

**Zeitschrift:** Diskussion : Magazin für aktuelle Gewerkschaftspolitik  
**Herausgeber:** Diskussion  
**Band:** - (1992)  
**Heft:** 18: Berufsbildung : Weiterbildung

**Artikel:** Zur gewerkschaftlichen Strukturpolitik : eine moderne Art der Klassenkollaboration  
**Autor:** Bollinger, Bruno  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-584277>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 03.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Zur gewerkschaftlichen Strukturpolitik:

# Eine moderne Art der Klassenkollaboration

**Seit einiger Zeit zirkulieren in gewerkschaftlichen Kreisen einige Ideen, wie die Gewerkschaften Strukturpolitik betreiben könnten. Eine dieser Ideen geht von der Überlegung aus, dass die Arbeitenden im Betrieb ein enormes Kapital an Wissen und Erfahrung in sich vereinen, das besser eingesetzt werden sollte. Dies nicht nur im Sinne einer effizienteren Produktion, sondern auch im Sinne einer stärkeren Mitwirkung. Im folgenden Beitrag versuchen wir einige Gedanken zu formulieren, die v.a. eines bewirken möchten – dass weiterdiskutiert wird!**

VON BRUNO BOLLINGER

Es kann nicht darum gehen, dass die Gewerkschaften so tun, wie wenn sie genau wüssten, wohin die wirtschaftliche Entwicklung zu steuern ist. Es soll vielmehr darum gehen, dass die «Ware Arbeitskraft» nicht nur ökonomisch verteidigt wird, sondern auch in ihrer umfassenderen menschlich-sozialen Dimension. Wie können sich die Arbeitenden am Arbeitsplatz besser einbringen? Wie kann die Gestaltung der täglichen Arbeitsbedingungen direkter von den Betroffenen aus kommen? Wie können die Werkstätigen Einfluss auf die Arbeitsorganisation nehmen? Fragen, welche die Linke schon lange beschäftigt und immer noch interessieren sollte.

## MITBESTIMMUNG NEU DEFINIEREN

Alleine der Ausdruck Mitbestimmung erweckt bei vielen noch immer abwehrende Reflexe, denn allzustark war die gewerkschaftliche Politik unter diesem Namen in den siebziger Jahren in der Tradition des Arbeitsfriedens gestanden. Daher auch die ablehnende

Reaktion vieler auf die Vorschläge zur Strukturpolitik. Sie wittern da eine neue Art der Klassenkollaboration.

Die Mitbestimmung muss als Begriff präzisiert werden. Es muss klargemacht werden, dass sie als solche nichts mit Arbeitsfrieden zu tun hat. Im Gegenteil, die totale Unterordnung der Betriebsleitung gegenüber, wie sie der Arbeitsfrieden bedingt, war in der Schweiz eigentlich das, was jegliche Form von Mitbestimmung verhindert hat. In diesem Zusammenhang muss auch klar festgehalten werden, dass Mitbestimmung sich nicht darin erschöpft, dass Gewerkschaftsfunktionäre in den Verwaltungsräten sitzen.

## CORPORATE IDENTITY = BINDUNG AN DEN BETRIEB?

Die moderne Betriebsführung geht richtigerweise immer mehr davon aus, dass repressive Disziplin und finanzielle Anreize nicht mehr als Arbeitsmotivation genügen. Der Faktor Mensch wird bei der Arbeit zunehmend in die Führungsüberlegungen der Unternehmer eingebaut. Das Ganze läuft natürlich nicht unter dem Stichwort «Humanisierung der Arbeit», sondern unter einer schneidigen englischen Bezeichnung: Corporate Identity. Auf gut Deutsch: Sich mit dem Betrieb identifizieren!

Für das moderne Management ist es klar, dass der Einbezug und die Motivation mittels positiver Einstellung der Arbeitenden auf allen Stufen ein genauso wichtiger Produktionsfaktor ist, wie teure Maschinen und eine ausgeklügelte Arbeitsorganisation. Das Ganze wird aber in der Regel durch eine aussenstehende Beratungsfirma eingeführt, die Betriebskommissionen und die Gewerkschaften werden nicht einmal gefragt.

