

Automatisieren, rationalisieren: Mensch und Maschine in der Postlogistik

Jahrzehntelang wurden die defizitären Postdienste der Schweizer PTT vom gewinnbringenden Telekommunikationsbereich quersubventioniert. Als diese Konstellation in den 1990er-Jahren unter Druck geriet, musste die Post ihren Betrieb innert weniger Jahre automatisieren und rationalisieren. Vor allem für die Arbeiter*innen in der Postlogistik hatte das Konsequenzen.

Jüngst hat die Coronapandemie die Postlogistik vor enorme Herausforderungen gestellt. Die Menschen verliessen ihre Häuser nicht mehr zum Einkaufen und der Paketversand boomte. Während der Rest der Welt still zu stehen schien, fuhr die Post ihren Betrieb bis an die Kapazitätsgrenzen hoch. Wie aber in vielen Bereichen verstärkte die Coronapandemie lediglich bestehende Tendenzen. Weil Onlineshopping im Verlauf der letzten Dekade für einen raschen Anstieg des Paketvolumens gesorgt hatte, ging die Post 2018 dazu über, neue Logistikzentren zu bauen, um ein feingliedrigeres »Direktverkehrsnetz« zu bilden.¹ Die bisherigen vier Paketzentren sollten entlastet und die Transportwege verkürzt werden. Kleinere Pakete sollten in den Briefzentren sortiert werden, wo das Verkehrsvolumen rückläufig ist. Dieser Trend zu einem »Direktverkehrsnetz« erscheint im historischen Kontext erstaunlich: Seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts lief die Postdistribution über immer weniger Knotenpunkte.

Diese historische Entwicklung hatte verschiedene Gründe. Im 19. Jahrhundert verkürzte die Verkehrsrevolution die Transportwege und trug zur »Vernichtung des Raumes« bei.² Im 20. Jahrhundert blieben Skaleneffekte im Transportbereich, etwa durch die Erhöhung von Transportvolumen bei LKWs, marginal. Effizienzvorteile sollten deshalb anderswo herausgeholt werden: Die Logistik, sowohl bei der Post als auch in anderen Bereichen, wurde an ihren Schnittstellen, der Sortierung und Umladung von Transportgütern, rationalisiert. Nicht die Senkung der Transportkosten, sondern von Logistikkosten wurde angestrebt.

Die PTT (Post-, Telefon-, Telegrafengebiete) rationalisierten ihren Postbetrieb in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts auf zwei Ebenen: Als erstes machten sie den Sortierprozess durch mechanische und später automatische Sortieranlagen effizienter. Voraussetzung dafür war ein standardisiertes Transportmedium, welches bei der Post seit der Normierung der Briefformate in den 1920er-Jahren bereits vorhanden war. Aufgrund der höheren Produktivität der Sortieranlagen wurden zweitens die Transportwege über weniger Sortierzentren geleitet. Damit nutzte die Post positive Skalenerträge bei der Sortierung aus.³

Im Vergleich zum Telekommunikationsbereich blieb der Postbetrieb viel länger arbeitsintensiv. Entsprechend einschneidend wirkten sich Automatisierung und Rationalisierung auf die Postlogistik und ihre Angestellten aus. Auch in der historischen Forschung hinkt die Post der Telecom hinterher: Während die Rationalisierung des Schweizer Telecom-Betriebs bereits Gegenstand verschiedener Publikationen ist, gibt es zur Automatisierung und Rationalisierung der Postlogistik kaum Untersuchungen. Dabei gibt es umfangreiche Quellen zur Entwicklung der Postlogistik im 20. Jahrhundert und den Einfluss auf die Arbeitenden. Im Folgenden stelle ich einen Teil dieser Entwicklung dar.

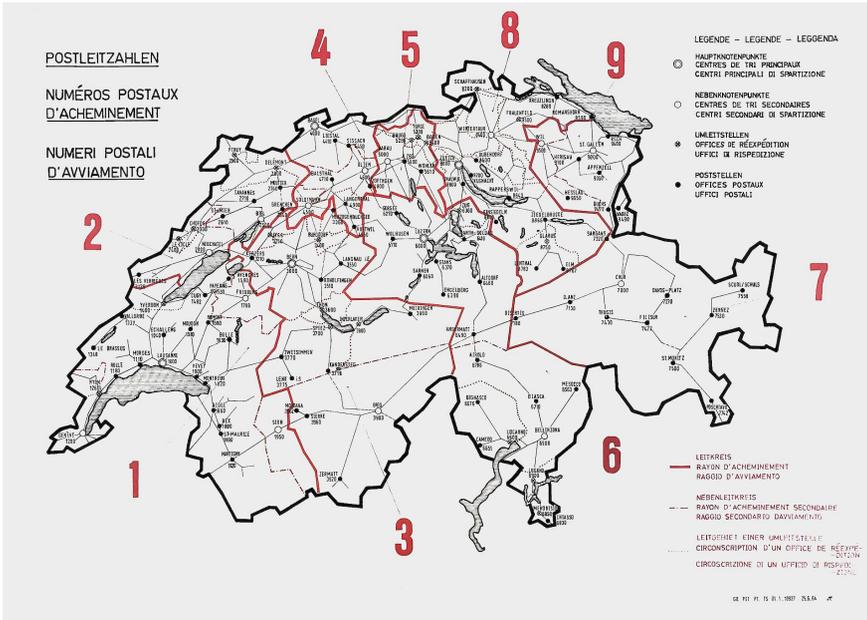


Abb. 1: Die Postleitzahl brachte System in die Postlogistik.

