

**Wir mögen Menschen, die frisch heraus sagen, was sie denken.  
Vorausgesetzt sie denken dasselbe wie wir.**

(Mark Twain)

## Lesehilfe

Dieses Papier ist das Ergebnis dreier Treffen der „Planungsgruppe Weiterentwicklung des DGB“.

Die an den Anfang gestellte Zusammenfassung kann auch für die organisationsinterne Information genutzt werden.

Das daran anschließende Datenmaterial ist bewusst knapp gehalten. Ziel ist eine thesenartige Darstellung der Ausgangslage aus unterschiedlichen Perspektiven. Es geht ausdrücklich nicht um eine umfassende Zusammenschau des jeweiligen Forschungsstandes - und auch nicht um Vollständigkeit der zugrunde liegenden gewerkschaftlichen Vermutungen, Überzeugungen und Gewissheiten.

Die im zweiten Teil zusammengestellten Lösungsansätze greifen Vorarbeiten bzw. Zulieferungen aus dem Kreis der Workshop-Teilnehmer/innen auf. Hier wird versucht, die große Zahl der Optimierungsvorschläge zu konzentrieren und zu sortieren. Leitlinie ist, den notwendigen Veränderungsbedarf klar zu umreißen - und ihn mit einem realistischen und pragmatischen Blick auf die Rahmenbedingungen in konkrete, Erfolg versprechende Projekte umzusetzen. Es wird daher auf beispielhafte Projekte verwiesen - stellvertretend für die große Zahl der Lösungsansätze, die im Laufe der Arbeit zusammengeführt werden konnten. Eine umfassendere Liste ist als tabellarische Anlage beigefügt. Auch hier ist nicht Vollständigkeit Ziel der Darstellung. Weitere Hinweise, Ergänzungen und zusätzliche Materiallieferungen sind weiterhin hoch willkommen.

Das Papier formuliert keine konkreten Einzellösungen, sondern zeigt auf, wo und was aus Sicht der „Planungsgruppe Weiterentwicklung des DGB“ zu tun ist, um den Turnaround für alle Gewerkschaften zu schaffen.

## Auftrag und Ergebnis

Auf dem 16. ordentlichen Bundeskongress brachten IG BCE, IG Metall und ver.di einen gemeinsamen Antrag zur Organisationspolitik ein. Er enthielt Forderungen, die Zukunft der Gewerkschaften durch gemeinsames Handeln, bessere und neu justierte Zusammenarbeit sowie Koordination zu sichern. Der Antrag wurde einstimmig angenommen.

Vor dem Hintergrund sinkender Mitgliederzahlen und Beitragseinnahmen hat der geschäftsführende Bundesvorstand im April 2004 ein mittelfristiges Finanzkonzept für den DGB beschlossen, das Mindereinnahmen von 3 Prozent bis 2007 zugrunde legt. Gleichzeitig wurde die Gruppe „**Mittelfristige Finanzplanung**“ in eine „**Planungsgruppe Weiterentwicklung des DGB**“ (PG WE) erweitert. Ihr gehörten Vertreter verschiedener DGB-Ebenen und Gewerkschaften sowie der GBR des DGB an.

### **Auftrag:**

Die Planungsgruppe hatte den Auftrag, eine fundierte Analyse und ein Konzept zur Weiterentwicklung des DGB und seiner Mitgliedsgewerkschaften zu erstellen. Zu klären war, wie eine organisationspolitische Strategiedebatte vorbereitet werden kann. Deren Ziel soll es sein, Umfeld, Ressourcen und Handlungsfelder zu benennen, die geeignet sind, die Krise zu überwinden. In diese Arbeit gingen neben der Daten-Ist-Analyse die Entwicklung von Alternativmodellen für die Struktur und Organisation unter Einbeziehung der Evaluationsergebnisse und der mittelfristigen Finanzplanung ein.

Die Planungsgruppe tagte dreimal. Insgesamt wurden einschließlich der internen Vor- und Nachbereitung ca. 80 Menschtag für die Erledigung des Auftrages benötigt.

Die Zusammensetzung der Gruppe ergibt sich aus der Anlage 4. Sie wurde vom GBV-Mitglied Dietmar Hexel geleitet. Besonderen Dank gilt Herr Jung, München, der durch seine Beratungstätigkeit pro bono maßgeblich zur Arbeitsfähigkeit und zu den Ergebnissen der Gruppe beigetragen hat. Die Ergebnisse der Gruppenarbeit wurden durch eine kleine Arbeitsgruppe verifiziert und der Gesamtgruppe rückgespielt.

### **Ergebnis:**

Die Überlegungen der Gruppe werden im vorliegenden Papier „Turnaround“ vorgelegt. Es konkretisiert folgende Aussagen:

- die Krise ist schärfer als bereits allgemein bekannt. Neben den externen Faktoren sind vor allem interne Themen als Lösungsansätze untersucht und benannt worden,
- ein reines Sparkonzept kann die Krise des DGB und seiner Gewerkschaften nicht lösen, sondern führt zu weiteren Mitgliederverlusten,
- ein Turnaround der Mitgliederentwicklung der Gewerkschaften ist machbar, das geschichtliche Fenster öffnet die Chancen zu einer Erneuerung und strategischen Alternativen der Gewerkschaften und des DGB.
- Bei den Lösungsansätzen gibt es wesentlich mehr Vorschläge als Realisierungsmöglichkeiten,
- nach der Entscheidung durch die Führung können gewichtete Ansatzpunkte und Arbeitsvorhaben in vier skizzierten Themenfeldern konkret erarbeitet und sofort umgesetzt werden.

# Zusammenfassung

Die Gewerkschaften stehen vor großen Herausforderungen: Um zu einer Renaissance der Bedeutung und des Nutzens der Gewerkschaften zu kommen ist entschlossenes Handeln nötig. Die Mitgliederzahlen gehen zurück. Kurzfristig drohen finanzielle Engpässe. Am Standort Deutschland wird Arbeit knapp, der Arbeitsmarkt zum Käufermarkt. Nationale Standards dominieren statt europäischer Alternativstrategien zur angeblichen Allmacht des Marktes. Gewerkschaftlicher Einfluss in Politik und Wirtschaft nimmt ab. Die Zukunft scheint ohne eine Trendwende wenig attraktiv.

Die Strukturkrise wird deutlich im anhaltenden Rückgang der Mitgliederzahl.

Die **Gründe** hierfür sind vielfältig:

- Zum einen schwindet die Bedeutung natürlicher gewerkschaftlicher Milieus.
- Zum anderen verändert der Strukturwandel die Berufsbilder - weg von gewerkschaftsnahen Profilen.
- Gewerkschaften sind in der Dauerdefensive: Sie verteidigen die erzielten Erfolge. Es fehlt an ausreichend attraktiven neuen Kampfzielen. Die oft bittere Realität ist der Rückzug auf Raten.
- Es existieren keine mitreißenden Zielkonzeptionen zur Bewältigung des Strukturwandels (Krise Sozialstaat, Arbeitslosigkeit, Wissenswirtschaft, Globalisierung).
- Der Sinn wie der materielle Nutzen einer Gewerkschaftsmitgliedschaft nimmt ab.

Gegenwärtig gibt es keine Anzeichen, dass sich dieser Trend von selbst zum Guten wendet. Die Hoffnung auf Arbeitskräfteknappheit ab 2010 ist in einer offenen EU Wunschdenken. Weiterer Rückgang der Mitgliederzahlen ist absehbar. Das hat tiefgreifende Folgen für die Organisations-, Mitglieder- wie Finanzentwicklung aller Gewerkschaften und des DGB.

Die Krise lässt sich positiv wenden. Der Turnaround ist machbar. Das derzeitige geschichtliche Fenster erscheint günstig. Der DGB und alle Gewerkschaften tragen die **Chance für Erneuerung und strategische Alternativen** in sich. Keine andere gesellschaftliche Organisation - nicht einmal alle Parteien zusammen - verfügen über eine Ressource von sieben Millionen Mitgliedern (plus ihrer Familienangehörigen). Noch nie ist der gesellschaftliche Reichtum durch Produktivitätssteigerung so gewachsen. Gleichzeitig gefährdet die Polarisierung zwischen Gewinnern und Verlierern, die national wie international wachsende Kluft zwischen Arm und Reich die Freiheit und den Gemeinsinn der Gesellschaft. Das gesellschaftliche Mandat der Gewerkschaften über den Betrieb hinaus, ihre Botschaft ist attraktiv: allen Menschen, die nicht vom passiven Reichtum leben können oder wollen, in naher Zukunft ein weitgehend wirtschaftlich angstfreies Leben, persönliches Wachstum und Entfaltung zu ermöglichen. Das setzt die Bereitschaft zu - auch radikalen - Änderungen voraus.

Die strategische Aufgabe und Verantwortung der Gewerkschaftsführung besteht darin, geeignete Strategien, neue Wege und Kompetenzen zu entwickeln und für entsprechende Ziele zu sorgen. Voraussetzungen für den Erfolg sind dabei **Führbarkeit der Organisation und Führungsstärke der Verantwortlichen**.

In allen Organisationen ist die Einsicht in die bedrohliche Dynamik des aktuellen Trends und den damit verbundenen Handlungsdruck gewachsen. Was jedoch noch fehlt, ist die Entwicklung gemeinsamer, geeigneter Gegenstrategien (samt verbindlicher Umsetzung), um die Existenz wirksamer Arbeitnehmervertretung zu sichern: **Ein reines Spar- und Effizienzsteigerungsprojekt wird der Dramatik der Lage nicht gerecht.**

Wir brauchen

1. **kurzfristig:** mehr Effizienz - sofort handeln
2. **mittelfristig:** ein schärferes Leistungsprofil - sofort über den Optimierungsbedarf entscheiden
3. **langfristig:** eine Überprüfung unserer Strategien - Arbeitsprozesse sofort starten

Um mit dem massiven Handlungsdruck verantwortungsvoll und kompetent umzugehen, ist auf bestimmten Feldern eine gründliche argumentative Absicherung der Diagnose notwendig. Es geht darum, strategisch und empirisch nachzuarbeiten:

1. **strategisch:** Schärfung des Koordinatensystems
  - ideell (z.B. Wertedefinition erneuern: Wofür stehen die Gewerkschaften in Zeiten der Globalisierung?)
  - materiell (z.B. Welche Angebote braucht die Mitgliedschaft in der Zukunft?)
  - politisch (z.B. Wie sieht die Interessenvertretung der Zukunft aus?)
2. **empirisch:** die Datenbasis muss an entscheidenden Stellen optimiert werden: Notwendig ist z.B. ein besseres Verständnis der Zusammensetzung der Zielgruppen und ihrer jeweiligen Erwartungen an Gewerkschaften. Eine solche Mitgliederpotenzialanalyse ist unverzichtbare Voraussetzung, um gewerkschaftliche Leistungen erfolgreich weiterzuentwickeln.  
Auch Erfahrungen anderer Verbände und Mitgliederorganisationen sollten untersucht und auf ihre Aussagekraft für den DGB hin geprüft werden.

### **Was können wir konkret tun? Lösungsräume breit machen...**

Die Planungsgruppe hat auch mit Blick auf die sich deutlich abzeichnenden finanziellen Auswirkungen des Mitgliederrückganges eine Vielzahl von Ansatzpunkten sowohl für Optimierungsprojekte als auch für strategische Fragestellungen entwickelt. Die Liste der Vorschläge zeigt, dass das Potenzial an Ideen groß ist. Nicht alle Ansätze lassen sich gleichzeitig realisieren. Es kommt darauf an, einen Erfolg versprechenden und handhabbaren Maßnahmenkatalog zu entwickeln.

So gruppiert dieses Papier die vorgeschlagenen Lösungsansätze zu vier zentralen Arbeitsfeldern, die jeweils durch beispielhafte Projekte illustriert werden:

## 1. **Kooperation in der Betriebs- und Branchenarbeit**

Dem wirtschaftlichen Strukturwandel, aber auch dem stetig steigenden betrieblichen Aufwand für Mitgliederwerbung, -bindung und -betreuung muss mit stärkerer gewerkschaftlicher Kooperation begegnet werden. Erfolgreiche Ansätze hierfür finden sich **beispielsweise** in den folgenden Projekten (weitere Beispiele siehe Anlage 2):

- **Neue Branchen, Industrieparks und Dienstleistungszentren gemeinsam organisieren:** Im Bad Hersfelder Logistik-Projekt hat sich erwiesen, dass auch „gewerkschaftsfreie“ Zonen zu erobern sind - wenn die Rahmenbedingungen stimmen.
- die betriebliche **Basis** nachhaltig **stärken:** Die Erfahrungen der Betriebsratswahl-Kampagne 2002 haben gezeigt, dass es durch gezielte regionale Aktivitäten gelingen kann, Unternehmen nachhaltig zu organisieren. Z.B. können im Vorfeld der BR-Wahl 2006 die nötigen Voraussetzungen im DGB gemeinsam mit den Gewerkschaften geschaffen werden.
- **„Betriebsräte helfen Betriebsräten - Netzwerke stärken!“.** Der DGB-Region Emscher-Lippe ist es gelungen, über ein gewerkschaftsübergreifendes lokales Betriebsrätenetzwerk neue Betriebsräte zu installieren und Mitglieder zu werben. Gute Ansätze gibt es auch im Bezirk Sachsen.

Darüber hinaus müssen aber auch neue Wege der Kooperation entwickelt werden: Ein lohnender Ansatz läge darin, Chancen und Risiken neuer Kooperations- und Betreuungsformen etwa in **Potenzialregionen** zu untersuchen (als Pilotprojekt), aber auch in der **Überprüfung und Harmonisierung der regionalen Zuschnitte** von DGB und Mitgliedsgewerkschaften.

## 2. **Effektivere Infra- und Organisationsstruktur**

Zudem wird vorgeschlagen, die **Infrastruktur** zu optimieren; z.B. einen besseren Informationsfluss sicherzustellen, Synergien stärker zu nutzen oder auch lokale Kooperationen von Gewerkschaften und/oder DGB zu testen. Auch hier gibt es beispielhafte Projekte:

- Bereits jetzt werden spürbar Ressourcen geschont durch die Zusammenarbeit im DGB-IT-Arbeitskreis: **IT-Einkaufsverbände** minimieren teure Parallelentwicklungen soweit wie möglich.
- **Bürogemeinschaften** von DGB und Mitgliedsgewerkschaften (wie in Kassel und Bremen) senken Kosten. Zugleich konnte der Service vor Ort verbessert werden.

Reine Optimierungsansätze reichen allerdings nicht aus. Perspektivisch sollten daher:

- **gemeinsame Anlaufstellen** von DGB und Gewerkschaften in der Fläche pilothaft entwickelt werden, die den **Zugang zu gewerkschaftlichen Leistungen** verbessern (inkl. der Prüfung neuer Instrumente wie etwa Cail Center).
- Ein praktischer und unmittelbar wirkender Schritt in die Zukunft wäre die Entwicklung einer **gemeinsamen elektronischen Kommunikationsplattform** für DGB und Gewerkschaften. Dies ist ein entscheidendes Instrument, damit DGB und Gewerkschaften als Massenorganisationen auch bei knapperen Personal- und Finanzressourcen sowie veränderten Kommunikationsformen in Betrieb und Verwaltung handlungsfähig bleiben.

Auch an der **Organisationsstruktur** muss gearbeitet werden. Die heutige Struktur ist historisch gewachsen; sie genügt nicht unbedingt zukünftigen Anforderungen. Hier kann es sowohl darum gehen, verbindliche **Personalentwicklungsmaßnahmen** zu realisieren (um die Beschäftigten für neue Aufgaben zu qualifizieren) als auch darum, die **Anzahl der DGB-Regionen und -Bezirke** zu überprüfen oder geänderte Organisationsformen zu praktizieren (z.B. Kompetenzzentren, Cluster, etc.).

### 3. Optimierte Leistungen und innovative Serviceangebote

Ein drittes erfolgversprechendes Feld wird mittelfristig in einer Überprüfung, Straffung und Verstärkung bestimmter Leistungsangebote - im gewerkschaftlichen Kernbereich „Arbeit“ und dessen Umfeld („work-life-balance“) - gesehen. Hier gilt es, empirisch abgesichert Zielgruppen-gerechte und neue Leistungen zu erproben. Auch auf diesem Feld gibt es gute Vorarbeiten: etwa in der Vorfeldarbeit beim DGB-Projekt „**Students at work**“ oder das **Berufsschulprojekt „Demokratie und Mitbestimmung“**.

Auch bei der Vorfeldarbeit muss über neue Ansätze nachgedacht werden:

- **Vorfeldarbeit neu justieren** (Pilotprojekt)  
Auf der Basis einer begrenzten **Mitgliederpotenzialanalyse** für Jugendliche und junge Arbeitnehmerinnen sollen bestehende Leistungen überprüft sowie neue Leistungen zielgruppengenau entwickelt werden. Ein mögliches neues Angebot könnte z.B. in **Karriere- und Weiterbildungsberatung** für junge Arbeitnehmerinnen liegen.
- Auch in anderen Mitgliedersegmenten müssen **neue Serviceinnovationen** geprüft werden, etwa die Idee, nach dänischem Vorbild eine **private Arbeitslosen-Versicherung** für Gewerkschaftsmitglieder anzubieten.

Klar ist auch: **Aufgabenkritik und Konzentration auf das Wesentliche**: Die Entscheidung, welche Arbeiten künftig aus dem gewerkschaftlichen Tätigkeitskatalog gestrichen werden - ist unverzichtbar, um Kapazitäten für Neues frei zu machen. Die Überlastung der Haupt- wie Ehrenamtlichen lässt kein Mehr an Aufgaben zu.

