



Professionelle Mobilitätsberatung in Zeiten von Multimodalität und Elektromobilität

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen
aus dem Projekt ProMobiE



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

BETREUT VOM



PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie

Projektleitung ProMobiE



Ansprechpartner:
Stefan Hilger
Tel.: 0221 57979-179
hilger@vdv.de



www.promobie.de
Projekthomepage mit
ausführlicher Hintergrunddarstellung
und aktuellen Informationen

Projektpartner



www.iaw.rwth-aachen.de



www.bogestra.de



www.ezw.rwth-aachen.de



www.rnv-online.de



Gesellschaft für betriebliche
Zukunftsgestaltungen mbH

www.prospektiv.de



www.stadtwerke-baden-baden.de



www.uestra.de

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

BETREUT VOM



PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie

Professionelle Mobilitätsberatung in Zeiten von Multimodalität und Elektromobilität

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen
aus dem Projekt ProMobiE

Inhalt

Vorworte	6
Handlungsempfehlungen für die professionelle Mobilitätsberatung in Zeiten von Multimodalität und Elektromobilität	8
1 Einleitung	10
1.1 Mobilitätsberatung zu multimodalen Angeboten mit Elektromobilität bedeutet...	12
1.2 Vom Kundenberater zum Mobilitätscoach	13
1.3 Begriffsbestimmung Multimodalität	13
1.4 Trends und Übersicht multimodaler Mobilitätsangebote	14
1.4.1 Standardisierte öffentliche Mobilität	14
1.4.2 Individualisierte öffentliche Leihmobilität	14
1.4.3 Informationssysteme	15
1.4.4 Ergänzende Dienstleistungen	16
1.4.5 Der Mobilitätspunkt – Vielfalt und Vernetzung	17
1.5 Mobilitätsberatung zu multimodalen Verkehrskonzepten im Kontext der Elektromobilität	17
1.5.1 Ziele und Inhalte der Mobilitätsberatung	17
1.5.2 Merkmale der Mobilitätsberatung: Persönlich, komplex und mehrperspektivisch	19
1.5.3 Szenario zur Mobilitätsberatung	22
1.6 Verkehrsunternehmen als Anbieter multimodaler Mobilitätsangebote	23
2 Das Projekt ProMobiE	24
2.1 Projektstruktur und beteiligte Partner	25
2.2 Projektumsetzung	26
3 Beruflichkeit und Qualifizierung	28
3.1 Beruflichkeit in der Mobilitätsberatung	29
3.1.1 Analyse ausgewählter Berufe im Verkehrssektor	29
3.1.2 Kompetenzorientierung in der beruflichen Bildung	32
3.1.3 Entwicklung von Handlungsfeldern	32
3.1.4 Handlungsfelder von Beratenden in Kundenzentren	34
3.1.5 Lernfelder für die Mobilitätsberatung	35
3.2 Qualifizierung für die Mobilitätsberatung	36
3.2.1 Derzeitige Weiterbildung von Beratenden	37
3.2.2 Anforderungen an Qualifizierungen	38
3.2.3 Qualifizierungsbedarf von Mobilitätsberaterinnen und -beratern	39
3.2.4 Konzept der ProMobiE-Qualifizierung	40
3.3 Die ProMobiE-Qualifizierung für Beraterinnen und Berater	40
3.3.1 Schulungsmodul 1: Multimodalität und individuelle Beratung	40
3.3.2 Schulungsmodul 2: Die Angebote der Kooperationspartner	42
3.3.3 Schulungsmodul 3: Multimodales Beratungsgespräch – Verknüpfung der Angebote	43
3.4 Methoden der ProMobiE-Qualifizierung	45
3.4.1 Lehrvortrag	45
3.4.2 Lehrgespräch	45
3.4.3 Gruppenarbeit	46
3.4.4 Simulation	46
3.4.5 Diskussion	47
3.4.6 Praktische Erfahrung	47
3.4.7 Erklärvideo	47

3.5	Erfahrungen und Erkenntnisse aus den durchgeführten Qualifizierungen	48
3.5.1	Erfahrungsbericht der Stadtwerke Baden-Baden	48
3.5.2	Erfahrungsbericht der BOGESTRA AG	50
3.5.3	Erfahrungsbericht der üstra AG	52
3.5.4	Erfahrungsbericht der rnv GmbH	54
3.5.5	Erfahrungsbericht des Trainers der VDV-Akademie	55
3.6	Evaluation	57
3.6.1	Vorgehen bei der Evaluation	58
3.6.2	Ergebnisse der Evaluation	60
3.6.3	Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen	62
4	Notwendige Rahmenbedingungen	63
4.1	Die Zukunft von Verkehrsunternehmen – auch eine Frage der Strategie	64
4.1.1	Spannungsfelder bei der Entwicklung einer Mobilitätsstrategie	66
4.1.2	Entwicklung einer Mobilitätsstrategie	67
4.1.3	Beispiele aus der Unternehmenspraxis	69
4.2	Personalpolitik	72
4.2.1	Herausforderungen für die Personalpolitik	72
4.2.2	Handlungsempfehlungen	72
4.3	Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung	73
4.3.1	Präventive Arbeitsgestaltung	74
4.3.2	Erkenntnisse zu Besonderheiten in der Mobilitätsberatung	75
4.3.3	Umsetzungsmethoden und Handlungsempfehlungen	76
4.4	Kultur und Führung	79
4.4.1	Kultur	79
4.4.2	Führung	79
4.5	Interne Information und Kommunikation	80
4.5.1	Unternehmensinterne Informations- und Kommunikationspolitik am Beispiel der üstra AG	81
4.5.2	Informationsbereitstellung als Vertriebsunterstützung in der Mobilitätsberatung am Beispiel der BOGESTRA AG	81
5	Resümee	83
5.1	Professionelle Beratende	84
5.2	Handlungsempfehlungen zur Multimodalität und Beratung	85
Projektpartner		86
Quellenangaben		88
Publikationen des Projekts		90
Danksagungen		90
Impressum		91

Vorwort

Die Elektromobilität leistet einen nicht unerheblichen Beitrag zur Energiewende und ihren umwelt- und klimapolitischen Zielsetzungen. Aus der Elektromobilität heraus entstehen neue Möglichkeiten der kombinierten Verkehrsnutzung. Der Linienbus oder die S-Bahn lassen sich beispielsweise mit Leih-Elektrofahrrädern oder Carsharing verbinden. Damit erhält der Kunde ein multimodales Verkehrsangebot, kann also verschiedene Verkehrsmittel innerhalb eines Zeitraums nutzen, um sein Ziel zu erreichen. Hier sind die Verkehrsanbieter gefragt, eine kundenfreundliche Beratungsleistung anzubieten, damit bei der Vielzahl der Kombinationen nicht die Übersicht verloren geht. Das Ziel der Fördermaßnahme ist die Erhöhung der Nutzung multimodaler Mobilitätsangebote mit Elektromobilität und die Sicherstellung einer professionellen Mobilitätsberatung der Kunden von Verkehrsbetrieben. Deshalb unterstützte das Bundesministerium für Bildung und Forschung mit dem Ideenwettbewerb „Dienstleistungsinnovationen für Elektromobilität“ das Verbundprojekt „Professionelle Mobilitätsberatung für multimodale Verkehrsangebote im Kontext Elektromobilität“ (ProMobiE).

Die Projektpartner des ProMobiE-Verbundes sind mit dem Anspruch gestartet, sich zu zukunftssicheren systemischen Mobilitätsanbietern zu entwickeln und einen Beitrag zur ökologischeren und effizienteren Mobilität zu leisten. In enger Zusammenarbeit zwischen Verkehrsunternehmen, Verbänden und Wissenschaftspartnern ist dies inzwischen gelungen. Es entstand ein Konzept, welches die Mobilitätsberatung stark verbessert und die Nutzung multimodaler Verkehrsangebote deutlich erleichtert. Während der Projektlaufzeit wurde bereits aufgezeigt, welche Effekte entstehen, wenn der Kunde beispielsweise vom ÖPNV-Anbieter auch zum Fahrradverleih oder Carsharing informiert und beraten wird. Das Anwendungspotenzial der Lösungsbausteine wurde im Rahmen von Workshops publik gemacht. Beispielhaft sei hier der „Service Empathy Board“ genannt. Hier wurden besonders die Kunden- und Mitarbeiterbedürfnisse sowie Konfliktpotenziale aufgezeigt, auf welche frühzeitig und konkret eingegangen werden muss.

Alle Projektpartner beteiligten sich sehr engagiert mit ihren unterschiedlichen Fachkompetenzen im Verbundprojekt ProMobiE, so dass innovative Verkehrsangebote entwickelt werden konnten.

Wir gratulieren allen Partnern des Verbundprojekts zu dem erfolgreichen Projektabschluss und wünschen einen nachhaltigen Markterfolg bei der Umsetzung der entwickelten Konzepte und Lösungen.

René Stich
Projekträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
Standort Dresden

Vorwort

Der Markt für Mobilität erlebt derzeit viele Veränderungen. Auf Anbieterseite erreicht Elektromobilität zunehmend den Markt, mit der Digitalisierung ergeben sich völlig neue Möglichkeiten und weitere innovative Mobilitätsdienstleistungen werden noch entstehen. Die Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) sind dabei schon lange Vorreiter auf dem Gebiet der Elektromobilität. Mit den elektrisch betriebenen Straßen-, Stadt- und U-Bahnen sowie Oberleitungsbussen ermöglichen sie seit über 100 Jahren eine lokal emissionsfreie Mobilität. Hinzu kommen immer mehr rein elektrisch betriebene Buslinien, die vielerorts geplant oder schon umgesetzt sind.

Die Vernetzung des ÖPNVs mit weiteren Mobilitätsangeboten und die Entwicklung von Verkehrsunternehmen zu Mobilitätsdienstleistern sind seit längerem aktuelle Trends. Dazu gehören Kooperationen mit Fahrradverleihsystemen, Carsharing und Taxi. So entstehen Mobilitätskonzepte, die die verschiedenen Angebote sinnvoll bündeln und dem Kunden eine verlässliche und komfortable Mobilität bieten. Multimodalität braucht als Basis einen guten Öffentlichen Personenverkehr: Busse und Bahnen sind das Rückgrat, auf dem sich die neuen Angebote erfolgreich weiterentwickeln können. Ein attraktiver und leistungsfähiger öffentlicher Verkehr ist Voraussetzung und Ausgangspunkt für die multimodalen Verkehrssysteme der Zukunft.

Neue und innovative Angebote werden vom Kunden dann genutzt, wenn er diese einfach handhaben kann. Beratung und Information sind hier Schlüsselemente. Dafür werden die Kundenberaterinnen und Kundenberater entsprechend qualifiziert, so können sie die Kundinnen und Kunden sachkundig zu den verschiedenen Mobilitätsangeboten beraten, Mobilitätsketten aufzeigen und Änderungen im Mobilitätsverhalten anstoßen.

Durch die entwickelten Qualifizierungskonzepte und Handlungsempfehlungen zeigt ProMobiE Wege der Gestaltung von moderner Beratung auf. Das Projekt trägt dazu bei, Beratung im Kontext von Multimodalität und Elektromobilität weiter zu entwickeln. Somit werden Beratende, Führungskräfte und Unternehmen befähigt, den veränderten und den kommenden Herausforderungen zu begegnen.

Wir bedanken uns bei allen Projektbeteiligten, beim Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Projektträger Karlsruhe (PTKA) des Förderschwerpunkts „Dienstleistungsinnovationen für Elektromobilität“ für die Unterstützung, Förderung und die fachliche Begleitung des Projekts.

Gisbert Schlotzhauer
Vorstand Bochum-
Gelsenkirchener
Straßenbahnen AG

Wilhelm Lindenberg
Vorstand üstra
Hannoversche
Verkehrsbetriebe AG

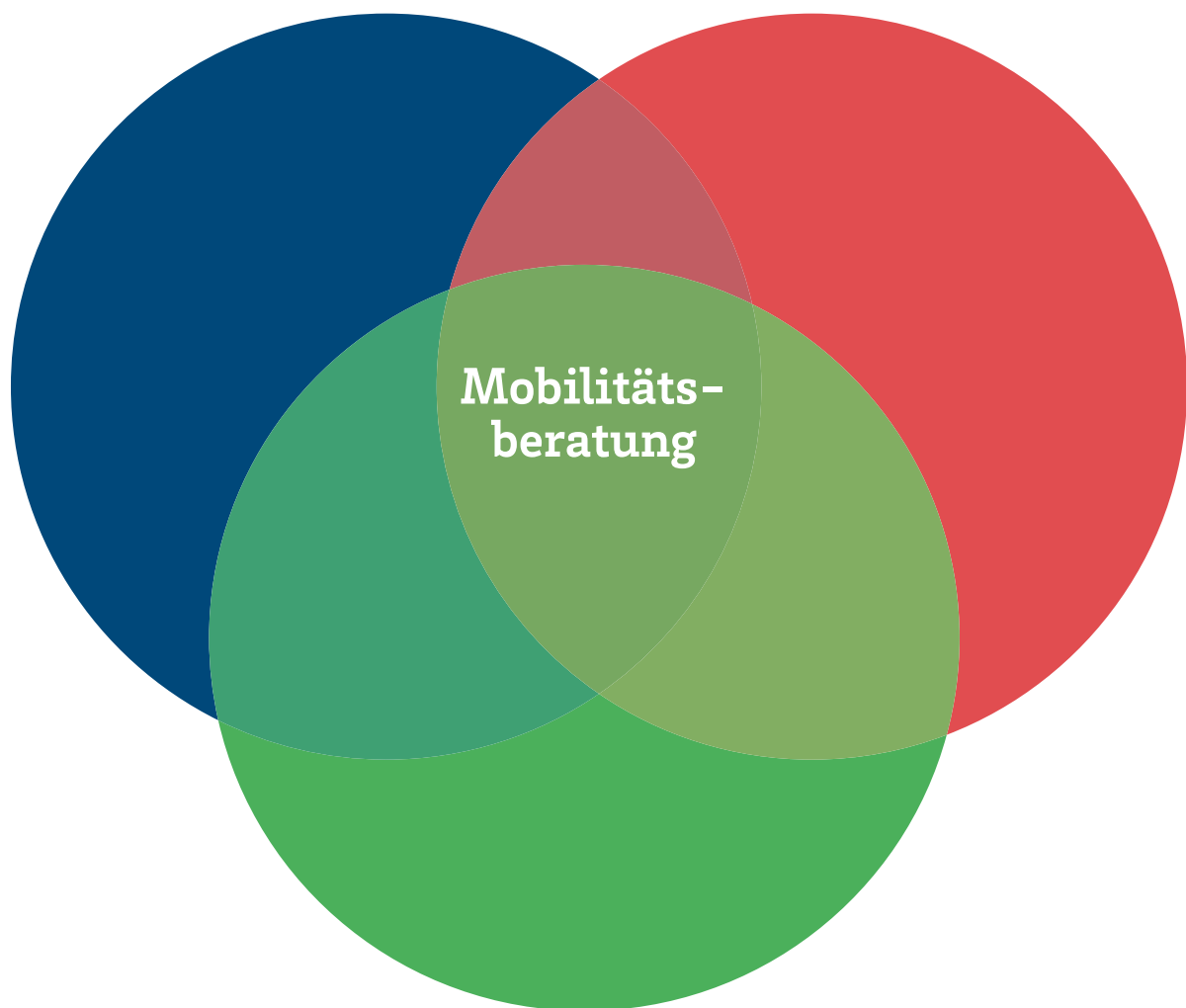
Martin in der Beek
Technischer
Geschäftsführer Rhein-
Neckar-Verkehr GmbH

Rainer Pahl
Geschäftsführer
Stadtwerke
Baden-Baden

Handlungsempfehlungen für die professionelle Mobilitätsberatung in Zeiten von Multimodalität und Elektromobilität

Mobilität

Beratung



Qualifizierung

Positionieren Sie sich am Markt.

Der Mobilitätsmarkt wandelt sich so schnell wie nie zuvor. Stellen Sie sich dem entstehenden Wettbewerb und werden Sie jetzt aktiv. Setzen Sie Ziele und entwickeln Sie eine klare Strategie, welche Rolle Ihr Unternehmen aktuell und in Zukunft am Mobilitätsmarkt spielen soll. Sonst kommen Ihnen andere eventuell zuvor.

Agieren Sie in Netzwerken.

Ohne die Politik, kommunale Aufgabenträger, Verkehrsverbünde und vor allem weitere Mobilitätsanbieter ist jede Mobilitätsstrategie isoliert. Gehen Sie voran und binden Sie die regionalen Partner ein, um die Strategie auf eine breite Basis zu stellen und die notwendige Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Mobilitätsangeboten zu schaffen.

Schaffen Sie Transparenz.

Tue Gutes und rede darüber! Nur wenn Ihre Strategie von Beschäftigten, Partnern und Kunden akzeptiert und getragen wird, kann sie erfolgreich sein. Informieren Sie also über das, was Sie tun und überzeugen Sie sie von der Bedeutung und Wichtigkeit des eingeschlagenen Weges.

Denken Sie Beratung anders.

Mobilitätsberatung geht über die klassische Beratung am Schalter und zu standardisierten Angeboten hinaus. Nun sollte noch passgenauer auf die individuellen Bedarfe und das Mobilitätsverhalten der Kundinnen und Kunden eingegangen werden. Neue Inhalte und Anforderungen durch Multimodalität und Elektromobilität erfordern auch neue Beratungsformate (z. B. mit Terminvergabe, eigenen Beratungsräumen oder als Infoveranstaltung für spezielle Zielgruppen). Seien Sie kreativ und entwickeln Sie neue Beratungskonzepte, die zu Ihrer Strategie passen.

Bewerten Sie Beratung neu.

Mobilitätsberatung ist nicht nur ein Service für Kundinnen und Kunden, sondern eine anspruchsvolle Dienstleistung, in welcher die Ziele und Werte des Unternehmens repräsentiert werden. Darüber hinaus beinhaltet sie auch die Chance, für gesellschaftliche Problemlagen im Kontext von Ökologie und Nachhaltigkeit eine Antwort darzustellen. Nehmen Sie diese besonderen Herausforderungen der Mobilitätsberatung an und nutzen Sie ihre Potenziale.

Schaffen Sie die passenden Rahmenbedingungen.

Die Rahmenbedingungen der Beratung müssen mitgedacht werden: Angemessene Zeit- und Handlungsräume für Beratende, eine beanspruchungsoptimale Arbeitsorganisation, der Informationsfluss im Unternehmen sowie zu den Kooperationspartnern sind entscheidende Elemente der Professionalisierung. Schaffen Sie hier die notwendigen Rahmenbedingungen.

Qualifizieren Sie Ihre Beschäftigten.

Sorgen Sie für bedarfsgerechte Qualifikationen und passen Sie den Schulungsrhythmus den aktuellen Marktentwicklungen an. Binden Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Qualifizierungsplanung ein.

Stellen Sie Ihre Beschäftigten auf Veränderung ein.

Qualifizierung ist ein wichtiges Puzzleteil, um die Beschäftigten – und damit das Unternehmen – für die Veränderungen auf dem Mobilitätsmarkt fit zu machen. Wenn die Beschäftigten die Rahmenbedingungen verstehen, tragen sie die Strategie des Unternehmens wirklich mit.

Ermöglichen Sie eigene Erfahrungen.

Für Multimodalität gilt in den Schulungen noch mehr als sonst, dass die Angebote selber erfahren werden müssen. Diese Praxiserfahrung gibt den Beratenden Sicherheit und ermöglicht eine authentische Beratung. Qualifizierung sollte interaktiv und handlungsorientiert erfolgen. Die entsprechenden Methoden sind vielleicht zeitintensiver als Frontalunterricht, aber auch deutlich wirksamer.



1 Einleitung

Die Broschüre, die Sie in Ihren Händen halten, stellt die Abschlusspublikation des Projektes *Professionelle Mobilitätsberatung für multimodale Verkehrsangebote im Kontext der Elektromobilität – ProMobiE* dar. Sie enthält die gesammelten Ergebnisse und Erkenntnisse aus über drei Jahren Forschungsarbeit zu professioneller Mobilitätsberatung. Ziel des Verbundprojektes war es, Anforderungen an Mobilitätsberatungsangebote im Kontext von Multimodalität und Elektromobilität zu analysieren, Dienstleistungskonzepte zu entwickeln sowie die hierfür benötigten Weiterbildungs- und Qualifizierungskonzepte für den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) zu schaffen.

Im Mittelpunkt stand die Frage, welche Aufgaben sich im Bereich der Beratung durch multimodale Angebote mit Elektromobilität ändern bzw. ergeben und wie die Beratenden auf die Entwicklungen durch Qualifizierungen vorbereitet werden können. Im Laufe des Projektes wurde in der Zusammenarbeit zwischen den Forschungspart-

nern und den Modellunternehmen aber auch deutlich, dass qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine notwendige, jedoch noch keine hinreichende Bedingung für die Etablierung der neuen Beratungsdienstleistung sind. Um professionell und kundenfreundlich zu multimodalen Angeboten im Kontext der Elektromobilität beraten zu können, bedarf es weiterer Rahmenbedingungen im Unternehmen. Diese Erkenntnis spiegelt sich auch im Aufbau dieser Broschüre wider.

In diesem Kapitel finden Sie zunächst einen Überblick über Trends und Entwicklungen auf dem Mobilitätsmarkt. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Frage, welche Besonderheiten das Dienstleistungsangebot Mobilitätsberatung im ÖPNV beinhaltet und wie sie vor dem Hintergrund einer sich wandelnden Mobilitätsbranche aussehen kann. In Kapitel 2 werden der formale Rahmen des Projekts ProMobiE sowie das Vorgehen knapp dargestellt. In Kapitel 3 werden zunächst die bestehenden Beschäftigungs- und Qualifikationsstruk-

turen der Verkehrsbranche analysiert und Weiterbildungsbedarfe im Bereich der individuellen Beratung zu multimodalen Angeboten speziell mit Elektromobilität beschrieben (3.1). Daran anknüpfend wird ausführlich auf die Konzeption der entwickelten Qualifizierungen eingegangen (3.2, 3.3 und 3.4) und von den gesammelten Erfahrungen bei der Durchführung berichtet (3.5). Anschließend wird die Evaluation der Qualifizierungen im Sinne einer qualitätssichernden Maßnahme beschrieben (3.6). In Kapitel 4 werden die Rahmenbedingungen auf Unternehmensebene thematisiert, die für die Umsetzung und Etablierung der multimodalen Mobilitätsberatung im Unternehmen als notwendig angesehen werden. Diese lassen sich den Bereichen Strategie (4.1), Personalpolitik (4.2), Arbeitsorganisation (4.3), Kultur und Führung (4.4) sowie Information und Kommunikation (4.5) zuordnen. Abschließend werden in Kapitel 5 die Erkenntnisse prägnant zusammengefasst entlang der Leitfrage: Was macht einen professionellen Berater aus?

Um diesen Themen und Fragen nachzugehen, haben sich insgesamt sieben Forschungs- und Anwendungspartner zusammengefunden. Die Forschungspartner der RWTH Aachen University (Institut für Arbeitswissenschaft, Institut für Erziehungswissenschaft) brachten ihre Expertise in der Dienstleistungs- und Qualifikationsforschung ein, während die VDV-Akademie als der branchenspezifische Weiterbildungsanbieter Erfahrungen in der Entwicklung und Durchführung von Aus- und Weiterbildung für die Zielgruppe der Beschäftigten im ÖPNV besitzt. Die Prospektiv GmbH hat langjährige Erfahrungen und vielfältige Kompetenzen mit betrieblichen und überbetrieblichen Projekten zur Arbeitsgestaltung, v. a. in den Bereichen, Berufsorientierung, Fort- und Weiterbildung, Personal- und Kompetenzentwicklung.

Die vier Modellunternehmen bringen langjährige Praxiserfahrungen in der Kundenberatung in das Projekt ein und sie stellen geeignete Untersuchungs- und Erprobungsfelder zur Verfügung. Durch ihre Unterschiedlichkeit ist der Transfer der gewonnenen Erkenntnisse auch auf andere Verkehrsunternehmen gesichert:

- Die BOGESTRA Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG ist heute einer der größten Nahverkehrsdienstleister im mittleren Ruhrgebiet. Mehr als 144 Millionen Fahrgäste nutzen die Dienstleistungen des Mobilitätsanbieters in drei Städten und den umliegenden Kreisen. Für die Qualität und Mobilitätsleistung auf den insgesamt 77 Bus- und Bahnlinien sorgen rund 2.240 Beschäftigte.
- Die Stadtwerke Baden-Baden, Verkehrsbetriebe, betreiben mit rund 150 Mitarbeitern und 47 Bussen den öffentlichen Personennahverkehr in Baden-Baden und Umgebung. Der Fahrplan wurde speziell auf die topographische Lage Baden-Badens zugeschnitten, sodass mittlerweile über 95 % aller Fahrgäste innerhalb des Netzes der Verkehrsbetriebe ihr Ziel ohne Umstieg erreichen.
- Die üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG gehört mit ihren Stadtbussen und Stadtbahnen zur Spitzengruppe der deutschen Nahverkehrsunternehmen. Mit rund 170 Millionen Fahrgästen und mehr als 2.000 Beschäftigten im Jahr 2015 ist sie der leistungsstärkste Dienstleister für Nahverkehr in Niedersachsen.
- Die Rhein-Neckar Verkehr GmbH (rnv) beschäftigt als Verkehrsunternehmen nahezu 1.900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Jährlich nutzen rund 165 Millionen Fahrgäste die 180 Busse sowie die 183 Straßenbahnen und Stadtbahnen des Verkehrsbetriebs in den drei Städten Mannheim, Ludwigshafen und Heidelberg.

Im Rahmen des Projektes wurden einige Potenziale und Herausforderungen der Beratung zu multimodalen Mobilitätsangeboten identifiziert. Diese finden Sie hier in dieser Veröffentlichung dargestellt. Wir haben gezeigt, dass eine solche Beratung möglich ist, dem aber viel vorausgeht (z. B. Anpassung von Rahmenbedingungen, Durchführung von Qualifizierungen). Die Verfasserinnen und Verfasser dieser Broschüre wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und nützliche Anregungen für die eigene Arbeit. Sie finden eine ausgewogene Mischung aus Praxiserfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen. Spezifische Hintergrundinformationen werden für einen verbesserten Lesefluss in Infokästen dargestellt.



1.1 Mobilitätsberatung zu multimodalen Angeboten mit Elektromobilität bedeutet ...



Ola Bettermann,
Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG

... für die BOGESTRA die Wahrnehmung der wegweisenden Lotsenfunktion für die regionale Mobilität und damit die Stärkung der strategischen Neuausrichtung als Mobilitätsanbieter mit dem Ziel, sich von anderen Dienstleistern auf dem Markt abzuheben und damit die Zukunft des Unternehmens langfristig zu sichern.

Die Multimodale Mobilitätsberatung stärkt die Kundenorientierung, deckt die Mobilitätsbedürfnisse der Kundinnen und Kunden auf, bietet individuelle Mobilitätslösungen aus einer Hand an und trägt damit zur Vernetzung der regionalen Mobilitätsanbieter bei.



Dr. Ulrich Fischer, üstra
Hannoversche Verkehrsbetriebe AG

... für die üstra, auch in einer komplexer werdenden Mobilitätslandschaft professionelle Beratung für die anspruchsvoller werdenden Kundinnen und Kunden zu ermöglichen. Darüber hinaus ist der Aufbau einer professionellen multimodalen Mobilitätsberatung eine zentrale Bedingung hin zur Entwicklung der üstra zu einem Organisator von Mobilitätsdienstleistungen in der Region Hannover.



Arne Lehmann, Prospektiv GmbH

... für die Verkehrsunternehmen eine strategische Herausforderung. Der Mobilitätsmarkt wandelt sich rapide, die Weichen für die Zukunft werden jetzt gestellt. Denn eine erfolgreiche Mobilitätsberatung braucht eine Mobilitätsstrategie – und umgekehrt.



Martin Frenz, Institut für
Arbeitswissenschaft der RWTH
Aachen University

... für die Verkehrsunternehmen und ihre Kooperationspartner die Möglichkeit, durch Zusammenarbeit zu einer nachhaltigeren und komfortableren Mobilität beizutragen.



Tim Unger,
Michel Michiels-Corsten,
Institut für Erziehungswissenschaft der RWTH
Aachen University

... für die Verkehrsunternehmen die Herausforderung eine anspruchsvolle und bisher zu wenig beachtete Tätigkeit zu organisieren und zu professionalisieren. Dabei stellt sie eine wichtige öffentliche Aufgabe dar, da sie von Bedeutung für Ökologie, Ökonomie und Soziales ist.



Stefan Hilger, VDV-Akademie

... für die Verkehrsunternehmen eine große Chance, sich für die Zukunft gut aufzustellen und gemeinsam mit den Beschäftigten den besten Service für die Kunden zu bieten. Der Schlüssel für solche professionellen Beratungen sind – neben geeigneten Rahmenbedingungen – die qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Cornelia Kistner,
Rhein-Neckar Verkehr GmbH

... für die rnv den Wandel in der Mobilitätslandschaft aktiv mitzugestalten und als Schlüsselakteur innovative und ökologisch nachhaltige Mobilitätsangebote miteinander zu verknüpfen. Die Kundenberatung bildet dabei aus unserer Sicht die entscheidende Schnittstelle zwischen komplexen Angebotskonzepten und Kundinnen und Kunden.



Stefan Güldner, Stadtwerke
Baden-Baden, Verkehrsbetriebe

... für die Verkehrsbetriebe Baden-Baden die Herausforderungen und Chancen anzunehmen, die der Wandel des Mobilitätsmarktes bietet. Durch ein ganzheitliches Paket, das die eigenen Leistungen mit den Angeboten von Kooperationspartnern verknüpft, wird die Entwicklung hin zum umfassenden örtlichen Mobilitätsdienstleister gestärkt. Die umfassende Mobilitätsberatung trägt auch bei zunehmender Individualisierung zur Zukunftssicherung bei, denn die multimodal vernetzten Kundinnen und Kunden sollen unsere Kundinnen und Kunden sein.

1.2 Vom Kundenberater zum Mobilitätscoach

Die Kundenzentren vieler ÖPNV-Unternehmen entwickeln sich zu Anbietern von Mobilitätsberatung zu multimodalen Angeboten, in denen Kundinnen und Kunden umfassend, professionell und individuell bei der Findung des persönlichen Mobilitätsportfolios unterstützt werden. Dabei gilt es, aus den eigenen Angeboten und denen der Kooperationspartner individuelle Pakete für Kundinnen und Kunden zu schnüren, um den ÖPNV, privates Auto, Carsharing, Leihräder (jeweils mit und ohne Elektromobilität) oder andere Verkehrsmittel, die am Standort zur Verfügung stehen, nachhaltig und komfortabel zu verknüpfen.

Was komplex klingt, ist im Kern ganz einfach: Neue und innovative Angebote werden von Kundinnen und Kunden nur dann genutzt, wenn sie diese auch kennen und verstehen – hier ist die Beratung durch die Mitarbeitenden in Kundenzentren des ÖPNV ein zentrales Element.

Hintergründe dieser Entwicklung sind die Rahmenbedingungen für individuelle Mobilität, die sich seit einigen Jahren grundlegend ändern. Nachfrageseitig wird insbesondere bei jungen Erwachsenen und in Ballungsräumen ein Wertewandel konstatiert. Dabei führt die Entwicklung weg vom klassischen Eigentum hin zu einer **Kultur des Nutzens statt Besitzens**. Auch veränderte Siedlungsstrukturen mit zunehmender Verstädterung, neue Technologien mit den vielfältigen Möglichkeiten des mobilen Internets und die demographische Entwicklung mit einem sich ändernden

Verkehrsverhalten und Ansprüchen an Mobilitätsangebote beeinflussen das Nutzerverhalten. Dadurch erfolgt die Wahl der Verkehrsmittel verstärkt situationsbezogen und pragmatisch. Auch in Zukunft bildet der ÖPNV das Rückgrat der städtischen Mobilität, aber neben den klassischen Mobilitätsangeboten mit Bus und Bahn wird zukünftig die Kombination mit individueller Leihmobilität und Elektromobilität eine zunehmend wichtige Rolle spielen.

In diesem prosperierenden Mobilitätsmarkt, der immer unübersichtlicher wird, sollte eine Kundenberatung entstehen, die dabei hilft, Konzepte für das individuelle und multimodale Mobilitätsverhalten zu entwerfen, das den eigenen Ansprüchen (beispielsweise an Ökologie, Ökonomie und Komfort) gerecht wird. Damit steigen aber auch die Anforderungen an Beratung. Es braucht eine Professionalisierung dieser Dienstleistung, die dem gerecht wird. Kundenberaterinnen und Kundenberater entwickeln sich heute zunehmend zum Mobilitätscoach für Kundinnen und Kunden. Um dies zu erreichen, sind Qualifizierungen notwendig, die auf die neuen, komplexeren Aufgaben vorbereiten. Diese wurden im Projekt ProMobiE entwickelt und erprobt.

Doch was genau ist Multimodalität? Wie sieht der Mobilitätsmarkt aus, welche Trends und multimodalen Mobilitätsangebote existieren? Welche Auswirkungen hat das auf die Beratung und die Qualifizierung der Mitarbeitenden? Antworten auf diese Fragen geben die folgenden Kapitel.

1.3 Begriffsbestimmung Multimodalität

Multimodalität und Intermodalität stellen unterschiedliche Kombinationsmöglichkeiten verschiedener Verkehrsmittel dar. **Multimodalität** steht für die grundsätzliche Nutzung vieler Verkehrsmittel (multi modi). Dabei geht es um die Betrachtung des gesamten Mobilitätsverhaltens einer Person. Beispielweise nutzt eine Person für den üblichen Weg zur Arbeit die Straßenbahn, bei gutem Wetter das Fahrrad und bei Erledigungen nach der Arbeit das CarSharing-Auto (siehe Abbildung 1). So werden im Laufe der Woche verschiedene Verkehrsmittel miteinander verknüpft: Straßenbahn, U-Bahn und Bus, Park-and-Ride, Leihfahrräder, Carsharing etc. **Intermodalität** stellt eine Sonderform der Multimodalität dar, bei der verschiedene Verkehrsmittel während einer Ortsveränderung genutzt werden. Intermodales Verhalten erfordert also einen Umsteigevorgang an einer Schnittstelle.

Neue Mobilitätsformen, die der Idee Nutzen statt Besitzen folgen, sind grundsätzlich auf ein multimodales Mobilitätsverhalten ausgerichtet. So eignet sich weder ein konventionelles Carsharing-Angebot noch ein free-floating-Angebot für den täglichen Weg zur Arbeit. Auch ein Fahrradverleihangebot ersetzt nicht ausschließlich das Fahrrad eines Alltagsradlers. Konzeption und Tarifmodelle sind meist auf eine gelegentliche Nutzung der Mobilitätsangebote ausgerichtet. Basis für die Nutzung neuer Mobilitätsformen ist in der Regel ein gutes ÖPNV-Angebot, das die tägliche Mobilität sicherstellt. Verleih-Fahrzeuge ergänzen für die Nutzerinnen und Nutzer das Angebot des ÖPNV, bieten aber dennoch individuell gestaltbare Mobilität. Das Angebot des öffentlichen Personenverkehrs wird also durch Leihfahrzeuge ergänzt und gestärkt (vgl. BBSR 2014, S. 7f).

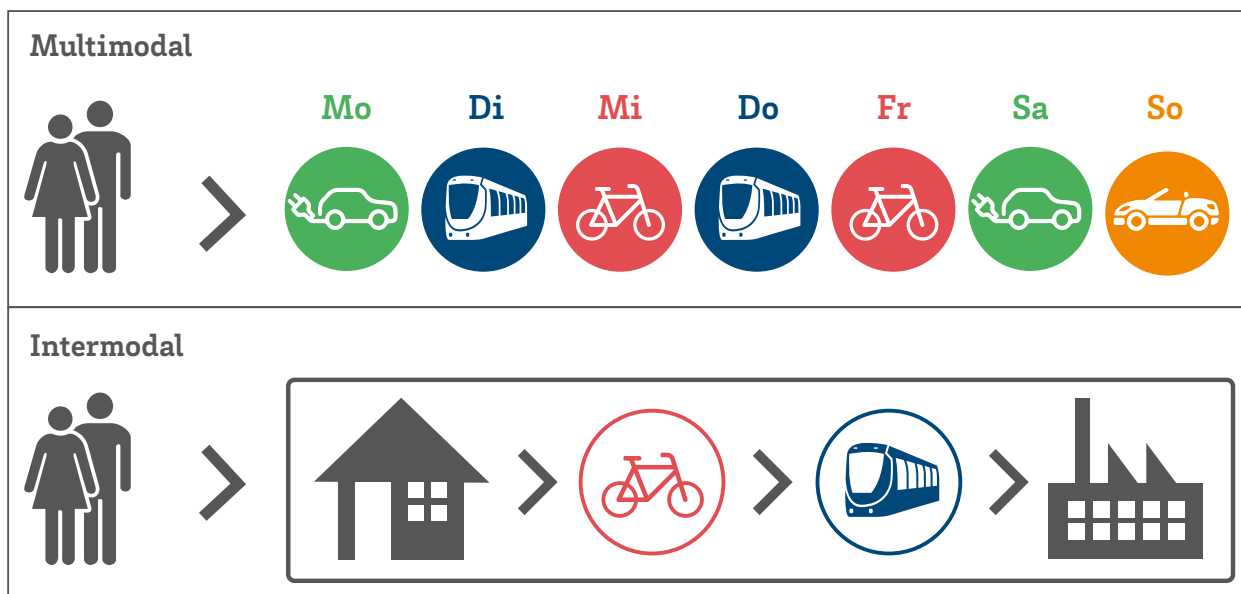


Abbildung 1: Beispiele für ein multimodales und ein intermodales Mobilitätsangebot (Hilger / Lehmann 2016, S. 9 nach BBSR 2014, S. 8)

1.4 Trends und Übersicht multimodaler Mobilitätsangebote

Angesichts der veränderten gesellschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen wird Mobilität insgesamt intelligenter und multimodaler. Die smarte Information, Buchung und Nutzung dieser Mobilitätsangebote ermöglicht eine unkomplizierte Vernetzung unterschiedlicher Verkehrsträger (z. B. Fahrrad – Tram – Carsharing) miteinander, da u. a. transparente Standorte (beispiels-

weise von free-floating Fahrradsystemen) die Orientierung erleichtern und Vertrauen in das System schaffen. Somit können sich Menschen individueller, vielfältiger und ökologischer bewegen, was vor allem in Ballungsräumen zu einer verbesserten Lebensqualität führen kann. Das wachsende Angebot der Mobilität lässt sich dabei wie folgt systematisieren.

1.4.1 Standardisierte öffentliche Mobilität

Busse, Stadt- und Straßenbahnen (Tram) sowie Verkehrsmittel wie Bergbahnen gehören zu der standardisierten Mobilität des ÖPNV. Auf absehbare Zeit werden diese klassischen Formen des ÖPNV weiterhin das originäre Kerngeschäft der Nahverkehrsunternehmen ausmachen (vgl. VDV 2013a, S. 6).

Auf technischer Seite sind vor allem im Bereich der Busse tiefgreifende Veränderungen absehbar. Aktuell steht hier die Hybridtechnologie im Vordergrund, bei der der Verbrennungsmotor um einen Elektroantrieb ergänzt

wird. Die Entwicklung hin zu reinen Elektrobussen zeichnet sich vielerorts ab. Dabei sind noch einige technische Herausforderungen zu lösen: Gerade bei Elektrobussen – wie auch bei anderen reinen Elektrofahrzeugen – stehen dabei die Batterien im Fokus. Diese müssen insbesondere hinsichtlich Reichweite, Energiegehalt, Gewichts- und Kostenreduzierung signifikant weiter entwickelt werden (vgl. Hanke / Krämer 2011, S. 17 – 22).

1.4.2 Individualisierte öffentliche Leihmobilität

Individualisierte öffentliche Mobilität mit Leihsystemen, oder das sogenannte **Sharing**, ermöglicht den Fahrgästen mehr Flexibilität und Unabhängigkeit. In Kombination mit dem klassischen ÖPNV gleicht es

dessen Nachteile aus. Gleichzeitig können Leihkonzepte umweltfreundliche Fortbewegungsmöglichkeiten fördern. Zu den Angeboten individualisierter Leihmobilität gehören Carsharing und Fahrradverleihsysteme

sowie im erweiterten Sinne Taxis. Durch die Digitalisierung dieser Systeme, mit virtuellen (Zugangs-)Schlüsseln oder der Online-Abfrage von Standorten und Verfügbarkeiten, hat ein regelrechter Boom eingesetzt.

Carsharing

Carsharing ist als systematische und zentral organisierte Verleihung von Automobilen bereits ein etabliertes Geschäftsmodell. Jedoch bedient es, gerade in Form elektrisch betriebener Fahrzeuge, exakt die Bedürfnisse jener ökologisch bewussten und modernen Kundinnen und Kunden, die kein eigenes Fahrzeug besitzen, jedoch nicht dauerhaft auf die Vorteile eines Autos verzichten wollen.

Grundsätzlich ist zwischen drei Formen des Carsharing zu unterscheiden (wobei auch Mischformen auftreten):

1. Das stationsgebundene Modell, bei dem die Autos an festen Stationen angemietet und wieder zurückgegeben werden.
2. Das sogenannte free-floating, bei dem die Autos stationsungebunden im Angebotsraum zur Verfügung stehen. Dabei erfolgt die Ortung der Fahrzeuge über mobile Endgeräte (Smartphone, Tablet o. ä.).
3. Autobesitzer bieten über internetbasierte Plattformen ihr privates Fahrzeug zum Verleih an (vgl. Stiftung Warentest 2014).

Zunehmend in den Fokus rücken rein elektrisch betriebene Fahrzeuge. Etablierte Anbieter wie zum

Beispiel Stadtmobil bringen vermehrt Elektroautos zum Einsatz, andere Anbieter setzen teilweise ausschließlich auf elektrisch betriebene Fahrzeuge (z. B. RUHRAUTOe).

Fahrrad

Weiterhin ist eine zunehmende Zahl von Fahrradverleihsystemen auf dem Markt zu verzeichnen – mit denen ÖPNV-Unternehmen auch vermehrt Kooperationen eingehen. Ähnlich dem Carsharing existieren dabei stationsgebundene und -ungebundene Fahrradverleihsysteme. Zudem verbreiten sich auch bei den Leihrädern die Angebote mit Elektromobilität. Immer mehr Anbieter, wie die Deutsche-Bahn-Tochter *Call a Bike*, setzen zunehmend auf Elektrofahrräder – sogenannte Pedelecs.

Grundlage für die verstärkte Nutzung von (Leih-)rädern als Ergänzung zum ÖPNV ist jedoch die Schaffung einer fahrradfreundlichen Infrastruktur. Dies sind zum Beispiel Fahrradabstellanlagen und Fahrradboxen an Haltestellen, sodass Fahrradnutzerinnen und Fahrradnutzern der Zugang zum ÖPNV erleichtert wird.

Taxi

Für den ÖPNV stellen Taxiverkehre eine wichtige Ergänzung dar. Dazu gehören unterschiedliche Formen, z. B. das AnrufLinientaxi (AST), der Taxiruf im Bus oder das Frauennachttaxi. Diese und weitere Formen werden oftmals in Kooperationen mit Verkehrsunternehmen angeboten.

1.4.3 Informationssysteme

Informationen nehmen im ÖPNV eine Schlüsselrolle ein, da sie ausschlaggebend für die Mobilitätsentscheidung der Fahrgäste sein können. Das mobile Internet ermöglicht und erleichtert dabei den orts- und zeitunabhängigen Zugriff auf die Informationen zu den Mobilitätsangeboten. Dadurch werden die Trends des *Nutzen statt Besitzen* und des *Sharings* unterstützt, zum Teil sind sie sogar wichtige Grundlage für neue Angebote (z. B. free-floating Carsharing). Daher ist es wichtig – sowohl bei der App, dem interaktiven Linienplan und der elektronischen Fahrplanauskunft – dass die Informationen stets verlässlich sind.

