

Regierungsbaumeister Dr.-Ing. E. Frölich

Die Reichseisenbahn

**Produktive Notstandsarbeiten
und die Organisation des wirtschaftlichen
Wiederaufbaues**

Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH

Die Reichseisenbahn

Produktive Notstandsarbeiten
und die Organisierung des wirtschaftlichen
Wiederaufbaues

Von
Regierungsbaumeister
Dr.-Ing. Frölich



Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH 1920

ISBN 978-3-662-23983-4 ISBN 978-3-662-26095-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-26095-1

Inhaltsverzeichnis.

Seite

I. Produktive Notstandsarbeiten bei der Eisenbahn 5

Die Notwendigkeit der Arbeitsbeschaffung innerhalb der Staatsbahnen
Veränderungen der Gefällage von Gleisen auf Rangieranlagen als produktive
Notstandsarbeiten
Die Vorzüge der vorgeschlagenen Arbeiten als Notstandsarbeiten

II. Bedeutung der Notstandsarbeiten für die Wirtschaftlichkeit . . . 7

1. der Betriebsführung.

Zusammenfassung der Rangierungen auf weniger leistungsfähigen Rangier-
bahnhöfen.

Zusammenfassung des Durchgangverkehrs zwecks Auslastung der Strecken.
Abgabe frei werdender Baustoffe.

Elastischere Handhabung des Güterzugfahrplans und der Beförderung.

2. des Personalhaushalts.

Die Personalübersättigung hindert straffe Betriebsführung.

Die Notstandsarbeiten ein Mittel, den Betriebshaushalt von den überzähligen
Arbeitskräften zu säubern.

III. Die Notwendigkeit organisatorischer Maßnahmen zur Durchführung
des vorgeschlagenen Wiederaufbauprogramms. 10

Die Gefahr der Politisierung der Organisationsfragen.

Die 3 grundlegenden Umwälzungen.

IV. Organisationsentwurf. 11

1. Die Grundlage der Neuorganisation.

Obrigkeit ersetzen durch Wirtschaftlichkeit

Umbildung der alten Ordnung, so daß Wirtschaftlichkeitskontrollen möglich
werden.

Prämien.

2. Wirtschaftsorganisation.

Schwierigkeit, die Verwaltung mit wirtschaftlichem Geist zu erfüllen.

Selbständige Wirtschaftsorganisation.

Begründung der Wirtschaftsorganisation.

3. Verwaltungsorganisation.

a) Vorbedingung für die Wirksamkeit der Wirtschaftsorganisation.

Nebenwirtschaftskreis mit selbständigen Wirtschaftskontrollen.

Hauptwirtschaftskreise.

Wirtschaftsgruppen.

Handhabung der Wirtschaftsprüfungen.

Vorteile für die Verwaltungsorganisation.

b) Wirtschaftlicher Ausbau der Verwaltung.

Vertikalaufbau.

Horizontalausbau.

Schema der Neuorganisation.

Abgrenzung der Bezirke und Verteilung der Geschäfte

Gewährleistung des Fortschritts.

Versuchsanstalt auf privatwirtschaftlicher Grundlage.

Beschränkung des Zentralamts.

Personalbehandlung.

V. Modus procedendi 22



Produktive Notstandsarbeiten bei der Eisenbahn.

Dem industriellen Aufschwung Deutschlands vor dem Kriege ist als Folge des verlorenen Krieges ein katastrophaler Sturz gefolgt. Große Menschenmengen, die vor und während des Krieges von der Industrie aufgesogen wurden, werden nun wieder von ihr abgestoßen. Erst allmählich werden diese in der Industrie freigewordenen Arbeitskräfte wieder ihr Unterkommen finden.

Diese industrielle Krise, die noch verschärft ist durch den wirtschaftlichen Boykott seitens der Entente und den Gährungsprozeß im Innern der deutschen Volksgemeinschaft, erfordert Maßnahmen zur Beschaffung von Arbeit.

Wenn auch, wie andere Beispiele — z. B. die Freycinet'schen Kanalprojekte in Frankreich nach 1871 — beweisen, in erster Linie der Staat berufen erscheint, diese Arbeiten zu beschaffen, so ist darum nicht minder wahr, daß in erster Linie jeder Arbeitgeber und Arbeitnehmer selbst mit der Verantwortung sich belastet fühlen muß eine neue Tätigkeit zu finden, so daß die Beschaffung von Notstandsarbeiten durch den Staat erst dann einspringt, wenn die Selbsthilfe versagt.

Was so für Betriebe allgemein gilt, gilt ganz besonders für staatliche Betriebe. Vor allem muß sich die Staatsbahn in dieser Zeit der Überfüttigung des Arbeitsmarktes zur Entlastung des Arbeitsmarktes verpflichtet fühlen, **möglichst viele Arbeitskräfte zu beschäftigen, zum mindesten aber keine Arbeitskräfte zu entlassen.** Diese Aufgabe in wirtschaftlicher Weise zu lösen, ist vielleicht die schwierigste der den Staatsbahnen gestellten Aufgaben und ihre Lösung die Vorbedingung für den wirtschaftlichen Wiederaufbau des Staatsbahnhaushaltes selbst. Die Aufgabe ist um so schwieriger, als die Staatsbahnen unter einem ständigen Rückgang des Verkehrs leiden, dem eine starke Überfüttigung an Arbeitskräften hauptsächlich infolge der Demobilisierung und der Aufnahme von Arbeitskräften aus vierdem Friedensvertrag zufolge aufgelösten Direktionen gegenübersteht. Setzt man den Verkehrsrückgang im Sommer 1920 gegen Sommer 1913 mit 25%, die Kopfzahlvermehrung mit annähernd 40%, so folgt daraus, daß im Sommer 1920 auf die Arbeitskraft die Hälfte der Arbeitsleistung von 1913 entfällt. Wenn auch durch die Einführung des Achtstundentages eine Erhöhung der Kopfzahl um etwa 30% als angemessen erscheint, so bleibt dennoch selbst bei weitgehender Anerkennung außergewöhnlicher Instandsetzungsarbeiten die Tatsache bestehen, daß die vorhandenen Kräfte bei weitem nicht ausgenutzt sind und daß dieses Verhältnis bei dem zu erwartenden weiteren Verkehrsrückgang noch ungünstiger wird.

Der nächstliegende Weg, aus diesem Mißverhältnis herauszukommen, ist **Arbeitsbeschaffung innerhalb der Staatsbahnen.**

In einer eingehenden Untersuchung: **Rangieranlagen und ihre Bedeutung für den Eisenbahnbetrieb unter besonderer Berücksichtigung der Beziehungen zwischen Höhenplan, Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit^{*)}**, hat der Verfasser den Nachweis erbracht, daß die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Rangieranlagen je nach dem Höhenplan und damit zusammenhängend je nach der Betriebsweise sehr verschieden ist.

Die beiden wichtigsten Handlungen bei jeder Rangierung sind das Verteilen des umzurangierenden Zuges in verschiedene Gleise zum Zwecke der Um- oder Neugruppierung und das Sammeln von in verschiedenen Gleisen stehenden Gruppen zum Zwecke der Bildung eines neuen Zuges, beides Bewegungen von Fahrzeugen oder Fahrzeuggruppen, die bei horizontalen Gleisen durch Lokomotivkraft und bei schrägliegenden Gleisen durch die Schwerkraft erfolgen. Ein Mittelding bilden die Eselrückenanlagen, bei denen der zu zerlegende Zug einen etwa 2 m bis 3 m hohen Berg hinangedrückt wird und die Wagen vom Brechpunkt mit Schwerkraft weiterlaufen in Aufnahmegleise, die im wesentlichen horizontal liegen; bei diesen Anlagen erfolgt das Verteilen somit teils mit Lokomotiv-, teils mit Schwerkraft, das Sammeln ausschließlich mit Lokomotivkraft. Die Bedeutung der Untersuchung liegt in der Klarlegung, in wie weit die Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit einer Rangieranlage abhängt von der Anpassung der Gefällage der Gleise in ihren einzelnen Teilen und somit der Betriebsweise an die verschiedenen Rangieraufgaben.

