

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

**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund

**Band:** 64 (1972)

**Heft:** 10

**Artikel:** Gewerkschaft und Management

**Autor:** Meyer, Arnold

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-354575>

### **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:** 13.12.2025

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

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.

Deutlich erkennbar ist in allen Verbänden eine Verschiebung von der reinen Interessenvertretung zum vermehrten Angebot an Dienstleistungen.

## 2. Führungsinstrumente eines Verbandes

### *Zur Organisation*

Die Organisationsstruktur eines Verbandes – dargestellt in einem Organigramm – zeigt, welche Instanzen auf allen Ebenen welche Führungsinstrumente benötigen, damit sie ihre Aufgaben im Blick auf das Leitbild bzw. die gesteckten Zielsetzungen wirkungsvoll erledigen können. Der vermehrte Bezug der sogenannten Basis entspricht dem Delegationsprinzip der Kompetenzen im modernen Betrieb.

Organisationsstruktur und Prozessabwicklung stehen in einem engen Zusammenhang. Die notwendigen Führungstechniken sind zwar in den Verbandsbereichen bereits in Anwendung, so etwa die Instrumente «Information» und «Schulung»; sie müssen zum Teil jedoch auf den Stand der neueren Erkenntnisse gebracht werden. Es kommen zudem neue Techniken und Methoden hinzu (Planung, Datenverarbeitung mit Computer, Kontrollverfahren, Marketing, usw.). Man sollte sich nicht scheuen, auch in den Verbandsleitungen bewährte Führungsmethoden aus dem Management zu übernehmen.

### *Marketing*

Was bedeutet dieser Begriff aus der modernen Wirtschaftswelt übertragen auf einen Verband?

Vorerst: Es sollten keine Dienstleistungen an den Mitgliedern vorbei produziert werden, denn dies käme Fehlinvestitionen gleich. Es sind Haupt-, Neben- und Zusatzleistungen zu formulieren und bereitzustellen. Die Erschliessung neuer Finanzquellen ist zu prüfen. Entwicklungen müssen frühzeitig erkannt und im Dienstleistungsfächer berücksichtigt werden. Veraltete, überholte und nicht mehr gefragte Sektoren der Dienstleistungen sind abzubauen.

Marketing setzt ein laufendes Studium der Bedürfnisse der Mitglieder voraus. Dies ermöglicht dann die Umschreibung der Massnahmen zu deren Befriedigung. Dabei ist auf die institutionellen Möglichkeiten Rücksicht zu nehmen. Elastische Anpassungen an Veränderungen sind zu gewährleisten.

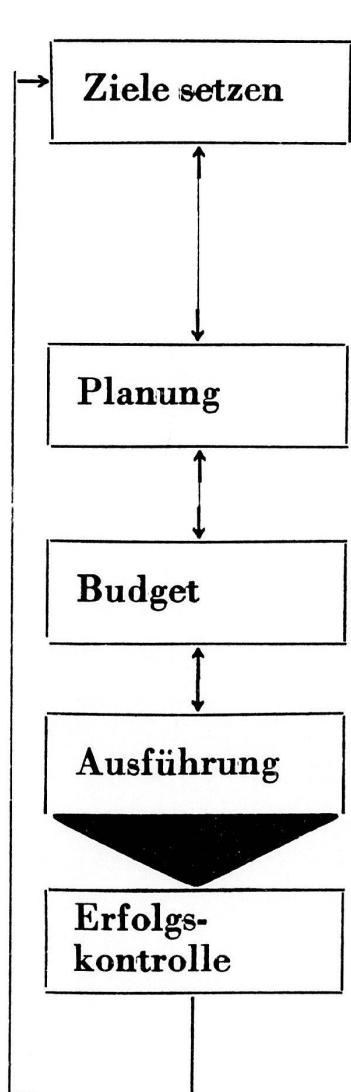
Es gilt, die Kenntnis der eigenen Stellung bei den Mitgliedern zu erforschen. Konkurrenzverbände und deren Verhalten sind zu studieren. Ohne rationelle Datenbeschaffung wird man nicht auskommen. Das Abstrakte der Verbandsleistungen erschwert die Messbarkeit des Erfolges.

## Uebersicht über die Führungsinstrumente

Führen setzt voraus, dass eine klare Vorstellung darüber besteht, was erreicht werden soll, und andererseits, dass man auch weiss, was die Mitglieder bereit sind dafür zu bezahlen. Diese Zielsetzungen eines Verbandes entsprechen in übertragenem Sinne und vereinfacht dem Fabrikationsprogramm einer Unternehmung.