Hier eine Auswahl interaktiver Informationssysteme:

- Eine **Mobilitätsplattform** bietet umfassende Mobilität aus einer Hand. Sie beinhaltet z. B. einen Mobilitätsshop (Webseite) und eine Mobilitäts-App. Sie kann ein umfassendes Angebot vorhalten, z. B. Information, Registrierung, Buchung / Ticketing, Nutzung, Abrechnung, Wahl des Verkehrsmittels, Fahrplanauskunft und Mobilitätspakete (d. h. Kundenindividuelle Preis-Leistungs-Pake, z. B. Aboticket + Carsharing + Fahrradverleih).
- Eine **Mobilitäts-App**, die alle Angebote der Nahmobilität vereint und für mobile Endgeräte geeignet ist, stellt eine sinnvolle Ergänzung zum herkömmlichen Informationsangebot des ÖPNV dar.
- Der **interaktive Linienplan** zeigt den Kundinnen und Kunden auf einem Blick verschiedene Strecken und Stationen sämtlicher öffentlicher Verkehrsmittel. Er ermöglicht somit einen schnellen und ersten Überblick über die Mobilitätsangebote.
- Die **elektronische Fahrplanauskunft** bietet Informationen u. a. über Streckennetze, Fahrpläne und Linienpläne. Darüber hinaus können Kundinnen und Kunden durch die Start- und Ziel-Auswahl automatisch Wegekette (inklusive Fußwegen und Kartendarstellung) zur gewünschten Fahrzeit abrufen.
- **Fahrgastinformationssysteme** unterstützen die Kundinnen und Kunden vor Ort. Dazu gehören Fahrplanaushänge, Verspätungs-, Anschluss- und Tarifinformationen, Lautsprecherdurchsagen, Hinweisschilder an den Haltestellen, Fahrgastfernsehen und digitale Anzeigetafeln. Eine dynamische

Auskunft, die aktuelle Abfahrtszeiten und Änderungen, wie Verspätungen, Umleitungen, Sonderverkehre berücksichtigt, garantiert Aktualität und fördert die Transparenz.

- Die **Homepage** des ÖPNV-Unternehmens informiert neben den regulären Fahrgastinformationen auch über aktuelle Nachrichten, Entwicklungen und Ankündigungen. Durch die redaktionelle Eigenregie kann diese Plattform auch für die gezielte Imagearbeit genutzt werden.

- Social Media**, wie Facebook, Twitter und auch YouTube, bieten den Vorteil der schnellen Verbreitung von Informationen. So können im Störfall oder bei Ausfall der eigenen Informationskanäle (u. a. dynamische Fahrgastinformation) viele Kundinnen und Kunden erreicht werden und diese wiederum können die Informationen weiter teilen. Auch werden hier Kanäle mit einer geringen Einstiegshürde für den Kundendialog geboten. Gleichzeitig besteht ein permanenter Aktualisierungs- und Kommunikationsdruck.

1.4.4 Ergänzende Dienstleistungen

Verkehrsunternehmen können der eigentlichen Mobilität auch weitere Unterstützungs- oder Begleitservices anbieten. Hier eine Auswahl interessanter Möglichkeiten:

- Beim **eTicketing** erwerben Fahrgäste über die entsprechende App eine elektronische Fahrkarte (Handyticket) für die genutzten Verkehrsmittel (ICE, Regionalbahn, S-Bahn, U-Bahn, Straßenbahn oder Bus). Die Abrechnung erfolgt ebenfalls bargeldlos über die App.
- Mit der **Mobilitätsgarantie / Anschlussgarantie** versichert der ÖPNV-Anbieter seinen Fahrgästen, dass die genannten Anschlüsse pünktlich erreicht werden. Bei Abfahrtsverspätungen ab einem bestimmten Zeitraum können Kundinnen und Kunden für Ihre Fahrt alternativ einen Fernverkehrszug (IC / EC oder ICE) nutzen oder ein Taxi zum Ziel nehmen.
- Park + Ride** deutet auf Abstellmöglichkeiten (Park) für Pkw, teilweise auch für Motorräder und Busse, in der Nähe von Haltestellen (Ride) hin.
- Bei **Halten auf Zuruf** können Kundinnen und Kunden in Bussen nach einer bestimmten Uhrzeit (z. B. 20 Uhr) auch zwischen den Haltestellen aussteigen. Dazu müssen sie dem Fahrer rechtzeitig (spätestens eine Haltestelle vor dem Ziel) ihren Haltewunsch mitteilen.
- Gepäckservices** eröffnen Möglichkeiten zur Gepäckaufbewahrung, z. B. an Haltestellen, in Kundenzentren oder in Bahnhöfen.

Mitfahrsysteme	Fahrzeughleihsysteme	Ergänzende Dienstleistungen
- Taxi (klassisch) - Taxi-App (z. B. Mytaxi) - Mietwagen mit Fahrer - Mitfahrzentralen (klassisch) - Mitfahrzentralen (dynamisch, z. B. flinc) - Linienmitnahme - Fahrgemeinschaft - Mitfahrt im Bus-Gelegenheitsverkehr - Bürgerbusse	- Auto-Teilen - Nachbarschaftsauto - App z. B. Tamya - Mietwagen ausgabeortsgebunden, teilweise one-way - Carsharing stationsgebunden - Carsharing gebietsgebunden - zukünftig ggf. Fahrzeuge mit autonomer Anfahrt - Fahrradverleihsysteme - ausgabeortsgebunden - stationsgebunden - stationsungebunden	- Mobilitätsplattformen - Information - Buchung / Zugang - Bezahlung - Versicherung - Reiseabrechnung - Mobilitätsberatung und Mobilitätsmanagement - Sonstige Services - Laden von E-Fahrzeugen (E-Ladesäulen) - Gepäckservice - Lieferservice - Fahrzeugmitnahme im Zug - Fahrrad-Boxen
Die Fahrzeugangebote der Mitfahr- und Leihsysteme können dabei klassisch, hybrid oder elektrisch angetrieben sein (Elektroautos, Pedelecs und E-Scooter).		

Tabelle 1: Übersicht über Mobilitätsdienstleistungen in Ergänzung zum ÖPNV

1.4.5 Der Mobilitätspunkt – Vielfalt und Vernetzung

Der Mobilitätspunkt – auch Mobilitätsstation, Mobilitätspunkt oder Mobility Hub genannt – verknüpft unterschiedliche Mobilitätsangebote auf engem Raum (siehe auch Kapitel 4.1.3, Abschnitt zu switchh). Nahverkehrshaltestellen und Bahnhöfe werden in Kombination mit anderen Services wie Carsharing, Fahrradverleihsystemen, Taxiständen, Fernbusterminals, Mitfahrgelegenheiten, Fahrradabstellanlagen, Ladepunkten für elektrifizierte Verkehrsmittel, Park & Ride- und Bike & Ride-Flächen sowie Kundenzentren zu Umschlagplätzen multimodaler Mobilität. Die Mobilitätspunkte schaffen in allen Ausgestaltungsformen immer eine räumliche Konzentration von Verkehrsleistungen des öffentlichen Nah- und Fernverkehrs sowie komplementärer Mobilitätsservices und erleichtern somit den Wechsel zwischen den verschiedenen Fortbewegungsmitteln (vgl. von Berg 2015).

An solchen Mobilitätspunkten, wie in Abbildung 2 dargestellt, kann auch die Beratung in einer neuen

Qualität erfolgen, da theoretische Überlegungen und Erläuterungen vor Ort – an und in den Fahrzeugen – fortgesetzt werden können. Auch die besondere Bedienung von Elektroautos oder Pedelecs kann so direkt erklärt werden. Die Möglichkeiten der multimodalen Mobilität können hier sehr anschaulich gemacht werden und bieten dem Kunden eine zentrale Anlaufstelle.



Abbildung 2: Mobilitätsstation
© multi mobility, Sophia von Berg 2014

1.5 Mobilitätsberatung zu multimodalen Verkehrskonzepten im Kontext der Elektromobilität

Bei der aufgezeigten und immer größer werdenden Angebotspalette im Bereich Mobilität bietet es sich für Nutzerinnen und Nutzer an, die einzelnen Angebote zu einem individuellen und multimodalen Mobilitätsportfolio zu verknüpfen. Die verschiedenen Fortbewegungsmittel bringen jeweils Vor- und Nachteile mit sich, die es je nach Einsatzbereich und Anforderungs-

profil abzuwägen gilt, um individuell und situationsgerecht das passende auszuwählen. Doch hier den für sich passenden Mix zu finden ist oft schwer, da es entweder an Informationen und individueller Beratung mangelt oder das Überangebot an Informationsquellen die Nutzerinnen und Nutzer verunsichert. Zielführend wäre eine professionelle Beratung aus einer Hand.

1.5.1 Ziele und Inhalte der Mobilitätsberatung

Eine genaue Definition von Mobilitätsberatung liegt bisher noch nicht vor, da sich dieses Handlungsfeld erst nach und nach etabliert und einheitliche Standards noch nicht existieren. Hier das Verständnis von Mobilitätsberatung im Sinne des Projekts ProMobiE:

Mobilitätsberatung stellt eine zielgerichtete und lösungsorientierte Unterstützungsmaßnahme einer Organisation dar, die darauf abzielt, Informationen, Wissen und konkrete Mobilitätsangebote miteinander zu kombinieren, um gemäß eines zuvor ermittelten Bedarfs,

Privatpersonen Nutzungs- und Verhaltensmöglichkeiten aufzuzeigen. Hiermit soll die Mobilität der Ratsuchenden gemäß unterschiedlicher Kriterien und Präferenzen (Kosten, Komfort, ökologische Verträglichkeit etc.) und entsprechend ihrer Möglichkeiten und Ressourcen kurz-, mittel- oder langfristig gewährleistet werden. Eine besondere Rolle spielen bei der Beratung die Konzepte der Multimodalität und Elektromobilität, die einerseits neue Beratungsbedarfe erzeugen, andererseits aber auch neue Nutzungs- und Verhaltensmöglichkeiten erlauben.



Abbildung 5: Analyse des Mobilitätsverhaltens (eigene Darstellung in Anlehnung an Dalichau 2016, S. 17)

Die Beraterinnen und Berater werden so zum Mobilitätscoach für die Kundinnen und Kunden. Sie geben nicht nur Auskünfte zu den Mobilitätsmöglichkeiten, sie beraten die Kundinnen und Kunden in dem Sinne, dass sie diese unterstützen individuell passende Mobilitätskonzepte zu finden und zu nutzen. Dabei können sie sogar Impulsgeber für ein geändertes Mobilitätsverhalten sein, indem sie neue Verknüpfungsmöglichkeiten aufzeigen oder bisher unbekannte Mobilitätsangebote (z. B. Carsharing mit Elektromobilität) vorstellen.

Eine solche Beratung zu multimodalen Mobilitätsangeboten dauert meist deutlich länger als eine Beratung zu einzelnen Verbindungen mit anschließendem Verkauf des hierfür notwendigen Tickets. Da nun die Beratung zum gesamten individuellen Mobilitätsverhalten der Kundinnen und Kunden (siehe Abbildung 5) erfolgen kann, ist diese recht komplex und arbeitsintensiv – und damit zeitaufwändig. Vor allem die vielfältigen Recherchen zu den verschiedenen Mobilitätsmöglichkeiten in Bezug auf das individuelle Mobilitätsverhalten der Kundin oder des Kunden, bedeuten einzelne Suchvor-

gänge in teilweise unterschiedlichen IT-Systemen. Dabei müssen passende Haltestellen, Carsharing- und Fahrradverleih-Stationen, mögliche Verbindungen mit Bus und Bahn sowie Verknüpfungsmöglichkeiten der einzelnen Mobilitätsmöglichkeiten ermittelt werden. Neben der Zeit für ein solch intensives Gespräch, sind zuverlässige und aktuelle Informationen zu allen Mobilitätsangeboten nötig. Aber auch passende Umgebungsbedingungen müssen gegeben sein: Lange Warteschlangen zu Stoßzeiten oder noch mehr zum Monatswechsel erzeugen durch viele andere Gespräche im Hintergrund Lärm, eine ausführliche Beratung braucht allerdings Ruhe und Sitzgelegenheiten sowohl für die Beratenden, als auch für die Kundinnen und Kunden. Vielleicht werden durch mehr digitale Prozesse (z. B. Mobilitätsplattformen mit eTicketing, siehe Kapitel 1.4.3) die Warteschlangen zukünftig weniger werden, sodass mehr Zeit für die aufgezeigte Beratung verfügbar wird – denn es zeigt sich bereits jetzt: Multimodalität und Beratung bedeutet Vernetzung.

1.5.2 Merkmale der Mobilitätsberatung: Persönlich, komplex und mehrperspektivisch

Es zeigt sich, dass Mobilitätsberatung zu multimodalen Verkehrskonzepten im Kontext der Elektromobilität zu allererst zwar eine Dienstleistung für Privatpersonen darstellt, dabei allerdings auch eine Vielzahl an Bezugspunkten zu gesellschaftlichen Entwicklungen und Rahmenbedingungen aufweist. Gegenstand der Beratung sind Inhalte, die vor dem Hintergrund technologischer Innovationen und sich wandelnder Mobilitätsanforderungen (z. B. im Arbeitsalltag) komplex und dynamisch zugleich sind. Auch hierin besteht die Neuerung gegenüber einer Kundenberatung zu standar-

disierten Verkehrsangeboten. In diesem neuen Feld stehen vornehmlich drei Akteure in einem Verhältnis zusammen und bilden die Dienstleistung der Mobilitätsberatung: die Verkehrsunternehmen als Anbieter der Beratung, die Beratenden als Expertinnen und Experten von Mobilität (in der Region) sowie die Kundinnen und Kunden als Ratsuchende und Nutzerinnen und Nutzer der Verkehrsangebote. Dieses Verhältnis lässt sich u. a. über das *Dienstleistungs-dreieck* veranschaulichen (Abbildung 6).

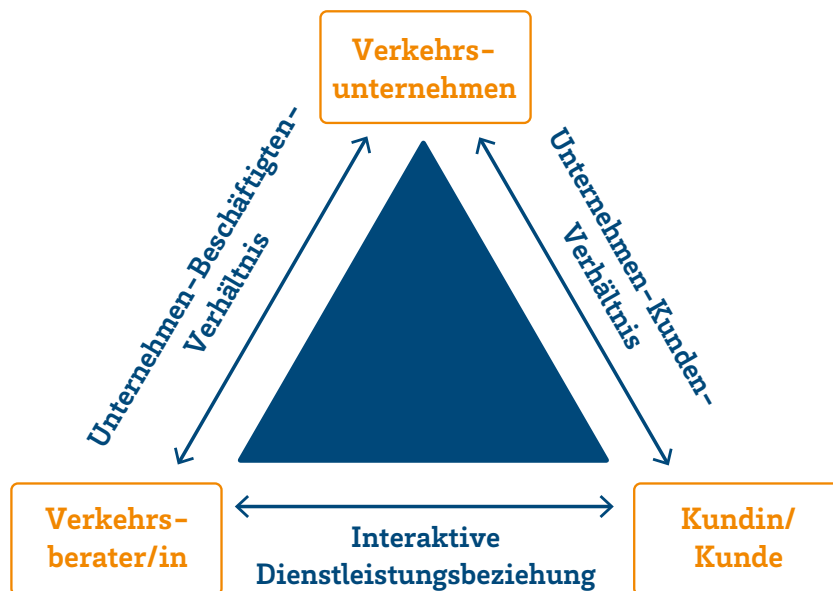


Abbildung 6: Akteure und Beziehungen in der Mobilitätsberatung (eigene Darstellung in Anlehnung an Dunkel/Wehrich 2012, S. 35)

Hierbei werden drei Dinge deutlich:

1. Die beteiligten Akteure (Verkehrsunternehmen, Mobilitätsberatende, Kundinnen und Kunden) haben jeweils eigene Perspektiven auf die Dienstleistung Mobilitätsberatung.
2. Zwischen den beteiligten Akteuren bestehen jeweils eigene Verhältnisse und Interaktionsbeziehungen, die Einfluss auf die Beratung nehmen.
3. Die Mobilitätsberatung vollzieht sich vor dem Hintergrund organisationaler Rahmenbedingungen sowie im Kontext gesellschaftlicher, kultureller, politischer, technologischer und branchenbezogener Einflüsse.

Dieses Modell ermöglicht es nun, genauer zu unterscheiden, was Mobilitätsberatung aus der Perspektive der verschiedenen Akteure bedeutet bzw. bedeuten kann.

Die Perspektive der Kundinnen und Kunden

Warum eine Beratung zu multimodalen und elektromobilen Verkehrskonzepten aus Sicht der Nutzerinnen und Nutzer notwendig werden kann, zeigt sich u. a. mit Blick auf die Informationsperspektive der Beratung. Nutzerinnen und Nutzer können nur dann von der immensen Menge stets verfügbarer Informationen profitieren, wenn es ihnen gelingt, diese zielgerichtet zu filtern und für sich handhabbar zu machen. Ein Großteil der Ratsuchenden verliert jedoch aufgrund eines zuneh-

menden Überangebots, mangelnder zeitlicher Ressourcen sowie fehlender Motivation den Überblick. Dies kann sich auf sie nicht nur frustrierend und verunsichernd, sondern auch desinformierend auswirken. Auf Seite der Kundinnen und Kunden besteht demnach zunehmend Beratungsbedarf, verfügbare Informationen zu Mobilitätsangeboten zu bewerten, einzuordnen sowie in handlungsleitendes Wissen zu transferieren (vgl. Engel et al. 2007, S. 40f.; Kaufmann et al. 2016).

Mit diesen Bedarfen gehen auch Erwartungen an die Beratung einher. Diese werden zentral vermittelt über das Verhältnis zum Verkehrsunternehmen, welches als Marke mit bestimmten Eigenschaften, damit verbundenen Emotionen seitens der Kundinnen und Kunden sowie einer evtl. bereits bestehenden Geschichte wahrgenommen wird. Insofern kann Mobilitätsberatung, genau wie jegliche Kundenberatung auch, *Beziehungspflege* bedeuten. Die Erwartungen könnten dann darin bestehen, dass sich das Verkehrsunternehmen als Anbieter von Mobilitätsdienstleistungen auch konstant um die Sicherstellung der Mobilität seiner Kundinnen und Kunden kümmert und zwar in verschiedenen Lebenslagen. Insofern sind individuelle Lösungen der Mobilität für Nutzerinnen und Nutzer eine konsequente Antwort auf die zunehmende Pluralisierung und Individualisierung des Alltagslebens.

Schließlich ist zu beachten, dass dieses besondere Verhältnis in der Mobilitätsberatung meist über die Interaktionen mit den Beratenden vermittelt werden, die in der Regel von Kundinnen und Kunden als Stellvertreter des Unternehmens adressiert werden.

Die Perspektive der Beratenden

Angesichts dieses tiefergehenden Beratungsbedarfs seitens der Kundinnen und Kunden bedeutet Mobilitätsberatung für die Beratenden eine Veränderung in den Aufgaben und Anforderungen ihrer Tätigkeit. Natürlich wurden und werden Informations-, Verkaufs- und Beratungsgespräche auch ohne die Berücksichtigung von Multimodalität und Elektromobilität tagtäglich von den einzelnen Beschäftigten in Kundenzentren, in der telefonischen und schriftlichen Kundenbetreuung oder in Bussen und Bahnen durchgeführt. Ebenfalls ist die Beziehungspflege bzw. Kundenbindung seit jeher eine zentrale Aufgabe der Beschäftigten. Allerdings werden durch neue (Kombinations-)Möglichkeiten die Beratungsgespräche zunehmend komplexer. Eine Vielzahl neuer Inhalte entsteht durch die zuvor beschriebenen Trends und Entwicklungen der Mobilität. Komplexer wird die Situation dabei auch durch die zunehmende Anzahl an Kombinationsmöglichkeiten der Angebote und Dienste.

Doch dieses mehr an Inhalten bedeutet auch eine Veränderung der Interaktion mit den Kundinnen und Kunden. Um diesen individuelle Mobilitätskonzepte vorschlagen zu können, müssen die Beratenden vermehrt das Mobilitätsverhalten sowie die damit einhergehenden Präferenzen und Einstellungen in den Blick nehmen. Dies bedeutet in der Praxis, dass Beratende stärker als bisher auf die kooperierende Rolle der Kundinnen und Kunden angewiesen sind. Um mit Kundinnen und Kunden ein passendes Konzept – im Gegensatz zu einem standardisierten Produkt – zu erarbeiten, bedarf es geeigneter Kompetenzen; beispielsweise in der Gesprächsführung oder der Konzeption. Mobilitätsberatung bringt für die Beschäftigten insofern Qualifizierungsbedarf mit sich, eröffnet so auf der anderen Seite aber auch ein Feld neuer Möglichkeiten für Karriere- bzw. Professionalisierungspfade. So können die neuen Aufgaben und Anforderungen in der Mobilitätsberatung für die Beratenden auch Chancen der beruflichen Weiterentwicklung darstellen (siehe auch Kapitel 4.2).

Ausführlicher wird auf die Anforderungen und Möglichkeiten der Beschäftigten in den Kapiteln 3.1 und 5.1 eingegangen.

Die Perspektive der Verkehrsunternehmen

Im Konzept des Dienstleistungsdreiecks wird sichtbar, dass ein Verkehrsunternehmen mit der Dienstleistung der Mobilitätsberatung ein Verhältnis zur Kundin bzw. zum Kunden gestaltet. Das Angebot einer solchen Hilfeleistung ermöglicht dabei (neue) Kundenbindungsmaßnahmen im Sinne der Beziehungspflege sowie evtl. zusätzliche Einnahmequellen. Darüber hinaus können die dabei gewonnenen Informationen über Beratungsbedarfe und Mobilitätsanforderungen die Angebotsplanung des Verkehrsunternehmens unterstützen.

Das Verhältnis zu Kundinnen und Kunden beruht dabei zwar nicht primär auf der Dienstleistung Mobilitätsberatung, kann durch diese aber entscheidend beeinflusst werden, da hierbei – vermittelt durch die Beratenden – ein persönlicher Austausch ermöglicht wird. Mobilitätsberatung ist insofern eine zentrale Schnittstelle zwischen Verkehrsunternehmen sowie Kundinnen und Kunden. Diese Funktion erfüllen die Kundenzentren zwar bisher auch schon, allerdings mit relativ begrenztem Informationsaustausch in beiden Richtungen. In der Mobilitätsberatung würde die Schnittstelle durchlässiger, da es nicht mehr nur um ein festes Repertoire an Angeboten und Tarifen und den dafür notwendigen Kundendaten ginge, sondern vielmehr um ein Wissen über Mobilitätsverhalten, -nutzung und -möglichkeiten.

Angesichts dieser strategisch wichtigen Funktion, die Mobilitätsberatung besitzen kann, ist auch davon auszugehen, dass das Verhältnis zwischen Unternehmen und Beratenden von Veränderungen betroffen sein wird. Einige Beschäftigte der Kundenberatung erleben eine geringere Wertschätzung ihrer Tätigkeit, die Entwicklung einer Mobilitätsberatung im hier genannten Sinne könnte dies aus den zuvor genannten Gründen ändern. Die Rahmenbedingungen für Beratung gilt es den geänderten Anforderungen anzupassen. Dazu gehört, dass die komplexere multimodale Beratung auf zuverlässige und aktuelle Informationen (auch von den Kooperationspartnern) angewiesen ist sowie das Gespräch meist deutlich länger dauert und intensiver geführt wird. Neue Stellenprofile sowie eine dementsprechende Personalpolitik sind hierfür weitere Beispiele (siehe Kapitel 4).

Zwischenfazit

Nutzt man das Modell des Dienstleistungsdreiecks und ergänzt es um spezifische Überlegungen zur Mobilitätsberatung, so lässt sich diese Dienstleistung mittels drei Schlagworten charakterisieren:

- Sie ist **persönlich**, da Menschen mit individuellen Anliegen den Ausgangspunkt einer Beratung darstellen. Die Beratung ist somit auf einen persönlichen Austausch zwischen Kundinnen und Kunden sowie Beratenden angewiesen, der neben der Bearbeitung des Anliegens auch eine persönliche Beziehung zwischen Kundinnen und Kunden und dem Unternehmen erzeugt.
- Sie ist **komplex**, da der Gegenstandsbereich sich durch vielfältige neue Möglichkeiten fast unüberschaubar ausdifferenziert hat. Somit sind einerseits die Beratungsinhalte komplex, andererseits ist aber auch die Gestaltung von Mobilitätsberatung komplex, da eine Vielzahl an Rahmenbedingungen geschaffen oder berücksichtigt werden muss.

- Sie ist **mehrperspektivisch**, da mehrere Akteure mit je eigenen Sichtweisen in der Mobilitätsberatung eine Rolle spielen, die es zu berücksichtigen gilt. Neben Kundinnen und Kunden, Beratern und

Verkehrsunternehmen können auch gesellschaftliche Erwartungen oder politische Zielvorstellungen die Mobilitätsberatung beeinflussen.

1.5.3 Szenario zur Mobilitätsberatung

Wie genau eine Mobilitätsberatung zu multimodalen Verkehrskonzepten im Kontext der Elektromobilität ablaufen kann, wird nun anhand eines fiktiven Zukunftsszenarios skizziert (vgl. Michiels-Corsten / Schmitz 2017).

Der Wandel der Mobilität und die gesellschaftlichen Bemühungen für eine elektromobile Zukunft haben dazu geführt, dass diese Themen immer mehr Bestandteil in der Planung von Alltagsmobilität der Bürgerinnen und Bürger geworden sind. So auch bei Herrn Fuchs, der sein 15 Jahre altes Auto mit Verbrennungsmotor abschaffen möchte und nun nach Möglichkeiten seiner zukünftigen Mobilität sucht. Der 45-jährige Alleinerziehende lebt mit seiner 16-jährigen Tochter in einem Vorort einer deutschen Großstadt, in welcher er für die Stadtverwaltung arbeitet. Herr Fuchs möchte als sehr naturverbundene Person einerseits einen aktiven Beitrag zum Umweltschutz leisten, ist andererseits aber mit seiner minderjährigen Tochter, dem begrenztem monatlichen Budget sowie dem Arbeitsweg an ökonomische und soziale Bedingungen gebunden. Dabei hat er zunächst mit dem Gedanken gespielt, auf ein neues Auto mit Hybrid- oder Elektroantrieb zu sparen, zumal diese aktuell staatlich gefördert werden. Allerdings kann Herr Fuchs die damit verbundenen Kosten sowie die vorhandene Infrastruktur nicht ganz einschätzen, sodass er überlegt, ob er nicht gänzlich auf ein eigenes Auto verzichten kann. Er erkennt, dass er Beratungsbedarf hat, welche Möglichkeiten die öffentliche Mobilität sowie Anbieter und Dienstleister der Leihmobilität ihm bieten können. Herr Fuchs recherchiert nach Anbietern einer Mobilitätsberatung, die ihm dabei helfen, verschiedene Verkehrsangebote zu verstehen, zu vergleichen und hinsichtlich seiner individuellen Anforderungen zu einem passenden Mobilitätskonzept zu verbinden. Wie er feststellt bietet das regionale ÖPNV-Unternehmen Termine für eine Mobilitätsberatung an. Da Herr Fuchs sich eine langfristige Perspektive für seine alltäglichen Mobilitätsanforderungen sowie eine zukünftige Kostenersparnis erhofft, entschließt er sich, einen solchen Beratungstermin zu vereinbaren.

Das Beratungsgespräch findet mit Frau Kruse statt. Frau Kruse ist Mobilitätsberaterin für Privatpersonen. Ihre Kernaufgaben sind die persönlichen Mobilitätsberatungen zu multimodalen Verkehrsangeboten sowie die Planung und Durchführung von Informationsveranstaltungen, die von unterschiedlichen Zielgruppen gebucht werden. Hierfür laufen unterschiedliche Informationen bei Frau Kruse zusammen. Sie verfügt über eine digitale Plattform mit Zugriff auf jegliche Informationen zu den lokalen und regionalen Verkehrsangeboten sowie über ein breites Wissen zu den vielfältigen modernen Verkehrsmitteln. Auf topografische und infrastrukturelle Besonderheiten kann Frau Kruse mittels digitalen Kartenmaterials schnell zugreifen und so für Ratsuchende Mobilitätskonzepte entwerfen, die an die regionalen Gegebenheiten angepasst sind. Auch die Registrierung für verschiedene Mobilitätsdienstleister, wie beispielsweise einen Carsharer, kann sie vornehmen und so erste Schritte zur Nutzung einleiten. Dies ist in den letzten Jahren viel einfacher geworden, seitdem die verschiedenen regionalen Mobilitätsdienstleister miteinander kooperieren.

Doch was so technisch klingt, ist eigentlich eine Tätigkeit, die durch eine enge Zusammenarbeit mit den Kundinnen und Kunden geprägt ist. Frau Kruse bezeichnet sich selbst deshalb auch als *Mobilitätscoach*, denn ihre zentrale Aufgabe besteht darin, die Selbstständigkeit und Integrität der Kundinnen und Kunden hinsichtlich einer effizienten und intelligenten Nutzung multimodaler Mobilitätsangebote zu fördern. Die Unterstützung bei der Orientierung innerhalb der vielfältigen Angebote zielt dabei auf eine souveräne Nutzung dieser Angebote ab. So auch im Fall von Herrn Fuchs. Frau Kruse erfragt hierfür im Beratungsgespräch zunächst seine individuellen Voraussetzungen und Anforderungen an Mobilität. Auf Grundlage dieser Bedarfsanalyse kann sie ihm nun Verkehrsmittel, Angebote und Konzepte vorstellen und im Dialog gegeneinander abwägen. Frau Kruse weist Herrn Fuchs darauf hin, dass er von seinem Arbeitgeber ein JobTicket erhalten kann, um günstig und komfortabel mit S- und U-Bahn

zur Arbeit zu gelangen. Für den wöchentlichen Großeinkauf sowie den regelmäßigen Transport seiner Tochter zum Reiterhof steht das Elektroauto eines Carsharers am Bahnhof seines Wohnorts zur Verfügung und für den Besuch von Freunden im Nachbarort können beide bei schönem Wetter neben dem Bus auch auf Pedelecs eines Fahrradverleihers zurückgreifen. Zusätzlich zu diesen Vorschlägen und Konzepten geht Frau Kruse auch auf

Bedenken und Berührungsängste mit der Leihmobilität ein. Herr Fuchs, der bisher noch nie ein Sharing-Angebot genutzt hat, wird im Gespräch über die Buchung und Nutzung von Leihautos und -fahrrädern informiert und kann diese sogar vor Ort testen. Die regionalen Anbieter haben hierfür Autos und Fahrräder in der Nähe des Kundenzentrums positioniert, da diese Form der Zusammenarbeit auch ihnen enorme Vorteile bringt.

1.6 Verkehrsunternehmen als Anbieter multimodaler Mobilitätsangebote

In Zukunft wird es von entscheidender Bedeutung sein, die immer vielfältiger werdenden Mobilitätsangebote sinnvoll, nachhaltig und vor allem kundenfreundlich miteinander zu vernetzen. Ziel muss es sein, ein situationsgerechtes Angebot für nahezu jedes Mobilitätsbedürfnis sicherzustellen, um bei Kundinnen und Kunden einen praktischen Mehrwert (gegenüber der ausschließlichen Nutzung des eigenen Pkw) zu generieren (vgl. VDV 2013a, S. 15).

Verkehrsunternehmen bietet sich damit die Chance, jetzt zu handeln, neue Angebote im eigenen Portfolio zu etablieren und die zukünftige Mobilität aktiv mitzugestalten. Nur wenn es dem ÖPNV gelingt, alle wesentlichen Mobilitätsangebote, vom Fahrradverleihsystem bis zum Carsharing, in das eigene Beratungsportfolio einzubinden und zentral zu vermitteln, kann er es schaffen, erster Ansprechpartner in Sachen lokaler Mobilität zu bleiben.

In der Vergangenheit waren Verkehrsunternehmen durch das eingeschränkte Angebot bei der öffentlichen Mobilität quasi per se die erste Anlaufstelle. Der Mobilitätsmarkt wird jedoch deutlich zersplitterter, schnelllebiger und umkämpfter. Neue Anbieter drängen mit innovativen Ideen in den Wettbewerb. Darum sollten Verkehrsunternehmen jetzt ihre Marktposition behaupten und weiter ausbauen. Um sich dieser Situation mit all seinen Herausforderungen und seiner Schnelllebigkeit zu stellen, gilt es, noch mehr unternehmerisches Denken und Handeln zu entwickeln (vgl. Hilger et al. 2016, S. 5ff.).

Die Kunden von morgen wollen individuell aus der gesamten Palette der Mobilitätsangebote situationsge-

recht wählen können, sie wollen alles aus einer Hand – gerne auch real an einem Ort, dem Mobilitätspunkt. Die Herausforderung für die Verkehrsunternehmen wird sein, die Kernkompetenz über die nächsten Jahre weiterzuentwickeln, andere Verkehrsmittel in die Beratung und in das Mobilitätsangebot einzubeziehen und gleichzeitig weiterhin das Rückgrat der Mobilität, die ÖPNV-Leistung, in bestmöglicher Qualität anzubieten.

Dabei gilt es, die Beratenden auf ihre veränderte Rolle vorzubereiten. Für sie geht es darum, im Dialog mit den Kundinnen und Kunden, die persönlichen Mobilitätsanforderungen der Kundinnen und Kunden und die Vielfalt an Mobilitätsangeboten überein zu bringen. Hierbei schaffen sie Orientierung und Vertrauen in einem Dschungel an Informationen. Gefordert sind dabei besonders soziale Kompetenzen, aber auch Fachkenntnisse und eigene Erfahrungen zu den multimodalen Mobilitätsmöglichkeiten, um authentisch zu diesen beraten zu können. Hinzu kommt Wissen um die Zusammenhänge am Markt, um sich schnell auf verändernde Mobilitätsangebote und Kundenwünsche einstellen zu können. Diese sehr komplexe Aufgabe der multimodalen Mobilitätsberatung kann nur von entsprechend qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden ausgefüllt werden.

Auf diese Aspekte geht diese Publikation im Folgenden noch weiter ein. Dabei wird schnell klar, dass sich nicht nur die Handlungen der Beratung in diesem Zuge verändern, sondern dass sich auch die Unternehmen als Ganzes in einem Wandlungsprozess befinden.



2 Das Projekt ProMobiE

Im Mittelpunkt des Verbundprojekts *ProMobiE* – *Professionelle Mobilitätsberatung für multimodale Verkehrsangebote im Kontext der Elektromobilität* standen die theorie- und empiriegeleitete Konzipierung, Umsetzung, Erprobung und Evaluation neuer Beratungsdienstleistungen sowie von Qualifizierungen für die Professionalisierung der Beschäftigten in Kundenzentren des ÖPNV. Grundlage dafür waren be- und entstehende Mobilitätsangebote des ÖPNV, die sich durch ein multimodales Mobilitätskonzept auszeichnen. Diese Angebote integrieren die Elektromobilität in das Gesamtsystem Mobilität.

Die Beratungsdienstleistungen richten sich an unterschiedliche Personengruppen, die beispielsweise durch den demografischen Wandel oder ein verändertes Nutzerverhalten an Bedeutung gewinnen, da sie einem besonderen Beratungsbedarf unterliegen. Diesen Zielgruppen ist gemein, dass sie weniger standardisierte, sondern mehr individualisierte Beratung zu ihrem Mobilitätsverhalten nachfragen. Ihre Bedarfe lassen sich

in der Regel nicht allein durch allgemeine Lösungen auf internetbasierten Plattformen abbilden.

Die zentralen Ziele des Projekts *ProMobiE* lassen sich vor diesem Hintergrund wie folgt zusammenfassen:

- Prozessbegleitung der Unternehmen des ÖPNV bei der Vernetzung der Mobilitätsangebote, auch derer mit elektrischen Antrieben
- Anpassung der multimodalen Mobilitätsberatungsdienstleistungen an spezifische Kundenbedürfnisse
- Entwicklung von Qualifizierungsangeboten im Kontext von Elektromobilität und Multimodalität für entsprechende Beratungsdienstleistungen

Die Projektpartner widmeten sich gemeinsam den folgenden Fragestellungen:

- Welche Mobilitätsangebote und Beratungsdienstleistungen fragen die Kundinnen und Kunden zukünftig nach?

- Welche Auswirkungen hat dies auf die Beratung der Kundinnen und Kunden?
- Was bedeutet dies für die Qualifikations- und Kompetenzniveaus und damit für die (internen) Qualifizierungsmaßnahmen der Beschäftigten von Verkehrsunternehmen?

Das Projekt ProMobiE unterstützte die beteiligten Unternehmen darin, sich zu zukunftssicheren systemischen Mobilitätsanbietern zu entwickeln, die

eine ökologischere und effizientere Mobilität anbieten und den Kundinnen und Kunden professionelle Beratungen zu multimodalen Mobilitätsangeboten mit Elektromobilität offerieren, wodurch sie die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch neue Tätigkeitsfelder und Qualifizierungen erhalten.

So förderte das Projekt ProMobiE die Elektromobilität mit Hilfe von Dienstleistungsinnovationen und steigerte die Akzeptanz der technologischen Entwicklungen seitens der Öffentlichkeit.

2.1 Projektstruktur und beteiligte Partner

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Projekt ProMobiE wurde im Verbund (siehe Abbildung 7) durchgeführt. Die Forschungspartner VDV-Akademie e. V., RWTH Aachen University mit dem Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) und dem Institut für Erziehungswissenschaft (EZW) und Prospektiv GmbH identifizierten und analysierten in Kooperation mit den beteiligten Praxispartnern die Anforderungen an Mobilitätsberatungsdienstleistungen und Qualifizierungen, unterstützen die Gestaltung dieser Angebote, waren an den Qualifizierungen beteiligt, begleiteten evaluativ deren Umsetzung und sicherten den Transfer in Wissenschaft und Praxis.

Die vier beteiligten Verkehrsunternehmen, die Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen Aktiengesellschaft (BOGESTRA AG), die üstra Hannoversche

Verkehrsbetriebe AG (üstra), die Rhein-Neckar-Verkehr GmbH (rnv) und die Stadtwerke Baden-Baden, Verkehrsbetriebe, haben dazu geeignete Untersuchungs- und Erprobungsfelder zur Verfügung gestellt.

Als Umsetzungspartner waren die Stadt Aachen, Cambio Aachen, VCD Aachen-Düren (Verkehrsclub Deutschland), die Hamburger HOCHBAHN und HEAG mobilo mit dabei. Mit diesen konnten Ideen diskutiert und Anregungen eingeholt werden.

Projektträger war von Dezember 2013 bis September 2016 der DLR Projektträger. Von Oktober 2016 bis März 2017 hat diese Aufgabe der Projektträger Karlsruhe (PTKA) übernommen.

Das Metaprojekt war *DELFIN – Dienstleistungen für Elektromobilität: Förderung von Innovation und Nutzerorientierung* vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO Stuttgart.



Abbildung 7: ProMobiE Projektpartner

2.2 Projektumsetzung

Wie Abbildung 8 zeigt, hatte das Projekt ProMobiE eine Laufzeit von Dezember 2013 bis März 2017. Von März 2015 bis Juni 2015 gab es antragsbedingt eine ungefördernde Phase, in der das Projektteam aber weitergearbeitet hat.

Grundlage der Projektumsetzung waren die drei Bereiche Mobilitätsdienstleistungen, Qualifizierung und Beratungsdienstleistungen. Nur durch die umfassende und mehrperspektivische Betrachtung der Projektthematik konnten wissenschaftlich belastbare wie praktisch verwertbare Ergebnisse erzielt werden. Dabei standen die folgenden Frage- und Aufgabenstellungen im Vordergrund:

Mobilitätsdienstleistungen

- Was ist der Status Quo am Mobilitätsmarkt?
- Was sind zu erwartende Entwicklungen in den nächsten Jahren?
- Wie sind die Verkehrsunternehmen aufgestellt? Welche Angebote sind bereits im Portfolio? Wie ist die multimodale Verknüpfung dieser?

Qualifizierung

- Welche Schulungen gibt es zu den neuen Mobilitätsthemen bereits in den Betrieben und was fehlt noch?
- Welche Qualifizierung bringen die Beschäftigten in den Verkehrsunternehmen mit?
- Welche Methoden, Infrastrukturen und Rahmenbedingungen gab es bisher, welche sind zukünftig notwendig?

Beratungsdienstleistungen

- Was machte die Beratung in Verkehrsunternehmen bisher aus?
- Was sind zukünftige Eckpfeiler einer Mobilitätsberatung?
- Wie sollten die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Mobilitätsberatung in der Zukunft aussehen?

Auf Basis dieser Bereiche wurden im Projekt die drei Phasen durchgeführt:

1. Analyse

Zunächst wurden in den Verkehrsunternehmen die derzeitigen und zukünftigen Mobilitätsangebote, die Beratungsdienstleistungsangebote sowie die bestehenden Qualifizierungsmaßnahmen analysiert, strukturiert und zusammengefasst.

2. Konzeption

Die Analysen und Ergebnisse aus den drei relevanten Bereichen wurden zusammengeführt, um Konzepte für Beratungsdienstleistungen und die Qualifizierung von Mobilitätsberaterinnen und Mobilitätsberatern herauszuarbeiten.

3. Erprobung

Schließlich wurden die Qualifizierungsmaßnahmen in den beteiligten Verkehrsunternehmen durchgeführt und evaluiert.

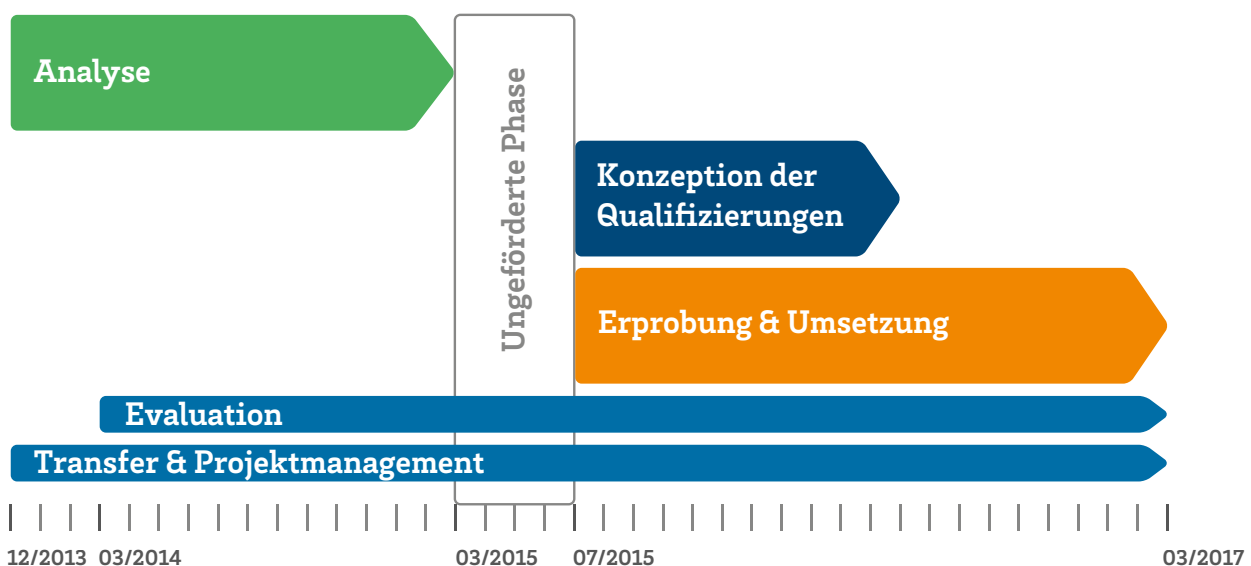


Abbildung 8: Überblick über den gesamten Projektablauf von ProMobiE



Abbildung 9: Projektaktivitäten und Ergebnisse

Abbildung 9 gibt einen Überblick zu den Aktivitäten aus drei Jahren Projekt- und Forschungsarbeit, die in den hier vorliegenden Handlungsleitfaden überführt wurden. In den folgenden Kapiteln wird Bezug zu diesen

Aktivitäten genommen. Dabei werden die Ergebnisse der einzelnen Aktivitäten, Phasen und Bereiche erläutert und in einen Gesamtzusammenhang gebracht.



