



Dipl.-Soz.wirt Dipl.-Kfm. Eberhard Lehrenkrauss, Nürnberg

## Leitstelle und Wettbewerb

Weitere Professionalisierung der Mitarbeiter notwendig

Die Herausforderungen für die Verkehrsbetriebe sind in den letzten Jahren dramatisch gewachsen. Dies hat sich auch und gerade in den Leitstellen niedergeschlagen. Technische Änderungen durch neue, rechnergesteuerte Betriebsleitsysteme, dichtere Fahrpläne, dichtere Schichtpläne, teilweise störanfällige Fahrzeuge und nicht zuletzt „schlechtere“ Fahrer (viele Leitstellenmitarbeiter klagen über mangelnde Verständigungsmöglichkeiten mit neuen Fahrern und unzureichende Ausbildung), gleichzeitig aber auch höhere Anforderungen an den Kundendienst – dies alles hat seinen Niederschlag auch in den Leitstellen gefunden.

Die gewachsenen Herausforderungen sind also unübersehbar. Die Frage ist: Sind die Mitarbeiter in der Leitstelle (mit diesen Anforderungen gewachsen? Sind sie für die neuen Herausforderungen gerüstet? Reicht die bisherige konventionelle Aus- und Weiterbildung der Verkehrsmeister auch für die Arbeit in der Leitstelle der Zukunft aus?

In diesem Artikel werden zwei Thesen dargestellt, die die immense (und oft unterschätzte Bedeutung) der Leitstellen für den Wandel im Betrieb, für die Stimmung bei den Fahrern und für einen modernen, kundenorientierten Betrieb zeigen. Hintergrund sind mehrere Workshops, durchgeführt von der ÖPNV-Akademie, mit insgesamt 90 Leitstellenmitarbeitern und -vorgesetzten aus rund 30 Leitstellen der Bundesrepublik, die in den letzten zwei Jahren stattgefunden haben und vom Autor moderiert wurden.

### Erste These: Die Leitstelle ist nicht nur eine Verkehrsleitstelle

Die Leitstelle eines Verkehrsunternehmens ist natürlich in erster Linie eine Verkehrskoordinationsstelle, eine Verkehrsmanagement- und Informationszentrale. Als solche wird sie gesehen und als solche wird sie behandelt. Allerdings ist sie darüber hinaus noch weit mehr. Sofern sie mit Kunden – meist telefonisch – Kontakt hat, ist sie auch *Visitenkarte* des Unternehmens nach außen. Und auch damit ist ihre Bedeutung noch nicht ausreichend erfasst.

Eine der bislang oft übersehenen Funktionen der Leitstelle ist die des Meinungsmachers, sehr oft auch die des *Stimmungsmachers*. Die Leitstelle ist tonangebend, im wahrsten Sinne des Wortes: Die Art und Weise, wie die Leitstellenmitarbeiter im alltäglichen Kontakt

mit den Fahrern und natürlich mit den Kunden umgehen, der Ton, in dem das geschieht, sagt viel mehr aus über das tatsächliche Werteklima im Verkehrsunternehmen, als auf Hochglanz gedruckte Firmenleitbilder. Man höre einmal hinein in den Funkverkehr: Ist der Ton wertschätzend oder von oben herab? Hört man einen paramilitärischen Kommando-Ton, wie er bei der Armee gang und gäbe ist oder einen kollegialen Ton? Wird ein verquollenes Verkehrsbürokratendeutsch gesprochen oder werden einfache, normal verständliche Begriffe benutzt?

Wer glaubt, Sprache und Ton seien zweitrangig, irrt: Wissenschaftliche Untersuchungen bestätigen immer wieder, dass das Verhalten der Vorgesetzten prägend ist für das Verhalten der Mitarbeiter. Dies gilt in besonderem Maße auch für die Verkehrsmeister in der Leitstelle, die Fahrer empfinden diese – unbeschadet der tatsächlichen Funktion – als Vorgesetzte: Ihr Verhalten zu den Fahrern setzt sich fort im Verhalten der Fahrer zu den Kunden. *Die Beziehungen der Fahrer zu den Kunden können nicht besser sein, als die Beziehungen der Vorgesetzten zu den Fahrern.* Am Beispiel Kundenorientierung wird dies deutlich: Wettbewerbsorientierte Betriebe erkennen, dass sie auf Dauer nur durch konsequente Kundenorientierung im Markt bestehen können. Also müssen auch die Fahrer noch kundenorientierter handeln. Dies werden sie aber mehrheitlich nur dann tun, wenn sie so etwas wie Kundenorientierung von ihren Vorgesetzten auch ihnen selbst gegenüber spüren: *Wie oben so unten.*