Der Anfang der Rationalisierung

Den ersten Versuch mit mechanischer Briefsortierung unternahmen die PTT 1960. Die zwei in der Sihlpost in Zürich getesteten Sortieranlagen waren jedoch zu wenig leistungsfähig und die PTT stellten ihren Betrieb nach kurzer Zeit wieder ein. Vier Jahre später präsentierten die PTT an der Landesausstellung eine neue mechanische Sortieranlage, deren Einsatz erfolgreicher verlief.⁴

Eine viel grössere Zäsur für die Postlogistik war jedoch die gleichzeitige Einführung der Postleitzahl. Sie überführte ein ungeordnetes System von Ortsnamen, die es teilweise in mehrfacher Ausführung gab, in ein geordnetes System von Zahlen. Die Postleitzahlen wurden den Bahnlinien entlang von Osten nach Westen vergeben und fächerten an den Knotenpunkten jeweils im Uhrzeigersinn weiter auf.⁵

Die systematische Zuteilung von Adressen anhand der Postleitzahlen ermöglichte die Arbeitsteilung zwischen Menschen und Maschinen bei der Postsortierung. Die Menschen erfassten die Postleitzahlen, auf deren Grundlage die Maschine die Briefe zum Weitertransport sortierte. Erst in den Zustellregionen wurden die Briefe nach Adressen manuell durch die Briefträger*innen sortiert.⁶

Die Einführung der Postleitzahl machte die Geografiekennnisse der Postmitarbeitenden zunehmend unbedeutend und reduzierte die Komplexität der Arbeit. Die einst hochqualifizierte Briefsortierung konnte

von geringqualifizierten Arbeitskräften und Maschinen ausgeführt werden. Die PTT begannen bisher nicht erwerbstätige Frauen und Migrant*innen in der Postsortierung einzusetzen.⁷ Ihr Einsatz war auch das Ergebnis eines akuten Personalmangels auf dem Schweizer Arbeitsmarkt in den 1960er-Jahren.

Die Einsatzmöglichkeiten der mechanischen Sortieranlagen waren anfangs noch sehr beschränkt. Sie konnten lediglich ein bestimmtes Briefformat sortieren und substituierten die menschliche Arbeit deshalb nur begrenzt. Ausserdem verlief die Umrüstung unkoordiniert: Die Kreispostdirektionen schafften dort Sortiermaschinen an, wo hohe Brief- und Paketvolumen anfielen. Die erste mechanische Sortieranlage wurde 1968 in der Schanzenpost in Bern installiert.⁸

1986 nahmen die PTT schliesslich die ersten Lesegeräte in Betrieb, welche Postleitzahlen entziffern konnten. Sie wiesen zunächst eine hohe Fehleranfälligkeit auf und konnten zum Beispiel Handgeschriebenes nicht erkennen. Alle unleserlichen Sendungen wurden an Bildschirme gesendet, von mehrheitlich weiblichen Codiererinnen entziffert und manuell eingegeben. Grossformatige Sendungen mussten komplett von Hand sortiert werden.

Bis in die 1990er-Jahre nahm das Brief- und Paketvolumen konstant zu. Die Zahl der Arbeitskräfte im Postbetrieb wurde aufgestockt, obwohl dank der Automatisierung mehr Arbeit von einem einzelnen Arbeitenden erledigt werden konnte. Mit der vermehrten Mechanisierung stiegen aber auch die lohnunabhängigen Fixkosten. 1991 führten die PTT die A- und B-Post ein, um die Sortiermaschinen bei Tag und Nacht auszulasten. Die teurere und schnellere A-Post wurde in der Nacht und die langsamere B-Post am Tag sortiert.⁹

Trotz der punktuellen Mechanisierungen war der Postbetrieb seit dem Zweiten Weltkrieg defizitär.¹⁰ Die gewinnbringende Telecom konnte die Verluste der defizitären Post ausgleichen, sodass die PTT insgesamt schwarze Zahlen schrieben. Diese Konstruktion geriet aber im Verlauf der 1980er-Jahre durch eine europaweite Liberalisierungswelle unter Druck. Im Zuge der forcierten Privatisierungen wurden Post und Telecom in zwei Betriebsteile aufgespalten; die Telecom (heute Swisscom) wurde als Aktiengesellschaft organisiert mit der Aktienmehrheit des Bundes; die Post wurde unter dem Postorganisationsgesetz als rechtlich selbständige Anstalt organisiert und erst 2013 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt.

Solche Entwicklungen fanden in den 1980er- und 1990er-Jahren in ganz Europa statt: Das Postwesen und die Telekommunikation wurden schrittweise liberalisiert.¹¹ Das bedeutete eine Entstaatlichung der Unternehmen und eine Öffnung des Marktes für Drittanbieter.¹² Ein Grund für die Liberalisierung war die stärkere Kooperation der europäischen Staaten in Organisationen wie der Europäischen Gemeinschaft (EG), die eine liberale Marktwirtschaft vorantrieben.

Im Bereich Telekommunikation war die Marktöffnung viel weitreichender als im Postwesen. Am 1. Mai 1992 trat ein neues europataugliches Fernmeldegesetz in Kraft, das die Monopolstellung der PTT aufhob. Die PTT konnten zwar weiterhin im Bereich tätig sein, mussten sich aber an die neuen Marktregeln halten. Das hiess insbesondere keine staatlichen Subventionen mehr und neuerdings Konkurrenz, wodurch die Einnahmen der Telecom sanken und damit auch die Möglichkeit verloren ging, die defizitäre Post quer zu subventionieren wie bisher.

**Nouveaux
tarifs PTT
à partir du
1. 2. 1991 et
informations
sur le**

COURRIER COURRIER

A et le B PTT

A partir du 1^{er} février 1991, vous choisirez vous-même la vitesse de transport et le tarif de vos lettres et de vos cartes.

Abb. 2: Mit der A- und B- Post sollen die Sortiermaschinen bei Tag und Nacht ausgelastet werden.

Im Postmarkt war die transnationale Liberalisierungswelle weniger einschneidend. Bis auf Schweden behielten alle europäischen Staaten ihrem Postwesen gewisse monopolistische Strukturen vor, um die Grundversorgung zu sichern. Dazu gehört ein flächendeckendes Zustellnetz: das PTT-Monopol auf die Briefpost aufzuheben, hätte die Gefahr mit sich gebracht, dass Randregionen nicht oder nur zu sehr hohen Preisen bedient würden. Bereiche wie Paketpost, unadressierte Sendungen (zum Beispiel Werbeflyer) und später auch der internationale Postverkehr wurden hingegen schrittweise dem freien Markt überlassen.¹³ Die Sparten, die seither von Drittanbietern übernommen worden sind, sind grossenteils

jene Bereiche, wo Margen erzielt werden können. Diese Margen fielen durch die Marktöffnung bei der Post weg oder wurden reduziert.

