

# Er schuf ein Klima, wo sich alle getrauten, offen und ehrlich Kritik zu üben

Benedikt Weibel führte die SBB von 1994 bis 2006. In diesen 12 Jahren verwandelte er den staatlichen Betrieb in ein spezialrechtliches Privatunternehmen mit effizienten und zeitgemässen Strukturen. Obwohl die SBB unter ihm mehr als ein Viertel des Personals abbaute, hatte Weibel das Personal stets hinter sich: Weil er immer ein offenes Ohr für alle Angestellten hatte.

*Text: Riccardo Turla, Redaktion*

Er ist noch voller Energie und Frische, Benedikt Weibel. Der nun 76-jährige ehemalige Chef der SBB empfängt uns an einem warmen Dienstagnachmittag in seinem Büro in Gümligen. Er hört im Gespräch aufmerksam zu und antwortet ausschweifend aber sehr präzise, mit einem ausgezeichneten Gedächtnis. Oft kürzt er seine geäusserten Gedanken ab, unterbricht den unvollendeten Satz, um gleich zum nächsten Gedanken zu springen. Weibel ist ein Schnelldenker, der den Faden nicht verliert.

Noch immer interessieren den Solothurner die Zusammenhänge und Hintergründe beim Bundespersonal. «Seine» SBB zählte auf ein Personal, das zu 90 Prozent gewerkschaftlich organisiert war, grösstenteils beim SEV. Ausgerechnet ein ehemaliger Schulkollege, der 2009 verstorbene alt Nationalrat Ernst Leuenberger, war SEV-Präsident von 1997 bis 2005, also während der längsten Zeit, in der Weibel die SBB führte.

Weibels war für die finanzielle Sanierung und Restrukturierung der SBB verantwortlich. Aus gewerkschaftlicher Sicht besonders bemerkenswert war die hohe Akzeptanz seiner Massnahmen, sogar für den massiven Stellenabbau von 39 000 auf 28 000 Angestellte, den das Personal und die Gewerkschaften mittrugen. Weibel begleitete ausserdem die Umwandlung der SBB zu einer spezialgesellschaftlichen Aktiengesellschaft, die sie seit 1999 ist.

Die hohe Akzeptanz und seine unbestechliche Glaubwürdigkeit, aber insbesondere sein Umgang mit dem Personal bei der grossen Transformation der Bundesbahnen waren Anlass für Garanto, ihn für die Delegiertenversammlung vom kommenden 13. Mai einzuladen.

## Am Anfang stand die Sanierung

Weibels Auftrag war anfänglich gar nicht die Transformation. «Als ich anfang, waren wir in einer absolut verzweifelten finanziellen Situation», beschreibt er seinen Auftrag. Der Personalaufwand stieg zwischen 1987 und 1997 von 2,5 auf 3,5 Milliarden Franken jährlich, die Investitionen verdoppelten sich von 1 auf 2 Milliarden, die Zinsen für die Deckung der Bundespensionskasse lag in Milliardenhöhe. «Ich musste das Steuer herumreissen. Das hiess, Personal abbauen und effizienter werden. Die SBB hatte veraltete, ineffiziente Strukturen, die seit der Dampf-Zeit gleich geblieben waren. Es war klar, dass wir die Strukturen radikal verändern mussten.»

*«Unser Ziel war, dem Personal die Existenzängste zu nehmen.»*

Ein Personalabbau war unumgänglich. «Unser Ziel war, dem Personal die Existenzängste zu nehmen. Wir machten darum den 'contract social' mit den Gewerkschaften zusammen. Der ers-te Satz darin war: 'Es wird niemand aus betriebswirtschaftlichen Gründen entlassen'. Die Gewerkschaft sicherte dafür bei diesem Transformationsprozess sowohl die geografische als auch die berufliche Mobilität zu. Das war die Basis für alles, was wir danach machten.»

Im Unterschied zur heutigen Situation beim Zoll bestand beim SBB-Personal weitestgehend Akzeptanz für die strukturellen Massnahmen. «Wir hatten mit der Gewerkschaft die gemeinsame Auffassung, dass die SBB eine Zukunft hat, wenn sie effiziente Arbeitsplätze hat.» Deshalb setzte man bei den Personalkosten an.

*«Da hatte ich die verrückte Idee, die Löhne zu kürzen. Meine Kollegen dachten, 'der Weibel fällt auf die Nase'»*

«1995 merkten wir, dass die Rechnung völlig aus dem Lot fällt. Im Frühling 1996 hatten wir einen Defizit von 496,5 Millionen Franken. Das war ein Schlüsselmoment. Da hatte ich die verrückte Idee, die Löhne zu kürzen. Meine Kollegen dachten, 'der Weibel fällt auf die Nase'. Ich bekam jedoch die Unterstützung auch vom VR-Präsident, der zunächst dagegen gewesen war.» Der Bundesrat beschloss, zwei Prozent der Lohnbestandteile zwei Jahre einzufrieren.

Der SEV zog darauf einen Streik in Anbetracht, aber die Mitglieder sprachen sich dagegen aus. «Bei den Eisenbahnern hatte niemand Freude an der Kürzung», sagt Weibel, «aber man nahm mir ab, dass ich das für die SBB machte, und nicht für irgendwelche anderen Gründe.»

