

<b>Zeitschrift:</b>	Ferrum : Nachrichten aus der Eisenbibliothek, Stiftung der Georg Fischer AG
<b>Herausgeber:</b>	Eisenbibliothek
<b>Band:</b>	78 (2006)
<b>Artikel:</b>	Schweizer Eisenbahngesellschaften im 19. und frühen 20. Jahrhundert : Pioniere der internen Kommunikation in komplexen Organisationen?
<b>Autor:</b>	Köppel, Thomas
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-378411">https://doi.org/10.5169/seals-378411</a>

### 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:** 27.01.2026

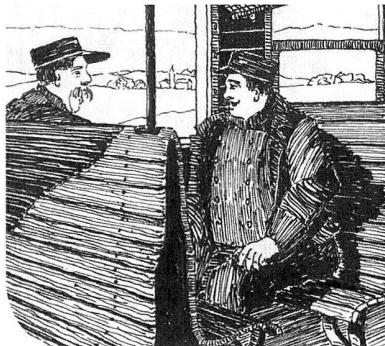
**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



Thomas Köppel, lic. phil. hist.

Ausbildung als Historiker an der Universität Zürich, Spezialisierung auf Zeitgeschichte und Sicherheitspolitik. Wissenschaftlicher Assistent an der ETH Zürich, Tätigkeiten bei der Bundeskanzlei und dem Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartement in den Bereichen Strategische Analyse sowie Neue Informations- und Kommunikationstechnologien. Seit 2002 Leiter Infothek / Archive und seit 2005 stellvertretender Geschäftsleiter der Stiftung Historisches Erbe der SBB, der eisenbahngeschichtlichen Institution der Schweizerischen Bundesbahnen.

## Schweizer Eisenbahngesellschaften im 19. und frühen 20. Jahrhundert – Pioniere der internen Kommunikation in komplexen Organisationen?



# Nachrichten- Blatt SBB Bulletin CFF Bollettino SFF

Kommunikation zwischen Eisenbahnhern: Nicht realisierter Titelblattentwurf für das SBB-Nachrichtenblatt, 1923. Archiv SBB Historic, Dossier GD\_GS\_SBB01\_073\_06.

**Ähnelte das Kommunikations- und Führungssystem der ersten Eisenbahnen noch der Befehlstruktur der Armee, zeigte es sich bald, dass sich risikoreiche und verantwortungsvolle Arbeit («mit einem Bein im Gefängnis, mit dem anderen im Grab») schlecht mit einem Führungssystem vertrug, das strikten Gehorsam verlangte und diesen über Strafen sicherstellte. Unter dem Eindruck des von den Eisenbahnhern aktiv mitgetragenen Generalstreiks von 1918 und einer schlechten Presse vor allem in den Gewerkschaftsorganen beschloss die Führung der noch jungen Schweizerischen Bundesbahnen im Jahr 1924, das «SBB-Nachrichtenblatt» zu gründen, eine der ersten Werkzeitungen der Schweiz. Die so neu gewonnene Stimme gegenüber den Mitarbeitern bewährte sich. Das Nachrichtenblatt sollte in Grossauflage und dreisprachig bis 1984 – und in ihrer Nachfolgeform, der «SBB-Zeitung», sogar bis heute – das Sprachrohr der Führung der Schweizerischen Bundesbahnen gegenüber ihren Mitarbeitenden werden. Die moderne interne Kommunikation der SBB war damit geboren.**

Die Eisenbahnwelt ist seit ihren Anfängen eine kommunikationsintensive Domäne. Dies hat verschiedene Gründe. So ist bei Eisenbahnen Sicherheit das oberste Gebot, da schon kleinste Fehler und Missverständnisse zu grösseren Sachschäden, Verletzten oder sogar Todesfällen führen können. Ein einheitliches Verständnis der Regeln und damit eine einheitliche Führung sind deshalb zentral. Gleichzeitig waren und sind aber Eisenbahnen stark dezentralisiert. Jede Haltestelle hatte früher ihr eigenes Personal, Streckenposten waren in regelmässigen Abständen auf offener Strecke verteilt, und die Bahnübergänge wurden von wieder anderen Angestellten betreut. Die Eisenbahn war somit die erste Organisation des Industriezeitalters, die gleichzeitig geographisch sehr diversifiziert und hochgradig technisiert war. Kommunikation wurde damit überlebenswichtig.<sup>1</sup>

Dies führte zu einer schwierigen kommunikativen Aufgabe: der zentralen Führung von stark dezentralisierten Einheiten mit einer grossen Anzahl von Mitarbeitenden.<sup>2</sup> Ähnliche Probleme hatten sich bis zu Beginn des Eisenbahnzeitalters im frühen 19. Jahrhundert nur bei den Armeen und bis zu einem gewissen Grad bei den staatlichen Postdiensten gestellt, allerdings bei Letzteren mit weniger sicherheitskritischen Auswirkungen.

Im Folgenden soll nun für die Zeit des 19. und des frühen 20. Jahrhunderts aufgezeigt werden, wie sich die schweizerischen Privatbahnen und die 1902 aus den wichtigsten Gesellschaften hervorgegangenen Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) dieser kommunikativen Herausforderung stellten.

## Eisenbahnen im 19. Jahrhundert: Am Anfang stand der Befehl

Am Anfang stand der Befehl – ganz wie in der Armee. Exaktheit, Pünktlichkeit, Vorsicht und Verantwortungsbewusstsein waren die zentralen, von den Eisenbahnhern geforderten Eigenschaften.<sup>3</sup> Als Mittel zur Erreichung dieses gewünschten Verhaltens standen strenge Instruktionen, klare Definitionen der Autoritätsverhältnisse und genaue Beschreibungen der Arbeiten im Vordergrund. Die Organisation der ersten Eisenbahnen im 19. Jahrhundert wird denn auch oft mit jener der Armeen aus derselben Zeit verglichen. Die Befehlsgewalt war klar geregelt und wurde – da der Arbeitsplatz vieler Bahnarbeiter laufend wechselte – auf verschiedene Vorgesetzte aufgeteilt. Hatte ein Lokomotivführer im Depot dem Obermaschinisten zu gehorchen, war er während der Fahrt dem Zugführer unterstellt, im Bahnhof dem Bahnhofvorstand. Verschiedene Berufsgruppen hatten sich bei Arbeitsantritt an- und bei Arbeitsschluss abzumelden, eine an sich sinnvolle Massnahme, die jedoch von manchen Vorgesetzten aus Sicht der Mitarbeiter übermäßig militärisch interpretiert wurde.