So stand zu Beginn der 1990er-Jahre die Post aus hauptsächlich vier Gründen unter Druck: Erstens, weil das Defizit des Postbetriebes immer grösser wurde: 1992 erreichte es den Höchststand von 864 Millionen Schweizer Franken. Zweitens, weil die Quersubventionierung durch die Telecom im Zuge der Liberalisierung wegfiel. Drittens, weil aufgrund der europäischen Politik auch gewisse Bereiche des Postmarktes liberalisiert werden sollten. Und viertens, weil neue Kommunikationstechnologien die Briefpost zu substituieren begannen.¹⁴

Innert kurzer Zeit musste die Post über 800 Millionen Franken einsparen. 450 Millionen wurden durch die Streichung gemeinwirtschaftlicher Leistungen eingespart. Dazu gehörten etwa gewisse Leistungen des Postautos oder das Verteilen von Zeitungen.¹⁵ Die restlichen 350 Millionen sollten mit dem Kostensparprogramm Maîtrise des Coûts (MdC) bis 1996 eingespart werden. Die Schwerpunkte von MdC lagen auf der Rationalisierung der Briefpost (Briefpost 2000) und der Paketpost (Paketpost 2000).¹⁶

Die Umsetzung von Briefpost 2000

1992 gab das Postdepartement in einem Schreiben an den Verwaltungsrat der PTT zu bedenken, dass ohne Einschränkung des Leistungsangebots keine substanziellen Einsparungen mehr möglich seien: Bereits an zu vielen Orten mussten die Ausgaben enorm gekürzt werden, um die Budgetvorgaben zu erreichen.¹⁷ Die einzige Möglichkeit, die Ausgaben bei gleichbleibender Leistung zu senken, war die verstärkte Automatisierung des Betriebes.

Willi Wacker, der stellvertretende Generaldirektor des Postdepartements, wandte sich deshalb im Jahr 1992 an die Beratungsfirma TC Team Consult AG (TC). Die Firma hatte bereits ein Jahr zuvor im Rahmen des Kostensparprogramms MdC eine Studie für die PTT erstellt.¹⁸ Diesmal erstellte TC eine Ist-Analyse über die Schweizer Briefpost und beriet die PTT über Rationalisierungsmöglichkeiten in der Postlogistik. In ihrer Ist-Analyse schrieb TC, dass die Post in diversen Punkten nicht auf dem betriebswirtschaftlichen Optimum arbeite. Zu viel Handarbeit und zu wenig Standardisierung führten zu hohen Personalkosten: Bei der Briefpost lägen diese bei rund 75 Prozent der Gesamtkosten. Zudem würde das Potenzial der A- und B-Post zu wenig ausgenutzt. Zwar existierten bereits Verteilzentren, mit unterschiedlichen Automatisierungsgraden. Der Briefverkehr war aber nicht nach diesen Zentren ausgerichtet, wodurch die Transportvolumen oft klein blieben und Skalenerträge nicht ausgenutzt wurden.¹⁹ Durch eine stringenteren Organisation sollte sichergestellt werden, dass die A- und B-Post konsequent auf Tag- und Nachtsortierung abgestimmt würde, um die Maschinen, aber auch die Arbeitskräfte ideal

auszulasten.²⁰ Die arbeitsintensive und schlecht koordinierte Briefsortierung sollte kapitalintensiver und effizienter organisiert werden.

Die Geschäftsleitung der Postdienste war von der Studie von TC überzeugt. Auf eine Machbarkeitsstudie verzichtete sie.²¹ Im Juni 1992 rief Wacker eine Arbeitsgruppe ins Leben, um die genaue Planung des Projektes Briefpost 2000 zu koordinieren.²² Ziel war es, den Briefverkehr über immer weniger Knotenpunkte laufen zu lassen und die Sortierungsprozesse effizienter zu gestalten: »Jeder normalformatige, maschinenfähige Brief soll in Zukunft nur noch zweimal in die Hand genommen werden müssen: einmal vor dem Transport und einmal bei der Zustellung«, hiess es in einer PTT-internen Reportage über das Projekt Briefpost 2000.²³

1992 waren sieben Briefzentren in Betrieb. Ein Grossteil des Sortierprozesses fand aber noch in den Poststellen selbst statt und bis 2004 übernahm zudem die Bahnpost einen Teil der Sortierung.²⁴ Mit dem neuen Konzept sollte der ganze Briefverkehr über drei Hauptzentren, zehn Regionalzentren und elf Subzentren laufen. Zwar wurden die Transportwege für die einzelnen Sendungen durch starke Reduzierung der Verteilzentren länger, die Anzahl an Transporten konnte damit aber verringert werden. Die jährlichen Einsparungen durch diese Massnahme wurden auf 90–100 Millionen Schweizer Franken geschätzt, rund 75 Prozent davon durch Personalkosten.

Im Rahmen von Briefpost 2000 bekam die Konstanzer AEG Electrocom GmbH (heute ein Teil von Siemens) den Auftrag, die Briefzentren mit Lese- und Videocodieranlagen sowie Sortiermaschinen auszurüsten. Die Firma hatte bereits 1968 die erste mechanische Sortieranlage an die Schanzenpost geliefert, damals noch unter dem Namen AEG Telefunken.

