

**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes  
**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund  
**Band:** 86 (1994)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Arbeitszeitverkürzung statt Entlassungen : das Tagi-Modell bringt uns vorwärts  
**Autor:** Kreuzer, Roland  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-355485>

### **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>**

ARBEITS-  
ZEIT-  
VERKÜRZUNG

Arbeitszeitverkürzung

## Arbeitszeitverkürzung statt Entlassungen: Das Tagi-Modell bringt uns vorwärts

**In einem langen Diskussions- und Verhandlungsprozess gelang es, beim Tages-Anzeiger ein Arbeitszeitmodell zu realisieren, das rund 25 Entlassungen in der Druckvorstufe verhindert. Von Gewerkschaftsseite betrachten wir dieses Tagi-Modell als grossen Schritt vorwärts, weil das Ja der Betroffenen zu kürzeren Arbeitszeiten mit Lohnreduktion zeigt, dass Solidarität keine leere Phrase ist, und bewiesen werden konnte, dass Arbeitszeitverkürzung ein sehr wirksames Mittel gegen Entlassungen ist.**

Im August 1993 hatte sich abgezeichnet, dass beim Tages-Anzeiger ein grosser Stellenabbau bevorstand. Alle sechs betroffenen Gewerkschaften aus den Bereichen Technik, Redaktion und Administration (GDP, SLB, SGG, SJU, SVJ, KVZ)<sup>1</sup> entwickelten zusammen mit der Betriebskommission unverzüglich eine Strategie, um Massenentlassungen zu verhindern. Bereits im August 1993 konnten wir so dem Tages-Anzeiger unseren Vorschlag unterbreiten: Arbeitszeitverkürzung im gesamten Betrieb, quer durch alle Abteilungen.

### Die Sozialplan- erpressung

Im November 1993 wurde es konkret: Rund 300 von 1800 Stellen sollten im Tages-Anzeiger bis Ende 1995 abgebaut werden.

An den ersten Verhandlungen im Dezember 1993 verlangten die sechs Gewerkschaften, dass zuerst ein Modell zur generellen Verkürzung der Arbeitszeit ausgearbeitet werden müsse, bevor ein Sozialplan zur Regelung allenfalls noch anfallender Entlassungen erstellt werde. Der Tages-Anzeiger stellte uns aber das Ultimatum: Zuerst ein Sozialplan, dann Diskussion über Arbeitszeitmodelle – andernfalls werde ein Sozialplan einseitig erlassen, und die Arbeitszeitdiskussion mit den Gewerkschaften würde begraben. Wir liessen uns erpressen und konnten im Sozialplan den Tagi verpflichten, zusammen mit den Gewerkschaften Arbeitszeitmodelle zur Reduktion der Zahl der Entlassungen auszuarbeiten.

### Druck entsteht

Über Betriebsversammlungen und eine Pressekonferenz konnten wir im Februar Druck entwickeln, damit aus dieser reinen Absichtserklärung Verhandlungen entstanden. Wieder stellten wir die For-



Von Roland Kreuzer,  
Sekretär GDP Zürich

derung, dass mit 10% Arbeitszeitverkürzung im gesamten Unternehmen zusammen mit vorzeitigen Pensionierungen alle Entlassungen vermieden werden müssten. Als Finanzierungsschlüssel schlugen wir vor: je ein Drittel die Arbeitslosenversicherung, die Betroffenen und das Unternehmen.

### Positive Umfrage

Nun ging's vorwärts: grundsätzlich sagte der

Tagi ja zur Abklärung der Bereitschaft zur Arbeitszeitverkürzung im gesamten Produktionsbereich (zirka 700 bis 800 Angestellte), und die ETH wurde beauftragt, eine breit angelegte Umfrage über die Meinung der KollegInnen durchzuführen.