### 4. Entwicklung neuer politischer Initiativen

in einem vierten Bereich werden Vorschläge vorgelegt, die das **Profil** der Sinne durch Entwicklung neuer politischer Initiativen schärfen sollen. Ausgangspunkt ist der gewerkschaftliche Kernbereich „Arbeit“, der ergänzt wird beispielsweise um die

Vereinbarkeit von Familie und Beruf („Arbeiten und leben“). Ansatzpunkte hierfür liegen z.B. in bisherigen Erfolgen der Gewerkschaften (wie etwa in der Tarifpolitik), die ausgewertet werden sollen - und Muster für **neue, imageträchtige politische Initiativen** sein können.

Dies führt zu einer Neuausrichtung im Selbstverständnis und in der Darstellung der Gewerkschaften:

- Gewerkschaften sind **Spezialisten für Arbeitsbeziehungen** im Unternehmen.
- Gewerkschaften sind **Partner der Arbeitswelten** über den einzelnen Betrieb hinweg. Sie sind Ansprechpartner für den gesamten „work-life-zyklus“ (z. B. vorbetriebliche Ausbildung - betriebliche Ausbildung - Arbeitsphase - Orientierungsphase - Freizeitphase - Rente).
- Globalisierung sozial gestalten - Konkretisierung der gewerkschaftlichen Konzepte.

Neue Themen entwickeln (beispielsweise):

- Miteigentum,
- Ideen zur Gestaltung der Sozialarchitektur,
- Altersvorsorge und Tarifpolitik,
- Arbeitszeitflexibilisierung,
- Verknüpfung von Bildung und Innovation in Wirtschaftsräumen.

### **Nachhaltige Entwicklungen anstoßen**

Bereits im DGB wie in den Gewerkschaften erfolgreich erprobte Ansätze sollen gesammelt und aufbereitet werden, um gezielte und nachhaltige Lernprozesse anzustoßen. In Erfahrungswerkstätten kann der DGB-weite Austausch von best practice-Beispielen verstetigt werden.

Für den Erfolg des Prozesses ist entscheidend, dass Entscheidungen konsequent und nachhaltig umgesetzt werden.

Insofern empfiehlt die Planungsgruppe, im nächsten Schritt besonderes Augenmerk auf Implementierungs- und Umsetzungsstrategien zu legen. Für die damit verbundene Führungs- und Koordinationsaufgaben ist zwischen dem DGB und seinen Gewerkschaften eine verbindliche Einigung über Ziele, Aufgaben und Mittel nötig. Insgesamt empfiehlt die Planungsgruppe „Weiterentwicklung des DGB“ die **Führungs- und Managementaufgaben erheblich zu professionalisieren.**

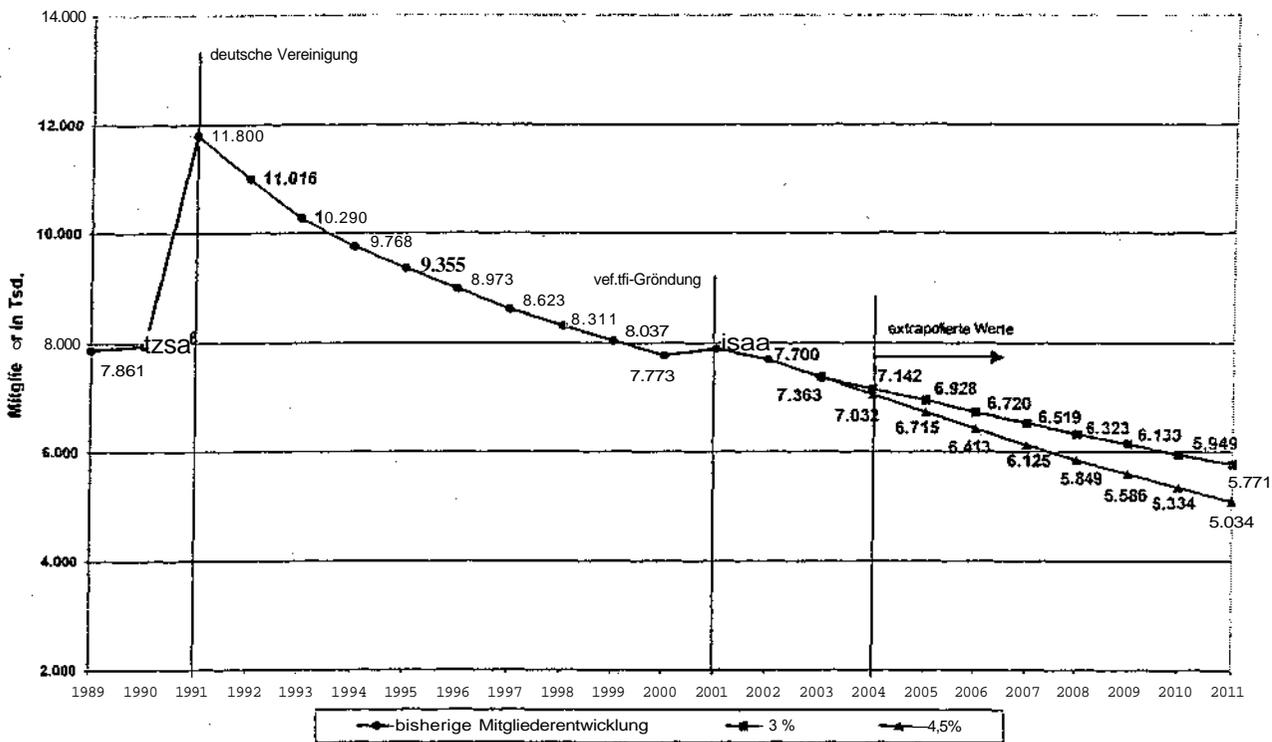
# I. Ausgangslage/Diagnose

## Mitgliederentwicklung

Gewerkschaften stehen - wie alle Massenorganisationen - unter einem wachsenden Legitimationszwang. Das gilt nicht nur in den Branchen, die bislang als weithin gewerkschaftsfrei gelten. Auch die Milieus, in denen eine Gewerkschaftsmitgliedschaft für lange Zeiten selbstverständlich schien, zerfallen.

Die Entwicklung der Mitgliederzahlen aller Gewerkschaften der letzten Jahre ist unmissverständlich (siehe Anhang A- Mitgliederentwicklung 1980-2004). Abbildung 1, die den Mitgliederschwund in zwei Varianten (- 3 % und - 4,5 % jährlich) bis zum Jahr 2011 fort schreibt, verdeutlicht den Handlungsdruck:

Mitgliederentwicklung DGB gesamt



4,5 70

pro Jahr

Quelle: DGB-Mitgliederstatistik und eigene Berechnungen

Die Mitgliederzusammensetzung entspricht zudem nicht der soziologischen Zusammensetzung der Belegschaften, qualifizierte Angestellte sind in der Minderheit. Die zunehmende Frauenerwerbstätigkeit findet sich in der Mitgliederstruktur nicht wieder. In modernen Volkswirtschaften ist physische Arbeit überwiegend durch Wissens- und Dienstleistungsarbeit abgelöst worden. Damit einher geht eine neue Qualität von Arbeitnehmersouveränität - die Leistungsentscheidung ist nicht mehr vorgegeben, sondern großteils in das Ermessen des Individuums gestellt. Unternehmen sind darauf angewiesen, diese Entscheidung für Leistung durch Gestaltung von Arbeitskultur und Arbeitskontext zu beeinflussen.

Selbst in Traditionsbranchen und Betrieben schmilzt die Fähigkeit, Mitglieder zu binden, auf breiter Front. Und auch dort, wo sie vergleichsweise konstant ist, kann keine Entwarnung gegeben werden: Vielfach gibt die Altersstruktur der Mitgliedschaft zu ernster Besorgnis Anlass. Seit einigen Jahren manifestiert sich ein mit rund 20 % der Mitgliedschaft vergleichsweise hoher Sockel von Ruheständler/innen. Gleichzeitig ist der Anteil junger Menschen in Gewerkschaften rückläufig - trotz z.T. erfreulicher Werbeerfolge: Nur noch gut 6 % der Mitglieder gehören der Gewerkschaftsjugend an. Wenn ab 2007/2008 die geburtenschwachen Jahrgänge ins Berufsleben drängen, wird sich dieser Trend verschärfen. Hinzu kommt, dass ein fehlendes Milieuumfeld und das höhere Eintrittsalter junger Menschen die Mitgliederwerbung erschweren (siehe Anhang B - DGB Potenzialregionen).

Das folgende Schaubild zeigt die Auswirkungen dieser Entwicklung auf die Ressourcen des DGB und belegt die Notwendigkeit grundsätzlicher strategischer Überlegungen:

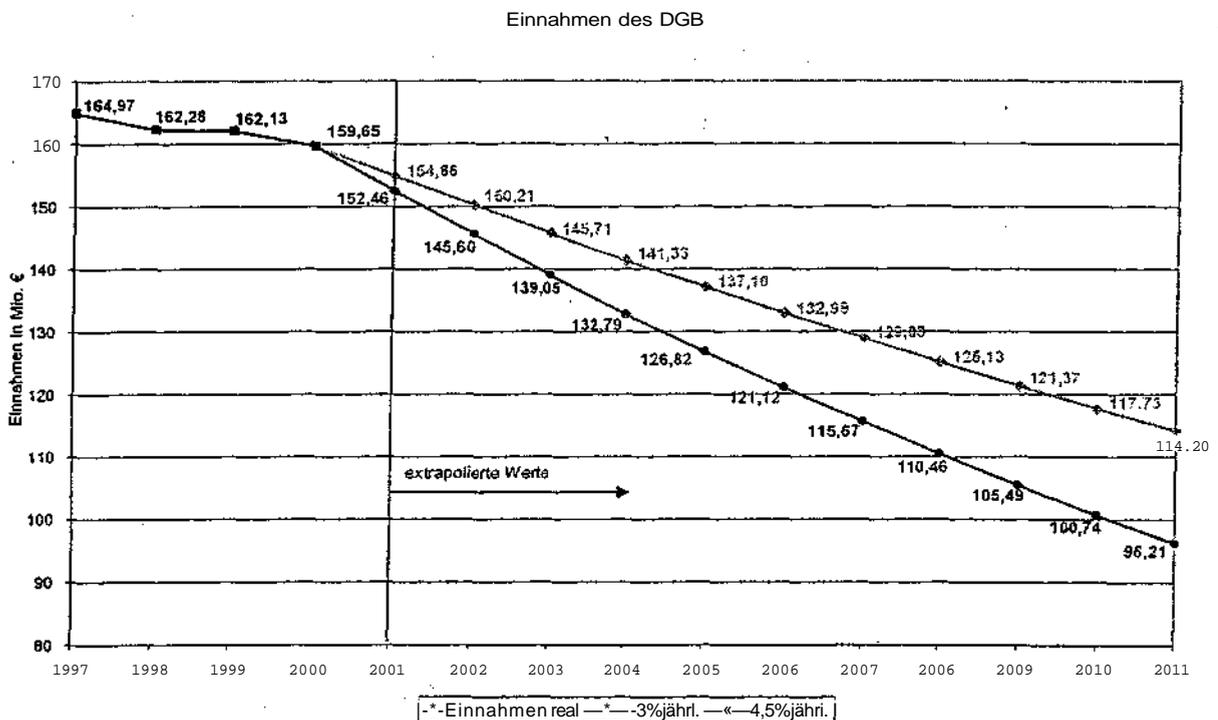


Abb. 2: DGB-Einnahmen 1997 bis 2000 (real) und 2001 bis 2011 (extrapoliert)  
 Quelle: Geschäftsbericht zum 17. OBK des DGB und eigene Berechnungen

Trotz vielfältiger Vorarbeiten der Mitgliedsgewerkschaften steht eine tiefgründige Mitgliederpotenzialanalyse aus, die Aussagen darüber erlauben würde, mit welchen individuellen Erwartungen sich die stark fragmentierten Mitgliedersegmente an ihre Gewerkschaft wenden.

#### Perspektiven:

Die Ressourcen sind bzw. werden überall knapp. Da alle Gewerkschaften - und in der Folge auch der DGB - davon betroffen sind, gibt es drei Strategien zur Allokation der Mittel:

- (1) Jede Gewerkschaft und der DGB optimiert die eigenen Strukturen allein.
- (2) Die Gewerkschaften und der DGB verfolgen eine gemeinsame Strategie.

- (3) Jede Gewerkschaft und der DGB optimiert, jedoch werden gemeinsame Felder und Strukturen rechtzeitig bestimmt und schrittweise optimiert.

Die dritte Strategie erscheint am sinnvollsten. Sie setzt voraus, dass die vorhandenen Erfahrungen eingesetzt und eine restriktive Haushaltsführung 2005 um die Debatte und Organisation gemeinsamer Aufgaben und Synergien ergänzt wird.

Um diese Strategie erfolgreich umsetzen zu können müssen sich DGB und Gewerkschaften zudem darüber klarwerden, an welchen Parametern sie den Erfolg ihrer Arbeit festmachen.

Sie müssen zugleich ihre Anstrengungen im Bereich der Personalentwicklung verstärken: Bei den erforderlichen Veränderungen von Organisationsstrukturen, Verbesserung der Abstimmungs- und Arbeitsabläufe sowie einer optimalen Ressourcennutzung ist eine Weiterentwicklung vorhandener Qualifikationen unumgänglich.

Ohne eine strategische Mitgliederpotenzialanalyse (MPA) und den daraus resultierenden Handlungen werden alle Gewerkschaften in den nächsten 5-7 Jahren vermutlich:

- weniger Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen haben - bei steigenden Kosten (insb. Personalkosten),
- weniger hauptamtliche Stützpunkte unterhalten können,
- die Betriebe und Mitglieder weniger gut betreuen können,
- zunehmend mit einer großen Fluktuation der Mitglieder rechnen müssen,
- weniger aktive Ehrenamtliche („Kümmerer“) haben.

## Wirtschafts- und Branchenentwicklung

- Die deutsche Wirtschaft sieht sich seit 5 Jahren einer ungewöhnlich **gespaltenen Konjunkturentwicklung** gegenüber. Während die Inlandsnachfrage seit 1999 nahezu stagniert, boomen die Exporte (real um 43 %). Schlüsselbranche für die mangelnde Dynamik im Inland ist die schwächelnde Bauwirtschaft.
- Die wenigen wissenschaftlichen Prognosen zur **Entwicklung von Branchen** in Deutschland rechnen mit Wachstumseffekten in Bereichen wie IKT, Gesundheits-, Sozial- und Erziehungsberufen und Dienstleistungen allgemein. Generell wird von einer z.T. deutlichen Abnahme von produktionsorientierten Tätigkeiten, leichter Zunahme bei primären Dienstleistungen (Handel, Bürotätigkeiten) und z.T. deutlichen Beschäftigungszuwächsen bei sekundären Dienstleistungen (Forschung, Organisation/Management, Betreuen-Beraten-Lehren) ausgegangen.
- Bis 2010 wird eine **Verteilung der Erwerbstätigen auf Branchen** prognostiziert, die zwei Drittel der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich (68,7 %) und lediglich 29,4 % im Waren produzierenden Gewerbe sieht. Die Verschiebung zum Dienstleistungsbereich wird das Beschäftigtenproblem nicht lösen, da das Rationalisierungspotenzial in diesem Bereich noch längst nicht ausgeschöpft ist.
- Trends zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft korrespondieren mit Prognosen zur Struktur der **Qualifikationsebenen bei Erwerbstätigen**: Es ist davon aus-

zugehen, dass der Anteil der Beschäftigten mit Hochschul-, Fachhochschul- und Fachschulabschlüssen deutlich steigen wird.

- Gleichzeitig ist zu vermuten, dass die **Erosion des Normalarbeitsverhältnisses** fortschreitet. Prekäre Arbeitsverhältnisse, Zeitarbeit und Minijobs nehmen stark zu. Beschäftigte im Niedriglohnssektor (z.B. Gaststätten, Handel, einfache Dienstleistungen) sind traditionell schwach organisiert.
- **Globalisierung** und **EU-Erweiterung** erfordern eine stärkere Ausrichtung auf supranationale Themen. Nationalstaatlich ausgerichtete Organisationen wie Gewerkschaften spüren die enger werdenden politischen Spielräume auf nationaler Ebene besonders deutlich. Soll Europa mehr als ein Wirtschaftsraum sein, müssen Gewerkschaften ihre Vorstellung von einem friedlichen und sozialen Zusammenleben formulieren und politisch wirksam machen. Gleichzeitig müssen sie Verfahren und Instrumentarien entwickeln, um auf der europäischen Ebene erfolgreich Politik gestalten zu können.
- Die **Auflösung geschlechterspezifischer Arbeitsteilung** schlägt sich in einer Zunahme weiblicher Erwerbstätigkeit, insbesondere in Angestellten - und Zukunftsberufen, aber auch in prekärer Beschäftigung nieder. Gleichzeitig bestehen Benachteiligungen von Frauen in Entlohnung und Aufstiegschancen weiter.
- Die Branchen- und damit die Organisationszuständigkeit der Gewerkschaften hinkt der Wirtschafts- und Branchenentwicklung hinterher. Es gibt **Überschneidungen in den Zuständigkeitsbereichen**, die zu Konflikten untereinander führen. Vorhandene Regelungen werden nicht immer eingehalten und neue Lösungen nur unzureichend gesucht.

