

# „Sie lösen das, lassen Sie sich was einfallen“

SPIEGEL-Redakteur Peter Bölke über Bundesbahn-Chef Reiner Maria Gohlke

Es kommt immer wieder vor, daß bei der Bundesbahn Lokomotiven verschwinden. Die stehen dann tagelang, vergessen oder von einem listigen Beamten in Reserve gehalten, auf irgendeinem Abstellgleis herum. Jeder Lokführer weiß das.

Und nun weiß es, im hunderteinundfünfzigsten Jahr der Eisenbahn, auch der Chef. Lustig findet der das nicht, als er so ganz nebenbei durch einen Experten seines Hauses von den seltsamen Wegen der Loks erfährt.

Reiner Maria Gohlke steht auf und zieht die Jacke aus. „Da muß schnell was passieren“, sagt der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bundesbahn.

Es passiere ja was, erläutert der Experte. Mehr als 40 Mann arbeiten an einem elektronischen Informationssystem, das alle Loks erfassen soll.

„Wann können Sie den Test abschließen?“ fragt Gohlke. „Haben Sie sich einen Termin gesetzt?“

Nein, es gebe keinen Termin. „Das ist schon mal schlecht“, sagt Gohlke.

Das muß er öfter sagen, Tag für Tag, und es stört ihn nicht. Er hat von Anfang an gewußt, wie schwer es sein wird, bei der Bahn etwas anders zu machen, als es seit 150 Jahren gemacht wird. Ein ungeduldiger Mensch läuft in einer Behörde immer wieder gegen die Wand. Das weiß er auch, und das will er nicht.

Bei der Computerfirma IBM, wo Verkehrsminister Volker Hauff ihn vor fünf Jahren entdeckte, war alles ganz anders und leichter. Da ging's knallhart nur ums Verkaufen. Bei der Bahn dagegen muß Gohlke immer wieder nach verschwundenen Lokomotiven suchen – er lernt, er löchert seine Mitarbeiter mit Fragen.

Die Kollegen im Vorstand haben sich längst daran gewöhnt, daß sie sich ihrer Sache nie ganz sicher fühlen dürfen. „Wer hat die Tabelle gemacht?“ fragt Gohlke gern, wenn ihm auf der Vorstandssitzung Zahlenreihen vorgelegt werden. „Wer sagt uns, daß die Werte stimmen? Kann die Produktion das unterschreiben?“

Er fragt so lange, bis er ein Problem auf eine simple Formel gebracht hat. Und dann muß sich jemand dazu bekennen und sagen, was nun geschieht.

Handfeste Entscheidungen bekommt der auf Dynamik trainierte ehemalige IBM-Mann viel seltener, als ihm lieb ist. Monatelang diskutierte der Vorstand beispielsweise immer wieder die Frage, wie die Züge aussehen sollten.

Wieviele Farben stehen zur Verfügung? Welcher Zug bekommt welche? Wird der Intercity weiß mit rotem Streifen oder rot mit weißem Streifen? Bleibt die S-Bahn orange? Und: Wie werden die



Bundesbahn-Chef Gohlke (r.), Mitarbeiter\*: „Wo haben wir noch ein Problem?“

Triebwagen im Nahverkehr gestrichen, nachdem farbpsychologische Studien blau für unmöglich erklärt haben?

Als sich nach langem Ringen alle einig sind (die Triebwagen werden grün), meint Vorstandsmittglied Hemjō Klein etwas vorlaut, nun seien eigentlich eine Pause und ein Schnaps fällig.

Der Chef überhört das einfach. „Das hätten wir“, sagt Gohlke. „Wo haben wir noch ein Problem? Next point.“

Manchmal allerdings will auch der Bahnchef nur ganz einfach etwas wissen, was ihm im Gewirr der riesigen Behörde neu vorkommt. „Was ist eine schnellfahrende Lokomotive?“ unterbricht er den Vortrag eines Mitarbeiters. Oder auch: „Was ist PZ-Verkehr?“ PZ heißt schlicht Personenzug.

Als Gohlke kürzlich seinen Urlaub an der Ostsee wegen dringender Termine unterbrach, hielt er sich mit Fragen zurück. Das fiel auf. Da riefen besorgte Bahner an, ob der Chef krank sei.

