. Wie Bascia und Stevenson darlegen, werden die Bildungsgewerkschaften nicht umhin können, sich mit den vorherrschenden, nur wenige Möglichkeiten zulassenden Vorstellungen auseinanderzusetzen und zu versuchen, diese neu zu formulieren. Ein solcher Ansatz erkennt an, dass Veränderungsprozesse Bildungsprozesse sind und dass Gewerkschaften, die Veränderungen herbeiführen wollen, sich in einem pädagogischen Prozess engagieren müssen, in dem die Gewerkschaft die Funktion eines kollektiven Intellektuellen wahrnimmt. Dies kann jedoch nicht auf beliebige Weise von oben nach unten oder einfach nur durch eine technische Verbesserung der Gewerkschaftskommunikation erreicht werden, sondern erfordert vielmehr das bewusste Aufbauen von Gewerkschaftsaktivisten als Pädagogen. Solche basisnahen Intellektuellen sind unverzichtbar, wenn es darum geht, als selbstverständlich hingegenommene Annahmen vorherrschender Narrative dort in Frage zu stellen, wo sie oft am stärksten verankert sind - am Arbeitsplatz und in der örtlichen Gemeinschaft. Diese Sichtweise auf die Rolle einer Gewerkschaft ist weder traditionell noch eingängig, aber gerade die Bildungsgewerkschaften sind dafür prädestiniert, sie sich zu eigen zu machen.

In dieser Analyse wird oft betont, dass die Erneuerung von Gewerkschaften niemals auf einen technischen oder bürokratischen Prozess reduziert werden darf. Es handelt sich nicht um eine Art Führungsaufgabe, die man von oben als Reaktion auf so etwas wie eine Mitgliederkrise in die Tat umsetzen kann. Bei der Gewerkschaftserneuerung geht es wohl mehr als alles andere um organisatorische und kulturelle Veränderungen innerhalb der Gewerkschaft, die selbst erkennt, dass der Motor für Veränderungen die Mitglieder sein müssen. Erneuerung lässt sich nicht auf technische Anpassungen oder die Einführung neuer Marketingmethoden zur Förderung der Mitgliederzahlen reduzieren, sondern besteht vielmehr in einer Änderung der Organisationsform (Carter et al., 2010), die kompromisslos darauf ausgerichtet ist, kollektive Kapazitäten und kollektives Handeln weiterzuentwickeln.

Wir beenden diesen Abschnitt mit einer ganz konkreten Betrachtung dazu, wie die gewerkschaftliche Erneuerung in einer Bildungsgewerkschaft „aussehen“ könnte und wie sich im gewerkschaftlichen Erneuerungsprozess Fortschritte bewerten ließen. Letztendlich muss der Erfolg an den Ergebnissen und daran gemessen werden, inwieweit es den Gewerkschaftsmitgliedern gelingt, die selbst gesteckten Ziele zu erreichen. Bei der Gewerkschaftserneuerung geht es nicht darum, dass die Gewerkschaft um ihrer selbst willen überlebt, sondern darum, was sie durch ihre kollektiven Bemühungen für die Mitglieder erreichen kann. Ein strategischer Ansatz zur Gewerkschaftserneuerung verbindet dieses Ziel jedoch immer mit einem umfassenderen Anliegen, das den Gewerkschaftsaufbau im

Auge hat . Die gewerkschaftliche Erneuerung erfordert eine unermüdliche Konzentration darauf, inwieweit durch die Aktionen der Gewerkschaft ihre kollektive Kapazität als Organisation gestärkt wird.

Eine solche Fokussierung auf den Gewerkschaftsaufbau erfordert die Entwicklung einer Kultur der Reflexion und Selbstevaluation, was wiederum einen evidenzbasierten Ansatz bei der Festsetzung von Prioritäten und bei organisatorischen Veränderungen voraussetzt. Wir stellen an dieser Stelle eine Reihe von „Tests“ vor, mit denen der Kapazitätsaufbau in der Gewerkschaft gemessen werden kann. Die Tests werden nicht als abschließende Liste präsentiert, sondern als Teil eines Rahmens zur Reflexion darüber, wie jeder Einzelaspekt der gewerkschaftlichen Tätigkeit im Hinblick auf den Kapazitätsaufbau bewertet werden könnte.

Tabelle 8: Fünf Tests zur gewerkschaftlichen Erneuerung

Führt die Aktivität zu. . . ?	Details und Indikatoren
wachsenden Mitgliederzahlen	Nimmt die Mitgliederzahl zu oder ab? Wo treten diese Veränderungen auf - sektorenspezifisch, nach demografischen Merkmalen, geografischer Region, Vertragsart, Arbeitsplatz?
wachsendem Zugehörigkeitsgefühl und Engagement	Sehr schwer zu bewerten - aber gibt es Anzeichen, dass die Mitglieder eine stärkere Loyalität und Zugehörigkeit zur Gewerkschaft empfinden?
einem Wachsen von Beteiligung und Engagement	Sind die Mitglieder stärker in die Gewerkschaft eingebunden? Beispiele: Teilnahme an Gewerkschaftsveranstaltungen, Teilnahme an Wahlen, Übernahme von Gewerkschaftsrollen. [Anmerkung - die Teilnahme kann auch weitgehend passiv sein].
wachsenden Fähigkeiten und Kompetenzen bei Führung und Organisation	Werden Gewerkschaftsmitglieder dabei unterstützt, komplexere Gewerkschaftsaktivitäten durchzuführen - vor allem solche, bei denen andere Gewerkschaftsmitglieder geführt und organisiert werden?
wachsenden Aktivitäten und Aktionen - in der Gewerkschaft und mit Verbänden	Nehmen die Mitglieder an Aktionen teil, die einen Wandel herbeiführen sollen? Diese Aktivitäten zeichnen sich dadurch aus, dass die Mitglieder mit anderen Mitgliedern zusammenarbeiten, um Probleme zu lösen [Anmerkung - die Teilnahme ist hier notwendigerweise aktiver Art].

Die oben genannten fünf Tests sind in den [Rahmen für die gewerkschaftliche Erneuerung und Transformation](#) integriert, der im letzten Abschnitt dieses Berichts vorgestellt wird

4. ERNEUERUNG DER BILDUNGS- GEWERKSCHAFTEN: FALLSTUDIEN



Im folgenden Abschnitt stellen wir eine Reihe von Fallstudien vor, die auf den Erfahrungen einzelner Bildungsgewerkschaften basieren. Den Fallstudien liegen fünf „Organisierungsmotive“, zugrunde, die ursprünglich von Bascias und Stevensons „Sieben Herausforderungen bei der Erneuerung der Gewerkschaften“ abgeleitet sind, dann jedoch aufgrund der in den Workshops entwickelten Aktivitäten und der anschließenden Diskussion der Mitglieder der Projektberatungsgruppe für die Zwecke dieses Projekts angepasst wurden. Die fünf Organisierungsmotive sind:

- **ORGANISIERUNG RUND UM EINE IDEE:** ALTE SICHTWEISEN NEU ERZÄHLEN
- **ORGANISIERUNG AM ARBEITSPLATZ:** AUFBAU AN DER BASIS
- **ORGANISIERUNG RUND UM DIE ARBEIT:** WIRTSCHAFTS- UND BERUFSWELT VERBINDEN
- **ORGANISIERUNG IM DIENST DER GLEICHBERECHTIGUNG:** DIE UNTERREPRÄSENTIERTEN MOBILISIEREN
- **ORGANISIERUNG ZUSAMMEN MIT DER GEMEINSCHAFT:** ALLIANZEN UND BÜNDNISSE AUFBAUEN

Zusätzlich zu den fünf Motiven, die sich aus den Workshops ergeben haben, wurde ein sechstes Motiv in den Bericht aufgenommen („Organisation in Krisenzeiten“), als im Projektfortgang die volle Bedeutung der Coronavirus-Pandemie deutlich wurde, und zwar sowohl hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Arbeit von Lehrkräften und anderen Bildungsbeschäftigten als auch ihrer Folgen für die gewerkschaftliche Organisation. Jedes Organisierungsmotiv wird durch zwei Fallstudien veranschaulicht, aber wir möchten auch dazu anregen, die Fallstudien „horizontal“ zu lesen und darüber nachzudenken, auf welche Weise sich in etlichen Fallstudien mehrere Organisierungsmotive gleichzeitig widerspiegeln.

Die Fallstudien sind notgedrungen kurz gefasst und jeweils auf einem übergeordneten Komplex von fünf Fragen aufgebaut. Die Organisierungsmotive wurden um die ausgewählten Fallstudien ergänzt, um eine Reihe verschiedener Kontexte sowohl unter geografischem als auch sektoralem Aspekt (z.B. Schulen und Hochschulen) darstellen zu können. Man könnte sie alle als „nicht abgeschlossene Projekte“ bezeichnen, wobei die Fallstudien einen Überblick über die laufenden Arbeiten geben sollen. Die Beispiele sind bewusst auf die Veranschaulichung von „Neuartigkeit“ in dem Sinne ausgerichtet, dass die Gewerkschaften neue und innovative Methoden anwenden, um Verbindungen zu den Mitgliedern aufzubauen. Viele der Fallstudien haben durchaus „Erfolgsgeschichten“ zu berichten, doch angesichts ihrer unterschiedlichen Entwicklungsstadien lässt sich dies noch nicht in allen Fällen klar sagen. Die Fallstudien wurden nicht ausgewählt, weil sie in einem vereinfachten Sinne zeigen könnten, „was funktioniert“. Es geht darin um Bildungsgewerkschaften, die „die Dinge anders machen“ und sich großzügigerweise bereit erklärt haben, ihre Erfahrungen zu teilen, um zum kollektiven Lernen beizutragen. In diesem Geist werden sie hier dargestellt.

ORGANISIERUNG RUND UM EINE IDEE: ALTE SICHTWEISEN NEU ERZÄHLEN

Gewerkschaften haben schon immer „Kampagnen“ veranstaltet, um für ihre Ziele eine breitere Unterstützung zu gewinnen. Manchmal handelt es sich dabei um eine sehr konkrete Forderung, so etwa bei einer Kampagne, die breitere öffentliche Unterstützung für eine Lohnerhöhung zu gewinnen sucht, oder auch um ein weniger greifbares Ziel, wie z.B. eine Kampagne zur Verteidigung des Grundsatzes der öffentlichen Bildung. Die Ergebnisse dieses Projekts deuten an, dass diese Art von Gewerkschaftsaktionen heute womöglich wichtiger ist denn je, denn Verschiebungen im öffentlichen Meinungsbild stellen ein zentrales politisches Druckmittel dar.

Der Triumph des Neoliberalismus, auf den weiter oben in diesem Bericht hingewiesen wurde, muss sowohl als politisches und ideologisches als auch als wirtschaftliches Phänomen verstanden werden. Er diene dem Versuch, neu zu definieren, wer wir in der Gesellschaft sind, und - grundlegender noch - , was wir unter der Gesellschaft selbst verstehen. Der Erfolg des Neoliberalismus hing zum Teil davon ab, inwieweit die mit ihm verbundenen Vorstellungen und Werte als gewissermaßen selbstverständlicher „gesunder Menschenverstand“ Normalität geworden sind. Einfach ausgedrückt, wir wurden ermutigt zu glauben, „dass privat gut ist und öffentlich schlecht“. Dass diese Vorstellungen sich im allgemeinen Diskurs durchgesetzt haben, verschafft ihnen einen übermäßig großen Einfluss, denn sie vermögen die Parameter dafür zu setzen, was in einer bestimmten Situation als „möglich“ betrachtet wird. Die Gefahr für die Gewerkschaften liegt darin, dass ein Nichteingreifen in die herrschende Debatte, die einen privatisierten und individualisierten „gesunden Menschenverstand“ als erstrebenswert und normal ansieht, dazu führt, dass nur eine begrenzte Reihe von Lösungen überhaupt zur Diskussion steht. Dies zeigte sich vielleicht am anschaulichsten in den Jahren nach der Wirtschaftskrise, als eine zutiefst schädliche Sparpolitik propagiert wurde, als gäbe es keinen anderen Ausweg aus der Krise.

Diese Studie weist darauf hin, wie notwendig es ist, dass Bildungsgewerkschaften bestehende Alternativen aufzeigen und sich aktiv „um Ideen herum organisieren“. Damit meinen wir das ernsthafte Bemühen, vorherrschende Sichtweisen so umzuformulieren, dass die Werte und Bestrebungen der Bildungsgewerkschaften als vernünftige Lösungen für die Herausforderungen sichtbar werden, denen Europas Lehrkräfte, Bildungsbeschäftigte und BürgerInnen gegenüber stehen. In diesem Bericht gehen wir jedoch davon aus, dass die „Organisierung rund um Ideen herum“ untrennbar mit der gewerkschaftlichen Erneuerung und dem Aufbau der Gewerkschaften verbunden ist, da wir nicht glauben, dass man Sichtweisen einfach neu fassen kann, ohne dabei die manchmal abstrakte

Idee mit einem „bodenständigen“ Aktivismus zu verbinden. Vielmehr gilt es, die kollektiven Ressourcen der Gewerkschaften in Gestalt ihrer Mitglieder so zu mobilisieren, dass sie gleichzeitig Lernende und Lehrende sind. Dabei geht es nicht nur um die Fortbildung von Mitgliedern, sondern auch um den Aufbau führungskompetenter Mitglieder, damit diese ihrerseits als Organisatoren, Brückenbauer und Überzeugungsträger fungieren können. Solche aktivistischen Pädagogen können auf KollegInnen und auf die breitere Gemeinschaft dort einwirken, wo vorherrschende Sichtweisen oft am stärksten verankert sind und am dringendsten hinterfragt werden müssten.

Die Arbeit in diesem Bereich wird in dieser Studie anhand von Kampagnen beleuchtet, an denen Egitim-Sen aus der Türkei und die Litauische Gewerkschaft für Bildung und Wissenschaft (LESTU) beteiligt sind.

FALLSTUDIE 1.1

Gewerkschaft: Egitim-Sen (Türkei)

Mitgliederstruktur: Egitim Sen organisiert Angehörige aller Bereiche in Bildung und Wissenschaft, von der Vorschule bis zur Hochschule.

Fallstudie: Kampagne *Ein/e LehrerIn verändert die Welt*

AUF WELCHES PROBLEM HAT DIE GEWERKSCHAFT REAGIERT?

2018 schlug die türkische Regierung vor, ein neues Lehrberufsgesetz zur Regelung der beruflichen Lehrtätigkeit einzuführen.

Egitim-Sen erkannte sofort, dass das Gesetz eine ernsthafte Bedrohung für den beruflichen Status und die Autonomie der Lehrkräfte darstellt, da es existierende berufliche Freiheiten untergräbt und neue Mechanismen der beruflichen Kontrolle einführt. Lehrkräfte und andere Bildungsbeschäftigte hatten schwer unter der autoritären Politik der türkischen Regierung gelitten, insbesondere nach dem Putschversuch im Jahr 2016, und die neuen Gesetzesvorschriften wurde als gravierende Eskalation dieser autoritären Tendenzen gedeutet.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GETAN?

Egitim-Sen führte gegen die neuen Rechtsvorschriften eine große Kampagne mit dem Titel „Ein/e LehrerIn verändert die Welt“ durch. Die Kampagne verknüpfte bewusst die Rechte und Freiheiten von Lehrkräften mit Freiheit und Demokratie im weiteren Sinne. Sie antwortete mit einem eigenen Gegenentwurf von Demokratie, um den von der Regierung geförderten autoritären Nationalismus in Frage zu stellen. Die Kampagne arbeitete auf mehreren Ebenen daran, die eigenen Gewerkschaftsmitglieder, die im Lehrberuf Tätigen im weiteren Sinne und die Öffentlichkeit insgesamt aufzuklären.

Mit der Kampagne „Ein/e Lehrer/in verändert die Welt“ unternahm die Gewerkschaft einen ernsthaften Versuch, den öffentlichen Diskurs über Rolle und Mitwirkung der LehrerInnen zu verändern, doch kam es für den Erfolg entscheidend darauf an, die Bemühungen um eine veränderte Sichtweise mit einer aktiven Mobilisierung der Bildungsbeschäftigten zu verbinden. Die Kampagne wollte vor allem die Mitglieder in Aktionen einbinden und so den politischen Druck erhöhen. Bemerkenswerterweise hat die Gewerkschaft die Kampagne von Grund auf neu entwickelt, indem sie sich verpflichtete, in jeder Schule des Landes Gewerkschaftssitzungen abzuhalten (was vorher nie erreicht worden war).

Die schulbasierten Treffen standen nicht nur Gewerkschaftsmitgliedern, sondern allen ArbeitnehmerInnen offen. Im Mittelpunkt der Kampagne standen die innerbetriebliche Repräsentanten, und es wurden spezielle Schulungen angeboten, damit sie die Kampagne jeweils in ihrer eigenen Schule umsetzen konnten.

Es wurde eine Reihe von Aktionen entwickelt, die sorgfältig abgestuft waren, so dass auch Lehrkräfte, die Angst hatten oder denen das Vertrauen fehlte, in die Aktivitäten einbezogen werden konnten. Höhepunkt war ein großes Open-Air-Mobilisierungsevent in Ankara am 23. November 2019 - das erste Treffen dieser Art seit dem Bombenanschlag auf eine Friedensdemonstration in Ankara im Oktober 2015.

WAS WAREN DIE ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN?

Die wichtigsten Herausforderungen ergeben sich direkt aus dem aggressiven Umfeld, mit dem die Gewerkschaften in der Türkei konfrontiert sind. Die Einstellung leitender regionaler Verwaltungsbeamter und vieler SchulleiterInnen erfolgt im Grunde durch politische Ernennung, die auf dem Wohlwollen der Regierungspartei beruht. Die Gewerkschaft stieß bei der Organisation von Treffen auf Schulebene auf heftigen Widerstand und musste beträchtliche Ressourcen mobilisieren, um diese Hürden zu überwinden. In einem solchen Umfeld überrascht es kaum, dass auch viele Lehrkräfte und andere Bildungsbeschäftigte Angst und Einschüchterung erfahren und daher zögern, für ihre Rechte einzutreten. Viele LehrerInnen und anderen Bildungsbeschäftigten in der Türkei kennen Kollegen, die entlassen und manchmal unter Verwehrung des Rechtsweges inhaftiert wurden.

Die Gewerkschaft war sich auch darüber im Klaren, dass ihre Mitglieder ungleichmäßig verteilt waren und der Organisationsgrad in einigen Teilen des Landes deutlich schlechter war. In diesen Gebieten stellte die Gewerkschaft Ressourcen zur Verfügung, um die Organisatoren vor Ort einzubinden und sicherzustellen, dass sich für die Gewerkschaft keine „No-Go“-Zonen entwickeln konnten.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GELERNT?

Die GewerkschaftsvertreterInnen betonten die Bedeutung der Unverwechselbarkeit - also die Notwendigkeit, dass die Gewerkschaft Mobilisierung zu solchen Themen betreibt, die von den Mitgliedern als wichtig erachtet werden. Es wurde geltend gemacht, dass die Gewerkschaftshierarchie wenig Spielraum biete, Mitgliedern Themen gegen ihren Willen aufzuzwingen - vielmehr müsse die Gewerkschaft eine Verbindung zu denjenigen Themen herstellen, die von den Mitgliedern selbst als vorrangig eingestuft werden. Dennoch zeigt dieser Fall, dass „das, was die Mitglieder wollen“ nicht statisch ist, sondern dass ernsthafte Bildungsarbeit innerhalb der Gewerkschaft es vermag, die Prioritäten der Mitglieder zu verändern und bei abgesprochenen Punkten Einigkeit herzustellen. Kampagnen, die diese Vorbereitungsarbeit vernachlässigen, werden wahrscheinlich nur begrenzt Engagement und Unterstützung bei den Mitgliedern erzeugen.

Die Gewerkschaft hob auch die zentrale Bedeutung der innerbetrieblichen VertreterInnen hervor. Die Kampagne „Ändere die Welt“ machte ausgiebig Gebrauch von traditionellen und sozialen Medienplattformen, doch ein Gewerkschaftsfunktionär bemerkte: „Der

persönliche Kontakt ist unser wertvollstes Organisierungsinstrument“. Wie an dieser Stelle geäußert wurde, sind Lehrkräfte in der Türkei einer intensiven Einschüchterung ausgesetzt, die bewusst darauf abzielt, Egitim-Sen zu destabilisieren und zu bezwingen. Um bei Lehrkräften und anderen Bildungsbeschäftigten Zuversicht zu wecken, damit sie für ihre Rechte eintreten, muss erst das Vertrauen der Bildungsbeschäftigten in die Gewerkschaft vorsichtig aufgebaut werden. Dies wird am ehesten erreicht, wenn das „Gesicht der Gewerkschaft“ jemand ist, den die LehrerInnen kennen und dem sie vertrauen, und wenn die Gewerkschaftsmitglieder sich bei ihren Zusammenkünften mit den eigenen KollegInnen am eigenen Arbeitsplatz treffen. Dies wurde als entscheidend dafür angesehen, die Angst zu bekämpfen, die durch drohende Repressalien seitens der Arbeitgeber hervorgerufen wird. Die Gewerkschaft betonte, dass es sich hierbei um eine vielschichtige Aufgabe handele, weshalb die Schulung von innerbetrieblichen RepräsentantInnen als kritischer Faktor gesehen wurde.

WAS HAT DIE INITIATIVE FÜR DEN AUFBAU DER GEWERKSCHAFT GEBRACHT?

Die Kampagne „Ein/e Lehrer/in verändert die Welt“ war eine große Mobilisierungsinitiative von Egitim-Sen und ihre größte Kampagne seit dem Putschversuch im Jahr 2016 und der anschließenden Verhängung des Ausnahmezustands (der zunächst für drei Monate verkündet wurde, aber dann zwei Jahre dauerte). Die Kampagne war ausdrücklich gegen die Hegemonie gerichtet - sie versuchte, die von der türkischen Regierung propagierte vorherrschende Sichtweise zu durchbrechen und die beruflichen Rechte von Lehrkräften neu zu definieren, nämlich als untrennbar von demokratischen Freiheiten im weiteren Sinne. Dabei war sie bemüht, die legitimen Forderungen der Lehrkräfte mit den allgemeinen Interessen der türkischen Bevölkerung zu verknüpfen. Jedoch war dies nie eine von oben nach unten organisierte Kampagne, bei der die Gewerkschaft ihre alternative Sichtweise stellvertretend für die Gewerkschaftsmitglieder präsentierte, sondern entscheidend war die Mobilisierung der Mitglieder als Triebfeder der Kampagne.

Durch ihre Fähigkeit, eine Kampagne zu entwickeln, die erfolgreich die Ansichten von LehrerInnen an der Basis artikulierte, gelang es der Gewerkschaft, „die Kurve zu kriegen“ und nach etlichen Jahren, in denen sie unter den heftigen staatlichen Angriffen gelitten hatte, allmählich wieder zu alter Stärke zurückzufinden. Während der Kampagne warb Egitim-Sen 7.000 neue Mitglieder, von denen viele, die man in der Vergangenheit eingeschüchtert hatte, erneut beigetreten sind. Eine überproportional hohe Zahl der Neuzugänge waren junge Lehrkräfte, die von der Art, wie ihre Vision von Bildung und ihre Rolle als LehrerIn von der Gewerkschaft kommuniziert wurde, inspiriert waren. Ein sehr greifbares Zeichen des verstärkten gewerkschaftlichen Engagements war auch die Zunahme der Mitglieder, die sich um ein Gewerkschaftsamt bewarben. Das Schulungsprogramm der Gewerkschaft sorgte dann dafür, dass die neuen AktivistInnen beim Aufbau gewerkschaftlicher Unterstützung unter ihren Kollegen eine noch weiter ausgebaute Funktion übernehmen konnten.

Ein Gewerkschaftsfunktionär kam zu dem Schluss, die Kampagne habe türkischen LehrerInnen und anderen Bildungsbeschäftigten gezeigt, dass die Gewerkschaft nach vielen schwierigen Jahren ein Vehikel für positive Veränderungen sein könnte.

FALLSTUDIE 1.2

Gewerkschaft: Litauische Gewerkschaft für Bildung und Wissenschaft (LESTU), Litauen (2019 durch Zusammenschluss der beiden größten litauischen Bildungsgewerkschaften gegründet).

Mitgliederstruktur: LESTU vertritt Mitglieder auf allen Bildungsstufen (frühkindliche Bildung, Vorschul-, Grundschul-, Sekundarschulbildung, Berufsausbildung, Hochschulbildung und Forschung).

Fallstudie: *LehrerIn zu 100 %*-Initiative

AUF WELCHES PROBLEM HAT DIE GEWERKSCHAFT REAGIERT?

Litauen hat eine alternde Lehrerschaft. Im Jahr 2018 betrug das Durchschnittsalter der LehrerInnen 55 Jahre. Im Jahr 2016/17 waren 6 % der Lehrkräfte im Rentenalter, und bis 2021 wird diese Zahl noch auf 20 % ansteigen. Eine dementsprechende Einstellung von neuen, jüngeren Lehrkräften findet jedoch nicht statt. Die Rolle der Lehrkräfte wird in der Gesellschaft nicht positiv gesehen, und die TALIS-Daten zur „öffentlichen Wahrnehmung“ zeigen für Litauen eine wesentlich niedrigere Bewertung als im TALIS-Durchschnitt. Außerdem treten von denjenigen, die eine Lehrerausbildung in der einen oder anderen Form absolvieren, nur 15 % auch in den Beruf ein.

Diese Probleme finden sich dann spiegelbildlich auch in der Gewerkschaft. Das Altersprofil der in der Gewerkschaft organisierten Personen bildet das überwiegend höhere Berufsalter ab. Dies führte zu weiteren Problemen für die Gewerkschaft. Ältere Mitglieder, die noch mit der Sowjet-Ära vertraut waren, hatten eine weitgehend passive Sichtweise auf die Gewerkschaftsmitgliedschaft (Gewerkschaft als Club, der Vorteile bietet), während jüngere Lehrkräfte in der Gewerkschaft keine Organisation sahen, die imstande wäre, eine Perspektive für positive Veränderungen zu kommunizieren und zu vermitteln.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GETAN?

