

Die Wechselwirkung zwischen wissenschaftlicher Beratung und unternehmerischer Planung im Bereich der Deutschen Bundesbahn

VON PROF. DR. FERDINAND NIESSEN, MÜNSTER

I.

Würde man fragen, ob das Unternehmen Deutsche Bundesbahn (DB) bei seinen Planungen, vor allem den verkehrspolitischen Planungen, bisher regelmäßig und umfassend wissenschaftlich beraten werde, so wäre diese Frage zweifelsfrei zu verneinen. Allerdings müßte man dieses »Nein«, um einen falschen Gesamteindruck zu vermeiden, sogleich erheblich differenzieren.

Wissenschaftliche Beratung ist den deutschen Eisenbahnen seit Beginn ihres Bestehens ständig zuteilgeworden. Bei der DB hat diese Beratung in den letzten Jahrzehnten und vor allem Jahren im Ganzen wesentlich an Bedeutung gewonnen. Dabei liegen die Dinge in den verschiedenen fachlichen Bereichen, so z. B. bei technischen und nichttechnischen Fragen, unterschiedlich. Die Einholung wissenschaftlichen Rates von außenstehenden Einrichtungen und Persönlichkeiten hat bei einzelnen Planungsvorhaben sogar stark zugenommen. Die Beratungsergebnisse gehen andererseits in verschiedenem Umfang in die zugehörigen planerischen Entscheidungen des Unternehmens ein. Einschlägige Entschlüsse werden im übrigen — das kommt der Güte der Ergebnisse wesentlich zugute — mit Mitteln des verbesserten eigenen sächlichen und personellen Apparates der DB vielfach stärker wissenschaftlich fundiert als früher (z. B. bei grundlegenden Tarif- und Verkaufsplanungen).

Betrachtet man speziell den verkehrspolitischen Bereich, so ist der Fächer der Beratungsformen gerade hier sehr groß. Die Beratung der DB erfolgt meist mittelbar. Seltener geht sie den planenden Stellen unmittelbar zu.

Der Begriff der Verkehrspolitik wird in diesem Zusammenhang weit gefaßt. Danach werden nicht nur verkehrswirtschaftliche, sondern auch verkehrstechnische Entscheidungen einbezogen. Dazu können z. B. Festlegungen über den Traktionswechsel durch Übergang von Dampf auf Elektrizität oder Diesel in bestimmten Gebieten oder auf einzelnen Strecken wie auch die Beschlußfassung über Programme zur Fahrzeugbeschaffung gehören; diese Fragen sind wegen der Einwirkung auf die Kapazitäten zur Zeit sogar für die Verkehrspolitik besonders aktuell. Umfang, Schwierigkeit und Bedeutung der Einzelentscheidung spielen hier keine Rolle. So kann ein bestimmtes Elektrifizierungsprogramm wissenschaftlich interessant und für die DB beratungsbedürftig unabhängig davon sein, ob es sich um eine Vernetzung in größeren Räumen oder um zusätzliche Elektrifizierung einzelner Entlastungsstrecken oder Verbindungskurven handelt.

II.

Die wissenschaftliche Beratung im öffentlichen Bereich wirft eine Fülle von Problemen auf. Bevor man zu kritischen Schlußfolgerungen und Empfehlungen kommt, ist zu um-

reißen, was die Begriffe »unternehmerische Planung« und »wissenschaftliche Beratung« in diesem Zusammenhang beinhalten und welche Wechselwirkungen zwischen ihnen in Frage kommen. Für den Bereich der DB ergeben sich aus ihrer Doppelfunktion als Behörde und zugleich Wirtschaftsunternehmen besonders schwierige Aspekte.

In jüngster Zeit findet sich in der Bundesrepublik in zunehmendem Maße die Bereitschaft zu wissenschaftlicher Politikberatung. Im Jahre 1968 setzten sich Regierung und Mitglieder der Parteien für eine neue wirkungsvollere Form wissenschaftlicher Beratung politischer Institutionen ein. Wissenschaftler sollten insbesondere an der Entscheidungsvorbereitung stärker beteiligt werden. Für ein Unternehmen der Größenordnung der DB, dessen ökonomisches Handeln eng mit politischen Entscheidungsprozessen verknüpft ist, erscheint demgemäß schon auf den ersten Blick der Wunsch verständlich, Planungen unter Mithilfe wissenschaftlicher Beratung durchzuführen.

Die wissenschaftliche Beratung öffentlicher Unternehmen unterscheidet sich jedoch weitgehend von derjenigen politischer Institutionen, da das beratende Gremium keinen unmittelbaren Einfluß auf die Bestimmung der wirtschaftspolitischen Ziele und Ordnungsprinzipien der Unternehmung hat. Während der Sachverständigenrat z. B. gesetzlich auf einen Zielkatalog festgelegt ist¹⁾ und seine Gutachten sogar mit Gesetzesinitiativen i. S. d. Art. 76 GG verglichen werden²⁾, soll eine wissenschaftliche Mitarbeit im Bereich der Ziele bei einem öffentlichen Unternehmen im allgemeinen nicht in Betracht kommen. Die Entscheidung, inwieweit eine solche Unternehmung wirtschaftspolitischen Zielen dient oder gemeinwirtschaftliche Aufgaben wahrnimmt, soll der Legislative und Exekutive obliegen³⁾. Neigt man der Auffassung zu, daß die öffentliche Unternehmung nur über den Weg der Erfüllung ihres eigentlichen Betriebszwecks den an sie gestellten wirtschaftspolitischen Anforderungen entsprechen könne⁴⁾, würde sich die Arbeit des beratenden Wirtschaftswissenschaftlers im wesentlichen auf die Beschaffungs-, Produktions- und Absatzpolitik der betreffenden Unternehmung beschränken müssen.

