

Zeitschrift: Diskussion : Magazin für aktuelle Gewerkschaftspolitik
Herausgeber: Diskussion
Band: - (1994)
Heft: 22: Neue Zeiten für Vertragspolitik

Artikel: Modernisierung des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes : vom schmerzlichen Verlust der einfachen Lösungen
Autor: Nordmann, Dani
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-584176>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 26.04.2025

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

VOM SCHMERZLICHEN VERLUST DER EINFACHEN LÖSUNGEN

Der Vorstand des Schweizerischen Gewerkschaftsbund verabschiedete am 15. Dezember ein Grundlagenpapier zur Modernisierung der SGB-Strukturen. In einem Beschluss legte er für den angestrebten Prozess der Veränderung den Ausgangspunkt fest, steckte einen Rahmen ab und umriss das Vorgehen. Im SGB-Sekretariat zuständig für das Projekt ist Daniel Nordmann. In seinem Beitrag für die Diskussion plädiert er für einen Reformprozess, der die Gewerkschaftsstrukturen sukzessive verändert, ein Klima des fairen Diskurses und einen langen Atem der Protagonisten.

VON DANI NORDMANN

Bei allen Problemen: In der aktuellen Diskussion besteht kein Mangel an konkreten Vorstellungen über «die» ideale Gewerkschaftsstruktur. Nicht mehr als fünf bis sechs Verbände wünscht sich beispielsweise GBI-Präsident Vasco Pedrina¹. Und ein GBI-Diskussionsbeitrag zur Strukturreform (DiSKUSSiON Nr. 21) geht noch einen Schritt weiter: «Angesichts der ständigen Umstrukturierungen der Wirtschaft und angesichts der zunehmenden Mobilität der Arbeitskräfte bekommt die Perspektive einer «Einheitsgewerkschaft» im Sinne einer «interprofessionellen» Organisation («Centrale unitaire des Travailleurs») eine zunehmende Bedeutung»². Ganz anders der SMUV-Vizepräsident Pierre Schmid: «Ich glaube, dass wir die Branchenstruktur weiterhin brauchen und die Beschäftigten aufgrund ihres Berufs ansprechen zu können. Niemand hat das Recht, unter dem Vorwand grosser Ideen ihnen ihre Identität zu rauben»³.

Wer die Zukunftsdiskussion der letzten drei Jahre verfolgt, erkennt die Sehnsucht der Gewerkschaftsfunktionäre, eine nach rationalen Kriterien entworfene, neue Gewerkschaftsstruktur realisieren zu können: «Die Zentralsekretariate aller Verbände können im SGB zusammengefasst werden», «Auf lokaler Ebene werden alle Sekretariate zusammengelegt»^{4/5}. Ohne diesen Konzepten ihren Sinn absprechen zu wollen: Die Autoren vergessen, dass eine Strukturreform der Gewerkschaften nur dann reali-

siert werden kann, wenn sie sinnvoll ist und von den Verbandsmitgliedern, insbesondere deren Vertrauensleuten, getragen wird. Ist doch deren Identifikation mit «ihrem» Verband und deren Vertrauen in die Gewerkschaftsbewegung Voraussetzung jeder Mobilisierung und damit jeder gewerkschaftlich Aktivität schlechthin. Eindrücklich mitzuerleben war dies an der Debatte am VHTL-Kongress 1993. Unter dem Titel «VHTL 2000» diskutierten die Delegierten hinter verschlossenen Türen für diesen Verband mit rund 24 600 Mitglieder (1992) eine Strukturreform. Sowohl eine Strukturkommission als auch der Zentralvorstand hatten es bewusst unterlassen, neben Modernisierungsanträgen, welche die Gewerkschaft als eigenständigen Verband im SGB sichern sollen, die Möglichkeit auch zu prüfen, mit einer anderen Gewerkschaft im SGB zusammenzugehen. Sachliche, begründete Anträge von Regionalverbänden, welche den Zentralvorstand beauftragen wollten, diese Variante zu prüfen, wurden vehement bekämpft. Ein Delegierter verstieg sich: «Lieber in Ehre sterben als zu fusionieren.»

