

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

**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund

**Band:** 64 (1972)

**Heft:** 10

**Artikel:** Gewerkschaftsstrategie heute

**Autor:** Schelker, Markus

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-354574>

### **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:** 15.01.2026

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

# Gewerkschaftsstrategie heute

**Markus Schelker**

Strategie ist ein anderer Ausdruck für die Mittel, die man einsetzen will, um mittel- und langfristig gesteckte Ziele zu erreichen. Gewerkschaftsstrategie setzt deshalb voraus, dass von den wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen einer Gesellschaft ausgehend festgelegt wird, welche Stellung man den von den Gewerkschaften vertretenen Arbeitnehmern in einer bestimmten Zeitspanne verschaffen kann. Gewerkschaftsstrategie bedeutet: wir müssen heute wissen, was wir morgen mit welchen Mitteln erreichen wollen.

Es lässt sich nicht bestreiten, dass die strategische, also die mittel- und langfristige Komponente der Gewerkschaftspolitik, in der Schweiz bis vor relativ kurzer Zeit zuwenig Aufmerksamkeit gefunden hat. Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges entwickelte sich die schweizerische Gewerkschaftsbewegung im Sog der durch den wirtschaftlichen Aufschwung hervorgerufenen Expansion des Industriearbeiterbestandes. Als Mitte der sechziger Jahre – nicht zuletzt als Folgeerscheinung der Konjunkturdämpfungsbeschlüsse von 1964 – die Industriearbeiterzahlen zu sinken begannen, war auch die Epoche des automatischen Gewerkschaftswachstums für praktisch alle Industriegewerkschaften zu Ende.

Die hohen Investitionen des letzten Jahrzehnts – die Schweiz weist zusammen mit Japan die höchste Investitionsquote der Welt aus – liessen den Nettoproduktionswert pro in der eigentlichen Produktion eingesetzten Arbeitnehmer gewaltig ansteigen. Der Anteil der Industriearbeiter – die das eigentliche Mitgliederreservoir der Gewerkschaften darstellen – am Total der Beschäftigten sinkt weiterhin, während immer mehr Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor und in Funktionen tätig sind, die von den Gewerkschaften nicht oder nur ungenügend erfasst werden. Diese Schrumpfung des «klassischen Marktes zur Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern» hat sich zweifellos negativ auf die Mitgliederzahlen der Gewerkschaften ausgewirkt, doch wäre es falsch, den Mitgliederrückgang allein auf diese Ursache zurückzuführen.

Vergleicht man die Mitgliederzahlen einzelner Industriegewerkschaften der Schweiz mit dem Bestand an Industriearbeitern in den betreffenden Vertragsgebieten, so sieht man, dass zwischen den Mitgliederzahlen der Gewerkschaften in diesen Betrieben und den effektiven Beschäftigtenzahlen recht erhebliche Lücken klaffen. Der im Vergleich zu einigen ausländischen Industrienationen verhältnismässig niedrige Organisationsgrad, den die schweizerischen

Gewerkschaften zu erreichen vermochten, dürfte nicht zuletzt auch auf die besondere Wirtschaftsstruktur unseres Landes zurückzuführen sein, in der neben einigen wenigen Grossbetrieben doch vor allem mittlere und kleinere Betriebe eine entscheidende Rolle spielen. Kleinere und mittlere Betriebe aber sind anerkanntermassen gewerkschaftlich schwerer zu erfassen als Grossbetriebe: Es ist wesentlich einfacher, 500 neue Gewerkschaftsmitglieder in einem einzigen Grossbetrieb mit 10 000 Beschäftigten zu organisieren, als die gleiche Mitgliederzahl aus 100 Unternehmen zu rekrutieren, von denen jedes 100 Beschäftigte zählt.