3 Beruflichkeit und Qualifizierung

Um mehr über die Zielgruppe der Beschäftigten in den Kundenzentren zu erfahren, wurden die bestehenden Beschäftigungs- und Qualifikationsstrukturen für Mobilitätsberatung im ÖPNV analysiert. Die Branche verfügt bereits über eine Vielzahl an Berufen mit entsprechenden Aus- und Weiterbildungen. Doch wie werden Beschäftigte in der Mobilitätsberatung am besten auf die neuen Anforderungen vorbereitet, die sich aus Multimodalität, Elektromobilität und individueller Beratung ergeben?

Dazu wird zunächst der Status quo der Beratung und der Qualifizierung dargestellt, um die Professionalisierungsbedarfe abzuleiten. In Kapitel 3.1 werden hierfür ausgewählte Berufe in der Verkehrsbranche dahingehend untersucht, ob Beratung und Multimodalität bereits Gegenstand der Berufsbilder und Ausbildungsordnungen sind. Davon ausgehend werden grundlegende Prinzipien der beruflichen Bildung erläutert und auf die Praxis

der Mobilitätsberatung angewendet. Dabei wird die Tätigkeit hinsichtlich ihrer Aufgaben und Inhalte näher spezifiziert, um die Lernziele für die Qualifizierungen zu bestimmen. Kapitel 3.2 greift diese Erkenntnisse auf und ermittelt Anforderungen an die Qualifizierungen sowie Qualifizierungsbedarfe für Mobilitätsberaterinnen und -berater. Kapitel 3.3 überführt diese wiederum in ausgearbeitete Schulungskonzepte des Projekts ProMobiE, bevor in Kapitel 3.4 die eingesetzten Methoden der ProMobiE-Qualifizierung vorgestellt und reflektiert werden. Dies wird durch anschauliche Erfahrungsberichte aus den beteiligten Verkehrsunternehmen in Kapitel 3.5 ergänzt. In Kapitel 3.6 macht ein Einblick in die Evaluationsergebnisse der durchgeführten Qualifizierungen deutlich, welche Bausteine sich als besonders empfehlenswert und wirkungsvoll erwiesen haben und welche noch weiter ausgearbeitet werden müssen.

3.1 Beruflichkeit in der Mobilitätsberatung

Beratung findet in den Verkehrsunternehmen an vielfältigen Orten statt, zum Beispiel: in den Kundenzentren, in den verschiedenen Fahrzeugen, in Servicemobilen, in separaten Serviceeinrichtungen, an Haltestellen und bei Störungen an strategisch gewählten Orten. Die Rahmenbedingungen an den verschiedenen Beratungsstellen schwanken mitunter stark und wirken sich teilweise erschwerend auf die Beratungen aus. Im Projekt wurde deutlich, dass die angestrebte individuelle Mobilitätsberatung zu multimodalen Angeboten aufgrund der Räumlichkeiten, der eingeplanten Zeit und des Zugriffs auf Informationen nur von Mitarbeitenden in den Kundenzentren zu leisten ist. Um diese Zielgruppe genauer zu charakterisieren, wurden die bestehenden Beschäftigungs- und Qualifikationsstrukturen in den Kundenzentren der vier Modellunternehmen analysiert.

Die Untersuchungen zeigen, dass die Qualifikationen der Beratenden sehr unterschiedlich sind. Zwar bestehen in der Verkehrsbranche Ausbildungsberufe, die unter anderem auf eine Tätigkeit in Kundenzentren

vorbereiten (z. B. Kaufleute für Verkehrsservice), jedoch stellen einen großen Anteil der Beratenden Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger dar. Diese Beschäftigten stammen aus verwandten kaufmännischen Berufen (z. B. Bürokaufleute) oder bringen eine andere grundlegende Qualifikation mit; stark vertreten sind ehemalige Verkäuferinnen und Verkäufer aus dem Einzelhandel, da diese den Umgang mit Kundinnen und Kunden gelernt haben. Daneben sind leistungsgewandelte Beschäftigte in der Beratung tätig, die aus dem Fahrdienst (z. B. als Berufskraftfahrer/-in oder Fachkraft im Fahrdienst) sowie anderen gewerblich-technischen Berufen (z. B. Gleisbauer/-in) stammen. Im Bereich der Weiterbildung bestehen zurzeit keine einschlägigen Angebote für die multimodale Beratung im ÖPNV (vgl. Potzolli 2016). Um die Frage zu beantworten, inwiefern die Konzepte der Beratung, der Multimodalität und der Nachhaltigkeit bereits in den bestehenden Berufsbildern verankert sind, wurden zunächst ausgewählte Berufe des Verkehrssektors analysiert.

3.1.1 Analyse ausgewählter Berufe im Verkehrssektor

Die Verkehrsberufe nach der Klassifikation der Berufe (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2010a und 2010b) zählen zum Berufsbereich 5, Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit. Darunter sind verschiedene Berufe geordnet. Für eine Analyse relevant sind die Ausbildungsberufe *Kaufleute für Verkehrsservice* und *Fachkraft im Fahrbetrieb*, da diese in den Verkehrsunternehmen die am häufigsten für die Beratung eingesetzten Berufe sind. Untersucht wurden die Kompetenzen und Lerninhalte der Berufe, die jeweils in der Ausbildungsordnung für den betrieblichen Ausbildungsteil und im Rahmenlehrplan für den berufsschulischen Ausbildungsteil niedergeschrieben sind.

Kaufleute für Verkehrsservice

Der duale Ausbildungsberuf Kaufleute für Verkehrsservice besteht seit 1997 und wird vor allem von der Deutschen Bahn AG ausgebildet, aber auch von etwa 20 – 25 ÖPNV-Unternehmen. 2015 gab es bundesweit 369 Absolventinnen und Absolventen. Kaufleute für Verkehrsservice „führen Service- und Sicherheitsdienstleistungen im Personenverkehr aus. Sie erteilen Auskünfte, verkaufen bzw. kontrollieren Fahrkarten und sorgen für die Sicherheit von Fahrgästen“ (Bundesagentur für Arbeit 2015b). Wichtige Aspekte der Beratung sind in der entsprechenden Ausbildungs-

ordnung vertreten. So ist die kundenorientierte Kommunikation über die gesamte Ausbildungsdauer inhaltliches Thema. Multimodalität, im Sinne einer Verknüpfung verschiedener Verkehrsmittel, ist ebenfalls Gegenstand des Ausbildungsrahmenplanes: „Verkehrswege, -mittel und -verbindungen ermitteln“ (§3 Nr. 5a). Aspekte einer Bildung für nachhaltige Entwicklung zeigen sich beispielsweise in Nr. 1.5, der Vermeidung betriebsbedingter Umweltbelastungen sowie in Nr. 5: „Verkehrsmittel im Hinblick auf Umweltschutz und Ressourcennutzung vergleichen“ (vgl. BMWa / BMBF 1997).

i

Ordnungsmittel zur Berufsausbildung

Damit die Berufsausbildung überall in Deutschland zu vergleichbaren Abschlüssen führt, haben Bund und Länder einige Regelungen geschaffen. Diese sind in den sogenannten *Ordnungsmitteln zur Berufsausbildung* festgehalten. Dazu gehören die Ausbildungsordnung inklusive Ausbildungsrahmenplan für die Ausbildung im Betrieb und der nach Lernfeldern strukturierte Rahmenlehrplan für den berufsbezogenen Unterricht an der Berufsschule.

Lernfelder (LF) mit einer inhaltlichen Bedeutung für die Aspekte Beratung, Multimodalität und Nachhaltigkeit sind:

- LF4: „Die Bedeutung der Verkehrswirtschaft in der Gesamtwirtschaft einschätzen“,
- LF5: „Kunden über Produkte und Leistungen im Personenverkehr informieren“,
- LF6: „Mit Kunden umgehen“,
- LF12: „An verkaufsfördernden Maßnahmen mitwirken“,
- LF13: „Kunden über gesetzliche und vertragliche Grundlagen im Personenverkehr informieren“ (KMK 1997).

Die Formulierungen im Rahmenlehrplan sind gewohnt offen, um anpassungsfähig zu sein. Es werden Ziele formuliert und Inhalte genannt, diese aber nicht weiter spezifiziert. Interessant ist dabei, dass in LF4 bereits explizit auf Zielkonflikte insbesondere zwischen Ökonomie und Ökologie hingewiesen wird.

Zusammenfassend lässt sich zum Berufsbild Kaufleute für Verkehrsservice festhalten, dass Beratung im Sinne von Kommunikation durchgängig Gegenstand der Ausbildung ist. Die Ordnungsmittel lassen offen, ob Beratung tatsächlich im hier verstandenen Sinne Anwendung findet, oder ob es sich eher um eine informativ aufbereitende Tätigkeit handelt. Auch die Verknüpfung von Leistungen verschiedener Verkehrsmittel wird im Lehrplan benannt. Elektromobilität wird in den Ordnungsmitteln nicht explizit erwähnt. Jedoch liegt es nahe davon auszugehen, dass die Elektromobilität trotzdem indirekt einbezogen wird, da Unternehmen des ÖPNV als Pioniere auf diesem Gebiet gelten. Darüber hinaus beinhalten Kenntnisse zu den verschiedenen Verkehrsmitteln auch jene, die zu der Elektromobilität zählen. Unter Anlage I 5.c), dem Vergleich der Verkehrsmittel mit Blick auf Umweltschutz und Ressourcennutzung spielen elektrische Antriebe eine zunehmend wichtige Rolle. Hier gilt es aber noch genauer zu untersuchen, welche Aspekte der Elektromobilität bereits gefragt sind und vermittelt werden (vgl. Müller 2014; Kaufmann et al. 2017).

Fachkräfte im Fahrbetrieb

Das Berufsbild der Fachkraft im Fahrbetrieb besteht seit Sommer 2002 und wird von mehr als 80 Verkehrsunternehmen ausgebildet. 2015 gab es bundesweit 294 Absolventinnen und Absolventen. Fachkräfte im Fahrbetrieb „führen Verkehrsmittel des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) und sorgen für die sichere Beförderung der Fahrgäste. Sie wirken auch an der Fahrzeugdisposition und Personalplanung mit, übernehmen Aufgaben in Kundendienst, Marketing oder Öffentlichkeitsarbeit in Unternehmen des ÖPNV und stellen die Einsatzbereitschaft der Fahrzeuge sicher“ (Bundesagentur für Arbeit 2015a).

In der Ausbildungsordnung verweisen folgende Punkte auf Beratung, Multimodalität und Nachhaltigkeit:

- §3 Nr. 4: „Umweltschutz in Anwendung und Bedeutung“,
- §3 Nr. 7: „Verkehrsträger und Verkehrsmittel im Personenverkehr“,
- §3 Nr. 8: „Marketing und Vertrieb“ insbesondere §3 Nr. 8.2 „Marktbeobachtung und Verkehrsanalyse“: Vergleich von Preisen, Leistungen und Konditionen,
- §3 Nr. 9: „Umgang mit Kunden“,
- §3 Nr. 10: „Kaufmännische Betriebsführung“ insbesondere Nr. 10.3 a): „Bedarf an Dienstleistungen und Produkten ermitteln“ (BMA / BMBF 2002).

Im Vergleich zu den Kaufleuten für Verkehrsservice fällt hier bereits auf, dass mehr auf unterschiedliche Verkehrsmittel und deren Vergleich hinsichtlich verschiedener Ansprüche eingegangen wird. Der Umgang mit Kundinnen und Kunden erhält ebenfalls viel Aufmerksamkeit.

Im Rahmenlehrplan sind folgende Lernfelder und Inhalte treffend für die genannten Aspekte:

- LF1: „Das eigene Verkehrsunternehmen repräsentieren“: Erkennen des Berufs als kundenorientierten Dienstleistungsberuf,
- LF4: „Mit Kunden der Verkehrsunternehmen umgehen“,
- LF5: „Dienstleistungen von Verkehrsunternehmen erbringen“,
- LF6: „Personenverkehr durchführen“: Wirtschaftliche und Umwelt schonende Fahrweise,
- LF11: „Kostenbewusst handeln“ (KMK 2002).

Dem Umgang mit Kunden wird ein eigenes Lernfeld (LF4) gewidmet und explizit das für eine Beratung existenzielle Vertrauensverhältnis zwischen Kundinnen und Kunden sowie Beratenden erwähnt. Ebenso wird immer wieder die Kundenorientierung bzw. kundenfreundliche Umsetzung genannt, obwohl die Berufsbeschreibung und der Name der Ausbildung die Priorität auf das Führen von Fahrzeugen legen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die in der Ausbildungsordnung dargestellte Kommunikation mit Kundinnen und Kunden lediglich informativer Art ist und keine explizite beratende Komponente aufweist. Es werden Kundenwünsche aufgenommen und weitergeleitet sowie Informationen über Wartung vermittelt. Auch im Rahmenlehrplan bestätigt sich dieser Eindruck. Aspekte der Beratung sind zu erkennen – beispielsweise die Beratung bei der Auswahl von Ersatzteilen oder auch bei der Auswahl der Reparaturmaßnahmen. Dabei lernen Auszubildende bereits Zielkonflikte zwischen fachlichen Vorgaben und Kundenwünschen (z. B. in LF9) sowie den Umgang hiermit kennen. Die Beratung in der Kompetenzbeschreibung hat allerdings eher den Charakter eines

Verkaufsgesprächs. Sie zielt darauf ab, Produkte aus dem eigenen Portfolio abzusetzen. Multimodalität findet keine Erwähnung in der Ausbildungsordnung oder im Rahmenlehrplan. Elektromobilität begegnet den Auszubildenden in ihrem Berufsalltag, wenn die zu fahrenden oder zu wartenden Fahrzeugen über diese entsprechende Technik verfügen. Der allgemeine technische Einblick in die Elektromobilität ist lediglich sehr eingeschränkt vorhanden, da die Auszubildenden die Elektromobilität nur in dem Maße kennenlernen, in dem der Ausbildungsbetrieb bzw. die jeweilige Marke und deren Produkte diese abdecken (vgl. Müller 2014).

Zwischenfazit

Die Analyse ausgewählter Ausbildungsberufe macht deutlich, dass den Curricula der untersuchten Berufe der Verkehrsbranche bereits erste Ansätze zur Beratung,

zur Multimodalität, zu nachhaltiger Entwicklung und Elektromobilität innewohnen. Jedoch existieren gegenwärtig keine konkreten Ausbildungsinhalte oder Kompetenzbeschreibungen für unabhängige Beratungen zu multimodalen Angeboten mit dem Ziel der Verbreitung einer nachhaltigen Mobilität. Daher wurde im Projekt ProMobiE die Erwerbsarbeit von Mitarbeitenden in Kundenzentren mit dem Ziel untersucht, situationsorientierte Curricula für Weiterbildungen im Bereich der multimodalen Mobilitätsberatung zu entwickeln. Dabei wird die Entwicklung von Handlungskompetenz auf Seiten der Mobilitätsberatenden auch als ein möglicher Schritt zur Förderung nachhaltiger Mobilität verstanden (vgl. Kaufmann et al. 2016).

Vor diesem Hintergrund ist die von der VDV-Akademie angestoßene Neuordnung des Berufsbildes Kaufleute für Verkehrsservice zu begrüßen.

i

Von der Ausbildung zum Master – das System beruflicher Bildungswege im ÖPNV

Auf Branchenebene des ÖPNV und des Schienengüterverkehrs spiegeln sich der Europäische und der Deutsche Qualifikationsrahmen im *System beruflicher Bildungswege (SyBil)* des Verbands Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV)

wider. Es enthält neben einem Initial-Qualifikationsniveau vier weitere Qualifikationsniveaus – von der dualen Berufsausbildung bis zum Bachelor- und Masterstudium. Diese finden ihre Entsprechung auch in den Niveaustufen des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR) (s. folgende Abbildung). Dabei setzt das „System beruflicher Bildungswege“ auf große Transparenz und Durchlässigkeit.

SyBil ist gekennzeichnet durch branchenspezifische, aufeinander abgestimmte und durchlässige Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten. Auch vielfältige branchenübergreifende Qualifizierungsangebote sind enthalten. Ferner decken die verschiedenen Bildungsangebote des Systems unterschiedliche Kompetenzen ab und

ermöglichen staatliche, kammerbezogene und branchenanerkannte Abschlüsse der VDV-Akademie und ihrer Bildungszentren. Das System beruflicher Bildungswege wird in den kommenden Jahren weiterentwickelt und stetig ausgebaut.

Weitere Informationen und Ansprechpersonen finden Sie hier:

<https://www.vdv-akademie.de/projekte/sybil-system-beruflicher-bildungswege/>

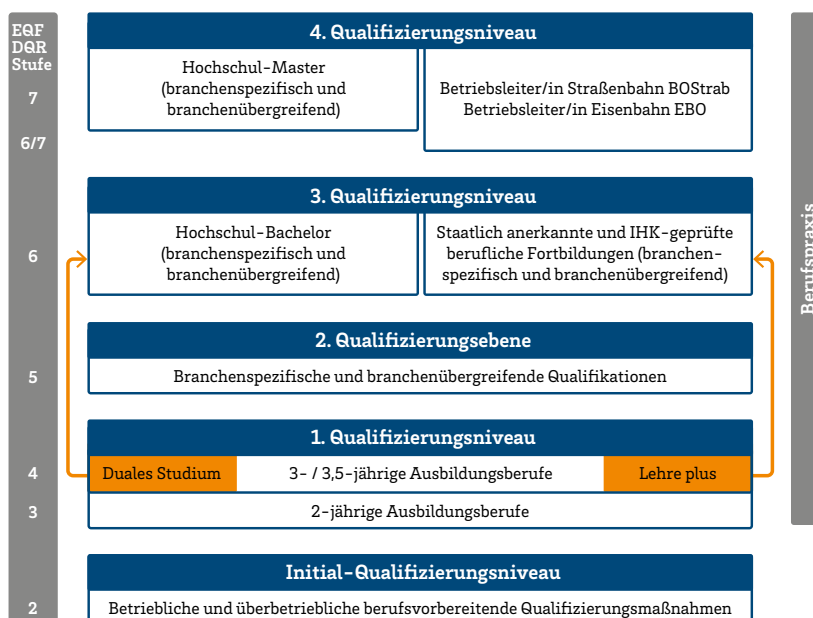


Abbildung 10: Das System beruflicher Bildungswege in ÖPNV und Schienengüterverkehr (SyBil)

3.1.2 Kompetenzorientierung in der beruflichen Bildung

Die Entwicklung von Handlungskompetenz gilt heute als das Leitziel beruflicher Bildungsprozesse. Für die berufliche Erstausbildung ist dieses Ziel explizit niedergeschrieben. Aber auch betriebliche Weiterbildungen werden mehr und mehr an der Entwicklung von Handlungskompetenz ausgerichtet. Berufliche Handlungskompetenz umfasst die „Bereitschaft und Befähigung des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Handlungskompetenz entfaltet sich in den Dimensionen von Fachkompetenz, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz“ (KMK 2011, S. 14).

Möchte man Lernende bei der Entwicklung von beruflicher Handlungskompetenz unterstützen, hat dies Konsequenzen für die Gestaltung von Lernprozessen und Bildungsgängen. Kompetenzorientierte Bildungssequenzen richten sich an den Anforderungen und Herausforderungen anschließender Arbeitssituationen aus. Dies bedeutet konkret, dass die Gestaltung von Lernprozessen nicht ausgehend von den zu vermittelnden Inhalten und in Form eines Lernens auf Vorrat geschieht.

Vielmehr werden der inhaltliche Input und die Gestaltung des Lehr-Lern-Prozesses mit Blick auf den beabsichtigten Output (Kompetenz) gewählt (vgl. Gillen 2013). Diese Ziele lassen sich zum einen aus normativen Beschreibungen ableiten, die sich in der Regel in rechtsverbindlichen Ordnungsmitteln finden. Zum anderen ist aber auch eine empirische Sichtweise erforderlich, die die Herausforderungen der Erwerbsarbeit abbildet. Hierbei gilt es, stets einen Bezug zu realen Handlungssituationen, die die Lernenden mittels ihrer Kompetenzen bewältigen müssen, herzustellen und dies über entsprechende Studien empirisch abzusichern. Diese Arbeitshandlungen werden, wie im Folgenden dargestellt, in beruflichen Handlungsfeldern beschrieben, die in einem didaktischen Reflexionsprozess zu Lernfeldern aufbereitet werden. Während Handlungsfelder objektive Anforderungen der Tätigkeit beschreiben, werden in Lernfeldern die subjektiven Anforderungen an die handelnde Person in Form von Kompetenzbeschreibungen festgehalten (vgl. Bader 2003). Was Handlungsfelder sind, was sie kennzeichnet und wie man sie auffindet und beschreibt, ist Thema des nächsten Abschnitts.

3.1.3 Entwicklung von Handlungsfeldern

Berufliche Handlungsfelder fassen typische Handlungen eines Berufes mit ähnlichen Eigenschaften zusammen. Sie enthalten eine oder mehrere abgeschlossene Handlungen, deren Teilhandlungen aufeinander aufbauen und sind strukturiert nach dem Phasenschema einer vollständigen Handlung (siehe Abbildung 11). Das Modell der

vollständigen Handlung ist ein in der beruflichen Bildung etabliertes und weit verbreitetes Konzept zur Beschreibung von Tätigkeiten und beruflichen Aufgaben. Als vollständig gelten Handlungen dann, wenn sie einen großen Handlungsspielraum bieten und das eigene Tun somit beeinflussbar ist (vgl. Hacker 2005, S. 251). Realitäts- und problembezogenes Lernen anhand konkreter Situationen aus dem Arbeitsalltag bildet den Kern dieses Modells.

Handlungsfelder beinhalten oft einen oder mehrere Zielkonflikte, also sich potenziell entgegenstehender Anforderungen und Erwartungen (z. B. möglichst kostengünstig und gleichzeitig besonders komfortabel reisen). In vielen Fällen bewegen sich Zielkonflikte im Spannungsfeld zwischen Komfort, Kosten und Zeit oder resultieren aus verschiedenen Interessen. Diese Zielkonflikte zu lösen, erfordert Professionalität. Handlungsfelder sind auf langfristige Gültigkeit angelegt und daher so offen formuliert, dass sie gesellschaftliche und technologische Veränderungen fassen können. Die Summe aller Handlungsfelder beschreibt ein Berufsbild vollständig.

Wie in Abbildung 12 dargestellt, ist der erste Schritt zur Identifizierung von Handlungsfeldern das Sammeln von empirischen Daten zu Aufgaben und Tätigkeiten des Berufes (siehe Infokasten). Im Projekt ProMobiE ist dies geschehen in Form von Experten-Workshops, Arbeitsbeobachtungen in Kundenzentren und problemzentrierten Interviews. Darüber hinaus wurden Dokument- und Trendanalysen durchgeführt. Aus diesem

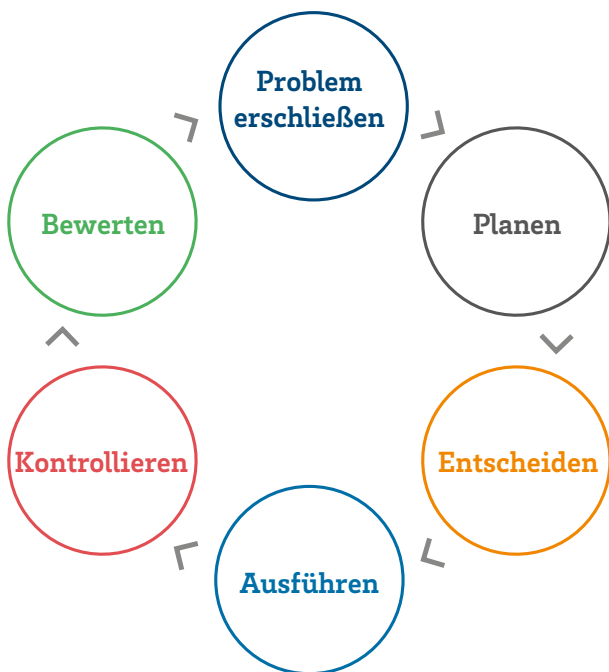


Abbildung 11: Modell der vollständigen Handlung (eigene Darstellung nach Hacker 2005)



Abbildung 12: Vorgehen zur Identifikation und Beschreibung von beruflichen Handlungsfeldern

Material ergab sich ein Pool von Arbeitsaufgaben, die von Mitarbeitenden in der Mobilitätsberatung übernommen werden. Arbeitsaufgaben mit ähnlichen Charakteristika wurden zunächst zu Handlungsfeldern gebündelt. In einem zweiten Schritt wurden die Handlungsfelder

in eine Reihenfolge gebracht. Abschließend erfolgte die Beschreibung der Handlungsfelder in Steckbriefen, in denen auf jede Phase einer vollständigen Handlung eingegangen und evtl. bestehende Zielkonflikte identifiziert wurden.

i

Methodisches Vorgehen zur Beschreibung der Arbeitstätigkeit

Um die verschiedenen Aufgaben und Tätigkeiten in der Mobilitätsberatung zu erfassen, wurden mit den beteiligten Verkehrsunternehmen verschiedene Verfahren umgesetzt. Die Ergebnisse wurden anschließend ausgewertet und zusammengeführt.

Experten-Workshops

Um die bisherige Beratung, die darin beteiligten Akteure, die verschiedenen Anlässe, die dabei entstehenden Aufgaben, die Inhalte und auch die Rahmenbedingungen zu erfassen, wurden zunächst in allen Verkehrsunternehmen Workshops durchgeführt und dokumentiert. Beteiligt waren vorwiegend die aktuell in der Beratung tätigen Beschäftigten, Teamleiterinnen und Teamleiter, Vertreterinnen und Vertreter des Betriebsrats sowie die für Beratung

und Vertrieb zuständigen Führungskräfte. So konnte strukturiert ein fundierter Überblick über die Beratung in inhaltlicher, organisatorischer und personeller Hinsicht gewonnen werden (vgl. Müller 2014).

Arbeitsbeobachtungen

Eine Besichtigung der Kundenzentren sowie mehrstündige Arbeitsbeobachtungen reicherten in einem zweiten Schritt die Kenntnisse durch authentische Eindrücke an, ergänzten die bestehenden Informationen über vorherrschende Rahmenbedingungen und dienten somit der Vorbereitung auf umfangreiche Interviews mit den Beratenden (vgl. Becker 2005).

Problemzentrierte Interviews

Um der Beobachterperspektive aus den Arbeitsbeobachtungen eine Erlebenspers-

pektive der Beschäftigten zur Seite zu stellen, wurden mit Beratenden ausführliche leitfadengestützte Interviews geführt (vgl. Witzel 1985; Ullrich 1999). In ihnen konnten diese detailliert typische und besondere Beratungssituation beschreiben und Auskünfte über das hierfür notwendige (Erfahrungs-)Wissen und Können erteilen. Dieses ermöglicht es, die vielfältigen Erwartungen an Mobilitätsberatungsdienstleistungen aus der subjektiven Sicht der Beratenden einzufangen sowie die spezifischen Anforderungen sichtbar werden zu lassen, die mit der Einmündung in die Beratungstätigkeit verbunden sind. Auch besondere Herausforderungen und Konfliktpotenziale konnten so systematisch und tiefgehend rekonstruiert werden.

3.1.4 Handlungsfelder von Beratenden in Kundenzentren

In den Anforderungsanalysen wurde deutlich, dass Beschäftigte in Kundenzentren ein breites Aufgabenspektrum abdecken müssen. Sie übernehmen klassische kaufmännische Aufgaben im Kundenkontakt, wie das Abwickeln von Verkäufen, die Pflege der Kundendaten oder die Bearbeitung von Fällen des erhöhten Beförderungsentgelts. Daneben geben sie Auskünfte zu Verbindungen und Strecken, führen aber auch Beratungen zu standardisierten Produkten des ÖPNV, wie zu Abonnementverträgen, durch. Darüber hinaus müssen Beratende individuelle Auskünfte geben, Touristen Informationen zu Ortsgegebenheiten geben und sich auf die besonderen Bedürfnisse bestimmter Zielgruppen, z. B. Seniorinnen und Senioren oder Neubürgerinnen und Neubürger, einstellen.

Die Tätigkeit von Mitarbeitenden in Kundenzentren und die damit verbundenen Anforderungen werden in der Dienstleistungsforschung als Interaktionsarbeit bezeichnet und entsprechend untersucht (vgl. Dunkel/Voß 2004; Dunkel/Wehrich 2012). Charakteristisch ist ein schneller Wechsel zwischen unterschiedlichen Kundinnen und Kunden. Die Beratenden müssen sich dabei auf jede Kundin und jeden Kunden neu und unvoreingenommen einlassen, um die Person und das Anliegen zu analysieren. Sie müssen mit Kundinnen und Kunden in Echtzeit kommunizieren und dabei auf Unvorhergesehenes adäquat reagieren. Dabei müssen sie mit den Emotionen der Kundinnen und Kunden sowie den eigenen Emotionen professionell umgehen. Diese Anforderungen müssen die Beschäftigten in einem begrenzten zeitlichen Rahmen und unter hoher kognitiver Beanspruchung bewältigen (vgl. Hacker 2009; Böhle 2011; Michiels-Corsten 2016).

Ein neues Handlungsfeld, das sich vor dem Hintergrund der Entwicklungen auf dem Mobilitätsmarkt konstituiert, ist die „Individuelle Beratung unter Berücksichtigung multimodaler Mobilitätskonzepte“ (vgl. Schmitz 2016). Wie in Kapitel 1.5 dargestellt, betrachtet diese Form der Beratung eine differenzierte, multimodale Nutzung von Verkehrsangeboten unterschiedlicher Anbieter speziell mit Elektromobilität. Ziel ist es, Hilfestellung zu bieten bei der Bewältigung von individuellen Fragen der Mobilität. Darüber hinaus soll auch eine Steigerung der Nutzung nachhaltiger Mobilität speziell mit Elektromobilität befördert werden. Hierzu ist es gegebenenfalls nötig, eine Veränderung des Mobilitätsverhaltens der Kundinnen und Kunden herbeizuführen. Dabei beraten die Beratenden zu eigenen Mobilitätsangeboten, aber auch zu denen der Kooperationspartner, wie Carsharing und Fahrradverleih und zu deren Kombinationsmöglichkeiten. Das Handlungsfeld sowie die damit verbundenen Anforderungen an die Beschäftigten können folgendermaßen skizziert werden:

Kurzbeschreibung

Ausgehend von einer direkten Anfrage der Kundinnen und Kunden oder ausgehend von durch den Beratenden identifizierten Bedarfen (z. B. Optimierung oder Veränderung der bisherigen Nutzung von Mobilitätsdienstleistungen) analysieren die Beschäftigten die individuellen Anforderungen an die Mobilität der Kundinnen und Kunden. Für die Zusammenstellung eines multimodalen Verkehrsangebotes holen sie umfangreiche Informationen aus verschiedenen Quellen ein oder erschließen diese mittelbar aus bereits zur Verfügung stehenden Informationen. Sie ordnen die gesammelten Anforderungen und Präferenzen der Kundinnen und Kunden mittels geeigneter Kriterien (z. B. Ökologie, Ökonomie und Komfort) ein und unterstützen die Kundinnen und Kunden dabei, diese Vorschläge mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen gegeneinander abzuwägen, um passende Mobilitätsangebote auszuwählen. Darauf aufbauend werden mit den Kundinnen und Kunden mögliche Mobilitätskonzepte und Kombinationsmöglichkeiten der Verkehrsmittel aufgezeigt und hinsichtlich der unterschiedlichen Kriterien (s. o.) beurteilt. Die Eignung multimodaler Mobilitätskonzepte mit Elektromobilität wird hierbei besonders berücksichtigt.

Auswahl der Anforderungen des Handlungsfelds

- Erkennen können, welcher Kunde offen ist für eine individuelle Beratung zu multimodalen Angeboten mit Elektromobilität
- Geeignete Gesprächs- und Fragetechniken kennen und anwenden können
- Relevante Informationen von nicht-relevanten unterscheiden
- Optimierungspotenziale bei der Nutzung von Mobilitätsangeboten erkennen
- Kenntnisse der lokalen und regionalen Mobilitätsangebote sowie deren Verknüpfungsmöglichkeiten
- Kenntnisse zur technischen Abwicklung der Verknüpfung (Verträge, Nutzungsbedingungen, Ansprechpersonen)
- Mobilitätsangebote kundengerecht erläutern

Dieses neue Handlungsfeld sowie die in der Kundenberatung bereits bestehenden Handlungsfelder lassen sich wie in Abbildung 13 dargestellt systematisieren, wobei die Größe der Handlungsfelder nicht der Gewichtung in der Praxis entspricht, sondern der geeigneten Darstellungsweise geschuldet ist. Hierbei wird deutlich, dass die Tätigkeiten in Kundenzentren überwiegend im direkten Kundenkontakt vollzogen werden. Zudem lässt sich die Dienstleistung drei Phasen zuordnen: In der Akquisition werden die Dienstleistungen Mobilitätsberatung und Nutzung der Mobilitätsangebote vorbereitet,

in der Durchführung werden verschiedene Schritte der Dienstleistung selbst erbracht und die Nachbereitung bezieht sich auf Tätigkeiten, die den eigentlichen Dienstleistungen Beratung, Verkauf oder Beförderung nachgelagert sind.

Auf dieser Basis wurden die im Folgenden dargestellten Lernfelder entwickelt. Doch auch über die im Projektkontext angestrebte Qualifizierung von Beschäftigten hinaus, kann die Beschreibung der Handlungsfelder in der Mobilitätsberatung mindestens zwei weiteren Verwendungsmöglichkeiten dienen:

- **Perspektive des Beschäftigungssystems:** Um Spezialisierung zu erlauben, sollten Tätigkeitsprofile von Mitarbeitenden in Kundenzentren identifiziert und systematisiert werden (siehe Kapitel 4.2).
- **Perspektive des Berufsbildungssystems:** Die Aufgabe der multimodalen Mobilitätsberatung sollte in die bestehenden Berufsbildern der Branche verankert werden (siehe Kapitel 3.1.1).

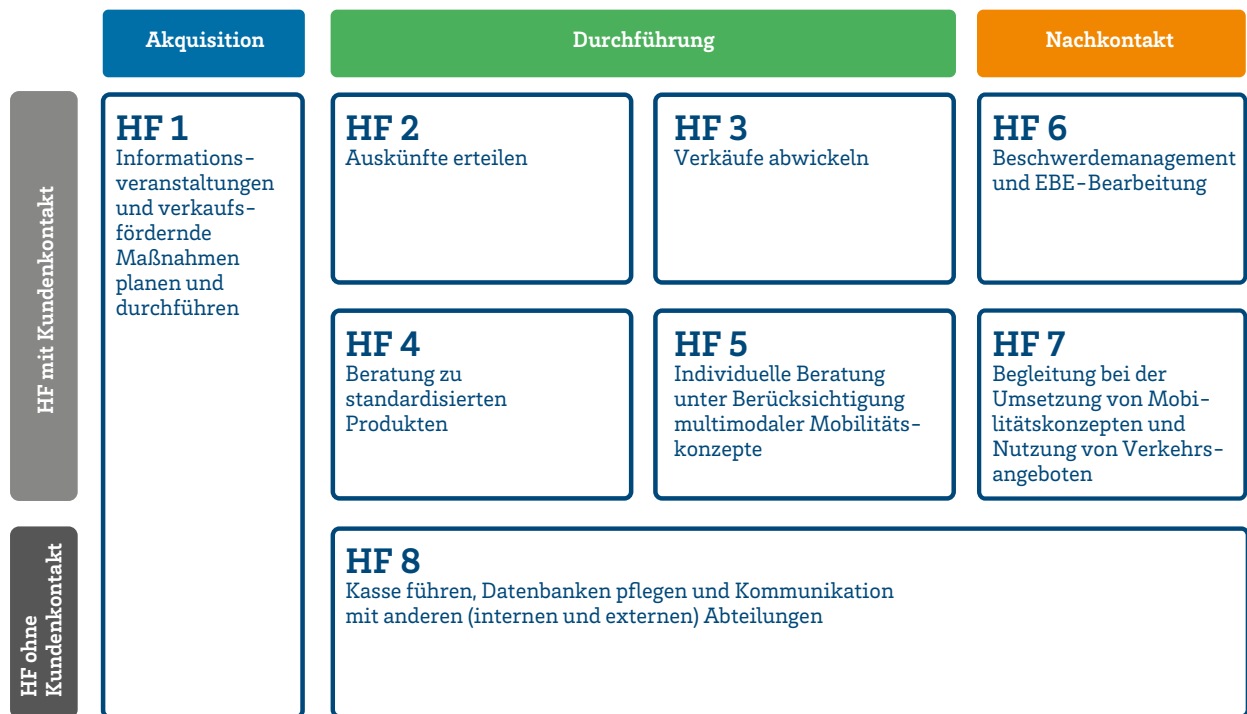


Abbildung 13: Handlungsfelder (HF) in der Mobilitätsberatung

3.1.5 Lernfelder für die Mobilitätsberatung

Die neuen Aufgaben der individuellen Mobilitätsberatung zu multimodalen Angeboten mit Elektromobilität sind komplexer und damit anspruchsvoller, als die bisher stattfindenden Beratungen zur standardisierten öffentlichen Mobilität. Daher erfordern auf Seiten der Beratenden Kompetenzen, die über die Vermittlung von Informationen an Kundinnen und Kunden und den Verkauf von Produkten des ÖPNV hinausgehen. Da bisher weder in den bestehenden Ausbildungsberufen der Branche noch im Bereich der Weiterbildung die erforderlichen Kompetenzen für eine individuelle Mobilitätsberatung zu multimodalen Angeboten mit Elektromobilität erworben werden können (Kapitel 3.1.1),

basieren die bisher stattfindenden multimodalen Beratungen weitestgehend auf dem individuellem Einsatz der Beratenden und viel learning-by-doing. Um diesem Professionalisierungsbedarf zu begegnen, wurden im Projekt ProMobiE zunächst die notwendigen beruflichen Kompetenzen für eine multimodale Beratung in zwei Lernfeldern beschrieben. Lernfelder sind dabei zu verstehen als didaktisch aufbereitete Handlungsfelder (vgl. Bader 2003), die für Qualifizierungen als handlungs- und situationsorientierte Curricula dienen können. Basierend auf dem oben dargestellten Handlungsfeld wurden die Lernfelder wie folgt beschrieben (vgl. Frenz 2016).

Lernfeld A: „Den Wandel der Mobilität und die Rolle des eigenen Unternehmens verstehen und Konsequenzen für die eigene Tätigkeit als Beratende ableiten“

- **Problemanalyse:** Die Beratenden informieren sich über technologische und gesellschaftlich-kulturelle Veränderungen, die einen Einfluss auf den Markt des öffentlichen Nahverkehrs haben. Sie erkennen die Folgen für die Strategie ihres Unternehmens und ihre Tätigkeit als Beratender auf dem Markt der Verkehrswirtschaft.
- **Planen:** Die Beratenden verfügen über grundlegende Informationen zum Leistungsspektrum ihres Betriebes sowie der Kooperationspartner und können diese recherchieren. Sie erarbeiten eine für Kundinnen und Kunden verständliche Arbeitsdefinition für multimodale und intermodale Mobilität.
- **Entscheiden:** Die Beratenden setzen sich auf Basis der Kenntnisse über den Wandel der Mobilität, der Rolle des Unternehmens sowie der eigenen Rolle im Unternehmen eigenständige Handlungsziele für ihre Tätigkeit als Beratende.
- **Ausführen:** Die Beratenden vertreten vor Kundinnen und Kunden den Wandel der Mobilität. Sie kennen und erläutern die Vor- und Nachteile verschiedener Mobilitätsangebote. Dabei repräsentieren sie die Strategie des eigenen Unternehmens (ggf. unter Verwendung geeigneter Medien).
- **Kontrollieren und Bewerten:** Die Beratenden überprüfen ihre Arbeit sowie die damit verbundenen Arbeitsergebnisse hinsichtlich aktueller Zielperspektiven (Unternehmen, eigene Handlungsziele). Sie reflektieren die eigene Rolle und die Auswirkungen des eigenen Handelns vor dem Hintergrund der für sie veränderten Rahmenbedingungen sowie der Reaktionen der Kundinnen und Kunden.

Lernfeld B: „Individuelle Beratungsangebote zu multimodalen Mobilitätsangeboten entwickeln, durchführen, evaluieren“

- **Problemanalyse:** Die Beratenden beschreiben den Beratungsbedarf von unterschiedlichen Kundengruppen und erkennen Informationslücken, die erst im Gespräch geschlossen werden können. Dabei erfassen sie die Anforderungen, die die Gesprächssituation der individuellen Beratung mit sich bringt und erkennen Ziellücken in der Beratungstätigkeit.
- **Planen:** Die Beratenden benennen die notwendigen Informationen zum bisherigen Mobilitätsverhalten von Kundinnen und Kunden und beschaffen ggf. fehlende Informationen. Sie beschreiben die Vor- und Nachteile von multimodalen Mobilitätskonzepten für die Zielgruppe, informieren sich über verschiedene Antriebsarten und bewerten sie vor dem Leitbild der Nachhaltigkeit.
- **Entscheiden:** Die Beratenden wählen vor dem Leitbild der Nachhaltigkeit multimodale Verkehrsangebote aus. Dabei wägen sie zwischen Ansprüchen aus den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Komfort ab.
- **Ausführen:** Die Beratenden erläutern Kundinnen und Kunden sach- und zielgruppengerecht individuelle Mobilitätsangebote. Dabei informieren sie zu den eigenen Konditionen sowie zu den Konditionen der Kooperationspartner und stellen die Vollständigkeit der weitergegebenen Informationen sicher.
- **Kontrollieren und Bewerten:** Die Beratenden reflektieren den Verlauf des Gesprächs und können Handlungsmuster festigen oder neue ableiten. Dabei reflektieren sie insbesondere Rollenkonflikte in der eigenen Tätigkeit (Beratende vs. Verkaufende).

3.2 Qualifizierung für die Mobilitätsberatung

Beratende sollen die Kundinnen und Kunden kompetent und umfassend zu den Kombinationsmöglichkeiten der multimodalen Mobilitätsangebote beraten, um mit ihnen gemeinsam ein bedarfsgerechtes Portfolio zum individuellen Mobilitätsverhalten zusammenzustellen. Dabei ist die Grenzziehung zur Vertriebstätigkeit für die Beratenden zunehmend schwieriger. Sie müssen stets abwägen,

ob das aktuelle Gespräch eher ein Verkaufsgespräch zur standardisierten öffentlichen Mobilität ist oder eine individuelle Beratung zu multimodalen Angeboten darstellt. Wie sich zeigte, können hieraus Zielkonflikte (wie sie u. a. in Kapitel 4.3.2 beschrieben werden) hervorgehen.

Auf Unternehmensseite besteht die Herausforderung darin, ein komplexes Beratungsangebot in den Kunden-

zentren vorzuhalten und mit Beschäftigten unterschiedlicher Ausgangsqualifikation und sehr heterogener berufsbiografischer Verläufe umzusetzen. Diese Kombination aus anspruchsvoller Vernetzungstätigkeit

und unterschiedlichsten Hintergründen der (zukünftig) Beratenden, bringt neue Anforderungen an die Qualifizierung mit sich. Der bedarfsgerechten Schulung jener Mitarbeitenden kommt hierbei eine Schlüsselstellung zu.

