



Projektbericht: Servicetraining zum Thema Kundenorientierung bei der S-Bahn-Berlin

- :: Das Projekt wurde mit Beratung und Begleitung durch die flow consulting gmbh realisiert.
- :: Projektverantwortlich S-Bahn-Berlin: Dr. Wilfried Kramer
- :: Projektverantwortlich flow consulting gmbh: Peter Eisele
- :: Projektzeitraum: März 2003 bis Februar 2004
- :: Autoren: Dr. Wilfried Kramer (S-Bahn Berlin) und Joachim Simon (flow consulting gmbh)
- :: Der Projektbericht ist erschienen in der Zeitschrift management & training Nr. 4 / 2000 und ist hier in korrigierter Fassung abgedruckt.
- :: Die S-Bahn-Berlin hat der Zeitschrift management & training und der flow consulting gmbh die Zustimmung zur Veröffentlichung des Projektberichtes erteilt.
- :: Dieser Projektbericht unterliegt dem Urheberrecht. Er darf weder reproduziert noch wieder verwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Berichtes in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-ROM. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher Genehmigung der flow consulting gmbh gestattet.
- :: Copyright: flow consulting gmbh
- :: Celle im Mai 2004



Service training

Freundlichkeit, guter Service oder gar ein Lächeln. Nicht unbedingt Begriffe, die den Dienstleistern des öffentlichen Personennahverkehrs eigen sind. Im Gegenteil: schlecht gelaunte Fahrkartenverkäufer, mürrische Fahrer, falsche Beratung prägen die subjektive Empfindung der Nutzer von Bus und Bahn. Ein Trainingsprogramm der S-Bahn Berlin GmbH für kundenorientiertes Beraten und Verkaufen zeigt, dass es auch anders geht.

Wegweiser im Großstadt-Dschungel



Dr. Kramer, Leiter Marketing bei der S-Bahn Berlin, bringt es auf den Punkt: "Der Serviceanspruch unserer Kunden wächst. Wir wollen da mindestens mithalten. Wir wollen heute wissen, was unser Kunde morgen will." Um dieses Ziel zu erreichen, ist er im ständigen Dialog mit den Mitarbeitern aus Beratung und Verkauf. "Dieser Kontakt mit der Basis ist für uns enorm wichtig. Wir müssen wissen, was los ist, was funktioniert und wo die Probleme sind. Nur so können wir umgehend reagieren.", erklärt Dr. Kramer.

Zusätzlich zu diesem persönlichen Kontakt zwischen Führungs- und Mitarbeiter-ebene lässt die S-Bahn regelmäßig Kundenbefragungen durchführen. Auch diese belegen: Die Kundenerwartungen an Service, Sicherheit und Sauberkeit, steigen. Bei den Anforderungen der Serviceorientierung an die Mitarbeiter zeigten die Befragungen jedoch schwankende Werte. Zur Stabilisierung und Verbesserung dieses Punktes beauftragte die S-Bahn Berlin GmbH die flow consulting gmbh. flow stieg im Frühjahr 2003 in den Beratungsprozess ein.



Schutz vor Großstadtstress

Die Mitarbeiter der S-Bahn Berlin arbeiten dauerhaft in einem schwierigen Verkaufs- und Beratungsumfeld. Bahnhöfe sind keine gemütliche Dorfstraße. Es herrscht Hektik, hohe Lautstärke, Zeitdruck und Anonymität. Teilweise werden die S-Bahn-Mitarbeiter als Projektionsfläche für Stress und Frust missbraucht. In Gesprächen mit den Mitarbeitern fiel den Beratern auf, dass diese zum Teil hoch emotionalisiert durch einzelne unfreundliche und aggressive Kunden waren. Insbesondere jüngere weibliche Mitarbeiter hatten Ängste, Kunden überhaupt etwas zu fragen. Andere wiederum hatten sich einen eher forschenden Umgangston, à la "Berliner Schnauze" angewöhnt, der beim Kunden allerdings auch nicht immer gut ankam.

Doch Stress hin oder her: der erste Eindruck zählt. Schließlich ist die Qualität der Begegnung mit dem Mitarbeiter (Interaktionsqualität) für die Kaufentscheidung mindestens genau so wichtig, wie das Produkt selbst.

Unter perfekten Arbeitsbedingungen, ohne Stress und Konflikte ist es fast allen Mitarbeitern möglich, eine hohe Interaktionsqualität zu erzeugen. Um Stress-Situationen jedoch souverän und gelassen begegnen zu können, müssen bestimmte Techniken erlernt sein. Grundüberlegung der Berater war es daher, kein reines Service-Seminar zu konzipieren, sondern zunächst die Säulen Stress- und Konfliktmanagement stabil zu entwickeln, um darauf aufbauend Servicequalität zu trainieren.

