

**Zeitschrift:** Neue Wege : Beiträge zu Religion und Sozialismus  
**Herausgeber:** Vereinigung Freundinnen und Freunde der Neuen Wege  
**Band:** 102 (2008)  
**Heft:** 3

**Artikel:** "Wir könnten uns keine andere Arbeitsweise vorstellen"  
**Autor:** Spieler, Willy / Joss, Verena / Schneuwly, Emil  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-389941>

### **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:** 04.02.2026

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

## «Wir könnten uns keine andere Arbeits- weise vorstellen»

*Die Neuen Wege haben im letzten Jahr damit begonnen, demokratisch organisierte Betriebe und Unternehmungen im Produktionsbereich vorzustellen. Den Anfang machte im Juniheft 2007 das Gespräch über das Reformunternehmen Hoppmann in Siegen (Nordrhein-Westfalen), im Novemberheft folgten ein Artikel und ein Gespräch über die weltweit grösste Industriekooperative Mondragón im spanischen Baskenland. In der Schweiz gibt es nur wenige Produktivgenossenschaften, in denen die Arbeitenden über ihr Unternehmen und ihren Arbeitsplatz selber entscheiden. Eine dieser Produktivgenossenschaften ist WIDERDRUCK, die seit dem Maiheft 1983, also seit bald 25 Jahren, die Neuen Wege druckt, ausrüstet und verschickt. Vor unserer Zusammenarbeit mit «toolbox» war WIDERDRUCK auch für den Satz verantwortlich. Was liegt also näher, als unsere LeserInnen mit einigen Problemen dieses kleinen, äusserst sorgfältig und zuverlässig arbeitenden Betriebs vertraut zu machen? Willy Spieler hat das Gespräch am 12. Oktober des Vorjahres geführt. Von WIDERDRUCK beteiligten sich Verena Joss, Präsidentin der Genossenschaft und im Betrieb für Aussenkontakte und Koordination verantwortlich, sowie der Typograph Emil Schneuwly und die Typographin Barbara Hürzeler.*

### Ein Zeichen für die Mitbestimmung

**Willy Spieler:** *Vreni Joss, du bist Präsidentin der Genossenschaft WIDERDRUCK und arbeitest fast von Anfang an mit im Betrieb. Kannst du uns sagen, wie es zur Gründung eurer Druckereigenossenschaft gekommen ist?*

**Vreni Joss:** Statuten und Eintrag ins Handelsregister datieren von Ende 1981. Motiv für die Gründung einer Genossenschaft war der Wille, gegen die Stagnation in der Mitbestimmungsfrage anzukämpfen. Die Gewerkschaftsbewegung hatte 1976 mit ihrer Mitbestimmungsinitiative eine empfindliche Niederlage erlitten. Es sind damals noch viele andere Alternativbetriebe entstanden, die nicht auf eine staatliche Gesetzgebung warten, sondern die Mitbestimmung bis hin zur Selbstverwaltung selber praktizieren wollten. Auch innerhalb der SP wurde die Idee einer demokratischen Wirtschaft wenigstens in theoretischen Ansätzen diskutiert.

Unser Startkapital verdanken wir etwa 30 Leuten, die Anteilscheine von 500 bis 1000 Franken zeichneten. Anfänglich war WIDERDRUCK nur in der Druckvorstufe tätig. Erst 1985 konnten wir eine Druckmaschine kaufen.

**WS:** *Welches ist deine Funktion im Betrieb?*

**VJ:** Ich bin zuständig für die Kundenbetreuung, Sorge auch dafür, dass die Betriebsabläufe möglichst reibungslos funktionieren, dass zum Beispiel die Auslieferung klappt, genügend Papier im Haus ist usw.