In einer Dienstanweisung der Schweizerischen Centralbahn (SCB) vom 11. März 1892 heisst es zum Beispiel, dass eine «gute Disziplin und Subordination» herrschen solle. Zur Umsetzung dieser Disziplin verfügten Oberzugführer und Lokomotivkontrolleure dabei über eine direkte Strafkompetenz von fünf Franken. Zur Sicherstellung der Bezahlung der Bussen mussten die Bahnangestellten beim Stellenantritt eine Bürgschaft leisten. Strafen wurden recht oft verhängt, und der Bussenzettel konnte dabei eine beachtliche Länge erreichen. So veröffentlichte beispielsweise die Schweizerische Eisenbahn-Zeitung vom 12. April 1901 eine Bussenliste eines wegen eines Eisenbahnunglücks vor Gericht stehenden Lokomotivführers, die für 16 Jahre Dienstzeit 43 Bussen im Gesamtbetrag von 66 Franken enthielt. Diese betrafen unter anderem die unrichtige Angabe des Ölkonsums, Nichterneuerung eines Bürgschaftsscheins, beschädigte Weichen, zu rasche Einfahrten in Bahnhöfe, diverse Verspätungen und die «unregelmässige Führung des Zuges 89».<sup>4</sup>

Die Regeln waren dabei zum Teil aus heutiger Sicht erstaunlich streng: So hatten die Strecken- und Barrienerwärter während ihrer ganzen, teilweise sehr langen Arbeitszeit zu stehen,<sup>5</sup> Lokomotivführer durften auch bei Pausenantritt ihr Fahrzeug erst auf ausdrückliche Weisung ihres Vorgesetzten verlassen, Zugführer mussten, wenn sie nicht Billette kontrollierten, bei Wind und Wetter auf den offenen Plattformen der Personenwagen stehen. Anlass zum Unmut gaben zudem die Dienstkleider, die laut Klagen in der Gewerkschaftspresse nur bei den Vereinigten Schweizerbahnen (VSB) imprägniert waren und bei der Konkurrenz im Regen «bleischwer» wurden. Schliesslich waren die Passagiere – wie heute auch, ist man versucht zu sagen – manchmal



Titelseite des Reglements zur Organisation der allgemeinen Verwaltung der Schweizerischen Centralbahn vom 16. Oktober 1874.  
Bibliothek SBB Historic.

etwas rüpelhaft: So war bei der SCB im Winter das Tragen eines schweren Mantels mit Kapuze vorgeschrieben, in die aber «flegelhafte Reisende» den Bahnangestellten allerhand Dinge hineinwarfen.<sup>6</sup>

Die harten Vorschriften führten schon früh zu Reklamationen; die Bahnarbeiter fühlten sich einerseits wegen den hohen Sicherheitsanforderungen immer mit einem Bein im Gefängnis stehend und andererseits trotz ihrer hohen Verantwortung bevormundet und unnötig schikaniert. Bei den dokumentierten Auseinandersetzungen mit der Führung der Bahnen war der Ton der Direktion gegenüber den Wünschen und Ansprüchen der Eisenbahner manchmal recht scharf. So soll Generaldirektor Weissenbach 1902 im Rahmen einer Unterredung zum Thema Übertragung der Fahrvergünstigungen der ehemaligen Privatbahnen an die neu gegründeten SBB ausgesagt haben, dass das Personal überhaupt keine überlieferten Rechte habe. Wörtlich soll er laut der Eisenbahn-Zeitung vom 10. Oktober 1902 geäussert haben: «Ich nehme den Anlass wahr, hier vor Zeugen, namens der



Der Eisenbahner führt die Menschen auf eine höhere Stufe der Kultur und des Glücks: Nicht realisierter Titelblattentwurf für das SBB-Nachrichtenblatt, 1923. Archiv SBB Historic, Dossier GD\_GS\_SBB01\_073\_06.

Generaldirektion zu erklären, dass das Personal überhaupt keine Rechte hat, merken Sie sich das ein für alle Mal.» Weissenbach liess dann allerdings in der nächsten Ausgabe der Gewerkschaftszeitung dementieren; er sei missverstanden.<sup>7</sup>

Ganz anders, und manchmal beinahe etwas entschuldigend, tönte es bei Festreden und Glückwunschtelegrammen der Bahngesellschaften an jubilierendes Personal. So heisst es 1909 in einem Telegramm von SBB-Direktionspräsident Birchmeier an eine Jubiläumsfeier in Rapperswil: «... Die Lokomotivführer gehören nicht zur Bürokratie, sie sind die Männer der Arbeit und der Tat, welche die Elemente der Erde, der Luft und des Wassers bändigend, die Menschen auf eine höhere Stufe der Kultur und des Glückes führen. Euer Hoch, Euer Glück und Euer Heil, den Männern, die das Glück und das Wohl der Menschen fördern. Von dem Ihre Arbeit voll und ganz anerkennenden Direktionspräsidenten Birchmeier.»<sup>8</sup>

Überliefert wurden die Vorwürfe und Klagen des Personals oft nicht über offizielle Dokumente der Bahnen – die allgemein wenig Hinweise auf die Stimmung unter den Mitarbeitern enthalten –, sondern primär über die schon früh gegründete Gewerkschaftspresse. So erschienen ab dem späten 19. Jahrhundert die Verbandsorgane «Schweizerische Eisenbahn-Zeitung», «Signal» und «Lokomotive»,<sup>9</sup> in denen vor allem in den Leserbriefspalten allerhand Interessantes zur Stimmung unter den Eisenbahnnern erschien.

Diese Überlieferungssituation führt zu quellenkritischen Problemen, da in der Gewerkschaftspresse meistens die Gegenposition der Bahngesellschaft fehlt. Es wäre wünschenswert, wenn auch aus den Akten der Bahngesellschaften selbst mehr zum Verhältnis zwischen «Bossen und Grampern» bekannt wäre, wie der programmatische Titel eines aktuellen Schweizer Dokumentarfilms zum Thema Eisenbahner heisst. Eine geplante weitere Beschäftigung des Autors der vorliegenden Studie mit dem Thema wird hier hoffentlich zu zusätzlichen Erkenntnissen führen. Die naturgegeben oft kritische Berichterstattung der Gewerkschafts-



Titelseite der Lehrschrift «Katechismus für den Bahnwärter-Dienst» von 1900. Bibliothek SBB Historic.

zeitungen über die Führung der Bahnen war übrigens, wie wir sehen werden, auch der Hauptgrund für die erste interne Kommunikationsoffensive der SBB.