Die Gründung von LESTU im Jahr 2019 durch Zusammenschluss zweier bestehender Gewerkschaften und die Einsetzung einer neuen Führung boten der Gewerkschaft Gelegenheit, ihre Ausrichtung zu überdenken und sich zu überlegen, wie sie zur Lösung der oben beschriebenen Probleme beitragen könnte. Die Antwort der Gewerkschaft bestand in der Kampagne „LehrerIn zu 100 %“, obwohl ein Gewerkschaftsfunktionär dazu sagte: „Es ist keine Kampagne - es ist eine Idee. Sie ist viel umfassender als eine Kampagne“. Die Initiative hat drei Hauptziele:

- Den öffentlichen Diskurs über Lehrkräfte und die Art, wie sie wahrgenommen werden, zu verändern und ihren positiven Beitrag zur Gesellschaft und zum Gemeinwohl hervorzuheben.
- Auch das eigene Denken der LehrerInnen über den Lehrberuf zu verändern und die Möglichkeiten zu betonen, die eine professionell gestaltete Vertretung bietet.
- Das Denken der LehrerInnen über die Gewerkschaft so zu verändern, dass sie die Gewerkschaft als Vehikel für Veränderungen sehen, wozu es allerdings auch ihre aktive Beteiligung braucht.

Die Initiative verknüpft mehrere Fäden miteinander, wobei der Schwerpunkt auf dem medialen Engagement liegt, und zwar sowohl in den Mainstream- als auch in sozialen Medien. LESTU nimmt die Organisation über Medien sehr ernst und hat versucht, die eigene Kommunikation zu „professionalisieren“. Dieser Aufgabe hatten die Vorgängergewerkschaften nicht immer Priorität eingeräumt.

Die Gewerkschaft hat jedoch auch aktiv den Kontakt mit den Mitgliedern gesucht und dabei betont, dass der persönliche Austausch von Angesicht zu Angesicht entscheidend ist. Dazu gehörte die aktive Entwicklung der Gewerkschaft auf regionaler Ebene, wobei die Regionalvertreter ermuntert wurden, die Einbindung neuer Mitglieder vorrangig zu behandeln. Außerdem wurde mit Studierendengruppen und pädagogischen Einrichtungen zusammengearbeitet, um sicherzustellen, dass die Gewerkschaft zu den in Ausbildung befindlichen Lehrkräften Beziehungen aufbauen kann. Ziel der Gewerkschaft ist ein aktives Eingreifen, damit die angehenden LehrerInnen sehen, dass die Gewerkschaft nicht nur für eine Bildungsvision kämpft, für die sie sich selbst begeistern, sondern gleichzeitig auch Lehrkräfte ermutigt, sich als Teil der Bewegung zu sehen, die für Veränderungen sorgen soll.

WAS WAREN DIE ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN?

Die Gewerkschaft führt eine Kampagne zur Änderung persönlicher Ansichten auf mehreren Ebenen durch. Diese Sichtweisen sind tief verwurzelt, spiegeln besondere kulturelle und historische Faktoren wider und werden jeden Tag durch einflussreiche Interessenvertreter wie die Medien verstärkt. Um die Mitglieder davon zu überzeugen, dass an dieser Art „Weichenstellung“ die Gewerkschaft beteiligt sein sollte und die Mitglieder sogar selbst aktiv dabei mitmachen sollten, braucht es geduldige Überzeugungsarbeit. Ein Gewerkschaftsfunktionär drückte es so aus: „Wir versuchen, einen Mentalitätswandel herbeizuführen - also die Menschen dazu zu bringen, anders über die Gewerkschaft zu denken. Die Gewerkschaft als Bewegung oder Gemeinschaft zu sehen“.

Wie schon angedeutet, und vielleicht etwas vereinfachend gesagt, gibt es jedoch viele Mitglieder, die sich selbst als passive Konsumenten von Gewerkschaftsleistungen verstehen, während eine andere Gruppe aus jüngeren Mitgliedern (und vor allem aus Nichtmitgliedern) es der Gewerkschaft nicht zutraut, die von ihr gewünschten Veränderungen

erreichen zu können. Die Bekämpfung solcher Sichtweisen und die Suche nach geeigneten Mechanismen und Kommunikationskanälen dafür bei gleichzeitigem Auskommen mit beschränkten Ressourcen ist eine ständige Herausforderung.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GELERNT?

Das „LehrerIn zu 100 %“-Projekt befindet sich in einer sehr frühen Phase und muss als langfristige Initiative gesehen werden. „LehrerIn zu 100 %“ ist keine einmalige Kampagne, sondern zielt vielmehr darauf ab, Diskurse zu verändern (in deren Rahmen sich dann wieder spezifische und direktere Kampagnen einbauen lassen). Der Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses unter den AktivistInnen für ein langfristiges Projekt (bei dem fünf oder zehn Jahre vorausgedacht wird) galt als entscheidend.

Eine solche Perspektive erfordert auch eine seriöse Prioritätensetzung - hier müssen Gewerkschaftsfunktionäre anerkennen, dass die früheren Pläne zu ehrgeizig und unrealistisch waren. Den Enthusiasmus zu bremsen, wurde als frustrierend, aber notwendig eingestuft.

Schließlich und in Anbetracht des oben Gesagten war es wichtig, das Ausmaß der Herausforderung zu erkennen und entsprechende Hoffnung und Zuversicht aufrechtzuerhalten. Historische und kulturelle Faktoren zeigen, dass die Kultur einer passiven Gewerkschaftsmitgliedschaft tief verwurzelt ist. Manchmal können Entwicklungen schnell vonstatten gehen (z.B. ein Mitgliederzuwachs, als die Coronavirus-Pandemie ausbrach), doch in den meisten Fällen ist dies nicht so. Wer erkennt, welche Dimension die Herausforderung hat, wird nicht gleich entmutigt, wenn Veränderungen nicht in der erhofften Weise eintreffen.

WAS HAT DIE INITIATIVE FÜR DEN AUFBAU DER GEWERKSCHAFT GEBRACHT?

LESTU sagt klar, dass die „LehrerIn zu 100 %“-Initiative ein langfristiges Projekt ist, das im Moment noch in den Kinderschuhen steckt. Die Gewerkschaft hat zwar in letzter Zeit einen Mitgliederzuwachs erlebt, doch hing dieser eindeutig mit Covid-19 zusammen. Sie erkennt an, dass zwar der Zustrom neuer Mitglieder eine Chance bietet, man künftig aber vor der Aufgabe stehen wird, die neuen Mitglieder auch zu halten und Wege zu finden, sie in die gewerkschaftliche Organisation einzubinden (Vandaale, 2020). Die Gewerkschaft muss zudem Kriterien entwickeln, anhand derer sie ihre eigene Effektivität bewerten kann. Sie räumt ein, dass einige der Ambitionen von „LehrerIn zu 100 %“ womöglich schwer zu belegen sind, dass man aber künftig offen und selbstkritisch sein muss, während das Projekt weitergeht.

ORGANISIERUNG AM ARBEITSPLATZ: AUFBAU AN DER BASIS

Das vielleicht deutlichste Motiv, das sich aus den Projekt-Workshops und Fallstudien ergab und nun durch die Umfrageergebnisse untermauert wurde, ist die Notwendigkeit, gewerkschaftliche Kapazitäten ausgehend von der untersten Organisationsebene aufzubauen - dies ist in der Regel der Arbeitsplatz in der einzelnen Schule, Hochschule oder Universität. Bascia und Stevenson (2017) haben dies in ihrem Bericht als „Aufbauen an der Basis“ beschrieben.

Das Ausmaß, in dem Bildungsgewerkschaften traditionell für eine formelle Präsenz am Arbeitsplatz gesorgt haben, variiert je nach Kontext erheblich. Die Unterschiedlichkeit von Ländern und Bildungssektoren - ja sogar die politische und weltanschauliche Position verschiedener Gewerkschaften in ein und demselben Land und Sektor - können sich darauf auswirken, wie stark bestimmte Gewerkschaften den Schwerpunkt auf die Organisation am Arbeitsplatz legen. Diese Unterschiede spiegeln sich in der unterschiedlichen Nomenklatur wider - so werden in diesem Bericht Funktionsbezeichnungen wie „SchulvertreterIn“, „KorrespondentIn“ oder „ClubleiterIn“ verwendet. Wo eine solche gewerkschaftliche Präsenz am Arbeitsplatz vorhanden ist, kann sie sehr unterschiedliche Formen annehmen. Einige Gewerkschaften setzen die innerbetrieblichen VertreterInnen lediglich als Kommunikationskanäle ein, während andere mitunter durchaus erwarten, dass sie eine formellere Rolle übernehmen und die Ansichten der Mitglieder gegenüber der Unternehmensleitung und den Arbeitgebern vertreten.

In dieser Studie legen wir dar, dass der Aufbau einer Gewerkschaftspräsenz an dem körperlichen Ort, an dem die Mitglieder arbeiten - also an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz - eine zentrale Rolle dabei spielt, die Mitglieder an ihre Gewerkschaft zu binden und die Verbindung zur Gewerkschaft „erlebbar“ zu machen. Wenn Gewerkschaften eine/n sichtbare/n VertreterIn im Betrieb haben, können die Mitglieder die Gewerkschaft buchstäblich bei der Arbeit „sehen“. Die Gewerkschaft hat dann eine physische Ausprägung - sie existiert. Wie ein Gewerkschaftsfunktionär in dieser Studie andeutete, hat die Gewerkschaft „eine körperliche Erscheinungsform“ für die Mitglieder und - vielleicht ebenso wichtig - für die ArbeitnehmerInnen, die keine Gewerkschaftsmitglieder sind. Die Gewerkschaft in Gestalt eines Kollegen oder einer Kollegin zu sehen, trägt entscheidend zum Aufbau von Vertrauen in die Organisation bei.

Rolle und Zweck der innerbetrieblichen Vertreter dürften sich, je nach innerbetrieblichem Kontext und den allgemeinen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, erheblich unterscheiden. Unterm Strich spielen solche VertreterInnen eine Schlüsselrolle, indem sie als lebendiges und körperliches Bindeglied zwischen Mitgliedern und Gewerkschaft fungieren, und wo diese Rolle strategisch ausgebaut wird, zeigt sich klar, dass die mit ihnen verbundenen Vorteile noch verstärkt werden. Die Krux liegt jedoch darin, Wege zu finden, wie solche RepräsentantInnen sowohl unterstützt als auch weitergebildet werden können, und zwar in einer Weise, die absichtsvoll und strategisch und nicht zufällig und erratisch ist (Han, 2014).

In diesem Abschnitt stellen wir zwei Fallstudien vor, die verschiedene Aspekte der Weiterbildung innerbetrieblicher Repräsentanten widerspiegeln - Lärarförbundet in Schweden und die University and College Union im Vereinigten Königreich.

FALLSTUDIE 2.1

Gewerkschaft: Lärarförbundet, Schweden.

Mitgliederstruktur: Vertritt Lehrkräfte, SchulleiterInnen, Lehramtsstudierende und Studien- und BerufsberaterInnen in allen Arten von Bildungseinrichtungen, einschließlich Schulen, Vorschulen, Freizeitzentren, Erwachsenen-Bildungszentren und Universitäten.

Fallstudie: Aufbau eines Dialogs am Arbeitsplatz

AUF WELCHES PROBLEM HAT DIE GEWERKSCHAFT REAGIERT?

Die gewerkschaftliche Dichte ist in nordischen Ländern wie Schweden im Allgemeinen hoch, wobei der Organisationsgrad unter Lehrkräften und anderen Bildungsbeschäftigten gar zu den höchsten des Landes gehört. Die Gewerkschaft war sich jedoch der aufkommenden Probleme bewusst. Die Mitgliederzahlen waren über mehrere Jahre hinweg rückläufig gewesen, und es war klar, dass Neueinsteiger im Lehrberuf (jüngere LehrerInnen) mit geringerer Wahrscheinlichkeit Gewerkschaftsmitglieder sein würden als die pensionierten Lehrkräfte, die sie ersetzen. Eine von der Gewerkschaft durchgeführte Umfrage ergab, dass die Mitglieder im Allgemeinen mit der Gewerkschaftsarbeit zur Interessenvertretung auf nationaler Ebene zufrieden waren, für sie jedoch nicht immer sichtbar war, dass die Gewerkschaft konkret in ihrem Arbeitsleben und an ihrem Arbeitsplatz etwas bewirkt. Darüber hinaus deutete einiges darauf hin, dass den Lehrerinnen und Lehrern etliche Fragen, die alle Aspekte ihrer Arbeit betrafen, sehr am Herzen lagen, sie die Gewerkschaft aber nicht immer als Lösung ansahen. Umfragen zeigten auch, dass die Gewerkschaftszufriedenheit auf betrieblicher Ebene mit der Bereitschaft der Lehrkräfte korrelierte, die Gewerkschaftsmitgliedschaft auch anderen KollegInnen ans Herz zu legen. Die Wahrnehmung war, dass die Beziehung zu den Mitgliedern weitgehend transaktional geworden war, wobei die Mitglieder als Gegenleistung für ihren Beitrag im Bedarfsfall Unterstützung erhielten.

Die Gewerkschaft erkannte, dass sie sich ändern musste, um ihre Relevanz für die Mitglieder zu behalten und auf neue Entwicklungen reagieren zu können, wie z.B. die steigende Arbeitsbelastung der Lehrkräfte und die Organisation im privaten Bildungssektor.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GETAN?

Im Jahr 2014 hat sich eine neue Gewerkschaftsführung verpflichtet, die oben genannten Probleme anzugehen. Der gewählte Ansatz bestand darin, die Gewerkschaft für Lehrerinnen und Lehrer relevanter zu machen und zu zeigen, dass sie die Lösung für etliche Anliegen sein kann, die das Arbeitsleben der Lehrkräfte in allen seinen Aspekten betreffen. Der Ansatz sah im Wesentlichen vor, die Gewerkschaft in den Betrieben stärker in Erscheinung treten zu lassen, was in zwei Formen geschah. Zunächst versuchte die Gewerkschaft, die Mitglieder in einen substanziellen Dialog über die Probleme, mit denen sie konfrontiert sind, und die Rolle der Gewerkschaft einzubinden. Dieser Dialog fand im Frühjahr 2017 statt, nutzte alle verfügbaren Kanäle innerhalb der Gewerkschaft und bezog mehr als 36.000 Mitglieder ein. Das Ergebnis des Dialogs bildete die Grundlage für das langfristige politische Programm und die Prioritäten der Gewerkschaft. Man verpflichtete sich jedoch auch, diesen Dialog auf kontinuierlicher Basis aufrechtzuerhalten und ihn nicht nur als „einmalige“ Veranstaltung zu betrachten. Bekräftigt wurde dies durch einen Kongressbeschluss, der Lärarförbundet verpflichtet, diese Arbeit zur Bindung von Mitgliedern und den Dialog mit ihnen fortzusetzen.

Der Schlüssel zur Aufrechterhaltung dieses Dialogs lag darin, die Rolle der beteiligten Gewerkschaftsaktivistinnen auf kommunaler Ebene und auch die Rolle der GewerkschaftsvertreterInnen in den Schulen auszubauen. Es wurde klar erkannt, dass die effektivsten und nachhaltigsten Bindungen zu den Mitgliedern durch die Arbeit und Aktivität derjenigen entstehen, die die Gewerkschaft „vor Ort“ vertreten.

Zur Unterstützung dieses Umdenkens (bei dem es sich um eine Anpassung der bestehenden Praxis und nicht um etwas Neues handelte) hat die Gewerkschaft die Rolle der Gewerkschaftsfunktionäre und betrieblichen VertreterInnen um drei eigenständige, aber stark ineinandergreifende Aktivitäten herum formuliert - „Anwerben, Zuhören, Handeln“. Die Fokussierung auf das Zuhören signalisierte das Versprechen der Gewerkschaft, auf die von den Mitgliedern gesetzten Prioritäten zu reagieren und nicht die Probleme der Mitglieder erst für sie definieren und dann vorgefertigte Lösungen präsentieren zu wollen. Die Betonung des Handelns hob die Rolle der Gewerkschaft als kollektive Organisation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern hervor, die auf die Herbeiführung von Veränderungen ausgerichtet ist und den historischen Auftrag von Gewerkschaftsorganisationen widerspiegelt. Die Anwerbung wirkt sowohl als Katalysator als auch als Ergebnis dieser Aktivitäten in einem sich wiederholenden, verzahnten und zyklischen Prozess.

Die Bildungsprogramme der Gewerkschaften waren stark darauf ausgerichtet, diesen Arbeitsansatz den örtlichen Aktivistinnen und betrieblichen VertreterInnen nahezubringen. Der Durchführung inhaltlich-fachlicher Schulungen wird weniger Aufmerksamkeit gewidmet und dafür mehr auf die Entwicklung solcher Fähigkeiten geachtet, die notwendig sind, um Mitglieder anzuwerben, deren Anliegen zu formulieren und ihre Ressourcen für konkrete Maßnahmen zu mobilisieren. Die Ausbildung von AktivistInnenführern auf kommunaler Ebene war besonders wichtig, um diesen Ansatz unter einer größeren Anzahl von AktivistInnen bekannt machen zu können. Die Gewerkschaft hat diese Arbeit auf einige wenige örtliche Zweigstellen gleichzeitig konzentriert, anstatt zu versuchen, alle Büros gleichzeitig abzudecken, was als sehr effektiv angesehen wurde.

WAS WAREN DIE ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN?

Die Arbeit von Lärarföbundet ist ein umfangreiches und langfristiges Projekt, das die Unterstützung und das Engagement der gesamten Gewerkschaftsorganisation erfordert. Das Sichern dieser Unterstützung ist zwangsläufig ein schwieriger, aber wesentlicher Prozess.

Der Schlüssel zu den angestrebten Veränderungen war eine Umgestaltung der Rolle der FührungsaktivistInnen auf Ebene der Kommunalverwaltung. Diese Schlüsselfiguren der Gewerkschaft waren bei Beratungen und Verhandlungen mit lokalen Arbeitgebern intensiv eingebunden, wobei der Schwerpunkt auf der Erarbeitung von Problemlösungen lag. In ihrer neu gestalteten Rolle mussten die AktivistInnen „mitgliederorientierter“ werden - also häufiger Schulen besuchen und mehr direkten Kontakt mit Mitgliedern haben. Angesichts der Erfahrung und des Wissens dieser Personen und der sehr beträchtlichen Arbeitsbelastung, die sie zu tragen haben, war nicht sofort klar, wie und warum überhaupt sie nun verschiedene Arbeitsformen umzusetzen hätten. Sie davon zu überzeugen, dass Veränderungen notwendig waren und zu Vorteilen führen würden, war zwangsläufig und verständlicherweise ein Thema, das besondere Aufmerksamkeit erforderte.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GELERNT?

Gewerkschaftsfunktionäre nannten eine Reihe von zentralen Punkten, die ihrem Erfahrungsschatz entstammen:

- Größere kulturelle Veränderungen sind keine Aufgabe für Verzagte! Ein solcher Wandel erfordert beträchtliche Anstrengungen und Investitionen (und mutet manchmal gefährlich an), doch hat man sich einmal dazu bekannt, muss man sich auch darauf einlassen, „einen langen Atem zu brauchen“. Bei diesem Prozess ist es jedoch auch wichtig, sich nicht ablenken zu lassen oder die Organisation über das hinausführen zu wollen, was sie zu leisten vermag. Geänderte Methoden müssen erst richtig verankert werden, bevor man neue Initiativen verfolgt.
- Konzentriert euch unermüdlich darauf, in allen Teilen der Organisation Unterstützung zu gewinnen. Voller Einsatz seitens der gewählten Gewerkschaftsführung ist unerlässlich, aber es ist auch wichtig, durch die gesamte Gewerkschaftsorganisation hindurch zu agieren. In diesem Prozess kann es verlockend sein, die Bedeutung der Gewerkschaftsmitarbeiter zu vernachlässigen, die als ArbeitnehmerInnen in der Organisation in jede einzelne Veränderung viel von sich hineingesteckt haben.
- Seid vorbereitet auf die Frage nach dem „Warum?“- ihr müsst in der Lage sein, allen Beteiligten zu erklären, warum Veränderungen notwendig sind und wie sie zu Verbesserungen führen werden. Besonders wichtig war es, den AktivistInnen zu zeigen, wie sich die Veränderungen auf sie auswirken und ihrer Erfahrung nutzen werden.

WAS HAT DAS PROJEKT FÜR DEN AUFBAU DER GEWERKSCHAFT GEBRACHT?

Das Veränderungsprojekt von Lärarförbundet ist eine langfristige Initiative, die sich derzeit in einem relativ frühen Stadium befindet. Es gibt bereits positive Anzeichen beim Gewerkschaftsaufbau, weil die Leiter der örtlichen Büros geänderte Arbeitsmethoden einführen, was wiederum zu einer höheren Zahl von innerbetrieblichen VertreterInnen und einer stärkeren Gewerkschaftspräsenz am Arbeitsplatz führt. Damit einher geht ein erheblicher Rückgang bei der Zahl austrittswilliger Mitglieder, und unter Gewerkschaftsfunktionären ist man überzeugt, dass dies ein wichtiger Grund für die Kehrtwende ist.

Die Strategie hat sich als besonders effektiv im privaten Sektor erwiesen, wo einige der Probleme für die Gewerkschaft am deutlichsten zutage treten (weil kein Verhandlungsmechanismus wie beim kommunalen Sektor vorhanden ist). In diesem Sektor konnte die Gewerkschaft einen Mitgliederzuwachs von 2 % und einen Anstieg der Zahl innerbetrieblicher VertreterInnen um 20 % verzeichnen.

FALLSTUDIE 2.2

Gewerkschaft: University and College Union (UCU) (Vereinigtes Königreich)

Mitgliederstruktur: vertritt Beschäftigte im Vereinigten Königreich in der Hochschul-, Weiter-, Erwachsenen- und Gefängnisbildung.

Fallstudie: Umgestaltung der UCU: ein Weiterbildungslehrgang für innerbetriebliche VertreterInnen mit Führungsfunktion

AUF WELCHES PROBLEM HAT DIE GEWERKSCHAFT MIT DER INITIATIVE REAGIERT?

Man erkannte zwar, dass sich die von der UCU vertretenen Bildungssektoren schnell verändern, doch die Gewerkschaft hielt nicht immer mit den Veränderungen Schritt. Die sich im breiteren politischen und wirtschaftlichen Kontext, auf dem Arbeitsmarkt, in der Technologie und am Arbeitsplatz abspielenden Veränderungen waren alle erheblich. Die Gewerkschaft konzentrierte sich jedoch nach wie vor auf ein nationales Tarifverhandlungsumfeld, das in der Weiterbildung kaum vorhanden war und dessen Funktion für die Hochschulbildung zudem untergraben wurde.

Die Gewerkschaft war gezwungen, die Mitglieder in den Niederlassungen (die in der Regel gleichbedeutend mit einer einzigen Einrichtung waren) mit Fähigkeiten auszustatten, durch die sie auf diese Veränderungen reagieren, aber auch eine langfristige strategische Vision entwickeln konnten.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GETAN?

Die UCU richtete die Fortbildung Umgestaltung der UCU für innerbetriebliche RepräsentantInnen mit Führungsfunktion ein. Das Programm ist unmissverständlich darauf ausgerichtet, Führungskapazitäten und kritisches strategisches Denken aufzubauen, anstatt den TeilnehmerInnen bestimmte eng abgesteckte Fähigkeiten oder Kompetenzen zu vermitteln. Das klare Ziel besteht darin, GewerkschaftsaktivistInnen beim Aufbau innerbetrieblicher Macht zu unterstützen, um erfolgreichere Tarifverhandlungen zu führen. Der Lehrgang umfasst zwei externe Kurse, bei denen die TeilnehmerInnen untereinander ein selbst gewähltes Miniprojekt durchführen. Bei ihren Projekten werden sie von Mentoren unterstützt.

Der Kurs richtet sich nicht an bestimmte Funktionsträger in lokalen Büros, sondern steht potenziell allen AktivistInnen offen, die eine weitergehende Rolle in der Gewerkschaft spielen

möchten. Der Lehrgang ist mehr als ausgebucht, und die TeilnehmerInnen werden zum Teil so ausgewählt, dass die Mitgliederstruktur der Gewerkschaft von den Anwesenden widergespiegelt wird.

Das Kursprogramm wurde mit Sorgfalt so gestaltet, dass es sowohl den Bedürfnissen der Teilnehmer als auch denen der Gewerkschaft gerecht wird. Ein zentrales Merkmal des Lehrgangs ist, dass mehrere Mitwirkende international bekannte Forscher sind, die sich auf Arbeits- und Gewerkschaftsstudien spezialisiert haben. Der Kurs will Theorie und Praxis ausdrücklich miteinander verbinden, und die Organisatoren fordern die KursteilnehmerInnen ganz ungerührt auf, „herauszufordern und zu provozieren“. Ziel ist es, einen Raum zu schaffen, in dem die Teilnehmer an einer offenen und selbstkritischen Debatte über Herausforderungen, Probleme und Möglichkeiten mitwirken können. In diesem Sinne ist es wichtig, dass der Lehrgang auch selbst ein Vorbild für die Kultur ist, die er in der Gewerkschaft entwickeln möchte.

WAS WAREN DIE ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN?

Entscheidend für den Erfolg des Lehrgangs waren das Engagement und die Unterstützung auf allerhöchster Gewerkschaftsebene. Während der Anfangsphase des Lehrgangs gab es in der Gewerkschaft einen Führungswechsel, aber die Unterstützung für den Kurs wurde weiter gewährt. Dazu gehörte auch die Erkenntnis, dass es sich bei dem Projekt um ein mittel- bis langfristiges Unterfangen handelt, was seitens der Organisation unweigerlich die Bereitschaft zur Übernahme eines gewissen Risikos voraussetzt. Evaluierung wird als wichtig und kritische Selbstevaluierung als absolut wesentlich erachtet, aber ebenso wichtig ist die Bereitschaft, nicht auf „schnelle Erfolge“ zu setzen oder leicht messbaren (aber oft abseits führenden) Zielen hinterherzulaufen.

Für gewerkschaftliche Verhältnisse ist der Lehrgang relativ kostspielig und eine erhebliche Investition. Man muss jedoch beachten, dass für einen ähnlich ambitionierten Kurs in einer kommerziellen Organisation wahrscheinlich noch wesentlich höhere Mittel bereitgestellt würden.

WAS HAT MAN AUS DEM PROJEKT GELERNT?

Im Zuge der Entwicklung des Lehrgangs verpflichtete man sich, verschiedene Möglichkeiten zur Durchführung des Kurses zu prüfen, wozu auch bereits bestehende Netzwerke, z.B. in bestimmten geografischen Gebieten, ausgewählt und genutzt werden sollten. Hierdurch können die TeilnehmerInnen dann ihre sozialen Netzwerke innerhalb der Gewerkschaft aufbauen und stärken. Die Stärkung des Sozialkapitals innerhalb der gesamten Organisation gilt als Schlüssel zum gewerkschaftlichen Kapazitätsaufbau. Das aktive Erkunden von Möglichkeiten, wie Kursteilnehmer miteinander in Verbindung treten und sich gegenseitig unterstützen können, wird als wichtige künftige Entwicklung angesehen.

