

Abschlussarbeit

FEEDBACK ALS LERNCHANCE FÜR BUSFAHRERINNEN UND BUSFAHRER

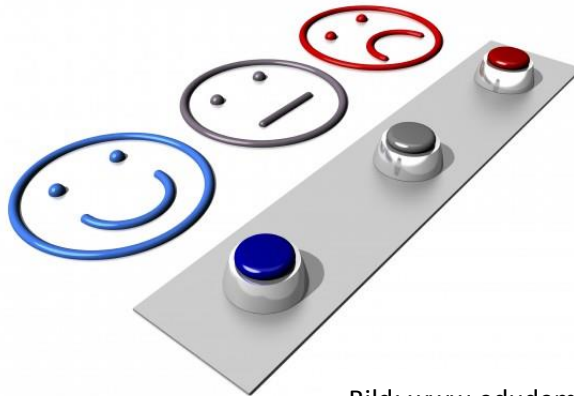


Bild: www.edudemic.com

Master of Advanced Studies PH Luzern in Adult and Professional Education

Dario Lichtensteiger
Industriestrasse 19
6300 Zug

Betreuung:
Prof. Dr. phil. Robert Langen

Eingereicht am:
05. August 2015

an der Pädagogischen Hochschule Luzern (PH Luzern)
und der Akademie für Erwachsenenbildung Schweiz (aeB Schweiz)

Abstract

Die Arbeit zeigt auf, wie Feedback als Instrument der Personalführung eingesetzt werden kann. Nach einer Analyse der bestehenden Führungsinstrumente wird auf die Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens im öffentlichen Verkehr eingegangen. Ein entsprechendes Konzept fügt sich dann in bestehende Führungsstrukturen ein und leitet zu einem konstruktiven Feedback an. Das Feedback soll zur Selbstreflexion anstiften und Lernen innerhalb der Arbeitswelt ermöglichen. Dazu werden Voraussetzungen aufgezeigt, die Feedback effektiv machen.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	4
1.1 Ausgangslage	4
1.2 Fragestellung	4
1.3 Aufbau der Arbeit	5
2 Werkzeuge der Führung	5
2.1 Anweisung	5
2.2 Mitarbeitergespräch	6
2.3 Mitarbeiterbefragung	6
3 Führung in einem Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Verkehrs	8
3.1 Psychologie der Dienstleistung	9
3.2 Erwartungen der Kunden	11
3.3 Führung in der Dienstleistung	14
3.4 Der öffentliche Verkehr	16
4 Feedback	17
4.1 Methodische Herleitung / Begriff	17
4.2 Kommunikation	20
4.3 Feedback als Lernchance	22
4.4 Erkenntnisse aus der Verkehrspsychologie zur Entwicklung der Fahrkompetenz	24
5 Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung von Feedback bei einem Dienstleistungsbetrieb des öffentlichen Verkehrs	25
5.1 Bezugsnormorientierung	26
5.2 Feedbackregeln	28
6 Fazit	30
6.1 Beantwortung der Fragestellung	31
6.2 Schlussfolgerung	32
6.3 Weiterführende Fragen	32
6.4 Reflexion	33

Literatur	36
Abbildungen	39
Erklärung der Eigenständigkeit	40

1 Einleitung

In diesem Kapitel werden zuerst mein persönlicher Bezug und die Ausgangslage beschrieben. Darauf folgt die Fragestellung, welche der zentrale Punkt der Arbeit ist. Im dritten Abschnitt folgt eine kurze Übersicht über den Aufbau der Arbeit.

1.1 Ausgangslage und Gegenstand

Als Fahrlehrer bei den Zugerland Verkehrsbetrieben AG (ZVB) bin ich für die Aus- und Weiterbildung von Fahrpersonal mitverantwortlich. In dieser Funktion gehöre ich zu der Abteilung „Zugerland Bildung“. Diese Abteilung ist ein von der ZVB mit der Aus- und Weiterbildung beauftragtes Profitcenter und steht im engen Kontakt mit den anderen Abteilungen des Unternehmens. Ein Beispiel dafür ist die *Arbeitsgruppe Weiterbildung*, bei der ich Mitglied bin. Sie ist eine Zusammenkunft von verschiedenen Abteilungsvertretern, die zusammen die Weiterbildung des Personals plant. Mit Weiterbildung ist an der Stelle die obligatorische Weiterbildung für das betriebliche Personal gemeint. Sie umfasst jährlich mindestens einen Tag. Für diese Kurse werden meistens externe Referenten beauftragt, welche zu einem Thema ein Konzept einreichen. Diesen Weiterbildungstag führen sie dann während ca. fünf Monaten mit allen Mitarbeitenden durch. Meine Abschlussarbeit soll für die ZVB ein nützliches Konzept beinhalten, welches als Führungsinstrument zur Verfügung steht. Durch die Absprache mit meiner Abteilung und der Arbeitsgruppe Weiterbildung wird meine Arbeit dem Bedarf des Unternehmens gerecht.

Die Themenwahl habe ich getroffen, weil ich im direkten Feedback ein grosses Potenzial sehe. Das Feedback ist im wissenschaftlichen Diskurs sehr präsent und bietet viele informative Quellen. Hohe Wellen hat unter anderem die Metastudie von John Hattie (2008) geschlagen. In seinem Ranking der Lernfaktoren resultiert Feedback auf Rang 10. Viel interessanter finde ich allerdings, dass unter den Top 10 viele Faktoren mit dem Feedback im Zusammenhang stehen. Beispielsweise geht der erste Platz an die Selbsteinschätzung des eigenen Leistungsniveaus. Aktuell gibt es für das Fahrpersonal kein geregeltes Feedback.

1.2 Fragestellung

Folgender Frage möchte ich in meiner Arbeit auf den Grund gehen:

Lässt sich die Dienstleistung der Busfahrerinnen und Busfahrer mit Feedback verbessern?

Daraus ergibt sich folgende Frage:

Wie lässt sich Feedback institutionalisieren?

1.3 Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil werden gängige Werkzeuge der Führung aufgezeigt. Es wird erörtert, welche Mittel zur Interaktion zwischen der Führung und den Mitarbeitenden eingesetzt werden und was sie bezwecken.

Daraufhin wird in Kapitel 3 aufgezeigt, welche Rolle die Führung in einem Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Verkehrs einnimmt.

Im Kapitel 4 werden dann der Effekt von Feedback und dessen Einsatz in der Aus- und Weiterbildung für Fahrer/innen untersucht.

Auf den Bedarf des Dienstleistungsunternehmens abgestimmt, wird in Kapitel 5 das Feedback als eigenes Führungswerkzeug dargestellt. Das Konzept beinhaltet wichtige Voraussetzungen um Feedback erfolgreich zu institutionalisieren.

2 Werkzeuge der Führung

Um die bestehenden Werkzeuge der Führung abgrenzen zu können, braucht es zuerst einmal eine Erörterung. Das Feedback soll kein bestehendes Führungswerkzeug ersetzen, sondern ein zusätzliches Mittel sein. Wo mögliche Doppelspurigkeiten auftreten könnten, zeigt ein Blick auf folgende Werkzeuge:

2.1 Anweisung

In einem Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Verkehrs sind Anweisungen für die Führung und die Einsatzzentrale Alltag. Sie übermitteln Aufgaben an Mitarbeitende und setzen Entscheidungen um. Es werden ein Ziel sowie der Weg zum Ziel festgelegt.

Anweisungen sind dann sinnvoll, wenn die Mitarbeitenden eine Aufgabe zum ersten Mal durchführen. Auch wenn es einheitliche Richtlinien braucht zur Umsetzung der Arbeit oder bei Unsicherheiten der Mitarbeitenden.

Eine Anweisung setzt Hierarchie voraus. Dieses Führungsinstrument kann also nur dann umgesetzt werden, wenn es von einer vorgesetzten oder einer weisungsberechtigten Person kommt. Auch eine gewisse Fachkompetenz ist Voraussetzung, um eine verständliche Anweisung geben zu können.

Anweisungen können verschiedene Formen haben, sie können mündlich oder schriftlich gemacht werden. In jedem Fall sollten sie aber auf die Person abgestimmt sein, die die Anweisung erhält. Je nach Qualifikation der Mitarbeitenden, reicht eine reine Zielvorgabe. Durch diese Reduzierung wird die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden gefördert. Allerdings muss bei Unsicherheit der Mitarbeitenden eine Vorgabe für die einzelnen Schritte gemacht werden. Dies kann sich für die Mitarbeitenden als hilfreich herausstellen.

Je detaillierter eine Anweisung gemacht wird, desto weniger Handlungsspielraum bleibt den Mitarbeitenden. Der Handlungsspielraum ist aber wichtig für die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Somit gilt: „So genau wie nötig, so offen wie möglich.“

Ausserdem sollten einige Gefahren beachtet werden. Die Mitarbeitenden können sich durch Anweisungen bevormundet fühlen. Es kann sein, dass sie durch zu viele Anweisungen aufhören „mitzudenken“. Werden dann wichtige Details in den Anweisungen vergessen, entstehen Fehler (vgl. Walter, 2005, S. 151ff).

2.2 Mitarbeitergespräch

Unter *Mitarbeitergespräch* versteht man alle Gespräche, welche eine vorgesetzte Person mit einem Mitarbeitenden führt. Sie geben den Mitarbeitenden Rückmeldungen über die Einschätzung ihrer Vorgesetzten, sie zeigen Entwicklungsmöglichkeiten auf und setzen verbindliche Ziele (vgl. Schuler-Prochaska, 1999, zit. nach Berthel-Becker, 2007, S. 332). Es sollte dialogisch aufgebaut sein und den Mitarbeitenden auch die Möglichkeit geben der vorgesetzten Person eine Rückmeldung zu geben. *Mitarbeitergespräch* ist ein Sammelbegriff für verschiedene Arten von Gesprächen. Dazu gehören unter anderem:

- **Das Anerkennungsgespräch**
Die Leistungen der Mitarbeitenden werden ausdrücklich gelobt. Es dient der Anerkennung und Motivation der Mitarbeitenden.
- **Das Korrekturgespräch**
Wenn ein Fehlverhalten des Mitarbeitenden vorliegt, wird sie oder er darauf aufmerksam gemacht. Es werden Strategien festgelegt, wie der Fehler in Zukunft vermieden werden kann.
- **Das Beurteilungsgespräch**
Das Beurteilungsgespräch gibt den Mitarbeitenden eine Rückmeldung über ihre Leistungen. Stärken und Schwächen werden aufgezeigt, Ziele gesetzt und wenn nötig der Weiterbildungsbedarf geklärt.
- **Das Jahresgespräch**
Im Jahresgespräch wird das vergangene Arbeitsjahr bilanziert und das kommende Jahr geplant. Thema können Karriere- oder Lebensplanung sein. Wie im Beurteilungsgespräch können auch hier Überlegungen zum Weiterbildungsbedarf gemacht werden.
- **Das Zielvereinbarungsgespräch**
Gemeinsame Zielvereinbarung des Mitarbeitenden mit der vorgesetzten Person. Es werden Zeit- und Massnahmenpläne gemacht.

Für die Umsetzung dieses Führungsinstrumentes ist vor allem eines sehr wichtig: Zuhören! Die vorgesetzte Person sollte die Prinzipien von aktivem Zuhören, der Fragetechniken und der Einbringung von Einwänden beherrschen. Werden die Mitarbeitergespräche gut geführt, verbessern sie das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Sie sollten daher regelmässig gemacht werden (vgl. Walter, 2005, S. 379f).

Die Leistung der Mitarbeitenden wird oft nach Stärken und Schwächen beurteilt. Darauf aufbauend wird eine Prognose gemacht, wie hoch das Potenzial der einzelnen Mitarbeitenden ist. Der Nachteil bei einer Prognose, die nur auf Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden aufbaut, ist die Retrospektive. Das heisst, die vorgesetzte Person hat klare Erwartungen, die ihrer Erfahrung aus vorangegangenen Gesprächen entspringen. Sie fördert damit ein Verhalten, welches ihrer Prophezeiung entspricht. Dieses Phänomen der *selbsterfüllenden Prophezeiung* wird weiter unten, in Kapitel 4.2., im Zusammenhang mit dem Feedback nochmals genauer ausgeleuchtet. Diese Vorgehensweise ist fehlerhaft und bietet daher keine gesicherte Grundlage für eine Prognose der Leistung. Zumindest nicht als alleiniges Indiz. Durch die reine Retrospektive besteht auch die Gefahr, das sogenannte Peter-Prinzip auszulösen. Bei diesem werden Mitarbeitende so lange befördert, bis sie die Stufe der Inkompetenz erreicht haben (vgl. Oechsler, 2000, zit. nach Berthel-Becker, 2007, S. 332).