Gohlke ist 52. Sein Alter scheint ihn selbst ebensowenig zu interessieren wie seine körperliche Verfassung. Wenn er morgens um acht ins Büro stürmt, meist eine prall gefüllte Aktentasche schwenkend, sieht er aus wie einer, der nach langem Urlaub endlich wieder an die Arbeit darf. Oft hat er grad sechs Stunden geschlafen, das reiche ihm, sagt er.

Gohlke ist ein Besessener. Er arbeitet zwölf Stunden am Tag und mehr – fragt, hört zu, redet, liest, redet, leitet stunden-

denlange Sitzungen, redet. Manchmal sitzt er noch nach Mitternacht mit Leuten zusammen, die nun endlich begreifen sollen, wie die neue Bahn aussieht. Müde wird er nicht und heiser auch nicht.

Das bißchen Gymnastik am Morgen und der Kopfstand sind sicher nicht das Geheimnis seiner Konstitution. Das Müsli zum Frühstück wohl auch nicht. Kein Jogging, kein Tennis.

Am Essen hat er offenbar ebensowenig Spaß. Über Tag reicht ihm oft ein Käsebrötchen, das er schnell irgendwo verdrückt, während er auf Leute einredet. Wenn er ein ordentliches Menü isst, scheint ihn die Suppe genausowenig zu beleben wie das Dessert. Gohlke braucht das nicht, sein Motor läuft auch so auf Hochtouren. Er trinkt mäßig, er raucht nicht.

Doch – verheiratet ist er: Drei Kinder, der Älteste ist 24, die Jüngste 14.

Die Familie murrte nicht über den mörderischen Job. Gohlkes Frau und seine Kinder haben ihm sogar zugeredet, noch weitere fünf Jahre bei der Bahn zu bleiben – erstens weil sie die Bahn für ein vernünftiges Verkehrsmittel halten, und zweitens weil die Familie Gohlke wohl weiß, daß Vater gar nicht anders kann.

„Ich hab' schon überlegt“, sagt der Vorsitzende, „ob man sich noch einmal

\* Gohlke-Assistent Gerhard Michelfelder; Ulf Häusler, Präsident der Bundesbahndirektion Stuttgart.

fünf Jahre zumuten kann.“ Aber der Preuße in dem gebürtigen Oberschlesier hatte von Anfang an die Oberhand. „Das ist hier keine Aufgabe, die man einfach so weiterreichen kann.“

Das Reizvollste an der Bahn, meint Gohlkes Verkaufsvorstand Klein, sei „das exklusive Problem“ – eine wirklich feine Umschreibung für die Tatsache, daß sich vor keinem anderen Unternehmen ein solcher Berg von Problemen auftürmt wie vor der Bundesbahn.

Die Bahn hat 37 Milliarden Mark Schulden, sie macht jährlich um die drei Milliarden Mark Verlust, sie hat zu viele Leute und zu viele Strecken, um wirtschaftlich zu laufen. Und sie wird von Bonn seit je unfair behandelt: Sie muß Leistungen erbringen, die ihren Konkurrenten auf den Straßen und Kanälen nicht abverlangt werden.

Für Gohlke, der bis 1982 General Manager der IBM Deutschland war, ist die Bahn mit all ihrem Schrott der Vergangenheit einfach eine Aufgabe: Er will sie managen, wie er es bei IBM gelernt hat – gute Produkte anbieten, um die Kunden kämpfen, verkaufen.

Bislang waren wohl alle von Gohlkes Vorgängern der Meinung, das sei zuviel verlangt von einer Firma, die wie eine Behörde geführt wurde, streng nach den Glaubenssätzen von Ingenieuren und Beamten. Sie haben den Schienenbetrieb aufrechterhalten, mehr nicht, und immer laut geschrien, wenn die Laster auf den Autobahnen mit ihren früheren Kunden davondonnerten.

Gohlke ist selbst Ingenieur (des Eisenhüttenwesens), Beamter aber will er nicht sein. Er hat, wie seine Vorstandskollegen auch, einen Angestellten-Vertrag – er meint, das bringt sie mehr auf Trab.

Auch der angestellte Vorsitzende mußte jedoch sehr schnell erkennen, daß niemand so einfach das Beamtendasein aufgibt. Er bekommt die Regeln, die den deutschen Beamten auf dem rechten Pfad halten sollen, immer wieder auf groteske Art zu spüren.

