

# DER NAHVERKEHR

## Öffentlicher Personenverkehr in Stadt und Region

### Mit dem Forum-Theater zur Kunden-Orientierung

Die besten Trainings zum Thema Kunden-Orientierung sind nutzlos, wenn die Teilnehmer nicht wollen. Mit dem Forum-Theater, mit Spaß und Humor will der Autor, Trainer aus Hamburg, Busfahrer der Unternehmensgruppe Verkehrsbetriebe HAMBURG-Holstein (VHH), Pinneberger Verkehrsgesellschaft (PVG) für Kunden-Orientierung gewinnen. Er erhielt dafür den „Internationalen Deutschen Trainingspreis 2004.“

Im Seminarraum ist ein Bühnenbild aufgebaut. Ein Linienbus, längs aufgeschnitten, damit man besser hineinschauen kann. Ein Fahrgast steigt ein, möchte mit einem 50 Euroschein bezahlen. „Den kann ich nicht wechseln! Ich bin nur verpflichtet, bis 20 Euro zu wechseln. Gehen Sie bitte zum Kiosk, wechseln sie da und nehmen sie den nächsten Bus“. Eine alltägliche

Szene, im Seminar vorgespielt durch das Forum-Theater, aber doch nahe an der Wirklichkeit. Wer kennt sie nicht, die Busfahrer mit ihrem bärbeißigen Charme, die einem mit einem Lächeln im Gesicht vor der Nase wegfahren, keine Auskünfte geben und für die der Fahrgast nur ein Beförderungsfall ist. Für diese Zielgruppe sollte der Tom Schmitt ein eintägiges Training zum Thema Kunden-Orientierung durchführen. Ziel war die Imageverbesserung der Busfahrer und damit auch des Unternehmens in der Öffentlichkeit.

Dass Kunden-Orientierung für Busfahrer eine besondere Herausforderung ist, zeigte sich im weitergehenden Briefing: „Unsere Fahrer haben eine grundsätzlich ablehnende Haltung gegenüber solchen Seminaren, gegenüber theoretischen Konzepten und vor allem gegenüber Rollenspielen. Hinzu

kommt eine starke De-Motivation aufgrund von Gehaltseinbußen, längeren Arbeitszeiten und Statusverlusten,“ so Holger Schlünkes, Personalleiter der VHH PVG Unternehmensgruppe in Hamburg. Um dieser Herausforde-

rung gerecht zu werden, hat Schmitt ein Trainings-Konzept entwickelt, das einerseits die Busfahrer mit ihren Befindlichkeiten und ihrer Arbeitssituation ernst nimmt und sie andererseits dennoch für Kundenorientierung begeistert.

#### Die COMMITT-Forum-Methode

7 Elemente stehen in einem gegenseitigen Wechselspiel:

Durch Provokation und Paradoxe Intervention werden die Teilnehmer angeregt, ihre Kreativität und Energie zu nutzen, um eine Verhaltensänderung zu erreichen. Humor und Spaß führen zur Katharsis.

#### Katharsis

Das Ziel dieser Methode ist die Katharsis, um über eine Einstellungsänderung zu einer Verhaltensänderung zu kommen. Katharsis meint die Reinigung von Affekten, von inneren Spannungen. Bei den Busfahrern sind es vor allem negative Emotionen wie Wut, Verbitterung, Enttäuschung, Herabsetzung etc., welche sie daran hindern, sich kundenorientiert zu verhalten. Eine ähnliche Disposition kann allerdings auch in anderen Bereichen (z.B. Dienstleistung, Verkauf), in denen kundenorientiertes Verhalten gefordert ist, angenommen werden. Hintergrund ist die Beobachtung, dass die Defizite bei Dienstleistungen und bei Kundenorientierung weniger im Können als vielmehr im Wollen liegen.

#### Provokation und Paradoxe Intervention

Provokation und Paradoxe Intervention sind Methoden, um systemische Verkrustungen und Denkblockaden aufzulösen. Die Provokationen sollten dabei immer gezielt dosiert erfolgen und von einem respektvollen und sympathischen Verhalten seitens des Trainers getragen sein, ähnlich wie in der „Provokativen Therapie“ nach Frank Farrelly.

Richtig eingesetzt aktivieren sie die Teilnehmer und ermuntern sie zu kreativen Lösungen. Das Prinzip der Paradoxen Intervention ist ein wesentliches Merkmal der Forum-Methode. Indem die Teilnehmer die Verbesserungsvorschläge selbst artikulieren, sprechen sie genau das an, was sie normalerweise immer als „geht nicht, unrealistisch, weltfremd etc.“ ablehnen würden.

#### Energie und Kreativität

Die Voraussetzung zur Einstellungsänderung ist ein Feld von Energie und Kreativität. Beide Elemente sind aus zwei Gründen wichtig: Zum einen bilden sie die Voraussetzung für den Trainer, um im Prozess situativ notwendige Provokationen und Paradoxe Interventionen einleiten zu können. Zum anderen sind sie auch die Basis für die Teilnehmer, um bestehende Denk- und Verhaltensmuster verlassen zu können, und um zu neuen Einsichten zu kommen.