## Entwicklung der Unternehmen und Betriebe

- Die Zahl der Klein- und Mittelbetriebe steigt. Gleichzeitig wächst der Konzentrationsgrad in einigen Branchen. Der Organisationsaufwand für Gewerkschaften nimmt entsprechend zu, der Organisationsgrad bei den Betriebs- und Personalräten schwindet. Die Gewerkschaften sind nur in einem Teil der 120.000 Betriebe mit Betriebsräten vertreten. Die Zahl der BR-Mitglieder und vor allem der freigestellten BR-Mitglieder hat - trotz gleichfalls vorhandener positiver Entwicklungen in einzelnen Segmenten - tendenziell abgenommen.
- Vielfach können die Gewerkschaften den Betriebs- und Personalräten sowie den Mitarbeitervertretungen die erforderliche Unterstützung nur noch bedingt geben. Die Differenzierung der Arbeitsbedingungen und damit eine größere Spannweite an Problemfällen sowie weniger hauptamtliches Personal kann Überforderungen mit sich bringen.
- Bei kapitalorientierten Unternehmen gibt es eine zyklische Entwicklung zu Akquisition und Mergers. Betriebe wechseln häufiger die Besitzer und die Unternehmensstrategie. Das hat direkte Wirkungen auf die klassische Organisations- und Beratungsarbeit der Gewerkschaften. Weiterhin entstehen - vorläufig noch in Nischen - temporäre Betriebsstrukturen bzw. lose gekoppelte Unternehmen mit Partnerschaften, Stammbesitzungen. Parallel steigen die prekären Arbeitsverhältnisse in den Betrieben. Die Verweildauer der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Betrieben dürfte drastisch abnehmen. Die Arbeitslosigkeit geht quer durch alle Schichten und Berufe. Gleichzeitig steigt die Belastung bei Wenigen.

- Die gesamte Arbeitsgesellschaft ist in einem epochalen Umbruch.

## Service für Mitglieder und solche, die es werden könnten

Die deutliche Sprache der Mitgliederentwicklung muss auch Anlass sein, die gewerkschaftlichen Dienstleistungen stärker in den Fokus zu nehmen: Dabei ist ein „Spagat“ zwischen weniger Geld und besseren Leistungen gefragt.

- **Mitgliederbindung erhöhen**  
Wir müssen prüfen, wo sich die Bedürfnisse unserer Zielgruppen verändert haben und unseren Leistungskatalog danach ausrichten.
- **Erschließung neuer Potenziale durch zielgruppengenaue Mitgliederwerbung**  
Wir müssen die Erkenntnisse der Zielgruppenforschung für uns nutzen und offensiv mit der Zersplitterung der Zielgruppenlandschaft umgehen, d.h. uns mit klarem Blick auf die Wirtschafts- und Branchenentwicklung neue Zielgruppen erschließen - mit einem passgenau darauf zugeschnittenen Serviceangebot.

Für beide Ansätze ist eine gründliche Zielgruppenüberprüfung notwendig, nur dann können passgenaue Instrumente zur Mitgliederwerbung und -bindung entwickelt werden. Auch die **Schutzfunktion der Gewerkschaften und die** traditionellen Leistungen gewerkschaftlicher Arbeit sollen wieder stärker in das Bewusstsein breiter Bevölkerungsschichten gerufen werden (Kernleistungen wie Arbeitsplatzsicherung, Weiterbildungstarifverträge, Ausbildungsplatzsicherung etc., aber auch Neuerungen wie etwa die Metall-Rente).

## Erfolge effektiv managen: Führung und Kommunikation

### Führung

Die Gewerkschaftsführung hat die Verantwortung, geeignete Gegenstrategien, neue Wege und Kompetenzen zu entwickeln sowie für entsprechende Ziele in den Organisationen zu sorgen. Voraussetzungen für den Erfolg sind dabei Führbarkeit der Organisation und Führungsstärke der Verantwortlichen.

Auf allen Ebenen wird der Mangel an Koordination zwischen den Organisationen sowie die geringer werdende Verbindlichkeit beklagt. Die vorhandenen Organisationsstrukturen des DGB weisen deutliche Schwächen bei Führbarkeit der Organisation und Führung auf:

- die Rollenverteilung zwischen den Mitgliedsgewerkschaften und dem DGB ist unklar, der Nutzen des DGB wird unterschiedlich beurteilt,
- bestimmte Aufgabengebiete werden sowohl vom DGB wie von mehreren Mitgliedsgewerkschaften wahrgenommen,
- öffentliche Meinungsäußerungen werden als Richtungsstreit wahrgenommen und nicht als Verbindungslinie für gemeinsam zu erreichende Ziele,
- lange bekannte operative Defizite werden nicht abgestellt, Synergien zwischen den Gewerkschaften nicht hinreichend genutzt.

Bei stabilen Rahmenbedingungen ist die Fähigkeit zu flexiblen und raschen Reaktionen eine unbestrittene Stärke gewerkschaftlicher Interessenvertretung. Diesen "Normalfall" gibt es immer weniger. Es muss künftig auf schnelllebigen Meinungsmärkten und bei instabilen Strukturen mit einem Minimum an Informationen entschieden und erfolgreich gehandelt werden.

Gleichzeitig ist die bestehende Kultur der Selbstorganisation an der Basis zu beachten. Notwendig ist eine neue Balance der Rückkoppelung zwischen Führungsentscheidung und Gremienarbeit, um die Durchsetzung und Akzeptanz zu sichern.

Führungsentscheidungen sind gerade im politischen Betrieb vielfach der tagespolitischen Konjunktur unterworfen. Das gilt auch für Gewerkschaften. Auch kurzfristig notwendige Kurskorrekturen werden von der Organisation nachvollzogen und akzeptiert, wenn Ziele und Absicht deutlich sind.

Aufgabe der Führung auf **jeder** Ebene ist es,

- unter Beteiligung von Betroffenen die Ziele klar zu definieren,
- Beschäftigte zu befähigen, ihre Stärken zu entwickeln und sie darin zu unterstützen, die Ziele zu erreichen,
- eine geeignete Organisation für die Erreichung der Ziele zu schaffen,
- wirksame Entscheidungen zu treffen und ihre Durchführung zu implementieren,
- die Umsetzungsschritte und Ergebnisse zu kontrollieren.

Aufwand und Intensität bestimmter nötiger Arbeitsschritte insbesondere in der Umsetzungsphase werden oft bei gewerkschaftlichen Entscheidungen unterschätzt bzw. nicht bedacht. Es bleibt bei Überschriften und Forderungen. Nötig ist hingegen eine Konzentration auf wenige Hauptziele und ihre inhaltliche wie prozesshafte Durchdringung.

Für die aktuelle Situation bedeutet dies u. a.:

1. Konzentration auf wenige attraktive Hauptziele und Botschaften und ihre verbindliche Implementierung in den Gewerkschaften.
2. eine Klärung innerhalb dieser Hauptziele, welche Aufgaben der DGB und welche die Gewerkschaften übernehmen und welche gemeinsam erledigt werden.
3. ein verbindliches Commitment der Führungsspitzen, wie mit unterschiedlichen Meinungen in der Öffentlichkeit umgegangen wird.
4. eine Überprüfung der gewohnten Entscheidungswege im DGB. Der Optimierungsprozess kann auch Strukturveränderungen bedeuten.
5. jedes Ziel, jede Maßnahme muss untersucht werden, ob damit ein Betrag für eine stärkere Mitgliederbindung und -Werbung geleistet wird.
6. eine höhere Verbindlichkeit der Entscheidungen - z.B. durch Klärung und Bereitstellung der nötigen Ressourcen und einem geeigneten Controlling.

7. Zielvereinbarungen mit jeder Ebene, jedem Hauptamtlichen und auch den Ehrenamtlichen abschließen, um bessere Ergebnisse zu erreichen.

### **Kommunikation**

Gewerkschaften müssen mehr als bisher erklären, warum sie was wie tun. Das ist natürlich mit Blick auf potentielle Mitglieder besonders augenfällig, gilt jedoch auch für langjährige Mitglieder: Deren Ansprüche an ihre Gewerkschaft wandeln sich - auch hier wächst der Legitimationszwang. Die Stärkung der Mitgliederbindung läuft neben guten Tarifiergebnissen und einer Optimierung des Serviceangebotes auch über bessere Kommunikation.

Kommunikation als Teil der guten Führung brauchen Gewerkschaften auch intern: Die hauptamtlich Beschäftigten sind wesentliche Multiplikatoren eines geänderten Führungs- und Kommunikationsverhaltens. Ziel ist eine Kultur, die glaubwürdig auf klare Ziele, Ergebnisorientierung, Vertrauen statt Misstrauen sowie Transparenz und Offenheit setzt.

Für die aktuelle Situation bedeutet dies:

1. Entscheidungen der Führung müssen schnell und deutlich kommuniziert werden.
2. Wir müssen allgemein professioneller werden im Management der Organisation und Umgang mit der - internen wie externen - Öffentlichkeit.
3. Wir brauchen bekannte und akzeptierte Regeln, eine "Sprache der Organisation" für Führung, Kommunikation und Organisation.
4. Die Entwicklung einer elektronischen Informations- und Kommunikationsplattform, die Informationsprozesse umgehend und verlässlich in Gang setzen kann, ist Voraussetzung für eine Optimierung der Entscheidungsprozesse.

## **II. Vertiefung der Analysen**

Um mit diesem massiven Handlungsdruck verantwortungsvoll und kompetent umzugehen ist auf bestimmten Feldern eine gründliche argumentative Absicherung der Diagnose notwendig. Es geht darum, strategisch und empirisch nachzuarbeiten:

**strategisch:** Schärfung des Koordinatensystems in den folgenden Dimensionen:

- ideell (z.B. Wertedefinition erneuern: wofür stehen die Gewerkschaften in Zeiten der Hyperglobalisierung, „Re“-Konstruieren des gewerkschaftlichen Wertekanons)
- materiell (z.B. welche Angebote braucht die Mitgliedschaft in der Zukunft?)
- politisch (z.B. wie sieht die Interessenvertretung der Zukunft aus?)

Hierbei geht es jeweils darum, die notwendigen Diskussionsprozesse zu starten.

**empirisch:** Eine wesentliche Grundlage für strategische Debatte ist eine Absicherung unserer Datenbasis an zwei entscheidenden Stellen.

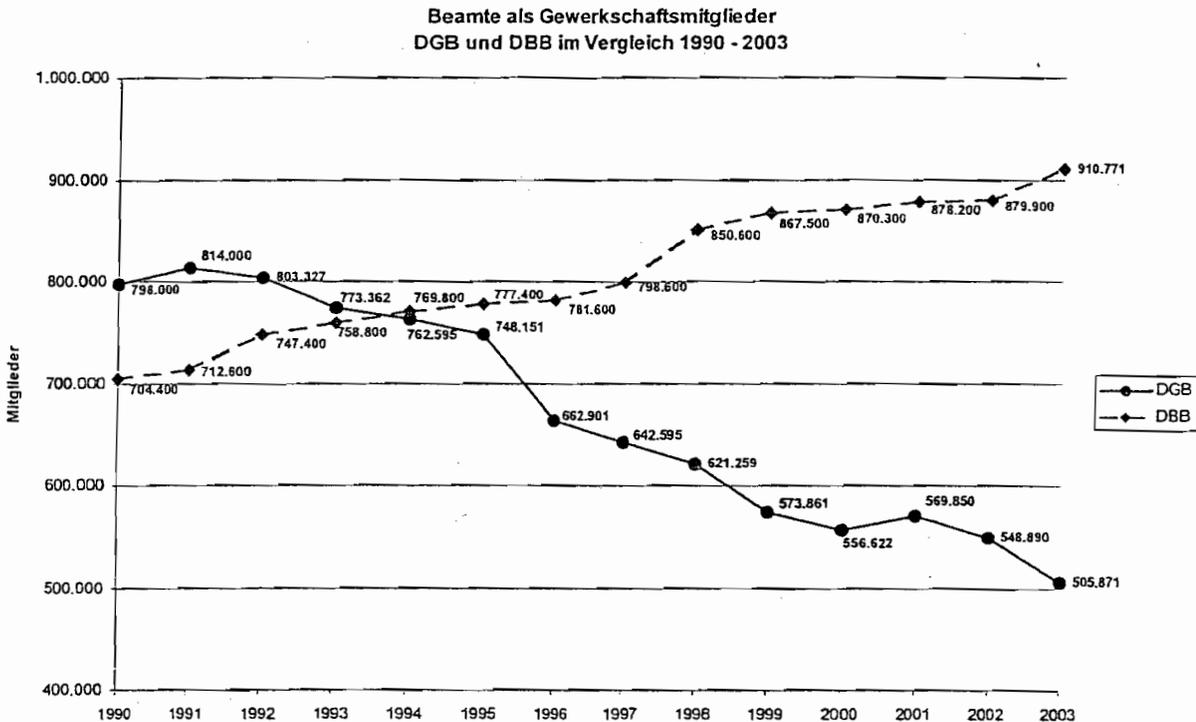
- **Mitgliederpotenzialanalyse:**

Notwendig ist ein besseres Verständnis der Zusammensetzung der Zielgruppen und ihrer jeweiligen Erwartungen an Gewerkschaften. Das ist eine unverzichtbare Voraussetzung, um das Serviceangebot erfolgreich zielgruppenorientiert weiterentwickeln zu können.

Die ersten Rückmeldungen aus der Evaluierung der DGB-Organisationsreform stützen diesen Ansatz. Gewerkschaftsfunktionär/innen aller Ebenen halten eine tiefere Kenntnis der Erwartungen, die die unterschiedlichen Zielgruppen an ihre Organisation richten, für unverzichtbar.

- **Benchmark Verbände und Organisationen**

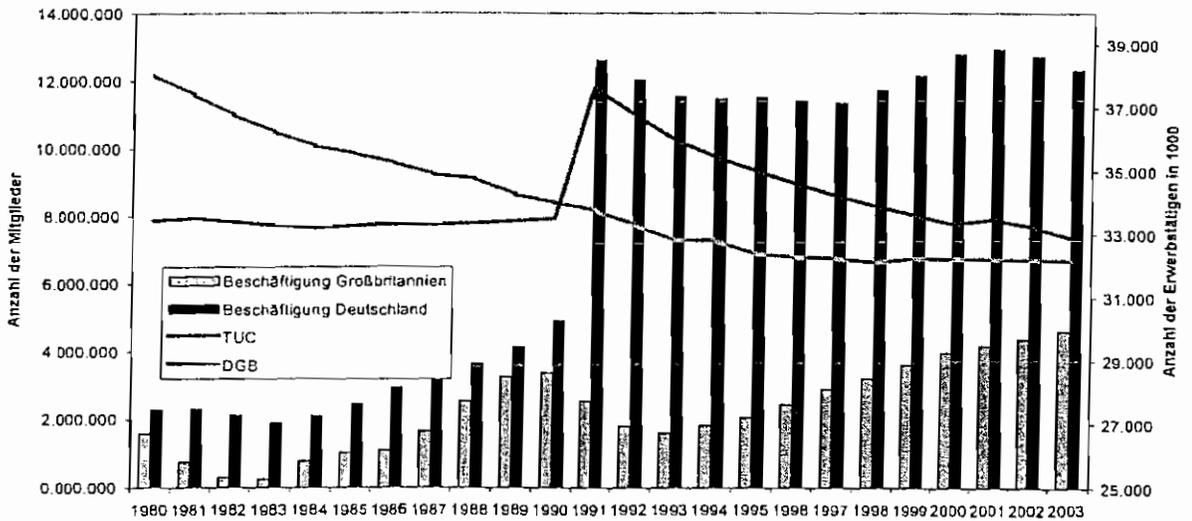
Blickt man auf die Mitgliederentwicklung anderer Verbände und Organisationen, zeigt sich, dass beispielsweise die Gewerkschaften im Deutschen Beamtenbund eine positive Mitgliederentwicklung ausweisen (siehe Abbildung 3).



Zu vermuten ist, dass bei den DBB-Gewerkschaften eine stärkere arbeitsplatz-, berufs- und laufbahnbezogene Mitgliederarbeit geleistet wird. Darüber hinaus besteht mit den stark ehrenamtlich strukturierten Organisationsformen eine intensivere Mitgliedernähe (ähnlich wie bei der GdP). Geprüft werden soll, was der DGB und die Gewerkschaften (nicht nur die DGB-Gewerkschaften mit Beamtenmitgliedern, sondern auch die Industriegewerkschaften) daraus für ihre Zielgruppen ableiten und welche Schlüsse daraus gezogen werden können. Abgesicherte Daten müssen Basis für eine konsequente Überprüfung vorhandener Leistungskataloge sowie Richtschnur für die Entwicklung neuer innovativer Serviceideen sein.

Darüber hinaus sollen auch die Entwicklungen der europäischen Gewerkschaften wie beispielsweise der TUC in Großbritannien (siehe Abbildung 4), aber auch anderer Mitgliederorganisationen in den Blick genommen werden – wie etwa die des Naturschutzbundes (NABU), der seit Jahren steigende Mitgliederzahlen verzeichnet, aber auch die Mitgliederarbeit von AWO und DRK sowie ähnlich gelagerte Ansätze der Kirchen.

**Mitgliederentwicklung der Gewerkschaften und Beschäftigung in Großbritannien und Deutschland 1980 bis 2003**



Beschäftigung: Definition Eurostat; ab 1991 Gesamtdeutschland  
 Quelle: Europäische Kommission, Ameco-Datenbank

In beiden Bereichen wird natürlich – wo immer möglich – auf Vorstudien der Mitgliedsge- werkschaften und des DGB zurückgegriffen.

