

Wachstum durch mehr Kooperation beim Personal

Die vielen Verspätungen mindern die Produktivität des Schienengüterverkehrs. So können Lokführer kaum noch sinnvoll eingesetzt werden. Mit einer Tauschbörse sollen sich die Güterbahnen nun gegenseitig mit Personal aushelfen.



von Caspar Schwietering

veröffentlicht am 07.03.2023

Im Frühsommer 2022 geriet die Situation völlig außer Kontrolle. Die Verspätungen im Bahnnetz schaukelten sich so auf, dass **Güterzüge teilweise wochenlang strandeten**. Doch im Alltag sieht es kaum besser aus. „Den Regelbetrieb auf der Schiene gibt es im Güterverkehr fast nie“, sagt **Bernhard Knierim** vom Lobbyverein **Allianz pro Schiene**. „Immer wieder bleiben Transporte stunden- oder tagelang stehen, weil Güterzüge sich bei Verspätungen ganz hinten anstellen müssen.“

Das **marode und zugleich volle deutsche Schienennetz** stellt die Frachtbahnen vor immer größere Herausforderungen. So können sie ihr Personal kaum noch sinnvoll einsetzen. „Im Durchschnitt fahren Lokführer und Lokführerinnen im Güterverkehr nur 35 bis 45 Prozent ihrer Arbeitszeit einen Zug“, erklärt Knierim. Den Rest der Zeit stehen sie auf Abstellgleisen und sehen den Personenverkehr an sich vorbeiziehen, warten auf Güterbahnhöfen auf ihre Fracht oder sitzen in ICE und Taxi, um ihren liegen gebliebenen Zug abzuholen.

Der viele Leerlauf nervt nicht nur die Beschäftigten, für die Branche ist er auch ein **Wachstumshemmnis**. „Lokführer gelten in der Branche als Goldstaub“, sagt Knierim. Die meisten Unternehmen können längst nicht alle Stellen besetzen. Warten Lokführer mehr, als Zug zu fahren, heißt das im Umkehrschluss, dass die Cargo-Bahnen die **Zahl ihrer Transporte einschränken müssen**.

Personal-Tauschbörse soll Zuverlässigkeit erhöhen

Durch die *geplante Generalsanierung von 43 Hauptstrecken* (<https://background.tagesspiegel.de/mobilitaet/diese-vollsperrungen-plant-die-deutsche-bahn-bis-2030>) muss sich die Branche bis 2030 jetzt noch einmal auf **zusätzliche Belastungen** einstellen. Bei Allianz pro Schiene arbeitet Knierim deshalb an einem Programm, um den Umgang mit der Misere zu verbessern. Die **Unternehmen sollen mehr kooperieren**, fordert der Politikwissenschaftler. „Der Wettbewerb im Schienengüterverkehr funktioniert und hat zu steigenden Transportmengen geführt“, sagt er. Doch das derzeitige **Produktivitätsproblem könne die Branche nur gemeinsam lösen**.

Zusammen mit dem Schienen-Beratungsunternehmen SCI Verkehr, der Personalagentur Trainbutlers und der Software-Firma Menlo79 hat Knierim für Allianz pro Schiene die Personal-Vermittlungsplattform **„Wilson.Share“** entwickelt. Damit sollen Güterbahnen Lokführer, die durch Verspätungen unerwartet Leerlauf haben, für einige Stunden an die Konkurrenz ausleihen. So könnte beispielsweise ein Lokführer in Koblenz, dessen Zug in Duisburg liegen geblieben ist, statt den ICE dorthin zu nehmen, künftig einen **Transport der Konkurrenz fahren**.

Profitieren würden die Unternehmen gleich doppelt: Sie könnten mit der Arbeitszeit ihrer Angestellten auch ohne vorhandene Fracht Geld verdienen. Und für die gesamte Branche sinkt die Gefahr, dass ein Zug stehen bleibt, wenn zu Not womöglich auch ein Lokführer der Konkurrenz einspringen kann.

„Auch **für die Beschäftigten ist ‚Wilson.Share‘ attraktiv**“, sagt Knierim. Lokführer werde man, um große Maschinen zu bewegen, nicht um zu

warten. Viele hätten außerdem Lust, etwas Neues zu erleben und zur **Abwechslung** einmal für ein anderes Unternehmen zu fahren.

Probetrieb auf zwei Strecken

Nach längerer Vorbereitungszeit, unter anderem um rechtliche Fragen zu klären, ist das im Juli 2022 vorgestellte **Projekt nun im März angelaufen**. Sieben Eisenbahnunternehmen sind in der Pilotphase dabei, darunter auch die Branchengröße **SBB Cargo International**. Zunächst wird die Plattform **auf zwei Haupttrouten** aktiv sein: der Rheinschiene und auf der Strecke nach Österreich über Passau. In der Erprobungsphase gehe es zunächst darum, der Plattform mögliche **Kinderkrankheiten** auszutreiben, erläutert Knierim. Denn der **Matching-Prozess** sei durchaus **kompliziert**.