2.3 Mitarbeiterbefragung

Die *Mitarbeiterbefragung* ist eine spezielle Form der Mitarbeiterbeteiligung. Mit diesem Werkzeug wird die Meinung der Mitarbeitenden eingeholt. Die Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse des Personalmanagements werden durch die Mitarbeiterbefragung beeinflusst. Die Befragung ist zu einem wichtigen Baustein der Unternehmensführung geworden. Sie gibt Auskunft über Einstellungen, Motivation und Arbeitszufriedenheit. Welchen Einfluss die Mitarbeiterzufriedenheit auf die Dienstleistung hat, wird in Kapitel 3.3 aufgezeigt. Durch die Mitarbeiterbefragung werden die Unternehmenskultur, der Führungsstil und das Betriebsklima beurteilt. Besonders bei Veränderungen im Unternehmen, zum Beispiel Umstrukturierungen, ist die Mitarbeiterbefragung sehr sinnvoll. Sie zeigt aber auch Handlungsbedarf oder Potenzial beispielsweise bei der Arbeitsplatzgestaltung auf.

Bei der Umsetzung einer Mitarbeiterbefragung sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

Konzept: Die Mitarbeiterbefragung sollte Teil eines Konzepts sein, das der Unternehmensveränderung dient. Eine geplante Veränderung, welche die Mitarbeitenden betrifft, ist also Voraussetzung.

Sinn und Zweck: Für die Mitarbeitenden müssen Sinn und Zweck der Befragung ersichtlich sein. Sie sollten sich möglicher Auswirkungen bewusst sein. Kritische Fragen müssen anonym beantwortet werden können.

Es kann grundsätzlich zwischen zwei Arten der Mitarbeiterbefragung unterschieden werden. Die *umfassende* und die *spezielle* Mitarbeiterbefragung. Die *Umfassende* gibt Auskunft über die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit und die Unternehmenskultur. Sie stellt Fragen über die verschiedenen Bereiche des Unternehmens. Die *spezielle* Mitarbeiterbefragung hingegen konzentriert sich auf ein ausgewähltes Thema, auf einen Geschäftsbereich oder auf eine bestimmte Zielgruppe.

Die Mitarbeiterbefragungen werden meistens von einer externen Organisation durchgeführt. Sie erzeugen bei den Mitarbeitenden das Gefühl, als Persönlichkeit wahrgenommen zu werden. Das erhöht die Leistungsbereitschaft dauerhaft. Das Unternehmen schafft so eine Strategie. Eine Befragung ist wirkungsvoller als allgemeine Floskeln im Leitbild wie: „Der Mitarbeiter ist unser wichtigstes Kapital“ (vgl. Walter, 2005, S. 371ff).

3 Führung in einem Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Verkehrs

Der öffentliche Verkehr hat in der Schweiz einen besonderen Stellenwert. Im Land mit dem dichtesten Schienennetz Europas gelten Züge erst als pünktlich, wenn sie weniger als drei Minuten Verspätung haben. Das ist die strengste Definition Europas. Die öffentliche Hand liess sich den Bahnbetrieb der SBB im Jahr 2014 über 2,2 Mrd. Franken kosten (exkl. Darlehen). Trotz einer erreichten Pünktlichkeit von konstant mehr als 87% erlangt die SBB im Kundenzufriedenheitsindex (0-100) „nur“ einen Wert von 75,9 (vgl. Die SBB in Zahlen und Fakten, 2014). Laut dem Schweizer Kundenbarometer belegen die öffentlichen Verkehrsmittel gesamt (76,4) den Rang 18 der Swiss Index of Customer Satisfaction SWICS (Bruhn, 1998, S. 25).

Dieses Beispiel zeigt, wie ein Teil der Dienstleistung wahrgenommen und operationalisiert wird. Ich möchte gerne noch etwas genauer auf die Begegnung zwischen Dienstleistungsunternehmen und der Kundschaft eingehen und dabei folgende Fragen behandeln: Welche personellen Faktoren sind entscheidend? Wie entstehen die Erwartungen der Kundschaft? Und welchen Einfluss hat die Führung?

3.1 Psychologie der Dienstleistung

Im Zentrum jeder Dienstleistung steht die Person, welche die Dienstleistung erbringt. Sie vertritt die Organisation, welche die Dienstleistung anbietet. Die Persönlichkeit, die im Kundenkontakt steht, wird im Folgenden etwas genauer betrachtet. Der Begriff *Persönlichkeit* scheint alltäglich und einfach zu sein. Bei genauerer wissenschaftlicher Betrachtung erweist er sich aber als sehr abstrakt und schwer fassbar.

Nach dem Modell Big Five (Borkenau & Ostendorf, 2008) lässt sich die Persönlichkeit in fünf Eigenschaften beschreiben:

1. **Die Gewissenhaftigkeit** unterscheidet ordentlich, zuverlässig, hart arbeitend, diszipliniert, pünktlich, penibel, ehrgeizig und systematisch von nachlässig und gleichgültig.
2. **Die Extraversion** unterscheidet gesellige, aktive, energische, gesprächige, personenorientierte, herzliche, optimistische und heitere Menschen von Introvertierten, Pessimisten und Faulen.
3. **Neurotizismus** ist die emotionale Stabilität. Er unterscheidet selbstsichere und fröhliche Personen von nervösen, ängstlichen, traurigen, unsicheren und verlegenen. Der Begriff beschreibt in welchem Masse Menschen in der Lage sind ihre Bedürfnisse zu kontrollieren und in Stresssituationen angemessen zu reagieren.
4. **Verträglichkeit** unterscheidet selbstlose, mitfühlende, verständnisvolle und wohlwollende von egozentrischen und narzisstischen Menschen. Sie beschreibt in welchem Masse Personen vertrauensvoll sind und wie stark das Bedürfnis nach Harmonie ist.
5. **Offenheit für Erfahrung** unterscheidet Wertschätzung für neue Erfahrungen, die Begierde nach Wissen, Kreativität und Unabhängigkeit im Urteilen von Desinteresse und Einfallslosigkeit. Sie beschreibt, in welchem Masse Menschen kulturell interessiert sind und Interesse für öffentliche Ereignisse haben.

Welche dieser Persönlichkeitsmerkmale in Dienstleistungstätigkeiten entscheidend für die Leistung sind, wurde von Mount, Barrick und Stewart (1998) in einer Metaanalyse untersucht. Wenn der Kontakt in der Dienstleistung zu jeweils einer Person besteht, sind in erster Linie Gewissenhaftigkeit und die Offenheit für Erfahrung wichtig. Allerdings muss hier gesagt werden, dass diese Aussage aufgrund der geringen Studienanzahl nicht sehr belastbar ist (vgl. Nerdinger, 2011, S. 31ff).

Erstaunlicherweise ist die Extraversion im Dienstleistungsbereich weniger entscheidend. Die Zusammenhänge der Persönlichkeit mit der Affinität zur Dienstleistung nach dem Big Five Modell können aber als gering angesehen werden. Das könnte an der Kombination der

Merkmale liegen, auf die das Big Five Modell Persönlichkeit reduziert. Eine *Dienstleistungsorientierung* ist nach Hogan und Busch (vgl. 1984) verbunden mit Rücksichtnahme, Höflichkeit und Takt gegenüber der Kundschaft. Voraussetzung dafür ist die „...Sensibilität für die Bedürfnisse von Kunden und die Fähigkeit, angenehme und angemessene Kommunikation zu betreiben...“ (Nerdinger, 2011, S. 33). Diese Dienstleistungsorientierung wird von Vorgesetzten attestiert, wenn Mitarbeitende angepasst, liebenswürdig und bereit sind, Regeln zu befolgen.

Zusammenfassend können das *Big Five Modell* und die *Dienstleistungsorientierung* die Leistung durchaus in beachtlichem Umfang erklären. Die Persönlichkeitsmerkmale bleiben im Laufe des Lebens recht stabil (vgl. Nerdinger, 2011, S. 34). Diese Eigenschaften eignen sich also als Anhaltspunkt für die gezielte Auswahl von Servicepersonal. Und somit ist diese Erkenntnis für die Führung in einem Dienstleistungsunternehmen wichtig. So könnte eine entsprechende Situation Hinweise geben, welches Potenzial eine Person in der Dienstleistung mit sich bringt. Ein mögliches Szenario sieht so aus:

Fallsituation	
Ein Fahrgast steigt verärgert in den Bus ein und reklamiert, dass der letzte Bus vor seiner Nase davon gefahren wäre. Er behauptet gegenüber der Busfahrerin, dass der Bus zu früh abgefahren sei.	
Positives Beispiel: <i>„Es tut mir Leid, dass Sie den Bus nicht mehr erwischt haben(1.+3.). Gerne kann ich Ihre Beanstandung an unser Kundencenter weiterleiten. Dort wird die aufgezeichnete Abfahrtszeit nochmals nachgeschaut und dann entsprechend reagiert(2.+4.).“</i>	Big Five 1. Gewissenhaftigkeit 2. Offenheit für Erfahrung Dienstleistungsorientierung 3. Höflichkeit 4. Angemessene Reaktion
Negatives Beispiel: <i>„Das nächste Mal müssen Sie früher kommen.(1.+3.) Dann wird es Sie auch nicht mehr stören, wenn der Bus pünktlich abfährt.(2.+4.)“</i>	Big Five 1. Gewissenhaftigkeit 2. Offenheit für Erfahrung Dienstleistungsorientierung 3. Höflichkeit 4. Angemessene Reaktion

Abbildung 1: Praktisches Beispiel zum Einfluss der Persönlichkeit auf die Dienstleistung (eigene Darstellung).

Neben der Persönlichkeit ist auch das Interesse des Servicepersonals wichtig. Es können in den Bewerbungsdossiers und in Bewerbungsgesprächen Hinweise dazu gesammelt werden. Weiter gibt es neben diesen Voraussetzungen auch noch weitere Faktoren, welche die Qualität der Dienstleistung bestimmen. Dazu möchte ich zuerst die Sicht der Kundschaft etwas genauer beschreiben. Sie bestimmen als Nutzer der Dienstleistung das Angebot massgeblich.

3.2 Erwartungen der Kunden

„Erwartungen beschreiben das Leistungsniveau, das der Kunde vom Unternehmer verlangt“ (Nerdinger, 2011, S. 98). Das Leistungsniveau wird in verschiedene Abstufungen von „Minimal tolerierbares Niveau“ bis zum „Idealniveau“ eingeteilt. Nach Bruhn und Seidel (vgl. 2006, S. 84) sind die Erwartungen eine dynamische Vorstellung der Kundschaft und können sich situativ verändern. Es ist daher nicht ganz einfach das Idealniveau als Dienstleisterin oder Dienstleister konstant zu halten. Daher müssen die Standards den Kundenanforderungen ständig angepasst werden.

Folgende zehn Klassen der Servicequalität konnten nach Zeithaml (vgl. 1992, S. 31ff) in Gruppendiskussionen ermittelt werden. Die Wichtigkeit der Klassen variiert bei den verschiedenen Dienstleistungsbranchen. Es lässt sich jedoch feststellen, dass diese zehn im Querschnitt die wichtigsten Merkmale der Servicequalität für die Kundschaft sind.

1. **Materielles:** das Erscheinungsbild von Einrichtungen und Ausrüstungen sowie von Personal und gedruckten Kommunikationsmitteln. (z.B. Fahrzeuge, Fahrpläne, Haltestellen, etc.)
2. **Zuverlässigkeit:** die Fähigkeit, den versprochenen Service verlässlich und präzise auszuführen. (z.B. pünktliche Abfahrtszeiten, Anschluss auf andere Verkehrsmittel)
3. **Entgegenkommen:** die Bereitschaft, den Kundinnen und Kunden zu helfen und sie prompt zu bedienen. (z.B. Hilfeleistung beim Einsteigen mit einem Rollstuhl)
4. **Kompetenz:** das notwendige berufliche Können und das Fachwissen zur Ausführung der Dienstleistung sind vorhanden. (Vortrittsregeln, Wissen im Tarifwesen und entsprechender Billetverkauf, usw.)
5. **Zuvorkommenheit:** die Höflichkeit und Freundlichkeit, die das Personal im Kontakt mit dem Kunden oder der Kundin zeigt. (z.B. Begrüssung und Verabschiedung)
6. **Vertrauenswürdigkeit:** Die Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit des Servicepersonals (z.B. korrektes Wechselgeld)
7. **Sicherheit:** Kunden und Kundinnen wollen nicht Gefahren und Risiken ausgeliefert sein. (z.B. angemessene Fahrweise)

- 8. Erreichbarkeit:** die Kundschaft findet leicht Zugang zu Ansprechpartnern. (z.B. Telefonnummern oder E-Mailadresse des Unternehmens)
- 9. Kommunikation:** den Kundinnen und Kunden zuhören und sie in einer für Laien angemessene Sprache informieren. (z.B. Information über verspätete Anschlüsse)
- 10. Kundenverständnis:** sich die Mühe machen, die Kundschaft und ihre Bedürfnisse kennenzulernen. (z.B. Kundenbefragungen)

Eingeklammert sind jeweils meine Beispiele zur Dienstleistung in einem Busbetrieb.