Das Ergebnis zeigte, in welchen Bereichen wir auf ein positives Echo stossen würden. In der Druckvorstufe erklärten sich 76% eindeutig oder unter bestimmten Umständen bereit, die Arbeitszeit zu verkürzen, im Tiefdruck 65% und im Zeitungsdruck 25%. Die Unterschiede erklären sich teilweise aus der unterschiedlichen «Bedrohungslage»: Tiefdruck und Druckvorstufe sind sehr stark vom Stellenabbau betroffen, der Zeitungsdruck wird aufgestockt. Als Motivation für Arbeitszeitverkürzung nannten 54% aller Befragten «Vermeiden von Kündigungen», «Privatleben» und «Weiterbildung» folgten weit dahinter mit 27 resp. 24%.

Ein klarer Hinweis für auszuarbeitende Modelle ergab sich aus den Antworten zum Ausmass der Arbeitszeitverkürzung: Zu 10% und mehr Reduktion ja sagten 63% in der Druckvorstufe, zirka 60% im Tiefdruck (betroffene Abteilungen) und nur 10% im Zeitungsdruck. Eine grosse Mehrheit der BefürworterInnen gab mehr Ferien den Vorzug gegenüber täglicher oder wöchentlicher Arbeitszeitreduktion.

Obige Antworten betrafen eine Arbeitszeitverkürzung mit voller Lohnreduktion. Aus der Kombination mit andern Fragen konnte der Schluss gezogen werden,

dass Arbeitszeitverkürzungen ganz klar Kündigungen vermeiden müssen und allerhöchstens zu 10% Lohnreduktion führen dürfen, wenn eine breite Akzeptanz garantiert werden soll.

Zum Zeitpunkt der Umfrage war der Tages-Anzeiger noch nicht bereit, auf unsere Forderung einzusteigen, sich an den Kosten einer Arbeitszeitverkürzung zu beteiligen. Kurz danach kam es zu einem erfreulichen Sinneswandel: Der Tagi übernahm unsere Idee einer gleichmässigen Aufteilung der Kosten auf Betrieb, Betroffene und Arbeitslosenkasse.

## Das Tiefdruckmodell

So konnten wir uns im Frühsommer zusammen mit dem Tages-Anzeiger ans Erarbeiten eines ersten Modells für den Bereich Tiefdruckrotation machen. Betriebsinterne Versetzungen, vorzeitige Pensionierungen und eine 20%ige Arbeitszeitreduktion für eine Versuchsphase von zwei Jahren sollten die Entlassungen verhindern, die durch die Stilllegung einer von zwei Maschinen anfallen würden.

Gewerkschaften und Tages-Anzeiger richteten ein Gesuch an das Biga, um im Rahmen eines Pilotmodells zur Verhinderung von Arbeitslosigkeit die Mitfinanzierung durch die Arbeitslosenkasse zu beantragen. Was darauf von seiten des Biga erfolgte war ein mehrwöchiges Trauerspiel: Zwar musste das Biga zugeben, dass unser Modell fortschrittlich sei und Entlassungen verhindert, aber Aufgabe der Arbeitslosenkasse sei nicht die Verhinderung, sondern die Bezahlung von Arbeitslosigkeit... Das Biga gab auch zu, dass unser Modell billiger ist als das Produzieren von Arbeitslosen, nur fehlten halt die gesetzlichen Grundlagen zur Mitfinanzierung.

Schliesslich gaben wir die Hoffnung auf, das Biga überzeugen zu können, und suchten nach Lösungen, die unabhängig zu verwirklichen waren. Im Juni legten wir den Tiefdruckkollegen folgendes Modell vor: Arbeitseinteilung in 5 Schichten zu durchschnittlich 32 Stunden pro Woche (entspricht einer Verkürzung um 20%). Reduktion des Grundlohns um 10% bis zu einem Grundlohn von 4800 Fr., darüber um 13,3% (zu den Grundlöhnen kommen in diesem Bereich noch