3.2.1 Derzeitige Weiterbildung von Beratenden

Die aktuellen Qualifizierungsangebote für Beschäftigte mit beratenden Tätigkeiten haben einen deutlichen Schwerpunkt in den Themen des Vertriebs. Die Analyse ergab eine sehr große Bandbreite der Aufbereitung von Qualifizierungsinhalten: Angefangen bei Flyern oder Mitteilungen per E-Mail bezüglich neuer Ticketarten, über unternehmensspezifisch aufbereitete Informationen zu Tarifänderungen bis hin zum Einsatz von web-basierten Angeboten mit tagesaktuellen Hinweisen und integrierten Kommunikationsmöglichkeiten finden sich vielfältige Informationswege und Schulungsarten in den Verkehrsunternehmen wieder. Auch der Einsatz von Web Based Trainings (WBT) zu eher grundlegenden Themen des Vertriebs findet bereits teilweise Anwendung. Gleiches zeigte sich für den aktuellen Methodeinsatz zur Qualifizierung. Es besteht eine große Vielfalt, die vom Selbststudium, über verschiedenartig ausgestaltete Lehrvorträge bis hin zu sehr interaktiven und aktivierenden Formen wie Erfahrungsaustausch und Rollenspielen reicht.

Einarbeitung

Basis bei der Einarbeitung neuer Beschäftigter im Bereich der Beratung sind der Erwerb von Tarif- und Streckenkenntnissen. Dabei stehen die Tarife des Verkehrsverbundes und die Linien, Verbindungen, Umsteigepunkte etc. des eigenen und der angrenzenden Betriebsgebiete im Vordergrund, um Kundinnen und Kunden kompetent informieren zu können. Zum Dienstleistungsumfang gehören oft auch Mobilitäts- und Pünktlichkeitsversprechen, Anschlussgarantien etc. Für die tägliche Arbeit sind weiterhin Kenntnisse zur Anwendung der IT-Systeme sowie über interne Prozesse und Zuständigkeiten wichtig.

Aufbauend auf diesen Grundkenntnissen für Beratende werden teilweise Schulungen in Kommunikation und Deeskalation angeboten. Dazu gehören Kundenorientierung und Konfliktmanagement, um nicht nur den Umgang mit schwierigen Kunden positiv gestalten zu können.

Die verwendeten Materialien sind recht vielfältig. Zum Teil sind umfassende Leitfäden vorhanden, die die wichtigsten Aufgaben und Tätigkeiten im Kundenzentrum beschreiben. Dazu gehören beispielsweise

Dienstanweisungen, Handbücher des Verkehrsverbundes, Anwenderhandbücher, die Kundeninformationsdatenbank, Beschreibungen von Prozessabläufen und Informationsablagen im Intranet.

Methodik

Die Didaktik der Qualifizierungen besteht oftmals aus reiner Wissensvermittlung in Präsenzveranstaltungen mit sogenanntem Frontalunterricht. Besonders Tarifschulungen oder andere Inhalte, bei denen es primär um die reine Wissensvermittlung geht, beschränken sich auf die Methode des Lehrgesprächs. Diese fast schon klassische Konstellation ist oftmals pragmatisch, aber nicht immer effektiv in Bezug auf die Entwicklung von Handlungskompetenz. Die Schulungsunterlagen liegen in Papierform und/oder digital vor. Rollenspiele und Gruppenarbeit werden insbesondere bei den Themen Kommunikation und Deeskalation eingesetzt, bei letzterem auch mit der aktiven Übung von Abwehrtechniken.

Weitere interessante methodische Varianten, die bislang jedoch eher punktuell eingesetzt werden, sind der Erfahrungsaustausch, das Besprechen von Fallbeispielen, kollegiale Beratung und Selbstreflexion.

Weiterbildungsangebote

Kontinuierliche Weiterbildung und Auffrischungen erhalten die Beratenden vor allem im Bereich der Tarifschulungen, diese erfolgen mindestens jährlich. Bekanntmachungen und Änderungen der Tarife, Produkte oder Beförderungsbedingungen des Verkehrsverbundes erreichen die Beratenden meist auf dem Schriftweg, per Hauspost oder E-Mail, sowie in Teamsitzungen. Gleiches gilt für Änderungen bei den eingesetzten IT-Systemen. Besonders Qualifizierungsmaßnahmen wie Kommunikation und Deeskalation werden bedarfsorientiert angeboten.

Klare und moderne Qualifizierungskonzepte und Weiterbildungspläne für die Beratenden sind also eher selten, die eingesetzten Methoden oft einseitig und wenig interaktiv. Einzig die für die Verkehrsunternehmen zentralen Schulungen zu den Tarifen, Beförderungsbedingungen und Verbindungen erfolgen regelmäßig hausintern.

3.2.2 Anforderungen an Qualifizierungen

Sowohl von Seite der Beschäftigten als auch der Unternehmen sehen die Anforderungen an die Qualifizierungen ähnlich aus: Vor dem Hintergrund, dass neben den Vertriebsthemen nun auch die umfängliche Beratung zu multimodalen Angeboten und Elektromobilität eine zunehmende Rolle spielen wird, sollen die eben beschriebenen aktuellen Qualifizierungskonzepte angepasst beziehungsweise erweitert werden. Dabei ist ein modularer Aufbau der Qualifizierungen gewünscht. So kann eine systematische und gezielte Nachqualifizierung zu einzelnen Themenbereichen unkompliziert umgesetzt werden.

Einarbeitung

Zur Einarbeitung sollen die Schulungen möglichst bedarfsgerecht und individuell erfolgen. Dem geht die Kenntnis über das Vorwissen der künftigen Kundenberaterinnen und Kundenberater voraus, ob sie beispielsweise Quereinsteigende oder leistungsgewandelte Beschäftigte sind. Bei Quereinsteigenden ist zunächst eine Einführung in die Spezifika eines Verkehrsunternehmens sinnvoll. Neue Beschäftigte in der Beratung sollten individuell und praxisnah am Arbeitsplatz durch Kolleginnen und Kollegen eingearbeitet werden.

Die Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote sollen sowohl die fachlichen als auch die überfachlichen Professionalisierungsbedarfe in den Verkehrsunternehmen berücksichtigen und zielgruppenspezifische Schulungsangebote enthalten. Zu dem notwendigen Hintergrundwissen zählen das veränderte Nutzerverhalten der Kundinnen und Kunden und die Auswirkungen der neuen Technologien auf den Mobilitätsmarkt. Auch die politische Dimension des Engagements der ÖPNV-Unternehmen im Bereich Elektromobilität (Außenblick) und die Konsequenzen der Elektromobilität für die Verkehrsunternehmen (Innenblick) sind zu berücksichtigen, da sie Auswirkungen auf die Beratung haben.

Zum Basiswissen gehören weiterhin die Schulungen zu Tarifen, den Beförderungsbedingungen und dem Streckennetz. Verbunden sind diese mit Systemschulungen (IT), um hier versiert handeln zu können. Aufbauend sind Grundlagen der Kommunikation und Deeskalation für den Beratungsalltag wichtig.

Für die multimodalen Beratungsgespräche selber sind Qualifizierungsmodule rund um die Besonderheiten einer umfassenden Mobilitätsberatung wesentlich. Dazu gehört zunächst das Fachwissen zu den (neuen) Mobilitätsangeboten der Kooperationspartner. Die Produktschulungen zu den Angeboten der Kooperationspartner beinhalten – analog zu den ÖPNV-Tarifschulungen – sehr viele Fakten und Detailwissen. Mit diesen Kenntnissen können sich die Beratenden die Fähigkeit zur Vernetzung der Angebote sowie das situationsbezogene Abwägungsverhalten in der Beratung mit den Kundin-

nen und Kunden erarbeiten. Diese Beratungskompetenz befähigt die Beratenden, die komplexen Mobilitätsangebote mit den individuellen Anforderungen der Kundinnen und Kunden an ihre Mobilität in einem kooperativen Gespräch überein zu bringen und passende Mobilitätsangebote machen zu können.

Methodik

Im Bereich der Didaktik sollen mehr interaktive Methoden verwendet werden, nicht nur um die Qualifizierungen interessanter zu gestalten, sondern auch um den Erkenntnissen der Forschung auf diesem Gebiet nachzukommen. Prämisse ist dabei die genaue Passung von Inhalt und Methode, denn entscheidend ist, dass der Transfer des Gelernten in die Praxis erfolgt. Möglich ist eine Aufteilung in Standardqualifizierungsmodule nach *Basics* und *Refresher*. Dabei wird von Seiten der Unternehmen und der Teilnehmer die Präsenzschiulung gegenüber der Verbreitung von Informationen per Mail deutlich bevorzugt.

Für die Einübung des Umgangs mit unterschiedlichen Kundentypen bieten sich Simulationen an. Dabei sollen praxisnahe (Fall-)Beispiele zum Einsatz kommen. Auch der Erfahrungsaustausch ist eine bewährte und sinnvolle Methode, da während der Arbeit hierzu kaum Zeit ist und ein gutes Beratungsgespräch auf verschiedene Weisen geführt werden kann. Sinnvoll ist bei der Einarbeitung zudem das individuelle Coaching am Arbeitsplatz, wenn also eine Kollegin oder ein Kollege in der Beratungspraxis unterstützend an der Seite sitzt.

Insgesamt werden Handreichungen und Leitfäden für die Kundenberaterinnen und Kundenberater gewünscht. Die Schulungsunterlagen sollen im Nachgang in digitaler Form (eventuell auf einer Lernplattform) für die tägliche Arbeit bereitstehen. Langfristig ist eine sinnvolle Verknüpfung von Präsenzveranstaltungen mit E-Learning-Einheiten angestrebt.

Weiterbildungsangebote und -pläne

Die kontinuierlichen Weiterbildungen und Auffrischkurse zu Tarifen und Beförderungsbedingungen sollen mindestens jährlich erfolgen. Ähnliches gilt für die Produktschulungen zu neuen Kooperationsangeboten. Aber auch das Thema Kundenorientierung soll stärker in den Fokus rücken, dazu sind regelmäßige Schulungen zu Kundenfreundlichkeit und Kundenorientierung sowie Deeskalation bzw. Umgang mit schwierigen Kunden in der Mobilitätsberatung sinnvoll.

Die folgende Grafik fasst den derzeitigen Stand der Qualifizierungen in den Verkehrsunternehmen zusammen und zeigt auf, welche Anforderungen an (zukünftige) Qualifizierungen erhoben wurden:

Derzeitiger Stand der Weiterbildungen

Anforderungen an Qualifizierungen

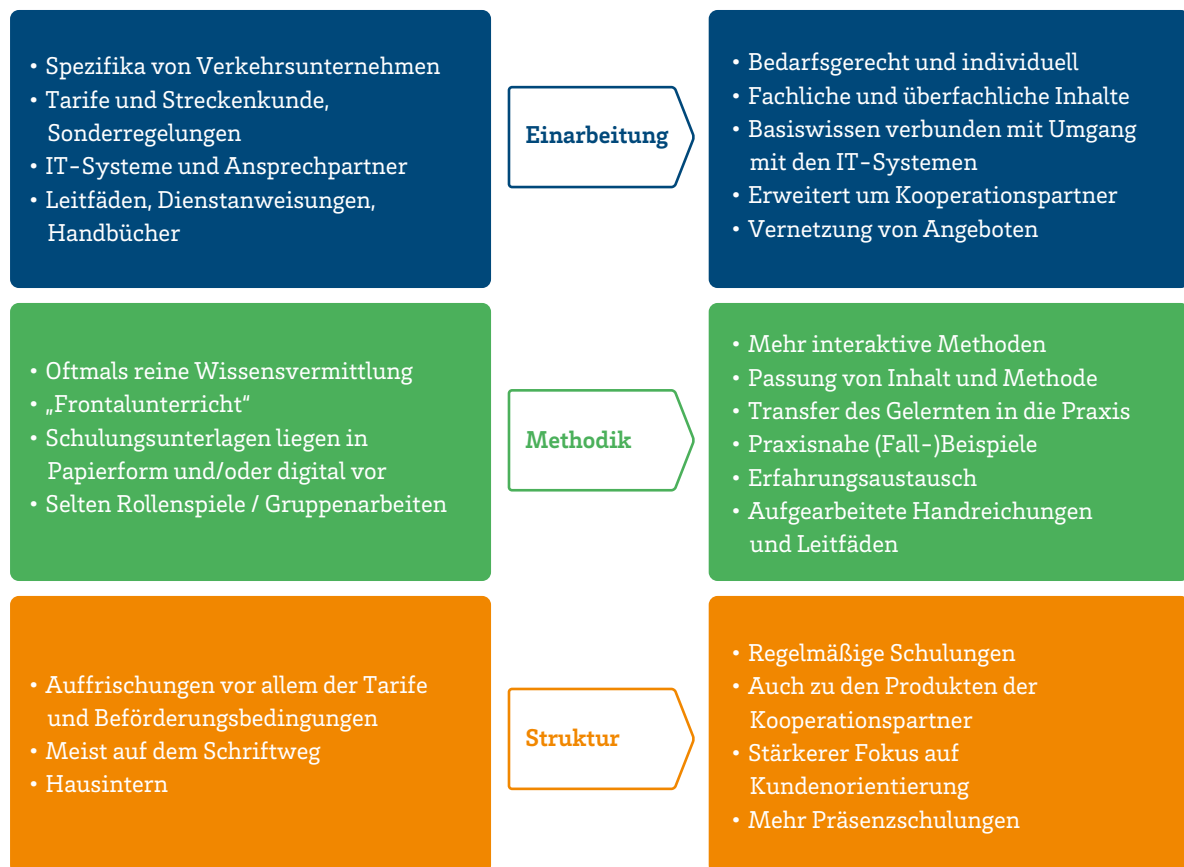


Abbildung 14: Derzeitiger Stand und Anforderungen an Qualifizierungen

3.2.3 Qualifizierungsbedarf von Mobilitätsberaterinnen und -beratern

Die Beschäftigten in der Mobilitätsberatung stehen vielfältigen neuen Anforderungen und Inhalten gegenüber. Mit der individuellen Beratung für jede einzelne Kundin und jeden einzelnen Kunden unter Berücksichtigung multimodaler Mobilitätskonzepte mit Elektromobilität kommt sogar ein neues Handlungsfeld hinzu. Um den sich daraus ergebenden Qualifizierungsbedarf hinreichend zu bedienen, wurden die neu entwickelten Lernfelder (siehe Kapitel 3.1.5) aufgegriffen und in drei Themenfelder aufgeteilt, die die Hauptqualifizierungsbedarfe von Mobilitätsberaterinnen und Mobilitätsberatern darstellen:

- Den Wandel der Mobilität gestalten
- Die Angebote der Kooperationspartner
- Individuelle Beratung zu multimodalen Angeboten

In diesen drei Themenfeldern sind im Zuge von multimodaler Beratung breiteres Wissen und erweiterte Kompetenzen notwendig. Deshalb wurden – je nach zeitlichen Ressourcen der Modellbetriebe – zwei bis drei Schulungstage zu diesen Themen ausgelegt.

Im Modul **Den Wandel der Mobilität gestalten** beschäftigen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit den sich verändernden Bedingungen am Mobilitätsmarkt und den daraus resultierenden Auswirkungen für die Verkehrsunternehmen. Diese müssen sich für die kommenden Jahre entsprechend positionieren und hin zum Mobilitätsdienstleister entwickeln (siehe ProMobiE-Projektrundbrief 1 (Hilger et al. 2016)). Dabei spielt es eine entscheidende Rolle, dass es eine Unternehmensstrategie insbesondere bezüglich der Elektromobilität und Multimodalität gibt.

In dem Modul **Die Angebote der Kooperationspartner** werden den Beraterinnen und Beratern alle relevanten Kooperationspartner vorgestellt und live erlebbar gemacht. Sie lernen die verschiedenen Tarifsysteme kennen und durchlaufen den kompletten Prozess von der Anmeldung, über das Ausleihen, bis hin zur Rückgabe. In der Analysephase stellte sich heraus, dass eine der größten Hürden bei der multimodalen Mobilitätsberatung der Mangel an Informationen und die fehlende praktische Erfahrung mit den Angeboten der Kooperationspartner sind (z. B. der Ausleihprozess und das Fahren eines Carsharing-Elektroautos).

Im Modul **Individuelle Beratung zu multimodalen Angeboten** stehen die Gestaltung von multimodalen Beratungsprozessen und die praktische Erprobung dieser im Mittelpunkt. Für die Kundenberatung zu den

eigenen Angeboten und Tarifen sind die Beraterinnen und Berater bereits die Experten und können auf fundiertes Wissen zurückgreifen. Dieses soll in der Schulung genutzt und weiterentwickelt werden.

3.2.4 Konzept der ProMobiE-Qualifizierung

Die ausgearbeiteten Lernfelder (siehe Kapitel 3.1.5) sind nach dem Modell der vollständigen Handlung aufgebaut und bieten so die passende Grundlage für handlungsorientierte Schulungen. Um die Inhalte, die sich aus den Qualifizierungsbedarfen ergeben haben, optimal den Kundenberaterinnen und -berater zu vermitteln, wurden einige Grundsätze bei der Konzepterstellung berücksichtigt. Bei der Erstellung der Qualifizierungen lag der Fokus auf der Vermittlung von Handlungskompetenz (**Kompetenzorientierung**, siehe Kapitel 3.1.2), um das selbständige Planen, Durchführen und Kontrollieren der Arbeitstätigkeit zu unterstützen. Orientierung gab das **Modell der vollständigen Handlung**, welches in Kapitel 3.1.3 vorgestellt wurde.

Ein weiterer Grundsatz bei der Konzeption der Schulungen war der des **kooperativen Lernens**. Da Lernen eine höchst persönliche Angelegenheit ist, beginnt es in der individuellen Erarbeitung (Konstruktion) eines Themas. Danach erfolgt der Austausch in der Gruppe (1. Ko-Konstruktion einer gemeinsamen Lösung) und

dann der Vorstellung im Plenum (2. Ko-Konstruktion durch die Zuhörer). Dabei steht das soziale Lernen ebenso im Fokus wie die hohe Lernwirksamkeit. Die Teilnehmenden werden nicht nur in hohem Maße kognitiv aktiviert, sondern auch dahin geführt, selbstständiger mit Problemen umzugehen (vgl. Brüning / Saum 2011, S. 6f.).

Zur Sicherstellung des **Transfers des Gelernten in den Arbeitsalltag** wurden die Module besonders praxisnah gestaltet und orientieren sich am betrieblichen Arbeitsalltag der Beratenden. Die Teilnehmenden sollen sowohl ihr Erfahrungswissen als auch die neu erworbenen Inhalte einbringen, direkt anwenden und sich selbst in Praxissimulationen zu multimodaler Beratung ausprobieren. Grundsätzlich sollte bei der Evaluation darauf geachtet werden, dass es nicht nur unmittelbar nach jedem Modul eine Evaluation stattfindet, sondern noch eine weitere Evaluation etwa zwei Monate nach Ende der Qualifizierungen stattfindet (siehe auch Kapitel 3.6).

3.3 Die ProMobiE-Qualifizierung für Beraterinnen und Berater

Die ProMobiE-Qualifizierung für Beraterinnen und Berater wurde zunächst unternehmensübergreifend konzipiert. Dabei wurden drei Schulungsmodule gestaltet und prototypisch in den Modellunternehmen durchgeführt. Im Rahmen des Projektes wurde die Qualifizierung dafür an die Rahmenbedingungen der einzelnen Unternehmen angepasst. Dabei ist das Grundkonzept gleich geblieben, aber die Reihenfolge der einzelnen Elemente

der Schulungen wurde teilweise anders geordnet, zusätzliche Referenten einbezogen und unternehmensspezifische Besonderheiten berücksichtigt. Die Qualifizierung ist sehr interaktiv angelegt (Grundsätze der Konzeption s. o.) und die Teilnehmenden erarbeiten gemeinsam ihre neuen Themenfelder. Daher wurde die Veranstaltung meist als Workshop angekündigt. Im Folgenden wird das unternehmensübergreifende Konzept dargestellt.

3.3.1 Schulungsmodul 1: Multimodalität und individuelle Beratung

Das Schulungsmodul 1 steht unter der Überschrift **Multimodalität und individuelle Beratung**. Hier wird das Lernfeld A fokussiert. Lernziele sind folglich:

Die Beschäftigten kennen und verstehen den Wandel in der Mobilitätsbranche und die Rolle des eigenen Betriebes darin und können Konsequenzen für ihr eigenes Handeln ableiten. Sie haben die Kompetenz, ihre Rolle innerhalb des Betriebes aktiv

zu gestalten und ihren Betrieb angemessen zu repräsentieren.

Ergebnisse sollen die Skizzierung des Beratungsprozess und die Erstellung eines individuellen Mobilitätskonzepts für einen Beispielskunden sein.

Hier zunächst der Ablaufplan, die Dauer umfasst mit Pausen und Raum für Diskussionen etwa einen Schultag:

Inhalte	Methode	Zeit
Begrüßung; Vorstellungsrunde; Festlegen / Besprechung von Interaktionsregeln	Lehrvortrag mit bereits vorbereitetem Flipchart	30 Min
Motivation für den Tag wecken und kurze Projektvorstellung	Lehrvortrag	10 Min
Vorstellung Agenda	Lehrvortrag mit bereits vorbereitetem Flipchart	10 Min
Einleitung in Multimodalität: <i>Multimodalität bedeutet für mich.... (was, wer, warum, wie...)</i>	Ideensammlung an Metaplanwand (5 Karten pro Person); zzgl. Diskussion	15 Min
Präsentation zu Multimodalität	Lehrgespräch & Diskussion (offene Punkte in den Fragenspeicher)	60 Min
Vorstellung Unternehmensstrategie	Lehrgespräch (Präsentation) & Diskussion	60 Min
Erarbeitung des jetzigen Beratungsablaufs im Plenum	Diskussion (oder Simulation durch die Trainer): Ergebnisse festhalten an Metaplanwand (weiße Karten)	20 Min
Erarbeitung des multimodalen Beratungsablaufs	Diskussion: Ergebnisse festhalten an Metaplanwand (andersfarbige Karten)	30 Min
Erarbeitung von Beratungsangeboten für Personas	Gruppenarbeit	20 Min
Vorstellung der Gruppenarbeit	Präsentation & Diskussion	20 Min
Abschluss • Zusammenfassung der Ergebnisse • Offene Fragen aufnehmen • Ausblick auf den nächsten Tag • Feedback: Blitzlichtrunde		15 Min

Tabelle 2: Ablaufplan des Moduls „Multimodalität und individuelle Beratung“

Zu Beginn des Moduls wird in die Themen Multimodalität und Beratung zu multimodalen Angeboten eingeführt und Motivation sowie ein Bezug zur Thematik geschaffen. Die Teilnehmenden bringen dazu ihre bisherigen Erfahrungen mit multimodaler Beratung und Vorstellungen von Multimodalität ein.

Es folgt eine Präsentation zum Thema Multimodalität, die viel Freiraum für Diskussionen bietet. Die Themen sind zunächst allgemeine Mobilitätstrends und Entwicklungen, die Auswirkungen auf Mobilität haben. Anschließend wird dargelegt, was Multimodalität für die Verkehrsunternehmen bedeutet (*Vom Systemdienstleister zum multimodalen Mobilitätsdienstleister*), um daraus die Chancen für Verkehrsunternehmen abzuleiten.

Darauf aufbauend folgt eine Präsentation der Unternehmensstrategie bezogen auf Elektromobilität, multimodale Kooperationspartner sowie die Ziele und Strategie für die kommenden Jahre. Diese Einheit sollte idealerweise von einem Mitarbeiter aus der Abteilung Strategie – möglichst einer Führungskraft – vorgestellt und dabei intensiv und offen diskutiert werden.

Um das Thema Beratung vor dem Hintergrund der vorher aufgezeigten Entwicklungen und Strategien einzuleiten, wird zunächst der Ablauf einer jetzigen idealtypischen Beratung erarbeitet. Die Phasen des Beratungsablaufs werden an einer Metaplanwand festgehalten. Gemeinsam wird dann der Ablauf um multimodale Ansätze und Erfordernisse ergänzt. Hierzu leiten die Trainer die Diskussion an.

i

Themenspeicher

Offene Fragen, die nicht im Rahmen der Präsentationen und Diskussionen entschieden werden können oder die bei der täglichen Arbeit stören, werden an einem sogenannten **Themenspeicher** festgehalten. Auch wichtige Punkte und neue Aspekte können hier angeschrieben werden. Der Themenspeicher ist ein Flipchart oder eine Metaplanwand, welches die ganze Zeit und für jedermann sichtbar ist. Die dort festgehaltenen Punkte (u. a. offene Fragen, Bildungsbedarfe, arbeitsorganisatorische Hürden) sollten später in der Schulung wieder aufgegriffen oder im Nachgang bearbeitet werden.

Eine alternative Methode ist, dass die beiden Trainer eine Beratungssituation simulieren. In diese Simulation können die Protagonisten zudem einige Fehler einbauen, beispielsweise Ansätze für eine Beratung zu multimodalen Angeboten absichtlich zu überhören. Die Teilnehmenden erhalten den Arbeitsauftrag, darauf zu achten, welche Phasen einer Beratung unterschieden werden können. Diese werden dann gemeinsam an einer Pinnwand festgehalten und somit der aktuelle Ablauf einer Beratung entwickelt. Darauf aufbauend wird in einer Plenumsdiskussion entlang der Fragen

- Wie fanden Sie das Beratungsgespräch?
- Was hätte man besser machen können?
- An welcher Stelle hätte eine multimodale Beratung ansetzen können?
- Zu welchen Angeboten hätte eine multimodale Beratung erfolgen können?

diskutiert, wie ein multimodaler Beratungsablauf aussieht und welche Phasen und Aktivitäten dieser beinhalten kann.

Im Laufe der Diskussion zum multimodalen Beratungsablauf bietet es sich an, bereits die Überleitung

vom Verkaufs- zum Beratungsgespräch anzusprechen. Zur Einleitung in diese Ideensammlung werden folgende Fragen gestellt:

- Wie können die Kundenberaterinnen und Kundenberater mehr Details über das Mobilitätsverhalten der Kundin oder des Kunden in Erfahrung bringen?
- Welche weiteren Informationen bekommen/benötigen die Beratenden noch über die Vorlieben und Ansprüche des Kunden?

Zur inhaltlichen Abrundung des Moduls werden den Kundenberaterinnen und Kundenberatern sogenannte Personas verteilt, für die sie ein multimodales Angebot ausarbeiten sollen. Bei den Personas handelt es sich um fiktive Profile von Kundinnen und Kunden die u. a. Aufschluss geben über deren Mobilitätsvorlieben, die täglich zurückgelegten Wege zum Arbeitsplatz und zu Freunden, Hobbys und dem finanziellen Budget für Mobilität. In Gruppen erarbeiten die Teilnehmenden dann Mobilitätsangebote für die Personas und präsentieren diese anschließend im Plenum. Zum Abschluss leiten die Moderatoren noch eine Blitzlichtrunde für erste Rückmeldungen ein und geben einen Ausblick auf die weitere Schulung.

3.3.2 Schulungsmodul 2: Die Angebote der Kooperationspartner

Das Schulungsmodul 2 steht unter der Überschrift **Die Angebote der Kooperationspartner**. Lernziele sind:

Die Beschäftigten kennen Tarife (Zahlen, Daten, Fakten) und Angebote der relevanten Kooperationspartner. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die praktische Handhabung und Nutzung der Angebote der Kooperationspartner.

Ergebnisse sollen die Detailkenntnis der Kooperationsangebote und die aktive Nutzung der Produkte sein.

Hier zunächst der Ablaufplan, die Dauer umfasst mit Pausen und Raum für Diskussionen etwa einen halben Schultag:

Inhalte	Methode	Zeit
Begrüßung, Vorstellung Tagesablauf	Lehrvortrag mit bereits vorbereitetem Flipchart	10 Min
Tarife und Vertragsbedingungen der Carsharing-Kooperationspartner Testen und erfahren eines E-Autos: Registrierung auf Probeaccount, Ausleihvorgang durchführen, Aktive Nutzung	Lehrvortrag (Präsentation) & Diskussion Praktische Erfahrung	90 Min
Tarife und Vertragsbedingungen der Fahrradverleihanbieter Testen und erfahren von Leihrädern: Registrierung auf Probeaccount, Ausleihvorgang durchführen, Aktive Nutzung	Lehrvortrag (Präsentation) & Diskussion Praktische Erfahrung	90 Min
Reflexion zum Erfahrungsaustausch	Diskussion (Ergebnisse festhalten am Flipchart)	20 Min

Tabelle 3: Ablaufplan der Qualifizierung „Die Angebote der Kooperationspartner“



Abbildung 15: Selber ausprobieren war das Motto beim Kennenlernen der Angebote der Kooperationspartner

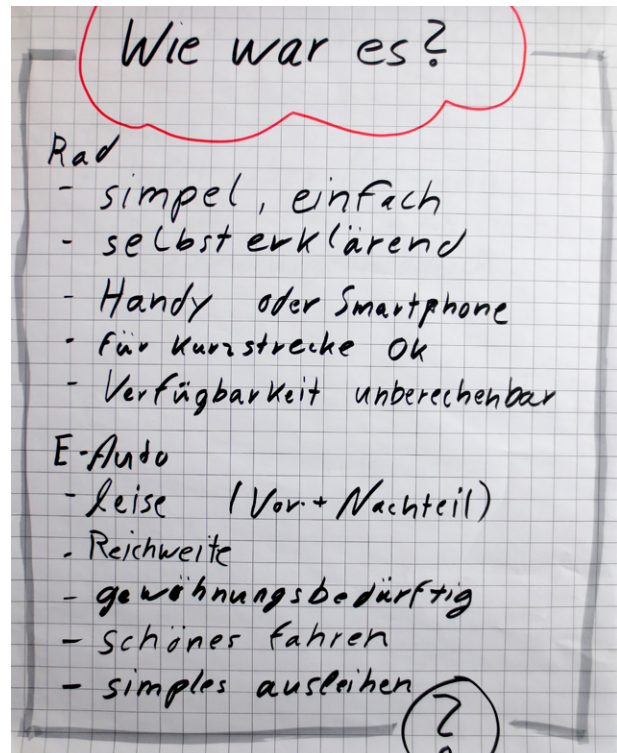


Abbildung 16: Erfahrungsaustausch nach den Probefahrten

Das zweite Modul hat einen hohen Praxisanteil, dem die grundlegende Theorie vorausgeht. Dabei werden zunächst die aktuellen Tarife und Vertragsbedingungen sowie der Registrierungsprozess und offene Fragen, z. B. zum Versicherungsschutz, in einem offenen Gespräch diskutiert. Anschließend können die Teilnehmenden selber ein Elektroauto und ein Leihfahrrad ausleihen und (er-)fahren. Sie durchlaufen dazu alle Schritte von der Registrierung (auf einen Probeaccount), über den Ausleihvorgang mit der aktiven Nutzung des Elektroautos und der Leihfahrräder, bis hin zur Rückgabe.

Wenn die Beratenden selbst die Angebote testen und nutzen, ist es auch leichter die ggf. auftretenden Schwierigkeiten, die Kundinnen und Kunden mit

der Leihmobilität haben können, nachzuvollziehen und hierzu adäquat zu beraten.

Für diesen Teil der Schulung bietet es sich an und ist von Vorteil, wenn Vertreter der Kooperationspartner bei der Schulung anwesend sind und ihre Angebote selber vorstellen. Neben den Informationen aus erster Hand, haben die Beratenden dann auch Ansprechpersonen bei den Kooperationspartnern in persona kennengelernt und können später diese Kontaktperson bei Problemen direkt ansprechen.

Nach den Probefahrten findet ein Austausch mit den Teilnehmenden zu den gemachten Erfahrungen statt. Es wird festgehalten, was sie besonders überrascht hat, sowohl positiv wie auch negativ, und was sie für die Beratungstätigkeit mitnehmen.

3.3.3 Schulungsmodul 3: Multimodales Beratungsgespräch – Verknüpfung der Angebote

Das Schulungsmodul 3 steht unter der Überschrift **Multimodales Beratungsgespräch – Verknüpfung der Angebote**. Im Mittelpunkt steht das Lernfeld B. Lernziele sind folglich:

Die Beraterinnen und Berater besitzen die Kompetenz, Kunden professionell zu komplexen Fragen ihrer Mobilität zu beraten. Sie können Beratungsprozesse gestalten und individuelle Mobilitätskonzepte entwickeln.

Dabei berücksichtigen sie die Ziele des Unternehmens sowie die Ansprüche der Kundinnen und Kunden und richten ihre Beratung darauf aus.

Grundlegende Beratungskompetenz wird bereits vorausgesetzt: Die Beratenden besitzen die Kompetenz, Kundinnen und Kunden professionell zu komplexen Fragen ihrer Mobilität zu beraten. Sie können Beratungsprozesse gestalten und individuelle Mobilitätskonzepte

entwickeln. Dabei berücksichtigen sie die Ziele des Unternehmens sowie die Ansprüche der Kundinnen und Kunden und bauen ihre Beratung darauf auf.

Ergebnisse des Schulungsmoduls 3 sind das Erarbeiten von multimodalen Beratungsangeboten, das Durchlaufen eines multimodalen Beratungsablaufs, das

Ausprobieren von Variationen in der Beratung und das Gewinnen von Sicherheit.

Hier zunächst der Ablaufplan, die Dauer umfasst mit Pausen und Raum für Diskussionen mindestens einen halben Schultag:

Inhalte	Methode	Zeit
Begrüßung, Vorstellung Tagesablauf	Lehrvortrag mit bereits vorbereitetem Flipchart	10 Min
Erörterung von Besonderheiten des multimodalen Beratungsablaufs	Diskussion	60 Min
Erarbeitung von multimodalen Beratungsangeboten für Personas	Gruppenarbeit mit anschließenden Simulationen; danach konstruktive Besprechung der Simulationen	120 Min
Abschluss • Zusammenfassung der Ergebnisse durch die Trainer • Offene Fragen aufnehmen • Feedback • Verabschiedung • Ausfüllen der Evaluationsbögen / Feedbackbögen im Rahmen der Evaluation	u. a. Lehrgespräch, Diskussion, Blitzlichtrunde	30 Min

Tabelle 4: Ablaufplan der Qualifizierung „Multimodales Beratungsgespräch – Verknüpfung der Angebote“

Es bietet sich an, die Module 3 und 2 zu kombinieren. Also Modul 2 am Vormittag durchzuführen und Modul 3 im Anschluss, nach einer Mittagspause, zu gestalten. Dann fallen die Begrüßung und die Vorstellung des Tagesablaufs von Modul 3 weg, da dies bereits am Vormittag geschehen ist.

Anhand des in Modul 1 erarbeiteten multimodalen Beratungsablaufs können nun tiefergehende Diskussionen geführt werden. Auf die Metaplanwand mit dem festgehaltenen Beratungsablauf kann idealerweise zurückgegriffen werden. Nun können Besonderheiten des multimodalen Beratungsablaufs eingehender diskutiert werden, da die Teilnehmenden weitere Erfahrungen gemacht haben:

- Wie erkennen Sie, ob die Kundin oder der Kunde offen für eine ausführliche Beratung ist?
- Wie kann der Übergang von der Auskunft zur Beratung geschafft werden?
- Wie können die Bedarfe ermittelt werden?

Ideen und Vorschläge werden am Flipchart oder einer Pinnwand festgehalten. Bei der Diskussion sollte auf die Erfahrungen der Beratenden eingegangen werden.

Liegen mehrere Wochen zwischen Modul 1 und 3, so konnten im Kundenkontakt einige Dinge ausprobiert und neue Erkenntnisse gesammelt werden, auf die hier eingegangen werden sollte.

Anschließend finden sich die Teilnehmenden in Kleingruppen zusammen, um für neue Personas multimodale Mobilitätsangebote zu schnüren. Beispielsweise soll für eine vierköpfige Familie und deren beruflich und privat zurückgelegten Wege herausgearbeitet werden, welche multimodalen Angebote sich eignen und gut verfügbar sind. Für die Recherche der einzelnen Wegekette stehen Computer mit Internetverbindung zur Verfügung. So werden Verbindungen, Tarifdetails und nahe gelegene Standorte der Verleihstationen recherchiert. Die ausgearbeiteten Angebote stellen die Gruppen mittels Simulation einer Beratungssituation vor. Dazu machen sie untereinander aus, wer die Beraterin bzw. den Berater darstellt und wer als Kundin bzw. Kunde agiert. Die Trainerinnen und Trainer und die Teilnehmenden, die nicht die Simulation durchführen, beobachten und machen sich Notizen, wie die Beratung gestaltet wird, was positiv ist und wo man noch etwas verbessern könnte. Dieses Feedback wird im Anschluss diskutiert. Dabei achten die Trainer darauf, dass nicht persönliche

Eigenschaften moniert werden, sondern es ausschließlich um den (multimodalen) Beratungsablauf und die damit verbundenen Herausforderungen geht.

Zum Abschluss werden die Ergebnisse aller Schulungsmodule von den Trainerinnen und Trainern zusammengefasst und offene Fragen und Themen im Themenspeicher festgehalten. Eine Feedbackrunde (sogenannte Blitzlichtrunde), in dem die Teilnehmenden ihren Eindruck bezüglich der Qualifizierung kurz schildern, schließt den gemeinsamen Teil des Tages ab. Das Ausfüllen der Evaluationsbögen bildet den letzten Part der Qualifizierung.

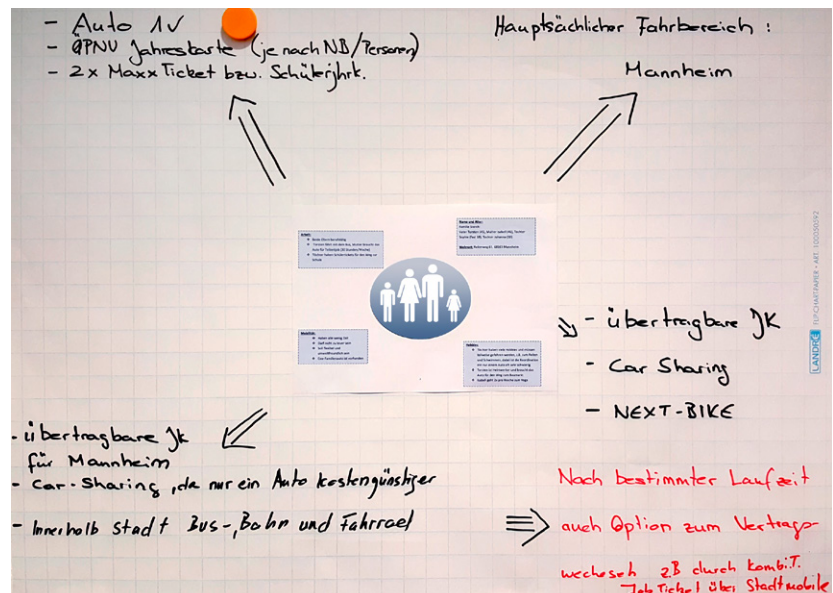


Abbildung 17: Erarbeitetes Beratungsangebot für Personas

3.4 Methoden der ProMobiE-Qualifizierung

Die verwendeten Methoden im Rahmen der ProMobiE-Qualifizierung werden in den Ablaufplänen der Schulungsmodule (siehe Kapitel 3.3) und in den Berichten (siehe Kapitel 3.5) angeführt. Nach dem Motto

Es muss nicht immer Frontalunterricht sein! werden nun im Folgenden ausgewählte Methoden und die gemachten Erfahrungen ausführlicher dargestellt, um Anregungen zu geben.

3.4.1 Lehrvortrag

Der Lehrvortrag ist das klassische Vermitteln von Inhalten über einen Vortrag des Dozenten, dies kann dem bekannten Frontalunterricht sehr nahe kommen und sollte daher um weitere Methoden im Vor- oder Nachgang ergänzt werden. Der Lehrvortrag dient in erster Linie dazu, kognitive Lernziele zu erreichen. In relativ kurzer Zeit kann viel Stoff (Fachwissen) vermittelt werden. Aber: Vermittlung bedeutet noch lange nicht gelernt!

Im Rahmen der ProMobiE-Qualifizierung wurde der Lehrvortrag zum Einstieg in das Thema Multimodalität zu Beginn des ersten Schulungstages gewählt. So

konnten viele Hintergründe angesprochen werden und die Teilnehmer wurden auf einen einheitlichen Wissensstand gebracht. Wichtig war dabei die teilnehmergerechte Aufarbeitung der Themen: Im Falle der Schulung für Mobilitätsberatende, wurden akademische Fachausdrücke weitestgehend vermieden, vielmehr wurde auf eine möglichst konkrete Darstellung (mit praxisnahen Beispielen und passenden Illustrationen) der aufgezeigten Themen geachtet. Die Integration des Erklärvideo (s. u.) trug zur Veranschaulichung des Themas bei.

3.4.2 Lehrgespräch

Ebenfalls zur Einführung von neuen Themen und der Vermittlung von Lehrinhalten bietet sich das Lehrgespräch an. Es ergänzt den Lehrvortrag um das Einbeziehen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Dazu werden offene Fragen in die Runde gestellt oder

gemeinsam Lösungen oder Fragestellung erarbeitet. Der Übergang vom Lehrvortrag zum Lehrgespräch ist eher fließend.

Bei der ProMobiE-Qualifizierung wurden mehrere Diskussionsrunden in die Präsentationen eingebaut, die

der Verarbeitung der Themenkomplexe und der Findung des Bezugs zur eigenen Tätigkeit dienen. Dabei wurden zudem Hintergrundinformationen und aktuelle Erkenntnisse vermittelt. Diese Einsichten beziehungsweise Schlüsse haben die Teilnehmenden in den Diskussionen selbst entwickelt und dann mit Inhalten und eigenen Erfahrungen ergänzt bzw. verknüpft.

Beim Lehrvortrag oder dem Lehrgespräch bietet es sich an, einen externen Referenten mit Expertise oder Insiderwissen für die Schulung zu gewinnen. Dies

war im Projekt besonders im Bereich der Unternehmensstrategie wichtig. Beispielsweise hat ein Bereichsleiter Unternehmensentwicklung die Strategie und die dahinterliegenden Gedanken präsentieren. Der Vorteil: Zum einen wurde dies seitens der Teilnehmenden als Wertschätzung empfunden und es gab die Möglichkeit, direkte (Verständnis-) Fragen zu stellen. Auf der anderen Seite, kann die Bereichsleiterin oder der Bereichsleiter die Strategie vor den Beschäftigten vertreten und so auch deren Gedanken, Vorbehalte und Ideen mitnehmen.

3.4.3 Gruppenarbeit

Bei der Gruppenarbeit wird das Plenum in kleinere Gruppen eingeteilt, die dann eigenständig eine Aufgabenstellung bearbeiten. Die Gruppenarbeit gliedert sich dabei in die folgenden Schritte:

- **Vorbereitungsphase durch einen Trainer**
Die Trainerin oder der Trainer bereitet durch einen inhaltlichen Input die folgende Gruppenarbeit vor. Dabei wird die Aufgabenstellung erklärt und die Aufteilung der Gruppen vorgenommen. Dies kann per Zufall (z. B. per Kartenlegetechnik oder Durchzählen erfolgen) oder gezielt (z. B. nach Abteilungen oder Hierarchiestufen) erfolgen.
- **Bearbeitung der Aufgaben in Kleingruppen**
Daraufhin erfolgt die Arbeit in Kleingruppen entlang der Aufgabenstellung. Dafür kann es notwendig sein, den Gruppen Arbeitsblätter oder weiterführende Materialien (auch Computer) zur Verfügung zu stellen. Die Ergebnisse sollten durch die Gruppen einer vorgegebenen Art und Weise (z. B. Arbeitsblatt, Flipchart) festgehalten werden.
- **Präsentation und Feedback**
Nach Abschluss der Arbeitsphase werden die Ergebnisse im Plenum in abgesprochener Weise vorgestellt, durch die gesamte Gruppe oder ausgewählte Gruppenmitglieder. Alle Gruppen sollten ihre Ergebnisse vorstellen. Danach erfolgen Rückfragen und konstruktives Feedback durch die anderen Seminarteilnehmer.

