



# Gewerkschaftliche Toolbox für die Organisierung von Angestellten in der Industrie

Von industriAll European Trade Union

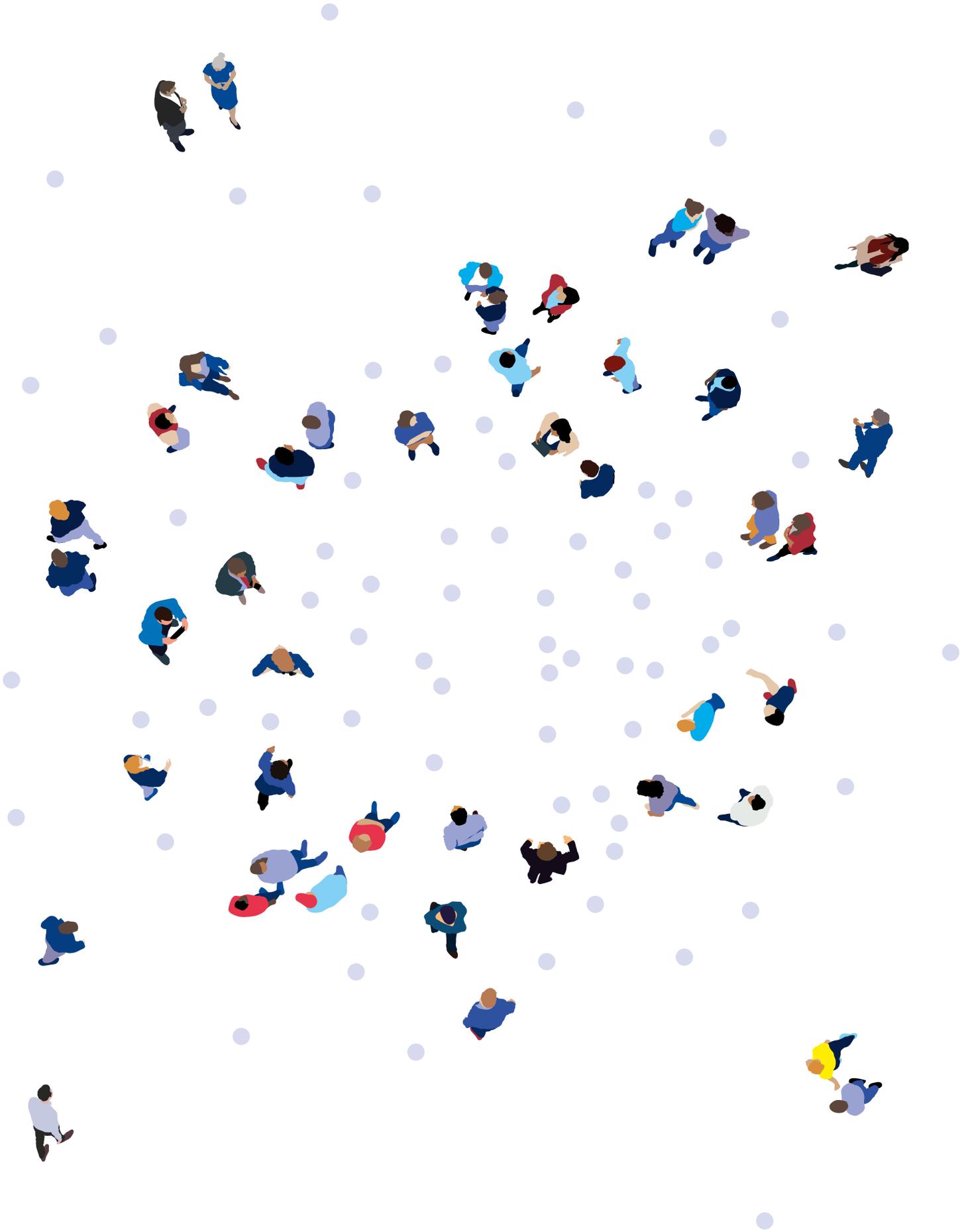
# Danksagung

Diese Toolbox ist das Ergebnis des von der Europäischen Kommission kofinanzierten Projekts „Bessere Vertretung von Angestellten für eine nachhaltige Zukunft der Arbeitsbeziehungen in der verarbeitenden Industrie“ (Better Representation of White-Collar Workers for a Sustainable Future of Industrial Relations in Manufacturing, BEREP). Die Tools und Empfehlungen beruhen auf Forschungsergebnissen des Instituts für Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen. Aus dem Projekt ging ein ausführlicher Bericht mit dem Titel *White-Collar Workers in Manufacturing: Comparative Analysis of Working Conditions, Attitudes and Trade Union Representation of White-Collar Employees in Selected European Countries* (Angestellte im verarbeitenden Gewerbe: Vergleichende Analyse der Arbeitsbedingungen, Einstellungen und gewerkschaftlichen Vertretung von Angestellten in ausgewählten europäischen Ländern) hervor, der von Thomas Haipeter, Thorsten Kalina, Angelika Kümmerling und Sophie Rosenbohm verfasst wurde. Folgende Mitgliederorganisationen aus acht europäischen Ländern beteiligten sich daran: PRO und TEK aus Finnland, CFE-CGC Métallurgie, FNME-CGT mines-énergie und CFE-CGC Energies aus Frankreich, IGBCE und IG Metall aus Deutschland, SIPTU aus Irland, FZZ MiH aus Polen, FS Gaz, FSLI Petrol Energie und IndustriALL BNS (ICA) aus Rumänien, UGT-FICA aus Spanien und Unionen aus Schweden. Sie sind allesamt in der Arbeitsgruppe „Angestellte“ von industriAll European Trade Union aktiv. Die Autorinnen und Autoren möchten sich bei allen bedanken, die an der umfassenden Studie mitgewirkt haben.



# Inhalt

- 5 Vorwort
- 6 Benutzung der Toolbox
- 8 Angestellte zu einer Priorität für die Gewerkschaft machen
- 11 Wichtigste Argumente für den Fokus auf Angestellte
- 14 Recherchen
- 18 Thema der Kampagne bestimmen
- 22 Angestellte für die Gewerkschaft gewinnen
- 23 Planung einer Kampagne
- 26 Nutzung von Umfragen
- 28 Kommunikation mit den Angestellten
- 31 1:1-Gespräche
- 35 Argumente für einen Gewerkschaftsbeitritt
- 39 Leader in den Betrieben ausmachen
- 41 Anwerbung und Bindung von Angestellten
- 45 Schlussfolgerung und weitere Ressourcen
- 48 Kontakt



## Vorwort

Das verarbeitende Gewerbe in Europa ist in einem tiefgreifenden Wandel begriffen. Der Anteil der Angestellten hat erheblich zugenommen und übersteigt in einigen Ländern sogar die Zahl der Arbeiter\*innen. Gegenwärtig liegt der Anteil der Angestellten an der Gesamtbeschäftigung im verarbeitenden Gewerbe in Europa bei etwa 41 %, wobei es Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern gibt.

Dieser Wandel stellt die Industriegewerkschaften, deren Schwerpunkt traditionell auf der gewerkschaftlichen Organisierung von Arbeiter\*innen lag, vor neue Herausforderungen, eröffnet aber auch neue Chancen. Historisch gesehen bildeten die Arbeiter\*innen das Rückgrat der Gewerkschaftsmacht im verarbeitenden Gewerbe. Ihre Zahl nimmt jedoch ab, während die der Angestellten steigt. Wenn Gewerkschaften in der Industrie weiterhin ein gewichtiges Wort mitreden wollen, gilt es, mehr Angestellte anzuwerben und zu organisieren. Dies ist jedoch ein schwieriges Unterfangen, da viele Angestellte immer noch davon überzeugt sind, dass sie auf individueller Basis verhandeln können und nicht auf einen kollektiven Ansatz angewiesen sind. Einige, wie z. B. Industrietechniker\*innen und Qualitätssicherungsbeauftragte, verfügen aufgrund ihrer Stellung in der Unternehmenshierarchie und ihres Fachwissens über individuelle Verhandlungsmacht, sie sind jedoch eine Minderheit. Probleme, die viele betreffen, sind eingeschränkte Arbeitsautonomie, hohe Zahl von Überstunden, ständige Erreichbarkeit und Scheinselbstständigkeit. Durch die effektive Organisierung dieser Beschäftigten können Gewerkschaften organisatorische Macht aufbauen. So wird sichergestellt, dass wir weiterhin eine entscheidende Rolle bei der Verteidigung der Arbeitnehmerrechte, bei der Aushandlung starker Tarifverträge und bei der Gestaltung einer nachhaltigen und sozialen Zukunft für die verarbeitende Industrie in Europa auf der Grundlage des sozialen Dialogs spielen können.

Wir hoffen, dass diese Toolbox den Mitgliedsorganisationen helfen wird, Angestellte besser anzusprechen, zu organisieren und zu unterstützen, damit die Gewerkschaften eine starke Stimme für die verarbeitende Industrie in Europa bleiben.



### **Judith Kirton-Darling**

Generalsekretärin  
IndustriAll Europe

### **Isabelle Barthès**

Stellvertretende  
Generalsekretärin  
IndustriAll Europe

# Benutzung der Toolbox

## Was genau sind Angestellte?

Der Fertigungssektor in Europa vollzieht derzeit einen massiven Wandel. Immer mehr Beschäftigte in diesem Sektor erledigen ihre Arbeit vom Schreibtisch aus oder arbeiten am Laptop. Das sind die sogenannten Angestellten. Das können Administrator\*innen, Designer\*innen, Projektmanager\*innen, technische Redakteur\*innen, IT-Spezialist\*innen, Kundendienstmitarbeiter\*innen oder viele andere Tätigkeiten sein: kurz gesagt, **alle, die überwiegend in einem Büro und nicht auf der Produktionsebene arbeiten.**

## Wozu dient diese Toolbox?

Diese Toolbox soll den Gewerkschaften als Leitfaden für die Organisierung und Anwerbung von Angestellten im verarbeitenden Gewerbe dienen.

- Sie enthält praktische Strategien und Tools, die an unterschiedliche organisatorische Erfordernisse angepasst werden können.
- Sie greift aktuelle Herausforderungen auf und bietet spezifische Lösungen und Ansätze für die Organisierung von Angestellten.
- Sie umfasst hilfreiche Vorlagen und Checklisten für jede Phase einer Organisierungs- und Anwerbungskampagne.

Nicht alle Tools sind für jede Initiative, Organisation, Unternehmenskultur oder jedes Arbeitsbeziehungssystem gleichermaßen geeignet, dieser Leitfaden dient jedoch als Ressource für den Aufbau von Gewerkschaftsmacht mit Schwerpunkt auf Angestellten.

## Wie nutze ich diese Toolbox?

Die Toolbox ist chronologisch aufgebaut und beginnt mit Informationen und Tipps, wie man innerhalb einer Gewerkschaft Unterstützung für die Organisierung von Angestellten aufbauen kann. Anschließend wird erklärt, wie eine Organising-Kampagne für Angestellte gestartet



wird, einschließlich Tipps, wo man diese Zielgruppe am besten erreicht und wie man mit ihr kommuniziert. Schließlich wird erläutert, wie Angestellte stärker in die Gewerkschaft eingebunden werden können und welche Schritte zu unternehmen sind, um sie nach ihrem Beitritt in der Gewerkschaft zu halten, man spricht hier von Mitgliederbindung. Die meisten Abschnitte umfassen Checklisten und Vorlagen, die ihr für die Erstellung und Durchführung eurer Kampagne verwenden könnt. Am Ende der Toolbox sind noch Links zu weiteren Ressourcen aufgeführt.



# Angestellte zu einer Priorität für die Gewerkschaft machen

Der Anteil der Angestellten an der Beschäftigung im verarbeitenden Gewerbe ist so hoch wie nie zuvor. Die Stärke der Industriegewerkschaften beruhte traditionell auf der Organisierung von Arbeiter\*innen, doch angesichts des Wandels in der Industrie müssen sich die Gewerkschaften anpassen, um ihre Macht zu erhalten und auszubauen. Wenn wir es nicht schaffen, mehr Angestellte in die Industriegewerkschaften zu bringen, besteht die Gefahr, dass der Organisationsgrad in den Betrieben sinkt und wir damit nicht mehr in der Lage sind, gute Tarifverträge für alle Beschäftigten auszuhandeln. Industriegewerkschaften müssen mit mehr Nachdruck Angestellte finden, sie ansprechen und als Mitglieder gewinnen.

Unseren Untersuchungen zufolge stehen Angestellte Gewerkschaften nicht so ablehnend gegenüber wie mitunter angenommen: Unsere Umfrage ergab, dass mehr als die Hälfte der Befragten Gewerkschaften durchaus für wichtig hält. Daraus lässt sich ableiten, dass viele Angestellte offen für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft sind, aber noch nicht darauf angesprochen wurden. Aber bevor ihr in die Betriebe gehen und diese Gespräche führen könnt, müsst ihr sicherstellen, dass eure Gewerkschaft der Organisierung von Angestellten in entsprechendem Maße Zeit, Ressourcen und Priorität einräumt. Nur so kann gewährleistet werden, dass eure Anstrengungen nicht ins Leere laufen und neue Mitglieder eine Gewerkschaft vorfinden, die sie willkommen heißt und auf ihre Bedürfnisse eingeht.

Nähere Informationen siehe Abschnitte 3.1 und 3.2 des vollständigen Berichts.

## Wie Gewerkschaften Organising zur Priorität machen

Hier sind einige Beispiele aus der Praxis, wie Gewerkschaften in verschiedenen Teilen Europas Organising zu einer Priorität in ihrer Organisation machen.

### Marketingabteilung

Die **schwedische Gewerkschaft Unionen** hat eine Marketing- und Verkaufsabteilung mit einer Reihe von Aufgaben eingerichtet, darunter insbesondere die Entwicklung einer Marketingstrategie für Organising auf der Grundlage klar definierter Ziele für die Mitgliederwerbung. Die Arbeit von Unionen basiert auf einer

Marktanalyse, die Beschäftigte in verschiedene Gruppen einteilt: eine mit Fokus auf Sicherheit, eine mit starkem Gemeinschafts- und Solidaritätssinn und solche, die sich auf die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten verlassen. Da diese dritte Gruppe nur schwer oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand zu organisieren wäre, konzentriert sich Unionen auf die ersten beiden Gruppen. Unionen lässt in regelmäßigen Abständen von einem professionellen Marktforschungsinstitut Analysen durchführen. So können Probleme erkannt und Arbeitsweisen angepasst werden.

Unionen startete die Kampagne Anfang der 2010er-Jahre mit dem Ziel, die Mitgliederzahlen auf einen festgelegten Zielwert zu steigern. Sie umfasste eine Reihe von Maßnahmen wie neue Organisationsstrukturen, zusätzliche Arbeitslosenunterstützung, eine Marktanalyse der Zielgruppen und eine Medienkampagne mit Fernsehwerbung. Eine so umfassende Kampagne erforderte enormen Einsatz seitens der Gewerkschaft.