Auffällig ist, dass ein grosser Teil der obigen Kriterien, in der Verantwortung der Servicemitarbeitenden liegt. Somit spielen die Servicemitarbeitenden für die Kundschaft eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, eine zufriedenstellende Dienstleistung zu erhalten. Von 1'936 befragten Kundinnen und Kunden, wurde angegeben, dass das wichtigste Merkmal guter Dienstleistung, nämlich die *Zuverlässigkeit* der jeweiligen Firma am schlechtesten abschneidet. Den zweitletzten Platz belegt das *Entgegenkommen*, welches für die Kundschaft in der Bedeutungsskala an zweiter Stelle steht. Der Faktor *Materielles*, der für die Kundschaft im Vergleich die geringste Relevanz hat, liegt dagegen als Einziger über den Erwartungen der Kundschaft. Interessanterweise schneiden also die für die Kundschaft wichtigsten Merkmale am schlechtesten ab. Es stellt sich daher die Frage, ob die Unternehmen ihre Schwerpunkte tatsächlich richtig wählen.

Um dieses Phänomen etwas genauer aufzuzeigen, eignet sich das Gap-Modell (vgl. Zeithaml, 1992, S. 49ff). Dieses Modell macht sichtbar, wo Diskrepanzen zwischen dem erwarteten Service und dem geleisteten Service zu finden sind.

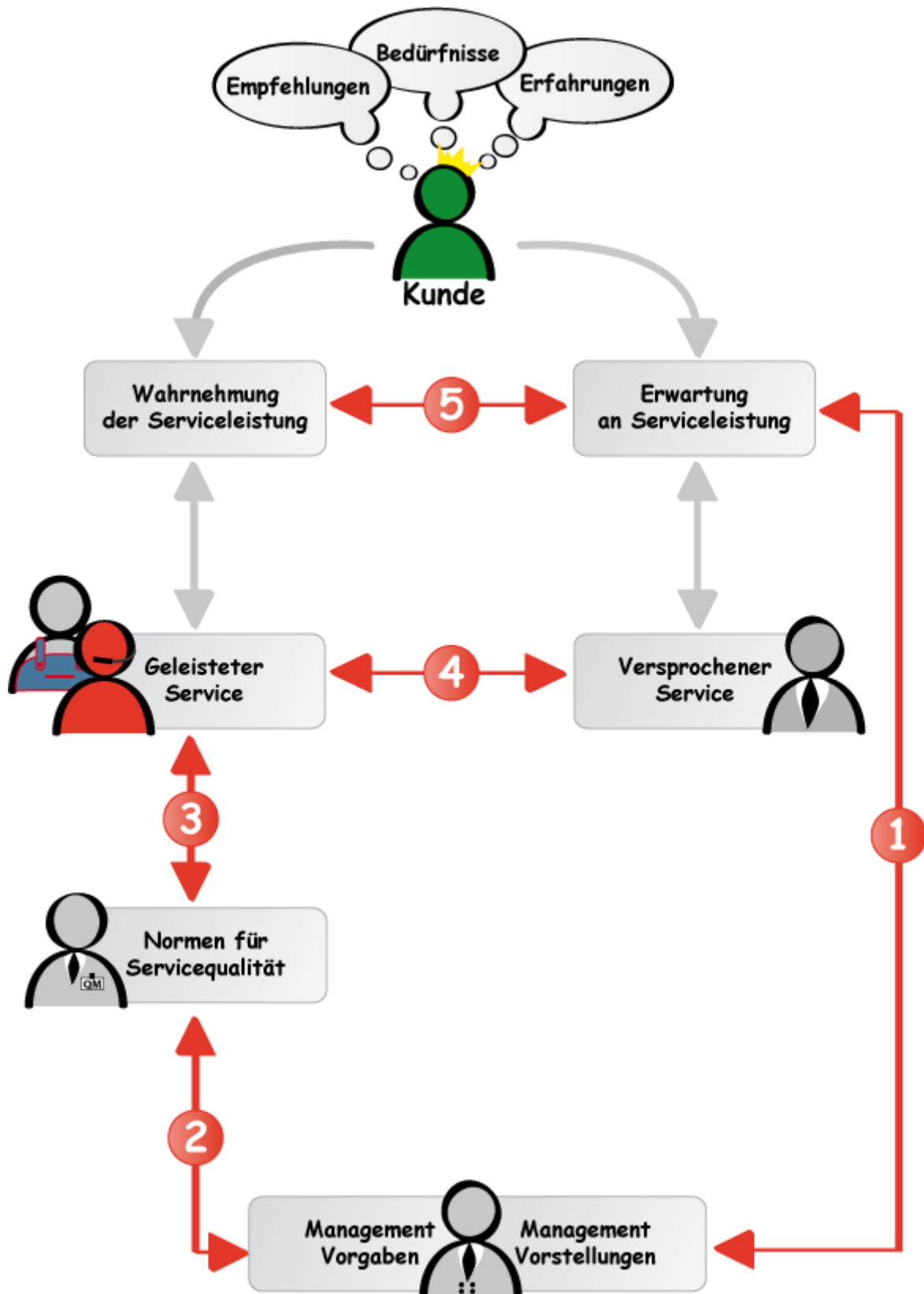


Abbildung 2: Gap Modell von Parasuraman et al. (vgl. 1985)

1. Diese Lücke entsteht, wenn die Führung die Kundenerwartungen nicht kennt, oder diese falsch einschätzt. Um die Lücke zu schliessen, braucht es Kontakt zu der Kundschaft und Marktforschung.
2. Die Erwartungen der Kundschaft sind zwar bekannt. Jedoch wird keine entsprechende Qualitätsentwicklung erzielt. Um diese Lücke zu schliessen braucht es ein gut organisiertes Qualitätsmanagement, welches seitens des Unternehmens Qualitätsrichtlinien schafft.
3. Diese Lücke entsteht, wenn die definierten Qualitätsrichtlinien von den Mitarbeitenden nicht umgesetzt oder eingehalten werden. Um diese Lücken zu schliessen, braucht es eine gewisse Zustimmung zu den Unternehmenszielen seitens der Mitarbeitenden und ein gutes Betriebsklima.
4. Die erbrachte Leistung der Mitarbeitenden stimmt nicht mit den versprochenen Serviceleistungen überein. Dies kann an der ungenügenden Umsetzung der Qualitätsrichtlinien liegen, oder auch an den falschen Erwartungen der Kundschaft. Diese werden zum Beispiel durch Werbeaussagen geweckt.
5. Diese Lücke ist das Resultat der anderen Lücken. Sie kann nur verkleinert werden, indem die anderen Lücken kleiner werden. Es ist diese Diskrepanz zwischen Soll und Ist, welche über die Zufriedenheit der Kundschaft entscheidet.

Besonderes Augenmerk möchte ich auf die Punkte drei und vier richten. Was beeinflusst die Umsetzung der Qualitätsrichtlinien? Wie gehen die Mitarbeitenden mit einer Diskrepanz zwischen dem geleisteten Service und dem versprochenen Service um? Bei der Umsetzung bin ich bereits auf die Persönlichkeit der Mitarbeitenden eingegangen. Sie ist die Basis einer guten Umsetzung. Oder wie es Crosby et al. (1990, S. 69) sagen: „...to the customer, the salesperson is the firm“. Nun geht es um die richtige Unterstützung der Mitarbeitenden durch die Führung. Sie hat in einem Dienstleistungsbetrieb einen besonderen Stellenwert. Es ist bekannt, „...dass die Mitarbeiterzufriedenheit eng mit der Kundenzufriedenheit korreliert.“ (Nerdinger, 2011, S. 168).

3.3 Führung in der Dienstleistung

Für die Führung ist es recht einfach, von den Mitarbeitenden eine Serviceorientierung zu verlangen. Schwieriger ist es, zu erklären, *was genau* von Mitarbeitenden verlangt wird. „Leistungsorientierte Führung bedeutet im Kern, dem Mitarbeiter klare Ziele zu setzen und deren Verfolgung konsequent zu kontrollieren.“ (Nerdinger, 2011, S. 170). Dies vermeidet eine Rollenambiguität, welche durch Klarheit über die Ziele, Stress vermeidet. Aus einem Oberziel werden Unterziele, Bereichs- und Abteilungsziele entwickelt. Sie lassen idealerweise eine Übertragung auf Einzelzielsetzung mit den Mitarbeitenden zu. Damit

seitens der Mitarbeitenden eine Bereitschaft zur Mitwirkung entsteht gilt es folgende Punkte zu beachten:

- Die Ziele sollten konkret und messbar. An der Formulierung sollten alle betroffenen mitwirken können (beispielsweise mit einer Personalkommission)
- Der eigene Beitrag zur Erreichung der Ziele bis hin zum Oberziel sollte für die Mitarbeitenden ersichtlich sein. Entsprechend müssen Anreize wie Bonus oder Beförderung auf die Ziele ausgerichtet werden.
- Die Ziele müssen in einem guten Mass fordern, sodass kein Frust entsteht.

(vgl. Biermann, 1999, S. 51f)

„Damit ein Mensch, im Sinne von Zielen, zu handeln beginnt, muss ein innerer Antrieb bestehen.“ (Bieger, 2000, S. 235). Aus diesem Grund muss der Mechanismus der Motivation noch etwas genauer betrachtet werden. Eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Motivationstheorien ist in folgender Tabelle ersichtlich:

Theorie	Aussage
Herzberg	Es sind zwei Gruppen von Motivationsbereichen zu unterscheiden: <ul style="list-style-type: none"> • Motivationsfaktoren (erhöhen die Zufriedenheit, Bsp. Selbständigkeit) • Hygienefaktoren (verhindern Unzufriedenheit, Bsp. Ausreichender Lohn) <p>(vgl. Herzberg, F.H., Work and the Nature of Man, London, 1972)</p>
Vroom	Anstrengung einer Person ergibt sich aus Wertigkeit eines Zieles und seiner Realisationswahrscheinlichkeit. <p>(vgl. Vroom V.H./Jetton P.W., Leadership and Decision Making, University of Pittsburgh Press, 1973)</p>
Maslow	5 Motivationsebenen: <ul style="list-style-type: none"> • Selbstverwirklichung • Individualbedürfnisse • Soziale Motive • Sicherheitsbedürfnisse • Physiologische Motive <p>(vgl. Maslow, A.H., Psychologie des Seins, München, 1973)</p>

Abbildung 3: Motivationstheorien (vgl. Bieger, 2000, S. 236), Eigene Darstellung.

Die Analyse der drei Motivationstheorien lässt schlussfolgern, dass Motivation ein Antrieb zur persönlichen Entwicklung ist. In der Dienstleistung spielt die intrinsische Motivation (aus eigenem Antrieb) eine wichtige Rolle. Die Mitarbeitenden können kaum von aussen zu Freundlichkeit gegenüber der Kundschaft motiviert werden, wenn sie darin nur das Befolgen von Anweisungen sehen. Die Führung sollte also in der Dienstleistung dafür sorgen, die Demotivatoren zu eliminieren. Wenn das Fahrpersonal beispielsweise mit Handbüchern, Anweisungen (Kapitel 2.1.) und Bürokratie überhäuft wird, sieht es den Weg zum Erfolg in der Erfüllung der Betriebsanforderungen und nicht in den Kundenerwartungen. Das aufwendig ausgebildete Fahrpersonal sollte also seine Aufgaben mit einer gewissen Gestaltungsfreiheit und einer angemessenen Orientierung auf die Kundenerwartung hin ausüben können. Die Ermächtigung der Mitarbeitenden zu eigenverantwortlichem Handeln schafft Vertrauen und motiviert (vgl. Biermann, 1999, S. 194).

3.4 Der öffentliche Verkehr

Ich möchte nochmals zurückkommen auf das zu Beginn von Kapitel 3 erwähnte Beispiel der SBB, indem die relative Pünktlichkeit, durch die hohen Erwartungen der Kundschaft, für Enttäuschung sorgt. Wie liesse sich also die Leistung in einem Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Verkehrs verbessern?