Doch zurück zur Situation der Eisenbahner im späten 19. Jahrhundert. Nicht nur die Strenge der Regelungen, sondern auch die Prüfung der Regeleinhaltung durch die Vorgesetzten führte zu Problemen. Da die Vorgesetzten die Mitarbeiter selten sahen – sie waren ja in den Zügen unterwegs oder auf der Strecke postiert –, stützten sich viele Chefs auf die Reklamationen von Passagieren oder prüften stur nach Reglement, was die Untergebenen zwang, die Reglemente ebenso stur zu pauken.

Nicht umsonst hiessen die Lehrbücher für verschiedene Bahnberufe denn auch Katechismen: Es gab den «Katechismus für den Bahnwärter» (1900), den «Katechismus der Einrichtung und des Betriebes der Locomotive» (1892) oder den «Katechismus der Eisenbahn-Telegraphie und des elektrischen Signalwesens» (1883). «Katechismus» heiss für

die Betroffenen nicht Lehre oder Unterricht im heutigen Sinn des gemeinsamen Lernens und Verstehens, sondern eher repetitives Nachbeten der Regeln. So verlangte die Eisenbahner-Gewerkschaft VPST denn auch 1906 in einer Eingabe an den Bundesrat die Abschaffung der periodischen Personalprüfungen. Das Personal stehe zum Teil schon Jahrzehntelang im Dienst und kenne die Praxis: Anstelle von theoretischen Prüfungen würde besser die eigentliche Instruktion optimiert werden, die aus Zeitmangel oft im Argen liege.<sup>10</sup>

In einem Punkt allerdings wurde der eingeforderte unbedingte Gehorsam schon recht früh durchbrochen. Es zeigte sich nämlich, dass die komplexen Abläufe der Eisenbahn nicht ausnahmslos in Regeln gegossen werden konnten und in gewissen unplanbaren Situationen die Eigeninitiative der Angestellten eingefordert werden musste. Bei konkreten Sicherheitsgefährdungen sollte der Betroffene selbst die beste Entscheidung treffen; seine Eigenverantwortung hatte in solchen Situationen Vorrang vor der Ausführung von Befehlen höherer Organe.<sup>11</sup> Dies ist denn auch ein Unterschied zur klassischen militärischen Führung mit absolutem Gehorsam im Extremfall bis in den Tod: Wenn der Vorgesetzte (gefährliche) Fehlentscheide anordnete, konnte und musste der Bahnangestellte eigenverantwortlich entgegen gesetzt handeln. Für Bayern wurde die Sozialgeschichte der Eisenbahnbeamten in einer Studie von 1997 untersucht, und die Autorin Sigrid Amedick kommt dabei zu interessanten Erkenntnissen, was Befehlsgewalt und Gehorsam betrifft. Wurde zum Beispiel 1845 in der bayrischen Dienstordnung noch absoluter Gehorsam verlangt, wurde dann 1869 in der revidierten Version bereits der Zusatz ergänzt, dass bei sicherheitsrelevanten Aktionen die Eigenverantwortung vor einem falschen Befehl zähle.<sup>12</sup>

Zu jener Zeit wurde die Gehorsamspflicht auch durch allgemeine Verhaltensvorschriften ergänzt: Der Bahnangestellte sollte nicht unter Zwang und strenger Kontrolle im Interesse der Unternehmen handeln, sondern er sollte aus eigenem Antrieb nach einem solchen Verhalten streben. Als erwünschte Charaktereigenschaften galten «Pünktlichkeit», «Eifer», «Fleiss», «Ordnungsliebe», «Besonnenheit», «Treue», «Mässigkeit», «Reinlichkeit», «Nüchternheit» und «Sittlichkeit».<sup>13</sup> Schon in den 1860er-Jahren wurde von einem bayrischen Eisenbahnfachmann vermerkt, dass das Bewusstsein, Verantwortung zu tragen, neben den materiellen Anreizen ein wichtiges Element der Motivation der Beschäftigten sei. Nur durch die Gewährung von Selbstverantwortung könnten sich die «edleren Motive der Treue und des Interesses an der Sache» entwickeln.<sup>14</sup>

Somit lässt sich für die Autoritätsverhältnisse und das Kommunikationsverhalten im 19. Jahrhundert folgendes Fazit ziehen: Die ersten Versuche, die Eisenbahner durch ein enges Regelgeflecht und Bestrafungen im Sinne der militärischen Disziplin zu sicherer und exakter Betriebsfüh-

itung anzuhalten, wurden schon bald durch Appelle an die Eigenverantwortung der Mitarbeiter ergänzt. Das komplexe System Eisenbahn liess nicht alle möglichen Betriebszustände voraussehen und regeln, das Personal musste selbst im Sinne der Sicherheit individuelle Entscheide treffen können. Eigene Motivation sollte zumindest teilweise an die Stelle der fremdgesteuerten Subordination treten. Um diese Motivation zu wecken, reichte es nicht mehr aus, den Mitarbeitern Vorschriften zu machen und Befehle zu erteilen, eine weitergehende interne Kommunikation war gefragt. Die Bühne für den grossen Auftritt der «internen Kommunikation» war bereit.

Zumindest in der Schweiz sollte es allerdings noch eine Weile dauern, bis sich eine neue Form der internen Kommunikation durchsetzte. Zwei wichtige Ereignisse waren Meilensteine auf diesem Weg: die Verstaatlichung der grossen Schweizer Privatbahnen ab 1902 und der Erste Weltkrieg mit einer Quasi-Militarisierung der Schweizer Bahnen.

### **Verstaatlichung der Privatbahnen und Erster Weltkrieg: Hin zur neuen Kommunikation**

Die Gründung der Schweizerischen Bundesbahnen wurde am 20. Februar 1898 in der Referendumsabstimmung zum «Bundesgesetz betreffend die Erwerbung und den Betrieb von Eisenbahnen für Rechnung des Bundes und die Organisation der Verwaltung der schweizerischen Bundesbahnen», dem so genannten Rückkaufgesetz, vom Volk beschlossen. Die fünf grossen privaten Bahnkonzerne sowie diverse kleinere Privatbahnen wurden verstaatlicht und in den SBB zusammengefasst: 1902 die Schweizerische Centralbahn (SCB), die Schweizerische Nordostbahn (NOB) und die Vereinigten Schweizerbahnen (VSB), 1903 die Jura-Simplon-Bahn (JS). 1909 kamen die Gotthardbahn, 1913 die Jura-Neuchâtelbahn, 1918 die Tösstalbahn, 1922 die Seetalbahn und 1948 die Uerikon-Bauma-Bahn dazu.

