

## „ 10 Schritte zu einer optimalen Leitstelle“

---

Auch wenn zuweilen bei den Fahrern die Meinung umgeht, „die in der Leitstelle, die drücken sich den Hintern breit und trinken den ganzen Tag Kaffee...“ wird ein sachkundiger Beobachter feststellen können: In den Leitstellen der Verkehrsbetriebe wird ganz überwiegend sehr gute Arbeit geleistet. Umso enttäuschender ist es dann aber auch, wenn man sieht, dass Schwächen auftreten, die relativ leicht zu vermeiden sind, oder Mängel sichtbar werden, die ohne größere Umstände behoben werden könnten.

Ein Wandel hin zum Besseren ist kein einmaliges Ereignis, sondern ein mittelfristiger Prozess. In diesem Artikel wird eine in der Praxis bewährte Vorgehensweise beschrieben, die das Ziel hat, in mehreren Schritten die Arbeit in der Leitstelle zu optimieren.



Das Seminar „**Arbeitsplatz Leitstelle 2.0**“ das besonders die Schritte 3,4 und 5 behandelt findet wieder statt am

**19. - 21. März 2019, Karlsruhe**

Bitte nehmen Sie Kontakt auf:  
[info@lehrenkrauss.de](mailto:info@lehrenkrauss.de) oder  
telefonisch: 0911 2098 31

**Wir senden Ihnen die erforderlichen  
Unterlagen zu.**

Das Seminar „**10 Schritte zur optimalen Leitstelle**“ findet statt am

**12. März 2019 in Nürnberg**

Bitte nehmen Sie Kontakt auf:  
[info@lehrenkrauss.de](mailto:info@lehrenkrauss.de) oder  
telefonisch: 0911 2098 31

**Wir senden Ihnen die erforderlichen  
Unterlagen zu.**

Die Verhältnisse sind von Leitstelle zu Leitstelle anders. Das ist nicht nur unterschiedlicher Technik geschuldet. Es spielt z.B. die Größe der Leitstelle, sprich die Besetzung, eine Rolle, die verwendete Technik hat einen großen Einfluss – und natürlich die Frage, wofür die Leitstellenmitarbeiter außer der Verkehrslenkung und dem Störungsmanagement noch zuständig sind. Haben sie zum Beispiel außer der Anweisungsbefugnis auch Führungsbefugnis? Sind sie für Auskünfte und Beschwerden der Kunden am Telefon zuständig? Sollen sie sich um Fundsachen kümmern, usw.

# „ 10 Schritte zu einer optimalen Leitstelle“

## Einige häufiger vorkommenden Leitstellen-Schwächen:

Bei aller Verschiedenheit kristallisieren sich einige gemeinsame Schwächen heraus, die häufiger anzutreffen sind. Es fängt damit an, dass die Einweisung in die Leitstellenarbeit von den Disponenten gemacht wird, die die Arbeit schon längere Jahre machen. Diese lehren den „Neuen“ naturgemäß das, was sie selbst praktizieren und für richtig halten. Sie geben aber damit auch evtl. die gleichen Fehler weiter, die sie selbst gelehrt bekamen – und die ihnen möglicherweise gar nicht bewusst sind. Das betrifft zum Beispiel die Arbeitsweise, aber auch den Umgangston am Funk. Da die Leitstelle aber wesentlichen Einfluss auf den Umgangston der Fahrer hat, lohnt allein dieser Punkt eine Überprüfung.

Diese Zusammenhänge wurden näher im Artikel: „Leitstelle und Wettbewerb“ in Der Nahverkehr 12/2005 und „Motivationsbremsen im Fahrdienst – Fahrer ernst nehmen“ in Der Nahverkehr 6/2011 dargestellt. (Abrufbar hier unter [www.lehrenkrauss.de](http://www.lehrenkrauss.de))

Kleinere Leitstellen sind oft nur mit einer oder zwei Arbeitskräften besetzt. Bei diesen Leitstellen lässt sich zuweilen beobachten, dass Arbeitsabläufe und Entscheidungen von Dienst zu Dienst höchst unterschiedlich sind. Dahinter steht das Problem, dass oft die Auffassungen darüber, was die Aufgabe einer Leitstelle im modernen Verkehrsbetrieb ist und was daraus an Aufgaben und Pflichten für einen Mitarbeiter der Leitstelle resultiert oft nicht klar und nicht einheitlich sind, weil man sich darüber nicht austauscht.