In einer Querschnittstudie (Felfe 2009, zit. nach Nerdinger, 2011, S. 172) lässt sich zunächst belegen, dass die wichtigste Komponente der Kundenzufriedenheit die Interaktion mit dem Servicepersonal ist. Es hat deutlich mehr Gewicht als das Produkt selber. Allerdings lässt sich dieser Befund nicht vollständig auf den öffentlichen Verkehr übertragen, zumal die Interaktion jeweils sehr kurz ist.

Weiter ist die Zufriedenheit und die Motivation des Personals ein wichtiger Faktor. Kann das Fahrpersonal zum Beispiel Anschlüsse im eigenen Ermessen sicherstellen, erfährt es die Anerkennung der Kundschaft. In diesem Fall wirken sich die Selbständigkeit und die Umsetzung der Ziele motivierend aus.

Im öffentlichen Verkehr wird mit Zuverlässigkeit, Sicherheit und Komfort geworben. Wie im Gap Modell (Kapitel 3.2) erwähnt, schafft die Werbung Erwartungen, die zu erfüllen sind. Sie fordern von den Mitarbeitenden eine besondere Leistung. Diese lässt sich in einem Busbetrieb oft nur subjektiv bewerten. Besonders wenn es um den Fahrstil geht, ist die Empfindung der Fahrgäste unterschiedlich. Um das Erkennen und Verarbeiten dieser Empfindungen geht es im nächsten Kapitel.

4 Feedback

„Speziell in traditionsreichen Grossunternehmungen (erst recht im öffentlichen Sektor), wo die Entlassungen einzelner Mitarbeiter ebenso unüblich ist wie die Prämie für Spitzenleistungen, haben schwächere Führungskräfte jede Äusserungsform positiver und negativer Rückkopplung ohne Not vollkommen aufgegeben. Kein Wunder, dass sie über mangelnden Leistungswillen ihrer Untergebenen klagen“ (Biermann, 1999, S. 187).

Sicherlich ist diese Aussage von Biermann etwas plakativ. Darin steckt die Botschaft, dass es einen Zusammenhang zwischen der Rückkopplung von Führungskräften und dem Leistungswillen der Mitarbeitenden geben soll.

Besonders bei Dienstleistungsunternehmen mit selbständig arbeitendem Personal, die ein relativ routineintensives Tätigkeitsgebiet haben (beispielsweise Busfahrerinnen und Busfahrer), ist die „On the Job“-Weiterbildung sehr entscheidend. Diese Mitarbeitenden vermissen einerseits häufig ein Feedback, weil sie nicht unter der direkten Aufsicht der vorgesetzten Person arbeiten und durch die Kundschaft oft kein oder ein verzerrtes Feedback erhalten. Auf der anderen Seite wehren sie sich gegen zu starke Einschnitte in ihren Tätigkeits- und Kompetenzbereich (vgl. Bierger, 2000, S. 234). Das Feedback als Methode zur Rückkopplung soll in diesem Kapitel genauer aufgezeigt werden, dies zunächst mit der Begriffserklärung. Danach werden Erkenntnisse aus der Feedbackforschung und das damit verbundene Lernpotenzial aufgezeigt. Abschliessend werden noch einige Ergebnisse aus der fahrerischen Weiterbildung aus Sicht der Verkehrspsychologie einbezogen.

4.1 Methodische Herleitung / Begriff

Vermutlich kommt der Begriff Feedback ursprünglich aus der Kybernetik. Wiener (vgl. 1961 zit. nach Stichweh, 2005, S. 21ff) begründete die Wissenschaft der Steuerung und Regelung u.a. von Maschinen. Ein Beispiel dafür ist der Thermostat, der die Ist-Temperatur des Thermometers mit der eingestellten Soll-Temperatur vergleicht. Weichen sie voneinander ab, wird die Temperatur der Heizung angepasst. Solche kybernetische Systeme stellte Wiener auch in der Biologie fest. Heute wird der Begriff Feedback in vielen Bereichen angewendet: Von den Sportwissenschaften über die Biologie, bis hin zu der Kommunikationstheorie. Das Grundmodell kann jedoch nicht so einfach auf

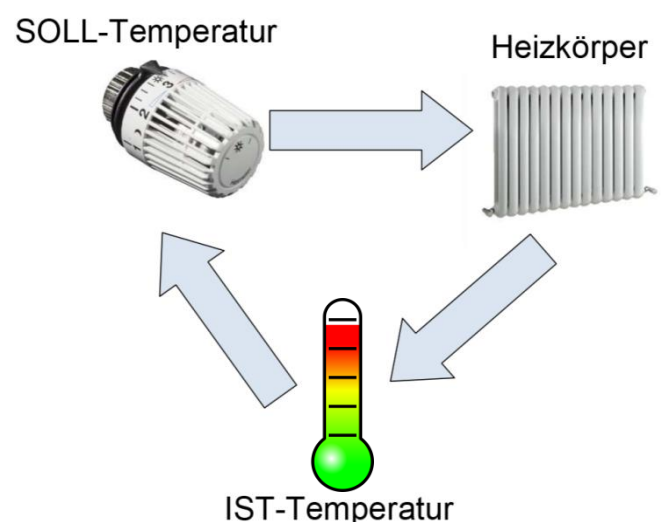


Abbildung 5: Kybernetik (eigene Darstellung)

Lernprozesse übertragen werden. Durch die menschliche Interaktion gewinnt das System immens an Komplexität (vgl. Buhren, 2011, S. 67). Um nochmals zurück auf das Gap-Modell im Kapitel 3.2 zurück zu kommen: Das Feedback ist in dem Fall die entsprechende Information, die es dem Servicepersonal erlaubt, ihr Handeln vom IST-Zustand dem SOLL-Zustand anzupassen. Es kann zwischen drei Quellen von Feedback unterschieden werden: *Das Aufgabenumfeld*, *andere Personen* und *das Selbst*. *Das Aufgabenumfeld* kann Bestandteil der Aufgabe sein (Erfolg oder Misserfolg) oder zusätzlich in eine Aufgabe integriert werden (beispielsweise ein automatisches Feedback). *Die andere Person* kann eine vorgesetzte oder eine Lehrperson sein (Supervisor), eine gleichgestellte (Peer), sowie eine untergebene Person, bzw. eine die nicht zur Hierarchie der Institution gehört (Subordinate). *Das Selbst* ist die Selbstbeurteilung, welche von Selbstvertrauen und Vorwissen abhängig ist (vgl. Ilgen et al., 1979, zit. nach Krause, 2007, S. 47). Im Rahmen dieser Arbeit soll das Supervisor-Feedback im Vordergrund stehen, welches in der Arbeitswelt verbreitet ist.

Der direkte Bezug auf das unmittelbar vorangegangene Handeln der Mitarbeitenden sowie die persönliche Übermittlung unterscheidet das Feedback von der Rückmeldung. Dies gilt für den Wortgebrauch im lernpsychologischen Kontext (vgl. Ditton et al., 2014, S. 14f). Die wörtliche Übersetzung zu Feedback aus der englischen Sprache dürfte *Rückkoppelung* oder *Rückmeldung* sein. Zur weiteren Abgrenzung werden im folgenden Vergleich die Unterschiede klar:

Feedback	Rückmeldung
eher verhaltensnah (proximal)	eher verhaltensfern (distal)
eher zeitnah	eher zeitfern
eher bezogen auf Individuum	eher bezogen auf Systeme oder Systemeinheiten
eher personenbezogene Attribution	eher diffuse Attribution

Abbildung 5: Vergleich von Feedback und Rückmeldung (vgl. Ditton und Müller, 2014, S. 14)

Ein Blick auf die bestehenden Werkzeuge der Führung in Kapitel 2 zeigt, dass diese Art von Feedback in keinem anderen Werkzeug impliziert werden kann. Wie oben erwähnt, gibt es weitere fachliche Zugänge zum Begriff Feedback. Wichtig sind die Einsetzbarkeit und der Blick auf die Befunde in der Forschung, welche im Konzept gewinnbringend eingesetzt werden können. Somit werden auch alle impliziten Feedbackformen hier nicht weiter behandelt. Mit den impliziten Formen sind beispielsweise para- und nonverbales Feedback gemeint. Sie sind wichtig und helfen der Feedbackempfängerin oder dem Feedbackempfänger, das Feedback zu verstehen (vgl. Krause, 2007, S. 54). Es gibt zwar

genügend Forschungen dazu, jedoch lassen sich die Befunde schlecht in einem systematischen Feedback konstruktiv einsetzen.

Wichtig ist auch die Frage, welche Funktionen ein Feedback erfüllen soll. London (1997, S. 14f) nennt folgende 13 Funktionen des Feedbacks:

1. Feedback steuert Verhalten.
2. Feedback hilft, zielgerichtet zu arbeiten.
3. Positives Feedback ermutigt.
4. Feedback hilft bei der Fehlersuche.
5. Feedback fördert persönliche Lernprozesse.
6. Feedback hebt die Motivation.
7. Feedback hilft bei der Selbsteinschätzung.
8. Feedback ermöglicht, sich hilfreiches Feedback zu beschaffen.
9. Feedback führt zu einem Zuwachs von Einfluss sowohl bei der Empfängerin bzw. dem Empfänger wie bei der Geberin bzw. dem Geber.
10. Feedback bewirkt eine engere Verbindung mit der Aufgabe.
11. Feedback hilft bei der Identifikation mit der Arbeitsumgebung und der Planung der beruflichen Entwicklung.
12. In Verhandlungen hilft Feedback bei der Einschätzung von Angeboten.
13. Feedback hilft, die Qualität von Entscheidungen zutreffend zu bewerten und zu beurteilen.

(übersetzt von Fengler, 2010, S. 22)

Wenn diese Funktionen umgesetzt werden können, wird sich das Feedback als sehr hilfreiches Führungsinstrument erweisen. Besonders die *engere Verbindung mit der Aufgabe* (10. Funktion) ist erstrebenswert. Das Kapitel 3 zur Führung in der Dienstleistung hat diesen Einfluss aufgezeigt: der persönliche Bezug zur Aufgabe ist mitentscheidend für die Leistung des Servicepersonals. Um die oben aufgeführten Funktionen des Feedbacks zu erreichen, braucht es jedoch eine gute Umsetzung. Diese wiederum erfordert ein genaueres Verständnis des Konzepts Feedback. Mithilfe des von Luft und Ingham entwickelten Johari-Fensters lassen sich die Möglichkeiten und Wirkungen von Feedback aufzeigen.

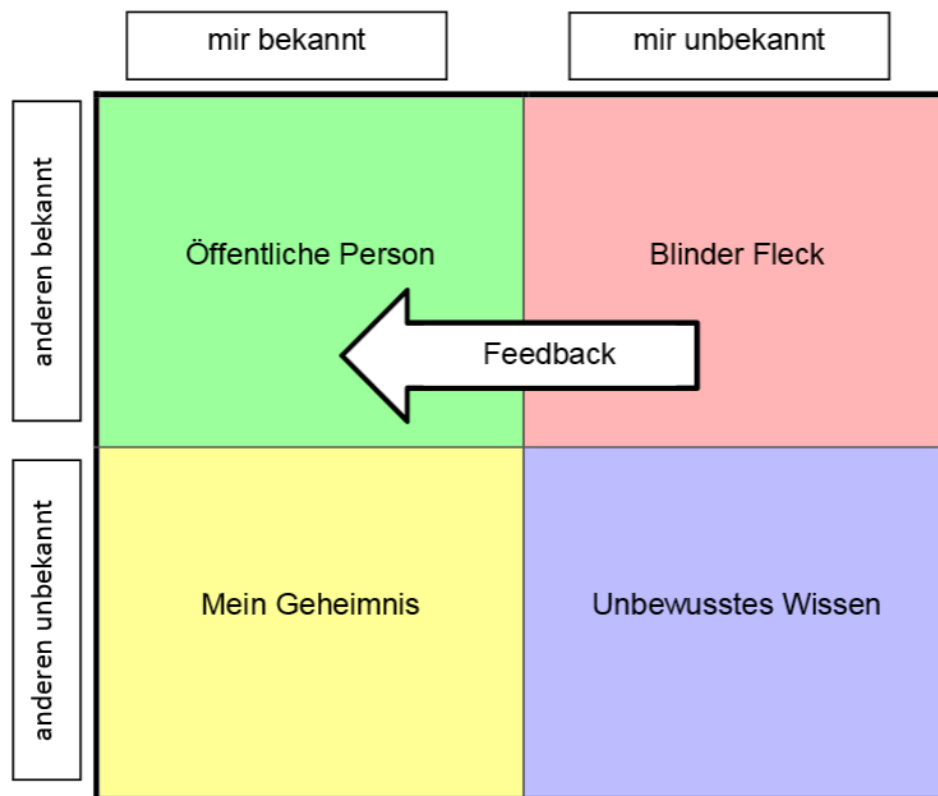


Abbildung 6: Johari-Fenster (vgl. Luft, 1963, S.10ff, eigene Darstellung)

Die Grafik teilt Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale in vier Felder ein. Ein Ziel ist es, durch Feedback den Teil der *öffentlichen Person* zu vergrößern. Die Information zur erbrachten Leistung im Vergleich zum festgelegten Standard zeigt möglicherweise einen bisher blinden Fleck auf. Das ermöglicht den Feedbackempfangenden ihre Selbstbeurteilung zu validieren und kann die Selbstreflexion fördern (vgl. Krause, 2007, S. 48). Um die personalen Faktoren der Feedbacknachricht zu vertiefen, widmet sich der nächste Teil der Kommunikation.