Die neuen SBB wurden von den Bahnangestellten zuerst positiv aufgenommen. Die Arbeitszeit wurde bereits auf den 1. Oktober 1903 neu geregelt, die Löhne lagen tendenziell höher als bei den Vorläuferbahnen, und – dies wurde von vielen Mitarbeitern positiv vermerkt – der Status als Staatsbahner war höher, die Uniformen waren schöner. In den ersten Jahren bestand denn auch aus Sicht der SBB-Führung kein Bedarf nach verbesselter interner Kommunikation. Die Arbeitszufriedenheit war eher grösser als bei den Vorgängerbahnen, und es ging zunächst einmal darum, die neuen Bundesbahnen zu organisieren.

Bald jedoch zeigte sich eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage der SBB, und der 1914 ausgebrochene Erste Weltkrieg führte auch in der nicht direkt in die Kriegsereignisse einbezogenen Schweiz zu einer schwierigen Wirtschaftssituation, die sich sehr direkt auf die Eisenbahnen



Nicht realisierter Titelblattentwurf für das SBB-Nachrichtenblatt, 1923. Archiv SBB Historic, Dossier GD\_GS\_SBB01\_073\_06.



Eine Stimme gegenüber den Mitarbeitenden: Nicht realisierter Titelblattentwurf für das SBB-Nachrichtenblatt, 1923. Archiv SBB Historic, Dossier GD\_GS\_SBB01\_073\_06.

auswirkte. Als Folge davon wurden die SBB quasi militärisch geführt. Für die Mitarbeiter bedeutete dies suspendierte Arbeitszeitregelungen, nicht ausbezahlte Überstunden und gekürzte Zulagen. 1918 war die daraus resultierende Unzufriedenheit so stark angestiegen, dass beim einzigen schweizweiten Generalstreik vom November 1918 die Eisenbahner an vorderster Front mitmachten. 1919 wurde der Schweizerische Eisenbahner-Verband (SEV) gegründet und profilierte sich bald mit scharfen Attacken gegen die aus seiner Sicht oft unzulänglichen Arbeitsbedingungen bei den SBB.

Auch zeigte sich bei den bald «volljährigen» SBB eine Verwaltungs-Hypertrophie. Primär aus politischen Gründen waren bei der Gründung der Bundesbahnen die Strukturen der fünf Privatbahnen lediglich wenig verändert in die fünf neu geschaffenen SBB-Kreise übernommen und mit einem demokratischen Überbau ergänzt worden. So besassen die SBB bis zur ersten grossen Verwaltungsreform von 1923 einen 55-köpfigen Verwaltungsrat, fünf Kreis-Eisenbahnräte mit je 20 bis 25 Mitgliedern und 17 Dienstabteilungen bei der Generaldirektion.

Damit waren die SBB in den frühen 1920er-Jahren in einer wenig beneidenswerten Situation: Sie galten in der Presse und ebenso bei einem Teil der Mitarbeitenden als unflexibel, aufgebläht und wenig kundenfreundlich. Die Zeit für einen grossen Schritt in der internen Kommunikation der SBB war reif, und dieser Schritt sollte 1924 auch kommen: in Form des «SBB-Nachrichtenblatts».

#### **Das «SBB-Nachrichtenblatt» als frühe Werkzeitschrift in der Schweiz: Eine Folge gewerkschaftlichen und öffentlichen Drucks**

Die Werk- oder Personalzeitschrift als Form der internen Kommunikation wurde nicht von den SBB erfunden. Erste Beispiele solcher Zeitschriften stammen aus den

1840er- bis 1870er-Jahren in den USA.<sup>15</sup> In Europa hatte Friedrich List bereits um 1830 eine überregionale Werkzeitschrift in Sachsen vorgeschlagen. Und 1869 veröffentlichte der Textilindustrielle Jakob Steiger-Meyer in Herisau den «Illustrierten Hausfreund», eine monatliche Werkzeitschrift, die erste der Schweiz.<sup>16</sup> Bis etwa nach 1920 entstanden dann jedoch in der Schweiz nur wenige Werkzeitschriften, so eine kurzlebige Publikation des Schokoladenfabrikanten Suchard, die von 1898 bis 1902 erschien.

Für das relativ späte Aufkommen der Werkzeitschriften gibt es verschiedene mögliche Gründe. Während Hans-Peter Nordhoff, der 1963 eine Dissertation zum Thema schrieb, vermutete, dass in der Schweiz durch die bäuerlich geprägte Lebensform und die Kleinbetriebe die Identifikation des Arbeiters mit der Firma eher gering war und deshalb keine interne Kommunikation nötig war, meint Michael Gerber 1997 in seiner Lizentiatsarbeit, dass gerade diese mangelnde Identifikation speziell nach dem Generalstreik dazu führte, dass gestiegerte PR-Aktivitäten der Geschäftsleitungen ausgelöst wurden.<sup>17</sup>

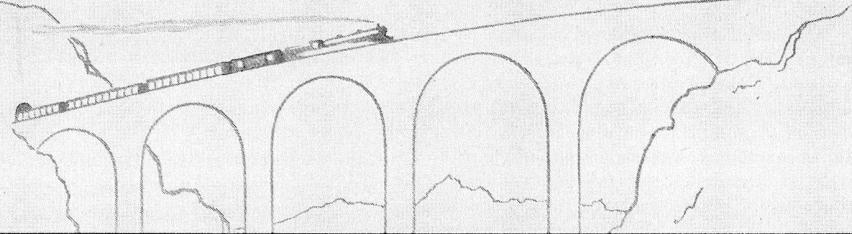
Letztere Überlegung scheint im Falle der Werkzeitschrift der SBB die richtige zu sein, wurde sie doch als Reaktion auf die im Generalstreik virulent gewordene Unzufriedenheit breiter Kreise der SBB-Mitarbeiter gegründet, wie wir gleich sehen werden. In den 1920er-Jahren entstanden neben dem SBB-Nachrichtenblatt einige weitere Werkzeitschriften, so bereits 1919 die Sulzer-Werkmitteilungen und 1928 die Post-Zeitschrift. Letztere wohl als direkte Folge des SBB-Nachrichtenblatts. Das SBB-Nachrichtenblatt war, wenn auch nicht die erste, so doch eine der grössten Werkzeitschriften; es erschien schon in den Anfangsjahren in einer Auflage von rund 36 000 Exemplaren monatlich in allen drei Amtssprachen.<sup>18</sup>

Was waren die wichtigsten Gründe, warum die SBB die Schaffung einer Werkzeitschrift ins Auge fassten? Die Bundesbahnen waren nach dem Ersten Weltkrieg, wie im

Nº 1.

Mai 1924.