Wenn auch in Zukunft in der Schweiz die Unternehmenskonzentration die Zahl der durchschnittlich pro Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer weiterhin wird ansteigen lassen, so ist doch anzunehmen, dass mittlere und kleinere Betriebe in unserem Lande auf längere Zeit hinaus eine wichtige Rolle spielen werden. Zudem zählt die hochentwickelte Schweiz verschiedene Regionen, die industriell noch wenig erschlossen sind und wo deshalb die Gewerkschaften noch kaum Fuss fassen konnten. Die bessere gewerkschaftliche Erschliessung von mittleren und kleineren Betrieben sowie von wirtschaftlich weniger entwickelten Regionen lässt sich nur erreichen, wenn sich mehrere Gewerkschaften zusammentonnen, um die Mitgliederwerbung und auch die Mitgliederbetreuung gemeinsam durchzuführen. In diesem Zusammenhang könnte auch den kantonalen und regionalen Gewerkschaftskartellen eine grössere Bedeutung zukommen, als diese vielfach heute erreicht haben. Schliesslich müssen die Gewerkschaften versuchen, neue Arbeitnehmerkategorien davon zu überzeugen, dass auch ihnen Mitgliedschaft und Mitarbeit in der Gewerkschaftsbewegung Vorteile bringen können.

Die schweizerische Gewerkschaftsbewegung darf nicht mehr länger «draussen vor der Bürotür» bleiben.

Immerhin scheint das Tief, in welches die schweizerischen Gewerkschaften in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre geraten sind, doch langsam einer Wetterbesserung Platz zu machen. Die meisten Verbände haben den Mitgliederverlusten, denen sie ausgesetzt waren, nicht einfach tatenlos zugesehen, sondern sich bemüht, die Gründe dieser Vorgänge zu erforschen und auch nach neuen Lösungen zu suchen.

Einen wichtigen Anstoss vermittelte der Gewerkschaftsbund, als er eine Untersuchung über die Einstellung der Arbeitnehmer zur Gewerkschaftsbewegung in Auftrag gab, deren Resultate nun vorliegen. Der SMUV nahm eine Statutenrevision zum Anlass, um sowohl seine Struktur als auch seine Politik neu zu überdenken. Dabei lassen sich die Mitglieder der Statutenrevisionskommission vor allem auch vom Gedanken leiten, es müsse alles unternommen werden, um die Mitgliedschaft in den Betrieben vermehrt direkt an der Willensbildung des Verbandes zu beteiligen. Aus diesem Grunde sieht

der Statutenentwurf denn auch die Schaffung einer Delegiertenversammlung vor, die ausschliesslich aus Gewerkschaftsmitgliedern bestehen soll, die aus den Betrieben kommen. Ein Gedanke, der uns ausserordentlich wichtig zu sein scheint, leidet doch die schweizerische Gewerkschaftsbewegung in manchen Fällen daran, dass zu viele Aufgaben einfach den Berufsfunktionären überlassen werden. Bestimmt haben die Berufsfunktionäre in unseren Gewerkschaften wichtige Aufgaben, doch geht es ja letztlich darum, dass sie diese Aufgaben im Interesse und auch im Auftrag der gesamten Mitgliedschaft erfüllen können. Die Gewerkschaften sind nicht für die Funktionäre da, sondern die Funktionäre stehen im Dienste der Gesamtheit der Gewerkschaftsmitglieder. Dies bedeutet konkret, dass alle Anstrengungen unternommen werden müssen, damit die Gewerkschaftspolitik in viel stärkerem Masse von der Basis her inspiriert, von der Basis her geführt werden kann, als dies bis jetzt der Fall gewesen war. An der Front, in den Betrieben fällt der Entscheid über Erfolg und Misserfolg einer Gewerkschaft, und deshalb müssen die Kontakte von der Gewerkschaftsführung zu den Mitgliedern in den Betrieben so eng als möglich sein.