4.2 Kommunikation

Die Kommunikation selbst ist, wie später noch beschrieben wird, ein sehr wichtiges Element für ein wirkungsvolles Feedback. Ein bekanntes Modell aus der Kommunikationspsychologie ist das *Vier-Ohren-Modell* (vgl. Schulz von Thun, 2012, S. 237). Das *Vier-Ohren-Modell* beschreibt, auf welche Art eine Person eine Nachricht aufnimmt. Fragt die Senderin oder der Sender beispielsweise: „Weisst du, wer diesen Bus zuletzt gefahren ist?“ kann die Empfängerin oder der Empfänger die Nachricht auf vier unterschiedliche Arten verstehen:

Mit dem Sachohr empfängt man Daten, Fakten und Zahlen. Interessiert am Sachinhalt würde man also antworten mit: „Ja, ... hat ihn zuletzt gefahren.“ oder mit: „Nein“.

Mit dem Selbstkundgabe-Ohr wird der Mensch hinter der Nachricht „erspürt“. Was ist die Senderin oder der Sender für eine Person? Was fühlt sie? Wie geht es ihr? In welcher Stimmung ist sie? Eine mögliche Antwort wäre also: „Ist etwas nicht gut?“ oder: „Na, du interessierst dich aber auch für alles.“

Mit dem Beziehungs-Ohr hört die Empfängerin oder der Empfänger die Beziehung zur sendenden Person heraus. Wie steht sie zu mir? Wie geht sie mit mir um? Wie sieht sie unsere Beziehung? Was hält sie von mir? Vermutlich würde sich dann die empfangende Person für einen Mangel am Fahrzeug verantwortlich fühlen. Folglich könnte sie aggressiv antworten mit: „Woher soll ich denn das wissen?“ oder etwas defensiver mit: „Was willst du andeuten?“

Mit dem Apell-Ohr wird eine Aufforderung verstanden. Was soll ich machen, unterlassen, denken oder fühlen? Dem zu Folge könnte die Antwort sein: „Ich schaue gleich im Wagenbuch nach.“

Wird eine Nachricht mit einem der vier Ohren gehört, werden die anderen gleichzeitig ausgeblendet. Dies macht die empfangende Person oft unbewusst. Meist entstehen aufgrund der Erfahrungen und Lebensgeschichte sogar einseitige Empfangsgewohnheiten. Dies kann dann zum Problem werden, wenn die Nachricht beispielsweise mit dem Sach-Ohr empfangen wird, während es der sendenden Person um Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse geht. Das Einfühlen in die sendende Person ist in dem Moment wichtig und trägt zu einer guten Kommunikation bei. Das *Vier-Ohren-Modell* soll helfen, die Nachrichten mit dem passenden Ohr zu hören, damit sich die sendende Person verstanden fühlt. Wenn die empfangende Person die Nachrichten zu „ein-ohrig“ hört, ist die Kommunikation gestört (vgl. Schulz von Thun et al., 2012, S. 237ff).

Um Missverständnisse zu vermeiden, ist ein vorgängiges Kommunikationstraining für Vorgesetzte ratsam. Ausnahme-Erfahrungen können zu Urteilsverzerrungen führen. Fühlen sich dadurch die Mitarbeitenden ungerecht behandelt, erinnern sie sich eher daran als an die vielen guten Erfahrungen (vgl. Rastetter & Neuberger, 2000, S. 25). Es ist neben dem passenden Ohr, auch die passende Stimme notwendig. Dazu wird im Konzept in Kapitel 5 zu einem passenden Kommunikationsstil für das Feedback angeleitet.

4.3 Feedback als Lernchance

„Wenn du veränderst, verändert sich nichts. Denn jede Veränderung muss Selbstveränderung sein“ (Willke, 1987, S. 350).

Diese Aussage ist vielleicht etwas gewagt. Beziehen wir sie auf Veränderungen in zwischenmenschlichen Beziehungen, regt sie zu einem sinnvollen Perspektivenwechsel an. Doch bewirkt Feedback einen Lernprozess? Oder stösst es gar eine Selbstveränderung an? Laut der Meta-Analyse von Hattie zählt Feedback, wenn es korrekt eingesetzt wird, zu den wirkungsvollsten Interventionen zur Förderung von Entwicklungs- und Lernprozessen (vgl. 2013, S. 279ff). Dazu muss allerdings gesagt werden, dass die Analyse im Kontext des schulischen Lernens gemacht wurde. Es kann daher nicht automatisch auf die On-the-Job Situation übertragen werden. Ob gewisse Erwartungen im Arbeitsumfeld dennoch berechtigt sind, soll dieses Kapitel aufzeigen.

Die Wirksamkeit (Leistungs- und Motivationsförderung) des Feedbacks ist in erster Linie eine Frage der richtigen Umsetzung (vgl. Harks et al., 2014, S. 163). Folgende Faktoren sind dabei entscheidend:

- Konkreter Bezug auf Aufgabenleistungen und Regulationsprozesse sowie Information zum individuellen Stand der Zielerreichung. Dazu sollten Strategien zur Zielerreichung geliefert werden (vgl. Hattie & Timperley, 2007, S. 81ff).
- Die Verwendung einer individuellen und kriterialen Bezugsnorm. Also Beispielsweise die Verwendung eines Kompetenzrasters (vgl. Krampen, 1987, S. 37).
- Das Aufzeigen von Ursachen, die für Misserfolg entscheidend waren (vgl. Dresel, 2008, S. 15ff).

Angesichts dieser Befunde macht es wenig Sinn, das jährliche Mitarbeitergespräch, vor allem der Einsatz eines Qualifikationsrahmens als Ersatz zum Feedback anzusehen. Anstelle dieses Qualifikationsrahmens soll eine Alternative aufgezeigt werden. Dabei sollte die qualifizierende Bewertung jedoch nicht exemplarisch ausgeschlossen werden.

Nochmals zurückgekommen auf die Meta-Analyse von Hattie (2013), gibt seine Konklusion wertvolle Hinweise über die Förderung einer Feedbackkultur durch den Feedbackgeber. „Je mehr die Lernenden zur Lehrperson werden und je mehr die Lehrperson zum Lernenden wird, desto ertragreicher sind die outcomes“ (Hattie et al., 2013, S. 31) Dieses Zitat spricht den Perspektivenwechsel an, die eine Lehrperson – oder in dem Fall die vorgesetzte Person – durch das Überwinden des selbstzentrierten Sehens erreichen sollte. Mit dem Fokus auf einen Lernzuwachs heisst das, dass die feedbackgebende Person selber auch für Feedback offen sein muss. Die Vorgesetzten sollten sich in ihre Mitarbeitenden

hineinversetzen und ihre Herausforderungen mit den Augen der Mitarbeitenden wahrnehmen. Die Vorgesetzten sind daran interessiert, sich Informationen und Rückmeldungen über das eigene Handeln zu beschaffen (vgl. Terhart, 2014, S.17f).

Wie im Kapitel 2.2. zum Thema Mitarbeitergespräche bereits erwähnt, besteht auch bei Feedback die Gefahr der Selbsterfüllenden Prophezeiung. Watzlawick (2006) beschreibt dazu ein alltägliches Phänomen, in dem wir durch Prophezeiungen ein Ereignis erzwingen. Erwarte ich beispielsweise von einer Busfahrerin oder einem Busfahrer einen ruppigen Fahrstil, werde ich wahrscheinlich für eine Feedbackfahrt eine besonders anspruchsvolle Strecke aussuchen. In der Folge kann ich meine Erwartungen dann als bestätigt ansehen, da die Busfahrerin oder der Busfahrer im dichten Verkehr nicht ruhiger fahren kann (vgl. Watzlawick, 2006, S. 59ff). Um diesen Effekt zu umgehen ist es wichtig, jeweils ähnliche Voraussetzungen für eine Datenerhebung als Feedbackgrundlage zu schaffen. Der Einsatz eines Kompetenzrasters, eine einheitliche Linienwahl, gleiche Tageszeit oder auch die Ankündigung einer Feedbackfahrt beim Fahrpersonal kann die Gefahr der selbsterfüllenden Prophezeiung lindern. Andererseits müssen sich die Vorgesetzten die ein Feedback geben bewusst sein, dass sie nur als subjektiver „Spiegel“ dienen. Dieser Spiegel sollte möglichst verzerrungsfrei die erlebte Leistung aufzeigen.

Ein ähnliches Phänomen wie das der Selbsterfüllenden Prophezeiung konnte auch Rosenthal (1976) feststellen. Bereits bei der Begrüßung der Feedbackgebenden Person können subtile und ungeplante Einflüsse auf die empfangende Person übergehen. Die emotionale Atmosphäre kann durch häufige Blickkontakte oder räumliche Nähe massiv beeinflusst werden. Die Leistung wird besser oder schlechter und folglich auch das Feedback (vgl. Bortz & Döring, 2009, S. 82f). Die vorgesetzte Person sollte also versuchen möglichst neutral dem Mitarbeitenden gegenüber zu stehen.

Die Fülle an organisatorischen und psychologischen Anforderungen macht den Beruf der Busfahrerin bzw. des Busfahrers neben der fahrerischen Qualifikation sehr Anspruchsvoll. Es stellt sich daher die Frage, wie konstant die Leistung des Fahrpersonals ist. Feedback unter ähnlichen, zumindest fahrerischen, Umständen gibt es bereits in Weiterbildungskursen für Autofahrerinnen und Autofahrer. Dank der Feedbackforschung in der Verkehrspsychologie können einige Aussagen zur Wirkung dieser Methode auf die Verkehrssicherheit gemacht werden. In folgenden Abschnitt sollen einige Erkenntnisse daraus einfließen.

4.4 Erkenntnisse aus der Verkehrspsychologie zur Entwicklung der Fahrkompetenz

Da das Kernprodukt der Dienstleistung der Personentransport ist, liegt es nahe sich mit der Fahrkompetenz auseinander zu setzen. Das Unfallrisiko von Personen mit einer grossen fahrerischen Erfahrung ist geringer durch die Routine, welche sie in gefährlichen Situationen einsetzen können (vgl. Trimpop et al., 2009, S. 180). Daraus lässt sich schliessen, dass sich die Fahrkompetenz der Berufsfahrerinnen und Berufsfahrer bereits auf einem hohen Niveau bewegt. Das ist insofern bei Fahrpersonal im öffentlichen Verkehr zu erwarten, da sie die Verantwortung über die Fahrgäste übernehmen. Somit sind auch besondere Fördermassnahmen zur Fahrkompetenz gerechtfertigt. Dazu bieten sich einige Interventionen an, die sich ausserhalb des Arbeitsalltags durchführen lassen (Off-the-Job). Ein Beispiel sind Fahrsicherheitstrainings. Kaum eine andere Weiterbildungsmassnahme musste sich so häufig der Frage ihrer Wirksamkeit stellen. Und dort zeigen die Evaluationen verschiedene Ergebnisse. Einerseits konnten Gregersen et al. (vgl., 1996, S. 297ff) in einer Untersuchung mit mehr als 4'500 Autofahrerinnen und Autofahrern eines psychologisch-pädagogisch unterstützten Fahrsicherheitstrainings eine Unfallreduktion um ca. 38% aufzeigen. Andererseits haben Christensen & Glad (vgl., 1996, S. 22f) festgestellt, dass ein sogenannter Glattfahrkurs, der nur die Bewältigung extremer Fahrsituationen zum Ziel hat, die Unfallwahrscheinlichkeit gar erhöht. Dies wegen der erhöhten Exposition, Risikounterschätzung und höheren Fahrgeschwindigkeiten. Erfolg versprechen also die Trainings, die „...Fahren nicht nur als technische, sensomotorisch zu optimierende Tätigkeit“, sondern „auch als eine soziale Fähigkeit in Abstimmung mit anderen Verkehrsteilnehmern“ verstehen (Fastenmeier & Gstalter, 2000, S. 9). Das zeigt auf, dass der Lernerfolg andere Quellen hat, als das reine Ausprobieren der Fahrphysik. Vielmehr scheinen ein gut überlegtes Kurssetting und die Interaktion mit den Peers oder mit dem Supervisor entscheidend zu sein. Entsprechend sollte auch die fahrerische Weiterbildung des Fahrpersonals ein systematisches Feedback enthalten.

