

IST DER BRUNNEN SCHON ZUGESCHÜTTET?

EINE EXEMPLARISCHE ANALYSE ZUM ZUSTAND DER DB INFRAGo AG

VON SÖNKE QUANDT

Viele DB-Mitarbeitende – gerade auch die beim Infrastrukturbetreiber DB InfraGo AG – sind im Moment besonders gefrustet. Nach dem Eindruck von außen haben viele von ihnen mittlerweile innerlich sogar schon gekündigt. Neben Hilf- und Ratlosigkeit kann man häufig nicht einmal mehr Resignation, sondern schon bloße Gleichgültigkeit beobachten. Das ist gerade im Kontakt mit der Kundschaft schlicht „Gift“ für ein Unternehmen. Daher stellt sich mit besonderer Dringlichkeit die Frage, woran das liegt und was dagegen zu tun ist. Ein (vermutlich nicht repräsentativer, aber doch symptomatischer) Blick sozusagen in den „Maschinenraum“ zeigt exemplarisch beim Netzbetrieb einige Ursachen der Misere – und hoffentlich auch Lösungsansätze auf.

Beispiel 1: Fehlende Fahrplanunterlagen

Gefühlt seit ewigen Zeiten schiebt die Abteilung Baufahrplan einen immer größer werdenden Berg an nicht erstellten Fahrplanunterlagen vor sich her, die den EVU damit nicht rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden können. Mittlerweile werden immer mehr Fahrplananordnungen erst ein oder zwei Tage vor ihrem Gültigkeitsbeginn herausgegeben – und teilweise nicht einmal mehr das! Aber daran hängen nicht nur eine rechtzeitige Reisenden-Information, z. B. im DB Navigator, sondern auch interne Prozesse. So müssen bei Abfahrten vor Plan ein früherer Dienstbeginn des Personals oder bei Umleitungen andere Personalwechselbahnhöfe berücksichtigt werden, um nur einmal zwei Aspekte zu benennen. Wegen fehlender automatischer sofortiger Datenübernahme – hier sei nur am Rande erwähnt, dass das Europäische Fahrplanzentrum seinen Bestand an Fahrplandaten nur zweimal in der Woche aktualisiert (!) – haben die verschiedenen Datensysteme sozusagen am Tag der Wahrheit unterschiedliche Datenstände. Aber nach welchem System sollen sich die Leute richten? Welche Daten sind führend? In der Praxis hat es sich eingebürgert, nach Möglichkeit, z. B. bei den Vorplanabfahrten, erst zur aktuellen

„kundenveröffentlichten Abfahrtszeit“ loszufahren. Das birgt aber ebenfalls unkalkulierbare Risiken, da im weiteren Fahrverlauf die damit verursachte Verspätung des Zuges im Baustellenbereich oder in der Umleitung für weitere Konflikte sorgt. Im Endeffekt könnte die Rücksichtnahme auf eine Zahl X an Fahrgästen ein Mehrfaches von X negativ betreffen. Genau kann dies aber niemand auch nur ansatzweise einschätzen, schon gar nicht zum Zeitpunkt der Entscheidung. Salopp formuliert, fährt man also irgendwie „geschätzt“, nur dass dies dabei leider der sachlich falsche Begriff ist. Mittlerweile hat man bei der DB InfraGo AG eine Taskforce eingerichtet, die das Problem der „Verfristungen“ (so der Fachbegriff) lösen soll, denn die Zahl der zu bearbeitenden Baustellen soll ja noch zunehmen. Greifbare Ergebnisse waren allerdings bei Redaktionsschluss noch nicht bekannt. Und selbst wenn es dem Netzbetreiber gelingen sollte, das Unmögliche zu schaffen, stellt sich immer noch die Frage, ob die EVU dazu dann ebenfalls in der Lage sein werden. Auch hier besteht also dringender (aber doch noch überschaubarer) Handlungsbedarf.