Ein weiteres Beispiel für suboptimale Ergebnisse in der Leitstellenarbeit ist die Technik. Es ist oft aber nicht die Technik an sich, die Schwierigkeiten macht. Viel häufiger ist es die Art und Weise ihrer Nutzung, bzw. Nicht-Nutzung der Technik. Nicht selten werden Statistiken und das Datenmanagement - wertvolle Informationen für die Betriebsleitung, die man leicht generieren könnte - nicht implementiert.

## 10 Schritte zur optimalen Leitstelle



## Lösungsmöglichkeiten:

# „ 10 Schritte zu einer optimalen Leitstelle“

Diese und andere – im Folgenden geschilderte -Probleme lassen sich lösen. Sie sind aber miteinander verschachtelt und durch Ursache-Wirkungsmechanismen verknüpft. Deshalb ist ein Flickern an Einzelstellen wenig wirksam: Ein Teamtraining z.B. hat dann wenig Wirkung, wenn im Alltag keine klare und einheitliche Aufgabenstellung und Handlungsanleitung (siehe Dienstanweisung) gegeben ist. Es hat sich in der Vergangenheit deshalb gezeigt, dass ein methodisches, weitsichtig geplantes und aufeinander abgestimmtes Vorgehen aus einem Guss die besten Resultate erzielt.

Im Wesentlichen umfasst ein solches Vorgehen zwischen 9 - 12 Themen/Schritte. Diese Themen/Maßnahmen sollten mit allen Beteiligten in der Leitstelle (auch mit den Springern) besprochen werden. Es ist dabei keineswegs vonnöten, immer Konsens zu erzielen: Zuweilen ist eine klare Ansage der Betriebsleitung die Lösung für manches Problem – es muss allerdings Offenheit und Transparenz und Mitsprachemöglichkeit bei allen Schritten gegeben sein. Dann entsteht ein neues Wir-Gefühl und als nicht zu gering schätzendes Ergebnis auch eine neue Motivation der Mitarbeiter.

## Die zehn Schritte zur optimalen Leitstelle:

### 1) Bestandsaufnahme/Analyse

Wie sieht die Ist-Situation bei uns aus? Wie stehen wir bei einem Vergleich mit anderen Verkehrsbetrieben dar? Welche Hemmnisse stellen sich aus der Sicht der Disponenten und anderer Beteiligter einer Optimierung der Leitstellenarbeit in den Weg? Diese Fragen werden in Einzel- und Gruppengesprächen gestellt und weitere Informationen bei der Beobachtung des Leitstellen-Geschehens erhoben. Wichtig ist es hier alle Meinungen zu hören und zu würdigen.

## Der Erste Schritt: Bestandsaufnahme

Qualitäts-Checkliste Leitstelle	Trifft zu	Trifft weniger zu
1) Arbeiten die Disponenten in der Leitstelle (Störungsmanagement) annähernd gleich?		
2) Gibt es eine betriebsspezifische, aktuelle Dienstanweisung für die Leitstelle?		
3) Wird die Fahrgastinformation als erste Priorität gelebt?		
4) Erfolgt eine <i>durchgängige</i> (systematisierte) Fahrgastinformation?		
5) Wird <i>präventive</i> Fahrgastinformation durchgeführt?		
6) Ist ein Einweisungs- bzw. Ausbildungskonzept für die Leitstelle vorhanden?		
7) Sind fundierte, dokumentierte Entstörungsstrategien vorhanden?		
8) Wird nach Checklisten in der Leitstelle gearbeitet?		
9) Wird die vorhandene Technik voll ausgeschöpft?		
10) Beherrschen die Disponenten die vorhandene Technik voll?		
11) Sind Sie mit Ihrer Statistik und den Auswertungen zufrieden?		
12) Werden die Planungsdaten zeitnah umgesetzt?		
13) Haben Sie einen homogenen Datenfluss in kurzer Zeit zur Verfügung?		
14) Ist der Umgang der Disponenten mit den Fahrem am Funk professionell und motivierend?		
15) Sind die Durchsagen für Kunden ansprechend oder hölzern formuliert?		
16) Sind sich die Leitstellenmitarbeiter ihrer Rolle als Dienstleister (auch am Fahrer) bewusst?		