Indes ist die Stellung des beratenden Ökonomen bei einer öffentlichen Unternehmung aber wohl nicht nur durch deren eigenbetriebliche Aufgabenstellung festgelegt, sondern gleichermaßen durch die wirtschaftspolitischen Einflußgrößen, die von dem Unternehmen ausgehen. Lohn- und Tarifpolitik eines öffentlichen Unternehmens von der Größenordnung der DB bleiben ebensowenig ohne Einfluß auf das gesamte Lohn- und Gehaltsniveau des öffentlichen Dienstes, wie Änderungen in den Verkehrstarifen oder der Verkehrsbedienung die allgemeine Verkehrspolitik unbeeinflusst lassen. Diese Tatsache kann

¹⁾ Vgl. »Gesetz über die Bildung eines Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung« vom 14. August 1963 (BGBl. I, S. 365), geändert durch Gesetz vom 8. November 1966 (BGBl. I, S. 633).

²⁾ Böckenförde, E. W., Die Organisationsgewalt im Bereich der Regierung, Berlin 1964, S. 258 f.; Heinze, Ch., »Der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und die Umbildung der Verfassung«, in: Der Staat, 1967, S. 433 ff.; Köttgen, A., »Der Einfluß des Bundes auf die deutsche Verwaltung und die Organisation der bundeseigenen Verwaltung«, in: Jahrbuch f. öff. Recht, N. F. 3 (1950), S. 106.

³⁾ Schnettler, A., Öffentliche Betriebe, Essen 1956, S. 23 f. Die mit der Untersuchung der wirtschaftlichen Verhältnisse der DB beauftragte sog. Brand-Kommission vertrat die Auffassung, daß die Entscheidung über die wirtschaftspolitischen Aufgaben öffentlicher Unternehmen bei den wirtschaftspolitischen Instanzen liegen soll, mit der gleichzeitigen Verpflichtung zur Abgeltung der wirtschaftlichen Verluste, die im Zusammenhang mit der Erfüllung dieser wirtschaftspolitischen Aufgaben den öffentlichen Unternehmen entstehen.

⁴⁾ Binder, P., Zur Mitwirkung des Ökonomen in öffentlichen Unternehmen, in: v. Beckerath, E. und Giersch, H. (Hrsg.), Probleme der normativen Ökonomik und der wirtschaftspolitischen Beratung (= Schriften des Vereins für Socialpolitik, N. F., Bd. 29), Berlin 1963, S. 375.

zu einem politischen Dirigismus führen, so daß von einigen Autoren eine Hauptaufgabe des Unternehmensberaters darin gesehen wird, die Interessen der beratenen Unternehmung vor »unberechtigten Wünschen politischer Instanzen« zu schützen. Zumindest ist aber die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen der Mitwirkung eines Wirtschaftswissenschaftlers in einem öffentlichen Unternehmen zunächst die Frage nach dem wirtschaftswissenschaftlichen und wirtschaftspolitischen Gestaltungsspielraum schlechthin. Diesen Gestaltungsspielraum ökonomisch rational zu nutzen, kann Zielsetzung der öffentlichen Unternehmung sein⁵⁾. Das bedeutet an sich für das Unternehmen DB gleichzeitig eine Abkehr von der Gemeinwirtschaftlichkeit; denn eine gemeinwirtschaftliche Verkehrsbedienung, bei der die Verkehrsleistung unter teilweise oder völligem Verzicht auf einen Überschuß des Erlöses über die aufgewandten Kosten oder gar unter Übernahme eines Verlustes bei dem einzelnen Verkehrsakt durchgeführt wird⁶⁾, widerspricht einer kaufmännischen Unternehmensführung weitgehend.

Die Stellung des beratenden Wirtschaftswissenschaftlers ist in einem nach gemeinwirtschaftlichen Gesichtspunkten geführten öffentlichen Unternehmen demnach auch eine andere als in einem auf Gewinnmaximierung orientierten Betrieb. Seine Mitwirkung zielt dort darauf ab, eine klare Abgrenzung zwischen den eigenwirtschaftlichen und den wirtschaftspolitischen Aufgaben zu treffen und die Kosten bzw. die Betriebsverluste, die letztere mit sich bringen, genau zu errechnen. Wollte man die Tätigkeit des Wirtschaftswissenschaftlers in dieser Weise festlegen, wäre sein Arbeitsbereich sehr eingengt, und nur einzelne Spezialprobleme würden untersucht. Außerdem würde bei dieser Art der Aufgabenzuweisung schon eine sehr weitgehende Einbeziehung des Wissenschaftlers in das Unternehmen erforderlich, so daß man schon fast von Betriebszugehörigkeit sprechen müßte.