Für die Reformen ein Klima des Diskurses schaffen

Diese emotionalisierte Atmosphäre der Zukunftsdebatte ist zum einen mit dem Beharrungsvermögen bestehender Verbandsstrukturen zu erklären. Dies ist auch bei den laufenden Vorbereitungen für eine Reform des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zu beobachten. Zum anderen, und dies gilt für die Schweizer Verhältnis wohl speziell, ist die massive

DIE WIRTSCHAFTSKRISE WIRD DURCH DIE ARBEITGEBER UND DIE BÜRGERLICHEN PARTEIEN DAZU GENUTZT, ZU VERSUCHEN, EINE UMFASSENDE DEREGULIERUNG, ABBAU DES SOZIALSTAATS, EINE UMVERTEILUNG VON UNTEN NACH OBEN SOWIE EINEN MARSCHHALT BEI ALLEN GESELLSCHAFTLICHEN REFORMEN DURCHZUSETZEN.

Abwehr einzelner Verbände nur dadurch zu verstehen, dass sie sich durch diesen notwendigen Prozess der Veränderung als Organisation und Personen massiv bedroht fühlen. Dieses Empfinden wird dadurch verstärkt, dass es unter den Verantwortlichen in Mode gekommen ist, die Existenzberechtigung kleiner Gewerkschaften mehr oder weniger öffentlich in Frage zu stellen. Deutlich formulieren dies einzelne Exponenten der fusionierten Gewerkschaften Bau und Holz/Textil Chemie Papier. Nachvollziehbar, betrachtet man die historische Leistung ihrer erfolgreich verlaufenen Fusion zur GBI. Wenig verständlich ist hingegen, wie einzelne GBI-Exponenten ihre Kritik vortragen. An deren Anfang steht meist eine absolut formulierte, vernichtende Selbstkritik, welche vielfach chinesischen Maoisten zur Zeit der Kulturrevolution zur Ehre gereicht hätten: «Die Schwäche der Gewerkschaften einzugestehen ist für alle jene GewerkschafterInnen, die in ihrer Arbeit den Arbeitnehmerinnen keine falschen Illusionen vortäuschen wollen, heute eine Pflicht. Ohne solches Eingeständnis ist es unmöglich neue Wege zu beschreiten».

Dieser Stil, mag er auch noch so gut gemeint sein, bringt weder die Reformen noch die notwendigen Schritte zur Sicherung der Gewerkschaftsbewegung voran. Im Gegenteil, er verängstigt die kleineren Verbände und entzieht vielen «dienstalten» Gewerkschaftskollegen den Boden unter den Füßen. Damit tragen solche Kritiken mehr zur Stabilisierung des Bestehenden, denn zur Veränderung bei. Dasselbe gilt für die von einzelnen Kollegen beschriebene Apokalypse, wo-

nach die Resultate der aktuellen SGB-Politik verheerend seien und «mittelfristig die Existenz der Gewerkschaften in Frage stellen» würden. Diese Einschätzung wird von der bestehenden reformwilligen Mehrheit im SGB wohl kaum geteilt und spaltet sie. Zudem: Die moderne Geschichte Westeuropas zeigt, dass soziale Konflikte in demokratischen Systemen keine vernichteten Verlierer und grenzenlose Sieger hervorbringen. In diesem Sinn steckt in der beschriebenen «Alles-oder-nichts»-Haltung auch ein gehöriges Quantum Selbstüberschätzung.