**WS:** *Ihr kommt alle aus der Gewerkschaftsbewegung. Trotzdem haben sich die Gewerkschaften über eure Genossenschaft und die Alternativbetriebe überhaupt nicht eben erfreut gezeigt.*

**Emil Schneuwly:** Sie zeigten für uns wenig Verständnis. Mit der Selbstverwaltungsidee verband sich die Vorstellung, dass wir mit weniger Lohn auskommen wollten. Das hätte den Mindestlöhnen



im Gesamtarbeitsvertrag (GAV) widersprochen. Auch WIDERDRUCK konnte den GAV nicht von Anfang an einhalten. Das war aber 1988, als ich zu WIDERDRUCK kam, nicht mehr der Fall. Ich konnte der Berner Sektion der Gewerkschaft Druck und Papier (GDP) mitteilen, dass WIDERDRUCK alle Verpflichtungen des GAV erfüllte. Das war für mich umso wichtiger, als ich Vorstandsmitglied dieser Sektion war.

**WS:** *Welches ist deine Arbeit?*

**ES:** Ich wurde noch als Schriftsetzer im Bleisatz ausgebildet, habe dann gelernt, mit der Linotype-Setzmaschine umzugehen, der Vorläuferin des Desktop Publishing (DTP). Wir sind schon bald zur Filmbelichtung übergegangen und gehörten in Bern zu den ersten Betrieben, die mit Mac arbeiteten. Zudem bin ich zuständig für Lieferdienste und Kundenkontakte ausserhalb des Betriebs.

**VJ:** Es gibt eine Broschüre, in der alle vertragstreuen Druckereien aufgezeichnet sind, darunter auch WIDERDRUCK. Wir sind dem Berufsverband angeschlossen und finanzieren auf diesem Weg auch die Weiterbildung. Dem Arbeitgeberverband gehören wir dagegen nicht an, da dieser eine Organisation des Gewerbeverbandes ist und wir kein Interesse haben, dessen Ideologie zu unterstützen.

**WS:** *Es heisst, Produktivgenossenschaften würden deshalb so selten mehr gegründet, weil diese Rechtsform für die Kapitalbeschaffung schwierig sei. Wie seid ihr zum Kapital gekommen, das für einen Druckereibetrieb doch wichtig ist?*

**VJ:** Damit wir 1985 die Druckmaschine kaufen konnten, waren vier Genossenschaftsmitglieder bereit, Anteilscheine von je 25 000 Franken zu zeichnen. Ferner erhielten wir einen Betriebskredit über ca. 50 000 Franken von der Bürgschaftsgenossenschaft, einer Institution der Berner Kantonalbank. Inzwischen konnten wir die Anteilscheine von 500

und 1000 Franken sowie die Bankkredite zurückbezahlen.

**WS:** *Wäre es heute noch möglich, die Finanzen für eine Druckereigenossenschaft aufzubringen?*

**VJ:** Als kleine Bude wären wir eine Lachnummer für eine Bank. Da musst du gar nicht erst fragen.

**Barbara Hürzeler:** Also, ich habe noch nie gefragt.

**WS:** *Barbara, wann bist du zu WIDERDRUCK gekommen?*

**BH:** Das war 1991. Als gelernte Schriftsetzerin arbeite ich für die Druckvorstufe und mache die Textbearbeitung.

*Drucker Hans Rupp kontrolliert die eingespannten Druckplatten (Foto: Jürg Zaugg).*

## **Selbstentfaltung unter Termin- und Preisdruck**

**WS:** *Produktivgenossenschaften enthalten in ihren Statuten oft einen Zweckparagraphen, der mit viel Idealismus daherkommt. Wie ist das bei WIDERDRUCK?*

**VJ:** So viel Idealismus, wie hier steht, ist gar nicht zu verwirklichen.

**WS:** *Schauen wir uns das doch näher an. Da steht, WIDERDRUCK bezwecke, «auf der Grundlage der Selbstverwaltung sichere und menschenwürdige Arbeitsplätze zu gewährleisten». Die habt ihr doch!*

**BH/ES:** So sicher sind sie auch wieder nicht.



**WS:** Es heisst «bezweckt», nicht «garantiert». Als weiterer Zweck werden «persönliche Entfaltung» und Weiterbildung genannt.