So werden Gohlkes Spesen exakt vorgegeben: Wenn er seine Frau auf eine Dienstreise mitnimmt, muß sie die Hälfte der Hotelrechnung zahlen. (Bei einer Freundin wäre das anders – davon steht nichts in der entsprechenden Verordnung.)

Natürlich hat der Vorstandsvorsitzende des Staatsbetriebes Bundesbahn Anspruch auf einen Dienstwagen. Aber der darf nur 28 000 Mark kosten und nicht zu PS-stark sein.

Gohlke fährt einen Daimler 280 S, allerdings ein sogenanntes Behördenmodell, das innerhalb des Preislimits bleibt. Der Motor wurde, damit der Bonner Finanzminister nicht murrte, gedrosselt – für rund 5000 Mark. Autoradio war im Preis nicht mehr drin; das hat Gohlke aus einem anderen Wagen übernommen.

Zwei Vorstandsmitglieder haben ein Autotelephon – zwei Jahre nachdem sie es beantragt hatten. Darüber entscheidet der Haushaltsausschuß des Bundestages.

Aber kein böses Wort über Bonn. „Die machen ihre Arbeit“, sagt Gohlke, „und ich mache meine.“

Das lief bisher nicht schlecht. Die Bahn wird wieder ernst genommen, die Verluste sind um 1,2 Milliarden geringer, die Schulden nicht gewachsen. Günstige Preise haben mehr Reisende gelockt, Neuerungen in der Güterbeförderung erwiesen sich als erfolgreich. Da habe sich, so Gohlke, schon viel bewegt.

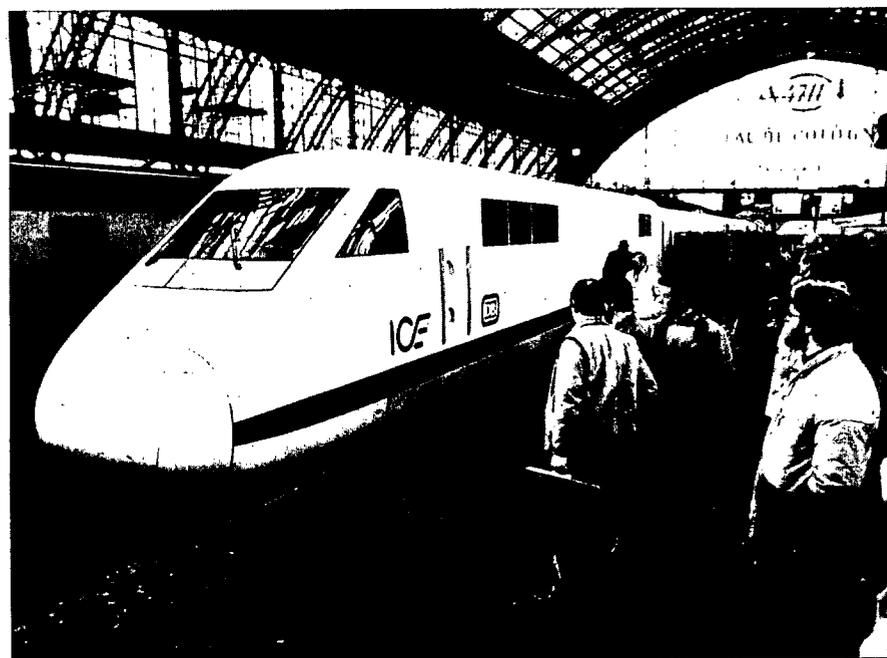
Der Chef brauche nichts mehr zu beweisen, sagt Gohlkes Vorstandskollege Klein; deshalb könne er auch so unbefangen an alles rangehen. Dabei sieht Gohlke immer so aus, als ob er alles auf einmal beweisen wolle – daß auch in Deutschland Züge schneller als 300 Stundenkilometer fahren und die Bahnhöfe attraktiv sein können, daß die Bahn mit weniger Strecken und weniger Leuten auskommt, daß ein Zweiundfünfzigjähriger weder Schlaf noch Essen braucht, daß der Tag 25 Stunden hat.

