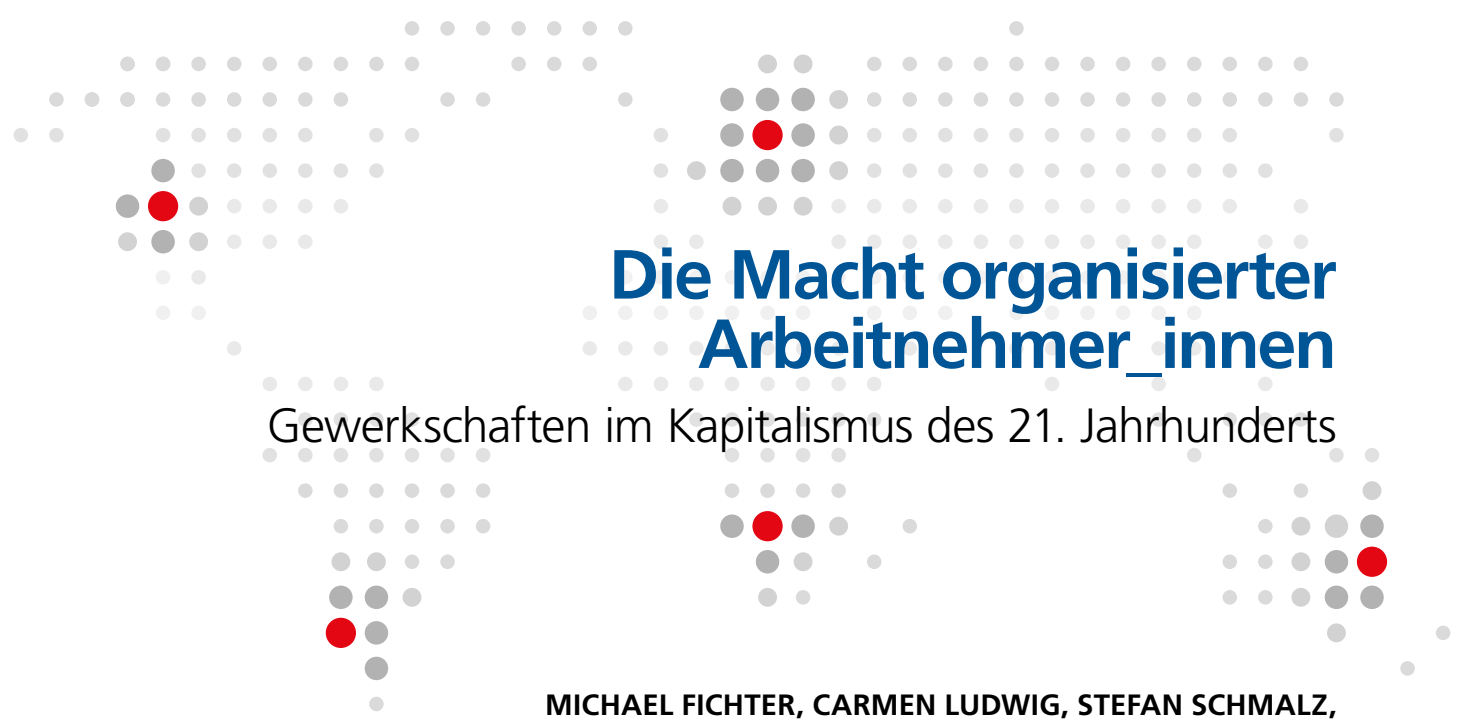


An abstract background graphic consisting of a grid of dots in various shades of gray, with several dots highlighted in red. The dots are arranged in a way that suggests a map or a network.

Die Macht organisierter Arbeitnehmer_innen

Gewerkschaften im Kapitalismus des 21. Jahrhunderts

**MICHAEL FICHTER, CARMEN LUDWIG, STEFAN SCHMALZ,
BASTIAN SCHULZ UND HANNAH STEINFELDT**

Juli 2018

- Gewerkschaften in Nord und Süd erneuern sich und reagieren mit strategischen Entscheidungen auf die sich wandelnde Arbeitswelt.
- Gewerkschaften entwickeln neue oder nutzen bestehende Machtressourcen, um erfolgreich für die Interessen von Arbeitnehmer_innen einzutreten: Sie organisieren die »Nicht-Organisierbaren«, verbinden lokale und globale Kämpfe miteinander, gehen Bündnisse ein und schaffen neue Formen der Partizipation.
- Die vorliegende Studie stellt die wichtigsten Ergebnisse von 26 Fallstudien des FES-Projekts »Trade Unions in Transformation« vor und bietet Erkenntnisse, die helfen, Gewerkschaftsmacht zu verstehen und zu stärken.



Inhalt

1. Einführung:	
Innovative Konzepte für das 21. Jahrhundert	3
2. Die »Nicht-Organisierbaren« organisieren:	
gegen Prekarisierung und Informalisierung	4
3. Herausforderung Globalisierung:	
lokales und globales Handeln verbinden	6
4. Neue Möglichkeiten im flexiblen Kapitalismus	8
5. Überbetriebliche Ebene:	
Herausforderungen politischer und gesellschaftlicher Bündnisse	9
6. Herausforderung Partizipation:	
neue Formen von Engagement und Mitwirkung	11
7. Fazit	13
Abkürzungen	16
Literatur	17

1. Einführung: Innovative Konzepte für das 21. Jahrhundert

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts sieht sich die organisierte Arbeitnehmerschaft neuen Herausforderungen gegenüber. Tiefgreifende Veränderungen in der Arbeitswelt vollziehen sich und mächtige sozioökonomische Trends wie Prekarisierung, Informalisierung, Globalisierung und Digitalisierung der Arbeit tragen zur Schwächung der Gewerkschaften in den meisten Industrieländern und ebenso in vielen Teilen des Globalen Südens bei. Dass die Macht der organisierten Arbeitnehmerschaft schwindet, ist daher seit Langem ein Gemeinplatz. Diese pessimistische Einschätzung der Entwicklung der Arbeiterbewegung stützt sich auf eine Reihe von Indikatoren wie sinkende Mitgliederzahlen, die Aushöhlung von Tarifverträgen sowie generell eine Fragmentierung der Erwerbsbevölkerung und das Schwinden ihres gesellschaftlichen und politischen Einflusses.

Entgegen dem Krisendiskurs vom allgemeinen Niedergang der Gewerkschaften gibt es jedoch auch Beispiele, in denen sich eine Revitalisierung der Gewerkschaften im Globalen Süden und Norden erkennen lässt. Seit Beginn der 2000er Jahre zeigen Studien: Organisierte Beschäftigte können die Herausforderungen der globalisierten und flexibilisierten Wirtschaft mit Hilfe innovativer Strategien für die Organisationsarbeit durchaus bewältigen. Das Projekt »Trade Unions in Transformation« (TUIT) präsentiert mit 26 analytischen Fallstudien solche neuen Ansätze. Diese Fälle einer gelungenen Revitalisierung von Gewerkschaften reichen von Organisationen wie dem Indischen Verband der Straßenverkäufer_innen NASVI und der ältesten ugandischen Gewerkschaft Amalgamated Transport and General Workers' Union (ATGWU) bis zu transnationalen gewerkschaftlichen Netzwerken, die beispielsweise die chilenische Fluggesellschaft LATAM organisieren, und der IG Metall, der größten Industriegewerkschaft der westlichen Welt. Daher ist es notwendig, sich der Frage der Organisationsarbeit erneut zu stellen und neue Akteure sowie innovative Organisationsformen und Organisationsstrategien in der Weltwirtschaft in den Blick zu nehmen. Mit anderen Worten: Gewerkschaften sind den Wirtschaftsinteressen, die auf weniger Regulierung, größere Flexibilität und geringeren Gewerkschaftseinfluss drängen, keineswegs ausgeliefert. Gewerkschaften sind kollektive, strategiefähige Akteure und sie sind in der Lage, auf neue Herausforderungen und sich verändernde Umfelder zu

reagieren. Sie können ihre Interessen erfolgreich vertreten, indem sie herkömmliche Handlungsmuster in Frage stellen und neue Strategien verfolgen.

Das Projekt »Trade Unions in Transformation«¹, eine Initiative der Friedrich-Ebert-Stiftung, untersucht solche neuen Strategien der gewerkschaftlichen Erneuerung in unterschiedlichen Ländern und Wirtschaftssektoren. Die meisten dieser Fallstudien zeigen, dass die Revitalisierung der Gewerkschaften durch eine tiefe Krise der Organisation und/oder einen tiefgreifenden Wandel des Umfeldes ausgelöst wurde. Nach überstandener Organisationskrise analysierten Akteure in der Gewerkschaft die Situation und begannen, neue Strategien und Methoden zu erproben, wie etwa innovative Organisations- und Kampagnenformen. Dieser häufig umstrittene Prozess strategischer Anpassung setzte in der Regel interne Debatten und Kämpfe in Gang. In unseren Fallstudien führten die neuen Strategien meist zu Erfolgen, die alsbald in der gesamten Organisation positiv aufgenommen wurden und zur Entwicklung neuer Methoden des Arbeitskampfs beitrugen. Somit ist die Erneuerung der Gewerkschaften auch ein schwieriger, oft zeitaufwändiger organisatorischer Lernprozess aus Versuch und Irrtum. Letzten Endes gibt es, wie einige Beispiele zeigen, keine Garantie für Erfolg oder Tragfähigkeit.