# SBB-NACHRICHTENBLATT



HERAUSGEgeben VON DER GENERALDIREKTION DER SCHWEIZ.BUNDESBAHNEN

SCHRIFTLEITUNG: GENERalsekretariat IN BERN

BEZUGSPREIS: 1 JAHR FR 5.— / 6 MONATE FR 3.— / EINZELNUMMER FR 50

**INHALT:** An das gesamte Personal. — Wohnungsfürsorge der SBB bei Durchführung der Elektrifikation. — Taxzuschläge und Tarifabbau im Güterverkehr. — Die Betriebsergebnisse der SBB in den Jahren 1913—1923. — Die Güterabwägung. — Die Unpfändbarkeit der Leistungen der Pensions- und Hilfskasse. — Die Pocken und die Schutzimpfung. — Das Eisenbahnunglück von Bellinzona. — Dienstnachrichten. — Personal. — Anfragen und Antworten.

## An das gesamte Personal.

In einem Fachausschusse der Personalkommission ist seinerzeit die Schaffung eines Korrespondenzblattes als Mittel zur dienstlichen Weiterbildung des Personals sowie zur Herstellung und Erhaltung guter Beziehungen zwischen allen Gliedern unserer Verwaltung angeregt worden. Mit der vorliegenden ersten Nummer des Nachrichtenblattes haben wir die Anregung verwirklicht, denn nichts soll unversucht bleiben, was die persönliche Tüchtigkeit jedes einzelnen Beamten, was das einträchtige Zusammenwirken unter den einzelnen Personalkategorien und mit der oberen Leitung der Verwaltung fördern und dadurch den Gang des Unternehmens günstig beeinflussen kann. Der Krieg und seine Folgen haben die Finanzlage der schweizerischen Bundesbahnen stark in Mitleidenschaft gezogen, und es gilt mit allen Kräften durch eine sparsame und wirtschaftliche Betriebsführung die endgültige Gesundung herbeizuführen. Das vorliegende Organ soll mit den übrigen Ausbildungseinrichtungen dazu beitragen, unsere Eisenbahnerschaft mit den vielfältigen und verantwortungsvollen Aufgaben des neuzeitlichen Eisenbahnbetriebes vertraut zu machen.

Das Nachrichtenblatt ist in erster Linie dazu bestimmt, das gesamte im Dienste der Bundesbahnen stehende Personal fortgesetzt über den Stand des wichtigsten Unternehmens unseres Landes auf dem laufenden zu halten. Den leitenden Organen der Verwaltung soll es die Möglichkeit verschaffen, dem Personal die wirtschaftlichen Verhältnisse, unter denen das Unternehmen zu arbeiten genötigt ist, stets vor Augen zu führen, das Verständnis für die Mittel, mit denen die Verwaltung ihre Zwecke zu erreichen sucht, zu fördern und den für das Gediehen der SBB unentbehrlichen Sinn für zielbewußte, ausdauernde Arbeit zu wecken.

Mit dem Nachrichtenblatt will aber, wie bereits betont, auch eine anhaltende Quelle der Instruktion und beruflichen Fort-

bildung geschaffen werden. Fachliche Fragen jeder Art, Erläuterungen von Vorschriften und Weisungen, sowie Belehrungen über eingeführte Neuerungen sollen darin gründliche Behandlung erfahren. Anregungen für Verbesserungen und Vereinfachungen des Dienstbetriebes sollen stets willkommen sein und auch gebührende Beachtung finden. Den Oberbeamten eröffnet sich hier ein dankbares Feld schriftstellerischer Tätigkeit, um ihr fachliches Wissen und ihre dienstlichen Erfahrungen der Allgemeinheit dienstbar zu machen. Daneben sollen aber die Spalten des Nachrichtenblattes auch dem mittleren und untern Personal offen stehen und wir werden nicht ermangeln, brauchbare Beiträge durch Honorare zu verdanken. Sache der Kreisdirektionen wird es sein, alle fähigen Beamten zur Mitarbeit am Nachrichtenblatt anzuuspornen und durch Mitteilung aller für die Gesamtheit bemerkenswerten Vorfälle und aller für die Belehrung charakteristischen Beispiele an der interessanten Gestaltung des Blattes mitzuwirken.

Das neu geschaffene Nachrichtenblatt zerfällt in einen amtlichen, in einen nichtamtlichen und in einen dritten besondern Teil für Personalnachrichten und „Verschiedenes“. Im amtlichen Teil müssen grundsätzlich alle jene Mitteilungen untergebracht werden, die von einem Amte, d. h. von einer Dienstabteilung oder Dienststelle ausgehen. Es können hierunter fallen: Erläuterungen und Auslegungen von Vorschriften und Weisungen an Hand bestimmter Fälle und Vorkommnisse, Belehrungen über neue oder bestehende dienstliche Vorschriften, über Verbesserungen im Dienste, über technische Neuerungen, sich wiederholende Dienstfehler, besondere Dienstvorkommnisse, Zuggefährdungen und Unfälle mit ihren Ursachen und Folgen, um so zur Be seitigung von Fehlern und zur Verminderung der Zahl der Unfälle beizutragen; Entscheidungen der Gerichte, die für das

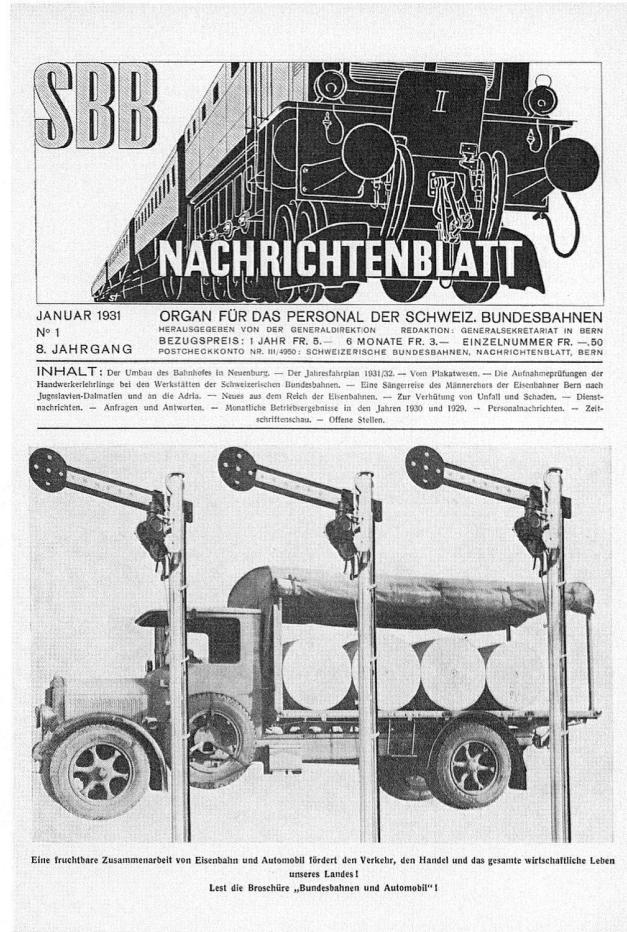
Titelseite der ersten Ausgabe des SBB-Nachrichtenblatts, Mai 1924. Bibliothek SBB Historic.

