



**Daniel Schafer**  
CEO bei BLS AG  
CEO de BLS SA

## Mangel und Lösungswege

Der Fachkräftemangel-Index im Stellenmarkt-Monitor der Universität Zürich der letzten Jahre zeigt, dass sich Ingenieurberufe, IT-Berufe und technische Fachkräfte an der Spitze der Rangliste halten. Die MultiGen-2020-Studie von Kienbaum macht klar, dass die Arbeitsatmosphäre sowie eine Wertschätzung für die eigene Leistung zunehmend wichtig werden. Die Akzeptanz gegenüber dem Command-and-Control-Stil nimmt deutlich ab, und die Mitarbeitenden suchen sinnstiftende Tätigkeiten. Wir dürfen also davon ausgehen, dass der Wettbewerb um die knappen qualifizierten Fachkräfte noch intensiver werden wird und die Ansprüche der Mitarbeitenden steigen werden.

In den nächsten zehn Jahren werden 22 % der Mitarbeitenden der BLS pensioniert. In einer unserer Kernfunktionen, den Lokführenden, werden wir bis 2025 rund 100 altersbedingte Abgänge sehen, also etwa 15 %. Um nicht in Schwierigkeiten zu geraten, braucht es eine unternehmensweite strategische Personalplanung. Sie bildet die Grundlage für die Entwicklung und die zu ergreifenden Massnahmen.

Das Vermitteln von sinnstiftenden Tätigkeiten im öffentlichen Verkehr macht es uns in der Positionierung einfacher. Ein 24-h-Betrieb ist jedoch bei jüngeren Mitarbeitenden zunehmend herausfordernd. Ein Lösungsansatz kann die Veränderung der Anstellungsbedingungen sein (Lokführende in Teilzeit, Selbsteinteilung des Personals) – allerdings müssen dann die Dispositions- und Planungssysteme der Bahnproduktion diesen Aspekt auch abbilden können.

Die Entwicklung und Förderung unserer zukünftigen Mitarbeitenden sind ebenfalls zentral. Wir gestalten ein Summer Camp für angehende Ingenieurinnen und Ingenieure im Masterstudium. Wir fördern die Ausbildungen im Bereich Bahnwesen auf Stufe Fachhochschulen und unterstützen das Mint-Mobil des Kantons Bern, um die Attraktivität naturwissenschaftlich-technischer Berufe bereits im Schulalter aufzuzeigen.

Die Nutzung der Chancen von Bogen- oder Wellenkarrieren sowie flexible Pensionierungsmodelle werden uns hoffentlich helfen, die anstehenden Herausforderungen zu meistern und am Ball zu bleiben.

## Pénurie et solutions possibles

L'indice de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée du Moniteur du marché de l'emploi suisse de l'Université de Zurich de ces dernières années indique que les ingénieurs, les professions informatiques et les spécialistes techniques occupent toujours les premières places du classement. L'étude MultiGen-2020 de Kienbaum montre clairement que l'ambiance de travail ainsi que l'appréciation de ses propres performances sont de plus en plus importantes. Le style « command and control » est de moins en moins accepté, et les collaborateurs recherchent des activités qui ont un sens. Nous pouvons donc partir du principe que la concurrence pour attirer les rares spécialistes qualifiés s'intensifiera encore et que les exigences des collaborateurs augmenteront.

Au cours des dix prochaines années, 22 % des collaborateurs de BLS partiront à la retraite. Dans l'une de nos fonctions centrales, les mécaniciens de locomotive, nous assisterons d'ici 2025 à une centaine de départs liés à l'âge, ce qui correspond à environ 15 % des personnes occupant un tel poste. Pour ne pas se retrouver en difficulté, il faut une planification stratégique du personnel à l'échelle de l'entreprise. Elle constitue la base du développement et des mesures à prendre.

L'offre d'activités qui ont un sens dans le domaine des transports publics facilite notre positionnement. Une exploitation 24 h/24 relève toutefois de plus en plus du défi chez les jeunes collaborateurs. Une solution peut consister à modifier les conditions d'engagement (mécaniciens de locomotive à temps partiel, auto-répartition du personnel) – mais il faut alors que les systèmes de disposition et de planification de la production ferroviaire puissent aussi représenter cet aspect.

Le développement et l'encouragement en matière de futurs collaborateurs sont également essentiels. Nous organisons un camp d'été pour les futurs ingénieurs en master. Nous encourageons aussi les formations dans le domaine ferroviaire au niveau des hautes écoles spécialisées et soutenons le projet Mint-Mobil du canton de Berne afin de faire découvrir l'attrait des métiers scientifiques et techniques dès l'âge scolaire.

L'exploitation des opportunités de carrières en arc ou en forme de vague (avec beaucoup de changements) ainsi que des modèles de retraite flexibles nous aideront, nous l'espérons, à relever les défis à venir et à rester dans la course.