Beispiel 2: Das PRISMA-Debakel

Für den 28./29.06.25 ist derzeit die Inbetriebnahme von PRISMA angekündigt, des neuen InfraGo AG-Leitsystems und Nachfolgers von LeiDis (der BAHN-REPORT berichtete darüber mehrfach). Allerdings ist dieser Termin nicht der erste. Schon seit mehreren Jahren wird nämlich der Termin der Inbetriebnahme halbjährlich, zuletzt vierteljährlich nach hinten verschoben. Eine einfache Google-Suche zeitigt da erstaunliche Ergebnisse! Insider berichten weiterhin von der fehlenden Betriebsreife des neuen Systems. Man werde der Probleme einfach nicht Herr. Auch hier soll es nun offenbar eine Taskforce richten. Jedoch fehlten – so wird gemunkelt – weiterhin die notwendigen Ressourcen für eine umfassende Schulung der Disponenten an vollwertigen Schulungsanlagen. Aber selbst an den wenigen vorhandenen abgespeckten Test-Anlagen würde PRISMA nicht oder nur sehr eingeschränkt funktionieren. Alles läuft darauf hinaus, dass in der Nacht der Umstellung die

Altanlage abgebaut wird, und der Rest einem Sprung ins kalte Wasser gleichkommt, ohne dass man weiß, ob man überhaupt schwimmen kann. Was tun man, wenn tausende Tagesfahrpläne nicht geladen werden können oder die vorhandene Infrastruktur nicht dargestellt werden kann? Eine zielgerichtete Betriebsführung ist dann faktisch kaum noch möglich. Die Züge könnten zwar weiter sicher verkehren, aber wo müsste man am sinnvollsten eine Überholung disponieren oder eine Umleitung planen? Für die Statistik wäre es vielleicht ein positiver Beitrag. Denn wenn kein Soll-Ist-Vergleich gemacht werden kann, gibt es auch keine Verspätungen – jedenfalls keine, die man ausweisen könnte. Wie glaubhaft ist es, dass man den Vorständen, welche hier die Entscheidung „Wir gehen in Betrieb!“ getroffen haben, diese Problematik vorenthalten hat?

Beispiel 3: „S3“ – Nur eine Worthülse?

Blicken wir einmal kurz zum Konzernsanierungsprogramm S3. Wofür steht überhaupt das „S3“, und was bedeutet diese Abkürzung? Das wird nur selten kommuniziert. Sie soll für die drei „Sanierungsfelder: Infrastruktur, Betrieb, Wirtschaftlichkeit“ stehen. Dies ist zunächst an Einfallslosigkeit kaum zu unterbieten. Dem einfachen DB-Mitarbeiter ist dies freilich gemeinhin weitestgehend egal. Die Botschaften aus den Führungsetagen dazu, mit denen er regelmäßig quasi überschüttet wird, bilden seine Arbeitsrealität nicht ab. Auch dazu gibt es ein aktuelles Beispiel: In der „DB Welt“ (einem DB-internen Informations-Blättchen, das online jeweils am Freitagmittag erscheint), wurde in der Ausgabe vom 21.03.25 berichtet, dass „alle Projekte unter der Säule Infrastruktur ... die Anlagenverfügbarkeit und Qualität verbessern“ und die infrastrukturbedingten Verspätungen verringern würden. Die Kennzahl dazu wird in LU (Lost Unit) gemessen. Eine „LU“ ist der gemessene Verspätungszuwachs eines Zuges an einer Betriebsstelle, unabhängig vom Minutenwert. Daraus ergibt sich der statistische Unsinn, dass eine LU mit acht Minuten viermal besser ist als viermal zwei Minuten in einer gleichen betrieblichen Situation. Ein Güterzug, der 120 Minuten auf seine Weiterfahrt