Eine weitere wichtige Erkenntnis war die Notwendigkeit, sich unermüdlich auf das Hauptziel des Lehrgangs zu konzentrieren - nämlich die innerbetrieblichen VertreterInnen mit Führungsfunktion dabei zu unterstützen, ihre strategischen Möglichkeiten so einzuschätzen und einzusetzen, dass daraus mehr Verhandlungsmacht für die Gewerkschaft entsteht.

Und schließlich müssen auch die Probleme anerkannt werden, die mit dem Herbeiführen kultureller Veränderungen in einer Organisation verbunden sind. Diese Arbeit ist fast immer beschwerlich und langwierig. In einigen Fällen werden die TeilnehmerInnen des Lehrgangs ermutigt, tief verwurzelte Praktiken und etablierte Arbeitsweisen zu „verlernen“. In anderen Fällen kehren die Teilnehmer an ihren Arbeitsplatz und in ihre lokalen Büros zurück und stellen fest, dass vor Ort wirkende Faktoren Veränderungen sehr erschweren können. Dafür zu sorgen, dass die TeilnehmerInnen auch nach Beendigung des Lehrgangs längerfristig mit Engagement und Schwung bei der Sache bleiben, ist stets ein vorrangiges Ziel, oft jedoch auch eine Herausforderung (derzeit werden neue Ideen entwickelt, um den Kontakt mit den Teilnehmern aufrechtzuerhalten und einen dauerhaften Effekt zu gewährleisten).

WAS HAT DAS PROJEKT FÜR DEN AUFBAU DER GEWERKSCHAFT GEBRACHT?

Der Lehrgang ist nicht auf einige wenige, eng gefasste Ziele beschränkt, sondern nimmt die Verpflichtung, etwas zu verändern, ernst und hat kürzlich auch eine umfassende Evaluierung vorgenommen. Die Koordinatoren vermeiden es bewusst, sich den Erfolg in übertriebener Weise auf die eigenen Fahnen zu schreiben, machen aber deutlich, dass die Evaluierung einige wesentliche Vorteile belegt. Z.B. war der Lehrgang nicht darauf angelegt, die Anwerbungszahlen an sich zu erhöhen, aber die Kursauswertung lässt zumindest einen indirekten Zusammenhang zwischen dem Absolvieren des Kurses durch die TeilnehmerInnen und dem überdurchschnittlichen Mitgliederwachstum in ihren Büros erkennen.

Die Evaluierung des Lehrgangs hob auch den Aufbau von Führungskapazitäten unter den TeilnehmerInnen hervor. Ein Programmteilnehmer kommentierte mit eigenen Worten:

“

Der Kurs [half] mir, darüber nachzudenken, wie ich kommunizieren kann, wie ich als 'Führungskraft' innerhalb meines Gewerkschaftsbüros mit neuen Vertretern in Kontakt treten kann, wie ich motivieren und mobilisieren kann (Aufgaben übertragen, Informationen austauschen, Mentoring) und wie wir unsere Argumente in prägnanten Mitteilungen formulieren können.“

Aus der Auswertung geht auch hervor, dass die KursteilnehmerInnen bei der Absicherung neuer Tarifverträge mehrere Erfolge auf institutioneller Ebene erzielt haben.

Schließlich lieferte die Lehrgangsevaluierung zwar begrenzte, aber klare Belege dafür, dass sich die KursteilnehmerInnen für ein Gewerkschaftsamt, auch auf nationaler Ebene, zur Verfügung stellen. Auch hier wird nicht versucht, einen direkten Zusammenhang zu behaupten (dass sich die Mitglieder also sonst nicht für ein Amt beworben hätten), doch die Sachlage deutet durchaus darauf hin, dass die KursteilnehmerInnen eher bereit sind, wesentliche Führungsfunktionen in der Gewerkschaft zu übernehmen, sowohl auf lokaler als auch auf nationaler Ebene.

ORGANISIERUNG RUND UM DIE ARBEIT: WIRTSCHAFTS- UND BERUFSWELT VERBINDEN

Die Bildungsgewerkschaften haben sich in der Vergangenheit in einem Spannungsfeld zwischen der Vertretung so genannter beruflicher Mitgliederinteressen (was z.B. Lehrpläne und Pädagogikfragen anbelangt) und dem bewegt, was oft als traditionellere Gewerkschaftsbelange angesehen wird, z.B. Löhne und Arbeitsbedingungen.

Die Mitglieder jeder einzelnen Organisation müssen selbst entscheiden, wie und zu welchen Themen sich ihre Gewerkschaft organisiert. Diese Studie deutet jedoch darauf hin, dass die Aufspaltung der Arbeit von Lehrkräften und anderen Bildungsbeschäftigten in „wirtschaftliche“ bzw. „berufliche“ Aspekte wenig hilfreich ist und die Realitäten ihrer Arbeit nicht widerspiegelt.

In unserer Untersuchung zeigen wir auf, dass BildungsmitarbeiterInnen in Europa in den Jahren nach der Wirtschaftskrise schwer gelitten haben. Die Renten wurden gekürzt (und sind weiterhin bedroht), die Gehälter stagnierten und die Arbeitsbelastung ist ausgeufert. Ebenso besorgniserregend ist jedoch das Ausmaß, in dem die berufliche Autonomie und die Ermessensspielräume von Lehrkräften und anderen Bildungsbeschäftigten ausgehöhlt wurden durch einen übergriffigen Managerialismus. Was und wie Lehrkräfte z.B. unterrichten, wie SchülerInnen bewertet werden und wie die eigene Arbeit der Lehrkräfte bewertet wird - all dies sind Fragen, die sich in den letzten Jahren tiefgreifend verändert haben. Sicherlich gibt es diesbezüglich Unterschiede zwischen verschiedenen Ländern, aber es besteht kaum Zweifel daran, dass die Tendenz, die Arbeit von Lehrkräften und anderen Bildungsbeschäftigten immer stärker zu kontrollieren, sehr weit verbreitet ist.

Wir meinen, dass Bildungsgewerkschaften bei der Vertretung der Interessen von LehrerInnen und anderen Bildungsbeschäftigten deren Arbeit in ihrer ganzen Bandbreite und nicht nur in Teilen im Blick haben müssen. Die Bezahlung wird beim Geschäft Lohn-gegen-Arbeit immer ein grundlegendes Thema sein, aber die Art der Arbeit in diesem wechselseitigen Geschäft und die Faktoren, die sie prägen, sind ebenso wichtig. Worin besteht die Arbeit, und wer entscheidet, worin sie besteht und wie sie ausgeführt wird? In den letzten Jahren, so glauben wir, empfanden viele Lehrkräfte und andere Bildungsbeschäftigte diese Fragen als sehr nachdrücklich gestellt, als sie erlebten, wie das, was Goodrich (1920) als „Kontrollgrenze“ bezeichnete, auf Kosten ihres beruflichen Beurteilungsspielraums immer weiter nach hinten verschoben wurde. Dies ist es, was Harry Braverman (1974) als die „Trennung von Konzeption und Ausführung“ in der heutigen Arbeitswelt bezeichnete, und dieser Geist liegt auch der Dequalifizierung und Entprofessionalisierung zugrunde, die das Arbeitsle-

ben vieler Lehrkräfte und anderer Bildungsbeschäftigten geprägt hat. In Zukunft werden sich diese Fragen wahrscheinlich noch dringlicher stellen, da die Technologie in allen Arbeitsabläufen der BildungsmitarbeiterInnen immer stärker verankert wird.

In diesem Bericht heben wir die Arbeit zweier Gewerkschaften hervor - der Union Nationale des Syndicats Autonomes (UNSA) in Frankreich und des Utdanningsforbundet (UEN) in Norwegen. Sie haben beide versucht, sich um alle Fragen herum zu organisieren, die ihre Mitglieder in deren Arbeit betreffen, wobei der Schwerpunkt auf beruflichen Belangen liegt.

FALLSTUDIE 3.1

Gewerkschaft: Union Nationale des Syndicats Autonomes (UNSA), Frankreich.

Mitgliederstruktur: UNSA-Education ist ein Zusammenschluss von 22 Gewerkschaften aus dem gesamten Bildungssektor. Die Fallstudie konzentriert sich auf diejenige Gewerkschaft, die Lehrkräfte der Primar- und Sekundarstufe vertritt.

Fallstudie: SE-UNSA: ein neues Bildungsprojekt

AUF WELCHES PROBLEM HAT DIE GEWERKSCHAFT REAGIERT?

In der Bildungsgewerkschaftsbewegung in Frankreich kam es 1993 zu einem bedeutenden Bruch, als die dominierende Gewerkschaft in mehrere Teile und zwei neue Verbände zerfiel: Dies war die Geburtsstunde der Unsa-Education und der FSU. Von einem Teilnehmer der Studie wurde dies als „Trauma“ beschrieben.

Für die UNSA-Education und insbesondere die SE-Unsa stellte diese Erfahrung eine existenzielle Bedrohung dar. 15 Jahre lang erlebte die Gewerkschaft rückläufige Mitgliederzahlen und einen abnehmenden Einfluss auf die Berufsverbände (was der sich verschlechternden Leistung bei Betriebsratswahlen geschuldet war). Die Situation, in der sich die Gewerkschaft befand, wurde als unhaltbar und als Krise angesehen, auf die man eine strategische Antwort entwickeln müsse.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GETAN?

Im Jahr 2008 verpflichtete sich die UNSA nach der Wahl einer neuen Führungsspitze zu einem langfristigen Projekt der Neuorientierung. Diese Strategie konzentrierte sich auf zwei „Leitthemen“, die von drei unterstützenden Aufgabenbereichen unterfüttert waren. Mit den beiden Leitthemen wurde versucht, die Gewerkschaft um eine klare politische Linie und ein neues Bildungsprojekt herum zu positionieren. Die politische Position der Gewerkschaft verpflichtete die UNSA-Education und die SE-Unsa dazu, sich bei Tarifverhandlungen konstruktiv zu engagieren, während das neue Bildungsprojekt dafür sorgte, dass die Gewerkschaft ihre Anliegen auf ein breites Spektrum beruflicher Fragen ausdehnte. Die Gewerkschaft sieht das Eintreten für Themen wie Lernbedingungen für SchülerInnen, integrative Bildung und die berufliche Entwicklung von Lehrkräften als zentrale Prioritäten der Gewerkschaft an, wobei die politische Linie der Gewerkschaft und das Bildungsprojekt klar und kohärent miteinander verflochten werden müssen.

Die oben genannten Prioritäten „ersten Ranges“ wurden dann um drei unterstützende Elemente erweitert. Hierzu gehörte die Einführung neuer Organisationsmethoden, eine strategische Verpflichtung zur Weiterbildung von Aktivist*innen (um gewerkschaftliche Präsenz in Schulen aufzubauen) und eine umfassende Überprüfung der gewerkschaftlichen Kommunikation (sowohl intern als auch extern). Neue Organisationsmethoden haben zu einer verstärkten Datennutzung geführt, durch die Wachstumsbereiche herausgefiltert werden sollen, denen Priorität eingeräumt werden muss. Dies war zeitweise umstritten, doch die Gewerkschaftsfunktionäre sind der Meinung, dass es sich als wirksam erwiesen hat. Für die berufliche Weiterentwicklung von Aktivist*innen und Aktivist*innen wurden erhebliche gewerkschaftliche Ressourcen aufgewendet, wofür ein engagiertes Schulungsteam aufgestellt und die Kommunikation neu ausgerichtet wurde, um die Vorteile moderner sozialer Medienplattformen zu nutzen.

WAS WAREN DIE ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN?

Die Gewerkschaft ist sich darüber im Klaren, dass sich die Organisation in einem langfristigen kulturellen Wandlungsprozess befindet (der seit mehr als 10 Jahren läuft und immer noch andauert). Zuweilen hat dieser Wandel auch den Widerstand derer herausgefordert, die von der Aufrechterhaltung des Status Quo profitieren. Der Ansatz der Gewerkschaft bestand darin, einen kooperativen Veränderungsansatz zu entwickeln, der in erster Linie den Aktivist*innen den Raum dafür geben sollte, Fragen zu untersuchen, zu erklären und zu erörtern. Es ist verständlich, dass sich die Aktivist*innen in der Regel auf die unmittelbaren Probleme konzentrieren, mit denen sie selbst konfrontiert sind, und diejenigen, die unter erheblichem Handlungs- und Zeitdruck stehen, zu einer längerfristigen Perspektive zu ermutigen, kann schwierig sein.

Die Erprobung neuer Praktiken und deren Bewertung wurde als entscheidend dafür angesehen, Mitglieder von der Wirksamkeit bestimmter Methoden zu überzeugen.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GELERNT?

Im Mittelpunkt des kulturellen Veränderungsprozesses der SE-Unsa steht die Verpflichtung, die Gewerkschaftsorganisation mit ihren Mitgliedern geistig wie körperlich wieder zu verbinden. Wie ein Gewerkschaftsfunktionär sagte: - „die Gewerkschaft wurde als zu weit von der Realität, zu weit von ihrer [der Lehrkräfte] Realität entfernt angesehen“. Drei Elemente wurden als entscheidend für diesen Prozess der Wiederverbindung ausgemacht.

An erster Stelle stand die Notwendigkeit, mit LehrerInnen in ihrer beruflichen Rolle in Verbindung zu treten - und dafür zu sorgen, dass deren beruflichen Erfahrungen auch artikuliert werden. „Zu oft verwenden wir ‘Gewerkschaftssprache’ - wie wir drückt sich kein Mensch aus! Diese Redeweise ist exklusiv und nicht die Sprache, in der die Lehrkräfte über ihre Arbeit sprechen“. Sich auf eine „gemeinsame Sprache“ zu einigen, um sicherzustellen, dass die Gewerkschaft die beruflichen Anliegen der Lehrkräfte (die diese selbst formulieren) verständlich artikuliert, wurde als ausschlaggebend angesehen.

Zweitens war es wichtig, eine Verbindung zu den LehrerInnen direkt an ihrem Arbeitsplatz herzustellen, um die Gewerkschaft für die Mitglieder im wörtlichen Sinne (als „physische Verkörperung“) sichtbar zu machen. Dazu gehörte das Sicherstellen regelmäßiger Schulbesuche durch die örtlichen AktivistInnen und ebenso der Ausbau der Rolle von „Ansprechpartnern“ - also von LehrerInnen in der Schule, die als Gewerkschaftsvertreter fungieren. Es wurde geäußert, dass Lehrkräfte die Gewerkschaft so nicht nur körperlich wahrnehmen, sondern auch zu schätzen wissen, dass die Gewerkschaftsvertreter ihre KollegInnen sind - es sind „Lehrer genau wie ich“. Dieser Aspekt des Erneuerungsprojekts spiegelt sich in der Bezeichnung eines besonderen Bereichs der Gewerkschaftsarbeit wider, der als „Arbeit von KollegIn zu KollegIn“ die Notwendigkeit betont, dass die Mitglieder mit den Gewerkschaftsvertretern direkt an ihrem Arbeitsplatz Kontakt haben müssen.

Ein abschließendes Element dieses Prozesses der „Wiederanbindung“ war die Einführung neuer Praktiken zur Entformalisierung und Entbürokratisierung bestehender Strukturen innerhalb der Gewerkschaft, damit es auch für die mit den Funktionsmechanismen der Gewerkschaft weniger vertrauten Mitglieder leichter wird, sich einzubringen und Gehör zu finden.

WAS HAT DIE INITIATIVE FÜR DEN AUFBAU DER GEWERKSCHAFT GEBRACHT?

Le projet décrit dans cette étude de cas a permis en quelque sorte d'inverser l'orientation du syndicat. Trois résultats positifs ont pu être identifiés :

- Das in dieser Fallstudie beschriebene Projekt hat mit einigem Erfolg eine Trendumkehr für die Gewerkschaft bewirkt. Es wurden drei besondere Vorteile festgestellt:
- Der Mitgliederrückgang wurde gestoppt, und inzwischen erfreut sich die Gewerkschaft einer jährlich wachsenden Mitgliederzahl. Dies hat sich über mehrere Jahre hinweg fortgesetzt.
- Die Aktivistenbasis der Gewerkschaft wurde erweitert, ebenso wie ihr Ansprechpartnernetz (VertreterInnen in den Betrieben). Die verbesserten Mitgliedschaftsdaten der Gewerkschaft bestätigen, dass zwischen der Anwesenheit eines Schulansprechpartners und dem erhöhten Organisationsgrad in diesem Betrieb eindeutig ein Zusammenhang besteht (wenn auch anerkannt wird, dass es sich dabei nicht um eine simple Kausalbeziehung handelt).
- Bei der Steigerung der Mitgliederzahlen war man teils bemüht, vor allem die spezifischen Bedürfnisse jüngerer Lehrkräfte zu erfüllen. Dadurch ist die Mitgliedschaft der Gewerkschaft nicht nur altersmäßig, sondern auch in Bezug auf Geschlecht und Rasse/ethnische Zugehörigkeit vielfältiger geworden. Diese zunehmende Vielfalt spiegelt sich wiederum im Profil der AktivistInnen wider. Ein Gewerkschaftsfunktionär bemerkte, dass „junge Mitglieder von der Geschichte, wie sie viele von uns erlebt haben, nicht betroffen sind - sie bauen eine neue Gewerkschaft auf“.

FALLSTUDIE 3.2

Gewerkschaft: Utdanningsforbundet (UEN), Norwegen

Mitgliederstruktur: Repräsentiert Fachleute mit Lehrausbildung und akademischen Qualifikationen im gesamten norwegischen Bildungssystem, von der frühkindlichen Bildung bis zur Hochschulbildung

Fallstudie: Beteiligung des UEN an der Reform des norwegischen staatlichen Lehrplans

AUF WELCHES PROBLEM HAT DIE GEWERKSCHAFT REAGIERT?

Im Jahr 2016 veröffentlichte die norwegische Regierung ein Weißbuch, das eine umfassende Überarbeitung des norwegischen nationalen Lehrplans sowohl auf der Primar- als auch in der Sekundarstufe vorschlug. Der UEN unterstützte die Vorschläge vom Prinzip her, denn seiner Meinung nach stimmten sie mit dem eigenen Eintreten für eine stärkere Rolle der Vertretung von Lehrkräften bei den Lehrberuf betreffenden Entscheidungsprozessen überein.

Nach der Veröffentlichung des Weißbuchs folgten mehrere große Konsultationsrunden zur Entwicklung des neuen Kernlehrplans sowie des neuen Fachlehrplans. Der UEN erkannte die Notwendigkeit, Mitglieder für die Teilnahme an den Konsultationsrunden zu organisieren, einerseits um sicherzustellen, dass die ausgehandelten Lehrplanreformen auch die Ansichten der Fachkräfte widerspiegeln, und andererseits, um die von ihm befürworteten Prinzipien von gemeinsamem Aufbau und Lehrkräftevertretung auch selbst vorzuleben.

An den Konsultationen beteiligten sich LehrerInnen in noch nie dagewesenem Ausmaß. Obwohl dies nicht unmittelbar auf den Einsatz von Utdanningsforbundet zurückgeführt werden kann, wird allgemein anerkannt, dass die Arbeit der Gewerkschaft für diesen Grad an Engagement doch eine Schlüsselrolle gespielt hat.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GETAN?

Der soziale Dialog im norwegischen Bildungssystem kann insgesamt auf allen Ebenen als belastbar gelten, und so war es unstrittig, dass die Gewerkschaft in den Ausschüssen, Arbeitskreisen und Expertengruppen zur Entwicklung des neuen staatlichen Lehrplans stark vertreten sein würde.

Aus Sicht der Gewerkschaft war es jedoch unerlässlich, die Stimme der Lehrkräfte von der Basis her zu mobilisieren, damit die durch die Konsultation gebotenen Möglichkeiten auch wirklich optimal genutzt werden.

Die Gewerkschaft stellte beträchtliche Ressourcen bereit, um die Einbeziehung des Lehrberufs insgesamt und insbesondere eine aktive Beteiligung der Gewerkschaftsmitglieder und -delegierten zu gewährleisten. Man arbeitete daran, Schlüsselfragen zu kommunizieren, über die wichtigsten Debatten zu informieren und zu erklären, aus welchen Gründen und in welcher Form der Lehrberuf und die Gewerkschaftsdelegierten bei den Konsultationen vertreten sein sollten. Dazu gehörte ein ehrgeiziges Programm von Konferenzen, Seminaren und Schulungen. Mehrere Veranstaltungen wurden live übertragen (lange bevor dies durch das Coronavirus Standard wurde). Die Gewerkschaft setzte sich aktiv für die Wahl von UEN-Mitgliedern in Expertengruppen ein, die zur Ausarbeitung von Fachlehrplänen eingerichtet wurden. Unterstützt wurden Mitglieder und AktivistInnen auf allen Ebenen der Gewerkschaft, und zwar auch derjenigen, die die Gewerkschaft kommunal und regional vertreten.

Ein besonderer Schwerpunkt wurde auf die Mobilisierung im Lehrberuf und die Unterstützung von innerbetrieblichen VertreterInnen gelegt. In Norwegen werden an derselben Schule tätige Gewerkschaftsmitglieder als „Club“ und der oder die jeweilige betriebliche VertreterIn als „ClubleiterIn“ bezeichnet. Die Gewerkschaft sorgte dafür, dass die Clubleiterin über die notwendigen Informationen, Hilfsmittel und Ressourcen verfügte, um sowohl Gewerkschaftsmitglieder gewinnen als auch einen effektiven Dialog mit der Schulleitung führen zu können. Ein Hauptziel war es, sicherzustellen, dass die Schulen den Lehrberuf systematisch in alle Phasen der Überarbeitung des nationalen Lehrplans einbeziehen.

WAS WAREN DIE ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN?

Der UEN ist sich darüber im Klaren, dass die Verantwortung für das Vorantreiben der Reformen im Einklang mit dem Weißbuch der Regierung bei den zentralen und lokalen Regierungsbehörden lag. Die Gewerkschaft fand, man müsse diese Akteure diesbezüglich zur Rechenschaft ziehen und sicherstellen, dass die Konsultationen aufrichtig gemeint waren und die Umsetzung der Politik ernst genommen wurde, was auch bedeutete, dass für die Beteiligung der Lehrkräfte ausreichend Zeit und Mittel zur Verfügung stehen sollten.

Besonders wichtig war es, zu gewährleisten, dass die LehrerInnen ausreichend Zeit hatten, sich an der Überarbeitung des Lehrplans zu beteiligen.. Die Arbeitsbelastung der Lehrkräfte ist bekannt und kann eine wirklich sinnvolle Beteiligung an politischen Beratungen sehr erschweren. Die Gewerkschaft setzte sich dafür ein, dass genügend Zeit und Raum verfügbar gemacht werden, um das Engagement der LehrerInnen zu unterstützen.

Der UEN verfügt in den Schulen über ein gut ausgebautes Netzwerk von ClubleiterInnen, doch waren diese meist weniger stark eingebunden, wenn es um die Vertretung von Lehrkräften in beruflichen und pädagogischen Entwicklungsprozessen auf Arbeitsplatzebene ging. Die Gewerkschaftsdelegierten in ihrer Fähigkeit zu fördern, Mitgliederinteressen

nicht nur in puncto Gehälter und Arbeitsbedingungen, sondern auch in Bezug auf berufliche und pädagogische Fragen zu vertreten, war daher eine strategische Priorität. ClubleiterInnen mit den Kompetenzen und dem Selbstvertrauen auszustatten, die sie brauchen, um dieser organisatorischen Rolle im Dialog sowohl mit ihren Kollegen als auch mit der Schulleitung gerecht werden zu können, wurde als ein Schlüsselfaktor ausgemacht.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GELERNT?

Der UEN erfreut sich in bildungspolitischen Entscheidungsprozessen eines Sozialdialogs mit den anderen Akteuren, der insgesamt belastbar ist. Die Entwicklung und Aufrechterhaltung dieses Dialogs und der Aufbau des Vertrauens, das diesen Dialog stützt, werden als eine Schwerpunktthema für die Gewerkschaft angesehen. Die Erfahrungen mit der nationalen Lehrplanreform in Norwegen bestätigen erneut die Bedeutung eines starken sozialen Dialogs, zeigen aber auch, wie wichtig es ist, diesen auf das gesamte Spektrum der Belange auszudehnen, mit denen Lehrkräfte im Berufsleben zu tun haben. Politische Entscheidungen in Lehrplan- und pädagogischen Fragen betreffen nicht nur die Qualität der angebotenen Bildung, sondern auch die Qualität des Arbeitslebens der Lehrkräfte und anderen Bildungsbeschäftigten, weshalb sie in einem Rahmen reifen müssen, der sich auf den sozialen Dialog stützt.

Der soziale Dialog zu berufsständischen Fragen darf jedoch kein bürokratischer und technischer Prozess sein, der als von den Lehrkräften entfernt und abgekoppelt wahrgenommen wird. Die Rolle der Gewerkschaft in den formellen Mechanismen des Sozialdialogs verschafft Lehrkräften und Schulleitung wesentliches Gehör, doch der Aufbau eines „Aktivisten-Berufsbildes“ (Sachs, 2003) erfordert das aktive Engagement und die Beteiligung des gesamten Berufsstandes, und zwar sowohl in politischen Entscheidungsprozessen als auch beim kontinuierlichen Sicherstellen einer Entwicklung des Berufs von innen heraus. Ein Hauptziel der Gewerkschaft bestand deshalb darin, den gesamten Berufsstand zu mobilisieren, wobei die ClubleiterInnen ermutigt wurden, alle Lehrkräfte und auch die Schulleitung zu Club-Treffen einzuladen, wenn die Lehrplanreform gerade erörtert wurde. Dieser Ansatz wird von einem hohen Gewerkschaftsfunktionär so zusammengefasst:

“

Wir [haben] Vertrauen und Zuspruch dafür erhalten, eine Schlüsselrolle zu spielen - und damit müssen wir zeigen, dass wir vortreten und diese Verantwortung annehmen und bereit sind, in dieser Rolle zur Entwicklung unseres eigenen Berufs von innen heraus beizutragen“.