Eine solche Integration in die Organisation könnte fragwürdig erscheinen, da wiederum die Gefahr besteht, daß die unter administrativer Aufsicht erstellten wissenschaftlichen Ausarbeitungen nicht systemneutral sind. Die Praxis erfordert, möglichst werturteilsfreie und systemneutrale Ergebnisse durch den wissenschaftlichen Berater zu erhalten. Gerade hieraus ergibt sich eine besondere Schwierigkeit für die Stellung der beratenden Institution zum öffentlichen Unternehmen. Ist der Wissenschaftler in die Organisation einbezogen, so ergeben sich daraus Abhängigkeiten innerhalb der Verwaltung, die die Objektivität seiner Stellungnahme beeinflussen können. Andererseits hat der innerhalb der Organisation tätige Wissenschaftler von vornherein in größerem Maße die zur Begutachtung von Einzelproblemen notwendigen Spezialkenntnisse.

Da nicht jedes Objekt den Einsatz einer ganzen Wissenschaftlergruppe rechtfertigt, dennoch auch bei kleineren Entscheidungen eine wissenschaftliche Beratung wichtig sein kann, sollte die öffentliche Unternehmung bemüht sein, geeignete Fachkräfte für die wissenschaftliche Arbeit freizustellen. Diese könnten dann als Unternehmensangehörige in engem Kontakt mit den wissenschaftlichen Institutionen diejenigen Probleme gutachtlich bearbeiten, bei denen der Einsatz einer Wissenschaftlergruppe vom Umfang und Schwierigkeitsgrad her einen unverhältnismäßig hohen Aufwand bedingen würde.

Eine Wissenschaftlergruppe sollte erst tätig werden, wenn Planungsentscheidungen anste-

⁵⁾ Vgl. § 28 Bundesbahngesetz.

⁶⁾ Berkenkopf, P., Kann die gemeinwirtschaftliche Verkehrsbedienung der Deutschen Bundesbahn gelockert werden?, in: Die gemeinwirtschaftliche Verkehrsbedienung der Deutschen Bundesbahn (= Schriftenreihe »Die Bundesbahn«, Folge 9), Darmstadt 1958, S. 8.

hen, die das Unternehmen in seiner Gesamtheit betreffen und weitreichende, auch außerhalb dessen liegende Auswirkungen auf einen ganzen Wirtschaftszweig haben. Im Bereich der DB würde das z. B. der Fall sein, wenn Entscheidungen über Tarifveränderungen, Streckenstillegungen oder Streckenneubau anstehen. Diese Maßnahmen können in ihrer wirtschaftlichen Breiten- und Tiefenwirkung nur aufgrund genauer Struktur- und Marktanalysen bewertet werden. Derartige Untersuchungen werden zweckmäßig von einem ökonomischen Institut in Form eines Gutachtens durchgeführt.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie das Gutachten im Entscheidungsprozeß verwertet wird. Dafür gibt es mehrere Möglichkeiten, die nicht zuletzt davon abhängen, ob und inwieweit das Gutachten mit den Interessen der Unternehmung übereinstimmt.

Der Nationalökonom wird regelmäßig bemüht sein, das ihm vorgelegte Problem in gesamtwirtschaftlicher Sicht aufzurollen, indem er es in übergeordnete wirtschaftliche Zusammenhänge stellt. Er wird dabei versuchen, möglichst werturteilsfreie und systemneutrale Aussagen zu machen. Er wird dann bei dem Gutachten zu dem Schluß gelangen, daß die Planung der Verwaltung aus der gesamtwirtschaftlichen Schau entweder vertretbar oder nicht vertretbar ist. Mit einer derartigen Schlußfolgerung kann der Wissenschaftler dem Entscheidungsträger eine wertvolle Stütze bei der Planung liefern.

Aber nicht in allen Fällen wird die wissenschaftliche Stellungnahme zu einem eindeutigen Urteil führen. Mitunter wird der Wissenschaftler darauf hinweisen müssen, daß verschiedene Pläne, die unterschiedlichen unternehmenspolitischen Zielen dienen sollen, zwar einzeln, aber nicht gemeinsam verwirklicht werden können. Schwierig wird es dann, wenn zudem die Darlegung der Nebenwirkungen mehrerer Pläne denjenigen zu realisieren gebietet, dem die Unternehmung gerade nicht den Vorzug geben will. Für den Fall also, daß der Wissenschaftler sich dem gesamtwirtschaftlichen Aspekt verpflichtet fühlt und daher seine Stellungnahme den Interessen der Unternehmung zuwiderläuft, besteht die Gefahr, daß sie unbeachtet bleibt. Dies ist der kritische Punkt bei der Mitarbeit von Wissenschaftlern in den Planungsinstanzen einer Verwaltung. Es erwächst hier für diese die Aufgabe, auch eine ihr unbequeme Stellungnahme zu einem Sachproblem grundsätzlich als bessere Erkenntnis hinzunehmen und ihr Verwaltungshandeln darauf einzurichten. Ein solches Bemühen der öffentlichen Unternehmung muß erwartet werden, wenn die Forderung nach wissenschaftlicher Beratung nicht entwertet werden soll.