### *Gewerkschaftspolitik und Einkommensverteilung*

Im Zentrum der «klassischen» Gewerkschaftspolitik steht zweifellos die Lohnpolitik. Dies scheint insofern logisch zu sein, als die Gewerkschaften am Arbeitsmarkt den Faktor Arbeit vertreten und der Lohn die übliche Entschädigung für die Leistungen dieses Produktionsfaktors darstellt. Andererseits lässt sich nicht übersehen, dass seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges in der Schweiz die strukturbereinigte Lohnquote praktisch konstant geblieben ist. (Unter strukturbereinigter Lohnquote versteht man den Anteil der Arbeitnehmereinkommen am Sozialprodukt, wobei den Veränderungen in der Zusammensetzung der erwerbstätigen Bevölkerung – Gliederung in selbständige und unselbständige Erwerbende – durch die Verwendung statistischer Korrekturfaktoren Rechnung getragen wird.) Mit anderen Worten: Es ist den Gewerkschaften in der Schweiz – wie auch in vielen anderen Industrieländern – nicht gelungen, trotz einer erfolgreichen Lohnpolitik den Anteil der Arbeitnehmereinkommen am Sozialprodukt entscheidend zu erhöhen.

Diese Aussage gilt allerdings nur für die sogenannten Primäreinkommen, das heisst die Faktoreinkommen (Löhne, Gewinne), wie sie sich unmittelbar aus dem Produktionsprozess ergeben. Berücksichtigt man die doch recht erheblichen Umverteilungseffekte der staatlichen Steuer- und Sozialversicherungspolitik, so sieht das Bild etwas anders aus. So hat namentlich der Ausbau der AHV- und IV-Leistungen in den letzten Jahren einen ausgleichenden Einfluss auf die sogenannte Sekundärverteilung ausgeübt. (Unter Sekundärver-

teilung versteht man die Verteilung des Volkseinkommens auf die einzelnen Haushalte unter Berücksichtigung der staatlichen Abschöpfungen und Leistungen.) Zweifellos haben sich die Gewerkschaften um den Ausbau unserer wichtigsten Sozialversicherungswerke grosse politische Verdienste erworben, und wir dürfen annehmen, dass sie auf politischer Ebene weiterhin um eine Verbesserung der Sozialversicherungsleistungen und damit der Sekundärverteilung kämpfen werden.

Als Instrument zur Verbesserung der Primärverteilung haben in letzter Zeit vor allem die deutschen Gewerkschaften die Vermögenspolitik propagiert. Der Gedanke, der hinter der Vermögenspolitik steckt, ist verhältnismässig einfach: Die Vermögensverteilung ist – im Unterschied zur Einkommensverteilung – extrem schief. So kontrollieren in den meisten Industrieländern praktisch 1 bis 2 Prozent aller Vermögensbesitzer rund die Hälfte des gesamten Produktivvermögens. Mehr als 90 Prozent der Bevölkerung verfügen andererseits über keine oder völlig unbedeutende Anteile am Produktivvermögen. Steigen in Phasen der Hochkonjunktur die Gewinne, so kommt dies nur einer sehr dünnen Bevölkerungsschicht zugute. Gerade wegen dieser ungleichen Vermögensverteilung aber blieb die Lohnquote in den letzten Jahrzehnten praktisch konstant. Durch die Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand soll nun versucht werden, die Vermögensverteilung gleichmässiger zu gestalten und auf diesem Wege auf die Einkommensverteilung Einfluss zu nehmen.