#### **Der direkte Draht zur Belegschaft**

Benedikt Weibel nahm die Einladungen der Gewerkschaften, an ihren Versammlungen teilzunehmen, ab 1996 immer an. Er trat ausserdem an SBB-Standorten in der gesamten Schweiz auf. «Wir nannten diese Besuche 'Flächengespräche', von Genf bis Sargans, von Basel bis Bellinzona. Ich ging grundsätzlich immer allein dorthin, auch nie mit PR-Vertretern, mit einem Notizblock und machte Notizen. Danach schrieb ich jeweils einen Bericht und besprach ihn so bald wie möglich mit der Geschäftsleitung.»

Weibel machte an diesen Veranstaltungen eine wichtige Feststellung: Die schlechten Nachrichten werden nach oben gefiltert. Sprich: Wenn es in der Belegschaft rumort, bleibt Kritik und Unmut oft in den mittleren Kaderreihen hängen und dringt nicht bis ganz nach oben.

*«Wir machten fünf Führungsgrundsätze. Der fünfte war: Die Priorität ist bei den Mitarbeitenden.»*

Weibel stellte sich durch seine Anwesenheit und vor allem Offenheit gegenüber dem Personal aller möglichen Kritik und Probleme gegenüber. «Das, was ich an diesen Besuchen persönlich zu hören bekam, war unglaublich. Die Angestellten, die oft zu Tausenden kamen, rissen Diskussionen von einer unglaublichen Intensität an. Im informellen Teil kamen Einzelne zu mir und erzählten mir ihre Geschichten. Ich hatte sehr intensive Kontakte dieser Art. So erfuhr ich allerlei, auch über technische Probleme», blickt Weibel mit Freude zurück. Er vernahm, dass an manchen Standorten Kritik vom Personal überhaupt nicht goutiert sei. Wer die Wahrheit sage, hiess es zum Beispiel am Standort Winterthur, werde gemobbt. «Als Reaktion darauf hielten wir fünf Führungsgrundsätze fest. Der fünfte war: Die Priorität ist bei den Mitarbeitenden.»

#### **Die Basis der Belegschaft ist immer offen und ehrlich**

Weibel weiss: «Die Basis ist immer offen und ehrlich. Das ist in jedem Betrieb überall gleich, da bin ich überzeugt. Jeder Standort hatte seine eigenen speziellen Eigenschaften und Situationen. Das war ein unglaublicher Wert, den ich aus meinen Besuchen nahm.» Dabei nahm Weibel den Führungssatz, die Priorität bei den Mitarbeitenden zu setzen, sehr ernst: Bei einem Besuch einer Versammlung am Standort Yverdon war Weibel Zeuge einer schweren Kritik der Belegschaft an die Führung. Er ging der Angelegenheit nach; daraufhin fiel der Entscheid, die ganze Führung des Standortes auszutauschen.

Kritik vonseiten des Personals ernst zu nehmen ist für Weibel enorm wichtig, und Repressalien gegen Kritik, die zu einer Kultur der Angst führen, sieht er sehr kritisch. «Rein von der Führung her ist es das Dummste, mit einem Klima der Angst zu führen, weil Angst lähmt.» Weibel hält in seiner Lehre stets fest: «Es gilt, Motivationskiller zu vermeiden. Dann hat man viel erreicht. Einer der grössten Motivationskiller ist Angst.» Darum nahmen die SBB dem Personal von Anfang an die existenzielle Angst.

Ein typisches Umfeld für lähmende Angst ist eine umfangreiche Umstrukturierung, wie sie bei der SBB in den 90er-Jahren angedacht war – und wie sie jetzt beim BAZG im Gang ist. «Eine Reorganisation ist ganz schlimm: Sie bringt unglaublich viel Unruhe, und die Mitarbeitenden konzentrieren sich nur noch auf sich.»

*«Eine Reorganisation ist ganz schlimm: Sie bringt unglaublich viel Unruhe, und die Mitarbeitenden konzentrieren sich nur noch auf sich.»*

Weibel musste auch unbeliebte Entscheidungen durchsetzen, gegen den Widerstand der Belegschaft. Zum Beispiel die Abschaffung der drei Kreisdirektionen zugunsten von vier Bereichen (Personen, Güter, Infrastruktur und Immobilien). «Das hiess dann Divisionalisierung – bei den Lokführern war dies damals das grösste Schimpfwort. Die Lokführer konnte ich nicht überzeugen, aber ich zog es trotzdem durch. Im Nachhinein zeigte sich: Es war richtig.»

Der Entscheid fiel an einem September, bereits im Januar darauf waren die Kreisdirektionen Geschichte. «Wenn man so etwas macht, muss man das schnell machen, aber danach muss man den Prozess eng begleiten und Feintuning machen», sagt Weibel.

#### **Glaubwürdigkeit entscheidend**

Um solche Entscheide durchzuziehen, muss man sich der Richtigkeit sehr sicher sein, betont Weibel. «Sie müssen überzeugt sein, und diese Überzeugung muss sich entwickeln. Dazu passt mein Lieblingszitat von Jürgen Klopp (erfolgreicher Fussbaltrainer des FC Liverpool): 'Führen heisst Transfer von Emotionen'. Die Leute müssen spüren, dass du hinter deinen Ideen stehst.»

Noch immer ist das Feuer von Benedikt Weibel spürbar, dass er das Personal – 28 000 Angestellte und zeitweise weit mehr – in dieser ereignisreichen Zeit auf seiner Seite gewusst hat. Am 13. Mai werden die Delegierten Gelegenheit haben, von seiner Führungserfahrung ein bisschen zu profitieren.