



tiges Erkennen der Grenzen der dem einzelnen übertragenen Tätigkeit an Güte einbüßen, eine relativ schlechte Organisation kann durch entgegenkommendes und sich anpassendes Zusammenarbeiten der Beteiligten hervorragende Leistungen aufweisen. Allerdings ist dabei nicht zu übersehen: je größer das Unternehmen, desto mehr muß mit Reibungen gerechnet werden, die zu vermeiden Aufgabe des Organisators ist.

Auch Organisation ist etwas Totes; Geist und Leben erhält sie erst durch die in ihr tätigen Personen. Allerdings dürfen gewisse Grundsätze kaum ungefragt außer acht gelassen werden; so muß die einmal vorgenommene Abgrenzung der Arbeitsgebiete — solange sie besetzt — grundsätzlich beachtet werden, soll nicht eine Verlingerung, eine Mißstimmung oder eine Gleichgültigkeit bei den mit im Betrieb Arbeitenden eintreten. Die Arbeitsfreudigkeit muß als eines der wirtschaftlichsten Güter im Unternehmen wach gehalten werden. Verantwortung muß übertragen, aber auch belassen werden. Gewiß kann eine überragende Persönlichkeit, die als solche auch anerkannt sein muß, im Einzelfall und vorübergehend auch diese Grundsätze, die für jede Organisation und für jeden Aufgaben gelten, verletzen; hier wird der Nachteil durch die mitreisende Persönlichkeit wettgemacht. Für den Regelfall muß jede Verletzung dieser Grundsätze dem Unternehmen zum Schaden gereichen. Die Zeiten, in denen dauernd gegen diese elementarsten Grundsätze verstoßen wurde, waren diejenigen, in denen viele Kreise alles und jedes wirtschaftliche Gesetz als überholt ansahen und alles auf den Kopf gestellt schien. Die Erscheinung hängt nicht mit dem Verlust des Krieges zusammen, sondern mit der Tatsache der Reaktion nach dem Kriege; auch für die Zeit nach dem für uns glücklichen Kriege von 1870/71 sind dieselben Erscheinungen verbürgt berichtet.

Hält man sich von einer übertriebenen Einschätzung des Wertes einer Organisation fern, so steht man bei einer Betrachtung der Verhältnisse bei der Deutschen Reichsbahn freier da. Auf Grund der allgemeinen Betrachtungen kann man von vornherein zugeben, daß Verschiedenheiten, die sich der Betrachtung darbieten, die aus der Zeit herrühren, da die Bahnen von den Einzelstaaten verwaltet wurden, jedenfalls nicht schaden. Im Gegenteil, sie können von großem Vorteil sein. Eine einheitliche Organisation für ein Unternehmen von dem Ausmaß der Reichsbahn birgt die große Gefahr in sich, daß der Fortschritt gehemmt, daß die Entwicklung in eine ganz bestimmte Bahn gedrängt wird, die sich letzten Endes tollfuhrt. Die Verschiedenheit regt an, gibt Vergleichsmöglichkeiten, ein Fortschritt ist nach verschiedenen Richtungen möglich, die Erfahrung muß vielfach erst dartun, wer sich auf dem richtigen Wege befindet.

Große Eisenbahnunternehmen bieten stets eine Fülle von Organisationsproblemen. Die Entwicklung steht nie still, der Verkehr schwankt auf und ab; während mancher Zeiten, wie in den Jahren vor dem Kriege, wächst den Bahnen dauernd neuer Verkehr zu, in anderen Zeiten, wie jetzt, wandert der Verkehr auf andere Verkehrsmittel ab, seien es die alten, wie die Wasserstraßen, seien es neue, wie Kraftwagen und Luftfahrzeuge. Sofern diese Schwankungen dauernde Zustände schaffen, muß sich ihnen die Eisenbahn in ihrer Organisation ebenso anpassen, wie die Fortschritte in den technischen Wissenschaften dauernd eine Anpassung verlangen. Für Organisationsumstellungen müssen die normalen Konjunkturschwankungen außer Betracht bleiben, auf sie muß bei der Einrichtung und dem Aufbau Rücksicht genommen sein. Neben diesen allgemeinen Problemen bieten die Eisenbahnen Deutschlands insofern interessante Gesichtspunkte, als sie in den letzten Jahren mehrere tiefgreifende Wandlungen durchgemacht haben, die heute noch

nachwirken. Weitere interessante Betrachtungspunkte bietet die Einstellung der Reichsbahn auf die ungewöhnlichen wirtschaftlichen Verhältnisse der Gegenwart. Auf diese drei Gesichtspunkte werde ich bei meinen Betrachtungen zurückkommen.

Am 1. April 1920 hat das Reich die bis dahin von den einzelnen Staaten verwalteten Bahnen entsprechend den Bestimmungen der Verfassung des neuen Reiches in sein Eigentum und in seine Verwaltung übernommen. Ende 1923 wurde die Verwaltung einem besonderen Unternehmen „Deutsche Reichsbahn“ übertragen und im Oktober 1924 übernahm die durch das Reichsbahngesetz vom 30. August 1924 geschaffene „Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft“ den Betrieb der deutschen Reichseisenbahnen. Das Eigentum verblieb bei den beiden letzten Umstellungen beim Reich.