Die Gruppenarbeit im Projekt ist dabei nach dem Prinzip *Think-Pair-Share* aus dem Bereich des kooperativen Lernens (siehe Kapitel 3.2.4) erfolgt. In der relativ kurzen ersten Phase *Think* setzt sich jeder einzeln mit der Aufgabe auseinander, so werden unterschiedliche Geschwindigkeiten bei der Informationsaufnahme bzw. -verarbeitung ausgeglichen. Es folgt die zweite Phase des *Pair*, dabei findet der ausführliche Austausch in der Kleingruppe statt. In der dritten Phase *Share* werden die Arbeitsergebnisse im Plenum präsentiert, besprochen und vertieft. Wichtig waren vorab der klare Arbeitsauftrag, die zeitlichen Vorgaben und die eindeutigen Angaben zur Arbeitsweise einschließlich Gruppenbildung.

In den Projektschulungen wurden Gruppenarbeiten z. B. zur Vorbereitung und Durchführung eines Beratungsgesprächs im Rahmen einer Simulation (siehe Kapitel 3.4.4) genutzt. So konnten sich alle Teilnehmenden an der Erarbeitung des Beratungsangebots aktiv beteiligen, die eigenen Erfahrungen, eigenes Wissen und eigene Fragen einbringen sowie die bereits vorhandene Fachkompetenz wahrnehmen und nutzen. Dabei wurden gemeinsam und im Austausch neue Ideen und Problemlösung entwickelt. Durch den abschließenden Austausch wurde dabei auch die Bandbreite möglicher Lösungswege aufgezeigt. Die Gruppenarbeiten sind stets mit viel Engagement angegangen worden.

3.4.4 Simulation

Die Simulation ist eine Methode mit allen Ausdrucksmöglichkeiten, die den Teilnehmenden zur Verfügung stehen (Körper / Bewegung, Gestik, Mimik, Sprache / Stimme). Diese Mehrdimensionalität trägt dazu bei, die Vielschichtigkeit eines Problems, die Erlebenseite von Sachverhalten, den Ablauf von Entwicklungen zu erfassen

und nach außen hin darzustellen. Im Anschluss an die Simulation erfolgt eine Feedbackrunde. Dabei beginnen die Teilnehmenden, die die Simulation durchgeführt haben. Sie werden gefragt, wie es ihnen in der Rolle ergangen ist, was sie bei sich beobachtet haben und was die Simulation in ihnen ausgelöst hat. Anschlie-

ßend sind die Beobachtenden an der Reihe der Gruppe mitzuteilen, was sie während der Simulation empfunden bzw. beobachtet haben. Wichtige Beobachtungen sollten auf dem Flipchart festgehalten werden, damit keine Information verloren geht.

Im Projektkontext wurde die Simulation gewählt, auch damit beide Seiten der Beratung, die des Beratenden und die der Kundin bzw. des Kunden betrachtet und

diskutiert werden. Hier wurden die vorhandene Handlungskompetenz und der Erfahrungsschatz der Beratenden um die neu erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich Multimodalität ergänzt, um nun eine multimodale Beratung zu erproben. Die Simulation sollte erst gegen Ende (im Projekt jeweils am Ende der Schulungstage) erfolgen, weil sie gegenseitiges Vertrauen in der Gruppe voraussetzt.

3.4.5 Diskussion

Die Diskussion fließt in andere Methoden immer wieder mit ein. Wichtig ist die Diskussion besonders im Zusammenhang mit Präsentationen, um gemeinsam die Hintergründe zu besprechen und das Thema zu erschließen. Wichtig für diese intensiven Gespräche waren die überschaubare Gruppengröße von maximal 15 Personen und das Gefühl, auch kritische Punkte ansprechen zu können.

Bei der ProMobiE-Qualifizierung wurde die Diskussion eingesetzt, um die Präsentationen zum Einstieg in

die Multimodalität und zur Unternehmensstrategie zu unterstützen und das Wissen zu festigen. Die Eingangsfragen an alle Teilnehmenden waren jeweils vorbereitet, um das Gespräch zu animieren. Bei den Präsentationen der Unternehmensstrategie zeigte sich sowohl für die Führungskräfte als auch die Beratenden, dass andere Meinungen zu verstehen und zu respektieren sind, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Wichtige Punkte, offene Fragen und neue Aspekte wurden im Themenspeicher festgehalten.

3.4.6 Praktische Erfahrung

Die praktische Erfahrung im Rahmen einer Qualifizierung ist eine Art angeleitetes Ausprobieren. Die anschließende Beschreibung und Reflexion der eigenen Handlungen sind ein Teil der explorativen Auseinandersetzung mit den Herausforderungen der praktischen Nutzung. Ziel ist, eigene Erfahrungen zu machen, von- und miteinander zu lernen, eigene Fragen und Vorbehalte zu äußern und diesen vor Ort nachgehen zu können.

Die praktische Erfahrung bezieht sich bei der ProMobiE-Qualifizierung auf die Teilnehmenden, die selber ein Elektroauto und ein Leihfahrrad gefahren sind. Sie haben vorher den Ausleihvorgang durchgeführt und dann die Handhabung der Fahrzeuge am eigenen Leibe **erfahren**. Diese aktive Nutzung ist der Schlüssel, um die Produkte auch wirklich zu kennen und mit all

ihren Vor- und Nachteilen den Kundinnen und Kunden erklären zu können. Diese praktische Nutzung ist mit erheblichem zeitlichem und organisatorischem Aufwand verbunden, der jedoch durch die gemachten Erfahrungen wieder aufgewogen wird. Keine theoretische Schulung kann diese Erlebnisse ersetzen. Viele Teilnehmenden hatten vorher Vorurteile gegen Elektroautos und Leihräder, die zu großen Teilen ausgeräumt werden konnten.

Die gemachten Erfahrungen haben das Potential die späteren Beratungen positiv zu verändern, da die Beratenden nun authentischer diese Mobilitätsangebote vermitteln können – dies zeigte sich schon in den späteren Diskussionen und Simulationen im Rahmen der Schulung.

3.4.7 Erklärvideo

In Erklärvideos werden abstrakte Konzepte und Zusammenhänge verständlich aufbereitet. Dies sollte in möglichst kurzer Zeit (maximal zwei bis drei Minuten) geschehen. Dabei bietet es sich an, anhand von Protagonisten eine Geschichte zu erzählen.

Das ProMobiE-Erklärvideo diente im Rahmen der Schulungen verschiedenen Zwecken. Zum einen hat es die Präsentation zur Multimodalität und der Rahmenbedingungen anschaulich zusammengefasst. Zudem hat dieser Methodenwechsel von der Präsentation zum

Video die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden nochmal zusätzlich geweckt. Darüber hinaus hat die Protagonistin Frau Kruse den Beratenden ein Gesicht gegeben und der Kunde Herr Storch wurde bei den Personas nochmals aufgegriffen – und freudig wiedererkannt.

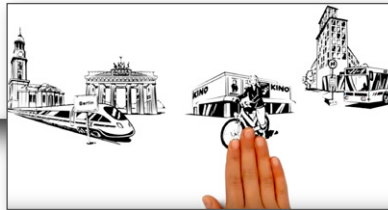
Das Video ist gut angekommen, die anschließenden Diskussionen zeigten, dass die vermittelten Inhalte verstanden worden sind. Allerdings war die Erstellung des Videos sehr zeit- und kostenaufwändig.

Das ProMobiE-Erklärvideo

Sowohl für den Einsatz in den Schulungen, als auch zur anschaulichen Darstellung des Themas für Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bereichen, wurde das ProMobiE-Erklärvideo *Gut beraten: Der ÖPNV und die Mobilität im 21. Jahrhundert* erstellt.



Der Wandel des Mobilitätsmarktes sowie die Auswirkungen auf Verkehrsunternehmen werden nachvollziehbar skizziert. Die Integration von ergänzenden Mobilitätsangeboten, die geänderte strategische Ausrichtung der Verkehrsunternehmen und die hierzu passende Beratung werden in diesem Zuge als zukunftsorientierte Lösung dargestellt.



Das ProMobiE-Erklärvideo ist in diesem Kontext informativ, kurzweilig und emotional ansprechend zugleich. Es sensibilisiert Mitarbeitende sowie auch Kundinnen und Kunden für das Thema und baut etwaige Barrieren ab. Es steht daher öffentlich zur Verfügung, wird in den Qualifizierungen eingesetzt und über die Intranets der Modellunternehmen beworben.

Das Video findet sich auf der Projekt-Homepage oder kann direkt hier geschaut werden: <http://www.promobie.de/service/erklavideo/>



Abbildung 18:
Collage von
Standbildern aus
dem ProMobiE-
Erklärvideo

3.5 Erfahrungen und Erkenntnisse aus den durchgeführten Qualifizierungen

Wie bereits beschrieben, sind die Qualifizierungen jeweils an die Gegebenheiten in den einzelnen Verkehrsunternehmen angepasst worden. Die zuvor beschriebene ProMobiE-Qualifizierung, mit den zu Grunde liegenden konzeptionellen Hintergründen, weist aber so große

Ähnlichkeiten auf, dass auf die Unterschiede – die meist in der Reihenfolge der einzelnen Elemente liegen – hier nicht weiter eingegangen werden muss. Die Erkenntnisse sind übertragbar. Im Folgenden werden diese aus verschiedenen Blickwinkeln dargestellt.

3.5.1 Erfahrungsbericht der Stadtwerke Baden-Baden

Im Rahmen eines zweitägigen Workshops wurden Kundenberater der Stadtwerke Baden-Baden zum Thema *Multimodalität und Beratung* geschult.

Zur Einführung wurden die Teilnehmenden zunächst über die allgemeinen Mobilitätstrends informiert. Anschließend sind die Themen *Was ist Multimodalität?* und *Beratung zur Mobilität im 21. Jahrhundert* behandelt worden. Nachdem das für die Schulung notwendige Grundwissen umfangreich vermittelt und besprochen wurde, wurde sich mit der Bedeutung der Multimodalität

für die Stadtwerke Baden-Baden befasst. Hierdurch wurde einerseits den Beschäftigten verdeutlicht, wie breit das bestehende Angebot bereits ist und andererseits die Unternehmensstrategie sowie die Entwicklungsziele in diesem Bereich erläutert. Zudem wurde von den Teilnehmenden angemerkt, dass die Vernetzung noch ausbaufähig ist. Beispielsweise ist der Fahrradverleih aufgrund der Topografie in Baden-Baden und dem stationsgebundenen Verleihsystem noch keine ideale Ergänzung für Kundinnen und Kunden. Außerdem

wurde festgestellt, dass die Informationen über die bestehenden multimodalen Angebote noch stärker verbreitet werden müssen, da vielen Kundinnen und Kunden bisher die Kenntnis von diesen fehlt.

Das darauf folgende Schulungsmodul behandelte die Beratung zu multimodalen Angeboten. Durch eine Diskussion und eine Gruppenarbeit wurde der bisherige Beratungsablauf analysiert. Dabei stellte sich heraus, welche Kenntnisse zu den Mobilitätsangeboten bereits vorhanden sind und in welchen Bereichen noch weitere Qualifizierungen oder Einarbeitung notwendig sind. Besonders bemängelt wurde fehlendes Infomaterial zu den zusätzlichen Mobilitätsangeboten sowie fehlende Ansprechpersonen bei den Kooperationspartnern. Hier werden die Stadtwerke daher künftig eine bessere Kommunikation zwischen Anbieter und Vermittler ermöglichen sowie umfangreicheres Infomaterial organisieren. Zudem gibt es Planungen, einen digitalen Ordner anzulegen, auf den alle Mitarbeiter zugreifen können und der die aktuellsten Meldungen und Neuerungen beinhaltet. Dadurch wird garantiert, dass alle Beraterinnen und Berater immer auf dem gleichen und neusten Stand sind.

Um das Anwendungswissen zur Nutzung der einzelnen Angebote zu verbessern, wurde für den Workshop ein CarSharing-Elektroauto organisiert. Mit diesem wurde der Leihvorgang simuliert und erste Erfahrungen mit dem Fahren eines Elektroautos gesammelt. Anschließend besuchten die Teilnehmenden eine Verleihstation der Call a Bike-Fahrräder. Hier wurde die Ausleihe ebenfalls durchgeführt und jeder konnte die Fahrräder testen. Durch diese eigenen Erfahrungen fühlen sich die Teilnehmenden nun sicherer im Informationsgespräch mit interessierten Kundinnen und Kunden und können Nachfragen leichter und detaillierter beantworten.



Abbildung 19: Das Carsharing-Elektroauto erfahren

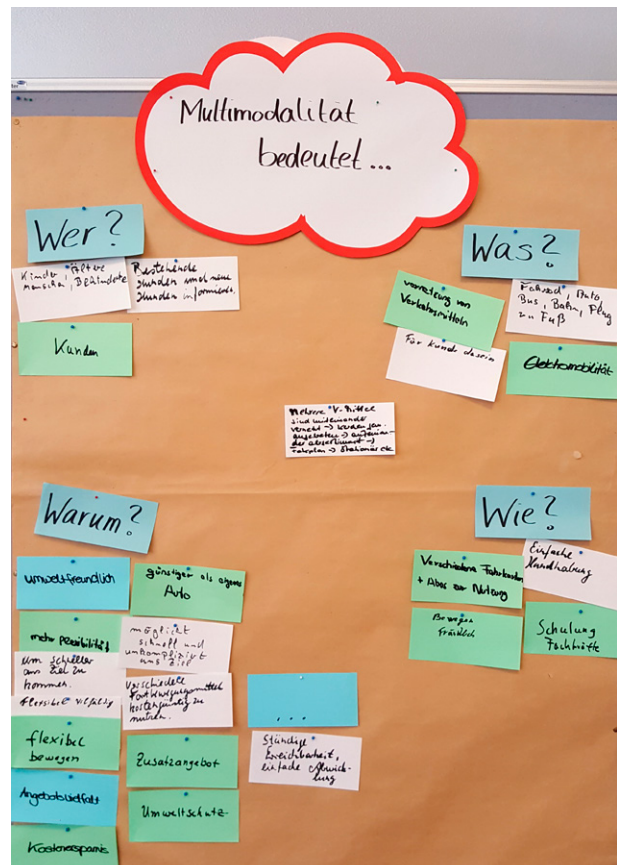


Abbildung 20: Sammlung zu „Multimodalität bedeutet ...“

Zum Abschluss der Schulung wurden in Kleingruppenarbeit unterschiedliche Fallbeispiele erörtert. Ein Aufgabenteil beinhaltete die Überleitung des klassischen Kundengesprächs zur multimodalen Beratung. Hierbei zeigten sich zwei sehr unterschiedliche Vorgehensweisen, abhängig von dem Beratungsort (Kundenzentrum

oder mobile Beratung). Die zweite Aufgabe befasste sich mit der Frage „Wie können Sie mehr über das Mobilitätsverhalten des Kunden herausbekommen?“. Die Teilnehmenden lösten dies in Form von Rollenspielen, welche Beratungssituationen im Kundenzentrum nachstellten. Gerade bei diesem Schulungsteil war die Rückmeldung der Beraterinnen und Berater äußerst positiv, da diese sich aktiv einbringen konnten und es stark praxisbezogen war.

Für die Stadtwerke wurde durch den Workshop deutlich, in welchem Bereich noch Verbesserungsbedarf besteht und in wie weit die Kundenberaterinnen und Kundenberater noch weiter unterstützt werden können. Positiv waren der hohe Wissenstand der Mitarbeitenden sowie deren Bereitschaft zur stetigen Weiterentwicklung. Um die Schulungsinhalte auch in der Praxis anwenden zu können, ist es zudem notwendig, die räumlichen Voraussetzungen zu verbessern. Derzeit ist weder die Zeit noch der Platz für eine ausführliche Beratung im Kundenzentrum vorhanden. Aktuell wird daher nach einer Lösung gesucht, eine klassische Kundenberatung parallel zu einer multimodalen Beratung anbieten zu können.



Abbildung 21: Kleingruppenarbeit zu unterschiedlichen Fallbeispielen

3.5.2 Erfahrungsbericht der BOGESTRA AG

Im Rahmen des Projektes ProMobiE hat die BOGESTRA zwei Schulungsmodulare zur Stärkung und Professionalisierung der multimodalen Mobilitätsberatung konzipiert und durchgeführt. Zielgruppe für die Maßnahmen waren Mitarbeitende aus den Vertriebsbereichen mit direktem Kundenkontakt: Kundencenter, Key Account, Backoffice.

Im ersten Schulungsmodul lag der Schwerpunkt auf der Vermittlung der Unternehmensstrategie der BOGESTRA als Mobilitätsdienstleister mit Regiefunktion und der Information über die multimodalen Kooperationspartner und deren Angebote. Aufbauend auf den Grundlagen zielte das zweite Qualifizierungsmodul darauf, die Beratungskompetenz der Mitarbeitenden im Kundenkontakt für das multimodale Beratungsgespräch zu stärken. Hierzu zählte die intensive Auseinandersetzung mit dem Beratungsprozess und den Veränderungen im Zuge der Einbindung multimodaler Angebote. Ein weiterer Schwerpunkt der Qualifizierung lag auf dem Training von multimodalen Beratungsgesprächen und dem Erfahrungsaustausch.

Mit den Qualifizierungsmaßnahmen verfolgte die BOGESTRA drei wesentliche **Zielsetzungen**.

Zum einen sollte Bewusstsein für die Notwendigkeit der Weiterentwicklung des Unternehmens geschaffen und das Verständnis für die Neuausrichtung bzw. die angedachten Veränderungen geweckt werden.

Zum anderen zielten die Qualifizierungsmaßnahmen darauf, den Mitarbeitenden im Kundenkontakt mehr Sicherheit bei der aktiven Vermarktung der multimodalen Angebote zu geben und damit insgesamt die Qualität der Kundenberatung zu steigern.

Drittes wichtiges Ziel war die Stärkung der Motivation der Mitarbeitenden, sich an der Gestaltung der Unternehmensstrategie aktiv zu beteiligen. Dies wurde insbesondere durch die methodische Ausgestaltung der Qualifizierung in Form von Workshops unterstützt.

Die gemeinsame Auswertung der Qualifizierungsmaßnahmen führte zu folgenden **Erkenntnissen**:

Die Darstellung der Hintergründe, warum das Thema Multimodalität für die Branche und die BOGESTRA von hoher Bedeutung ist und einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Unternehmenssicherung darstellt, hat bei den Mitarbeitenden zu mehr Verständnis für die geplanten Veränderungen geführt. Die rege Diskussion unter den Teilnehmenden hat an dieser Stelle gezeigt, wie wichtig es ist, genügend Raum für Diskussionen und Austausch in einem Schulungskonzept einzuplanen. Denn die Veränderungen fangen in den Köpfen der Mitarbeitenden an.

Der Mix aus Theorie und Praxis wurde von den eher schulentwöhnten Mitarbeitenden sehr positiv bewertet und hat dazu beigetragen, dass die Inhalte besser und schneller verinnerlicht werden konnten. So haben die Mitarbeitenden im Rahmen der Qualifizierungsmaßnahmen die Möglichkeit erhalten, die Angebote der Kooperationspartner vor Ort auszuprobieren. Sie haben den Anmelde- und Ausleihprozess eines Fahrradverleihers durchlaufen, ein Elektrofahrzeug selbst gefahren und getestet sowie eine Carsharing-Station erkundet. Für viele Teilnehmende war dies die erste Erfahrung mit den multimodalen Angeboten, die zu vielen neuen Erkenntnissen geführt hat. Insgesamt wurde dadurch die Selbstsicherheit und Motivation der Mitarbeitenden gestärkt, die ergänzenden Angebote der Kooperationspartner sowie eine hochwertige multimodale Mobilitätsberatung den Kundinnen und Kunden anzubieten.

Das Ausprobieren der multimodalen Angebote hat auch dazu geführt, dass die Mitarbeitenden die Kundensicht eingenommen haben und in den späteren Gruppenübungen von den Erfahrungen profitieren konnten. Ferner diente der Praxisteil nebenbei der Auflockerung, um wieder erfrischter in den weiteren Workshop zu gehen.



Abbildung 22: Teilnehmer der Qualifizierungen leihen erfolgreich ein metropolradruhr aus

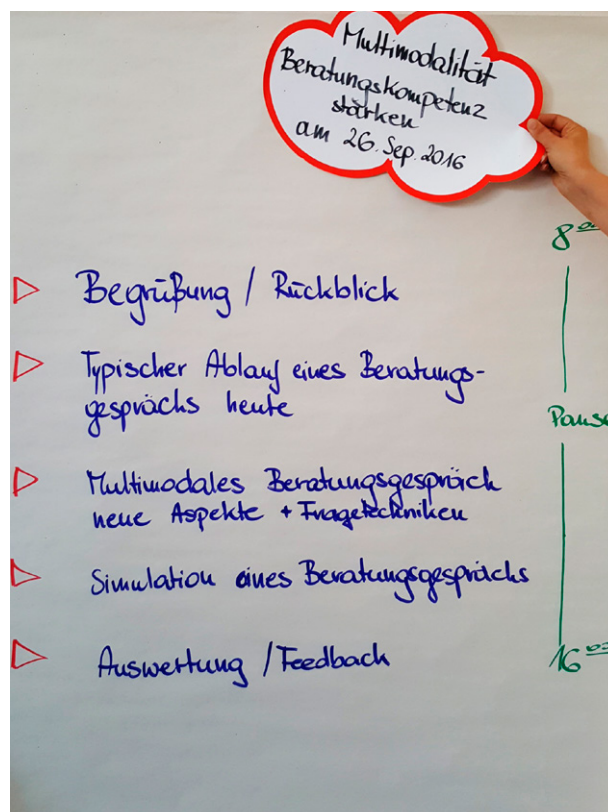


Abbildung 23: Begrüßung zum zweiten Qualifizierungsmodul

Viele interaktive Parts der Qualifizierung haben in Form von Gruppenarbeiten stattgefunden. Hier haben sich die Teilnehmenden in kleinen Gruppen intensiver mit bestimmten Fragestellungen beschäftigt und die unterschiedlichen Sichtweisen ausgetauscht. Insbesondere die Heterogenität der Teilnehmenden, die aus drei unterschiedlichen Vertriebsbereichen kamen, hat die Diskussionen bereichert, zur mehr Verständnis für einander geführt und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit gefördert.

Die zwei Qualifizierungsmodule bei der BOGESTRA haben in einem zeitlichen Abstand von zwei Monaten stattgefunden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben so die Möglichkeit gehabt, das umfangreiche Basiswissen zum Thema Multimodalität aus Modul 1 zu verarbeiten, bevor sie in das Modul 2 mit dem Schwerpunkt Beratungskompetenz eingestiegen sind. Dieser zeitliche Abstand bot zudem den Mitarbeitenden die Gelegenheit, das erlernte Wissen in der Praxis bewusst anzuwenden. Diese Erfahrungen waren eine wichtige Voraussetzung für die Reflexion des Beratungsprozesses im Modul 2.

Das zweite Qualifizierungsmodul verfolgte das Ziel, die Beratungskompetenz der Mitarbeitenden in der multimodalen Beratung zu stärken. Die gemeinsame Reflexion des aktuellen Beratungsprozesses und die Ableitung von notwendigen Veränderungen im Bera-

tungsablauf haben entscheidend zum Abbau von Ängsten bei den Beraterinnen und Beratern beigetragen und die abstrakte Diskussion um die multimodale Mobilitätsberatung konkretisiert. Die Bereitschaft der Mitarbeitenden neue Wege in der Beratung zu gehen wurde somit gesteigert.

Beim zweiten Qualifizierungsmodul lag der Fokus auf dem Gesprächstraining. Das bis dato erworbene Wissen haben die Mitarbeitenden an dieser Stelle, entsprechend des Konzepts der vollständigen Handlung, in die praktische Handlung, sprich in ein multimodales Kundengespräch, überführt. Wichtig in diesem Teil der Schulung war der Aufbau einer positiven, lockeren Atmosphäre, in der sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer trauten, sich auszuprobieren. Die Auswahl praxisnaher Beispiele und der Spielraum für kreative Mobilitätslösungen, die es z. T. in der Praxis noch nicht gibt, haben auch zum guten Erfolg der Gesprächssimulationen beigetragen.

Anhand eines strukturierten Feedbacks (Was war gut? Was kann verbessert werden? Was ist zu vermeiden?) wurden behutsam und sachlich die Gesprächssimulationen mit allen Teilnehmenden ausgewertet und die wesentlichen Erkenntnisse festgehalten.

Auch die Verzahnung der Gesprächssimulation mit einer Auffrischung von Kommunikationsthemen, u. a. aktives Zuhören, Fragetechniken, positive Formulierungen, Ich-Botschaften und nonverbale Kommunikation,

hat sich als sehr sinnvoll und hilfreich erwiesen. Insgesamt hat sich die interaktive Workshop-Methode in den Qualifizierungsmaßnahmen gut bewährt, die Teilnehmenden fühlten sich abgeholt, ernstgenommen und animiert, an der Gestaltung der multimodalen Mobilitätsberatung mitzuwirken. Es wurden Arbeitspakete definiert, die im Nachgang der Schulung von den Teilnehmenden weiter bearbeitet werden. Damit ist die Brücke von der Qualifizierung zur betrieblichen Praxis geschlagen, die die Nachhaltigkeit der Schulung sichert.



Abbildung 24: Simulation eines Beratungsgesprächs

3.5.3 Erfahrungsbericht der üstra AG

Das Qualifizierungskonzept der üstra AG im Rahmen des Projektes ProMobiE zur Förderung der Beratungskompetenz im Wandel der Mobilitätslandschaft umfasste drei Schulungsmodulen mit insgesamt fünf Schulungstagen. Als zentrale Lernziele wurden die Sensibilisierung für das Thema Multimodalität und die Auswirkungen auf die Nahverkehrsbranche sowie die Erhöhung der Kommunikations- und Beratungskompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kundenberatung definiert. Zur Teilnahme an den Qualifizierungsmaßnahmen wurde eine achtköpfige Pilotgruppe bestehend aus Mitarbeitenden aus den Tätigkeitsbereichen Kundenberatung (Kundenzentrum, Telefon und Schriftverkehr) und Mobilitätsberatung gebildet.

Für die Projektverantwortlichen seitens der üstra stand für das Qualifizierungskonzept im Fokus, einerseits über den Wandel der Mobilitätslandschaft zu informieren und für das Thema Multimodalität in der Kundenberatung zu sensibilisieren, andererseits aber auch die Anschlussfähigkeit an die aktuellen Aufgaben und Herausforderungen in der Kundenberatung sicherzustellen und die Beratungskompetenz grundsätzlich zu erhöhen. Die drei Schulungsmodulen wurden so konzipiert, dass sie inhaltlich aufeinander aufbauen und sowohl Thema als auch Lernintensität von der ersten bis zur dritten Schulung immer weiter vertieft wurden.

Für die methodische Vermittlung der geplanten Lerninhalte wurde für alle drei Schulungsmodulen ein Methodenmix mit dem Schwerpunkt auf kommunikativen und interaktiven Methoden vereinbart. So kamen in unterschiedlichen Anteilen Einzelreflektion, Kleingruppenarbeit, moderierte Reflektion und Diskussion in der Gruppe, Selbsterprobung, Inputphasen per Präsentation und Praxisübungen mit anschließendem (Video-) Feedback zum Einsatz.

Das erste Schulungsmodul **Die üstra im Wandel der Mobilitätslandschaft** legte mit dem Thema *Veränderungen der Mobilitätslandschaft* sowie der Frage „Was ist Multimodalität und wie sieht die üstra-Strategie dazu aus?“ die thematische Grundlage. Weiterhin entwickelten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erste Ideen dazu, wie sich Ihre Rolle in der Kundenberatung verän-

dern wird und welche Qualifikationen und Kompetenzen sie für die neuen Anforderungen benötigen werden. Komplettiert wurde der Schulungstag durch das aktive Element der Selbsterprobung. Zum Thema Elektromobilität als neue Mobilitätsform hatten alle Teilnehmenden die Möglichkeit, die Funktionalitäten eines Elektroautos kennenzulernen und dieses auch selbst zu fahren. Aus den Rückmeldungen der Teilnehmenden lässt sich das Fazit ziehen, dass mit dem ersten Schulungsmodul ein guter Einstieg in das Thema gelungen ist sowie, dass eine gute Grundlage für die weiteren Module gelegt wurde. Die Lernziele, für den Wandel zu sensibilisieren und daraus die Auswirkungen auf die eigene Tätigkeit in der Kundenberatung abzuleiten, wurden erreicht.

Mit dem zweiten Schulungsmodul **Kommunikation und Beratungsfähigkeit für Kundenberater** wurde das Ziel verfolgt, die Kundenberaterinnen und Kundenberater für ihre zukünftige Aufgabe und Rolle mit vermehrter individueller Beratung, auch zu multimodalen Angebo-

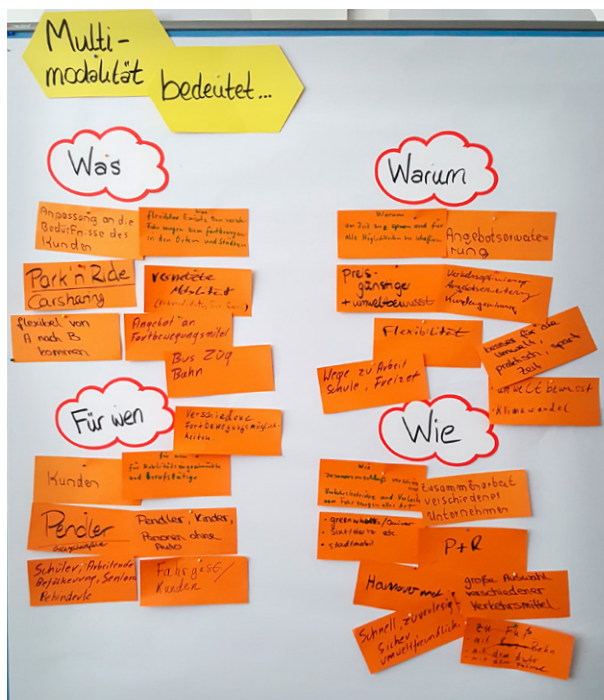


Abbildung 25: Einstieg in das Thema Multimodalität



Abbildung 26: Erfahren eines Elektroautos

ten, zu stärken. Basierend auf der Annahme, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zwar viel praktische Erfahrung besitzen, aber vergleichsweise schulungsungeübt sind, wurde Wert darauf gelegt, zunächst grundlegendes methodisches Wissen zu Kommunikationstechniken und Beratung zu vermitteln. Der Blick auf die Kundinnen und Kunden wurde geschärft: Wie sind Kundinnen und Kunden heute, was erwarten sie und welcher Kundentyp steht gerade vor mir? Wie kann ich verbal und nonverbal gut kommunizieren, auf die Kundinnen und Kunden eingehen, ihre Bedürfnisse erkennen und sie gut beraten? Neben Inputphasen, gemeinsamer Erarbeitung von Themen und Selbstreflexion stand im zweiten Modul das praktische Ausprobieren mit gegenseitigem Feedback im Vordergrund. Gespräche und Beratungssituationen mit Kunden wurden simuliert und – teilweise mit Videofeedback – gemeinsam ausgewertet.

Die Teilnehmenden bewerteten das Seminar sehr positiv und als sehr hilfreich und sinnvoll für alle Kundenberaterinnen und Kundenberater. Die Feedbacks der Teilnehmenden bestätigten die Annahme, dass es für die üstra ein guter Weg ist, zunächst diese wichtigen Grundlagen zu vermitteln, um darauf aufbauend gezielt für die multimodale Beratung zu qualifizieren.

Das Schulungsmodul 3 **Die Kunden gewinnen und halten mit überzeugender Beratung** baute abschließend im Rahmen des Projektes ProMobiE auf die ersten beiden Module auf und erweiterte die Kompetenzen der Kundenberatenden im Hinblick auf aktive Kundenansprache, Erkennen von individuellen Kundenbedürfnissen, Wecken des Kundeninteresses für die Angebotspalette und neue Mobilitätsangebote, Intensivierung der Beratung vor dem Hintergrund multimodaler Angebote, Einbindung der üstra-Mobilitätsplattform in die Beratung und aktive Kundenbindung. Auch mit diesem Modul wurde wieder das Ziel der Praxisnähe verfolgt, so dass auch die Mobilitätsplattform der üstra mit ihren Anwendungsmöglichkeiten in die Schulung integriert wurde. Darüber hinaus lag in dieser Schulung der Fokus auf Interaktion und praktischen Übungen. Gemeinsam wurde erarbeitet, wie Beratungsabläufe zukünftig gestaltet werden können, inklusive der Beratung zu

multimodalen Angeboten. Die Beratungsgespräche wurden anhand von Fallbeispielen geübt, in denen die Kundenberater auch einmal den Seitenwechsel vollzogen und in die Rolle von Kundinnen und Kunden schlüpften. Diese Methode ermöglicht besonders gut ein Hineinversetzen in die Erwartungen und Bedürfnisse des Gegenübers. Die durchgeführten Beratungsgespräche wurden gemeinsam ausgewertet und Erkenntnisse daraus gezogen, so lernten die Teilnehmenden quasi neben, sich gegenseitig Feedback zu geben und voneinander zu lernen, was sich auch gut auf den Arbeitskontext übertragen lässt und ein kontinuierliches Lernen fördert.

Ausblick

Derzeit entwickelt die üstra ein ganzheitliches Qualifizierungskonzept für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Funktionen Kundenberatung, Kundenservice und Vertrieb mit dem Ziel, diese systematisch und nachhaltig zu qualifizieren. Die im Rahmen des Projektes ProMobiE gewonnenen Erkenntnisse werden hier einfließen. Weiterhin ist geplant, Inhalte und Methoden aus den drei Pilotschulungen in das Konzept zu integrieren und analog zur Unternehmensstrategie zum Thema Multimodalität und den Aufgaben und Anforderungen an die Kundenberaterinnen und Kundenberater kontinuierlich weiterzuentwickeln.



Abbildung 27: Erarbeitung von Kommunikationstechniken

3.5.4 Erfahrungsbericht der rnv GmbH

Im Rahmen des Projekts ProMobiE hat die rnv drei Schulungsmodule zum Thema Beratung und Multimodalität konzipiert und in einem zweitägigen Workshop **Beratung und Multimodalität** umgesetzt. Zielgruppe waren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kundenservice aus den Kundenzentren und der Telefonie.

In Modul 1 **Wandel der Mobilitätslandschaft** lag der Schwerpunkt im Aufzeigen gesellschaftlicher Megatrends und der Darlegung der Unternehmensstrategie. Das Modul 2 **Basiswissen** lieferte Zahlen, Daten, Fakten und Erprobungsmöglichkeiten zu den Angeboten der Kooperationspartner für Carsharing und Fahrradverleih. Dies diente dann als Grundlage einer praktischen Umsetzung des **Multimodalen Beratungstrainings am Fallbeispiel** in Modul 3.

Im Kern verfolgte die rnv mit der Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme drei Ziele. Erstens sollte durch das Aufklären über die strategische Bedeutung der Thematik bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Verständnis und die Bereitschaft für das Bewältigen neuer und komplexerer Beratungsaufgaben geschaffen werden. Zweitens sollte durch die Vermittlung von Wissensgrundlagen, Selbsterfahrung und praktischer Übung anhand eines Praxisbeispiels die Handlungskompetenz der Beraterinnen und Berater gestärkt und damit schließlich drittens die Beratungsdienstleistung qualitativ aufgewertet werden.

Der Workshopcharakter der Veranstaltung verdeutlichte formal den praxis- und teilnehmerorientierten Grundgedanken des Konzepts. Der Workshop fand an zwei aufeinanderfolgenden Tagen statt. Zum Einstieg in das Thema wurden allgemeine Entwicklungstrends auf dem Mobilitätsmarkt, wie autonome Fahrzeuge und E-Ticketing, anhand aktueller Schlagzeilen aus den Medien zur Diskussion gestellt. Einige der Schlagzeilen waren den Teilnehmerinnen und Teilnehmern bereits bekannt, durch den thematischen Zusammenhang mit der eigenen Erlebniswelt konnte schnell ein persönlich relevanter Zugang zur Diskussion hergestellt werden.

Im Kontext der Diskussion wurde der Begriff der Multimodalität eingeführt, sodass die folgende Begriffsklärung logisch anknüpfen konnte. Dabei wurde zunächst in einem handlungsorientierten Ansatz der Wissensstand der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf einem Flipchart festgehalten. Darauf aufbauend folgte eine Präsentation zum Thema Multimodalität. Der im Einstieg geschaffene persönliche Bezug und die vorangegangene methodische Variation begünstigte die Aufnahmebereitschaft der theoretischen Erläuterungen. Unterstützend wirkte zusätzlich die mediale Abwechslung durch den Einsatz des Erklärvideos und verschiedener Grafiken.

In der nachfolgenden Diskussion wurde deutlich, welch großes Interesse die Teilnehmenden an der Unternehmensstrategie in Richtung Multimodalität

haben. Die Erläuterung folgte in Form eines Expertenvortrags unseres Bereichsleiters aus der Unternehmensentwicklung. Die Ausführungen zur Unternehmensstrategie führten zu einem Aha-Effekt bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, wie die anschließende Gesprächsrunde im Plenum zeigte.

Die ausgiebige Vorbereitungsphase mit Einstieg, Hinführung und Begründung des Themas hat zeitlich die Hälfte des ersten Workshoptages beansprucht. Die zeitliche Investition, der methodisch durchdachte Ablauf und nicht zuletzt das persönliche Engagement aller Beteiligten sorgten im weiteren Verlauf der Veranstaltung für eine hochmotivierte und produktive Arbeitsatmosphäre.

Die abschließende Übungseinheit am Fallbeispiel lenkte den Fokus von der theoretischen Betrachtungsebene gesellschaftlicher Entwicklungstrends und deren Bedeutung für die Unternehmensentwicklung auf die Ebene der praktischen Umsetzung der daraus resultierenden Erkenntnisse im Arbeitsalltag.

Dieser praxisorientierte Ansatz wurde am zweiten Workshoptag weiter konkretisiert und um die Ebene der Selbsterfahrung ergänzt. Hierzu wurden die Angebote der Kooperationspartner für Carsharing und Leihfahräder näher betrachtet. Methodisch wurde jeweils der Expertenvortrag eines Vertreters der Kooperationspartner vorangestellt. In den anschließenden Gesprächsrunden wurden offene Fragen geklärt. Im Anschluss daran wurden die Angebote im Selbstversuch getestet. Besonderes Highlight war hier die Erprobung des Elektrofahrzeugs des Carsharing-Anbieters, da es für die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer die erste eigene Erfahrung mit diesem Fahrzeugtyp darstellte. Im Rahmen der Veranstaltung hatten die Teilnehmenden zudem die Möglichkeit, über die kostenlose Mitarbeiterregistrierung beim Leihfahrradanbieter einen eigenen Account anzulegen und ihr erstes Fahrrad selbst zu leihen. Neben den kognitiven Erkenntnissen zum Ausleihvorgang wurde dabei ein Perspektivwechsel auf



Abbildung 28: Mit Blick für Details beim Ausleihen eines Carsharing-Elektroautos



Abbildung 29: Gruppenarbeit als Vorbereitung für die Simulation

die Kundenebene ermöglicht. Die Selbsterprobung diente außerdem dazu, die Menge an Informationen aus der Inputphase zu festigen.

In der abschließenden Gruppenarbeitsphase wurden die Erkenntnisse wiederum durch die praktische Umsetzung im Beratungsgespräch gesichert. Ähnlich wie am ersten Tag sollte am Beispiel eines fiktiven Kunden ein passendes Mobilitätspaket geschnürt werden. Diesmal jedoch unter Berücksichtigung konkreter Angaben zu Wohnort, Arbeitsweg und Gewohnheiten, die eine intensive Internetrecherche voraussetzten. So wurden Standorte von Haltestellen und Verleihstationen sowie konkrete Tarifangebote und Preise am Laptop ermittelt. Am Ende wurden die Ergebnisse als Simulation eines Beratungsgesprächs präsentiert.

Die abschließende Feedbackrunde konnte die Prämissen der Planungen bestätigen. Durch die Anwendung der vermittelten Inhalte an realistischen Fallbeispielen, wurde ein vergleichsweise hoher Nutzen des Workshops für die Berufspraxis attestiert. Obwohl bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern bei der Thematik ein relativ hohes Niveau an Vorwissen vorausgesetzt werden konnte, haben die Expertenvorträge und vor allem

die Selbsterprobung für eine signifikante Kenntniserweiterung und -sicherung gesorgt. Die vorangestellte Hinführungsphase zur Begründung der Thematik hat sich als wertvoller Motivationsimpuls erwiesen. Das persönliche Engagement der Fachexperten hat den Aspekt der Wertschätzung als Synergieeffekt gegenüber den Teilnehmerinnen und Teilnehmern verdeutlicht. Der großzügig bemessene Zeitrahmen begünstigte den Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden und den Referentinnen und Referenten. Durch die gemeinsame Erarbeitung der Themen auf Augenhöhe wurde der Workshopcharakter greifbar. Generell wurde der Erlebniswert und der methodische Abwechslungsreichtum der Veranstaltung gelobt. Insgesamt wünschte sich die Teilnehmergruppe den Ausbau berufsbegleitender Schulungen zur Unterstützung in einer stets komplexer werdenden Arbeitswelt.

Im Ausblick steht dazu passend die geplante Einbettung der Qualifizierungsmaßnahme in ein umfassenderes Schulungskonzept, welches zusätzliche Themen wie soziale Kompetenz, Informationsmanagement, vertriebliche Kommunikation und Tarifwissen abdeckt und sukzessive umgesetzt werden soll.

3.5.5 Erfahrungsbericht des Trainers der VDV-Akademie

Ein Trainer der VDV-Akademie war in alle ProMobiE-Qualifizierungen in den Modellunternehmen involviert und hat diese zusammen mit Vertreterinnen und Vertretern der jeweiligen Unternehmen durchgeführt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Qualifizierungen stellten eine sehr heterogene Gruppe dar, jedoch in einem Punkt waren sie sich sehr ähnlich: mit großem Engagement in ihrem Beruf und in der Schulung dabei!

Es war bereits vielerlei Vorwissen im Bereich Multimodalität bei den Teilnehmenden vorhanden, da die Beschäftigten sich mit den Themen ihres Unternehmens

auseinandersetzen. Trotzdem haben die Vorträge zur Unternehmensstrategie zu einem Aha-Effekt bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern geführt, da so Zusammenhänge und Hintergründe von Unternehmensentscheidungen klarer wurden und auch mit verantwortlichen Führungskräften diskutiert werden konnten. Viele Teilnehmende unterstützen nun die (Neu-)Ausrichtung ihres Unternehmens erkennbar mehr als vorher. Zudem haben sie es als wertschätzend empfunden, von Kolleginnen und Kollegen aus dem Fachbereich persönlich informiert zu werden.

Die in die Schulungen involvierten Führungskräfte haben dabei die Erfahrung gemacht, dass sie persönlich ihr Expertenwissen in solche Qualifizierungen einbringen sollten. Denn nur wenn die Führungskräfte die Unternehmensentscheidungen und Strategien selber vorstellen, vertreten und diskutieren, werden diese von den Kolleginnen und Kollegen auch in ihrem Sinne verstanden und dann mitgetragen.