vorherigen Kapitel erwähnt, sowohl von Seiten der Medien als auch der Gewerkschaften starkem Druck ausgesetzt. Die Gewerkschaftszeitung «Der Eisenbahner» hatte sich zu jener Zeit auf personelle Missstände bei den SBB eingeschossen, was bei hohen Beamten zum Teil zu Konsternation führte und Ängste weckte, die Autorität der Verwaltung könnte untergraben werden. Tatsächlich bestand zu jener Zeit, auch als Folge des aufgeblähten Verwaltungsapparates, eine grosse Entfremdung zwischen der Führung und der Basis der SBB, und der damals geprägte Begriff «Tintenburg» für die Verwaltungsgebäude der Direktionen hat sich als Spottbegriff bis heute erhalten.

Neben dem Ansatz, ein Pressebüro aufzubauen, das speziell die hohen Chefbeamten dazu bringen sollte, der Presse gegenüber weniger abwehrend zu sein, wurde in den frühen 1920er-Jahren erstmals die Idee aufgebracht, eine SBB-Personalzeitschrift im Sinne eines deutschen Vorbilds zu publizieren, der seit 1861 erscheinenden «Zeitung des Vereins deutscher Eisenbahnverwaltungen».<sup>19</sup> In der Hoffnung, dass die Führung der SBB durch ein solches Organ eine Stimme gegenüber den Mitarbeitern erhalten würde und damit den Angriffen der Gewerkschaftspresse etwas entgegenzusetzen hätte, stiess die Gründung eines Nachrichtenblatts allgemein auf Zustimmung. In den verschiedenen Diskussionspapieren, die der ersten Ausgabe des SBB-Nachrichtenblatts 1924 vorangingen, taucht denn auch das Motiv der Information und «Erziehung» der Mitarbeiter immer wieder auf, wobei diese Information sowohl in wirtschaftlicher Sicht – zur Weckung des Verständnisses für die schwierige wirtschaftliche Situation der SBB – als auch im Sinn der technischen Weiterbildung und Unfallverhütung verstanden wurde.

Einzelne kritische Stimmen waren ebenfalls zu vernehmen. So bezweifelte ein Betriebsinspektor Imhof 1923 in einer Sitzung der beteiligten Stellen der Generaldirektion, dass eine solche Zeitung überhaupt gelesen würde. Es gebe heute schon zu viel Papier und, so Imhof: «Das Personal ist abgestumpft und liest oft überhaupt viele Weisungen nicht mehr, wie es nötig wäre.»<sup>20</sup> Imhof war zudem skeptisch, was die erhoffte Wirkung gegenüber den Gewerkschaften betraf: «Wenn das Blatt dazu dienen soll, einen engeren Kontakt zwischen Verwaltung und Personal herzustellen, so entsteht hierbei die Frage, wie man das Blatt dem Einfluss der Gewerkschaftsssekretäre und der Personalführer entziehen will. Es wird schwer halten, die richtigen Mitarbeiter im Personal zu finden, die nicht einfach im Fahrwasser der Gewerkschaft segeln.»<sup>21</sup>

Die positiven Einschätzungen überwogen allerdings, und am 18. April 1924 entschied die SBB-Generaldirektion, ein monatlich erscheinendes Nachrichtenblatt in Deutsch, Französisch und Italienisch herauszugeben. Die Vorarbeiten waren zu jener Zeit bereits weit vorangeschritten, erste



Titelseite des SBB-Nachrichtenblatts, Januar 1931. Bibliothek SBB Historic.

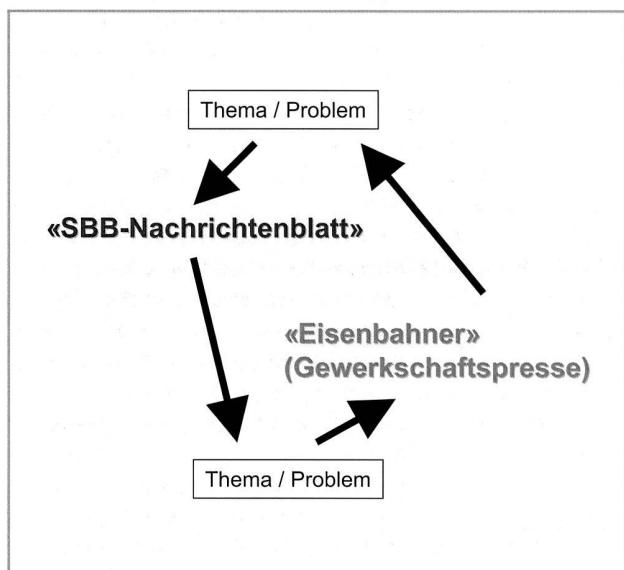
Probenummern Ende 1923 erschienen, und so lag denn schon im Mai 1924 das erste SBB-Nachrichtenblatt in den Amtsstuben der Bahnverwaltung, den Büros der Bahnhöfe und den Lokalen in den Depots. In einem Vorwort «An das gesamte Personal» beschrieb der Präsident der Generaldirektion Zingg den Zweck des Nachrichtenblatts wie folgt:

«Das Nachrichtenblatt ist in erster Linie dazu bestimmt, das gesamte im Dienste der Bundesbahnen stehende Personal fortgesetzt über den Stand des wichtigsten Unternehmens unseres Landes auf dem laufenden zu halten. Den leitenden Organen der Verwaltung soll es die Möglichkeit verschaffen, dem Personal die wirtschaftlichen Verhältnisse, unter denen das Unternehmen zu arbeiten genötigt ist, stets vor Augen zu führen, das Verständnis für die Mittel, mit denen die Verwaltung ihre Zwecke zu erreichen sucht, zu fördern und den für das Gediehen der SBB unentbehrlichen Sinn für zielbewusste, ausdauernde Arbeit zu wecken.