### III. Lösungsräume-Was können wir tun?

Die Planungsgruppe hat auch mit Blick auf die sich deutlich abzeichnenden finanziellen Auswirkungen des Mitgliederrückganges eine Vielzahl von Ansatzpunkten sowohl für Optimierungsprojekte als auch für strategische Fragestellungen entwickelt. Die Liste der Vorschläge zeigt, dass das Potenzial an Ideen erfreulich groß ist. Jetzt kommt es darauf an, es zu erschließen. Nicht alle Ansätze lassen sich realistischerweise gleichzeitig umsetzen. Es kommt vielmehr darauf an, einen angemessenen, Erfolg versprechenden und handhabbaren Maßnahmenkatalog zu entwickeln.

In diesem Sinne gruppiert dieses Papier die Lösungsansätze zu vier zentralen Feldern, die jeweils mit bereits vorhandenen beispielhaften Projekten und/oder realistischen neuen Ansätzen illustriert werden:

#### 1. Kooperation in der Betriebs- und Branchenarbeit

Dem wirtschaftlichen Strukturwandel, aber auch dem stetig steigenden betrieblichen Aufwand für Mitgliederwerbung, -bindung und -betreuung muss mit stärkerer gewerkschaftlicher Kooperation begegnet werden. Erfolgreiche Ansätze hierfür finden sich beispielsweise in den folgenden Projekten (weitere Beispiele siehe Anlage 2):

- **Neue Branchen, Industrieparks und Dienstleistungszentren gemeinsam organisieren:** Im Bad Hersfelder Logistik-Projekt hat sich bewiesen, dass auch „gewerkschaftsfreie“ Zonen zu erobern sind - wenn die Rahmenbedingungen stimmen.
- **die betriebliche Basis nachhaltig stärken:** Die Erfahrungen der Betriebsratswahl-Kampagne 2002 haben gezeigt, dass es durch gezielte regionale Aktivitäten gelingen kann, Unternehmen nachhaltig zu organisieren. Z.B. können im Vorfeld der BR-Wahl 2006 die nötigen Voraussetzungen im DGB gemeinsam mit den Gewerkschaften geschaffen werden.
- **„Betriebsräte helfen Betriebsräten - Netzwerke stärken!“.** Der DGB-Region Emscher-Lippe ist es gelungen, über ein gewerkschaftsübergreifendes lokales Betriebsrätenetzwerk neue Betriebsräte zu installieren und Mitglieder zu werben. Gute Ansätze gibt es auch im Bezirk Sachsen.

Darüber hinaus müssen aber auch neue Wege der Kooperation entwickelt werden: Ein lohnender Ansatz läge z.B. darin, Chancen und Risiken neuer Kooperations- und Betreuungsformen etwa in **Potenzialregionen** zu untersuchen (als Pilotprojekt), aber auch in der **Überprüfung und Harmonisierung der regionalen Zuschnitte** von DGB und Mitgliedsgewerkschaften:

- **Konzentration der Ressourcen auf Potenzialregionen**  
„Potenzialregionen“ sind sowohl Gebiete mit einer großen Anzahl von (meist unorganisierten) Erwerbstätigen und Studierenden (Organisationspotenziale) als auch regionale Wirtschaftsräume, die vermutlich eine wirtschaftlich positive Entwicklung (Prognose) haben werden (siehe Anhang B - DGB Potenzialregionen).

Bei insgesamt geringer werdenden Finanzen ist eine gleichmäßig verteilte Reduzierung von Geschäftsstellen des DGB und der Gewerkschaften nicht sinnvoll, vielmehr sollte in Regionen mit großem Mitgliederpotenzial mehr als bisher investiert und dort Ressourcen konzentriert werden. Damit kein Rückzug aus der Fläche entsteht, erfordert die Konzentration auf Potenzialregionen eine enge Abstimmung mit den Mitgliedsgewerkschaften (siehe dazu auch Seite 20: gemeinsame Anlaufstellen für Mitglieder).

Vorgeschlagen wird, dass der DGB in Zukunft im Sinne seiner Dachverbandsfunktion verstärkt die Mitgliederwerbung der Gewerkschaften unterstützt und die eigene mitgliedernahe Arbeit ausweitet (z.B. im Bereich Vorfeld Studierende).

Dabei muss u.a. geklärt werden, wie die „Flächenpräsenz“ künftig gestaltet wird. Auch regionale Strukturveränderungen bei Gewerkschaften und DGB müssten künftig stärker koordiniert und abgestimmt werden. Zudem muss darüber nachgedacht werden, wie zusätzliche Mittel in den Potenzialregionen produktiv und zielgenau eingesetzt werden können.

- **Kooperationsabkommen der Gewerkschaften**

DGB-Bezirke und -Regionen entwickeln in Abstimmung mit den Mitgliedsgewerkschaften konkrete Kooperationsvorhaben für die jeweilige Region oder den Bezirk (Ziele, Beteiligung, Ressourceneinsatz, Zeitplanung, Umsetzung, etc.)-Sie dienen den Gewerkschaften als Unterstützung für ihre Arbeit, stimmen dies im jeweiligen Vorstand ab und setzen diese Vorhaben gemeinsam mit den Gewerkschaften um.

- **Regionale Zuschnitte anpassen**

Die regionalen Zuschnitte des DGB und der Mitgliedsgewerkschaften sollen mit dem Ziel einer geringeren Überschneidung korrigiert werden, damit in den Regionsvorständen eine bessere Kooperation mit den Gewerkschaften der Region möglich wird.

Darüber hinaus werden die Mitglieder der Bezirks- und Regionsvorstände zur Teilnahme an den Vorstandssitzungen verpflichtet und können nur mit schriftlicher Begründung vertreten werden.

Zu klären ist u.a., ob bei größeren regionalen Zuschnitten statt der Regionsvorstandssitzungen Geschäftsführertagungen notwendig sind, um die Abstimmung und Kooperation mit den regionalen Gewerkschaften auch strukturell abzusichern.

## 2. Effektivere Infra- und Organisationsstruktur

### 2.1) Infrastrukturmaßnahmen:

Zudem soll die Infrastruktur optimiert werden, um z.B. einen besseren Informationsfluss sicherzustellen, Synergien zu ermöglichen oder auch lokale Kooperationen von Gewerkschaften und/oder DGB auszutesten.

- **Synergien nutzen**
  - kurzfristig Einkaufsverbände etwa beim IT-Einsatz, wie sie der IT-Arbeitskreis des DGB und der Gewerkschaften nutzen und intensivieren (Detailinfos im Anhang 1):
    - z.B. Inter-/Intranettechnik: ein CMS für alle Gewerkschaften. Entwicklungskosten wie Pflegeaufwand ließen sich minimieren
  - Bsp. Kassel: **Bildung von Bürogemeinschaften**, durch die im Gewerkschaftshaus zwei Etagen frei wurden, die nun anderweitig zu vermieten sind. Ergebnis: Kosten runter, Service rauf
  - Bsp. Gewerkschaftshaus Bremen (Detailinfos im Anhang 1).

Diese Ansätze müssen intensiviert werden. Aber reine Optimierung reicht nicht aus, auch hier müssen neue Wege beschriftet werden. Vorgeschlagen wird daher:

- **gemeinsame Anlaufstellen für Mitglieder**  
Geprüft werden sollen gemeinsame Anlaufstellen von DGB und Gewerkschaften in der Fläche, die die **Erreichbarkeit gewerkschaftlicher Leistungen** verbessern (inkl. der Prüfung neuer Instrumente wie etwa Call Center (Detailinfos zum IG BAU-Call Center FACTS im Anhang 1).

Alle Gewerkschaftsbüros des DGB und der Mitgliedsgewerkschaften und ggf. Rechtsschutz GmbH werden dabei zu Anlaufstellen für alle Gewerkschaftsmitglieder und betrieblichen Funktionäre und bieten eine „Grundversorgung“ an - wo immer möglich an einem Ort - in einem Gewerkschaftshaus.

Dabei ist im Vorfeld zu klären, welche Leistungen in der „Grundversorgung“ enthalten sein sollen und wie diese gegenseitig zwischen den Gewerkschaften ausgeglichen werden können. Auch die DGB-Büros sollen einbezogen werden.

Weiterhin muss geprüft werden, inwieweit die ehrenamtlichen Binnenstrukturen der DGB-Regionen einbezogen werden können. Für die Umsetzung muss geklärt werden, ob eine entsprechende Vereinbarung der Gewerkschaftsspitzen ausreicht oder ob zunächst lokale Pilotprojekte gestartet werden sollen.

- eine **gewerkschaftliche elektronische Kommunikationsplattform** zu entwickeln

Politische Kommunikation ist das Hauptgeschäft des DGB. Die Bedingungen der Kommunikation haben sich aber - nicht nur für uns - entscheidend verändert. Die wachsende Bedeutung der Massenmedien, vor allem des Leitmediums Fernsehens, die Klagen über die Info-Flut, die Zersplitterung breiter Bevölkerungsgruppen in unzählige Ziel- und Multiplikatorengruppen, die schwindende Bedeutung gewerkschaftlicher Medien - angesichts dieser und vieler anderer Faktoren müssen DGB und Gewerkschaften rechtzeitig Konzepte entwickeln, wie sie unter sich wandelnden Bedingungen ihre Ziele erreichen.

Wenn Gewerkschaften als Massenorganisationen handlungs- und gestaltungsfähig bleiben wollen, müssen sie sich neue Wege erschließen, um auch bei knapperen Personal- und Finanzressourcen mobilisierungsfähig zu sein. Die Frage ist: Wie kommen Gewerkschaften unter den angerissenen veränderten Bedingungen mit der aktiven bzw. aktivierbaren Mitgliedschaft in Kontakt? Welche Medien brauchen sie? Welche Beteiligungsformen, welche Aktionsformen, welche Instrumente? Eine Antwort könnte in der Nutzung der elektronischen Medien - einschließlich der zu erwartenden Internet-Telefonie - liegen.

In einem weiteren Schritt soll auch geprüft werden, inwieweit bei den gewerkschaftlichen Printmedien Synergien durch Kooperation geschaffen werden können.

## 2.2) Organisationsstrukturmaßnahmen:

- Eine Veränderung der Aufgaben und Anforderungen der Gewerkschaften und des DGB erfordert neben der (strukturellen) Organisations- auch eine Personalentwicklung und Qualifizierungen für die DGB-Beschäftigten. In Abstimmung mit den DGB-Bezirken und in Kooperation mit den MitgliedsMitgliedsgewerkschaften sollen entsprechende Maßnahmen mittelfristig verbindlich geplant und umgesetzt werden. Dabei soll auch die Idee der Qualifizierung zur „politischen Assistenz“ für Verwaltungsangestellte erneut geprüft werden.

Weiterhin ist u.a. zu klären, wie eine Neuverteilung der Arbeitszeitkontingente der DGB-Beschäftigten (vor allem in den Regionen) vor dem Hintergrund der neuen Aufgaben- und Schwerpunktsetzung aussehen sollte und wie diese umgesetzt werden kann.

- **Zusammenfassung von DGB-Bezirke und -Regionen zu größeren Einheiten**  
Angestrebt werden DGB-Regionsbüros mit einer größeren Anzahl von Beschäftigten, um eine effektivere Arbeitsteilung zu ermöglichen (3 politische und 2 Verwaltungssekretäre/innen). Leitlinie dabei ist die Bildung von „Potenzialregionen“.

Dazu können Regionen zusammengelegt oder als erste Stufe „Kooperationsregionen“ gebildet werden, in denen zwei politische Einheiten mit einer Geschäftsführung und einem Büro arbeitsorganisatorisch zusammengelegt werden.

Zu prüfen ist gleichfalls die Zusammenlegung der kleinen Bezirke. Auch hier muss geklärt werden, wie die „Flächenpräsenz“ künftig ausgestaltet wird.

- **Verbreiterung des Konzeptes Kompetenzcenter (BaWü)**  
Das Kompetenzcenter-Konzept (bzw. vergleichbarer Planungs- und Arbeitsmethoden) aus dem Bezirk Baden-Württemberg soll auf andere DGB-Bezirke übertragen werden, was u.a. größere Einheiten bei den DGB-Regionen und eine engere praktische Kooperation mit den Gewerkschaften sinnvoll und möglich macht.  
  
Das Kompetenzcenter-Konzept kann auch in den Regionen unter Beteiligung der Gewerkschaften als Kooperationsgrundlage dienen. Die praktische Erprobung im Rahmen von Pilotversuchen sollte für die nahe Zukunft geplant werden.
- Zudem muss die Rolle der Ehrenamtlichen (in der 4. Ebene) bei knapper werdenden Ressourcen überdacht werden.

### 3. Optimierte Leistungen und innovative Serviceangebote

Ein drittes Erfolg versprechendes Feld liegt in der Überprüfung des gewerkschaftlichen Leistungskataloges (im gewerkschaftlichen Kernbereich „Arbeit“) und dessen Umfeld („work-life-balance“). Hier gilt es, mit geschärftem, empirisch gesichertem Blick, optimierte und neue Leistungen zu erproben. Das Ergebnis der beschriebenen Mitgliederpotenzialanalyse wird die vorhandenen Leistungen bewerten und neue innovative Serviceangebote liefern. Hier gibt es einzelne gute Vorarbeiten.

- **Vorfeldarbeit/Studierende ausweiten** - z.B. „students at work“ oder das Berufsschulprojekt „Demokratie und Mitbestimmung“

Die bisherigen Ansätze im Bereich der Vorfeldarbeit/Studierende sollen mit den erforderlichen Ressourcen abgesichert und vor allem in den „Potenzialregionen“ ausgebaut werden. D.h. konkret: die Verstärkung der Arbeit von „students at work“ auf Bundesebene, die Sicherstellung von Zuständigkeiten in den Bezirken und Regionen mit wichtigen Hochschulstandorten sowie die dauerhafte Zuordnung von Stellenanteilen und Finanzen. Außerdem ist es nötig, befristet Anschubmittel für den Aufbau von Strukturen (v.a. Beratungseinheiten) an den Hochschulen bereitzustellen (Detailinformationen: siehe Anhang 1).

Auch bei der Vorfeldarbeit muss ausgehend von der Mitgliederpotenzialanalyse über neue Wege nachgedacht werden:

Auf der Basis einer begrenzten **Mitgliederpotenzialanalyse** für Jugendliche und junge Arbeitnehmer/innen sollen in enger Kooperation mit den Gewerkschaften bestehende Leistungen überprüft sowie neue Leistungen zielgruppengenau entwickelt werden. Ein mögliches neues Angebot könnte z.B. in Karriere- und Weiterbildungsberatung für junge Arbeitnehmer/innen liegen, aber auch in kompetenter Jobvermittlung.

### **Innovative Serviceangebote**

Nicht nur bei dieser Zielgruppe, auch in anderen Mitgliedersegmenten müssen Serviceinnovationen geprüft werden, etwa die Idee, nach, dänischem Vorbild eine private Arbeitslosen-Versicherung für Gewerkschaftsmitglieder anzubieten.

Schließlich muss es auch darum gehen, den bestehenden Aufgabenkatalog zu überprüfen und Aufgaben zu streichen.

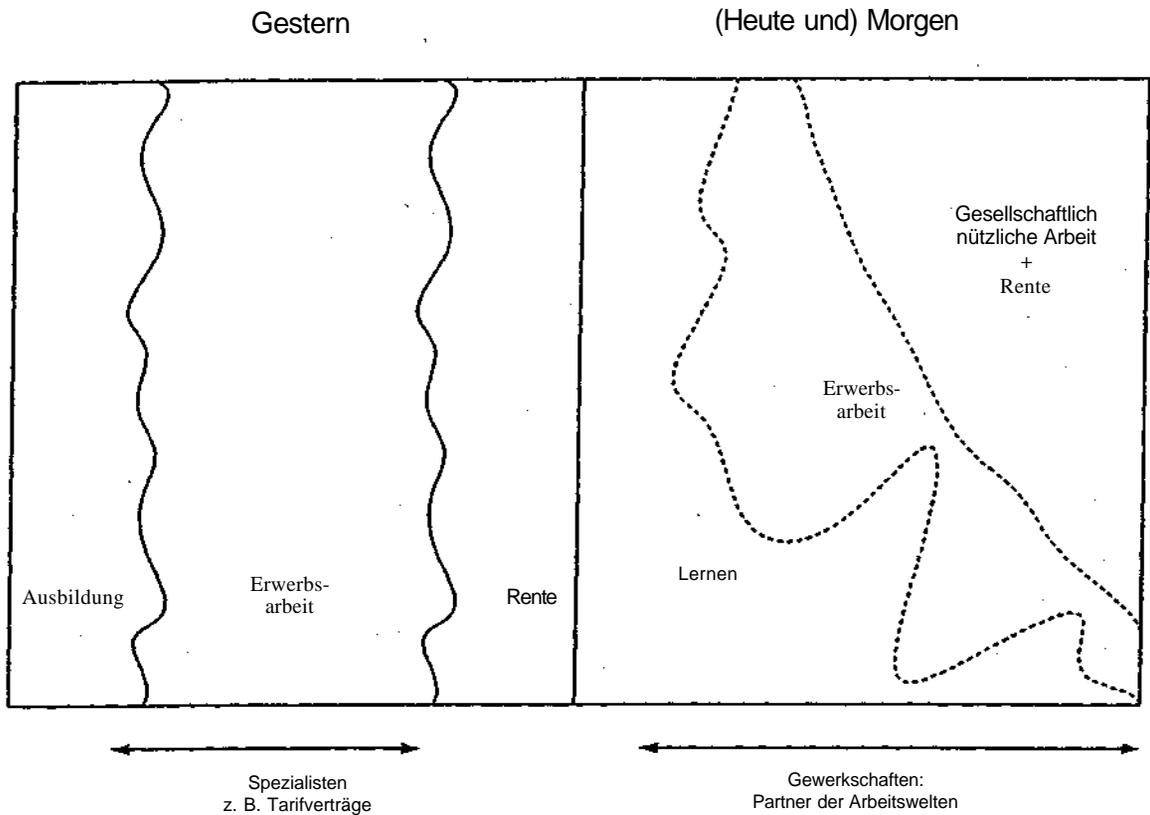
- **Aufgabenkritik und Konzentration auf das Wesentliche:** Unklare Aufgabenfelder, mangelnde Konzentration und Schwerpunktsetzung in der politischen Arbeit, Zuständigkeit für alle drängenden Probleme - all' diese oftmals historisch erklärbaren Tätigkeitsfelder von Gewerkschaften haben in der Summe zu einer Überlastung der Organisationen und der in ihnen arbeitenden Menschen geführt. Jeder Neuansatz muss daher zugleich die Frage beantworten, was aus dem Aufgabenkatalog gestrichen werden kann.