Von einem Fahrer, der von dem Leitstellenmitarbeiter „abgekanzelt“ wird, der nicht ernst genommen wird, kann man kaum erwarten, dass er sich seinen Fahrgästen gegenüber freundlicher, entgegenkommender, flexibler zeigt. Der Fahrer, dessen Vorschläge mit unfreundlichen barschen Hinweisen auf Vorschriften abgetan werden oder gar mit dem Spruch: *Sie lenken, wir denken!* wird schwerlich motiviert sein, sich einem Kunden gegenüber flexibel, zuvorkommend und freundlich zu verhalten und *Anregungen des Kunden* angemessen aufzunehmen?

Wenn ein Mitarbeiter andererseits erlebt, dass seine Vorgesetzten ihn ernst nehmen, dass sie zuhören, dass sie sich die Mühe machen, auf seine Vorschläge einzugehen, wird die Wahrscheinlichkeit höher sein, dass er ein solches Verhalten auch gegenüber seinen Kunden, den Fahrgästen, zeigt. Wer Verhaltensänderungen und Stimmungsänderung



DER AUTOR

Dipl.-Soz.wirt Dipl.-Kfm Eberhard Lehrenkrauss (59) ist Gesellschafter und Geschäftsführer der Lehrenkrauss GmbH, Organisations- und Personalentwicklung in Nürnberg und Vorstand der ÖPNV-Akademie e.V. Nürnberg. Er ist seit 1985 selbstständig als Berater und Trainer tätig. Schwerpunkte seiner Arbeit sind Projekte zum Wandel in Organisationen und zu den Themen Führung, Auswahl und Potentialerkennung (Assessment-Center), insbesondere im ÖPNV-Bereich.

bei den Fahrern erreichen will, der darf nicht nur bei den Fahrern ansetzen, er muss in jedem Fall die nächsten Vorgesetzten mit einbeziehen. Diese aber sitzen in der Leitstelle. Gruppenleiter und Verkehrsmeister im Außendienst haben weitaus weniger Kontakt mit den Fahrern als gemeinhin angenommen wird.

Damit wird deutlich: Die Leitstelle eines Nahverkehrsbetriebes hat eine immense Bedeutung für das Klima im Betrieb. Der Ton, der herrscht, ist symptomatisch für den Ton im gesamten Fahrbetrieb.

### Schlechte Stimmung bei den Fahrern – gute Laune in der Leitstelle?

In manchen Betrieben ist durch Zukunftsängste um den Arbeitsplatz, durch tarifliche Veränderungen und Verschlechterungen, durch Rationalisierungsmaßnahmen eine schlechte Stimmung bei den Mitarbeitern eingekehrt. Immer wieder kann dabei beobachtet werden, dass diese Stimmung von den Verkehrsmeistern und anderen Führungskräften mitgetragen, in manchen Fällen sogar noch befördert wird. Die Leitstellen spielen dabei häufig eine merkwürdige Rolle: Sie bilden – wie viele Schichttätigkeiten – ein fruchtbares „Feuchtklima“ für Gerüchte, Nachtarbeit und Zusammensein in Schwachlastzeiten lassen Gerüchte blühen. Das lässt sich in vielen Betrieben nachweisen: Die schlechte Stimmung der Fahrer korreliert sehr häufig mit einer schlechten, demotivierenden Stimmung in der Leitstelle. Wer die Mitarbeiter in der Leitstelle nicht motivieren und überzeugen kann, der gewinnt folglich auch die Fahrer nicht.