An diesem Punkt zeigen sich die Grenzen der Mitwirkung eines wissenschaftlichen Beraters bei der unternehmerischen Planung. Er kann in seiner Stellung als Berater den zur Führung der Unternehmung berufenen Instanzen oder den Aufsichtsorganen die Verantwortung nicht abnehmen und ist auch nicht zur Entscheidung berufen. Seine Verantwortung erstreckt sich lediglich auf die wissenschaftliche Exaktheit seiner Ausarbeitung. Allerdings darf auf der anderen Seite der Wissenschaftler in der Stellung als Unternehmensberater bei der Problemlösung den Bezug zur Praxis nicht unbeachtet lassen⁷⁾. Eine

⁷⁾ Vielfach sind die Gründe für Unzufriedenheit in der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Unternehmensleitung in der mangelnden Bereitschaft zu suchen, die grundsätzlichen Fragen zwischen Theorie und Praxis zu klären. Zu den Versuchen einer Klärung dieser Fragen sei verwiesen auf die Arbeiten von Albert, H., Wissenschaft und Politik. Zum Problem der Anwendbarkeit einer wertfreien Sozialwissenschaft, in: Topitsch, E. (Hrsg.), Probleme der Wissenschaftstheorie. Festschrift für Victor Kraft, Wien 1960, S. 201 ff.; Krauch, H. u. a. (Hrsg.), Forschungsplanung, München 1966; Flohr, H. und Lompe, K. (Hrsg.), Wissenschaftler und Politiker — Partner oder Gegner?, Göttingen 1967; Weisser, G., Probleme beratender Sozialwissenschaft, in: Greiß, F. und Meyer, F. W. (Hrsg.), Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur. Festgabe für A. Müller-Armack, Berlin 1961, S. 83 ff.

rein theoretische Bearbeitung ohne Berücksichtigung der Fakten, die für die Verwaltung bei der Sachentscheidung ebenfalls maßgeblich sind und die vorgeschlagene Lösung z. B. aus politischen Gründen unmöglich machen, erscheint wenig sinnvoll. Der Wissenschaftler hat also auch den speziellen Systemumweltbezug des Entscheidungsgremiums zu berücksichtigen und in sein Gutachten entsprechend einzubeziehen. Nur so kann sichergestellt werden, daß die dargelegten Erkenntnisse für den Praktiker bei der Entscheidung verwertbar und gegenüber übergeordneten Instanzen auch durchsetzbar sind.

Für den Bereich der DB stellt gerade dieser Systemumweltbezug ein besonderes Problem dar, da sie einerseits wie ein Wirtschaftsunternehmen ihre Entscheidungen frei und ausschließlich nach ökonomischen Gesichtspunkten fällen soll, andererseits aber durch ihre enge rechtliche Verknüpfung mit dem Bund sowohl im politischen als auch wirtschaftspolitischen Spannungsfeld steht. Einmal muß die ökonomische Ratio bei der Entscheidung eigenbetrieblicher Fragen gefunden werden, dann muß diese auch in Bezug zur übrigen Wirtschaft gesetzt werden und zuletzt noch politische Billigung finden. Ein Beratergremium, das nicht diese Aspekte in ihren Wechselwirkungen berücksichtigt, wird für die öffentliche Verwaltung nicht effektiv arbeiten können.

Bei praxisbezogenen Gutachten ist generell zu fordern, daß die Verwaltung, die sich beraten lassen will, und auch das Beratergremium gleichermaßen ein Interesse an der gründlichen Erarbeitung des Problems und an der weiteren praktischen Durchführbarkeit einer Planung haben. Das bedingt für die Verwaltung die Bereitschaft, vorab restlos erschöpfende Sachauskünfte zu geben, dann die gutachterliche Ausarbeitung als das gründliche Ergebnis von Forschungen für eine beabsichtigte Planung zugrunde zu legen oder zumindest als relevante Entscheidungsalternative zu werten. Andererseits ist von den wissenschaftlichen Beratern die Bereitschaft zu verlangen, nicht nur rein theoretische, Idealvorstellungen entsprechende Ausarbeitungen zu liefern. Für das praktische Vorgehen wird sich die unbedingte Forderung erheben, daß das Beratergremium sich zuvor mit den speziellen praktischen Tatbeständen und Problemen völlig vertraut macht, um anschließend — und nur dann ist dies möglich — einen optimalen Lösungsvorschlag für eine Planung zu erarbeiten.

Interessantes verkehrspolitisches Beispiel einer im entscheidenden Punkte erfolglosen wissenschaftlichen Beratung bietet der Auftrag, den der Bundesverkehrsminister im Dezember 1966 der *Treuarbeit* Frankfurt/M. dahin erteilte, zu untersuchen, ob die Busdienste von Bahn und Post, deren selbständiges Nebeneinander als unzweckmäßig erkannt worden war, entweder bei der Bahn oder bei der Post zusammenzulegen oder einem hierfür besonders zu errichtenden Bundesunternehmen zu übertragen seien. Die *Treuarbeit* kam in einem Gutachten vom 16. 10. 1967 mit eingehender fachlicher Begründung zu dem Vorschlag, die Dienste bei der DB zusammenzufassen. Die Bundesregierung fand im Beschluß vom 24. 4. 1969 nur die Kraft zu einer politischen Entscheidung und beschloß eine Teilintegration in Form einer stark eingeschränkten Verkehrsgemeinschaft Bahn-Post. Dieser Kompromiß war unbefriedigend und konnte allenfalls als eine erste Stufe für eine wirkungsvolle Zusammenfassung im Sinne des Beratungsvorschlages anerkannt werden. Er schiebt die notwendige Endentscheidung, die allein fachgerecht und nicht politisch getroffen werden sollte, lediglich auf unbestimmte Zeit vor sich her.