Daß selbst gute Rangieranlagen mit im wesentlichen horizontalen Gleisanlagen durch sinnmäßige Verwendung von Schwerkraft erheblich leistungsfähiger und wirtschaftlicher gestaltet werden können, beweist der Vergleich des Rangierbahnhofs Karlsruhe mit einer Anordnung nach dem Vorschlag des Verfassers, die allein an laufenden Betriebskosten etwa 320 000 M. — Preisjahr 1914 — bzw. 3 000 000 M. (Preisjahr 1920) — darunter 7 Rangierlokomotiven mit 24 für 24 m Dienst — jährlich erpart und dabei mehr als die doppelte Wagenzahl täglich verarbeiten kann. Aus diesen Zahlen kann man sich ein Bild davon machen, wie unwirtschaftlich erst die vielen Rangierungen sind, die extra infolge unzureichender Leistungsfähigkeit größerer Rangieranlagen auf Vorbahnhöfen oder andern kleinen Bahnhöfen mit technisch unvollkommenen Einrichtungen ausgeführt werden. Wenn Verfasser für die größeren, als Rangierbahnhöfe betriebenen Bahnhöfe Preußens durch weitgehendere Anwendung der Schwerkraft allein an Rangierlokomotiven eine Verminderung von 500 Stück mit einem jährlichen Kohlenverbrauch von 300 000 Tonnen angibt, so wird der tatsächliche Erfolg der Verbesserung von Rangieranlagen ein erheblich günstigerer sein, wenn Land in Land damit die Beseitigung der unwirtschaftlichen Rangierungen auf kleinen scharf ausgebildeten Rangieranlagen und die Belassung der größeren Rangieranlagen entsprechend ihrer gesteigerten Leistungsfähigkeit erfolgt.

Die Bauarbeiten selbst bestehen in erster Linie darin, die Sammelgleise der sogenannten Nebenablaufanlagen und wenn möglich die Zu-

^{*)} Im Buchhandel zu beziehen durch C. W. Kreidels Verlag, Berlin W 5.

führungsgleise ins Gefälle zu legen, ferner an bestehenden Anlagen nachweislich fehlerhafte Profilausbildungen zu verbessern. Es sind im wesentlichen reine Erd- und in geringem Umfang Gleisumlegungsarbeiten mit Erdbewegungen bis zu höchstens 9 m Austrag und 3 m Abtrag, während die bisher geschaffenen Rangieranlagen mit Schwerkraftbetrieb Schüttungen bis zu 22 m erforderten.

Die Bedeutung der vorgeschlagenen Arbeiten als produktive Notstandsarbeiten liegt in

- der Durchführbarkeit der Arbeiten ohne Verwendung schwer zu beschaffender Baustoffe,
- der Verwendbarkeit ungeübter Arbeitskräfte,
- der Ausführbarkeit der Arbeiten auch ohne großes Unternehmergerät — wegen der geringen Transportwege und Transporthöhen —,
- der Verteilung derartiger Bauausführungen über das ganze Land,
- der Möglichkeit, die Bauausführung selbst und ihren Umfang in weitem Maße dem Arbeitsangebot anzupassen,
- der unmittelbaren Umsetzung der für jede einzelne Bauausführung aufgewandten Arbeit in Ersparnisse, z. B. an Kohlen und Lokomotiven, Gleisen und Wagen, sei es an der umgebauten Anlage selbst, sei es durch Übernahme von Leistungen, an anderen Anlagen, durch Übernahme ihrer Rangierleistungen auf die umgebaute Anlage.

Sie haben den meisten staatlichen Notstandsarbeiten gegenüber, wie Kanalbauten, Straßenbauten, den großen Vorzug, daß sich ihre Wirtschaftlichkeit mit großer Bestimmtheit vorveranschlagen läßt und sofort nach Fertigstellung der Arbeit in der Form von Ersparnissen in Erscheinung tritt. Sie sind daher im eigentlichen Sinne Substanzverbesserungen, die zugleich eine zweckmäßige Beschäftigung von Arbeitslosen ermöglichen.

Eine Ersparung an Arbeitskräften tritt durch die Einführung des Schwerkraftbetriebes grundsätzlich nicht ein; die „Rangierbahnhöfe mit durchgehendem Gefälle“ haben sogar im allgemeinen einen höheren Personalbedarf als die Lokomotivkraftanlagen. Die Schwerkraftanlagen bieten aber — wie Verfasser eingehend bewiesen hat — in ungleich höherem Maße als diese die Möglichkeit, technisch-wirtschaftliche Verbesserungen anzuwenden, und sind somit eine Vorstufe für weitere Verbesserungen, namentlich auch für weitgehenden Ersatz von Menschenarbeit durch Maschinenarbeit.

Bedeutung der Notstandsarbeiten für die Wirtschaftlichkeit der Betriebsführung und des Personalhaushalts.

Über die Verbesserung der Rangieranlagen im engeren Sinne hinaus haben die vorgeschlagenen Arbeiten eine weitere Bedeutung als **technische Vorarbeiten für eine wirtschaftlichere Neugestaltung der Betriebsführung.**

Der Rückgang des Verkehrs und die Änderung der Verkehrsbeziehungen haben zur Folge, daß früher leidlich ausgelastete Anlagen nunmehr ungenügend ausgelastet sind. Die notwendige Folge ist Unwirtschaftlichkeit, da die Selbstkosten nicht in dem Maße der Minderbinnahmen heruntergehen. Die wirtschaftliche Betriebsführung ist daher vor die Aufgabe gestellt, den Verkehr so zu leiten und den Betrieb so zu führen, daß die einen Anlagen tunlichst ausgelastet sind, um andere Anlagen ganz auszuschalten oder so weit zu entlasten, daß nennenswerte Selbstkostensparnisse möglich werden.

So wären die im Sinne der vorigen Ausführungen leistungsfähiger ausgebauten Verschiebebahnhöfe durch zweckmäßige Zusammenfassung des Verkehrs so auszulasten, daß kleinere Rangierbahnhöfe ausgeschaltet werden könnten. Es sei hier nur andeutungsweise darauf hingewiesen, daß abgesehen von der dadurch zu erzielenden Verringerung der Rangierkosten von mindestens 25% — bei kleinen Anlagen erheblich mehr — die für die Reichseisenbahn gering gerechnet $\frac{1}{3}$ Milliarde jährlich betragen würde, die Zusammenlegung der Rangierungen als eine der wichtigsten Vorbedingungen für wirtschaftliche Zugbildung anzusehen ist.

Die Zusammenfassung des Verkehrs ist vor allem auch im Interesse der Wirtschaftlichkeit der Strecken und ihrer Anlagen notwendig. Zu Zeiten steigenden Verkehrs ergab sich die Auslastung der Strecken zwangsläufig dadurch, daß im allgemeinen neue Strecken erst gebaut wurden, wenn das betriebliche oder wirtschaftliche Bedürfnis vorhanden war. In Zeiten sinkenden Verkehrs ist dieser Weg bewußt rückwärts zu beschreiten. Dabei wird es im allgemeinen nichts einbringen, daß der eine oder andere Zug ausfällt, sofern die Besetzung der Betriebsanlagen, z. B. Bahnhöfe, Stellwerke, dadurch nicht berührt wird. Vielmehr wird entsprechend dem Neubau von Strecken bei steigendem Verkehr nunmehr die Außerbetriebsetzung von Strecken und Anlagen in Frage kommen müssen, um den übrigen Strecken etwa wirtschaftliche Belastung zuleiten zu können. Diese Außerbetriebsetzung braucht keine vollständige zu sein. Aus volkswirtschaftlichen Gründen wird der Ortsverkehr mit vereinfachten Mitteln, zu denen auch sparsamere Betriebsvorschriften gehören, und auf kürzere Betriebszeiten aufrecht zu erhalten sein. Der Durchgangsverkehr wird aber möglichst auf leistungsfähigen Strecken zusammenzulegen sein, so daß andere Strecken auf den Ortsverkehr beschränkt werden können. Hierbei kommen insbesondere Parallelstrecken in Frage.