**VJ:** Aber was heisst Selbstentfaltung bei so viel Termindruck und soviel bürokratischen Vorgaben bis hin zur Pensionskasse und den Versicherungen? Nicht zu vergessen der Preisdruck, der wenig Spielraum lässt.

**ES:** Immerhin können wir uns mit unserer Erfahrung einbringen und so eine echte Mitbestimmung miteinander praktizieren. Ich konnte mich bei WIDERDRUCK jedenfalls viel besser entfalten als an den früheren Arbeitsorten. Ich muss nicht acht Stunden vor dem Bildschirm sitzen,

**ES:** Darum will mir das Wort vom «Alternativbetrieb» nicht so recht gefallen. Dieser steht im Ruf, billig, nicht qualitativ hochstehend und nicht verlässlich zu sein.

**VJ:** Ja, wir versuchen Qualität und Verlässlichkeit anzubieten.

**WS:** Was ich als Kunde nur bestätigen kann.

### **Sorgen einer Druckereigenossenschaft**

**WS:** Wie viele Beschäftigte arbeiten bei WIDERDRUCK?

**ES:** Wir waren höchstens mal sechs. Jetzt sind wir zu fünf: Ein Mitarbeiter ist zuständig für Administration und Kalkulation, ein weiterer macht den Druck.

Verena Joss, links, ist zuständig für die Koordination der Betriebsabläufe, Emil Schneuwly zeigt die Druckmaschine und Barbara Hürzeler bereitet die gelieferten Daten auf (alle Fotos: Jürg Zaugg und Willy Spieler).

sondern kann, wenn es zum Beispiel um die Typographie geht, mit den Kundinnen und Kunden direkt Kontakt aufnehmen und ihnen am Schluss das Produkt auch persönlich bringen.

**VJ:** Wenn ich mit Beschäftigten in anderen Druckereien rede, wundere ich mich, wie fremd ihnen die Abläufe in ihrem Betrieb sind. Sie arbeiten zum Beispiel in der Druckvorstufe, sind hoch qualifiziert, aber haben kaum eine Ahnung von der Papierbeschaffung, dem Ausrüsten usw. Bei uns ist alles übersichtlich. Wir sind am ganzen Ablauf mit der nötigen Aufmerksamkeit beteiligt: vom ersten Kontakt eines Kunden über die Herstellung des bestellten Produkts bis zur Auslieferung.

**WS:** Mir scheint, der Zweckparagraf bleibe auf dem Boden der Realität. Auch der Qualitätsanspruch versteht sich für euch von selbst.

Hinzu kommen eine Typographin und ein Typograph, die in der Druckvorstufe arbeiten. Vreni ist für die Aussenkontakte und die Betriebsabläufe besorgt.

**WS:** Habt ihr auch schon Lehrlinge ausgebildet?

**BH:** Ich habe den Lehrmeisterkurs gemacht. 1998 bis 2002 hatten wir einen Lehrling für die Druckvorstufe. Er hat erfolgreich abgeschlossen. Aber in unserem Gewerbe ist diese vierjährige Betreuung so aufwändig, dass ich die Ausbildung weiterer Lehrlinge nicht mehr verantworten konnte. Dabei ist der Andrang zu solchen Lehrstellen gross.

**WS:** Seid ihr alle eure eigenen Angestellten bzw. ArbeitgeberInnen? Mit anderen Worten: Ist, wer bei WIDERDRUCK arbeitet, auch Mitglied der Genossenschaft?

**VJ:** Es gab immer wieder Beschäftigte, die der Genossenschaft nicht beitreten wollten. Es gibt keinen Beitrittszwang. Der heutige Drucker ist auch nicht Mitglied der Genossenschaft. Eine Rolle kann das Geld für den Anteilschein spielen oder die Überzeit, die wir als genossenschaftliche EigentümerInnen für die Erhaltung des Betriebs leisten müssen.