Die intensive Vorstellung der Kooperationspartner war den Aufwand wert. Dazu gehörte die Einladung von Vertreterinnen und Vertretern der Kooperationspartner, damit diese die Angebote, Details der Vertragsbedingungen und Hintergrundwissen selber darstellen konnten. So wurden offene Fragen und Bedenken geklärt, zudem sind nun Ansprechpersonen bei den Kooperationspartnern bekannt, die später direkt und unkompliziert kontaktiert werden können. Die Praxiserfahrung im Bereich multimodaler Mobilität (also die Nutzung von Leihfahrrädern und Carsharing-Autos) durch die Teilnehmenden hat diese für die Beratung sicherer gemacht, da sie die Angebote selber erfahren haben. Sie können nun auf die Nachfragen der Kundinnen und Kunden besser eingehen, da sie selber erlebt haben, wo die Vorteile und die Stolpersteine liegen. Die Praxiserprobung hat den Teilnehmenden aber sogar Spaß gemacht und half dabei teilweise vorhandene Vorbehalte bezüglich Elektroautos und Leihfahrrädern abzubauen. Diese neu gewonnene Begeisterung kann im nächsten Schritt auch auf die Kundinnen und Kunden übertragen werden.

Als Gemeinsamkeit hat sich ergeben, dass der Informationsfluss vom Verkehrsverbund, den Kooperationsanbietern etc. hin zu den Beratenden umfang-



Abbildung 30: Intensives Kennenlernen der Angebote der Kooperationspartner

reiche Optimierungspotenziale aufweist. Dies wurde meist pragmatisch gelöst, indem noch während der Qualifizierung eine zentrale Ablage mit relevanten Informationen für die Beratenden verabredet wurde. Auch Verantwortliche, die diese aktuell halten, wurden gleich in der Runde gefunden. So wurden noch während der Schulungen Lösungen für die Verbesserung der unterstützenden Prozesse geschaffen.

Die Beratenden haben die Auswirkungen von Multimodalität auf die Beratung selber identifiziert und notwendige Änderungen im Beratungsprozess eigenständig erarbeitet. Das hat mehr Freude bereitet als beispielsweise ein Vortrag, vor allem aber verspricht es einen höheren Lerneffekt. Eine wichtige und für die Beratenden oft selbstverständliche, aber auch beruhigende Erkenntnis war: Die Beratungsgespräche ändern sich nicht in der Struktur, wohl aber in der Tiefe.

Das Konzept des kooperativen Lernens und die Strukturierung der Schulungen anhand des Modells der vollständigen Handlung sind vollständig aufgegangen. Die interaktiven Methoden und das Vorgehen waren seitens der Teilnehmenden teilweise unbekannt, wurden aber gleich gut aufgenommen. Die Evaluation wird zeigen, ob dieser positive Eindruck im Rahmen der Schulungen auch wirklich einen langfristigen Effekt hat.

Sowohl die Schulungen an zwei aufeinanderfolgenden Tagen, als auch die Qualifizierungen mit mehrwöchigem Versatz haben jeweils zum Erfolg geführt und ihre spezifischen Vorteile. Bei den Schulungen an zwei aufeinanderfolgenden Tagen konnte die Gruppe noch besser zusammenfinden und gegenseitiges Vertrauen aufbauen. Die Qualifizierungen mit mehrwöchigem Versatz haben die Möglichkeit geboten, das Gelernte besser zu verarbeiten und teilweise schon in der Praxis auszuprobieren und so neue Erfahrungen zu sammeln.

In den Feedbackrunden wurde geäußert, dass Schulungen als Präsenzveranstaltungen auch als Wertschätzung wahrgenommen werden und daher Inhalte auch offener angenommen wurden. Gleichzeitig wurde von Seiten der Teilnehmenden betont, dass das sogenannte *eLearning per E-Mail* (die Lerninhalte werden als Information per E-Mail versendet und die Beschäftigten sollen sich den Stoff selber erarbeiten) nicht funktioniert. Im Gegenteil, diese Art der sogenannten Schulung stößt auf Ablehnung und färbt negativ auf Einladungen zu Qualifizierungen ab.

Zur Verstetigung der Qualifizierungen können Teile der Schulung sicherlich auch digital abgebildet werden, beispielsweise die Präsentation der Trends der Mobilität und deren Hintergründe. Jedoch sollten diese didaktisch passend aufbereitet werden und im Präsenzteil dann das Verständnis dieser Zusammenhänge besprochen und ggf. um aktuelle Themen ergänzt werden.

Da die Teilnehmer oft *schulentwöhnt* waren, also in den letzten Jahren wenige Weiterbildungen (außer den regelmäßigen Tarifschulungen) erfahren haben, wurden auch für die tägliche Arbeit wichtige Themen wie Kommunikation, Umgang mit schwierigen Kunden, Deeskalation und Verkaufsgespräche in der Vergangenheit nicht oder kaum (nach-)geschult. Dieses Defizit gilt es, entweder im Rahmen eines umfassenden neuen *Gesamtqualifizierungskonzeptes für Beratende* (inklusive der multimodalen Angebote) zu schulen oder entsprechende weitere Schulungen durchzuführen. Hier wurden im Rahmen des Projektes bereits unterschiedliche Wege gewählt: Das Thema Kommunikation wurde teilweise in die Schulung zur multimodalen Beratung integriert oder es wurde eine extra Schulung zum Thema Kommunikation angeboten.

Die Aufgabe der Personalentwicklungen der Unternehmen ist es nun, die erarbeiteten Inhalte und Erkenntnisse in regelmäßige und langfristige Schulungskonzepte für die Beratenden zu überführen.

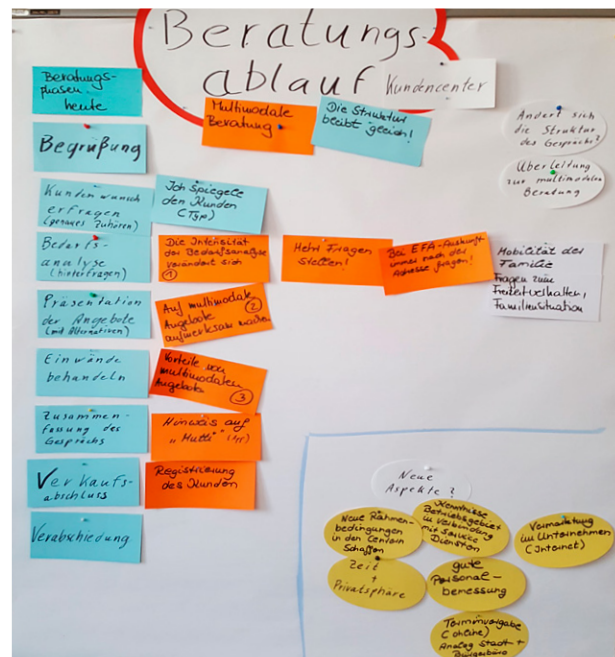


Abbildung 31: Änderungen bei Beratungsgesprächen

3.6 Evaluation

Ein fester Bestandteil der Qualifizierungen im Projekt ProMobiE war deren Evaluation, um einerseits im Sinne einer Prozessbegleitung ihre Konzeption und Durchführung zu reflektieren sowie die Einhaltung qualitativer Standards zu gewährleisten. Andererseits ließen sich durch die mehrperspektivische Überprüfung der Ergebnisse Rückschlüsse über besonders geeignete Methoden und Inhalte, aber auch über verbesserungsbedürftige Elemente ziehen. Der Nutzen einer Evaluation der Qualifizierungen besteht dabei für alle Beteiligten:

- Für die **Verkehrsunternehmen** stellen die Erkenntnisse der Evaluation eine Grundlage für organisatorische, personelle sowie finanzielle Planungen dar, die mit der Qualifizierung im Bereich der Mobilitätsberatung verbunden ist: Welche Ressourcen werden für die Qualifizierungen benötigt? Welche Rahmenbedingungen müssen im Unternehmen zukünftig geschaffen werden, um Beschäftigte effizient sowie effektiv fortzubilden? Welche zusätzlichen Unterstützungsmaßnahmen sind noch notwendig, um den Praxistransfer des Erlernten zu gewährleisten? Für welche Beschäftigten sind die Qualifizierungen am geeignetsten? Bestehen Unterschiede hinsichtlich der verschiedenen Ausgangsqualifikationen?
- Die **Teilnehmenden** der Schulungen erhalten über die Evaluation die Möglichkeit, die Qualifizierungen noch besser an ihre Bedarfe und Voraussetzungen anzupassen. Die verschiedenen Evaluationsinstrumente sind offen und differenziert genug, um aus ihren Rückmeldungen notwendige Anpassungen sowie inhaltliche und methodische Verbesserungsvorschläge ableiten zu können. Eine solche Form der Mitgestaltung erhöht erfahrungsgemäß die Motivation zur Teilnahme sowie zur späteren Umsetzung des Erlernten. Darüber hinaus zielt Evaluation aber auch auf die Reflexion der Qualifizierungen ab. Sie ermöglicht den Teilnehmenden so, sich mit den Inhalten nochmals unter verschiedenen Perspektiven auseinanderzusetzen: War der zeitliche Rahmen für mich ausreichend? Brauche ich eine Vertiefung? Wurden die Inhalte für mich anschaulich genug dargestellt? Wie sind meine Erwartungen an eine spätere Anwendbarkeit des Erlernten?
- Für die **Trainerinnen und Trainer** sowie die **Ersteller** der Qualifizierungen, die diese didaktisch und methodisch konzipiert und/oder durchgeführt haben, stellt die Evaluation eine wichtige Rückmeldung zu ihrer geleisteten Arbeit dar. Zwar wird in der Regel bereits bei der Durchführung deutlich, ob ein Schulungskonzept *funktioniert* und von den Teilnehmenden angenommen wird, doch ergänzt die Evaluation die subjektiven Rückmeldungen aus den Schulungen um objektivierte Messkriterien. Diese müssen nicht aussagekräftiger sein, doch können mit ihnen besondere Zusammenhänge (z. B. zwischen

bestimmten Inhalten und deren Praxistransfer) aufgezeigt werden, die nur durch eine tiefergehende Analyse zum Vorschein kommen. So können schließlich auf Grundlage der Evaluation Trainerin-

nen und Trainer Konzepte verbessern und ihre didaktische und methodische Arbeit den spezifischen Umständen genauestens anpassen.

3.6.1 Vorgehen bei der Evaluation

Bevor die Ergebnisse der Evaluation im Projekt dargestellt werden, wird folgend das Vorgehen und die eingesetzten Evaluationsinstrumente beschrieben. Hiermit soll veranschaulicht werden, wie eine Evaluation von handlungs- und kompetenzorientierten Qualifizierungen erfolgen kann und welche Inhalte dabei von besonderem Interesse sind.

Inputevaluation und Prozessbegleitung

Ein Gütekriterium bei der Konzeption und Umsetzung der Qualifizierungen besteht in der **didaktischen Konsistenz** der Konzepte und Materialien. Um diese zu gewährleisten, wurden, wie bereits in 3.2.4 beschrieben, die im Projekt erstellten Lernfelder genutzt und die dort formulierten Lernziele in didaktische und methodische Settings übersetzt. Mittels der Inputevaluation wurde dieser Schritt begleitet. Es wurde überprüft, ob sich ein roter Faden durch die Konzepte und Materialien zieht, ob die zeitliche Planung den festgelegten Zielen entspricht und ob die gewählten Methoden zur Vermittlung der entsprechenden Inhalte geeignet sind. Hierbei wurden grundlegende didaktische Prinzipien hinzugezogen, die in der beruflichen Bildung sowie in der Erwachsenenbildung die Güte von Lehr-Lern-Szenarien fokussieren:

- **Prinzip der Fasslichkeit** (Sind die Inhalte für die Lernenden motivierend und greifbar? Sind sie kompatibel mit ihren Vorkenntnissen?)
- **Prinzip der Anschauung** (Werden konkrete Vorstellungen vermittelt? Gibt es Anschauungsobjekte?)
- **Prinzip der Praxisnähe** (Wird eine Praxisrelevanz vermittelt? Wird ein Bezug zur Arbeitspraxis hergestellt?)
- **Prinzip der selbstständigen Arbeit** (Werden Aktivität, Selbstständigkeit und Kreativität gefördert?)

Evaluation der Schulungen

Hierfür kamen zwei verschiedene Fragebögen zum Einsatz:

Der **erste Fragebogen** richtete sich an diejenigen Vertreterinnen und Vertreter der Verkehrsunternehmen, die im Projekt ProMobiE beteiligt waren und die Umsetzung und Durchführung der Schulungen begleiteten. Dabei konnten sie mittels dieses Fragebogens strukturiert die **Planungs- und Umsetzungsqualität** der Schulungen beurteilen und Anregungen für Veränderungen und Verbesserungen geben. Der verwendete Fragebogen entstammt in leicht abgeänderter Form dem Leitpfaden „Lernfeldorientierung konkret“, welcher für modu-

larisierte Aus- und Weiterbildung Handlungsempfehlungen liefert (vgl. Hörmann / Vollstädt 2009). Es wurden im Fragebogen folgende Kriterien berücksichtigt und ermittelt:

- **Curriculare Passung** (Orientieren sich die Schulungen an *übergeordneten* curricularen Rahmen, z. B. dem Ausbildungsberufsbild Kaufmann/Kauffrau für Verkehrsservice? Orientieren sie sich an *unternehmensinternen* curricularen Rahmen, z. B. Plänen der Personalentwicklung?)
- **Planungsqualität** (Sind die formulierten Lernziele, zu vermittelnden Inhalte sowie die didaktisch-methodische Planung dem übergeordneten Konzept angemessen?)
- **Umsetzungsqualität** (Ließen sich die Qualifikationskonzepte umsetzen? Konnten die formulierten Lernziele erreicht werden? Erwiesen sich die inhaltliche Struktur sowie die eingeplante Zeit als realisierbar?)
- **Veränderungsbedürftigkeit** (Welche Elemente können übernommen werden? Welche müssen verändert werden?)

Der **zweite Evaluationsbogen** richtete sich an die Teilnehmenden der Schulungen. Diese sollten innerhalb verschiedener thematischer Blöcke angeben, inwiefern sie den dortigen Aussagen zustimmen („trifft voll und ganz zu“, „trifft eher zu“), diese ablehnen („trifft gar nicht zu“, „trifft eher nicht zu“) oder hierbei unentschieden sind („teils, teils“). Der Fragebogen war für alle Schulungen identisch und verfolgte damit das Ziel, die Schulungen miteinander zu vergleichen. Folgende Aspekte wurden dabei beurteilt:

- **die Inhalte der Schulung** (7 Aussagen hinsichtlich der Angemessenheit und Komplexität der Inhalte sowie hinsichtlich des persönlichen Bezugs)
- **der Präsentationsstil der Inhalte** (6 Aussagen zur Beurteilung des Präsentationsstils)
- **der organisatorische Ablauf** (5 Aussagen zur Beurteilung der Organisation und der Umsetzung der Schulung, wie z. B. dem Zeitplan oder der Flexibilität)

- **der erwartete Lernerfolg** (10 Aussagen zur persönlichen Beurteilung des erwarteten Lernerfolgs, z. B. ob das Thema der Qualifizierung verstanden wurde oder ob neues Wissen angeeignet wurde)
- **die Praxisbezogenheit und konkrete Anwendbarkeit** (8 Aussagen dazu, ob das Wissen auf die Arbeitstätigkeit übertragen werden kann, z. B. ob Techniken zum Lösen von Aufgaben erworben wurden oder ob das Wissen nun in der Tätigkeit angewendet werden wird)
- **die erwartete Haltbarkeit des Erlernten** (7 Aussagen dazu, ob die Inhalte nachhaltig vermittelt wurden oder inwiefern weitere Schulungen notwendig sind, um das Erlernte zu sichern)
- **die erwarteten Auswirkungen aufgrund des erworbenen Wissens** (6 Aussagen über erwartete Veränderungen der eigenen Leistungen, die nach den Schulungen eintreten können, z. B. ob sich der Zeitaufwand in der Tätigkeit verringert oder sich die Qualität der Arbeit verbessert)

Ergänzend hierzu wurden eine Gesamtbewertung mittels einer Schulnotenskala (1 – 6) sowie Verbesserungsvorschläge, die offen formuliert werden konnten, erfragt. So konnten die Schulungen ausführlich und hinsichtlich verschiedenster Perspektiven von den Teilnehmenden beurteilt werden.

Um für die Evaluation noch tiefergehende Erkenntnisse sammeln zu können, wurden am Ende des Fragebogens auch sozio-demografische Daten erfragt. Gefragt wurde

- „Wie alt sind Sie?“
- „Wie lange sind Sie bereits bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber?“ (weniger als 5 Jahre, 5 – 10 Jahre, 10 – 15 Jahre, 15 – 20 Jahre, mehr als 20 Jahre)
- „Welchen Beruf haben Sie erlernt? (Mehrfachnennung möglich)“
- „Waren Sie vor Ihrer Tätigkeit im Kundenzentrum bereits in anderen Feldern im Unternehmen tätig?“ (Ja. In welchen?, Nein)

- „Was ist Ihr bisher höchster Schulabschluss?“ (ohne Schulabschluss, Hauptschulabschluss, Realschulabschluss, Fach- bzw. fachgebundene Hochschulreife, Allgemeine Hochschulreife)

Da hier personenbezogene Daten erhoben wurden, wurde ein Höchstmaß an Anonymität und Datenschutz berücksichtigt. Die verschiedenen Evaluationsbögen konnten zwar untereinander zugeordnet werden, Rückschlüsse auf die befragte Person waren allerdings nicht möglich.

Transferevaluation mittels Simulation

Weiterhin sollte mittels der Evaluation eine Einschätzung ermöglicht werden, ob die Qualifizierung die Beschäftigten hinreichend auf die Arbeitspraxis multimodaler Mobilitätsberatung vorbereiten konnte. Hierfür war nach Abschluss der Qualifizierung eine **gestaltungsoffene Simulation** vorgesehen. Diese sieht – ähnlich wie die Methode der Simulation in den durchgeführten Schulungen (siehe 3.4.4) – eine simulierte Beratungssituation vor, die nun allerdings unter weitestgehend realitätsnahen Bedingungen durchgeführt werden soll. Hierfür führen die im Vorfeld informierten Beschäftigten, die an möglichst allen Modulen der Qualifizierungen teilgenommen haben, eine Beratung eines gespielten Kunden bzw. einer gespielten Kundin durch. Diese bzw. dieser schlüpft hierfür in die Rolle einer vorher vorbereiteten fiktiven Person. Beratungsanlass, sozio-demografische Angaben sowie die verschiedenen Mobilitätsbedürfnisse sind dabei zwar weitestgehend standardisiert, aber auch an die Angebote und regionalen Gegebenheiten des entsprechenden Verkehrsunternehmens angepasst (siehe Infokasten). Die Personenbeschreibung der Simulation orientiert sich zudem in Umfang und Komplexität an den Personas, die in den Qualifizierungen bereits eingesetzt wurden (siehe 3.3.3). Im Anschluss an die Beratung füllen die Beraterin oder der Berater sowie die fiktive Kundin bzw. der fiktive Kunde einen Beobachtungsbogen zur Selbst- und Fremdeinschätzung aus. Dieser soll die wahrgenommene Handlungskompetenz abbilden und orientiert sich streng an den formulierten Lernzielen der Qualifizierungen, zumal nur die dort vermittelten Inhalte und Fertigkeiten

i

Beispiel einer Personenbeschreibung für den Einsatz in Simulationen

Fallbeispiel:

Frau Schumann (36), neu zugezogen

Beruf: Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Leibniz Universität Hannover

Wohnort: Wildgansweg 12, 31535 Neustadt am Rübenberge

Freizeitgestaltung: Da sie erst seit kurzem in der Stadt wohnt, hat sie bisher nur wenige feste Freizeitaktivitäten, fährt jedoch

gerne Fahrrad und macht viel Sport. Zweimal in der Woche fährt sie im Rahmen eines Ehrenamtes zum Gesprächskreis für multinationale Frauen (Stadtteiltreff Sahlkamp, Elmstraße 15, 30657 Hannover).

Mobilitätsanforderungen: Bisher war sie nicht auf ein eigenes Auto oder den ÖPNV angewiesen, da sie an ihrem alten Wohnort alles bequem mit dem Fahrrad hat errei-

chen können oder das Auto ihrer Mitbewohnerin nutzen konnte. Zudem möchte sie sich nicht allzu lange an ein Ticket bzw. Abo binden. Dies liegt auch daran, dass sie sich noch unsicher ist, in welchen Stadtgebieten sie sich künftig bewegen wird. Sie möchte sich ungern ein eigenes Auto kaufen, da ihr neben den ökologischen Aspekten, die Haltungskosten zu hoch sind.

Gegenstand dieser Transferevaluation sein können. Für die Rolle der Testkundin bzw. des Testkunden kommen insofern auch nur geschulte und mit der Evaluation beauftragte Personen in Frage.

Dieser beschriebene Evaluationsschritt konnte im Projekt aus organisatorischen Gründen nicht vor der Veröffentlichung dieser Broschüre durchgeführt werden.

3.6.2 Ergebnisse der Evaluation

Die folgenden Ergebnisse spiegeln zunächst die Rückmeldungen von Teilnehmenden der Schulungen wieder. Die Fragebögen wurden hierfür quantitativ und qualitativ (bei den offen gestellten Fragen) ausgewertet, zum Teil mit den sozio-demografischen Angaben ins Verhältnis gesetzt und zu einem Durchschnittsergebnis zusammengefasst.

Befragung der Teilnehmenden

Zunächst fällt hierbei auf, dass die Schulungen insgesamt sehr positiv von den Teilnehmenden bewertet wurden. In Abbildung 32 finden sich die sieben Themenblöcke bzw. Bewertungsdimensionen des Fragebogens wieder. Hierbei wurde ermittelt, wie sehr die Teilnehmenden den positiv konnotierten Aussagen zustimmen oder diese ablehnen (5 = höchste Zustimmung zu positiven Aussagen, 1 = höchste Ablehnung zu positiven Aussagen). Beispielfhaft konnte für eine positive Beurteilung des Präsentationsstils ein Durchschnittswert von 4,5, also genau in der Mitte zwischen „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“ ermittelt werden. Es wurde bei der Evaluation deutlich, dass sowohl das Konzept als auch dessen Umsetzung bei den Teilnehmenden auf Zustimmung gestoßen sind. Es konnte weitestgehend ein Lernerfolg antizipiert und ein Praxisbezug hergestellt werden. Das positive Gesamtbild wird auch von der Durchschnittsbewertung aller Schulungen unterstrichen, die im Schnitt zwischen sehr gut und gut (Schulnote 1,68) liegt.

Vergleicht man die Bewertung der verschiedenen Themenblöcke fällt allerdings auch auf, dass die erwarteten Auswirkungen und Veränderungen aufgrund des erworbenen Wissens (Nutzen) schlechter wahrgenommen wurden. Dieses Bild findet sich in allen Schulungen wieder und ist durch zurückhaltendere oder kritische Rückmeldungen geprägt. Eine genauere Betrachtung der Fragebögen zeigte, dass dies vornehmlich zwei Gründe hat:

1. Es wurde von einer Vielzahl der Teilnehmenden bezweifelt, dass durch die Schulung eine Verringerung des Zeitaufwands in der Arbeitstätigkeit erreicht werden kann.
2. Es zeigte sich, dass der Nutzen der Schulungen vor allem von denjenigen Teilnehmenden schlechter bewertet wurde, die nicht in der Beratung im Kundenzentrum arbeiten.

Während der erste Grund u. a. auch auf ungeeignete Formulierungen im Fragebogen zurückgeführt werden kann, verdeutlicht der zweite Grund, dass die Auswahl der Teilnehmenden zum Teil nicht optimal war. Da die Qualifizierung für eine Beratungstätigkeit im Kundenzentrum konzipiert wurde, sind verhaltene Rückmeldungen zum Nutzen von Teilnehmenden aus anderen Abteilungen nachvollziehbar. Diese abweichende Rückmeldung trat allerdings nur im Themenblock Nutzen auf, alle anderen Themenblöcke wurden von dieser Gruppe an Teilnehmenden weitestgehend gleich bewertet.

Da sich leichte Unterschiede der Rückmeldung zwischen den Teilnehmenden hinsichtlich ihrer Tätigkeit bzw. Berufe finden ließen, interessierte darüber hinaus auch, inwiefern Unterschiede hinsichtlich des Alters auftraten. Es zeigte sich zunächst, dass der Präsentationsstil von der Gruppe der 19 bis 35-Jährigen (Bewertung 3,88) schlechter beurteilt wurde, als von der Gruppe der 51 bis 65-Jährigen (Bewertung 4,59). Ähnliches gilt weiterhin für die Beurteilung des Praxisbezugs der Schulungen. Während die 19 bis 35-Jährigen (Bewertung 3,89) diesen verhalten positiv ansehen, sieht die Gruppe der 36 bis 50-Jährigen (Bewertung 4,37) diesen stärker gegeben.

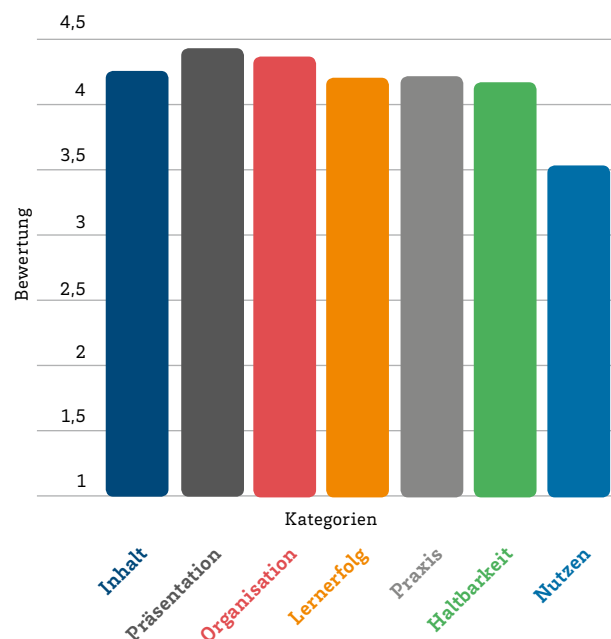


Abbildung 32: Bewertung der Schulungen durch die Teilnehmenden – Ergebnis entlang der verschiedenen Bewertungsdimensionen

Trotz dieser altersbedingten Unterschiede, die zwar bestehen aber letztendlich nicht sonderlich groß sind, ergibt sich aus den Rückmeldungen ein weitestgehend homogenes Bild. So hatte die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Teilnehmenden so gut wie keinen Einfluss auf die Beurteilung der Schulungen bzw. der verschiedenen Aspekte. Hieraus lässt sich nun schlussfolgern, dass die Qualifizierung gut auf die eigentlich ja recht heterogene Zielgruppe (siehe Kapitel 3.1) zugeschnitten ist und lediglich der Präsentationsstil sowie der Praxisbezug eine leicht unterschiedliche Wahrnehmung durch die verschiedenen Altersgruppen erfährt.

Dieses Zwischenfazit spiegelt sich auch im freien Feld für Verbesserungsvorschläge wieder, in dem eine Vielzahl positiver Rückmeldungen festgehalten wurde. Hierzu zählten u. a.:

- Die Schulung hatte eine gute Ausgewogenheit von Theorie und Praxis
- Es wurden Impulse für die Umsetzung in der Praxis gesetzt.
- Die Schulung war interessant und abwechslungsreich.
- Die Schulung motivierte die neuen Inhalte nun an Kundinnen und Kunden zu bringen.
- Anfängliche Vorbehalte zum Thema wurden abgebaut.
- Sinn und Zweck der Qualifizierung wurde nach und nach besser verstanden.

Dem gegenüber standen nur vereinzelt kritische Rückmeldungen bzw. damit verbundene Verbesserungsvorschläge. Zum Beispiel folgende:

- Die Vermittlung könnte visuell noch besser unterstützt werden.
- Die Schulungen könnten noch größere Praxisanteile enthalten.
- Mehr Informationen zu den Kooperationspartnern wären wünschenswert.
- Eine noch intensivere Betrachtung des neuen Beratungsverlaufs wäre gut gewesen.

Befragung der an Umsetzung und Durchführung beteiligten Vertreterinnen und Vertreter aus den Verkehrsunternehmen

Neben der Perspektive der Teilnehmenden war auch die Perspektive der an Umsetzung und Durchführung beteiligten Vertreterinnen und Vertreter aus den Verkehrsunternehmen sehr aufschlussreich. Einerseits waren sie bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt des Projekts in die Analysen und Konzeptionen für die Qualifizierungen eingebunden. Andererseits erlebten einige von ihnen die Schulungen auch aus einer Beobachterperspektive oder als Moderatorin bzw. Moderator oder sogar Trainerin bzw. Trainer selbst mit und konnten insofern besondere Schwerpunkte in ihrer Rückmeldung setzen.

Ein erster Aspekt ihrer Rückmeldungen zielte darauf ab, die **Güte der Planungsqualität** zu beurteilen. Hierbei sollten die Schulungskonzepte betrachtet und mittels unterschiedlicher Aussagen bewertet werden. Die Güte der Planungsqualität sahen die Befragten in hohem Maße gegeben.

Ein ähnliches Bild ergab sich bei der **Beurteilung der Umsetzungsqualität** bzw. der damit verbundenen **Realisierbarkeit des Konzepts**. Auch diese wurde unter Berücksichtigung verschiedener Gesichtspunkte (z. B. Erreichung der Lernziele, Motivation der Teilnehmenden) größtenteils positiv bewertet und nur einzelne Aspekte wurden kritisch gesehen. Hierzu zählte, dass es den Teilnehmenden aus ihrer Sicht nur unzureichend möglich war ihre Lernprozesse zu reflektieren. Dies deckt sich zwar nur bedingt mit den Rückmeldungen der Teilnehmenden, die ihrem erwarteten Lernerfolg weitestgehend zuversichtlich gegenüberstanden, doch wurde in ihrem Fragebogen auch nicht explizit nach wahrgenommenen Reflexionsmöglichkeiten gefragt. Ein Blick in die Schulungskonzepte zeigt zudem, dass eine Reflexion des Gelernten zwar über Zusammenfassungen und Diskussionsrunden angeregt, aber nicht zeitlich und methodisch aufbereitet wurde.

Der dritte Aspekt, den die Befragten aus den Unternehmen einschätzen sollten, war die **Veränderungsbedürftigkeit der Schulungskonzepte**. Dabei konnten sie auf verschiedene Elemente der Konzepte eingehen und beurteilen, ob diese „mit“ oder „ohne“ Veränderungen in Zukunft verwendet werden können. Ergänzend sollten sie im Rahmen offener Antwortfelder die notwendigen Veränderungen benennen. Hierbei fiel auf, dass die Einschätzungen zum Teil unternehmensspezifischen Schwerpunktsetzungen folgten und insofern nur bedingt verallgemeinert werden können. Fasst man allerdings die unterschiedlichen Rückmeldungen zusammen, so lassen sich folgende Erkenntnisse nennen:

- Der theoretische Anteil, inklusive der Angebote der Kooperationspartner, wurde im Verhältnis zum praktischen Anteil als zu groß angesehen – zumal bei den Beschäftigten hierzu wohl schon ausreichend Wissen vorhanden war.
- Der praktische Anteil sollte vor allem durch die Aspekte „Mehr Zeit für Beratungssimulationen“ sowie „Mehr Zeit für Feedback und Reflexion zur Beratungskompetenz“ ausgebaut werden.
- Als Erkenntnisse und Vorschläge für die Zukunft, wurde die „Einleitung durch eine höhere Führungskraft“ und die damit verbundene Wertschätzung der Qualifizierung sowie ein zweiter Schulungsdurchlauf „zum Auffrischen, Vertiefen und zum Erfahrungsaustausch“ angesehen.

3.6.3 Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Nachdem die Evaluation der Qualifizierungen im Projekt relativ umfangreich dargestellt wurde, lässt sich nun fragen, welche Handlungsempfehlungen sich hieraus für die Planung und Umsetzung ableiten lassen. Um diese sinnvoll zu ordnen, wird auf die sieben Bewertungsdimensionen des Fragebogens zurückgegriffen:

- **Inhalte:** Aufgrund der hohen Dynamik des Mobilitätsmarkts wird es zukünftig immer wieder nötig sein, die Inhalte anzupassen. Dabei gilt es auszuloten, welche Inhalte die Beschäftigten noch brauchen, die also neu für sie sind, und wie diese an bereits bestehendes Wissen anknüpfen können. Auf Grundlage der Rückmeldungen zeigte sich, dass neue, zum Teil auch überraschende Inhalte motivationsfördernd sein können.
- **Präsentationsstil:** Eine gute Präsentation und Vermittlung der Inhalte ist äußerst wichtig. Doch gibt es hierbei auch unterschiedliche Anforderungen zu berücksichtigen. Die Evaluation zeigte, dass der Präsentationsstil von unterschiedlichen Altersgruppen auch verschieden wahrgenommen werden kann. Hier empfiehlt sich eine ausgewogene Mischung an Präsentationsformen und ggf. auch ein Tandem an Trainerinnen und Trainern.
- **Organisation:** Während die Organisation der Schulungen in weiten Teilen positiv bewertet wurde, lässt sich aber allgemein festhalten, dass inhaltlich komplexe Schulungen in der Regel einen flexiblen Ablaufplan erfordern. Dieser ermöglicht es, Themen auch mal mehr Raum einzuräumen als ursprünglich angedacht wurde. Diese Flexibilität sollte für die Schulungskonzepte ebenfalls gelten, um die Inhalte an die Bedarfe der Teilnehmenden anpassen zu können.
- **Lernerfolg:** Den Lernerfolg von kompetenzorientierten Qualifizierungen zu ermitteln, ist ein äußerst schwieriges Unterfangen, nicht nur für Andere sondern auch für die Lernenden selbst. Es lassen sich allerdings ergänzende Maßnahmen bei der Qualifizierung integrieren, um diesen zu fördern. So kann der im Vorangegangenen beschriebene Evaluationschritt der gestaltungsoffenen Simulation auch integraler Bestandteil einer Qualifizierung werden. Am Ende einer Qualifizierung kann diese z. B. von der Trainerin oder dem Trainer als Lernerfolgsüberprüfung durchgeführt werden. Ein anschließendes Gespräch über die im Rahmen der Simulation durchgeführte Beratung zeigt dann auf, welche Inhalte ggf. nicht verstanden wurden und welche Fähigkeiten noch weiter ausgearbeitet werden müssten. Dies gibt einerseits den Teilnehmenden eine Rückmeldung dazu, welchen Inhalten und Fähigkeiten sie noch einmal besondere Aufmerksamkeit schenken müssen und andererseits erfahren die Trainerinnen und Trainer, worauf sie bei der Vermittlung besonders zu achten haben.
- **Praxisbezogenheit:** Der Praxisbezug der Schulungen wurde überwiegend als gut angesehen. Den durchgeführten Schulungen im Projekt ging hierfür allerdings auch eine umfangreiche Analyse der Tätigkeit voraus. Dies ist in Unternehmen im geschäftlichen Alltag in den wenigsten Fällen leistbar. Trotzdem ist der Praxisbezug für die Teilnehmenden besonders wichtig. Dies zeigten auch die Rückmeldungen. Insofern empfiehlt es sich, für die Qualifizierungen stets Beschäftigte aus der Praxis einzubeziehen und die Konzepte und Materialien unter diesem Aspekt stets aktuell zu halten. Vor allem hinsichtlich kontinuierlicher Neuerungen in IT-Systemen oder digitalen Diensten, aber auch hinsichtlich neuer Mobilitätsangebote sollte die Praxisbezogenheit immer wieder aufs Neue überprüft werden.
- **Haltbarkeit des Erlernten:** Einige der Rückmeldung zeigten deutlich, dass für eine Haltbarkeit des Erlernten Wiederholungen und Auffrischung nicht nur sinnvoll, sondern auch notwendig sind. Es empfiehlt sich somit, nicht nur bei diesen Qualifizierungen zu verbleiben, sondern diese in umfassende Weiterbildungspläne zu integrieren. Diese können dabei auch um Erkenntnisse aus den vorgeschlagenen Lernerfolgsüberprüfungen ergänzt werden. Wie allerdings in Kapitel 4 aus unterschiedlichen Perspektiven aufgezeigt wird, tragen vor allem auch die unternehmensinternen Rahmenbedingungen entscheidend dazu bei, dass das Erlernte nachhaltig bei den Beschäftigten verankert bleibt.
- **Nutzen:** Ein Ergebnis der Evaluation bestand darin, dass die erwarteten Auswirkungen auf die Arbeitstätigkeit von Teilnehmenden, die nicht primär in der Beratung tätig sind, verhaltener angesehen werden. Auf der anderen Seite wurde vor allem von den Befragten, die an Umsetzung und Durchführung beteiligt waren, betont, dass gerade diese bereichsübergreifende Zusammenstellung der Teilnehmenden zum Austausch anrege. Demnach lässt sich die Empfehlung ableiten, die Teilnehmenden zwar weitestgehend gemäß der Zielgruppe der Qualifizierungen, Beratende im Kundenzentrum, auszuwählen, partiell aber auch Beschäftigte mit einzubeziehen, die an entsprechenden Schnittstellen zu dieser Tätigkeit sitzen. So kann ein geeignetes Mittelmaß für die Zusammenstellung gewählt werden, das die Vorzüge von Motivation durch eine praxisrelevante Schulung und bereichsübergreifendem Lernen gleichermaßen berücksichtigt.



4 Notwendige Rahmenbedingungen

Die Mobilitätsberatung ist, wie alle betrieblichen Aktivitäten und Prozesse, eingebettet in **gesamunternehmerische Rahmenbedingungen**. Diese unterstützen die Mobilitätsberaterinnen und Mobilitätsberater in ihrer Tätigkeit, können aber auch einschränkend wirken. Dies gilt, mit Blick auf die konkrete Beratungstätigkeit, vor allem für eine transparente Mobilitätsstrategie, eine unterstützende Personalpolitik, die zur Verfügung stehende technische Infrastruktur, die Arbeitsplatzgestaltung sowie die Kommunikations- und Informationsprozesse.

Die Bedeutung dieser Faktoren hat sich in den Interviews und Projektworkshops ebenso wie in den durchgeführten Schulungen gezeigt. Es wurde unternehmensübergreifend deutlich, dass eine kritische Reflektion der notwendigen Rahmenbedingungen essentieller Bestandteil der (Weiter-) Entwicklung der Mobilitätsberatung sein muss. Dabei stehen die folgenden Fragestellungen im Fokus der Diskussion:

- Was bedeutet die Gestaltung der Unternehmensstrategie in Bezug auf multimodale Mobilität für die Beratung? Welche möglichen strategischen Ansätze gibt es?
- Welchen Einfluss haben personalpolitische Faktoren auf die Mobilitätsberatung?
- Wie muss die Arbeitsorganisation (Prozesse, Arbeitsgestaltung, Arbeitsplatz etc.) aussehen, damit die Mobilitätsberatung zu multimodalen Angeboten ausgeführt werden kann?
- Welche Rolle spielen Führung und Unternehmenskultur?
- Wie kann die Kommunikation intern (im Unternehmen) und extern (mit Kooperationspartnern) erfolgreich gestaltet werden?

Eine isolierte Betrachtung der Mobilitätsberatung ohne Analyse der umgebenden Rahmenbedingungen ist nicht zielführend. Wenngleich eine umfassende und tiefgehende Auseinandersetzung dieser Aspekte den Rahmen des Projektes und den Umfang dieser Veröffentlichung

sprengen würde, so werden zu den einzelnen Themenfeldern doch erste Handlungsansätze aufgezeigt. Diese sollen als Denkanstöße und Impulse dienen, um sich dem Thema Mobilitätsberatung ganzheitlich zu nähern

und die Umsetzung gründlich angehen zu können. In diesem Kapitel werden die einzelnen Rahmenbedingungen dargestellt und ihre förderliche und hemmende Wirkung auf die Mobilitätsberatung beleuchtet.

4.1 Die Zukunft von Verkehrsunternehmen – auch eine Frage der Strategie

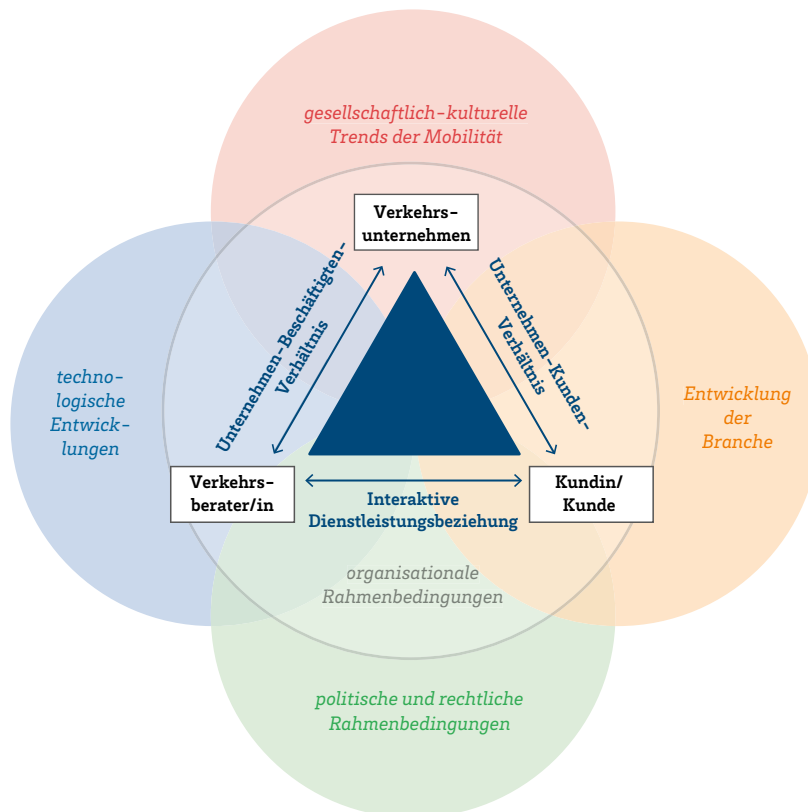


Abbildung 33: Mobilitätsberatung als Dienstleistung im Kontext vielfältiger Entwicklungen und Rahmenbedingungen

Die **Veränderungen am Mobilitätsmarkt** sind tiefgreifender als je zuvor (siehe Kapitel 1.4). Doch was bedeutet der Wandel in der Mobilität konkret? Was sind neue Aufgaben für Verkehrsunternehmen, wo müssen sie ihre bekannten Pfade zumindest ein Stück weit verlassen? Wie können sie auf die neue Situation reagieren, müssen bestehende Geschäftsmodelle angepasst werden? Welche Rolle spielt dabei die Elektromobilität? Verkehrsunternehmen stehen vor folgeschweren Veränderungen und müssen ihre Strategien neu ausrichten und ihre Marktposition neu definieren. Fest steht: Zukünftig wird es für ÖPNV-Unternehmen entscheidend sein, die neu entstehenden Mobilitätsangebote attraktiv und kundenfreundlich miteinander zu verknüpfen und sinnvoll in das eigene Portfolio einzubinden.

Die Beratenden spielen dabei eine besondere Rolle, agieren sie doch an der Schnittstelle vom Unternehmen

zu den Kundinnen und Kunden. Letztlich sind sie es, die Produkte und Strategien bei den Kundinnen und Kunden platzieren, entsprechende Überzeugungsarbeit leisten und verkaufen. Dies gelingt aber nur, wenn die Beratern eine funktionale, transparente Strategie „im Rücken“ haben und entsprechend informiert und qualifiziert sind. Denn nur so können sie überzeugend bei Kundinnen und Kunden agieren.

Die konkreten Ziele der Verkehrsunternehmen variieren dabei naturgemäß stark unternehmensbezogen und sind von unterschiedlichen Faktoren abhängig (Abbildung 33). Da die Dienstleistung Mobilität (und die Beratung zu dieser) zuallererst Privatpersonen adressiert, ist es sinnvoll, bei der Zielformulierung das bereits erläuterte Dienstleistungsdreieck als Grundlage zu nutzen (siehe Kapitel 1.5.2).