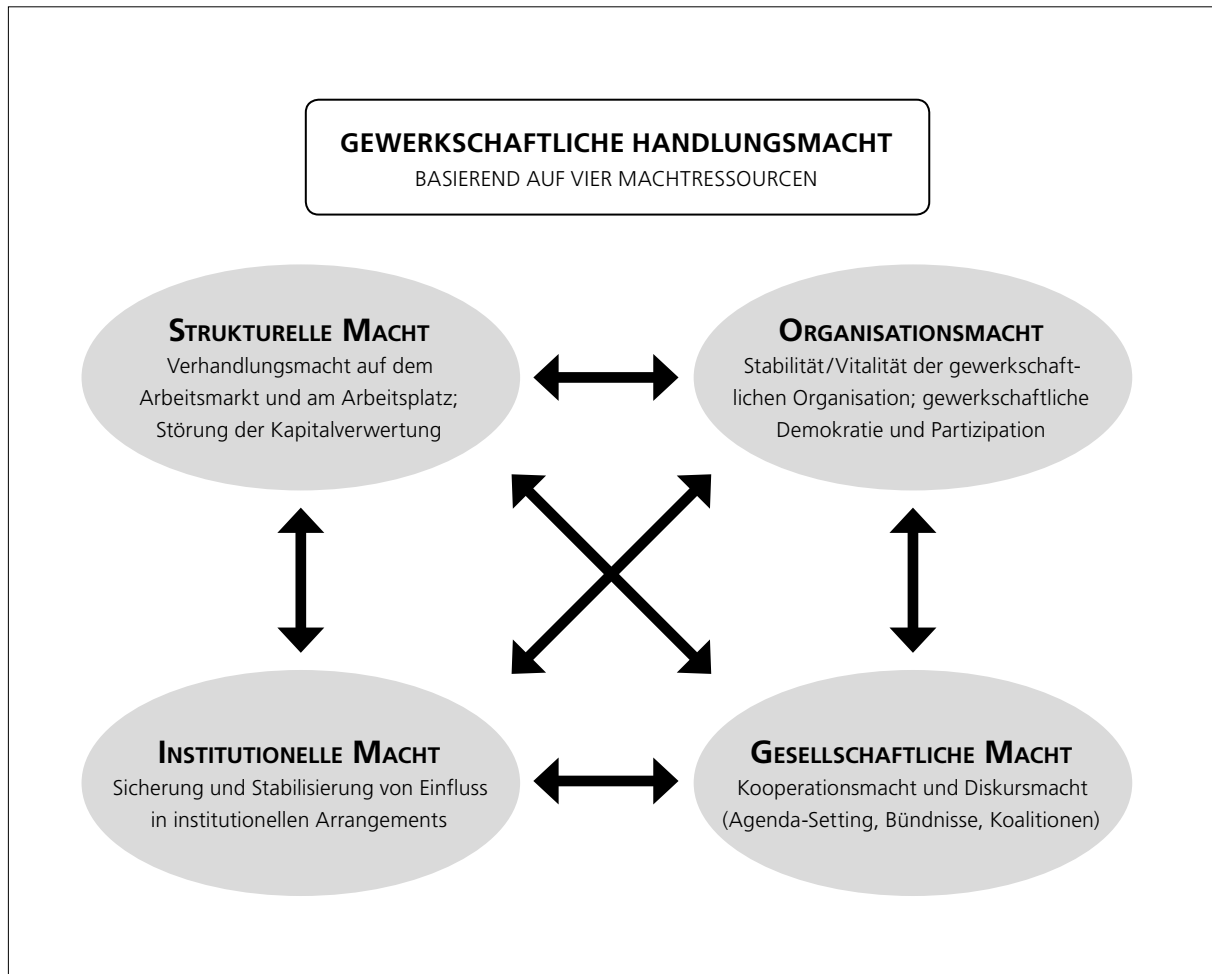
Im Folgenden stellen wir fünf große Herausforderungen für die Gewerkschaftsarbeit im 21. Jahrhundert dar und zeigen, wie Gewerkschaften diese erfolgreich bewältigen konnten, indem sie mit strategischen Veränderungen in den eigenen Organisationen darauf reagierten. Mit den genannten Fallstudien des Projekts heben wir innovative Konzepte gewerkschaftlicher Revitalisierung hervor. Die erwähnten fünf Herausforderungen sind: Prekarisierung und Informalisierung der Arbeit (Abschnitt 2), Globalisierung (Abschnitt 3), Flexibilisierung und Digitalisierung der Wirtschaft (Abschnitt 4), gesellschaftliche und politische Bündnisse (Abschnitt 5) sowie das übergreifende Thema der Partizipation – ein zentraler Faktor in den meisten Projektbeispielen –, das auch Gendergerechtigkeit einschließt (Abschnitt 6).

Alle Autor_innen – mit akademischem oder gewerkschaftlichem Hintergrund – nutzten den Machtressourcenansatz als analytisches Instrument zur Durchdrin-

1. Siehe <https://www.fes.de/lnk/transform>. Alle hier genannten Fallstudien finden sich auf der TUIT-Website.



Abbildung 1: Der Machtressourcenansatz



gung dieser Problematik (eine kurze Erläuterung dieses Ansatzes enthält Abbildung 1).² Der letzte Abschnitt resümiert einige grundlegende Erkenntnisse aus den vorgestellten Fällen.

2. Die »Nicht-Organisierbaren« organisieren: gegen Prekarisierung und Informalisierung

Prekarisierung als Phänomen des entfesselten Kapitalismus im 21. Jahrhundert ist kennzeichnend für die Lebensumstände der Arbeiter_innen im Globalen Norden und

Süden (Castel 1995, Kalleberg et al. 2000, Standing 2011, Lee/Kofman 2012). Für viele bedeutet Prekarisierung, dass ihre Arbeitsplätze immer unsicherer werden – denn politisches Handeln und die Machtverhältnisse führen dazu, dass Risiken von Unternehmen, Arbeitgeber_innen und Staaten auf Lohnabhängige verschoben werden, die keine oder nur minimale Sozialleistungen beziehen und keine gesetzlichen Ansprüche haben. Externalisierung – konkreter: Auslagerungen, Subunternehmerverhältnisse und Leiharbeit (und somit Prekarisierung) – ist die vorherrschende Strategie in der weltweiten Fertigung und Produktion. Die früher üblichen Arbeitsverhältnisse im Globalen Norden, gekennzeichnet durch Vollzeitbeschäftigung und ununterbrochene Erwerbstätigkeit bei einem festen Arbeitgeber, einen sicheren Arbeitsplatz und Zugang zu sozialer Absicherung, bilden heute fast überall in der Welt eher die Ausnahme als die Regel (Standing 2011; Scully 2016).

2. Der Ansatz wird eingehender dargestellt in: Schmalz / Dörre 2018, Schmalz et al. 2018; siehe auch Wright 2000, Silver 2003; Dörre et al. 2009; Brookes 2015; Webster 2015 sowie die TUiT-Website: <https://www.fes.de/lnk/transform>.

Viele Beschäftigte wurden durch diesen Prozess in die informelle Wirtschaft gezwungen, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen; andere hatten noch nie Zugang zu regulärer Beschäftigung. In vielen Ländern ist die informelle Wirtschaft der Normalzustand (Komlosy 2018). Jüngsten Schätzungen zufolge arbeiten rund zwei Drittel aller außerhalb der Landwirtschaft Erwerbstätigen im informellen Sektor, der ein Viertel bis die Hälfte des weltweiten BIP erwirtschaftet (Charmes 2016). Da viele Menschen die Formalisierung ihrer Arbeitsplätze vermutlich nicht (oder zumindest nicht in naher Zukunft) erreichen werden, ist die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen von größter Bedeutung. Gleichwohl sollten die Formalisierung, also feste, reguläre Arbeitsverträge, sowie die Förderung menschenwürdiger Arbeit als mittel- und langfristige Strategie gegen Informalisierung und Prekarisierung das Hauptziel sein.

Die Allgegenwart prekärer Beschäftigung ist letztlich die Folge eines Ungleichgewichts im Kräfteverhältnis zugunsten des Kapitals (Arnold/Bongiovi 2013: 295f.). Dieser Paradigmenwechsel ist tiefgreifender als jemals zuvor, und die Gewerkschaften – in Nord und Süd – ringen immer noch um wirksame Gegenstrategien. »[W]ith the growing informalisation of work, traditional forms of trade union organisation are proving inadequate, leading to a growing representational gap« (Webster et al. 2017: 2; für Europa siehe: Castel/Dörre 2009). Allerdings werfen mehrere Fallstudien des TUIT-Projekts ein neues Licht auf diese Problematik: Zum einen zeigen sie deutlich, dass informell Beschäftigte nicht unorganisiert sind, sie organisieren sich lediglich anders, als es in den »herkömmlichen« oder »traditionellen« Gewerkschaften üblich ist. Viele prekär Beschäftigte und nahezu alle in der informellen Wirtschaft Tätigen werden in ihren jeweiligen Ländern nicht als Arbeitnehmer_innen anerkannt, weder arbeitsrechtlich (die meisten fallen nicht unter die Arbeitsgesetze) noch von ihrer Gesellschaft oder den etablierten Gewerkschaften. Entgegen allen Erwartungen sind in vielen Regionen »neue« Gewerkschaften, Zusammenschlüsse und Basisorganisationen entstanden.³ Teilweise ist dies eine Reaktion auf das mangelnde Interesse der »herkömmlichen« Gewerkschaften, ihre Konzepte, Strukturen und Strategien so auszurichten, dass sie die Bedürfnisse und Interessen prekär Beschäftigter und/oder in der informellen Wirtschaft Tätiger vertreten

und integrieren können. Gerade in diesen neuen Organisationsformen unterschiedlichen Ursprungs – diesen neuen Formen kollektiver Solidarität –, findet ein Lernprozess darüber statt, wo die Macht informell und prekär Beschäftigter angesiedelt ist. In vielen Teilen der Welt, insbesondere aber im Globalen Süden, bilden sich neue Formen der Organisation heraus und in der Folge auch neue Organisationen, die sich von den herkömmlichen Gewerkschaften unterscheiden.

Zum andern zeigen unsere Fallstudien aus Südkorea, Nigeria, Uganda und Indien sehr klar die Fähigkeit »traditioneller« Gewerkschaften, mit neuen Strategien prekär und informell Beschäftigte zu organisieren. Gestützt auf diese Beispiele erbringt das TUIT-Projekt den Nachweis, dass Gewerkschaften bereit, in der Lage oder zuweilen gar gezwungen sind, strategische Entscheidungen zu fällen, um die Kluft zwischen formeller und informeller Wirtschaft zu überwinden, indem sie prekär Beschäftigte organisieren und somit die eigene Legitimität festigen.

Die Samsung Electronic Service Workers Union, eine recht junge Schwesterorganisation der koreanischen Metallarbeitergewerkschaft KMWU, stärkte die Organisationsmacht prekär Beschäftigter (ausgegliederte Kundendiensttechniker), indem sie Allianzen mit verschiedenen gesellschaftlichen und politischen Gruppen einging, darunter *Worker Centers*, Gruppen, die für Arbeitnehmerrechte eintreten, sowie Mitglieder progressiver Parteien (gesellschaftliche Macht). In Malaysia integrierte ein eher »altmodischer« Gewerkschaftsverband heimische Wanderarbeiter_innen, um ihre Prekarisierung zu bekämpfen und Organisationsmacht zu entwickeln. In Indien demonstriert der nationale Straßenhändlerverband NASVI, ein Dachverband mit zahlreichen Gewerkschaften unter seinen Mitgliedern, die Macht »neuer Organisationsformen«: Er nutzt innovative Strategien kollektiven Handelns, um die Organisationsmacht und gesellschaftliche Macht der Straßenhändler_innen zu stärken und bündelt so den begrenzten Einfluss kleinerer Verbände in einer großen Organisation. Sowohl die ugandische Transportarbeitergewerkschaft ATGWU als auch die nigerianische Textilarbeitergewerkschaft NUTGTWN haben sich umstrukturiert und neue Strategien entwickelt, um ihren begrenzten Einfluss zu vergrößern, das Image einer »traditionellen« Gewerkschaft abzustreifen und informell Beschäftigte einzubinden: in Uganda die informell Beschäftigten im Transportwesen wie Sammeltaxi-, Fahrrad- und Motorradtaxifahrer_innen, in Nigeria die für eigene

3. Ein Beispiel für diese Entwicklung findet sich in der Fallstudie zu Straßenhändler_innen in Indien. Ein weiteres Beispiel sind die *Worker Centers* in den USA (Cordero-Guzmán 2015).