Bei der Übernahme der Eisenbahnen durch das Reich fand eine organisatorische Änderung der bestehenden Verhältnisse nicht statt. Das verbot sich schon durch die Kürze der Zeit, innerhalb deren die Verreichlichung durchgeführt wurde. Für diese Überführung stand nur ein knappes halbes Jahr zur Verfügung; innerhalb einer solchen Spanne Zeit kann man eine neue Organisation für ein Unternehmen, wie es die Deutsche Reichsbahn darstellt, nicht ausarbeiten, selbst wenn man dabei keine Rücksicht auf die Interessen von 20 Bundesstaaten zu nehmen hat. Auch bei der Übernahme des Betriebes durch das Unternehmen Deutsche Reichsbahn und später durch die Reichsbahn-Gesellschaft wurden die bis dahin bestehenden Organisationen grundsätzlich beibehalten, sie bestehen auch heute noch in dem Gebiet der einzelnen Länder. Auf die Umorganisation der Werkstätten, die in den Jahren seit der Verreichlichung in großzügiger Weise durchgeführt worden ist, kann ich an dieser Stelle nicht eingehen.

Durch die Reichsverfassung (Artikel 92) ist die Forderung aufgestellt: Die Reichseisenbahnen sind als ein selbständiges, wirtschaftliches Unternehmen zu verwalten. Da die Forderung der Verfassung nach einem selbständigen Unternehmen, das die Eisenbahnen verwalten soll, durchgeführt ist, bleibt für die Betrachtung nur übrig die Umstellung auf ein wirtschaftliches Unternehmen. Aus der Bestimmung der Verfassung kann man wohl entnehmen, daß nach Ansicht der maßgebenden Kreise die Eisenbahnen bis dahin nicht als ein wirtschaftliches Unternehmen verwaltet wurden; sonst hätte die Festlegung der dahingehenden Forderung durch die Verfassung keinen Sinn. Die Staaten, die die Eisenbahnen in ihren Ländern bis dahin betrieben, ließen die Bahnen im staatsverwaltungsrechtlichen Sinne verwalten, jetzt sollen sie bewirtschaftet werden. Durch das Reichsbahngesetz (§ 2) ist der Reichsbahn-Gesellschaft die Pflicht auferlegt, ihren Betrieb nach kaufmännischen Grundsätzen zu führen. Auch aus der Aufnahme dieser Bestimmung in das Reichsbahngesetz ist der Schluß gestattet, daß bis dahin nicht nach kaufmännischen Grundsätzen verfahren wurde. Die Veranlassung zur Aufnahme der Bestimmung in die Verfassung war wohl — es ist schwer festzustellen — die Überlegung, daß sich das Reich nach dem Verlust des Krieges und bei Berücksichtigung der ihm auferlegten Entschädigungslasten den Luxus rein verwaltemäßig eingestellter Eisenbahnen nicht mehr leisten könne. Die Aufnahme der Bestimmung wegen Führung des Betriebes nach kaufmännischen Grundsätzen in das Reichsbahngesetz wurde wohl veranlaßt durch die Überlegung, daß bei den großen Lasten, die man der Gesellschaft auferlegte, die Herauswirtschaftung mit möglichst geringem Aufwand zu bewirken sei, damit der deutschen Volkswirtschaft für den Wiederaufbau möglichst günstige Tarife zur Verfügung gestellt werden können. Dies hoffte man durch eine Einstellung der neuen Gesellschaft auf kaufmännische Grundsätze eher zu erreichen, als bei der

bis dahin bei den Staatsbahnen üblichen Einstellung. Wenn die Forderungen in diesem Sinne aufgestellt sind, so müssen die Reichsbahnen, wenn sie den Forderungen nachkommen wollen, bei allen ihren Handlungen und Betätigungen nach der Aktiv- wie nach der Passivseite hin darauf halten, daß der nach den Umständen erzielbare höchste Reingewinn mit dem vergleichsweise geringsten Aufwand erzielt wird. Die Durchführung dieser Forderung bedeutet in sehr weitem Umfang eine Abkehr von den bis dahin maßgebend gewesen und beachteten Grundsätzen. Auch die Staatsbahnen suchten, besonders in den letzten Jahren vor dem Kriege, jährlich einen den Verhältnissen angemessenen Reingewinn aus dem Betrieb des Unternehmens zu ziehen. Sie stellten einen Vorschlag auf, der mit einem Gewinn abschloß, und die Hauptaufgabe bestand nun darin, diesen Etat einzuhalten und, wenn möglich, die Einnahmen zu steigern und die Ausgaben zu unterschreiten. Hiermit war in wesentlichen die wirtschaftliche Betätigung erschöpft. In diesen Verhältnissen mußte und muß ein grundsätzlicher Wandel eintreten. Weder kann sich irgendeiner, der für eine Handlung verantwortlich ist, darauf berufen, daß für eine Ausgabe, die er geleistet hat, in dem Etat Mittel ausgeworfen waren, wenn ihm dargetan wird, daß die Ausgabe nach Lage der Verhältnisse überhaupt nicht erforderlich war oder nicht zu der Zeit oder nicht in dem Umfange, wie es geschehen. Ebensovienig kann darauf hingewiesen werden, daß der Etat eine höhere Einnahme nicht vorgesehen hatte, wenn es möglich war, eine höhere Einnahme nach Lage der Verhältnisse zu erzielen. In beiden Fällen ist das Verhalten weder wirtschaftlich, noch entspricht es kaufmännischen Grundsätzen, es verstößt also gegen die von der Verfassung und von dem Reichsbahngesetz aufgestellten Grundsätze. Andererseits müßte jeder für ein bestimmtes Gebiet Verantwortliche so frei gestellt werden, daß er im Interesse der Wirtschaftlichkeit Ausgaben leistet, für die im Vorschlag ein Betrag nicht vorgesehen ist, allerdings unter seiner Verantwortung.