Das Konzept der gewerkschaftlichen Vermögenspolitik hat nicht überall Zustimmung gefunden. Während gewisse Unternehmerkreise eine kalte Sozialisierung befürchten, sind umgekehrt verschiedene Linkspolitiker der Auffassung, der praktische Effekt der Vermögenspolitik sei sehr gering, da die Sparkapitalbildung, wie sie von den verschiedenen Vermögensbildungsplänen verwirklicht worden ist oder vorgesehen wird, zu klein sei. Richtig ist zweifellos, dass der Vermögenspolitik der Gewerkschaften nur dann ein durchschlagender Erfolg beschieden sein könnte, wenn auf dem Wege einer Reform des Aktienrechts dafür gesorgt würde, dass den Arbeitnehmern und ihren Vermögensbildungsinstitutionen beim Bezug von Aktien und anderen Formen von Beteiligungskapital besondere Vergünstigungen eingeräumt werden (beispielsweise Erhöhung des Aktienkapitals von Grossunternehmen unter Ausschluss des Bezugsrechts der traditionellen Aktionäre mit dem Ziel, den Anlagefonds der Arbeitnehmer Aktien zu besonders günstigen Konditionen zur Verfügung zu stellen).

Über die praktischen Auswirkungen der Vermögenspolitik beim heute geltenden Aktienrecht darf man sich keine allzu grossen Illusionen machen; immerhin ist auch hier wenig besser als gar nichts, und unter diesen Gesichtspunkten sind selbst bescheidene Vermögensbildungspläne der Gewerkschaften zu befürworten. Sie sind

nicht zuletzt deshalb zu begrüßen, damit in dem Zeitpunkt, da vielleicht einmal eine umfassende Aktienrechtsreform verwirklicht werden kann, die nötigen Institutionen bereits geschaffen sind, um dann eine erweiterte Vermögensbildung ohne Verzögerung in die Tat umsetzen zu können. Tatsächlich liegt in der extrem ungleichmässigen Vermögensverteilung politischer Sprengstoff, weshalb relativ weitgehende Lösungen in dieser Frage langfristig keineswegs ausgeschlossen bleiben müssen.

Zusammenfassend möchten wir festhalten: Die persönliche Einkommenssituation jedes Arbeitnehmerhaushaltes hängt nicht nur vom Einkommen aus unselbständiger Erwerbstätigkeit ab, sondern auch von der Grösse seines Vermögens und vom Preisniveau jener Güter, die er erwerben muss oder zu erwerben wünscht. Materielle Gewerkschaftspolitik darf deshalb nicht nur Lohnpolitik sein, sondern sie muss zu einer umfassenden Einkommenspolitik ausgebaut werden, in der auch die Vermögensbildung einen Platz bekommen soll. Auf politischer Ebene ist auf eine weitere Verbesserung der Sekundärverteilung durch den Ausbau unserer Sozialversicherungssysteme sowie auch durch höhere Besteuerung hoher und höchster Einkommen hinzuarbeiten.

### ***Bildungspolitik – eine doppelte Aufgabe***

Zwei Arten von Bildung sind für die Gewerkschaften und ihre Mitglieder von zentraler Bedeutung: Die berufliche Aus- und Weiterbildung und die spezifische gewerkschaftliche Kaderschulung.

Die Berufsbildung wird in den nächsten Jahren zweifellos Objekt grundlegender Reformbemühungen sein müssen. Die traditionelle Meisterlehre, die gerade in den von den Gewerkschaften erfassten Berufen eine wichtige Rolle spielt, vermag den Anforderungen unserer heutigen Wirtschaftsgesellschaften immer weniger zu entsprechen. Viele Berufslehren sind heute noch viel zu stark darauf ausgerichtet, möglichst viele Handgriffe und Bewegungsabläufe anzuerziehen, anstatt den Lehrling so auszubilden, dass er in seinem späteren Berufsleben imstande ist, sich aus eigenem Antrieb immer wieder mit neuen Methoden, neuen Verfahren vertraut zu machen. Der Sinn der Berufsausbildung sollte meines Erachtens nicht nur darauf ausgerichtet sein, bestimmte industrielle und gewerbliche Produktionstechniken und Verhaltensnormen zu vermitteln, sondern den Lehrlingen die Technik des permanenten Lernens zu vermitteln. Diese Technik des permanenten Lernens wird immer wichtiger werden, kann doch heute niemand mehr damit rechnen, ein Leben lang mit dem auszukommen, was er einmal gelernt hat.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage der Umschulung von Arbeitnehmern, deren Arbeitsplätze Strukturänderungen zum Opfer fallen. Hier wird sich die Schaffung spezieller Umschu-

lungseinrichtungen – als Träger kommen sowohl der Staat als auch paritätische Einrichtungen in Frage – als eine der grossen Aufgaben der nächsten Zukunft stellen.

