



Dr. phil. Uwe Rennspieß, Patrik Werner; Münster

## Gefühlte Qualität steigern

Schulungsfilm und Schulungsprogramm der WVG-Gruppe

Der Arbeitsplatz im Bus hält neben aller Routine beinahe täglich besondere Herausforderungen bereit: Situationen, für die es nicht immer Anweisungen gibt, Situationen, die Fingerspitzengefühl verlangen und eine hilfsbereite Grundhaltung. Um dem Fahrpersonal dafür praktische Unterstützung zu geben, hat die Unternehmensgruppe der Westfälischen Verkehrsgesellschaft (WVG) [1] den Film *Netter geht's besser* produziert. Mit neun typischen Situationen aus dem Fahrdienst ist eine Grundlage des Schulungsprogramms zur Steigerung der Servicequalität.

### Ausgangspunkt für das Schulungsprogramm

Die Beschäftigten im Fahrdienst haben ein äußerst anspruchsvolles Arbeitsfeld an der Berührungs- oder auch Reibungsstelle zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden – und das unter ständig wechselnden Bedingungen: Der Schichtdienst nähert sich dem 24-Stunden-Zeitraum. Fahrerinnen und Fahrer stehen gerade dann mit besonders vielen Kunden in Kontakt, wenn diese nicht in bester Stimmung sind: früh morgens vor Arbeitsbeginn und dann später am Tag, wenn die Kunden müde oder gereizt sind und sich am liebsten schon zu Hause sehen. Zugleich

lastet auf den Fahrdienstkräften durch den dichten Verkehr ein erheblicher Zeitdruck.

Ihr Dienst geht nicht nur einher mit Druck, sondern auch mit Monotonie und verlangt deshalb ein hohes Maß an Ausdauer und Zuverlässigkeit. Zu den betrieblichen Anforderungen kommen unzufriedene Fahrgäste, denen es in der Regel gleich ist, woher eine Störung rührt. Die Fahrdienstkräfte sind immer die ersten (an-)greifbaren Vertreter des Unternehmens und stehen dabei im Kreuzfeuer der Kundenkritik. Sie müssen mit Einzelpersonen wie mit Menschengruppen umgehen können und eine Atmosphäre mit gestalten, in der sich diese Menschen mit ihrer Vielzahl von Ansprüchen und Stimmungen wohlfühlen, zumindest aber nicht den Eindruck bekommen, in Unsicherheit zu sein. Überdies ergeben sich immer wieder Situationen, in denen Fahrdienstkräfte vorausschauend handeln müssen, bevor Probleme auftauchen oder zum Ärgernis für die Kunden werden.

### Warum ein eigener Film?

Natürlich gibt es in vielen großen Unternehmen Schulungsfilme für das Fahrpersonal. Auch die BG Bahnen bietet ein universell einsetzbares Medienpaket an [2]. Warum dann



Rennspieß



Werner

### DIE AUTOREN

Dr. phil. Uwe Rennspieß (54) arbeitet als Abteilungsleiter Verkehrsmanagement bei der Westfälischen Verkehrsgesellschaft mbH in Münster. Er studierte Geschichte, Philosophie, Soziologie und Erziehungswissenschaften, erwarb das erste und zweite Staatsexamen und promovierte in vergleichender Stadtgeschichte. 1992 begann er bei der Verkehrsgesellschaft Kreis Unna mbH im Bereich Marketing, wechselte 1993 zur Regionalverkehr Münsterland GmbH und arbeitet seit 1996 in der Geschäftsleitung der WVG-Gruppe.

Patrik Werner (51) arbeitet als Berater für Marketingkommunikation in Münster. Er studierte Wirtschaftsgeschichte und Anglistik mit einer Examensarbeit zu Nahverkehr und Urbanisierung. Bis Mitte 1996 arbeitete er im Marketing der Regionalverkehr Ruhr-Lippe GmbH und ist seitdem selbständig. Zur Qualitätsentwicklung im ÖPNV verfasste er das Buch *1. Klasse für alle*, Freiburg 2000. Leitlinie ist die Beziehungsbildung zwischen Anbieter- und Kundenseite als Kern jeder Dienstleistung.