Ein beispielloser Vorgang war die fast ein halbes Jahr andauernde Degradierung des Bahnhofs Oberstdorf zum Haltepunkt nach einer Stellwerkspanne. Dies führte zu einem eingeschränkten Betriebsprogramm und bedeutete auch die Streichung jeglichen Fernverkehrs in diesen bedeutenden Ferienort. Nachdem viele schon nicht mehr damit gerechnet hatten, wurde zum 07.03.25 der Fernverkehr wieder aufgenommen. An diesem Tage hatte die Kemptener 218 406 die Ehre, den IC 2013 nach Dortmund gen Immenstadt zu befördern, hier vor prächtiger Kulisse bei Altstätten.
Foto: Alexander Bauer

warten muss, ist in den Daten genauso viel, „wert“ wie ein ICE, der einen Fahrzeitzuwachs von nur zwei Minuten erleidet. Im Jahr 2024 sollen im Schnitt pro Tag (!) 6.100 LU mit infrastrukturellen Ursachen erfasst worden sein. Der Zielwert für das Jahr 2027 liegt bei „weniger als“ 4.800 LU/Tag (also 4.799?). Ende Februar 2025 gab es bereits nur 5.550 LU/Tag, wobei leider nicht thematisiert wurde, wieso „der Plan“ (welcher ist das?) bei 4.876 lag. Anders gesagt, will man sich in den drei Jahren Programmlaufzeit also lediglich um rund 20 % verbessern. Dabei geht es doch ausdrücklich um Ambitionen, wie der DB-Vorstand im Oktober 2024 verkündet hat. Dazu hat er neue Managementpraktiken vorgegeben und diese in neun Punkten beschrieben. Demnach gebe es einen „RADIKALEN KURSWECHSEL“, eine „KLARE FOKUSSIERUNG“ und eine „STRIKTE UMSETZUNGSDISZIPLIN“ (so auch im Original). Dazu werden unter anderem „Administrative Meetings, die nicht auf S3 einzahlen, (...) aus dem Kalender entfernt. Um dies zu erreichen, muss der S3-Beitrag jedes Meetings in der Einladung erläutert werden.“ Oder, und dieses Zitat sollte man sich besonders auf der Zunge zergehen lassen: „Es wird nicht vom Status Quo aus leicht verbessert, sondern von der echten Ambition aus ermöglicht. Ein unabhängiger

Challenger aus einer anderen Abteilung prüft, ob die geplante Maßnahme die echte Ambition erreichen kann.“ Es ist allerdings nicht bekannt geworden, dass dies irgendwo tatsächlich einmal aus diesen Gründen passiert ist.

Geld ist und bleibt knapp Was ist zu tun?

Dabei kosten Ambitionen Geld! Geld fehlt aber an allen Ecken und Enden im Konzern. Im Konzern heißt es, die Kosten für die Generalsanierungen seien so hoch, dass faktisch für nichts anderes mehr Mittel zur Verfügung stünden. Viele Projekte müssten gestreckt oder könnten gar nicht mehr begonnen werden. Das neue Programm dazu heißt „Re-Priorisierung“. Es dürfte spannend werden zu erfahren, wie man dieses „Zurück! – Nichts geht mehr!“ mit S3 und Ambitionen positiv verbinden (oder auf Neudeutsch „framen“) können wird. Unter der Oberfläche baut sich indes ein riesiger Stau auf, der über kurz oder lang ausbrechen wird. Das für einige Wochen mangels Ersatzteilen stillgelegte Stellwerk in Oberstdorf war da nur die Spitze des Eisberges. Oberbaumängel können vielerorts aus Geldmangel nicht mehr beseitigt werden; ihre Behebung wird bereits jetzt örtlich schon bis ins Jahr 2026 verschoben. Vielen anderen, die

„auf das nächste halbe Jahr“ verschoben sind, wird es noch ähnlich ergehen. Faktisch kann nur noch im so genannten Hochleistungsnetz überhaupt etwas gemacht werden. Alles andere wird geschoben oder – sofern möglich – nur notdürftig geflickt. Dabei fiel neulich jemandem auf, dass die am dichtesten belegte Strecke in Deutschland, die Münchner S-Bahn-Stammstrecke, gar nicht zum Hochleistungsnetz gehört und es deswegen einer Ausnahmegegenehmigung des Vorstandes bedurfte, um einen Schaden überhaupt beheben zu dürfen!