Diese Untersuchungen würden sich zweckmäßig auch auf die Frage mit zu erstrecken haben, inwieweit das historisch Gewordene den jetzigen und zukünftigen Verkehrsverhältnissen entsprechend systematisch weiter zu entwickeln sei. Gerade die unter dem Druck der Wirtschaftlichkeit notwendig werdenden Verkehrsumlösungen werden in Verbindung mit dem Verkehrsrückgang die praktische Durchführung derartiger grundlegender Verbesserungen erleichtern. Wenn derartige eingehende Untersuchungen feststellen, in welchem Umfang Anlagen, vor allem Gleise, die für einen größeren oder andern Verkehr gedacht waren, ausgeschaltet werden können — in einzelnen Fällen aus wirtschaftlichen Gründen sogar müssen — ohne den Gebrauchswert der Gesamtanlage zu beeinträchtigen, so wäre

der Staatsbahn ein Mittel gegeben, die freiverdenden Baustoffe als Ersatz für unbrauchbar gewordene im Betriebe zu verwenden oder sie zu liquidieren, um so mehr dann, wenn sie nicht im Sinne des gedachten Ausbaues der Staatsbahnen liegen. Dem Staate könnten dann vor allem die freiverdenden Schienen willkommene Zuschmitttel*) werden, denn über die unteren Ressortinteressen hinaus hat die Staatsleitung die Aufgabe, aus dem bedeutenden Realbesitz der Eisenbahn den für das Volkswohl jeweils besten Gebrauch zu machen. Vor allem aber wäre die Zugförderung selbst im Einzelfalle tunlichst so zu handhaben, daß die Züge ausgelastet fahren und Personal und Lokomotiven ausgenutzt werden. Auch diese Aufgabe drängt zu Zusammenfassung der Verkehrsströme. Dabei dürfte das die Verkehrsschwankungen ausgleichende Moment mehr als bisher in der Beförderungsdauer — z. B. Aufenthaltszeit auf den Margierbahnhöfen — zu suchen sein.

Diesen Aufgaben kann das starre Fahrplan- und Beförderungssystem nicht gerecht werden. In einer zentralistisch denkenden Zeit ruhiger Verkehrsentwicklung erdacht, stellt es Maßnahmen, wie sie im Vorstehenden als notwendig erläutert sind, einen starren Widerstand entgegen. Jede Änderung reißt Lücken, die den wirtschaftlichen Erfolg der Änderung in Frage stellen, und jeder Änderung hängt wie Bleigewicht der bürokratische Apparat an. Infolgedessen wird sie meist ihrem Umfang nach ungenügend, oft von den Tatsachen überholt sein und stets den Tatsachen nachhinken.

Die Lösung kann nur in einer elastischeren Handhabung des Betriebs- und Beförderungsdienstes mit einer im weiteren noch zu erörternden größeren Selbständigkeit der betriebswichtigen Dienststellen, vor allem der Verschiebebahnhöfe, zu suchen sein. Diese sind, wie in der schon mehrfach angeführten Abhandlung des Verfassers ausgeführt, durch technische und organisatorische Maßnahmen in größerem Umfang zu befähigen, den Zugverkehr den jeweiligen Betriebs- und Verkehrsverhältnissen anzupassen. Diese Maßnahmen kennzeichnen sich dadurch, daß die für den Güterzugverkehr wichtigsten Betriebsstellen, vor allem die Verschiebebahnhöfe, über die in ihrem Bereich befindlichen Wagen, Lokomotiven und Personale in eingehender Weise unterrichtet sind und durch ein geeignetes Verständigungssystem in der Lage sind, mit andern Betriebsstellen zum Zwecke wirtschaftlicher Zugförderung zusammen zu arbeiten. Für einen Teil des Minimalverkehrs ist der starre Fahrplan als Gerüst des Güterzugbetriebs beizubehalten, der übrige Verkehr wickelt sich auf Grund unmittelbarer Anordnungen ab.

Endlich und nicht zum geringsten Teil liegt die Bedeutung der vorgeschlagenen Notstandsarbeiten darin, daß sie einen sorgbaren Weg öffnen, die Wirtschaftlichkeit im Personalhaushalt allmählich wieder herbeizuführen. Welche Bedeutung diese Aufgabe für die Wirtschaftlichkeit der Eisenbahn überhaupt hat, erhellt aus der Tatsache, daß schon vor dem Kriege die persönlichen Ausgaben etwa 60% der Gesamtausgaben be-

*) Z. B. Ausbau und Betrieb südrussischer Bahnen als Gegenleistung für Getreidelieferungen.

trugen, nach dem Krieg infolge der Personalübersättigung wahrscheinlich mehr. Abgesehen von dieser Erhöhung der Selbstkosten liegt in dem gegenwärtigen Zustand chronischer Personalübersättigung ein gefährliches Moment der Lähmung, das mehr und mehr jeden Willensakt zum wirtschaftlichen Wiederaufbau im Keime zu ersticken droht. Der Maßstab für das, was geleistet werden kann, geht allmählich dem Vorgesetzten und dem Untergebenen verloren, und, am Maßstabe der Personalhaushaltüberschreitung gemessen, erscheint jeder Versuch, eine Ersparnis auf anderm Gebiet herbeizuführen, als unbedeutend und unterbleibt infolgedessen. Der gegenwärtige Zustand der Personalübersättigung ist dadurch gekennzeichnet, daß die Führer bis herunter zum Dienststellenvorsteher nicht mehr die Macht und nicht mehr den Überblick haben, um mit Nachdruck und ohne Mißgriffe die Punkte aufzugreifen, an denen der wirtschaftliche Wiederaufbau anzufassen ist, ein Zustand, der letzten Endes dem Geldbeutel der Allgemeinheit zur Last fällt. Die Form, die überzähligen Arbeitskräfte in den Betrieben zu belassen, ist daher der unglücklichste Weg, der gefunden werden konnte.

Die Rettung kann einzig und allein darin gesehen werden, eine klare Scheidung herbeizuführen zwischen der Staatsbahn als Betriebsunternehmen und der Staatsbahn als Träger der Verpflichtung, über das Maß seiner unmittelbaren Bedürfnisse hinaus Arbeitskräfte zu beschäftigen und das Betriebsunternehmen ausschließlich nach den Gesetzen einer gefunden Betriebsführung auszubauen und zu leiten. Die dadurch in dem eigentlichen Betriebsunternehmen Staatsbahn frei werdenden Kräfte müssen von der Eisenbahnverwaltung in anderer Weise beschäftigt werden.

Der Weg, auf dem diese Aufgabe gelöst werden kann, ist durch die vorigen Erörterungen über die angeregten Notstandsarbeiten gewiesen. Die freierwerdenden Kräfte sind, gegebenenfalls zusammen mit andern Arbeitskräften, durch produktive Notstandsarbeiten zu beschäftigen, durch die wiederum betriebliche Ersparnisse gemacht und möglichst auch weitere Arbeitskräfte frei werden, die alsdann zu weiteren Verbesserungsarbeiten zur Verfügung stehen. Die Kosten dieser Arbeitskräfte würden auf Anleihen zu verbuchen sein und somit dem Betriebshaushalt nicht mehr zur Last fallen. Die Anleihen wären fundierte Schuld, deren Abschreibung in den meisten Fällen durch laufende Betriebserparnisse und durch beim Bau eingesparte Baustoffe sichergestellt wäre.

Die Notwendigkeit von organisatorischen Maßnahmen zur Durchführung dieses wirtschaftlichen Wiederaufbaues.

Die vorstehenden Ausführungen in Verbindung mit der schon mehrfach erwähnten Abhandlung des Verfassers zeigen, in welcher Richtung die Eisenbahntechnik entwickelt werden sollte, um die betrieblichen Selbstkosten zu verringern und einer geschickten Personalhandhabung die Möglichkeit zu geben, den Personalhaushalt wirtschaftlicher zu gestalten, eine Aufgabe, die in jedem Fall nur in jahrelanger Arbeit nicht nur der obersten

Führer sondern sämtlicher Staatseisenbahner gelöst werden kann, ob auch tatsächlich gelöst wird, hängt nicht nur von der Einsicht und dem guten Willen der Beteiligten ab, sondern auch von der Ordnung, die ihr Zusammenarbeiten stützt und fördert. Es kann als genügend bewiesen gelten, daß unsere gegenwärtige Verwaltungsortnung eine Wirtschaftsordnung im vorgenannten Sinne nicht darstellt. Hier soll nur festgestellt werden, daß im Rahmen dieser Verwaltungsordnung eine tatkräftige Inangriffnahme des vorgeschlagenen Wiederaufbaues nicht möglich ist. Halbe Maßnahmen aber, wie Einführung weiterer Buchungskontrollen, sind deswegen bedenklich, weil ihre Auswirkung erst nach Jahren ersichtlich sind und die Frage der Neuorganisation der Staatsbahnen unter dem Druck des Betriebsdefizits und der zu erwartenden Kämpfe um die Verstaatlichung weiterer Unternehmungen Gefahr läuft, mehr und mehr eine volkswirtschaftliche wenn nicht gar innerpolitische zu werden. Daher erscheint auch aus tatsächlichen Gründen zweckmäßig, daß die Staatsbahnen die Initiative selbst in der Hand behalten, und die organisatorischen Maßnahmen, die notwendig sind lieber heute als morgen selbst durchführen.