zirka 30 bis 40% Schichtzulagen hinzu). Leider wurde dieses Modell in einer Urabstimmung von den Betroffenen abgelehnt, mit 20 Ja zu 24 Nein bei einer Stimmbeteiligung von 95%. Die Gründe für das Nein sind vielschichtig: Damals lastete von den GAV-Verhandlungen her noch die Drohung über den Köpfen, dass die Schichtzuschläge praktisch halbiert würden und somit weitere massive Einkommensverluste nachfolgen könnten. Zweitens war die Lohnreduktion nach dem Wegfall der Mitfinanzierung durch die Arbeitslosenkasse wohl zu gross, um in einem Schritt die notwendige Akzeptanz zu finden. Drittens hat für viele ausländische Kollegen die Reduktion der Arbeitszeit am Ende des Erwerbslebens durch vorzeitige Pensionierung den Vorrang gegenüber einer dauernden Verkürzung der Arbeitszeit verbunden mit Lohneinbussen.

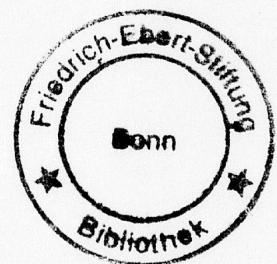
## Der zweite Anlauf klappte

Trotz dem Dämpfer durch dieses Nein machten wir uns unverzüglich daran, für die Druckvorstufe (zirka 160 Betroffene) ein zweites Modell vorzulegen. Ziel war die Verhinderung von zirka 25 Entlassungen durch 15% Arbeitszeitverkürzung. Das Modell konnte bedeutend attraktiver gestaltet werden als das erste: Den KollegInnen in der Druckvorstufe wurde eine individuell wählbare Form der Arbeitszeitverkürzung angeboten: täglich, wöchentlich, monatlich oder jährlich. Die Finanzierung blieb sich gleich wie im ersten Versuch (zwei Drittel Angestellte, ein Drittel Unternehmen), eine generelle Halbierung der Kosten konnte nicht ausgehandelt werden.

Im September erfolgte die Urabstimmung der Betroffenen, und mit 114 zu 33 Stimmen (Stimmbeteiligung 95%) fand dieses Modell ein sehr positives Echo. Der Tatbeweis ist damit erbracht, dass Umverteilung der Arbeit möglich ist, und viele KollegInnen bereit sind, einen persönlichen Lohnbeitrag dafür zu leisten, wenn eine Garantie besteht, dass Entlassungen damit verhindert werden. Für uns ist es ein wegweisendes Modell, weil es die abgedroschene Logik von Entlassungen und Arbeitslosigkeit zu durchbrechen vermochte.

## Das Tagi-Modell Druckvorstufe

- Geltungsdauer 2 Jahre. Kann kein Anschlussmodell ausgehandelt werden, gelten nach 2 Jahren die Arbeitsbedingungen wie vor Beginn des Modells.
- 15% Arbeitszeitverkürzung, wählbare Bezugsform: 1,2 Stunden pro Tag, 6 Stunden pro Woche, 3 freie Tage pro 4 Wochen, 7 Wochen zusätzliche Ferien.
- Lohnkürzung von 10% für die 15% Arbeitszeitverkürzung.
- Weiterbildungskurse (z. B. in allen gängigen Mac-Programmen) für alle Interessierten auf Kosten des Tagi.
- Weiterzahlung der Arbeitgeber-Pensionskassenbeiträge auf dem vollen Lohn, wenn der/die ArbeitnehmerIn seine Beiträge ebenfalls auf dem vollen Lohn weiterzahlt.
- Keine Kündigungen während der zweijährigen Laufzeit der Vereinbarung.



### Abkürzungen

GDP	Gewerkschaft Druck und Papier Zürich
SLB	Schweizerischer Lithographenbund Zürich
SGG	Schweizerische Graphische Gewerkschaft
SJU	Schweizerische JournalistInnen-Union
SVJ	Schweizerischer Verband der Journalistinnen und Journalisten
KVZ	Kaufmännischer Verband Zürich