Ein bemerkenswertes Beispiel einer von der Unternehmensleitung der DB nicht für erforderlich gehaltenen wissenschaftlichen Beratung findet sich bei den im Herbst 1970 gefällten organisatorischen Entscheidungen betreffend die sog. Neuordnung der Mittelinstanz, vor allem bezüglich der Verminderung der Zahl der Bundesbahndirektionen von 16 auf 10.

Dieser äußerst vielschichtige und schwierige Komplex war vom Beginn der Untersuchungen an sehr umstritten und erforderte an sich von der Sache her die Ausschöpfung aller Möglichkeiten, um zu optimalen Lösungen zu gelangen. Die Untersuchungen standen allerdings für die Bundesbahnleitung selbst und die von ihr eingesetzten Sachverständigen unter starkem politischen und auch zeitlichen Druck. Für die Entscheidung war von vornherein klar, daß wesentliche Unterlagen aus den Erfahrungen deutscher und ausländischer Eisenbahnen von sachkundigen Bundesbahnern selbst zusammengetragen werden mußten. Eine Ergänzung und Fundierung dieser Arbeiten durch wissenschaftliche Beratung hätte aber in jedem Falle nur nützen und — ganz abgesehen davon, ob man zu einer anderen Sachentscheidung gekommen wäre — sowohl hinsichtlich der Methodik wertvolle Hilfe leisten als auch die hinterher so schwierige politische Durchsetzbarkeit wesentlich erleichtern können. Das hätte wahrscheinlich die Möglichkeit eröffnet, wenigstens besonders dringende und längst überfällige Teile des umfangreichen Fragenkomplexes oder sogar das ganze Programm in Bonn schneller genehmigt zu bekommen.

III.

Wissenschaftliche Beratung ist an keine bestimmte Form gebunden. Sie kann durch ein kurzes Gespräch oder eine kleine Notiz ebensogut wie durch ein vielbändiges Gutachten erfolgen. Begriffsnotwendig muß die Beratung aber die Erteilung eines Rates, den Vorschlag für ein bestimmtes Handeln oder Unterlassen beinhalten. Die rein tatsächliche Information, mag sie vom Inhalt her auch noch so gewichtig sein, ist noch keine Beratung. Die Grenze ist in der praktischen Handhabung oft schwer zu ziehen. Information kann zwar beim Empfänger in entsprechender Auswertung zu neuen Erkenntnissen und vielleicht sehr inhaltsschweren Entschlüssen führen; ein Beratungsvorgang ist dies jedoch nicht.

Die Zahl der Stellen und Persönlichkeiten, die für eine Beratung des Unternehmens DB verfügbar sind, ist fast unübersehbar groß. Allein die im jüngsten Schrifttum⁸⁾ aufgeführte Fülle von Einrichtungen, die sich mit Verkehrslehre, Verkehrsforschung und Verkehrsentwicklung an deutschen Hochschulen, in Dienststellen, Verbänden und Organisationen sowie Wirtschaftsunternehmen befassen und somit auch für eine wissenschaftliche Beratungstätigkeit in Frage kommen, ist — obwohl diese Aufzählungen offensichtlich noch unvollständig sind — erstaunlich umfangreich. Die DB ist hier sogar selbst als aktiv beteiligt miteinbezogen⁹⁾.

Mit zahlreichen der einschlägigen Einrichtungen stehen Stellen und Persönlichkeiten der DB in dauerndem Kontakt und nehmen darüber hinaus in Einzelfällen zum Austausch von Erfahrungen und Meinungen sowie zur Einholung von fachlichen Ratschlägen Verbindung auf. Auch gemeinsame Teilnahme an einschlägigen wissenschaftlichen Veranstaltungen, Besichtigungen, Vorfürungen und Exkursionen im Bereich von DB-Anlagen,

⁸⁾ Vgl. *Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft e. V. (DVWG)* (Hrsg.), Verkehrslehre und -forschung an Deutschen Hochschulen (= Schriftenreihe der DVWG. Reihe C: Forschung Bd. C 1), Köln 1967; DVWG (Hrsg.), Verkehrsforschung und -Entwicklung I in der Bundesrepublik. Dienststellen, Kammern, Verbände, Organisationen (= Schriftenreihe der DVWG. Reihe C: Forschung, Bd. C 2), Köln 1968; DVWG (Hrsg.), Verkehrsforschung und -Entwicklung II in der Bundesrepublik. Wirtschaftsunternehmen und Einzelpersonlichkeiten (= Schriftenreihe der DVWG. Reihe C: Forschung, Bd. C 3), Köln 1969.