Eine solche Umstellung, wie sie die Verfassung und das Reichsbahngesetz fordert, ist nicht einfach und nicht von heute auf morgen durchzuführen. Von den Maßnahmen, die die Reichsbahn bisher ergriffen hat, um das Ziel der Umstellung zu erreichen, möchte ich folgende hervorheben. Zunächst die Gewährung der viel behandelten und viel angefeindeten Leistungszulagen. Ich gehe, da ich mich nach dem mir gestellten Thema mit Problemen zu beschäftigen habe, auf die nähere Gestaltung dieser Zulage nicht ein, sondern nur auf den Grundgedanken. Dieser ist zweifellos richtig; die Gewährung derartiger Zulagen ist geeignet, die Verwaltung in dem Bestreben zu unterstützen, eine größere Wirtschaftlichkeit zu erzielen. Die Zulagen sollen dem Beamten, der bessere Leistungen aufzuweisen hat, eine Anerkennung und ein Ansporn sein; sie werden darüber hinaus, wenn und soweit es möglich ist, daß der Einzelne Erfolge wirtschaftlicher Art für das Unternehmen darten kann, einen großen Anreiz bieten, sich wirtschaftlich im Interesse des Unternehmens zu betätigen. Ob dies bei der Einstellung der Reichsbahn in großem Umfang je möglich sein wird, ist wieder ein Problem, auf das ich nachher noch näher eingehen werde.

Eine zweite wichtige Maßnahme, mit der die Reichsbahn einer wirtschaftlichen Betätigung näher kommen will, ist die Abrechnung der einzelnen Direktionsbezirke. Jeder Bezirk soll erfahren, welche Einnahmen auf seine Strecken entfallen und wie viele Ausgaben; nach Durchführung des Verfahrens können für jeden Bezirk ein Gewinn- und Verlustrechnungen und Bilanzen aufgemacht werden. Jeder Leiter eines Bezirks hat dann die Möglichkeit, das Ergebnis seines Bezirks mit dem der anderen zu vergleichen und besonderen Erscheinungen nachzugehen, er kann ferner das

Ergebnis späterer Jahre mit dem der früheren vergleichen und zwecks Erzielung eines besseren Verhältnisses der Einnahmen zu den Ausgaben besondere Maßnahmen ergreifen. Auch dieser Gedanke ist richtig und gesund. Erfahrungen über die Bewahrung liegen noch nicht vor.

Es ist ferner nicht zu verkennen, daß allgemein ein frischerer Zug in dem ganzen Unternehmen steckt. Man kann dies merken an der Art und Weise, wie die Reichsbahn Verkehr an sich zu ziehen sucht durch eine sehr ausgedehnte und teils auch wirkungsvolle Reklame. Man fühlt es, wenn man mit der Reichsbahn in Berührung kommt, durch die Art und Weise des Auftretens und durch die Art und Weise der Behandlung im Schriftverkehr.

Nach meiner Auffassung genügen indes weder diese noch die sonst von der Verwaltung getroffenen Maßnahmen, um der Forderung der Verfassung nach einer wirtschaftlichen Gebarung zu entsprechen. Das Problem muß meines Erachtens viel tiefer gefaßt werden.

Das erstrebenswerte Ziel muß sein und bleiben, möglichst viele maßgebende Kräfte zu einem wirtschaftlichen Handeln im Interesse des Unternehmens zu veranlassen. Die Erreichung dieses Zieles ist bei jedem einheitlich geleiteten großen Betrieb, bei dem die Verkaufspreise, sei es durch Weisung der obersten Stelle, sei es durch Preiskonventionen festgelegt sind, ein schwieriges Problem.

Es bleibt die Möglichkeit der Ausbreitung des Absatzes. In dieser Beziehung war die Reichsbahn-Gesellschaft in dem Zeitalter seit ihrer Errichtung sehr eifrig und wohl mit Erfolg tätig. Im Personenverkehr haben die einzelnen Reichsbahndirektionen eine große Rührigkeit entfaltet und durch Einlegung von Sonderzügen bei allen möglichen Gelegenheiten dem Unternehmen neue Abnehmer zugeführt; im Güterverkehr haben sie durch Verbesserung der Beförderung, sei es durch größere Schnelligkeit der Züge, sei es durch Anpassung der Verkehrszeiten an die Wünsche der Interessenten, vielen Verkehr der Eisenbahn neu oder zurückgewonnen.

Auf dem Gebiet der Ausgaben, der sachlichen wie der persönlichen, hat die Reichsbahn starke Drosselungen durchgeführt und durch starke Einschränkungen große Erfolge aufzuweisen. Die letztere Tätigkeit liegt auf dem Gebiet der Sparsamkeit. Man darf hoffen, daß sie in allen Fällen auch dem Gebot der Wirtschaftlichkeit Rechnung trägt. Es gibt auch eine falsche Sparsamkeit, die sich bitter rächen kann.