Die Frage lautet: Ist dieser Sachverhalt allen Beteiligten klar? Wissen das die Vorgesetzten und handeln sie entsprechend? Und noch wichtiger: Wissen die Leitstellenmitarbeiter um ihre Bedeutung? Haben sie die Bedeutung der Leitstelle im Unternehmen erkannt? Wissen sie um ihre Rolle als zentrale Dienstleistungsstelle im Unternehmen? Sind sie wirkliche „Profis“ in Ihrem Job?

## Zweite These: Professionalität der Mitarbeiter lässt sich bessern

Wie sind die Leitstellenmitarbeiter heute ausgebildet? Sie sind Verkehrsmeister. In den größeren Betrieben haben sie einen internen Ausbildungsweg beschränkt, der überwiegend auf betriebliche und technische Ausbildungsinhalte abstellt. In größeren Verkehrsunternehmen wird diese Ausbildung noch durch eine eher allgemein gehaltene Führungsschulung ergänzt, kleinere Unternehmen lassen ihre Verkehrsmeister gelegentlich an ein- oder zweitägigen externen Führungsschulungen teilnehmen.

Es hat sich gezeigt, dass diese Ausbildung für die Tätigkeit als Verkehrsmeister weitgehend genügt. Für die Tätigkeit in der Leitstelle ist sie aber nicht mehr ausreichend, denn es fehlen einige ganz entscheidende Ausbildungsinhalte, auf die im folgenden eingegangen wird.

### Was bedeutet Professionalität in der Leitstelle?

Sind die Leitstellenmitarbeiter Profis in ihrem Geschäft? Und was bedeutet es überhaupt, Profi zu sein? Ein Profi beherrscht das gesamte Spektrum der Arbeit, nicht nur Teile. Es heißt aber auch: Berufsstolz und Selbst-

bewusstsein zu entwickeln. Fragt man Leitstellenmitarbeiter, ob sie sich als Profis verstehen, dann antworten 70 bis 80 Prozent mit ja. Fragt man weiter, auf was sich diese Professionalität bezieht, dann werden die folgenden Bereiche genannt:

- Streckenkenntnis,
- technische Kenntnisse,
- betriebliche Kenntnisse: Tarife, Gesetze und Vorschriften.

Fast überhaupt nicht wird der Umgang mit der Sprache an Funk und Telefon, dem Hauptwerkzeug eines Leitstellenmitarbeiters, genannt. Sehr selten wird der professionelle Umgang mit Fahrern in Konflikt-, Unfall- und Stresssituationen erwähnt, ebenso wenig der professionelle Umgang mit Fahrgästen, die sich beschweren. Das Verständnis von Professionalität bezieht sich also nur auf die althergebrachte Sichtweise der Leitstelle als Verkehrsleitzentrale.

Die Professionalität eines Leitstellenmitarbeiters muss sich auf vier Kernbereiche beziehen:

- technische Kenntnisse und sichere und gewandte Nutzung der technischen Möglichkeiten (RBL, Zugsicherung und PC),
- Kenntnisse des Betriebes (Fahrzeugtechnik, Tarife, Strecken),

In aller Regel und nach der Einschätzung der meisten Vorgesetzten von Leitstellen sind diese beiden Bereiche nicht problematisch. Kritisch wird es bei den nächsten beiden Bereichen. Der dritte Kernbereich betrifft

- das adäquate Verständnis der Leitstellenarbeit und der eigenen Rolle.

Dieses Verständnis prägt das tägliche Handeln jedes einzelnen Mitarbeiters in der Leitstelle. Wie aber verstehen die Leitstellen-

### Kasten 1: Fragen zur Rolle und zum Selbstverständnis der Leitstellen(mitarbeiter)

- Sind wir so gut und preiswert, dass sich ein anderer Fahrbetrieb oder unser Aufgabenträger für uns als Leitstelle entscheiden würde? Würde man unsere Leistung kaufen?
- Welches Leitbild haben wir von uns als Leitstelle? Wie verstehen wir uns?
- Leitstelle = Servicecenter für Kunden und Fahrer?
- Wie messen wir, ob wir gut sind? Wie weisen wir unsere Qualität nach?
- Was ist unsere Vision von einer Leitstelle der Zukunft? Wie wollen wir in fünf Jahren da stehen?
- Welche Probleme hindern uns heute schon daran, so zu arbeiten?
- Wie sieht unsere Zusammenarbeit intern aus?
- Wie wirken wir nach außen - zu den Fahrern, zu den Fahrgästen?
- Wie können wir unser Sprachverhalten professionalisieren?
- Wie können wir die Verkehrslenkung noch mehr verbessern und unsere Abläufe besser gestalten?

