

**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund

**Band:** 63 (1971)

**Heft:** 12

**Artikel:** Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftstheorie

**Autor:** Hardmeier, Benno

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-354535>

### 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:** 25.01.2026

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

gen konsolidieren, damit sie als fest verankerte Gewohnheiten der geplanten oder bereits ins Werk gesetzten Aktion dienlich sind.

Der Unternehmungsleiter wird in diesem Gesamtrahmen Zentrum und Knotenpunkt der Kommunikation. Er verfügt über Hilfsmittel, die ihm erlauben, Informationen aus zahlreichen Quellen entgegenzunehmen und auszuwählen, sie zu interpretieren, in Weisungen umzuwandeln und sie erneut weiterzugeben. Er hat folglich auch die Leistungsfähigkeit der Leitwege zu überwachen, über welche die Informationen gesammelt und an entsprechende Punkte innerhalb der Organisation gesteuert werden, wo wiederum andere Kommunikationen entstehen. Diese Leistungsfähigkeit ist von der Art des Informationsempfangs durch die einzelnen Glieder des Informationsnetzes abhängig, sie wird aber auch durch die Qualität des Informationsnetzes selbst beeinflusst. Aber damit ist die Verantwortung des Unternehmungsleiters auf dem Gebiet der Kommunikation noch keineswegs erschöpft. Er hat überdies auch Antworten und Reaktionen auf die gegebenen Informationen und auf die von ihm angestrebte Einflussnahme zu prüfen, damit er die Ausführung der entsprechenden Weisungen und die vorausgegangene Information miteinander vergleichen und notfalls den Inhalt der ursprünglichen Kommunikation berichtigen oder revidieren kann.

Die Kommunikation hat innerhalb der Tätigkeit der Geschäftsleitung eine sehr allgemeine Tragweite und beschränkt sich nicht nur darauf, die praktische Durchführung der Entscheidungen zu erleichtern oder zu gewährleisten. Sie gehört vielmehr so nahe zur Beschlussfassung als solcher, dass beide Tätigkeiten oft schwerlich voneinander zu trennen sind: Eine Entscheidung fällen, besteht im wesentlichen im Entgegennehmen von Kommunikationen, im Ordnen und Zusammenstellen von Informationen verschiedener Herkunft und schliesslich in der Weitergabe der getroffenen Auswahl an andere, mit dem Ziel, diese Mitteilung ins operative Stadium überzuführen.

Dr. Jean Neuhaus, Bern

## Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftstheorie

Schon ein oberflächlicher Blick in die ebenso lange wie wechselvolle Geschichte der schweizerischen Gewerkschaften lässt erkennen, dass sich der Kampf gelohnt hat. Aus dem unterdrückten und ausgebeuteten Proletarier von gestern wurde ein respektierter und selbstbewusster Arbeitnehmer (und umworbener Konsument), der

sich auf dem Weg zum gleichberechtigten Wirtschaftsbürger befindet. Trotz nach wie vor ungerechter Verteilung des Wirtschaftsertrages ist die allgemeine Wohlstandssteigerung eine unbestreitbare Tatsache. Die Gewerkschaften haben sich von kleinen, diskreditierten, bekämpften Organisationen zu mächtvollen, gefestigten, anerkannten Institutionen entwickelt. Mögen die Gewerkschaften gegenwärtig auch Schwierigkeiten mit dem Organisationsgrad und der Mitgliederwerbung haben, an sich werden von den Arbeitnehmern Notwendigkeit und Nutzen ihrer Interessenverbände nicht in Frage gestellt, zumal Internationalisierung und Konzentration auf der Kapitalseite ganz offensichtlich nach einer Stärkung der gewerkschaftlichen Gegenmacht rufen.