Bei der jetzigen Organisation ist für eine wirtschaftliche Betätigung Raum nur bei der Zentrale, sie stellt die Verkaufspreise der Leistungen fest, die Tarife, von denen so gut wie nicht abgewichen werden darf, sie setzt auf der Passivseite, die sachliche und persönliche Ausgaben aufweist, die Löhne und Gehälter fest, und in großem Umfange auch die Preise für die einzukaufenden Gegenstände, wenn diese nicht sogar den einzelnen Direktionen in natura überwiesen werden. Bei dieser Sachlage heißt für eine eigene wirtschaftliche Betätigung der unteren Stellen wenig übrig. Sind diese Verhältnisse nicht zu ändern? Ich möchte dabei von folgenden Betrachtungen ausgehen.

Für die Zwecke der Verwaltung unterstehen der Zentrale unmittelbar die Eisenbahndirektionen, denen die Verwaltung ihrer Gebiete übertragen ist. Die bayerischen Eisenbahndirektionen unterstehen zunächst einer Zentrale in München, der Gruppenverwaltung der bayerischen Eisenbahnen. Nach dem Urteil maßgebender Fachleute war es nicht möglich, ein Unternehmen von dem Umfang der preussischen Staatsbahnen, das immerhin kleiner war, als die Reichsbahn, von einer Zentrale aus zu verwalten. Dieser Satz ist allgemein anerkannt und seine Richtigkeit durch die Erfahrungen und den Erfolg bestätigt. Versuche, alles von einer

Stelle aus zu reglementieren, sind fehlgeschlagen. Die Zentrale gibt nur Richtlinien heraus, die eigene Verwaltung liegt bei den Direktionen.

Wenn schon Bezirke für die Verwaltung vorhanden sind, liegt es nahe, diese für Zwecke der Bewirtschaftung auszunutzen und ihnen die Bewirtschaftung ihrer Bezirke zu übertragen. Diese Lösung scheidet indes völlig aus, die Bezirke eignen sich zu einer eigenen Bewirtschaftung absolut nicht. Sie sind für solche Zwecke nicht gebildet und abgegrenzt, zudem sind die meisten viel zu klein. So kann ich mir denken, daß der Leiter der Gruppe Bayern, die sechs — allerdings kleine — Direktionsbezirke umfaßt und die ein geschlossenes Wirtschaftsgebiet darstellt, sich wirtschaftlich auswirken kann. Man kann sich aber nur schwer ein Bild machen, wie der Leiter einer kleinen Direktion irgendwie mit sichtbarem Erfolg eine wirtschaftliche Betätigung soll ausüben können. Auf Grund solcher Überlegungen kann man zu dem Schluß kommen, daß, wenn man eine wirtschaftliche Betätigung möglichst weiter Kreise will, man wohl zu einer Bildung von einigen großen Wirtschaftsgruppen im Bereich der Reichsbahn wird schreiten müssen. Ich darf darauf hinweisen, daß man bei der Umorganisation des Werkstättendienstes bei der Reichsbahn auch zu großen Ausbesserungsbezirken gekommen ist.

Organisationsmäßig wäre die Frage einer größeren wirtschaftlichen Betätigung hiernach zu lösen durch Schaffung mehrerer größerer Bezirke.

Eine ungleich schwierigere Frage, die vor dieser Frage zu entscheiden ist, ist die, inwieweit es möglich ist, dem Leiter einer Gruppe Selbständigkeit zu übertragen mit der Maßgabe, daß das Risiko zugunsten und zu Lasten seines Bezirkes geht. Jeder Leiter, dem eine derartige Verantwortung übertragen wird, wird möglichst weitgehende Selbständigkeit fordern, und man wird Leiter für solche Posten nur finden, wenn man ihnen die nötige Freiheit gewährt. Dieser Forderung steht die Notwendigkeit einer einheitlichen Tarifabbarung im ganzen Reichsbahngebiet hemmend entgegen; dieser Einschränkung seiner Betätigung wird sich jeder Leiter unterwerfen müssen im Interesse der einheitlichen und gleichmäßigen Bedienung der deutschen Wirtschaft, wenn ich mir auch denken kann, daß gewisse Freiheiten ohne Gefahr gewährt werden können.

Einen ganz wesentlichen Vorteil der Einteilung in Gruppen möchte ich darin erblicken — und darin werden mir alle vernünftigen Gewerkschaftsführer zustimmen —, daß die Verhandlungen mit den Gewerkschaften über Löhne und Arbeitsbedingungen nicht mehr zentral in Berlin für das ganze Reichsbahngebiet, sondern territorial am Sitze der Gruppe für den Gruppenbezirk geführt werden. Daß jetzt in Berlin die Verhandlungen für das ganze weite Gebiet der Reichsbahn mit ihren ganz verschiedenartigen Verhältnissen, die bei den Verhandlungen berücksichtigt werden müssen, geführt werden, ist eine Folge der Überspannung des Zentralisationsprinzips, die man möglichst bald verlassen sollte zum Nutzen der Reichsbahn als Arbeitgeber und zum Nutzen der Arbeitnehmer.

Erst wenn das Problem einer freieren Stellung des Leiters der Gruppe zufriedenstellend gelöst ist, kann die Frage der organisationsmäßigen Lösung näher behandelt werden.

Gegenüber dem Einwand, daß durch die Schaffung besonderer Gruppen für die wirtschaftliche Betätigung eine neue Instanz geschaffen werde, was unbedingt vermieden werden müsse, weil eine solche die Geschäftsabwicklung erschwere, möchte ich bemerken: Die Einschaltung einer solchen Zwischeninstanz ist nicht unbedingt nötig. Mit der Übertragung der Wirtschaftsführung übernimmt die Gruppe auch die zentrale Verwaltung ihres gesamten Bezirks. Die jetzige zentrale Stelle wird in 4—5 Stellen zerschlagen.