Die Unterstützung guter pädagogischer und beruflicher Praxis erfordert die kontinuierliche Einbeziehung und Beteiligung des Berufsstandes - mit anderen Worten, eine starke Konzentration auf die berufliche Entwicklung von innen heraus. Daher ist der UEN bemüht, systematisch dafür zu sorgen, dass die Stimme der im Betrieb tätigen Praktiker im Mittelpunkt des Veränderungsprozesses steht. Dazu gehört die Unterstützung sowohl von LehrerInnen als auch von Schulleitern (die beide von der Gewerkschaft vertreten werden), um sicherzustellen, dass die Arbeitsbedingungen es allen ermöglichen, sich zu beteiligen. Auch die speziellen Bedürfnisse der SchulleiterInnen wurden vom UEN vorrangig behandelt, denn sie stehen oft unter erheblichem Druck, von oben festgelegte und verordnete Projekte auf Schulebene durchführen zu müssen. Hierfür müssen sich die Gewerkschaft aktiv „vor Ort“ organisieren und die Voraussetzungen dafür schaffen, dass alle mitmachen können. ClubleiterInnen mit starker Unterstützung der kommunalen Ämter im Rücken waren für diesen Prozess unverzichtbar. Die Unterstützung der ClubleiterInnen durch Kommunikation, Schulung und Networking wurde als Schlüsselfaktor betrachtet.

WAS HAT DIE INITIATIVE FÜR DEN AUFBAU DER GEWERKSCHAFT GEBRACHT?

Der UEN war zunehmend bemüht, Lehrkräfte und Schulleitung in beruflichen und wirtschaftlichen Fragen zu vertreten, und hat sich als „Stimme des Berufsstandes“ große Glaubwürdigkeit erworben. Während dieser Zeit hat die Gewerkschaft einen Mitgliederzuwachs verzeichnet, und obwohl nichts darauf hindeutet, dass dies direkt an der verstärkten Selbstwahrnehmung als „Gewerkschaft von Fachleuten“ (Bie-Drivdal, 2020) liegt, könnte es hier zumindest eine indirekte Verbindung geben.

Was die Mobilisierung des Berufsstandes im Zusammenhang mit der nationalen Lehrplanreform betrifft, hält es die Gewerkschaft für verfrüht, einen eindeutigen Nutzen für den Gewerkschaftsaufbau erkennen zu wollen. Ein Gewerkschaftsfunktionär deutete jedoch an, die Initiative der Gewerkschaft sei bei vielen LehrerInnen auf Interesse gestoßen und habe „dazu beigetragen, dass sie sich mit uns als Gewerkschaft des Berufsstandes stärker identifizieren.“ Auch was die Entwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen der ClubleiterInnen sowie der Delegierten auf kommunaler und Bezirksebene betrifft, haben sich klare Vorteile ergeben. Durch die Übungspraxis wurde man auf viele sehr fähige Gewerkschaftsmitglieder aufmerksam, und die Gewerkschaft hat sich bewusst auf deren Fähigkeiten gestützt und versucht, sie sowohl in ihrer Eigenschaft als Fachleute als auch als GewerkschaftsvertreterInnen weiter aufzubauen. In diesem Sinne hat die Beteiligung des UEN an der staatlichen Lehrplanreform in Norwegen den Lehrkräften eine starke professionelle Stimme verliehen und den eigenen Anspruch gestärkt, in der norwegischen bildungspolitischen Debatte die „Stimme des Berufsstandes“ zu sein.

ORGANISIERUNG IM DIENST DER GLEICHBERECHTIGUNG: DIE UNTERREPRÄSENTIERTEN MOBILISIEREN

Gewerkschaften haben sich immer schon für die Förderung von Gleichberechtigung und Integration stark gemacht - am deutlichsten auf dem Arbeitsmarkt, aber oft auch in der breiteren Gesellschaft. Gegen Ungleichheit und Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, Behinderung oder sexueller Orientierung haben Gewerkschaftsaktivistinnen häufig an vorderster Front gekämpft.

Anerkannt werden muss allerdings, dass Gewerkschaften oft auch für die Zementierung und Wiederholung von Ungleichheiten eine ursächliche Rolle gespielt haben, und zwar nicht nur auf dem Arbeitsmarkt, sondern auch innerhalb von Gewerkschaftsorganisationen. Wenn Gewerkschaften z.B. gezwungen sind, Bestandsschutz-Vereinbarungen auf dem Arbeitsmarkt gegen Angriffe von Arbeitgebern zu verteidigen, bedeutet dies unter Umständen, dass man Vereinbarungen schützt, die schon strukturell gesehen diskriminierend sind. Gleichzeitig können auch durch die eigenen Strukturen einer Gewerkschaft Ungleichheiten reproduziert werden, was dafür sorgt, dass Randgruppen in allen Aspekten der gewerkschaftlichen Organisation unterrepräsentiert sind. Solche Ungleichheiten verstärken sich oft noch auf höheren Ebenen innerhalb der Organisationshierarchie. Die Tendenz, „die Mitglieder“ als homogene Gruppe von ArbeitnehmerInnen mit gemeinsamen Interessen zu behandeln, bildet die (zunehmende) Vielfalt der Belegschaft und das Ausmaß, in dem einige Arbeitnehmer im Verhältnis zu anderen privilegiert sind, möglicherweise nicht korrekt ab.

In den letzten Jahren ist man sich zunehmend der Notwendigkeit bewusst geworden, Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt zu bekämpfen, indem man sich für Verhandlungsforderungen einsetzt, die sich mit Gleichstellungsfragen ebenso befassen wie mit den kulturellen und strukturellen Angelegenheiten innerhalb der Gewerkschaften, durch die Ungleichheiten reproduziert und in der Organisation verfestigt werden können. Dies fand jedoch zu einer Zeit statt, als die Krisen, mit denen Bildungsbeschäftigte zu kämpfen haben, die begrenzten Errungenschaften, die man bereits erzielt hatte, wieder gefährdeten. Eine der auffälligsten Folgen jedweder Krisen, die wir erleben - sei es im wirtschaftlichen, politischen, sozialen oder gesundheitlichen Bereich - ist die Ausweitung von Ungleichheiten und manchmal auch, dass ein Trend hin zu mehr Gleichberechtigung sich ins Gegenteil verkehrt.

Daher ist es für die Bildungsgewerkschaften wichtig, die starken Gleichstellungsprogramme, die in den letzten Jahren in vielen Gewerkschaften entwickelt wurden, als Vorbild zu nehmen und auf ihnen aufzubauen. Beispiele für diese Arbeit werden in dieser Studie anhand von Gewerkschaften illustriert, die Randgruppen betreffende Tarifverhandlungsfragen als Priorität behandelt haben, und ebenso durch Fälle, in denen Gewerkschaften strukturelle und kulturelle Veränderungen durchgeführt haben, damit bestimmte, möglicherweise unterrepräsentierte Gruppen sich auch wirklich in vollem Umfang an der Organisation beteiligen können. Was sich aus diesen Beispielen herauskristallisiert, ist die Verpflichtung, für die „Selbstorganisation“ der unterrepräsentierten Gruppen Räume zu schaffen. In diesen Fällen hat man erkannt, dass bestimmte Gruppen sich in der Gewerkschaft wahrscheinlich dann gut entwickeln werden, wenn nicht andere die Bedingungen dafür festlegen und wenn sie nicht darauf warten müssen, eingeladen zu werden, sondern man vielmehr Strukturen schafft, die es den Mitgliedern ermöglichen, ihre eigenen Prioritäten und ihre Arbeitsweise selbst zu bestimmen. Die Mitglieder bestimmter Gruppen sind durchaus in der Lage, ihre eigenen Aktionen und Veranstaltungen den eigenen Bedürfnissen entsprechend zu organisieren.

Aus Platzgründen können wir in diesem Bericht keine Fallstudien liefern, die all die verschiedenen Themen widerspiegeln würden, um die herum solche Organisationsarbeit stattfindet. Die erste Fallstudie dreht sich in erster Linie um die Arbeit der polnischen Gewerkschaft ZNP, mit der jüngere Mitglieder zur Beteiligung an der Gewerkschaft und zur Übernahme von Führungsrollen und Aktivitäten auf lokaler und nationaler Ebene ermutigt werden sollen. Die zweite Studie widmet sich der italienischen FLC CGIL und ihrer Arbeit zur Organisation prekär beschäftigter ArbeitnehmerInnen.

FALLSTUDIE 4.1

Gewerkschaft: Federazione Lavoratori della Conoscenza (FLC CGIL), Italien

Mitgliederstruktur: vertritt Bildungsbeschäftigte aus dem gesamten italienischen Bildungssystem, von der Vorschule bis zur Hochschulbildung und Forschung.

Fallstudie: *Ricercatori Determinati* (Netzwerk prekär beschäftigter ArbeitnehmerInnen)

AUF WELCHES PROBLEM HAT DIE GEWERKSCHAFT REAGIERT?

Das italienische Universitätssystem ist von weit verbreiteter Prekarität geprägt. Italiens Bildungssystem leidet an historischer Unterfinanzierung, und dieser Investitionsmangel wurde durch die Wirtschaftskrise noch verschärft. Nach der Krise wurden die „Riforma Gelmini“ eingeführt, die die „Effizienz“ der italienischen Universitäten erhöhen sollten, tatsächlich aber dazu dienten, die prekäre Arbeit im System auszuweiten. In den 10 Jahren nach der Krise gingen 15.000 unbefristete Stellen im italienischen Hochschulwesen verloren. Sechzig Prozent des Lehrpersonals haben prekäre Verträge, und jedes Jahr sind 93 % von ihnen gezwungen, ihre Anstellung aufzugeben. Untersuchungen zeigen, dass Frauen unverhältnismäßig stark von diesen Arbeitsbedingungen betroffen sind.

Die Gewerkschaft hat sich traditionell schwer getan, prekär beschäftigte ArbeitnehmerInnen zu organisieren und zu vertreten, was zum Teil an ihrer instabilen Beschäftigungssituation, aber auch an ihren unterschiedlichen Erfahrungen und Bedürfnissen lag. Wie ein Gewerkschaftsaktivist bemerkte, „ist Prekarität ein Spaltpilz“. Die Gewerkschaft räumte ein, dass viele prekär Beschäftigte die Gewerkschaft nicht als Lösung für ihre Schwierigkeiten sehen.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GETAN?

Angesichts der Herausforderungen, denen sich die Gewerkschaft bei der Organisation und Vertretung dieser ArbeitnehmerInnen gegenüber sah, beschloss sie im Mai 2018, mit einer Reihe anderer Akteure zusammenzuarbeiten und ein spezielles Netzwerk zu bilden, das der Organisation prekär Beschäftigter gewidmet ist - *Ricercatori Determinati* (der Name „Entschlossene Forscherinnen und Forscher“ ist gleichzeitig ein Wortspiel, da „determinati“ im Italienischen auch „befristet“ bedeutet). Durch Bildung eines lockereren und autonomer gestalteten Netzwerks wollte man dem Widerwillen mancher Arbeiter, sich an Gewerkschaften zu beteiligen, entgegenzutreten. FLC CGIL hat eine „enge Beziehung“ zu

Ricercatori Determinati und teilt mit ihnen so manche gemeinsame AktivistInnen, wobei die Gewerkschaft jedoch darauf achtet, das Netzwerk nicht für sich zu vereinnahmen.

Viele der Aktionen von Ricercatori Determinati können als traditionelle Kampagnenaktivitäten betrachtet werden. Das Netzwerk macht vor allem konkrete Vorschläge zur Verbesserung des Arbeitslebens prekär Beschäftigter (und hat zwei Fälle vor den Europäischen Gerichtshof gebracht), übt aber auch mehr nach außen gerichtete Aktivitäten aus, die darauf abzielen, Probleme öffentlich bekannt zu machen, aufzuklären und anderen die Notlage der prekär Beschäftigte nahezubringen. Sowohl auf nationaler als auch auf lokaler Ebene hat das Netzwerk eine Vielzahl von Veranstaltungen organisiert, wobei die jüngsten Erfolge vor allem in der Organisationsarbeit vor Ort in solchen Institutionen erzielt wurden, wo sich die Beteiligung in der Vergangenheit in Grenzen hielt. Im Juni 2020, auf dem Höhepunkt der Coronavirus-Pandemie, wurden drei regionale Veranstaltungen im Süden, im Zentrum und im Norden organisiert, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse prekär beschäftigter ArbeitnehmerInnen berücksichtigt werden. Darüber hinaus hat das Netzwerk eigene Untersuchungen über das Ausmaß prekärer Arbeit im italienischen Hochschulwesen durchgeführt und Social-Media-Kampagnen genutzt, um seine Ergebnisse bekannt zu machen und breitere Unterstützung zu gewinnen.

Das eindeutig Neuartige an Ricercatori Determinati ist jedoch die Einrichtung eines flexiblen Netzwerks, in dem die Gewerkschaft Teil eines breiteren Bündnisses von Akteuren ist.

WAS WAREN DIE ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN?

Die Organisation prekär beschäftigter ArbeitnehmerInnen stellte die Gewerkschaft vor einige besondere Herausforderungen, denen sie sich stellen musste. Die Beschäftigungsmuster im prekären Sektor sind naturgemäß instabil und unregelmäßig. In diesem Bereich wird von Beschäftigten häufiger eine Arbeit aufgenommen oder beendet, oder sie sind gezwungen, zwischen Institutionen zu wechseln (oder auch in mehreren Institutionen gleichzeitig zu arbeiten). Diese Instabilität in der Beschäftigung spiegelt sich im Engagement für das Netzwerk wider, denn die Erfahrung der NetzwerkaktivistInnen ist Ausdruck der hohen Fluktuation in der Belegschaft. Der Aufbau eines stabilen Stabs von AktivistInnen in einer solchen Gruppe birgt für die Organisation besondere Herausforderungen.

Wichtig ist dabei auch, die unterschiedlichen Interessen und Erfahrungen von prekär Beschäftigten anzuerkennen, die sich durch Alter, Geschlecht und geografische Zugehörigkeit bedingt erheblich voneinander unterscheiden. Beispielsweise können die Erfahrungen (und Interessen) älterer prekär beschäftigter ArbeitnehmerInnen, die schon viele Jahre in solchen Arbeitsverhältnissen beschäftigt sind, ganz anders sein als die jüngerer Arbeitnehmer. Auch ist Italien nach wie vor von einem tiefen geografischen Graben durchzogen - so haben Universitätsmitarbeiter im Süden oft andere und in der Regel schwierigere Erfahrungen gemacht als die MitarbeiterInnen im Norden. Der Versuch, diese manchmal rivalisierenden Unterschiede auszugleichen, war eine wichtige, aber schwierige Aufgabe für das Netzwerk. Es wurden beträchtliche Anstrengungen unternommen, die Forderungen so zu formulieren, dass sie verschiedene Gruppen und Interessen unter einen Hut bringen. Dies zeigte sich unter anderem an einem vom Netzwerk

vorbereiteten Manifest, das versuchte, verschiedene Interessen miteinander in Einklang zu bringen, um ein Höchstmaß an Einheit zu erreichen.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GELERNT?

Die Beteiligung der FLC CGIL am Netzwerk Ricercatori Determinati hat eine Reihe wichtiger Erkenntnisse unterstrichen:

Die Arbeit mit Netzwerken kann dazu beitragen, das Engagement zu unterstützen, vor allem dort, wo die Beschäftigten die Gewerkschaft nicht automatisch als Lösung für ihre Probleme sehen. Diese Arbeit muss jedoch sorgfältig gelenkt werden. Es mag für die Gewerkschaft einfach sein, andere Teilnehmer zu dominieren, aber es ist wichtig, dies zu vermeiden. Um Vertrauen und Zuversicht aufzubauen, muss die Gewerkschaft zeigen, dass sie ein gleichberechtigter Partner und bereit ist, zuzuhören und wirklich zu kooperieren. Die Vorteile solcher Allianzen kommen nur dann zum Tragen, wenn das Netzwerk durch das notwendige Vertrauen untermauert wird. Dieses kann man sich nur mit der Zeit erarbeiten und verdienen.

Darüber hinaus muss die Gewerkschaft in ihrer eigenen Organisation selbst den nötigen Raum dafür schaffen, dass prekär Beschäftigte ernst genommen werden. Angesichts all der konkurrierenden Forderungen in der Gewerkschaft läuft man Gefahr, die Marginalisierung, die prekär beschäftigte Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt erfahren, in der Gewerkschaft zu wiederholen. Dies muss bewusst vermieden werden, damit es unbeabsichtigt nicht doch geschieht.

WAS HAT DIE INITIATIVE FÜR DEN AUFBAU DER GEWERKSCHAFT GEBRACHT?

Die FLC CGIL ist sich darüber im Klaren, dass ihre Beteiligung an den Ricercatori Determinati auf der prinzipiellen Verpflichtung beruht, prekär Beschäftigte in einen kollektiven Kampf einzubinden, um die Probleme, die sie bei ihrer Arbeit erleben, in Angriff zu nehmen. Das Netzwerk ist in keiner Weise ein „Trojanisches Pferd“, das Menschen in die Gewerkschaftsmitgliedschaft locken soll. Der Erfolg des Netzwerks hängt davon ab, dass das Engagement der Gewerkschaft transparent ist und ihre Motive glaubhaft sind. In diesem Sinne wird die Teilnahme von FLC CGIL am Netzwerk als eine langfristige Strategie betrachtet, die dazu beitragen soll, besonders schwierige Probleme der gewerkschaftlichen Organisation anzugehen. Gewerkschaftsfunktionäre sehen in dieser Arbeitsweise einige Vorteile - am deutlichsten im Wachstum neuer „determinati“-Gruppen in einer Reihe von Universitäten, aber es wird gleichzeitig anerkannt, dass die Arbeit des Netzwerks nur „schleichend“ vonstatten geht.

FALLSTUDIE 4.2

Syndicat: Związek Nauczycielstwa Polskiego (ZNP) Polen.

Mitgliedschaft: vertritt Lehrkräfte und andere Bildungsbeschäftigte in Vorschule, Grundschule, Sekundarschule, Hochschule und Forschung.

Fallstudie: *Die Akademie der jungen Mitglieder*

AUF WELCHES PROBLEM HAT DIE GEWERKSCHAFT REAGIERT?

Wie viele Gewerkschaften - insbesondere solche in postsowjetischen Gesellschaften - war sich die ZNP bewusst, dass ihre Mitgliederbasis und ihr Aktivistenprofil älter werden. Junge LehrerInnen waren in der Gewerkschaft schwach vertreten. Vor November 2019 z.B. gab es im Generalrat der Gewerkschaft (76 Mitglieder) nur drei Personen unter 36 Jahren, und im Präsidium (22 Mitglieder) gab es gar keine Personen unter 36 Jahren. In den fünf ständigen Ausschüssen der Gewerkschaft gab es nur eine Person in einem Ausschuss, die unter 36 Jahre alt war.

Die Gewerkschaft erkannte, dass man sich mit dieser Frage unbedingt befassen musste, sowohl um sicherzustellen, dass die Anliegen der jungen Mitglieder angemessen berücksichtigt werden, als auch um die Zukunftsfähigkeit der Organisation auf lange Sicht zu gewährleisten.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GETAN?

Die ZNP richtete die „Akademie für junge Lehrerinnen und Lehrer“ (AMZ) ein (mit Unterstützung von Schwestergewerkschaften in Deutschland, Norwegen und den Niederlanden). Von Anfang an arbeiteten junge Mitglieder mit älteren Kollegen und internationalen Partnern zusammen und waren voll in die Planung der Akademie eingebunden.

Diese steht allen ZNP-Mitgliedern im Alter von 37 Jahren oder jünger offen und zielt darauf ab, junge ZNP-Mitglieder zu Führungskräften in ihrem Gewerkschaftszweig, ihrer Schule oder ihrer Gemeinschaft zu entwickeln. Jedem örtlichen Distrikt (Woiwodschaft) werden zwei Plätze in der AMZ zugewiesen. Das Programm der Akademie umfasst drei dreitägige Schulungsveranstaltungen, wöchentliche Schulungen in den Bildungszentren der ZNP, eine fünftägige Veranstaltung mit Aufenthalt in Berlin und eine Reihe von selbstgesteuerten Aktivitäten, die von einem Mentor unterstützt werden.

Der Inhalt des Programms besteht aus drei Elementen, die vor allem den Ausbau der pädagogischen und beruflichen Fähigkeiten der TeilnehmerInnen anstreben, ebenso wie die Verbesserung von Führungskompetenzen für gewerkschaftliche Organisationsarbeit. Gleichzeitig soll den Teilnehmern ein breiteres Verständnis der globalen Bildungspolitik vermittelt und aufgezeigt werden, wie diese mit den Strategien und Problemen zusammenhängt, mit denen Lehrkräfte und andere Bildungsbeschäftigte in Polen konfrontiert sind.

Durch ihre Beteiligung am Projekt erkannten junge Mitglieder die Notwendigkeit, die von der Gewerkschaft verwendete Sprache zu „ändern“ und übernahmen die direkte Verantwortung für die Neugestaltung solcher Mitteilungen, die sich an Gleichaltrige richten sollten.

WAS WAREN DIE ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN?

Eine zentrale Herausforderung bestand für die TeilnehmerInnen darin, genug Zeit für ein starkes Engagement zu finden. Unpopuläre Schulreformen hatten die Arbeitsbelastung erhöht, und auch die Schulleitung zögerte, jungen LehrerInnen Auszeiten zu gewähren.

Ein weiteres Problem, auf das die Gewerkschaft stieß, war ein gewisser organisatorischer Widerstand seitens der bestehenden Gewerkschaftsfunktionäre, die die Unterstützung der jüngeren Mitglieder nicht zu schätzen wussten, sondern sie als Bedrohung für ihren eigenen Status in der Gewerkschaft sahen. Dies galt es mit Geduld und Bedacht zu überwinden. Es kam zwar eher selten vor, aber die Sicherung der Unterstützung durch die Funktionäre der örtlichen Zweigstellen wurde als wichtiges Problem erkannt, das angegangen werden musste.

Schließlich musste sich die Gewerkschaft auch mit der Wahrnehmung junger Mitglieder auseinandersetzen, die nicht immer glaubten, dass die Gewerkschaft als Organisation die Rolle ausfüllen konnte, die sie sich wünschten. Dieses Umdenken war eines der Hauptziele des Programms, doch um das Engagement zu fördern, mussten zuerst einmal die eigenen Vorurteile und Stereotypen junger Mitglieder gegenüber der Gewerkschaft überwunden werden.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GELERNT?

Die Akademie-Initiative unterstreicht, wie wichtig es ist, für die Selbstorganisation Räume zu schaffen und diese mit angemessenen Mitteln auszustatten. Das Projekt hat junge Mitglieder ermutigt, sich gemeinsam zu organisieren, und ihnen Ressourcen und die Möglichkeit zur Zusammenarbeit geboten. Diese Selbstorganisation hat ein Aufeinandertreffen informeller und formeller Strukturen mit sich gebracht. Zu den informellen Strukturen gehören die Vernetzungsmöglichkeiten in der Akademie und das soziale Kapital, das

sie zwischen Gleichaltrigen aufbauen hilft. Diese Räume sind jedoch auch mit formelleren Strukturen verbunden, darunter die Einrichtung eines Jugendausschusses (Klub Młodego Nauczyciela) im Jahr 2016, dessen Präsident automatisch einen Sitz im ZNP-Vorstand erhält.

Die Mitglieder der Gewerkschaft meinen, dass der Aufbau der Akademie geholfen hat, die spezifischen Bedürfnisse (und Wahrnehmungen) junger Mitglieder besser zu verstehen und dass diese sich in der Gewerkschaftspolitik und -praxis nun besser widerspiegeln. Die Gewerkschaft hat auch mehr über die Fähigkeiten erfahren, die jüngere Mitglieder in die Organisation einbringen können, und dass hierin ein wesentlicher Vorteil liegen kann, der bisher nicht genutzt wurde. Entscheidend für den Erfolg all dieser Entwicklungen war die Aufnahme einer Mentoring-Komponente in das Programm.

Die Arbeit mit anderen und das Lernen von anderen wurde als grundlegend für das Projekt angesehen, ebenso wie der Aufbau einer Kultur der Evaluierung und Selbstreflexion im Programm.

WAS HAT DIE INITIATIVE FÜR DEN AUFBAU DER GEWERKSCHAFT GEBRACHT?

Es gibt klare Anzeichen dafür, dass die Akademie dazu beiträgt, eine neue, jüngere Reihe von AktivistInnen in der ZNP aufzubauen. Wie die Gewerkschaft berichtet, haben mehrere AbsolventInnen der Akademie Fortschritte gemacht und in der Gewerkschaft - insbesondere auf Ebene der örtlichen Büros - Schlüsselrollen übernommen. Diese jungen Lehrkräfte und anderen Bildungsbeschäftigten haben manchmal auch lokale Kampagnen entwickelt und ihre eigenen, auf jüngere Mitglieder ausgerichteten Kampagnenmaterialien erstellt. Mehrere Mitglieder haben eigene lokale Schulungsveranstaltungen für andere junge Lehrkräfte organisiert. Sie haben auch ihre eigenen Untersuchungen durchgeführt, um die Themen, die jungen LehrerInnen wichtig sind, und ihre Wahrnehmung der Gewerkschaft besser zu verstehen.

Die jüngeren Mitglieder der ZNP spielten eine wichtige Rolle bei dem historischen 19-tägigen Streik der Gewerkschaft im Jahr 2019, und die Gewerkschaft sorgte dafür, dass sie auch bei Medienauftritten im Vordergrund standen. Obwohl der Streik letztendlich nicht erfolgreich war, hat er dazu beigetragen, junge Lehrkräfte und andere Bildungsbeschäftigte in der Lehrgewerkschaft mit breiteren sozialen Bewegungen wie der Frauenbewegung und dem polnischen „Youth Strike 4 Climate“ an einen Tisch zu bringen.

- Im Jahr 2019 wurden mehrere Absolventen der Akademie Mitglieder einer Arbeitsgruppe, die das Programm der ZNP für die nächsten fünf Jahre entwickelte.
- Akademie-Mitglieder gründeten einen neuen Club für junge LehrerInnen (Jugendausschuss)

YOUR TURN! Lehrkräfte für die Gewerkschaftserneuerung

- Junge Mitglieder gehören nun dem Hauptvorstand der Gewerkschaft an und sind in allen wichtigen ständigen Ausschüssen vertreten.
- Zwei AbsolventInnen wurden Vizepräsidenten großer Woiwodschaften (großer regionaler Strukturen), und nach den Wahlen im Jahr 2019 haben junge Mitglieder in mehr als 100 der 1292 Zweigstellen der ZNP Führungsrollen übernommen.

Die ZNP erkennt an, dass es sich hierbei nur um erste Schritte handelt, sieht den Fortschritt jedoch als wesentlich und unumkehrbar an. Die Akademie wird als zentral für die Herbeiführung wichtiger kultureller Veränderungen in der Gewerkschaft angesehen.