Reflexion und Projektion

Insgesamt nehmen über 250 Mitarbeiter an den Seminaren teil. 12 Teilnehmer finden sich jeweils für zwei Tage zusammen. Das Trainingsprogramm gliedert sich in drei Phasen: eigene Einstellungen und eigenes Verhalten bewusst machen, neue Einstellungs- und Verhaltensalternativen erarbeiten, Lernttransfer sichern.

Die Teilnehmer nehmen zu Beginn einen Perspektivenwechsel vor: Sie versetzen sich in die Rolle des Kunden. Unter der Überschrift "Wo haben Sie zuletzt guten Service erlebt?", sammelt der Trainer Beispiele und arbeitet mit den Teilnehmern ihre eigene Erwartungshaltung als Kunde heraus. Wie sieht es aber mit dem eigenen kundenorientierten Verhalten auf der anderen Seite des Tresens aus? Würde ich meiner eigenen Erwartung an Servicequalität selbst genügen? Der Reflexionsprozess kommt lebhaft in Gang, eigene blinde Flecken werden deutlich. Die Einsicht "es gibt etwas zu tun, packen wir es an" wächst.

Durch weitere Beispiele und Diskussionen wird zusätzlich deutlich, wie stark der Kunde kleine (negative) Ereignisse auf das Unternehmen als Ganzes projiziert. In Kleingruppen erarbeiten die S-Bahner konkrete Möglichkeiten, diesen Effekt zu nutzen und positive Beispiele und Akzente zu setzen. Kreative Ideen sprudeln. Warum nicht einfach mal ein paar frische Blumen aus dem eigenen Garten mitbringen? Freundlich auch zu schlecht gelaunten Morgenmuffeln zu sein, ist nicht leicht, aber kostet nichts und oft erscheinen Kunden plötzlich in einem ganz neuen Licht. Freundlich und nett. Und - auch wenn es zunächst banal erscheint - für das Auge macht eine gepflegte Unternehmensbekleidung einfach mehr her.



Wie sieht es denn konkret aus bei einem Beratungsgespräch? Was passiert wann? An der Moderationswand erarbeiten die Teilnehmer einen optimalen Ablauf. Wichtig, da sind sie sich einig, ist eine freundliche Begrüßung und Verabschiedung. Außerdem ein genaues Nachfragen, um herauszufinden, was der Kunde denn genau braucht. Manchmal ist das gar nicht so leicht zum Beispiel bei einer Kegelgruppe mit Fahrrädern, die aber nur zum Teil als Gruppe zusammenbleibt. Einige bleiben nur in der Innenstadt, andere möchten bis Potsdam fahren. Den Fahrschein immer bei der Beratung als direkten Service mit anzubieten, gehört selbstverständlich dazu. Einen Fahrplanausdruck und die ‚Netzspinne‘ (den S- und U-Bahn-Plan) sollte man auch noch mit dazu geben.

Teilnehmer drehen Lehrvideos

Die nächste Aufgabe besteht nun darin, in Zweiergruppen ein Lehrvideo mit dem Titel ‚Das optimale Beratungsgespräch‘ zu produzieren. Die entstandenen Videos werden mit der Gruppe analysiert. Die Beobachtungsfähigkeit und auch die Eigenwahrnehmung werden hierdurch stark verbessert. Interessant ist für die Teilnehmer, einmal in die Kundenrolle zu schlüpfen. Die Wirkung von Verkäuferverhalten wird durch diesen Seitenwechsel direkt erfahrbar. Der Umgang mit der Kamera ist natürlich zunächst ungewohnt. Doch schnell weicht das Lampenfieber auch hier dem Spaß. Es entstehen richtig schöne kleine Geschichten: Der Kunde, der seinen Koffer verloren hat. Die Mutter, die ihren Kinderwagen in der Bahn stehen lässt und auch Fahrkartenberatungen für besonders komplexe Fahrtwünsche werden nachgestellt. Durch die offene Atmosphäre ist die Reflexion und das Feedback der Gruppe konstruktiv und wertschätzend, von Kollege zu Kollege. Ausgewählte Fälle werden länger diskutiert, denn es wird deutlich: Für die komplexen Aufgaben gibt es nicht immer Standardlösungen, hier ist die Kreativität und die Verantwortung jedes Einzelnen gefragt. Unter dem Strich ist es wichtig, dem Kunden stets engagiert, freundlich und lösungsorientiert zu begegnen.