### *Im ganzen erfolgreiche Gewerkschaftspolitik*

Für die Zeit seit dem Zweiten Weltkrieg ergibt sich eine eindrückliche Liste gewerkschaftlicher Erfolge. Im Bereich der engeren, der eigentlichen Gewerkschaftspolitik ist z. B. darauf hinzuweisen, dass sich die Reallöhne mehr als verdoppelt haben, die Arbeitszeiten verkürzt, Arbeitsbedingungen und Arbeitsmilieu verbessert werden konnten. In der Wirtschafts- und Sozialpolitik blieben den Gewerkschaften zwar durchschlagende Erfolge versagt, aber die Summierung von Teilerfolgen vermittelt doch ein Bild namhafter Fortschritte. Dies gilt vor allem für die Sozialpolitik, wobei die Verbesserungen der AHV besondere Erwähnung verdienen. In der Wirtschaftspolitik stehen den bei weitem noch nicht realisierten Zielen beispielsweise in der Steuerpolitik (Progression, Vereinheitlichung!) sowie der Konjunkturpolitik (Instrumentarium!) Fortschritte in der Wohnbauförderung gegenüber, während der Mieterschutz nicht zu genügen vermag. Ein wirtschaftspolitischer Gesinnungswandel aber ist unverkennbar. Insbesondere im Zusammenhang mit den grossen, unbewältigten Problemen der Ueberfremdung und des Umweltschutzes zeigt sich eine wachsende Bereitschaft zu einer lenkenden und intervenierenden staatlichen Wirtschaftspolitik.

### *Schwerpunkte gewerkschaftlicher Forderungen in den siebziger Jahren*

Der Weg der Gewerkschaften wird noch ein weiter sein. Von einer Erschöpfung des gewerkschaftlichen Forderungskataloges kann keine Rede sein. Für die siebziger Jahre lassen sich unschwer einige Schwerpunkte voraussagen: Die *Lohnpolitik* wird ihre zentrale Stellung behalten und damit der gewerkschaftliche Kampf um eine gerechtere Verteilung der Einkommen und Vermögen. Investivlohn und Vermögensbildung dürften an Bedeutung gewinnen. Die

**Mitbestimmung** ist eine der grundsätzlichen gewerkschaftlichen Forderungen: vermehrte direkte Mitbestimmungsmöglichkeiten des einzelnen Arbeitnehmers am und um den Arbeitsplatz, Ausbau der Betriebskommissionen, Vertretung der Arbeitnehmer in den Verwaltungsräten grösserer Unternehmungen. Die *Arbeitszeitfrage* wird aktuell bleiben; das Schwergewicht mag sich unter Umständen auf die Ferien konzentrieren. Hinzu kommt die Forderung nach Ferien-geld, wobei dieses Begehr als Sonderleistung zugunsten der gewerkschaftlich Organisierten spezifiziert werden kann. Ueberhaupt werden die schweizerischen Gewerkschaften in Zukunft verstärkt versuchen, zusätzliche Leistungen für die Organisierten zu realisieren oder Solidaritätsbeiträge für die Unorganisierten durchzusetzen. Der *bezahlte Bildungsurlaub* wird in den kommenden Jahren eine wichtige gewerkschaftliche Forderung sein. Die Gewerkschaften werden um *Sicherheiten für die Arbeitnehmer vor Nachteilen infolge technologischer Änderung* kämpfen: Verdienstgarantien, Anspruch auf Umschulung usw. – Im Bereich der allgemeinen politischen Forderungen werden neben der *Arbeitsmarktpolitik* (ausländische Arbeitskräfte) *Wohnungs-, Siedlungs- und Mietfragen* im Vordergrund stehen. Probleme der *Schulpolitik, der Berufs- und der allgemeinen Bildung* befinden sich schon jetzt im Brennpunkt gewerkschaftlicher Bemühungen. Der Schweizerische Gewerkschaftsbund hat eine Berufsbildungskonzeption ausgearbeitet und bereitet ein umfassendes Schul- und Bildungskonzept vor. In der *Sozialversicherung* wird es in den siebziger Jahren vor allem um den weiteren Ausbau der Altersvorsorge gehen und um eine fortschrittliche Krankenversicherung. Worauf wäre noch hinzuweisen? Auf den Umweltschutz zum Beispiel, die ungelösten Verkehrsprobleme, die Regional- und Bodenpolitik, die Notwendigkeit einer planmässigeren Wirtschaftspolitik und einer gerechteren Steuerpolitik. Ohne bei dieser Aufzählung Vollständigkeit beanspruchen zu wollen, sei wenigstens noch betont, dass in Zukunft vermehrt gewerkschaftliche Stellungnahmen zu aussenpolitischen Fragen notwendig werden können (Verhältnis der Schweiz zur EWG und zur Uno, Entwicklungshilfe).