Mit dem Nachrichtenblatt will aber ... auch eine anhaltende Quelle der Instruktion und beruflichen Fortbildung geschaffen werden. Fachliche Fragen jeder Art ... sollen darin gründliche Behandlung erfahren. Anregungen für Verbesserungen und Vereinfachungen des Dienstbetriebes sollen stets willkommen sein und auch gebührende Beachtung finden. Den Oberbeamten eröffnet sich ein dankbares Feld schriftstellerischer Tätigkeit, um ihr fachliches Wissen und ihre dienstlichen Erfahrungen der Allgemeinheit dienstbar zu machen. Daneben sollen aber die Spalten des Nachrichtenblattes auch dem mittleren und unteren Personal offen stehen und wir werden nicht ermangeln, brauchbare Beiträge durch Honorare zu verdanken. ...

Wir geben uns gerne der Hoffnung hin, dass uns in dem Nachrichtenblatt ein Mittel erwachse, um das gegenseitige Vertrauen zwischen den leitenden und vollziehenden Verwaltungsorganen zu fördern, sowie das Verständnis für erspriessliche Zusammenarbeit zu wecken und mit diesem das Höchstmass an Leistungen zu erzielen, damit der gute Geist, der das Ansehen unserer schweizerischen Bundesbahnen begründet hat, sich auch fürderhin bewähre.»<sup>22</sup>

Tatsächlich gingen einige der Wünsche der Generaldirektion zur Lancierung des SBB-Nachrichtenblatts bald in Erfüllung. Es gelang der Zeitschrift von Anfang an, als Gegenpol zur Gewerkschaftspresse zu wirken, und die Verwaltung erhielt endlich das lang erwartete Sprachrohr.



Schematisierter Informationsfluss zwischen dem «SBB-Nachrichtenblatt» und der Gewerkschaftszeitung «Der Eisenbahner».



Titelseite einer aktuellen Ausgabe der SBB-Zeitung, November 2005.

Der erhoffte Diskurs mit dem «mittleren und unteren Personal» geschah anfangs allerdings vor allem indirekt: Themen, die von der Eisenbahnerpresse aus Sicht der SBB antagonistisch abgehandelt wurden, konnten im Nachrichtenblatt ins richtige Licht gerückt werden. Im Gegenzug erhielten Themen, die zuerst von der SBB-Presse aufgenommen wurden, eine gewerkschaftliche Abhandlung im Verbandsorgan «Eisenbahner».

Im Nachrichtenblatt selbst traten die einfachen SBB-Mitarbeiter anfangs vor allem in der Rubrik «Fragen und Antworten» auf, in denen sie ohne Namensnennung durch die Redaktion fachliche Fragen stellen durften, deren Antworten aus redaktioneller Feder «amtlichen Charakter» hatten. Ab den 1950er-Jahren tauchten dann Einsendungen «Aus dem Leserkreis» auf, die anfangs nur mit Kürzeln gekennzeichnet waren oder beispielsweise mit «Ein Rheintaler Bahnfreund». Mit dem Dialog richtig losgehen sollte es dann erst im Nachfolgeprodukt «SBB-Zeitung», die 1985 das SBB-Nachrichtenblatt ablöste. Die «SBB-Zeitung» enthält seit ihrer ersten Nummer eine Diskussionsseite und druckt in jeder Ausgabe Leserbriefe ab.

## **Fazit: Vom «SBB-Nachrichtenblatt» zur «SBB-Zeitung» – 80 Jahre erfolgreiche Unternehmenskommunikation**

Der Rückblick in die Anfänge der internen Kommunikation der SBB hat aufgezeigt, dass mit der Gründung des «SBB-Nachrichtenblatts» eine Kommunikationsform eingeführt wurde, die bis heute erfolgreich und in ihren Grundzügen sehr ähnlich geblieben ist. Das «SBB-Nachrichtenblatt» erschien in immer wieder erneuerter Aufmachung 60 Jahre lang, die 1985 gegründete SBB-Zeitung ist mittlerweile bereits in ihrem 20. Erscheinungsjahr. Die Kommunikation ist offener geworden; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können heute via Leserbriefspalten in der SBB-Zeitung auch kritische Fragen stellen und erhalten auf dem gleichen Weg eine Antwort der betroffenen Dienststelle. Der Umweg über die Gewerkschaftspresse wie zu den Anfangszeiten ist also nicht mehr notwendig, um sich Gehör zu verschaffen.

Generell hat sich für die SBB gezeigt, dass eine Personal- oder Werkzeitschrift – vor allem, wenn sie kein reines Werbe- oder Propagandablatt ist – gerade für eine räumlich stark zersplitterte Organisation noch heute ein gutes Kommunikationsmedium darstellt. Auch im Zeitalter des Intranets hat nicht jeder Mitarbeiter immer Zugriff auf einen Computer, und dank der SBB-Zeitung gelingt es den SBB, mindestens 14-täglich ihre Mitarbeitenden auf dem neuesten Stand zu halten.

### **Gedruckte Quellen**

- Der Eisenbahner: Zeitung des schweizerischen Eisenbahner-Verbandes (SEV), diverse Ausgaben. 1920–1996.
- Kareis, J.: Katechismus der Eisenbahn-Telegraphie und des elektrischen Signalwesens. Wien 1883.
- Kosak, Georg: Katechismus der Einrichtung und des Betriebes der Locomotive: Eilzug-, Personen- und Güterzuglocomotiven, Berglocomotive, Strassenlocomotive, Tramway-Locomotive. 6. Auflage. Wien 1892.
- Die Lokomotive: Offizielles und obligatorisches Organ des Vereins Schweizerischer Lokomotivführer und des Vereins Schweizerischer Lokomotivheizer, diverse Ausgaben. 1907–1919.
- Schweizerische Bundesbahnen: Protokoll des Verwaltungsrates, diverse Amtsperioden, 1900 ff.
- SBB-Nachrichtenblatt, diverse Ausgaben. 1924–1983.
- SBB-Zeitung, diverse Ausgaben. 1984 ff.
- Schweizerische Eisenbahn-Zeitung: Offizielles Organ des Vereins Schweizerischer Eisenbahnangestellter, diverse Ausgaben. 1886–1919.
- Schubert, E.: Katechismus für den Bahnwärter-Dienst. Wiesbaden 1900.

### **Ungedruckte Quellen**

- Historisches Archiv der SBB, Infothek SBB Historic, Bern: Dossier GD\_GS\_SBB01\_073\_06 «Schaffung eines Nachrichtenblattes für die SBB», 1923.