Die Umsetzung von Briefpost 2000 bereitete jedoch auch technische Probleme. Seit Mitte der 1980er-Jahre gab es Schriftenleser, mit deren Hilfe Sendungen sortiert werden konnten. Der Einzug des Personal Computer führte aber dazu, dass Briefe vermehrt in Proportionalchrift adressiert wurden. Im Gegensatz zur Festschrift, bei der alle Buchstaben gleich breit sind – wie bei der Schreibmaschine – variieren bei der Proportionalchrift Zeichenbreite und Zeichenabstände. Der Schriftenleser der AEG konnte damit nicht umgehen und die Briefe mussten manuell codiert werden.²⁵ Die Verluste, die deswegen entstanden, wurden auf jährlich 17 Millionen Schweizer Franken geschätzt. Mitschuld hatten die PTT insofern, als dass sie in ihrer B9-Vorschrift, der Betriebsvorschrift, die Empfehlung ausgaben, die Frutiger-Schrift zu verwenden. Die Frutiger-Schrift war aber eine Proportionalchrift. Diverse Vorstösse des Bereichs Logistik Postdienste, die Empfehlung zu ändern, blieben unrealisiert.²⁶

Der Bereich Logistik Postdienste verlangte von der AEG eine Lösung für das Problem und eine Stellungnahme zuhanden der PTT-Geschäftsleitung. Obwohl bereits in den Anfangsjahren von Briefpost 2000 erkannt wurde, dass die Proportionalchrift Schwierigkeiten bereitete, konnte die AEG

keine schnelle Lösung versprechen.²⁷ Das Problem wurde erst gelöst, als 1996 alle AEG-Sortiermaschinen ein neues Lesegerät bekamen, das Proportionalchriften und vermehrt auch Handschriften lesen konnte.²⁸ Trotz dieser technischen Schwierigkeiten wurde Briefpost 2000 weiter in schnellem Tempo vorangetrieben. Nachdem die Sortiermaschinen für normalformatige Sendungen installiert waren, lag das grösste Rationalisierungspotenzial bei den grossformatigen Sendungen.²⁹ Diesmal entschieden sich die PTT für Produkte verschiedener Unternehmen, um Druck auf die Qualitätssicherung auszuüben. Inwiefern das Versagen der AEG, eine schnelle Lösung für die Proportionalchrift zu finden, darauf Einfluss hatte, ist unklar. Optical Character Recognition (OCR), die automatische Texterkennung, wurde jedenfalls zu einem Hauptkriterium bei der Beschaffung der Sortiermaschinen für grossformatige Briefe.

Bis auf wenige technische Mängel verlief die Umsetzung diesmal reibungslos. Die technischen Ziele von Briefpost 2000 wurden jedes Jahr erreicht, die finanziellen Einsparungen teilweise sogar übertroffen. Bereits 1993 schrieben die PTT dank Kosteneinsparungen und Rationalisierung wieder schwarze Zahlen.



Abb. 3: Einige Sortiergänge wurden bis in die 1990er-Jahre noch manuell erledigt.

Zentralisierung als Folge der Rationalisierung

Die Auswirkungen von Briefpost 2000 und Paketpost 2000 beschränkten sich jedoch nicht nur auf die Rationalisierung des Briefverkehrs. Auf drei Ebenen wurde der Postbetrieb im Zuge der Rationalisierungsprogramme zentralisiert: Erstens wurde die Entscheidungsgewalt zentralisiert, was die Auflösung der Postkreise mit sich brachte. Zweitens wurden durch die

Automatisierung Arbeitsprozesse zentraler gesteuert. Drittens wurde die Postlogistik auf wenige Stationen konzentriert.

Obwohl der Bundesrat im Jahr 1849 beschlossen hatte, die Organisation der Post auf Bundesebene anzusiedeln, hatten sich föderale Strukturen herausgebildet. Die Post wurde von Anfang an in elf Kreispostdirektionen (KPD) organisiert. Bei den PTT selber sprach man aufgrund der hohen Autonomie der Postkreise von »kleinen Königreichen«. ³⁰ Die Logistik war nie flächendeckend strukturiert und optimiert worden. Briefpost 2000 sollte das ändern: Die PTT wollten die Sortierzentren elektronisch vernetzen, um frühzeitig auf Schwankungen beim Briefaufkommen reagieren und die Sortiermaschinen stets auslasten zu können. ³¹ Die Rationalisierungsprogramme erforderten deshalb eine einheitliche Planung und ein gemeinsames Vorgehen. Die Briefpost sollte zentral gesteuert werden. Willi Wacker äusserte 1992 in einem Interview:

»Bis heute hat die Post immer dort mechanisiert und automatisiert, wo die personelle oder räumliche Kapazität nicht mehr ausreichte. [...] In Zukunft wollen wir die Briefpostverarbeitung vermehrt landesweit abstimmen. In diesem Sinne wird auch ein Sortierkonzept geschaffen. Jedes Sortierzentrum, ob gross oder kleiner, soll optimal ausgelastet arbeiten können.« ³²

Briefpost 2000 markiert also den Anfang einer Zentralisierung der Logistik. Die neuen Sortierzentren wurden koordiniert ausgerüstet vom Bereich Logistik Postdienste. ³³ Wacker gab den Lieferanten der Sortiermaschinen die klare Anweisung, nicht mehr mit den Kreispostdirektionen zu verhandeln, die so einen Teil ihrer Kompetenzen verloren. Diese Tendenz spitzte sich mit dem Projekt Change Post von 1995 bis 1998 zu, in dessen Rahmen die PTT ihre Kreispostdirektionen ganz auflösten und die horizontale Organisationsstruktur durch vertikal strukturierte Organisationseinheiten ersetzten.

Der ganze Betrieb wurde nach betriebswirtschaftlichen Prinzipien umgebaut. ³⁴ 1994 konstatierte der Generalsekretär der PTT-Union zwar noch: »Die Post ist kein Fliessbandbetrieb.« ³⁵ Doch zu genau dieser Zeit wurden die Sortieranlagen entsprechend umgerüstet. Maschinen übernahmen immer mehr Arbeitsprozesse und die menschliche Arbeit wurde in klar definierte Schritte aufgeteilt. Der Postbetrieb funktionierte neu nach tayloristischer Logik: ³⁶ Arbeitsschritte wurden definiert, abgestimmt und mit »outputorientierten Kennzahlen« gemessen. Menschliche Arbeit wurde auf ein Minimum reduziert und umfangreicher kontrolliert. ³⁷ Dadurch konzentrierte sich die Denkarbeit zunehmend auf das Management. ³⁸ Die »Managerisierung« der PTT beschränkte sich aber nicht nur auf die Leitungsebene. Die Änderungen bei der Sortierung hatten Auswirkungen auf die gesamte Postdistribution. Bis zu den Laufwegen der Briefträger*innen wurde der Arbeitsprozess den Sortieranlagen angepasst. ³⁹