Einige der Aspekte wurden dabei bereits in den vorangegangenen Kapiteln diskutiert (Trends der Mobilität, Entwicklungen in der Branche). Der Einfluss der technologischen Entwicklung und der politischen Rahmenbedingungen werden im weiteren Verlauf dieses Kapitels (4.1.1) genauer beleuchtet. Die organisationalen Rahmenbedingungen werden im weiteren Verlauf von Kapitel 4 genauer thematisiert.

Daher geht es hier um die Kernpunkte: Das Unternehmen, die Kundin/der Kunde und die Beratenden. Bei der Frage nach den konkreten Zielen sollten daher zunächst vor allem die folgenden Fragen im Vordergrund stehen:

- Was sind die Mobilitätsbedürfnisse der Kundinnen und Kunden?
- Welche Erwartungen und Anforderungen haben die Kundinnen und Kunden an das Mobilitätsangebot und die Mobilitätsberatung?
- Welchen Anspruch hat das Verkehrsunternehmen jetzt und zukünftig an sich selber?

Um diese Ziele letztlich zu erreichen, müssen Verkehrsunternehmen sich dabei teilweise neu erfinden: **Organisationsstrukturen, Produktstrategien, Unternehmenskultur, Beratungsansätze und Qualifizierung der Mitarbeitenden** müssen ganzheitlich überprüft sowie ggf. den neuen Anforderungen angepasst werden.

Auch wenn die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen vielfältig und vielschichtig sind, so wurden auf Basis der Erfahrungen im Projekt ProMobiE vier zentrale Faktoren identifiziert, die bei der Entwicklung und Umsetzung von erfolgreichen Mobilitätsstrategien von Bedeutung sind:

Die Zukunft aktiv gestalten

Der Mobilitätsmarkt befindet sich aktuell in einer Phase der Orientierung und Neuordnung: Neue Mobilitätsformen, neue Technologien, neue Anbieter und die Erweiterung um neue Kommunikationsformen schaffen ein individualisierbares Angebot öffentlicher Mobilität, das orts- und zeitunabhängig abgerufen und angepasst werden kann. In diesem hochdynamischen und komplexen Markt müssen jetzt die Grundlagen für die Zukunft geschaffen werden. Diese Chance müssen Verkehrsunternehmen nutzen und jetzt die Zukunft planen: wie soll die zukünftige Mobilität im Einzugsbereich aussehen, welche Angebote sollen im eigenen Portfolio etabliert werden, welche Strategien braucht es dafür?

Erster Ansprechpartner bleiben

Dabei sollten Verkehrsunternehmen auf ihre Kompetenz als Ansprechpartner für die lokale Mobilität vertrauen und diese Position stärken. Hier können die Unternehmen auf bestehende Infrastrukturen und jahrelanges

Knowhow zurückgreifen. Gleichzeitig steigen, wie bereits beschrieben, die Anforderungen an eine gute und umfassende Mobilitätsberatung. Hier müssen die Verkehrsunternehmen aktiv werden, es gilt vorhandene Beratungsstrukturen als funktionale Grundlage zu nutzen, diese jedoch den aktuellen und zukünftigen Anforderungen anzupassen.

Integrator sein

Verkehrsunternehmen können nicht nur auf ihr bisheriges Portfolio vertrauen. Am wachsenden Mobilitätsmarkt müssen auch Fahrradverleihsysteme oder Carsharing in das eigene Angebot integriert werden. Dabei ist es keinesfalls notwendig, dass alle Angebote tatsächlich selber „produziert“ werden, Kooperationen in unterschiedlicher Breite und Tiefe sind möglich. Entscheidend ist die Möglichkeit des Zugriffs auf das gesamte Portfolio über das *bekannte Gesicht* der Verkehrsunternehmen. Denn nur wenn es dem ÖPNV zukünftig gelingt, alle wesentlichen Mobilitätsangebote in das eigene Beratungsportfolio einzubinden und zentral zu vermitteln, kann dieser es schaffen erster Ansprechpartner für Mobilität zu bleiben.

Wettbewerb neu lernen

Bisher hatten Verkehrsunternehmen gewissermaßen eine Monopolstellung, denn in der Vergangenheit waren Verkehrsunternehmen durch das eingeschränkte Angebot in Sachen öffentliche Mobilität per se die erste Anlaufstelle. Die Märkte werden jedoch deutlich zersplitterter, schnelllebig und umkämpfter. Neue Anbieter drängen mit innovativen Ideen in den Wettbewerb und scheuen dabei auch nicht vor Attacken auf die etablierten Marktteilnehmer zurück. Verkehrsunternehmen müssen jetzt ihre etablierte und langfristig erarbeitete Marktposition behaupten und weiter ausbauen. Um sich diesem Wettbewerb mit all seinen Herausforderungen, seiner Dynamik und Schnellebigkeit zu stellen, müssen Verkehrsunternehmen stärker als jemals zuvor auf unternehmerisches Denken und Handeln, Kreativität und Innovationen setzen.

Für die Verkehrsunternehmen ergeben sich vor diesem Hintergrund strategische Herausforderungen auf mehreren Ebenen, die sich in den folgenden Fragen wiederfinden:

1. Welche Position am Mobilitätsmarkt will, muss oder soll das Verkehrsunternehmen zukünftig einnehmen?
2. Welche Auswirkungen hat dies auf Prozesse, Strukturen und Kooperationen?
3. Wie müssen die Mitarbeitenden und insbesondere die Beratenden auf die neuen Herausforderungen vorbereitet werden?

4.1.1 Spannungsfelder bei der Entwicklung einer Mobilitätsstrategie

Verkehrsunternehmen können ihre Strategien nicht im *luftleeren Raum* entwickeln und umsetzen. Grundlage einer jeder Strategie muss die umfassende Analyse des Marktes sein. Sie müssen dabei unterschiedlichste Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen berücksichtigen und in die Planung mit einfließen lassen. Im Rahmen der Projektarbeit in ProMobiE konnten zahlreiche dieser Aspekte identifiziert und gemeinsam mit den Unternehmen ausgearbeitet werden. Nachfolgend sollen diese vorgestellt und ihr potenzieller Einfluss auf eine mögliche Mobilitätsstrategie von Verkehrsunternehmen diskutiert werden.

Umfeldfaktoren

Es gilt, **politische und rechtliche Rahmenbedingungen** zu berücksichtigen: Welche Vorstellungen hat die Politik? Was sind Vorgaben des Aufgabenträgers? Welche Anforderungen hat die Kommune an die zukünftige Mobilität, was sieht der Nahverkehrsplan vor? Welche Aspekte spielen eine Rolle bei der nächsten (Direkt-)vergabe? Welche Konventionen bzw. Infrastruktur wurden im Verkehrsverbund vereinbart? Zudem müssen auch rechtliche Aspekte berücksichtigt werden, wie z. B. ökologische Vorgaben der EU (Emissionen, Energieverbrauch etc.).

Die zugrunde liegende **Infrastruktur** spielt eine Rolle. Zu prüfen ist, wie das bisherige Netz an öffentlichen Verkehrsmitteln ausgebaut ist. Außerdem ist entscheidend, welche Infrastruktur z. B. für Elektrobusse und Leihmobilität mit Elektroantrieb vorliegt und ob das Potenzial besteht, die Infrastruktur zukünftig auszubauen, um Basis für ein umfassenderes Angebotsportfolio sein zu können.

Wie sieht der **regionale Anbietermarkt** aus? Dies ist in mehrfacher Hinsicht von weitreichender Bedeutung: Zum einen ist es erforderlich, die bestehende, regionale Angebotsstruktur und das eigene Produktportfolio richtig einzuordnen. Nur so

können neue Angebote platziert werden. Zum anderen muss geprüft werden, mit welchen Anbietern eine Kooperation möglich, sinnvoll oder notwendig ist (sofern noch nicht geschehen).

Zusätzlich sollte die **örtliche Demografie** analysiert werden: Je nach regionaler Bevölkerungsstruktur muss das Angebot angepasst werden: Wofür gibt es einen Abnehmermarkt, wofür nicht? Dementsprechend müssen auch die Kundenansprache und das Marketing angepasst werden. Wichtig ist zudem, dabei nicht nur die aktuelle Situation, sondern auch mögliche zukünftige Entwicklungen im Auge zu haben.

Auch der **Wirtschaftsraum** ist zentral: Wie groß ist das Einzugsgebiet? Sind die Straßenverhältnisse und die **Topografie** für alle Fahrzeuge geeignet? Wo können beispielsweise Elektrobusse fahren, die hinsichtlich Reichweite und der zu bewältigenden Steigungen (noch) eingeschränkt sind? Welche Fahrradverleihsysteme sind attraktiv?

Potenzial der Belegschaft

Die **Personaldecke** ist ein entscheidendes Kriterium für die zukünftigen Veränderungen. Hier steht weniger die Gesamtbemessung im Fokus als die Frage: Sind für die zukünftige Entwicklung alle Bereiche angemessen ausgestattet oder müssen einige Tätigkeitsbereiche stärker besetzt werden (z. B. kundennahe Service- und Beratungstätigkeiten, Produktentwicklung, strategisches Management)?

Zugleich muss die **Qualifikation** der Beschäftigten geprüft werden. Was ist für die avisierten Strategien notwendig, was vorhanden? Wo muss nachqualifiziert werden, wo brauchen wir vielleicht gänzlich neue Qualifikationen von externen Anbietern?

Zu guter Letzt sind eventuelle **Beharrungstendenzen** und Motivationslagen in den Unternehmen zu berücksichtigen. Transparenz und die nachvollziehbare Vermittlung der neuen Anforderungen bilden den Rahmen, um in den Belegschaften Akzeptanz für die neuen Strategien zu bekommen / schaffen. Im Projekt und den durchgeführten Schulungen hat sich gezeigt,

dass die Beraterinnen und Berater auf die Vermittlung der Unternehmensstrategie positiv und motiviert reagieren, sofern dies im Rahmen einer transparenten Information, Kommunikation und Diskussion erfolgt.

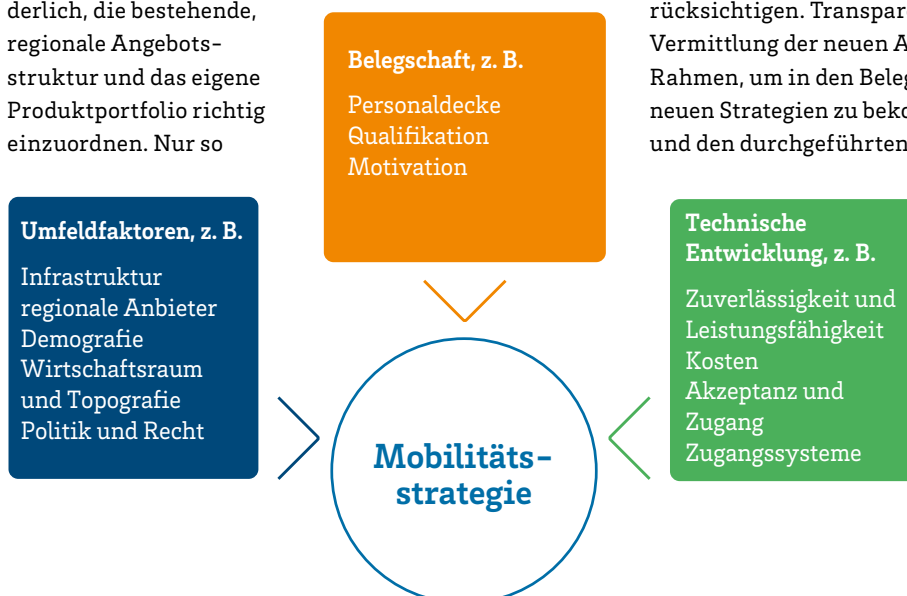


Abbildung 34: Einflussfaktoren auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie

Möglichkeiten der Kundeneinbindung – die Kundenwerkstatt: „Wie wollen wir den ÖPNV heute und zukünftig erleben?“

Die Verkehrsbetriebe Baden-Baden haben sich die Hilfe der Bürgerinnen und Bürger geholt, um im Rahmen einer Kundenwerkstatt die „Zukunft der Mobilität“ zu diskutieren. Dabei standen neue Formen der Mobilität und Anforderungen an die „Beratung von Morgen“ im Fokus. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mussten ihren Wohnsitz im Stadtkreis Baden-Baden haben und mindestens 55 Jahre alt sein, um der gealterten demografische Struktur in der Region gerecht zu werden. Gemeinsam mit acht Bürgerinnen und Bürgern wurden Ansätze vom „Halten auf Zuruf“ in den Abendstunden und der Bar-

rierefreiheit der Haltestellen bis hin zum Carsharing und Fahrradverleihsystemen diskutiert. Dabei wurde zum einen deutlich, dass Carsharing durchaus auch bei älteren „Semestern“ etabliert ist. Zum anderen wurde klar, dass Elektro-räder für die Einwohnerinnen und Einwohner in Baden-Baden aufgrund der bergigen Topografie erforderlich sind. Durch den Einsatz der Kundenwerkstatt erhielten die Verkehrsbetriebe Baden-Baden zum einen die Bestätigung für die grundsätzlich richtige Ausrichtung der Mobilitätsstrategie des Unternehmens und gleichzeitig neue Impulse für weitere Anpassungen.



Abbildung 35: Kundenwerkstatt

Technische Rahmenbedingungen

Insbesondere bei verhältnismäßig neuen und wenig erprobten Technologien wie Elektrofahrzeugen sind **Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit** entscheidende Faktoren. Die Batteriehersteller sind aktuell dabei in den Disziplinen Reichweite, Gewicht und Kosten eine Serienreife zu entwickeln, die eine flächendeckende Nutzung von Elektromobilität ermöglichen. Die bisherigen Erfahrungen der Verkehrsunternehmen mit Elektrobussen zeigen, dass die Zuverlässigkeit von Elektrobussen momentan noch nicht immer für den reibungslosen Linienbetrieb ausreicht.

Gleichzeit sind die **Kosten** zentral für die Umsetzung von Multimodalität mit Elektromobilität. Dabei liegen zunächst die Beschaffungskosten um ein Vielfaches über denen eines Dieselfahrzeugs. Aber wie sehen die Lebenszykluskosten (Life Cycle Costs) tatsächlich aus? Hier fehlen noch Erfahrungswerte.

Wichtige Aspekte bei der strategischen Ausrichtung und für den Erfolg von multimodaler Mobilität und

Elektromobilität sind **Akzeptanz und Zugang**. Solange Vorbehalte, Nutzungshemmnisse oder Ängste der Kundinnen und Kunden vorhanden sind, wird eine erfolgreiche Etablierung von multimodaler Mobilität am Markt schwierig. Dabei sind es gesellschaftliche Faktoren (mediale Verarbeitung, bisherige Nutzung, Rezeption) gleichermaßen wie konkrete Faktoren des Unternehmens (Marketing, Angebot, Beratung), die zu analysieren sind.

Zudem sind die möglichen **Zugangssysteme** zu berücksichtigen. Darunter fallen technische Informations-, Kommunikations- und Buchungsanwendungen. Diese dienen oftmals als erster (oder einziger) Zugangsweg von Kundinnen und Kunden zum Unternehmensangebot. Die technischen und unternehmerischen Möglichkeiten und Potenziale, insbesondere hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern, bei Apps oder Plattformen sind eine maßgebliche Rahmenbedingung für die kundenseitige Akzeptanz von multimodaler, elektrischer Mobilität.

4.1.2 Entwicklung einer Mobilitätsstrategie

Wie kann nun eine erfolgreiche Mobilitätsstrategie für Verkehrsunternehmen aussehen? Fest steht: es gibt keine Musterlösung, jedes ÖPNV-Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden und gehen. Dabei sind jedoch einige zentrale Eckpunkte zu beachten, wie die Arbeiten im Projekt ProMobiE gezeigt haben. Diese werden nachfolgend vorgestellt.

ÖPNV-Unternehmen müssen eine der jeweiligen Marktsituation angemessene Strategie entwickeln, umsetzen und an die Beschäftigten kommunizieren. Sie stehen vor der Herausforderung, einen neuen Weg einzuschlagen, ohne dabei ihre Wurzeln und damit ihr

Kerngeschäft zu vernachlässigen. Doch welche Strategie ist die richtige, welche führt zu dem gewünschten Erfolg? Der VDV hat bereits unterschiedliche Ansätze entwickelt (VDV 2013b), die hierzu Anhaltspunkte geben können (siehe Abbildung 36):

Diese Strategien spiegeln eine unterschiedliche Durchdringungstiefe von ÖPNV-Unternehmen am Mobilitätsmarkt wider. Sie wurden im Rahmen des Projektes ProMobiE gemeinsam mit den Projektunternehmen diskutiert. Grundsätzliche Einigkeit bestand darin, sich als multimodaler Mobilitätsanbieter weiterzuentwickeln. Angestrebt war dabei mehrheitlich,



Abbildung 36: Mögliche Mobilitätsstrategien

in mehr oder weniger umfassenden Ausprägungen, ein *Amazon der Mobilität* zu werden. Ob diese Meinung repräsentativ für alle Verkehrsunternehmen ist, lässt sich natürlich kritisch hinterfragen. Allerdings wird die Richtung deutlich, in die sich Verkehrsunternehmen bewegen wollen und müssen: Weg vom klassischen Verkehrsunternehmen hin zu einem umfassenderen Mobilitätsdienstleister.

Um diese Strategie auch unternehmerisch umsetzen zu können, bedarf es dabei einiger Überlegungen, die die angestrebte Strategie untermauern und in diese integriert werden müssen:

- **Leistungsbreite, Leistungstiefe und Integrationstiefe**
Im Wesentlichen müssen sich Verkehrsunternehmen dafür mit den folgenden Aspekten auseinandersetzen: Leistungsbreite, Leistungstiefe und Integrationstiefe. Dies ist der erste Schritt zur Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produktportfolios.
- **Einbinden der relevanten Partner**
Das Entwickeln einer Mobilitätsstrategie kann nur unter Einbeziehung der unterschiedlichsten Stake-

holder, Interessengruppen oder potentieller Partner erfolgreich sein. Die Politik, Aufgabenträger, Verkehrsverbünde und weitere Mobilitätsanbieter sind dabei zu berücksichtigen. Vor allem mögliche Kooperationspartner sollten frühestmöglich eingebunden werden, um eine Zusammenarbeit strategisch zu planen (u. a. Schulung der Beratenden, Umgang mit Kundendaten, Abrechnungs- und Buchungssysteme).

Im Projekt wurde deutlich, dass bei Strategien, die eine geringe Integrationstiefe und/oder Einbindung der Partner haben, kein direkter Zugriff auf die Tarifmodelle und Angebote (v. a. in Bezug auf die Standorte von Fahrzeugen) besteht. Diese fehlende Einflussmöglichkeit kann bei den Beraterinnen und Beratern zu Frustration führen, wenn die Tarife der Kooperationspartner zu kompliziert oder die Angebote schlicht unpassend für die Kunden sind.

- **Marketingstrategie – intern und extern**
Die Arbeit in den Projektunternehmen hat gezeigt: Was die „neue Mobilität“ betrifft ist noch einiges an Überzeugungsarbeit zu leisten. Dies gilt besonders für die Kundinnen und Kunden: Diese müssen aktuell

Produktgestaltung	Details
Leistungsbreite	Welche Angebote und Leistungen werden in das eigene Portfolio mit aufgenommen? Eine große Leistungsbreite umfasst z. B. viele einzelne Leistungen, wie Bus, Bahn, Taxi, Leihräder und Carsharing. Zudem können in den einzelnen Angebotssegmenten unterschiedliche Leistungen angeboten werden, wie verschiedene Formen des Carsharings.
Leistungstiefe	In welchem Leistungsumfang werden die Angebote zur Verfügung gestellt? Eine hohe Leistungstiefe umfasst beispielsweise das Beraten, Buchen, Bezahlen, Bereitstellen und Betreiben eines Angebots.
Integrationstiefe	Wie weit werden die verschiedenen Leistungen des Portfolios technisch und organisatorisch zusammengeführt? Eine hohe Integrationstiefe heißt, dass alle Leistungen über eine gemeinsame Plattform (z. B. webbasiert) verknüpft und abgerechnet werden.

Tabelle 5: Dimensionen der Gestaltung des Produktportfolios



Abbildung 37: Multimodale Mobilität – Integration und Kooperation

noch proaktiv auf die neuen Angebote hingewiesen werden. Dabei muss vor allem Informations- und Aufklärungsarbeit geleistet werden, um Hemmschwellen abzubauen und die Motivation zur Nutzung zu steigern. Das Gleiche gilt auch intern im Unternehmen: Die eigenen Mitarbeitenden müssen vom Strategiewechsel begeistert sein und diesen intern und extern vertreten. Hier spielen die interne Kommunikation, eine transparente Strategie, Informationsveranstaltungen, erlebbare Mobilität und Schulungen eine zentrale Rolle.

Die Integration und Kooperation kann ganz unterschiedlich aussehen:

- **Produktbezogen** werden beispielsweise Bahn und Taxi kombiniert angeboten, um komplette Ketten zu offerieren.
- **Vertrieblich** werden über eine Karte verschiedene Mobilitätsangebote zusammen angeboten und bei Kundinnen und Kunden abgerechnet.
- **Baulich** werden an einem Mobilitätspunkt verschiedene Mobilitätsangebote miteinander verknüpft, die Umsteigehaltestelle von Bus und Stadtbahn wird um eine Abstellanlage mit Leihrädern, Parkplätzen für CarSharing-Autos und ein Kundenzentrum für die Beratung ergänzt.
- **Tariflich** werden spezielle Angebote geschnürt, um den Kunden die Kombination schmackhaft zu machen.
- **Digital** in Webportalen oder Apps werden die verschiedenen Mobilitätsangebote übersichtlich alternativ und in Kombination angeboten.
- **Kommunikativ** werden die verschiedenen Mobilitätsangebote zu einem zusammengefasst, um den Kunden die Kombinationsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Die Unternehmen müssen langfristig denken, gleichzeitig flexibel sein und auch Ressourcen bereitstellen, um eine Veränderung herbeizuführen. Denn auch wenn die Veränderungen am Mobilitätsmarkt gerade akut und umfassend sind, so ist doch davon auszugehen, dass diese Umschichtungen noch einige Zeit, wahrscheinlich Jahre, andauern werden, bis Angebote und Technologien ausgereifter sind und sich der Markt neu sortiert hat. Dementsprechend werden *jetzt* die Grundsteine für zukünftige Erfolge gelegt. Die Strategien sollten gleichzeitig flexibel ausgelegt und angepasst werden, wenn Veränderungen am Markt oder technologische Entwicklungen dies notwendig machen. Der berühmte lange Atem ist dabei ausschlaggebend, denn eine erfolgreiche Strategie für multimodale Mobilität mit Elektromobilität ist aufgrund der bisher beschriebenen Rahmenbedingungen nicht von heute auf morgen umzusetzen.

4.1.3 Beispiele aus der Unternehmenspraxis

Wie eine Strategie mit multimodalen Angeboten und Elektromobilität aussehen kann, soll an drei Unternehmensbeispielen verdeutlicht werden. Die beiden Projektunternehmen üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG und Baden-Baden-Linie haben unterschiedliche Voraus-

setzungen, Rahmenbedingungen und Zielstellungen. Ergänzend dazu wird die Marke switchh der Hamburger Hochbahn dargestellt, um auch Mobilitätsstrategien über das Projekt hinaus in den Blick zu nehmen. Diese und die daraus abgeleiteten strategischen Ansätze



Abbildung 38: Ein Elektroauto der Stadtwerke Baden-Baden

werden nachfolgend dargestellt, auch um die Bandbreite möglicher Mobilitätsstrategien aufzuzeigen.

Es zeigt sich dabei, dass Mobilitätsstrategien gänzlich unterschiedlich gestaltet sein können, jeweils abhängig von den unternehmerischen Zielen, Rahmenbedingungen und Ressourcen. Entscheidend ist vielmehr die bewusste Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen und den Herausforderungen der Zukunft, um daraus entsprechende Handlungsbedarfe abzuleiten sowie das konsequente Verfolgen (und ggfs. Anpassen) der eigenen Strategie.

Multimodalität für mittelgroße städtische Verkehrsunternehmen am Beispiel der Stadtwerke Baden-Baden

Auch außerhalb der großen Städte geht es um die Entwicklung innovativer Maßnahmen im ÖPNV unter Berücksichtigung des demographischen Wandels und der Möglichkeiten der Elektromobilität. Neben den klassischen Verkehrsmitteln spielt die individuelle Leihmobilität eine zunehmend wichtige Rolle. Im ländlichen Raum kann zudem teilweise eine negative Entwicklung bei den Fahrgastzahlen im ÖPNV beobachtet werden, die wiederum oftmals zu einer Reduzierung des Fahrtenangebots führt und so in der Folge weiter nachlassende Fahrgastzahlen mit sich bringt. Aus diesen Gründen sind die Stadtwerke Baden-Baden bestrebt, ihre Rolle als Mobilitätsanbieter stets zu verbessern und auszubauen sowie sich als Koordinator der verschiedenen öffentlichen und privaten Mobilitätsprodukte zu etablieren.

Das Mobilitätsangebot der Stadtwerke ist bereits recht umfangreich und geht über den reinen Busbetrieb hinaus. So gibt es seit vielen Jahren eine Kooperation mit dem Carsharing-Anbieter Stadtmobil, die immer weiter ausgebaut wird. Darüber hinaus besitzen die Stadtwerke zwei Elektrofahrzeuge, welche in das Carsharing-Angebot eingebunden sind und zur Verfügung stehen. Auch die dazugehörige Infrastruktur mit

derzeit zehn Ladesäulen im Stadtgebiet wurde von den Stadtwerken geschaffen.

Im Jahr 2015 wurde das Fahrradverleihsystem Call a Bike zusammen mit der Deutschen Bahn AG (DB) ausgebaut. Die Kunden der Stadtwerke erhalten hierzu einen vergünstigten Sondertarif. Für den Sommer 2017 ist die Erweiterung des Angebots mit Pedelecs in Planung.

Als Inhaber der Parkgaragengesellschaft Baden-Baden mbH zählen zu den Angeboten der Stadtwerke ebenfalls mehrere Kombinationen von P&R mit ÖPNV-Fahrausweisen.

Durch den Austausch mit den anderen Modellunternehmen im Zuge des Projekts ProMobiE wurde die Idee der *Mobilen Kundenberater* geschaffen. Diese sind seit Juni 2015 an den wichtigen Knotenpunkten der Stadt im Einsatz und stehen den Kundinnen und Kunden als direkte Ansprechpersonen vor Ort zur Verfügung.

Mit der Teilnahme am Projekt ProMobiE wurde ein weiterer Anstoß zu den multimodalen Angeboten gegeben. So ist die Kundin und der Kunde sowie deren und dessen individuelle Beratung noch stärker in den Fokus gerückt.

Zudem ist das Kundenzentrum der Verkehrsbetriebe, welches sich bisher im Rathaus der Stadt Baden-Baden befand, Ende August 2016 an den Augustaplatz umgezogen. Der Umzug bietet örtliche und räumliche Vorteile für die Kundinnen und Kunden sowie die Kundenberaterinnen und -berater. Das neue Kundenzentrum befindet sich jetzt direkt an einer zentralen Bushaltestelle, oberhalb einer Tiefgarage sowie bei einer Fahrradverleihstation. Mit der geplanten Umgestaltung des Augustaplatzes in den kommenden Jahren soll dann ein modernes Kundenzentrum entstehen, welches die optimalen Bedingungen für eine multimodale Beratung bietet.

Das regionale Entwicklungsprojekt *RegioMOVE* des Karlsruher Verkehrsverbundes (KVV), in welchen die Stadtwerke Baden-Baden eingebunden sind, ist zudem ein direkter Anknüpfungspunkt zum Thema Multimodalität. Im Zuge von *RegioMOVE* sollen u. a. sogenannte Mobilitätsstationen an zentralen Punkten aufgebaut werden. An diesen erhält man zum einen Informationen zu den verschiedenen Angeboten und zum anderen wird es künftig möglich sein, dort unkompliziert zwischen den verschiedenen Mobilitätsformen wechseln zu können.

Für die Zukunft bleibt es Ziel der Stadtwerke, ihrer Aufgabe als multimodaler Anbieter und dem neusten Stand der Entwicklung gerecht zu werden.

Der Mobilitätsshop der üstra – viele Angebote, eine Plattform

Im Rahmen des Schaufensterprojektes Elektromobilität hat die üstra gemeinsam mit Kooperationspartnern einen *Mobilitätsshop* aufgebaut, der online Fahrtauskünfte mit verschiedenen Mobilitätsangeboten verknüpft.

Im Mobilitätsshop können die Kunden Fahrtauskünfte für den öffentlichen Nahverkehr, aber auch für Radverkehrsverbindungen und für Fahrten mit dem Taxi oder Carsharing-Autos erhalten. Mit der Auskunft ist die Möglichkeit verbunden, Tickets für den ÖPNV zu kaufen, ein Carsharing-Auto von stadtmobil zu buchen oder ein Taxi zu rufen, sollte der letzte Bus gerade abgefahren sein.

Der Mobilitätsshop ist über verschiedene Medien erreichbar: Nicht nur auf den Web-Seiten uestra.de und gvh.de, sondern auch in der weit verbreiteten GVH-App, dem App-Angebot des Verkehrsverbundes Großraum-Verkehr Hannover, können die Kunden Auskünfte und Buchungsangebote erhalten. GVH-Fahrkarten können auf dem Smartphone angezeigt, aber auch nach dem Download ausgedruckt werden.

Mit diesem komfortablen multimodalen Angebot entspricht der Mobilitätsshop den aktuellen Anforderungen der Kundinnen und Kunden. Zum einen steigen die ständige Verfügbarkeit und die Nutzung von Smartphones ständig an, zum anderen sind immer mehr Menschen mit ganz unterschiedlichen Verkehrsmitteln unterwegs. Der öffentliche Nahverkehr wird so zum umfassenden Anbieter von Mobilitätsdiensten.

Mit dem online-Angebot *Hannovermobil* bietet der Mobilitätsshop einen Bündel von Verkehrsdiensten wie eine BahnCard 25, 20 % Taxirabatt und günstiges Carsharing aus einer Hand. Mit diesen bequem nutzbaren Angeboten ist der Mobilitätsshop Vorbild für andere Verkehrsunternehmen und -verbünde, die multimodale Angebote einrichten. Der Mobilitätsshop ist ein Meilenstein bei der Digitalisierung der Kundenbeziehung und bei der Digitalisierung der üstra. Die stetige Anpassung an die Kundenbedürfnisse und an aktuelle technische Entwicklungen stellt für das Unternehmen eine große Herausforderung dar, gleichzeitig die große Chance, für die Kundinnen und Kunden der zentrale Ansprechpartner für Mobilitätsbedürfnisse zu sein.

Innovation als Marke: switchh der Hamburger Hochbahn

Mit switchh hat die Hamburger Hochbahn ein eigenes, innovatives Konzept entworfen. Kern ist die Schaffung und Etablierung einer eigenen Marke, unter deren Dach alle Angebote zur multimodalen Mobilität gebündelt werden. Dies gilt sowohl in der Außendarstellung (Corporate Design, Marketing etc.) als auch intern als eigenständige Organisationseinheit.

Aktuell bietet switchh den Kundinnen und Kunden dabei die folgenden Vorteile (Witte 2015, Hamburger Verkehrsverbund 2016):

- einmalige Anmeldung und Validierung, Freischaltung für alle Partner
- Sondertarife mit Preisvorteil
- Zugriff auf die Flotten von car2go, DriveNow, cambio und StadtRAD mit 1400 Autos und über 2000 Fahrrädern
- Möglichkeit der Verbindungsfindung und orten aller Fahrzeuge mit der HVV-App.

Kern von switchh ist die Smartphone-App des Hamburger Verkehrsverbund (HVV). Diese bietet die Anzeige der alternativ verfügbaren Verkehrsmittel, eine Start-Ziel-Führung sowie Reservierung und Buchung von Partnerfahrzeugen. Die Nutzerinnen und Nutzer des Angebots erhalten eine switchh-Card, die für die Angebote der Partner Gültigkeit hat. Zudem gibt es in der Stadt mittlerweile elf switchh-Punkte, an denen den Kundinnen und Kunden die Fahrzeuge von car2go, DriveNow und cambio, eine StadtRAD-Station sowie eine S- oder U-Bahn zur Verfügung stehen. Am switchh-Punkt Berliner Tor gibt es zudem ein eigenes Kundenzentrum, in dem auch die Anmeldung und Validierung durchgeführt wird (Schwarzer 2014).

Das Angebot besteht seit dem Jahr 2013 und wird seitdem laufend erweitert und verbessert. So wurde die Zahl der switchh-Punkte von anfänglich vier stets vergrößert. Aktuell befindet sich der zwölfte switchh-punkt im Bau. Auch das Angebot wurde kontinuierlich verbessert, so wurde etwa im Juni 2015 das Angebot von Stadtrrad in das Portfolio integriert. Gleiches gilt seit Oktober 2015 für DriveNow und Cambio (Witte 2015).

Gleichwohl muss festgestellt werden, dass die Kundenzahlen sich nicht entsprechend den Erwartungen entwickelt haben. Switchh hatte ca. 2.600 angemeldete Kundinnen und Kunden (Witte 2015). Allerdings haben die Verantwortlichen bei der Hamburger Hochbahn von vornherein einen „langen Atem“ eingeplant: Das Konzept soll Zeit und Ressourcen bekommen, um sich am Markt und vor allem bei den Kundinnen und Kunden zu etablieren.



Abbildung 39: switchh-punkt am Berliner Tor
© Hamburger Hochbahn

4.2 Personalpolitik

Die richtige Personalpolitik ist eine notwendige Rahmenbedingung für die Professionalisierung der Beratung. Im Folgenden wird auf die wichtigsten im Projekt gewonnen Erkenntnisse und die abgeleiteten Handlungsempfehlungen eingegangen.

Die traditionellen und zentralen Aufgaben und Ziele der Personalpolitik im Verständnis der Personalwirtschaft sind unter anderem (Springer Gabler Verlag 2016):

- die Ermittlung des Personalbedarfs und die entsprechende Anpassung der Kapazitäten,
- die Personalauswahl,
- die Einstellung und Eingliederung
- Mitarbeiterqualifizierung
- Laufbahngestaltung

- Aufgabengestaltung
- Entgeltgestaltung.

Die **Personalpolitik schafft somit die Voraussetzungen**, sie stellt die Ressourcen, schafft und schärft das Tätigkeitsprofil. Sie definiert, wer für die Tätigkeit in der Beratung infrage kommt und wie diese Personen auf die Stelle vorbereitet und qualifiziert werden.

Welche Auswirkungen das auf den personalwirtschaftlichen Komplex der Mobilitätsberatung hat, war im Projekt Teil der Diskussionen und der strategisch-inhaltlichen Arbeit mit den Modellunternehmen. Dabei wurde der Fokus auf die oben genannten Aspekte der Personalpolitik gelegt und sich auch mit eben diesen weiterführend auseinandergesetzt.

4.2.1 Herausforderungen für die Personalpolitik

Welche Herausforderungen ergeben sich durch den Wandel am Mobilitätsmarkt? **Im Wesentlichen müssen personalwirtschaftliche Strukturen flexibler und transparenter werden.** Durch die steigenden Anforderungen an die Tätigkeit wird es noch wichtiger sein, die richtigen Personen mit den richtigen Qualifikationen und Kompetenzen auf die entsprechenden Stellen zu setzen. Dafür müssen auch die Durchlässigkeit zwischen einzelnen Tätigkeiten erhöht sowie die einzelnen Tätigkeiten (auch aus Unternehmenssicht) in ihrem Aufgaben- und Kompetenzprofil transparenter gemacht

und geschärft werden. Gleichzeitig findet eine Professionalisierung im Sinne einer stärkeren Beruflichkeit statt, die neue oder überarbeitete Ausbildungsberufe, Kompetenzentwicklung und lernförderliche Arbeits- und Organisationsmodelle verlangt. Zusammenfassend ergeben sich also folgende zentrale Herausforderungen:

- bessere Passung von Personen und Tätigkeiten
- mehr Flexibilität
- bessere Durchlässigkeit zwischen den Tätigkeiten
- höhere Transparenz

4.2.2 Handlungsempfehlungen

i

switchh – Qualifizierung und Vergütung

Die Mobilitätsmarke switchh der Hamburger Hochbahn (Kapitel 4.1.3) hat bezüglich der Einstiegsqualifizierung, der Vergütung und der internen Karrierepfade einen innovativen Ansatz mit Alleinstellungsmerkmal:

Die switchh-Beraterinnen und Berater

- haben ein eigenes, klares Stellenprofil, das als Grundlage für interne oder externe Einstellungen genutzt wird,
- durchlaufen vorab eigens für dieses Konzept entwickelte Schulungen,
- erhalten eine gesonderte Vergütung.

Doch wie können Verkehrsunternehmen personalpolitisch Strukturen schaffen, die den Prozess der Veränderung zielführend vorbereiten, begleiten und auch danach noch die Grundlage für die Herausforderungen der Zukunft sind? Im Projekt ProMobiE wurden einige Erkenntnisse diesbezüglich gewonnen, die im Folgenden vorgestellt werden sollen.

Stellen- und Anforderungsprofil

Fundierte Beschreibungen von einzelnen Tätigkeiten machen es erst möglich, Anforderungen an den Arbeitsplatz und die dort Beschäftigten systematisch zu erfassen und detailliert abzuleiten (Rosetti / Langhoff 2016, S. 9). Damit bilden sie die Grundlage jeder Tätigkeit im Unternehmen. Sie sind Ausgangspunkt für die Zugangsvoraussetzungen auf die Stelle, für interne oder externe Stellenausschreibung und für notwendige Qualifizierungsmaßnahmen. Für die Mobilitätsberatung lassen sich zwei Handlungsempfehlungen ableiten:

rnv – zentrale Servicestelle für leistungs- geminderte Beschäftigte

Bei der rnv wurde eine Organisationseinheit zur Aufnahme und internen Weitervermittlung von leistungsgeminderten Beschäftigten eingerichtet. Die zentrale Servicestelle übernimmt die Qualifizierung und Vermittlung dieser Mitarbeitenden auf weitere Positionen im Betrieb, unter anderem in der Mobilitätsberatung.

- Bestehen bisher keine Stellenprofile für die Beratungstätigkeit, sollten diese unter Berücksichtigung der zukünftigen Anforderungen an die Mobilitätsberatung erstellt werden.
- Existieren im Unternehmen bereits Tätigkeitsprofile, müssen diese entsprechend geprüft und auf Basis des skizzierten Wandels der Mobilitätsberatung angepasst werden.

Vergütung

Frei nach dem Allgemeinplatz „Keiner verdient, was er verdient“ ist die Frage nach der Vergütung sicherlich heikel. Unterliegen die Tätigkeiten in der Beratung einem qualitativen Wandel, sind die Entlohnungen entsprechend anzupassen.

Karrierepfade

Ausbildungen sollten so flexibel sein, dass die Beschäftigten sehr flexibel einsetzbar sind. Dies gilt vor allem für solche, die als Gemeinsamkeit die kundennahe Tätigkeit haben. Hier kann SyBil (siehe Kapitel 3.1.1) als Orientierungsrahmen für Wechselwillige gelten und Perspektiven aufzeigen. Es ist ratsam und sinnvoll, bereits jetzt Strukturen zu schaffen, die eine Umverteilung von Beschäftigten zwischen verschiedenen Tätigkeitsbereichen zumindest möglich macht. Dabei stehen die folgenden Fragen im Vordergrund (Rosetti / Langhoff 2016, S. 35):

- Wo gibt es Durchlässigkeiten von einer Tätigkeit zur Mobilitätsberatung, welche sind sinnvoll?
- Welche Qualifizierungen sind dafür notwendig? Welchen Qualifizierungsaufwand kann es geben?
- Welche Möglichkeiten bei der Mobilitätsberatung gibt es im Rahmen der Wiedereingliederung von Beschäftigten oder bei leistungsgeminderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Personalbemessung

Wenn eine Beratung zu multimodalen Angeboten – mit entsprechenden hinterlegten Zeitfaktoren – gewünscht ist, gilt es, die Personalbemessung anzupassen. Die Abschätzung der Personalressourcen dient der Vermeidung unerwünschter Folgen, wie (vgl. Hacker 2009, S. 259):

- Der Mobilitätsberatung werden zu wenig Zeit und Bedeutung eingeräumt.
- Selbstkontrolle und Selbstreflexion erfolgen in zu geringem Maße.
- Für die soziale Auseinandersetzung mit den Kundinnen und Kunden bleibt keine Zeit.
- Es kommt zu Unterbrechung und Abkürzung in der Mobilitätsberatung.
- Die Wartezeiten erhöhen sich.
- Vermindert oder fehlendes Anbieten von Dienstleistungen.

Diese Aspekte stehen konträr zur wachsenden Bedeutung und Relevanz der Mobilitätsberatung. Demnach sollten bisherige Personalbemessungen kritisch hinterfragt werden und gegebenenfalls eine Neuausrichtung diskutiert werden. Zu den Ressourcen der Mobilitätsberatung gehören dabei das Personal und die entsprechende Rahmenbedingungen (v. a. Infoplattform, IT-Infrastruktur, Beratungsplätze). Das Angebot an Kunden umfasst dabei die persönliche, telefonische und die Online-Beratung.

4.3 Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

Die Tätigkeit in der Mobilitätsberatung zeichnet sich u. a. durch intensiven zwischenmenschlichen Kontakt sowie den schnellen Wechsel zwischen verschiedenen Aufgaben mit unterschiedlich hoher Komplexität aus. Neben einer übergeordneten Unternehmensstrategie und einer entsprechenden Personalpolitik, welche die Weichen für diese Dienstleistung stellen, bedarf es auch einer geeigneten Arbeitsgestaltung, um die notwendigen

Rahmenbedingungen zu schaffen. Für die Güte der Arbeitsgestaltung von Mobilitätsberatung sind allerdings eigene Maßstäbe anzulegen, die einer genauen Analyse der Arbeitsabläufe und Aufgaben bedürfen. Diese wurde bereits näher in Kapitel 3.1 beschrieben. Im Folgenden werden die zentralen Herausforderungen der Arbeitsgestaltung und -organisation von Mobilitätsberatung sowie konkrete Handlungsempfehlungen dargestellt.

4.3.1 Präventive Arbeitsgestaltung

Die besondere Relevanz einer guten und tätigkeitsangemessenen Arbeitsgestaltung zeigt sich, wenn man sich vor Augen führt, welche Auswirkungen diese mit sich bringen kann – im positiven und negativen Sinn. Neben dem Ziel, effiziente Arbeitsprozesse zu ermöglichen und somit das Verhältnis von Aufwand und Ertrag zu verbessern, bedingt die Arbeitsgestaltung noch eine Vielzahl weiterer Aspekte. Hierzu zählen u. a.

- die „Beliebtheit und Nachfrage“ nach den entsprechenden Arbeitsplätzen,
- die „mittel- und langfristigen Auswirkungen auf die Beschäftigten in gesundheitlicher und qualifikatorischer Hinsicht“ sowie
- die Eignung der Arbeitsplätze für bestimmte Zielgruppen (z. B. Ältere, körperlich Beeinträchtigte etc.) (vgl. Hacker 2009, S. 245f.).

Im Rahmen einer präventiven Arbeitsgestaltung spielen insbesondere der Arbeitsschutz und der Kompetenzaufbau wichtige Rollen. Diese beiden Aspekte finden sich zusammengefasst im Leitbild einer „beanspruchungsoptimalen Gestaltung der Arbeitsprozesse“ (siehe Infokasten) wieder, welches somit auch als ein empfehlenswertes Prinzip für die Gestaltung und Organisation der Mobilitätsberatung zu bewerten ist.