### **Einrichtung von Angestelltensektionen oder -ausschüssen in eurer Organisation**

In den meisten Gewerkschaftsformen, mit Ausnahme der Berufsgewerkschaften, werden Angestellte gemeinsam mit Arbeiter\*innen vertreten. In vielen – aber nicht allen – Organisationen wurden gewerkschaftliche Strukturen zur Vertretung der Interessen der Angestellten eingerichtet. In **Spanien** hat die Gewerkschaft **UGT** beispielsweise eine Organisation für Techniker\*innen und andere Angestellte (Unión de Técnicos y Cuadros) gegründet. Ein gewerkschaftlicher Organisierer erklärt: „Ja, wir haben eine Organisation für Techniker und natürlich auch für Angestellte, die ganz andere Bedürfnisse haben. Diese wurde bereits 1987 ins Leben gerufen. Die UGT ist in der Tat die einzige Gewerkschaft in Spanien mit einer solchen Struktur.“

### **Einrichtung von Organising-Abteilungen oder -Ausschüssen in eurer Organisation**

Die **irische Gewerkschaft SIPTU**, die auf eine lange Tradition im Bereich von Organising zurückblicken kann, hat vor mehr als 20 Jahren eine diesbezügliche Abteilung eingerichtet. Durch organisatorische Reformen, aber auch durch die Einrichtung der staatlichen Workplace Relations Commission (Kommission für Arbeitsbeziehungen, WRC), bei der einzelne Beschäftigte Beschwerden über mutmaßliche Verstöße gegen arbeitsschutzrechtliche Bestimmungen einreichen und eine Entscheidung von einem Adjudication Officer (Entscheider)

erwirken können, sind Ressourcen für Organising freigeworden. Diese Maßnahme hat zu einer erheblichen Entlastung der Gewerkschaftsfunktionär\*innen geführt, die zuvor kaum Zeit hatten, sich um die Unterstützung der Vertrauensleute oder um Tarifverhandlungen zu kümmern. Nach ihrer Gründung führte die Organising-Abteilung von SIPTU mehrere Kampagnen in verschiedenen Wirtschaftszweigen durch. Dank dieser Erfolge konnte sich die Abteilung einen guten Ruf unter Gewerkschafter\*innen aufbauen. Neben der Durchführung eigener Kampagnen kann die Abteilung auch zur Unterstützung von Initiativen für Angestellte im verarbeitenden Gewerbe eingesetzt werden. Der Vorteil in diesem Fall ist, dass Organisierer\*innen länger an einem Arbeitsplatz bleiben können, was der Organising-Arbeit zugutekommt.

### Regionale Organising-Teams

Die **deutsche Gewerkschaft IG Metall** hat bereits seit Anfang der 2010er-Jahre, als sie eine strategische Kampagne im Windkraftsektor startete, Erfahrung mit Organising gesammelt. Anschließend erfolgte eine Dezentralisierung in Form von Projekten, die von den lokalen und regionalen Gewerkschaftseinheiten beantragt werden konnten und von denen einige auf die Organisierung von Angestellten abzielten. Die Organising-Teams sind jetzt auf regionaler Ebene angesiedelt und bestehen aus professionellen Organisierer\*innen, die ausschließlich mit der Organisierung von Arbeiter\*innen und Angestellten betraut sind. Diese Projekte werden als durchaus erfolgreich angesehen.



## Wichtigste Argumente für den Fokus auf Angestellte

Bevor ihr mit der Organisierung von Angestellten beginnt, müsst ihr euch in eurer Gewerkschaft darüber einig sein, dass sich der Fokus auf diese Gruppe auch wirklich lohnt. Hier sind einige der wichtigsten Argumente für Mitglieder und die Gewerkschaftsführung, warum sich verstärktes Augenmerk auf Angestellte auszahlt:

1. Die Zahl der Angestellten in der Industrie und ihr Anteil an der Belegschaft nehmen zu. Wenn wir es nicht schaffen, sie in die Gewerkschaft zu holen, schwächt das unsere Position in den Unternehmen und im Sektor. Zeigt anhand der Daten aus dem Hauptbericht wie sich der Anteil der Angestellten in eurem Land und in vergleichbaren Volkswirtschaften entwickelt.
2. Mit der Digitalisierung der Industrie nimmt die Zahl der Angestelltenjobs zu. In Ländern wie Deutschland, Frankreich, Schweden und Finnland, in denen die Digitalisierung der Industrie am weitesten fortgeschritten ist, ist der Anteil der Angestellten höher. Wenn die Industriegewerkschaften in Zukunft noch eine Rolle spielen wollen, müssen wir jetzt die Angestellten organisieren.
3. Angestellte sind einer Gewerkschaftsmitgliedschaft gegenüber viel aufgeschlossener als oft angenommen. Ein Beitritt ist nachweislich wahrscheinlicher, wenn Gewerkschaften in ihrem Arbeitsumfeld aktiv sind. Zur Erhöhung der Zahl der Mitglieder in dieser Gruppe muss die Gewerkschaft also präsent und sichtbar sein.
4. Da viele Angestellte in der Industrie noch nie einer Gewerkschaft beigetreten sind, haben sie möglicherweise keine negativen Erfahrungen oder Einstellungen. Ihre Abteilungen und Arbeitsplätze befinden sich oft an „Greenfield“-Standorten, d. h. an „weißen Flecken“ auf der gewerkschaftlichen Landkarte. So kann die Gewerkschaft das Narrativ bestimmen und dem Beitritt einen Nimbus von Neuartigkeit, Dringlichkeit und Wichtigkeit verleihen.

Siehe Abschnitt  
3.2 des  
Hauptberichts.

Siehe Abschnitt  
4.5 des  
Hauptberichts.

Siehe Abschnitte 5.1–5.3  
des Hauptberichts für  
ausführliche Informationen  
darüber, wie Gewerkschaften  
Zustimmung gewonnen und  
ihre Kampagnen gestartet  
haben.

## Schrittweiser Ansatz

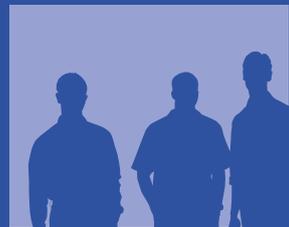
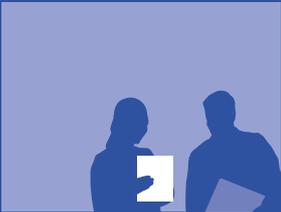
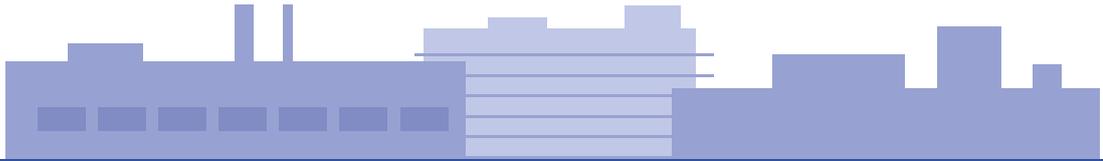
**Start mit Pilotprojekten:** Fangt mit kleineren, überschaubaren Projekten an, die weniger Risiken bergen und einfacher zu überwachen sind. Damit kann die Umsetzbarkeit neuer Ansätze oder Ideen getestet werden. Sie erfordern jedoch personelle und sonstige Ressourcen, um die Organisierung von Angestellten auf klar definierte und messbare Weise zu testen. Positive Ergebnisse fördern die interne Unterstützung für einen verstärkten Fokus auf diese Gruppe.

**Bewerten und lernen:** Sobald diese kleineren Projekte abgeschlossen sind, sollten die Ergebnisse einer sorgfältigen Bewertung unterzogen und gemessen werden (neue Mitglieder, Vereinbarungen, veränderte Einstellung gegenüber der Gewerkschaft in den Betrieben). Diese Etappe ist entscheidend, um herauszufinden, was funktioniert und was nicht, und um auf der Grundlage des Feedbacks aus der Praxis Anpassungen und Feinabstimmungen vornehmen zu können.

**Auf Leuchtturm-Projekte hochskalieren:** Aufbauend auf den Erkenntnissen und erfolgreichen Strategien aus den Pilotprojekten könnt ihr diese auf größere, wirkungsvollere Projekte hochskalieren. Diese Leuchtturm-Initiativen sind sichtbarer und haben ein größeres Potenzial, die Wirksamkeit und die Vorteile des neuen Ansatzes in der gesamten Gewerkschaft aufzuzeigen.

**Mehrheit in den demokratischen Entscheidungsgremien eurer Gewerkschaft dafür gewinnen:** Nutzt den Erfolg dieser Projekte als Fallstudien, um die Gewerkschaftsführung und die Mitgliederbasis auf eure Seite zu ziehen. Legt konkrete Nachweise für den Erfolg dieser Projekte vor, um die Mehrheit der Mitglieder davon zu überzeugen, dass der neue Ansatz für alle Beschäftigten von Vorteil ist und in der gesamten Gewerkschaft übernommen werden sollte.





# Recherchen

## Wer sind die anvisierten Angestellten?

Diese Toolbox dient als Starthilfe für eure Aktivitäten zur Organisierung von Angestellten. Wenn ihr Pilotprojekte und anschließend Kampagnen plant, um Angestellte zu erreichen, müsst ihr eigene Recherchen anstellen.

Als ersten Schritt könnt ihr euch ein Unternehmen, oder auch einen Betrieb, aussuchen, den ihr ins Visier nehmt. Alternativ könntet ihr Informationen zu mehreren Zielen sammeln, bevor ihr dann eine endgültige Entscheidung trefft. In jedem Fall müsst ihr systematisch Informationen zu Folgendem sammeln:

- Demografische Daten und Aufgabenbereiche der Angestellten
- Schlüsselindustrien und aufstrebende Sektoren in der Zielregion
- Beschäftigungsmuster, Arbeitsumgebungen und Gewerkschaftsbeziehungen der Beschäftigten, einschließlich Mitgliedschaftsstatus und Kommunikationspräferenzen
- Wahrnehmung von Gewerkschaften durch die Beschäftigten und Attraktivität nichtgewerkschaftlicher Alternativen; dies kann dazu beitragen, potenzielle Hindernisse und Chancen im Zusammenhang mit der Anwerbung und Unterstützung zu ermitteln.

## Informationen über Angestellte an Orten mit Gewerkschaftspräsenz erheben

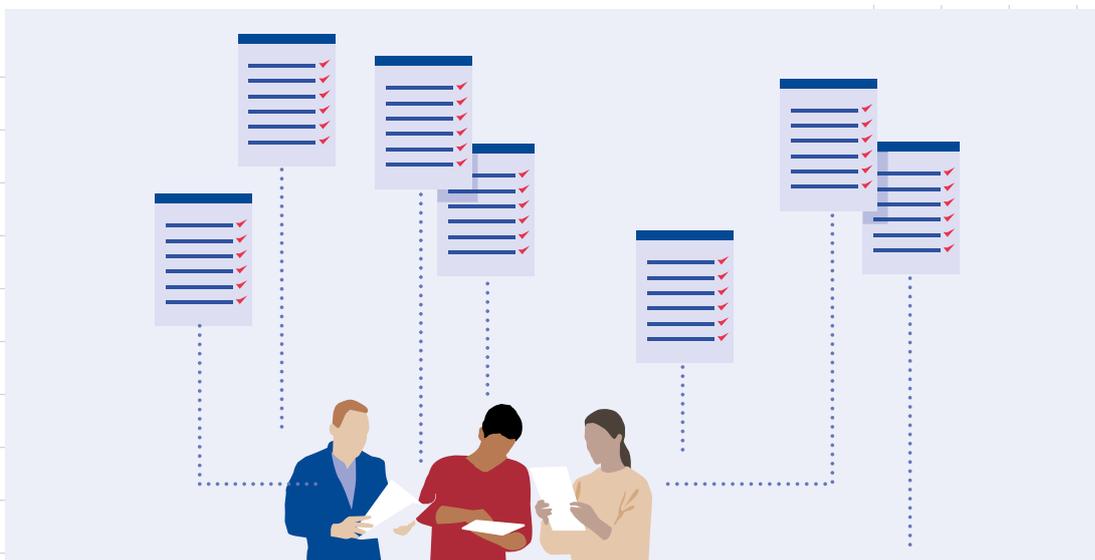
Ihr solltet nicht nur an Orten ohne Gewerkschaftspräsenz (sogenannte „Greenfield-Standorte“) recherchieren, sondern auch an solchen, wo Gewerkschaft bereits aktiv ist (sogenannten „Brownfield-Standorten“). Bei letzteren solltet ihr das Know-how und die Ressourcen nutzen, die dort bereits vorhanden sind, um eure Organisierung auf Angestellte auszuweiten.

**Nehmt Kontakt mit euren Mitgliedern aus der Arbeiter\*innenschaft** im Zielbetrieb oder -unternehmen auf. Sie wissen Bescheid über die Größe und Struktur der Angestelltenbelegschaft. Erklärt, wie wichtig es ist, auch Angestellte zu organisieren, um die Gewerkschaft insgesamt zu stärken.

**Nutzt eure Mitgliedsdaten.** Schaut in die entsprechende Mitgliederdatenbank, falls ihr das noch nicht getan habt, und sucht nach Angestellten, die bereits Mitglieder sind. Wenn ihr keine aktuellen Informationen über die einzelnen Mitglieder habt, einschließlich Beruf, Beschäftigungsstatus, Bildungs- und Kompetenzniveau, Grad der Gewerkschaftsaktivität und Kontaktdaten, fragt das Mitglied direkt danach.

**Führt eine Umfrage** unter euren bestehenden Mitgliedern durch, um detaillierte Informationen über ihre Einstellung zur Gewerkschaft, ggf. den Grad ihrer gewerkschaftlichen Aktivität, die Einstellung ihrer nicht gewerkschaftlich organisierten Kolleg\*innen und die sie betreffenden Probleme zu erhalten. Weitere Informationen zu Umfragen, einschließlich Vorlagen, findet ihr weiter unten in dieser Toolbox.

**Führt Gespräche mit Mitgliedern (und dann mit Nichtmitgliedern!)** Verlasst euch nicht ausschließlich auf die Umfrage. Ihr müsst Gespräche mit den Mitgliedern führen, um ihre Beweggründe für eine Mitgliedschaft, ihre Änderungswünsche in Bezug auf ihren Arbeitsplatz und ihren möglichen Beitrag zur Gewinnung neuer Mitglieder besser zu verstehen. Bitte die



Mitglieder, Gespräche mit Nicht-Mitgliedern zu organisieren, damit ihr euch auch deren Sichtweisen anhören könnt.

## **Sammelt Informationen über euer Zielunternehmen**

Ihr solltet nicht nur so viel wie möglich über die Beschäftigten herausfinden, die ihr als Mitglieder gewinnen möchtet, sondern auch über das Unternehmen, in dem sie arbeiten. Man spricht hier von *Strategic Corporate Research* (strategische Unternehmensrecherche). Ihr müsst euch einen Überblick über die Unternehmensstruktur verschaffen und auch herausfinden, wie die Belegschaft organisiert ist, wer die Kunden und Lieferanten sind und welche Beziehungen das Unternehmen zur lokalen Gemeinschaft, zu Politiker\*innen und zu Regierungsbehörden unterhält.