ORGANISIERUNG ZUSAMMEN MIT DER GEMEINSCHAFT: ALLIANZEN UND BÜNDNISSE AUFBAUEN

Es ist an sich nichts Neues oder Originelles daran, dass Gewerkschaften innerhalb und außerhalb der breiteren Gewerkschaftsbewegung mit anderen Akteuren zusammenarbeiten, um das Erreichen ihrer Ziele abzusichern. Seit vielen Jahren sind die Bildungsgewerkschaften aktive Mitglieder ihrer Gewerkschaftsverbände und arbeiten auch über den Bildungsbereich hinaus mit anderen Gewerkschaften zusammen. Viele Gewerkschaften blicken auf eine lange Tradition der Zusammenarbeit mit Organisationen der Zivilgesellschaft zurück. Wie Ibsen und Tapia (2017) jedoch deutlich machen, mehren sich die Anzeichen dafür, dass Gewerkschaften sich dieser Arbeitsweise auch bedienen, um politische Macht aufzubauen und so Veränderungen zu ermöglichen.

Ebenso klar ist allerdings, dass sich die Bündnisbildung leichter befürworten als umsetzen lässt. In der Praxis ist die Koalitionsbildung komplex und erfordert Zeit, damit Vertrauen aufgebaut und ein Konsens gefunden werden kann. Letzteres kann Kompromisse erfordern, und auch diese können wiederum komplexe Prozesse darstellen.

Der Aufbau von Allianzen zwischen den Bildungsgewerkschaften ist zweifellos wichtig, aber auf einem politischen Feld wie dem Bildungswesen, wo die Arbeitgeber für die öffentliche Meinung empfänglich sind, ist dies selten ausreichend. Es besteht daher die Tendenz, Allianzen zwischen Gewerkschaften auch sektorübergreifend zu bilden. Hier muss zwischen zwei verschiedenen Bündnisarten unterschieden werden. Bei der einen versuchen eine oder mehrere Gewerkschaften, für eine beliebige von ihnen verfochtene Sache die Unterstützung von Verbündeten zu gewinnen. Hier will die Gewerkschaft andere davon überzeugen, dass es zu einem bestimmten Thema einen gemeinsamen Nenner gibt und hofft, durch den Aufbau eines Netzwerks von Verbündeten ihren politischen Einfluss zu vergrößern. Ein solcher Ansatz (manchmal auch als „Avantgarde-Bündnisbildung“ bezeichnet) mag kurzfristig wirksam sein, doch besteht die Gefahr, dass die Bündnispartner sich ausgebeutet fühlen - weil von ihnen erwartet wird, dass sie die Sache zu Bedingungen unterstützen, die komplett von der Gewerkschaft festgelegt werden. Solche Allianzen sind in der Regel von kurzer Dauer und schwer aufrecht zu erhalten.

Eine alternative Herangehensweise besteht darin, so vorzugehen, dass die Ziele in erster Linie gemeinsam vereinbart werden, oder auch darin, dass die Gewerkschaften tatsächlich bereit sind, als Bündnispartner bei Themen zu agieren, bei denen das Programm weitgehend von anderen bestimmt wird. Beispiele für diese Art von Aktivitäten finden sich immer häufiger, aber der herausragendste Fall ist vielleicht noch immer die Chicagoer Lehrgewerkschaft, die sich aktiv für die Anliegen der Schüler in ihren Gemeinden (Armut, Rassismus, schlechte Wohnverhältnisse) einsetzte, um die krisengeplagten öffentlichen Schulen in breiter angelegte Kämpfe einzubinden (siehe McAlevey, 2016).

Die beiden Fallstudien in diesem Abschnitt stellen interessante Beispiele für verschiedene Arten von Bündnissen und Koalitionen dar. In Spanien arbeitet die FE.CC.OO zusammen mit einer Vielzahl von Gewerkschaften und zivilgesellschaftlichen Organisationen auf einer dauerhaften „Plattform“ daran, sich um allgemeine Fragen der öffentlichen Bildung herum zu organisieren. Im zweiten Fall bietet Acod Onderwijs aus Belgien ein Beispiel dafür, wie Gewerkschaftsmitglieder sich zugunsten des Jugendstreiks für das Klima einsetzten, um eine Bewegung für Klimagerechtigkeit aufzubauen.

FALLSTUDIE 5.1

Gewerkschaft: Acod Onderwijs (Belgien)

Mitgliederstruktur: Die Gewerkschaft vertritt Beschäftigte aller Bereiche des Bildungswesens, von den ersten Jahren an über die Pflichtschule bis hin zur Berufs-, Erwachsenen- und Hochschulbildung.

Fallstudie: Bündnisbildung mit Jugendliche für den Klimastreik

AUF WELCHES PROBLEM HAT DIE GEWERKSCHAFT REAGIERT?

Im Jahr 2019 entwickelte sich der Jugendklimastreik bzw. die Kampagne „Fridays for Future“, initiiert von Greta Thunberg, zu einer globalen Bewegung. Besonders zugkräftig war die Bewegung in Belgien, wo sie mit Anuna De Weve eine eigene lokale Anführerin hatte.

Die Kampagne war eindeutig stark auf SchülerInnen und Studierende zugeschnitten, zumal sie in den Reihen der Lernenden der Schulen und Universitäten tief verwurzelt war. Im Fall von Acod Onderwijs setzte man sich massiv für die Unterstützung von Umweltkampagnen ein, und viele Mitglieder waren sehr daran interessiert, dass die Gewerkschaft sich uneingeschränkt an den Klimastreiks der Jugend beteiligt.

Die Gewerkschaft musste sich daher überlegen, wie sie die Studierendenkampagne unterstützen und gleichzeitig eine Reihe komplexer Anliegen in eigener Sache in Angriff nehmen konnte, darunter auch die Frage, ob sie Streikaktionen der eigenen Mitglieder formell unterstützen soll. Die Gewerkschaft musste damit auch Einigkeit in einer Frage herstellen, die vielen Mitgliedern sehr am Herzen lag, während sie von anderen nicht unbedingt als legitimes Gewerkschaftsanliegen betrachtet wurde.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GETAN?

Von Anfang an wollte die Gewerkschaft möglichst sicherstellen, dass die Kampagne von den jungen Menschen angeführt und nicht von Organisationen wie z.B. Gewerkschaften dominiert wird, denn diese verfügen über relativ große organisatorische Ressourcen und übernehmen dann leicht (wenn auch unbeabsichtigt) die Führungsrolle. Die Gewerkschaft war sich darüber im Klaren, dass die Bewegung außerhalb der Gewerkschaft auf

die Straße gebracht worden war und auf die Initiative junger Menschen zurückgeht. Wie ein Gewerkschaftsfunktionär klar zum Ausdruck brachte - „es war eine Bewegung der Jugend“.

Die Gewerkschaft fragte sofort bei Anuna De Wever an, wie sie ihre Unterstützung zeigen könne, war aber immer sehr darum besorgt, dass die in den Händen der SchülerInnen und Studierenden liegende Führung der Bewegung respektiert wurde. Daher verpflichtete sie sich, von jeglichen Aktionen abzusehen, die nicht von den SchülerInnen und Studierenden erbeten worden waren und es diesen damit zu ermöglichen, die Autonomie ihrer Bewegung zu wahren. Dies erklärt zum Teil, warum die Gewerkschaft nicht formell gestreikt hat (was auch durch die belgische Gesetzgebung erschwert wurde, nach der ein gesetzlich festgelegter Arbeitskonflikt vorliegen muss, damit ein Streik legal ist).

Vielmehr unterstützte die Gewerkschaft aktiv die Teilnahme der Mitglieder an den Jugendstreiks auf Grundlage der persönlichen Entscheidung jedes Mitglieds, und so machte eine große Zahl von Gewerkschaftsmitgliedern tatsächlich bei den Jugendstreiks mit. In einigen Fällen ging es darum, mit SchülerInnen/Studierenden nach Brüssel zu reisen, während in anderen Fällen die Mitglieder von Acod Onderwijs mit jungen Leuten zusammen arbeiteten, um Mobilisierungsaktionen in örtlichen Gemeinschaften zu organisieren. Die Mitglieder bemühten sich besonders, die Schulstreiks mit ärmeren und migrantischen Gruppen in Kontakt zu bringen, die bei den landesweiten Demonstrationen oft unterrepräsentiert waren.

Schließlich hielten Gewerkschaftsmitglieder mit ihren Lernenden zusätzlichen Unterricht ab, in dem sowohl Umweltfragen untersucht als auch Fragen zum Thema Protest und demokratische Bürgerschaft behandelt wurden.

WAS WAREN DIE ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN?

Die Gewerkschaft erkannte, dass die Klimastreiks ein komplexes Thema sind und ein sorgsames Manövrieren durch eine Reihe von kontroversen Debatten in der Organisation erfordern.

Ein zentrales Anliegen war es ihr dabei, sich für die Unterstützung der SchülerInnen und Studierenden einzusetzen, deren Führungsrolle in der Kampagne anzuerkennen und nicht den Anschein zu erwecken, selbst zu dominieren oder die Führung zu übernehmen. Die Gewerkschaft war bestrebt, Hilfe zu leisten und sich zu beteiligen, war sich jedoch bewusst, dass sie dabei eine lediglich unterstützende und untergeordnete Funktion haben durfte. Es wurde erkannt, dass eine solche Rolle sich für eine Gewerkschaft nicht immer leicht oder natürlich anfühlt.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GELERNT?

Acod Onderwijs erkannte die Notwendigkeit, auf schnell wechselnde Entwicklungen rasch und flexibel reagieren zu können. Dies kann der herkömmlichen Arbeitsweise von

Gewerkschaften zuwiderlaufen. Tarifverhandlungszyklen sind, soweit es sie denn gibt, naturgemäß vorhersehbar, sowohl was die Form als auch den Zeitrahmen anbelangt. Gewerkschaften können während dieser Zyklen ihre eigene Arbeit und Kampagnentätigkeit planen. Im Fall der Klimastreiks entwickelten sich die Dinge schnell und teils unvorhersehbar. Monothematische Kampagnen wie solche im Rahmen von Umweltbewegungen laufen oft lebhafter ab.

Für Acod Onderwijs bestand die Notwendigkeit, sowohl schnell reagieren zu können als auch sicherzustellen, dass genug Zeit bleibt, um Fragen vernünftig erörtern und einen Konsens in der Gewerkschaft herstellen zu können. Wie bereits angedeutet, war der Umgang mit den Anliegen in der Gewerkschaft komplex und kontrovers, weshalb es als wesentlich erachtet wurde, angemessenen Raum für interne Debatten zu schaffen. Die volle Einbeziehung der Mitglieder und die Möglichkeit, allen Stimmen Gehör zu verschaffen, galt als entscheidend dafür, in der Gewerkschaft interne Unterstützung in Klimafragen zu gewinnen und ebenso dafür, eine breitere Bewegung zur Mobilisierung von Unterstützung für politische Entscheidungsträger aufzubauen.

Unter diesen Umständen war auch die Rolle der sozialen Medien von entscheidender Bedeutung, da die Gewerkschaft mehrere Kanäle nutzt, um eine effektive Kommunikation sowohl nach außen als auch mit den eigenen Mitgliedern zu gewährleisten.

WAS HAT DAS PROJEKT FÜR DEN AUFBAU DER GEWERKSCHAFT GEBRACHT?

Die Beteiligung von Acod Onderwijs an den Klimastreiks der Jugend war für die Gewerkschaft ein schwieriges Thema. Vielen Mitgliedern war es sehr wichtig, dass die Gewerkschaft voll und ganz hinter den Streiks stand, während einige Mitglieder fanden, dies sei kein legitimes Gewerkschaftsanliegen. Die Gewerkschaft ist sich absolut darüber im Klaren, dass Klimafragen ein zentrales Gewerkschaftsproblem sind und dass die Sorge um das Klima in der Zeit nach der Coronavirus-Pandemie nur noch zunehmen wird. Es gibt in der Gewerkschaft eine Reihe von Initiativen (darunter auch ein Projekt mit dem EGBW) dafür, dass die Kampagne zu diesem Thema fortgesetzt werden kann und Gewerkschaftsmitglieder, die diesem Thema Priorität einräumen, entsprechend angesprochen und eingebunden werden.

Die Gewerkschaft führt auch eine separate Überprüfung ihrer eigenen Strukturen durch, um sicherzustellen, dass ihre Zukunftsvision, ebenso wie ihre Regeln zur Gewährleistung von Demokratie und Mitbestimmung in der Gewerkschaft, in einem sich wandelnden Umfeld noch zweckmäßig sind. Die Gewerkschaft ist davon überzeugt, dass ihre Arbeit im Klimabereich und ihre Erfahrung in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit anderen Arten von Organisationen und sozialen Bewegungen hilfreiche Erkenntnisse liefern kann, die wiederum in ihren eigenen Veränderungs- und Erneuerungsansatz einfließen können.

FALLSTUDIE 5.2

Gewerkschaft: Federación de Enseñanza CC.00 (FE.CC.00), Spanien

Mitgliederstruktur: Die Gewerkschaft vertritt Beschäftigte aller Bereiche des Bildungswesens, von den ersten Jahren an über die Pflichtschule bis hin zur Berufs-, Erwachsenen- und Hochschulbildung sowie Forschung.

Fallstudie: *Plataforma Estatal Por La Escuela Publica* (nationale Plattform für öffentliche Bildung)

AUF WELCHES PROBLEM HAT DIE GEWERKSCHAFT REAGIERT?

Das öffentliche Bildungswesen in Spanien leidet seit der Wirtschaftskrise unter vielen Problemen, wobei in den Jahren der Sparmaßnahmen besonders tiefe Einschnitte vorgenommen wurden. Diese Kürzungen wurden an einem Bildungssystem vorgenommen, das ohnehin bereits als mit gravierenden Schwächen behaftet galt, am deutlichsten in puncto soziale Ungleichheit.

Die Gewerkschaften hatten versucht, sich gegen die Angriffe auf die öffentliche Bildung zur Wehr zu setzen, jedoch nur mit begrenztem Erfolg. Einige waren der Meinung, dass die Gewerkschaften allein nicht über genügend wirtschaftlichen und politischen Einfluss verfügen, um den Angriffen auf das öffentliche Bildungssystem und die Beschäftigten im öffentlichen Bildungswesen zu widerstehen. Vielmehr galt es, eine breiter aufgestellte Koalition der Unterstützung aufzubauen.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GETAN?

Im Jahr 2012 spielte die FE.CC.00 eine Schlüsselrolle bei der Einrichtung der Nationalen Plattform für öffentliche Bildung. Die Plattform wurde als Bündnis von Gewerkschaften und zivilgesellschaftlichen Organisationen gegründet, die Bildungsbeschäftigte, Eltern und Schüler- bzw. Studierendengruppen vertreten. Auf der nationalen Plattform gibt es 10 Gruppen.

Die Plattform arbeitet absichtlich als loses Netzwerk von Mitgliedsorganisationen. Es gibt keine Verfassung und kein schriftliches Regelwerk. Vielmehr werden Entscheidungen durch Diskussion und Konsens getroffen. Mal ist man sich einig, dass Entscheidungen die Zustimmung aller Parteien erfordern, und mal werden Entscheidungen durch Mehrheitsbeschluss getroffen. Wird eine Aktion durch eine oder mehrere Gruppen aktiv abgelehnt, kann die Plattform trotzdem weiterarbeiten, dann allerdings nur im Namen derjenigen Organisationen, die die Aktion unterstützen.

Die Mitglieder der Plattform treffen sich, um Themen zu erörtern, zu denen man Kampagnen durchführen will, und um abzusprechen, mit welchen Aktionen die Kampagnen unterstützt werden sollen. Die Plattform hat sich als Sprachrohr der „Bildungsgemeinschaft“ profilieren können und wird in den Medien auch oft so dargestellt. Sie hat erfolgreich für einige Schlüsselkampagnen und -themen mobilisiert, wenn auch die Unterstützung entscheidend von der Art des Themas abhängt. Dementsprechend fiel ihre Aktivität, je nach dem konkreten Problem, mal stärker und mal schwächer aus.

Neben der nationalen Plattform entstanden auch viele lokale Plattformen. Diese decken oft ein breiteres Interessenspektrum ab, teils auch von Gesellschaftsgruppen und politischen Parteien (an der nationalen Plattform sind dagegen keine politischen Parteien beteiligt). Die lokalen Plattformen haben zu ihrem staatlichen Äquivalent keine formale Anbindung, sondern sind unabhängige und autonome Organisationen. Mangelnde Klarheit in dieser Beziehung kann womöglich zu Problemen führen und ist ein heikles Thema, das behutsam anzugehen ist.

WAS WAREN DIE ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN?

FE.CC.OO ist der Ansicht, dass die Zusammenarbeit mit der Plattform einige Vorteile mit sich bringt, nicht nur was die Erweiterung der Unterstützungskoordination zugunsten der öffentlichen Bildung anbelangt, sondern auch dabei, die Kampagne für öffentliche Bildung als dynamische, in einer sozialen Bewegung (statt in der eher bürokratischen Gewerkschaftstradition) wurzelnde Initiative darzustellen. Die Gewerkschaft nennt jedoch eine Reihe von Herausforderungen, die sich aus dieser Arbeitsweise ergeben:

Die offensichtlichste besteht darin, dass Bündnisarbeit Zeit, Ressourcen und Engagement erfordert. Eine Einigung zu erzielen kann ein langwieriger Prozess sein, und es ist äußerst wichtig, die entsprechenden Ressourcen auch zu investieren.

Es wird auch anerkannt, dass der Konsensbildungsprozess Spielräume für radikale Forderungen beschneiden kann, denn das Erreichen einer Einigung führt oft dazu, dass sich die Parteien um enger gefasste Ziele zusammenschließen. Die Gewerkschaft muss unweigerlich zwischen notgedrungener Kompromissbereitschaft in Schlüsselfragen und der Sicherung einer viel breiter angelegten Unterstützung für ihre grundsätzliche Position abwägen.

Schließlich wird anerkannt, dass die Plattform dann am besten funktioniert hat, wenn es ein klares Thema gab, gegen das man mobilisieren konnte (wie z.B. Mittelkürzungen), während es sich als schwieriger erwies, eine Kampagne zu führen, die positiv für Veränderungen warb. Mit dem Versucht, von der Politik des Protests zur Politik der Möglichkeiten überzuleiten, unterstreicht die Plattform das hinlänglich bekannte Problem der Kampagnenarbeit im Rahmen sozialer Bewegungen.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GELERNT?

Die FE.CC.OO begrüßt den Einfluss, den die Plattform auf die öffentliche Meinung und die allgemeine Darstellung von Kampagnen der Gewerkschaft hatte. Ein Funktionär äußerte, die Plattform stärke nicht nur die Legitimität der Gewerkschaft in der Wahrnehmung der breiteren Zivilgesellschaft, sondern wirke sich auch positiv auf das Bild aus, das die Mitglieder sich von ihrer Gewerkschaft machen. Gewerkschaftsmobilisierungen und auch Streiks fanden offenbar eine breitere Unterstützung bei den Mitgliedern, wenn sie im Namen der nationalen Plattform durchgeführt wurden.

Für eine erfolgreiche Beteiligung der Gewerkschaft an der Plattform ist jedoch, wie anerkannt wurde, auch das Engagement der politischen Führung der Organisation entscheidend. Der Prozess der Konsensfindung ist zwangsläufig komplex und erfordert oft komplizierte organisationsübergreifende Verhandlungen (also Verhandlungen zwischen den Verbündeten). Damit die an diesem Prozess Beteiligten mit der notwendigen Flexibilität arbeiten können, braucht es unbedingt die Unterstützung und das Vertrauen der Gewerkschaftsführung.

Und schließlich, so fanden die Mitglieder der Plattform heraus, ist ihre Arbeit dann am produktivsten, wenn sie sich auf Themen konzentriert, in denen von Anfang an weitgehend Übereinstimmung gegeben ist. Bemühungen um einen Konsens in Fragen, die stärker umstritten sind, führen selten zu einem Durchbruch, können aber große Teile der ohnehin begrenzten Ressourcen binden. Dies war für die Beteiligten verwirrend und hat die Plattform von nützlichen und oft dringenden Maßnahmen abgelenkt.

WAS HAT DAS PROJEKT FÜR DEN AUFBAU DER GEWERKSCHAFT GEBRACHT?

Für die FE.CC.OO ist die Teilnahme an der nationalen Plattform ein langfristiges Projekt, das sich der Zusammenarbeit mit Verbündeten mit dem Ziel widmet, die Sichtweisen, die bezüglich öffentlicher Bildung und notwendiger Investitionen in hochwertige öffentliche Schulen vorherrschen, zu verändern. Der Schwerpunkt lag nie auf dem Gewerkschaftsaufbau an sich, wenn auch die Gewerkschaftsfunktionäre durchaus der Meinung sind, dass die Teilnahme an der Plattform sowohl die Glaubwürdigkeit als auch die Effektivität der Gewerkschaft und ihrer Kampagnen erhöht hat. Die Gewerkschaft ist mit anderen Worten der Ansicht, dass sie dank ihrer Zugehörigkeit zur Plattform effektivere Mobilisierungsarbeit mit größerer Unterstützung der Mitglieder betreiben konnte. Dies, so die Mutmaßung der Funktionäre, hat möglicherweise einen indirekten positiven Effekt auf die Mitgliederwerbung gehabt.

Es wird auch vermutet, dass die Beteiligung an der Plattform wohl mitgeholfen hat, die Sicht auf Bildungsgewerkschaften ganz allgemein zu verändern. Ein Funktionär bemerkte, dass Gewerkschaften im Vergleich zu anderen Organisationen der Zivilgesellschaft, die um die Aufmerksamkeit und Zeit junger, veränderungswilliger Menschen konkurrieren, oft als langsam und bürokratisch wahrgenommen werden - „wir brauchen ein anderes Image und andere Arbeitsmethoden“. Die Arbeit in einer breiten Koalition mit anderen progressiven Gruppen kann ein Modell dafür bieten, wie so eine andere Arbeitsweise aussehen kann.

ORGANISIERUNG IN KRISENZEITEN

Dieses Forschungsprojekt wurde 2018 ins Leben gerufen, zehn Jahre nach der Wirtschaftskrise, die auch eine Dekade später noch ihre Schatten auf den öffentlichen Sektor und seine Beschäftigten wirft. Im Jahr 2019, als eine weltweite Bewegung junger Menschen auf die Straße ging, um gesellschaftliches Handeln für die Umwelt einzufordern, sorgte die Klimakrise für ein noch nie dagewesenes Interesse. Im Jahr 2020 breitete sich innerhalb weniger Wochen eine globale Krise der öffentlichen Gesundheit rund um den Globus aus. Eine Folge davon war die physische Schließung vieler Schulen, Colleges und Universitäten auf der ganzen Welt - eine Entwicklung, die zu Beginn des Jahres jenseits jeder Vorstellungskraft gewesen wäre.

Krisenzeiten wirken unweigerlich verstörend. Nicht nur, weil es oft kurzfristige Umwälzungen gibt, die mit großen persönlichen Opfern einhergehen können, sondern auch weil der Ausgang ungewiss ist. Die Folgen können tiefgreifend und dabei auch dauerhaft sein. Krisen sind daher Zeiten gesellschaftlicher Verunsicherung, die mächtige Interessengruppen oft auszunutzen versuchen (Klein, 2008). In ihnen werden zudem einschneidende Entscheidungen für die Zukunft getroffen - wie soll die Zukunft aussehen und wie soll darüber bestimmt werden? Wessen Stimme zählt? Solche Zeiten stellen für die Gewerkschaften eine außerordentliche Herausforderung, aber auch eine Chance dar, denn gerade dann können Werte wie soziale Solidarität und soziale Sicherheit bekräftigt und Bindungen zu den Mitgliedern gefestigt werden (Vandaele, 2020).

In diesem Bericht stellen wir zwei Fallstudien zur Reaktion von Bildungsgewerkschaften auf die Coronavirus-Pandemie und zu den Auswirkungen auf die Mitglieder vor - es handelt sich um die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) in Deutschland und die National Education Union (NEU) in Großbritannien. Beide Fallstudien veranschaulichen, wie die Bildungsgewerkschaften strategisch auf Ereignisse reagierten, die völlig unerwartet eingetreten sind. Beide Fälle verdeutlichen zudem, wo Möglichkeiten, aber auch Grenzen neuer Formen des „digitalen Aktivismus“ liegen. Die Bedeutung neuer Technologien war schon vor der Pandemie wohlbekannt, wurde aber oft als Problemfeld für Gewerkschaften empfunden. Während der Pandemie nahm der Einsatz neuer (und manchmal zuvor nicht genutzter) Technologien erheblich zu. Die Bildungsgewerkschaften verwendeten soziale Medien nicht nur zur Kommunikation, sondern auch zur Durchführung von z.B. formellen Führungstreffen, Gewerkschaftsschulungen und Konferenzveranstaltungen. In einigen Fällen wurde dadurch die „Reichweite“ der Gewerkschaft deutlich ausgeweitet und die Gewerkschaft für diejenigen zugänglicher gemacht, für die sich die Beteiligung sonst schwierig gestaltet. Menschen, die andere pflegen oder in abgelegeneren Gebieten leben, sind hierfür einleuchtende Beispiele. Diese Erfahrungen machten jedoch auch die Grenzen der Technologie deutlich, wobei der ungleiche Zugang zu technologischer Infrastruktur ein häufiges Problem darstellt. Als vielleicht wichtigste Erkenntnis hat die Pandemie

gezeigt, dass die Technologie die Organisation unterstützen muss, sie aber nicht ersetzen kann, denn bei gewerkschaftlicher Organisation geht es im Grunde nach wie vor um menschliche Interaktion (Education International, 2020). Technologie kann dazu beitragen, Botschaften auf attraktive Weise zu vermitteln und Lehrkräfte und andere Bildungsbeschäftigte innerhalb und außerhalb der Gewerkschaft zusammenzubringen (Pasquier und Wood, 2018), doch sie kann nicht die persönliche Arbeit ersetzen, die es braucht, um Beziehungen und Vertrauen aufzubauen und für ein Umdenken zu sorgen. Die beiden vorgestellten Fallstudien werfen ein Schlaglicht auf diese Aspekte.

FALLSTUDIE 6.1

Gewerkschaft: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), Deutschland

Mitgliederstruktur: Vertritt Lehrkräfte und andere Bildungsbeschäftigte in Schulen, Hochschulen und Forschung, frühkindlicher Bildung, Berufsausbildung und Erwachsenenbildung.

Fallstudie: Die Reaktion der GEW auf Covid-19 und die Auswirkungen auf die Schulen

AUF WELCHES PROBLEM HAT DIE GEWERKSCHAFT REAGIERT?

Im März 2020 wurden als Reaktion auf die Covid-19-Pandemie die Schulen in Deutschland geschlossen. Aufgrund der deutschen Verfassung werden Entscheidungen zu Fragen der Schließung und Wiedereröffnung von Schulen in jedem der 16 Bundesländer (regionale Regierungsbezirke) separat getroffen.