### **Literatur**

- Amedick, Sigrid: Männer am Schienenstrang – Sozialgeschichte der unteren bayerischen Eisenbahnbeamten, 1844–1914. Stuttgart 1997.
- Gerber, Michael: Kommunikation und Corporate Identity der SBB im Wandel. Bern: Lizentiatsarbeit Universität Bern, 1997 (Manuskript).
- Hasenfratz, Georg: Berufsleben des Lok- und Zugpersonals in der Schweiz um die Jahrhundertwende. Zürich: Lizentiatsarbeit Universität Zürich, 1986 (Manuskript).
- Michel, Alexander: Von der Fabrikzeitung zum Führungsmittel – Werkzeitschriften industrieller Grossunternehmen von 1890 bis 1945. Beiträge zur Unternehmensgeschichte, Band 96. Stuttgart 1997.
- Nordhoff, Hans-Peter: Die informatorische Aufgabe des Unternehmers – Werkzeitschriften als Organe der Public- und Human Relations. Freiburg: Dissertation Universität Freiburg, Schweiz, 1963.
- Pottgiesser, Hans: Sicher auf den Schienen – Fragen zur Sicherheitsstrategie der Eisenbahn von 1825 bis heute. Basel 1988.

<sup>1</sup> Bei Beginn des Eisenbahnzeitalters standen nur wenige technische Hilfsmittel für die Kommunikation bereit. Die Zugfolge wurde vor allem mit dem Fahrplan und teils mit optischen Signalen geregelt, die von Wärterposten zu Wärterposten übertragen wurden. Zwar wurde der Morse-Telegraph bereits 1843 in Nordamerika bei den Bahnen eingesetzt, ab 1847 auch in Deutschland, in der Schweiz hingegen erschien der erste Telegraph erst 1855 zwischen grösseren Stationen, und erst ab 1876 zeigten elektrisch ausgelöste Läutewerke in der Umgebung von Zürich den betroffenen Stellen die Zugfolge an [siehe dazu zum Beispiel Pottgiesser, Sicher auf den Schienen, 1988].

<sup>2</sup> Die SBB hatten 1920 39 000 Angestellte. Die Zahl sank bis zum Zweiten Weltkrieg auf unter 30 000, stieg dann wieder an auf über 43 000 Angestellte im Expo-Jahr 1964 (der grösste je ausgewiesene Bestand) und beträgt heute ca. 30 000 Angestellte, je nach Zählung (Tochtergesellschaften etc.).

<sup>3</sup> Amedick, Männer am Schienennstrang, 1997, S. 172.

<sup>4</sup> Zur Entlastung des angeklagten Lokführers druckte die Zeitung auch die Bussenlisten eines anderen Lokomotivführers und eines Kondukteurs ab, die ebenfalls je 30 resp. 40 Bussen in ihrer je 25-jährigen Dienstzeit zu verzeichnen hatten. Schweizerische Eisenbahn-Zeitung, 16. Jahrgang, Nr. 15 (12. April 1901), S. 1. Liste auch abgedruckt in Hasenfratz, Berufsleben, 1986, S. 118 f.

<sup>5</sup> Im 19. Jahrhundert waren bei den Schweizer Privatbahnen Präsenzzeiten von bis zu 18 Stunden die Regel. Das erste Eisenbahner-Arbeitszeitgesetz von 1890 erlaubte eine reine Arbeitszeit von 12 Stunden. Die Dienstbereitschaftszeit konnte jedoch selbst nach dem neuen Arbeitszeitgesetz für Verkehrsanstalten von 1902 in Ausnahmefällen bis 16 Stunden betragen, solange der Durchschnitt über drei Tage nicht 14 Stunden überschritt. Detailliert dazu Hasenfratz, 1986, S. 35 ff.

<sup>6</sup> Schweizerische Eisenbahn-Zeitung, 14. Jahrgang, Nr. 5 (3. Februar 1899), zitiert nach Hasenfratz, 1986, S. 33.

<sup>7</sup> Schweizerische Eisenbahn-Zeitung, 17. Jahrgang, Nr. 41 (10. Oktober 1902), S. 1 und Entgegennahme Nr. 42 (17. Oktober 1902), S. 2. Die Affäre lässt sich ebenfalls im Protokoll der 16. Sitzung des Verwaltungsrates der Schweizerischen Bundesbahnen vom 14. Oktober 1902 belegen (Schweizerische Bundesbahnen: Protokoll des Verwaltungsrates, 1. Amtsperiode vom 1. Oktober 1900 bis 31. März 1906, S. 162 f.).

Dort beklagt sich der Gewerkschaftsvertreter Kürty ebenfalls über den Ton von Präsident Weissenbach.

<sup>8</sup> Lokomotive, 8. April 1909, zitiert nach Hasenfratz, 1986, S. 80.

<sup>9</sup> Die «Schweizerische Eisenbahn-Zeitung» bestand von 1886 bis 1919 als offizielles Organ des Vereins Schweizerischer Eisenbahn- und Schiffahrtsangestellter (VSEA) und der Nachfolgeorganisation Per-

sonal Schweizerischer Transportanstalten (VPST), die «Lokomotive» existierte von 1907 bis 1919 als Organ der beiden Lokomotivführergewerkschaften VSLF und VSLH, das «Signal» wurde von 1902 bis 1919 publiziert als Organ des Schweizerischen Zugpersonalvereins.

<sup>10</sup> Hasenfratz, 1986, S. 57.

<sup>11</sup> Amedick, 1997, S. 174.

<sup>12</sup> Ebd., S. 173.

<sup>13</sup> Ebd., S. 176.

<sup>14</sup> Max Maria von Weber im Jahr 1866, zitiert nach ebd., S. 175.

<sup>15</sup> Die erste Werkzeitschrift überhaupt soll 1840 «The Lowell Offering» der Lowell Cotton Mills, Massachusetts, gewesen sein [Hans-Peter Nordhoff, Die informatorische Aufgabe, 1963, S. 52 f.].

<sup>16</sup> Ebd., S. 53.

<sup>17</sup> Ebd., S. 54; Gerber, Kommunikation, 1997, S. 17.

<sup>18</sup> Gerber, 1997, S. 18.

<sup>19</sup> So zitiert Gerber, 1997, S. 35 f. einen Brief eines SBB-Mitarbeiters an die Freisinnig-Demokratische Partei von 1920, in dem diese Ideen vorgebracht werden.

<sup>20</sup> «Konferenz betreffend Schaffung eines Nachrichtenblattes der Bundesbahnen vom 6. Juli 1923, Anwesend Generalsekretär und Vertreter der Abteilungen, Protokoll durch Bürochef Gassmann», S. 2. Historisches Archiv der SBB, Dossier GD\_GS\_SBB01\_073\_06 «Schaffung eines Nachrichtenblattes für die SBB», 1923.

<sup>21</sup> Ebd.

<sup>22</sup> SBB-Nachrichtenblatt Nr. 1, Mai 1924, S. 1 f.