⁹⁾ Derselbe, Bd. C 2, S. 93 ff., S. 182 ff.

Vergebung von Gutachten an entsprechende Institute und Persönlichkeiten durch die DB sind heute gängige und vielgeübte Formen, wissenschaftliche Beratung der DB vorzubereiten und auszulösen und gleichzeitig auch möglichst praxisbezogene Stellungnahmen der Wissenschaftler dabei zu fördern und sicherzustellen.

Die Beziehungen zwischen DB und Technischen Hochschulen sind seit langem besonders intensiv. Einmal deshalb, weil die meisten Hochschullehrer der Eisenbahnfächer und verwandter Disziplinen frühere Eisenbahner sind. Regelmäßig werden auch den Ordinarien des Eisenbahnwesens und ihren Instituten von der DB jüngere, besonders geeignete und interessierte Beamte des technischen höheren Dienstes als Assistenten und zu sonstiger Hilfeleistung sowie auch eigener Weiterbildung zur Verfügung gestellt. Hieraus ergeben sich enge und dauerhafte Kontakte, die bei den beteiligten jungen Bundesbahnern häufig zur Promotion, nicht selten auch zur Habilitation und später zur Übernahme von Lehrstühlen führen.

Zu den wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten der Universitäten bestehen vergleichbare Verbindungen noch nicht. Hier wird über andersartige, losere Kontakte (z. B. Mitgliedschaft der DB in Organisationen zur Förderung Verkehrswissenschaftlicher Institute, Übernahme von Lehraufträgen durch Angehörige der DB und Zusammenarbeit der Vertreter beider Seiten in verkehrswissenschaftlichen Vereinigungen wie der DVWG) die Annäherung von Wissenschaft und Praxis Fortschritte machen müssen. Wenn in der Vergangenheit das Juristenmonopol bei der DB vielfach einer aufgeschlossenen Haltung gegenüber der Ökonomie im Wege stand, hat sich hier schon ein grundsätzlicher Wandel vollzogen. Die Verwaltung hat erkannt, daß ökonomisch relevante Probleme nur nach entsprechend sachkundiger Überarbeitung durch einschlägig geschulte Kräfte gelöst werden können. Das hat u. a. zunächst dazu geführt, zahlreiche Angehörige der DB, sowohl Juristen als auch Techniker, nachträglich volks- und betriebswirtschaftlich auszubilden zu lassen, und hat bereits Ende der 50er Jahre eine Laufbahn entwickelt, die den Wirtschaftswissenschaftler (Volks- und Betriebswirte) über ein DB-Referendariat zum Wirtschaftsassessor bringt und mit diesem 2. Staatsexamen als vollwertiges Mitglied in den nichttechnischen höheren Dienst überführt. Neuerdings ist durch die Bundeslaufbahnverordnung die weitere Möglichkeit geschaffen, den Wirtschaftler nach dem Diplomexamen als Angestellten unter Verzicht auf ein weiteres Staatsexamen unmittelbar in den höheren Dienst zu übernehmen. Diese Entwicklung schafft einmal wertvolle Grundlagen für wesentlich intensivere Verbindungen zwischen DB und Wirtschaftswissenschaften und wird damit u. a. künftig schneller, leichter und sachgemäßer einschlägigen Rat von den Universitäten her vermitteln können. Hinzu kommt, daß das dann bei der Verwaltung selbst künftig wesentlich stärker vertretene Fachwissen bereits unmittelbar von der Wirtschaftswissenschaft her fundierte Entscheidungen möglich macht.

In diesem Zusammenhang wäre auch zu prüfen, ob nicht, sofern wirtschaftswissenschaftliche Institute bei der DB Beratungen durchführen, eine zeitweilige Abordnung von Institutsmitgliedern in das zu beratende Unternehmen ratsam wäre. Dadurch würde einerseits die vollständige Information über die Daten sichergestellt, die zur Bearbeitung eines Problems notwendig ist. Andererseits würden aber auch Kenntnisse über das Unternehmen selbst vermittelt, die sich über die Bearbeitung des konkret vorliegenden Auftrages hinaus nur positiv auswirken könnten. Dabei darf allerdings nicht übersehen werden, daß es beim Unternehmen DB, das im harten Wettbewerb mit anderen Verkehrsträgern steht, wie bei jedem Wirtschaftsunternehmen Arbeitsbereiche, besonders in zentralen

Stellen, gibt, bei denen vertrauliches Material behandelt und nicht ohne besondere Sicherheitsmaßnahmen oder überhaupt nicht Personen gegeben werden kann, die nicht ständig damit befaßte Mitarbeiter sind und Gewähr für absolute vertrauliche Behandlung bieten. In der Vergangenheit sind mitunter tatsächlich schon Themen für Diplomarbeiten und Dissertationen vergeben worden, die nur bei voller Kenntnis solcher vertraulicher Materialien, die besonders häufig Kosten- und Kalkulationsfragen betrafen, zu erstellen waren. Die Kandidaten bemühten sich dann in vielfältiger Weise, auf Wegen und Umwegen Einblicke und Auskünfte zu gewinnen, um solche Arbeiten mit ausgesprochen exploratorischer Tendenz überhaupt zustandezubringen.

IV.

