



EVALUIERUNG DES PROJEKTES

**Förderung von Gewerkschaften
in Entwicklungsländern
in Zusammenarbeit
mit internationalen
Gewerkschaftsorganisationen**

FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG



**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG

ENDBERICHT

Endbericht

Evaluierung des Projektes
**„Förderung von Gewerkschaften
in Entwicklungsländern in
Zusammenarbeit mit internationalen
Gewerkschaftsorganisationen“**
der Friedrich-Ebert-Stiftung

durch

Manfred Wannöffel

(Ruhr-Universität Bochum)

Yvonne Rückert

(Ruhr-Universität Bochum)

BOCHUM, 15. März 2006

© Friedrich-Ebert-Stiftung

Herausgeber: Friedrich-Ebert-Stiftung
Internationale
Entwicklungszusammenarbeit
Globale Gewerkschaftspolitik
Dr. Heinz Bongartz
53170 Bonn

Redaktion: Manfred Wannöffel
Yvonne Rückert

Titelfotos: Adelman, FES
Layout: Pellens Kommunikationsdesign, Bonn

Executive Summary

Die vorliegende Evaluierung wurde von der Abteilung Internationale Entwicklungszusammenarbeit (IEZ) der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) in Auftrag gegeben. Absicht ist, eine **inhaltliche Bestandsaufnahme und konzeptionelle Bewertung** des Projektes „Förderung von Gewerkschaften in Entwicklungsländern durch Zusammenarbeit mit internationalen Gewerkschaftsorganisationen“ („Globales Gewerkschaftsprojekt“) für die Jahre 1994 bis 2005 vorzunehmen sowie Empfehlungen für eine inhaltliche und organisatorische Weiterentwicklung zu erarbeiten. Die Evaluierung basiert auf vier leitenden Fragenstellungen:

- Entspricht die Entwicklung der Arbeitsschwerpunkte und Aufgabenbereiche den zentralen Herausforderungen globaler Gewerkschaftspolitik im Evaluierungszeitraum 1994 – 2005?
- Gelingt es der Projektleitung, das Projekt zwischen einer traditionellen Serviceorientierung und einer zunehmend eigenständigen Angebotsgestaltung seitens der FES erfolgreich zu steuern?
- Ist die Außendarstellung des „Globalen Gewerkschaftsprojektes“, insbesondere der Internetauftritt des Projektes und ausgewählte Publikationen, ausreichend entwickelt um die komplexen Arbeitsschwerpunkte und Aufgabenbereiche den verschiedenen Zielgruppen zu vermitteln?
- Erfolgen vor dem Hintergrund der gestiegenen Arbeitsanforderungen seitens der Friedrich-Ebert-Stiftung systematische Qualifizierungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter?

Die Evaluierung basiert auf dem **Einsatz verschiedenster Methoden**. Neben einer Literaturlauswertung zu den aktuellen Herausforderungen globaler Gewerkschaftspolitik und einer Dokumentenanalyse der Jahre 1994–2005, wurden auf der Grundlage einer schriftlichen Befragung über 30 problemzentrierte Experteninterviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Friedrich-Ebert-Stiftung in den Zentralen in Berlin und Bonn sowie in ausgewählten Auslandsbüros der FES geführt. Darüber hinaus wurden leitfadensbasierte Interviews mit Vertretern aus nationalen und internationalen Gewerkschaftsorganisationen, der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO), Nicht-Regierungsorganisationen (NRO) und ausgewiesenen wissenschaftlichen Experten realisiert. Erste Zwischenergebnisse wurden auf einer Gewerkschaftsfachkonferenz der Region Mittlerer/Naher Osten und Nordafrika (MONA) mit Vertretern der FES und der Global Unions am 4. und 5. Februar 2006 in Casablanca erarbeitet und schließlich auf einem Workshop am 21. Februar 2006 in Bonn ausgewiesenen Experten zur Diskussion gestellt. Die Arbeitsergebnisse dieser Workshops sind in die Erstellung des vorliegenden Endberichtes eingeflossen. Durch den auf diese Weise gewonnenen Überblick ergibt sich ein Gesamtbild, das eine **qualitativ-konzeptionelle Bewertung** des „Globalen Gewerkschaftsprojektes“ erlaubt.

Die Evaluierung kommt zu einem **positiven Gesamturteil** hinsichtlich der Entwicklung des „Globalen Gewerkschaftsprojektes“. Die ab 1995 eingeleiteten strukturellen Veränderungen, von einem gegenüber den Partnerorganisationen ehemals vornehmlich serviceorientierten zu einem aktuell stärker angebotsorientierten Projekt, fördern die beabsichtigte

Verknüpfung von internationalen, sozial- und entwicklungspolitischen Zielsetzungen. Die globale Gewerkschaftsarbeit der FES ist als Folge dieser konzeptionellen Neuausrichtung im Jahr 2005 wesentlich stärker profiliert als zu Beginn des Evaluierungszeitraumes. Die Projektverantwortlichen haben durch ihre zielorientierte Projektarbeit mit dafür gesorgt, dass heute nicht nur das „Globale Gewerkschaftsprojekt“, sondern die gesamte Gewerkschaftsarbeit der Friedrich-Ebert-Stiftung in den ca. 100 nationalen gesellschaftspolitischen Projekten über eine hohe Reputation bei den unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen sowohl in der nationalen als auch in der internationalen gewerkschaftlichen Community verfügt.