Wie in anderen Ländern bestand die Rolle der GEW darin, die Gesundheit und Sicherheit der Mitglieder zu schützen und sicherzustellen, dass jegliche größere Wiedereröffnung von Schulen nur mit voller Zustimmung der Gewerkschaften erfolgt. Das Problem für die GEW besteht darin, dass der soziale Dialog mit den zuständigen Verwaltungen in jedem der 16 Bundesländer stattfinden muss und die Qualität und Effektivität des Dialogs von Land zu Land sehr unterschiedlich sein kann.

Zwar fällt die Schulpolitik in die Zuständigkeit der einzelnen Bundesländer, doch treten die Bildungsminister in einem Ausschuss zusammen und bemühen sich um eine Koordinierung der Politik. Im Juni 2020 kündigte die Präsidentin der Kultusministerkonferenz an, dass die Schulen im September „wie gewohnt“ in den „Regelbetrieb“ zurückkehren würden. Diese Ankündigung wurde ohne jede Rücksprache mit den zuständigen Gewerkschaften gemacht.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GETAN?

Die Aufgabe der GEW bestand darin, die Interessen ihrer Mitglieder in puncto Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz zu schützen und gleichzeitig sicherzustellen, dass ihr politischer Einfluss ausreicht, bei Entscheidungen über die geplante Wiedereröffnung der Schulen mitzureden. Dazu gab es eine Reihe konkreter Aktionen.

Die Gewerkschaft betrieb umfangreiche Medien- und Öffentlichkeitsarbeit, mit der sie sich gleichzeitig an Mitglieder, Nichtmitglieder und die breitere Öffentlichkeit wandte. Ein Kernziel dieser Aktivitäten war es, Mitglieder und Öffentlichkeit mit Informationen zu versorgen und damit das vorherrschende hohe Maß an Ängsten und das bestehende Bedürfnis danach anzuerkennen, über Gesundheits- und Sicherheitsaspekte und die damit verbundenen Rechte am Arbeitsplatz informiert zu werden. Dass zu Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz in den verschiedenen Bildungssektoren Rechtsgutachten veröffentlicht wurden, welche die Kernkompetenzen und Forderungen der GEW unterstrichen, war in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung. Bei der Öffentlichkeitsarbeit und Online-Kommunikation wählte man bewusst zwei Ansätze. Der erste bestand in Material, das vor allem wichtige Sachinformationen bereitstellen und die Mitglieder mit dem ausstatten sollte, was sie für ihre Arbeit brauchen (die „F & A“-Webseitenrubrik der Gewerkschaft verzeichnete Zugriffszahlen in Rekordhöhe). Der zweite Ansatz setzte auf Material, das absichtlich emotional ansprechender gestaltet war - es betonte die Bedeutung sozialer Solidarität und die Rolle der Gewerkschaft als Rückhalt.

Neben der sehr sichtbaren Medienpräsenz der GEW (die sich in einer großen Anzahl von Interviews für Printmedien, Fernsehen und Radio ausdrückte) gewannen die Webpräsenz und die sozialen Medien an Bedeutung, und die Gewerkschaft führte gezielte Online-Werbung mit verlinkten Antragsformularen durch. Die eindrücklichsten Botschaften waren solche mit Hinweisen wie „Wir vertreten euch in eurem Beruf und in bildungspolitischen Angelegenheiten“ und „In Krisenzeiten braucht ihr eine starke Gewerkschaft“. Online-Materialien, die persönliche Aussagen und „Geschichten“ der Mitglieder verwendeten, waren im Netz besonders wirkungsvoll, insbesondere in Form von Videos.

Die Solidaritätsbotschaft in der Zeit der Krise war (über den DGB) auch mit einer Kampagne der Gewerkschaftsbewegung im weiteren Sinne verknüpft, die z.B. zum 1. Mai eine große Online-Veranstaltung zum Thema #SolidarischNichtAlleine organisierte.

Neben der Kooperation mit anderen Gewerkschaften hat die GEW eine erfolgreiche Allianz mit dem Bundeselternrat aufgebaut und gleichzeitig in Arbeits- und Gesundheitsschutzfragen aktiv mit WissenschaftlerInnen und ExpertInnen zusammengearbeitet.

Die Gewerkschaft machte auch uneingeschränkten Gebrauch von der Technologie, um mit ihren eigenen Mitgliedern und AktivistInnen kommunizieren und sie einbinden zu können. Beispiele hierfür sind Online-Abstimmungen, Umfragen und Petitionen, die zur Erforschung von Mitgliedermeinungen, aber auch als Instrument für Kampagnen dienen. Videokonferenzen wurden ausgiebig zur besseren Vernetzung und Kommunikation der Aktivistinnen und Aktivisten eingesetzt, obwohl man beim Einsatz großer Online-Meetings eher zögerlich war.

Schließlich verstärkte die Gewerkschaft angesichts des globalen Charakters der Pandemie ihre internationale Solidaritäts- und Lobbyarbeit und wandte sich beispielsweise an wichtige globale Akteure wie die Weltbank und den Internationalen Währungsfonds. Während der Coronavirus-Krise stand dabei auch eine Kampagne gegen Kinderarbeit und das Eintreten für die Rechte von Flüchtlingen im Mittelpunkt.

WAS WAREN DIE ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN?

Es stand außer Frage, dass die mit der Online-Arbeit verbundenen physischen Zwänge für die Gewerkschaft problematisch sein würden. Dies lag am schwankenden Ressourcenzugang (Hardware und Software), hing aber auch davon ab, welche Fähigkeiten und Erfahrungen die AktivistInnen für eine optimale Nutzung der Technologie mitbrachten.

Die interne Kommunikation galt oft als Herausforderung, insbesondere wegen der rasanten Geschwindigkeit der Entwicklungen.

Die Kampagnentätigkeit der Gewerkschaft wurde als effektiv angesehen, und die Allianz mit Elterngruppen stellte eine wichtige politische Kapitalquelle dar, aber die Gewerkschaft musste sich ständig gegen eine negative Medienberichterstattung wehren, welche die Einstellung der Lehrkräfte zur Rückkehr an den Arbeitsplatz kritisierte (und zudem falsch darstellte).

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GELERNT?

Für die GEW hat die Coronavirus-Pandemie die Möglichkeiten der Technologie sowohl als Kampagnen- als auch als Organisationsmittel hervorgehoben. Die Bedeutung des persönlichen Kontakts und vieler traditioneller Kampagnenmethoden soll damit nicht geleugnet werden, doch die Technologie schien tatsächlich das Engagement und die Beteiligung von Gewerkschaftsmitgliedern zu erleichtern. Es mag durchaus sein, dass die Brisanz der Themen zur Anziehungskraft der Gewerkschaft auf die Menschen beigetragen hat, aber die Technologie schien auch die Hürden für die Beteiligung gesenkt zu haben. Beispielsweise nahm die Teilnahme an Online-Sitzungen beträchtlich zu, wobei Belege dafür vorliegen, dass ein anderweitiges Engagement der TeilnehmerInnen in der Gewerkschaft weniger wahrscheinlich war (dies galt auch für Personen mit Betreuungsaufgaben, eine unverhältnismäßig hohe Zahl von Frauen und Personen, die weit entfernt von den Tagungsorten wohnen). Ein Gewerkschaftsfunktionär meinte, dass jüngere Mitglieder von traditionellen Gewerkschaftsstrukturen möglicherweise abgeschreckt werden und dass hier die eine oder andere Technologie manchmal vielleicht attraktiver wäre. Möglicherweise erschließen sich dann neue Mechanismen, um Mitglieder einzubinden und sie an demokratischen Entscheidungsprozessen zu beteiligen.

WAS HAT DIESE ERFAHRUNG FÜR DEN AUFBAU DER GEWERKSCHAFT GEBRACHT?

Die Gewerkschaft erlebte während der Zeit der Pandemie eindeutig ein hohes Maß an Engagement seitens der Mitglieder, wobei die Aufmerksamkeit der Medien und auch der Zugriff auf die Online-Materialien der Gewerkschaft enorm zunahm. Die körperliche Distanzierung hat sicherlich das Online-Engagement der Mitglieder erhöht. Dies ging oft

über den passiven „Konsum“ von Informationen hinaus (so wichtig dieser auch ist) und beinhaltete auch die aktive Beteiligung an Online-Aktionen und -Mobilisierungen (wie die Klickzahlen auf Facebook zeigten).

Die Verlagerung von Aktivitäten ins Netz warf eindeutig Probleme auf, schuf aber auch Möglichkeiten. Beispielsweise musste die Jugendkonferenz der GEW („GEWolution 2020“), die alle vier Jahre stattfindet, als reine Online-Veranstaltung neu konzipiert werden. Im Jahr 2020 trug die Veranstaltung den Titel „Gesellschaft. Macht. Grenzen.“ und beteiligte ein Komitee aus jungen AktivistInnen an der Organisation der Konferenz. Mit der Verlegung der Veranstaltung ins Netz konnte sie durch Live-Streaming-Technologie einem breiteren Publikum zugänglich gemacht werden. Die Einbeziehung eines Ausschusses junger Mitglieder als Organisatoren der Konferenz, der von GEW-Mitarbeitern unterstützt wurde, sorgte auch dafür, dass die Veranstaltung bei den jüngeren Mitgliedern der GEW auf große Resonanz stieß.

FALLSTUDIE 6.2

Gewerkschaft: National Education Union (NEU), Vereinigtes Königreich.

Mitgliederstruktur: Die Gewerkschaft vertritt Lehrkräfte und andere Bildungsbeschäftigte, von den ersten Bildungsjahren an bis hin zur Weiterbildung.

Fallstudie: Die Reaktion der NEU auf Covid-19 und die Auswirkungen auf die Schulen

AUF WELCHES PROBLEM HAT DIE GEWERKSCHAFT REAGIERT?

Ähnlich wie in weiten Teilen der restlichen Welt hat auch die britische Regierung aufgrund der Coronavirus-Pandemie im März 2020 die Schulen für die große Mehrheit der SchülerInnen quasi geschlossen. Nur die Kinder von betrieblichen Schlüsselpersonen und gefährdete Kindern konnten die Schule weiter besuchen. Im Vereinigten Königreich werden Entscheidungen in solchen Fragen durch die Verwaltungen der einzelnen Nationen des Königreichs getroffen, wofür in England die nationale Regierung zuständig ist.

Der Umgang der Regierung mit der Krise war von Anfang an umstritten. Unter den Bildungsbeschäftigten wuchs die Sorge rapide, da praktisch jeder Aspekt des staatlichen Umgangs mit der Pandemie in den Schulen ein Missgriff zu sein schien. Vor allem wurden Bedenken darüber geäußert, wann und unter welchen Bedingungen eine umfassendere Wiedereröffnung der Schulen stattfinden sollte.

In England wurden diese Probleme durch ein stark fragmentiertes Schulsystem verschärft, in welchem die Verwaltung auf eine Art marktwirtschaftliches Modell umgestellt worden war, statt sich auf die Abstimmung zwischen staatlichen und örtlichen Behörden zu stützen.

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GETAN?

Die NEU war sich des Risikos bewusst, dass die britische Regierung sich auf sinnvolle Gespräche mit den Gewerkschaften über Themen wie die Wiedereröffnung der Schulen auf breiter Ebene nicht einlassen würde. Zudem erkannte sie, dass sie umfassende politische Unterstützung unter den Mitgliedern und in der breiteren Öffentlichkeit mobilisieren musste, um ihre Ziele zu erreichen. Daher verstand sie ihre Reaktion auf die Covid-19-Krise von Anfang an als gewerkschaftliche Kampagne, die die Initiative ergreifen und die Debatte gestalten sollte. Die Kampagne basierte auf drei Dimensionen:

- Einer traditionellen gewerkschaftlichen Dimension, bei der es um die Gesundheit und Sicherheit der Mitglieder ging.
- Einer Bildungsdimension, bei der es um die Auswirkungen der Krise auf das Lehren und Lernen ging, und zwar unmittelbar und längerfristig.
- Einer sozialen Dimension, bei der es um die Bedürfnisse der SchülerInnen und ihrer Gemeinschaften ging.

Zu den praktischen Maßnahmen gehörte die Bereitstellung von Schlüsselinformationen für die Mitglieder, was allerdings in einem „Bottom-up“-Verfahren organisiert wurde, bei dem die Mitglieder in mehreren Online-Sitzungen Schlüsselthemen benennen sollten (in Anerkennung dessen, dass die Mitglieder dies in Bezug auf ihren eigenen Kontext und ihre eigenen Institutionen selbst am besten können).

Innerbetriebliche RepräsentantInnen wurden in der Kampagne als Schlüsselfiguren angesehen, da sie realistischerweise als einzige in der Lage waren, die Verhandlungen bezüglich einer sicheren allgemeinen Schulöffnung auf Ebene der einzelnen Schule zu führen. In einem hyperfragmentierten Schulsystem wurde der/die betriebliche GewerkschaftsvertreterIn so zum Dreh- und Angelpunkt der Kampagne.

Die Gewerkschaft arbeitete eine Reihe von Kampagnenkomponenten aus, die sich auf klare, aussagekräftige und evidenzbasierte Botschaften stützten. So entwickelte die Gewerkschaft z.B. „#FiveTests“, um zu beurteilen, ob eine sichere Rückkehr zum Schulbetrieb möglich war und legte auch ein nationales 10-Punkte-Konzept zur Bildungssanierung (National Education Recovery Plan) vor, mit dem sie sich von dem gar nicht existierenden Konzept der Regierung bewusst abgrenzte. Dies fand über die sozialen Medien weite Verbreitung, die oft durch von Aktivisten angeführte „Twitterstürme“ noch erheblich verstärkt wurde.

Während der gesamten Kampagne verknüpfte die Gewerkschaft akute und dringende Bedenken zur Arbeitssicherheit mit allgemeineren bildungspolitischen Fragen. Beispielsweise führte die Pandemie dazu, dass standardisierte Tests und Schulinspektionen gestrichen wurden, was es der Gewerkschaft ermöglichte, die Rolle von hochriskanten Rechenschaftsmechanismen im englischen Schulsystem zu bemängeln. Genauso machte das chaotische Krisenmanagement der Regierung es der Gewerkschaft möglich, die Folgen der marktgetriebenen Bildungsfragmentierung anzuprangern und zu betonen, dass diese durch eine nationale Koordinierung abgelöst werden muss.

Schließlich legte die Gewerkschaft großen Wert auf den Aufbau von Allianzen mit Partnern und war in der Zusammenarbeit mit anderen Gewerkschaften des Bildungssektors sowie mit Elterngruppen und der Wissenschaftsgemeinschaft sehr effektiv.

WAS WAREN DIE ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN?

Die Entwicklung einer koordinierten gewerkschaftlichen Reaktion in einem von einer Vielzahl von Gewerkschaften geprägten und stark fragmentierten System wurde als große Herausforderung angesehen. Dies lenkte die Aufmerksamkeit zwangsläufig auf die Rolle der schulischen GewerkschaftsvertreterInnen, doch im Grundschulbereich (wo man ursprünglich eine breitere Wiedereröffnung der Schulen angestrebt hatte) war der diesbezügliche Anteil (% der Betriebe, in denen es eine/n solche/n VertreterIn gibt) eher gering. Dies erforderte eine großangelegte Anwerbung von innerbetrieblichen VertreterInnen.

Bei der Coronavirus-Pandemie waren sowohl das Ausmaß der Gesundheitskrise als auch das Tempo der politischen Krise außergewöhnlich hoch, was auf die Ressourcen der Gewerkschaft enormen Druck ausübte. Diese Probleme wurden durch die Erlebnisse der Mitarbeiter wie auch der AktivistInnen, die sich an die Arbeit von zu Hause aus gewöhnen mussten, noch verschärft. Wie die Gewerkschaft schnell erkannte, galt es die Personalressourcen zu zentralisieren (um sicherzustellen, dass sich alle auf die Pandemiebekämpfung konzentrieren) und gleichzeitig die Aktivitäten zu dezentralisieren (um den Massenmitgliederbestand als Ressource zu nutzen).

WAS HAT DIE GEWERKSCHAFT GELERNT?

Als Ergebnis der Erfahrungen der Gewerkschaft mit der Pandemie haben sich einige zentrale Erkenntnisse herauskristallisiert:

Die Pandemie machte deutlich, wie wichtig es ist, jeweils das konkrete Thema und seinen Kontext - die Besonderheiten des konjunkturellen Moments - zu verstehen. Die Covid-19-Krise rückte an die Lehrkräfte und anderen Bildungsbeschäftigten sehr dicht heran, als die Schutzmaßnahmen im Zusammenhang mit einer allgemeinen Schulöffnung buchstäblich zu einer Frage von Leben und Tod wurden. Doch gleichzeitig war dies auch ein Problem, das völlig unerwartet auftrat. Dadurch fand sich die Gewerkschaft inmitten einer gewaltigen Kampagne, die jedoch auf einem Terrain stattfand, über das sie keine Kontrolle hatte. Die Herausforderung für die Gewerkschaft bestand darin, ihre eigene Strategie auf ein Thema auszurichten, das für die Mitglieder von entscheidender Bedeutung ist, für die Organisation aber unmöglich vorherzusehen war. Im Lichte einer rigorosen Analyse die Beziehung zwischen dem, worüber die Gewerkschaft wenig Kontrolle hat (die „Krise“), und dem, was sie kontrollieren kann (eigene Strategie und Reaktion) zu begreifen, wurde als entscheidend betrachtet.

In Anbetracht des oben Gesagten musste die Gewerkschaft zudem in der Lage sein, auf schnelllebige Entwicklungen rasch zu reagieren. Die Ressourcen wurden zügig umgeschichtet und alle Bemühungen auf Aktivitäten im Zusammenhang mit der Pandemie ausgerichtet. So wurden z.B. gewerkschaftliche Schulungen schnell auf Online-Betrieb umgestellt, insbesondere auch das Gesundheits- und Sicherheitsprogramm, das zu diesem Zeitpunkt unverzichtbar war.

Schließlich machte die Kampagne deutlich, welche Möglichkeiten die Technologie bietet - nicht nur für die Vermittlung zentraler Botschaften, sondern auch für die Vernetzung von Mitgliedern und AktivistInnen. Zahlreiche Online-Sitzungen auf nationaler und lokaler Ebene wurden von der Gewerkschaft, aber auch von schulischen GewerkschaftsvertreterInnen und Aktivistengruppen organisiert. Dies eröffnete neue Möglichkeiten der Kontaktaufnahme mit Mitgliedern, kann aber auch bestehende Strukturen untergraben, und dessen sollte man sich bewusst sein. Es ist auch zu würdigen, wie die Technologie die Kommunikation in einer Zeit erleichterte, als das Kommunizieren schwierig war, aber was eigentlich die Kampagne der Gewerkschaft ausmachte, war die Tatsache, dass unzählige AktivistInnen und innerbetriebliche VertreterInnen (virtuell) direkt mit ihren KollegInnen in Kontakt traten.

WAS HAT DAS PROJEKT FÜR DEN AUFBAU DER GEWERKSCHAFT GEBRACHT?

Trotz der Herausforderungen eines äußerst fragmentierten Schulsystems und der Unvorhersehbarkeit der Krise war die Gewerkschaft bei der Reaktion auf die Entwicklungen gut aufgestellt. Viele Jahre lang hatte sie sich strategisch an ein noch stärker zersplittertes Umfeld angepasst, vor allem durch Priorisierung der Arbeit der schulischen Vertreter - mit dem Ziel, mehr schulische VertreterInnen einzustellen und fortzubilden und die Organisation am Arbeitsplatz zu vertiefen.

Die Kombination aus Krise, strategischer gewerkschaftlicher Organisation und kreativem Einsatz von Technologie sorgte dafür, dass die Gewerkschaft in der Lage war, im entscheidenden Moment schnell und erfolgreich zu mobilisieren. Ein offensichtliches Beispiel dafür war die enorme Anzahl von Mitgliedern, die sich an Online-Meetings beteiligten. In einem Fall wurden bei einer einzigen für Mitglieder offenen Online-Sitzung, die von den Generalsekretären der Gewerkschaft ausgerichtet wurde, mehr als 20.000 TeilnehmerInnen gezählt. Dieses gestiegene Engagement zeigte sich auch in einem Anstieg der Mitgliederzahl - es wurden 20.000 neue Mitglieder für die Gewerkschaft geworben. Vielleicht noch bedeutender war jedoch, dass die Gewerkschaft 3.500 neue innerbetriebliche RepräsentantInnen rekrutierte und ihnen schnell Rat und Anleitung geben konnte, die sie dann in ihrem eigenen schulischen Umfeld anwenden konnten - was die Sichtbarkeit der Gewerkschaft für Mitglieder wie Nichtmitglieder gleichermaßen dramatisch erhöhte. Die Einstellung von weiteren innerbetrieblichen Vertretern, aber vor allem die neuen VertreterInnen so zu unterstützen und aufzubauen, dass sie eine anspruchsvollere Rolle bei der Organisation ihrer Kollegen übernehmen können, wird als essenziell für den weiteren Gewerkschaftsaufbau angesehen.

5. FAZIT



In diesem Bericht haben wir einige wesentliche Erscheinungsformen aufgezeigt, in denen Bildungsbeschäftigte in der jüngsten Vergangenheit Veränderungen in ihrer Arbeit erlebt haben. Es steht außer Frage, dass viele dieser Entwicklungen mit den Folgen der Wirtschaftskrise von 2008 und dem langen Schatten, den diese auf den öffentlichen Dienst allgemein (und oft gerade auch auf das Bildungswesen) geworfen hat, zusammenhängen. Es ist jedoch zu beachten, dass viele dieser Entwicklungen bereits vor 2008 deutlich sichtbar waren und durch die Krise einfach nur beschleunigt wurden. Außerdem wird durch einen engen Fokus beim Betrachten der Auswirkungen der Wirtschaftskrise der Blickwinkel eben auch auf den rein wirtschaftlichen Aspekt der Arbeit von Lehrkräften und anderen Bildungsbeschäftigten verengt - z.B. Bezahlung, Renten und Prekarität. Sowohl aus den Forschungsergebnissen als auch aus den persönlichen Berichten der Lehrkräfte und anderen Bildungsbeschäftigten geht jedoch klar hervor, dass deren Arbeit zunehmend auch einer von außen kommenden Steuerung und Überwachung unterworfen ist, wobei fachliche Ermessensspielräume eingeschränkt wurden. Wir unterschätzen keineswegs, wie sehr sich diese Erfahrungen in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext unterscheiden können, aber es sind auch gemeinsame Trends und Entwicklungen zu erkennen.

Angesichts dieser Entwicklungen könnte man vernünftigerweise erwarten, dass die Arbeitnehmer sich an ihre Gewerkschaften wenden, um ihre Interessen zu schützen und ihr Recht, selbst zu bestimmen, was die zentralen Aspekte ihrer Berufserfahrung sind, zu verteidigen und auszuweiten. Es liegt auf der Hand, dass Bildungsgewerkschaften hier eine unschätzbar wichtige Funktion erfüllen. Ebenso klar ist jedoch, dass diese Aufgabe schwieriger geworden ist. Zwar haben die Bildungsgewerkschaften im Großen und Ganzen nicht unter denselben Problemen gelitten wie Gewerkschaften in anderen Sektoren, doch waren sie gegen Probleme wie rückläufige Mitgliederzahlen, nachlassende Teilnahme und schwindenden Einfluss auch nicht immun. Wir wiederholen nochmals, dass diese Phänomene in verschiedenen Rechtssystemen sehr unterschiedlich erlebt werden können, möchten aber durchaus behaupten, dass viele der in diesem Bericht angesprochenen Probleme von keiner Bildungsgewerkschaft völlig umgangen werden konnten.

Die Mitglieder der einzelnen Gewerkschaften müssen selbst bestimmen, inwieweit die in dieser Untersuchung beleuchteten Fragen für sie eine Herausforderung darstellen, auf die es zu reagieren gilt. Diese Antwort wird von der Geschichte und Kultur der einzelnen Gewerkschaften und den spezifischen Problemen geprägt sein, mit denen jede in ihrem eigenen Umfeld konfrontiert ist. Im Rahmen der Überlegungen, die Bildungsgewerkschaften zu den gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen und zu der Art anstellen, wie sie darauf am besten reagieren können, kann dieser Bericht, wie wir hoffen, vielleicht einen kritischen Denkprozess anstoßen und die gemeinsamen Gespräche bereichern. Im Zuge dieser abschließenden Bemerkungen wiederholen wir nochmals, dass es für die Erneuerung keinen einheitlichen Fahrplan gibt. Die Forschung in Bezug auf Erneuerungsstrategien ist stark darauf ausgerichtet, was die Gewerkschaften tun, aber sehr viel weniger darauf, welchen Erfolg dies hat. Mit diesem eher kleinen Projekt wollen wir nicht die relative Wirksamkeit verschiedener Strategien bewerten, sondern bieten vielmehr eine Möglichkeit für den Entwurf eines Erneuerungskonzepts und stellen eine Reihe von Fallstudien zur Verfügung, die zum Reflexionsprozess beitragen können. In den letzten Abschnitten dieses Berichts fassen wir Material zusammen, das im Laufe des Projekts entwickelt wurde, um einige übergreifende Aspekte und Schlussfolgerungen vorzulegen und einen analytischen Rahmen für Überlegungen darüber zu bieten, wie eine transformative Bildungsgewerkschaft aussehen könnte.

5.1 ÜBERLEGUNGEN ZUR ERNEUERUNG DER GEWERKSCHAFTEN - DIE BEDEUTUNG VON ZWECK UND PROZESS

DIE ZENTRALE BEDEUTUNG DES ZWECKS

Im Mittelpunkt eines jeden gewerkschaftlichen Erneuerungsprozesses steht die Fokussierung auf den grundlegenden Zweck der Gewerkschaftsarbeit. Bei der Gewerkschaftserneuerung geht es um den Aufbau der Gewerkschaft nicht als Selbstzweck, sondern mit Blick darauf, was die Gewerkschaft bewirken kann, wenn ihre Mitglieder gemeinsam handeln. Der Hauptzweck der Bildungsgewerkschaften besteht darin, Veränderungen und Verbesserungen in Bezug auf die Kernanliegen der im Bildungswesen Beschäftigten herbeizuführen. Dies muss jedoch im breiteren Kontext der Forderungen nach einem Bildungssystem erfolgen, das den Bedürfnissen aller in der Gesellschaft gerecht wird. Bernaciak et al. (2014) meinen, dass Klarheit bezüglich des Zwecks und die Fähigkeit, diesen zu artikulieren, der Schlüssel dafür ist, dass Gewerkschaften Ressourcen in Form von „moralischer Macht“ entwickeln:

“

das zentrale Ziel gewerkschaftlichen Handelns kann das Streben nach sozialer Gerechtigkeit, der Kampf für Demokratie in der Wirtschafts- und Arbeitswelt, die Verteidigung von Menschlichkeit und Autonomie gegen prekäre und belastende Arbeitsbedingungen, die Suche nach Möglichkeiten zur Selbstentfaltung im Beruf sein. Allen gemeinsam ist eine übergeordnete Sichtweise: Gewerkschaften sind ein kollektives Mittel für Arbeitnehmer zur Verteidigung ihrer Menschenrechte gegen die entmenschlichenden Zwänge im Namen des Profits. (Bernaciak et al., 2014, S. 79)

Wie wir meinen, liegt für Bildungsgewerkschaften die Grundlage dieser „moralischen Macht“ in der Fähigkeit, die Vision einer hochwertigen öffentlichen Bildung zu entwickeln, zu formulieren und zu bewerben, die auf den Werten der Demokratie im öffentlichen Dienst basiert und im Bekenntnis zu sozialer Gerechtigkeit verwurzelt ist.