Das Festlegen der Ziele ist untrennbar verknüpft mit der Planung. Ziele müssen realistisch und realisierbar sein. Die Planung setzt kurz-, mittel- und langfristige Prioritäten fest, unter Berücksichtigung der finanziellen Möglichkeiten, dargestellt im Budget.

Erst im Anschluss an diese unerlässlichen Vorphasen kann der operative Ablauf einsetzen (Durchführung, Verhandlungen, Kampagnen usw.). Der Kreis schliesst sich durch die Erfolgskontrolle. Prinzipiell ist in der Verbandsarbeit folgender Ablauf zu erkennen:



Zu erfassende Mitgliedergruppen, Aktualität der Dienstleistungen, Gestaltung der Mitgliederbeiträge, Probleme rechtzeitig erkennen. Ueberraschungen bedingen kurzfristig Stellungnahmen und ergeben Schwerpunktverlagerungen in den Zielsetzungen.

Vorbereitung der Arbeitsprogramme, diese kurz-, mittel- und langfristig festlegen, Prioritäten setzen, Zeitplan, Information und Motivation der Mitglieder. Schulung der Vertrauensleute.

Finanzielle Seite planen, Vergleiche anstellen bzgl. Aufwand und Ertrag, Erfolgsrechnung.

Durchführen, Kontakte und Vorkehrungen je nach Zielsetzung, Massnahmen ergreifen, Arbeitsaufteilung festlegen.

Durchgeführt? Ziele erreicht? Resultate? Hilfsmittel: Jahresrechnung, Computer, Erfahrungen austauschen und auswerten.

## *Budget*

Die Einnahmen-Ausgaben-Vorschau bzw. das Budget ist ein unerlässliches Planungshilfsmittel. Der Vergleich der Plankosten mit den Ist-Kosten zwingt zur Planung. Man muss Rentabilitätsanalysen anstellen und Relationen aufzeigen. Finanzplanung sowie Budgetbesprechungen haben grosse Vorteile, indem die zweckmässigste bzw. wirksamste Verwendung der Mittel sichergestellt wird.

## **3. Schluss**

Es ist offensichtlich, dass die gezeigten Organisations- und Führungstechniken ohne begeisterungsfähige Mitarbeiter wirkungslos sind. Andererseits kann eine ungenügende Organisation fähige und überzeugte Mitarbeiter lähmen und enttäuschen.

Damit Führungsinstrumente wirkungsvoll eingesetzt werden können, ist die Schulung der Verbandsinstanzen zu intensivieren.

## **Ueber den Geldwert in der Gewerkschaftsbewegung**

### *Harro Werner*

Einzahlungstermine und Jahresrechnungen bei den Gewerkschaften geben immer wieder Anlass und Gelegenheit zu Diskussionen über die Finanzen der Gewerkschaft. Für die einen Mitglieder ist der Gewerkschaftsbeitrag zu hoch, für die andern bleiben die gewerkschaftlichen Leistungen zu niedrig. Kriterium dabei bleibt, dass die Gewerkschaft kein Finanzinstitut ist, deren Aufgabe in der Verwaltung von Kapital besteht. Gewerkschaften sind Interessenverbände mit konkreten Zielen.

Geld bleibt dabei immer ein Instrument, dessen Wert nur subjektiv bemessen werden kann.

Vorläufig gibt es keine Gesellschaftsordnung, die ohne Geld existieren kann. Geld bleibt noch ein «notwendiges Uebel» – auch im Kasawesen einer Gewerkschaft. All die mannigfachen Aufgaben, die an eine moderne Gewerkschaft gestellt werden und im Interesse der Arbeitenden auch gelöst werden müssen, sind mit «Idealismus» allein nicht mehr zu bewältigen. Allerdings: Aufgabenstellung und Lösungsaufwand müssen in einem engen Verhältnis zueinander stehen.

In unseren Gewerkschaftszeitungen wurde schon verschiedentlich die Bedeutung einer modernen Gewerkschaftsbewegung aufgezeigt. Die Notwendigkeit ihrer Existenz für die Lohnabhängigen kann unwiderspochen nachgewiesen werden. In der Schweiz sind die Gewerkschaftsverbände aus dem volkswirtschaftlichen Geschehen nicht mehr wegzudenken und in das politische Staatsgefüge hinein-