Der Übergang zu einem überwachten Arbeitsprozess hängt eng mit der Rationalisierung zusammen. Noch vor der Fertigstellung von Briefpost 2000 verkündete der Leiter des Projektes, an einer Konferenz mit den Kreispostdirektoren: »Sobald alle Verarbeitungszentren ausgerüstet sind, drängt sich ein umfassendes ISB [Informationssystem Brief, N.R.] geradezu auf.«⁴⁰ ISB war ein Konzept, bei dem die Sortieranlagen Daten über die Sendungen und ihren Zielort nicht nur lesen, sondern auch zentral speichern konnten. Dank ISB erhielten die PTT Informationen über das Verkehrsaufkommen und konnten frühzeitig auf Engpässe bei der Distribution reagieren. Damit wurde es möglich den Arbeitsaufwand zu kalkulieren und dank dem Einsatz von Teilzeitarbeitenden die Personalkosten reduzieren.

Auch für den Transport wurde ein Kontrollsystem eingeführt. Mit einer Software namens Computeranwendung Transportinformation (Catrin) sollte der Transportdienst überwacht und optimiert werden.⁴¹ Die Zustellzeiten der Briefträger*innen wurden nach den Standards of Performance (SOPs) neu berechnet, um ihre Effizienz zu steigern.⁴² Auch auf internationaler Ebene wurden solche Zeitmesssysteme erstellt. Zusammen mit neunzehn anderen Ländern war die Schweiz an der International Post Corporation (IPC) beteiligt, die Laufzeitkontrollen für die Briefpost berechnete. Das Ziel der IPC war es, internationale Briefsendungen auf drei Tage zu reduzieren.⁴³

Viele bis anhin von den Briefträger*innen freiwillig wahrgenommene Dienstleistungen, wie gelegentliche Einkäufe, wurden von der Post auf einmal als Arbeitsschritt berechnet und der Kundschaft in Rechnung gestellt. Die Post sah darin eine Verbesserung ihres Dienstleistungsangebots, gleichzeitig verloren die Briefträger*innen einen Teil ihrer Autonomie. Während sie vorher durch den Kontakt zur Kundschaft direkte Rückmeldung zu ihrer Arbeit bekommen hatten, geschah das nun über die standardisierte Bemessung der genauen Arbeitsschritte. Die Mitarbeitenden mussten sich zunehmend nur noch an den vorgegebenen Zahlen orientieren.⁴⁴

Die flächendeckende Umstrukturierung auf ein tayloristisches System kam im Vergleich zu anderen Branchen innerhalb der Postlogistik spät. Mit Briefpost 2000 holten die PTT aber schnell auf. Indem sie die Briefsortierung dank der neuen Lesetechnik weitgehend automatisierten, gingen sie innert weniger Jahre von einem zum Grossteil auf Handarbeit basierenden zu einem elektronisch vernetzten und hochautomatisierten Distributionssystem über.⁴⁵ Dieses Distributionssystem erstreckte sich über immer weniger Knotenpunkte. Mit der Konzentration der Postsortierung konnten Skalenerträge ausgeschöpft und die Anzahl an Transporten reduziert werden. Das führte aber auch zu Kritik, weil das logistische Konzept einen Umweg für viele Sendungen beinhaltete und teilweise deren Zustellung verzögerte. Zum Beispiel ging ein Brief aus Delsberg an eine andere Adresse in Delsberg zuerst nach Biel ins Sortierzentrum.⁴⁶



Abb. 4: Mit der Automatisierung wurde die Postdistribution den Sortieranlagen angepasst.

Vor allem aber führte die zentrale Postlogistik zu einer Vielzahl an Schliessungen von Poststellen. Die systematische Schliessung von Poststellen hatte bereits vor Briefpost 2000 begonnen – auch mit dem Ziel, Kosten zu sparen. Damals gingen die PTT pragmatisch vor und legten Poststellenschliessungen mit der Pensionierung der jeweiligen Posthalter*innen zusammen, sodass es zu keinen Entlassungen kam.⁴⁷

Briefpost 2000 verschärfte diesen Trend: 1994 stand die Schliessung von rund 1'000 der damals rund 4'000 bestehenden Poststellen zur Debatte.⁴⁸ Ein Teil davon verlor infolge der Zentralisierung ohnehin die ökonomische Grundlage: Posthalter*innen waren als Unternehmer*innen organisiert, die ihre Poststellen im Namen der PTT eigenständig führten und gemessen an ihrem Aufwand entlohnt wurden. Mit der Zentralisierung der Briefsortierung verloren sie aber einen Teil ihrer Arbeit, da diese in den Zentren erledigt wurde. Somit waren die Poststellen nicht mehr rentabel.⁴⁹ Diese Umstrukturierungen lösten bei Posthalter*innen, Arbeiter*innen und Gewerkschaften Angst vor möglichen Entlassungen aus.

Die Rolle der Gewerkschaften

Die Gewerkschaften der PTT hatten in den 1990er-Jahren an diversen Fronten zu kämpfen. Beim Postcheckdienst, dem Finanzdienst der Post, hoben die PTT Postcheckämter auf und bauten Stellen ab, um Kosten zu sparen.⁵⁰ Im Telekommarkt verstärkte sich der Druck der Liberalisierung. Ausserdem befürchteten die Gewerkschaften einen möglichen Börsengang der Post.⁵¹

Ab Juni 1996 war klar, dass Post und Telecom ab dem 1. Januar 1998 getrennte Wege gehen würden, nachdem der Bundesrat das neue Postorganisationsgesetz und das Telekommunikationsunternehmungsgesetz verabschiedet hatte.⁵² Die PTT leiteten eine Vielzahl an Kostensparprogrammen in die Wege. Ein Bericht der christlichen Gewerkschaft der PTT (chPTT) aus dem Jahr 1994 zählte deren zwanzig – alleine bei der Post.⁵³ »Der einzelne weiss bald nicht mehr, welche Massnahme zu welchem Projekt gehört«, gab ein Gewerkschaftsmitglied im Jahr 1992 zu bedenken.⁵⁴