## 4. Entwicklung neuer politischer Initiativen

In einem vierten Bereich schließlich werden Vorschläge gesammelt, die das Profil durch Entwicklung neuer politischer Stoßrichtungen schärfen sollen - gleichfalls immer orientiert auf den gewerkschaftlichen Kernbereich „Arbeit“. Ansatzpunkt hierfür können z.B. bisherige Erfolge der Gewerkschaften etwa in der Tarifpolitik sein, die ausgewertet werden sollen. Sie können als Muster für neue, imageträchtige Initiativen dienen.

Neuausrichtung im Selbstverständnis und der Darstellung der Gewerkschaften:

- Gewerkschaften sind **Spezialisten für Arbeitsbeziehungen** im Unternehmen.
- Gewerkschaften sind **Partner der Arbeitswelten** über den Betrieb hinweg. Sie sind Ansprechpartner für den gesamten „work-life-zyklus“ (z. B. vorbetriebliche Ausbildung - betriebliche Ausbildung - Arbeitsphase - Orientierungsphase - Freizeitphase - Rente).
- Globalisierung sozial gestalten - Konkretisierung der gewerkschaftlichen Konzepte.



Neue Themen entwickeln (beispielsweise):

- Miteigentum,
- Ideen zur Gestaltung der Sozialarchitektur,
- Altersvorsorge und Tarifpolitik,
- Arbeitszeitflexibilisierung,
- Verknüpfung von Bildung und Innovation in Wirtschaftsräumen.
- Als **Spezialisten für Arbeitsbeziehungen** werden Gewerkschaften gerade in Zeiten der Globalisierung gebraucht, um die Veränderungen der Arbeitswelt im Interesse der Arbeitnehmer/innen zu gestalten.
- Ein weiteres Themenfeld, das in der aktuellen politischen Auseinandersetzung einen immer größeren Stellenwert einnehmen wird und das für den DGB wie für die Gewerkschaften von immenser Bedeutung ist, liegt in der Entgrenzung der Nationalstaatlichkeit in einem zusammenwachsenden Europa. Soll Europa mehr als ein Wirtschaftsraum sein, müssen Gewerkschaften ihr Bild und ihre gemeinsame **Vorstellung eines europäischen Sozialmodells** definieren - und in konkrete Politik umsetzen. D. h., das gewerkschaftliche Konzept für ein wirkliches europäisches Sozialmodell als Alternative zur angeblichen Allmacht der Märkte zu konkretisieren.

## IV. Organisation des Prozesses:

### 1. **Best practice-Beispiele:**

Über die hier genannten Beispiele und Vorschläge hinaus gibt es viele erfolgreiche Praxisprojekte und Lösungsideen, die auch in der Planungsgruppe längst nicht allen Teilnehmer/innen bekannt sind. Als eine Konsequenz sollte der DGB Erfahrungswerkstätten organisieren und anbieten, um einen gewerkschaftsübergreifenden Austausch von best-practice-Beispielen zu verbreitern. Zusätzlich zu dem Erfahrungsaustausch in der Ausschussarbeit des DGB, wurden z. B. 2004 Veranstaltungen organisiert (Mitgliederrückholaktionen, regionale Organisationsentwicklung bei Gewerkschaften, Supervisionen in Gewerkschaften, IT-Einsatz etc.). Es sollen - wo immer möglich - bereits im DGB und in den Gewerkschaften erfolgreich erprobte Ansätze gesammelt und aufbereitet werden, um gezielte und nachhaltige Lernprozesse anzustoßen. Dies wird auch kurzfristig als Erfolg versprechend eingeschätzt, da auf der hohen Akzeptanz der best practice-Beispiele in einzelnen Organisationen aufgebaut werden kann.

### 2. **Weitere Schritte - Das ist zu tun!**

Voraussetzung für den Start und den Erfolg des Turnaround ist eine klare Führungsentscheidung, bestimmte Themen gemeinsam anzugehen und zu bearbeiten.

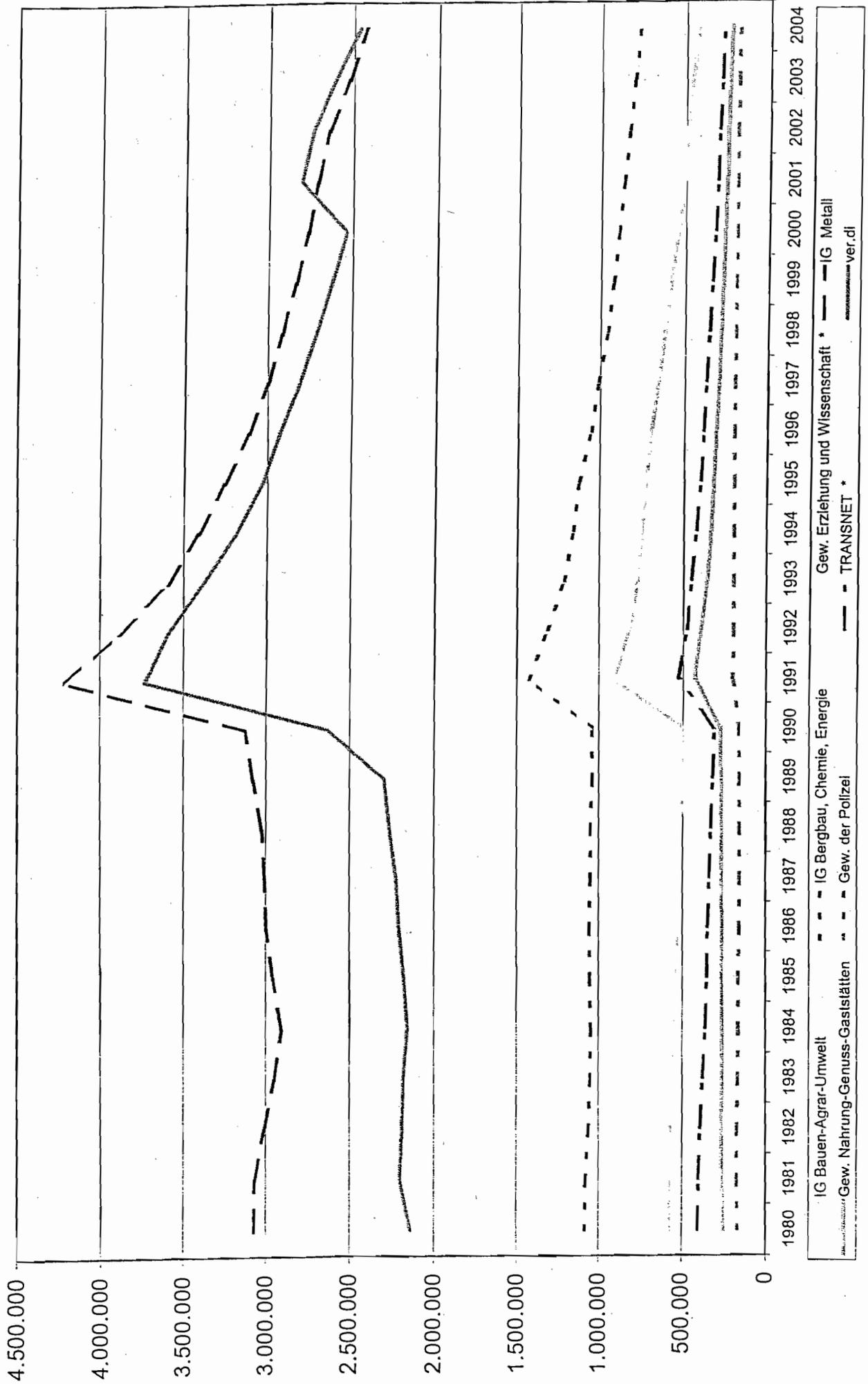
Unter III. sind vier Arbeitsfelder (Themengruppen) in einem gemeinsamen Lösungsraum skizziert. Innerhalb der vier Arbeitsfelder wurden unterschiedliche Arbeitsfelder und Arbeitsvorhaben aufgelistet. Diese müssen

- hinsichtlich ihrer Relevanz für den Turnaround kurz skizziert, ggf. ergänzt und gewichtet werden,
- nach der Entscheidung durch die Führung konkret beschrieben, Lösungskonzepte erarbeitet werden,
- die Lösungskonzepte und -maßnahmen müssen parallel bearbeitet und den Entscheiden! kontinuierlich vorgelegt, Ressourcen zur Verfügung gestellt und Ergebnisse kontrolliert werden.

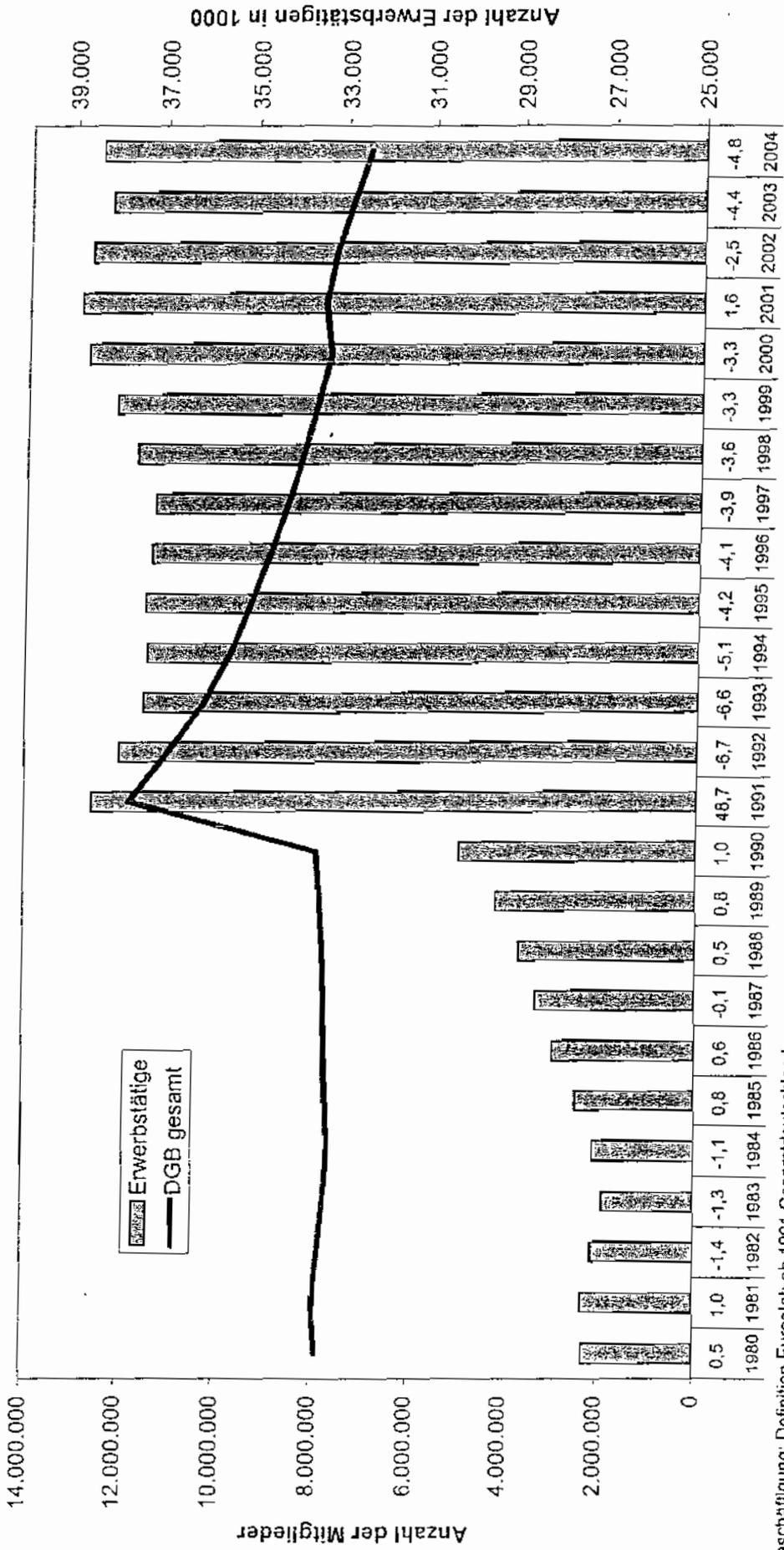
Für diese Arbeit sind zusätzliche Arbeitsstrukturen und eigene Arbeitsformen ergänzend zur Linie nötig. Die Arbeitsweise und Verbindlichkeit dieser Arbeitsform müssen bereits von dem im DGB und seinen Gewerkschaften bekannten Arbeitsmuster abweichen, um effektive Ergebnisse zu erzielen. Die Arbeitsweise der Planungsgruppe war dafür ein erster Schritt. Ihre Begeisterung, ihre Arbeitsfähigkeit und das Ergebnis haben allen Teilnehmer/innen zugesagt.

## **Anhang A - Mitgliederentwicklung 1980-2004**

# Mitgliederentwicklung der DGB-Gewerkschaften 1980 - 2004



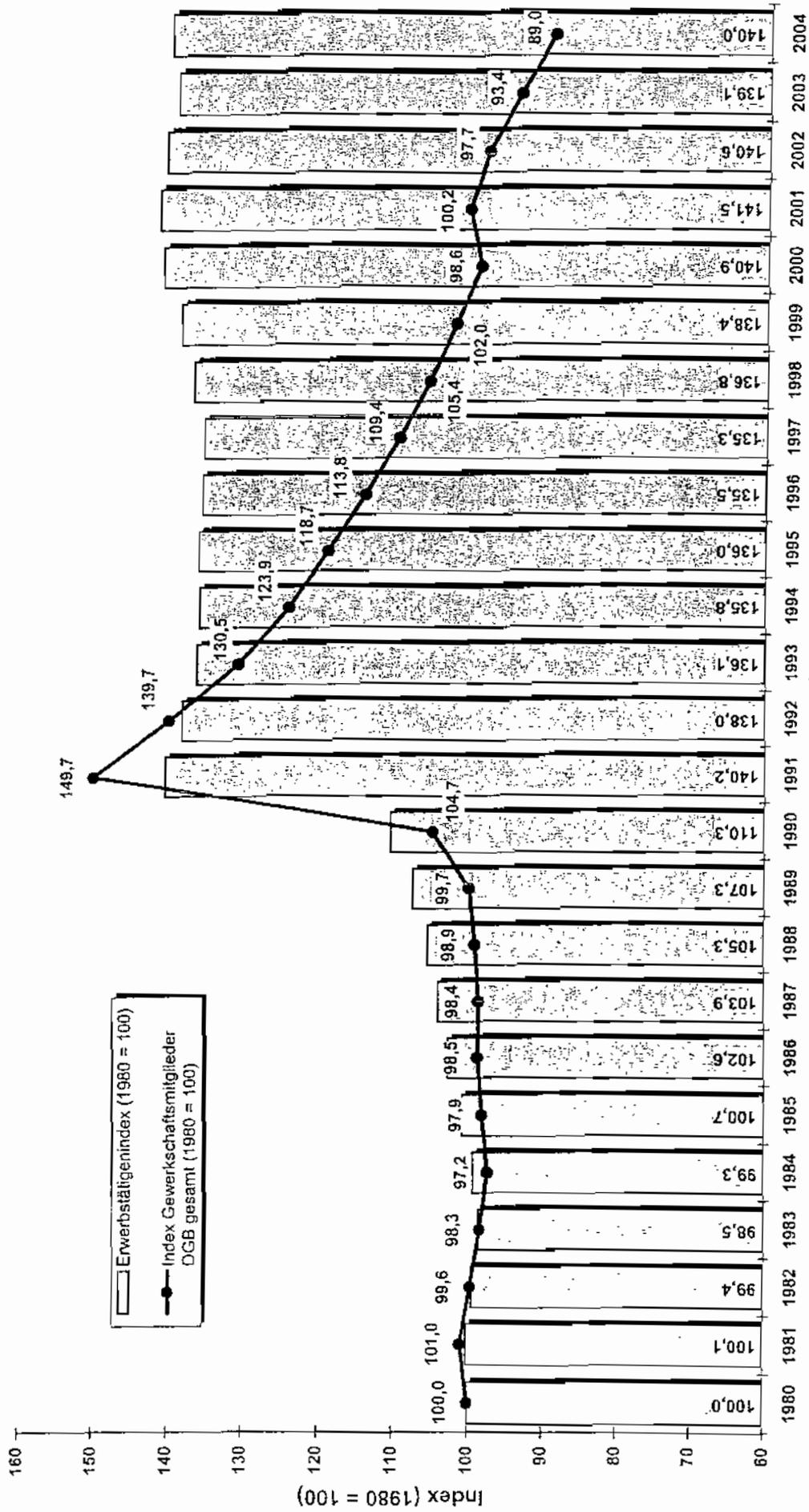
# Mitgliederentwicklung des DGB gesamt und Beschäftigung in Deutschland 1980 bis 2003



Beschäftigung: Definition Eurostat; ab 1991 Gesamtdeutschland  
Quelle: Europäische Kommission, Ameco-Datenbank

# Gewerkschaftsmitglieder und Erwerbstätigkeit

Indizes 1980 bis 2004



Problembeschreibung:

Im Landkreis Bad Hersfeld siedelten bis 2000 eine Reihe von Logistikunternehmen (und andere) mit mehreren Tausend Beschäftigten aufgrund regionaler Standortqualitäten neu an. Eine gewerkschaftliche Präsenz und Erschließung von Mitgliederpotenzialen gab es zeitgleich nicht.