**Der Erste Schritt: Bestandsaufnahme.** Bei einer Leitstelle, die auf dem neuesten Stand der Entwicklung ist, sollten die meisten Fragen mit ja beantwortet werden können. Oft ist es ein relativ geringer Aufwand, Schwachstellen zu beseitigen, noch bessere Außenwirkung zu erzielen und noch mehr Professionalität bei der täglichen Arbeit zu erreichen.

# „ 10 Schritte zu einer optimalen Leitstelle“

---

## 2) Ziel- und Ressourcenklärung

Aus der Bestandsaufnahme ergeben sich die betriebsspezifischen Handlungsfelder und Ziele für eine zukünftige Gestaltung. Diese möglichen Ziele und Handlungsfelder unterscheiden sich von Betrieb zu Betrieb weniger durch den Inhalt als durch die Intensität der Notwendigkeit. Im wesentlichen haben sich bei den meisten Betrieben 5 Ziele herauskristallisiert:

- Strukturierung ausbauen, um die tägliche Arbeit noch besser zu organisieren.
- Im Störfall souverän, sicher und dabei fahrgastfreundlich handeln.
- Positiver und professioneller Umgang mit den Fahrern am Funk
- Teamverständnis und Zusammenhalt fördern
- Technik, Datenerfassung und -auswertung optimieren

Die Kunst ist jedoch nicht so sehr, diese Ziele zu formulieren, sondern – unabhängig vom betriebsspezifischen Inhalt - alle Beteiligten dazu zu bringen, sie als gemeinsam anzustrebende Zielvorstellungen zu sehen.

In dieser Phase muss auch geklärt werden, wieviel Zeit und wieviel Geld für die notwendigen Maßnahmen zur Verfügung steht. Die Erfahrung zeigt, dass für die Durchführung aller folgenden Schritte – abhängig von der jeweiligen betrieblichen Situation – 18-36 Monate benötigt werden. Der finanzielle Aufwand hängt wesentlich von der Frage ab, wieviel Arbeit von den betrieblichen Mitarbeitern und Führungskräften hausintern geleistet werden kann und wieviel externe Zuarbeit notwendig wird.

## 3) Aufgaben der Leitstelle = Erarbeitung einer brauchbaren Dienstanweisung

Auf Anhieb mag es eher bürokratisch klingen, wenn man die Erstellung einer Dienstanweisung für die Arbeit in der Leitstelle propagiert. Tatsächlich geht es dabei aber nicht nur um die erwünschten und erfolgversprechenden Anweisungen zum Handeln. Wenn man die Dienstanweisung für die Leitstelle formuliert, dann kommt man nicht umhin, sich Gedanken zu machen über die verschiedensten Aufgaben, die in der Leitstelle anstehen. Bei der Überlegung, welche Aufgaben eine Leitstelle zu leisten hat und wie sie erfüllt werden sollen, ist man schnell bei der Frage: Wie verstehen wir eigentlich unsere Arbeit in der Leitstelle und welche Rolle spielen wir z.B. gegenüber den Fahrern? Oder welche Rolle spielt bei uns die Kundeninformation, was hat Vorrang? Eine Dienstanweisung ist also viel mehr als eine Sammlung von Handlungsanweisungen. Wenn man so will ist sie die „Verfassung“ der Leitstelle, eine Grundlage des Selbstverständnisses für alle Mitarbeiter und Führungskräfte.

Da die Dienstanweisung gemeinsam diskutiert wird, führt das zu einer einheitlicheren Vorgehensweise bei der täglichen Leitstellenarbeit. Darüber hinaus bringt sie mehr Sicherheit für die Disponenten bei den vielen Entscheidungen, die sie permanent und schnell treffen müssen. Vorgesetzte wiederum können die erwünschten Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter leichter und nachdrücklicher einfordern.