Mit der Corporate Identity wird nun versucht, alle ar-

beitenden Menschen mittels Identifikation zu motivieren. Im Gegensatz zu früher findet aber heute die Bindung mehr durch die Arbeit und das Produkt, als durch soziale und finanzielle Bindungen wie Pensionskasse, Dienstaltersgeschenke und Jubilarenefeiern statt. Die Bindung an den Betrieb erfolgt also in einer neuen Dimension. Diese neue Dimension umfasst die Motivation, die durch Berufserfahrung und Mitsprache/Mitentscheidung erfolgt.

Wir können in diesem Zusammenhang eine weitere, für die Gewerkschaften nicht unbedeutende Feststellung machen: Obwohl die technologische Entwicklung immer mehr die menschliche Arbeit ersetzt, wird der Mensch zu einem immer wichtigeren Faktor.

Dass für das Management bei diesen Überlegungen nicht soziale, sondern ökonomische Gründe massgebend sind, soll uns nicht davon abhalten, uns auch unsere Gedanken zu machen. In einem gewissen Sinne geht die Corporate Identity in Richtung der Aufhebung der Entfremdung von der Arbeit. Und das ist für das Selbstbewusstsein der Arbeitenden alles andere als negativ.

## DEN FAKTOR MENSCH KOLLEKTIV EINBRINGEN

Natürlich geht kein Management, das auf Corporate Identity setzt, davon aus, dass damit die Mitbestimmung der Arbeitenden gefördert wird. Die Verfügungsgewalt über das Kapital und die Firma soll bei der Betriebsleitung bleiben. Es gibt schon Firmen, die GAVs als «Störfaktor» für Corporate Identity und «Unternehmenskultur» betrachten. Die Gewerkschaft wird als Bestandteil des GAV als etwas Betriebsfremdes betrachtet. Diese Vorstellung der Unternehmerschaft zeigt, wie wichtig es ist, dass die Gewerk-

schaft hier einzuwirken beginnt. Die Gewerkschaft muss dafür sorgen, dass die GAVs Bestandteil der Corporate Identity werden. Das läuft darauf hinaus, dass die Gewerkschaft im Betrieb anerkannt wird, ohne dass sie sich durch den absoluten Arbeitsfrieden verkauft. Auf dieser Basis kann Mitbestimmung, um etwas zu sagen zu haben, auch realisiert werden.

## NICHT NUR DIE WARE ARBEITSKRAFT KOLLEKTIV VERKAUFEN, SONDERN AUCH DAS KAPITAL DER BERUFSERFAHRUNG

Die traditionelle Gewerkschaftsarbeit geht davon aus, dass die «Ware Arbeitskraft» kollektiv verteidigt werden muss. Lohn und Arbeitszeit stehen dabei im Vordergrund. Es ist nun allen bewusst, dass dies nicht mehr genügt. Eine gewerkschaftliche Strategie, die Zukunft hat, weil sie die Interessen der Arbeitenden wirksam verteidigt, muss eine neue Dimension des Wirkens wählen.

Aus der Geschichte der Arbeiterbewegung wissen wir, dass die klassenbewussteren, kämpferischen Werkstätigen fast immer gutsituierte Berufsleute waren (in der Schweiz die Typographen und die Schreiner). Bei diesen hat nicht nur das ständische Bewusstsein eine selbstbewusste Rolle bewirkt, sondern auch das Wissen um die eigene für den Betrieb lebenswichtige Berufserfahrung.

Von daher sollten wir uns Überlegen, wie das Kapital der Arbeitserfahrung von gewerkschaftlicher Seite besser eingebracht werden könnte. Arbeitserfahrung, die auf die Kenntnisse und das Wissen jahrelanger Arbeit basiert, weniger auf Berufserfahrung, die an einer bestimmten Berufs- und Branchenidentifikation anknüpft.

Die in letzter Zeit von verschiedenen Verbänden (namentlich SMUV und GTCP) entwickelte industrielle Strukturpolitik kann hierfür ein Weg sein. Wird diese Industriepolitik mit einer offensiven, selbstbewussten Haltung vertreten, dann kann daraus ein neues Selbstverständnis von gewerkschaftlicher Arbeit entstehen, das von der heutigen Feuerwehrrolle wekommt.