

**Zeitschrift:** Diskussion : Magazin für aktuelle Gewerkschaftspolitik  
**Herausgeber:** Diskussion  
**Band:** - (1993)  
**Heft:** 20: Krise crisi crise : Arbeitslosigkeit

**Artikel:** Technologischer Wandel und Arbeitsstrukturen  
**Autor:** Wicki, Martin  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-584245>

### **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>**

Auch die zweite Runde ging an Falk: Die Staututenrevision schaffte mittels der 1991 gezeimerten Mehrheitsverhältnisse spielend die nötige Mehrheit. In der Versammlung wurde von seiten des Vorstandes immer wieder darauf hingewiesen, dass der SMUV Schweiz, welcher namhafte Mittel in das St. Galler Volkshaus gesteckt habe, wünsche, dass die Umwandlung in eine AG und neue Nutzungsmöglichkeiten geprüft würden.

### Bruch

Inzwischen hatte der Konflikt auch auf die SP-Fraktion übergegriffen, in welcher Gewerkschaftsbundssekretär Falk und Gewerkschaftsbundspräsident Werner Wälti Einsitz genommen hatten, seit sie auf einer separaten Gewerkschaftsliste im Bezirk St. Gallen in den Grossen Rat gewählt worden waren. Ein letzter Versuch von Fraktion und kantonaler SP-Geschäftsleitung scheiterte jedoch, weil Falk, bekanntermassen der starke Mann in der Volkshausgenossenschaft, sich von Vorstand schriftlich bestätigen liess, er habe an einer Verhandlung mit der SP kein Verhandlungsmandat. Das brachte das Fass zum Überlaufen: Mit grossem Mehr beschloss die SP-Fraktion, die Fraktionszusammenarbeit mit Falk bis auf weiteres zu suspendieren, worauf Falk selbst diesen Schritt als endgültig erklärte und Wälti mit ihm zusammen die Fraktion wohl für immer verliess.

### Aufbruch

Im Gegensatz zu 1985, als Falk mit bürgerlicher Unterstützung gegen den offiziellen SP-Regierungsratskandidaten angetreten war, gelang es ihm dieses Mal nicht mehr, den Konflikt als Zwist zwischen links-grüner SP und traditionellen Gewerkschaften zu definieren. In den Gewerkschaften ist nämlich die Opposition gegen den Falk-Kurs ebenfalls stärker geworden: Jüngere Sekretäre entwickeln neue und zukunftsweisendere Strategien, gerade auch im Zusammenhang mit der ökonomischen Krise. Die SP des Kantons St. Gallen hat denn daraus auch die Konsequenzen gezogen: Sie schlägt dem Parteitag vom April 1993 vor, zwei dieser jüngeren Gewerkschaftssekretäre in die Geschäftsleitung zu wählen und damit beim Jahr 1985 anzuknüpfen, als Falk und der damalige Gewerkschaftsbundspräsident, der HSG-Professor Hans Schmid, aus diesem Gremium ausgetreten waren. Der Ausgang des Volkshauskonflikts, dies bleibt anzumerken, scheint offen.

# TECHNOLOGISCHER WANDEL UND ARBEITSSTRUKTUREN

## Besprechung

*SMUV (1992): Klein- und Mittelunternehmen: Innovativ und wirtschaftlich durch Übersichtlichkeit. Ergebnisse der Untersuchung von Stärken und Schwächen der Arbeitsstrukturen in ausgewählten Schweizer KMU. Werkstattbericht 1.*

Die Maschinenindustrie stützt sich traditionell stark auf qualifizierte Facharbeiter. Gleichzeitig zählt ein Grossteil der Betriebe dieser Branche zu den Klein- und Mittelbetrieben, ein Bereich, in den die Gewerkschaften bis heute keinen betrieblichen Vertretungsanspruch geltend machen konnten. (95% der Unternehmen des Bereiches Metall/Maschinen/Elektro/Uhren beschäftigen weniger als 100 Mitarbeiter/-innen). Der SMUV tritt hier praktisch bloss als Vertragspartner des Arbeitgeberverbandes ASM in Erscheinung, kaum jedoch in den Betrieben selbst.