Rechnung in der informellen Wirtschaft arbeitenden Schneider_innen. Die Strategien der Gewerkschaften zur Einbindung dieser Arbeiter_innen mussten zwangsläufig akzeptieren, dass diese bereits eigene informelle oder semi-formelle Organisationsformen zur gegenseitigen Unterstützung entwickelt hatten.

Gewerkschaften und Organisationen informell Beschäftigter entwickeln und erschließen ihre eigenen (neuen oder bislang ungenutzten) Machtquellen. Sie lernen, ihre strukturelle Macht zu mobilisieren, und stören die öffentliche Ordnung, um auf ihre Ziele aufmerksam zu machen. Und sie üben ihre gesellschaftliche Macht aus, um den allgemeinen politischen Diskurs zu beeinflussen. In vielen Fällen verbinden sie diese Ansätze mit Strategien zur Stabilisierung ihrer politischen und gesellschaftlichen Rolle durch institutionalisierte Macht, beispielsweise indem sie die rechtliche Anerkennung informell Beschäftigter nach bestehenden Arbeitsgesetzen erstreiten. Gewerkschaften haben ebenso gezeigt, dass sie die strategische Entscheidung treffen können, den Arbeiter_innen in der informellen Ökonomie zu organisieren. Mit solchen organisatorischen Veränderungen haben sie sich neue Bündnis- und Machtressourcen erschlossen. Das TUiT-Projekt trägt auch zur Klärung der Frage bei, ob Gewerkschaften diese Aufgabe allein bewältigen können oder ob sie Bündnisse, Partnerschaften und Kooperationen mit anderen Organisationen eingehen sollten (siehe Abschnitt 5).

Es ist also möglich, diese große Herausforderung, die »Nicht-Organisierbaren« in der informellen Wirtschaft zu organisieren, zu meistern; es passiert gerade und ist keineswegs eine Illusion. Andererseits stützen die Ergebnisse der Studie eine wichtige Aussage: Entscheidend ist es, der Ausgangslage, den Arbeits- und Lebensbedingungen, den unterschiedlichen Identitäten und auch den Problemen und Widersprüchen Rechnung zu tragen, die insbesondere für die Millionen von Lohnabhängigen außerhalb der sogenannten Normalarbeitsverhältnisse jeweils spezifisch sind (Mückenberger 2010). Alle Fallstudien zeigen auf die eine oder andere Weise vor allem eines: Es ist wichtig anzuerkennen, dass Lohnabhängige selbst entscheiden, wie sie sich zu einem bestimmten Zeitpunkt und im Hinblick auf bestimmte Probleme – beispielsweise zunehmende Auslagerungen, bestimmte Formen von Schikanen, unterschiedliche Identitäten sowie gesellschaftliche und politische Umstände – organisieren. In der Sprache des Machtressourcenansatzes formuliert: Bestrebungen, informell und prekär Beschäftigte mit Hilfe

herkömmlicher Formen gewerkschaftlicher Organisation zu binden, treffen häufig mit dem Entstehen neuer Formen von Organisationsmacht zusammen.

3. Herausforderung Globalisierung: lokales und globales Handeln verbinden

Globalisierung ist für Millionen Beschäftigte ein geläufiger Begriff geworden, der Hoffnungen auf einen höheren Lebensstandard und menschenwürdige Arbeit geweckt hat. Allzu häufig aber bringt Globalisierung real nur Unsicherheit, Verlust von Arbeitsplätzen und Einkommen sowie Umwälzungen. Ausgliederungen, Auslandsverlagerungen, Subunternehmerverhältnisse und weltweiter Wettbewerb haben ihren Tribut vom gewerkschaftlichen Organisationsgrad gefordert. Für viele ist diese Entwicklung nicht nur bedrohlich, sie scheint auch unausweichlich. Aber ist dies tatsächlich so? Haben Beschäftigte und Gewerkschaften nirgendwo auf der Welt Möglichkeiten, ihre demokratischen Rechte kollektiv auszuüben, um Gewerkschaften zu gründen, ihre Anliegen zu formulieren und ihre Interessen zu vertreten?

In den letzten Jahrzehnten haben die Regierungen der Welt alles getan, um sich transnationale Unternehmen mit Investitionszulagen, Steuervergünstigungen und deregulierten Arbeitsmärkten gewogen zu machen – häufig mit offen gewerkschaftsfeindlichen Tendenzen, die demokratische Rechte von Beschäftigten gefährden. Unternehmensinvestitionen fließen dorthin, wo Regierungen die »Wettbewerbsfähigkeit« (Deregulierung) fördern, wo also die Rechte der Beschäftigten und demokratische Prinzipien leiden.

Begünstigt durch diese Entwicklung streichen transnationale Unternehmen hohe Gewinne ein; sie haben, jenseits nationalstaatlicher Befugnisse, ein neues System internationaler wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Machtverhältnisse geschaffen (May 2006). Heute kontrollieren transnationale Unternehmen weltumspannende Netze von Abbau-, Produktions-, Liefer-, Vertriebs- und Absatzfirmen. Diese globalen Machtgefüge haben 80 Prozent des internationalen Handels in der Hand. Derartige wirtschaftliche Macht ist enorm; sie führt zu Standortverlagerungen, Ausgliederungen und Auslandsverlagerungen, spielt Beschäftigte hier gegen andere dort aus und unterhöhlt die lokale und nationale Verhandlungsmacht der Gewerkschaften (Chen 2018; Organisation for Eco-



nomic Co-operation and Development (OECD), World Trade Organization (WTO) and UNCTAD 2013).

Gewerkschaften brauchen mutige neue Konzepte transnationaler Solidarität, um diesen Abwärtsstrudel zu stoppen, um die Macht transnationaler Unternehmen zu brechen und die Herausforderung zu bewältigen, Lohnabhängigen in globalen Wertschöpfungsketten eine gemeinsame Stimme zu verleihen (Fichter 2015; McCallum 2013). So zeigen mehrere unserer Fallstudien, dass Lohnabhängige, sind sie erst einmal mobilisiert, sich strukturelle Macht erobern können, ähnlich den Beschäftigten bei Starbucks in Chile oder in der russischen Automobilindustrie. Um aber die Erfolge bei der Mobilisierung ihrer Machtressourcen am Arbeitsplatz zu sichern, brauchen sie Organisationsmacht. Im Kampf gegen transnationale Unternehmen müssen Gewerkschaften lokal und global agieren und über nationale Grenzen hinweg zusammenarbeiten, um ihre Ziele zu erreichen.

Organisationsmacht – die organisierten und kollektiven Mittel der Vertretung von Interessen der Arbeitnehmer-schaft – bildet den Kern all dieser Fälle transnationalen Handelns, doch hat man sich nirgends bloß auf ihre lokale Manifestation verlassen. Im Gegenteil: Der transnationale Druck vieler Gewerkschaften in verschiedenen Ländern trug entscheidend dazu bei, dass die Kampagnen der türkischen Gewerkschaft der Transportarbeiter_innen TüMTİS zur gewerkschaftlichen Organisation der beiden globalen Zustellunternehmen UPS und DHL erfolgreich verliefen. TüMTİS nutzte seine Organisationsmacht – Partizipation und innere Kohäsion – und bemühte sich energisch um die Unterstützung der Internationalen Transportarbeiter_innen-Föderation (ITF) und der UNI Global Union. So gelang es, den massiven gewerkschaftsfeindlichen Angriffen der beiden Unternehmen standzuhalten. TüMTİS erwies sich als imstande, eine erfolgreiche Strategie zu entwickeln und zu formulieren.

Konfrontiert mit der sich ausbreitenden prekären und informellen Beschäftigung, sich verschlechternden Arbeitsbedingungen und der Fragmentierung der Gewerkschaften, begann die kenianische Gewerkschaft für Beschäftigte privater Sicherheitsfirmen KPNSWU ihre Organisationsmacht zu festigen: Sie stärkte ihren inneren Zusammenhalt, indem sie ihre Mitglieder in Entscheidungsfindungen einbezog und sie so das Gefühl entwickelten, die Gewerkschaft gehöre ihnen. Ferner sicherte sie sich die benötigte Unterstützung der UNI Global Union, um die Arbeiterschaft des

transnationalen Sicherheitsunternehmens G4S zu organisieren, und nutzte deren globales Rahmenabkommen mit G4S über Arbeitsbeziehungen und Beschäftigungsstandards, um Zugang zu den Betrieben zu erhalten. Dies trug wesentlich zum Erfolg ihrer Bemühungen bei, die Menschen gewerkschaftlich zu organisieren.

Neben diesen Beispielen zeigen andere Fallstudien, wie Gewerkschaften grenzübergreifende bilaterale und multilaterale Kooperationen entwickeln. So nutzt beispielsweise die deutsche IG Metall ihre Organisations- und institutionelle Macht, um die US-amerikanische Gewerkschaft der Automobilarbeiter_innen UAW bei Organisierungskampagnen in den US-Tochterunternehmen deutscher Fahrzeugbauer und Zulieferfirmen zu unterstützen. In Südamerika arbeitet die ITF eng mit Gewerkschaften in mehreren Ländern zusammen, um ein kampfstarkes Netzwerk zu schaffen, das die Beschäftigten der Fluglinie LATAM vertritt. Unterstützt durch dieses Netzwerk, das sich für demokratische Gewerkschaftsstrukturen engagiert, entwickelten die LATAM-Beschäftigten enge vertrauensvolle Beziehungen, tauschten wichtige Informationen aus und koordinierten ihre Strategien, um ihrem gewerkschaftsfeindlichen Arbeitgeber Zugeständnisse abzurufen. Ein weiteres transnationales Netzwerk – die Liga Sindical für die überwiegend weiblichen Beschäftigten im Bekleidungssektor Mittelamerikas und der Karibik – führt lokale und nationale Gewerkschaften zusammen, stärkt ihre Organisationsmacht und versetzt sie in die Lage, strukturelle Defizite zu überwinden und Kampagnen zu koordinieren. Gewerkschaften haben ferner transnationale Gremien geschaffen, um Strategien zu koordinieren und Einfluss auf die regionale Sozialpolitik und politische Institutionen zu nehmen. Zwei Beispiele dafür stellen die Fallstudien zur interamerikanischen Gewerkschaftsföderation TUCA und zum ASEAN-Gewerkschaftsrat der Dienstleistungsbeschäftigten ASETUC vor.