Die für die Umgestaltung der bestehenden Verwaltungsordnung grundlegenden Umwälzungen sind:

1. Der Übergang des **Obrigkeitsstaates zum Volksstaat** mit den entsprechenden Erscheinungen in Gesetz und Volksempfinden,
2. Der **wirtschaftliche Zusammenbruch Deutschlands**, soweit er die Staatsbahn selbst trifft und sie zwingt, neben den Gesichtspunkten der Pünktlichkeit und der Verkehrsbesriedigung die Wirtschaftlichkeit in die vorderste Reihe zu stellen, d. h. genauer gesagt die Selbstkostenverminderung, denn die Einnahmen hängen weniger von eigenwirtschaftlichen Maßnahmen der Staatsbahn als von dem durch das Gemeinwohl bedingten ab,
3. Der **Zusammenbruch der Industrie** und die **Veränderung der Verkehrse**, auf deren neue Bedürfnisse sich die Staatsbahnen mit erheblich feinfühligere Organen einspielen muß, als es zu Zeiten einer mächtig aufstrebenden Industrie und im wesentlichen stetigen Verkehrsentwicklung gut war.

Organisationsentwurf.

Aufgabe der Neuorganisation muß es sein, ihre Ordnung sinngemäß diesen Tatsachen anzupassen. Vor allem müssen neue lebendige Kräfte ausgelöst werden, um die sinkende Obrigkeitsautorität, die vielleicht der schwächste Punkt der alten Organisation ist, zu ersetzen. Diese Kräfte müssen vor allem in dem **Erstarken** der Solidarität gesehen werden, des Gefühls, daß Vorgesetzte und Untergebene der Allgemeinheit gegenüber gemeinsame Pflichten zu erfüllen haben, als deren vornehmste die zu gelten hat, aus dem Staatsbetrieb der Allgemeinheit den größtmöglichen Nutzen herauszuwirtschaften. **Diesem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit**

unter tatkräftiger Unterstützung durch die Allgemeinheit die entscheidende Rolle im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen zu verschaffen, ist daher die erste Tat; die zweite ist die Umbildung der Staatsbahnen zu einem Wirtschaftsbetrieb, der die Beobachtung und Beeinflussung der Wirtschaftlichkeit erlaubt. Die alte Ordnung der Staatsbahnen gibt zwar für die Gesamtverwaltung einen Überblick über Einnahmen und Ausgaben. Aber selbst wenn dieser Überblick kaufmännisch ausgewertet würde, gäbe er kaum mehr als die Tatsachen und versagt, wenn, wie etwa bei den vorliegenden ungünstigen Ergebnissen, gefragt werden muß, wie im einzelnen diese Ergebnisse zu erklären sind, versagt aber vor allem dann, wenn die Wirtschaftlichkeit als Autoritätsfaktor zwischen Vorgesetzten und Untergebenen wirksam gemacht werden soll. Infolgedessen treten Forderungen einzelner Arbeitnehmergruppen stets als Massenforderungen an die Verwaltung heran und laufen dann Gefahr, nicht mehr auf Grund der nackten Tatsachen sondern politisch behandelt zu werden; oder sie werden nicht als Massenforderungen aufgegriffen und steigern die Verärgerung und das Mißtrauen. Gerade der umgekehrte Weg ist anzustreben: Strittige Fragen sind in allererster Linie als wirtschaftliche Fragen zu behandeln und unbeschadet ihrer einheitlichen Regelung möglichst zwischen Vorgesetzten und Untergebenen zum Austrag zu bringen. Nur so kann das Zusammenarbeiten gewährleistet werden. Dazu ist aber nötig, daß auch die einzelnen Betriebe nach wirtschaftlichen Grundsätzen geleitet werden und ihre Wirtschaftlichkeit nachweisen können. Ihre Wirtschaftskontrolle stellt eine wertvolle Unterlage und Ergänzung der Bilanz des Gesamtstaatsbahnunternehmens dar, muß sich aber naturgemäß darin von dieser unterscheiden, daß sie den Ausgaben nicht Einnahmen sondern nur Leistungen gegenüberstellt, da die Einnahmen im einzelnen Betrieb nicht erscheinen. In der Tatsache, daß die Privatindustrie auf rein wirtschaftlicher Grundlage arbeitet, dürfte der wesentlichste Grund dafür erblickt werden, daß sie schneller zu einem Zusammenarbeiten des Vorgesetzten mit den Untergebenen gelangt ist als die Staatsbahn.

Ein weiteres Mittel, neue Kräfte zu wecken, wird in der Schaffung von Prämien für gute Betriebsergebnisse zu sehen sein.

Die Wirtschaftsorganisation.

Der auf diesen grundlegenden Überlegungen aufgestellte Organisationsentwurf stellt den Versuch dar, diese wirtschaftliche Ordnung aus der bestehenden Ordnung zu entwickeln und die alte Ordnung dabei möglichst beizubehalten, schon aus dem praktischen Gesichtspunkt der Überleitung. Verfasser konnte sich dabei nicht der Einsicht verschließen, daß die Neuorganisation dem wirtschaftlichen Arbeiten nur Stütze und Richtung sein kann, der Erfolg aber in erster Linie von dem Geist abhängt, mit dem die Geschäfte geführt werden, und daß es leichter ist, eine neue Einrichtung mit einem neuen Geist zu erfüllen als eine alte. Und es dürfte keinem Zweifel begegnen, wenn behauptet wird, daß die schwierigste Auf-

gabe der Neuorganisation die Erfüllung der Verwaltungsbeamtenchaft mit wirtschaftlichem Geiste ist.

Die nächstliegende Form einer derartigen Wirtschaftsorganisation könnte vielleicht in der Einsetzung von mit besonderen Befugnissen ausgestatteten Wirtschaftskommissaren des Reichsverkehrsministers gesehen werden. Ohne die Unterstützung seitens der Großorganisation ist die Tätigkeit dieser Kommissare undenkbar; sind diese beiden Faktoren aber aufeinander angewiesen, so trägt diese Lösung die Mängel eines Kompromisses zwischen reiner Obergewalt und einer vom allgemeinen Vertrauen getragenen Autorität und frant vor allem daran, daß ihre Träger in vielen Fällen Richter in eigener Angelegenheit sein müssen. Verfasser befürwortet entschieden, eine auf die Grundlage des Vertrauens folgerichtig aufgebaute Lösung zu suchen, bei der die Wirtschaftskommissionen möglichst selbständig der Beeinflussung entzogen und von dem Willen der Allgemeinheit gestützt sein müssen. Ferner müssen sie durch einen systematischen Aufbau zu einer systematischen selbständigen Arbeit befähigt werden.

Demgemäß geht der Vorschlag dahin, neben der bestehenden Verwaltungsorganisation eine selbständige Wirtschaftsorganisation zu schaffen die in einem vom allgemeinen Vertrauen getragenen Verwaltungsrat — vgl. auch Seite 19 — wurzelt. Dieser ernennt für jede Generaldirektion für einen bestimmten Zeitraum Wirtschaftskommissare, die damit Vorsitzende der Wirtschaftskommission dieser Generaldirektion werden. Die Wirtschaftskommission setzt sich zusammen aus vom Verwaltungsrat berufene Eisenbahnsachleute und aus Männern allgemeinen Vertrauens, zu denen auch Mitglieder der Beamten- und Arbeiterorganisationen gehören. Man wird die Unabhängigkeit der Kommissionsmitglieder dadurch zu stärken suchen, daß man ihre Tätigkeit außerhalb ihres Berufstreises legt und häufig wechselt. Innerhalb eines Wirtschaftszeitraumes werden von Unterkommissionen der Wirtschaftskommission zunächst die Dienststellen, dann die nächst höheren Verwaltungsstellen einer Wirtschaftskontrolle unterzogen, auf Grund deren die Prämien festgesetzt werden. Im übrigen beschränkt sich die Wirtschaftskommission auf Feststellung der Ursachen von Unwirtschaftlichkeit und auf Anregungen. Soweit diese nicht auf mündlichem Wege erledigt werden können, erscheinen sie in dem Bericht der Wirtschaftskommission an den Verwaltungsrat. Die Wirtschaftsorganisation hat somit keinerlei Anordnungsbefugnisse. Sie soll die Aufgabe lösen, die Staatsbahnverwaltung allmählich in ein Wirtschaftsunternehmen umzuwandeln und in der Kleinarbeit ihrer Kontrolltätigkeit allmählich den wirtschaftlichen Geist in die Staatsbahn hineinbringen. Insbesondere ist sie als unabhängige vom gemeinsamen Vertrauen getragene Körperschaft berufen, in dem Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen dem Maßstab der Wirtschaftlichkeit größere Bedeutung zu verschaffen und bei Gegensätzen zu vermitteln. Sie stützt die Verwaltung in allen Fragen, die von der Allgemeinheit gebilligt und gefordert werden, und entlastet ihre Verantwortung. Dadurch, daß sie den Blick auf das Ganze gerichtet hat, stellt sie ein weitvolles Gegengewicht zu dem notwendigerweise schwerfälligen und infolge der scharfen Unterteilung in