## 4) Professionelles Störungsmanagement und Fahrgastinformation

## „ 10 Schritte zu einer optimalen Leitstelle“

Erfahrene Leitstellenmitarbeiter entwickeln Routine bei Störungen. Es geht darum, dieses auf der Erfahrung beruhende Wissen zu erfassen, zu systematisieren und so aufzubereiten, dass auch weniger routinierte Mitarbeiter sofort die richtigen Maßnahmen in der richtigen Reihenfolge ergreifen können. 70-80% aller Störungen sind wenn nicht identisch so doch sehr ähnlich. Man kann diese Störungen und die Schritte zur Störungsbehandlung deshalb „vordenken“. Die Praxis zeigt, dass allein die Erarbeitung von „typischen“ Störungsabläufen außerordentlich effizient sein kann. Auch der Information der Fahrgäste, - oft ein Stiefkind, wenn es hoch hergeht – findet in einem vorgedachten Störungsmanagement besser Platz.

### Die 3 Phasen der Störungsbehebung

<b>Phase 1:</b>	<b>Sofortmassnahmen</b>
<b>Phase 2:</b>	<b>Geordneten Ersatzzustand herstellen</b>
<b>Phase 3:</b>	<b>Rückführung in den Normalbetrieb</b>



Arbeitsmaterial des UA Itcs,  
Projektarbeitsteam Störungsmanagement ©

### 5) Umgang mit dem Fahrer am Funk / Stimme und Sprache bei Durchsagen

„Wie der Herr, so's Gescherr“. Wer will, dass die Fahrer kundenfreundlich handeln und kommunizieren, der muss dafür sorgen, dass mit den Fahrern so umgegangen wird, dass diese an diesem Umgang lernen, wie man kundenfreundlich und sachlich kommuniziert. Das heißt, dass sowohl der Ton als auch die Handlungsweise von den Leitstellenmitarbeitern zu den Fahrern ein Vorbild an Dienstleistungsdenken ist.

Auch die Sprache selbst, sowohl von der Verständlichkeit als auch vom Ton her, muss in vielen Fällen professioneller werden. Gerade auch Leitstellen, die noch mit natürlicher Sprache Durchsagen machen, sollten darauf achten, dass diese Durchsagen auch verständlich und nicht in einer merkwürdig bürokratisch-gestelzten Sprache erfolgen.

### 6) Teambildung Leitstelle

Interessanterweise gibt es nicht nur im technisch-betrieblichen Bereich einander ähnelnde Mängel, auch viele zwischenmenschliche Konflikte in den Leitstellen unterschiedlicher Betriebe sind gleichartig: Warum z.B. „vererbt“ der Kollege, dessen Dienstschluss naht, das auftretende Problem lieber seinem Nachfolger, als dass er es gleich selber löst? Warum lassen einige Kollegen ihre Kaffeetassen einfach außerhalb der Spülmaschine stehen? Warum ist der eine Kollege recht mild mit einem Fahrer, der gegen Vorschriften verstößt, während der andere pflichtgemäß die unangenehme Aufgabe erfüllt, diesen Fahrer auf sein Fehlverhalten hinzuweisen?

## **„ 10 Schritte zu einer optimalen Leitstelle“**

---

Anders als Fahrer sind Leitstellenmitarbeiter keine „Einzelkämpfer“ mehr, sie sind Teamarbeiter. Entweder sie sind zu mehreren im Dienst oder sie schaffen während ihrer Arbeit die Voraussetzungen für das Handeln ihres Dienstinnehmers. Gerade bei Störungen und Unfällen kommt es auf das reibungslos funktionierende Zusammenspiel aller an. Erfolgreiche Leitstellenarbeit setzt ein Mindestmaß an sachlicher Kollegialität und Bereitschaft zur Zusammenarbeit voraus.

### **7) Ausbildung-/Einweisungskonzept für neue Mitarbeiter in der Leitstelle**

Die Anforderungen an Leitstellenmitarbeiter sind in den letzten Jahren stark gestiegen und steigen noch weiter. In vielen Betrieben wird inzwischen die Ausbildung zum Verkehrsfachwirt oder ähnliche Qualifikation vorausgesetzt. Aber auch ohne diese formalen Abschlüsse müssen die gestiegenen Anforderungen ihren Niederschlag in einer angepassten Stellenbeschreibung und einem Ausbildungskonzept finden. Eine systematische und geplante Einweisung mit vorgegebenen Lerninhalten macht die Einarbeitung sowohl für den neuen Mitarbeiter als auch für den „Einarbeiter“ sehr viel leichter und das Ergebnis ist von besserer Qualität. Was sich aber als noch bedeutsamer herausgestellt hat, ist, dass die Formulierung von Lernzielen es ermöglicht, aussagekräftigere Beurteilungen über den neuen Mitarbeiter zu verfassen. Damit kann objektiver und vor allem auch schneller gesehen werden, ob der neue Mitarbeiter die Anforderungen der Stelle erfüllt.