Transnationale Solidarität ist seit Langem ein Schlagwort in Gewerkschaftsprogrammen und -strategien, und die beiden letzten Fälle sind herausragende Beispiele dafür, wie es Gewerkschaften gelingt, sie in die Praxis umzusetzen. Einige Gewerkschaften (insbesondere im Globalen Süden) sehen die Stärkung gewerkschaftlicher Organisations-, institutioneller und gesellschaftlicher Macht durch transnationale Kooperation als im Eigeninteresse aller Gewerkschaften liegend; andere Gewerkschaft (vor allem im Globalen Norden) betrachten sie auch als nötiges Gegengewicht zu nationalistischen und fremden-

feindlichen Tendenzen. Die Globalisierung wirkt sich auf Lohnabhängige und ihre Gewerkschaften immer unmittelbarer aus, sodass das Bedürfnis wächst, auch bei den Kämpfen zuhause über die nationalen Grenzen hinweg zusammenzuarbeiten – also lokales und globales Handeln zu verbinden. In einigen Fällen wird lokale Organisationsmacht durch die transnationalen Ressourcen gestützt, die globale Gewerkschaftsverbände bereitstellen. In anderen Fällen finden lokal verankerte Gewerkschaften Unterstützung außerhalb ihres Landes in der gesellschaftlichen Macht verbündeter Verbraucherinitiativen und sozialer Bewegungen. Ferner gibt es transnationale Gewerkschaftsinitiativen, die ihre institutionelle Macht nutzen, um ihre grenzübergreifende Interessenvertretung gegenüber Regierungen zu stärken. Transnationale Solidarität bekommt man nicht geschenkt – aber ohne sie bestimmen andere die Spielregeln.

4. Neue Möglichkeiten im flexiblen Kapitalismus

Globalisierung und technologische Innovationen im Kapitalismus führen nicht nur zu einer Neustrukturierung von Räumen, sondern auch von Zeit. In den letzten Jahrzehnten hat sich die Globalisierung des Kapitalismus beschleunigt – flexible globale Produktionsnetzwerke, Just-in-Time-Produktion und große, unter Zeitdruck stehende Investitionsvorhaben sind weit verbreitet. All dies hat die Arbeitswelt verändert (Harvey 1990; Sennett 1998; Holst 2014): Unternehmen sind bestrebt, mit Hilfe von Verträgen mit kurzer Laufzeit und durch Leiharbeit Flexibilitätspuffer zu schaffen, um Krisen und Nachfrageveränderungen zu bewältigen. Das Aufkommen des digitalen Kapitalismus verstärkt noch die Abhängigkeit von flexiblen Formen der Arbeit. So stützen sich beispielsweise Internethandel und Logistik häufig auf deregulierte Arbeit auf Abruf, wenn Aufträge online vergeben und Waren binnen Stunden an Kunden ausgeliefert werden.

Es ist daher inzwischen unter Wissenschaftler_innen und Gewerkschafter_innen ein Allgemeinplatz: Tendenziell schwächen Ausgliederungen, Verlagerung ins Ausland und Subunternehmerverhältnisse die Fähigkeit der Lohnabhängigen, auf Produktionsebene Widerstand zu leisten (Frobel et al. 1980; Western 1995; kritisch dazu: Silver 2003: 3 ff.). Allerdings sind die Auswirkungen flexibler globaler Produktionsverbünde auf die

Lohnabhängigen widerspruchsvoll. Die sich ändernden zeitlichen Strukturen des Kapitalismus schaffen neue Räume für Widerstand, da die globale Produktion und Logistik durch Arbeitsniederlegungen angreifbarer wird (z. B. Fichter 2015, Herod 2000). Im TUIT-Projekt sind einige Fälle dokumentiert, in denen sich unter den Bedingungen flexibler Produktionsnetzwerke und unter Zeitdruck stehender Bauvorhaben solche Handlungsmöglichkeiten ergaben. So profitierten zum Beispiel in Brasilien Gewerkschaften von der lokalen strukturellen Macht der Beschäftigten, die auf Baustellen für kommerzielle Sportgroßereignisse (wie die Fußballweltmeisterschaft 2014 und die Olympiade 2016) eingesetzt waren. Gewerkschaften koordinierten hier Arbeitsniederlegungen und setzten die strukturelle Macht der Beschäftigten wirksam ein, um mit Bauunternehmen, die wegen der Fertigstellungsfristen unter Zeitzwang standen, bessere Lohn- und Arbeitsbedingungen auszuhandeln. Ebenso wurde Organisationsmacht geschaffen, als die globale Gewerkschaftsföderation Bau- und Holzarbeiter Internationale (BHI) eine transnationale Unterstützungskampagne durchführte. Somit eröffneten große Investitionsvorhaben den lokalen Gewerkschaften und transnationalen Kampagnen kurzfristige Handlungsmöglichkeiten.

Ein Beispiel für erfolgreiche Gewerkschaftsarbeit im Kontext flexibler Produktionsverbünde ist die türkische TÜMTIS. Sie konnte in ihrem Kampf gegen die Zustell- und Logistikunternehmen UPS und DHL eine relativ große strukturelle Macht ausüben. Beide Unternehmen sind durch Streikaktivitäten besonders angreifbar, denn Zustellunternehmen liefern nicht nur Briefe und Päckchen an Privatkunden aus – sie bieten auch Logistiklösungen für Unternehmen in Bereichen wie Lagerhaltung, Vertrieb, Transport und Zollabfertigung. Die Kampagne der Gewerkschaft unterhielt monatelang Streikposten, wurde öffentlich wahrgenommen und erhielt internationale Unterstützung. TÜMTIS gelang es, lokale Kämpfe mit globaler Unterstützung zu organisieren, und war so in der Lage, die Lieferketten und Produktionsnetzwerke der Kunden von UPS und DHL in der Türkei ins Visier zu nehmen und damit die Angreifbarkeit flexibler Produktion deutlich zu machen. In ähnlicher Weise stellte sich die südafrikanische Metallarbeitergewerkschaft NUMSA mit einer neuen Strategie auf die Organisation der Beschäftigten entlang der Wertschöpfungsketten ein, um ihre strukturelle und Organisationsmacht zu festigen. Die Strategie der Gewerkschaft führte zum Anstieg ihrer Mitgliederzahlen in Sektoren wie Lufttransport, Bauwesen und Eisenbahnen.

Dies sind typische Beispiele dafür, wie Beschäftigte und Gewerkschaften auf den wachsenden Druck durch den heutigen globalisierten und flexibilisierten Kapitalismus reagiert haben. Sie haben ihre strukturelle Macht, entstanden entlang der Lieferketten und in der Logistik globalisierter Produktion, erkannt und genutzt. Diese neuen zeitlichen und räumlichen Machtstrukturen spiegeln sich wider in einem kurzfristigen Machtzuwachs in bestimmten Branchen (siehe etwa die sportlichen Grob-Ereignisse in Brasilien) wie auch bei einer allgemeinen Umstrukturierung der Produktion (und der Machtressourcen) durch Ausgliederungen, *Lean Management* und Digitalisierung.

5. Überbetriebliche Ebene: Herausforderungen politischer und gesellschaftlicher Bündnisse

Bündnisse mit sozialen Bewegungen, Nichtregierungsorganisationen, Parteien und Verbraucher- sowie gemeinschaftsorientierten Initiativen gelten heute als wichtiges strategisches Element innovativer Gewerkschaftsarbeit (Webster 1988; Seidman 1994; Needleman 1998; Voss/Sherman 2000; Tattersall 2009). Zahlreiche derartige Kooperationsbemühungen waren von Erfolg gekrönt, insbesondere wenn Aktivitäten auf Betriebsebene oder bestehende institutionelle Verfahren nicht ausreichten, um Kompromisse mit Unternehmen oder der Regierung zu erzielen.

Bündnisse können vorübergehend oder langfristig sein, sich auf bestimmte Themen beziehen oder auf breitem gemeinsamem Interesse beruhen. Sie sollten frei gewählt und von wechselseitigem Nutzen sein – zwingt eine Partei eine Gewerkschaft, gemäß der Parteilinie zu handeln und fasst sie die Gewerkschaft nur als ihren Transmissionsriemen auf, dann sollte man nicht von Bündnisbildung sprechen.

Bündnisse können durch organisatorisches Zusammenwirken entstehen, beispielsweise wenn Aktivist_innen sowohl in Gewerkschaften als auch in Nichtregierungsorganisationen bzw. sozialen Bewegungen oder Parteien mitwirken. Die Fallstudie zu Tunesien ist ein Beispiel für Ersteres, der Fall Uruguay für Letzteres. Bündnisse, die aus sozialen Protesten hervorgehen, sind ebenfalls weit verbreitet; manchmal sind sie schlicht Zweckbündnisse, um bestimmte Ziele zu erreichen. So strebte etwa die inter-

amerikanische Gewerkschaftsföderation TUCA politische und gesellschaftliche Bündnisse an und intensivierte daher ihre Lobbyarbeit und die Institutionalisierung ihrer Beziehungen zu bestimmten Nichtregierungsorganisationen. Andere gewerkschaftliche Bündniskampagnen, insbesondere die auf multinationale Unternehmen gerichteten, konzentrieren sich auf die Unterstützung unter Verbraucherinitiativen und Gemeinden. Unter den Fallstudien des TUIT-Projekts sind das LATAM-Netzwerk, die Großveranstaltungen in Brasilien und die Organisierungsbemühungen bei Starbucks und Samsung passende Beispiele.