Abb. 1: Flexibles, souveränes Verhalten des Fahrpersonals auch bei rüden Provokationen ist Inhalt dieser Filmsequenz.

ein eigener Film? Die Regelungen für viele Konfliktsituationen unterscheiden sich doch erheblich von Unternehmen zu Unternehmen. Themen wie der Umgang mit Speisen und Getränken während der Fahrt, Wechselgeld, Mitnahme von Fahrrädern werden sehr unterschiedlich gehandhabt. Außerdem zeigte sich bei der Entwicklung der Filminhalte mit Praktikern aus dem Fahrdienst, dass manches Verfahren geklärt oder präzisiert werden musste. Insofern ist schon der Weg das Ziel, nämlich eine „realitätsfeste“ Beschreibung der gewünschten Verhaltensweisen durch die Fahrerinnen und Fahrer selbst.

Außerdem ist der Bezug zum Thema viel enger, die Botschaft glaubwürdiger, wenn keine Situationen aus Schulungsfilmen anderer Unternehmen, gezeigt werden. Ansonsten hieße es schnell: *Bei uns ist das aber anders.*



## Die Filminhalte und ihre Aufbereitung

Das Drehbuch entstand im Zusammenspiel der Geschäftsführung (Bereiche Marketing und Produktion) mit den Filmproduzenten und Beschäftigten aus dem Fahrdienst. Von Anbeginn war Konsens, dass es dabei nicht um Dienstanweisungen, sondern um Hilfestellungen zum jeweils angemessenen Verhalten geht. Früh entschied sich die Projektgruppe, als Darsteller sowohl weibliche als auch männliche Fahrerdienstkräfte einzusetzen, um mehr Identifikation und Lebendigkeit zu erreichen.

Im nächsten Schritt wurde erarbeitet, welche Problemsituationen sich immer wieder ergeben: Wie verhält man sich, wenn die Fahrgäste mit großen Scheinen bezahlen und man kein Kleingeld hat? Wie handelt man, wenn Schüler anfangen zu raufen? Lässt sich einem Rollstuhlfahrer auch dann helfen, wenn schon zwei Fahrräder im Bus sind? Dies sind nur einige der Fragen, auf die im Film eine Antwort gegeben wird. Da stürmen aufgedrehte Fußball-Fans in den Bus und weigern sich, die Tickets zu zeigen, Schüler haben ihre Tickets vergessen und Fahrgäste sind über Verspätungen verärgert.

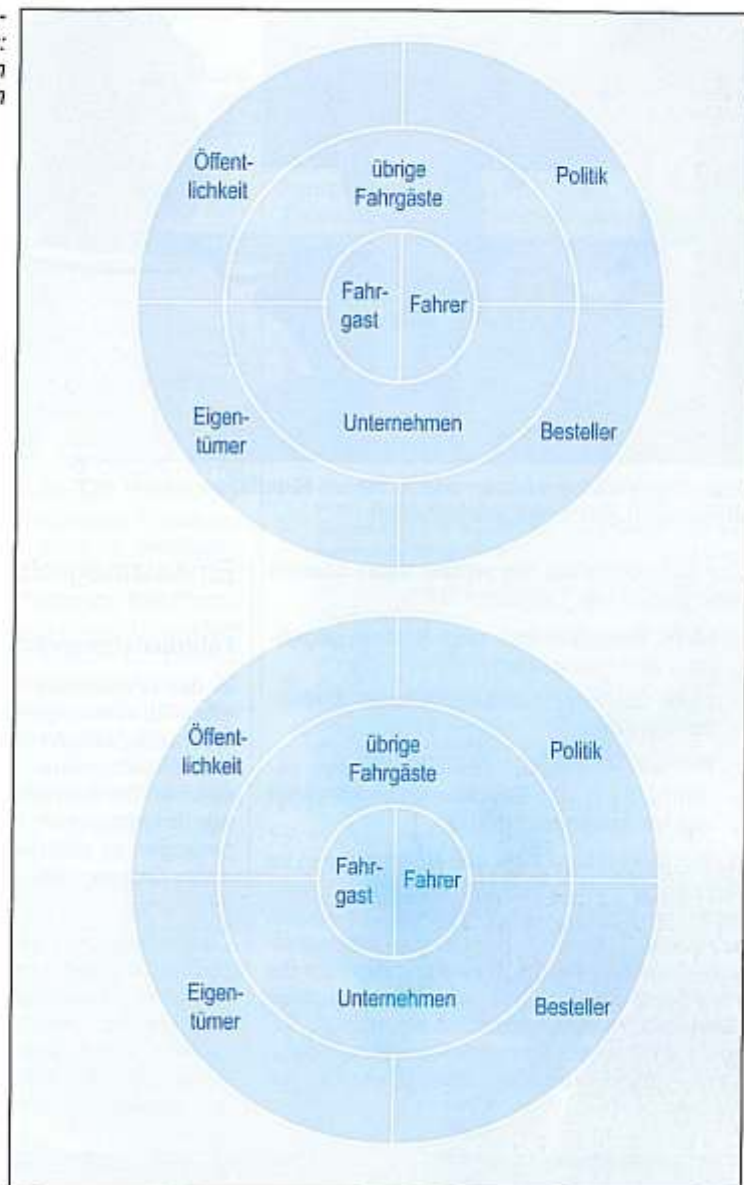
All dies sind Situationen, die bei falscher Reaktion schnell in Streit, Missverständnissen und Beschwerden münden. Im Extremfall führt dies zu unnötigen Verzögerungen, so wie auf einer Schnellbus-Linie im Münsterland, als aus dem erbitterten Disput zwischen junglichem Fahrgast und Fahrer eine Verspätung von 45 Minuten wurde. Zu „schlechter Letzt“ ruft dies bei den übrigen Fahrgästen ein Gefühl von Peinlichkeit und Unsicherheit hervor und damit Vermeidungswünsche. Verstärkt wird dieser Effekt, indem solche Vorkommnisse weitererzählt werden oder in die Presse gelangen. Wie weit die Negativwirkungen reichen können, zeigt die Abbildung 2.