Der beschleunigte technologische Wandel wirft Fragen sowohl nach angemessenen Formen der Arbeitsorganisation und des Technikeinsatzes als auch nach der adäquaten Qualifizierung der Mitarbeiter/-innen auf, gerade in Klein- und Mittelbetrieben mit ihrer bisherigen stärkeren Manpower-Orientierung. Hier erkennen die Gewerkschaften nun Ansatzpunkte für eine neue betriebliche Politik, die meist unter dem Stichwort «Industriepolitik» diskutiert wird. 1989 veröffentlichte der SMUV die Broschüre «Fabrikarbeit hat Zukunft» (vgl. DiSKUSSION Nr.16), in der verschiedene Rationalisierungsvarianten nach ihrer Sozialverträglichkeit diskutiert wurden und ein Qualifizierungsprojekt im Rahmen des CIM-Aktionsprogramms und der Weiterbildungsoffensive des Bundes vorgestellt wurde. Mit dem Projekt QUBI (Qualifizierung und Beratung für soziale Innovationsprojekte) verfolgt die Gewerkschaft das Ziel, dass ihre Mitglieder und Funktionäre die betrieblichen Veränderungen in Arbeit und Technik einzuschätzen und eigene Vorschläge zur Technikgestaltung einzubringen lernen.

Ein erstes Resultat, der «Werkstattbericht 1» mit dem Titel «KMU: Innovativ und wirtschaftlich durch Übersichtlichkeit» liegt nun vor. Darin wird zuerst der Rahmen, die Bedeutung der KMU für die Schweizer Wirtschaft erörtert («KMU – Herzstück der Schweizer Industrie»). Stärken und Schwächen werden anhand einer Untersuchung in drei Betrieben als Fallstu-

dien dargestellt. Dass das Projekt Geltung über den Organisationsbereich des SMUV hinaus beansprucht, zeigt die Wahl der Betriebe in unterschiedlichen Branchen.

Ausgangspunkt der Untersuchung ist die Vorstellung, dass tayloristische Konzepte stark arbeitsteiliger und hierarchisierter Betriebsorganisation ausgedient hätten, der Einbezug der Arbeitenden im Rahmen moderner Konzepte gegenüber einer technikorientierten Rationalisierung auch für die Unternehmer in KMU lohnenswerter sei. Denn Kommunikation, Motivation, Kreativität und innovatives Verhalten der Mitarbeiter fördere die heute dringend geforderte flexible und innovative Entwicklung und Spezialisierung der Betriebe. Innovation solle daher als umfassender Prozess unter Einbezug aller Beteiligten vonstatten gehen.

In den schlussfolgernden Thesen wird die Übersichtlichkeit des Betriebs (von jeder betrieblichen Position aus) als das entscheidende Merkmal der Arbeitsstrukturen in KMU dargestellt, welches diese grösseren Betrieben voraus haben. Übersichtlichkeit sei das zentrale Beurteilungskriterium für die Stärken und Schwächen der Arbeitsstrukturen, lautet das Fazit der Untersuchung: Kommunikations- und Kooperationsstrukturen sind zu entwickeln, der Handlungsspielraum zu erweitern, Probleme an Ort und Stelle und durch übergreifendes Handeln zu lösen. So lauten die Rezepte aus gewerkschaftlicher Sicht. Doch ein einfaches Rezeptbuch ist der Werkstattbericht nicht. Die Broschüre wirft vielmehr grundsätzliche Fragen nach Umsetzungschancen und der Rolle von Gewerkschaft, Vertrauensleuten und Betriebskommissionen auf.

Der Arbeitsbericht bietet reichlich Diskussionsstoff für alle, denen die Aktivierung der Interessenvertretung in den Betrieben unter den aktuell sich rasch wandelnden Bedingungen ein Anliegen ist. Er ist mit zahlreichen Karikaturen und eingerückten Zitaten ansprechend aufgelockert, welche die nicht gerade in allen Teilen «süffig» beschreibbare Materie auch ungewohnten LeserInnen näher bringen dürfte.

Martin Wicki

Bezugsadresse: SMUV, Projekt QUBI, Weltpoststrasse 20, 3015 Bern.