### **Kritik am gewerkschaftlichen Verhalten**

Die Gewerkschaften sind an Kritik gewöhnt. Wenn sie heute von vorn und von hinten, von rechts und von links bedrängt und kritisiert werden, so ist das nicht neu. Ungewohnt ist höchstens die Art der Kritik aus den eigenen Reihen – teils mehr persönlich als sachlich, teils aggressiv und mitunter resignierend, gelegentlich in direkten Manifestationen und Aktionen der Basis zum Ausdruck kommend. Das nicht nur in Randgruppen bestehende Unbehagen gegenüber der traditionellen Gewerkschaftspolitik, darf von den Gewerk-

schaften nicht bagatellisiert werden. Die Gewerkschaften haben trotz unbestreitbarer Erfolge in jüngster Zeit an Attraktivität eingebüßt. Es wird ihnen etwas vorgeworfen:

- sie seien nicht profiliert genug;
- sie arrangierten sich zu schnell mit den Arbeitgebern und Behörden;
- ihr Handeln beziehe sich zu sehr auf die Gegenwart und zu wenig auf die Zukunft;
- sie seien zu pragmatisch und vernachlässigten das Grundsätzliche;
- sie machten zu viel in Taktik und zu wenig in Strategie;
- sie passten sich zu leicht an und vernachlässigten ihre gesellschaftsverändernden Ziele;
- sie hätten sich ein Uebermass öffentlicher Funktionen aufzubürden lassen.

Die Kritik, die sich hauptsächlich auf die gesellschaftspolitischen Positionen und Aktionen der Gewerkschaften bezieht, mag oft über das Ziel hinausschiessen und gelegentlich das Wesen der Gewerkschaften verkennen. Das aber sollte für die Gewerkschaften selbst gerade Anlass sein, um gewerkschaftliche Grundsatzfragen aufzugreifen und nach Antworten zu suchen.

Wenn der Berner Soziologe Peter Atteslander feststellt, menschliches Verhalten lasse sich auf die einfachste Formel «Konflikt und Anpassung» bringen, so hat ganz bestimmt für die Gewerkschaften zu gelten, dass sie sich innerhalb dieses Spannungsfeldes bewegen. In den letzten zwei Jahrzehnten hat vermutlich die Anpassung dominiert, zumindest insofern als Konflikte eher verdeckt oder doch im Stillen und Verborgenem gelöst wurden. In den siebziger Jahren müsste eine Korrektur in dem Sinne erfolgen, dass zwar Konflikte nicht künstlich geschaffen werden, diese aber sichtbar gemacht und analysiert werden sowie offen als Teil des gesellschaftlichen Lebens und Fortschritts bejaht werden.

Die Antwort auf das Infragestellen der heutigen Gewerkschaftspolitik muss im Tiefsten und Grundsätzlichsten ansetzen. Eine gewerkschaftliche Selbstbesinnung tut Not. Es geht letztlich um die Frage, was die Gewerkschaften sind und was sie wollen.

### *Was ist die Gewerkschaft?*

Lohnmaschine oder Konfliktversicherung,  
Bewegung oder Organisation oder gar Bürokratie,  
Kampfverein oder Hilfsverein,  
Interessenverband oder Sozialpartner,

**Gemeinschaft oder Massenorganisation,  
systemverändernd oder systemkonform,  
gegenwartsbezogen oder zukunftsorientiert.**

Die Reihe möglicher Alternativen liesse sich fast beliebig verlängern. Typisch für die Gewerkschaft ist aber, dass all das zusammen erst ihr Wesen ausmacht und bestimmt. Es ist also die Vielgestaltigkeit und Offenheit charakteristisch für die Gewerkschaft. Gerade dieser Umstand zwingt die Gewerkschaften aber auch, jeweils Akzente zu setzen und Schwerpunkte des Handelns gemäss den sich ändernden Verhältnissen zu fixieren.

Eines gilt es zum vornherein klarzustellen: Die Gewerkschaften sind nicht Selbstdarstellung. Sie sind Organisationen zur Interessenvertretung vorab ihrer Mitglieder und der Arbeitnehmer ganz allgemein, wobei diese Interessenvertretung als eine umfassende zu verstehen ist und keineswegs auf materielle Ziele und Forderungen beschränkt bleibt. Von dieser Hauptfunktion dürfen sich die Gewerkschaften nicht durch Nebenfunktionen ablenken lassen. Zur Interessenvertretung gehört auch die bewusste und gezielte Wirtschafts- und Gesellschaftsgestaltung und -veränderung. Die Gewerkschaften sind ihrem Wesen nach reformistisch, nicht revolutionär. Sie können damit aber auch nicht «systemerhaltend» sein. Wird vom inneren und vom äusseren Zweckkreis der Gewerkschaften ausgegangen, so drängt sich folgende Feststellung auf: Nach innen sind sie genossenschaftlich-solidarisch, nach aussen rational-interessenorientiert.