Ganz überwiegend sind die bisherigen Fälle einer verkehrswissenschaftlichen Beratung bei Planungsvorhaben der DB Einzelfälle gewesen. Als Vorstufe einer gewissen Institutionalisierung könnten allenfalls die heute sog. »Professorenkonferenzen« angesehen werden.

Diese Veranstaltungen haben sich über Jahrzehnte hinweg entwickelt:

1. Im Jahre 1930 traten Professoren der Lehrstühle für Eisenbahnmaschinenwesen zu einer gemeinsamen Beratung mit leitenden Beamten der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft zusammen und erörterten Probleme des Lok- und Waggonbaues¹⁰⁾.
2. In den Jahren 1931 bis 1935 fanden in wesentlich erweitertem Kreise sog. Studienkonferenzen statt. Universitätsprofessoren der verschiedenen Disziplinen, später auch Politiker, trafen sich mit leitenden Reichsbahnern und behandelten in Vorträgen und Diskussionen vorwiegend aktuelle verkehrliche, wirtschaftliche und politische Themen¹¹⁾.
3. In den Jahren 1936 und 1937 wurden 2 Studienkonferenzen durch das RVM veranstaltet. Von 1938 an hörten, soweit feststellbar, auch diese auf.
4. Nach dem Kriege folgten zwischen 1947 und 1952 sechs »Studienkonferenzen«. Daneben fanden 1952 zwei »Studienkurse« statt. Diese waren zunächst als ständige Paralleleinrichtungen zur Studienkonferenz gedacht und für Oberbeamte der DB mit Gelehrten vorgesehen, die möglichst bereits an Studienkonferenzen teilgenommen hatten.

Die Themen betrafen zunächst verkehrliche, wirtschaftliche und politische Sachbereiche, wurden dann aber weiter auch auf geisteswissenschaftliche Materien, Philosophie, Kunst und religiöse Fragen ausgedehnt. Gerade diese thematische Ausuferung brachte dann wohl diese Veranstaltungen zum Erliegen.

Die Vorträge der Studienkonferenzen und Studienkurse wurden zuerst ausführlich in von der Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbahn (HVB) herausgegebenen »Studienkonferenzschriften«¹²⁾ veröffentlicht. Später erschienen Kurzfassungen in verschiedenen Fachzeitschriften¹³⁾.

¹⁰⁾ Die Reichsbahn, 6. Jg. (1930), S. 483.

¹¹⁾ Die Reichsbahn, 7. Jg. (1931), S. 297; 8. Jg. (1932), S. 279; 9. Jg. (1933), S. 197; 10. Jg. (1934), S. 271; 11. Jg. (1935), S. 268; Archiv für Eisenbahnwesen, 59. Jg. (1936), S. 69.

¹²⁾ HVB (Hrsg.), Studienkonferenz – Schriften der wissenschaftlichen Tagungen der Deutschen Bundesbahn mit Professoren der Hochschulen, Bd. I–IV, Berlin–Bielefeld–Detmold 1948, Offenbach o. J., Offenbach 1950 und 1951.

¹³⁾ Die Bundesbahn, 26. Jg. (1952), S. 248; »Studienkonferenz-Nachrichten« 1952, Nr. 2, 6 und 7 sowie: Die Bundesbahn, 26. Jg. (1952), S. 725.

5. In den Jahren 1953/54 wurden Arbeitskreise in einzelnen Abteilungen der HVB gebildet, in denen Hochschullehrer beteiligt waren.

6. Im Jahre 1955 fand die erste »Professorenkonferenz« der DB statt. Zur Pflege und Vertiefung der Beziehungen zwischen Wissenschaft und Praxis wollte der Vorstand Zusammenkünfte im kleineren Kreise mit Hochschullehrern laufend veranstalten. Den Vertretern der Wissenschaft sollte ein Überblick über die allgemeine Lage der DB und über die Probleme einzelner Fachgebiete gegeben werden.

Bei der Eröffnung legte der Vorstand seine Vorstellungen dahin dar:

»Die früheren Studienkonferenzen hatten die Aufgabe, eine lebendige Verbindung zwischen Wissenschaft und DB aufrechtzuerhalten. Im Geschäftsbereich der DB tauchen viele Probleme auf, zu deren Lösung wir auf die Mitarbeit der Vertreter der Wissenschaft angewiesen sind. Diese Probleme können nicht am grünen Tisch gelöst werden. Es bedarf einer gewissen Kenntnis der Eisenbahnpraxis, um manche Problemstellungen überhaupt erst zu erkennen und Lösungen zu finden, die mit dem besten Nutzen für das gesamte Verkehrswesen verwirklicht werden können. Deshalb haben wir von jeher Wert darauf gelegt, in ständiger Fühlungnahme und gegenseitigem Erfahrungsaustausch mit Vertretern der Wissenschaft zu bleiben. Uns geht es in der Hauptsache darum, Ihnen, meine Herren Professoren, die notwendige Kenntnis der Eisenbahnpraxis zu vermitteln und den Stand der Entwicklung des Eisenbahnwesens und die Richtung, in der sich die DB bewegt, aufzuzeigen, damit Sie hiervon bei Ihrer wissenschaftlichen Arbeit ausgehen können.«

Die Formulierungen lassen erkennen, daß der Vorstand der DB in diesem Zeitpunkt nicht in erster Linie an eine unmittelbare wissenschaftliche Beratung der DB dachte. Deren Ermöglichung, Vorbereitung und Fundierung stand aber als Fernziel von der Sache her eindeutig dahinter.