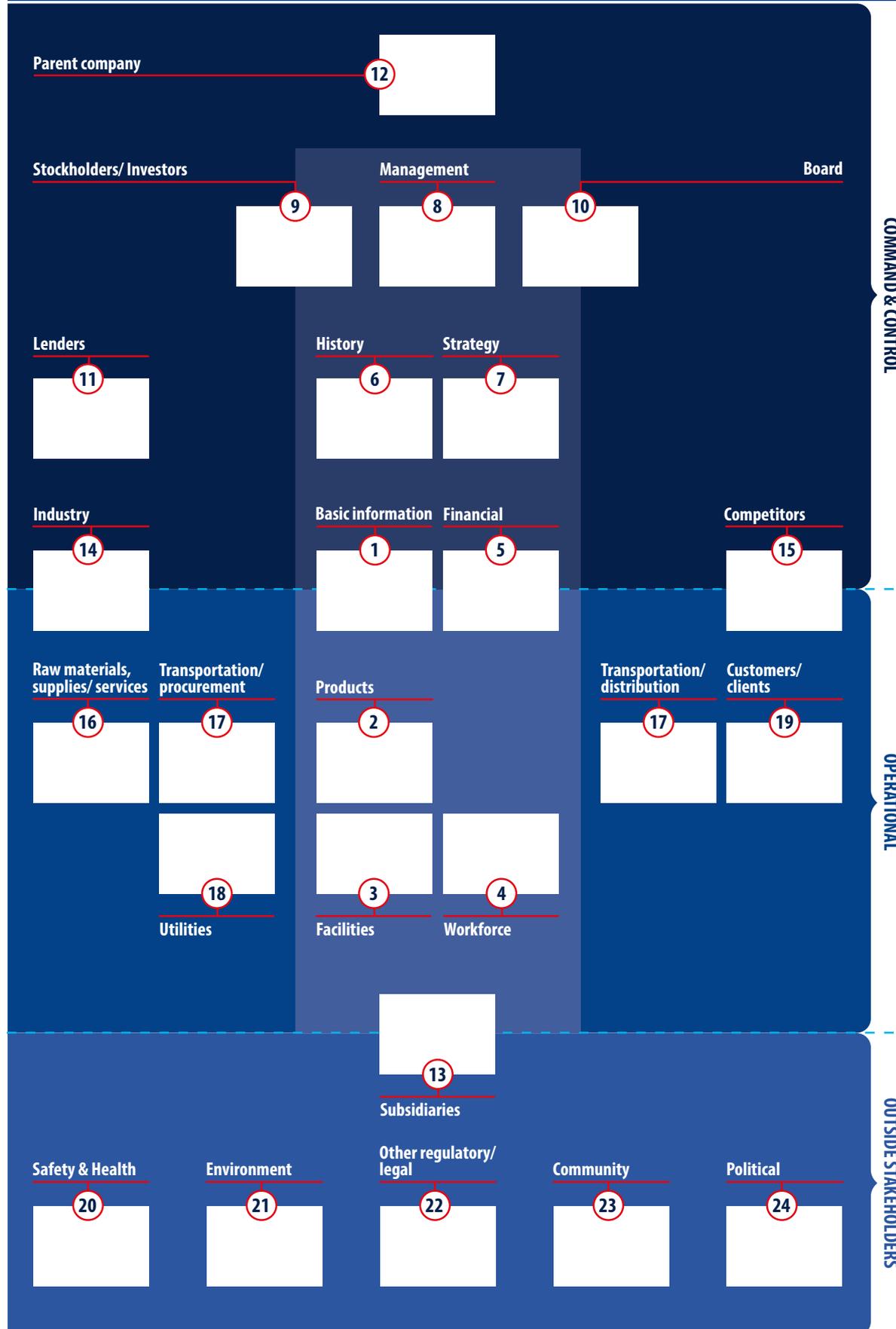
### **Wo findet man Informationen über Unternehmen?**

Die Websites der Tochtergesellschaft vor Ort (falls zutreffend) und der Muttergesellschaft sind ein guter Ausgangspunkt. Die meisten großen Unternehmen haben auf ihrer Website einen Bereich oder eine separate Seite für Investoren. Hier findet ihr Schlüsselinformationen über die Strategie, Performance und Struktur des Unternehmens. Ihr könnt auch die von dem Unternehmen eingereichten Unterlagen (z. B. Unternehmensabschlüsse, Unternehmensregistrierung, Mitteilungen an Investoren oder Aktionäre) bei den örtlichen Behörden einsehen. Führt zusätzlich dazu eine Internet-Recherche durch. Websites für Investoren können eine gute Quelle sein, ebenso wie Medienberichte. Wendet euch an industriAll Europe, wenn ihr Hilfe bei der Entschlüsselung der Daten benötigt. Gleich diese Erkenntnisse mit den Erzählungen der Beschäftigten im Unternehmen ab. Sind sie deckungsgleich? Kommt das Unternehmen seinen rechtlichen Pflichten nach und erfüllt es alle freiwilligen Verpflichtungen, die es gegenüber Investoren oder der Regierung eingegangen ist?

In dieser Grafik werden die Informationen veranschaulicht, die ihr über sowohl das Zielunternehmen als auch das Kunden- und Lieferanten-Ökosystem, über Eigentumsverhältnisse, Tochtergesellschaften, die Gemeinschaft sowie über politischen und Marktdruck sammeln müsst. Sie beruht auf der Arbeit von Tom Juravich, siehe [www.strategiccorporateresearch.org](http://www.strategiccorporateresearch.org).

# STRATEGIC CORPORATE RESEARCH

(private sector firms)



## Thema der Kampagne bestimmen

Jetzt, da ihr alle nötigen Informationen über die Beschäftigten und den Arbeitgeber habt, müsst ihr ein Thema für eure Kampagne finden. Eure Recherchen können euch dabei helfen, aber am wichtigsten ist es, mit den Beschäftigten zu sprechen, die ihr organisieren wollt. Greift dabei auf die Kompetenzen und Methoden im Abschnitt „Kommunikation mit den Angestellten“ zurück.

Kommunikation ist stets ein fortlaufender Prozess. Wenn ihr ein Thema gefunden habt, könnt ihr mit der Planung eurer Kampagne fortfahren, die im nächsten Abschnitt dieser Toolbox behandelt wird. Kampagnen müssen jedoch offen für Anpassungen sein, im Einklang mit neuen Erkenntnissen und der zunehmenden Beteiligung der Beschäftigten. Daher solltet ihr ggf. auch bereit sein, euer Thema zu ändern. Prüft anhand der Checkliste in diesem Abschnitt, ob euer Thema die richtige Wahl ist bzw. ob ein anderes die Kriterien besser erfüllt.

### Welche Themen sind für Angestellte am wichtigsten?

Sollten die Arbeitnehmer\*innen selbst das Thema wählen, um das sich die Kampagne dreht? Ihr solltet jedoch unbedingt wissen, welche Themen für Angestellte am wichtigsten sind, damit ihr in euren Gesprächen danach fragen und die Auswirkungen der Probleme auf das Leben der Beschäftigten nachvollziehen könnt.

In einer von industriAll Europe durchgeführten Untersuchung wurden mehrere Themen ermittelt, die für Angestellte in verschiedenen Ländern und Sektoren gleichermaßen wichtig sind:



**Arbeits- und Zeitdruck:** Viele Angestellte stehen unter erheblichem Arbeits- und Zeitdruck, was zu Stress und einer erhöhten Arbeitsbelastung führt.



**Diskrepanz zwischen vertraglich vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit:** Eine beträchtliche Anzahl von Beschäftigten arbeitet länger als vertraglich vereinbart, was sich negativ auf die



Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben auswirkt.

**Weiterbildungs- und Qualifizierungsdruck:**

Kontinuierlichem Lernen wird sehr hoher Stellenwert eingeräumt und ist zu einer grundlegenden Anforderung geworden. Aber verpflichtende Weiterqualifizierungen in Kombination mit hoher Arbeitsbelastung verursachen Druck und Stress, insbesondere für ältere Beschäftigte. Hinzu kommt, dass Unternehmen oft keine ausreichenden Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten, was nach Ansicht der Arbeitnehmer\*innen ihre Karriereaussichten beeinträchtigt.



**Autonomie als zweischneidiges Schwert:**

Autonomie ist zwar ein wesentlicher Faktor für gute Arbeitsbedingungen, kann aber in Kombination mit unerreichbaren Zielen und einem von hohem Druck oder fehlender Unterstützung geprägten Arbeitsumfeld auch zu Selbstaussbeutung, Stress und Burn-out führen.



**Beschäftigungsunsicherheit:** Das Ausmaß der Beschäftigungsunsicherheit variiert von Land zu Land und wird durch Rechtsvorschriften, Arbeitsmarktbedingungen und der Position der Unternehmen in der globalen Wertschöpfungskette beeinflusst. Bei einem Mangel an qualifizierten Angestellten ist die Arbeitsplatzsicherheit entsprechend höher.



**Neue Technologien und Anforderungen im Wandel:** Der Einsatz neuer Technologien erfordert die Weiterbildung und Umschulung von Angestellten. Damit sie mit den neuen Anforderungen Schritt halten und sich an die sich ändernden beruflichen Anforderungen anpassen können, sind entsprechende Vorkehrungen erforderlich.

**Wichtig: Bei jeder Kampagne gilt es, direkt von den Beschäftigten zu erfahren, welches Thema ihnen am meisten unter den Nägeln brennt!**

Thema kann letztlich alles sein, von stagnierenden Arbeitsentgelten und begrenzten Sozialleistungen bis hin zu schlechten Arbeitsbedingungen, hoher Arbeitsbelastung,

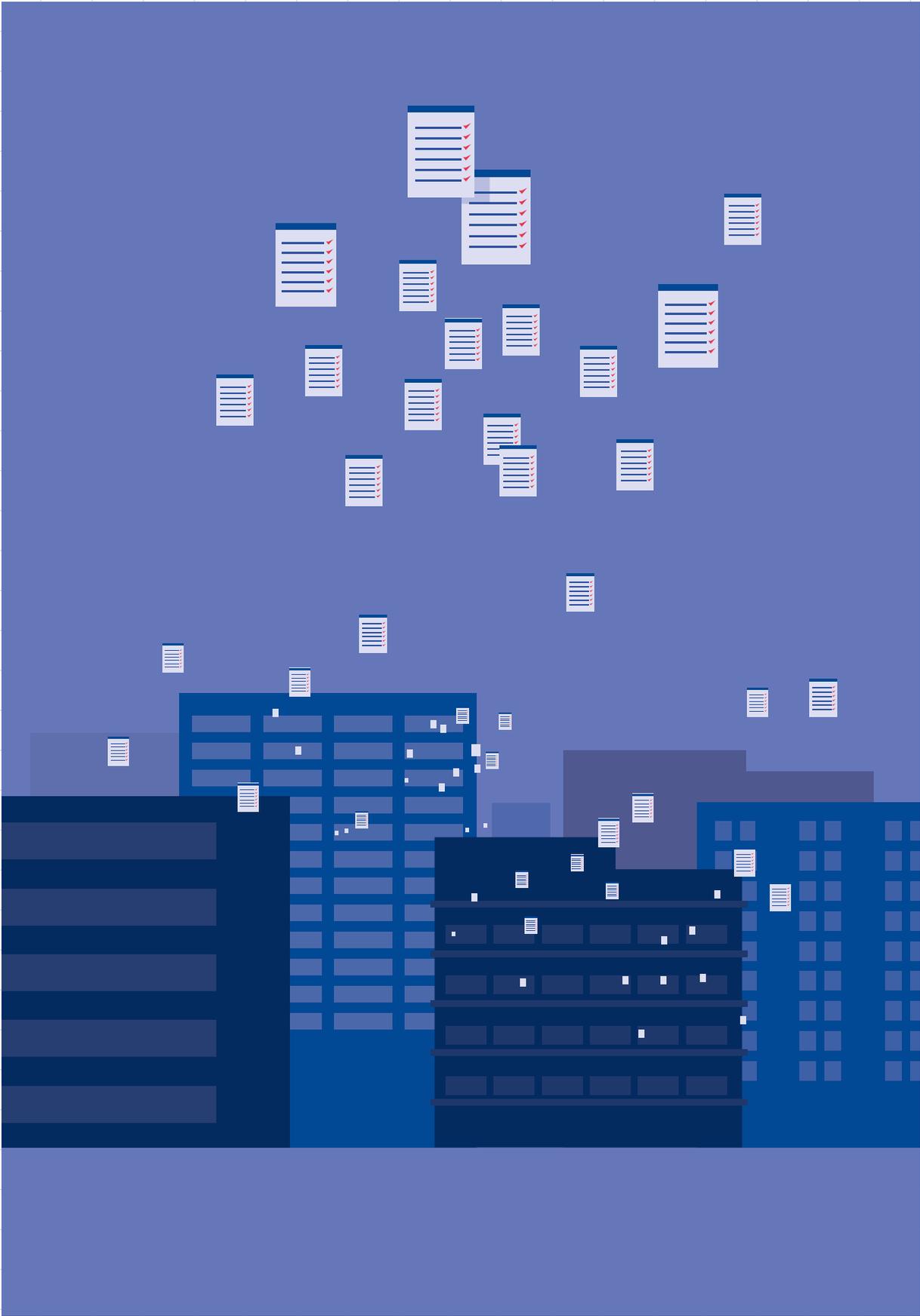
Mehr über die Themen, die Angestellte betreffen, findet ihr in den Abschnitten 4.4 und 4.5 des Hauptberichts.

unklaren Anweisungen und mangelndem Respekt. Folgendes gilt es zu beachten: Nicht jedes Problem ist ein „Thema“, d. h. das richtige Thema für eine Organising-Kampagne. Bewertet euer Thema anhand dieser Checkliste. Lasst das Thema nicht gleich fallen, nur weil es nicht alle Anforderungen erfüllt. Sucht stattdessen mithilfe der Checkliste nach Schwächen des Themas und überlegt, was ihr tun könnt und wie ihr es framen könnt, damit es den Anforderungen entspricht. Testet unbedingt mehrere Themen aus, um schließlich das richtige zu finden.