Kräfte messen bringt nichts

Nachdem die Lehrvideos zum optimalen Beratungsgespräch mit ‚normalen‘, ‚harmlosen‘ Kunden abgedreht sind, widmet sich die Gruppe den schwierigeren Fällen: Der stressige Kunde, der sich beschwert, reklamiert und unfreundlich ist. Die Teilnehmer erlernen de-eskalierende Verhaltensweisen anhand ausgewählter Übungen aus dem Konflikttraining. Eines wird hierbei klar: Aufschaukeln und Kräfte messen bringt nichts. Den Kunden genau zu fragen, was denn los ist und sich wirklich für seine Sichtweise zu interessieren, sich in ihn hineinzusetzen, kann hingegen Wunder bewirken. In Rollenspielen trainiert die Gruppe diese Verhaltensweisen weiter und zieht gemeinsam mit dem Trainer regelmäßige Reflexionsschleifen. Interessant ist hierbei, dass es oft keine spektakulären Situationen sind, die nachgestellt werden. Vermutlich bedingt durch den Großstadtstress können einige Kunden auch bei normalen Reklamationsituationen wie dem Umtausch einer Fahrkarte ziemlich aggressiv auftreten.



Natürlich wird es nicht immer gelingen, mit jedem Kunden eine für beide Seiten befriedigende Lösung zu erzielen. Irgendwann ist es auch wichtig, einen Punkt zu machen und den Kunden notfalls höflich abzuweisen. Die eigene Gesundheit darf nicht einer falsch verstandenen Serviceorientierung um jeden Preis geopfert werden. Was aber tun, wenn der Kunde einem dann doch einmal richtig arg zugesetzt hat und man einfach sauer, wütend oder verletzt ist? In Arbeitsgruppen fördern die Teilnehmer gemeinsam mit dem Trainer ein breites Spektrum an konkreten Techniken und Ideen zum Stressmanagement zu Tage. Fazit: Gut ist, was funktioniert. Mit einer Ausnahme: den aufgestauten Stress nicht am nächsten Kunden oder Kollegen ablassen.

Nachhaltige Wirkung

Am letzten Nachmittag werden in Gruppenarbeit die relevanten Seminarergebnisse zusammengefasst und diskutiert. Als eine Maßnahme zur Transfersicherung schreiben sich die Teilnehmer einen Brief, in dem sie ein persönliches Verhaltensziel zur Verbesserung der Servicequalität bei der S-Bahn formulieren. Die hier formulierten Ziele sind konkret und terminiert. Den Brief bekommen die Teilnehmer sechs Wochen später zugeschickt, um so eine Selbstevaluation durchführen zu können. Die Briefe sind streng vertraulich und werden von niemandem außer den Teilnehmern selbst gelesen. Wie man in den Wald hinein ruft, schallt es auch hinaus. So berichtet eine ehemalige Teilnehmerin vom Bahnhof Friedrichstraße: "Et hat jeklappt. Die Kunden sind uf enmal viel freundlicher zu mir!"

Doch nicht nur die subjektive Einschätzung der Teilnehmer zeigt eine Verbesserung der Kundenorientierung. Auch die von einem unabhängigen Beratungsinstitut regelmäßig durchgeführten Kundenbefragungen zeigen einen deutlichen Anstieg der Zufriedenheitswerte.



Tipps für ein Serviceorientierungsseminar

Feldanalyse durch durchführende Trainer / Berater: Kein Standardseminar, sondern echte Teilnehmerorientierung durch Feldanalyse. Der Trainer muss die Alltagsrealität der Teilnehmer kennen.

Teilnehmerorientierung: Kein Lehrbuchwissen, sondern konsequente, flexible Einbindung von konkreten Teilnehmerbeispielen.

Handlungsorientierung und Methodenvielfalt: Kein Trichterprinzip, sondern aktive Erarbeitung eigener Handlungsalternativen. Schaffung attraktiver Lernarrangements mit hoher Erfahrungs-, Erlebnis-, und Ergebnisqualität. Keine ermüdende Einseitigkeit, sondern Methodenmix aus Moderation, Frontaltraining, Rollenspiel, Videoanalyse und Kleingruppenarbeit.

Stress- und Konfliktmanagement bearbeiten: Die Alltagsrealität nicht ignorieren, sondern auch den Umgang mit schwierigen Kunden, Konflikten und persönlichem Stress integrieren.

Klare Transfervereinbarungen treffen: Kein allgemeines ‚in Zukunft sollten wir‘, sondern individuelle Transfervereinbarungen treffen, die jeder Teilnehmer eigenverantwortlich umsetzt.

Selbstverantwortung deutlich machen: Den Teilnehmern muss deutlich werden, dass letztendlich sie selbst die Verantwortung für eine Verbesserung der Servicequalität tragen.

Unternehmensinterne Promotoren integrieren: Das Seminar ist nicht die Idee eines fremden Trainers, sondern der Wille der Unternehmensleitung. Dies muss durch die Integration von Führungskräften, z.B. in Form einer offenen Diskussionsrunde deutlich werden.