**ES:** Auf dem Arbeitsmarkt gilt es auch nicht unbedingt als Referenz, wenn du eine neue Stelle suchst und aus einem selbstverwalteten Betrieb kommst.

**VJ:** Läuft es schlecht, dann haben wir schon auch schlaflose Nächte. Das zehrt an den Kräften. Im Wettbewerb ist der Preis das einzige, was zählt. Es gibt Ins-

einen Auftrag wegen mangelnder zeitlicher Kapazität ablehnen mussten.

**VJ:** Wir haben natürlich auch viel Überzeit gearbeitet, selbst an Samstagen, um all die Aufträge ausführen zu können.

**WS:** *Gibt es Genossenschaftler/innen von WIDERDRUCK, die nicht im Betrieb arbeiten?*

**VJ:** Von den anfänglich dreissig Mitgliedern sind es jetzt noch sieben. Viele sind ausgetreten, als wir die Rückzahlung der Anteilscheine anboten. Aber die Entwicklung hat bestimmt auch mit dem soziologischen Wandel zu tun. Die Genossenschaftsidee hat sich aus unserer Gesellschaft verabschiedet.

**ES:** Einige, darunter auch einige Politiker, waren nur noch Karteileichen. Wir hatten uns von ihnen die Vermittlung von Aufträgen erhofft.

#### «Wir leiten den Betrieb»

**WS:** *Dafür seid ihr nun an der Genossenschaftsversammlung unter euch. Ihr könnt wirklich selber über euren Betrieb bestimmen. Welche Kompetenzen hat dieses theoretisch höchste Organ der Genossenschaft? Wer beschliesst, ob eine neue Druckmaschine angeschafft werden soll?*

**VJ:** Das macht bei uns der Vorstand. Und das sind auch wieder wir selbst. Aber sehr frei sind wir bei solchen Entscheidungen nicht. Bei der Druckmaschine haben wir wohl die theoretische Freiheit, diese oder jene Marke zu wählen. Faktisch ist es aber auch hier der Preis, der unsere Wahl diktiert.

**WS:** *Ihr wählt euch also an der Generalversammlung selber in den Vorstand. Und dieser entscheidet alles Wichtige. Gibt es auch Auseinandersetzungen vor solchen Entscheidungen?*

**BH:** Bei der letzten grossen Investition für die Druckmaschine hat der Drucker eine Evaluation vorgenommen und uns gesagt, was er braucht. Innerhalb des von uns vorgegebenen finanziellen Rahmens

titutionen, die wir jahrelang zu ihrer vollen Zufriedenheit und auf die Sekunde genau mit den bestellten Produkten beliefert haben. Dann kommt ein Jubiläum, und schon werden die Drucksachen auswärts vergeben.

**BH:** Dann heisst es: «Wir haben jetzt halt eine Druckerei mit einem besseren Preis-Leistungs-Verhältnis gefunden.» Es gibt auch Institutionen, die gegen die 40-Töner ankämpfen, aber den Druckauftrag nach Polen vergeben, von wo das Produkt mit schweren Lastwagen wieder in die Schweiz gekarrt wird. Nur weil es so billiger ist.

**WS:** *Ich habe in Erinnerung, dass es Zeiten gab, wo die Aufträge euch beinahe über den Kopf wuchsen.*

**BH:** 1991 war das letzte Mal, dass wir



hatte er freie Hand. So pragmatisch fallen bei uns die Entscheidungen.

Natürlich kann es Diskussionen geben, ob wir statt dem Mac einen PC anschaffen wollen. Bislang habe ich mich immer mit «meinem» Mac durchgesetzt.