Das TUIT-Projekt unterscheidet zwei Kategorien von Bündnissen: jene, die eher gesellschaftlich orientiert sind, und solche, die mit Parteien eingegangen werden. Gesellschaftliche Bündnisse können in verschiedenen Formen auftreten. Einerseits können sie mit Nichtregierungsorganisationen wie Menschenrechtsorganisationen oder Vertretungen von Lohnabhängigen in der informellen Wirtschaft geschlossen werden, andererseits mit breiteren sozialen Bewegungen wie der Umweltbewegung, der feministischen Bewegung und der Landlosen- oder der Arbeitslosenbewegung. In einigen Fällen können sie insbesondere Verbraucher_innen im Allgemeinen oder (potenzielle) Kunden bestimmter Unternehmen (wie Starbucks) oder die interessierte Öffentlichkeit (etwa Fußballfans) einbeziehen. Für Gewerkschaften ist es häufig eine Herausforderung, sich über betriebliche Aktivitäten hinaus zu engagieren und den Aufbau gesellschaftlicher Bündnisse voranzutreiben. Dies kann jedoch mehr als bloße Notwendigkeit sein – ja sogar nutzbringend für alle Beteiligten. So können gesellschaftliche Bündnisse beispielsweise dazu beitragen, die Gewerkschaften in der öffentlichen Wahrnehmung zu verankern, somit ihren Forderungen mehr Gewicht und Legitimität zu verleihen und ihren öffentlichen Einfluss oder gar ihre Mitgliederzahlen zu vergrößern. Passende Beispiele dafür bieten die Fallstudien zum tunesischen Gewerkschaftsdachverband UGTT und zur argentinischen Pharmagewerkschaft AAPM. Auch können Gewerkschaften in bestimmten politischen Bereichen von der Sachkenntnis von Nichtregierungsorganisationen profitieren. Umgekehrt kann die Organisationsmacht von Gewerkschaften und ihr Mobilisierungspotenzial (auch über den Arbeitsplatz hinaus) für soziale Bewegungen ein entscheidender Faktor ihrer Kampagnen sein. Ebenso sind Gewerkschaften häufig ein wirkungsvolles Sprachrohr, eben wegen ihrer institutionellen Macht, die in der Regel größer ist als die von Nichtregierungsorganisationen oder sozialen Bewegungen.

Mit politischen Bündnissen ist es komplizierter. Sie können Folge eines historisch begründeten Interesses der Gewerkschaftsbewegung und einer Partei sein, ein gemeinsames politisches Projekt zu verfolgen – etwa Nationenbildung, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung, Armutsbekämpfung oder strukturelle Veränderungen im Sinne größerer sozialer Gerechtigkeit. Dies führt in der Regel zu größerer institutioneller Macht – die der Gewerkschaftsmacht insgesamt erheblichen Auftrieb und sehr konkrete Ergebnisse bringen kann.

Oft gibt es keine scharfe Trennlinie zwischen diesen Bündnisformen, da sich ihre Schwerpunkte und Strategien mit der Zeit verändern können. In den Fallstudien des TUIT-Projekts haben solche Gewerkschaften, die politische Bündnisse anstrebten, gleichzeitig auf gesellschaftliche Bündnisse hingewirkt, wenn auch in unterschiedlichem Maße. Ihnen allen ist jedoch gemeinsam, dass ihre wichtigste Machtressource die gesellschaftliche Macht ist. Gewerkschaften können, sofern sie ihre Unterstützungsbasis über den Arbeitsplatz oder das Unternehmen hinaus erweitern, ihre Kampfkraft in Verhandlungen oder Konflikten mit Arbeitgebern und Regierung verstärken. Bündnisbildung kann ferner schwache strukturelle und institutionelle Macht ausgleichen. Das heißt: Bündnisbildung dient nicht nur Gewerkschaften, die »stark« im klassischen Sinne sind. Im informellen Sektor oder im Bereich prekärer Beschäftigung ist sie sogar entscheidend, um eine Grundlage für Macht und Einfluss zu schaffen. Gewerkschaften, denen es gelang, Unterstützung von betroffenen Gruppen zu erlangen, haben ihre Schlagkraft deutlich gesteigert, wie das Beispiel Indiens zeigt.

Ähnliche Erfolge finden sich in Südkorea, wo die Gewerkschaft starke politische Bündnisse einging, und im Falle von Starbucks in Chile, wo die Forderungen der Beschäftigten von den Verbraucher_innen unterstützt wurden. Wie das tunesische Beispiel zeigt, ist gesellschaftliche Bündnisbildung auch unter den Bedingungen politischer Unterdrückung möglich. Erfolgreiche politische Bündnisbildung kann sogar zu einer langfristig größeren strukturellen Macht führen, etwa durch höhere Mindestlöhne oder andere Maßnahmen, die das Leben der Lohnabhängigen verbessern (siehe Brasilien). Und wie die indonesische Gewerkschaftsbewegung deutlich macht, sind Führungen, die Rückhalt bei den Mitgliedern haben, und demokratische Verfasstheit wesentliche Elemente für die Schaffung tragfähiger politischer Bündnisse.

Dennoch birgt Bündnisbildung, insbesondere im Hinblick auf Parteien, auch Risiken. Zum einen kann ein Erfolg einen Verlust an Autonomie mit sich bringen und Kompromisse erfordern, die Unterstützer_innen enttäuschen, wie die Fallstudie zu Indonesien zeigt. Politische Bündnisse können wiederum gesellschaftliche Bündnisse behindern, wenn Gewerkschaften eine zu große Nähe zur Regierung vorgeworfen wird. Ein Beispiel dafür ist der südafrikanische Gewerkschaftsdachverband COSATU: Zunehmende Auseinandersetzungen über die Politik des Bündnisses zwischen COSATU und der Regierungspartei führten dazu, dass sich die Metallarbeitergewerkschaft NUMSA aus dem politischen Bündnis zurückzog und ihre Prioritäten auf die Unterstützung gesellschaftlicher Bündnisse verlagerte.

Ein weiteres Risiko besteht in der Ambivalenz institutioneller Macht, obwohl diese Gewerkschaften eine erweiterte Machtbasis sichern kann. Hier ist die Fallstudie zur Kampagne des tschechischen Gewerkschaftsdachverbands ČMKOS »An End to Cheap Labour« aufschlussreich, weil sie zeigt, wie Gewerkschaften ihre Organisations- und gesellschaftliche Macht nutzen können, um institutionelle Macht hinzuzugewinnen. Aber: Institutionelle Macht beruht auf Kompromissen mit konkurrierenden Interessen, kann also die Handlungsfreiheit einer Gewerkschaft einschränken. Ist eine Gewerkschaft historisch mit der Volkswirtschaft eines Landes verzahnt und übt somit institutionelle Macht aus, so kann diese Machtressource nur erhalten bleiben, wenn die Gewerkschaft die etablierte Ordnung nicht infrage stellt. Projektbeispiele aus Vietnam, Tunesien und Südafrika veranschaulichen dieses Dilemma recht gut. Stützt sich eine Gewerkschaft zu sehr auf institutionelle Macht, kann dies zu übermäßiger Bürokratisierung und einer Vernachlässigung des Erhalts oder der Festigung gewerkschaftlicher Organisationsmacht führen. Schließlich bedeutet eine enge Verbindung mit Regierungsparteien, dass für eine Gewerkschaft sehr viel auf dem Spiel steht, wenn diese Partei ihre Macht verliert, wie das Beispiel Brasilien zeigt. Ist die Macht einer Gewerkschaft nicht auch noch anderweitig verankert, besteht das Risiko, dass das Bündnis scheitert.

Daher müssen Gewerkschaften zum einen kritisch hinterfragen, welche Chancen und Risiken ein Bündnis mit Parteien mit sich bringt. Zum anderen müssen sie abschätzen, ob ein Bündnis ihre Möglichkeiten einschränkt, mit sozialen Bewegungen und zivilgesellschaftlichen Or-

organisationen zusammenzuarbeiten. Insgesamt können Bündnisse ein wichtiges Druckmittel sein, um gewerkschaftlichen Einfluss zu vergrößern und sich programmatisch breiter aufzustellen.

6. Herausforderung Partizipation: neue Formen von Engagement und Mitwirkung

Eine der Hauptursachen der schwindenden Bedeutung von Gewerkschaften in der ganzen Welt scheinen der Mangel an innerer Demokratie, an Kontrolle durch die Beschäftigten und an partizipativer Gewerkschaftsarbeit. Dabei fällt besonders auf, dass Frauen unterrepräsentiert sind. Ein wichtiger Aspekt für den Aufbau von Organisationsmacht ist daher die Beziehung zwischen Führungsgremien und innergewerkschaftlichen Partizipationsangeboten, die in vielen der Fallstudien zugenommen haben. Die Herausforderung, der sich Gewerkschaften überall in der Welt gegenübersehen, besteht darin, organisatorische Effizienz zu wahren, ohne die Beteiligung der Basis zu behindern. Im Grundlagenpapier des TUiT-Projekts heißt es: »without active participation, the trade union turns into a bureaucratic organisation, whilst a very high level of member participation is difficult to sustain and may in the long run undermine efficiency« (Schmalz/Dörre 2018: 4). Wenn Gewerkschaften sich der Herausforderung der Transnationalisierung und Organisierung entlang der Wertschöpfungsketten stellen, wird es umso wichtiger, Möglichkeiten zur Integration eines zunehmend unterschiedlichen Spektrums an Ansichten und Ansprüchen zu erschließen.

Mit ihrer Analyse der komplexen und dynamischen Beziehungen zwischen Führungsgremien und Partizipation der Basis bieten die Fallstudien wichtige Erkenntnisse zu den Prozessen, die zur Festigung des inneren Zusammenhalts und der Organisationsmacht dieser Gewerkschaften beigetragen haben. Die »Krise der Repräsentation« (Webster/Buhlungu 2004) war den Gewerkschaften, um die es im FES-Projekt ging, nicht unbekannt: In Kenia beispielsweise blickt die Gewerkschaft des privaten Sicherheitsgewerbes KNPSWU auf eine lange Geschichte von Spaltungen, Organisationsversagen und Führungskämpfen zurück, die die Gewerkschaft nahezu ruinierten. In Südafrika hatten die soziale Distanz zwischen Führung und Mitgliedern, interne Querelen und man-

gelnde innere Kohäsion erheblich zugenommen. Und in Honduras hat die Lehrgewerkschaft COLPEDAGOGOSH repressive staatliche Maßnahmen überstanden, indem sie interne Reformen auf den Weg brachte, die die Partizipation stärkten und die Zusammenarbeit mit demokratischen sozialen Bewegungen erleichterten.