Gewerkschaftsreformen in schwierigstem Umfeld

Unbestrittenermassen ist die Situation der Gewerkschaft mehr als schwierig. Die anstehenden intern zu lösenden Probleme sind gross und müssen in einem wirtschaftlichen und gesellschaftlich miserablen Zeitpunkt angegangen werden, in einem Moment, in dem wir vordringlich Probleme im Bereich unserer eigentlichen Aufgabe, der Interessenvertretung der Beschäftigten, wahrzunehmen haben. Die Wirtschaftskrise wird durch die Arbeitgeber und die bürgerlichen Parteien dazu genutzt, um zu versuchen eine umfassende Deregulierung, Abbau des Sozialstaats, eine Umverteilung von unten nach oben sowie einen Marschhalt bei allen gesellschaftlichen Reformen durchzusetzen. Aufgrund dieser Entwicklung haben sich für die Arbeitnehmerverbände die Möglichkeiten, in Vertragspartner-Beziehungen positive Entwicklungen zu realisieren, massiv reduziert. Die Auseinandersetzung ist zu einem Ab-

wehrkampf geworden. Die Leistungsfähigkeit der einzelnen Verbände lässt sich nicht mehr nur messen an den Erfolgen in der Vertragspolitik, sondern auch am Erfolg des Widerstands gegen den Abbau und an akzeptierten Rückschritten.

Die Reaktionen der Verbände sind wie die vertrappten politischen Realitäten unterschiedlich. Doch enthalten die Strategien aller Verbände sowohl kooperativistische wie kämpferische Aspekte, wenn sie auch unbestrittenermassen bei den einzelnen Verbänden unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Zusätzlich erschwert ist die von den Verbänden in dieser Auseinandersetzung angestrebte Aktionskraft aufgrund der grassierenden Angst um den Arbeitsplatz.

Diese Schwächen werden von den Unternehmern ausgenutzt. Dabei werden nicht nur die Arbeitslosen gegen die Erwerbstätigen, sondern auch die unterschiedlichen Strategien und Möglichkeiten der einzelnen Verbände rücksichtslos gegeneinander ausgespielt. Es ist daher nicht erstaunlich, dass die Spannungen zwischen den SGB-Verbänden gestiegen sind.

Der SGB-Vorstand will die Strukturen modernisieren

Der SGB-Vorstand hat im vergangenen Jahr an zwei Sitzungen die Lage diskutiert und eine Basis für eine kontinuierliche Modernisierung des SGB gelegt. Basis der Aussprache war ein Grundlagenpapier des Sekretariats, welches im August und September 1993 im Präsidialausschuss diskutiert worden war.

Am Ausgangspunkt des beschlossenen Projekts der Modernisierung steht

DER BESCHLUSS DES SGB-VORSTANDES

Angesichts der wachsenden äusseren und inneren Probleme und Anforderungen treiben die zuständigen SGB-Instanzen die Modernisierung der SGB-Strukturen zügig voran. Mit der Modernisierung soll auch die Arbeitsteilung zwischen dem Schweizerischen Gewerkschaftsbund, den Verbänden und den kantonalen Bünden überprüft und entwickelt werden.

Die Beteiligten sollen die Aufgaben übernehmen, welche sie für die Gewerkschaftsbewegung am effektivsten und effizientesten bearbeiten können. Das generelle Ziel dieser Modernisierung ist die Verbesserung der Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit des Gewerkschaftsbundes und seiner Verbände.

Im Hinblick auf die Modernisierung des SGB stimmen die Mitgliedorganisationen überein, dass der Gewerkschaftsbund und seine Organe als Dachorganisation und Themenführerin in den im Artikel 2 der SGB-Statuten beschriebenen Themen verbandsübergreifende Positionen erarbeitet und diese im Rahmen der Beschlüsse des Kongresses, der DV und des Vorstands aktiv vertritt.

Das SGB-Sekretariat entwickelt diese Positionen in Zusammenarbeit mit nahestehenden Experten sowie Fachleuten der Verbände. Die SGB-Kommissionen werden dabei zu einem Ort der inhaltlich vorbereiteten Diskussion und Auseinandersetzung. Um diese Entwicklung zu gewährleisten, intensivieren die Verbände die Mitarbeit ihrer Fachleute (mittleres Kader) in den SGB-Kommissionen.

Die Spitzenvertreter/innen der Verbände konzentrieren sich in ihrer SGB-Tätigkeit auf eigentliche Führungsaufgaben. Im Präsidialausschuss und Vorstand sind dafür vermehrt gut vorbereitete Diskussionen zu führen, damit in diesen Gremien Entscheide von politisch grundsätzlicher Bedeutung gefällt werden können.