**VJ:** Diskutiert wurde auch, ob wir Kunden bei Swisscom bleiben wollen. Wir haben uns dafür entschieden, da Swisscom nach wie vor ein sozialer Arbeitgeber ist mit Arbeitsplätzen, die wir akzeptieren können. Wir sind grundsätzlich nur Kunden von Unternehmen, die den GAV einhalten. Das gilt für den Buchbinder wie für den Papierhändler.

**WS:** *Vreni, du bist Präsidentin der Genossenschaft WIDERDRUCK, also deine eigene Arbeitgeberin. Am Anfang war der Präsident eine aussenstehende Persönlichkeit.*

**VJ:** Es hat sich erwiesen, dass Aussenstehende zu wenig über die Produktionsabläufe informiert sind.

**WS:** *Wer leitet den Betrieb?*

**VJ:** Wir alle. Alle geben ihr Bestes. Wir wissen, dass unser Lohn vom Ergebnis unserer Arbeit abhängt.

**WS:** *Aber die Koordination der Produktionsabläufe ist dennoch deine Kernaufgabe.*

**BH:** Auch wenn es kein Pflichtenheft gibt, ist klar, dass Vreni eine leitende Funktion hat. Aber wenn Vreni im Moment nicht da ist, lassen wir keinen Kunden und keine Kundin warten. Wir helfen uns wechselseitig aus, das versteht sich einfach von selbst.

**WS:** *Schön an der Zusammenarbeit mit euch ist die personelle Kontinuität in der Belegschaft. Es gibt bei euch eine «Firmentreue», die ihresgleichen sucht.*

**VJ:** Trotz allem, was ich zu klagen habe, könnte ich mir keine andere Arbeitsweise vorstellen. Ich freue mich auch, dass wir immer wieder Produkte hervor-

bringen, hinter denen wir politisch stehen können.

**ES:** Vom ersten Tag an konnte ich mich mit den Produkten identifizieren.

**WS:** *Wie verhält es sich mit der Gewinnverteilung?*

**BH:** Ich kenne nur den Satz: «Wird auf neue Rechnung vorgetragen.»

**VJ:** Der Gewinn wird entweder reinvestiert oder zur Rückzahlung von Anteilscheinen verwendet oder er dient der Reservebildung. Bei gutem Geschäftsgang haben wir uns auch schon eine Gratifikation genehmigt. Obschon wir keine AnhängerInnen der zweiten Säule sind, haben wir uns der ökologisch-ethischen Pensionskasse NEST angeschlossen.

**WS:** *Wie steht es um die Ökologie in eurem Produktionsalltag?*

**VJ:** Im persönlichen Leben wie im Betrieb versuchen wir, uns umweltgerecht zu verhalten. Wir kommen mit öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit. Der Einsatz von Lastwagen für die Papierzulieferung erfolgt durchdacht und sparsam. Wir gehen sehr haushälterisch mit den Rohstoffen um und produzieren äusserst wenig Makulatur. Es kommt kaum vor, dass wir eine Publikation zweimal drucken müssen.

**WS:** *Welches sind eure Stammkunden?*

**VJ:** In Gewerkschaften wie Unia, Comedia, Kommunikation gibt es einzelne Personen, die an uns denken.

**WS:** *Und in den politischen Parteien?*

**ES:** Für die letzten Wahlen konnten wir keinen einzigen Flyer drucken, obwohl unter unseren Kollegen Politiker mit Einfluss in ihren Parteien sind.

**BH:** Ich hatte seit 1991 ein Produkt für eine bestimmte alternative Partei gemacht. Es hat immer alles bestens geklappt. Als diese Partei vor zehn Jahren ein Jubiläum feierte, haben wir für sie eine Broschüre mit Jubiläumsrabatt her-

gestellt. Als erneut ein Jubiläum mit einer aufwändigen Jubiläumsschrift anstand, konnten wir zwar eine Offerte eingeben, aber wir erhielten nicht einmal eine Antwort. Als dann die Jubiläumsschrift eines Tages mit der Post kam, sahen wir, dass sie in derselben Druckerei hergestellt wurde, die auch für die AUNS (Aktion für eine Unabhängige und Neutrale Schweiz) arbeitet. Der Frust war gross.