## Checkliste für die Auswahl eines Themas

Mithilfe dieser Checkliste könnt ihr das richtige Thema für eine schlagkräftige Organising-Kampagne auswählen. Folgendes macht ein gutes Thema aus:

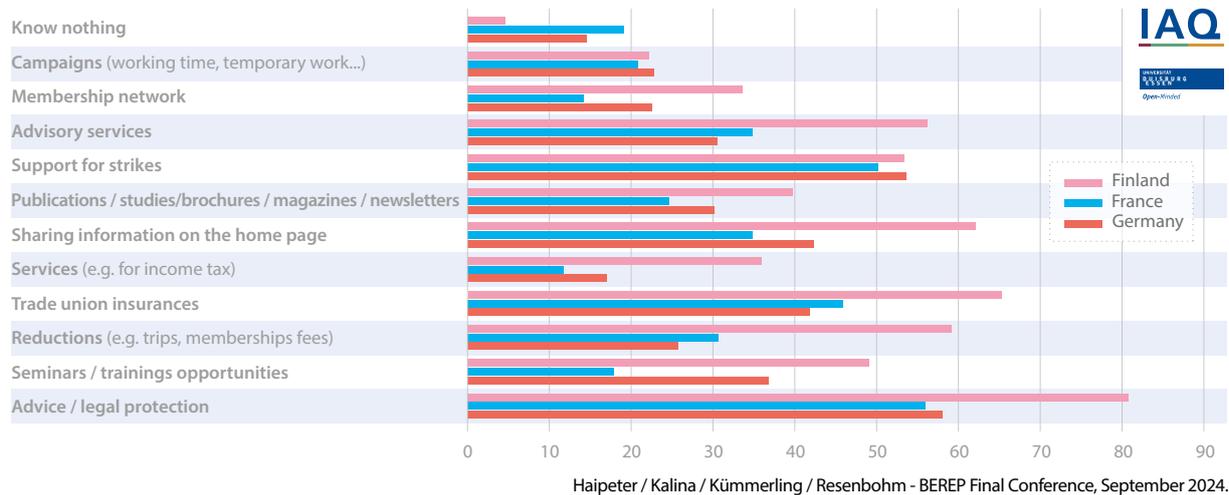
- Weit verbreitet:** Betrifft einen erheblichen Teil der Belegschaft, nicht bloß eine kleine Gruppe.
- Brennt unter den Nägeln:** Liegt den Beschäftigten wirklich am Herzen, und es besteht Lösungswille.
- Realisierbar:** Es besteht eine realistische Chance, Fortschritte zu erzielen.
- Mühe wert:** Der potenzielle Nutzen rechtfertigt die in die Kampagne investierte Zeit und Energie.
- Echte Verbesserung:** Führt zu deutlichen positiven Veränderungen für die Beschäftigten.
- Inspirierend:** Motiviert die Mitglieder und sorgt für anhaltendes Engagement während der gesamten Kampagne.
- Macht der Beschäftigten:** Legt den Schwerpunkt auf Angelegenheiten, bei denen kollektives Handeln der Schlüssel zum Erfolg ist, nicht bloß rechtliche Strategien.
- Leicht verständlich:** Klare und einfache Forderungen, hinter denen alle stehen können.
- Botschaft an die Unternehmensleitung:** Klare Botschaft aussenden, dass die Beschäftigten bereit sind, für ihre Rechte zu kämpfen.
- Klarer Zeitplan:** Realistischer Zeitrahmen, der Vorbereitung und Umsetzung ermöglicht, ohne zwischendurch an Schwung zu verlieren.
- Nicht spaltend:** Keine Schaffung von Privilegien für bestimmte Gruppen von Beschäftigten oder Umverteilung auf Kosten anderer.
- Entwicklung von Leadership:** Bietet Mitgliedern die Möglichkeit, aktive Rollen zu übernehmen und Führungskompetenzen zu entwickeln.
- Nächste Schritte:** Legt den Grundstein, auf dem zukünftige Gewerkschaftskampagnen aufbauen können.
- Unterstützung der Gemeinschaft:** Spricht die Gemeinschaft an und steht im Einklang mit ihren Interessen.
- Gewerkschaftliche Solidarität:** Stellt eine Verbindung zu den Kämpfen anderer Gewerkschaften her, um eine größere Wirkung zu erzielen.



# Angestellte für die Gewerkschaft gewinnen

Unseren Untersuchungen zufolge wünschen sich Angestellte oft Serviceleistungen von Gewerkschaften, die ihnen bei der Organisation ihres Arbeitslebens helfen und sicherstellen, dass ihre Rechte gewahrt werden. Dazu können individuelle Beratung zu Themen wie Steuern und Rechtsschutz sowie Unterstützung bei individuellen Streitigkeiten mit dem Arbeitgeber gehören. Das folgende Diagramm zeigt, welche Art von Dienstleistungen in einigen europäischen Ländern am häufigsten von Angestellten nachgefragt werden.

BEREP Survey. Attractiveness of services and support offered by trade unions



## Maßnahmen von GPA (Österreich) und IG BCE (Deutschland), im Einklang mit den Bedürfnissen und Erwartungen der Angestellten

Die GPA, die österreichische Gewerkschaft für Angestellte in einer Vielzahl von Sektoren, hat verschiedene Tools und Ressourcen speziell für Angestellte eingeführt. Dazu zählt eine **eigene Webseite für Beschäftigte mit All-in-Verträgen**, wie sie bei Angestellten weitverbreitet sind. Die Website enthält eine übersichtliche Q&A-Sektion und einen kostenlosen Online-Rechner, mit dem die Beschäftigten überprüfen können, ob das All-in Gehalt die tatsächlich geleisteten Überstunden abdeckt. Die GPA informiert auch über die Berechnung von Reisezeiten und -spesen und stellt einen Stressindex sowie Nachrichten und Informationen bereit, die für Angestellte von Interesse sind.

Auch die IG BCE, eine deutsche Gewerkschaft, die sowohl Arbeiter\*innen als auch Angestellten im Chemiesektor vertritt, hat ein speziell auf die Situation von Angestellten zugeschnittenes Handbuch zum Arbeitsrecht zusammengestellt.

# Planung einer Kampagne

## Was ist eine Kampagne?

Eine Kampagne ist eine geplante und koordinierte Initiative der Gewerkschaft zur Erreichung eines bestimmten Ziels sowie zur Stärkung der Gewerkschaft durch die Anwerbung und Aktivierung weiterer Mitglieder. Ein Erfolg der Arbeitnehmer\*innen verdeutlicht anderen Beschäftigten die Macht der Gewerkschaft. Dies setzt dann einen positiven Kreislauf in Gang, bei dem ein Erfolg Schwung für die nächste Kampagne und mehr Wachstum erzeugt, was wiederum zu einem weiteren Erfolg führt. Damit sich die Beschäftigten jedoch über den Erfolg im Klaren sind, muss zunächst das Ziel festgelegt werden. Wir greifen deshalb auf sogenannte SMART-Ziele zurück.

## Was sind SMART-Ziele?

Nutzt die Erkenntnisse aus der Analyse eurer Zielgruppe, um eine Kampagne auf die Beine zu stellen, die sich auf die Organisierung und Aktivierung von Angestellten konzentriert. Sie sollte auf euren Recherchen basieren, aber gemeinsam mit den Beschäftigten festgelegt werden, und zwar im Rahmen von Gesprächen der Organisier\*innen mit ihnen. Weitere Informationen zu diesem Prozess finden sich im Abschnitt „Kommunikation mit den Angestellten“.

Überprüft euer Ziel anhand der SMART-Kriterien, um sicherzustellen, dass es sowohl erreichbar (achievable) als auch spezifisch (specific) ist. Klopft euer Ziel anhand der folgenden Kriterien ab:



**Specific (spezifisch):** z. B. Verhandlungen über die Aufnahme von Telearbeitsoptionen für mindestens 30 % der Arbeitswoche für alle Büro- und FuE-Kräfte bis Ende nächsten Jahres.



**Measurable (messbar):** z. B. Erhöhung der Mitgliederzahl unter Produktdesigner\*innen und Ingenieur\*innen um 200 Personen im wichtigsten Produktions-Hub eines bestimmten Unternehmens bis zum Q3 des laufenden Jahres.



**Achievable (attraktiv):** z. B. die Zusage des Zielunternehmens aus der Fertigungsindustrie oder einer bestimmten Region/Branche, innerhalb der nächsten zwei Jahre ein Laufbahntwicklungsprogramm für technisches Personal einzurichten, das auch Weiterbildungs- und Umschulungsmöglichkeiten umfasst.



**Relevant (realistisch):** z. B. Lobbying für verbesserte Maßnahmen zum Schutz des geistigen Eigentums in Arbeitsverträgen von FuE-Kräften im gesamten verarbeitenden Gewerbe mit dem Ziel, bis zum Ende der Legislaturperiode eine gesetzliche Grundlage zu schaffen.



**Time-bound (terminiert):** z. B. Durchführung einer Zufriedenheitsumfrage unter Angestellten bis zum Ende des ersten Quartals, um die aktuellen Arbeitsplatzbedingungen zu bewerten und die Ergebnisse bis zum zweiten Quartal als Grundlage für die Verhandlungsprioritäten heranzuziehen.

## Erstellung eines Kampagnenplans

Nachdem ihr eure Recherchen durchgeführt und euer Kampagnenziel festgelegt habt, solltet ihr einen Kampagnenplan erstellen. Darin:

- wird ein Team bestimmt, das an der Kampagne arbeitet (Gewerkschaftsfunktionär\*innen, Vertrauensleute, Gewerkschaftsaktivist\*innen),
- wird die Kampagne in eine Reihe kleinerer Aufgaben heruntergebrochen,
- werden Aufgaben unter Berücksichtigung von Feiertagen bzw. internen und externen Veranstaltungen auf einer klaren Zeitachse angeordnet,
- wird unter Berücksichtigung von Arbeitsbelastung und Zeitvorgaben festgelegt, wer für welche Aufgabe zuständig ist,
- werden qualitative und/oder quantitative Kriterien zur Bewertung der Ergebnisse der Aufgaben festgelegt.
- Der Plan wird im Zuge des Fortschreitens der Kampagne und entsprechend den Ergebnissen der Bewertung weiterentwickelt und angepasst.

**Nicht vergessen:** Höchstwahrscheinlich kann keines der Teammitglieder Vollzeit für die Kampagne arbeiten. Den Vertrauensleuten und Gewerkschaftsmitgliedern kommt eine Schlüsselrolle zu. Setzt sie nicht zu sehr unter Druck, sonst brennen sie aus.

### Schulungen für das Kernteam: Vertrauensleute, Organisier\*innen und Aktivist\*innen

Die Gewerkschaften bieten oftmals eine Reihe von Schulungen für Vertrauensleute zum Thema Serviceleistungen für Mitglieder und erfolgreiche Vertretung von Beschäftigten an. Kurse zu Organising und Mitgliederwerbung sind jedoch genauso wichtig, werden aber seltener angeboten. Das [Organising-Programm](#) von industriAll Europe bietet Unterstützung und Materialien, die

Gewerkschaften für die Schulung ihrer Vertrauensleute nutzen können. Die Schulung zum Thema Organising deckt alle Schritte einer Organizing-Kampagne ab, angefangen bei der Bestimmung der Kernteamleiter\*innen und Zielwerte, über die Recherche, die Kampagnenplanung, die Bestandsaufnahme im Betrieb, die Festlegung der Tätigkeiten der Beschäftigten im Rahmen der Kampagne, die persönlichen Gespräche mit den Arbeitnehmer\*innen, um deren Probleme zu erfahren und sie zur Teilnahme an Aktionen zu gewinnen, und die Skalierung von kleinen zu größeren Aktionen bis hin zur Kommunikation von Erfolgen und zu Storytelling.

Es kann sein, dass Vertrauensleute, die mit der laufenden Gewerkschaftsarbeit bereits alle Hände voll zu tun haben, eher zurückhaltend reagieren. Sie sagen vielleicht, dass sie keine Zeit haben, sich nicht noch mehr aufbürden wollen. Dem könnt ihr mit dem Argument entgegenreten, dass es bei Organising um Gewerkschaftswachstum geht: Mehr Mitglieder bedeuten mehr Ressourcen. Darüber hinaus geht es beim Organising-Ansatz darum, die Eigeninitiative der Mitglieder zu fördern, damit sie weniger auf Vertrauensleute und Gewerkschaftsmitarbeiter\*innen angewiesen sind und sich mehr auf ihre eigene Stärke verlassen können. Durch den Fokus auf Peer-to-Peer-Organising, bei dem Mitglieder für die Gespräche zur Mitgliederwerbung zuständig sind, bedeutet ein Organizing-Ansatz nicht unbedingt eine enorme Mehrbelastung für die Vertrauensleute.

**Lead-Organiser\*innen** sind Fachkräfte, die für die Gewerkschaft tätig sind. Sie können bei der Organisierung in den Betrieben wertvolle Unterstützung leisten und die Koordination übernehmen, vor allem dort, wo die Vertrauensleute nicht über die nötigen Kapazitäten verfügen. Ihr Aufgabenbereich umfasst Folgendes:

- Leitung und Unterstützung einer Reihe einzelner Organising-Projekte,
- Mitwirkung an der Umsetzung und Entwicklung der gewerkschaftlichen Organising-Strategie,
- Durchführung und Ausarbeitung von Organising-Plänen,
- Motivation aller Gewerkschaftsmitarbeiter, sich an Organizing-Aktivitäten zu beteiligen,
- Durchführung von Schulungen zu Organising, Vermittlung von Organising-Kompetenzen und -Taktiken,
- Berichterstattung an das Leitungsteam und die gewählten Vertreter\*innen über Organizing-Kampagnen.

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass diese\*r Lead-Organiser\*in die Organising-Agenda deiner Gewerkschaft vorantreibt, entsprechendes Know-how in die Kampagnen einbringt und für Kohärenz unter den verschiedenen Projekten sorgt.



## Nutzung von Umfragen

Mithilfe von Umfragen kann herausgefunden werden, welche Themen das Arbeitsleben von Angestellten beeinflussen und was sie sich von den Gewerkschaften erwarten. Damit kann auch eine Botschaft an die Mitglieder gesendet werden, dass ihre Ansichten und Interessen für die Gewerkschaft von zentraler Bedeutung sind. Für Nichtmitglieder sind die Umfragen ein erster Kontakt mit der Gewerkschaft. Neben den Meinungen von Nicht-Mitgliedern über den Arbeitsplatz erhaltet ihr auch Kontaktdaten und Informationen über Beschäftigte, die ihr für eine Bestandsaufnahme des Betriebs und für die Kontaktaufnahme mit potenziellen neuen Mitgliedern nutzen könnt. Manchmal können die Ergebnisse auch Argumente gegenüber dem Arbeitgeber liefern und verdeutlichen, wie sehr ein bestimmtes Thema unter den Nägeln brennt.

### Umfragen auf Papier vs. online

Beide Formate haben ihre Vorteile. Wofür ihr euch entscheidet, hängt von der Größe und Art des Betriebs ab, in dem organisiert werden soll. **Online-Umfragen** sind günstiger in der Erstellung und Verteilung. Die Daten lassen sich auch leichter erfassen und auswerten. Für die eher mit digitaler Kommunikation vertrauten Angestellten kann dies die bessere Option sein, insbesondere wenn die Belegschaft die ganze Zeit oder teilweise im Homeoffice arbeitet. Dagegen spricht jedoch, dass Beschäftigte eher zögern, an Online-Umfragen teilzunehmen, da weniger klar ist, wer die Daten zu welchem Zweck erfasst. Viele werden die E-Mail einfach übersehen. Deshalb ist es wichtig, die Beschäftigten direkt über die Umfrage zu informieren, sei es in einem persönlichen Gespräch, durch eine persönliche Nachricht oder im Anschluss an einen Telefonanruf. Massen-E-Mails sind jedenfalls zu vermeiden. Online-Umfragen sind auch anfälliger für Fake-Antworten und Einflussnahme von Vorgesetzten.

**Umfragen auf Papier** mögen altmodisch erscheinen, haben aber trotz des Zeit- und Kostenaufwands für Druck, Verteilung und Einsammeln der Fragebögen und die anschließende Auswertung der Ergebnisse immer noch echte Vorteile. Die Verteilung von Papierfragebögen erfordert persönlichen Kontakt. Das Wichtigste bei einer Umfrage ist nicht das Format, sondern was man damit macht. Ob digital oder auf Papier – eine Umfrage ist ein Instrument für den persönlichen

Zur Verwendung  
von Umfragen durch  
Gewerkschaften siehe  
Abschnitte 5.4.5 und  
5.4.6 des Hauptberichts.

Kontakt mit Beschäftigten, für Organising-Gespräche sowie zur Abschätzung ihres Interesses an der Kampagne (weitere Einzelheiten im nächsten Abschnitt). Eine Umfrage in Papierform kann diese Interaktionen der Mitglieder und Aktivist\*innen beim Verteilen der Fragebögen fördern, im Gegensatz zu einem digitalen Format, das vom Gewerkschaftsbüro versendet wird. Eine Umfrage ist ein Instrument zur Organisierung von Arbeitnehmer\*innen, keine Rechercheübung.