Geschäftskreise leicht einseitigen Verwaltungskörper dar. Durch die Auswahl ihrer Mitglieder und die Art ihrer Geschäftsführung ist sie befähigt, die jeweils an die Staatsbahnen herantretenden wichtigen Fragen eingehend zu klären und dabei vor allem die Interessen der verkehrtreibenden Bevölkerung zu Wort kommen zu lassen. Auf die Geldbewilligungen wird sie nur mittelbar durch den Verwaltungsrat einwirken. Inwieweit sie kleinere Beträge für kleine Verbesserungen zur unmittelbaren Verfügung den Betriebsstellen im Einvernehmen mit der Verwaltung zuweist, soll nicht weiter ausgeführt werden. Jedenfalls aber steht ihr die autoritative Festsetzung der Prämien auf Grund der von den Betriebsstellen zu führenden Wirtschaftsbuchungen zu. Eine Berufung gegen diese Festsetzung ist nicht vorgesehen. Die Prämien werden in erster Linie diejenigen Bediensteten umfassen, deren Tätigkeit durch die Wirtschaftskontrolle unmittelbar kontrolliert wird, also in erster Linie die Bediensteten im äußeren Dienst und unter diesen in erster Linie die an verantwortlichen Stellen stehenden. Sie dürften als Gruppenprämien auszubilden sein, wobei aber der Kreis der Prämiengruppe nicht zu groß zu ziehen sein dürfte. Es wird die besondere Aufgabe des Prämienystems sein, auch die an die Verminderung der Selbstkosten mitwirkenden Beamten höherer Instanzen in den Kreis der Prämienempfänger einzubeziehen. Diese Hervorhebung der Betriebsbeamten vor den Verwaltungsbeamten ist nicht mehr als billig. Die Betriebsbeamten der Staatsbahnen unterscheiden sich von den Verwaltungsbeamten des Staates dadurch, daß sie in erster Linie die Verantwortung für die Selbstkosten und damit für das wirtschaftliche Ergebnis des Betriebsunternehmens haben. Sie hervorzuheben, ist das organisatorische Mittel, der Wirtschaftlichkeit die gebührende Anerkennung zu verschaffen.

Die Wirtschaftsorganisation hat somit in erster Linie die Aufgabe, der Verwaltung die Umstellung in die neuen Zeitverhältnisse zu erleichtern. Da sie in den Lauf der Geschäfte nicht unmittelbar eingreift, kann sie aus- und abgebaut werden, ohne den Verwaltungsapparat zu stören.

Die Verwaltungsorganisation.

Die Verwaltungsorganisation muß befähigt werden, mit dieser Wirtschaftsorganisation zusammenzuarbeiten unbeschadet ihrer eigenen Selbstständigkeit. Ferner muß sie den oben erwähnten drei einschneidenden Umwälzungen Rechnung tragen, endlich wird sie die Gelegenheit der Umbildung benutzen, um sonstige Verbesserungen vorzunehmen, die wünschenswert erscheinen.

Die grundlegende Umgestaltung der Verwaltung ist die Schaffung von Kontrollen ihrer Wirtschaftlichkeit, die zunächst der Verwaltung selbst die Möglichkeit geben, den Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit mehr zur Geltung zu bringen und ferner die Vorbedingung für die Wirksamkeit der Wirtschaftskommissionen sind.

Hierbei ging der Verfasser von dem Gedanken aus, daß **Wirtschaftskontrollen nur da notwendig sind, wo Kostenwerte verbraucht werden**, also bei den Betriebsstellen. Die Wirtschaftlichkeit der Verwaltungsstellen — abgesehen von einer sparsamen Bürobesetzung, die besonders zu prüfen wäre — tritt für den Fachmann erkennbar in den Kosten der Betriebsstellen in Erscheinung. Es genügt somit, den Ausführungsdienst einer Wirtschaftskontrolle zu unterziehen. Dieser stellt sich dar als der eigentliche Transportdienst — der Kreis des rollenden Rades — und die Hilfsdienste — Güterabfertigungen, Werkstätten, Bahnmeisterei, Magazine, Kassen, Entseuchungsanlagen — die in vielfacher Abhängigkeit zu einander stehen. Gelingt es nun, möglichst viele Hilfsdienste einer besonderen Wirtschaftskontrolle zu unterwerfen, wobei die aus andern Diensten und vor allem dem Kreis des rollenden Rades entlehnten Kostenwerte dem Hilfsdienst zu Lasten gebucht werden, so bleibt der durch die Ortsveränderlichkeit der Kostenwerte gekennzeichnete reine Transportdienst übrig, für den die ungünstigsten Bedingungen für eine straffe Wirtschaftskontrolle vorliegen. Der Vorschlag des Verfassers geht somit dahin, Nebenwirtschaftskreise mit möglichst selbständiger Wirtschaftskontrolle zu bilden, in der namentlich die aus dem Kreis des rollenden Rades dem Hauptwirtschaftskreis entlehnten Kostenwerte in Erscheinung treten, so daß deren Kontrolle seitens der Nebenwirtschaftskreise den Hauptwirtschaftskreis entlastet. Die Hauptwirtschaftskreise umfassen den Wirkungsbereich einer anordnenden Betriebsstelle — Zugbildungsbahnhöfe und vor allem Rangierbahnhöfe —. Ihre Wirtschaftsbuchung wird sich auf Angaben über die Transportleistungen, die Auslastung der Züge, den Leerlauf von Lokomotiven, Personal und Wagen erstrecken. Die Nebenwirtschaftskreise verbuchen ihre persönlichen und sachlichen Ausgaben und ihre Leistungen. Die Wirtschaftskontrolle einer Wagenwerkmeisterei wird z. B. die Kosten für Personal, Material, Verzinsung und Amortisation ihrer Anlagen, ferner die Wagenstunden der ihr überwiesenen Wagen und die geliehener Lokomotivstunden verbuchen. Die ausgerechneten Wagenstunden vom Hauptwirtschaftskreis gegen Anerkennung der geleisteten Arbeitsleistung wieder übernommen, auf Grund deren die Leistung der Werkstätte festgestellt wird. Die Wirtschaftskontrolle einer Bahnmeisterei weist unter anderem die Leistungen nach, deren Stückzeiten einen Einblick in ihre Wirtschaftlichkeit gibt. Bei Bahnhöfen wird der Versuch zu machen sein, die Stellwerke und die mit dem reinen Betriebsdienst beschäftigten Stellen auf den Hauptwirtschaftskreis zu verbuchen und dadurch auch die Bahnhöfe als selbständige Wirtschaftskreise zu führen.