## Der Aufbau des Films

Den neun präsentierten Situationen ist eine Einleitung vorangestellt, in welcher das Hauptdarsteller-Trio (zwei Fahrer und eine Fahrerin) seinen Kolleginnen und Kollegen vier Grundregeln nennt, die in jeder Situation hilfreich sind:

- Behandle die Fahrgäste so, wie Du selbst behandelt werden möchtest.*
- Andere Fahrgäste beobachten die Situation wie Schiedsrichter.*
- Bei Problemen geht es nicht darum zu klären, wer die besseren Argumente hat, sondern wie wir den Kunden so zufriedenstellen, dass er wieder mit uns fährt.*
- Die Erziehung der Fahrgäste ist nicht unsere Aufgabe.*

Abb. 2: Kleine Ursache, große Wirkung: Wirkungskreis von Konfliktsituationen



In der Schluss-Sequenz richten die drei Fahrerkräfte noch einmal in einem Resümee das Wort an ihre Kollegen. Sie erinnern daran, dass die gezeigten Verhaltenstipps dazu dienen, die Arbeit im Fahrdienst angenehmer und stressfreier zu gestalten. Schließlich ermuntern sie dazu, sich die Szenen auch in Zukunft anzusehen, um die Tipps stets präsent zu haben.

Jede der neun einzeln anwählbaren Szenen besteht aus einer kurzen Spielsequenz, die von dem jeweils beteiligten Fahrer entweder zu Beginn oder zum Abschluss kommentiert wird. Um die Kundenperspektive zu verdeutlichen, wird der Fahrer dabei auf einem Sitz im Fahrgastraum gezeigt.

Die Themen der neun Szenen sind:

- Fehlendes Wechselgeld:** In welcher Schrittfolge sich das Problem ohne langen Aufenthalt lösen lässt.
- Speisen und Getränke:** Was erlaubt ist und wie mit Unerlaubtem umgegangen wird.

- Grobe Verschmutzungen:** Wie man mit dem Verursachern angemessen umgeht und den Müll in den Wendezeiten beseitigt.
- Aggressive Fahrgäste:** Wie Betriebsunterbrechungen und die Belästigung anderer Fahrgäste vermieden werden.
- Fahrschüler mit vergessenem Ticket:** Warum und wie Kulanz möglich ist.
- Lärmende Schüler:** Wie Sicherheit und Ruhe gewahrt bleiben.
- Mobilitätseingeschränkte Fahrgäste:** Wie Hilfestellungen unter Zeitdruck möglich sind.
- Verspätungen und Anschluss-Garantie:** Wie Fahrgäste trotz Verspätungen rechtzeitig ans Ziel gelangen [3].
- Fragen unter Zeitdruck:** Wie Dialoge effizient gesteuert werden, um lange Verzögerungen zu vermeiden.



Abb. 3: Konfliktsituationen wie in dieser Simulation lassen sich nicht immer vom Fahrersitz aus beheben.