Die gewerkschaftliche Kaderschulung ist mit der Einreichung der Mitbestimmungsinitiative in ein neues Stadium ihrer Geschichte getreten. Zweifellos kann für die Gewerkschaften die Mitbestimmung nur dann zu einem Erfolg, nur dann zu einer wirkungsvollen Methode der Kontrolle wirtschaftlicher Macht werden, wenn für die Ausübung der anfallenden Mitbestimmungsfunktionen Leute zur Verfügung stehen, die über das notwendige Wissen, die erforderlichen Kenntnisse verfügen. Wer beispielsweise in einem Verwaltungsrat als Mitbestimmungsträger der Arbeitnehmer mitarbeiten will, braucht ein gewisses Mass an volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, um sein Mandat wahrnehmen zu können. Es ist deshalb wohl kaum übertrieben, zu behaupten, über Erfolg oder Misserfolg des Mitbestimmungspostulates werde weitgehend an der gewerkschaftlichen Bildungsfront entschieden.

### *Multinationale Konzerne, ein Prüfstein der internationalen Solidarität der Gewerkschaften*

Die in den fünfziger Jahren unseres Jahrhunderts einsetzende Liberalisierung des Welthandels hat zu internationalen Wirtschaftsverflechtungen von nie gekannten Ausmassen geführt. Ein neuer Unternehmungstyp hat die Welt erobert, ein Unternehmungstyp, der gegenwärtig die Wirtschaftsgeschichte der westlichen Welt schreibt: der multinationale Konzern. Der Gewerkschafter und Wirtschaftswissenschaftler Charles Levinson (Generalsekretär der Chemie – Internationale) weist in seinem Buch «Inflation – das weltweite Problem» auf die Bedeutung dieser Vorgänge hin und erwähnt beispielsweise, dass die Verkäufe amerikanischer Auslandsfirmen schon heute mehr als fünfmal so hoch seien wie die gesamten amerikanischen Exporte, und dass dieser Wert bis 1975 voraussichtlich auf das neunfache ansteigen werde. Die multinationalen Konzerne haben traditionelle nationalökonomische Gesetze des Aussenhandels und auch der Preisbildung über den Haufen geworfen. Sie stellen Regierungen und auch Gewerkschaften vor neue Probleme.

Multinationale Konzerne streben danach, die Produktion in jene Länder zu verlegen, wo die Lohnkosten am niedrigsten und die Steuerkonditionen am günstigsten sind. So produzieren heute deutsche, amerikanische und schweizerische Konzerne mehr und mehr in Ländern wie Spanien und Portugal. Es lässt sich nicht bestreiten, dass beispielsweise die verhältnismässig hohen Arbeitslosenzahlen der USA nicht zuletzt auf das Abwandern arbeitsintensiver Produktionszweige ins billigere Ausland zurückzuführen sind. Für die Schweiz mit ihrer fast schon zur Tradition gewordenen Arbeitskräfte-

te-Knappheit besteht im Augenblick die Gefahr struktureller Arbeitslosigkeit noch nicht. Immerhin ist auch in schweizerischen Verhältnissen nicht auszuschliessen, dass multinationale Konzerne wegen der ihnen zur Verfügung stehenden Ausweichmöglichkeiten ins Ausland gegenüber den Gewerkschaften einen härteren Ton anschlagen könnten. So dürfte beispielsweise die schweizerische chemische Industrie ohne weiteres in der Lage sein, bei einem allfälligen Arbeitskonflikt mit den Schweizer Gewerkschaften einen grossen Teil ihrer Produktion in ausländische Tochterwerke zu verlagern.