Grundlegende Überlegungen in der Verkehrspsychologie zur Feedbackmethode wurden bereits ab den 80er Jahren gemacht. Ludwig und Gfeller (2000) berichten von sieben Feldstudien, die Verhaltensänderungsmassnahmen bei Pizzaboten untersuchten. Besonderen Erfolg verzeichneten die Massnahmen, wenn alle Fahrerinnen und Fahrer gleichermassen hoch geschätzt und unterstützt wurden. Auch die Überzeugung von den Zielen sowie adäquates Feedback machten das Programm erfolgreich. Dieser Erfolg war aber nur nachhaltig, wenn er nach Absetzen des Feedbacks durch andere Massnahmen und Mitarbeitende gestützt wurde (vgl. Trimpop et al., 2009, S. 215).

Zusammenfassend kommen die Forschungsergebnisse durchaus zur Erkenntnis, dass Feedback die Fahrkompetenz und somit auch die Sicherheit erhöht. Das lässt sich neben

der Reduzierung der Unfallzahlen auch mit Verhaltensänderungen wie dem Gurttragen belegen. In der Verkehrssicherheitsarbeit schneidet das Feedback, im Vergleich zu anderen Massnahmen gut ab. In der bereits oben erwähnten schwedischen Untersuchung von Gregersen et al. (1996) mit 4'500 Teilnehmenden wurden folgende vier Methoden miteinander verglichen:

1. Ein Verkehrssicherheitstraining zur Gefahrenerkennung und –vermeidung
2. Die Einführung eines Bonus-Systems (Bei unfallfreiem Fahren)
3. Informationskampagnen
4. Ziel- und lösungsorientierte Gruppengespräche zu Verkehrssicherheitsproblemen

Mit einer Unfallreduktion von ca. 56% innerhalb eines Jahres, erwiesen sich die Gruppengespräche als effizientestes Mittel in der betrieblichen Verkehrssicherheitsarbeit. Besonders unter Berücksichtigung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses, des Unfallrisikos und der Unfallkosten schneiden die Gruppengespräche gut ab (vgl. Trimpop et al., 2009, S. 218). Ein Zusammenhang mit dem Feedback liegt nahe, weil die Methoden 1-3 kein strukturiertes Feedback enthalten. Allerdings handelt es sich hier um gruppendynamische off-the-Job Rückmeldungen, welche unter Peers gemacht wurden. Vermutlich ist gerade der Peer-Effekt nicht zu unterschätzen, da die Gewohnheitsänderungen und Umstrukturierungen vor allem durch gruppendynamische Aspekte zustande kommen (vgl. Barthelmess et al., 1994, zit. nach Stephan et al., 2009, S. 290).

Somit bekommt im folgenden Konzept die Bezugsnormorientierung, einen besonderen Stellenwert. Durch das konzeptionelle Feedback sollte ein Reflexionsprozess verursacht werden, der eine sinnvolle und von der Gemeinschaft anerkannte Verbesserung aufzeigt. „Es ist ein psychologisches Selbstverständnis, dass das Ziel einer Verhaltensänderung und ihrer Stabilisierung, d. h. die Veränderung bereits habitueller Verhaltensmuster, am ehesten dadurch erreicht wird, dass die psychischen Bedingungen, die das frühere Verhalten hervorgebracht und aufrecht erhalten haben, erkannt, hinterfragt und verändert werden“ (Stephan et al., 2009, S. 290).

5 Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung von Feedback bei einem Dienstleistungsbetrieb des öffentlichen Verkehrs

Das vorherige Kapitel hat gezeigt, dass es durchaus Sinn macht, das Feedback in einer Institution systematisch einzuführen. Durch vereinheitlichte Rahmenbedingungen gewinnt es an Effizienz. Im Folgenden sollen praktische Hilfen aufgezeigt werden, die zu einem wirkungsvollen Feedback beim Fahrpersonal anleiten. Das Konzept soll aber dennoch genügend Spielraum offen lassen, um sich in die bestehende Führungspraxis einzubetten.

Denn selbst ein Feedback, das nach allen Regeln der Kunst gegeben wird, kommt nicht immer an. Es ist auch abhängig von der Empfängerin bzw. dem Empfänger. Was nicht heissen soll, dass es bei den anderen Führungsinstrumenten anders ist. Schliesslich handelt es sich bei den Mitarbeitenden nicht um Computer die einfach programmiert werden, sondern um Menschen (vgl. Winkler, 2014, S.234).

5.1 Bezugsnormorientierung

Ein wichtiger Aspekt des Feedbackeinsatzes soll in diesem Konzept die Berücksichtigung oder auch die Förderung der Selbsttätigkeit sein. Gerade in der Tätigkeit der Busfahrerin bzw. des Busfahrers kommt es häufig zu Situationen, in der selbständiges Handeln gefragt ist. Um das Feedback entsprechend auszurichten, braucht es eine gemeinsam entwickelte Bezugsnorm (Zielsetzung), die für die Mitarbeitenden nachvollziehbar und persönlich sind. Dazu eignet sich zum Beispiel ein Kompetenzraster, welches die Qualitätsmerkmale aus Sicht der Fahrgäste sowie die des Unternehmens beinhaltet. So ein Raster könnte entsprechend etwa so aussehen:

Bereich	Erscheinungsbild	Verkauf & Beratung	Fahrzeug & Fahrstil
A1	Ich pflege mein Äusseres; Ich trage die Uniform gemäss den Unternehmensvorschriften; Ich pflege einen besonders freundlichen Umgangston mit den Fahrgästen.	Ich habe umfassendes Wissen über die Zonen; Ich kenne die Funktionen der Kasse vollständig und kann Verkäufe effizient abwickeln; Ich gebe kompetent über den Fahrplan Auskunft.	Ich habe eine angenehme Fahrweise (Anfahren an Haltestellen, Einhalten der Verkehrsregeln, vorausschauende Fahrweise); Meine Fahrzeugkenntnisse sind sehr gut (Bsp. Türstörung beheben).
A2	Ich achte auf mein Erscheinungsbild; Ich habe die Kleidervorschrift mehrheitlich erfüllt; Ich pflege einen freundlichen Umgangston.	Ich habe grobe Kenntnisse über die Zonen; Ich kenne die wichtigsten Funktionen der Kasse und kann Verkäufe selbständig abwickeln; Ich gebe korrekte Fahrplanauskünfte.	Meine Fahrweise ist durchschnittlich; Meine Fahrzeugkenntnisse sind ausreichend.
A3	Ich achte nur mässig auf mein Äusseres; Meine Uniform entspricht den Unternehmensvorschriften nur teilweise; Mein Umgangston ist nicht besonders kundenorientiert.	Auskunft über die Tarifzonen kann ich nur mit Hilfsmittel geben; Ich kenne die Funktionen der Kasse lückenhaft und meine Verkäufe sind zeitintensiv; Die Fahrplaninformationen finde ich nur unter grossem Aufwand heraus.	Meine Fahrweise ist unruhig; Meine Fahrzeugkenntnisse beschränken sich auf das Allernötigste.

Abbildung 7: Beispiel für einen Kompetenzraster (eigene Darstellung).

Damit das Kompetenzraster sinnvoll eingesetzt werden kann, müsste es mit den Interessensgruppen (Führung, Kundendienst/Fahrgäste und Mitarbeitenden) erarbeitet und weiter ausdifferenziert werden. Auch in den Kompetenzbereichen lassen sich die einzelnen Kompetenzen in eigene Spalten eintragen. Mit dem Raster wird beabsichtigt, dass die Differenzen zwischen der erbrachten und der optimalen Leistung ständig verkleinert werden.

Um die anschliessende Selbstreflexion zu stärken, kann die feedbackempfangende Person auch einen bestimmten Schwerpunkt festlegen, bei dem sie Verbesserungspotenzial vermutet. Nach der Zeitspanne, in der die feedbackgebende Person beobachtet, muss das Feedback aufbereitet werden. Es sollte nicht einfach am Kompetenzraster heruntergelesen werden. Dazu ist es empfehlenswert während der Feedbackphase die Notizen auf ein leeres Blatt zu schreiben und in der Besprechung dann zusammen das Kompetenzraster auszufüllen um Rückschlüsse auf die erwartete Leistung zu ziehen.

Nach den Vorbereitungen der Feedbacksequenz, kommt es auf eine durchdachte Kommunikation an. Diese wurde im vorherigen Kapitel unter anderem mit dem *Vier-Ohren-Modell* behandelt. Um das Feedback systematisch aufzubauen, bedarf es ein einigen Grundregeln. Im Folgenden werden Feedbackregeln aufgezeigt, die die Feedbackempfangenden sowie die Feedbackgebenden auf A6 Karten gedruckt in der Tasche mittragen können. Die Regeln sorgen dafür, dass das Feedback möglichst wirkungsvoll umgesetzt werden kann. Dadurch, dass die feedbackempfangende Person auch die Regeln der feedbackgebenden Person hat, kann sie intervenieren wenn sie Rückmeldungen nicht nachvollziehen kann.

5.2 Feedbackregeln

Zuerst sollten sich die Führungspersonen und die Mitarbeitenden die Erfolgsfaktoren von Feedback vor Augen halten. Auf der folgenden Karte sind acht Merkmale wie das Feedbackgespräch gewinnbringend umgesetzt wird.

Erfolgreiches Feedback ist...	Wenig erfolgreiches Feedback ist...
beschreibend, beobachtend	bewertend, beurteilend, interpretierend
konkret	allgemein
erbeten	aufgezwungen
einladend	zurechtweisend
verhaltensbezogen	charakterbezogen
sofort und situativ	verzögert und rekonstruierend
klar und präzise	schwammig und vage
durch Dritte überprüfbar	auf dyadische Situation beschränkt

Abbildung 8: Erfolgreiches Feedback (vgl. Strahm, 2008, S. 55)

Diese Regeln können nicht immer eingehalten werden. Beispielsweise macht es gelegentlich auch Sinn, ein Feedback zu geben, wenn es nicht erbeten ist. Oder vielleicht kann es manchmal nicht unmittelbar angebracht werden.

Für Feedbackgebende und Feedbackempfangende gibt es dann während des Gesprächs Grundsätze, die eingehalten werden sollen. Auf folgender doppelseitiger Karte sind diese aufgeführt:

<i>Vorderseite</i>	Feedback geben
<ul style="list-style-type: none"> • Zeit und Vorgehen im Voraus festlegen • Rückmeldungen werden besser akzeptiert, wenn das Gegenüber auch innerlich bereit ist • Feedback möglichst kurz nach Beobachtungen mitteilen • Wahrnehmungen von Vermutungen trennen, Gefühle genau beschreiben, Ich-Botschaften formulieren, z.B.: „Ich habe beobachtet, dass...“ „Ich habe vermutet, ich dachte...“ „Ich empfand dabei...“ oder: „Das löste bei mir... aus.“ • Beobachtungen beschreiben, dabei Wertungen vermeiden. Pauschalurteile wie „immer, nie, jedes Mal, alle, keine“ vermeiden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Positives unbedingt benennen. Wenn etwas stört oder missfällt, sich auf Verhaltensweisen beziehen, die lern- oder veränderbar sind. Keine Ausrutscher unter die Gürtellinie. • Nur so viel sagen, wie das Gegenüber aufnehmen kann. • Bei Bedarf können auch Erwartungen an das Gegenüber formuliert werden. • Erfolgreiches Feedback geben erfolgt in einer wertschätzenden, wohlwollenden und positiven Art und Weise.
<i>Rückseite</i>	Feedback empfangen
<ul style="list-style-type: none"> • Zeit und Vorgehen im Voraus festlegen • Persönliche Interessen und Ziele offenlegen, mitteilen in welchen Bereichen Feedback erwünscht ist. • Feedbacks sind besser nachvollziehbar, wenn sie unmittelbar erfolgen. • Klare, emotionslose Beschreibungen sind besser akzeptierbar. Unsensible Äusserungen von Gefühlen mögen zwar ehrlich und spontan sein, sind aber oft auch verletzend. Ich-Botschaften können besser angenommen werden. • Ruhig zuhören, gegebenenfalls nachfragen um Unklarheiten zu klären. • Rechtfertigung oder Verteidigung vermeiden. Eventuelle Verhandlungen zu einem späteren Zeitpunkt ansetzen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärken können weiter ausgebaut werden und bringen Mängel eventuell zum Verschwinden. Wertschätzung erfahren wirkt aufbauend und motivierend. • Gut dosiertes Feedback kann besser verdaut werden. Notizen geben zudem die Möglichkeit, sich zu einem späteren Zeitpunkt nochmals Gedanken zu machen. • Sie entscheiden, was Sie mit den Informationen machen wollen. Wäre es sinnvoll, in Zukunft etwas zu verändern, den formulierten Erwartungen gerecht zu werden? Wichtig ist, Entscheidungen über Ihr Verhalten selbst zu treffen. • Mit dem Feedback erhalten Sie ein Geschenk, deshalb mitteilen, was es bewirkt hat, und sich dafür bedanken. Ist ein verletzendes Feedback erfolgt, soll dies ebenfalls kommuniziert werden.