Zur Verwendung von Umfragen durch Gewerkschaften siehe Abschnitte 5.4.5 und 5.4.6 des Hauptberichts.

**Der Datenschutz bereit euch Kopfzerbrechen?** Das muss nicht sein. Schaut in diesen Leitfaden von industriAll Europe zur DSGVO rein: [GDPR: How to Make It Work for Unions](#). Durch die Einhaltung einiger einfacher Schritte können die Daten der Gewerkschaft und der Beschäftigten geschützt werden.

### Beispiele für die Verwendung von Umfragen und Fragebögen durch Gewerkschaften

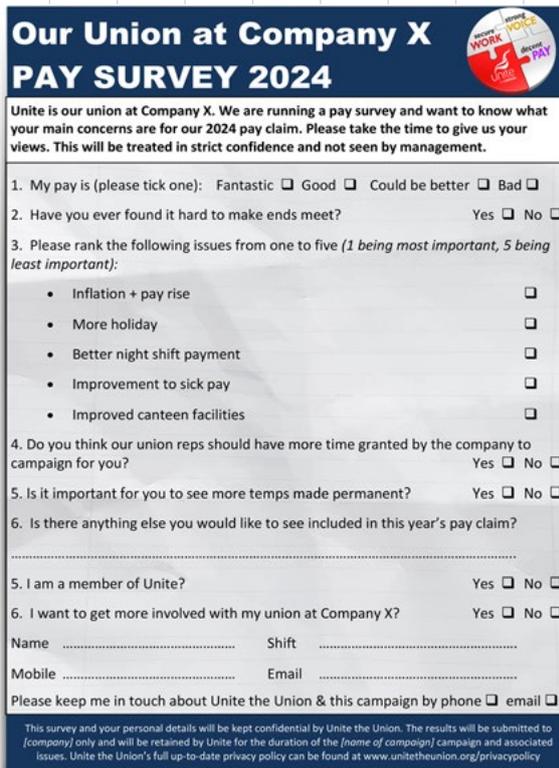
In **Polen** hat die Metallergewerkschaft **FZZ MiH**, die dem Dachverband OPZZ angehört, auf Initiative von Vertrauensleuten in einer Tochtergesellschaft eines multinationalen Unternehmens Mitarbeiter\*innenbefragungen durchgeführt. In dieser Umfrage wurden die Beschäftigten nach ihren Präferenzen in Bezug auf Entgelterhöhungen gefragt.

Die **französische Gewerkschaft CGT** führt ebenfalls Umfragen durch, um mehr über die Arbeitsbedingungen zu erfahren und Problembereiche zu ermitteln. Dank solcher Umfragen konnte die Gewerkschaft feststellen, dass sich die Arbeitsbedingungen für Angestellte erheblich verändert haben. Dabei wurde beispielsweise erhoben, dass die Arbeitsbelastung und der Stresspegel aufgrund der ausgedünnten Personaldecke gestiegen waren.

#### EINFACHAUSWAHLFRAGEN

#### MULTIPLE-CHOICE-FRAGEN

#### GEWERKSCHAFTLICHES ENGAGEMENT FÖRDERN



**Our Union at Company X  
PAY SURVEY 2024**

Unite is our union at Company X. We are running a pay survey and want to know what your main concerns are for our 2024 pay claim. Please take the time to give us your views. This will be treated in strict confidence and not seen by management.

- My pay is (please tick one): Fantastic  Good  Could be better  Bad
- Have you ever found it hard to make ends meet? Yes  No
- Please rank the following issues from one to five (1 being most important, 5 being least important):
  - Inflation + pay rise
  - More holiday
  - Better night shift payment
  - Improvement to sick pay
  - Improved canteen facilities
- Do you think our union reps should have more time granted by the company to campaign for you? Yes  No
- Is it important for you to see more temps made permanent? Yes  No
- Is there anything else you would like to see included in this year's pay claim?  
.....
- I am a member of Unite? Yes  No
- I want to get more involved with my union at Company X? Yes  No

Name ..... Shift .....

Mobile ..... Email .....

Please keep me in touch about Unite the Union & this campaign by phone  email

This survey and your personal details will be kept confidential by Unite the Union. The results will be submitted to [company] only and will be retained by Unite for the duration of the [name of campaign] campaign and associated issues. Unite the Union's full up-to-date privacy policy can be found at [www.uniteunion.org/privacypolicy](http://www.uniteunion.org/privacypolicy)

# Kommunikation mit den Angestellten

Der wichtigste Faktor, um Angestellte zu erreichen, ist die Präsenz in den Betrieben. Unseren Untersuchungen zufolge nehmen Angestellte die physische Präsenz der Gewerkschaft in den Betrieben wahr und begrüßen sie. Das 1:1-Gespräch ist das zentrale Element eurer Kampagne. Es handelt sich um einen strukturierten Dialog zwischen der/dem Organisier\*in (Gewerkschaftsmitarbeiter\*in, Vertrauensperson oder Betriebsaktivist\*in) und dem Beschäftigten. Das Ziel dieser Gespräche ist es:

- die Sorgen und Probleme der Beschäftigten in Erfahrung zu bringen,
- das Interesse an einem Gewerkschaftsbeitritt und die Themen, für die sie/er sich einsetzen würde, auszuloten,
- Informationen über den Betrieb zu erhalten, z. B. wer dort arbeitet, wie der Betrieb strukturiert ist und welche Einstellungen und Gefühle die Beschäftigten gegenüber dem Chef und der Gewerkschaft haben,
- die Beschäftigten dafür zu gewinnen, eine kleine Aufgabe zu übernehmen, z. B. mit ein oder zwei Kolleg\*innen zu sprechen, sie zur nächsten Versammlung mitzubringen, bestimmte Informationen einzuholen oder Flugblätter zu verteilen. Damit wird ihr Engagement auf die Probe gestellt und ein Gefühl aktiver Beteiligung geschaffen.

## 70:30-Ansatz

Nach dem 70:30-Ansatz sollen Organisier\*innen und Vertrauensleute in einem strategischen Gespräch mit einer oder einem Beschäftigten 70 % der Zeit zuhören und 30 % selbst reden. Aktives Zuhören und strategisches Fragen sind wichtig, um die Sorgen der Beschäftigten zu verstehen. Man muss die Meinung des Gegenübers respektieren und Diskussionen vermeiden. Ziel ist es, am Ende des Gesprächs eine Übereinstimmung zu erzielen. Aktives Zuhören bedeutet, der Person gegenüber, die volle Aufmerksamkeit zu schenken und wirklich zu verstehen, was sie sagt, auf sie einzugehen und das Gehörte im Kopf zu behalten.

### Beispiel für aktives Zuhören:

Arbeitnehmer: „Die gestiegene Arbeitslast hat mich wirklich gestresst, unser Team wurde jedoch nicht aufgestockt. Man hat irgendwie das Gefühl, dass es der Geschäftsführung egal ist, wie es uns geht.“

Gewerkschaftliche Organiserin: „Wenn ich richtig verstehe, fühlen Sie sich von der gestiegenen Arbeitsbelastung erdrückt und haben den Eindruck, dass die Geschäftsführung nicht auf die Bedürfnisse Ihres Teams eingeht. Können Sie mir mehr darüber erzählen, wie sich das auf Sie und Ihre Kollegen auswirkt?“

In diesem Beispiel wendet die gewerkschaftliche Organiserin wie folgt aktives Zuhören an:

1. paraphrasieren des Anliegens des Beschäftigten, um Verständnis zu zeigen,
2. offene Frage stellen, um den Arbeitnehmer zu ermutigen, mehr zu erzählen,
3. Empathie zeigen und die Gefühle des Beschäftigten ernst nehmen.

## **Nutzung sozialer Medien**

Soziale Medien können hilfreich sein, um die Sichtbarkeit zu erhöhen und bestimmte Arbeitnehmer\*innengruppen zu erreichen. Es ist zu beachten, dass jede Social-Media-Plattform unterschiedliche Zwecke erfüllt und verschiedene Zielgruppen anspricht, und dass nicht jede gleichermaßen geeignet ist, Angestellte zu erreichen. Während man über TikTok und Instagram vielleicht eher Studierende und jüngere Beschäftigte erreicht, ist LinkedIn vermutlich die bessere Wahl, um berufliche Informationen zu bestimmten Themen zu vermitteln. Ihr solltet vielleicht eure Mitglieder fragen, was aus ihrer Sicht der beste Kanal und die beste Plattform ist, um Angestellte zu erreichen.

Auf LinkedIn kann man eine eigene Kampagnenseite einrichten, auf der dann regelmäßig Updates gepostet werden, mit Fokus auf die Erfolge der Gewerkschaft, in der Kampagne und darüber hinaus. Schickt Personen, die Interesse bekunden, eine persönliche Nachricht mit ausführlicheren Informationen und einer Einladung, der Gewerkschaft beizutreten. Regelmäßige Interaktion in Kombination mit nützlichen, überzeugenden Inhalten trägt dazu bei, eine starke Präsenz für die Mitgliederwerbung auf LinkedIn aufzubauen. Und nicht auf das Follow-up der Kommunikation vergessen.

Vor Ort in den Betrieben durchgeführte Kampagnen sind im Hinblick auf die Verbesserung der Arbeits- und Entgeltbedingungen ungleich wirkungsvoller als solche, die sich auf den digitalen Raum beschränken. Physische Präsenz und direkte Interaktionen – auch online möglich – tragen dazu bei, Vertrauen und Zusammenhalt zu schaffen, Beschäftigte effektiv zu mobilisieren und Druck auf Arbeitgeber auszuüben.

## Beispiele für die Nutzung sozialer Medien durch Gewerkschaften

Eine erfolgreiche Online-Kampagne wurde von der **finnischen** Industriegewerkschaft **Teollisuusliitto** durchgeführt. Ziel war es, den Tarifvertrag für den Medien- und Drucksektor durchzusetzen. Die Kampagne wurde aufgrund der COVID-bedingten Abstandsregeln vollständig online durchgeführt und nutzte digitale Tools und Plattformen für Kommunikation und Organising. Die Engagement-Taktiken umfassten Online-Umfragen und -Petitionen sowie die Entsendung von Delegationen zum Arbeitgeber, um kollektive Macht aufzubauen.

Bis Mai 2020 hatte das Team 53 Leader in den Betrieben ermittelt und getestet, 85 % der Beschäftigten für die Petition für Tarifverhandlungen gewonnen, einsatzbereite Organising-Ausschüsse eingerichtet und die ersten Vertrauensleute gewählt. Zu den wichtigsten Ergebnissen bis Herbst 2020 zählten ein gewerkschaftlicher Organisationsgrad von 70 %, 60 neue Mitglieder, die Beteiligung von 90 % der Beschäftigten an Aktionen und der Abschluss eines Branchentarifvertrags sowie die Anerkennung der gewählten Vertrauensleute durch den Arbeitgeber. Der Erfolg der Kampagne unterstreicht die Wirksamkeit von Online-Organising, denn trotz des Handicaps der Fernkommunikation konnten eine hohe Beteiligung der Beschäftigten und bedeutende Erfolge bei Tarifverhandlungen erzielt werden. Siehe: <https://news.industriall-europe.eu/p/btup-best-practices>.

Die Gewerkschaft **Sindicatul IT Timișoara (SITT)** hat soziale Medien genutzt, um Beschäftigte im IT-Bereich in **Rumänien** zu mobilisieren und zu sensibilisieren. Ihre Kampagnen konzentrierten sich auf das Aufzeigen von Problemen am Arbeitsplatz, die Bewerbung von Vorteilen einer Gewerkschaftsmitgliedschaft und Organising-Events. Im Rahmen ihrer erfolgreichen Anwerbungskampagnen beispielsweise nutzten sie Plattformen wie Facebook, Twitter und Instagram, um Erfahrungsberichte von Mitgliedern, Updates zu Verhandlungen und Calls-to-Action zu teilen. Mit diesem Ansatz konnten sie schnell eine größere Audience erreichen und effektiver mit potenziellen Mitgliedern interagieren. Die Maßnahmen der Gewerkschaft mündeten in einen Branchentarifvertrag für IT-Kräfte in Rumänien. Dank der Kombination von Online- und Offline-Maßnahmen gelingt es SITT, Beschäftigte zu mobilisieren, bessere Bedingungen auszuhandeln und eine dauerhafte Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu erreichen. Weitere Informationen <https://sitt.ro/pages/de-ce-sitt>.



# 1:1-Gespräche

Das 1:1-Gespräch ist ein strukturierter, gelenkter Dialog zwischen der/dem Organisier\*in und dem/der Beschäftigten. Ziel ist es, die Meinung der Beschäftigten über ihr Arbeitsleben und über die Gewerkschaft zu erfahren und sie zur Teilnahme an der Kampagne und zum Beitritt in die Gewerkschaft zu bewegen. Bei den Organisier\*innen kann es sich um Gewerkschaftsfunktionär\*innen, Vertrauensleute oder einfache Aktivist\*innen handeln. Es ist jedoch wichtig, dass sie an einer entsprechenden Schulung teilgenommen haben und die Möglichkeit hatten, Gespräche zu üben. Die 1:1-Gespräche können gemäß dem untenstehenden Modell strukturiert werden.

## 7 Schritte des 1:1-Gesprächs

**Regel: 70 % Zuhören und 30 % Reden!**

### 1. Einleitung

- Stelle dich vor und erkläre kurz deine Rolle in der Gewerkschaft.
- Erkläre, warum du diesen Ansatz gewählt hast.
- Baue eine persönliche und eine Arbeitsbeziehung auf.
- Sei freundlich und offen.

*„Ich möchte mich gerne vorstellen, damit Sie wissen, mit wem Sie es zu tun haben und welche Rolle ich in der Gewerkschaft spiele.“*

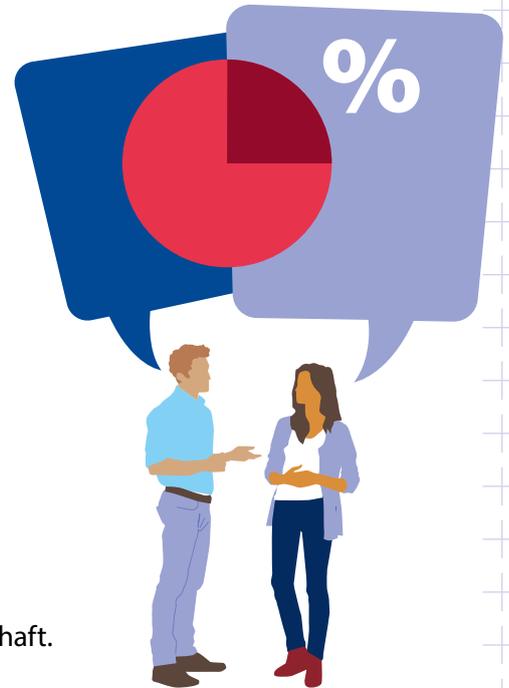
### 2. Grundlegende Informationen über die/den Beschäftigten sammeln

- Frage nach dem Job und den Interessen des/der Beschäftigten, um Interesse an ihrer/seiner Person zu zeigen.
- Stelle offene Fragen und höre aktiv zu.