Bekanntlich beschäftigt die Frage, ob der Zentralstelle als Zwischeninstanz mehrere große Verwaltungskörper unterstellt werden sollen oder eine große Zahl kleinerer Stellen, das Land Preußen schon seit längerer Zeit für die verwaltende Staatstätigkeit. Die Meinungen und Ansichten über die Lösung dieser Frage der Verwaltungsreform sind in Preußen sehr verschieden, die einen sprechen sich mit Nachdruck für die Beibehaltung und Ausgestaltung der provinziellen Instanz aus und befürworten die Beseitigung der Regierungen, andere verfechten mit eben solichem Nachdruck und guten Gründen die Aufhebung der Provinzbehörden und Beibehaltung lediglich der Regierungen unmittelbar unter den Ministern.

Bei einem Vergleich dieser Bestrebungen mit den Verhältnissen bei der Reichsbahn muß davon ausgegangen und daran festgehalten werden, daß es sich bei der Organisation der Staatsstellen um rein verwaltende Tätigkeiten handelt, bei der Reichsbahn muß dagegen ausschlaggebend bleiben die Umstellung auf die wirtschaftliche Betätigung. Für eine rein verwaltende Tätigkeit halte ich eine Einteilung in kleinere Bezirke für angebracht, also bei der preußischen Staatsverwaltung die Einteilung in Regierungsbezirke. Bei einer solchen Einteilung bleiben die Beziehungen zu den Interessenten lebendig und unmittelbar, worauf der größte Wert zu legen ist. Dies trifft auch zu für die verwaltende Tätigkeit bei der Reichsbahn, und mit aus diesem Grunde wurden bei den preußischen Bahnen seinerzeit kleinere Eisenbahndirektionsbezirke geschaffen. Diese wären für die eigentliche verwaltende Tätigkeit beizubehalten. Wenn für die Zwecke einer wirtschaftlichen Tätigkeit größere Gebiete gebildet werden, wäre die ausführende Verwaltungstätigkeit wie bisher bei den diesen Gruppen zu unterstellenden Direktionen zu belassen.

Ich wende mich einem anderen Problem zu, der Frage, inwieweit soll dezentralisiert werden? Bei dieser Frage handelt es sich nicht darum, ob bestimmte Geschäfte bei der Zentrale für das ganze Gebiet der Reichsbahn behandelt werden sollen oder bei den einzelnen Direktionen. Es ist ganz selbstverständlich und bedarf keiner Ausführung, daß die Zentrale nur Geschäfte behandeln darf, für die die unbedingte Notwendigkeit einer solchen Behandlung besteht. Jedweden Eingreifens in die laufende Verwaltung hat sie sich zu enthalten. Diese Frage habe ich bereits oben bei der Behandlung der allgemeinen Grundsätze gestreift. Es kann nur in Frage kommen, soll bei dem Umfang der Reichsbahn die Zentrale, wie sie für die verwaltende Tätigkeit jetzt besteht, für das ganze Gebiet beibehalten oder soll das Gebiet in mehrere Teilgebiete zerschlagen und diesen die Zentralisierung ihres Bezirks übertragen werden?

Wenn aus anderen Erwägungen Gruppenbezirke für wirtschaftliches Gebaren gebildet werden, so kann es keinem Zweifel unterliegen, daß diesen auch die obere Verwaltung ihres Bezirks übertragen wird, schon aus dem Grunde, um den Verwaltungsapparat nicht zu groß und schwerfällig zu gestalten. Eine Dezentralisation in diesem Sinne hat den Vorzug, daß es in einem so hoch abgegrenzten Bezirk viel eher möglich ist, die ausführenden Stellen mit dem Geiste der leitenden Persönlichkeiten zu durchdringen; bei dem weiten Weg, der bei nur einer Zentrale von der anordnenden bis zur ausführenden Stelle zurückzulegen ist, bis zu der Stelle, die die Anordnungen in die Tat umzusetzen hat, bleibt zuviel unterwegs hängen, oder aber die Anordnungen kommen in veränderter Gestalt, oft in kaum wiederzuerkennender Form zur Kenntnis der Stelle, auf die es letzten Endes doch ankommt. Eine solche Gruppe kann einen ausgesprochenen Charakter bekommen, in ihr können viel eher, als dies jetzt der Fall, Versuche mit bestimmten Einrichtungen auf bestimmten Gebieten vorgenommen werden, die, wenn sie sich bewähren, von

den anderen Gruppen übernommen worden. Ich spreche von Problemen. Daß der Lösung dieses Problems bei der politischen Gestaltung des Deutschen Reiches und der Länder, auf die die Reichsbahn-Gesellschaft naturgemäß und dazu auf Grund übernommener Verpflichtungen Rücksicht zu nehmen hat, ganz besondere Schwierigkeiten entgegenstehen, möchte ich nur andeuten.