#### Humor und Spaß

Humor und Spaß sind die Würze des Prozesses. Die Ironie und Selbstironie vom Trainer und den Schauspielern lassen erst jene Rollendistanz zu, die die Teilnehmer durch die negativen Erfahrungen mit ihren Fahrgästen normalerweise nicht haben. Das Lachen über das ironisch vorgespielte kundenunfreundliche Verhalten des Busfahrers ermöglicht es den Teilnehmern, ihre Frustrationen und Herabsetzungen aus dem beruflichen Alltag affektiv zu verarbeiten. Indem sie durch das Lachen ihre inneren Spannungen für einen Moment loslassen können, sind sie bereit für eine konstruktive Verhaltensänderung.

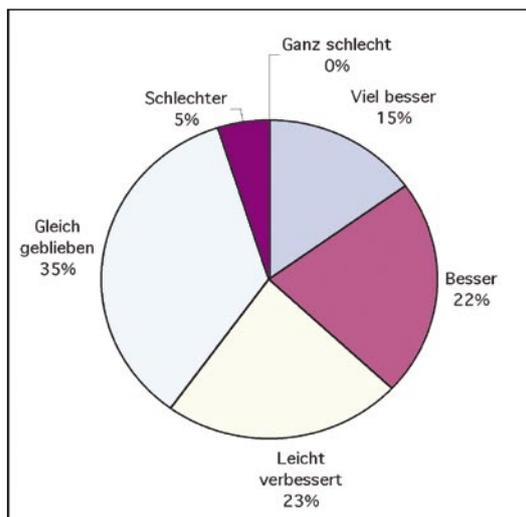


Abb.1: Antworten auf die Frage nach der Veränderung des Verhaltens von Busfahrern

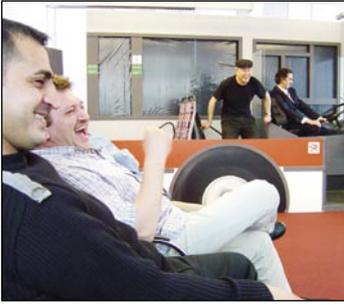


Abb. 2-5: Szenen mit wechselnden Besetzungen veranschaulichen die Situation. Die „Zuschauer“ können mit Stopp-Rufen unmittelbar in das Geschehen eingreifen und Verbesserungsvorschläge machen.

„Kundenorientierung ist weniger eine Frage des Könnens. Sie ist eine Frage des Wollens. Deswegen muss Kundenorientierung Spaß machen, um in der tagtäglichen Arbeit auch gelebt zu werden,“ meint Schmitt und fügt hinzu: „Die Herausforderung war, nicht nur diese Erkenntnis zu vermitteln, sondern Kunden-Orientierung im Seminar selbst auch vorzuleben und gemeinsam Wege zu erarbeiten, wie die Busfahrer dies in der täglichen Arbeit auch umsetzen können.“

Dies bedeutete in der Umsetzung: Es muss ein Seminar konzipiert werden, das geprägt ist von persönlicher Begegnung, von Humor, von kurzweiligen aber themenbezogenen Geschichten und vor allem von Selbstironie seitens des Trainers. Es ging darum, die Teilnehmer zu überraschen, sie aus dem Alltagstrott und aus ihrer Erwartungshaltung herauszuholen

Früher Vormittag: Eine Musik ertönt. „Die kenn` ich doch aus dem Fernsehen“: Gleich zu Beginn des Seminars wird als Eisbrecher das Thema „Wahrnehmung von Fahrgästen“ mit Hilfe eines Ratespiels im Fern-

sehformat thematisiert. Die Busfahrer sind die Kandidaten, der Trainer der Quizmaster: „Warum hat dieser Fahrgast gerade den Fahrer angemacht“ Es gilt, Menschenkenntnis zu beweisen und unter zu Hilfenahme von 3 Jokern aus 4 möglichen Antworten die richtige auszuwählen. In dieser unterhaltsamen Form wird den Busfahrern klar, dass die meisten unfreundlichen Fahrgäste nicht den Busfahrer meinen, sondern ihn lediglich als Prellbock benutzen. Diese Form der Rollendistanz trägt dazu bei, Konfliktsituationen im Bus erst gar nicht entstehen zu lassen.

Dass es im Umgang mit den Fahrgästen weniger um das Was als um das Wie geht, wurde mit dem Eisberg-Modell der Kommunikation mit Sach- und Beziehungsebene herausgearbeitet. Auch hier wurde mit Bildern und Metaphern die Theorie schmackhaft aufbereitet. Als Beispieldiente die Titanic: Sie galt als modernstes Schiff seiner Zeit als unsinkbar – auf der Sachebene jedenfalls. Allerdings reichte ihr ein Kontakt auf der Beziehungsebene, ein eiskalter übrigens, um diese Sachebene mal ganz kurz in Frage zu stellen,“ machte der Autor das

Modell im Seminar anschaulich.