mitarbeiter heute ihre Arbeit? Man kann davon ausgehen, dass die heutigen Leitstellenmitarbeiter von „alten“ Mitarbeitern eingearbeitet wurden, die ihre Prägungen - schon als Fahrer - in den 80er-Jahren erhalten haben. Die Fahrer des Jahres 1980 wurden von Leitstellenmitarbeitern und Verkehrsmeistern geschult, die ihre Prägung 1960 erhalten haben. Das am Kundendienst orientierte Denken stak selbst in den 80er-Jahren in den meisten Verkehrsbetrieben noch in den Kinderschuhen, vom Wettbewerb gar nicht zu reden. Das heißt, dass sich Verhalten bewusst oder unbewusst über Generationen von Leitstellenmitarbeitern und Verkehrsmeistern hinweg vererbt hat. Dagegen wäre nichts zu sagen, wenn sich nicht inzwischen ein gewaltiger Wandel vollzogen hätte. Der Weg von einer Zentralen Betriebs-Leitstelle (ZBL) zur Zentralen Service-Leitstelle (ZSL) ist nicht mit einer Änderung der Bezeichnung getan.

Dabei geht es um die Fragen wie sich ein „guter“ Leitstellenmitarbeiter heute verhält, nach welchen Kriterien man seine Arbeit beurteilt, was die Leitstelle nach seinem Verständnis ist und wie sich der Leitstellenmitarbeiter selbst versteht? Ist er gegenüber den Fahrern Vorgesetzter, Erzieher, Führungskraft, „Platzhirsch“, oder ist er auch gegenüber dem Fahrer Kundendienstleister oder am Ende alles zusammen?

Es gibt Betriebe, in denen diese Fragen systematisch besprochen werden oder in deren Ausbildung eine Rolle spielen. Oft sieht die Praxis aber so aus, dass solche Verständnis-

## Warum nicht normal-sprachlich ausdrücken?

Fachausdrücke und ein Übermaß an Substantiven kennzeichnen das „Bürokratendeutsch“. Verständlicher und freundlicher klingt die normale Sprache:

### Fachsprachliche Ausdrücke

„Aufgrund, wegen, infolge...“

„...müssen wir leider einen Fahrgastwechsel durchführen“

„Es erfolgt ein Schienenersatzverkehr...“

„Unser Fahrpersonal“ oder „unser Personal“

„...und können wir den planmäßigen Betrieb nicht aufrechterhalten...“

„...aufgrund einseitiger erhöhter Glattegefahr...“

„...kommt es zu Fahrplanabweichungen...“

„...erfolgt eine Umsetzung der Fahrzeuge...“

### So klingt es normalsprachlich:

➤ „Im Bereich X ist Hochwasser...; Das Länderspiel ist beendet...“

➤ „...werden die Fahrgäste gebeten, in die Busse umzusteigen.“

➤ „...statt den Bahnen stellen wir Busse bereit...“

➤ „...unsere Fahrer/Unsere Mitarbeiter.“

➤ „...verspäten sich die Busse ...“

➤ „...wir haben heute früh Glatteis...“

➤ „...verspäten sich die Busse ...“

➤ „...wenden die Fahrzeuge bereits an der X-Haltestelle...“



fragen und Handlungsanleitungen unkontrolliert mündlich von den älteren Mitarbeitern an die jungen weitergegeben werden. Man kann sich denken, dass die auf diese Weise weitergegebenen Handlungsempfehlungen, Normen und Standards nicht immer den von den Betriebsleitungen gewünschten entsprechen.