Der Gewerkschaftsbund der PTT, die PTT-Union, stand der Vielzahl an Veränderungen kritisch gegenüber und beklagte gleichzeitig ihren schwindenden Einfluss.⁵⁵ Es erging ihr wie den meisten Gewerkschaften zu dieser Zeit: Weil die Unsicherheit wuchs, häuften sich zwar Anfragen aus der Arbeiter*innenschaft; gleichzeitig verschob sich das gesellschaftliche Kräfteverhältnis aber zugunsten der Arbeitgeber*innen.⁵⁶

Briefpost 2000 war nur eine von vielen Massnahmen, bei der die PTT-Union eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen fürchtete. Die Hauptsorge lag im Stellenabbau. Während der Rezession der 1990er-Jahre strich der Bund in allen Bereichen Stellen. Die PTT und die SBB mussten von 1992 bis 1996 6'000 von insgesamt 64'000 Stellen abbauen.⁵⁷ Im Rahmen von Briefpost 2000 strebten die PTT eine Reduktion von 1'000 Personaleinheiten an. Die PTT-Union stellte aber die klare Forderung, »dass niemand entlassen wird«.⁵⁸ Als die Personalabteilung der Post zunächst dennoch einen Sozialplan mit Personalabbau vorlegte, stellten sich die Gewerkschaften quer. Sie brachten die PTT zum Einlenken und verhinderten die Entlassungen von festangestelltem Personal.⁵⁹ Um Arbeitskräfte zu reduzieren, ohne Entlassungen vornehmen zu müssen, riefen die PTT die Aktion Solidarität aus: Ende 1994 konnten Mitarbeitende zwischen 60 und 64 Jahren bei vollen Bezügen frühzeitig in Pension gehen. Von dieser Möglichkeit betroffen waren 3'451 Personen. Die Hälfte der so freigewordenen Stellen sollten durch Lernende neu besetzt werden.⁶⁰

Beim nicht festangestellten Personal hingegen wurden diverse Stellen gestrichen. Die PTT waren bereits früher dazu übergegangen, vor allem Hilfspersonal ohne feste Verträge im Sortierdienst einzustellen, um so die Schwankungen im Briefverkehr auszugleichen. So traf die Rationalisierung primär diese Teilzeitarbeitenden und damit viele Frauen. In einer Interpellation an den Bundesrat kritisierte eine Nationalrätin der Grünen Partei, dass durch Briefpost 2000 ausschliesslich Frauen auf die Strasse gestellt würden. Der damalige Bundesrat und Vorsteher des Eidgenössischen Verkehr- und Energiewirtschaftsdepartements (EVED, heute UVEK) Adolf Ogi, seines Amtes wegen zuständig für die Belange der Post, antwortete der Nationalrätin: »Es stimmt, [...] dass Rationalisierungen auf dem Gebiet der Briefsortierung eher die Frauen betreffen. Insgesamt kann aber nicht von einer einseitigen Rationalisierung auf Kosten der Frauen gesprochen werden.«⁶¹

Ein überproportionaler Rückgang an Arbeitsstellen für Frauen durch Briefpost 2000 scheint trotzdem plausibel. Beispielsweise fiel durch den flächendeckenden Einsatz von Lesegeräten die Arbeit der Postleitzahlcodierung weg, die bis dahin vor allem von Frauen ausgeführt worden war. Quantitative Rückschlüsse auf geschlechterspezifische Entlassungen lassen sich allerdings nur schwer rekonstruieren, weil die Arbeiterinnen und Arbeiter ab 1994 nicht mehr getrennt in den Statistiken aufgelistet sind. Zu diesem Zeitpunkt war die Abnahme der beschäftigten Männer deutlich höher, was vor allem auf die Aktion Solidarität zurückgehen dürfte, von der eine Generation Arbeiter*innen profitierte, die überwiegend aus Männern bestand. Insgesamt zog die PTT-Union eine positive Bilanz und sah die negativen Auswirkungen der Rationalisierung für Arbeitnehmende – nicht zuletzt dank der Aktion Solidarität, für die sie sich eingesetzt hatte – auf ein Minimum beschränkt.⁶²



Abb. 5: Die Automatisierung schaffte die meistens von Frauen ausgeführte Codierung der Postleitzahl ab.

Obwohl die Gewerkschaften Entlassungen verhindern konnten, änderte sich die Qualität der Arbeit in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts enorm. Vor dem Hintergrund der schrittweisen Liberalisierung des Postmarktes und dem Ende der Quersubventionierung durch die Telecom wurde die Postlogistik innerhalb weniger Jahre von einem arbeits- auf einen kapitalintensiven Betrieb umgestellt. Das Logistiksystem wurde den Sortierzentren angepasst und zentral gesteuert. Die Angestellten verloren ihre Autonomie und einen Teil ihrer Kompetenzen.

Im 21. Jahrhundert führte die Post den Trend zur Zentralisierung zunächst fort. Im Zuge des steigenden Pakethandels seit Mitte der 2010er-Jahre änderte sie aber die Strategie: Sie dezentralisiert ihr Logistiknetz, um Transportwege zu verkürzen. Die Rückkehr zu einem dezentraleren Logistiknetz bedeutet hingegen nicht die Rückkehr zu einer dezentraleren Organisation. Die Post sammelt und verarbeitet mehr Daten als je zuvor.

Der Umbau der Postlogistik in ein »Direktverkehrsnetz« bei gleichzeitiger Daten-Extraktion zeigt, dass sich die Post zu einem Unternehmen der New Economy wandelt, deren wichtigster Rohstoff Daten sind.

Niklaus Remund studiert Wirtschaftsgeschichte und Economics im Master an der Universität Zürich.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Unbekannt, *Postleitzahlen* (1964), PTT-Archiv, PP_010290.

Abb. 2: Unbekannt, *Poster Einführung A- und B-Post* (1991), PTT-Archiv, Post-97_A_0046.