Ziel:

Gewinnung von Gewerkschaftsmitgliedern in den Betrieben, Erlangung des gewerkschaftlichen Zugangsrechtes in die Unternehmen, Bildung von Wahlvorständen und Wahl von gewerkschaftlich organisierten Betriebsräten.

Rahmenbedingungen:

Vier Einzelgewerkschaften kooperierten bei konkreten Absprachen miteinander, bildeten das Projekt und stellten einen hauptamtlichen Projektsekretär frei. Eine „rund um die Uhr“ Erreichbarkeit für die interessierten Beschäftigten wurde sichergestellt. Das Projekt wurde in der Öffentlichkeit positiv aufgenommen, was der von vornherein offensiven Transparenz des Projektes gegen über Medien, Behörden und Unternehmern zu verdanken ist.

Vorgehensweise:

Der personellen Besetzung des Projekts am 01.04.2000 ging eine ausführliche Analyse der regionalen Betriebssituation und des Organisationsgrades voraus. Auf dieser Grundlage wurde seitens der zuständigen Gewerkschaften ÖTV, HBV, DPG und DAG das Projekt konzipiert und ein Projektteam gegründet.

Vor der Werbung in den Betrieben wurden aber zunächst die Öffentlichkeit und vor allem die Unternehmen informiert. Dies geschah durch Presseartikel und durch eine Informationsveranstaltung für die ansässigen Unternehmer, welche zahlreich erschienen. Dadurch war das Projekt kein Geheimprojekt mehr und erste Termine in den Betrieben konnten vereinbart werden. Kontakte wurden auch mit den Behörden aufgenommen. Die Mitgliedergewinnung und die Einleitung von Betriebsratswahlen in mehreren Betrieben wurde durch standardisierte Unterlagen vereinfacht (Flugblätter, Anschreiben, Wahlunterlagen, Wahlabläufe usw.). Die Werbung vor Ort gelang flächendeckend durch das Engagement von schon bestehenden Betriebsräten, der DGB-Jugend sowie ehrenamtliche Kolleginnen und Kollegen aus Ortskartellen und von Mitgliedsgewerkschaften. Durch zunächst konspirative Treffen mit Beschäftigten, ihrem Eintritt in die Gewerkschaft konnte der Zugang zu den Betrieben eröffnet werden und Betriebsratswahlen eingeleitet werden. Die Unternehmen wurden zeitgleich auf die strafrechtlichen Konsequenzen von Störungen hingewiesen. Mit der Entwicklung eines Konfliktmanagement gegenüber Unternehmern, stellte sich das Projekt auf die unterschiedlichen Reaktionen ein, welche einen reibungslosen Ablauf der Betriebsratswahlen, als auch gerichtliche Auseinandersetzungen einschlossen.

Lösung:

In zwei Jahren konnte das Logistic-Projekt 20 Betriebsräte, 2 Gesamtbetriebsräte und 2 Jugend- und Auszubildendenvertretungen bilanzieren. Durch den Projektsekretär konnten ca. 230 Kolleginnen und Kollegen für die Gewerkschaften gewonnen werden. 300 weitere wurden in den Betrieben von den Betriebsräten aufgenommen.

Material zum Projekt:

Broschüre und CD des DGB-Bildungswerkes Hessen (Projektdokumentation)

Betriebsratswahlkampagne 2002: regional Unternehmen erschließen (Betriebsräte wählen) durch nachhaltige Projekte

Problembeschreibung:

In mittleren und kleinen Unternehmen ist der Organisationsgrad und die Existenz von Betriebsräten stark unterentwickelt. Gleichsam sind solche Unternehmensstrukturen häufig regional strukturbestimmend, da Großunternehmen nicht vorhanden sind. Gewerkschaften sind unterrepräsentiert.

Ziel:

Gewinnung von Gewerkschaftsmitgliedern in von den Gewerkschaften bezeichneten Betrieben und Gründung von gewerkschaftlich organisierten Betriebsräten.

Rahmenbedingungen:

Projektsekretäre sind für die jeweiligen Regionen/Bezirke für die Laufzeit des Projektes freigestellt worden. Durch Vereinbarungen mit den Einzelgewerkschaften wurde die Anschlussbetreuung neuer Betriebsräte sichergestellt.

Vorgehensweise:

Die ehrenamtliche Binnenstruktur des DGB nahm zunächst eine Analyse der regionalen Betriebsstrukturen vor. Anschließend wurde zusammen mit den beteiligten Einzelgewerkschaften eine Priorisierung der zu erschließenden Betriebe vorgenommen und vereinbart. Das Projekt wurde anschließend konkretisiert durch die Gründung eines Projektteams, Klärung der Beteiligung und Ressourcen der Gewerkschaften im Projekt. Die Werbephase mittels Radiobeiträge, Plakatierungen (teilweise direkt vor dem Betrieb), Anzeigen und Flugblattaktionen wurden zeitgleich begleitet durch die Schaltung einer Informations-Hotline. Die Fragen der Beschäftigten zur Gewerkschaftsmitgliedschaft, zu den Schritten der Betriebsratswahlen und rechtlichen Schutz konnten so jederzeit beantwortet werden. Wahlvorstands- und Betriebsratswahlen sind so flächendeckend unterstützt worden.

Lösung:

Mitgliedergewinnung und Gründung von Betriebsräten durch ein Kooperationsprojekt DGB-Region (unter Beteiligung der ehrenamtlichen Kreis- und Ortsverbände) und Gewerkschaften mit einem hauptamtlichen Projektsekretär.

Material zum Projekt:

Abschlussbericht „Projekt Wesel“ (DGB-Region Niederrhein),  
Zwischenbericht zur DGB-Kampagne anl. Betriebsratswahlen 2002, Dokumentation der Kampagne auf CD,  
weitere vergleichbare Projektberichte aus DGB-Regionen Mittelhessen, Chemnitz, Niedersachsen-Mitte, Emscher-Lippe.

## **Betriebsrätenetzwerke: „Face to Face“ - Betriebsräte helfen Betriebsräten**

### Problembeschreibung:

Dem geringeren Organisationsgrad in Betrieben, der sinkenden Mitgliederbindung und schwierigen Betreuungssituation der Betriebsräte kann durch gegenseitige Unterstützung und Vernetzung von Betriebsräten positiv entgegengewirkt werden. Dies stärkt die oft schwierige Rolle der gewerkschaftlichen Betriebsräte vor Ort.

### Ziel:

Aufbau eines gewerkschafts übergreifenden lokalen Netzwerkes von Betriebsräten, DGB - Ortsverbänden und Gewerkschaftsbüros zur Nutzung und Intensivierung lokaler Kontakte, um neue Betriebsräte zu installieren, deren Betreuung zu gewährleisten und Gewerkschaftsmitglieder zu werben.

### Rahmenbedingungen:

In mehreren Städten der DGB-Region werden Beziehungen von schon bestehenden Betriebsräten und Vertrauensleuten genutzt, um in mittleren und kleineren Betrieben Kontakte zu den Belegschaften herzustellen bzw. zu intensivieren oder um Betriebsratswahlen einzuleiten und dort neue Gewerkschaftsmitglieder zu werben. Diese Mitgliederbetreuung- und Werbearbeit ist vor Ort durch die zuständigen Gewerkschaften nicht im vollen (gewünschten) Umfang zu leisten.

### Vorgehensweise:

Eine Steuerungsgruppe bestehend aus Vertretern der örtlichen Gewerkschaften und des DGB sowie den Sprechern der Netzwerke koordiniert die Arbeit in den einzelnen Städten.

Scouts oder auch Netzwerksprecher leiten die örtlichen Netzwerke, sammeln Informationen über Betriebe, organisieren lokale Zusammenkünfte, stehen am Ende der hot line, nehmen Mitglieder in die Gewerkschaft auf, organisieren erste Belegschaftstreffs, sind öffentliche Ansprechpartner vor Ort, etc.

Die „Netzwerker“ beraten über örtliche Aktivitäten, knüpfen Kontakte zu Betrieben, führen Aktionen vor Betrieben oder auf öffentlichen Plätzen durch, stehen neu gewählte Betriebsräte bei ihrer Alltagsarbeit mit Rat und Tat zur Seite, etc.

### Lösung:

Bildung von kommunalen Betriebsrätenetzwerken unter aktiver Mitwirkung der ehrenamtlichen DGB-Ortsverbände.

### Material zum Projekt:

Homepage DGB-Region Emscher-Lippe:

[www.region-emscher-lippe.dgb.de/projekte/bet\\_netz](http://www.region-emscher-lippe.dgb.de/projekte/bet_netz)

## Synergien innerhalb der DGB-Gewerkschaften am Beispiel IT

### Ziel:

Aufgrund der „Einkaufsmacht“, Erfahrungsaustausch und kurzen informellen Wegen innerhalb der IT-Leiter Synergieeffekte und damit Ressourcenschaffung für die politische Arbeit zu schaffen.

### Rahmenbedingungen:

IT-Leiter der Einzelgewerkschaften, des DGB, DGB Rechtsschutz, BfW und der DAA sind verantwortlich für ca. 14.000 PC-Arbeitsplätze und treffen sich regelmäßig drei mal im Jahr. Diese Treffen werden seitens des DGB formal koordiniert.

Ein wichtiger Punkt für die erfolgreiche Zusammenarbeit liegt auch darin, dass die Treffen auf der Arbeitsebene organisiert sind und die IT-Leiter ein Gremium haben, das außerhalb der klassischen Hierarchie liegt. Sie haben die Gewissheit, dass die Informationen vertraulich und kollegial genutzt werden. Die Kolleginnen haben Entscheidungskompetenz und können verbindliche Vorschläge und Zusagen machen.

### Vorgehensweise:

Auf ihren Treffen haben die IT-Leiter vormittags in der Regel ein technisches Schwerpunktthema, in der Regel eine Präsentation. Nachmittags folgt der Austausch über laufende und geplante Projekte, bei dem mögliche gemeinsame Projekte identifiziert und deren Umsetzung vereinbart werden.

Manche Rahmenverträge zwischen einer Gewerkschaft und Hersteller werden gezielt so gestaltet, dass die Konditionen auch für andere Gewerkschaften gelten (GEW bezieht Siemens-Hardware zu den guten IGM Bedingungen; DGB hat in seiner IT-Ausschreibung einen Passus eingefügt, der ausdrücklich die Konditionen auch anderen Gewerkschaften weiterreicht; die IG BCE darf als Wiederverkäufer für Ricoh-Kopierer auftreten). Da im Vorfeld keine verbindlichen Absprachen und Abnahmemenge zu vereinbaren sind, ist diese „Öffnungsklauseln“ ein guter Kompromiss. Früher ist oft die IGM gebeten worden, Rahmenverträge für alle zu verhandeln. Die Verantwortlichkeit dafür liegt dort in der Einkaufsabteilung und nicht im IT-Bereich.

Ein weiteres gutes Beispiel für die Zusammenarbeit im IT-Bereich stellt das Projekt union.cms (<http://unioncms.org/HomePage>) dar: union.cms ist ein Gemeinschaftsprojekt von ver.di, DGB, NGG und TRANSNET. Ziel ist die Entwicklung eines freien Content-Management-Systems (CMS) für große Organisationen im Non-Profit-Bereich - vor allem Gewerkschaften.

Der DGB hatte sich zu vor für ein CMS-System auf der Basis von open source entschieden. Dieses System bildete die Grundlage für die NGG und auch diverse Webseiten bei ver.di. Die Weiterentwicklung führt zum union.cms, das in einer ersten Version von Transnet genutzt wird. In 2005 wird ver.di komplett auf union.cms umgestellt sein. Die gemeinsame Entwicklung spart erhebliche Kosten für alle vier beteiligten Gewerkschaften. Leider konnten GEW und IGM nicht für das Projekt gewonnen werden und gingen eigene Wege in der Wahl des CMS.

### Lösung:

Koordinierte Einkaufs- und Entwicklungspolitik schafft Synergieeffekte für alle Einzelgewerkschaften durch günstige Lizenzbedingungen bei Microsoft und Antivirenhersteller, günstige Hardware Konditionen und dem Einsatz von Produkten, die erfolgreich schon in einer Organisation erprobt wurden.

## **Gewerkschaftshäuser am Beispiel Bremen**

### Problembeschreibung:

Dem Kostendruck bei allen Gewerkschaften wurde in der Vergangenheit durch eine kurzfristige und vereinzelte Strategie bei der Wahl der Bürostandorte begegnet. Die Folge war eine Streuung der Gewerkschaftspräsenz in der Fläche und der Rückzug in Bürohäuser, in denen die Gewerkschaften nicht mehr sichtbar waren.

### Ziel:

Durch die Wiederbelebung von Gewerkschaftshäusern sollen die Gewerkschaften im Stadtbild sichtbar und ein Ort der Kommunikation zwischen Angestellten, Mitgliedern oder einfach engagierten Menschen geschaffen werden. Dabei sollen materielle Synergieeffekte, wie Einsparungen beim Empfang, Post, Telefonansch!üssen, Kopierer erreicht werden, aber auch ideelle, wie der Erfahrungs- und Motivationsaustausch der Mitarbeiter.

### Rahmenbedingungen:

Mit dem Kongressbeschluss vom 17. OBK 2002 wurde der Auftrag formuliert, nach Standorten zu suchen, die hinsichtlich der Räumlichkeiten und dem Erscheinungsbild nach außen, den oben benannten Zielen genügen.

### Vorgehensweise:

In Bremen nutzten bereits einige Gewerkschaften einen Abschnitt des heutigen Gewerkschaftshauses. Allerdings war das Foyer und die Außenwirkung durch das dort ansässige Kino geprägt. Als dieses schließen musste, wurde die Chance durch die Mietergemeinschaft genutzt um weitere Gewerkschaften ins Boot zu holen. Begünstigt wurde dabei diese Initiative durch die Neugründung von ver.di. Das Foyer wurde umgebaut, die alten Kinosäle durch einen Neubau mit Büro- und Sitzungsräumen ersetzt. Heute ist das Haus nach außen durch die Gewerkschaften und gewerkschaftsnahen Institutionen geprägt: DGB, DGB Rechtsschutz, ver.di (mehrere Ebenen), IG Metall, Arbeit und Leben und die International Transport Workers" Federation.

Ein gemeinsamer Empfang dient Mitgliedern und Besuchern als erster Anlaufpunkt. Die Empfangstätigkeit wird dort zu büroüblichen Zeiten von DGB-Senioren übernommen, wobei die Aufwandsentschädigungen auf alle Mieter umgelegt werden.

Der Mieter ver.di unterhält eine im Haus ansässige Druckerei mit Spezialmaschinen für größere Druckaufträge und eine Poststraße für umfangreichere Postsendungen. Die anderen Mieter im Haus können die Dienstleistungen der Druckerei ebenfalls, zu weit günstigeren Konditionen als außerhalb des Gewerkschaftshauses, in Anspruch nehmen. Neben Personal- und Betriebsrätefortbildungen, sind im Gewerkschaftshaus auch gewerkschaftliche Veranstaltungen für die Öffentlichkeit die Regel.

### Lösung:

Diese Beispiele belegen, wie eine eng zusammenarbeitende Mietergemeinschaft Leben in einem Gewerkschaftshaus erzeugt und Synergieeffekte nutzt.

## Vorfeldarbeit am Beispiel „students at work“

### Problembeschreibung:

Traditionell sind hochqualifizierte Arbeitnehmer (früher unter dem Begriff Angestellte' subsumiert) schwerer für die Gewerkschaften zu gewinnen. Dennoch zwingt der Strukturwandel in der bundesdeutschen Arbeitnehmerschaft die Gewerkschaften zur Intensivierung der Mitgliederwerbung in diesen Bereichen.

### Ziel:

Das Projekt „students at work“ der DGB-Jugend zielt darauf ab durch Vorfeldarbeit an den Hochschulen die späteren hochqualifizierten Arbeitnehmer für die Gewerkschaften zu gewinnen. Dabei setzt das Projekt an der Studien- und Arbeitswirklichkeit der Studierenden an. Die Kompetenz der Gewerkschaften in Sachen Arbeitsrecht, Praktikum, Stipendium und soziale Hochschulpolitik werden an den Hochschulen sichtbar gemacht.