*„Wie gefällt Ihnen Ihr Job?“ oder „Was ist in letzter Zeit passiert“*

### 3. Problembereiche ermitteln

- Finde heraus, was die/den Arbeitnehmer\*in beschäftigt.
- Stelle offene Fragen, um sie/ihn dazu zu bringen, von den Problemen zu erzählen.



„Wie gefällt es Ihnen hier im Job?“

„Was halten Sie von der Änderung der Arbeitszeiten?“

#### **4. Über die Gewerkschaftsmitgliedschaft informieren**

- Erzähle von Erfolgen, die Gewerkschaftsmitglieder durch gemeinsames Handeln erzielt haben, wie z. B. die Durchsetzung von Anliegen oder die Verbesserung der Arbeitsbedingungen.
- Gehe nach dem AHA-Schema (Anger-Hope-Action) vor (siehe unten).
- Schlage vor, wie sich das Problem mit einem kollektiven Ansatz lösen ließe.
- Höre aktiv zu und beantworte die Fragen.

#### **5. Zusage für eine Maßnahme bekommen**

- Bringe sie/ihn dazu, etwas „Gewerkschaftliches“ zu tun oder beizutreten.
- Dies kann beispielsweise die Teilnahme an einer Versammlung, die Unterzeichnung einer Petition, die Verteilung von Gewerkschaftsmaterialien oder der Beitritt zur Gewerkschaft sein.
- Mache deine abschließende Zusammenfassung.
- Sei auf Einwände vorbereitet und beantworte diese auf eine für dein Gegenüber überzeugende Weise.

#### **6. Gegen Einwände immunisieren**

- Was glauben Sie, wie Ihr Chef reagieren wird?
- Warum?
- Die Kampagne könnte sich als schwierig erweisen. Wir müssen zusammenhalten, um sie zu einem Erfolg zu machen.

#### **7. Abschluss und Ausblick**

- Lass das Gespräch positiv ausklingen und schaffe eine Basis für weitere Kontakte.

„Es ist toll, dass Sie sich entschieden haben, der Gewerkschaft beizutreten. Wir sehen uns nächste Woche.“

## Beispiele für die Nutzung von Gesprächen für die Gewerkschaftsarbeit

In **Finnland** organisiert die **Gewerkschaft Pro** eine jährliche Kampagne, bei der regionale Gewerkschaftsaktivist\*innen bei „Kaffee und Kuchen“ in den Betrieben die Beschäftigten über Tarifverträge und die Arbeit der Gewerkschaft informieren.

In **Rumänien** statten die **Gewerkschafter\*innen von IndustriALL BNS** regelmäßig verschiedenen Abteilungen Besuche ab und sprechen mit den Menschen, ungeachtet deren Gewerkschaftsmitgliedschaft. Die Gewerkschafter\*innen fragen nach ihren Anliegen und versuchen herauszufinden, ob es Probleme gibt. Gegebenenfalls helfen sie bei der Suche nach einer Lösung.

Die **deutsche IG BCE** organisiert regelmäßig Informationsveranstaltungen für Angestellte. Ihrer Erfahrung nach sind solche Veranstaltungen eine gute Möglichkeit, um Angestellte anzusprechen, die normalerweise für die Gewerkschaften nicht erreichbar sind. Sie haben festgestellt, dass die Teilnahme an solchen Events die Erwartungen übersteigt. Bei Bayer zum Beispiel wurde eine Veranstaltung am Hauptsitz organisiert, zu der etwa 40 Beschäftigte erwartet wurden, aber über 100 erschienen sind. „Ein weiteres Beispiel“, so ein Organisator, „ist der Hauptsitz eines Unternehmens in Hessen ganz ohne gewerkschaftliche Organisation, aber mit hohem Angestelltenanteil. Eine Informationsveranstaltung war der erste Schritt und wir haben eigentlich nicht damit gerechnet, dass überhaupt jemand auftauchen würde, aber letztendlich waren es 250 Teilnehmende.“

**Sveriges Ingenjörer in Schweden** konzentriert sich darauf, Ingenieur\*innen während ihrer gesamten Berufslaufbahn mit Dienstleistungen wie Beratung bei Gehaltsverhandlungen, Karriere-Coaching und Zugang zu umfangreichen Gehaltsstatistiken zu unterstützen. Die Rechtsberatung umfasst Unterstützung in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Streitigkeiten und Vertragsprüfungen. Sie bieten auch Seminare zum Thema Stressmanagement und Ressourcen zur Wahrung einer gesunden Work-Life-Balance an.

## AHA-Schema (Anger-Hope-Action)

Bei dem AHA-Schema handelt es sich um eine Strategie zur Mobilisierung und Förderung der Beteiligung der Beschäftigten, bei der die Emotionen als Antriebsfeder für kollektives Handeln genutzt werden. Ärger (anger) entsteht, wenn Probleme wie hohe Arbeitsbelastung, Stress, unklare Arbeitsaufträge und ständige Erreichbarkeit angesprochen werden, die eine starke emotionale Reaktion hervorrufen. Dieser Ärger führt den Beschäftigten den dringenden Veränderungsbedarf vor Augen und mobilisiert sie. Hoffnung (hope) wird geweckt, wenn eine klare Vorstellung davon vermittelt wird, was durch gemeinsames Handeln erreicht werden kann. Diese Kombination aus Ärger und Hoffnung sollte dann in Aktionen (action) der Beschäftigten für eine Änderung der Situation (Beitritt zur Gewerkschaft, Unterzeichnung einer Petition, Teilnahme am Streik usw.) münden.

## Die Kommunikation zwischen gewerkschaftlichen Organisier\*innen und den Beschäftigten erfolgt in drei Stufen:

### 1. ÄRGER (ANGER):

Themen wie ungerechte Löhne oder schlechte Arbeitsbedingungen ansprechen, um ein Gefühl von Ungerechtigkeit und Ärger hervorzurufen.



### 2. HOFFNUNG (HOPE):

**Lösungen anbieten:** Mögliche Lösungen vorstellen und Erfolgsgeschichten erzählen, um Hoffnung zu wecken.



**Positive Vision:** Eine klare Vision einer besseren Zukunft vermitteln, wenn die Beschäftigten an einem Strang ziehen.



### 3. AKTION (ACTION):

**Call-to-Action:** Konkrete Schritte vorschlagen, die die Beschäftigten gemeinsam unternehmen können, wie z. B. die Teilnahme an Versammlungen oder der Beitritt zur Gewerkschaft.



#### Planung der Gespräche mit Angestellten

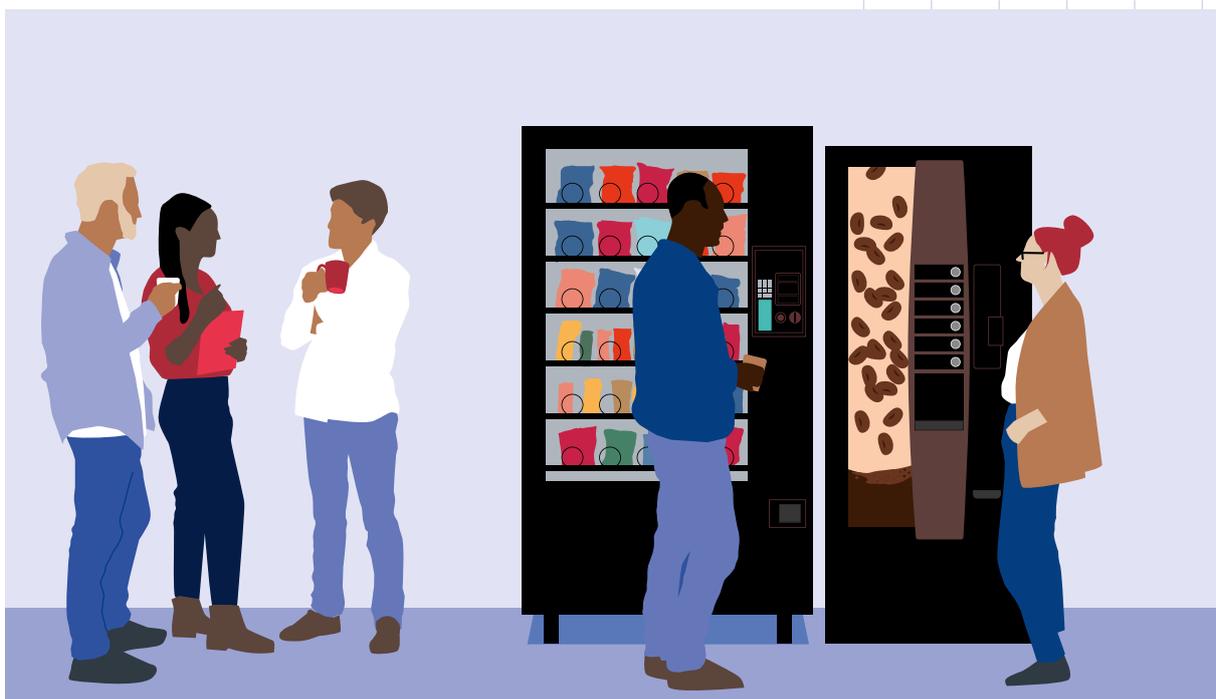
Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass viele Angestellte nach vertrauenswürdigen Hintergrunddaten und Informationen suchen. Deshalb ist es wichtig, sich mit entsprechenden Fakten und Zahlen auf die Gespräche vorzubereiten. Diese sollten mit Erfolgsgeschichten verknüpft werden, in denen Angestellte die Hauptakteure sind.

## Argumente für einen Gewerkschaftsbeitritt

In euren 1:1-Gesprächen mit den Beschäftigten werdet ihr mit Argumenten gegen einen Gewerkschaftsbeitritt oder eine Beteiligung an der Kampagne konfrontiert werden. Es ist wichtig, mit Gegenargumenten darauf vorbereitet zu sein.

Die Beschäftigten sind möglicherweise unsicher oder ängstlich. Diese ablehnende Haltung könnt ihr mit klaren und überzeugenden Argumenten durchbrechen, die ihre Ängste und Befürchtungen in Bezug auf die Gewerkschaft zerstreuen und die Teilnahme bzw. den Beitritt stattdessen als Lösung für ihre Probleme darstellen. Es geht immer darum, dass die Beschäftigten an Stärke gewinnen und sich gegenseitig besser schützen können, wenn sie sich zusammentun. Dazu müssen auch die bisher zögerlichen Arbeitnehmer\*innen gewonnen werden. Stellt sicher, dass die Aktivist\*innen und Vertrauensleute, die diese Gespräche führen, auf diese Art von Argumenten vorbereitet sind. Geht diese Gegenargumente mit ihnen durch, damit sie sie in ihren eigenen 1:1-Gesprächen parat haben.

Die folgende Tabelle enthält die häufigsten Argumente gegen gewerkschaftliches Engagement und wie sie entkräftet werden können. Macht davon Gebrauch, wenn ihr eure Antworten mit anderen Akteur\*innen der Kampagne üben wollt.



**Argument**      **Gegenargument**



*Ich möchte keinen Mitgliedsbeitrag zahlen/der Mitgliedsbeitrag ist zu hoch.*

Erklären, wofür die Beiträge verwendet werden: Rechtsanwälte, Bildung, Unterstützungsmaßnahmen.

Jede Mitgliedschaft in einem Verein kostet etwas; Beispiele aus dem täglichen Leben zur Veranschaulichung, dass nichts umsonst ist.



*Ich habe ein gutes Verhältnis zu meinem Vorgesetzten.*

Ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten ist natürlich eine tolle Sache, aber eine Gewerkschaftsmitgliedschaft bietet entscheidenden Schutz und Vorteile, die über jede individuelle Beziehung hinausgehen. Vorgesetzte können wechseln, und es gibt keine Garantie, dass es mit dem/der nächsten genauso gut läuft.



*Ich regele meine Angelegenheiten mit der Geschäftsführung selbst.*

Angelegenheiten allein zu lösen, mag manchmal funktionieren, aber eine Gewerkschaftsmitgliedschaft bietet kollektive Macht, höhere Entgelte, Arbeitsplatzsicherheit und kontinuierliche Unterstützung. Bei einem Wechsel der Geschäftsführung bleibt die Unterstützung der Gewerkschaft erhalten. Mit einer Gewerkschaft steht man nie alleine da, wenn es darauf ankommt – Rechte und Leistungen bleiben durch eine gemeinsame Stimme immer gewahrt.



*Gewerkschaften sind etwas für Arbeiterinnen und Arbeiter.*

Gewerkschaften sind nicht nur für Arbeiter\*innen; sie bieten auch Angestellten wichtige Unterstützung und Vorteile. Gewerkschaften handeln höhere Entgelte aus, sorgen für Arbeitsplatzsicherheit, ermöglichen Telearbeit und bieten rechtliche Unterstützung.



*Ich habe keine Zeit dafür.*

Wie viel Zeit man dafür aufwenden möchte, kann jede/r selbst entscheiden.

Es gibt Aufgaben, die nicht viel Zeit in Anspruch nehmen.

Verbesserungen im Leben (wie ein höheres Gehalt und bessere Arbeitsbedingungen) erfordern oft etwas Zeit, aber auf lange Sicht lohnt es sich.



*Was habe ich davon?*

Erklären, was die Gewerkschaft tut/getan hat.

Je mehr wir sind, desto stärker werden wir.

**Argument**      **Gegenargument**

**”** *Ich habe Angst/möchte keine Nachteile erleiden.*

Die Gewerkschaft ist eine starke Kraft und wird mit jedem zusätzlichen Mitglied noch stärker.

„Was dich nicht umbringt, macht dich stärker.“

Wenn viele beitreten, ist die Gefahr geringer und die Angst verfliegt.

Wenn auch einige der Kolleg\*innen beitreten, kann der Chef nicht mehr einzelne Personen herausgreifen.

Erklären, was die Gewerkschaft im Falle von Repressionen unternimmt.

**”** *Die Gewerkschaft kann nichts für mich tun, weil ich Zeitarbeitskraft/Vertragsbeschäftigte\*/Freiberufler bin.*

Wir bieten Unterstützung. Erklären, welche Schutzmaßnahmen es gibt und wie sie funktionieren.

Die Gewerkschaft setzt sich für reguläre Arbeitsverträge ein (keine Erfolgsgarantie – keine leeren Versprechungen machen).

Das Arbeitsgesetzbuch gilt für alle Beschäftigten. Wir können bei Problemen helfen – Beispiele nennen, was eine Gewerkschaft tun kann.

**”** *Ich möchte keine Probleme in Bezug auf meine Beförderung/berufliche Laufbahn bekommen.*

Es gibt die Möglichkeit einer anonymen Mitgliedschaft.

Die Befürchtung ist ein Indiz dafür, dass etwas nicht in Ordnung ist und Handlungsbedarf besteht. Wenn Sie nichts tun, wie können Sie dann erwarten, dass andere die Situation für Sie verbessern?

Eine Beförderung ist nie garantiert, die Gewerkschaft kann keinen Tarifvertrag für Beförderungen/Karriereschritte aushandeln.

**”** *Ich denke darüber nach ... (Ist ein Hinweis auf andere Ängste/Zweifel!)*

Je früher wir mehr werden, desto eher können wir etwas erreichen. Worüber möchten Sie nachdenken?

Wie viel Zeit brauchen Sie? Wann können wir noch einmal darüber sprechen?

Vielleicht können Sie uns in der Zwischenzeit auf andere Weise unterstützen.

