

**Zeitschrift:** Geschäftsbericht / Schweizerische Bundesbahnen  
**Herausgeber:** Schweizerische Bundesbahnen  
**Band:** - (1990)

**Artikel:** Führung in den 90er-Jahren : freie Bahn dem Dialog  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-675904>

#### **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:** 29.12.2025

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

## Führung in den 90er-Jahren: Freie Bahn dem Dialog

*Unverfälschte Informationen, ein ungefiltertes Bild aus erster Hand von der Basis direkt zur SBB-Spitze: Dies ermöglichte eine Umfrage quer durch alle SBB-Berufskategorien und alle Landesteile, wie sie nie zuvor in der SBB-Geschichte durchgeführt worden war.*

17 Befrager und eine Befragerin – alles SBB-Angestellte – hörten sich in 600 Interviews die Freuden und Leiden ihrer Kolleginnen und Kollegen an und notierten Möglichkeiten der Verbesserung.

In 13 Teilprojekten wurden rasch konkrete Massnahmen zur Optimierung der Arbeitsgestaltung sowie zur Förderung und Ausbildung einzelner Personalkategorien ergriffen: Gestaltung neuer Uniformen und Arbeitskleider, Renovation von Personalräumen, 24-Stunden Verpflegungsmöglichkeiten für das Personal, Förderung der Personalführung auf der untersten Stufe, um nur ein paar Stichworte zu nennen.

Diese Umfrage und die daraus resultierenden Massnahmen sind Teil des umfassenden Projekts «Führung und Zusammenarbeit», das die SBB in Angriff genommen haben. Dieses hat nicht zuletzt zum Ziel, auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Führungsfunktion vermehrt Gelegenheit zu geben, ihre Meinungen und Eindrücke ihren direkten und den übergeordneten Vorgesetzten zu vermitteln.

Denn der Hauptakzent in der Zielsetzung dieses Projekts liegt auf der Kommunikation. Die laufend steigenden Anforderungen im täglichen Betrieb dürfen nicht zulasten des Dialogs gehen: Das Miteinander-Sprechen, das Zuhören, aber auch die Bereitschaft, einander zu verstehen, sollen in einem Mass gefördert werden, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SBB sich davon angesprochen fühlen. «Kommunikation über mehre-

re Stufen» heisst denn auch ein weiteres Teilprojekt. Hier geht es um den Dialog im täglichen Arbeitsprozess. Angesprochen sind in erster Linie die Kader aller Stufen. Zu den konkreten Massnahmen gehören: Neue Gestaltung der jährlichen Direktorenkonferenz, stärkere Präsenz des obersten Managements in den Dienststellen, Kaderanlässe der zentralen Dienste und der Aussenstellen. Denn auch hier gilt: Aufträge müssen grundsätzlich auf dem Dienstweg erteilt werden, aber reden und aufeinander hören darf an keinen Dienstweg gebunden sein.

Schliesslich wurden – unter dem Stichwort «Zielvereinbarung und Kommunikation» – alle obersten und oberen Kader in den Prozess der Zielvereinbarung eingeführt.

Am Beispiel der Vereinbarung von Jahreszielen wird die partizipative Führung geübt und gelebt. Diese Art der Entscheid-Findung und Problembewältigung soll auch für andere, ähnliche Gebiete, wie zum Beispiel Planungsabläufe, angewandt werden. Der Prozess «Führung und Zusammenarbeit» muss weiter intensiv gefördert werden.

Deshalb werden zusätzliche Massnahmen vorbereitet: So für die Laufbahnberatung, den vermehrten Einsatz von Frauen, aber auch zur Verbesserung der Personalqualifikation oder zur Neugestaltung der Führungsrichtlinien. Denn die Vielfalt der Massnahmen hat *ein Ziel*: In allen Bereichen und auf allen Stufen ein Klima der Verständigung, des gegenseitigen Vertrauens und des Sich-Verstehens zu schaffen. Nur so können die grossen

Aufgaben, die auf die SBB zukommen, frist- und sachgerecht gelöst werden.

### Verstärkung der ergebnisorientierten Führung

Die unternehmerische Grundhaltung soll auf allen Führungsstufen der SBB verstärkt und die Verantwortung für Kosten und Ertrag in überblickbaren, homogenen Einheiten zusammengeführt werden.

Ziel dieser Massnahmen ist, die Ergebnisse der SBB zu verbessern. Dies soll durch die Optimierung der Arbeitsprozesse und -abläufe, d. h. ohne einschneidende strukturelle Veränderungen erreicht werden.

Zu dieser Erkenntnis kam eine Arbeitsgruppe, die Ende 1989 von der Generaldirektion SBB mit der Überprüfung der Organisation der SBB beauftragt worden war. Die Untersuchungen hatten vor allem der Tatsache Rechnung zu tragen, dass eine Eisenbahnunternehmung – wie sonst eher selten ein Unternehmen – ein überaus vernetztes System mit vielfältigen Wechselwirkungen darstellt. Sie hatte das bahnspezifische Problem der Verbundstruktur zu berücksichtigen: Ob Intercity oder Güterzug, sie alle fahren mit den gleichen Lokführern über die gleichen Gleise. Dem ist nicht einfach mit Eingriffen in die heutige Organisation der SBB beizukommen, da müssen Prozesse geändert werden. In einer Vorstudie, die der Verwaltungsrat der SBB am 22. August 1990 genehmigte, wurden verschiedene mögliche Verbesserungsvarianten dargestellt. Damit setzte sich die Arbeitsgruppe in einer anschliessenden Hauptstudie auseinander und kam – in einem ersten Teil – zu der oben skizzierten Erkenntnis.

*Dialog bei Kursen im Ausbildungszentrum Löwenberg bei Murten, Dialog zwischen Basis und SBB-Spitze:  
Auf der Kommunikation liegt der Hauptakzent des Projekts «Führung und Zusammenarbeit».*



Die konkreten Massnahmen, denen der Verwaltungsrat am 25. Januar 1991 zustimmte, werden nun in einer Reihe von «Kernprojekten» realisiert.

Die Gesamtstruktur der SBB wurde mit Wirkung ab 1. Februar 1991 neu gestaltet: Die Kreisdirektoren werden führungsmaßig jetzt dem Präsidenten der Generaldirektion unterstellt, die Direktion «Zugförderung und Werkstätten» dem 2. Departement «Verkehr» und die Direktion «Liegenschaften und kommerzielle Nutzung» dem 3. Departement «Infrastruktur». Damit sollen Synergie-Effekte besser genutzt werden.

Ferner wird die Abteilung «Marketing-Service» aufgehoben und in die Direktion «Personenverkehr» integriert. Diese und die Direktion «Güterverkehr» werden in Geschäftsbereiche mit Kosten- und Ertragsverantwortung umstrukturiert. Daneben wurden alle Prozesse, die für eine ergebnisorientierte Führung notwendig sind, definiert.

In einer zweiten Stufe werden die regionalen Organisationen analysiert und Massnahmen zur Optimierung der Kreisdirektionen (Führung in der Fläche) sowie der regionalen Organisationen im Personen- und Güterverkehr erarbeitet.