Abbildung 9: Feedback geben und empfangen (vgl. Strahm, 2008, S. 56)

Diese Grundsätze bieten Feedbackgebenden und Feedbackempfangenden die Möglichkeit, die jeweilige Rolle bewusst wahrzunehmen und dadurch das Gespräch zu strukturieren. Diese Grundsätze sind sicherlich nicht einfach umzusetzen und brauchen vorab eine gewisse Vorbereitung. Idealerweise wird dies bereits im Alltag oder vorzugsweise in einem Kurs geübt. Dazu eignet sich ein Weiterbildungsseminar oder die obligatorische jährliche Weiterbildung des Fahrpersonals. An dieser Weiterbildung sollten folgende Inhalte behandelt werden:

- Theorie – Herleitung des Begriffs *Feedback*, Ziele, Chancen, Risiken und daraus folgende Feedbackregeln
- Verarbeitung – Zuordnen der Begriffe, Auseinandersetzung mit Feedbackregeln, Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung
- Üben – Feedbacktraining, Selbstreflexion

Da Feedback auch zu einer Gegenreaktion führen kann, ist eine seriöse Einführung Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung. Im Idealfall wird durch die Thematisierung die Feedbackkultur so gefördert, dass nicht nur die Qualität des Feedbacks steigt, sondern auch untereinander häufiger spontan vorkommt.

6 Fazit

Zusammenfassend lässt sich durchaus sagen, dass Feedback einen positiven Einfluss auf das Verhalten des Fahrpersonals haben kann. Dabei ist der Erfolg stark abhängig von einer sorgfältigen Umsetzung. Die lernorientierte Anwendung in einem professionellen Umfeld bedingt eine leichte Passung in der Rolle des Vorgesetzten (wenn man von einem eher direktiven Führungsverständnis ausgeht). Wenige Massnahmen zur Erhöhung der Verkehrssicherheit – welche als zentraler Aspekt der Dienstleistung im Personenverkehr angesehen werden kann - zielen auf die Integration der Führung. Vermutlich wird das damit begründet, dass das Fahrpersonal selbst verantwortlich für ihr Verkehrsverhalten sei. Meistens sind Unfälle jedoch multikausal. Dementsprechend ist es sinnvoller, wenn Weiterbildungsmaßnahmen nicht auf einzelne Situationen oder Verhaltensweisen zielen (vgl. Trimpop et al., 2009, S. 217f).

Zu überlegen wäre auch der Einsatz eines Verkehrssicherheits- und Qualitätszirkel. Bei dem werden die Mitarbeitenden in die Gefährdungs- und Qualitätsanalyse mit einbezogen. Dadurch, dass alle Beteiligten die Lösungsansätze erarbeiten, wird die Umsetzung für die Mitarbeitenden nachvollziehbar, was wiederum die Bezugsnorm des Feedbacks validiert. Alleine die Mitsprache bei der Arbeitszeitgestaltung bringt schon eine Reduktion der Kundenbeschwerden und der Verkehrsunfälle (vgl. Gauderer & Knauth, 2000, S. 311ff).

Ebenfalls entscheidend für die Umsetzung des Konzepts wird sein, wie es dem Kader gelingt, das Feedback in die bestehenden Routinen des Pflichtenprogramms einzugliedern.

6.1 Beantwortung der Fragestellung

Folgender Frage bin ich in meiner Arbeit auf den Grund gegangen:

Lässt sich die Dienstleistung der Busfahrerinnen und Busfahrer mit Feedback verbessern?

Bis zur Umsetzung des Konzepts und einer anschliessenden Evaluation bleibt es bei einer Hypothese. Es gibt keine vergleichbare Studie die diese Frage abschliessend beantworten könnte. Allerdings legen die Erhebungen aus der Fahrausbildung und der Weiterbildung nahe, dass der Einsatz von Feedback auch bei Busfahrerinnen und Busfahrern Erfolg bringen kann. Inwiefern auch die soziale Gruppe die Normen übernimmt, hängt von einer plausiblen Bezugsnorm ab. Dies ist insofern entscheidend, als dass die Verhaltensweisen mit allgemeiner Akzeptanz auch von einzelnen eher umgesetzt werden. Nach der Inokulationstheorie (vgl. McGuire, 1964, zit. nach Wikipedia) sind wir weder motiviert noch geübt, anderes Verhalten gegenüber der Mehrheit zu begründen.

Daraus ergab sich folgende Frage:

Wie lässt sich Feedback institutionalisieren?

Das Konzept leitet zu einem praktikablen Weg an, das Feedback institutionell anzuwenden. Mit nützlichen Hilfsmitteln wurde aufgezeigt, wie Feedbackregeln eingehalten werden und Ziele umgesetzt werden können. Offen bleibt dabei die Frage nach der Umsetzbarkeit für die Führungskräfte. Feedback das institutionell angewendet werden soll, braucht grosse zeitliche Ressourcen. Da die meisten Busbetriebe in der öffentlichen Hand sind, leiden sie oft am Spardiktat der Politik. Somit wird es schwierig, so viele Arbeitsstunden vom Kaderpersonal zu legitimieren, um die Dienstleistung mit Feedback zu verbessern. Eine weniger zeitintensive Alternative dazu wird im Kapitel 6.3. unter *Weiterführende Fragen* angesprochen.

6.2. Schlussfolgerung

Mit Blick auf die Anforderung in der Dienstleistung, lässt sich das Feedback sehr gut in die Führungspraxis eingliedern. Das Konzept sollte daher ausprobiert und anschliessend evaluiert werden, um den Erfolg messen zu können. Die Tatsache, dass von der Führung kein systematisches Feedback angewendet wird und der nachgewiesene Effekt in Dienstleistung und Verkehr, validieren den Versuch. Die anschliessende Evaluation muss zwingend professionell (u. U. durch externes Fachpersonal) durchgeführt werden. Bei einer unseriösen oder zu kurz greifenden Evaluation besteht die Gefahr von falschen Resultaten. Dies könnte zum Beispiel durch das *social facilitation* geschehen. Diese Theorie besagt, dass durch die Anwesenheit einer beobachtenden Person (z. B. Feedbackgeber), das Verhalten angepasst wird. In der Regel werden dann bei einfachen Aufgaben, die Leistungen der beobachteten Person besser. Bei Komplexen Aufgaben werden die Leistungen allerdings schlechter (vgl. Hazel, 1977, S.393f). Dies würde also die Leistungsschere weiter öffnen.

6.3. Weiterführende Fragen

Wenn die Führung beim Feedback die Merkmale einer guten Dienstleistung aus Sicht der Kundschaft mit einbezieht, stellt sich die Frage welche Wirkung ein direktes Kundenfeedback haben würde. Im Sinne der Selbsttätigkeit wäre es sicher eine sinnvolle Überlegung. Eine machbare, wenn auch nicht sehr differenzierte Methode, wäre ein „Instant-Feedback System“. Als Beispiel hat der Flughafen von Singapur, der über 28'000 Mitarbeitende beschäftigt, folgende Tablets zur Feedbackabgabe installiert:

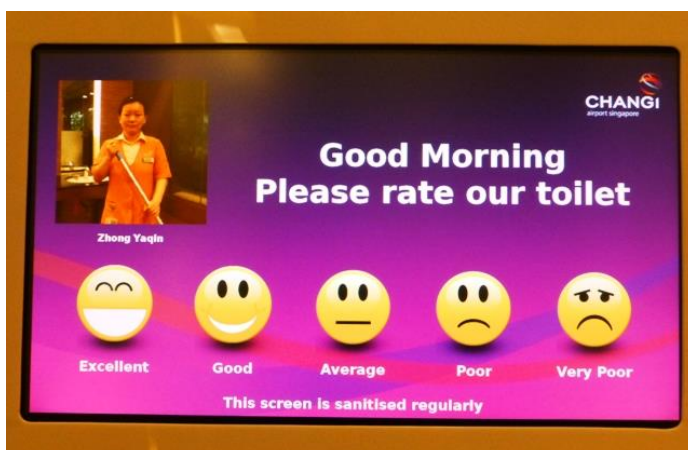


Abbildung 10: Bildschirm am Flughafen von Singapur. (Quelle: www.stucktheairport.com)

Nach dem passieren der Passkontrolle, dem Kauf im Duty-Free Shop oder auch nach dem Gang zur Toilette, kann man in Sekundenschnelle seine Wahrnehmung zur

Dienstleistungsqualität kundtun. Durch die hohe Anzahl an Rückmeldungen wird das Resultat belastbar. Nach der Bewertung folgt ein Textfeld, bei dem man beschreiben kann was einem gefällt oder nicht. Das Flughafenpersonal kann so beispielsweise bei fehlenden Papiertüchern innerhalb von 30 Minuten für Nachschub sorgen. Der Changi Airport in Singapur hat sich durch eine innovative Dienstleistungspraxis den Rekord an Awards durch Verbände und Kunden gesichert (vgl. changiairport). Allerdings besteht in dem Fall kein nachgewiesener Zusammenhang zwischen dem Instant-Feedback und der Dienstleistungsqualität.

Viele Merkmale des erfolgreichen Feedbacks, die in dieser Arbeit beschrieben sind, würden verloren gehen. Es würde bei dieser Umsetzung wohl weniger das nachhaltige Lernen im Fokus stehen, als die Leistung. Zudem stellt sich die Frage, ob zu viel Feedback nicht zu einer Feedbackinflation führen kann.

Auch die Frage nach der Wirkung von Peer-Feedback wäre spannend zu klären. Hierzu gibt es einige Evaluationen welche Peer-Feedback bei Neulenkerinnen und Neulenkern untersucht hat. Auf den ersten Blick scheint die Methode Erfolg zu versprechen.

6.4. Reflexion

Nach einigen Monaten an dieser Arbeit macht sich einerseits Erleichterung bemerkbar und andererseits wäre da noch eine gute Portion Interesse und Arbeitsflow übrig gewesen, um mich weiter in der Thematik zu vertiefen. Die Erfahrung eine solche Arbeit geschrieben zu haben schätze ich sehr. Noch nie bin ich mit einer derartigen Entdeckungsfreude in ein Thema eingetaucht. Trotz der vielen Erfahrungen gibt es für mich noch Verbesserungspotenzial, das ich künftig umsetzen will.

Umgang mit Komplexität - Anfangs schien Feedback für mich ein einfaches Thema zu sein. Ziemlich bald wurde allerdings – wie so oft – klar, dass die Zusammenhänge viel komplexer sind als sie auf den ersten Blick scheinen. Die Literatur ist schon beim Thema Führung scheinbar endlos. Ich musste mich also oft auf die bekanntesten Erkenntnisse beschränken. Das gibt mir das unsichere Gefühl, ein wichtiges Element ausgelassen zu haben. Wenn ein Modell jedoch von mehreren Autoren gebraucht wurde, war das für mich ein Hinweis auf die Relevanz zu diesem Thema. Mit der Methode hebt sich jedoch meine Arbeit nicht von den anderen ab. Beispielsweise wurde aus einem Beitrag von Hattie (2007) im *Review of Educational Research*, laut Google, weit über 1'000 Mal Zitiert und wiederveröffentlicht. Was wäre, wenn Hattie falsch liegt? Oder wenn die Befunde nicht auf meinen Kontext übertragbar sind? Mangels Zeit habe ich dann oft, trotz grossem Interesse, nicht nach weiteren Zugängen gesucht. Das werde ich für mich persönlich nachholen.