Beispiele dafür, was wir tun können.

**Argument**      **Gegenargument**



*Am Ende ändert sich doch nichts.*

Beispiele dafür, an welchen Änderungen wir arbeiten.

Beispiele aus anderen Unternehmen, Ländern.

Unsere Stärke beruht auf der Einigkeit unserer Mitglieder.

Schließen Sie sich uns an und seien Sie Teil der Verhandlungen/ Aktionen.



*Was kann man schon erreichen?*

Die Gewerkschaft bietet die Möglichkeit, auf höherer Ebene zu verhandeln.

Als Gruppe haben wir mehr Macht.

Unsere Probleme sind nicht individueller Natur.

Was können Sie allein erreichen? Eine einzelne Stimme wird nicht gehört.



*Ich profitiere, auch ohne Mitglied zu sein.*

Als Mitglied wären Sie Teil unserer Erfolge.

Fahren Sie in öffentlichen Verkehrsmitteln auch schwarz?

Je mehr wir sind, desto größer wird der Kuchen, den es zu teilen gilt.

Was glauben Sie, können Sie allein gegenüber dem Management erreichen?



*Das Arbeitsgesetzbuch bietet mir doch keinen Schutz.*

Genau, also müssen wir es gemeinsam tun und im Rahmen von Vereinbarungen mit den Arbeitgebern den gesetzlich nicht vorgesehenen Schutz sicherstellen. Aber niemand hindert uns daran, bilateral Vereinbarungen über Schutzmaßnahmen zu treffen.



*Wie es in der Gewerkschaft abläuft, ist überhaupt nicht transparent/der Vorsitzende ist nie erreichbar.*

Wenn Sie beitreten, sind Sie an den Entscheidungen beteiligt und erhalten nicht nur Einblick, sondern auch die Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung.

Ich erkläre Ihnen gerne, was wir tun und wie wir arbeiten, und bringe Ihnen beim nächsten Mal Unterlagen mit.

Die Gewerkschaft reduziert sich nicht auf den Vorsitzenden, wir alle zusammen sind die Gewerkschaft. Mitglieder unterstützen Mitglieder.

Warum kommen Sie nicht zur nächsten Sitzung des Arbeitnehmersausschusses?



*Ich bin zu jung.*

Umso besser, es macht Spaß, eine Gemeinschaft aufzubauen. Wir brauchen junge Leute für eine bessere Aus- und Weiterbildung.



*Ich bin zu alt.*

Wir verhandeln gemeinsam über Abfindungen, Renten und den Schutz älterer Beschäftigter.

## Leader in den Betrieben ausmachen

Gewerkschaftliches Organising ist mehr als nur Anwerbung neuer Mitglieder. Es geht mehr darum, Leader in den Betrieben aufzubauen, die andere Arbeitnehmer\*innen erreichen und zum Handeln bewegen können. In diesem Prozess entwickeln die Beschäftigten eigene Stärken und Selbstvertrauen und lernen, sich auf ihre eigene Kraft und ihr Engagement zu verlassen.

Angestellte selbst haben größere Chancen, andere Angestellte anzuwerben und zu organisieren. Daher ist es wichtig, natürliche Leader in den Betrieben ausfindig zu machen und zu fördern, um die Kampagne voranzutreiben. Organisierer\*innen beginnen damit, bei den 1:1-Gesprächen Leader auszumachen und dabei ihr Engagement anhand einer Reihe von „kleinen Bitten“ einzuschätzen, die ihnen aufgegeben werden.

### „Kleine Bitten“

Es wird eine spezifische Aufgabe im Zusammenhang mit dem Organising übertragen. Das kann ein Gespräch mit ein oder zwei Kolleg\*innen sein oder das Verteilen einer Petition oder eines Flugblatts. So können Aktivist\*innen das Engagement von potenziellen Leadern einschätzen, und es eröffnet die Möglichkeit für weitere Interaktionen. Beobachtet, ob sie die Aufgabe zuverlässig und mit Begeisterung erledigen. So könnt ihr auf ihren Arbeitsethos und ihr Engagement für die Sache schließen.

So könnt ihr Personen ausmachen, die kommunikativ, allgemein respektiert, engagiert und handlungsorientiert sind. Anhand dieser „kleinen Bitten“ werden nicht nur potenzielle Leader ermittelt, sondern auch ihr Engagement kann eingeschätzt werden, womit der Grundstein für ein starkes Organising-Team gelegt wird.

Die österreichische Gewerkschaft GPA nutzt beispielsweise Social-Media-Gruppen für den Erstkontakt von Nichtmitgliedern mit der Gewerkschaft. Diese Gruppen sind nach bestimmten Berufen organisiert, z. B. Ingenieur\*innen, Architekt\*innen, Projektmanager\*innen, Direktor\*innen usw. Nichtmitglieder, die beitreten, können dann mit einer kleinen Bitte zu einem Thema angesprochen werden, für das sie Interesse gezeigt haben (z. B. transparente Arbeitsverträge, gleiches Entgelt, Bildungsangebote).

## Checkliste für Leader in den Betrieben

Hier ist ein Ansatz, um potenzielle Leader in den Betrieben für die Organising-Kampagne eurer Gewerkschaft auszumachen. Oft handelt es sich dabei um informelle Leader, die Einfluss auf andere ausüben können.

### Formelle und informelle Anerkennung:

- Von Arbeitskolleg\*innen empfohlen: Kriterium:** übereinstimmende Empfehlungen aus verschiedenen sozialen Kreisen innerhalb des Unternehmens.
- Gemeinschaftliches Engagement:** Menschen, die sich aktiv für die Belange der Gemeinschaft einsetzen, zeichnen sich häufig durch Führungsqualitäten und ein Engagement für soziale Gerechtigkeit aus, was sich gut auf gewerkschaftliches Organising übertragen lässt.

### Kommunikation und Einfluss:

- Wortführer\*innen:** Menschen ausmachen, die Probleme am Arbeitsplatz offen ansprechen, und andere dazu ermutigen, dies ebenfalls zu tun.
- Respekt und Vertrauen:** Sucht nach Personen, die aufgrund ihrer Integrität und ihres Arbeitsethos von ihren Kollegen respektiert werden.

### Engagement und Eigeninitiative:

- Menschen, die Fragen stellen:** Diejenigen, die Managemententscheidungen und Unternehmensstrategie hinterfragen, zeichnen sich oft durch kritisches Denken aus, das auch in Bezug auf Organising von Nutzen ist.
- Menschen, die soziale Events organisieren:** Menschen, die die Initiative für informelle Zusammenkünfte ergreifen, sind gut darin, Beziehungen zu knüpfen und ein Gemeinschaftsgefühl entstehen zu lassen.

### Handlungs- und Gewerkschaftsaffinität:

- Frühere Gewerkschaftskontakte:** Menschen, die sich bereits wegen Problemen am Arbeitsplatz an die Gewerkschaft gewandt haben, sind bereit, Maßnahmen zu ergreifen, und haben potenzielles Verständnis für den Nutzen einer Gewerkschaft.
- Natürliche Leader:** Ausschau halten nach Personen, die in bestimmten Situationen eine Führungsrolle einnehmen, Probleme lösen und andere dazu inspirieren, ihrem Beispiel zu folgen.

## Anwerbung und Bindung von Angestellten

Bei Organising geht es nicht nur darum, mehr Mitglieder zu gewinnen. Es ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Verhandlungen, da Angestellte die Bedürfnisse und Interessen anderer Angestellter am besten kennen. Sie sind auch am besten in der Lage, das neue Narrativ zu entwickeln, das notwendig ist, um neue Mitglieder aus dem Angestelltenbereich zu gewinnen. Darüber hinaus können Angestellte mit ihren Kompetenzen und Fähigkeiten in Betriebswirtschaft bzw. Projektmanagement auch für die Gewerkschaften wertvolles Fachwissen in die Verhandlungen mit der Unternehmensleitung einbringen.

Wie bereits dargelegt haben Angestellte ihre eigenen Interessen und Probleme, die sich manchmal von denen ihrer Kolleg\*innen aus der Arbeiter\*innenschaft unterscheiden. Um weiterhin Angestellte als Mitglieder zu gewinnen und zu binden, sollte besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, Angestellte in den bestehenden Strukturen zu aktivieren und Raum für ihre Teilhabe am gewerkschaftlichen Leben zu schaffen. Gewerkschaften, die Angestellte anwerben wollen, müssen bereit sein, für sie zu verhandeln! Möglicherweise müsst ihr die Strukturen und Verfahren eurer Gewerkschaft anpassen oder ändern, um ihre Standpunkte besser zu vertreten. Nachfolgend findet ihr beispielhafte Lösungen anderer Gewerkschaften.

## Entwicklung einer Mitgliederbindungspolitik unter Nutzung von Organising-Methoden

Im Rahmen des Projekts zur Mitgliederbindung des norwegischen Gewerkschaftsbunds Fellesforbundet soll Austritten entgegengewirkt werden, insbesondere von Mitgliedern mit Beitragsrückständen von mehr als drei Monaten. Die lokalen Sektionen wurden beauftragt, die betreffenden Mitglieder per Telefon und über Online-Kanäle zu kontaktieren. Die für diese Aufgabe erforderlichen zeitlichen und sonstigen Ressourcen wurden den hauptamtlichen Mitarbeiter\*innen zur Verfügung gestellt. Schließlich sind 47,7 % der kontaktierten Mitglieder nicht ausgetreten, 11,8 % wurden in ein anderes Gewerkschaftsbüro oder eine andere Gewerkschaft überführt, da der Grund für ihren Austritt ein Arbeitsplatzwechsel war, und 3,7 % von denen, die einen festen Austrittsvorsatz hatten, konnten zum Verbleib überredet werden. Die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Fellesforbundet-Projekt zur Mitgliederbindung sind:

1. Auf lokaler Ebene durchgeführte Maßnahmen zur Mitgliederbindung haben sich als wirksamer erwiesen, da sie ein besseres Verständnis der spezifischen Herausforderungen und Zusammenhänge ermöglichen.
2. Eine gute Vorbereitung und spezielle Kommunikationstrainings für die Mitarbeiter\*innen waren entscheidend für die effektive Kontaktaufnahme mit den Mitgliedern.
3. Eine Grundvoraussetzung für den Erfolg der Maßnahmen zur Mitgliederbindung ist eine umfassende und aktuelle Mitgliederdatenbank.
4. Die Anerkennung der Bedeutung von Maßnahmen zur Mitgliederbindung auf allen Führungsebenen, die Engagement durch Handeln zeigten, war entscheidend.

Persönliche Gespräche (telefonisch oder direkter Kontakt) waren im Vergleich zur E-Mail-Kommunikation wesentlich effektiver, um Mitglieder zu halten.

## Angestellensektionen oder -ausschüsse

In Ländern, in denen Angestellte von derselben Gewerkschaft vertreten werden wie Arbeiter\*innen, wurden in einigen Fällen gesonderte Angestellensektionen oder -ausschüsse eingerichtet. So kann der Fokus weiter auf Organising-Maßnahmen in dieser Gruppe liegen, Erfolge können geteilt und erfolgreiche Kampagnen können ausgeweitet werden.

## Junge Arbeitnehmer\*innen und Studierende

Andere haben sich besonders jungen Arbeitnehmer\*innen und Studierenden gewidmet. Berufsanfänger\*innen in der Industrie, oft Hochschulabsolvent\*innen, sind mehrheitlich den Angestellten zuzurechnen. Gewerkschaften, die auf dem Campus präsent sind, bei sogenannten Induction Meetings dabei sind oder in Starterpaketen für neue Mitarbeiter\*innen mit Unterlagen vertreten sind, haben einen Startvorteil, wenn es darum geht, junge Beschäftigte bei ihrem Eintritt in die Arbeitswelt für die Gewerkschaft zu gewinnen.

## Junge Arbeitnehmer\*innen früh in ihrem Berufsleben ansprechen

Die Jugendgruppe der **ungarischen Chemiegewerkschaft VDSZ** setzt sich dafür ein, die Zahl der jugendlichen Gewerkschaftsmitglieder zu erhöhen und das Interesse junger Menschen an Gewerkschaften zu wecken. Dazu nimmt sie aktiv an Job- und Hochschulmessen in Ungarn teil. Im Rahmen der Initiative werden junge Menschen über die Vorteile einer Gewerkschaftsmitgliedschaft informiert. Sie hatten Stände bei Veranstaltungen im Rahmen der Jobmesse der Technischen Universität Budapest und der Pannon-Universität Veszprém. Junge Gewerkschaftsvertreter\*innen kommen mit Studierenden ins Gespräch, stellen die Ziele der Gewerkschaft vor und betonen die Transparenz und Vitalität der Gewerkschaftsarbeit.

In **Frankreich** organisiert die **Gewerkschaft CGT** Informationsveranstaltungen in Betrieben, die sich speziell an jüngere Angestellte in den ersten beiden Berufsjahren richten. So können neu eingestellte Mitarbeiter\*innen über die Gewerkschaft informiert und frühzeitig Kontakte geknüpft werden.

## Angestellte und Betriebsräte

Betriebsräte können in Ländern, in denen es sie gibt, von entscheidender Bedeutung für eure Kampagne sein. Betriebsratsmitglieder sind oft vertrauenswürdige, natürliche Leader, die es zu aktivieren gilt, um mehr Angestellte zu gewinnen. Diese Beschäftigten sind in den Betriebsräten in der Regel unterrepräsentiert, was bei Angestellten den Eindruck verstärken kann, dass Gewerkschaften nichts für sie sind. Nutzt eure Kampagne, um Angestellte in die Betriebsräte zu bringen und aufzuzeigen, wie sie zur Verwirklichung ihrer Forderungen genutzt werden können.

## Beispiele für die Nutzung von Betriebsräten für Organising

Die **französische Gewerkschaft CGT** betont, dass es nicht nur wichtig ist, in den Betrieben präsent zu sein, sondern auch den persönlichen Kontakt mit den Menschen zu pflegen: zuhören, die Probleme vor Ort kennen, wofür spezifische Schulungen erforderlich und hilfreich sind.

Die **spanische Gewerkschaft UGT** hat in proaktiver Weise ihre Gewerkschaftssektionen aufgefordert, Mitglieder zu ermitteln, die bereit sind, die Vertreter- und Koordinatorfunktion für die Gruppe der Techniker\*innen und leitenden Angestellten zu übernehmen. Als am besten dafür geeignet gelten Techniker\*innen und leitende Angestellte, da sie selbst zu dieser Gruppe gehören und ähnliche Erfahrungen und Perspektiven mit anderen Angestellten teilen. Im Jahr 2024 gab es bei UGT etwa 400 dieser Koordinator\*innen in den Betrieben.

## Weibliche Angestellte

Der Anteil der Frauen in Angestelltenberufen ist deutlich höher als in manuellen Berufen. Die Organisierung von Angestellten bedeutet also auch, verstärkt Frauen zu organisieren. Eure Kampagne muss offen und sensibel auf Probleme eingehen, die insbesondere Frauen betreffen. Die geschlechtsspezifische Dimension der Erfahrungen von Beschäftigten in ihrem Job darf nicht außer Acht gelassen werden. So können Arbeitnehmerinnen beispielsweise auf Unterschiede bei den Karrierechancen und der Arbeitsautonomie zwischen traditionell weiblichen und traditionell männlichen Rollen hinweisen.

