

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 Kramer.

Zusätzlich zu diesem persönlichen Kontakt zwischen Führungs- und Mitarbeiterbene lässt die S-Bahn regelmäßige Kundenbefragungen durchführen. Und 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 ein Trainings- und Beratungsunternehmen, 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 schließlich 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 sogar 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 ankommt.

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, Lerntransfer sichern.

Die Teilnehmer machen zu Beginn einen Perspektivenwechsel: 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's 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 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 es für die Teilnehmer auch, einmal körperlich 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 Feed-back der Gruppe konstruktiv und wertschätzend, von Kollege zu Kollege. Ausgewählte Fälle werden länger diskutiert, denn es wird auch deutlich: Für die komplexeren 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.

Kräftemessen 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 deeskalierende Verhaltensweisen anhand ausgewählter Übungen aus dem Konflikttraining. Eins wird hierbei klar: Aufschaukeln und Kräftemessen bringt nichts. Den Kunden genau zu fragen, was denn los ist und sich wirklich für seine Sichtweise zu interessieren, sich in ihn hineinzuversetzen, kann hingegen Wunder bewirken. In Rollenspielen trainiert die Gruppe diese Verhaltensweisen weiter und zieht ge-

Tipps für ein Serviceorientierungsseminar

- ❶ Feldanalyse durch durchführende Trainer/ Berater: Kein Standardseminar, sondern echte Teilnehmerorientierung durch Feldanalyse. Der Trainer muss die Alltagsrealität der Teilnehmer kennen.
- ❷ Teilnehmerorientierung: Kein Lehrbuchwissen, sondern konsequente, flexible Einbindung von konkreten Teilnehmerbeispielen.
- ❸ 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.
- ❹ Stress und Konfliktmanagement bearbeiten: Die Alltagsrealität nicht ignorieren, sondern auch den Umgang mit schwierigen Kunden, Konflikten und persönlichem Stress integrieren.
- ❺ Klare Transfervereinbarungen treffen: Kein allgemeines „in Zukunft sollten wir“, sondern individuelle Transfervereinbarungen treffen, die jeder Teilnehmer eigenverantwortlich umsetzt.
- ❻ Selbstverantwortung deutlich machen: Den Teilnehmern muss deutlich werden, dass letztendlich sie selbst die Verantwortung für eine Verbesserung der Servicequalität tragen.
- ❼ Unternehmensinterne Promotoren integrieren: Das Seminar ist nicht die Idee eines fremden Trainers, sondern der Wille der Unternehmensleitung. Dies muss durch die Integration zum Beispiel des Marketingleiters in Form einer offenen Diskussionsrunde deutlich werden.

meinsam 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 Reklamationssituationen wie dem Umtausch einer Fahrkarte ziemlich aggressiv auftreten.

Natürlich wird es nicht immer gelingen, mit jedem Kunden eine für beide 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 von Bahnhof Friedrichstraße: „Et hat jeklappt. Die Kunden sind einmal 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. ■



Autor

Joachim Simon,
Trainer und Berater,
flow consulting GmbH,
Celle, Telefon: 05141/
740074,

joachim.simon@flow.de, www.flow.de



Autor

Dr. Wilfried Kramer,
Fachbereichsleiter Mar-
keting bei der S-Bahn
Berlin GmbH, Telefon:
030/29743830,

www.s-bahn-berlin.de