Der Reichsbahn-Gesellschaft ist neben der Berücksichtigung kaufmännischer Grundsätze die Berücksichtigung der Interessen der deutschen Volkswirtschaft auferlegt. Man hat die Aufnahme dieser Bestimmung in das Reichsbahngesetz für erforderlich gehalten, wohl in der Annahme, daß nach der Umstellung und mit Rücksicht auf die übertragenen Lasten die Gesellschaft ihre eigenen Interessen zu sehr in den Vordergrund stellen werde, zum Nachteil der Interessen der deutschen Volkswirtschaft, die zu schützen mit die vornehmste Aufgabe der Staats-eisenbahn gewesen war. Man ist vielleicht auch davon ausgegangen, daß die Berücksichtigung der Interessen der deutschen Volkswirtschaft vielfach im Gegensatz zu der Wahrnehmung der eigenen Interessen steht. Gewiß ist das in mancher Beziehung möglich, aber doch lange nicht in dem Umfange, als man früher anzunehmen geneigt war. In dieser Beziehung haben uns die letzten Jahre viel gelehrt. Ich darf nur darauf hinweisen, daß die Großbanken immer mehr offen die Überzeugung aussprechen, daß sie die Interessen der deutschen Volkswirtschaft wahren müssen, sollen sie nicht selbst Schaden erleiden. In den Geschäftsberichten der großen industriellen Unternehmungen finden sich ähnliche Gedankengänge. Aber immer mehr muß dieser Satz Gemeingut werden, soll der Aufschwung Deutschlands bald in die Tat umgesetzt werden. Die Reichsbahn-Gesellschaft wird sich selbst am meisten schaden, wenn sie nicht auf die Interessen der deutschen Volkswirtschaft weitgehend Rücksicht nimmt. Blüht durch ihre Tarif- und Verkehrspolitik die deutsche Volkswirtschaft auf, so kommt dies in erster Linie der Reichsbahn-Gesellschaft selbst zugute. Sollte in einem Einzelfall sich die Sachlage so darstellen, daß die Berücksichtigung der eigenen Interessen eine Maßnahme erfordert, die den Interessen der deutschen Volkswirtschaft abträglich zu sein scheint, so ist nach dem Reichsbahngesetz die Reichsregierung berechtigt, zugunsten der deutschen Volkswirtschaft bei der Reichsbahn-Gesellschaft Einspruch zu erheben. Man darf hoffen, daß es wegen derartiger Fragen nicht zur Anrufung des Reichsbahngerichtes kommt, sondern daß stets eine Lösung im gegenseitigen Benehmen gefunden wird.

Durch die Übertragung des Betriebs der Reichsbahnen auf die Reichsbahn-Gesellschaft ist ein Zustand beseitigt, der früher vielfach zur Kritik Anlaß gab. In Preußen war der Minister der öffentlichen Arbeiten oberster Leiter der Staatsbahnen, zugleich war er aber Inhaber der Rechte, die dem Staat als Ausfluß seiner Staatshoheit zustehen, er war damit vielfach Richter in eigener Person. Bei der Reichsbahn steht die Aufsicht, überhaupt alle aus der Staatshoheit fließenden Rechte dem Reichsverkehrsminister zu, die Leitung der Reichsbahn liegt bei der Gesellschaft. Das Verhältnis ist deshalb komplizierter als in anderen Staaten, weil dem Reich das Eigentum an der Reichsbahn verfallen ist und der Reichsverkehrsminister auch die Rechte wahrzunehmen hat, die aus dem Verhältnis des Eigentümers zum Pächter entstehen. Es handelt sich um ein pachtähnliches Verhältnis, die Pacht wird zur Entlastung des Verpflichteten an dessen Gläubiger unmittelbar abgeführt. Da die Reichsbahnen Eigentum des Reiches sind, und zwar der kostbarste Besitz, kann dem Reichstag das Recht nicht bestritten werden, sich mit den Reichsbahnen zu beschäftigen. Allerdings ist eine Einmischung in den laufenden Betrieb und in die Verwaltung, die die Gesellschaft führt, ausge-

schlossen. Dieser Zustand ist bewußt herbeigeführt und vom Reichstag durch Annahme des Reichsbahngesetzes gebilligt. Die Reichsbahn sollte nach ihrer neuen Einstellung und ihrer Einsparung in die Dawes-Zahlungen entpolitisiert, sollte der Einmischung des Reichstages jedenfalls in dem bis dahin üblichen Umfang entzogen werden.

Die Lösung des Problems, wie auf der einen Seite den Wünschen des Reichstages nach einer unmittelbaren Unterrichtung durch die Reichsbahn-Gesellschaft — nicht mittelbar durch den Reichsverkehrsminister — über Angelegenheiten, für die ein Informationsrecht des Reichstages nach der Sach- und Rechtslage wohl nicht zu bestreiten ist, Rechnung getragen werden kann, und auf der anderen Seite den berechtigten und durch das Reichsbahngesetz anerkannten Interessen der Gesellschaft, um zu verhüten, daß in dem früheren Umfang eine Einmischung des Reichstages in die laufende Verwaltung erfolgt, ist noch in der Schwebe. Man darf der Hoffnung Ausdruck geben, daß recht bald eine Lösung gefunden wird, damit eine Besserung in den Verhältnissen, wie sie sich leider in der kurzen Zeit seit Bestehen der Reichsbahn zu deren Nachteil herausgebildet haben, eintritt, insbesondere in der Beurteilung der gesamten Verhältnisse bei der Gesellschaft durch den Reichstag und seine Mitglieder.