Damit die Lokführerinnen und Lokführer für ein anderes Unternehmen fahren können, müssen sie nicht nur offen für den Tausch sein, sondern auch eine **Reihe von Kriterien erfüllen**: „Sie müssen für die entsprechende Lokomotivbaureihe geschult sein, die Strecken und Güterbahnhöfe kennen und von der Arbeitszeit her muss es passen“, sagt Knierim. Zudem sei es den Unternehmen wichtig, dass durch den Personalaustausch möglichst **keine Geschäftsgeheimnisse verraten** werden.

In dem begrenzten Pilotversuch werde es deshalb zunächst wohl **nur einzelne Matches** geben, erwartet Knierim. Bewährt sich die Vermittlungsplattform, soll sie ab **Ende 2024** dann deutschlandweit als **Branchenlösung** angeboten werden.

Stillstand ist richtig teuer

Wie viele Vermittlungen von Lokführern die ausgereifte Plattform dann ermöglichen wird, sei derzeit noch schwer abzuschätzen, meint Knierim. Aber bei Allianz pro Schiene erwartet man in jedem Fall einen **Produktivitätssprung** für die Branche. „Jeder einzelne Zug, der ungeplant stehen bleibt, verursacht gigantische Kosten und Ärger bei den Verladern“, sagt Knierim. „Deshalb ist diese Personal-Vermittlungsplattform ein **großer Hebel**.“

So sieht das auch die Branchen-Expertin **Maria Leenen** von SCI Verkehr. Genau quantifizieren lasse sich der Nutzen von „Wilson.Share“ noch nicht. Aber: „Im besseren Personaleinsatz schlummern **große Potenziale für mehr Güterverkehr** auf der Schiene, weil die Arbeitszeit von Lokführerinnen und Lokführern derzeit kaum effizient genutzt wird“, sagt Leenen.

Angesichts des **demografischen Wandels** werde die Bedeutung von Personal-Tauschbörsen in den kommenden Jahren zunehmen, ist Leenen überzeugt. Die Beraterin setzt sich zudem dafür ein, dass alle Güterbahnen für ihre interne Personalplanung eine **moderne Dispositions-Software** einsetzen, die bei Störungen schnell effiziente Umplanungen erlaubt. Hier hätten auch große Unternehmen teilweise **Nachholbedarf**.

Bernhard Knierim kann sich darüber hinaus vorstellen, dass die Güterbahnen „Wilson.Share“ für weitere Tauschprozesse nutzen. Mit der Plattform könnten zukünftig **auch Lokomotiven verliehen werden** oder **Rangierpersonal** kurzfristig vermittelt werden. Womöglich rechnen sich für die Unternehmen dadurch auch neue Transporte, sagt Knierim. So könnten sich etwa zwei Güterbahnen, die jeweils genug Ladung für einen halben Güterzug haben, zusammenschließen. Durch die Plattform ließen sich solche **Kooperationen künftig leichter umsetzen**.

Wachstum auch ohne Streckenausbau?

Mehr Güterverkehr durch einen effizienteren Betrieb – für die Branche dürfte das in den kommenden Jahren entscheidend sein. Denn Verkehrsminister **Volker Wissing** zweifelt angesichts der maroden Infrastruktur inzwischen daran, dass die Güterbahnen dem Lkw Marktanteile abnehmen können. Die Industrie wolle auf die Schiene verlagern, doch das **Netz könne keine zusätzlichen Kapazitäten** aufnehmen, sagte der FDP-Politiker am Freitag bei der Vorstellung der *neuen Langfrist-Verkehrsprognose* (<https://background.tagesspiegel.de/mobilitaet/gruene-und-verbaende-kritisieren-selbsterfuellende-prophezeiung>). Und der Neubau von neuen Strecken dauere oft fast 30 Jahre, argumentierte Wissing.

Das Ziel der Bundesregierung, 25 Prozent der Transporte ab 2030 **auf der Schiene** abzuwickeln, halten Wissings Gutachter:innen inzwischen *nicht mehr für realistisch* (<https://background.tagesspiegel.de/mobilitaet/die-grosse-ernuechterung>). Sie erwarten sogar, dass der **Marktanteil der Schiene bis 2050 sinken wird** – auf nur noch 17,3 Prozent gegenüber 19 Prozent im Vergleichsjahr 2019. Gelingt es der Branche nicht, Wissing vom Gegenteil zu überzeugen, könnte es am Ende **weniger politische Förderung** geben.