Unter diesen Gesichtspunkten kommt den internationalen Organisationen der Gewerkschaften grösste Bedeutung zu. Tatsächlich scheint sich langsam eine internationale Gewerkschaftsstrategie zu entwickeln, die es erlaubt, den multinationalen Konzernen wirkungsvoll entgegenzutreten. In diese Richtung deuten internationale Streiks, wie sie beispielsweise im Pirelli-Konzern geführt worden sind. Auch schweizerische Arbeitnehmer haben die möglichen negativen Folgen der Politik multinationaler Konzerne bereits zu spüren bekommen: So sind die Arbeitsplätze der Walder-Arbeiter in Brüttisellen und der Feldmühle-Arbeiter in Rorschach dieser Politik zum Opfer gefallen. Weitere Betriebsschliessungen, die auf das Konto von multinationalen Konzernen gehen, sind in der Schweiz mit Bestimmtheit zu erwarten. Die Intensivierung der Kontakte der schweizerischen Gewerkschaften zu ihren internationalen Dachorganisationen ist deshalb ein Gebot der Stunde. Eine erfolgreiche internationale Zusammenarbeit der Gewerkschaften setzt die Erfüllung der folgenden Bedingungen voraus:

1. Es müssen leistungsfähige internationale Gewerkschaftssekretariate vorhanden sein, die über genügend Fachleute verfügen, um die weltweite Entwicklung in den von ihnen betreuten Branchen laufend beobachten und analysieren zu können.
2. Es müssen entscheidungsfähige internationale Gremien bestehen, die im Fall von Arbeitskonflikten rasch zusammentreten und die nötigen Massnahmen beschliessen können. Es sind verantwortliche Funktionäre zu bezeichnen, die bei Auseinandersetzungen als eigentlicher Krisenstab fungieren können.
3. Es müssen die nötigen organisatorischen Voraussetzungen bestehen, um im Falle längerer, grösserer Arbeitskonflikte in einem oder mehreren Ländern internationale Solidaritätsaktionen grossen Stils zu inszenieren.
4. Die Gewerkschaften sind darauf angewiesen, auf nationaler und internationaler Ebene ihre Oeffentlichkeitsarbeit wesentlich zu verstärken.

## *Schlussbemerkungen*

Natürlich ist es im Rahmen eines kurzen Zeitschriftenaufsatzes nicht möglich, gewissermassen ein in sich geschlossenes Modell einer den Erfordernissen unserer Zeit angepassten Gewerkschaftsstrategie zu entwickeln. Unsere Absicht war es, auf einige Probleme hinzuweisen, die unserer Auffassung nach für die Gewerkschaften und ihre Mitglieder einen besonderen Stellenwert haben.

Die schweizerische Gewerkschaftsbewegung befindet sich in einer Umbruchsstufe. Mehr und mehr setzt sich die Erkenntnis durch, dass die traditionellen Elemente schweizerischer Gewerkschaftspolitik nicht mehr ausreichen, um die Fragen von morgen zu lösen, um den Bedürfnissen der Gewerkschafter für die Zukunft Rechnung tragen zu können. Nur an den Bedürfnissen von morgen können wir ermessen, was weiterhin Bestand haben soll und wo Neues geschaffen werden muss. Wir müssen unsere eigene Position grundlegend überdenken, ohne Tabus zu berücksichtigen, ohne liebgewordene Traditionen und Institutionen davor zu bewahren, in Frage gestellt zu werden. So wird sich beispielsweise der Grundsatz der Industriegewerkschaft in der Schweiz nicht ohne einige schmerzliche Schnitte durchsetzen lassen, denn es scheint offensichtlich zu sein, dass das Prinzip der Industriegewerkschaft es notwendig machen wird, die Zahl der selbständigen Gewerkschaften wesentlich zu reduzieren. Ebenso wahrscheinlich dürfte sein, dass der Typ des charismatischen Gewerkschaftsführers vom Schlag eines Konrad Ilg, eines Robert Bratschi – um hier nur zwei Namen stellvertretend für viele zu nennen – der Vergangenheit angehören wird. Gewerkschaftsführung kann sich auch in schweizerischen Verhältnissen je länger desto weniger auf einzelne begabte Gewerkschaftsführer beschränken, sondern sie muss mehr und mehr zu einer Sache der Diskussion zwischen Mitgliedern und gewählten Funktionären, zwischen Wissenschaftern und Praktikern auch, werden.