Das SGB-Sekretariat ist für die Umsetzung der SGB-Positionen in ausserparlamentarischen Gremien, gegenüber Bund, Parlament und nationalen Organisationen sowie der Öffentlichkeit zuständig und verantwortlich. Die Verbandsvertreter/innen wirken im Rahmen ihrer SGB-Funktionen und -Mandate aktiv mit. Dies trifft insbesondere für die Mitglieder des Präsidialausschusses zu.

Der SGB schafft den Rahmen, in dem die Entwicklung der Sozialpartner- und Vertragsbeziehungen zwischen den Verbänden rechtzeitig koordiniert werden kann.

Das SGB-Sekretariat eröffnet den Verbänden die Möglichkeit, dass sie ihre organisatorischen und fachlichen Alltagsprobleme sowie ihre Reformvorhaben übergreifend diskutieren können. Für Fragen von grundsätzlicher Bedeutung ist auch in diesen Bereichen der Präsidialausschuss, allenfalls der Vorstand, zuständig.

Für die allgemeine Mobilisierung organisiert das Sekretariat des SGB den Rahmen, der die rechtzeitige gemeinsame Planung und Koordination von Projekten ermöglicht. Das SGB-Sekretariat wirkt darin aktiv und beratend mit. Für die Aktivitäten für Mitgliedergruppen schafft das SGB-Sekretariat einen Rahmen zu kontinuierlichen Diskussionen und Koordination von Projekten. Vertreter des SGB-Sekretariats wirken darin aktiv mit und leisten auch eine gewisse Animationsfunktion.

Die Durchführung aller konkreten, von den SGB-Organen beschlossener Projekte im Bereich der allgemeinen oder mitgliedergruppenbezogenen Aktivitäten werden im Rahmen der nationalen SGB-Strukturen vorbereitet und koordiniert. Die Verantwortung für die Durchführung liegt in einer durch die zuständige Koordinationsgruppe abzugrenzenden Form bei den Verbänden und kantonalen Bünden.

Die Verantwortung für mitgliedernahe Aufgaben wie Vertragspolitik, Mitgliederbetreuung und -werbung, Begründung der Gewerkschaftswüsten usw., tragen die Verbände. Diese Aufgaben sollen die Verbände nicht nur als einzelne Gewerkschaft allein, sondern mittels Absprachen zwischen den Verbänden und kantonalen Bünden oder durch mehrere Verbände und kantonale Bündnisse gemeinsam bearbeiten. Solche gemeinsamen Projekte sollen rechtzeitig in den SGB-Gremien vorgestellt werden.

Die Erwartungen des SGB und der Verbände an die Aktivitäten der kantonalen Bündnisse müssen geklärt und mit den Vorstellungen und Möglichkeiten der Bündnisse in Einklang gebracht werden. Die kantonalen und regionalen Gewerkschaftsbündnisse müssen auf jeden Fall neben ihren politischen Aufgaben in Kanton und Gemeinden vermehrt auch Ort der verbandsübergreifenden Kooperation und Mobilisierung werden. Dabei geht es um national koordinierte Aktivitäten, um kantonal erarbeitete Tätigkeiten und um verbandsübergreifende Mitgliedergruppen-Aktivitäten (Frauen, Jugend, Angestellte, Ausländer, Rentner usw.).

Das weitere Vorgehen bei der Modernisierung der SGB-Strukturen, die Präzisierung und Umsetzung des Grundsatzbeschlusses wird vom SGB-Sekretariat vorbereitet und zum Entscheid den zuständigen Instanzen unterbreitet. Das Sekretariat berichtet dem Vorstand regelmässig über den Verlauf der Modernisierung.