### Rahmenbedingungen/ Vorgehensweise:

„students at work“ arbeitet auf der Bundes-, Bezirks-, und Regionalebene mit unterschiedlichen Ausrichtungen. Das Projekt ist unter dem Dach der DGB-Jugend eingerichtet und wird zentral von vier Projektmitarbeitern koordiniert. Die 4 Säulen des Projekts sind:

1. Direkter Service für die Studierenden wird über das Internetportal „www.studentsatwork.org“ angeboten. Rund 3.900 Zugriffen verzeichnet der Internetauftritt derzeit im Monat. Studentinnen können auch Fragen per Email stellen und bekommen direkt eine Antwort oder werden an Gewerkschaftsfunktionäre vor Ort vermittelt.
2. Das wichtigste Standbein ist die Arbeit vor Ort. In über 36 Hochschulen bundesweit finden gewerkschaftliche Aktivitäten statt, die von „students at work“ mit Internet, Material, Fortbildung, Beratung und Vernetzung unterstützt werden. Eine Besonderheit in der Arbeit an den Hochschulen sind die Hochschulinformationsbüros (HiBs) und die Campus Offices (COs). In den Gebäuden der Universität sind durch sie die Gewerkschaften mit regelmäßigen Beratungsangeboten in festen Räumlichkeiten an 19 Standorten präsent. Dabei ist die Unterstützung durch die DGB-Jugendbildungsreferenten vor Ort ein unverzichtbarer Bestandteil: In vielen Fällen leiten bzw. koordinieren sie die Einrichtungen.
3. Über einen Koordinationskreis im Rahmen von „students at work“ (AK Gewerkschaften und Studierende) wird die gewerkschaftliche Studierendenarbeit der Einzelgewerkschaften auf Bundesebene abgesprochen. An dem AK, der sich zweimal im Jahr trifft, sind neben der DGB-Jugend, die Bundesjugendsekretäre von GEW, ver.di, IG BAU, NGG, IG Metall und IG BCE beteiligt. Konkrete Resultate der Koordinierung sind Broschüren zu Jobs im Gaststättengewerbe, als Hilfswissenschaftler und Selbständiger.
4. Durch das einheitliche Auftreten und die Bündelung von Kompetenz wird das Projekt als starker Partner in einer übergreifenden politischen Vernetzung von anderen Hochschulakteuren wahrgenommen. Politische Zusammenarbeit findet u.a. mit dem

fzs (freier Zusammenschluss von studentInnenschaften), mit den Studentenwerken und einer Reihe von Allgemeinen Studierendenausschüssen (AstA) statt.

### Lösung:

Über die Veranstaltungen und Beratungen konnten bisher ca. 285 neue Mitglieder gewonnen werden. Das längerfristige Ziel besteht darin, für die hochqualifizierten Arbeitnehmer in spe einen ersten positiven Kontakt mit der Gewerkschaft herzustellen. Mit ca. 10.000 Veranstaltungsbesuchern und 1.520 Beratungen konnte dieses Ziel erfolgreich angegangen werden. Wichtig ist dabei die Kontinuität und die Qualität der Vorfeldarbeit, welche in „students at work“ einen vernünftigen Rahmen über Gewerkschaftsgrenzen hinweg besitzt.

### Material zum Projekt:

- Internetportal „[www.studentsatwork.org](http://www.studentsatwork.org)“
- Geschäftsbericht von students at work 2003/2004

facts - Mitgliedergewinnung, -bindung, und -rückholung

Problembeschreibung:

Arbeitsüberlastung vor Ort führt zu mangelhaftem Mitgliederservice. Besetzte Telefonleitungen; unregelmäßige Anwesenheit der Funktionäre, Kündigungen von Mitgliedern, denen nicht nachgegangen werden kann.

Ziel:

Diese Probleme waren der Anlass für die Gründung des Call-Centers „facts - Die Info-line der Gewerkschaft GmbH“ am 02. Januar 2002 durch die IG BAU. Routinemäßige Aufgaben der Bezirksverbände der IG BAU und anderer Gewerkschaften sollen an das Call-Center ausgliedert werden, um den Mitgliederservice zu verbessern und Ressourcen vor Ort für die politische Arbeit freizusetzen.

Rahmenbedingungen:

facts ist ein professionelles Call-Center mit 40 Mitarbeitern/-innen. Geschäftsführer ist Klaus Hentschel (ehem. Fachreferent des Bundesvorstandes der IG BAU).

Vorgehensweise:

facts bietet verschiedene Leistungspakete und Sonderaktionen für alle Gewerkschaften an. Derzeit nehmen die IQ BAU, die NGG und ver.di Dienstleistungen in Anspruch.

Das zentrale Angebot besteht in der Gewährleistung der Erreichbarkeit für Gewerkschaftsmitglieder in der Zeit von Mo. bis Fr. von 07.00-20.00 Uhr und Sa. in der Zeit von 09.00-18.00 Uhr. Telefonanrufe in der Dienstzeit der Bezirksverbände der IG BAU werden nach dem fünften Klingeln zu facts umgeleitet, außerhalb der Dienstzeit sofort. Routinefragen zu Satzungsleistungen, Tarifverträgen und Stammdatenänderungen werden unmittelbar beantwortet oder bearbeitet. Für schwierige Rechtsfragen werden dem Mitglied in Absprache mit dem Bezirksverband die entsprechenden Bürozeiten vor Ort mitgeteilt. Durch die abgestimmte Software können krankheits- oder urlaubsbedingte Änderungen der Zeiten durch den Call-Center-Agent kurzfristig beachtet werden. Sonderprojekte, wie eine Streikhotline, erhöhen die Mobilisierungsfähigkeit.

Weitere Dienstleistungen von facts: Rückholaktionen bei Kündigungen von Mitgliedern; Nachhakaktionen bei ausbleibenden Mitgliedsbeiträge; Bearbeitung der Emaileingänge; Nachfassaktionen bei Kampagnen.

Bei allen direkten Mitgliederkontakten können Gründe der Unzufriedenheit mit den Gewerkschaften erfragt und analysiert werden. Sowohl facts als auch die Gewerkschaften vor Ort können aus diesen Statistiken lernen und ihre Arbeit verbessern.

Eine Kosten/Nutzen-Übersicht der standardisierten Angebote von facts kann eingesehen werden. Für eine Effektivierung der Arbeit auf örtlicher Ebene ist eine gute Koordination der Arbeit in den Gewerkschaften vor Ort und bei facts notwendige Voraussetzung.

Die NGG führt derzeit eine Machbarkeitsstudie durch und prüft, dem Beispiel der IG BAU zu folgen.

Lösung:

2003 hat facts 129.000 Anrufe bearbeitet, nur ein Bruchteil der Anrufe ging verloren. 75% der Probleme konnten abschließend von facts gelöst werden. Von 1200 Mitgliedern, die gekündigt hatten, konnten 20% zurückgeholt werden.

Material zum Projekt:

Homepage von facts - Die Infoline der Gewerkschaft GmbH:

<http://www.facts-infoline.de>

## **Übersicht**

über Lösungsansätze in den Feldern  
Kooperation, Infra- u. Organisationsstruktur, Serviceinnovationen und politische Initiativen  
Sowie best practice

sortiert nach kurz-, mittel- und langfristiger Umsetzbarkeit

Vorlage für die Klausur DGB-Bundesvorstand am 25.01.2005  
(nur für den internen Gebrauch)

**Kooperation in  
der Betriebs-  
und Bran-  
chenarbeit**
**IAeue Branchen organisieren**

- im Bad Hersfelder Logistik-Projekt hat sich bewiesen, dass auch „gewerkschaftsfreie“ Zonen zu erobern sind -wenn die Rahmenbedingungen stimmen

**nachhaltige Projekte**

- **die betriebliche Basis nachhaltig stärken:** die Erfahrungen der Betriebsratswahl-Kampagne 2002 haben gezeigt, dass es durch gezielte regionale Aktivitäten gelingen kann, Unternehmen nachhaltig zu organisieren.  
Erfahrungen der Betriebsratswahl-Kampagne 2002 für die nächsten Wahlen 2006 nutzen
- **„Betriebsräte helfen Betriebsräten - Netzwerke stärken“.** Der DGB-Region Emscher-Lippe ist es gelungen, über gewerkschaftsübergreifende lokale Betriebsrätenetzwerke neue Betriebsräte zu installieren und Mitglieder zu werben.

**Kooperationsmodelle** DGB - Mitgliedsge-  
werkschaften (Piloten)

- Grundlage: Informations- und Erfahrungsaustausch über vorgesehene Weiterentwicklungsmaßnahmen in den einzelnen Mitgliedsgewerkschaften und im DGB sowie Abstimmung geplanter Investitionen
- gemeinsame Service- und Anlaufstellen im Gewerkschaftshaus für Laufkundschaft mit allgemeinen Anfragen,; Bearbeitung von Spezialproblemen nach Terminvereinba-

- **Stellenwert der gewerkschaftlichen Arbeit** im Betrieb stärken, die Verbindung zwischen Betriebs- wie Personalräten und Gewerkschaften intensivieren.
  - » Weiterentwicklung des Rollenverständnisses von Gewerkschaftssekretärinnen: Dienstleistungsfunktion für BR / PR

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
	<p>           rung           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bsp. Kassel: Bildung von Bürogemeinschaften, durch die im Gewerkschafts- haus zwei Etagen frei wurden, die nun anderweitig zu vermieten sind. Ergebnis: Kosten runter, Service rauf</li> <li>• Die Branchen-Arbeitskreise wieder aktivieren (IT- und TK-Branche) bzw. neu installieren, z.B. Verkehrs- und Energiesektor, die in dem Grundsatzpapier zur Kooperation der DGB-Gewerkschaften vereinbart sind (wenn mehrere Gewerkschaften in einem Wirtschaftszweig bzw. Branche vertreten sind)</li> <li>• Im Rahmen der Sparbeschlüsse des DGB ist eine Konzentration der weniger werden- den Ressourcen auf Potentialregionen (DGB-Regionen mit einer hohen Beschäftig- tenzahl, mit Hochschulstandorten, etc.) an- zustreben</li> <li>• Gemeinsame Fluktuations- und Service- Center im Verwaltungsangestelltenbereich</li> </ul> <p>Auf die Auflösung traditioneller Branchenstruk- turen und Mitgliedermilieus reagieren Gewerk- schaften zumeist nicht mit kooperativen Kon- zepten. Der Rückzug auf Kernbereiche be- schleunigt den Mitgliederschwund, die „weißen Flecken“ werden größer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumente wie Branchenarbeitskreise, gemeinsame Projekte und Lösungen über Tarifvertragsinstrumente müssen in den Vordergrund rücken. Eine Mitgliederwerbe- offensive unter dem Dach des DGB (ver- gleichbar der Betriebsratswahlkampagne</li> </ul> </p>		

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
	<p>2002) sollte initiiert werden (Einzelaktivitäten bündeln)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nötig ist eine gezielte Ansprache von z.B. Jugendlichen, Studierenden, Hochschulabsolventinnen etc. - aber auch von Schlüsselpersonen in den Betrieben (z.B. Meisterinnen sowie Abteilungs- und Bereichsleiterinnen)</li> <li>• Ansätze in der Vorfeldarbeit und Arbeit mit den Studierenden/Hochschulen in Kooperation mit den Gewerkschaften optimieren und ausbauen</li> <li>• Umgang mit prekär Beschäftigten muss geklärt werden</li> <li>• national wie europaweit/international Erfahrungen austauschen</li> </ul> <p><b>Gemeinsame Projekte</b> zur Gründung und ressourcensparenden Beratung von <b>neuen Betriebsräten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Projekte zur gewerkschaftlichen Erschließung von Betrieben in Branchen/Wirtschaftszweigen, wo mehrere Gewerkschaften vertreten sind und der Organisationsgrad bisher sehr gering ist (z.B. IT-Branche, industrielle Dienstleistungen), insbesondere bei der Betriebsratswahl 2006</li> </ul> <p><b>Kooperationsabkommen der Gewerkschaften</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DGB-Bezirke und -Regionen entwickeln in Abstimmung mit den Mitgliedsgewerkschaften konkrete Kooperationsvorhaben für die jeweilige Region oder den Bezirk (Ziele, Beteiligung, Ressourceneinsatz, Zeitplanung,</li> </ul>		

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
	<p>Umsetzung, etc.), die den Gewerkschaften als Unterstützung für ihre Arbeit dienen, stimmen dies im jeweiligen Vorstand ab und setzen diese Vorhaben gemeinsam mit den Gewerkschaften um.</p> <p><b>Regionale Zuschnitte anpassen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die regionalen Zuschnitte des DGB und der Mitgliedsgewerkschaften sollen mit dem Ziel einer geringeren Überschneidung korrigiert werden, damit in den Regionsvorständen eine bessere Kooperation mit den Gewerkschaften in der Region möglich wird.</li> </ul> <p>Darüber hinaus werden die Mitglieder der Bezirks- und Regionsvorstände zur Teilnahme an den Vorstandssitzungen verpflichtet und können nur mit schriftlicher Begründung vertreten werden. Zu klären ist u.a., ob bei größeren regionalen Zuschnitten der Regionen ergänzend zu den Regionsvorstandssitzungen Geschäftführertagungen notwendig sind, um die Abstimmung und Kooperation mit den regionalen Gewerkschaften auch strukturell abzusichern.</p>		
<b>Effektivere Infra- und Organisationsstruktur</b>	<p><b>Verwaltungsvereinfachung:</b></p> <p>Es gibt ein unbestritten großes Potenzial für Bürokratieabbau im DGB und seinen Gewerkschaften, das einen personalschonenderen Einsatz erlauben würde. Bisherige Versuche haben allerdings oft nicht den gewünschten Erfolg gebracht. Eine Analyse des Scheiterns kann Hinweise für Optimierungsansätze geben.</p>	<p><b>Erreichbarkeit</b> ist ein entscheidendes Qualitätsmerkmal für die Mitglieder. Wir widmen dem bislang zu wenig Aufmerksamkeit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zunächst muss der <b>Standard</b> definiert werden, dann der Status quo schrittweise angeglichen werden</li> <li><b>gemeinsame Anlaufstellen für Mitglieder:</b> Alle Gewerkschaftsbüros des DGB und der</li> </ul>	

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
	<p>Verwaltungsvereinfachungen lägen z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in der Überprüfung und Verlagerung von Entscheidungskompetenzen</li> <li>• im zentralen Einkauf von Dienstleistungen (Rahmenverträge)</li> <li>• in angepassten Zeichnungsberechtigungen</li> <li>• in vereinfachten Dienstreisegenehmigungen</li> <li>• in gemeinsamen Dienstleistungen beim Empfangsbereich in Gewerkschaftshäusern</li> </ul> <p><b>Einkaufsverbünde</b> Einkaufsbünde sind nicht per se günstiger, wie Beispiele in der Vergangenheit gezeigt haben. Daher muss geprüft werden, wo tatsächlich Synergien liegen können. Erfolgversprechende Beispiele werden u.a. gesehen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in Synergien beim IT-Einsatz: z.B. Inter-/Intranettechnik: ein CMS für alle Gewerkschaften. Entwicklungskosten wie Pflegeaufwand ließen sich minimieren</li> <li>• im gemeinsamer Einkauf bei hochpreisigen Gütern: z.B. Computer</li> <li>• bei Großabnehmerkonditionen für Hotels, DB, Lufthansa, etc.</li> </ul> <p><b>Kampagnenplanung</b> DGB-Kampagnenstruktur auf ihre Wirksamkeit überprüfen und sinnvoll begrenzen, auch um Ressourcen frei zu machen für neue Dienstleistungen und Beratungsleistungen. Die öffentliche Wahrnehmung wird durch die Reduktion wenig spürbarer Aktivitäten nicht geschmälert. Von daher empfehlen wir: *</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration der Kampagnen</li> <li>• Unterstützung von Aktionen der Mitglieds-</li> </ul>	<p>Mitgliedsgewerkschaften werden dabei zu Anlaufstellen für alle Gewerkschaftsmitglieder und betrieblichen Funktionären und bieten eine „Grundversorgung“ an - wo immer möglich an einem Ort - in einem Gewerkschaftshaus. Dabei ist im Vorfeld zu klären, welche Leistungen in der „Grundversorgung“ enthalten sein sollen und wie diese gegenseitig zwischen den Gewerkschaften ausgeglichen werden kann. Auch die DGB-Büros sollen einbezogen werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterhin muss die Rolle der Ehrenamtlichen geprüft werden und inwieweit die <b>ehrenamtlichen Binnenstrukturen</b> der DGB-Regionen einbezogen werden können. Für die Umsetzung muss geklärt werden, ob eine entsprechende Vereinbarung der Gewerkschaftsspitzen ausreicht oder ob zunächst lokale Pilotprojekte gestartet werden sollen.</li> <li>• Durch die bundeslandsübergreifende Betreuung von Wirtschaftsräumen (z. B. Halle-Leipzig oder Rhein-Main-Neckar) muss geprüft werden</li> <li>• Nutzung neuer Instrumente wie <b>Call Center</b> prüfen</li> <li>• Vision: bundesweit nur eine Gewerkschaftstelefonnummer...</li> </ul> <p>Gemeinsame <b>Kommunikationsplattform</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politische Kommunikation ist das Hauptgeschäft des DGB. Die Bedingungen der Kommunikation haben sich aber - nicht nur für uns - entscheidend verändert. Die</li> </ul>	