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen globaler Gewerkschaftspolitik, erfolgten in der **inhaltlichen Ausrichtung der Arbeitsschwerpunkte** ab 1996/1997 strukturelle Veränderungen durch die Festlegung von Ober- und Projektzielen im Rahmen eines dreijährigen Planungszeitraumes. So verlagerten sich in den vergangenen zehn Jahren die Projektziele und -themen von der subregionalen und regionalen hin zur globalen Ebene. Die basisbezogene Bildungsarbeit für die nationalen Mitgliedsgewerkschaften der GUFs nahm noch zu Beginn der 90er Jahre eine wichtige Rolle ein und wurde ab Mitte der 90er Jahre von regionalen und subregionalen Aktivitäten abgelöst. Zum Ende der 90er Jahre verlagerte sich der Arbeitsschwerpunkt des Projektes konsequent in Richtung globale Gewerkschaftspolitik. Mit diesen Schwerpunktverlagerungen wurde der Anpassung des Projektes an die sich global verändernden politischen, sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Rechnung getragen, um gegenüber den Liberalisierungsbestrebungen der großen, die Weltwirtschaft steuernden Organisationen wie multinationale Unternehmen, WTO, Weltbank und IWF, ein strategisches Gegengewicht aufzubauen und elementare Arbeits- und Sozialstandards durchzusetzen. Das Projekt konzentriert sich vornehmlich auf vier Aktionsebenen:

Gewerkschaftsorganisationen, multinationale Unternehmen, Entwicklungspolitik und Zivilgesellschaft. Spätestens ab 2001 kann von einem veränderten Projekttyp in inhaltlicher und administrativer Hinsicht gesprochen werden.

Die **Aufgabenbereiche des „Globalen Gewerkschaftsprojektes“** beziehen sich über die inhaltliche Projektplanung und -koordination mit den Global Unions und der IAO, auf die strategische Kooperation mit einer Vielzahl von internationalen und nationalen Gremien und Netzwerken der internationalen Gewerkschaftsarbeit. Das Projekt kooperiert in verschiedenen Netzwerken mit den Arbeitsgruppen des DGB und seiner Einzelgewerkschaften zu internationaler Zusammenarbeit und Wirtschaftspolitik, dem Arbeitskreis Sozialstandards beim BMZ, mit zwei Arbeitsgruppen des IBFG und FES intern erfolgreich mit dem Globalisierungsprojekt. Das „Globale Gewerkschaftsprojekt“ ist seit 2001 mit der IAO an der Konzipierung und Durchführung des Master-Studiengangs „Global Labour Studies“ an der Universität Kassel und der Fachhochschule Wirtschaft Berlin beteiligt und somit in ein globales Netzwerk von Universitäten, gewerkschaftlichen Bildungseinrichtungen und internationalen Gewerkschaftsorganisation zur capacity-building für junge Gewerkschafter eingebunden. Die Kooperation mit den BMZ-Projekten des DGB-Bildungswerkes ist ausbaufähig und weitere Absprachen über arbeitsteilige Vorgehensweisen – Gewerkschaftspolitik einerseits und Forschung bzw. Bildung andererseits – sind erforderlich. Die punktuelle Zusammenarbeit mit der GTZ ist eingebettet in die Verabredungen der „Berliner Vereinbarung“ aus dem Jahr 2004. Auf dieser Grundlage sind entsprechende Absprachen über Kooperationen im Arbeitsfeld des Programmbüros Sozial- und Ökostandards zu tätigen.

Die **Steuerung des „Globalen Gewerkschaftsprojektes“** erfolgt seit Mitte der 90er Jahre auf der Grundlage eines Kursbogens. Bei diesem Kursbogen handelt es sich um ein grobes Ziel-