Der Nutzen der Studie zur Gewerkschaftserneuerung besteht darin, dass sie die Ziele und Werte in den Mittelpunkt des Projekts stellt, gleichzeitig aber auch fragt, wie die Organisation ihre Ziele am besten erreichen kann. Der Schwerpunkt liegt immer auf den Ergebnissen und den Prozessen. Entscheidend bei der Fokussierung auf den Prozess ist die Erkenntnis, dass die Frage nach der gewerkschaftlichen Macht und danach, wie man sie aufbauen kann, der Schlüssel zur Veränderung ist. In welchem Umfeld eine Gewerkschaft sich auch bewegt, das Ausmaß, in dem sie ihr Programm voranbringen kann, hängt letztlich von ihrer Fähigkeit ab, Machtressourcen in Form von gemeinsamen Aktionen der Gewerkschaftsmitglieder zu mobilisieren. Eine Studie zur Gewerkschaftserneuerung nimmt eine solche Macht nie als selbstverständlich hin, sondern bemüht sich stets aktiv um ihren Aufbau. Dies geschieht zum Teil durch die Vorbereitung kollektiver Aktionen im Betrieb, wo die Arbeitserfahrungen der Gewerkschaftsmitglieder sich manifestieren und Gestalt annehmen, doch unserer Auffassung nach muss dies auch die Verbindung betrieblicher Belange mit der breiteren Gesellschaft und mit deren Streben nach einer hochwertigen öffentlichen Bildung beinhalten. Der gemeinsame Aufbau solcher Bündnisse trägt wesentlich zur Wiederherstellung des Gleichgewichts der sozialen Kräfte in der Gesellschaft bei, das in den letzten Jahren absichtlich zu Lasten der organisierten Arbeitnehmerschaft verschoben wurde.

Bei der Gewerkschaftserneuerung geht es daher grundsätzlich darum, Gewerkschaftsmacht durch den Aufbau von Solidarität zu erzeugen - zwischen Gewerkschaftsmitgliedern, zwischen Gewerkschaftsmitgliedern und (noch) nicht in der Gewerkschaft vertretenen Personen und auch zwischen Gewerkschaftsmitgliedern und der Gesellschaft im weiteren Sinne. Hier geht es nicht um eine abstrakte Solidarität, die durch das Verabschieden von Anträgen operationalisiert wird, von denen die große Mehrheit der Mitglieder gar nichts weiß, sondern darum, Solidarität im täglichen Leben von Lehrkräften und anderen Bildungsbeschäftigten real und sinnvoll zu gestalten. Sie manifestiert sich durch das aktive Engagement der Mitglieder in der Gewerkschaft und durch die Aktionen, die die Mitglieder gemeinsam durchführen, um Veränderungen zu erreichen. Als ein auf Veränderung ausgerichteter Prozess will sie nicht weniger als die Art und Weise umgestalten, wie die öffentlichen Bildungssysteme mit Ressourcen ausgestattet und organisiert werden, damit diejenigen, die darin arbeiten - also die Lehrkräfte und anderen Bildungsbeschäftigten - eine Bildung anbieten können, die den Bedürfnissen aller in der Gesellschaft gerecht wird. Sie erkennt jedoch an, dass sich auch die Gewerkschaftsorganisationen ändern müssen, wenn sie den Wandel in einer Welt gestalten wollen, in der dieser von mächtigen Interessen bestimmt wird. Transformative Veränderungen brauchen eine transformative Gewerkschaftsbewegung. Daher ist die Frage: „Wozu ist die Gewerkschaft da?“ mit der Frage „Für wen ist die Gewerkschaft da?“ untrennbar verbunden (Bernaciak et al., 2019, S. 79) Diese Frage betrifft nicht nur rein fachliche Belange wie Mitgliedschaftskategorien und Tarifverhandlungsparteien, sondern zwingt die Gewerkschaften auch dazu, sich Gedanken darüber zu machen, wessen Interessen in ihrem Verhandlungskatalog und ihren Kampagnenzielen im weiteren Sinne Priorität eingeräumt werden soll.

DIE BEDEUTUNG DES PROZESSES

Unsere Vorstellung von einem transformativen Gewerkschaftswesen spiegelt sich in vielen der Fallstudien wider, die in diesem Bericht als Beispiele für ernsthafte und substanzielle organisatorische Veränderungen dienen. Die Befragten betonten oft, dass solche Prozesse sowohl komplex als auch langwierig seien. Hier stellen wir drei Erneuerungsprozesse vor, die sich aus den Fallstudien ergeben haben und die für das Erreichen von Veränderungen oft entscheidend sind.

DEN KONTEXT ANALYSIEREN UND DIE STOSSRICHTUNG FESTLEGEN

Jeder gewerkschaftliche Erneuerungsprozess muss auf einer gründlichen Analyse der konkreten Situation, in der die Gewerkschaft sich befindet, und einer offenen und realistischen Einschätzung der sich stellenden Herausforderungen basieren. Dazu gehört die Beurteilung des breiteren politischen, wirtschaftlichen und sozialen Kontextes sowie der spezifischen Tendenzen im Bildungswesen und der sich verändernden Arbeit von Lehrkräften und anderen Bildungsbeschäftigten. Eine solche Bewertung funktioniert am besten, wenn sie evidenzbasiert ist und sowohl extern als auch intern erzeugte Daten verwendet werden.

Die Entwicklung eines Ansatzes für die Zukunftsplanung, der sowohl forschungsorientiert als auch evidenzbasiert ist, kann oft dabei helfen, einen strategischen Kurs zu bestimmen. Für Gewerkschaften ist die Durchführung oder Vergabe von Forschungsarbeiten kostspielig und gilt womöglich als unerschwinglich, aber es besteht vielleicht immerhin die Möglichkeit, Beziehungen zu den betreffenden Forschern aufzubauen und durch sie besseren Zugang zu bereits vorhandenen Studien zu bekommen. In einigen Fällen sind solche Forscher vielleicht auch Gewerkschaftsmitglieder oder sogar aktive Gewerkschaftsmitglieder.

Von zentraler Bedeutung für die Analyse und das Verständnis des Kontexts ist die Notwendigkeit, eine konstruktive Kultur der Selbsteinschätzung zu entwickeln, die eine offene Bewertung der Stärken und Schwächen der Organisation und der wachsenden bzw. schrumpfenden Bereiche ermöglicht. Ein solcher Ansatz muss notwendigerweise soweit datengestützt sein, dass die Entscheidungsfindung durch die Beweislage gelenkt, aber nicht beherrscht wird. Detaillierte Mitgliederdaten sind ein Beispiel für die Verwendung solcher Daten. Aus der Umfrage geht klar hervor, dass viele Gewerkschaften die Mitgliederdaten auf Ebene der gesamten Organisation analysieren. Mehrere Fallstudien haben jedoch angedeutet, dass dies umso nützlicher ist, je engermaschiger die Informationen sind, so dass z.B. eine Analyse nach Art der Mitglieder oder sogar nach Arbeitsplätzen möglich ist.

Der Einsatz dieser Methoden kann bei einer effektiven systematischen Vorausschau hilfreich sein, denn die Gewerkschaften sind bestrebt, die Schlüsselprobleme, mit denen

sie in Zukunft wahrscheinlich zu tun haben werden, im Voraus zu erahnen. Dieser Prozess erfordert eine langfristige Perspektive. Gewerkschaften sind in der Regel relativ ressourcenarme Organisationen, die ständig mit unmittelbaren Problemen konfrontiert sind, auf die reagiert werden muss. Es ist vielleicht unvermeidlich, dass dadurch eine gewisse Kurzsichtigkeit entsteht. Manche Erneuerungsprozesse mögen sich schnell vollziehen, insbesondere wenn äußere Ereignisse sofortige Veränderungen erforderlich machen, aber man muss stets bedenken, dass eine tiefgreifende Erneuerung ein langfristiges Projekt ist und eine strategische Perspektive erfordert, die viele Jahre in die Zukunft blickt.

DEN WANDEL DEMOKRATISCH GESTALTEN

Erneuerung ist im Grunde ein Veränderungsprozess, der eine breite Unterstützung braucht, wenn er erfolgreich sein soll. Gewerkschaften sind ihrem Wesen nach komplexe Organisationen, die auf allen Ebenen aus gewählten Amtsträgern, bezahlten MitarbeiterInnen und einer breiteren Mitgliederbasis mit unterschiedlichem Engagement bestehen. Innerhalb dieses Mitgliederbestands wird die Einstellung zu den vorgeschlagenen Änderungen unterschiedlich sein, wobei hierfür mehrere Faktoren eine Rolle spielen - von politischen Überlegungen bis hin zur Wahrnehmung der persönlichen Auswirkungen und Folgen.

Ein immer wiederkehrendes Thema in den Fallstudien-Gewerkschaften war die Betonung der offenen Kommunikation und des Engagements sowie die Notwendigkeit, durch die gesamte Organisation hindurch Unterstützung zu gewinnen. In allen Fällen wurde die Notwendigkeit unterstrichen, in allen Sektoren der Gewerkschaft zu arbeiten, um Veränderungen herbeizuführen. Insbesondere wurde anerkannt, dass sowohl die HauptaktivistInnen als auch das Gewerkschaftspersonal viel in die Organisation investiert haben, und es wurde als entscheidend angesehen, dass man ihre Anliegen erkennt und auf sie eingeht.

Solche Veränderungsprozesse zeigen, wie wichtig es ist, gegenwärtige Methoden kritisch zu überprüfen und alle Praktiken herauszufiltern, die ein Hindernis für die Beteiligung und das Engagement der Mitglieder darstellen. Hierbei muss man sich bewusst sein, dass viele dieser Hürden bestimmte Arten von Mitgliedern stärker von einer Beteiligung abhalten als andere. Innerhalb dieser Fallstudien zeigen wir Beispiele dafür, wie Gewerkschaften Räume schaffen und Strukturen verändern, um entsprechende Hemmnisse abzubauen. Die ressourcengestützte Schaffung von Räumen für die Selbstorganisation von Gruppen, die typischerweise sowohl auf dem Arbeitsmarkt als auch in der Gewerkschaft marginalisiert sind, war eine Form des Wandels, die wiederum die Kultur innerhalb der Organisation zu verändern begann.

Gewerkschaftliche Erneuerung bedeutet, „die Dinge anders zu machen“. Es geht nicht darum, bestehende demokratische Strukturen zu untergraben, sondern darum, zu beurteilen, ob die derzeitigen Strukturen in einem veränderten Umfeld zweckmäßig sind, und sich gegebenenfalls anzupassen, um das Engagement der Mitglieder zu erweitern und zu vertiefen. Klar ist, dass es keine gewerkschaftliche Erneuerung geben kann, die nicht auch eine demokratische Erneuerung ist.

TRANSFORMATION DURCH INFORMATION ERREICHEN

In den Fallstudien wird anhand mehrerer Beispiele deutlich, wie wichtig es ist, in zentralen Fragen, von denen Gewerkschaftsmitglieder betroffen sind, ein Umdenken in der Bevölkerung herbeizuführen. In diesem Sinne bemühen sich die Gewerkschaften, die Öffentlichkeit über die wichtigsten gewerkschaftlichen Prioritäten aufzuklären und sind immer wieder bestrebt, die öffentliche Meinung zu verändern, um ihren politischen Einfluss im öffentlichen Raum abzusichern. Hier gehen wir jedoch noch weiter und betonen die Bedeutung eines „Umdenkens“ innerhalb der eigenen Gewerkschaftsmitglieder und der breiteren Belegschaft. Die Herausforderung besteht darin, die Mitglieder - und vor allem potenzielle Mitglieder - davon zu überzeugen, dass es Alternativen gibt, dass Veränderungen möglich sind und dass sie ein gemeinsames Handeln der Beschäftigten erfordern. In der Praxis ist ein solches gemeinsames Handeln ohne gewerkschaftliche Organisation nicht möglich. Die Herbeiführung eines solchen Umdenkens ist letztlich ein pädagogischer Prozess, der das aktive Eingreifen der Gewerkschaft selbst erfordert. Es mag Momente geben, in denen sich solche Veränderungen im Denken spontan ergeben, aber man kann sie naturgemäß nicht vorhersehen, und die Ergebnisse sind ungewiss. Das strategische und zielgerichtete Eingreifen der Gewerkschaft in diese Art der pädagogischen Arbeit kann daher durch nichts ersetzt werden.

In vielen der Fallstudien in diesem Bericht legen die Bildungsgewerkschaften großen Wert auf diese Art der Mitgliederbildung. In diesen Fällen gehen die Gewerkschaften über ein „Transmissionsmodell“ (Kennedy, 2014) bei der Mitgliederbildung (also die Bereitstellung von Informationen, deren Kenntnis für die Mitglieder als wichtig erachtet wird) hinaus und entwickeln eine „eher transformative Pädagogik“ (Mezirow, 1995), welche die durch aktuelle Diskurse auferlegten Zwänge überwindet und die Mitglieder in den gemeinsamen Aufbau künftiger Möglichkeiten einbezieht. Diese kann insofern als transformativ betrachtet werden, als die Gewerkschaft ihre eigene Rolle und Verantwortung eines „kollektiven Pädagogen“ anerkennt.

Die Art der transformativen Bildung, die wir hier beschreiben, spielt innerhalb der Organisation eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung der aktivistischen Basis, die für den Aufbau von Gewerkschaftskapazitäten grundlegend ist. Die Entwicklung der Kompetenzen und Fähigkeiten von mehr Gewerkschaftsmitgliedern, die Organisations- und Führungsrollen innerhalb der Gewerkschaft übernehmen können, ist der Schlüssel zur Erneuerung. Die Ausbildung von AktivistInnen dafür, diese erzieherische Rolle zu übernehmen und als „organische Intellektuelle“ an der breiteren Mitgliederbasis und in der Gemeinschaft zu fungieren, ist ein Schlüsselaspekt dabei, den Gewerkschaftsaufbau als integrierten und nachhaltigen Prozess zu gestalten.

5.2 EIN RAHMEN FÜR DIE ERNEUERUNG DER BILDUNGS- GEWERKSCHAFTEN: AUF DEM WEG ZU EINER TRANSFORMATIVEN GEWERKSCHAFTSBEWEGUNG

In diesem letzten Abschnitt versuchen wir, eine Reihe von Themen und Ideen, die sich aus diesem Projekt ergeben haben, in einem einheitlichen Rahmen zusammenzufassen (siehe Abbildung 2). Damit wollen wir kein Modell präsentieren, das im formellen Sinne übernommen werden soll, sondern vielmehr einen Rahmen für das „Durchdenken“ des Konzepts von Erneuerung, der, wie wir glauben, zum kollektiven Denk- und Diskussionsprozess beitragen kann. Er soll flexibel sein, so dass er an konkrete Kontexte angepasst werden kann und die LeserInnen selbst entscheiden können, inwieweit er für ihre eigene Situation und Erfahrung relevant und anwendbar ist. Der Rahmen basiert auf vier Aspekten:

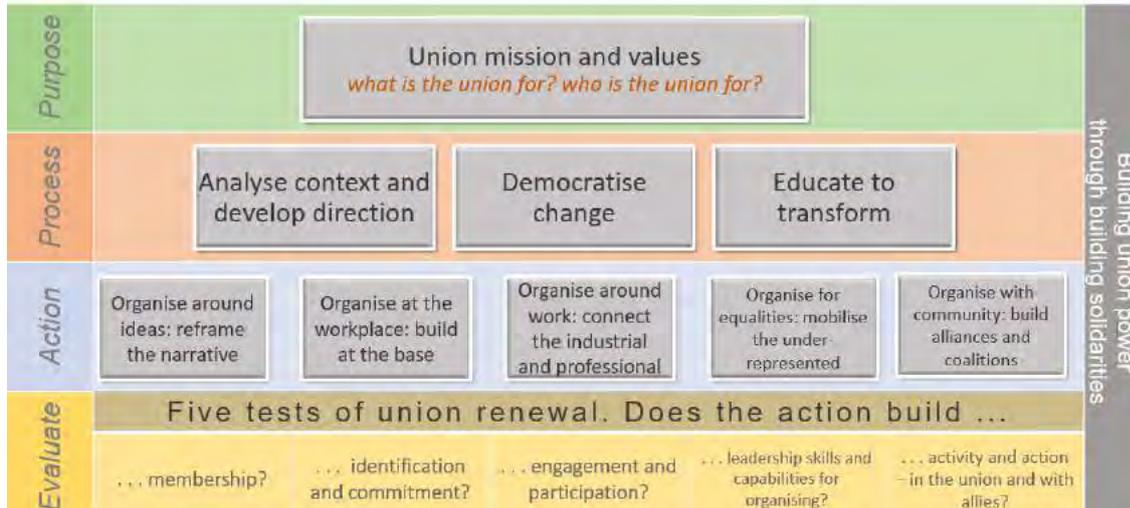
ZWECK - Die Erneuerung der Gewerkschaft wirft grundlegende Fragen zum Zweck der Gewerkschaft auf. Was ist der Daseinszweck der Gewerkschaft? Oder prosaischer ausgedrückt: Für wen ist die Gewerkschaft da, und wie zeigt sie ihre Relevanz für die Mitglieder und - vielleicht noch wichtiger - für diejenigen, die keine Mitglieder sind, es aber sein könnten und sollten? Wie verhält sich die Gewerkschaft zu den Menschen in der breiteren Gesellschaft, die Bildung als grundlegende Voraussetzung für ihre Lebensqualität und ihre Fähigkeit betrachten, als aktive BürgerInnen an einer demokratischen Gesellschaft teilzuhaben? Wie stellt die Gewerkschaft mit Blick auf die Zukunft sicher, dass sie für Mitglieder und potenzielle Mitglieder in einer Welt, in der sich Arbeit schnell verändert, weiterhin von Bedeutung ist? Zu gewährleisten, dass in der Organisation zu dieser und anderen Fragen eine kollektive Debatte stattfindet, ist der Schlüssel zur Transformation. In diesem Bericht erörterten wir die zentrale Bedeutung des Zwecks auf S. 99.

PROZESSE - Bei der Erneuerung von Gewerkschaften geht es um Wandel und die Herbeiführung von Veränderungen in oft großen und komplexen Organisationen. Veränderungen werden fast immer bekämpft, insbesondere wenn die Gründe dafür nicht allgemein klar sind. Die Erneuerung lenkt den Blick darauf, wie wichtig es ist, eine Vielzahl von Stimmen in den Veränderungsprozess einzubinden und intensiv darüber nachzudenken, wer ein Rederecht bekommt und wessen Stimme gehört wird. Solche Prozesse sind von grundlegender pädagogischer Bedeutung, wenn man bedenkt, dass wir dabei lernen, uns neue Möglichkeiten gedanklich vorzustellen wie auch sie in die Tat umzusetzen. Ohne transformatives Lernen kann es keine transformative Veränderung geben. In diesem Bericht haben wir drei Veränderungsprozesse herausgefiltert, die auf S. 100 besprochen werden.

AKTIONEN - die Ziele der Bildungsgewerkschaften werden durch die kollektiven Aktionen der Mitglieder verwirklicht. Bei der gewerkschaftlichen Erneuerung muss bedacht werden, dass der Aufbau gewerkschaftlicher Macht durch den Aufbau von Solidarität nicht dem Zufall überlassen werden darf, sondern strategisch und bewusst entwickelt werden muss. Das ist es, was wir unter „Organisieren“ verstehen - den aktiven Prozess des Solidaritätsaufbaus, um Aktionen auszulösen. In dieser Studie nennen wir fünf „Organisierungsmotive“ oder Aktivitätsbereiche (auf Seite 42 besprochen). Wir erkennen zwar an, dass es für ein strategisches Vorgehen grundlegend wichtig ist, Prioritäten zu setzen, doch stellen wir die Organisierungsmotive nicht als separate Aktivitäten dar, die voneinander losgelöst sind, sondern betrachten jedes einzeln für sich als wesentlich und alle als voneinander abhängig. Die Herausforderung für die Bildungsgewerkschaften besteht darin, diese Tätigkeitsbereiche in einer Weise zu einem kohärenten Ganzen zu verknüpfen, die mit den Werten und dem Auftrag der Organisation in Einklang steht.

BEWERTUNG - Bei der Gewerkschaftserneuerung muss anerkannt werden, dass die Gewerkschaft ihre Ziele nur dann erreichen kann, wenn sie über die organisatorische Macht und die Fähigkeit verfügt, Fortschritte zu erzielen. Es ist daher wichtig zu verstehen, dass die Gewerkschaftsaktivitäten ständig daraufhin bewertet werden müssen, inwieweit sie zum Gewerkschaftsaufbau beitragen. Einfach ausgedrückt: Auf welche Weise macht jede einzelne Aktivität (worin sie auch bestehen mag) die Gewerkschaft stärker? Ein solcher Ansatz legt zwangsläufig das Augenmerk auf wachsende Mitgliederzahlen, erkennt aber stets an, dass es keinen Automatismus zwischen Mitgliederbestand und Macht gibt, sondern dass Macht dann verwirklicht wird, wenn die Mitglieder ausreichend engagiert und in der Lage sind, mit Erfolg zu mobilisieren und zu handeln. In diesem Bericht haben wir eine Reihe von fünf Tests vorgestellt, die den Prozess der Selbsteinschätzung unterstützen können, der für die Erneuerung von zentraler Bedeutung ist.

Abbildung 2: 5.2 Ein Rahmen für die Erneuerung der Bildungsgewerkschaften: Auf dem Weg zu einer transformativen Gewerkschaftsbewegung



All diese Ideen habe wir während des gesamten Projekts erörtert, und wir vervollständigen diesen Bericht, indem wir sie im Folgenden als Rahmen für die Reflexion über ein transformatives Gewerkschaftswesen vorstellen: den Aufbau von Gewerkschaftsorganisationen, die in der Lage sind, die Zukunft der Bildung in Europa zu gestalten.

Mit der Vorlage dieses Rahmens möchten wir gleichzeitig darauf hinweisen, dass er „unvollendet“ ist und dies auch bleiben muss und dass er von denjenigen, die am Erneuerungsprozess mitwirken, ständig angepasst, fortentwickelt und überarbeitet werden muss. Der Prozess der Verknüpfung des „Rahmens“ mit konkretem Handeln wird durch ein Toolkit abgebildet, das Teil dieses Projekts ist.

6. QUELLENANGABEN

Bach, S. and Bordogna, L. (2013). Reframing public service employment relations: The impact of economic crisis and the new EU economic governance. *European Journal of Industrial Relations*, 19:4, 279-294. Available at: <https://doi.org/10.1177%2F0959680113505031>

Bascia, N. and Stevenson, H. (2017). *Organising teaching: Developing the power of the profession. May 2017*. Brussels: Education International. Available at: https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/Research_institute_mobilising_final.pdf

Berry, C. and McDaniel, S. (2018). *Young worker and trade unionism in the hourglass economy*. London: Unions21. Available at: <https://unions21.org.uk/ideas/young-workers-and-trade-unionism-in-the-hourglass-economy>

Bernaciak, M., Gumbrell-McCormick, R. and Hyman, R. (2014). *European Trade Unionism from Crisis to Renewal*. Brussels: ETUI. Available at: <https://www.etui.org/publications/reports/european-trade-unionism-from-crisis-to-renewal>

Bie-Drivdal, A. (2020). Union's conceptualisations of members' professional interests and influence in the workplace. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11:4, 1-21.

Blanc, E. (2019) *Red State Revolt: the teachers' strike wave and working class politics*. London: Verso.

Braverman, H. (1974) *Labor and Monopoly Capitalism: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.

Carter, B., Stevenson, H. and Passy, R. (2010). *Industrial relations in education: Transforming the school workforce*. London: Routledge.

CEDEFOP (2016). *Professional Development for VET Teachers and Trainers. Briefing Note*. Thessaloniki, Greece: CEDEFOP, European Centre for the Development of Vocational Training. Available at: https://www.cedefop.europa.eu/files/9112_en.pdf

CEDEFOP (2020). 'Teachers and trainers' professional development'. *CEDEFOP: European Centre for the Development of Vocational Training* [online]. Available at: <https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/teachers-and-trainers-professional-development>

Clarke, M. (2015). *Creating a Supportive Working Environment in European Higher Education*. Brussels: Education International. Available at: <http://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/HigherEducation.pdf>

Council of the European Communities/Commission of the European Communities (1992). Treaty on European Union, 7 February 1992 [online]. *Official Journal of the European Communities*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Council of the European Union (2009). *Council conclusions of 12 May 2009 on a strategic framework for European cooperation in education and training ('ET 2020')* (2009/C 119/02). OJ C 119, 28.5.2009, p. 2-10. Luxembourg: Official Journal of the European Union. Available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528(01)&from=EN)

Council of the European Union (2018). *Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning. (2018/C 189/01). (Text with EEA relevance)*. ST/9009/2018/INIT. OJ C 189, 4.6.2018, p. 1-13. Luxembourg: Official Journal of the European Union. Available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN)

Education International (2020) *Digital Activism and Union Renewal: Report on the EI Research Network Webinar, May 2020*. Brussels: Education International Research Institute.