Am Personal zu sparen ist nicht die Lösung!

Um zu sparen, wurde nunmehr eine „qualifizierte Ausgabensteuerung“ verfügt. Natürlich legt(e) man seitens der Führung Wert auf die Feststellung, dass die Kürzungen nicht mit der Rasenmäher-Methode erfolgen würden. Aber natürlich passierte genau dies. Und am Ende sägte man am eigenen Ast. Besonders betroffen waren die konzerninternen Unternehmen wie DB Training oder DB Kommunikationstechnik. Schulungen, Lehrgänge, Workshops – alles gestrichen. Nur liefen dort die Kosten trotzdem weiter. Oder besonders absurd: Im administ-



Die Berliner Siemensbahn Jungfernheide-Gartenfeld

Vor fast 100 Jahren – am 18. Dezember 1929 – nahm die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (DRG) die Neubaustrecke Berlin Jungfernheide–Gartenfeld in Betrieb. In dieser erweiterten und aktualisierten Neuauflage werden die der Siemensbahn vorangegangenen Entwicklungen, vor allem aber die Geschichte der Siemensbahn, eingehend dargestellt. 21x30 cm, 176 Seiten
35,80 €

Faszination »Molli«
17x24 cm, 192 Seiten, Hardcover 30,00 €

Die Baureihe 38.2-3
Der sächsische Rollwagen
21x29,7 cm, 208 Seiten, Hardcover 54,00 €

Die Berliner Ringbahn - Die Geschichte der legendären Eisenbahnstrecke 1871 bis heute
29x27 cm, 330 Seiten, Hardcover 55,00 €

Tram Atlas Nordafrika & Naher Osten
17x24 cm, 128 Seiten, Softcover 19,50 €

DB-Triebfahrzeuge - Lokomotiven & Triebzüge 2025
21x29,7 cm, 100 Seiten, Softcover 13,90 €

Kursbuch der deutschen Museums-Eisenbahnen 2025
15x21 cm, 176 Seiten, Softcover 8,50 €

Eisenbahnatlas Schweiz 2024
23x27 cm, 112 Seiten, Hardcover 49,90 €

Die Schmalspurbahn Nebitzschen - Kropewitz und die Bahnen im "Weißen Land"
23x30 cm, 232 Seiten, Hardcover 58,00 €

**Bahn
Buch
Shop**

Bestellen Sie unter www.BahnBuchShop.de

Bücher innerhalb Deutschlands versandkostenfrei ab 22 € Warenwert!

BahnBuchShop Fachbuchhandlung in Berlin: Mo–Fr 13.00–18.30 Uhr | S-Bf. Lichtenberg, Empfangsgebäude (UG)
BahnBuchShop | S-Bf. Lichtenberg | Weitlingstr. 22 | 10317 Berlin | Telefon: (030) 78 70 55 -12 | Fax (030) 78 70 55 - 10
Alle Preise inkl. Umsatzsteuer und aller sonstigen Preisbestandteile. Versandkosten in Deutschland für Bücher unter 22 € Warenwert: 3,80 €

rativen Bereich durften frei werdende Arbeitsplätze (z. B. durch Fluktuation) nicht mehr nachbesetzt werden – egal, um welchen Aufgabenbereich es sich handelte. Dabei stellte sich heraus, dass auch die Schichtdienst-Mitarbeiter in den Leitstellen der DB-eigenen EVU als „administrativ“ geführt werden. In der Folge konnten unter anderem zahlreiche Disponenten-Stellen nicht mehr besetzt werden. Es kam zu einem massiven Personalmangel, und es dauerte Monate, bevor es eine allgemeine