system, mit dem die jährlich ca. 110 Einzelmaßnahmen den einzelnen Projektzielen der nunmehr zwei Oberziele zugeordnet werden. Eine Überprüfung ihres Zielerreichungsgrades mittels Indikatoren erfolgt jedoch nicht. Dieses Planungsinstrument hat in den letzten Jahren insofern schon positive Wirkungen gezeigt, als dass es der FES damit gelang, dass Projekt von einer klassischen Service- auf eine stärkere Angebotsorientierung umzustellen. Dieser Umstellungsprozess ändert allerdings nichts an dem besonderen Projektcharakter, da das „Globale Gewerkschaftsprojekt“ in feste Partnerstrukturen mit den internationalen Gewerkschaftsorganisationen eingebunden bleibt. Das Projekt hat bei den GUF-Fusionen seit Mitte der 90er Jahre spezielle Serviceleistungen übernommen und wird auch bei der 2006 anstehenden Integration des Weltverbandes der Arbeitnehmer (WVA) in den IBFG im Rahmen der regionalspezifischen Integrationsarbeit besonders gefordert werden. Dieser politische Charakter wird die Entwicklung eines, den gesellschaftspolitischen Projekten vergleichbaren Kursbogens, für das „Globale Gewerkschaftsprojekt“ beeinflussen. Neben der mittelfristig angelegten Überarbeitung des Planungsinstruments, liegt ein weiteres Verbesserungspotenzial in der systematischen Berücksichtigung regionaler gewerkschaftspolitischer Besonderheiten. Die Mehrheit der interviewten Auslandsmitarbeiter der FES sieht sich bei der Maßnahmenplanung nicht ausreichend berücksichtigt und konzentriert sich in ihren Aufgaben auf die professionelle Durchführung von Veranstaltungen. Um die Auslandsmitarbeiter effektiver, sowohl in die inhaltliche Maßnahmen- als auch in die Methodenplanung, mit einzubeziehen, ist im Februar 2006 zwischen FES-Mitarbeitern und GUF-Vertretern für die MONA-Region ein konstruktiver Vorschlag erarbeitet worden. Auf regionalen Gewerkschaftskonferenzen soll mit den GUF-Vertretern jeweils im Frühjahr die Entwicklung der Maßnahmen für das darauf folgende Jahr besprochen werden, um so ausreichend Zeit für einen gemeinsamen Abstimmungsprozess zwischen

den Partnern aus den internationalen Gewerkschaftsorganisationen, den FES-Auslandsmitarbeitern und der Projektzentrale in Bonn zur Verfügung zu haben. Neben diesem Vorschlag, jährliche regionale Gewerkschaftsplanungskonferenzen frühzeitig durchzuführen, verweist die Einrichtung des gewerkschaftlichen Regionalprojektes in Montevideo vor zwei Jahren auf starke Impulse zur Unterstützung der sub-kontinentalen Gewerkschaftsarbeit in ganz Lateinamerika. Auf Grund der positiven Erfahrungen in Lateinamerika wird empfohlen, vergleichbare Regionalstrukturen in Afrika, in der MONA-Region und in Asien einzurichten, um regionale Besonderheiten effektiv in die Projektsteuerung des „Globalen Gewerkschaftsprojektes“ zu integrieren.

Bei der **Außendarstellung des „Globalen Gewerkschaftsprojektes“** gibt es noch Möglichkeiten zur Verbesserung. Der Internet-Auftritt eines global ausgerichteten Projektes verlangt nach einer inhaltlichen Beschreibung der wesentlichen Projektzielsetzungen, der komplexen Partnerstrukturen und des jeweils aktuellen Maßnahmenkatalogs in den wichtigsten Weltsprachen. Empfehlenswert wäre ein Gewerkschaftsportal auf der FES-Homepage. Diese Homepage sollte an die sehr informative Power-Point-Präsentation des „Globalen Gewerkschaftsprojektes“ und an die jüngste programmatische Veröffentlichung „Globalisierung und Soziale Gerechtigkeit – Die Förderung von Gewerkschaften in der Internationalen Zusammenarbeit“ (August 2005) angepasst werden. Insbesondere die mit dieser Publikation beabsichtigte politische Verortung des „Globalen Gewerkschaftsprojektes“, die die Notwendigkeit einer sozialen Gestaltung des ökonomischen Globalisierungsprozesses durch verschiedene Beiträge ausgewählter Vertreter aus nationalen und internationalen Partnerorganisationen in den Vordergrund stellt, untermauert sowohl nach Innen als auch nach Außen das Alleinstellungsmerkmal des „Globalen Gewerkschaftsprojektes“ in der Internationalen Entwicklungszusammenarbeit (IEZ) der FES.

Um dieses Alleinstellungsmerkmal nachhaltig zu festigen und die gestiegenen Anforderungen eines Partners im globalen Netzwerk offensiver Arbeits- und Gewerkschaftspolitik auch zukünftig zu bewältigen, bedarf es kontinuierlicher Investitionen der Friedrich-Ebert-Stiftung in die **systematische Qualifizierung** ihrer Mitarbeiter sowohl im In- als auch im Ausland. Für Trainees und Projektassistenten der FES sind erste gute Qualifizierungsansätze mit einem Ausbildungsmodul und Hospitationen

bei den Gewerkschaften geschaffen worden. Für die Zukunft wird empfohlen, entsprechende, an die vielschichtigen Anforderungen der Projektarbeit angepasste Module zum Themengebiet globaler Gewerkschaftspolitik, für die FES-Mitarbeiter anzubieten. Hierbei kann unbedingt auf Erfahrungen und bestehende Kooperationen mit ausgewiesenen Bildungseinrichtungen des Studienganges „Global Labour Studies“ – wie dem DGB-Bildungswerk und der Universität Kassel – zurückgegriffen werden.