Es ist klar, daß keine dieser Buchungen ein streng mathematisches Urteil über die Wirtschaftlichkeit eines Wirtschaftskreises gibt, am allerwenigsten diejeniger der Hauptwirtschaftskreise. Es ist aber zu erwarten, daß sie, entsprechend ausgebaut, in der Hand der aus hervorragenden Fachleuten zusammengesetzten Wirtschaftskommissionen ein genügendes Vergleichsmaterial zur Festsetzung der Prämissen und zur Beurteilung von Mängeln und Bearbeitung von Anregungen bieten werden. Der Vorschlag stellt somit ein Mittelglied der zwischen einer rein kaufmännischen Wirtschaftskontrolle und der gegenwärtig gebräuchlichen Form, die Wirt-

schaftlichkeit im wesentlichen durch die Dienstüberwachung zu kontrollieren. Es wird eine der wichtigsten Aufgaben der Wirtschaftskommissionen sein, diese Buchungen praktisch anzubauen und die Zahl der Direkte mit selbständiger Wirtschaftskontrolle zur Entlastung der Hauptwirtschaftskreise möglichst zu vermehren. Sind die Hauptwirtschaftskreise zu umfangreich, so kommt ihre Unterteilung in Teilkreise in Frage dadurch, daß man einem Beamten in gehobener Stellung — Wirtschaftsinспекtor — die Aufsicht über die Wirtschaftlichkeit dieses Kreises und der mit diesem zusammenhängenden Nebenwirtschaftskreise übergibt, die er zu einer Wirtschaftsgruppe zusammenfaßt. So werden im allgemeinen ein großer Bahnhof oder eine Reihe kleinerer Bahnhöfe Wirtschaftsgruppen bilden. Dem Wirtschaftsinспекtor würden im weiteren Verlaufe, Verurteilungen, Bestrafungen, Personalersatz, Dienstentstellungen und nan erlich daran, wenn er nicht gleichzeitig Dienststellenvorsteher ist, Kontrollgeschäfte übertragen werden. Die Wirtschaftsinpektoren, zu denen auch die Vorstände der Hauptwirtschaftskreise gehören, müssen neben guten Fachkenntnissen die Fähigkeiten haben, mit dem Personal und den Verkehrtreibenden Fühlung zu halten, und sind in unterster Instanz die Bindeglieder zwischen der Bahnverwaltung und der Wirtschaftsorganisation. Die Arbeitsweise würde etwa folgende sein:

Innerhalb eines Wirtschaftszeitraumes nehmen Unterkommissionen zu angelegten Terminen die Revisionen der Nebenwirtschaftskreise vor. An diesen beteiligen sich seitens der Verwaltung die Vorstände der in wirtschaftlichen Beziehungen zu dem Nebenwirtschaftskreis stehenden Kreise, der zuständige Wirtschaftsinспекtor und die interessierten Beamten der höheren Instanzen, ferner die Beamten und Arbeitervertretungen. Es steht im Ermessen der Wirtschaftskommission, mit diesem nichtöffentlichen einen öffentlichen Ortstermin zu verbinden, der frühzeitig bekanntgegeben werden muß und in dem die Wünsche der Allgemeinheit vorgebracht werden können. Bei den nichtöffentlichen Terminen hat der Vorstand des Nebenwirtschaftskreises Gelegenheit, sich über die Revisionsanstände zu äußern. Es ist Sache der Kommission, sich auf Grund des vorgelegten Materials und in Ausprache mit den Beteiligten, die im allgemeinen die Anstände werden voraussehen können, ein Urteil zu bilden. Dieses Urteil findet zunächst unmittelbar seinen Niederschlag in der Präzisenfestsetzung. Bleiben Anstände, die sich auf Anordnungen höherer Instanzen oder auf betriebliche oder technische Einrichtungen begründen, oder Anregungen seitens der Verkehrsinteressenten im Ortstermin unerledigt, so werden sie als besonderer Teil des Revisionsprotokolls nach Revision der Nebenwirtschaftskreise bei der Revision der Hauptwirtschaftskreise und, soweit sie dort unerledigt bleiben, zusammen mit den dort aufkommenden Anständen gleicher Art bei den Besprechungen mit den Direktionsämtern — siehe S. 18 — und in letzter Instanz bei den Schlußbesprechungen mit den Generaldirektionen zur Verhandlung gebracht. Die weitgehende Selbständigkeit und Verantwortlichkeit der Generaldirektion wird eine weitgehende Erledigung der Anregungen ermöglichen. Das Material bleibt in der Hand der Wirtschaftskommission, die zweckmäßig einen ständigen geschäftsführenden Ausschuß am Eise der Generaldirektion unterhält. Über das Ergebnis ihrer Tätigkeit er-

stattet die Wirtschaftskommission Bericht an den Verwaltungsrat, der die gesammelten Berichte bearbeitet und bezüglich der unerledigten oder über den Rahmen der Generaldirektion hinausgehenden Anregungen das weitere veranlaßt. Das Ergebnis seiner Prüfung faßt er zu einem dem Reichswirtschaftsrat vorzulegenden Wirtschaftsbericht des Verwaltungsrats der Reichseisenbahn zusammen.

Als Vorstehendem erhellt in Ergänzung zu dem unter dem Abschnitt Wirtschaftsorganisation Ausgeführten, daß die Tätigkeit von Eisenbahnsachleuten als berufene Mitglieder der Wirtschaftskommissionen diesen in ihrer Berufstätigkeit nachher zugute kommt und in ihnen der Verwaltungsorganisation fortschrittlich denkende Beamte zuführt. Die Tätigkeit der Wirtschaftsorganisation enthebt das Reichsverkehrsministerium von vornehmlich, großzügige Reformen autoritativ durchzuführen und schließt Material, auf Grund dessen allmählich und unter Wahrung der Eigenarten der verschiedenen Verkehrs- und Betriebsgebiete die notwendigen Reformen durchgeführt werden. Sie ermöglicht vor allem auch, diese Reformen von unten heraus zu entwickeln und zu verhindern, daß diese Reformen eine Arbeit vom grünen Tisch aus werden. Sie ergänzt endlich die Tätigkeit der Verwaltung dadurch, daß sie die auf die Verwaltung eindringenden Fragen, seien es Anträge von Verkehrsinteressenten, technisch oder betrieblich: Verbesserungsvorschläge oder Anregungen aus Fachkreisen als Sachkommission unverbindlich und infolge ihres systematischen Aufbaues eingehend prüft und gegebenenfalls weiterausarbeitet und dadurch für die obrigkeitlich: Entscheidung der Verwaltung vorbereitet.

Die Verwaltung selbst braucht zunächst unmittelbar durch die Tätigkeit der Wirtschaftskommissionen nicht berührt zu werden, und es bleibt eine Frage der Taktik, in welchem Umfang und mit welcher Beschleunigung die noch notwendig erscheinenden weiteren Änderungen der alten Ordnung vorgenommen werden.

Von ausschlaggebender Bedeutung für diese wirtschaftliche Neuordnung ist **die Staffelung des Verwaltungskörpers**, der Vertikalaufbau. Sie muß sich entsprechend dem Sinken des Obergewaltswillens und dem Ersatz desselben durch die wirtschaftliche Verantwortlichkeit in der Richtung einer starken Dezentralisation bewegen. **Mit dieser Stärkung der Selbständigkeit der unteren Verwaltungsstellen steht und fällt jede wirtschaftliche Neuorientierung.** Sie ist die Vorbedingung für die Wirksamkeit der Wirtschaftsorganisation, eine notwendige Anpassung an die Tatsachen des Betriebsrätegesetzes und entspricht im übrigen einem gesunden Organisationsgedanken, soweit angängig die Arbeiten da zur Erledigung zu bringen, wo sie aufkommen, und diesen Stellen mit der Verantwortung auch die entsprechende Selbständigkeit zu geben, die sie als **wirtschaftliche Körper** auch eher tragen können wie als reine **Verwaltungskörper**.

Der **Horizontalausbau** muß vor allem der Bedeutung der Geschäfte für das Gesamtunternehmen Rechnung tragen und muß im untersten Grunde die Pole erkennen lassen, von denen die lebendigen Kräfte aus-

gehen: Die Transportleistungen und die Verkehrswünsche, die Ausgaben und die Einnahmen. Infolge der Hervortretung der Wirtschaftlichkeit tritt demgegenüber der Charakter der Staatsbahnen als Verwaltung zurück. Durch stärkeres Zusammenfassen der Geschäfte um diese Pole ist es möglich, dem Gesamtunternehmen die notwendige Schlagkraft zu geben. Diesen Geschäften gegenüber haben die andern als Hüfen zu gelten und sind unter Umständen ganz aus dem engeren Kreis der Verwaltung auszuscheiden. Zu letzteren gehören große Werkstätten, Hoch- und Tiefbauausführungen und vor allem die Wohlfahrt.

Im Einzelnen würde die Verwaltung etwa folgenden Aufbau erhalten können:

Die Dienststellen.