Das ist wie eine ansteckende Krankheit. Einige Vorstandsmitglieder sind da-

DEPARTS				ABFAHREN				DEPARTURES						
ZEIT	ZUGLAUF	ZIEL	GLEIS	MINUTEN	ZEIT	ZUGLAUF	ZIEL	GLEIS	MINUTEN	ZEIT	ZUGLAUF	ZIEL	GLEIS	MINUTEN
12:17	S72	SOLLINGEN-OBELIGS	12		12:23		MATZENFELD	11		12:23		MÜNCHEN	15	
12:20	S12	DORTMUND	13		12:23		HAMBURG-ALTONA	13		12:24		SCHWERTE	9	
12:18	S72	D. FLUGHAFEN	14		12:28		KÖLN	10		12:24		HEITMANN	7	
12:17	S72	SOLLINGEN-OBELIGS	12		12:24		ATHENES	4		12:24		AACHEN	6	
12:20	S12	DORTMUND	13		12:24		DORTMUND	17		12:24		TRIER	15	
12:24	D	MÜNSTER	18		12:24		W- OBERBARMEN	9		13:04				
12:27	N	MÜNCHENGLADBACH	16		13:08					13:08				
12:28	Z	FRANKFURT	16											
12:29	S12	HANNOVER	17											
12:33	D	KOBLENZ	15											
12:33	D	ESSEN	13											



Modernisierter Bahnhof Düsseldorf: „Die in Bonn machen ihre Arbeit ...“



... und ich mache meine“: Schnellzug ICE in Köln

von befallen. Hemjō Klein fühlt sich bereits wie der Vorsitzende als „Missionar und Partisan“. Gohlkes Assistenten sind immer zum Mitmachen bereit, die Leiterin des Vorstandssekretariats pflegt ihr Privatleben nur am Wochenende. Sekretärinnen sind zwölf Stunden hintereinander im Einsatz.

Keiner beklagt sich, keiner schreit um Hilfe. Und wenn der Gohlke eines Tages – ein Käsebrod in der einen, einen Stapel Papiere in der anderen Hand – ruckartig umfällt, mitten in einer Besprechung, während gerade das Telefon klingelt und draußen vor der Tür schon der Fahrer wartet, dann werden wohl alle sagen: Das soll ihm erst mal einer nachmachen.

Er liebt die Bahn, ganz offensichtlich. Doch sie würde ihm wohl weniger gefallen, wenn es eine florierende Firma wäre. Er fährt gern Zug, doch kaum deshalb, weil er so gern die Landschaft vorüberhuschen sieht, sondern vor allem weil er ungestört Akten lesen kann. Er weiß, daß ihm das Programm des nächsten Tages keine Zeit dafür ließe.

Morgens um acht kommt ein Vorstandsmitglied mit dem Fachmann, der die verschwundenen Lokomotiven sucht. Weitermachen, sagt Gohlke.

Um neun Unternehmenslage, eine mehrstündige Veranstaltung mit zeitweilig mehr als drei Dutzend Teilnehmern. Gohlke wirft seine Aktenmappe auf den Tisch und zieht die Jacke aus.

Die Lage der Bahn könnte besser sein. Benzin ist billig, die Leute fahren wieder mehr Auto; Fernfahrten mit dem Zug werden dagegen, weil die rosaroten Lockangebote wegfallen, zum Teil bald beträchtlich teurer. Im Güterverkehr muß das Unternehmen vor allem wegen der schlechten Konjunktur in der Montanindustrie mit 450 Millionen Mark weniger als geplant rechnen.

Gohlke hat längst seine Schlußfolgerung gezogen: „Wir sollten ins Protokoll schreiben, daß jedes Vorstandsmitglied ein paar Kunden betreut und Aufträge heranholt.“ Zwei Vorstandsmitglieder lächeln milde, Klein nickt.

Der Vorstandsvorsitzende nimmt sich selbst beim Wort und nutzt jede Gelegenheit, Gesprächspartner in der Industrie um Aufträge für die Schiene anzugehen. „Sind wir“, fragte Gohlke etwa die Daimler-Manager, „schlechter als die Lkw-Spediteure? Sind wir teurer?“ Die Daimler-Leute dachten nach, und die Bahn bekam einen neuen Auftrag.

Von der Vormittagssitzung über die Unternehmenslage hastet Gohlke zu einem Mittagessen mit dem Präsidenten des Hauptprüfungsamtes. Danach zurück ins Büro: „War was?“ Er unterschreibt einen Brief, korrigiert zwei Entwürfe. Er hat gerade noch Zeit, ein Rede-Manuskript zu überfliegen, dann holt ihn der Fahrer ab.