### ***Eine Gewerkschaftstheorie?***

Es ist die Annahme berechtigt, dass die Arbeitnehmer aktive Gewerkschaften wollen. Soll die gewerkschaftliche Dynamik aber nicht zu blosser Geschäftigkeit entarten, muss das Grundsätzliche und Programmatische aus der Gewerkschaftspraxis deutlich erkennbar werden. Neben der sozialethischen Motivierung geht es vor allem um eine theoretische Fundierung der Gewerkschaftsarbeit. Gegenüber der Gewerkschaftspolitik müsste eine Gewerkschaftstheorie Grundsätze und Kriterien für deren Beurteilung liefern. Nach der Gewerkschaftstheorie sucht man jedoch vergebens. Es gibt zwar verschiedene Theorien, die alle aber sowohl zeitbedingt wie unvollständig sind, und es gibt Theorien über Teilaspekte, beispielsweise in bezug auf die effektive Einwirkungsmöglichkeit der Gewerkschaften auf die Lohnhöhe. Wer sich mit der Frage nach einer allgemeingültigen Gewerkschaftstheorie befasst – also der Lehre vom Wesen und Wirken der Gewerkschaft –, der wird vermutlich rasch resignieren. Offenbar lässt sich etwas so Komplexes wie die Gewerkschaft nicht in eine Theorie pressen. Was aber möglich und stellvertretend für eine eigentliche Gewerkschaftstheorie notwendig

scheint, wäre das Aufstellen von *Grund- und Leitsätzen als Wegweiser und Kontrolle* für die Gewerkschaftspolitik.

Was im Rahmen dieses Artikels vorgeschlagen werden kann, ist keine Lösung, sondern im besten Fall eine Diskussionsgrundlage. In diesem Sinne sollen zehn Leitsätze formuliert werden. Eine Prioritätsordnung ist damit nicht verbunden.

### *Gewerkschaftliche Grund- und Leitsätze*

1. Ziel der Gewerkschaften ist die Emanzipation und Selbstverwirklichung der Arbeitnehmer.
2. Als Interessenorganisationen der Arbeitnehmer wollen die Gewerkschaften die ungerechte Einkommens- und Vermögensverteilung ändern; neben dem notwendigen Wachstum des Sozialprodukts geht es um einen grösseren Anteil der Arbeitnehmer und um die soziale Sicherheit.
3. Das gewerkschaftliche Suchen und Streben nach einer höheren Qualität des Lebens und nach besseren Formen des sozialen Zusammenlebens schliesst ausserökonomische Wertungen und Massstäbe ein.
4. Oeffentliche Funktionen der Gewerkschaften bedeuten nicht, dass die Gewerkschaften auf die Wahrnehmung des Allgemeininteresses verpflichtet werden könnten.
5. Die Gewerkschaften sind im politisch-gesellschaftlichen Raum tätig; sie wollen die bestehende Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung nicht zementieren, sondern ändern.
6. Die Gewerkschaften glauben nicht an eine konfliktlose Gesellschaft; sie sehen im Konflikt keinen Selbstzweck, aber eine gesellschaftliche Tatsache und eine Quelle des Fortschritts; die Methoden der Konfliktlösung sind vielfältig.
7. Das Ziel der Demokratisierung gilt für alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens und verpflichtet die Gewerkschaften zu eigener vorbildlicher Demokratie im innern.
8. Die gewerkschaftliche Tätigkeit hat sich nach den Wünschen und Bedürfnissen der Mitglieder zu orientieren; Nutzen und Kosten der gewerkschaftlichen Leistungen sind ständig zu vergleichen und zu überprüfen.
9. Die Tatsache, dass viele gewerkschaftliche Leistungen allen Arbeitnehmern zugute kommen, zwingt die Gewerkschaften, die individuellen Serviceleistungen auszubauen.
10. Die Realisierung der gewerkschaftlichen Ziele setzt Unabhängigkeit gegenüber dem Staat, den Arbeitgebern und den politischen Parteien voraus.

Benno Hardmeier