Die Fallstudien des TUiT-Projekts zeigen, dass die Repräsentationskrise keineswegs unausweichlich ist und eine Reihe von Gewerkschaften die Beteiligungsmöglichkeiten ihrer Mitglieder erweitert haben, um das »eherne Gesetz der Oligarchie« (Michels 1989) zu brechen. Besonders aufschlussreich sind in dieser Hinsicht die Fallstudien zu Gewerkschaften in Kenia, Uganda, Nigeria, der Türkei sowie in Südafrika und zum südamerikanischen Gewerkschaftsnetzwerk bei der Fluglinie LATAM. Sie unterstreichen die Bedeutung der Beziehung zwischen Führungsgremien und Partizipationsprozessen für eine gewerkschaftliche Erneuerung. Anders ausgedrückt: Führung zählt – aber genauso die Mitgliederbeteiligung.

Zusammenfassend erwiesen sich die folgenden Faktoren für die im Rahmen des TUiT untersuchten Gewerkschaften als besonders relevant:

- Mitgliederpartizipation: Die Gewerkschaften setzten Organisationsreformen in Gang, die sowohl Satzungsänderungen betrafen – die eine Öffnung für neue Mitglieder brachten –, als auch die betriebliche Interessenvertretung und die Mitgliederbeteiligung stärkten. Alle Mitglieder, neue wie alte, brauchten ein Zugehörigkeitsgefühl, vermittelt durch Mitglieder, die Entscheidungsprozesse sowie die Richtung der Gewerkschaftspolitik beeinflussen konnten. Mitgliederbeteiligung ist daher ein entscheidendes Element der Revitalisierung von Gewerkschaften, weil Demokratie und Partizipation die mangelnde Bindung zwischen Führung und Mitgliedern überwinden können und es neuen Gruppen von Mitgliedern ermöglichen, ihre Wertvorstellungen in die Gewerkschaft einzubringen (siehe z.B. Voss 2010; Turner 2005; Voss/Sherman 2000). Die kenianische KNPSWU beispielsweise setzte auf nachhaltige Entwicklung und organisatorische Effizienz und strebte gleichzeitig die Verbesserung von Mitwirkungsmöglichkeiten an. Eine wichtige Lehre daraus ist: Die Sicherheitsleute wollten »ihre eigene Gewerkschaft« – eine, die von ihnen selbst gebildet und geführt wird. Die Rolle der Vertrauensleute wurde gestärkt und die Wahl

in ein Gewerkschaftsbüro an die Bedingung geknüpft, in der Branche beschäftigt (gewesen) zu sein. Basisbeteiligung trug dazu bei, neue Mitglieder zu gewinnen und die Glaubwürdigkeit der Gewerkschaft sowie die innere Kohäsion zu verbessern. Bis 2016 war die Mitgliederzahl beträchtlich gestiegen – von unter 500 auf fast 50.000.

- **Organisierung von unten nach oben:** Bottom-up-Organisierung erweist sich eher dann als zukunftsfähig, wenn Gewerkschaften die Rolle ihrer Mitglieder und Vertrauensleute bei der Rekrutierung stärken. Auch sind Kampagnen mit »informed, hands-on rank-and-file involvement« tendenziell eher erfolgreich (Turner 1998: 132). Dies war beispielsweise im Transport- und Logistiksektor der Türkei der Fall, wo die Gewerkschaft TÜMTIS bei Organisierungskampagnen nur sehr begrenzt Zugang zu Fachkräften hatte. Daher war der Erfolg der Organisierungsbemühungen von einer erheblichen Unterstützung durch die Basis abhängig. Die aktive und umfassende Einbindung der Basis hat des Weiteren dazu beitragen, den Angriffen der Arbeitgeber standhalten zu können.
- **Aufgeschlossene Führung:** Ein Erfolgsfaktor bei der gewerkschaftlichen Erneuerung ist, das belegen die Fallstudien, eine stärkere Mitgliederbeteiligung; wichtig ist zum andern die Rolle der Führung, die durch entsprechende Maßnahmen einen Wandel und umfassendere Partizipation ermöglicht. So wurden Veränderungen in den Gewerkschaften intern durch einen Wechsel in der Führung oder deren veränderte politische Orientierung ausgelöst – oder extern durch Angriffe und Verluste an Gewerkschaftsmacht. Als erfolgreich erwiesen sich Maßnahmen der Führung dann, wenn diese fähig war, aus früheren Erfahrungen zu lernen, und sich für Experimente mit neuen Methoden und Formen des Engagements aufgeschlossen zeigte. Führungskräfte, die für Mitglieder ansprechbar sind, können vertrauensvolle Beziehungen aufbauen und zwischen unterschiedlichen Forderungen vermitteln. In der Türkei beispielsweise sind die Gewerkschaftsvertreter_innen überzeugt, dass sie mit den Mitgliedern ein »gemeinsames Schicksal« teilen. Dies drückt sich in einem bescheidenen Lebensstil, in ständigem Austausch mit den Mitgliedern und in einer starken Betonung innergewerkschaftlicher Demokratie aus, insbesondere bei Tarifverhandlungen und Organisierungskampagnen.
- **Mitwirkung von Frauen:** Die Repräsentanz von Frauen zu verbessern, insbesondere in Führungspositionen, ist für Gewerkschaften überall eine Herausforderung. Förderinstrumente und andere gezielte Maßnahmen, beispielsweise Quoten oder gar Paritätsregelungen, können notwendig sein, um substantielle Änderungen im Kräfteverhältnis herbeizuführen und Frauen in eine gleichberechtigte Position zu bringen. Wie die Fallstudie zum einflussreichsten brasilianischen Gewerkschaftsverband CUT zeigt, war es ein entscheidender Schritt, den Frauenanteil unter den Mitgliedern schrittweise zu steigern. Dadurch gelang es, die institutionelle Macht von Frauen in der Gewerkschaft allmählich aufzubauen und zu stärken sowie Genderfragen in die Gewerkschaftsprogramme und -aktivitäten (etwa bei Tarifverhandlungen) einzubeziehen. Der Erfolg des Gewerkschaftsverbands beruhte auf voneinander abhängigen Top-down- und Bottom-up-Prozessen. Top-down-Maßnahmen werden nur beschlossen, umgesetzt und weitergeführt, wenn von unten ausreichend Druck erzeugt und Einsatz gezeigt wird, wobei Letzteres häufig nicht ausreicht, wenn es keine »kritische Masse« an Frauen in Führungspositionen gibt. Bei der CUT war es daher von zentraler Bedeutung, genügend Druck aufzubauen, um die Führung – und idealerweise die Mitgliedschaft – davon zu überzeugen, dass fehlende Gendergerechtigkeit ein großes Problem war und eine Lösung dafür gefunden werden musste, im Interesse der Gewerkschaft. Trotz der Konflikte und Rückschläge waren die Bemühungen der CUT um Geschlechterparität in der Führung letztlich erfolgreich. Dass die Gewerkschaft als Verteidigerin von Frauenrechten und Gendergerechtigkeit in der Gesellschaft wahrgenommen wurde, hat es für Frauen sogar attraktiver gemacht, in Gewerkschaften einzutreten und sich dort zu engagieren.
- **Umfassende Bildungsarbeit:** Um Partizipation zu stärken, wurde die Bildungsarbeit für Vertrauensleute und Gewerkschaftsmitglieder als besonders wichtig angesehen. Sie wurde nicht nur als Ergänzung, sondern als wesentlicher Bestandteil für den Aufbau von Organisationsmacht betrachtet. Um die Grundlagen für das Gewerkschaftsnetzwerk bei der Fluglinie LATAM zu schaffen, galt in Südamerika die Bildungsarbeit als unverzichtbar. Mehr als auf bloße Qualifizierungsmaßnahmen zielte die Bildungsarbeit darauf ab, Beschäftigte zu befähigen, voneinander zu lernen, ein kollektives Bewusstsein zu entwickeln und aktiver

an der Gewerkschaftsarbeit teilzuhaben. Sie wurde als wesentlicher Bestandteil der Organisationsbemühungen und der Aufbauarbeit betrachtet. Ferner wurde sie als kollektiver Prozess aufgefasst, der auf Erfahrungen und Sachkenntnis der Beschäftigten beruht. Im Fall LATAM umfasste sie unter anderem strategische Unternehmensanalyse sowie Workshops zur Nutzung von sozialen und Nachrichtenmedien. Die Beschäftigten wurden ferner an der Erarbeitung von Bildungsmaterial beteiligt, darunter ein beliebtes Quiz zur Bedeutung von Tarifvereinbarungen. Teilnehmer meinten dazu: »Building the base [...] without education is simply mobilising workers to act without building leadership. Education work without organising the base increases the skills of particular leaders but does not create the collective conversations and consciousness necessary to move forward.« (Feller/Conrow 2017: 15)

Abschließend lässt sich feststellen, dass es gelang, durch neue Möglichkeiten sinnvoller Partizipation von Mitgliedern und spezifische Fördermaßnahmen für Frauen Konflikte innerhalb der Gewerkschaften zu lösen, neue Mitglieder zu gewinnen sowie die Solidarität im Inneren und das Verantwortungsbewusstsein der Beschäftigten für die Gewerkschaft zu stärken. Die Fallstudien zeigen, dass interne Strukturen und das Zusammenspiel von Führung und Basis wichtige Faktoren sein können, um die Organisationsmacht von Gewerkschaften zu stärken und alle Machtressourcen zu mobilisieren. Eine starke Organisationsmacht beruht somit nicht nur auf messbaren Indikatoren wie Mitgliederzahlen, sondern auch auf qualitativen Aspekten wie innere Kohäsion, Mobilisierung und umfassendes Engagement. Ohne die Mitgliederbindung zu revitalisieren und wieder enge Beziehungen zwischen Führungsgremien, Vertrauensleuten und Basis zu schaffen, wird es Gewerkschaften nicht gelingen, wieder eine Position der Stärke gegenüber Arbeitgebern und Regierungen zu erringen.

7. Fazit

Gewerkschaften sehen sich ständig mit der Frage konfrontiert, wie sie dem allgegenwärtigen Profitstreben im Kapitalismus begegnen sollen. Heute geht es bei den Kämpfen mehr als je zuvor um Prekarisierung und Informalisierung, globale Wertschöpfungsketten und Auslagerungen, neoliberale Politik, Digitalisierung,

Vielfalt und die Rechte von Arbeitnehmer_innen. Die TUIT-Fallstudien zeigen, dass Gewerkschaften erfolgreich reagieren können und reagiert haben. Sie haben sich als strategiefähige Akteure erwiesen, die diese (und zahlreiche andere) Herausforderungen bewältigen können, als Akteure, die Entscheidendes für das Leben der Lohnabhängigen bewirken können. Dabei – und mit der Entwicklung neuer Strategien – zeigen Gewerkschaften, dass sie auch zur organisatorischen Erneuerung instand sind.

