

Zeitschrift: Geschäftsbericht / Schweizerische Bundesbahnen
Herausgeber: Schweizerische Bundesbahnen
Band: - (1993)

Rubrik: Personal

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: 01.02.2026

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

Personalpolitisch war 1993 ein herausforderndes Jahr. Die schlechte Wirtschaftslage führte zu einer Arbeitslosigkeit, wie sie die Schweiz seit den dreissiger Jahren nicht mehr erlebt hat. Der zunehmende Druck auf die Bundesfinanzen und der Verkehrsrückgang im Güterverkehr machten einschneidende Rationalisierungs- und Anpassungsmaßnahmen unumgänglich; den dadurch nötig gewordenen Stellenabbau will die Generaldirektion konsequent und sozialverträglich durchführen. An die Flexibilität des SBB-Personals werden damit zunehmend höhere Anforderungen gestellt.

Für 1993 war der Personalbestand auf 38 163 Personen budgetiert, davon 2417 in Ausbildung. Im Jahresschnitt beschäftigten die SBB 37 193 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 2116 in Ausbildung; damit blieb der effektive Bestand um 970 Personaleinheiten unter dem Personalvoranschlag.

Der markante Personalabbau hängt vor allem mit dem Verkehrsrückgang und den Rationalisierungsbemühungen zusammen. Er ist bei der Produktion und in den Zentral-

len Diensten besonders ausgeprägt. Dank der administrativen Pensionierung (im Interesse des Unternehmens; Überbrückungsrente vom Unternehmen bezahlt) von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über dem 60. Altersjahr (ausnahmsweise auch über 58) erreichten die SBB den Stellenabbau 1993 ohne Entlassungen.

tert und sein Einsatz auch für höhere Kaderstufen geprüft werden.

Gleichstellung der Geschlechter

Seit dem 1. Oktober 1993 gilt ein neues Reglement für die Gleichstellung von Frau und Mann bei den SBB. Ziele der Richtlinien sind im wesentlichen

- eine angemessene Vertretung der Frauen in den verschiedenen Arbeitsbereichen und auf allen Stufen
- verbesserte Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiterinnen
- die sprachliche Gleichbehandlung der Geschlechter.

Aus- und Weiterbildung

In Zeiten starken Wandels kommt der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besondere Bedeutung zu. 1993 wurde in der Führungsausbildung der oberen Kader die bisherige (in den Grundlagen überholte) Computersimulation durch den Einsatz einer Realsimulation ersetzt. Darin setzen sich die Teilnehmer wirklichkeitsnah (am Beispiel der Freiburger Bahnen GFM) mit der Führung eines öffentlichen Verkehrunternehmens auseinander.

Für die Kader der unteren Stufe wurde das Pilotprojekt «Team-Coaching» erfolgreich abgeschlossen. In kleinen Gruppen werden bei dieser Methode konkrete Probleme aus dem Führungsalltag besprochen und Lösungssätze erarbeitet. 1994 sollen das Team-Coaching verbrei-

Zur Umsetzung dieser Grundsätze dienen mittelfristig ausgerichtete Programme mit jährlichen Schwerpunkten. Bei der Generaldirektion und bei den Kreisdirektionen ist je eine Beauftragte für Gleichstellungsfragen ernannt worden. Sie beraten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Vorgesetzte in Gleichstellungs- und Frauenförderungsfragen.

Faktorkosten/Nutzen-Analyse (FNA) bei den Zentralen Diensten

Die Zentralen Dienste der General- und Kreisdirektionen wurden 1993 systematisch untersucht mit dem Ziel, zusätzliche Ertragsquellen zu erschliessen und Sach- wie Personalkosten einzusparen.