Im Zentrum des Trainings und direkt nach der Mittagspause platziert steht die von Tom Schmitt entwickelte COMMITT-Forum-Methode. Sie nutzt Elemente des Forum-Theaters, um die Seminar-Teilnehmer für das Qualifizierungsziel Kundenorientierung zu begeistern. Um dies zu erreichen, wird der Seminarraum zur Bühne und die Teilnehmer werden zu Regisseuren. Der Trainer schlüpft in die Rolle des Fahrgastes, während ein Schauspieler einen Busfahrer spielt. Zunächst wird die Szene einmal durchgespielt, damit die Teilnehmer wissen, worum es geht. Anschließend wird die gleiche Szene noch einmal gespielt. Jetzt sind die Teilnehmer in der Position der Regisseure und haben die Möglichkeit, korrigierend in die Handlung einzugreifen. Wenn sie der Meinung sind, dass der (Schauspieler)-Busfahrer sich anders und besser verhalten könnte, rufen sie „Stopp“. In diesem Moment friert die Szene ein. Die Teilnehmer machen Verbesserungsvorschläge, geben dadurch der Situation eine neue Dramaturgie und erleben, dass sich der Ausgang der Handlung komplett verändert hat. Anschließend werden die Verbesserungsvorschläge umgesetzt. So lässt sich anhand des Vorher-Nachher-Effekts sofort überprüfen, inwieweit die Vorschläge zielführend waren.

Während in der eingangs beschriebenen Szene der Busfahrer den Fahrgast zum Kiosk schickt, werden in der Korrektur jetzt von den Teilnehmern andere Lösungen vorgeschlagen: „Stopp! Man könnte dem Fahrgast eine Quittung ausstellen, mit der er sich den Differenzbetrag an einer Geschäftsstelle wiederholen kann,“ meint ein Teilnehmer. „Oder man

könnte die anderen Fahrgäste fragen, ob jemand wechseln kann“ meint ein anderer. „Und wenn keiner wechseln kann, kann man ihn immer noch so mitnehmen und ihn auffordern, sich beim Umsteigen einen Fahrschein zu kaufen,“ ergänzt ein Dritter. Plötzlich sind all die Lösungen machbar, die bisher als „nicht möglich, keine Zeit, realitätsfern, das geht nicht, weil...“ abgelehnt worden sind. Dieser Lerneffekt bedarf natürlich einer intensiven Vorbereitung und Hinführung. Grundlage dafür ist das entspannte Verhältnis zwischen Teilnehmer und Trainer. Bei der COMMITT-Forum-Methode geht es nicht nur um das kognitive Erkennen sondern darüber hinaus um die emotionale Bereitschaft zur Veränderung. Das Teilnehmer – Feedback gibt dem Trainer Recht: „Was super, hat Spaß gemacht. Durch den Schauspieler und den Trainer sehr gut dargestellt und begreifbar gemacht.“

Neben der üblichen Evaluation in Form von Feedbackbögen wurde auch eine Befragung von Fahrgästen durchgeführt: 60 Prozent der befragten Fahrgäste waren der Meinung, dass sich das Verhalten der Busfahrer im letzten Jahr verbessert hat. Auch Holger Schlünkes, Personalleiter der VHH PVG Unternehmensgruppe ist überzeugt: „Herr Schmitt hat uns gezeigt, wie wir im Umgang mit unseren Fahrgästen Spaß haben können. Der Erfolg der Schulung liegt vor allem darin, dass unsere Fahrer jetzt viel entspannter und kundenfreundlicher mit den Fahrgästen umgehen können.“

Tom Schmitt, Hamburg

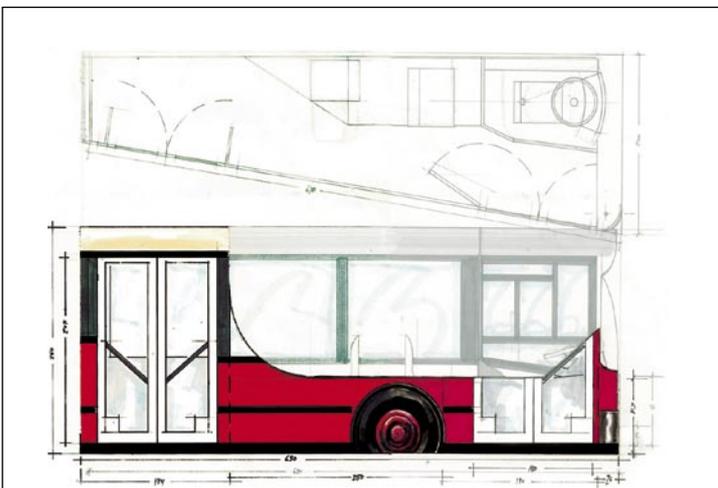


Abb.5 Aufriss des Bühnenbildes