Ausnahmeregelung gab und die Stellen nachbesetzt werden konnten. Des Rätsels Lösung: Bei den EVU gelten nur die Personale als „betrieblich“ (die also vom Besetzungsstopp nicht betroffen waren), die greifbar auf eine Zugfahrt verrechnet werden können, also Lokführer, Kundenbetreuer im Nahverkehr oder in der Werkstatt. Für die Leitstellen ist eine solche Zuordnung nicht oder schwer möglich. Jedenfalls zählen sie daher bei der DB zum Overhead-Bereich – im Gegensatz zu Stellwerkern oder

den InfraGo-Disponenten. Sie sind dort Betreiber, da eine konkrete Zuordnung zu einzelnen Zügen sowieso nicht möglich ist. Nach dem Ende der Ausgabensteuerung werden schon wieder massiv neue Overheadstellen geschaffen, was ein weiterer Beleg dafür ist, dass S3 nur noch eine „Monstranz“ ist, die vielleicht nur noch die Vorstände vor sich hertragen. Schon in der Ebene darunter arbeitet man nach Kräften dagegen. Der allgemeine Mangel vor allem an personellen Ressourcen durchdringt mittlerweile schon jeden Bereich des Eisenbahnwesens. Nicht nur bei der DB Cargo AG bleiben Güterzüge tagelang stehen; auch die übrigen SGV-EVU sind in dieser Beziehung nicht besser. Neulich ließ die DB InfraGo AG (!) sogar einen ICE durch ein externes EVU abschleppen, weil sich die DB Fernverkehr AG selbst nicht in der Lage dazu sah. Ganz egal, ob DB-Konzern, Dritt-EVU oder Zulieferer – alles hängt nur noch am seidenen Faden; De-Motivation wohin man schaut. Mit der typischen Propaganda à la „Alles wird gut; wir retten die Welt“ holt man die Leute aber schon lange nicht mehr ab. Aus den niederschmetternden Ergebnissen der Mitarbeiterbefragungen der letzten Jahre (zuletzt in 2024) werden offenbar auf der Führungsebene doch nicht die richtigen Schlüsse gezogen. Ambitionen allein reichen dafür jedenfalls bei weitem nicht. Kurz gesagt: Das Führungsversagen zieht sich durch alle Ebenen. Weniger Personal „unten“ ist nicht die Lösung! Auch hier müssten also durchdachte(re) Reformschritte dringend ansetzen.

Gibt es einen Ausweg?

Was ist tun? Nach dem Eindruck vieler Mitarbeiter ist die Eisenbahn in Deutschland faktisch am Ende und wird ohne ein machtvolleres, grundsätzliches Gegensteuern, aber auch ohne die vielen oft kleinen Änderungen, die oben exemplarisch aufgezeigt wurden, gefühlt vollends ins Chaos abdriften. Der Wortkünstler Heinz Erhardt prägte einst den Satz: „Es hat keinen Sinn, den Brunnen zuzuschütten, wenn das Kind verbrannt ist.“ Mit Blick auf die Eisenbahn in Deutschland könnte man die Sorge haben, dass das Kind schon verbrannt ist. Trotzdem schüttet man (nur) den Brunnen weiter zu. Das ist aber der falsche Weg: Den Eisenbahnern und den Menschen mit Bahnbezug eine andere Perspektive aufzuzeigen, indem die Probleme wirklich angegangen werden, ist der erste Schritt. Hier ist auch die Politik, die sich im Moment neu sortiert, gefordert. Hoffen wir das Beste!



Symptomatisch für den Zustand der DB InfraGO sind Betriebseinschränkungen wegen Personalmangel. So konnte am Vormittag des 22.03.25 das Stellwerk in Weinheim nicht besetzt werden. Dies führte zur Umleitung der Fernzüge der Main-Neckar-Bahn über die parallel verlaufende Riedbahn. Zu den letzten Umleitern des Tages zählte der von 1116 178 bespannte EC 219 nach Graz, welcher komplett aus ÖBB-Material gebildet wird. Kurz vor Biblis passierte er auf seiner Fahrt nach Süden die ersten Vorboten des nahenden Frühlings.
Foto: Philipp Nickel