Stellt sicher, dass Frauen in jeder Phase eurer Kampagne einbezogen werden, dass ihre Meinungen in Umfragen und Gesprächen berücksichtigt werden und dass auf ihre Anliegen eingegangen wird. Die Erhöhung des Frauenanteils unter den Mitgliedern stärkt die Repräsentativität der Gewerkschaft, zeugt von eurem Engagement für eine vielfältige Belegschaft und steigert die Legitimität und Attraktivität der Gewerkschaft.

### Positivbeispiel für die Anwerbung von Frauen

Die **deutsche IG Metall** hat erhebliche Anstrengungen unternommen, um weibliche Mitglieder anzuwerben und zu binden. Sie führen gezielte Kampagnen durch, die sich mit dem geschlechtsspezifischen Lohngefälle befassen, und setzen sich für die Schaffung inklusiverer Arbeitsplätze ein. Die IG Metall bietet Weiterbildungs- und Umschulungsmöglichkeiten, insbesondere zur Förderung der beruflichen Entwicklung von Arbeitnehmerinnen im verarbeitenden Gewerbe.



## Schlussfolgerung und weitere Ressourcen

Organising ist ein Marathon, kein Sprint! Diese Toolbox dient als Starthilfe für die Planung und Durchführung einer Organising-Kampagne für Angestellte. Die darin enthaltenen Vorschläge und Tools sind nicht erschöpfend. Wenn ihr die Organisierung von Angestellten in eurer Gewerkschaft ausweitet, werdet ihr wahrscheinlich mehr Unterstützung und Informationen benötigen. IndustriAll European Trade Union bietet ein breites Spektrum von Schulungen, Ressourcen und Unterstützung für Organising und Gewerkschaftsarbeit für Angestellte.

### Daten und Untersuchungen

- Diese Toolbox wurde im Rahmen eines umfassenderen Projekts zum Thema Angestellte in der Industrie zusammengestellt. Der vollständige Bericht, auf den in dieser Toolbox immer wieder Bezug genommen wird, enthält detaillierte Daten über Angestellte, die Probleme, die sie beschäftigen, und darüber, was Gewerkschaften tun, um sie anzusprechen und zu organisieren.
- In der nach Themen durchsuchbaren Datenbank für Tarifverhandlungen von industriAll Europe finden sich Informationen zu Tarifverhandlungen in ganz Europa. Sie ist eine wertvolle Quelle für Informationen über den Umgang anderer Gewerkschaften mit Problemen, die bei Verhandlungen auftreten können. Die Datenbank findet ihr hier: <https://news.industrial-all-europe.eu/p/collective-bargaining-database>.
- Der Artikel [Beating Global Capital](#) von Tom Juravic bietet eine hervorragende Einführung in den Bereich der strategischen Unternehmensrecherche.
- In dem Leitfaden „Dirt Diggers Digest Guide to Strategic Corporate Research“ finden sich ausführliche Anleitungen zur Durchführung von Recherchen sowie eine Fülle von Unterlagen: [Dirt Diggers Digest Guide to Strategic Corporate Research | Corporate Research Project \(corp-research.org\)](#).
- Das [Europäische Gewerkschaftsinstitut \(ETUI\)](#) hat Publikationen über die Unternehmensrecherche und andere relevante Themen veröffentlicht.
- Europäische Betriebsräte (EBR) können bei der Unterstützung der Organisierung eine wichtige Rolle spielen. Obwohl die EBR nicht als Gewerkschaftsorgane konzipiert sind, sondern als Instrument für die Unterrichtung und Anhörung zu einem breiten Spektrum transnationaler Angelegenheiten, ist es klar, dass die Gewerkschaften eine entscheidende Rolle bei der Einrichtung und der Arbeitsweise der EBR spielen. Dies macht sie zu einem

idealen Instrument für den Aufbau grenzüberschreitender Gewerkschaftsnetzwerke und die Entwicklung einer strategischen Zusammenarbeit, einschließlich Organising. Die Datenbank „Unternehmenspolitik“ von industriAll Europe ist ein Tool zur Unterstützung der grenzüberschreitenden politischen Gewerkschaftsarbeit in multinationalen Unternehmen in den von industriAll Europe abgedeckten Sektoren. Die Datenbank findet ihr hier: <https://agenda.industrial-all-europe.eu/ewc-landing-page>.

## Ressourcen zum Thema Organising

- IndustriAll Europe bietet eine Reihe von Handbüchern zum Thema Organising im Allgemeinen, aber auch in bestimmten Sektoren und unter bestimmten Umständen. Sie sind hier abrufbar: <https://news.industrial-all-europe.eu/p/btup-documents>.
- Spezifische Informationen und Tipps zur Organisierung von Angestellten findet ihr hier: <https://www.industrial-union.org/organizing-white-collar-workers>.
- Das Programm „Organising for Power“ bietet eine Reihe wertvoller Ressourcen zu den praktischen Aspekten der Durchführung einer Kampagne, die hier abrufbar sind: <https://www.rosalux.de/en/o4p>.
- Unter diesem Link findet ihr hervorragende Ressourcen zum Thema Organising und Gewerkschaften im Kontext des digitalen Wandels: <https://www.fes.de/en/themenportal-gewerkschaften-und-gute-arbeit/international-trade-union-policy/trade-unions-in-transformation-40>.



## Schulungen

IndustriAll Europe bietet Unterstützung bei der Entwicklung eures Organising-Plans und Schulungen für eure Funktionär\*innen, um diesen in den Betrieben umzusetzen. Wenn ihr euch entschieden habt, eine Organising-Gewerkschaft zu werden, kontaktiert bitte industriAll Europe.

IndustriAll European Trade Union bietet maßgeschneiderte Weiterbildungs- und Unterstützungsmaßnahmen für Gewerkschaften, die sich im Rahmen unseres *Building Trade Union Growth Path* auf Organising und die Stärkung der Gewerkschaftsmacht konzentrieren möchten. Für erfolgreiches Organising benötigen die Gewerkschaften Zeit, Engagement und Ressourcen, wozu industriAll Europe Know-how, Schulungen, Beratung und anderweitige Unterstützung beisteuern kann. Damit eure Gewerkschaft von dem Programm profitiert, arbeiten wir mit euch daran:

1. in euren Entscheidungsgremien die Mitgliedschaftsstrategie für Wachstum durch systematische Anwerbung und Bindung von Mitgliedern dahin gehend zu überarbeiten, dass Organising und der Aufbau von Gewerkschaftsmacht zu einer zentralen Priorität in eurer Organisation werden,
2. die für das Mitgliederwachstum notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen bereitzustellen,
3. die Akzeptanz und Unterstützung der Organising-Maßnahmen von Gewerkschaftsführung, Entscheidungsgremien, Funktionär\*innen und Aktivist\*innen zu erhöhen,
4. Organisier\*innen-Teams einzustellen und zu stärken, um die Kapazitäten für Wachstum, schlagkräftigere Tarifverhandlungen und bessere Arbeitsbedingungen zu erhöhen,
5. Strategien und Instrumente zu entwickeln, um mehr Mitglieder anzuwerben und zu organisieren.

## **Kontakt**

### **Ildikó Krén**

ist strategischen Organisiererin bei industriAll Europe. Sie freut sich, von euch zu hören, wenn es um Fragen zu Organising geht.

So könnt ihr sie kontaktieren:

Mobitel.: **+32 475 924 893**

E-Mail: **ildiko.kren@industrial-all-europe.eu**

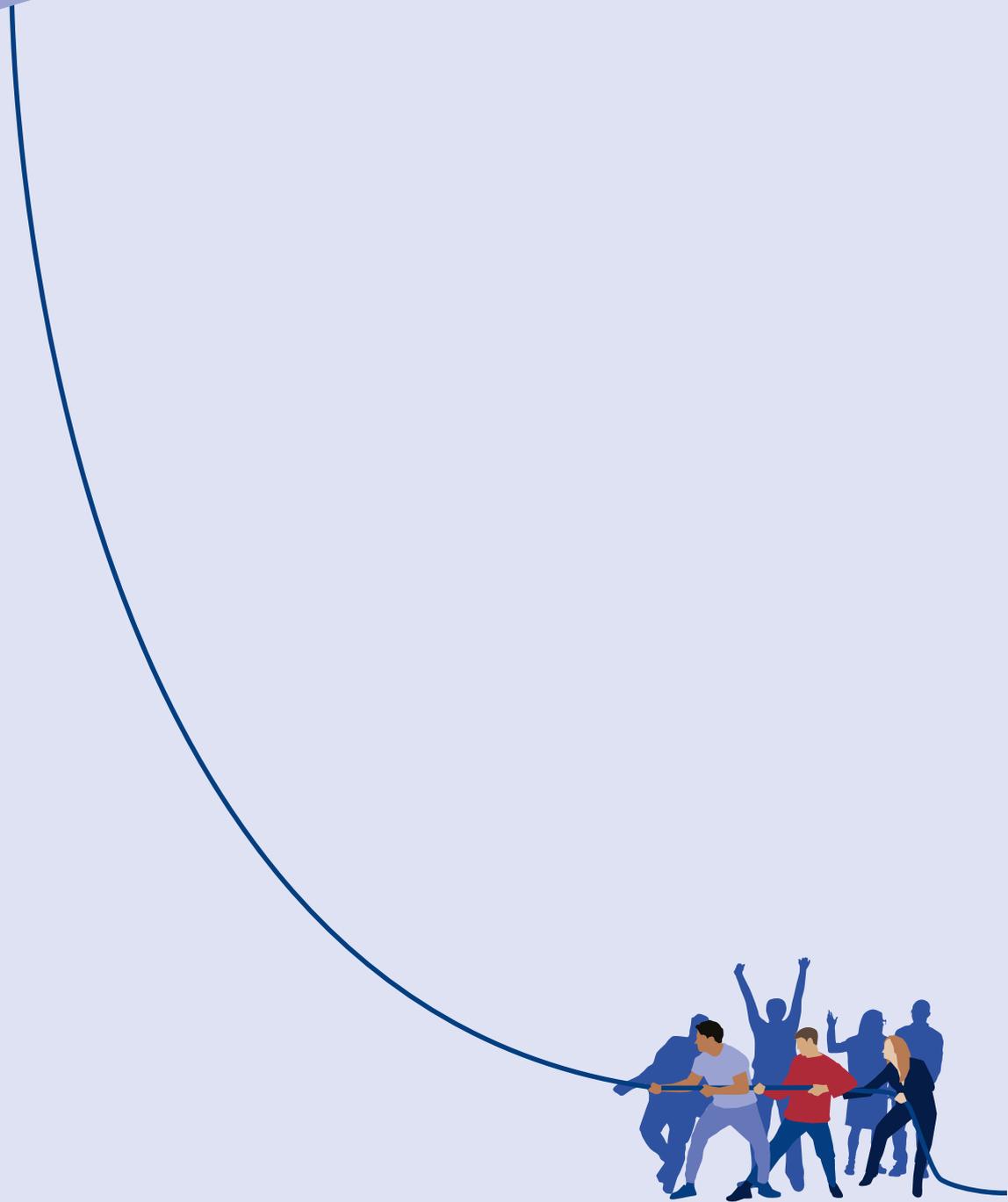
### **Maike Niggemann**

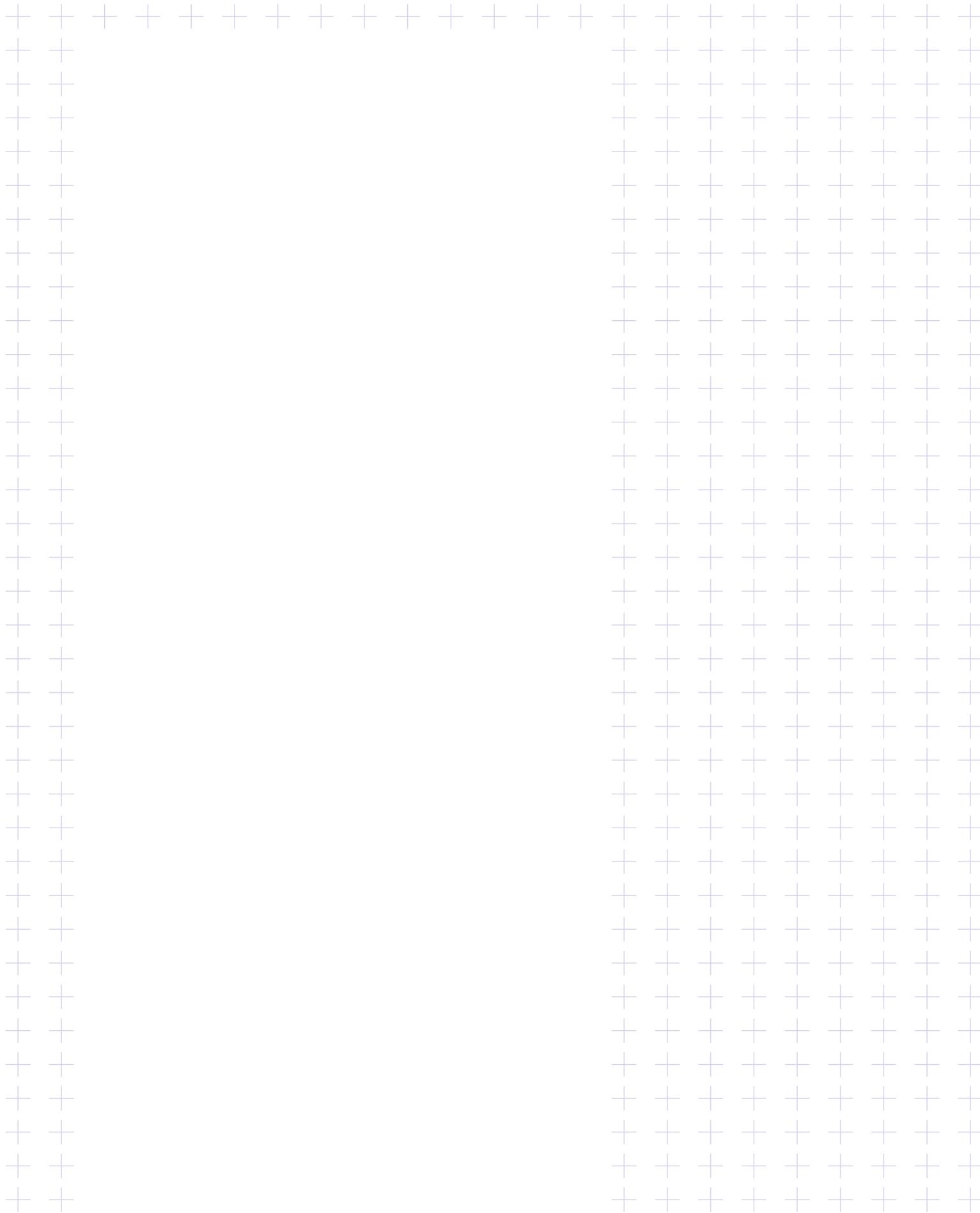
ist Senior Policy Adviser bei industriAll Europe mit Schwerpunkt auf Angestellte.

So könnt ihr sie kontaktieren:

Mobitel.: **+32 474 981 724**

E-Mail: **maike.niggemann@industrial-all-europe.eu**







 **industrialAll**

[www.industrialall-europe.eu](http://www.industrialall-europe.eu)



@industrialAll\_EU



@industrialAllEU



@industrialall\_europe