Der Rückgang des Verkehrs, wie wir ihn derzeit erleben, legt der Reichsbahn-Gesellschaft besondere Aufgaben auf. Es ist nicht angängig, wie bereits eingangs erwähnt, daß die Reichsbahn sich den stets wechselnden Erfordernissen des Verkehrs organisationsmäßig anpaßt. Das würde zu einer dauernden Unruhe führen. Wenn man auch davon ausgehen darf, daß es sich bei dem jetzigen Niedergang des Verkehrs nur um eine vorübergehende Erscheinung handelt, so darf man doch anderseits nicht verkennen, daß wir mit solchen Verkehrszunahmen, wie in den Jahren vor dem Kriege, in absehbarer Zeit nicht rechnen können. Besten Falles können wir eine dauernd langsam ansteigende Kurve zugrunde legen. Den derzeitigen Verhältnissen hat die Reichsbahn-Gesellschaft Rechnung getragen. Sie hat die Zahl der Bediensteten, die durch Umstände, die jedenfalls die Reichsbahn nicht zu vertreten hat, unmäßig angeschwollen war, durch Eingriffe, die oft schmerzlich, aber nicht vermeidbar waren, dem Beschäftigungsgrad angepaßt, und die Verwaltung wird nicht umhin können, auf diesem von ihr beschrittenen Weg weiterzugehen. Sie tut hierbei nur dasselbe, wozu Industrie und Handel ebenfalls seit langer Zeit leider gezwungen sind. Darüber hinaus erhebt sich die Frage: Ist es mit dem Abbau des Personals, mit der Anpassung des Personals an die Bedürfnisse des Verkehrs getan? Muß man mit Rücksicht auf die Zukunftsaussichten, wie ich sie gezeichnet, nicht mit dem Abbau der Arbeit beginnen?

Solange sich der Verkehr auf einer gewissen Höhe bewegt, solange ein Unternehmen gut beschäftigt ist, kommt es nicht so sehr darauf an, daß jede Arbeit unterbleibt, die nicht unmittelbar wirtschaftliche Vorteile bringt; man kann sich den Luxus leisten, Arbeiten auszuführen zu lassen, die wissenschaftlichen Forschungen Aufschluß geben und für solche Unterlagen liefern. Man kann Arbeitsformen, die sich eingelebt haben, beibehalten, auch wenn sie durch neue, die sich bei anderen Unternehmen bewährt haben, überholt erscheinen. Alles das muß rücksichtslos verschwinden, sobald sich die Forderung erhebt: es muß mit jedem Pfennig kalkuliert, es muß das Äußerste herausgeholt werden, um den höchsten Wirkungsgrad zu erzielen. Man glaube nicht, dies Ziel sei zu erreichen durch die einfache Forderung von Mehrleistungen. Was auf diesem Wege zu erreichen ist, ist verhältnismäßig nur wenig. Aber die erwähnten Arbeiten, die nicht unbedingt durch das Lebensinteresse des Unternehmens geboten sind, müssen verschwinden, die beste Arbeits-

methode muß durchgeführt, jedes veraltete System beseitigt werden. Zum Experimentieren ist eine solche Zeit allerdings nicht angetan. Aber darum handelt es sich auch nicht, vielmehr ist gefordert: zielbewußte Beseitigung jeder — auch der kleinsten — Arbeit, die wegfallen kann, und rasche Durchführung verbesserter Arbeitsweisen, die wirtschaftliche Erfolge nach sich ziehen. Die Forderung läuft letzten Endes darauf hinaus, daß der ganze Apparat, soweit irgend möglich, vereinfacht und auf allen Gebieten mit den modernsten Hilfsmitteln ausgestattet wird.

Ich schließe mit dem Wunsch, daß es den leitenden und für das Ergebnis verantwortlichen Männern bei der Reichsbahn-Gesellschaft vergönnt sei, stets die richtige Lösung der Probleme zu finden, zum Wohle des Unternehmens und damit der deutschen Volkswirtschaft. Sie können dabei das stolze Bewußtsein haben, daß sie hierdurch mithelfen zur möglichst baldigen Befreiung Deutschlands von den schweren Lasten, die ihm das Dawes-Gutachten auferlegt hat.

### Buchbesprechungen.

Borghr, R. van der. Das Verkehrs wesen. 3. umgearbeitete Auflage. Leipzig 1925. C. L. Hirschfeld. VIII, 667 S. 8°. (Hand- und Lehrbuch der Staatswissenschaften in selbständigen Bänden. Abteilung 1: Volkswirtschaftslehre. Bd. 7.)

Die vorliegende dritte Auflage des van der Borghschen Werkes hat mit ihren Vorgängern die Eigentümlichkeit gemein, in enzyklopädischer Fülle die unter dem Stichwort „Verkehrswesen“ verstandene Tatsachenwelt bis auf die neueste Zeit in übersichtlicher Ordnung vor dem Leser anzubringen. Mit Bienenfleiß sind unzählige Daten, bis hinab zu den genauesten Zahlenangaben im technischen Detail, zu einem Mosaik zusammengefügt. Voransichtlich wird ein Abschnitt über das Verkehrs wesen im allgemeinen, der etwa den fünften Teil des Bandes ausmacht. Ihm folgt in fünf Abschnitten die Behandlung der einzelnen Verkehrszweige: Straßen-, Eisenbahn-, Wasser-, Luft-, Post- und elektrischer Nachrichtenverkehr. Jeder dieser Abschnitte ist fast gleichmäßig unterteilt in eine begriffliche und technische Analyse der Verkehrsmittel, eine Darstellung des geschichtlichen Entwicklungsganges, der volkswirtschaftlichen Bedeutung, der staatlichen Beeinflussung und des Tarifwesens des betreffenden Verkehrsgebietes.