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
	<p>gewerkschaften stärkere betriebliche Verankerung</p>	<p>wachsende Bedeutung der Massenmedien, vor allem des Leitmediums Fernsehens, die Klagen über die Info-Flut, die Zersplitterung breiter Bevölkerungsgruppen in unzählige Ziel- und Multiplikatorengruppen, die schwindende Bedeutung gewerkschaftlicher Medien - angesichts dieser und vieler anderer Faktoren müssen Gewerkschaften rechtzeitig Konzepte entwickeln, wie sie unter sich wandelnden Bedingungen ihre Ziele erreichen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn Gewerkschaften als Massenorganisationen handlungs- und gestaltungsfähig bleiben wollen, müssen sie sich neue Wege erschließen, um auch bei knapperen Personal- und Finanzressourcen mobilisierungsfähig zu sein. Die Frage ist: Wie kommen Gewerkschaften unter den angerissenen veränderten Bedingungen mit der aktiven bzw. aktivierbaren Mitgliedschaft in Kontakt? Welche Medien brauchen sie? Welche Beteiligungsformen, welche Aktionsformen, welche Instrumente? Eine Antwort könnte in der Nutzung der elektronischen Medien liegen.</li> </ul> <p><b>Aufgaben von Haupt- wie Ehrenamtlichen</b> müssen überprüft und angepasst werden: Der Zusammenhang sinkende Mitgliederzahlen - sinkende Einnahmen - nötige Sparmaßnahmen (Personal) führt zu einem unauflösbaren Widerspruch. Die Hauptamtlichen können kaum ihre Kernbereiche abdecken, müssen/sollen aber zugleich neue Mitgliederbereiche erschließen. Eine Übertragung auf Ehrenamtliche hat Aus-</p>	

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
		<p>Wirkungen sowohl auf Arbeitsformen als auch auf den organisatorischen Ablauf: Eine stärkere Betonung der Ehrenamtlichkeit bedeutet vermutlich mehr Angebote für befristete und themenorientierte Arbeiten. Dies macht eine neue Form professioneller Planung und Umsetzung erforderlich.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewerkschaftsbeschäftigte sind Imageträger und entscheidende Multiplikatoren-Schulung darauf abstellen, Dienstleistungsgedanken verankern</li> <li>• Ehrenamtliche als Sympathieträger, als Gesicht der Gewerkschaft im Betrieb, in der Kommune, im Verein</li> <li>• Neudefinition des Arbeitszusammenhanges Hauptamt-Ehrenamt</li> <li>• Strukturelles Reagieren (Bürostandorte in Relation zu Mitgliederpotentialen prüfen...)</li> <li>• Kompetenzerweiterung über Personalentwicklungsmaßnahmen für Gewerkschaftsarbeit in Branchen, Betrieben und mit Beschäftigtengruppen; die mehr als bisher und/oder neu erschlossen werden sollen, und Professionalisierung der Führungsaufgaben auf allen Ebenen mit dem Ziel, wieder kompetente Organisationen für das Arbeitsleben zu werden.</li> </ul> <p><b>Klärung der Aufgabenteilung zwischen Gewerkschaften und DGB</b> sowie zwischen den Gliederungen in den jeweiligen Organisationen (was unter geringeren Ressourcen nicht mehr gemacht wird/ gemacht werden kann). Hier kann insbesondere auf die Ergebnisse der Evaluierung der DGB-Organisationsreform zurück-</p>	

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
		<p>gegriffen werden, die im Rohentwurf bereits vorliegen,</p> <p>politische Koordinationsaufgabe auf Bundes- und Länderebene muss deutlicher beschrieben und herausgestellt werden .</p> <p>DGB-Rechtsschutz als gemeinsame Dienstleistung sicherstellen</p> <p>Betriebsratswahlen 2006 als gemeinsames Projekt entwickeln (Erfolge von 2002 aufgreifen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsbereiche der Mitglieds-gewerkschaften in den sich überschneidenden Randbereichen neu regeln um weniger Überschneidungen und damit Konfliktpotenzial zu haben</li> <li>• Gewerkschaftliche Handlungsfelder und das Verhältnis von Betriebs-, Tarif- und Gesellschaftspolitik, einschließlich Ressourceneinsatz und Aufgabenteilung zwischen DGB und Mitgliedsgewerkschaften klären</li> <li>• Verhältnis bzw. Kooperationsmöglichkeiten mit dem Deutschen Beamtenbund klären bzw. verstärken.</li> </ul> <p><b>Personalentwicklung/Qualifizierung für DGB-Beschäftigte</b></p> <p>Eine Veränderung der Aufgaben und Anforderungen der Gewerkschaften und des DGB erfordert neben den (strukturellen) Organisationsentwicklungsmaßnahmen auch eine Personalentwicklung und Qualifizierungen für die DGB-Beschäftigten. In Abstimmungen mit den DGB-Bezirken und in Kooperation mit den Mitgliedsgewerkschaften sollen entsprechende Maßnahmen mittelfristig verbindlich geplant und</p>	

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
		<p>umgesetzt werden. Dabei soll auch die Idee der Qualifizierung zur „politischen Assistenz“ für Verwaltungsangestellte erneut geprüft werden. Weiterhin ist u.a. zu klären, wie eine Neuverteilung der Arbeitszeitkontingente der DGB-Beschäftigten (vor allem in den Regionen) vor dem Hintergrund der neuen Aufgaben- und Schwerpunktsetzung aussehen sollte und wie diese umgesetzt werden kann.</p> <p><b>Zusammenfassung von DGB-Bezirk und -Regionen zu größeren Einheiten</b>  Angestrebt werden DGB-Regionsbüros mit einer größeren Anzahl von Beschäftigten, um eine effektivere Arbeitsteilung zu ermöglichen (3 politische und 2 Verwaltungssekretäre/innen). Leitlinie dabei ist die Bildung von „Potentialregionen“.  Dazu können Regionen zusammengelegt oder als erste Stufe „Kooperationsregionen“ gebildet werden, in denen zwei politische Einheiten mit einer Geschäftsführung und einem Büro arbeitsorganisatorisch zusammengelegt werden. Zu prüfen ist gleichfalls die Zusammenlegung der kleinen Bezirke. Auch hier muss geklärt werden, wie die „Flächenpräsenz“ künftig ausgestaltet wird..</p> <p><b>Verbreiterung des Konzeptes Kompetenzcenter (BaWü)</b>  Das Kompetenzcenter-Konzept (bzw. vergleichbarer Planungs- und Arbeitsmethoden) aus dem Bezirk Baden-Württemberg soll auf andere DGB-Bezirke übertragen werden, was u.a. größere Einheiten bei den DGB-Regionen</p>	

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
		<p>und eine engere praktische Kooperation mit den Gewerkschaften sinnvoll und möglich macht.</p> <p>Das Kompetenzcenter-Konzept kann auch in den Regionen unter Beteiligung der Gewerkschaften als Kooperationsgrundlage dienen.</p> <p>Die praktische Erprobung im Rahmen von Pilotversuchen sollte für die nahe Zukunft geplant werden.</p>	•
<p><b>Optimierte Leistungen und Serviceinnovationen</b></p>	<p>Übersicht über die <b>Leistungskataloge</b> des DGB und der Gewerkschaften erstellen und Synergien prüfen</p> <p>Mit <b>Mitgliederpotentialanalysen</b> und <b>Milieustudien</b> die vielgestaltige Zielgruppenlandschaft zeichnen / neu justieren. Auf dieser Basis müssen wir neue, zielgruppengerechte <b>Serviceideen</b> entwickeln</p> <p>Auf dieser Basis muss die <b>Vorfeldarbeit intensiviert</b> werden (DGB-Pilotprojekt)</p>	<p>Die <b>Qualität des aktuellen Serviceangebotes</b> muss überprüft werden. Mitglieder müssen Leistungen der Gewerkschaften, die sich primär auf das Arbeitsleben beziehen, preiswerter und qualitativ besser erhalten als auf dem Markt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• z.B. Rechtsschutz,</li> <li>• aber auch weitere Angebote: Versicherungen, ACE, Autovermietungen etc.</li> <li>• Angebote der Gewerkschaften und des DGB bündeln.</li> </ul> <p><b>Individuellen Nutzen</b> - neben und zusätzlich zu den bisherigen kollektiven Regelungen wie Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen etc. - zielgruppengerecht ausbauen: Definition des individuellen Nutzen überprüfen, jenseits der Arbeitswelt Angebote machen. Hier verfügen DGB und Gewerkschaften bereits über eine breite Leistungspalette.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geprüft werden muss, wo Angebote einzelner Organisationen auch den anderen Gewerkschaften zugänglich gemacht werden können und wo sich Bedarf an zusätzlichem Service zeigt. Wesentlich ist dabei in jedem Falle die Orientierung an Lebenslagen der (potenziellen) Mitglieder und ihrer Familien</li> </ul>	

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
		<p>z.B. Gewerkschaft als Emanzipationsbewegung/Entwicklungs- und persönliches Weiterbildungsangebot, Begleitung von Lebensumbruchsituationen (Grenzgebiet zur Arbeitswelt)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewerkschaft als Verbraucherschutzorganisation</li> <li>• Gesundheitsbewegung Gewerkschaft (mehr als Arbeitsschutz)</li> <li>• Gewerkschaft auch als Angebot sozialer Kontakte: Angebote von DGB-Reisen für Senioren, Jugend etc.: gemeinsames Erleben stärken</li> <li>• Kulturangebote</li> </ul>	
<p><b>Entwicklung neuer politischer Initiativen</b></p>	<p>Wir brauchen eine breite öffentliche <b>Debatte über die „Würde der Arbeit“</b> (Meinungsführerschaft in Arbeitnehmerfragen wieder zurückgewinnen)</p>	<p>Ein Themenfeld, das in der aktuellen politischen Auseinandersetzung einen immer größeren Stellenwert einnehmen wird und das für den DGB wie für die Gewerkschaften von immenser Bedeutung ist, liegt in der Entgrenzung der Nationalstaatlichkeit in einem zusammenwachsenden Europa. Soll Europa mehr als ein Wirtschaftsraum sein, müssen Gewerkschaften ihr Bild und ihre gemeinsamen <b>Vorstellung eines europäischen Sozialmodells</b> definieren - und in konkrete Politik umsetzen.</p> <p>Die <b>Kooperation der Gewerkschaften auf internationaler Ebene</b> den weiteren Globalisierungsbestrebungen der Wirtschaft anpassen</p> <p><b>Neuausrichtung</b> im Selbstverständnis und der Darstellung der Gewerkschaften.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewerkschaften sind Spezialisten für Ar-</li> </ul>	<p>Grundverhältnis und Verhältnis zwischen <b>kollektiven und individuellen Problemlösungsansätzen im Arbeitsleben</b> klären und darauf basierend das Leistungsprofil, Kompetenzen und Organisationsaufbau ausrichten (bisherige Kernbelegschaften und/oder ohne neu hinzukommende Beschäftigungsgruppen.)</p> <p>Welche <b>Antworten</b> haben Gewerkschaften und DGB <b>auf die Krise des Sozialstaatsmodells</b> und wie können sie sich aus der Defensive befreien?</p> <p>Klären, welchen <b>Stellenwert die betriebliche Verankerung der Gewerkschaften</b> zukünftig haben muss und welche außerbetrieblichen Handlungs-</p>

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
		<p>beitsbeziehungen im Unternehmen. Gewerkschaften sind Spezialisten für die Arbeitswelt über den Betrieb hinweg. Sie sind Ansprechpartner für den gesamten „work-life-zyklus“ (z.B. vorbetriebliche Ausbildung - betriebliche Ausbildung - Arbeitsphase - Orientierungsphase - Freizeitphase - Rente).</p>	<p>erfordernisse bestehen, um das sich weiter wandelnde Arbeitsleben wieder stärker mitgestalten zu können.</p> <p>Breite öffentliche Debatte über „<b>Würde der Arbeit/arbeitenden Menschen</b>“ (Mai-Motto 2005). Entwicklung einer DGB-Position zur Zukunft des 2. Arbeitsmarktes, der zunehmend von einer stetig wachsenden Anzahl von Menschen in präkeren Arbeitsverhältnissen gekennzeichnet sein wird.</p> <p><b>Finanzierung des Sozialstaates</b> Wie soll ein Staat freier Bürgerinnen künftig gerecht und ausreichend finanziert werden?</p> <p><b>Neue Themen</b> entwickeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miteigentum,</li> <li>• Ideen zur Gestaltung der Sozialarchitektur,</li> <li>• Altersvorsorge und Tarifpolitik,</li> <li>• Arbeitszeitflexibilisierung,</li> <li>• Bildungsarbeit</li> <li>• Verknüpfung von Bildung und Innovation in Wirtschaftsräumen</li> </ul>
<p><b>best practice-Beispiele</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungswerkstätten für den DGB-weiten Austausch von Mitgliederwerbe- und -bindungsideen institutionalisieren</li> </ul>		

## Anhang 3

## Anhang 3

# Priorisierung möglicher Lösungsvorschläge durch die Planungsgruppe "Weiterentwicklung des DGB"

mögliche Maßnahmen/Vorhaben	Punktesystem Was hältst du für das wichtigste Vorhaben aus Umsetzungssicht reale Möglichkeit)?	Punktesystem .. aus Gesamtsicht, das entscheidendste Vorhaben zur Erreichung des "Turnaround"?
<b>Kooperation in der Betriebs- und Branchenarbeit</b>		
- Neue Branchen organisieren	6	6
- Die betriebliche Basis nachhaltig stärken		
- "Face to face" - Betriebsräte helfen Betriebsräten		
- Konzentration der Ressourcen auf Potenzialregionen		3
- Kooperationsabkommen der Gewerkschaften	3	1
- Regionale Zuschnitte anpassen		
<b>Verbesserung der Infra- und Organisationsstruktur</b>		
<i>Infrastrukturmaßnahmen - Synergien nutzen</i>		
- Einkaufsverbünde beim IT-Einsatz	2	
- Bildung von Bürogemeinschaften im Gewerkschaftshaus	1	
- Gemeinsame Anlaufstellen für Mitglieder	4	1
- Gewerkschaftliche elektronische Kommunikationsplattform	1	1
- Printmedien	1	
- Führbarkeit und Führungsverhalten/Verbindlichkeit	2	11
<i>Organisationsstrukturmaßnahmen</i>		
- Personalentwicklung/Qualifizierung für DGB-Beschäftigte	1	3
- Reduzierung der Anzahl der DGB-Bezirke und -Regionen	3	1
- Verbreitung des Konzeptes "Kompetenzcenter" (BaWü)		

Anhang 3

Priorisierung möglicher Lösungsvorschläge durch die Planungsgruppe  
 "Weiterentwicklung des DGB"

mögliche Maßnahmen/Vorhaben	Punktesystem Was hältst du für das wichtigste Vorhaben aus Umsetzungssicht [reale Möglichkeit)?	Punktesystem .. aus Gesamtsicht, das entscheidendste Vorhaben zur Erreichung des "Turnaround"?
<b>Optimierte und neue Leistungen</b>		
- Vorfeldarbeit/Studierende ausweiten - z. B. "students at work"	7	5
- Mitgliederanalyse	2	2
- Aufgabenkritik	2	1
- Arbeit und Beruf andere Serviceleistungen	2	
<b>Entwicklung neuer politischer Stoßrichtungen</b>		
- Spezialisten für Arbeitsbeziehungen		1
- Vorstellung eines europäischen Sozialmodells		1
- "Arbeit und Leben" work-life-balance	5	5

## Anhang 4

## Anhang 4

### Planungsgruppe "Weiterentwicklung des DGB": Übersicht der Teilnehmerinnen an den Sitzungen

Name	Vorname	Institution	21.09.2004	22.09.2004	09.11.2004	10.11.2004	15.01.2005
Barnbeck	Gunter	DGB-BVV	ja	ja	ja	ja	a
Bengl	Margot	DGB-Bez. Bayern + GBR	ja	ja	ja	ja	ja
Bergmann	Josef	DGB-BVV	ja	ja	ja	ja	a
Biermann	Egbert	DGB-BVV	ja	ja	ja	ja	ja
Botsch	Andreas	DGB-BVV	ja	ja	ja	ja	a
Dr. Jung	Michael	Extern	ja	ja	ja	ja	nein
Günther	Bernd	DGB-Region Leipzig	ja	ja	ja	ja	a
Haak	Norbert	DGB-BVV	nein	nein	D. Pleyer	D. Pleyer	nein
Hexel	Dietmar	DGB-BVV	ja	ja	ja	ja	ja
Holz	Jürgen	ver.di	ja	ja	ja	ja	ja
Jessolat	Klaus	NGG	nein	nein	nein	nein	ja
Körzel	Stephan	DGB-Bezirk Hess/Thür.	ja	zeitweise	ja	ja	ja
Lucassen	Hanjo	DGB-Bezirk Sachsen	ja	zeitweise	nein	nein	ja
Nielebock	Helga	DGB-BVV	ja	ja	ja	ja	ja
Pichotka	Andrea	IGBCE	nein	nein	ja	ja	nein
Rodenfels	Paul	IG Metall	ja	zeitweise	nein	ja	ja
Schösser	Fritz	DGB-Bezirk Bayern	nein	nein	nein	nein	nein
Zerfass	Christiane	DGB-BVV	ja	ja	ja	ja	ja

## Anhang 5

**DGB:**

- Erfolge, Niederlagen
- Image DGB
- Orga-Reform 1998 - 2001
- Wirtschaftliche Entwicklung

- Zukunftsbilder
- Perspektive 2011

Mitgliederentwicklung

Mittelfristige Finanzplanung: -3% p.A. „Sparen“

Evaluierung DGB-Orga.-reform

DGB-Orga-Bericht (Analysen)

Projekt Gewerkschaftshäuser

- ver.di Ergebnisse
- IG Metall Ergebnisse
- ..... Ergebnisse

Weiterentwicklung DGB und Gewerkschaften „Entwicklung“

**Gewerkschaften:**

- Integrationen
- Fusionen
- Personalanpassungen

- 2004
- 2005
- 2006
- 2007
- .....

- ME und OE Massnahmen
- Zielvereinbarungen Geschäftspläne
- Restrukturierungen

- DGB-OBK
- BR Wahlen
- BT Wahl