Abb. 3: Unbekannt, *Manuelle Postsortierung in der Schanzenpost* (ca. 1970), PTT-Archiv, Post-199_A_0003_Bern_1_Schanzenpost_14_2.

Abb. 4: Unbekannt, *Sortiermaschine in der Schanzenpost* (ca. 1970), PTT-Archiv, Post-199_A_0003_Bern_1_Schanzenpost_14_3.

Abb. 5: *Codiererinnen in Lausanne 1967*, aus: Walter Knobel (Hg.): *Gelb bewegt: Die Schweizerische Post ab 1960*, Bern: Stämpfli (2011), S. 118.

Literatur

- 1 Vgl. o.A.: »Paketverarbeitung: Neues Paketzentrum für den Kanton Wallis«, <https://www.logistikpunkt.ch/de/pages/logistik/2020/neues-paketzentrum-fuer-den-kanton-wallis>, (15. September 2020).
- 2 Dieter Läßle: »Transport, Logistik und logistische Raum-Zeit-Konfiguration«, in: ders. (Hg.): *Güterverkehr, Logistik und Umwelt: Analysen und Konzepte zum interregionalen und städtischen Verkehr*, Berlin: edition sigma (1993), S. 29–58, hier S. 25.
- 3 Vgl. ebd., S. 29–58.
- 4 Vgl. Christian Mutter: »Expo 64« und Postleitzahl weckten den Pioniergeist: Die Geschichte der automatisierten Briefverarbeitung in der Schweiz und im Ausland«, in: *PTT-Revue: Die Zeitschrift für das PTT-Personal 2* (1995), S. 30–31.
- 5 Vgl. Heike Bazak: »Geschichte der Postlogistik in der Schweiz«, in: *Ferrum 88* (2016), S. 76–83.
- 6 Vgl. Kristina Mau: »Die Jungen werden bei uns eigentlich nicht mehr alt: Die Veränderungen bei der Schweizer Post aus Sicht der Beschäftigten«, in: Jörg Flecker, Franz Schultheis, Berthold Vogel (Hg.): *Im Dienste öffentlicher Güter: Metamorphosen der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten*, Berlin: edition sigma (2014), S. 151–186, hier S. 162–163.
- 7 Vgl. Interview mit Erwin Furrer, geführt von Matthias Seewer am 10. Oktober 2018.
- 8 Vgl. H.-U. Friedli: »Herr Wacker, bringt ›maîtrise des coûts‹ die Post wieder in die schwarzen Zahlen? Interview mit dem Stellvertretenden Generaldirektor des Postdepartements«, in: *PTT-Zeitschrift 10* (1992), S. 20–23.
- 9 Vgl. »Handakten Peter Graf, Abt. Kommunikation GD: Briefpost.«, PTT-Archiv, Post-134 A 0028.
- 10 Vgl. Interview mit Willi Wacker, geführt von Barbara Schmutz am 15. November 2019.
- 11 Unter Liberalisierung wird die Beseitigung institutioneller Marktzutrittsschranken verstanden.
- 12 Vgl. »Verwaltungsratsprotokolle«, PTT-Archiv, Vers-52_A_0016.
- 13 Vgl. »Verwaltungsratsprotokolle«, PTT-Archiv, Vers-52_A_0016_115.
- 14 Vgl. »Verwaltungsratsprotokolle«, PTT-Archiv, Vers-52_A_0016_86.
- 15 Die Kosten bei den Zeitungen wurden je zu einem Drittel auf den Bund, die Verlage und die Post aufgeteilt. Vgl. Interview mit Dieter Syz, geführt von Jonas Veress am 11. November 2019.
- 16 Vgl. Dominique Beuchat: »Delsberg-Delsberg, via Biel«, in: *PTT-Union 5* (1995), S. 3.
- 17 »Verwaltungsratsprotokolle«, PTT-Archiv, Vers-52_A_0016_80.
- 18 Vgl. »Verwaltungsratsprotokolle«, PTT-Archiv, Vers-52_A_0016.
- 19 Vgl. »PTT-Schweiz: Ist Analyse und Konzept Briefpost 2000«, PTT-Archiv, Post-041 A 0001.
- 20 Vgl. Ernst Moser: »Das Konzept ›Briefpost 2000‹ und seine Auswirkungen«, in: *PTT-Zeitschrift 6* (1993), S. I–IV.
- 21 Vgl. »Posttechnik, Postbetrieb, Postgebäude: Konzepte«, PTT-Archiv, Post-069 A 0001.
- 22 Vgl. »Projektteam Briefpost 2000: Konzept«, PTT-Archiv, Post-060 A 0103.
- 23 Gundekar Giebel: »Briefpost 2000: Die Zukunft hat begonnen«, in: *Die Revue für die Post 6* (1997), S. 12–15.
- 24 Vgl. »Geschäftsbericht«, PTT-Archiv, P-11-1_1992.