Entscheidend wird bei der Entwicklung der Reformen sein, dass die in vielen Verbänden laufenden grösseren Vorhaben wie auch die regionalen, kleineren Projekten konsequent vorangetrieben werden. Vermehrt müssen zudem verbandsübergreifende, regionale Projekte realisiert werden. Diese konkreten Erfahrungen werden zu einer entscheidenden Basis für nachfolgende, umfassendere Reformen werden.

für einmal weder eine Gruppe zur Erarbeitung eines umfassenden Konzepts, noch die Formulierung detaillierter Ziele. Die Entscheidung, den SGB zu modernisieren, basiert auf einer vom Sekretariat verfassten Skizze einer Analyse, aufgrund derer der Vorstand die Ausrichtung der Modernisierung in einem Grundsatzbeschluss umriss. Nun wird das SGB-Sekretariat, nötigenfalls unter Beizug weiterer Fachleute, die Veränderungen Schritt um Schritt erarbeiten und den zuständigen Gremien (Präsidialausschuss, Vorstand, Konferenz der Gewerkschaftsbünde, Delegiertenversammlung, Kongress) stufengerecht zum Entscheid unterbreiten. Damit soll ein auf längere Zeit angelegter Modernisierungsprozess eingeleitet werden.

Eine Schwächung des SGB hätte fatale Folgen

Im Hintergrund der Vorstandsdiskussion und des Grundsatzbeschlusses zur SGB-Modernisierung steht auch die Gefahr, dass der SGB aufgrund der widersprüchlichen Ansprüche der Verbände (mitgliedernahe Aktivitäten, inhaltliche Präsenz, Einflussnahme im kooperatistischen Politsystem) und vor allem aufgrund der wachsenden, internen Blockbildung aufgerieben werden könnte.

Würde der SGB und sein politisches Sekretariat seine Aufgabe als eigenständige Kraft und Dach aller SGB-Verbände verlieren, hätte dies fatale Konsequenzen für die Schweizerische Gewerkschaftsbewegung. Der Umstand, dass Anliegen und Forderungen einzelner Verbände auf der politischen Bühne, vermittelt durch den SGB, auch die Forderung von über 400 000 Arbeitnehmer/innen sind, stellt die Grundlage für die erfolgreiche Einflussnahme auf das kooperatistische Politsystem Schweiz dar.

Die Arbeit des SGB und seines Sekretariats darf sich gegenwärtig zudem trotz des verschärften politischen Klimas sehen lassen: sie ist relativ erfolgreich. Themen der letzten Zeit sind: die Freizügigkeit in der 2. Säule, das Mitwirkungsgesetz, OR-Revision, Investitionsbonus, Gesundheitsschutzverordnungen (Arbeitsmedizin und allg. Gesundheitsschutz); GBI/SGB-Projekt im europäischen Jahr Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit; Integration von Projekten für Frauen, Ungelernte und Ausländer in die Weiterbildungsoffensive (WBO), Bewilligung von rund 30 Projekten aus Gewerkschaftskreisen im Rahmen der WBO; in der Schwebe sind die Revision des Arbeitsgesetzes, der

Krankenversicherung, die Schaffung eines Gleichstellungsgesetzes, die 10. AHV-Revision und die Revision des Gesetzes über die Arbeitslosenversicherung.

Die Existenz eines Gewerkschaftsbundes ist nicht die Folge einer zwingenden Konsequenz der Organisation der Arbeitnehmer/innen in Gewerkschaften. Der SGB stellt einen Vernunftsakt der Verbände dar. Er dient den Anliegen der einzelnen Verbände und den gemeinsamen Anliegen aller Verbände und soll den Forderungen in beiden Fällen eine grössere Durchsetzungskraft verschaffen.

Der SGB ist als Dachorganisation mehr als die Summe seiner Mitgliederorganisationen. Die professionalisierte Einflussnahme auf das politische Geschehen sowie das historisch gewachsene und gefestigte Ansehen des SGB und vor allem auch die strukturelle Notwendigkeit für die bürgerlichen Parteien, in vielen Fragen Bündnisse über das eigene Lager hinaus zu formulieren, eröffnet dem SGB auch künftig eine Chance, die sich für Einzelverbände, mögen sie noch so radikal und effizient auftreten, nicht ergeben wird. Diese traditionelle Einflussnahme durch den SGB kann und muss mit der Mobilisierung der Mitglieder und Mitgliedergruppen einhergehen und darf nicht einfach ausschliesslich am grünen Tisch erfolgen. Diese beiden Formen der Einflussnahme schliessen sich nicht aus, sie bedingen sich.