Hat auch ein Unternehmen wie das vorliegende seine unleugbaren Verdienste, so drängt sich doch die Frage auf, ob das Werk den Anforderungen der Gegenwart an unsere Wissenschaft gerecht wird, anders ausgedrückt, ob es die Aufgabe einer sich auf sich selbst besinnenden Volkswirtschaftslehre auf die Dauer sein kann, die täglich wachsende Masse von Beobachtungsmaterial ohne die rigorose Sichtung und Ausrichtung auf die eigentlich ökonomischen Probleme in ihre Sphäre einzubeziehen. Welch einen ungeheuren Ballast von Tatsachen aus der Geschichte der Wirtschaft und Technik schöpft dieses zweifellos mit großer Beredsamkeit geschriebene Werk mit sich, und doch lediglich mit dem Erfolge, daß die wirtschaftliche Fragestellung verdonkelt wird. Die eigentlich wesentlichen Probleme: die Preis- und Kostengestaltung, die Konjunkturabhängigkeit des Verkehrs, seine Rückwirkung auf die Wirtschaft, sind verhältnismäßig dürftig und unorigi- nell behandelt. Dagegen sind Gegenstände, über die der Verwaltungsmann und der Techniker sich sehr viel kompetenter als der Wirtschaftswissenschaftler

ändern könnten, breit ausgewalzt. Die wirtschaftliche Verkehrswissenschaft sollte sich endlich darauf besinnen, die rein ökonomischen Probleme schärfer zu positionieren und andern nicht plump in das Handwerk zu pfuschen.

E. von Beckerath.

Buschman, Dr. Alfred. Die Neuordnung des bundesstaatlichen Eisenbahndienstes in Österreich. Verlag von J. Springer, Wien 1925. 138 S.

Die vorliegende Studie des hervorragenden altösterreichischen Fachmannes über die Neuordnung des bundesstaatlichen Eisenbahndienstes erweist sich, vielfach überaus günstig beurteilt, aber auch angegriffen, als eine kritische Schrift, über die der dem Eisenbahnwesen Nahestehende nicht ohne weiteres hinweggehen kann, die aber auch in weiteren Kreisen berechtigte Aufmerksamkeit erregen dürfte.

In rein sachlicher, von tiefem Wissen getragener Art und Weise erörtert Dr. Buschman die seiner Ansicht nach bestehenden Mängel des Bundesbahngesetzes vom 19. Juli 1923. Er versucht, ohne dem Geschicklichen in schroffer Form entgegenzutreten, jene Richtlinien aufzustellen, die er, auf jahrelangen Erfahrungen aufbauend, für eine seiner Meinung nach zu gewärtigende Neubearbeitung des Gesetzes für maßgebend hält und von der er eine wirklich dauernde Sanierung des österreichischen Bundesbahnbetriebes und dessen ruhige Weiterentwicklung erhofft.

Der im I. Abschnitt niedergelegte Rückblick auf die Entstehungsgeschichte der Neuordnung läßt dem Leser das Verlangen des Verfassers nach weitgehender Abänderung des Bundesbahngesetzes begrifflich erscheinen, wenn er erfährt, unter welchen außerordentlich schwierigen Verhältnissen sich die Regierung im Jahre 1923 veranlaßt sah, den keinswegs von der Öffentlichkeit unangefochten hingegenommen Entwurf ohne wesentliche Änderungen der Beratung und Gesetzwerdung zuzuführen.

Im II. Abschnitt des Buches geht Dr. Buschman ausführlich auf die im Gesetz und dem zugehörigen Statut für die österreichischen Bundesbahnen erlassenen meritorischen Anordnungen ein und bespricht eingehend die in Abweichung von denselben tatsächlich getroffenen Maßnahmen. Besonders eins seit Jahrzehnten ins Auge gefaßte, wenn auch 1896 ins Gegenteil verwandelte Maßnahme begründet er, die Trennung der Betriebe von der Hobeitsverwaltung, bemängelt aber zugleich die im Gesetz nicht klar genug ausgesprochene, ihm aber notwendig erscheinende nachträgliche Überprüfung der finanziellen Gebarung des Unternehmens durch staatliche Kontrollorgane. Er bedauert es, daß die „Bundesbahnen“ nicht als eine vom Staate selbst zu verwaltende öffentliche Anstalt ausgebaut wurden, sondern, wenn auch unter der Voraussetzung der Wahrung um Sicherung öffentlicher Interessen als selbständiges kaufmännisches Unternehmen und treuhändige Verwahrerin des gesamten Vermögens der Bundesbahnen bei der Gebarung verfassungsmäßig sicherzustellen hat, von einem allfälligen Reingewinn nur ein Teil dieses zufällt. Dr. Buschman vermißt auch die genaue Abgrenzung des Wirkungskreises der Verkehrssektion des Bundesministeriums für Handel und Verkehr als Hobeits- und Aufsichtsbehörde, für die er eine gegenüber den gesetzlichen Bestimmungen erweiterte Oberaufsicht über den Bauzustand und den Betrieb der österreichischen Bundesbahnen im öffentlichen Interesse fordert, indem er dieser den zurecht bestehenden Einfluß des Staates auf die Tarif- und Kreditpolitik und den Personalabbau gegenüberstellt. Auch die Überprüfung der technischen Projekte durch autorisierte Organe des Unternehmens und den geringen Einfluß der Hobeitsverwaltung bei der Baueinsicht und der Benutzungsbewilligung empfindet er als Mangel, wie er denn überhaupt das Fehlen