Sie unterstehen unmittelbar dem vorgesetzten Direktionsamt und haben, soweit zugänglich, eigene Wirtschaftsführung und in diesem Falle außer der Verantwortung für die Ausführung der Geschäfte auch die Verantwortung für ihre Wirtschaftlichkeit. Sie sind zu Wirtschaftsgruppen zusammengefaßt unter einem Wirtschaftsinспекtor, der aber nicht Instanz, sondern im wesentlichen Aufsichtsorgan ist. (Siehe S. 20.)

Direktionsamt.

An der Spitze steht der Betriebsdirektor, der die Verantwortung für die Wirtschaftlichkeit hat. Ihm unterstehen vier Inspektionen für Betrieb, Maschinen, Verkehr und Bau, nöthigenfalls ein fünfter für Verwaltungsangelegenheiten.

Generaldirektion.

An der Spitze steht der Generaldirektor mit Präsidialbefugnissen. Entsprechend der wirtschaftlichen Selbständigkeit der Generaldirektion trägt er die Verantwortung für ihre Wirtschaftlichkeit. Dementsprechend trägt die Präsidialabteilung in erster Linie wirtschaftlichen Charakter. Die Geschäfte der Betriebsüberwachung, der Beförderung, des Fahrplans, des Wagen- und Lokomotivdienstes sind unter einem Oberbetriebsdirektor — Betriebsabteilung — zusammengefaßt, dem eine von den Betriebsdirektionen vorgeschlagene Hilfskraft beigegeben ist. Außerdem bestehen Geschäftsführungen für Etat und Rechnungswesen (zugleich Vorstandsgeschäfte der Präsidialabteilung), Abfertigung, Tarif, Personalien, Werkstätten, Sicherungswesen*, Rechtsangelegenheiten, bauliche

* Dem Sicherheitsbezerneten untersteht unmittelbar die Telegraphenwerkstätte, die vorgesetztes Amt ist von Wertführern, die disziplinarisch den Direktionsämtern unterstellt und diesen Telegraphenunterhaltungspersonal, das disziplinarisch Bahnmeistern zugeteilt ist. Diese Maßnahme entspricht der modernen elektrischen Überwachungs- und Meßtechnik und der Notwendigkeit, für die Unterhaltung der immer komplizierter werdenden elektrischen Einrichtungen besonders geschulte Leute heranzuziehen.

Unterhaltung und Neubau. Soll der Verwaltungscharakter der Generaldirektion stärker betont werden, so wird man nicht den Generaldirektor, sondern den Oberbetriebsdirektor zum Träger der Wirtschaftlichkeit machen, ihm außer den Betriebsgeschäften auch das Etat- und Rechnungswesen unterstellen und ihm in Fragen seiner Abteilung den Entscheidungen des Generaldirektors gegenüber ein Vetorecht geben.

Reichsverkehrsministerium und Verwaltungsrat.

Das **Reichsverkehrsministerium** ist reiner Verwaltungskörper mit den Abteilungen Verwaltung, Verkehr und Tarif, Personal, Betrieb und Beförderung, Wirtschaft und Finanz, Maschinen und Werkstätten, Bau.

Der **Verwaltungsrat** setzt sich zusammen aus Männern des allgemeinen Vertrauens: Mitgliedern des Reichstags und Reichswirtschaftsrats und durch Persönlichkeiten, die durch Beziehungen und Fähigkeiten besonders geeignet sind. Sie werden vom Reichsverkehrsminister vorgeschlagen und vom Reichswirtschaftsrat für eine Amtsdauer von 5 Jahren bestätigt. Der Verwaltungsrat ist als Träger des allgemeinen Vertrauens berufen, den Boden des Vertrauens zwischen Reichsverkehrsminister und Reichswirtschaftsrat bzw. Reichstag zu pflegen und durch die in ihm zusammengefaßte Wirtschaftsorganisation der Wirtschaftlichkeit die entscheidende Autorität zu sichern. Ferner ist er berufen, die Berücksichtigung derjenigen Gesichtspunkte sicherzustellen, die von außen an die Staatsbahnen herantreten — z. B. Verkehrsentwicklung — oder die infolge der notwendigen Zerlegung der Geschäfte einer Wahl des Verwaltungskörpers einer einheitlichen Zusammenfassung bedürfen, frei von jedem Ressortpatriotismus und der bei einem bürokratischen Apparat unvermeidlichen Schwerfälligkeit.

Demgemäß hat der Verwaltungsrat vorbehaltlich der obersten Entscheidung durch den Reichsverkehrsminister Entscheidungsrecht in allen Fragen, die mit der Wirtschaftlichkeit der Staatsbahnen zusammenhängen. Anregung und unter anderem das ihm von den Wirtschaftskommissionen zugeleitete Material verarbeitet er in Ausschüssen und möglichst im unmittelbaren Verkehr mit dem Reichsverkehrsministerium. Alljährlich legt er einen Jahresbericht des Verwaltungsrats der Reichseisenbahn dem Reichswirtschaftsrat vor. Von jedem Ausschuß muß mindestens ein Mitglied als ständiges geschäftsführender des Mitglied bestellt sein.

Reichsverkehrsminister.

Verantwortlicher Leiter der gesamten Staatsbahnverwaltung, Vorsitzender des Verwaltungsrats mit entscheidender Stimme.

Reichswirtschaftsrat.

Wirtschaftlicher Ausschuß des Reichstags für sämtliche Staatsbetriebe.

Für die Verteilung der Geschäfte der Breite und der Tiefe nach innerhalb dieses Organisationschemas ist die Abgrenzung der Verwaltungsbezirke von Wichtigkeit. Die Bezirke der Direktionsämter müssen ihren wichtigsten Aufgaben entsprechend betrieblich, die der Generaldirektionen vor allem verkehrlich abgeschlossene Gebiete sein. Für die Abgrenzung der ersteren werden demgemäß die Verschiebebahnhöfe wichtige Anhalte zu geben haben. Es wird dabei mit Rücksicht auf die gesteigerte Selbständigkeit der Dienststellen eine Größe von im Mittel 400 km Hauptgleise anzustreben sein entsprechend der Größe der heutigen preussischen Verkehrs- und Maschinenämter oder der badischen Betriebsinspektionen.

Die Zahl der Generaldirektionen ergibt sich zu 9 bis 10 — eine Zahl, die namentlich bei stark ausgeprägter wirtschaftlicher Selbständigkeit als nicht zu groß erscheint —, so daß die Reichseisenbahn von etwa 10 Generaldirektionen mit etwa 140 Direktionsämtern verwaltet würde. — Das vorgeschlagene Größenausmaß der Direktionsämter bzw. Generaldirektionen rechtfertigt sich auch durch die Erfahrung mit den preussischen Direktionen, die so klein sind, daß sie leicht in den Geschäftskreis der Betriebsämter hineingeraten, und andererseits nicht groß genug sind, um in betrieblichen und verkehrlichen Dingen ohne eine weitere Instanz auszukommen. Bei der Verteilung der Geschäfte ist zu berücksichtigen, daß die regionale Trennung und mögliche Zusammenfassung der Geschäfte für die unteren Verwaltungsstellen das natürliche ist, da das tatsächliche Geschäft sich eher regional als sachlich trennen läßt. Diese sachliche Zusammenfassung erfolgt durch den Betriebsdirektor noch restlos, da er bei einem Verwaltungsbezirk von etwa 400 km zur Mitarbeit an den wichtigsten Geschäftshandlungen durchaus in der Lage ist, durch den Oberbetriebsdirektor allein für die Betriebsgeschäfte in genügendem Maße. Der Übergang von der Zusammenfassung der Geschäfte in den unteren Verwaltungsstellen zur Trennung der Geschäfte in den höheren Verwaltungsstellen kennzeichnet zugleich den Unterschied der Handhabung der Geschäfte selbst. In den Dienststellen und Direktionsämtern: **Betriebsunternehmen**, in Reichsverkehrsministerium: **Behörde**. Es wird eine der wichtigsten Fragen der Geschäftsverteilung sein, diesen Trennungstrieb zwischen Unternehmen und Behörde möglichst hoch zu legen und auch den Generaldirektionen noch weitgehendst den Charakter der Betriebsunternehmen und die entsprechende Selbständigkeit zu lassen, soweit nur immer die gemeinsamen Interessen diese Selbständigkeit zulassen. Die Gründe sind folgende: Bessere Anpassung der Geschäfte an die Eigenarten des Bezirks, günstigere Vorbedingung für die Durchführung wirtschaftlicher Verantwortung, dadurch Entlastung der Verantwortung des Reichsverkehrsministers, Gewinnung von Vergleichsmöglichkeiten in Wirtschaftlichkeit, Verwaltung und Technik, dadurch Gegengewicht gegen die Gefahren des Eisenbahnmonopols, Verminderung der Gefahr der Bürokratisierung und der Schwerfälligkeit sowohl hin-

sichtlich der Verwaltung als auch hinsichtlich des technischen Fortschritts. Jedenfalls dürfte sich aus praktischen Gründen empfehlen, zunächst den Generaldirektionen weitgehende Selbstständigkeit zu gewähren, um erst allmählich weitere Übernahme von Geschäften ins Reichsverkehrsministerium heranreifen zu lassen.