### **8) Technik und ihr Einsatz**

Eine Überprüfung der technischen Abläufe, Konfigurationen und Geräte kann oft erstaunliche Verbesserungen erzielen. Auch die Frage der Nutzung der technischen Möglichkeiten spielt eine große Rolle. Es geht dabei auch um ein professionelles Datenmanagement und Statistiken, die wertvolle Hinweise und Informationen für die Betriebsleitung auch unter dem Aspekt der Kostenreduzierung geben..

### **9) Fahrer-Einweisung/Schulung**

Änderungen in der Leitstelle, andere Verfahren und Handlungsweisen sind nur dann wirklich Verbesserungen, wenn die Fahrer und Fahrerinnen dies auch merken. Möglicherweise gibt es aber auch neue Handlungsweisen der Leitstelle, die sich für einen Außenstehenden, also auch für die Fahrer nicht selbst erklären. Sieht man die Optimierung der Leitstellenarbeit als Teil der Zielsetzung des Verkehrsbetriebes, höhere Kundenzufriedenheit zu erzielen, dann wird man nicht umhin können, auch den Fahrern die Hintergründe und Absichten der Änderungen zu erläutern. Hier haben sich kompakte Schulungen der Fahrer bewährt.

### **10) Anpassungsbegleitung und Erfolgsprüfung**

„Gewohnheit ist eine zweite Schwerkraft.“

Man darf nicht übersehen, dass viele der individuellen Handlungs- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter in der Leitstelle jahrelanger Übung und Gewohnheit entsprechen. Wenn die Dienstanweisung erstellt, das Störungsmanagement erarbeitet ist, die Kommunikation am Funk und die Regeln der Zusammenarbeit (Teamarbeit) feststehen, dann muss darauf geachtet werden, dass diese Inhalte und Vorgaben auch angewendet, bzw. gelebt werden. Gerade bei Störungen oder in

## „ 10 Schritte zu einer optimalen Leitstelle“

---

anderen Notfällen tendieren Mitarbeiter dazu, lieber die bisherige gewohnte Handlungsweise anzuwenden. Diese Gewohnheitshürde muss überwunden werden. Eine Begleitung durch interne oder externe „Coaches“ am Arbeitsplatz hat sich als außerordentlich wirksam erwiesen. Nach einer Zeit der Anwendungserprobung des neu Gelernten ist es dann sinnvoll, neuerliche Bestandsaufnahme im Sinne einer Erfolgsprüfung zu machen.

Das hier beschriebene 10-Schritte-Vorgehen ist letztlich ein Prozess der Organisationsentwicklung. Es liegen genügend Erfahrungen vor, welche Hindernisse auftreten, wenn solche Prozesse implementiert werden. Diesen kann man begegnen, genauso wie den nicht immer zielführenden, aber vorhersehbaren Reaktionsweisen mancher Beteiligter. Auch bei den Maßnahmen, die die Autoren begleiten konnten, gab es Hemmungen und Stolpersteine. Gelingt es aber, alle Beteiligten von Anfang an in eine gemeinsam akzeptierte Zielauffassung einzubinden, dann werden erstaunliche Motivationen zur Änderung freigesetzt.

*„Wenn Du etwas willst, was Du noch nie hattest, dann musst Du etwas tun, was Du noch nie getan hast!“*

Autor und Copyright: Eberhard Lehrenkrauss

Das Seminar **„10 Schritte zur optimalen Leitstelle“** findet statt am

**12. März 2019 in Nürnberg**

Bitte nehmen Sie Kontakt auf:

[info@lehrenkrauss.de](mailto:info@lehrenkrauss.de) oder

telefonisch: 0911 2098 31

Das Seminar **„Arbeitsplatz Leitstelle 2.0“** das besonders die Schritte 3,4 und 5 behandelt findet wieder statt am

**19. - 21. März 2019, Karlsruhe**

Bitte nehmen Sie Kontakt auf:

[info@lehrenkrauss.de](mailto:info@lehrenkrauss.de) oder

telefonisch: 0911 2098 31