Um diese Erfolge zu analysieren, nutzen die Fallstudien den Machtressourcenansatz. Sie zeigen, wie die verschiedenen Dimensionen der Macht – strukturelle, institutionelle, gesellschaftliche und Organisationsmacht – mobilisiert wurden, um wichtige gewerkschaftliche Ziele erreichen zu können. Sie zeigen ferner, dass der Machtressourcenansatz als analytisches Werkzeug gleichfalls für die praktische Umsetzung höchst nutzbringend ist: Alle Gewerkschaften verfügen über Machtressourcen, entscheidend aber ist, sie strategisch zu mobilisieren. Mit Hilfe dieses Instruments können sie feststellen, wo ihre Machtressourcen liegen und wie sie diese wirksam einsetzen können, um ihre Organisationen zu revitalisieren, erfolgreich Kampagnen durchzuführen und Einfluss auf die Politik zu gewinnen. Noch einmal: Alle Gewerkschaften verfügen über Machtressourcen, und sie können sie im Interesse ihrer Mitglieder und zur Einflussnahme auf das strukturelle Ungleichgewicht zwischen Kapital und Arbeit in ihrem Sinne nutzen.

Gewerkschaften haben ihre Machtressourcen mobilisiert und dabei auch berücksichtigt, dass Macht relational und kontextabhängig ist. Unsere Fallstudien aus einem breiten lokalen, sektorialen, nationalen und transnationalen Spektrum zeigen klar, dass gewerkschaftliche Macht nicht in einem Vakuum existiert. Neue Zielsetzungen oder Reaktionen auf interne oder externe Krisen können Konflikte provozieren und gewerkschaftliche Macht muss im Bewusstsein der Gegenmacht von Arbeitgebern oder Staat eingesetzt werden. Gewerkschaften müssen realistisch, ebenso aber offen sein, etwa für die Nutzung neuer Möglichkeiten, die sich aus den Erfordernissen fragmentierter Produktionsprozesse in globalen Wertschöpfungsketten ergeben – also Just-in-time-Produktion und Logistik. Produktion und Dienstleistungen stehen im globalen Kapitalismus zunehmend unter Zeitdruck. Dies wird zur Herausforderung für gewerkschaftliche Organisation, bietet aber Gewerkschaften und Lohnab-

hängigen auch Möglichkeiten, den Produktionsprozess zu unterbrechen und damit Unternehmen unter Druck zu setzen, um ihre Forderungen durchzusetzen.

Gewerkschaften besitzen Handlungsmacht. Sie sind relevante und mächtige kollektive Akteure. In vielfältiger Weise haben die Gewerkschaften in den Fallstudien gezeigt, dass sie auf Herausforderungen kreative Antworten finden. Sie haben neue Ansätze gesucht und gefunden, um die Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten und zugleich ihre organisatorischen Grundlagen zu revitalisieren oder neu zu definieren. Die einzelnen Fallstudien bieten jeweils wertvolle Erkenntnisse, die hilfreich sein können für andere Gewerkschaften, die mitten im Wandel stecken oder nach Lösungen für die neuen Herausforderungen suchen. Aber die verschiedenen Fallbeispiele weisen auch Gemeinsamkeiten auf. Zum einen hat sich die Förderung partizipativer Gewerkschaftsarbeit in vielen Fällen als entscheidender Faktor erwiesen, um die gewerkschaftlichen Machtressourcen erfolgreich mobilisieren zu können. Ohne sie ist Gewerkschaftsmacht kaum zukunftsfähig. Aktive Mitglieder identifizieren sich mit ihrer Gewerkschaft; das ist ein Zeichen demokratischer Praxis und das Rückgrat kollektiven Handelns. Die Mitglieder *sind* die Gewerkschaft! Sie bilden die internen Machtressourcen der Gewerkschaft. Dabei bleibt Partizipation ohne Gendergerechtigkeit hohl.

Zum andern waren Erfolge in vielen Fällen nur möglich, weil Gewerkschaften Spaltungen überwinden und die »Nicht-Organisierbaren« organisieren konnten. Diese Spaltungen sind Ausdruck der kapitalistischen Arbeitsorganisation: der Fragmentierung und Deregulierung. Vor allem im Globalen Süden ist die informelle Wirtschaft allgegenwärtig. Somit gibt es eine Kluft zwischen Beschäftigten in der formellen Wirtschaft mit ihren Regulierungen, wie minimal sie auch sein mögen, und der Mehrheit der Lohnabhängigen in der informellen Wirtschaft, deren Arbeit praktisch gar nicht reguliert ist. In mehreren Fallstudien organisierten Gewerkschaften informell Beschäftigte, womit sie häufig ihre in der formellen Wirtschaft bestehende (und schwindende) Mitgliederbasis erweitern konnten. In anderen Fällen verläuft die Kluft zwischen sogenannten Stammarbeitskräften mit relativ sicheren regulären Arbeitsverträgen einerseits und »atypischen« Erwerbstätigen in prekären Beschäftigungsverhältnissen andererseits, ohne Arbeitsplatzsicherheit, ohne soziale Sicherung, mit niedrigeren Löhnen und mit unregelmäßigen Arbeitszeiten. Dabei war es für die Gewerkschaften unab-

dingbar, Mittel gegen die Ausbeutung dieser Lohnabhängigen zu finden, Schutzstandards wieder einzuführen und diesen Kampf als ein notwendiges Mittel zu begreifen, um Verbesserungen für alle Lohnabhängigen zu erzielen.

Eine weitere Erkenntnis aus vielen Fallstudien ist, dass Bündnisse mit nichtgewerkschaftlichen Organisationen für Gewerkschaften in zahlreichen Auseinandersetzungen nützlich sein können. Sich auf Arbeitsplatzfragen in Verhandlungen mit Arbeitgebern zu konzentrieren, ist übliche Politik; bei manchen betrieblichen Konflikten aber lassen sich die Themen allgemeiner fassen. Dabei kann Unterstützung aus den eigenen Kreisen sowie von anderen Organisationen und sozialen Bewegungen wirksam dazu beitragen, der Arbeitgebermacht zu begegnen und mehr Chancengleichheit herzustellen. Viele Gewerkschaften lehnen sich zudem eng an Parteien an, was für die Festlegung gesetzlicher Vorgaben hilfreich sein kann; jedoch können solche Bündnisse auch einengen, weshalb Gewerkschaften – wie ihre Mitglieder – sorgfältig die Vor- und Nachteile abwägen müssen.

Die potenzielle Stärke von Bündnissen weist ferner auf eine weitere grundlegende Erkenntnis hin: die Bedeutung der Solidarität. Auf vielfältige Weise haben die Gewerkschaften in den Fallstudien Praktiken und Strategien inklusiver Solidarität entwickelt. Die oben genannten Beispiele, in denen die Fragmentierung überwunden wurde, gehören dazu; weitere sind etwa die Fälle von transnationaler gewerkschaftlicher Kooperation, in denen eine lokale Gewerkschaft durch Gewerkschaften andernorts unterstützt wurde. Ein anderes, höchst wichtiges Beispiel sind neue Maßnahmen zur Förderung der Vielfalt und zur Sicherung der Gleichstellung von Frauen in gewerkschaftlichen Führungspositionen.

Die Erkenntnisse aus dem TUiT-Projekt bedeuten zweierlei: Sie sind ein wichtiger Schritt, um die Nutzung des Machtressourcenansatzes weiterzuentwickeln, und sie bestätigen die Brauchbarkeit dieses analytischen Instruments für Gewerkschaften und Aktivist_innen, und zwar in höchst unterschiedlichen Zusammenhängen, im Norden wie im Süden. Mit den Fallstudien aus dem Projekt lässt sich aus gewerkschaftlichen Strategien lernen: Hier haben Gewerkschaften gezeigt, dass sie die Stärke, die Ressourcen, den Willen und die Fähigkeiten besitzen, neue Strategien zu entwickeln, um die neuen Herausforderungen zu bewältigen. Letztlich muss um die Erneuerung der Gewerkschaften und erfolgreiche Kampfmaß-



nahmen fortwährend gerungen werden. Durch dieses Ringen erst lernen Gewerkschaften – und sie können aus den Kämpfen anderer Gewerkschaften lernen. Das Projekt TUiT bietet Impulse für solche Lernprozesse und die Revitalisierung von Organisationen. Sich mit den Fallstudien und ihren Erkenntnissen zu beschäftigen, ist eine Gelegenheit, Gewerkschaftsmacht zu verstehen und zu festigen – heute und künftig.



Abkürzungen

AAPM	Asociación Agentes de Propaganda Médica, Argentinien
ASETUC	ASEAN-Gewerkschaftsrat der Dienstleistungsbeschäftigten ASETUC
ATGWU	Amalgamated Transport and General Workers' Union, Uganda [ugandische Transportarbeitergewerkschaft]
BWI	Building and Wood Workers' International [Gewerkschaftsföderation Bau- und Holzarbeiter Internationale (BHI)]
ČMKOS	Českomoravská konfederace odborových svazů [tschechischer Gewerkschaftsdachverband]
COLPEDAGOGOSH	Colegio de Pedagogos de Honduras [honduranische Lehrgewerkschaft]
COSATU	Congress of South African Trade Unions [südafrikanischer Gewerkschaftsdachverband]
CUT	Central Única dos Trabalhadores, Brasil [brasilianischer Gewerkschaftsverband]
IG Metall	Industriegewerkschaft Metall
ITF	Internationale Transportarbeiter-Föderation
KMWU	Korean Metal Workers Union, Südkorea [südkoreanische Metallarbeitergewerkschaft]
KNPSWU	Kenya National Private Security Workers Union [kenianische Gewerkschaft des privaten Sicherheitsgewerbes]
NASVI	National Association of Street Vendors of India [indischer Straßenhändler-Dachverband]
NUMSA	National Union of Metalworkers of South Africa [südafrikanische Metallarbeitergewerkschaft]
NUTGTWN	National Union of Textile, Garment and Tailoring Workers of Nigeria [nigerianische Textilarbeitergewerkschaft]
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development [Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung]
TNU	Transnationale Unternehmen
TUCA	Trade Union Confederation of the Americas [interamerikanische Gewerkschaftsföderation]
TÜMTIS	Tüm Taşıma İşçileri Sendikası (türkische Transportarbeitergewerkschaft)
TUİT	Trade Unions in Transformation [Gewerkschaften in Transformationsprozessen]
UAW	United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America, USA [US-amerikanische Automobilarbeiter-Gewerkschaft]
UGTT	Union Générale Tunisienne du Travail [tunesischer Gewerkschaftsdachverband]
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development [Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung]
WTO	World Trade Organization [Welthandelsorganisation]