Umgekehrt würde eine zu weit gehende Vereinfachung eines Riesenunternehmens, wie es die Reichseisenbahn darstellt, die Gefahr der Verküsterung bringen, da die Wahrscheinlichkeit einer Fortentwicklung um so kleiner wird, je breiter die bestehenden Normen wurzeln, und dementsprechend je größer, am Maßstabe der treibenden Kräfte gemessen, die Beharrungskräfte sind.

Die Gewährleistung des technischen Fortschritts ist aber in der Zeit wirtschaftlichen Niedergangs eine der wichtigsten Aufgaben einer wirtschaftlich gerichteten neuen Verwaltung. Die Kriegszeit hat auch breiteren Schichten gezeigt, daß, wo auch immer das Bedürfnis vorlag, mit aller Energie ein besonders Gebiet der Technik besonders zu entwickeln, ungeahnte Erfolge erzielt wurden.

Verwaltung und Technik sind im innersten untrennbar, denn sie arbeiten an demselben Erfolg, dessen Höchstwert sich nur durch das sinnngemäße Zusammenwirken beider erreichen läßt. In einer Betriebsverwaltung ist die Grundlage aber die Technik. Während die Verwaltung aus den technischen Tatsachen den bestmöglichen Erfolg zu organisieren sucht, sich somit einem jenseits Gegebenen zu nähern sucht, liegt der Schwerpunkt des technischen Fortschritts, von der technischen Unterhaltung und Verbesserung abgesehen, in der Erfindung, für die oft weder Impulse noch Ziele vorliegen, während ferner diese Verbesserungen der Verwaltung mit den Mitteln des Werts und der Schrift bis zur Lösung ausgetragen werden, erfordert die Austragung der Erfindung kostspielige Versuche und Bauausführungen in um so größeren Umfange, je geringer das technische Verständnis der Kritik ist.

Die Schwierigkeit für den technischen Fortschritt liegt somit in der materiellen Unterstützung des Erfinders bei der Ausarbeitung der Erfindung unter Vermeidung des Mißbrauchs. Erst eine fertig ausgetragene Erfindung kann der objektivsten Kritik, etwa von Ausschüssen der Staatsbahnverwaltung, unterworfen werden, da diese naturgemäß von dem Standpunkt ausgehen: ist die Erfindung, sowie sie vorliegt, im Betrieb anzuwenden oder nicht.

Entsprechend, wie die Privatindustrie, wenn der Erfinder „Beziehungen“ zu ihr hat, gute Erfindungen, auch wenn sie nicht ausgebaut sind, übernimmt und verwertet, ist auch für die Staatsbahnen die Lösung in der Schaffung einer selbständigen **privatwirtschaftlich geleiteten Versuchsanstalt** zu suchen. Diese nimmt die Ausarbeitung von Erfindungen, die ihr aussichtsvoll erscheinen, an und baut sie aus. Die Staatsbahnen können bei der Ausarbeitung dadurch mitwirken, daß sie den Erfinder zur Ausarbeitung seiner Erfindung an die Versuchsanstalt abkommandieren und nötigenfalls der Versuchsanstalt einen Kostenzuschuß leisten. Die Versuchsanstalt betreibt dann die Verwertung der

fertigen Erfindung wie jedes andere Büro für Patentverwertung. Über die Verwendung der Erfindungen bei der Staatsbahn sind grundsätzliche Abmachungen zu treffen.

Die Träger des technischen Fortschritts bei der Verwaltungsorganisation selbst sind technische Ausschüsse, und vor allem der Verwaltungsrat und die Wirtschaftsorganisation, wie ja überhaupt die Wirtschaftlichkeit der beste Förderer des technischen Fortschritts ist. Ein freier Meinungsaustausch in der Eisenbahnsachpresse wird geeignet sein, das Verständnis und das Interesse für den technischen Fortschritt zu fördern. Das bisher gehandhabte System für Verbesserungen der Eisenbahntechnik Prämien auszuzahlen, hat zwar manche Nachteile, wie Prämienjagd, gezeitigt, kann aber immerhin auch weiterhin als Mittel zur Hebung des technischen Interesses und zur Erzielung handwerksmäßiger Verbesserungen gelten.

Eine Zentralstelle im Sinne des preußischen **Zentralamts** wird nicht befürwortet. Die Geschäfte dürften möglichst auf die Generaldirektionen zu verteilen sein, die mit dem eigentlichen Eisenbahnbetrieb in engerer Fühlung stehen. Es bliebe an seiner Stelle ein Zentralabnahme- und Prüfungsamt übrig, dem unter anderem die Preiskontrolle und die laufende Bekanntgabe der Lieferpreise zustände.

Ferner ist die Ausbildung der Personalbehandlung für den Geist der **Neuorganisation** von ausschlaggebender Wichtigkeit. Entsprechend der stärkeren Ausbildung der wirtschaftlichen Verantwortung der Träger der Wirtschaftlichkeit und dem durch die Prämien gestärkten Interesse an den Leistungen ist auch die Personalbehandlung zu dezentralisieren und dürfte sich in erster Linie auf die Personalaufsicht erstrecken. Insbesondere ist der Austausch der Kräfte nach Angebot und Nachfrage möglichst zu erleichtern und den Trägern der Wirtschaftlichkeit entscheidender Einfluß auf die Personalauswahl, Verlegung und Beförderung einzuräumen.

Daselbe gilt grundsätzlich auch für die oberen Beamten. Weiterhin muß aber vor allem die Schranke zwischen juristisch und technisch vorgebildeten Oberbeamten fallen. Sie verwandelt das gesunde Prinzip, juristischen und technischen Geist zu gegenseitig befruchtender Zusammenarbeit heranzuziehen, in einen Schaden, weil sie diese Befruchtung hindert und die Verwaltung zwangsweise in eine rein juristische und eine rein technische Abteilung trennt und dadurch den Boden für sachliche und persönliche Reibungen schafft.

Modus procedendi.

Sollten die im vorigen dargelegten Gedanken als beachtenswert gefunden werden, so würden zu ihrer weiteren Ausarbeitung drei Aufgaben zugleich und nebeneinander betrieben werden müssen:

1. Die Vorbereitung von Hauptprojekten für Notstandsarbeiten.
2. Vorstudien über die Verbesserung von Betrieb und Verkehr und über das Vorgehen bei Verminderung des Personalhaushalts.

3. Mitarbeit einer Neuorganisation im Sinne des obigen allgemeinen Entwurfs im besonderen Geschäftsverteilung, Ausbildung der Wirtschaftskontrolle der Haupt- und Nebenwirtschaftskreise und Buchführung.

Die Aufgaben unter 1 und 2 würden zweckmäßig in einem besonderen Referat des Reichsverkehrsministeriums behandelt.

Um die Fragen der Neuorganisation einer Klärung näherzubringen, empfiehlt Verfasser seinen Vorschlag zum Gegenstand eines Meinungsaustauschs unter Fachleuten zu machen, etwa in Form eines Preisausschreibens. Es würde auf diesem Wege zweifellos ein wertvolles Material namentlich über die praktische Beratung der Vorschläge zusammenkommen, das nach Verarbeitung durch einen fachmännischen Preisausschuß den amtlichen Stellen als Material dienen kann.

Die praktische Mitarbeit weiterer Fachkreise würde innerhalb der Eisenbahnerschaft selbst zum Nachdenken anregen und damit dem neuen Geist die Wege ebnen, daß jeder Eisenbahner berufen ist, am wirtschaftlichen Wiederaufbau der Eisenbahn mitzuhelfen.