- 25 Vgl. Ernst Moser: »Handschriftenleser« und Flatsorter im Briefsortierdienst: Briefpost 2000. Modernste Technik hält Einzug«, in: *PTT-Revue: Die Zeitschrift für das PTT-Personal* 2 (1995), S. 26–29.
- 26 Vgl. »Unterlagen Leiter Briefpost/Postmail«, PTT-Archiv, P-00 D Post-412-0004_11.
- 27 Vgl. ebd.
- 28 Vgl. Ernst Moser: »Handschriftenleser« und Flatsorter im Briefsortierdienst: Briefpost 2000: Modernste Technik hält Einzug«, in: *PTT-Revue: Die Zeitschrift für das PTT-Personal* 2 (1995), S. 26–29.
- 29 Vgl. »Unterlagen Leiter Briefpost/Postmail«, PTT-Archiv, P-00 D Post-412-0004_11.
- 30 Vgl. Kristina Mau: »Die Jungen werden bei uns eigentlich nicht mehr alt: Die Veränderungen bei der Schweizer Post aus Sicht der Beschäftigten«, in: Jörg Flecker, Franz Schultheis, Berthold Vogel (Hg.): *Im Dienste öffentlicher Güter. Metamorphosen der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten*, Berlin: edition sigma (2014), S. 151–186.
- 31 Vgl. »Unterlagen Leiter Briefpost/Postmail«, PTT-Archiv, P-00 D Post-412-0004_11.
- 32 H.-U. Friedli: »Herr Wacker, bringt »maîtrise des coûts« die Post wieder in die schwarzen Zahlen? Interview mit dem Stellvertretenden Generaldirektor des Postdepartements«, in: *PTT-Zeitschrift* 10 (1992), S. 20–23.
- 33 Vgl. Ernst Moser: »Das Konzept »Briefpost 2000« und seine Auswirkungen«, in: *PTT-Zeitschrift* 6 (1993), S. I–IV.
- 34 Vgl. Michael Gemperle: »Wenn Manager in öffentlichen Diensten regieren«, in: Jörg Flecker, Franz Schultheis, Berthold Vogel (Hg.): *Im Dienste öffentlicher Güter. Metamorphosen der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten*, Berlin: edition sigma (2014), S. 243–256.
- 35 Hans Ueli Ruchti: *Gegen den Ausverkauf der PTT – für eine gesicherte Zukunft des PTT-Personals: Kongressreferat von Hans Ueli Ruchti, Generalsekretär der PTT-Union*, Bern (1994).
- 36 Hier ist damit gemeint: Die Arbeit auf einfache Arbeitsschritte herunterzubrechen, die wenig Qualifikation benötigen und effizient organisiert werden können. Vgl. Nick Srnicek: *Plattform-Kapitalismus*, Hamburg: Hamburger Edition (2018), S. 18–19; vgl. auch die Rezension von Roman Haefeli: »Plattformkapitalismus für technologische Analphabet*innen«, in diesem Band.
- 37 Vgl. Michael Gemperle: »Wenn Manager in öffentlichen Diensten regieren«, in: Jörg Flecker, Franz Schultheis, Berthold Vogel (Hg.): *Im Dienste öffentlicher Güter. Metamorphosen der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten*, Berlin: edition sigma (2014), S. 243–256.
- 38 Vgl. Nick Srnicek: *Plattform-Kapitalismus*, Hamburg: Hamburger Edition (2018).
- 39 Vgl. Interview mit Willi Wacker, geführt von Barbara Schmutz am 15. November 2019.
- 40 »Unterlagen Leiter Briefpost/Postmail«, PTT-Archiv, P-00 D Post-412-0005_12.
- 41 Vgl. Fritz Gurtner: »Return to Sender!«, in: *PTT-Union* 51/52 (1994), S. 3.
- 42 Vgl. Hans Ueli Ruchti: *Gegen den Ausverkauf der PTT – für eine gesicherte Zukunft des PTT-Personals: Kongressreferat von Hans Ueli Ruchti, Generalsekretär der PTT-Union*, Bern (1994).
- 43 Vgl. »Geschäftsbericht«, PTT-Archiv, P-11-1_1995.
- 44 Vgl. Kristina Mau: »Die Jungen werden bei uns eigentlich nicht mehr alt: Die Veränderungen bei der Schweizer Post aus Sicht der Beschäftigten«, in: Jörg Flecker, Franz Schultheis, Berthold Vogel (Hg.): *Im Dienste öffentlicher Güter. Metamorphosen der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten*, Berlin: edition sigma (2014), S. 151–186.
- 45 Vgl. ebd.
- 46 Vgl. Dominique Beuchat: »Delsberg-Delsberg, via Biel«, in: *PTT-Union* 5 (1995), S. 3.
- 47 Vgl. Interview mit Willi Wacker, geführt von Barbara Schmutz am 15. November 2019.
- 48 Vgl. »Verwaltungsratsprotokolle«, PTT-Archiv, Vers-52_A_0016_101.
- 49 Vgl. »Lüchingen«, PTT-Archiv, Post-065 A 0303 164-2.
- 50 Vgl. Fred Feitknecht: »P(TT) wohin?«, in: *PTT-Union* 7 (1992), S. 1–2.
- 51 Vgl. Hans-Peter Tarnutzer: »Doch nicht vom Aussterben bedroht«, in: *PTT-Union* 16 (1994), S. 8.
- 52 Vgl. »Post und Swisscom: Getrennt«, in: *PTT-Union* 26/27 (1996), S. 4.
- 53 Vgl. »Gewerkschaften«, PTT-Archiv, P-007 A 0117_1.
- 54 Marcel Pasche: »Die PTT-Union und das Projekt OFS«, in: *PTT-Union* 16 (1992), S. 7.
- 55 Fred Feitknecht: »P(TT) wohin?«, in: *PTT-Union* 7 (1992), S. 1–2.
- 56 Vgl. Bernard Degen: »Arbeit und Kapital«, in: Patrick Halbeisen, Margrit Müller, Béatrice Veyrassat (Hg.): *Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert*, Basel: Schwabe (2012), S. 873–922.
- 57 Vgl. Mario Tuor: »Die PTT könnten sich noch besser verkaufen«, in: *Der Bund* (23. November 1992), S. 9.
- 58 Vgl. Fred Feitknecht: »P(TT) wohin?«, in: *PTT-Union* 7 (1992), S. 1–2.
- 59 Vgl. Hans Ueli Ruchti: »Der Kampf der Schweiz: PTT-Vereinigung hat sich gelohnt!«, in: *PTT-Union* 19/20 (1996), S. 3.
- 60 Vgl. Hans Ueli Ruchti: *Gegen den Ausverkauf der PTT – für eine gesicherte Zukunft des PTT-Personals: Kongressreferat von Hans Ueli Ruchti, Generalsekretär der PTT-Union*, Bern (1994).
- 61 Margrith von Felten: »Interpellation von Felten: »Briefpost 2000« und Freundesdiskriminierung«, in: *Amtliches Bulletin der Bundesversammlung* 4 (1994), S. 2138–2140.
- 62 Vgl. Hans Ueli Ruchti: »Der Kampf der Schweiz: PTT-Vereinigung hat sich gelohnt!«, in: *PTT-Union* 19/20 (1996), S. 3.