Blick auf das Ganze – In Zeiten, in denen ich mehrere Tage fast nichts als Sachbücher zusammengetragen, gelesen und in meine Arbeit einbezogen habe, konnte ich kaum mehr abschalten. Jeden Kontakt mit einer Dienstleistungsperson habe ich schon fast zwanghaft reflektiert. Immer wenn es irgendwie möglich war, probierte ich mich einem Feedback auszusetzen oder eines zu geben. Dabei hielt ich immer die Theorien im Hinterkopf bereit, um die Interaktion analysieren zu können. Meine Mitmenschen hielten mich dann für unsicher oder fanden ich sei ein Theoretiker. Dieses ernsthafte Auseinandersetzen hat teilweise meinen Blick aufs Ganze eingeschränkt. Die Zusammenhänge habe ich anhand von Theorien erklärt, die zu weit hergeholt waren. Also die sogenannte *Déformation professionnelle*, bei der ein angemessener Perspektivenwechsel fehlt, machte sich bei mir bemerkbar. Dieses Phänomen halte ich für zwischenmenschliche Beziehungen bedenklich und kann vermutlich durch die eigene Zurücknahme und weniger Stringenz gebremst werden.

Arbeitseinteilung – Bei der Einteilung der Arbeit hatte ich anfangs etwas Startschwierigkeiten. Mein Alltag war voll mit Gewohnheiten die viel Zeit kosteten. Das Smartphone, die Tagesschau, der Sport, die Zeitung und viele weitere kleine „Alltagstraditionen“ musste ich mir zuerst abgewöhnen. Danach konnte ich ganze Tage meiner Arbeit widmen. Und das gab mir dann den nötigen Arbeitsflow, den ich brauchte. Hätte ich früher mehr Zeit investiert, hätte ich vermutlich die Tage besser strukturieren können. Manchmal hätte mir vielleicht Sport als Ausgleich geholfen um mich geistig zu erholen.

Zielgerichtete Recherche – Die meisten Quellen fand ich in den Büchern der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern. Sie bietet nicht nur eine sehr vielfältige Auswahl an Büchern, sondern ist für mich auch ein ausgezeichnete Ort um mich in die Arbeit zu vertiefen. Allerdings hätte ich wohl noch mehr E-Books und spezifische Arbeiten zum Thema berücksichtigen sollen. Ich glaube, dass sich bereits einige Autoren an Hochschulen und Universitäten mit ähnlichen Themen befasst haben. Um die deutschsprachigen Arbeiten dazu zu finden, konnte ich Stellen wie die Beratungsstelle für Unfallverhütung (bfu) oder die Universität Duisburg-Essen befragen. Für weitere Anfragen hätte ich anfangs mehr Zeit einrechnen sollen.

Umsetzung des Konzepts – Der eigentliche Kern der Arbeit ist das Konzept. Dadurch, dass ich nur noch bis Ende Oktober bei den Zugerland Verkehrsbetrieben arbeite, wird es dort vermutlich nicht mehr umgesetzt. Ich hoffe andere Abnehmerinnen oder Abnehmer für das

Konzept zu finden. Mein persönlicher Bezug zur Arbeit ist insofern gross, als das ich selber als Busfahrer angefangen habe. Bereits dort habe ich mich nach einer Weile über fehlendes Feedback und wenig Austausch gestört. Ich hoffe nun mit dem Konzept des Feedbacks, eine Lernchance für Busfahrerinnen und Busfahrer schaffen zu können. Durch den Einsatz und die daraus entstehenden Erfahrungen in der Arbeitswelt könnte ich es weiterentwickeln. Schliesslich brauche ich auch für ein Konzept welches Feedback institutionalisiert, Feedback. Oder um es als Autor auf den Punkt zu bringen: Ein freies Selbst ist nie fertig!

Literatur

Bücher

Berthel, J. & Becker, F., (2007). *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bieger, T., (2000). *Dienstleistungs-Management, Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen*. Stuttgart: UTB GmbH.

Biermann, T., (1999). *Dienstleistungsmanagement*. München/Wien: Hanser.

Bortz, J. & Döring, J., (2009). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.

Bruhn, M. & Seidel, W. (2007). Evidenz-Controlling im Beschwerdemanagement – Ein Ansatz zur Abschätzung des „Verärgerungs-Eisbergs“. In Bruhn, M. & Strauss, B., (Hrsg.) *Dienstleistungscontrolling: Forum Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden: Gabler.

Bruhn, M. & Murmann, B., (1998). *Schweizer Kundenbarometer: Ergebnisse einer Pilotstudie zu Kundenzufriedenheit, Kundendialog und Kundenbindung in Schweizer Unternehmen*. Basel: SWICS

Buhren, C. & (2011). Hospitation, Schüler-Lehrer-Feedback und Rückmeldungen an die Schulleitung. In Rolff, H., (Hg.), *Qualität mit System: Eine Praxisanleitung zum Unterrichtsbezogenen Qualitätsmanagement* (S. 67-96). Köln: Link.

Crosby, L., Evans, K. & Cowles D., (1990). *Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective*. Arizona: First Interstate Center for Services Marketing.

Fengler J., (2010). *Feedback geben: Strategie und Übungen*. Weinheim: Beltz.

Harks, B., Rakoczy, K., Klieme, E., Hattie, J. & Besser M., (2014). Indirekte und moderierte Effekte von schriftlicher Rückmeldung auf Leistung und Motivation. In Ditton, H. & Müller, A.(Hrsg.), *Feedback und Rückmeldungen* (S. 163-194). Münster/New York: Waxmann.

Hattie, J., Bewyl, W. & Zierer, K., (2011). *Lernen sichtbar machen*. Hohengehren: Schneider-Verlag.

Krause, U., (2007). *Feedback und kooperatives Lernen*. Münster: Waxman.

Luft, J., (1963). *Group processes: An introduction to group dynamics* [Elektronische Version]. Palo Alto: National Press Books.

Nerdinger, F., (2011). *Psychologie der Dienstleistung*. Göttingen: Hogrefe.

Schulz von Thun, F., Zach, K. & Zoller K., (2012). *Miteinander reden von A bis Z: Lektion der Kommunikationspsychologie*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Stephan, E., Brenner-Hartmann, J. & Bartl G., (2009). Verkehrspsychologische Nachschulung und Verkehrspsychologische Therapie. In Krüger, H., (Hg.), *Anwendungsfelder der Verkehrspsychologie* (S. 285-357). Göttingen et al.: Hogrefe.

Stichweh, R., (2005). Automaten. In Baecker, D., (Hg.), *Schlüsselwerke der Systemtheorie* (S. 21-29). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Strahm, P., (2008). *Qualität durch systematisches Feedback: Grundlagen, Einblicke und Werkzeuge*. Bern: Schulverlag.

Terhart, E., (2014). *Die Hattie Studie in der Diskussion: Probleme sichtbar machen*. Seelze: Klett.

Trimpop, R., Rabe, S. & Kalveram, A., (2009). Beruflicher Verkehr und Verkehr als Beruf. In Krüger, H., (Hg.), *Anwendungsfelder der Verkehrspsychologie* (S. 161-195). Göttingen et al.: Hogrefe

Walter, H., (2005). *Handbuch Führung: Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte*. Frankfurt/Main: Campus.

Watzlawick, P., (2006). *Anleitung zum Unglücklichsein*. München: Piper Verlag.

Willke, H., (1987). *Theorie als Passion: Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Winkler, M., (2014). Feedback als Werkzeug externer Beratung: EinBlick in die Praxis. In Ditton, H. & Müller, A.(Hrsg.), *Feedback und Rückmeldungen* (S. 227-238). Münster/New York: Waxmann.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L., (1992). *Qualitätsservice: Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen*, Frankfurt/Main: Campus.

Zeitschriften

Christensen, P. & Glad, A., (1996). Mandatory course of driving on slippery roads does not reduce the accident risk [Elektronische Version]. *Nordic Road & Transport Research*. Vol. 8, Nr. 3, 22-24.

Dresel, M. & Haugwitz, M., (2008). A computer-based approach to fostering motivation and self-regulated learning. In *The journal of Experimental Education*, 77, 3-20.

Gauderer P., Knauth P., (2000). Partizipative Gestaltung der Arbeitszeit im Fahrdienst von Betrieben des Öffentlichen Personennahverkehrs durch „individualisierte Dienstpläne“ [Elektronische Version]. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 5. 311-318.

Gregersen, N., Brehmer, B. & Morén, B., (1996). Road safety improvement in large companies: An experimental comparison of different measures [Elektronische Version]. *Accident Analysis & Prevention*, 28, 297-306.

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback [Elektronische Version]. *Review of educational research*, 77(1), 81-112.

Hazel, M., (1978). The Effect of Mere Presence on Social Facilitation: An Unobtrusive Test [Elektronische Version]. *Journal of experimental social Psychology*. 14, 389-397.

Krampen, G., (1987). Differential effects of teacher comments [Elektronische Version]. *Journal of Educational Psychology*, 79, 137.

Rastetter D. & Neuberger O., (2000). Hilfe zur Einsicht oder nur Mittel zur Disziplinierung? [Elektronische Version]. In *Organisationentwicklung*, 04/2000, 22-29.

Informationen und Dokumente aus dem Internet

Cavegn, M., Walter, E., Scaramuzza, G., Amstad C., Ewert, U. & Bochud, Y. (2013) *Evaluation der Zweiphasenausbildung*. Bfu-Report 68. Bern: bfu – Beratungsstelle für Unfallverhütung.

Changiairport, (2015). *Awards & accolades*.

<http://www.changiairport.com/en/aboutus.html#awards-accolades> (besucht am 02.08.2015)

Fastenmeier, W., Gstalter, H., (2000). *Bewertung von Fahrsicherheitstrainings für junge Fahrer* [Elektronische Version]. Studie im Auftrag der Schadensverhütungskommission im Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft. München: Institut für Fahrzeugsicherheit.

Schweizerische Bundesbahnen, (2014). *Die SBB in Zahlen und Fakten PDF* [Elektronische Version]. http://www.sbb.ch/zahlen-und-fakten&usq=AFQjCNGZ72MiDFQNAi47r_xRvhZ3h1_0sQ (besucht am 26.05.2015)

Wikipedia. (2015). Inokulationstheorie. <https://de.wikipedia.org/wiki/Inokulationstheorie> (besucht am 23.07.2015)

Abbildungen

Abbildung 1: Praktisches Beispiel zum Einfluss der Persönlichkeit auf die Dienstleistung. (eigene Darstellung)

Abbildung 2: Gap Modell (Quelle: www.gap-modell.de).

Abbildung 3: Motivationstheorien, Quelle: Bieger T. (2000). *Dienstleistungs-Management, Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen*. Stuttgart: UTB GmbH.

Abbildung 4: Kybernetik (eigene Darstellung)

Abbildung 5: Vergleich von Feedback und Rückmeldung, Quelle: Ditton, H. & Müller, A., (2014). *Feedback und Rückmeldungen: Theoretische Grundlagen, empirische Befunde, praktische Anwendungsfelder*. Münster/New York: Waxmann.

Abbildung 6: Johari-Fenster, Quelle: Luft, J., (1963). *Group processes: An introduction to group dynamics* [Elektronische Version]. Palo Alto: National Press Books.

Abbildung 7: Beispiel für einen Kompetenzraster (eigene Darstellung).

Abbildung 8: Erfolgreiches Feedback. Quelle: Strahm, P., (2008). *Qualität durch systematisches Feedback: Grundlagen, Einblicke und Werkzeuge*. Bern: Schulverlag.

Abbildung 9: Feedback geben und empfangen, Quelle: Strahm, P., (2008). *Qualität durch systematisches Feedback: Grundlagen, Einblicke und Werkzeuge*. Bern: Schulverlag.

Abbildung 10: Bildschirm am Flughafen von Singapur. (Quelle: www.stucktheairport.com)

Erklärung der Eigenständigkeit

Hiermit bestätige ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken (inkl. Internetquellen) entnommen sind, wurden unter Angabe der Quelle eindeutig als wörtliche (direkte) oder sinngemässe (indirekte) Zitate kenntlich gemacht. Es ist mir bewusst, dass ein Verstoß gegen die Regeln wissenschaftlicher Redlichkeit zum Ausschluss aus der Ausbildung zum MAS A&PE und EB HF führen kann.

Zug, 05. August 2015

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Dario Lichtensteiger', with a stylized, cursive script.

Dario Lichtensteiger