Seit 1955 haben dann bis 1969 in unregelmäßigen Abständen insgesamt 7 Professorenkonferenzen stattgefunden. Sie befaßten sich in Vorträgen und Diskussionen mit aktuellen verkehrspolitischen, vor allem eisenbahnpolitischen Fragen besonderer Wichtigkeit. Ihre Ergebnisse wurden regelmäßig veröffentlicht¹⁴⁾.

Bei den bisherigen Professorenkonferenzen waren die Vorträge mit den eingehenden Aussprachen ebenso wie die zahlreichen außerhalb der offiziellen Tagesordnung geführten fachlichen Einzelgespräche für alle Teilnehmer im Hinblick auf ihre weitere Arbeit und Zusammenarbeit in hohem Maße interessant und wertvoll. Das Zusammentreffen dieses ausgewählten Kreises von Wissenschaftlern und leitenden Bundesbahnern, an dem auch stets Vertreter des Bundesverkehrsministeriums, vereinzelt der Bundesverkehrsminister persönlich, teilnahmen, hat auch zumindest über den hohen Informationswert hinaus mittelbar manchen Auftrag zur Erstellung von Gutachten und auch Forschungsaufträge selbst ausgelöst und damit anschließend der DB wissenschaftliche Beratung zukommen lassen. Man sollte diese nützliche Form der Zusammenarbeit in etwa dem bisherigen Rahmen der Teilnehmer und Themen beibehalten.

Daneben bleibt die Frage, ob die DB-Leitung ihre wissenschaftliche Beratung auch dadurch noch wirksamer gestalten sollte, daß sie unter Fortsetzung der Professorenkonferenzen sich förmlich einen wissenschaftlichen Beirat nach dem Beispiel des Gremiums schafft, das der Bundesverkehrsminister in seinem »Wissenschaftlichen Beirat beim Bun-

¹⁴⁾ Schriftenreihe »Die Bundesbahn«, Folge 8, Darmstadt 1956; desgl. Folge 9, Darmstadt 1958; Die Bundesbahn, 33. Jg. (1959), S. 53; Eisenbahntechnische Rundschau, 10. Jg. (1961), S. 437; Die Bundesbahn, 35. Jg. (1961), S. 708, desgl. S. 746; Schriftenreihe »Die Bundesbahn«, Folge 12, 14 und 16, Darmstadt o. J. (1964), 1966 und 1969.

desverkehrsministerium«, unterteilt in die Gruppen A (Verkehrswirtschaft) und B (Verkehrstechnik), seit langem besitzt.

In einem ganz anderen Bereich ist der Vorstand der DB durch Bildung eines neuartigen Beirates im Juni 1970 bereits aktiv geworden. Er hat beim Vorstand selbst einen Beirat berufen, um die Kontaktpflege der Unternehmensleitung mit den Repräsentanten der Wirtschaft zu festigen und weiter zu vertiefen und sich künftig in wirtschafts- und verkehrspolitischen Fragen beraten zu lassen. Die Präsidenten sämtlicher 16 Bundesbahndirektionen sind gemäß Auftrag des Vorstandes z. Z. dabei, je einen regionalen Beirat zu berufen, um in gleicher Weise für ihren Direktionsbereich eigene Kontaktpflege und Beratung aus der Kundensicht zu intensivieren.

Summary

Although the German railroads have always had scientific advice, this advice has in recent years come to play a more important role with the Federal Railways. The fundamental problems of scientific advice in the sphere of public enterprises and in particular the Federal Railways are outlined here in order to make clear the particular difficulties and nature of the task, the possibilities and limitations, and then to discuss them in the context of individual examples. Till now scientific counselling of planning procedures at the Federal Railways concentrated simply on individual problems. The so-called »professors' conferences« can be seen as a preliminary stage for a certain institutionalizing of this consultation. The question that remains to be discussed is whether the Federal Railways administration, in setting up a scientific advisory board, should not allow scientific counselling a more active role in planning.

Résumé

Bien que les chemins de fer allemands fussent conseillés scientifiquement depuis leur fondation, c'est juste cette consultation qui a essentiellement pris de l'importance pour les chemins de fer allemands dans les dernières années. Les problèmes de principe d'une consultation scientifique sont projetés sur le domaine d'entreprises publiques en général et sur les chemins de fer fédéraux en particulier pour faire voir les difficultés et les spécificités, les possibilités et limites, et pour les discuter sur base d'exemples spécifiques. Jusqu'à présent les consultations par la science des transports à l'égard d'un projet de planification des chemins de fer allemands ont été orientées uniquement vers des problèmes particuliers; comme état préliminaire d'une certaine institutionnalisation on pourrait regarder les soit-disant »conférences des professeurs en faculté«. Il reste à discuter la question, si les autorités des chemins de fer allemands devraient rendre leur consultation scientifique encore plus effective par la fondation d'un conseil scientifique.