Empfang in Frankfurter Römer – die Eisenbahnversicherung DEVK feiert



**Bahn-Manager Gohlke, Mitarbeiterin\*:** Privatleben am Wochenende

ihren Hundertsten. Gohlke hält eine Rede. Anschließend nimmt er, zwischen zwei belegten Broten, seinen Frankfurter Statthalter beiseite, um noch einmal die Taktik für einen Besuch bei einem der großen Bahnkunden, der Firma Hoechst, zu besprechen.

Zurück im Büro, legt Gohlke mit seinem Finanzvorstand Hans-Joachim Gröben die Bedingungen für den Verkauf eines Grundstücks an Dornier fest, telefoniert mit einem Bundestagsabgeordneten, unterschreibt Briefe, bespricht Termine. Kann er zum Geburtstag von Hermann Josef Abs gehen? Muß er nach Belgrad? Will er an einem Schachturnier teilnehmen? („Ich bin froh“, sagt Gohlke, „wenn ich mal mit meiner Tochter spielen kann.“)

Dann läßt sich Gohlke nach Bad Homburg fahren, wo er in einem Schulungszentrum mit Eisenbahnern diskutieren will. Im Auto liest er Briefe und telefoniert mit seiner Frau: Wenn sie Theaterkarten bekommt, geht er vielleicht mit.

Im Schulungszentrum ist Gohlke unter Leuten, die ihm zwar wohlwollend, aber sichtlich skeptisch gegenüberstehen. Da ist der Missionar am rechten Ort.

„Muß ich denn“, fragt ein junger Bahner, „im Erster-Klasse-Abteil aufstehen, wenn der Zug voll ist?“

Das sei doch selbstverständlich, schießt Gohlke zurück, daß ein Eisenbahner, der ja umsonst fahre, für zahlende Kunden aufstehe. Und dessen Koffer müßte er auch noch tragen.

„Bei uns auf dem Dorf“, sagt ein anderer, „verpassen die Leute ihren Anschluß, weil der Bahnbus durch Baustellen seinen Fahrplan nicht einhält.“

„Sie tragen die Verantwortung“, antwortet Gohlke dem verdutzten Mann.

\* Dagmar Haase, Leiterin des Vorstandssekretariats.

Immer wieder sticht er mit dem Zeigefinger nach, wenn er ein Argument verstärken will, gestikuliert mit beiden Händen, wippt zum Wort-Stakkato mit den Füßen. „Sie lösen das Problem, der Mann vor Ort. Lassen Sie sich was einfallen.“

Am Schluß, nach Mitternacht, hat Gohlke die Männer auf seiner Seite. Der Missionar ist zufrieden.

Der Partisan im Vorstandsvorsitzenden hat es schwerer. Die Fronten sind verschwommen.

Gohlke sagt gern, er sehe seine Aufgabe bei der Bahn völlig unpolitisch; er möchte der reine Manager sein. Er tut so, als sei er eine Art Fachidiot in der Kunst der Unternehmensführung.

Aber er tut eben nur so. Er weiß wie jeder andere, daß sein Handeln und das Schicksal der Bahn von politischen Entscheidungen in Bonn abhängen.

Der Chef der Bundesbahn spürt immer wieder, daß manche in Bonn ihre politischen Spielchen mit dem Staatsunternehmen treiben wollen. Christdemokraten nörgeln darüber, daß in Gohlkes Vorstand zu viele Sozialdemokraten säßen. Und als Gohlke die Volkswirtin Dagmar Haase zur Chefin des Vorstandssekretariats machte, gab es Ärger mit dem Verkehrsministerium. Frau Haase ist Sozialdemokratin.

Wenige Monate vor der Bundestagswahl bekommt Gohlke verstärkt Druck aus Bonn. So soll der FDP-Mann Klaus-Jürgen Hoffie, der bislang wenig Manager-Talent bewiesen hat, in den Bahnvorstand gehievt werden.

Da sagt Gohlke, der keiner Partei angehört, einfach wieder, er wolle von Politik nichts wissen, es gehe nur um sachliche Qualifikationen. „Das ist für mich ein Kriegsfall.“

Problem erledigt. Next point. ◆