- Arnold, D. / Bongiovi, J. R.** (2013): Precarious, Informalizing, and Flexible Work: Transforming Concepts and Understandings. In: *American Behavioral Scientist* 57(3): 289–308.
- Brookes, M.** (2015): Power, Labour, and Globalisation: How Context-Appropriate Strategies Help Transnational Labour Alliances Succeed. In: Bieler, A. et al. (Hrsg.) *Labour and Transnational Action in Times of Crisis*. London: Rowman & Littlefield International.
- Castel, R.** (1995): *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat: une chronique du salariat*. Paris: Fayard.
- Castel, R. / Dörre, K.** (2009): *Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung: Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts*. Frankfurt/M.: Campus.
- Charmes, J.** (2016): The informal economy: Definitions, size, contribution and main characteristics. In: Kraemer-Mbula, E. and Wunsch-Vincent, S. (Hrsg.) *The informal economy in developing nations: Hidden engine of innovation?* Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Chen, S.** (2018): Multinational Corporate Power, Influence and Responsibility in Global Supply Chains. In: *Journal of Business Ethics* 148(2): 365–374.
- Cordero-Guzmán, H. R.** (2015): Worker Centers, Worker Center Networks, and the Promise of Protections for Low-Wage Workers. In: *WorkingUSA* 18 (1): 31–57.
- Dörre, K. / Holst, H. / Nachtwey, O.** (2009): Organizing – A Strategic Option for Trade Union Renewal? In: *International Journal of Action Research* 5(1): 33–67.
- Feller, D. / Conrow, T.** (2017): *The Power of Aviation Unions in South America: The ITF LATAM Union Network*, Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung; <http://library.fes.de/pdf-files/iez/13817.pdf>.
- Fichter, M.** (2015): *Organising in and along value chains: what does it mean for trade unions?* Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung; <http://library.fes.de/pdf-files/iez/11560.pdf>.
- Fröbel, F. / Heinrichs, J. / Kreye, O.** (1980): *The New International Division of Labour*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gerst, D. / Pickshaus, K. / Wagner, H.** (2011): Revitalisierung der Gewerkschaften durch Arbeitspolitik? Die Initiativen der IG Metall – Szenario für Arbeitspolitik in und nach der Krise. In: Haipeter, T. and Dörre, K. (Hrsg.): *Gewerkschaftliche Modernisierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Harvey, D.** (1990): *The Condition of postmodernity: An inquiry into the origins of cultural change*. Cambridge: Blackwell.
- Herod, A.** (2000): Implications of Just-in-Time Production for Union Strategy: Lessons from the 1998 General Motors-United Auto Workers Dispute. In: *Annals of the Association of American Geographers* 90(3): 521–547.
- Holst, H.** (2014): ›Commodifying Institutions‹ – Vertical Disintegration and Institutional Change in German Labour Relations. In: *Work, Employment and Society* 28(1): 3–20.
- Kalleberg, A. / Reskin, B. / Hudson, K.** (2000): Bad Jobs in America: Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States. In: *American Sociological Review* 65(2): 256–278.
- Komlosy, A.** (2018): *Work: The last 1,000 years*. London; Brooklyn: Verso.
- Lee, C. K. / Kofman, Y.** (2012): The Politics of Precarity: Views Beyond the United States. In: *Work and Occupations* 39(4): 388–408.
- May, C. (ed.)** (2006): *Global Corporate Power*. Boulder, Colorado [u. a.]: Lynne Rienner.
- McCallum, J. K.** (2013): *Global Unions, Local Power: The New Spirit of Transnational Labor Organizing*. Ithaca: ILR Press.
- Michels, R.** (1989 [1915]): *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie*. Stuttgart: Kröner.
- Mückenberger, U.** (2010): Krise des Normalarbeitsverhältnisses – nach 25 Jahren revisited. In: *Zeitschrift für Sozialreform* 56(4): 403–420.
- Needleman, R.** (1998): Building Relationships for the long Haul: Unions and Community Based Groups Working Together to Organize Low-Wage Workers. In: Bonfenbrenner, K. et al., (Hrsg.): *Organizing to Win. New Research on Union Strategies*. Ithaca and London: ILR Press, 71–86.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) / World Trade Organization (WTO) / UNCTAD** (2013): *Implications of Global Value Chains for Trade, Investment, Development and Jobs. Prepared for the G-20 Leaders Summit Saint Petersburg (Russian Federation)*, OECD, WTO, UNCTAD: Paris.
- Schmalz, S. / Ludwig, C. / Webster, E.** (2018): The Power Resources Approach: Developments and Challenges. In: *Global Labour Journal*, 2018, 9(2): 113–134.
- Schmalz, S. / Dörre, K.** (2018): *The Power Resources Approach. Paper prepared for the project Trade Unions in Transformation*; <https://www.fes.de/index.php?elID=dumpFile&t=f&f=32816&token=e509820f9daab00a4fe1be4f4d052f9ef7085fc9>.
- Scully, B.** (2016): Precarity North and South: A Southern Critique of Guy Standing. In: *Global Labour Journal* 7(2): 160–173; <https://mulpress.mcmaster.ca/globalabout/issue/view/292>.
- Seidman, G. W.** (1994): *Manufacturing Militance: Workers' Movements in Brazil and South Africa, 1970–1985*, Berkeley / Los Angeles / London: University of California Press.
- Sennett, R.** (1998): *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: Norton.
- Silver, B. J.** (2003): *Forces of Labor: Workers' Movements and Globalization since 1870*. Cambridge: Cambridge University Press.



- Standing, G.** (2011): *The Precariat. The New Dangerous Class*. London / New York: Bloomsbury.
- Tattersall, A.** (2009): A Little Help from Our Friends: Exploring and Understanding when Labor-Community Coalitions Are Likely to Form, In: *Labor Studies Journal*, 34 (4): 485–506.
- Turner, L.** (1998): Rank-and-File Participation in Organizing at Home and Abroad. In: Bronfenbrenner, K. et al. (Hrsg.): *Organizing to Win. New Research on Union Strategies*, Ithaca and London: ILR Press, 123–134.
- Turner, L.** (2005): From Transformation to Revitalization. A new Research Agenda for a Contested Global Economy. In: *Work and Occupation*, 32(4): 383–399.
- Voss, K.** (2010): Democratic Dilemmas: union democracy and union renewal. In: *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(3): 369–382.
- Voss, K. / Sherman, R.** (2000) Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American labour movement. In: *American Journal of Sociology*, 206(2): 303–349.
- Webster, E.** (1988) The Rise of Social-movement Unionism: The Two Faces of the Black Trade Union Movement in South Africa. In: Frankel, P., Pines, N. and Swilling, M. (Hrsg.): *State, Resistance and Change in South Africa*, London / New York / Sydney, 174–196.
- Webster, E. / Buhlungu, S.** (2004): Between Marginalisation & Revitalisation? The State of Trade Unionism in South Africa. In: *Review of African Political Economy*, 100: 229–245.
- Webster, E.** (2015): Labour after Globalization. Old and New Sources of Power. In: Bieler, A. et al. (eds): *Labour and Transnational Action in Times of Crisis*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Webster, E. / Britwum, A. / Bhowmik, S. K.** (2017): A Conceptual and Theoretical Introduction. In: Webster, E., Britwum, A. and Bhowmik, S. K. (eds) *Crossing the Divide: Precarious Work and the Future of Labour*. Pietermaritzburg South Africa: UKZN Press, 1–30.
- Western, B.** (1995): A Comparative Study of Working-Class Disorganization: Union Decline in Eighteen Advanced Capitalist Countries. In: *American Sociological Review*, 60(2): 179–201.
- Williams, W. A.** (1969): *The roots of the modern American empire*. New York: Random House.
- Wright, E. O.** (2000): Working-Class Power, Capitalist-Class Interests and Class Compromise. In: *The American Journal of Sociology*, 105(4): 957–1002.



Über die Autor_innen

Dr. Michael Fichter lehrt Politische Wissenschaften und Arbeitsbeziehungen an der Freien Universität Berlin und der Global Labour University. Er gehört zum Lenkungsausschuss im Projekt »Trade Unions in Transformation« der Friedrich-Ebert-Stiftung. mike.fichter@global-labour-university.org

Dr. Carmen Ludwig ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Politikwissenschaft der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Honorary Research Associate am Society, Work and Development Institute (SWOP), Witwatersrand University/Johannesburg. carmen.ludwig@sowi.uni-giessen.de

Dr. Stefan Schmalz lehrt am Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Schwerpunkte seiner Arbeit sind die Arbeitsbeziehungen in Westeuropa und China sowie Internationale und Vergleichende Politische Ökonomie. s.schmalz@uni-jena.de

Bastian Schulz leitet seit 2015 das Kompetenzzentrum Gewerkschaft der Friedrich-Ebert-Stiftung mit Sitz in Johannesburg. <http://fes-tucc.org>

Hannah Steinfeldt gehört zum Projektteam Internationale Gewerkschaftspolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung und hat zu den Bereichen Naher/Mittlerer Osten, Nordafrika und Lateinamerika gearbeitet.

Impressum

Friedrich-Ebert-Stiftung | Globale Politik und Entwicklung
Hiroshimastr. 28 | 10785 Berlin | Deutschland

Verantwortlich:
Mirko Herberg | Globales Gewerkschaftsprojekt

Tel.: +49-30-269-35-7458 | Fax: +49-30-269-35-9255
www.fes.de/gewerkschaften

Bestellungen/Kontakt:
Blanka.Balfer@fes.de

Eine gewerbliche Nutzung der von der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

Über diese Studie

Mit dem Projekt Trade Unions in Transformation möchte die Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) dazu beitragen, erfolgreiche und zukunftsgerichtete Gewerkschaftsarbeit in den Mittelpunkt zu stellen. Etwa zwei Dutzend Fallstudien aus aller Welt analysieren mithilfe des Machtressourcenansatzes, wie Gewerkschaften erfolgreich agieren. Für die FES und unsere Partner eröffnet das Lernen aus positiven Erfahrungen die Möglichkeit, strategisches Potenzial für gewerkschaftliches Handeln aufzuzeigen. Dies schließt die notwendige Transformation von Gewerkschaften ein, damit sie bestehende Machtressourcen mobilisieren und neue erschließen.

www.fes.de/gewerkschaften



Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Diese Publikation wird auf Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft gedruckt.


Committed to excellence



ISBN
978-3-96250-237-9