Eichhorst, W., Escudero, V., Marx, P. and Tobin, S. (2010). *The impact of the crisis on employment and the role of labour market institutions*. Geneva: International Labour Organisation. Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_192839.pdf

Eurofound (2011) *Representativeness of the European social partner organisations: Education*. Dublin: Eurofound. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2011/representativeness-of-the-european-social-partner-organisations-education>

European Central Bank (ECB) (2012). *Euro Area Labour Markets and the Crisis. October 2012. Structural Issues Report*. Frankfurt am Main: European Central Bank. Available at: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/euroarealabourmarketsandthecrisis201210en.pdf>

European Commission (2008) *Industrial Relations in Europe 2008*, Brussels: European Commission. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ee5602eb-4ab7-41fc-9873-0e7caf7e8de9>

European Commission (2009). *Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses. European Economy - 7/2009*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. European Economy. Available at: https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication15887_en.pdf

European Commission (2010a). *Communication from the Commission. Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. COM (2010)*. Brussels: European Commission. Available at: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLETE%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>

European Commission (2010b). *The Bruges Communiqué on enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training for the period 2011-2020*. Communiqué of the European Ministers for Vocational Education and Training, the European Social Partners and the European Commission, meeting in Bruges on 7 December 2010 to review the strategic approach and priorities of the Copenhagen process for 2011-2020. Available at: https://www.eqavet.eu/Equavet2017/media/Documents/brugescom_en.pdf

European Commission (2012a). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes. COM (2012). 669 Final*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0669&from=EN>

European Commission (2012b). *Commission Staff Working Document. Vocational education and training for better skills, growth and jobs. Accompanying the document Communication from the Commission Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes. SWD/2012/0375 final*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012SC0375&from=EN>

European Commission (2012c) *Industrial Relations in Europe 2012*, Brussels: European Commission. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/027b-f4a1-b886-4d81-ba9d-54676a795dc6>

European Commission (2013). *High Level Group on the Modernisation of Higher Education. Report to the European Commission on improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions. June 2013*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission (2015). *Riga Conclusions 2015. On a new set of medium-term deliverables in the field of VET for the period 2015-2020, as a result of the review of short-term deliverables defined in the 2010 Bruges Communiqué*. Available at: https://www.izm.gov.lv/images/RigaConclusions_2015.pdf

European Commission (2016). *A new start for social dialogue*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission (2017). *European Pillar of Social Rights*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_en.pdf

European Commission (2019a). *Education and Training Monitor 2019*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/volume-1-2019-education-and-training-monitor.pdf>

European Commission (2019b). *High-level conference – The Future of Work: Today. Tomorrow. For All*. 09/04/2019. Brussels. Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=88&langId=en&eventId=1386&furtherEvents=yes>

European Commission (2020). *Goal 4. Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all. EU policies and actions. Sustainable Development Goals*. Available at: https://ec.europa.eu/sustainable-development/goal4_en

European Commission/EACEA/Eurydice (2013a). *Funding of Education in Europe 2000-2012: The Impact of the Economic Crisis. Eurydice Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ec383cc3-a5c9-4146-846c-fb18dea32aca/language-en>

European Commission/EACEA/Eurydice (2013b). *Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe - 2012/2013. Eurydice Facts and Figures*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teachers-and-school-heads-salaries-and-allowances-europe-201213_en

European Commission/EACEA/Eurydice (2019). *Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe - 2017/18. Eurydice Facts and Figures*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teachers-and-school-heads-salaries-and-allowances-europe-201718_en

European Parliament (2020). 'Parliament condemns all forms of racism, hate and violence and calls for action'. *European Parliament*. News. Press release. 19 June 2020. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20200615IPR81223/parliament-condemns-all-forms-of-racism-hate-and-violence-and-calls-for-action>

European Parliament and the Council of the European Union (2009). *Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 June 2009 on the establishment of a European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training (Text with EEA relevance)*. 2009/C 155/01. Available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1523646815609&uri=CELEX:32009H0708\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1523646815609&uri=CELEX:32009H0708(01))

European Trade Union Committee for Education (ETUCE) (2018). *Academics United for Quality Higher Education: The Views of the European Education Trade Unions on the Future of the Bologna Process*. Brussels: ETUCE. Available at: <https://www.csee-etuice.org/en/resources/publications/2574-academics-united-for-quality-higher-education-the-views-of-the-european-education-trade-unions-on-the-future-of-the-bologna-process-2018>

European Trade Union Committee for Education (ETUCE) (2020). *ETUCE Activity Report on Higher Education and Research*. To BFUG Plenary meeting 25 June 2020, under the Croatian Presidency. Brussels: ETUCE. Available at: http://www.ehea.info/Upload/BFUG_HR-UA_71_13_3_ETUCE_V2.pdf

European University Association (EUA) (2011). *Impact of the economic crisis on European universities (January 2011)*. Brussels: European University Association. Available at: <https://www.eua.eu/downloads/publications/impact%20of%20the%20economic%20crisis%20on%20european%20universities%20january%202011.pdf>

Eurostat (2020a). *Unemployment by sex and age - annual data* [une_rt_a]. Available at: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_a&lang=en [Last updated 7 July 2020].

Eurostat (2020b). *Government expenditure on education*. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government_expenditure_on_education#Expenditure_on_.27education.27 [Last updated 25 March 2020].

Eurostat (2020c). *General government expenditure by function (COFOG)* [gov_10a_exp]. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government_expenditure_by_function_-_COFOG#General_government_expenditure_by_function [Last updated 7 May 2020].

Goodrich, C. (1920) (republished 1975) *The Frontier of Control: A study in British workshop politics*. London: Pluto Press.

Fairbrother, P. and Yates, C. (2003) (ed) *Trade Unions in Renewal: A Comparative Study*. London: Routledge.

Frege, C. and Kelly, J. (2003). Union revitalization strategies in comparative perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 9:11, 7-24. Available at: <https://doi.org/10.1177%2F095968010391002>

Han, H. (2014). *How Organizations Develop Activists: Civic Associations and Leadership in the 21st Century*. Oxford: Oxford University Press.

Harvey, D. (2005). *A brief history of neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.

Hobsbawm, E. (1981). *The Forward March of Labour Halted?* London: Verso.

Ibsen, C.L. (2015). Three approaches to coordinated bargaining: A case for power-based explanations. *European Journal of Industrial Relations*, 21:1, 39-56. Available at: <https://doi.org/10.1177%2F0959680114527032>

Ibsen, C.L. and Tapia, M. (2017). Trade union revitalisation: Where are we now? Where to next? *Journal of Industrial Relations*, 59:2, 170-191. Available at: <https://doi.org/10.1177%2F0022185616677558>

International Monetary Fund (IMF) (2010). *The Challenges of Growth, Employment and Social Cohesion*. Joint ILO-IMF Conference in Cooperation with the Office of the Prime Minister of Norway. September 13, 2010, Oslo, Norway. <https://www.imf.org/external/NP/seminars/eng/2010/oslo/>

Kennedy, A. (2014). Models of continuing professional development. *Journal of In-Service Education*, 31:2, 235-250. Available at: <https://doi.org/10.1080/19415257.2014.929293>

Klein, N. (2008). *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism*. London: Penguin.

Koettl, J., Oral, I. and Santos, I. (2011). Employment Recovery in Europe and Central Asia. Europe and Central Asia Knowledge Brief. Special Issue No. 1. 2011. Washington, DC: The World Bank. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/10090/627390BRIOECA000box361491B00PUBLIC0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Marino, S., Bernaciak, M., Mrozowicki, A., & Pulignano, V. (2019). Unions for whom? Union democracy and precarious workers in Poland and Italy. *Economic and Industrial Democracy*, 40:1, 111-131. Available at: <https://doi.org/10.1177%2F0143831X18780330>

Mezirow, J. (1995). Transformative Theory of Adult Learning in M. Welton (ed.), *In Defense of the Lifeworld*. Albany: State University of New York Press.

McAlevey, J. (2016). *No Shortcuts: Organizing for Power in the New Gilded Age*. Oxford: Oxford University Press.

OECD (2009). "Lifelong Learning". In *Education Today 2009: The OECD Perspective*. Paris: OECD Publishing [pp. 59-64]. DOI: 10.1787/9789264059955-7-en.

OECD (2019a). *TALIS 2018 Results. Volume I: Teachers and Leaders as Lifelong Learners, TALIS*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>

OECD (2019b). *Education at a Glance 2019. OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/19991487. Available at: <https://doi.org/10.1787/19991487>

OECD (2020a). *TALIS 2018 Results (Volume II). Teachers and School Leaders as Valued Professionals, TALIS*. Paris: Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>.

OECD (2020b). *OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/1686c758-en>

ONS (2018). *Labour Disputes in the UK, 2018*. Available at: <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/workplacedisputesandworkingconditions/articles/labourdisputes/2018>

Pasquier, V and Wood, A. (2018). The power of social media as a labour campaigning tool: lessons from OUR Walmart and the Fight for 15. ETUI Policy Brief No 10/18 The European Trade Union Institute. Available at: <https://www.etui.org/publications/policy-briefs/european-economic-employment-and-social-policy/the-power-of-social-media-as-a-labour-campaigning-tool-lessons-from-our-walmart-and-the-fight-for-15>

Pilz, M. (2017) (ed.). *Vocational Education and Training in Times of Economic Crisis. Lessons from Around the World*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG.

Pruvot, E.B., Estermann, T. and Kupriyanova, V. (2020). *Public Funding Observatory. Report 2019/20. February 2020*. European University Association. Available at: https://eua.eu/downloads/publications/eua%20pfo%202019%20report_final.pdf

Sachs, J. (2003) *The Activist Teaching Profession*. Milton Keynes: Open University Press.

Simms, M. (2015). Union organising as an alternative to partnership: Or what to do when employers can't keep their side of the bargain, in S. Johnstone and P. Ackers (eds) *Finding a voice at work: New perspectives on employment relations*. Oxford: Oxford University Press.

Sobe, N. (2020). BLOG: 'Did the future arrive before we were ready for it?' Futures of Education. UNESCO. Available at: <https://en.unesco.org/futuresofeducation/news/blog-did-future-arrive-we-were-ready-it>

Simms, M., Holgate, J. and Hodder, A. (2018). Organising innovation: Unions, young workers and precarity. London: Unions 21. Available at: <https://unions21.org.uk/ideas/organising-innovation-unions-young-workers-and-precarity>

Sobe, N. (2020). BLOG: 'Did the future arrive before we were ready for it?' Futures of Education. UNESCO. Available at: <https://en.unesco.org/futuresofeducation/news/blog-did-future-arrive-we-were-ready-it>

Stevenson, H. (2019) Public service trade unions: effective intervention in the European Semester. Denmark: Country Case Study. Brussels: EPSU: Available at: <https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/Denmark%20Country.pdf>

Stevenson, H., Hagger-Vaughan, L., Milner, A. and Winchip, E. (2017). *Education and Training Policy in the European Semester: Public Investment, Public Policy, Social Dialogue and Privatisation Patterns Across Europe*. Brussels: European Trade Union Committee for Education. Available at: file:///C:/Users/PA87JE/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/RP_EuropeanSemester_ONLINE.pdf

Stevenson, H., Milner, A. and Winchip, E. (2018). *Education Trade Unions for the Teaching Profession: Strengthening the Capacity of Education Trade Unions to Represent Teachers' Professional Needs in Social Dialogue*. Brussels: European Trade Union Committee for Education. Available at: <https://www.csee-etu.org/en/resources/publications/2728-education-trade-unions-for-the-teaching-profession-strengthening-the-capacity-of-education-trade-unions-to-represent-teachers-professional-needs-in-social-dialogue-2018>

Stevenson, H., Hagger-Vaughan, L., Milner, A., Vanhercke, B., Belletti, C. and Pond, R. (2019), *The European Semester: the challenges for public service trade unions*. EFISTU Final Report. Brussels: European Public Service Union (EPSU), Available at: <https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/FINAL%20REPORT.pdf>

TUC (2020). BLOG: 'Trade union membership rises for third year running to 6.4 million'. TUC. Available at: <https://www.tuc.org.uk/blogs/union-membership-rises-third-year-running-64-million>

UCU (2019). *Counting the costs of casualisation in higher education*. London: UCU. Available at: https://www.ucu.org.uk/media/10336/Counting-the-costs-of-casualisation-in-higher-education-Jun-19/pdf/ucu_casualisation_in_HE_survey_report_Jun19.pdf

UNESCO (2015). *Teachers and Educational Quality. Monitoring Global Needs for 2015*. Montreal: UNESCO Institute for Statistics. Available at: http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/teachers-and-educational-quality-monitoring-global-needs-for-2015-en_0.pdf

UNESCO (2019). *Futures of Education: Learning to Become. A global initiative to reimagine how knowledge and learning can shape the future of humanity and the planet* [online]. Paris: UNESCO. Available at: <https://en.unesco.org/futuresofeducation/>

Williamson, B., Eynon, R. and Potter, J. (2020). Pandemic politics, pedagogies and practices: Digital technologies and distance education during the coronavirus emergency. *Learning Media and Technology*, 45:2, 107-114. Available at: <https://doi.org/10.1080/17439884.2020.1761641>

Vandaele, K. (2016). Interpreting strike activity in Western Europe in the last 20 years: the labour repertoire under pressure. *Transfer*, 23:3, 277-294. DOI

Vandaele, K. (2019). *Bleak prospects: mapping trade union membership in Europe since 2020*. Brussels: ETUI. Available at: <https://www.etui.org/publications/books/bleak-prospects-mapping-trade-union-membership-in-europe-since-2000>.

Vandaele, K. (2020) BLOG: 'An underutilised source: the revitalising promise of newcomers to the union'. ETUI. Available at: https://medium.com/@ETUI_org/an-underutilised-source-the-revitalising-promise-of-newcomers-to-the-union-6139910f9c5a

Visser, J. (2019). *Trade Unions in the Balance. ILO/ACTRAV Working Paper*. Geneva:ILO. Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_722482.pdf

7. ANHÄNGE

ANHANG 1: VORGEHENSWEISE

Hier geben wir einen kurzen Überblick über das Forschungsdesign, das dieser Studie zugrunde liegt.

Die Sammlung der Daten erfolgte über die gesamte Dauer des Projekts, das von 2018 bis 2020 stattfand. Ein Großteil der Datensammlung und die gesamte Erstellung des Berichts wurde während der Zeit des Covid-19-“Lockdowns“ durchgeführt, und in vielerlei Hinsicht waren das Projekt und die Pandemie eng miteinander verknüpft. Auf praktischer Ebene war das Projekt sogar direkt von der Pandemie betroffen, wobei der dritte Workshop (für mittel- und osteuropäische Bildungsgewerkschaften) online durchgeführt wurde. Bei der Besprechung mit der Beratungsgruppe war man sich einig, dass das Projekt auf diese Entwicklungen reagieren und sie in die Studie einfließen lassen müsse, denn wenn die Pandemie auch außergewöhnlich war, stellte sie doch ein Ereignis der realen Welt dar, welches das Terrain prägte, auf dem die Bildungsgewerkschaften arbeiten müssen. In diesem Bericht haben wir versucht, diese Probleme einzufangen. Möglich war dies, weil wir Fragen zur Pandemie in die Umfrage miteinbeziehen konnten, während gleichzeitig vereinbart wurde, Fallstudien hinzuzufügen, die Beispiele dafür liefern, wie zwei Gewerkschaften auf die Krise reagiert haben. Als Forschungsteam möchten wir die Unterstützung und Mitwirkung anerkennen, die wir von vielen GewerkschaftsfunktionärInnen und -aktivistInnen im Bildungsbereich erhalten haben, und das zu einer Zeit, als sie mit einer so schwierigen Situation zu kämpfen hatten.

Der Abschlussbericht stützt sich auf Daten, die aus vier Quellen stammen:

- Eine Literaturrecherche und Auswertung von Sekundärdatensätzen
- Auswertung der Diskussionen und Ergebnisse der drei Projekt-Workshops
- Eine Umfrage, die an alle EGBW-Mitgliedsorganisationen verteilt wurde
- Interviews mit Gewerkschaftsfunktionären und -aktivisten zum Zweck der Erstellung von Fallstudien

Weitere Einzelheiten zu den Workshops finden Sie unter [‘Workshop Methodik’](#). Sie wurden zur Ermittlung und Besprechung einer Reihe von Themen verwendet, die sich aus früheren Studien ergeben haben. Die Workshops wurden nicht für die systematische Datenerhebung genutzt, aber die Ergebnisse der Workshops wurden der Beratungsgruppe übermittelt und mit ihr besprochen, und sie dienten im Verlauf des Projekts zu dessen Gestaltung und als Informationsquelle.

Die Umfrage wurde im April und Mai 2020 an alle 132 EGBW-Mitgliedsorganisationen verteilt. Es gingen insgesamt 66 Antworten ein, und nachdem Doppelungen entfernt worden waren, verblieben 62 gültige Umfrage-Rückläufer (was einer Rücklaufquote von 47 % entspricht). Angesichts der sehr schwierigen Umstände zu dieser Zeit war diese Rücklaufquote

äußerst positiv. Die Antworten spiegelten das gesamte geografische Gebiet der EGBW-Region wider und deckten auch sämtliche Bildungsbereiche umfassend ab. Ein vollständiges Verzeichnis der Umfrageteilnehmer findet sich in Anhang 2. Bei einigen Umfrageauswertungen wurden die Gewerkschaften Regionen zugeordnet, wofür zum einen bewertet wurde, inwiefern die einzelnen Gewerkschaften von ähnlichen kontextuellen Problemen betroffen waren, und zum anderen frühere Beispiele für diesen Ansatz angepasst wurden (siehe Europäische Kommission, 2008 und 2012c). Eine vollständige Liste der regionalen Zuweisungen ist im Verzeichnis der Umfrageteilnehmer unten aufgeführt.

Im Rahmen der Umfrage wurde nicht versucht, die Antworten nach der Größe der Gewerkschaft zu „gewichten“ (eine Antwort von einer Gewerkschaft mit 400.000 Mitgliedern zählt also genauso viel wie eine Antwort von einer Gewerkschaft mit 40.000 Mitgliedern). Umfragen dieser Art werden immer mit Einschränkungen behaftet sein, die wir gerne einräumen und anerkennen. Wir glauben, dass die Umfrage viele nützliche Daten liefert, doch wir raten den LeserInnen zur Vorsicht dabei, die präsentierten Daten verallgemeinern zu wollen.

Die Fallstudien wurden nach einem mit der Projektberatungsgruppe vereinbarten gemeinsamen Rahmen entwickelt. Sie sind kurz gehalten und sollen eine Reihe einschlägiger Praktiken veranschaulichen. Sie erheben nicht den Anspruch, eine detaillierte Analyse der überaus komplexen organisatorischen Probleme zu sein, die hinter jedem Fall stehen, oder gar eine objektive Bewertung von deren Auswirkungen. Die vorgestellten Fälle spiegeln zwangsläufig den jeweiligen Blickwinkel der Personen wider, die uns ihre Erfahrungen mitgeteilt haben, und eine umfangreichere Studie hätte noch weitaus mehr Perspektiven berücksichtigen können. Die teilnehmenden Gewerkschaften waren freundlicherweise einverstanden, ihre Erfahrungen im Rahmen ihrer Bereitschaft zu Offenheit und Erkenntnisaustausch weiterzugeben, und die Fallstudien werden in diesem Geiste präsentiert.

Abschließend weisen wir nochmals darauf hin, dass dieser Forschungsbericht auf einer relativ klein angelegten Studie basiert. Diese unterliegt zwangsläufig gewissen Einschränkungen und Grenzen. Unsere Arbeit war von dem Bemühen geleitet, breit gefächerte Erkenntnisse über die Tätigkeit von Lehrkräften und anderen Bildungsbeschäftigten sowie über die Strategien der Bildungsgewerkschaften zu liefern und Input für Debatten über künftige Leitlinien bereitzustellen. Wir erkennen auch an, dass unsere eigenen persönlichen Schicksale als ForscherInnen auf diesem Gebiet sich in einzelnen Aspekten der Studie über viele Jahre hinweg widerspiegeln werden. Wir hoffen, dass der Bericht durch seine Transparenz bezüglich dieser Aspekte des Projekts in offener Weise zu einem konstruktiven Prozess der Diskussion und Debatte, ja sogar zum Dissens beitragen kann.

ANHANG 2: BEFRAGTE (NACH LAND UND REGION)

LAND	REGION	AKRONYM	NAME DER GEWERKSCHAFT
Albanien	Osteuropa (Nicht-EU)	SPASH	Unabhängige Gewerkschaft des Bildungswesens Albanien
Armenien	Osteuropa (Nicht-EU)	CRSTESA	Zweigstelle der Republikanischen Union der Gewerkschaftsorganisationen Arbeitnehmer in Bildung und Wissenschaft Armeniens
Österreich	Zentrum	GÖD-Lehrer	Gewerkschaft Öffentlicher Dienst
Aserbaidsschan	Osteuropa (Nicht-EU)	AITUCEW	Unabhängige Gewerkschaft der Bildungsbeschäftigten der Aserbaidsschanischen Republik
Belgien	Zentrum	ACOD	ACOD-Onderwijs
Belgien	Zentrum	COC	Christelijke Onderwijs Centrale
Belgien	Zentrum	COV	Christelijk Onderwijzersverbond
Bulgarien	Osteuropa (EU)	SEB	Bulgarische Lehrergewerkschaft
Zypern	Süden	KTOS	Zypriotisch-Türkische Lehrergewerkschaft
Zypern	Süden	OLTEK	Lehrervereinigung für technische Bildung, Zypern
Tschechische Republik	Osteuropa (EU)	ČMOS-PS	Českomoravský Odborový Svaz Pracovníků Školství
Dänemark	Norden	BUPL	Dänischer nationale Verband der Erzieher für Kleinkinder und Jugendliche
Dänemark	Norden	DLF	Dänische Lehrergewerkschaft
Dänemark	Norden	DM	Dansk Magisterforening
Deutschland	Zentrum	VBE	Verband Bildung und Erziehung
Deutschland	Zentrum	GEW	Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft
Estland	Osteuropa (EU)	EEPU	Eesti Haridustöötajate Liit
Estland	Osteuropa (EU)	UNIVERSITÄTEN	Föderation der estnischen Universitäten, Wissenschafts-, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen

LAND	REGION	AKRONYM	NAME DER GEWERKSCHAFT
Finnland	Norden	OAJ	Opetusalan Ammattijärjestö
Frankreich	Süden	FERC-CGT	Fédération CGT de l'Education, de la Recherche et de la Culture
Frankreich	Süden	UNSA Educa-tion	Union nationale des syndicats auto-nomes - Education
Frankreich	Süden	SNES-FSU	Syndicat national des enseigne-ments de second degré
Georgien	Osteuropa (Nicht-EU)	ESFTUG	Freie Gewerkschaft der Pädagogen und Wissenschaftler Georgiens
Griechenland	Süden	DOE	Griechischer Grundschullehrerver-band
Griechenland	Süden	OLME	Griechischer Verband der Lehrer an staatlichen Sekundarschulen
Ungarn	Osteuropa (EU)	SEH	Syndicat des Enseignants de Hon-grie
Italien	Süden	FLC CGIL	Federazione Lavoratori della Conos-cenza CGIL
Italien	Süden	UIL-S	UIL-Schule
Kasachstan	Osteuropa (Nicht-EU)	KTUESW	Kasachische Niederlassung der Gewerkschaft der Beschäftigten in Bildung und Wissenschaft
Kirgisistan	Osteuropa (Nicht-EU)	TUESWK	Gewerkschaft des Bildungs- und Wissenschaftspersonals der Kirgi-sischen Republik
Litauen	Osteuropa (EU)	LESTU	Litauische Gewerkschaften für Bildung und Wissenschaft
Luxemburg	Zentrum	SNE	Syndicat National des Enseignants
Malta	Süden	MUT	Maltesische Lehrgewerkschaft
Niederlande	Zentrum	AOb	Algemene Onderwijsbond
Norwegen	Norden	UEN	Utdanningsforbundet
Polen	Osteuropa (EU)	ZNP	Zwiazek Nauczycielstwa Polskiego
Polen	Osteuropa (EU)	NSZZ "Soli-darność"	Nationale Bildungsabteilung der NSZZ "Solidarność"
Portugal	Süden	FNE	Federação Nacional da Educação
Portugal	Süden	SINDEP	Sindicato Nacional e Democrático dos Professores
Portugal	Süden	FENPROF	Federação Nacional dos Profes-sores
Republik Irland	Zentrum	ASTI	Association of Secondary Teachers of Ireland

LAND	REGION	AKRONYM	NAME DER GEWERKSCHAFT
Republik Irland	Norden	INTO	Irish National Teachers' Organisation
Republik Irland	Zentrum	TUI	Teachers' Union of Ireland
Rumänien	Osteuropa (EU)	FSLE	Fédération des Syndicats Libres de l'Enseignement
Rumänien	Osteuropa (EU)	Alma Mater	Federația Națională Sindicală ALMA MATERIAL
Russland	Osteuropa (Nicht-EU)	ESEUR	Gewerkschaft der Beschäftigten in Bildung und Wissenschaft Russlands
Schottland	Vereinigtes Königreich	EIS	Educational Institute of Scotland (EIS)
Schottland	Vereinigtes Königreich	SSTA	Scottish Secondary Teachers' Association
Serbien	Osteuropa (EU)	TUS	Serbische Lehrgewerkschaft
Slowakei	Osteuropa (EU)	OZPŠaV	Odborový zväz pracovníkov školstva a vedy na Slovensku
Slowenien	Zentrum	ESTUS	Slowenische Gewerkschaft für Bildung, Wissenschaft und Kultur
Spanien	Süden	CSI-F Enseñanza	Central Sindical Independiente de Funcionarios. Sektor de Enseñanza
Spanien	Süden	FE.CC.00	Federación de Enseñanza CC.00
Spanien	Süden	STEs-Intersindical	Confederación de Sindicatos de Trabajadoras y Trabajadores de la Enseñanza - Intersindical
Schweden	Norden	Läraryförbundet	Läraryförbundet / Schwedische Lehrgewerkschaft
Schweden	Norden	SULF	Schwedischer Verband der Hochschullehrer und Forscher
Schweiz	Zentrum	SER	Syndicat des enseignants romands
Türkei	Osteuropa (Nicht-EU)	EGITIM SEN	Türkische Gewerkschaft der Beschäftigten in Bildung und Wissenschaft
Ukraine	Osteuropa (Nicht-EU)	STESU	Ukrainische Gewerkschaft der Beschäftigten in Bildung und Wissenschaft
Vereinigtes Königreich	Vereinigtes Königreich	NEU	National Education Union
Vereinigtes Königreich	Vereinigtes Königreich	UCU	University and College Union

LAND	REGION	AKRONYM	NAME DER GEWERKSCHAFT
Usbekistan	Osteuropa (Nicht-EU)	NTUESCWU	Nationale Gewerkschaft der Beschäftigten in Bildung, Wissenschaft und Kultur Usbekistans

ETUCE-CSEE

Boulevard Bischoffsheim 15, B- 1000 Brussels
secretariat@csee-etuice.org

WWW.CSEE-ETUCE.ORG