**WS:** *Habt Ihr Aufträge von Behörden oder Kirchen?*

**VJ:** Im Auftrag der Fachstelle OeME der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn haben wir den Flyer für den Ostermarsch gedruckt. Dann hat sich's.

### **Ist der Traum der Genossenschafts- idee ausgeträumt?**

**WS:** *Wo liegen die Hauptprobleme einer Druckereigenossenschaft, die heute am sogenannten Markt bestehen muss?*

**VJ:** Die Prekarisierung der Arbeitsplätze hat in unserer Branche generell stark zugenommen.

**ES:** Auch die Technologie ist soweit fortgeschritten, dass es uns vielleicht bald einmal nicht mehr braucht.

**VJ:** Und sie ist so kapitalintensiv, dass kleinere Betriebe nicht mithalten können.

**BH:** Letzte Woche haben wir einen Auftrag bekommen, bei dem es hemmungslos hiess: «Die Österreicher haben nicht geliefert, könnt ihr's machen?» So rutschen wir in eine Lückenbüsserfunktion.

**VJ:** Ob erst recht die Genossenschaften in unserem Gewerbe überleben werden, ist für mich mit einem grossen Fragezeichen verbunden. Ich hatte den grossen Traum, dass die Genossenschaft eine Form für immer mehr Menschen sein könnte.

**ES:** Du hast einmal von zwanzig Mitarbeitenden geträumt.

**VJ:** (Lacht.) Du darfst gar nicht erzählen, von was allem ich geträumt habe.

**WS:** *Auch eure Genossenschaft sah sich*

*zu Beginn als eine «Insel der Zukunft». Ist dieser Traum ausgeträumt?*

**BH:** Die Insel wird immer kleiner.

**WS:** *Aber die ganze Shareholdermentalität, die nach Eigenkapitalrenditen von 20 und mehr Prozent giert, kann doch nicht das letzte Wort dieser Entwicklung sein. Genossenschaftliche Selbsthilfe müsste neue Aktualität bekommen.*

**BH:** Da ist viel Motivation verloren gegangen. Wir können eine genossenschaftliche Tradition nicht einfach wiederbeleben, wenn sie einmal aus dem Bewusstsein verschwunden ist.

**ES:** Der Job ist wichtiger als die Ideologie, obschon der Arbeitsplatz je länger desto weniger gesichert ist.

**WS:** *Sagen wir Ethik statt Ideologie, denn damit hat es in der Mitbestimmungsfrage zu tun. Die grössten Ideologen sind im neoliberalen Lager zu finden.*

**VJ:** Apropos Ethik. Wir haben all die Jahre mit Flüchtlingsorganisationen zusammengearbeitet oder mit kirchlichen Arbeitslosenprojekten für über 50-Jährige. Wir stellen ihnen Praktikumsplätze zur Verfügung. Die ganze letzte Woche hat Emil einen Flüchtling betreut und dafür viele Arbeitsstunden aufgewendet.

**ES:** Es war ein lernwilliger 15-Jähriger aus Uganda, dem kein Betrieb eine Chance auch nur zum Schnuppern geben wollte. Er möchte bei uns eine Lehre machen.

**VJ:** Aber das zuständige Flüchtlingshilfswerk erteilt uns keine Druckaufträge, da wir zu teuer seien. Auch die Kirchen rufen uns an, ob wir nicht Arbeit für fürsorgeabhängige Leute hätten. Wenn es um unsere Hilfe geht, kennen sie uns, nicht aber, wenn es um Druckaufträge geht.

**WS:** *Das ist fies. Haben wir auch noch einen hoffnungsvolleren Schluss für unser Gespräch?*

**Alle:** (Lachen.) ...

●