Zur Professionalität gehört ein überlegtes, reflektiertes modernes Verständnis der Leitstelle und der Leitstellenarbeit. Erst das richtige Verständnis der täglichen Arbeit garantiert adäquate Handlungsweisen. Darüber hinaus kann ein richtiges Verständnis der Leitstellenarbeit auch einen wesentlichen Beitrag zur Motivation und zum Stolz auf die Arbeit leisten. Letztlich sollte der Mitarbeiter auch Freude an der Bewältigung von Störungen haben.

Der vierte Kernbereich bezieht sich auf die Art und Weise

– wie die Arbeit in der Leitstelle getan wird und betrifft insbesondere das Sprachverhalten.

Wichtig sind hier drei Elemente:

**Wortwahl** oder: Kommt statt des Zuges ein Bus oder wird Schienenersatzverkehr ein-

gerichtet? Hat man sich schon einmal gefragt, ob ein normaler Fahrgast, das Wort *Schienenersatzverkehr* ohne Nachdenken sofort versteht? Und selbst wenn dies der Fall wäre, wäre es nicht einfacher zu sagen: Die Fahrgäste werden von einem Bus an das Ziel gebracht?

**Stimme** oder: Ist Genußschef professionell?

Der professionelle Gebrauch der Stimme lässt sich durch Bewusstmachen und durch einfache Übungen erstaunlich gut verbessern. Dies spart Kraft und die Sprache gewinnt an Wirkung: Beispiel: Ein Profi weiß, dass bei Stress die Stimme höher wird. Hohe Stimme aber signalisiert dem zuhörenden Fahrer Unruhe – und das ist gerade bei Unfällen und anderen Stresssituationen die vollkommen falsche Botschaft für Fahrer.

**Das Verhalten untereinander:** Leitstellenarbeit ist Teamarbeit. Leitstellenmitarbeiter kommen aber aus einem typischen Einzelkämpfer-Beruf: Sie waren in der Regel Fahrer, also daran gewöhnt, die Probleme als Einzelne zu lösen. Trainings zum Teamverhalten, speziell für die Aufgaben der Leitstelle, können zur Professionalität viel beitragen.

## Wie kann mehr Professionalität erreicht werden?

Einige Leitstellen haben Programme aufgelegt, um sich den Herausforderungen der Zukunft zu stellen. Diese Programme umfassen Schulungen und Workshops, und – ganz wesentlich für den Erfolg solcher Maßnahmen – Arbeitsgruppen der Mitarbeiter.

Es können unterschiedliche Herangehensweisen beobachtet werden. Im Kern aber beinhaltet die meisten dieser Programme die in Kasten 1 aufgelisteten thematischen Fragenkomplexe.

Die Ausstrahlung der Leitstelle auf das Denken der Fahrer und die Visitenkarten-Funktion gegenüber den Fahrgästen macht eine tiefer gehende Neuorientierung von Mitarbeitern und Führungskräften erforderlich. Damit der Weg zum wirklichen Serviceleister erfolgreich beschritten werden kann, ist aber nicht nur der Wandel bei den Mitarbeitern und den Führungskräften in der Leitstelle erforderlich. Er braucht auch die Unterstützung und Akzeptanz aller anderen Fachbereiche.

Das Seminar zu diesem Thema:

## „Arbeitsplatz Leitstelle“

**Die Rolle und Bedeutung der Leitstelle in einem wettbewerbs- und kundenorientierten Unternehmen./ Stimme, Sprache und Wortwahl – der „gute Ton“ in der Leitstelle“**

**Wir führen dieses Seminar ab einer Teilnehmerzahl von 6 in Ihrem Hause betriebsintern und auf die jeweiligen betrieblichen Verhältnisse abgestimmt durch. Bitte wenden Sie sich bei Interesse an Lehrenkrauss GmbH, Nürnberg:**

lehrenkrauss.gmbh@t-online.de

**Es findet außerdem jeweils im Frühjahr oder Herbst des Jahres als offenes Seminar statt. Anmeldungen über die beka GmbH, Köln:**

Bismarckstraße 11-13  
50672 Köln  
Tel. 02 21 / 95 14 49-0  
Fax: 02 21 / 95 14 49-20

e-mail: [info@beka.de](mailto:info@beka.de)  
Internet: [www.beka.de](http://www.beka.de)