Sollte sich die Blockbildung innerhalb des SGB zulasten der Dachorganisation verstärken, diese Blöcke ihre Interessen vermehrt selber formulieren und versuchen, sie auf dem politischen Parkett selbst und direkt durchzusetzen, würden die daraus resultierende Differenzen zu einer Defacto-Spaltung der SGB-Gewerkschaften führen.

Bei einer solchen Entwicklung würden Verwaltung, Regierung und Parlament versuchen, je nach Thema wechselweise mit zwei der drei «Blöcke» Politik zu machen oder einen Block u.U. ganz zu isolieren, um die beiden anderen zu einer angepassteren Politik zwingen.

Einen langen Atem haben muss, ...

Mit der SGB-Modernisierung soll u.a. die beschriebene Gefahr gebannt, der SGB reformiert und gestärkt werden. Dabei wird gelten: Wer die Gewerkschaftsbewegung modernisieren will, braucht nicht nur Ideen, den Willen zur Reform, sondern auch die Bereitschaft zur fairen Auseinandersetzung, Rücksichtnahme und die Ent-

wicklung gewachsener Strukturen. Im Zusammenhang mit der Vorbereitung einer Reform des Deutschen Gewerkschaftsbundes DGB – mit dessen Verantwortlichen das SGB-Sekretariat in gutem Kontakt steht – zitieren die Herausgeber eines lesenswerten Buchs zur DGB-Reformdebatte⁷ Fritz W. Scharpf: «Wer also Institutionen reformieren will, der darf vor allem nicht in Eile sein und muss einen langen Atem haben (...) Es gibt keine erfolgreiche Reform ohne Protagonisten in den Institutionen selbst, die über Jahre hinweg bereit sind, die Neuorientierung zu ihrer eigenen Sache zu machen und den Prozess der Reintegration auf die Reformziele zu lenken.»⁸ Das gilt auch für die Schweiz und den SGB. Gerade für die Schweiz und den SGB.

1 Le nouveau Quotidien, 10.11.93

2 Diskussionsbeitrag der GBI zur SGB-Strukturreform, in Diskussion Nr. 21 / September 1993

3 L'hebdo, 10.6.93 «le syndicat du bâtiment part en guerre contre les «capitulards» de l'USS».

4 Ueli Stoffer, GBI-Sekretär Rheintal, Gewerkschaftliche Rundschau 4/92

5 Ueli Stoffer a.a.O. und gleichlautend Beat Kappeler, damals noch SGB-Sekretär, Gewerkschaftliche Rundschau 1/92.

6 Die neue Gewerkschaft, Nr. 10, 25. Mai 1993

7 Thomas Leif et al. «Reform des DGB», Köln 1993

8 Fritz W. Scharpf, in T. Ellwein et al., Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaften, 1987.

Auszug aus den SGB-Statuten (Artikel 1+2):

1 Der SGB kämpft für soziale Gerechtigkeit und setzt sich für die Wahrung der die Gesamtheit der Gewerkschaftsverbände und deren Mitglieder berührenden Interessen ein.

2 Zu diesem Zweck setzt er sich insbesondere ein für

- a) den Ausbau der demokratischen Rechte und Freiheiten des Volkes;
- b) die Sicherung der Vollbeschäftigung, die Hebung des Lebensstandards und die Verbesserung der Lebensqualität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer;
- c) die Förderung der schweizerischen Volkswirtschaft, insbesondere der Gemeinwirtschaft;
- d) den Ausbau der Sozialgesetzgebung und des Arbeitsschutzes
- e) den Ausbau des Arbeitsrechtes und die Förderung des Gesamtarbeitsvertrages;
- f) die Pflege der internationalen gewerkschaftlichen Beziehungen;
- g) die Gleichstellung von Frau und Mann, vor allem in Lohnarbeit, Ausbildung und Familie.