Lange hat man befürchtet, dass die immer technokratischer werdende Methode, mit der Gewerkschaftspolitik heute geführt werden muss, weil die Probleme, die es zu lösen gilt, immer komplexer werden, zu einer Verbreiterung der Kluft zwischen Gewerkschaftsmitgliedern und Gewerkschaftsführern führen müsse. Diese Entwicklung braucht keineswegs zwingend zu sein. Bestimmt ist die Gewerkschaftspolitik komplizierter geworden, als sie es vor 100 Jahren war, da es um elementare Forderungen ging, doch sie ist noch nicht so kompliziert und wird nie so kompliziert werden, als dass sie nicht von jedem Gewerkschafter verstanden und mitgetragen werden könnte, der bereit ist, mitzudenken und mitzuhandeln als verantwortlicher, seiner Rechte bewusster Arbeitnehmer. Die Linie der Beziehungen zwischen der Gewerkschaftslegislative – der Mitgliedschaft – und der Exekutive – den gewählten Funktionären – darf und kann keine Einbahnstrasse sein, wenn die Gewerkschaft den Er-

folg an ihre Fahne heften will: Je mehr Gewerkschaftsmitglieder bereit sind, von der Basis her mitzuarbeiten, desto stärker und entschlossener kann die gewählte Gewerkschaftsführung die Interessen ihrer Mitglieder gegenüber Unternehmern und staatlichen Instanzen vertreten, und je aktiver umgekehrt eine Gewerkschaftsführung mit Ideen, Vorschlägen und Programmen an die Mitglieder herantritt, desto mehr wird es ihr gelingen, eine grosse Zahl der Mitglieder zur begeisterten Mitarbeit in der Gewerkschaftsbewegung zu motivieren.

## Gewerkschaft und Management

*Arnold Meyer*

Die beiden im Titel enthaltenen Begriffe wirken für viele wie Feuer und Wasser. Wir wollen nachfolgend zeigen, dass ein Verband zum Teil auch ein Betrieb ist mit hohen Anforderungen an das Management. Eine Besonderheit liegt darin, dass die Träger der Verbände zugleich seine «Kunden» sind.

### 1. Verbandsziele und Dienstleistungen

#### *Verbandsziele*

Die Ziele eines Verbandes liegen allgemein formuliert in der Interessenwahrung der Mitglieder, zwecks Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Lage und deren gesellschaftlicher Stellung. Die Qualität der Verbandsführung zeigt sich somit im Nutzen für die Mitglieder. Nötig sind demnach für den Verbandserfolg: aktive Mitglieder und ein leistungsfähiges Verbands-Management.

#### *Dienstleistungen*

Ein Verband muss nach aussen aktiv sein und seinen Mitgliedern Dienstleistungen anbieten können.

Dabei lassen sich folgende Wirkungsbereiche unterscheiden:

- Einflussnahme auf die Wirtschafts- und Sozialpolitik,
- Verbesserungen in der Einkommenslage der Mitgliedergruppen,
- Dienstleistungen für die verschiedenen Lebensbereiche der Verbandsmitglieder,
- Befriedigung der Informationsbedürfnisse auf allen Stufen.

Immer wiederkehrende Befragungen der Mitglieder zeigen die Schwerpunkte der Anstrengungen; dabei machen Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaftswelt laufende Anpassungen nötig.