30 SBB-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter, unterstützt von Spezialisten der Firma McKinsey, untersuchten die Aufgaben der knapp 3800 Stellen bei den Zentralen Diensten im Detail. Die Analyse

Personalfluktuation der letzten 3 Jahre

| | 1991 | 1992 | 1993 | Diff. 91–93 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| Eintritte | 3106 | 1701 | 787 | –74,6% |
| · davon Personal in Ausbildung | 996 | 836 | 586 | –41,1% |
| Abgänge | 2686 | 2448 | 2307 | –14,1% |
| · davon Austritte | 1410 | 1084 | 728 | –48,3% |
| · Todesfälle | 118 | 90 | 88 | –25,4% |
| Pensionierungen | | | | |
| · administrativ | 0 | 5 | 401 | . |
| · medizinisch | 342 | 400 | 429 | +25,4% |
| · altershalber | 249 | 221 | 170 | –31,7% |
| · vorzeitig | 567 | 648 | 491 | –13,4% |

erfasste rund 260 Organisationseinheiten. Gestaffelt in acht Takten wurden Nutzen und Leistungen erfasst, strukturiert und nach ihrer Bedeutung gewichtet, Ideen für mehr Effizienz entwickelt und auf ihre Realisierbarkeit geprüft sowie Massnahmen festgelegt.

Ein Begleitausschuss (Vertreter der Personalverbände, der SBB-Projektleitung und der Personaldirektor) nahm jeweils Stellung zu den vorgeschlagenen Massnahmen. Die anschliessende Diskussion der Departementschefs oder Kreisdirektoren mit ihren Führungskräften war Grundlage für den Entscheid, welche Massnahmen umzusetzen sind. Ein Steuerungsausschuss behandelte grundsätzliche Fragen und bereinigte kontroverse Anträge.

Insgesamt können rund 600 Stellen abgebaut werden, dank

- Effizienzsteigerungen (zum Beispiel durch beschleunigte Erledigung von Reklamationen, flachere Führungsstrukturen, strafferen Ablauf bei Schwarzfahrern, Regionalisierung von Kleinunterhalt, weniger Betriebsbesichtigungen, Verwertung von Fundgegenständen von geringerem Wert direkt durch die Bahnhöfe).

- Zusätzlichem Einsatz technischer Hilfsmittel (zum Beispiel elektronische Post, vermehrter elektronischer Billett-Verkauf, EDV in den Fundzentralen, EDV beim Change, EDV-Unterstützung bei der Rollmaterial- und Reisezugwagen-Bewirtschaftung).

Personelle Realisierung

Für das sozialverträgliche Umsetzen der Untersuchungsergebnisse wurde ein Paket von Personalmaßnahmen erarbeitet. Damit wollen die SBB auch personalpolitische Anliegen wie flexible Arbeitsverhältnisse, Stärkung der Führung sowie die Leistungsqualität fördern.

Die Massnahmen basieren auf dem «Contrat social» und den «Grundsätzen für die Behandlung von Personalproblemen im Zusammenhang mit betriebsorganisatorischen Veränderungen»:

- Wiederbesetzung freier Stellen durch externe Bewerberinnen oder Bewerber nur mit Bewilligung des zuständigen General- oder Kreisdirektors
- frühzeitige (administrative) Pensionierung/Teilpensionierung
- Fördern der Teilzeitarbeit durch eine Rückkehrgarantie zum ursprünglichen Beschäftigungsgrad innerhalb von sechs Monaten
- Broschüre «Teilzeitarbeit» als Entscheidungsgrundlage für das interessierte Personal
- Erleichterungen zum Bezug unbezahlten Urlaubs
- temporäre Beschäftigungsmaßnahmen für freigesetzte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
- Möglichkeiten zu Weiterbildung und Umschulung
- Ausbildung der Leiterinnen und Leiter der Personaldienste und der Linienvorgesetzten für die personelle Realisierung der FNA-Massnahmen

- Beratung von Linienvorgesetzten für das personelle Umsetzen der FNA

- Beratung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Hinblick auf eine berufliche Neuorientierung.

Erfahrungen und Ausblick

Mit der FNA konnten viele alte Zöpfe abgeschnitten und eine grosse Anzahl von Verbesserungen realisiert werden. Die Verwaltung wird «schlanker», und die für die personelle Realisierung vorbereiteten Massnahmen beginnen zu greifen. Der Stellenabbau kann bis Ende 1996 sozialverträglich realisiert werden.

Beim Personal hat die FNA neben Motivation teilweise auch Unsicherheit und Widerstand erzeugt. Das verwundert wenig, verpflichtet aber die Vorgesetzten aller Stufen, dem Arbeitsklima besondere Beachtung zu schenken.