Abb. 4: Die drei Fahrdienstkräfte sprechen zu Beginn und am Ende des Films ihre Kollegen direkt an.

Der Schulungsfilm mit seinen neun Szenen wirkt also in vier Feldern:

- Mehr Freundlichkeit und Kulanz gegenüber den Fahrgästen,
- mehr Sauberkeit und ein höheres Sicherheitsgefühl,
- weniger betriebliche Verzögerungen,
- Vermeidung von Beschwerden und damit von Verwaltungsaufwand.

Außerdem gibt der Film den Beschäftigten im Fahrdienst das Gefühl, ihr Arbeitgeber steht ihnen mit wohlgedachten Hilfestellungen zur Seite. Dies ist ein Zeichen der Wertschätzung. Darüber hinaus unterstützt der Film die Fahrdienstkräfte dabei, situationsgerechtes Verhalten im Kundenkontakt einzuüben, dabei Konflikte zu vermeiden und auf diese Weise den Berufsalltag stressfreier zu gestalten.

## Einsatzmöglichkeiten des Films

### Fahrdienstgespräche

In der WVG-Gruppe gibt es unter dem Namen Fahrdienstgespräche regelmäßige Infoveranstaltungen für das Fahrpersonal. Sie dienen dazu, einer überschaubaren Gruppe von Fahrerinnen und Fahrer einerseits wichtige Informationen (neue Tickets, neue Regelungen et cetera) zu vermitteln, andererseits Fragen und Anregungen zu behandeln.

Diese Fahrdienstgespräche sind die wichtigsten Anwendungsbereiche für den Schulungsfilm. Idealerweise werden dabei anlassbezogen nur einzelne Szenen aus dem Film gezeigt. Anlass kann beispielsweise die Beschwerde eines Fahrgastes sein, dass man ihm seinen 50-Euro-Schein nicht gewechselt

habe oder Fahrschüler lärmten. Anhand von Szenen aus dem Film lässt sich dann über die Alternativen sprechen.

### Berufskraftfahrer-Fortbildung

Eine weitere Einsatzmöglichkeit sind die Schulungen im Rahmen des neuen Berufskraftfahrer-Qualifikations-Gesetzes (BKrFQG). Danach ist es Voraussetzung für die Verlängerung der Fahrerlaubnis, 35 Fortbildungsstunden innerhalb von fünf Jahren zu erbringen. Dazu sind verschiedene Kenntnisbereiche und Weiterbildungsmodul vorgeschrieben. Allerdings lässt das Gesetz für die Umsetzung große Spielräume zu. So ist es möglich, noch bis in das Jahr 2013 zu warten und dann alle 35 Fortbildungsstunden am Stück nachzuholen. Viele Experten fürchten hier einen Fortbildungstau, der sich erst in den nächsten Jahren zeigen wird. Auch können Verkehrsunternehmen ihren Mitarbeiter freistellen, die notwendigen Schulungen bei privaten Anbietern abzulegen. Dabei besteht die Gefahr großer Gruppenbildungen, um die Kosten für den einzelnen Teilnehmer zu reduzieren. In diesem Fall besteht jedoch das Risiko, dass die Schulungstage ohne große Wirkung bleiben und es lediglich um die Bescheinigung und weniger um die Inhalte geht.

Die WVG-Gruppe hat sich dazu entschlossen, eine eigene Weiterbildungsabteilung aufzubauen, in der qualifizierte Mitarbeiter kleine Gruppen praxisnah und im Dialog regelmäßig einmal im Jahr schulen. Dabei wird auch der hier beschriebene Film eingesetzt. Die Einrichtung ist für externe Fahrerinnen und Fahrer geöffnet und gehört bundesweit zu den ersten, die das Kompetenzsiegel der VDV-Akademie dafür erhalten haben. [4]

### Jederzeit abrufbare Verhaltenstipps insbesondere für neue Fahrer/innen

Nachdem der Film im Fahrdienstgespräch oder bei einer Schulung gezeigt wurde, wird er als DVD jedem Teilnehmer zur Erinnerung und zur Nachbereitung mitgeben. Außerdem



Abb. 5: Ungewohnte Rolle für den Fahrer, der diesmal nicht nur Service-Botschafter, sondern auch Hauptdarsteller ist.



kann der Film bei Neueinstellungen von Fahrerinnen und Fahrern sofort die gewünschte Grundeinstellung vermitteln. In der Regel kann vor einem Stellenantritt die Motivation vorausgesetzt werden, sich den Film auch einmal zu Hause anzusehen.

#### Unterstützung für die Auftragsunternehmer

In der WVG-Gruppe werden fast 50 Prozent der Leistungen von Auftragsunternehmern erbracht. Die Fahrerinnen und Fahrer dieser oft auch kleinerer Betriebe lassen sich nicht immer direkt erreichen. Sie werden meist vom jeweiligen Unternehmenschef oder bei größeren Betrieben von einem dafür vorgesehenen Fahrdienstleiter geschult. Die WVG-Gruppe hat die Erfahrung gemacht, dass viele Auftragsunternehmer dabei dankbar auf ein Hilfsmittel wie den hier vorgestellten Film zurückgreifen.

Überdies werden die neun Szenen des Films nach und nach im Mitarbeiter-Magazin *Blickpunkt* vorgestellt und besprochen. So bleiben die einzelnen Situationen auf Dauer präsent. Zugleich werden in jeder Ausgabe aktuelle Konfliktfälle aufgegriffen und Lösungsmöglichkeiten diskutiert.

#### Resümee

Ziel des Schulungsprogramms ist es, durch flexibles, kundenorientiertes Verhalten sowohl die Zufriedenheit der Kunden als auch der Fahrdienstkräfte zu steigern, darüber hinaus im Grunde unnötige Verzögerungen zu vermeiden. Auf diese Weise bringt der Aufwand für die Erarbeitung und Umsetzung des Schulungsprogramms dem Unternehmen in mehrfacher Hinsicht Nutzen.

Dass sich die Anstrengungen lohnen, haben die Unternehmen der WVG-Gruppe nun schon mehrfach durch ihr Abschneiden beim Deutschen Kundenbarometer von tns-Infratest dokumentiert bekommen. 2010 hat die Regionalverkehr Münsterland GmbH (RVM) als größtes Busunternehmen der WVG-Gruppe in besonders auffällender Weise positiv abgeschnitten. Von allen 36 beteiligten Verkehrsunternehmen und -verbänden hat die RVM acht Mal Platz 1 und vier Mal Platz 2 belegt. In diesem Zusammenhang besonders interessant sind die Bestnoten im Bereich der allgemeinen Kundenzufriedenheit (2,37; ÖPNV-Durchschnitt 2,85) und bei der Freundlichkeit des Fahrpersonals (2,40; ÖPNV-Durchschnitt 3,01). Bei der Freundlichkeit folgen dann auf Rang 2 und 3 eben-

falls zur WVG-Gruppe gehörende Betriebsstellen der Regionalverkehr Ruhr-Lippe GmbH (RLG) [5].

Neben Pünktlichkeit, kurzen Fahrzeiten, Sauberkeit und einem ausreichenden Sitzplatzangebot ist es besonders die Leistung des Fahrpersonals, die dafür sorgt, umfassende Zufriedenheit und Wohlbefinden im Bus auszulösen. Dies führt zu einer festen und dauerhaften Bindung der Fahrgäste und kann auch in ländlichen Regionen der Zugang zum Potenzial der wahlfreien Nicht-ÖV-Kunden öffnen.

#### Literatur/Anmerkungen

- [1] Zur WVG-Gruppe gehören folgende Busunternehmen: Regionalverkehr Münsterland GmbH (RVM), Regionalverkehr Ruhr-Lippe GmbH (RLG) und Verkehrsgesellschaft Kreis Ummen mbH (VKU). Beschäftigt werden rund 600 Fahrerinnen und Fahrer, die mit 300 eigenen Bussen jährlich annähernd 60 Mio Fahrgäste befördern.
- [2] Es geht auch anders. Konfliktbewältigung in Bahn und Bus. Hrsg: BfG Bahnen.
- [3] Zur Anschluss-Garantie der WVG-Gruppe, die von der Mitarbeit des Fahrpersonals ebl. siehe: Rennspieß, Uwe: *Anschluss-Garantie für Fahrgäste im ländlichen Raum*. In: DER NAHVERKEHR 3/2005, S. 62 f.
- [4] Siehe: [www.rvm-online.de/wv/verbildung](http://www.rvm-online.de/wv/verbildung)
- [5] Siehe: [www.tns-infratest.com](http://www.tns-infratest.com)