Das hier favorisierte Konzept stellt eine **präventive** Maßnahme dar, um den verschiedenen Herausforderungen der Tätigkeit zu begegnen. Die Vorzüge der präventiven Bearbeitung von Anforderungen sind vornehmlich die Aufrechterhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten und somit auch die Vermeidung von Kosten für das Unternehmen (z. B. bei Krankheitstagen durch Überlastungen der Beschäftigten). Diese Vorzüge zeigen sich in der Praxis

u. a. darin, dass die *reaktive* Bearbeitung von Anforderungen hingegen in der Regel wesentlich höhere Beanspruchungen – sowohl für die Beschäftigten als auch für das Unternehmen im Gesamten – mit sich bringt. Bei präventiven Maßnahmen zur Bewältigung von Anforderungen kann dabei zwischen einer **Verhaltensprävention** und einer **Verhältnisprävention** unterschieden werden. Während die Verhaltensprävention bei den Beschäftigten ansetzt und diesen vornehmlich über Qualifizierungen und Weiterbildungen Verhaltensweisen und Bewältigungsstrategien, wie in Kapitel 3.2 und folgenden dargestellt, zu vermitteln sucht, zielt die Verhältnisprävention auf eine anforderungsgerechte Gestaltung der (Arbeits-)Verhältnisse, also geeigneten Rahmenbedingungen für die auszuübende Tätigkeit. Während Unternehmen mit der Verhältnisprävention direkten Einfluss auf den Arbeitsschutz nehmen können, ist dies in der Verhaltensprävention nur indirekt möglich, da es in der Hand der Beschäftigten liegt neu erlernte Verhaltensweisen oder Bewältigungsstrategien umzusetzen.

Beide Herangehensweisen gewinnen beispielsweise auch angesichts demographischer Entwicklungen, von denen auch die Branche des ÖPNV betroffen ist, eine besondere Bedeutung. Vor allem lern- und gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen für die Ausübung der Arbeit und damit einhergehende Arbeitsstrategien, können die altersbedingte Veränderung der Arbeitsleistung kompensieren. Es zeigt sich somit, dass Verhaltensprävention (im Sinne von Qualifizierungen und Weiterbildungen) und Verhältnisprävention (im Sinne einer beanspruchungsoptimalen Arbeitsgestaltung) ineinandergreifen müssen, um eine optimale Ausübung der Tätigkeit, also der Dienstleistung Mobilitätsberatung, zu gewährleisten.

i

Bewertungsmerkmale der beanspruchungsoptimalen Arbeitsgestaltung

Die Empfehlungen für eine „beanspruchungsoptimale Arbeitsgestaltung“ zielen darauf ab, eine Tätigkeit so zu organisieren, dass die Beanspruchung, also die personenabhängige Verarbeitung von Belastungen, eine optimale Intensität aufweist. Die Arbeit sollte dabei weder zu anstrengend noch zu unterfordernd sein, da sich aus beiden Extremen negative Folgen für Gesundheit, Motivation und Selbstwertgefühl der Beschäftigten ergeben können. Für das Leitbild wurden folgende Bewertungsmerkmale erarbeitet, die für die Praxis eine Orientierung darstellen (vgl. Hacker 2009, S. 246).

Ausführbarkeit: Die Arbeitsgestaltung sollte zunächst darauf abzielen, dass die Tätigkeit und die mit ihr verbundenen Aufgaben auch wirklich ausgeführt werden können.

Schädigungslosigkeit: Die Arbeitsgestaltung hat des Weiteren sicherzustellen, dass Gesundheitsschäden durch die Arbeit vermieden werden.

Beeinträchtigungsfreiheit: Auch wenn Gesundheitsschäden zunächst vermieden werden können, sollte die Arbeitsgestaltung auch Beeinträchtigungen bei der Ausführung der Tätigkeit verhindern. So können z. B. Beeinträchtigungen des

psychischen Befindens mittelfristig zu Gesundheitsschäden führen.

Lern- und Gesundheitsförderlichkeit: Die Maßnahmen der Arbeitsgestaltung sollten darüber hinaus auch das (Weiter-)Lernen und den Erhalt bzw. die Förderung der Gesundheit ermöglichen und so zu einem körperlichen, geistigen und sozialem Wohlbefinden beitragen. So können im Idealfall die Leistungsfähigkeit langfristig gesichert und auch die verschiedenen Fähigkeiten der Beschäftigten weiterentwickelt werden.

4.3.2 Erkenntnisse zu Besonderheiten in der Mobilitätsberatung

Vor dem Hintergrund dieser allgemeineren Erkenntnisse ist nun zu fragen, welche Besonderheiten in der Arbeitsgestaltung von Mobilitätsberatung, als interaktive Arbeit an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kundinnen und Kunden, zu berücksichtigen sind. Kapitel 3.3 zeigte bereits, wie Beschäftigten in der Beratung neue oder ergänzende Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt werden können, um mit den Herausforderungen neuer und komplexerer Aufgaben umzugehen.

Im Projekt ProMobiE wurden darüber hinaus auch verschiedene Belastungsquellen in der Arbeitspraxis der Beratenden sichtbar. Diese Belastungsquellen sind zunächst personenunabhängig in dem Sinne, dass die mit ihnen konfrontierten Beschäftigten in der Regel nicht Urheber sind und auch keinen direkten Einfluss auf sie nehmen können. Sie können also nur indirekt durch Qualifizierungen bearbeitet werden. Diese Belastungsquellen sind im Arbeitsalltag unterschiedlich stark ausgeprägt und verbleiben zum Teil auch nur latent. Besonders hervorzuheben ist dabei allerdings, dass sich Situationen, in denen eine derartige Belastung wirksam wird, für die Beschäftigten in Form eines Dilemmas manifestieren. Damit soll ausgedrückt werden, dass sich die Handlungssituationen, in denen sich die Beratenden befinden, nicht einfach in eine oder andere Richtung aufgelöst werden können. Somit ist es den Beschäftigten nicht möglich negative Konsequenzen zu vermeiden, egal wie sie auch handeln mögen. Hierin besteht die besondere Brisanz dieser potenziellen Belastungen (vgl. Moldaschl 1991, S. 84).

Wie sich im Projektverlauf gezeigt hat lassen sich die Belastungsquellen grob in drei unterschiedliche Bereiche einteilen, die im Folgenden kurz erläutert und um konkrete Beispiele der Mobilitätsberatung angereichert werden.

Widersprüche zwischen Aufgabe und Ausführungsbedingungen

Mit dieser Form von Belastungsquellen sind vornehmlich jene Rahmenbedingungen gemeint, die das Ausführen einer Aufgabe, z. B. einer Beratung zu multimodalen Mobilitätskonzepten, behindern. Dabei können diese Behinderungen als Erschwerung, Unterbrechung oder Überforderung auftreten.

Ausgewählte Widersprüche in der Mobilitätsberatung:

- Umfangreiche Beratungen zu individuellen Konzepten bei unzureichender Zeit durchführen (z.B. bei einem hohen Kundenaufkommen oder kurz vor Ende der Öffnungszeiten).
- Inhaltlich korrekt und detailliert zu den verschiedenen Angeboten beraten, selbst aber unvollständige oder veraltete Informationen vorliegen haben.
- Berührungängste bei Kundinnen und Kunden abbauen sollen, selber aber keine Erfahrungen mit Multimodalität oder Elektromobilität haben.

- Eine angenehme und vertrauensvolle Beratungssituation herstellen, aber unangenehmen Umgebungsbedingungen (z. B. Lärm, schlechte Beleuchtung) ausgeliefert sein.

Lernbehinderungen

Neben der entsprechenden Qualifikation für eine Tätigkeit ist vor allem im beruflichen Kontext die Erfahrung von besonderer Bedeutung. Die Kenntnisse und Fertigkeiten der korrekten Ausführung und der Bewältigung besonderer Anforderungen muss nicht nur in Qualifizierungen erlernt, sondern vor allem auch in der Arbeitspraxis erfahrend angeeignet werden. Insofern stellen Lernbehinderungen, die das Gewinnen von Erfahrungen erschweren oder begrenzen, ebenfalls eine Quelle von Belastungen dar. Dabei sind im Allgemeinen Lernbehinderungen auf einen mangelnden Handlungsspielraum bei der Arbeit oder fehlende Rückmeldungen zu dieser zurückzuführen.

Ausgewählte Lernbehinderungen in der Mobilitätsberatung:

- Der Kompetenzaufbau der Beschäftigten in den Bereichen Multimodalität und Elektromobilität wird dadurch erschwert, dass eine zu geringe Nachfrage der damit verbundenen Inhalte und Leistungen besteht. Dadurch ist eine Verstetigung des Gelernten in der Praxis schwer.
- Der Kompetenzaufbau kann durch unzureichenden Zugriff auf notwendiges Wissen behindert werden, z. B. durch ungenügende technische Ausstattung oder unzureichenden Informationsfluss.
- Gemachte Erfahrungen können nicht oder nur eingeschränkt in Handlungskompetenz überführt werden, wenn nur unzureichende Zeit für die Reflexion der vollzogenen Handlungen besteht.

Widersprüche zwischen Aufgabenzielen (Zielkonflikte)

Widersprüche zwischen den Zielen der verschiedenen Aufgaben können unterschiedliche Ursachen haben, wirken sich in der Regel allerdings immer belastend aus. Die Konflikte können grundsätzlich zwischen verschiedenen Zielen bestehen, also so dass die Erreichung des einen Ziels die Erreichung eines anderen Ziels behindert, sie können zwischen unterschiedlichen Ergebniskriterien bestehen (Qualität vs. Quantität) oder aber zwischen den verschiedenen Erwartungen der Beteiligten an die angemessene Art und Weise der Durchführung sowie der Ergebnisse (siehe Abbildung 6 zum Dienstleistungs-dreieck in Kapitel 1.5.2). Vor allem diese Widersprüche charakterisieren personenzentrierte Dienstleistungen im Allgemeinen und die Mobilitätsberatung im Besonderen (siehe Kapitel 3.1).

Ausgewählte Zielkonflikte in der Mobilitätsberatung:

- Im Zusammenhang von multimodalen Verkehrsangeboten könnte erwartet werden, dass Kundinnen und Kunden eine unabhängige Beratung wünschen. Einerseits erzwingt dies eine anbieterübergreifende Beratung, die Beratenden selbst stehen aber immer in einem betrieblichen Kontext, der wiederum mit Zwängen verbunden ist. Hieraus kann ein Zielkonflikt entstehen.
- Vor allem auf Grundlage der unterschiedlichen Vertrags- und Beförderungsbedingungen der Mobilitätsdienstleistungen müssen Beratende auch Regelungen umsetzen, bei denen Kundinnen und Kunden ggf. Kulanz erwarten. Die Vorgaben des Unternehmens und die Erwartungen der Kundinnen und Kunden können sich hier entgegenstehen.
- In Beratungen werden kurzfristig Beziehungen zwischen Beratenden und Kundinnen und Kunden aufgebaut, die in der Regel gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung beinhalten. Für Beratende ist dies ein wichtiger Bestandteil der Tätigkeit. Allerdings können Effizienzkriterien seitens des Unternehmens oder fehlende Resonanz durch Kundinnen und Kunden zu Konflikten in der Gestaltung der Beratungsgespräche führen.

Diese verschiedenen Quellen von Belastungen, die noch weiter ausgeführt werden könnten, müssen nicht per se zu einer Überlastung der Beschäftigten führen. Gut ausgebildete und erfahrene Beschäftigte können diese Belastungen meistern und haben für widersprüchliche Arbeitsanforderungen sehr wirksame individuelle Bewältigungsstrategien etabliert. Allerdings werden durch die Bearbeitung der unterschiedlichen Widersprüche und Konflikte trotzdem Ressourcen der Beschäftigten beansprucht. Diese können einerseits an anderer Stelle fehlen und andererseits mittel- bis langfristig erschöpfen, sodass Gesundheitschäden die Folge sein können (z. B. Burnouts oder Depressionen). Angesichts dessen sollte die Arbeitsgestaltung,

1. Belastungsquellen identifizieren und weitestgehend minimieren,
2. für nicht auflösbare Belastungen den Beschäftigten geeignete Unterstützungsmaßnahmen zur Verfügung stellen,
3. den Lerntransfer und Kompetenzaufbau sicherstellen und fördern sowie
4. für die Arbeit qualitätssichernde Maßnahmen etablieren.

Auf diese Weise wird auch dem Leitbild der beanspruchungsoptimalen Arbeitsgestaltung in Form der Sicherstellung von Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit, Beeinträchtigungsfreiheit, Lern- und Gesundheitsförderung Rechnung getragen.

4.3.3 Umsetzungsmethoden und Handlungsempfehlungen

Nachdem nun aus einer allgemeineren Perspektive heraus einige Besonderheiten und potenzielle Belastungsquellen beschrieben wurden, sollen nun konkrete Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, die in der Mobilitätsberatung zu empfehlen sind, beschrieben werden. Hierzu zählen Gestaltungs- bzw. Veränderungsmaßnahmen der **Arbeits- und Hilfsmittel** (z. B. IT), der **Arbeitsteilung**, des **Tätigkeitsspielraums** sowie der **Ausführungsbedingungen** (z. B. Ergonomie) (vgl. Hacker 2009).

Grundsätzlich empfiehlt es sich dabei auf eine **partizipative Arbeitsgestaltung** zu setzen, die in der Branche der Verkehrsunternehmen ohnehin schon gelebte Praxis ist. Hierfür treten die betroffenen Beschäftigten mit dem Management bzw. dem verantwortlichen Führungspersonal und ggf. weiteren Expertinnen und Experten (z. B. im Bereich der IT) in einen gemeinsamen Gruppenprozess ein. Beispielsweise in sogenannten **Qualitätszirkeln** werden konsensorientiert Ziele der Arbeitsgestaltungsmaßnahmen festgelegt, welche unter Berücksichtigung der Expertise aller Beteiligten bearbeitet und in einen konkreten Umsetzungsplan überführt werden. Die besonderen Vorzüge der partizipativen Arbeitsgestaltung bestehen vornehmlich darin, dass die Beschäftigten nicht nur als Empfänger von

Veränderungsmaßnahmen adressiert und somit vor vollendete Tatsachen gestellt werden, sondern vielmehr Akteure und Mitwirkende sein können. Dies erhöht die Akzeptanz, die Motivation die Maßnahmen mit umzusetzen, schafft Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung für die beteiligten Beschäftigten und kann durch eine passgenauere Umsetzung letztendlich auch finanzielle und personelle Ressourcen sparen.

Arbeits- und Hilfsmittel

Arbeitsplatzgestaltung: Neue oder zumindest erweiterte Dienstleistungen, wie sie die Mobilitätsberatung darstellt, können eine neue Arbeitsplatzgestaltung notwendig machen. Hierzu zählen insbesondere Arbeits- und Hilfsmittel, die einerseits die benötigten Informationen für die inhaltlich komplexen Beratungen schnell und übersichtlich den Beratenden zur Verfügung stellen. Andererseits geht es auch darum, die Beratungsgespräche zwischen Kundinnen und Kunden und Beratenden zu erleichtern. In diversen Workshops und Interviews wurde betont, dass Beratungsinhalte für beide Seiten visuell aufbereitet sein sollten. Zusätzliche Bildschirme an Beratungsplätzen können Kundinnen und Kunden z. B. digitales Kartenmaterial der Region mit Haltestellen

Name: Christen Berger

Alter: 28

Beschäftigung: Unternehmensberater

Status: ledig

Wohnort: Köln (Belgisches Viertel)

Persönliche Ziele
 Arbeit:
 - Karriere
 - Herausforderungen meistern
 Freizeit:
 - das Leben genießen
 - familiäre Planung im Auge behalten

Persönlichkeit

Introvertiert	☐	Extrovertiert	☒
Sensibel	☒	Unsensibel	☐
Aktionistisch	☒	Passiv	☐
Verzeihend	☒	Nachtragend	☐
Technikaffin	☒	Technikavers	☐

Lebensweise

Risikoaffin	☒	Risikoavers	☐
Konservativ	☐	Modern	☒
Mat. Fokus	☒	Immat. Fokus	☐
Aufgeschl.	☒	Neophob	☐
Verschwend.	☒	Sparsam	☐

Weltanschauung
 - abstrakt
 - konkretistisch

Frustrationspotenziale
 - Dinge gehen zu langsam
 - Technik funktioniert nicht

Aktueller emotionaler Zustand
 - motiviert
 - zuversichtlich
 - positiv gestimmt (wegen neuem Job)

Zitat / Lebensmotto
 „Für langfristig heißt ich
 guck keine Zeit.“

© Fraunhofer IAO

Abbildung 40: Beispiel einer Persona (entwickelt im Workshop „Dienstleistungsgestaltung mit dem Service Empathy Board“ am Fraunhofer IAO in Stuttgart, 01.09.2016)

oder Carsharing-Stationen oder bebilderte Anleitungen zur Nutzung von Leihfahrrädern präsentieren. Aufgrund der möglichen Dauer der Beratungsgespräche, sind zudem Sitzmöglichkeiten für die Beratenden sowie die Kundinnen und Kunden vorteilhaft.

Personas: Kapitel 3.2 zeigte bereits wie in Qualifizierungen Personas, also fiktive aber realitätsnahe Steckbriefe von potenziellen Kundinnen und Kunden, zum Einsatz kommen können, um individuelle Beratungen anzuleiten (siehe als Beispiel Abbildung 40). Doch auch in der Arbeitspraxis können Personas ein Hilfsmittel darstellen. Wenn Beratende sich gezielt mit möglichen Anliegen, Bedürfnissen, Anforderungen oder Interessen von Kundengruppen auseinandersetzen, werden mögliche Beratungssituationen bereits im Kopf durchgespielt und erfordern anschließend weniger kognitive Ressourcen. Dies gilt vor allem für noch wenig erfahrene Beratende. Zu beachten ist hierbei allerdings, dass Personas nicht den vielfältigen Erfahrungen der Beratenden übergeordnet werden oder einen Erfahrungsaustausch zwischen den Beschäftigten ersetzen können.

Arbeitsteilung

Lerntransfer und Kompetenzaufbau durch Job-Rotation:

Wie weiter oben im Zusammenhang mit den potenziellen Lernbehinderungen in der Mobilitätsberatung deutlich gemacht wurde, besteht eine Gefahr darin, dass eine geringe Nachfrage an Beratungen zu multimodalen Mobilitätskonzepten den Transfer des in den Qualifizierungen Erlernten behindert und somit den Kompetenzaufbau erschwert. Dies kann auch für den Austausch zwischen den Beratenden gelten, wenn nur einige wenige diese Beratungen durchführen. Um den Erfahrungsaustausch und damit auch den Lerntransfer zu gewährleisten, empfiehlt es sich, dies in der Arbeitsteilung zu berücksichtigen. Eine bewährte Maßnahme

hierfür ist die Job-Rotation, so dass möglichst jede Beraterin und jeder Berater die Möglichkeit erhält Mobilitätsberatungen durchzuführen.

Abstimmung der verschiedenen Teiltätigkeiten untereinander: Wie in Kapitel 3.1 aufgezeigt wurde, setzt sich die Mobilitätsberatung aus verschiedenen, unterschiedlich anspruchsvollen Aufgaben zusammen. An Beratungen und die damit verbundene Erstellung individueller Mobilitätskonzepte schließen in der Regel die Erfassung von Kundendaten sowie der Verkauf (ggf. weiterer Dienstleistungen) an. Es empfiehlt sich darauf zu achten, dass die Kerntätigkeit der Beratung, die letztendlich ergebnisbestimmend ist, nicht durch ein zu hohes Maß an

ergänzenden Tätigkeiten überlagert wird. Nachgelagerte Tätigkeiten sollten somit möglichst zeiteffizient sein, um so die Beratungszeit erhöhen zu können.

Koproduktion: Auch die Arbeitsteilung zwischen Beratenden und Kundinnen und Kunden kann empfehlenswert sein. Besonders vorteilhaft ist diese, wenn so Wartezeiten vor Beratungsgesprächen aktiv genutzt werden können, zum Beispiel um Kundendaten mittels Selbstauskunft zu erfassen. In den Beratungsgesprächen vollzieht sich Koproduktion durch die verschiedenen Auskünfte der Kundinnen und Kunden, die zur Spezifizierung verwendet werden. Auch nach den Beratungen lassen sich geeignete Formen der Zusammenarbeit definieren. Vor allem **Rückmeldungen** zu Beratungen sind hier bereits etabliert. In der Mobilitätsberatung könnten diese neben dem Verhalten der Beratenden auch auf Erfahrungen bei der Umsetzung des vorgeschlagenen Mobilitätskonzepts abzielen. Zu beachten ist hierbei einerseits, dass solche Rückmeldungen nicht als Kontrollinstrumente für das Unternehmen eingesetzt werden sollten, sondern vielmehr direkt an die Beratenden weitergeleitet werden, um ggf. fehlende Rückmeldungen der Kundinnen und Kunden in den Beratungsgesprächen auszugleichen. Andererseits dürfen Maßnahmen der Koproduktion nicht dazu führen, dass Beratungen in kleine Aufgabenhäppchen zerstückelt werden, die teilweise vom Beratenden, teilweise von Kundinnen und Kunden durchgeführt werden sollten. **Ganzheitlichkeit** der Arbeitsaufgaben ist nach wie vor ein wichtiges Kriterium der Arbeitsgestaltung.

Tätigkeitsspielraum

Vollständigkeit, Ganzheitlichkeit und Vielfalt der Aufgaben:

Unter anderem über den ISO-Standard DIN EN ISO 6385 werden Anforderungen an gut gestaltete Arbeitsaufgaben formuliert. Für Tätigkeiten wie die

Mobilitätsberatung haben dabei die Aspekte Vollständigkeit, Ganzheitlichkeit und Vielfalt eine besondere Bedeutung. Dies relativiert die vorangegangenen Empfehlungen zur Arbeitsteilung nicht, sondern hebt vielmehr hervor, dass für Beratende die Möglichkeit bestehen sollte, ganzheitlich auf Kundinnen und Kunden eingehen zu können. Dies bedeutet in der Praxis, dass Kundenbeziehungen in Form einer **Beratungsbeziehung** auch auf **Kontinuität** angelegt werden können. Aus einem Beratungsgespräch können Folgegespräche entstehen, sodass Beratende Kundinnen und Kunden vollständig bei der Vorbereitung und Umsetzung neuer Mobilitätspraktiken begleiten können. Hierdurch würde auch ein vielfältiger Einsatz von Kenntnissen und Fertigkeiten der Beratenden befördert.

Autonomie und Kontrolle: Auf jegliche Arbeitstätigkeiten wirkt es sich förderlich aus, wenn diese als beeinflussbar erlebt werden. Dieser Grundgedanke findet sich auch im Modell der vollständigen Handlung wieder, welches als didaktisches Prinzip in die handlungsorientierten Qualifizierungen des Projekts ProMobiE Einzug gehalten hat (siehe Kapitel 3.1 und 3.2). Eine vollständige Handlung sollte demnach Freiräume der Gestaltung und Kontrolle beinhalten. Dies umfasst das eigenständige setzen von Zielen und Qualitätsansprüchen, die Variation der Abfolge eines Beratungsgesprächs sowie Entscheidungsspielräume. Wenn also Beratende zu einem *Schema F* angehalten werden, obwohl sich in komplexen Beratungssituationen andere Wege als praktikabler erweisen können, wird die Arbeit als wenig beeinflussbar erlebt. Professionelles Handeln hingegen zeichnet sich auch dadurch aus, um die Ecke zu denken und von vorgegebenen Mustern und Routinen abweichen zu können. Solche Tätigkeitsspielräume können beispielsweise über **Erfahrungsaustausch** und **Fallbesprechungen** kultiviert werden, sofern in diesen nicht der „one best way“ gefordert wird.

Ausführungsbedingungen

Spezialisierte Arbeitsplätze für Mobilitätsberatungen:

Die Analyse und Beschreibung der Mobilitätsberatung zeigte, dass sie sich vornehmlich durch eine erhöhte Komplexität auszeichnet. Hiermit steigen auch die Anforderungen an Beratende, zum Teil auch an Kundinnen und Kunden, da diese sich in den Beratungsgesprächen auf einen umfassenderen Informationsaustausch einlassen müssen. Es empfiehlt sich, dem auch mittels geeigneter Umgebungsbedingungen Rechnung zu tragen. Bisher sind viele Kundenzentren durch ein zeitweise sehr hohes Kundenaufkommen und entspre-



Abbildung 41: Aufrufsystem mit Ticket und Terminverwaltung (Wikimedia Commons 2014) © QueSera 4710

chende Lärmpegel geprägt. Spezialisierte Arbeitsplätze für Mobilitätsberatungen, ggf. in separaten Räumen, können die notwendige Ruhe und Intimität für individuelle Beratungsgespräche befördern. Hierdurch würde zudem die Dienstleistung aufgewertet, was sich letztendlich auch auf etwaige Finanzierungsmodelle der Mobilitätsberatung auswirken kann.

(Online-)Wartesysteme, Aufrufanlagen und Terminverwaltung: Wie in Workshops und Interviews mit Beratenden deutlich wurde, besteht eine starke Belastungsquelle darin, dass Kundinnen und Kunden in Warteschlangen ihnen gegenüberstehen und sich hieraus ein zeitlicher Druck für die Beratungsgespräche ergibt. Moderne Wartesysteme, Aufrufanlagen oder eine Terminverwaltung können sich dabei für beide Seiten eine Entlastung darstellen und somit auch die Beratungsqualität erhöhen. Der Druck für Beratende wird reduziert, Verschnaufpausen regelmäßig ermöglicht und auch für Kundinnen und Kunden wird durch ein möglichst transparentes Wartesystem das Warten angenehmer. Eine Besonderheit können hierbei auch Terminvergaben für Mobilitätsberatungen sein, die neben festen zeitlichen Ressourcen, ihnen auch einen wertigeren Charakter verleihen. Wie ein solches Wartesystem aussehen kann, veranschaulicht Abbildung 41.

Unterstützungsformate

Auch wenn die vorangegangenen Maßnahmen vorwiegend präventive Ansätze darstellen, sollten in der Arbeitsorganisation spezielle Unterstützungsformate für die Beratenden, die sich eher mit bereits erlebten Erfahrungen und Belastungen auseinandersetzen, nicht vernachlässigt werden. Zu ihnen zählen Maßnahmen, wie **kollegiale Beratung**, **Fallbesprechungen**, **Supervision** oder auch **psychosoziale Beratung** (beispielsweise im

Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements). In ihnen können Beratungssituationen mit Kundinnen und Kunden, dabei vorgenommene Handlungsstrategien oder aber erlebte Konflikte thematisiert und im lernenden Sinne bearbeitet werden. Empfehlenswert ist dabei,

dass diese Unterstützungsformate nicht nur informeller Art sind, sondern sich als formelle und kontinuierliche Maßnahmen etablieren. So können sie einen entscheidenden Beitrag zum Ziel einer lern- und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung beitragen.

4.4 Kultur und Führung

Eine so umfassende Veränderung wie die, vor der aktuell Verkehrsunternehmen stehen, kann nicht ohne Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und damit auf die Führungsarbeit bleiben. Diese sind mutmaßlich umfassender als derzeit noch absehbar, jedoch sollen in diesem

Rahmen die zentralen und erwartbaren Aspekte bezüglich der Unternehmenswerte und der Führungsarbeit erläutert werden, wie sie auch im Projekt ProMobiE identifiziert wurden.

4.4.1 Kultur

Bisher hatte die Beratungstätigkeit in Verkehrsunternehmen mitunter das Problem einer **mangelnden Wertschätzung**. Unter anderem durch die Versetzung von leistungsgeminderten Beschäftigten auf Stellen mit Kundenkontakt und in den Servicebereich haftet dieser Tätigkeit nicht selten der Ruf eines „Abstellgleises“ an. Zugleich hat sich im Projekt gezeigt, dass die Beraterinnen und Berater sich teilweise als entbehrlich empfinden, da sie ein wenig abseits des Kerngeschäftes, sprich dem Fahrdienst, handeln. Dies ist zum einen nicht korrekt, schließlich agieren die Beraterinnen und Berater an der zentralen Schnittstelle zwischen Kundinnen und Kunden sowie dem Unternehmen und sind in der Regel auch sehr gut für diese Tätigkeit ausgebildet und geschult. Zum anderen steht die mangelnde Wertschätzung der immer wichtiger werdenden Rolle der Mobilitätsberatung gegenüber. Gleichsam steigen die Anforderungen an die Tätigkeit der Beratung, sowohl hinsichtlich fachlicher als auch überfachlicher Kompetenzen. Um die notwendigen Ressourcen und qualifi-

zierte, motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diese Aufgabe zur Verfügung zu bekommen, sollte die Beratungstätigkeit in den Verkehrsunternehmen an Attraktivität, Bedeutung und Wertschätzung gewinnen.

Zu betrachten sind zudem die **Unternehmenswerte**: Wie die Arbeiten im INQA-Projekt MIGEMA gezeigt haben, sind Verkehrsunternehmen bei der Unternehmenskultur keinesfalls so konservativ und unmodern aufgestellt wie dies oftmals in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird (VDV-Akademie 2016, S. 25). Dennoch wird es aufgrund der neuen Herausforderungen am Mobilitätsmarkt zu einer Verlagerung kommen: auch wenn die traditionell eher familiär geprägte Kultur (Loyalität, Vertrauen, Bodenständigkeit, Chancengleichheit) in Verkehrsunternehmen weiterhin Bestand und Relevanz haben wird, sind zukünftig weitere Werte gefragt. Wettbewerbsdenken, Kreativität, Innovationsfähigkeit oder Offenheit werden zukünftig im gesamten Unternehmen (auch bei der Beratungstätigkeit) eine zunehmend wichtigere Rolle spielen.

4.4.2 Führung

Durch die Veränderungen ändern sich teilweise auch die Führungsaufgaben in der Mobilitätsberatung. Durch die zunehmende Bedeutung der Mobilitätsberatung sind die folgenden Veränderungen abzusehen:

- **Motivation und Hilfe**

Durch die sich wandelnden Anforderungen an die Mobilitätsberatung entstehen neue Herausforderungen für die handelnden Personen. Dadurch steigt auch die Anforderung an die Führungskräfte als Unterstützende, um den Beratenden in Sachen Motivation und fachliche Begleitung zur Seite zu stehen.

- **Rückmeldung und Entwicklung des Produktportfolios**
Mobilitätsberatende arbeiten direkt an der Schnittstelle zu den Kundinnen und Kunden und nehmen entsprechende Rückmeldungen und Stimmungslagen auf. Dies ist insbesondere bei neuen, nicht umfassend erprobten Angeboten von großer Bedeutung. Es ist an den Führungskräften, diese Informationen bei den Beschäftigten abzurufen, zu filtern, entsprechende Schlüsse zu ziehen (Ausbau, Abbau, Umbau eines Angebots, Anpassung der organisationalen Rahmenbedingungen) und die Erkenntnisse intern weiterzugeben.

- **Entwicklung und Qualifizierung**

Durch die steigenden Anforderungen an die Mobilitätsberatende müssen Führungskräfte verstärkt ihre Aufnahme als Personalentwicklerinnen und Personalentwickler wahrnehmen. Qualifizierungsbedarfe in der Belegschaft (oder im eigenen Team) müssen erkannt und ständig hinterfragt werden. Die hochdynamische *neue Mobilitätswelt* sorgt dafür, das Wissen und Informationen schneller als bisher überholt sind. Dadurch wird sich auch stärker als bisher ein fortlaufender Qualifizierungsbedarf und eine höhere Taktung der Schulungen ergeben. Diese müssen Führungskräfte erkennen und entsprechend bedienen.

Das Thema Führung im ÖPNV wurde intensiv im Projekt MIGEMA bearbeitet und diskutiert. Im Projekt wurden moderne Personalkonzepte für die Verkehrsbranche entwickelt. In den drei Themenschwerpunkten „Führung auf Distanz“, „Führung mit großen Leitungsspannen“ und „Führung in Teilzeit“ wurden zudem Kompetenz, Kommunikation und Partizipation als zentrale Faktoren guter Führung beleuchtet. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse finden Sie im „Leitfaden aus dem Projekt MIGEMA“. Zudem wurde auch ein Leitfaden zum Führen in Teilzeit erarbeitet und veröffentlicht.

Diese Leitfäden und alle weiteren Ergebnisse und Produkte aus dem Projekt finden Sie auf der Projekthomepage: <http://www.migema-führung.de/>

4.5 Interne Information und Kommunikation

Die Beraterinnen und Berater sind darauf angewiesen, stets alle notwendigen Informationen zur Verfügung zu haben, immer auf dem aktuellsten Stand zu sein und möglichst einfach schnellen Zugriff darauf zu haben. Denn die Tätigkeit der Mobilitätsberatung ist in hohem Maße von der Verfügbarkeit von Informationen wie Tarifen, Verbindungen, Angeboten der Kooperationspartner usw. abhängig.

Gleichzeitig ist es für die Mobilitätsberatenden von großer Bedeutung zu erkennen, wie ihre Tätigkeit in eine Gesamtstrategie eingebettet ist und welche Bedeutung diese für die unternehmerischen Ziele hat, um so ein Gefühl der Wirksamkeit und eine Motivation zum Handeln zu entwickeln. Zudem muss den Beratenden klar sein, wie die Zusammenarbeit (inhaltlich, vertraglich, tariflich) mit den Kooperationspartnern gestaltet ist und was die konkreten Ziele im Rahmen der Mobilität sind.

Bei der Organisation von Informationen und Kommunikation ergeben sich somit vier zentrale Ziele, die im Rahmen einer Strategie berücksichtigt werden sollten:

- **Transparenz der unternehmerischen Mobilitätsstrategie**

Was ist die aktuelle Strategie, was sind die Ziele? Was war die Motivation diese umzusetzen und was ist der erwartete Nutzen?

- **Auswirkungen auf die Beratungstätigkeit**

Was sind Auswirkungen der Strategie auf die Beratungstätigkeit? Was bedeutet das für das Beratungshandeln? Wie bereitet das Unternehmen die Beraterinnen und Berater darauf vor? Wie kann Verständnis und Sensibilität geschaffen werden?

- **Kommunikations- und Informationskanäle für die Beratenden**

Welche Kommunikationskanäle gibt es? Über welche Infrastruktur können die Beratenden auf die Informationen zugreifen? Wie werden die Informationen bereitgestellt und aktuell gehalten?

- **Einbinden der Kooperationspartner**

Wie kann der Informationsfluss zwischen den Kooperationspartnern gewährleistet werden? Welche Informationen werden dabei ausgetauscht? Wie werden die Beratenden dabei eingebunden?

Nachfolgend werden zwei Ansätze dargestellt, wie eine interne Kommunikation erfolgreich umgesetzt (am Beispiel der üstra) und wie die Kommunikation mit einem externen Partner gestaltet werden kann (am Beispiel der Bogestra). Weiterhin gilt: Letztlich sollen hier Impulse gegeben werden, die Entwicklung von konkreten Strategien erfolgt stets unter Berücksichtigung der betrieblichen Rahmenbedingungen entlang der unternehmensspezifischen Ziele.

4.5.1 Unternehmensinterne Informations- und Kommunikationspolitik am Beispiel der üstra AG

Informationsmanagement und Kommunikation nehmen eine Schlüsselrolle bei der Unternehmensentwicklung hin zu einem umfassenden Mobilitätsdienstleister ein. Wie bei allen Unternehmensveränderungen gilt auch hier, dass ein erfolgreicher Wandel voraussetzt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen, was, warum, wie in die Wege geleitet werden soll. Der effiziente Umgang mit Information und die richtige Kommunikation sind wichtige Bedingungen für die Schaffung von Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz unternehmerischer Entscheidungen.

Es gilt, die Belegschaft mitzunehmen. Sie müssen verinnerlichen, was sich warum in der ÖPNV-Branche ändert, wohin die Reise geht und was konkret die entsprechenden unternehmerischen Weichenstellungen sind. Warum setzt das Unternehmen auf Elektromobilität und multimodale Mobilitätsdienstleistungsangebote? Worin liegt der Nutzen für das Unternehmen? Wie sieht konkret das Vorhaben des Unternehmens aus? Wo stehen wir im Vergleich zu anderen ÖPNV-Unternehmen? Was passiert, wenn wir so weiter machen, wie bisher? Sind wir technisch so aufgestellt, dass wir die neuen Herausforderungen meistern können? Was ändert sich für Kundenberaterinnen und Kundenberater und die Servicekräfte im Unternehmen? Werden wir – z. B. durch Qualifizierungsmaßnahmen – auf die neuen Aufgaben vorbereitet?

Für die Art und Weise, wie im Unternehmen informiert und kommuniziert wird, gibt es sicherlich kein Patentrezept. Hier bedarf es einer sorgfältigen Analyse der in Frage kommenden Kommunikationswege und -mittel.

Als Informationsmedium in Frage kommen sicherlich die in vielen ÖPNV-Unternehmen vorhandenen Mitarbeiterzeitschriften. Diese weisen den Vorteil auf, dass sie regelmäßig erscheinen und somit immer wieder das Thema Multimodalität und Elektromobilität – z. B. auch

in einer Serie – aufgreifen können. Schrittweise kann so über neueste Entwicklungen, unternehmerische Entscheidungen und Hintergründe informiert werden.

Zur Veranschaulichung besser geeignet als Printmedien sind sicherlich visuelle Informationsmedien, wie das im Rahmen des Projektes ProMobiE entwickelte Erklärvideo. Der Vorteil von Videos ist, dass sie neben sprachlicher Information auch visuelle Information vermitteln. Ins Intranet eingestellt sind entsprechende Videos jederzeit abrufbar.

Printmedien oder aber auch Videos haben allerdings den Nachteil, dass es reine Informationsvermittler sind, die nicht die Möglichkeit bieten, durch Informationsaustausch Aspekte zu vertiefen, Verständnisfragen zu klären, Positionen zu hinterfragen etc. Deshalb sollten – wenn möglich – neben einer Informationspolitik auch Kommunikationsplattformen gefunden werden, die den Austausch mit (Teilen der) Belegschaft fördern. Dies kann beispielsweise über (Management-) Foren, Seminare, spezielle Informationsveranstaltungen oder Erfahrungsaustauschrunden erfolgen.

Die Themen Multimodalität und Elektromobilität können auch in einer Basispräsentation professionell aufbereitet werden, welche allen Führungskräften des Unternehmens zur Verfügung gestellt wird, damit die Themen in Teambesprechungen vertiefend besprochen werden können.



Abbildung 42:
Einladung
zum Managementforum
© üstra

4.5.2 Informationsbereitstellung als Vertriebsunterstützung in der Mobilitätsberatung am Beispiel der BOGESTRA AG

Die BOGESTRA arbeitet mit verschiedenen Kooperationspartnern zusammen, die in der Region unterschiedlich etabliert sind. Die Ausweitung der Marktpresenz der Kooperationspartner zieht ständige Veränderungen nach sich, die einen intensiven Informationsaustausch erfordern.

Im Rahmen der Qualifizierungsmaßnahmen haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine Vielzahl von

Anregungen zur besseren Gestaltung von Rahmenbedingungen für die multimodale Mobilitätsberatung eingebracht – auch zum Thema Bereitstellung von relevanten Informationen. Diese wurden im Nachgang weiterentwickelt und implementiert.

Um den Informationsfluss sicherzustellen wurden Ansprechpersonen im Vertrieb benannt, die die Schnittstelle zu den Kooperationspartnern bilden

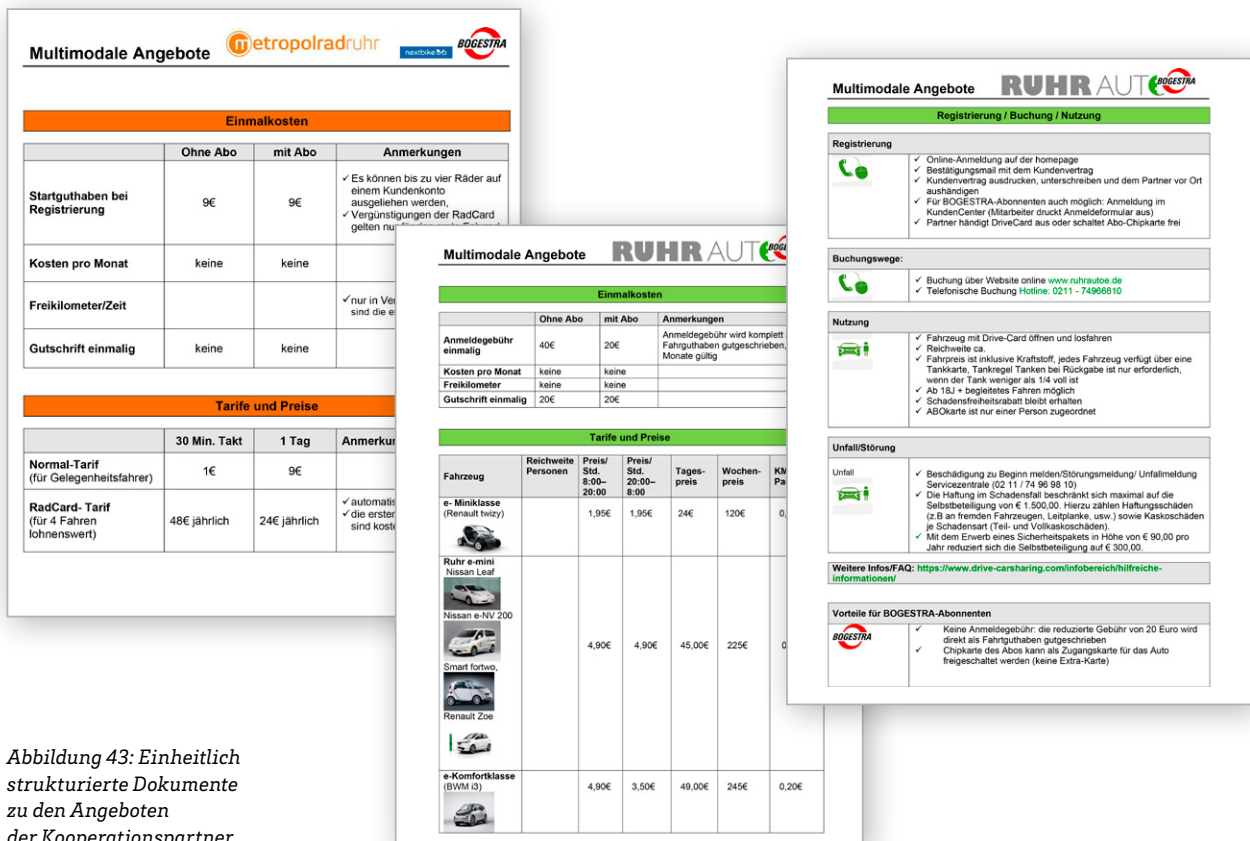


Abbildung 43: Einheitlich strukturierte Dokumente zu den Angeboten der Kooperationspartner

und Informationen über Veränderungen des Angebotsspektrums, der Tarife oder der Nutzungsbedingungen bündeln und weiter verarbeiten. Diese relevanten Informationen werden für alle Kooperationspartner in einer einheitlichen Struktur dokumentiert bzw. aktualisiert und in einem zentralen Ordner zur Verfügung gestellt. So haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Vertriebsbereichen (Back-office, Kundencenter, Key account) jederzeit Zugriff auf diesen Ordner und damit auf die gleichen und aktuellen Informationen.

Neben den allgemeinen Auskünften über das Leistungsangebot und die Preisgestaltung sind auch Hinweise über die Standorte, Registrierungs- und Buchungsverfahren sowie die Nutzung und den Umgang im Störfall in knapper Form zusammengefasst. Ergänzend hierzu sind die wesentlichen Nutzen-/Vorteilsargumente für die BOGESTRA-Abonnenten aufbereitet, welche für die multimodale Mobilitätsberatung nützlich sein können.

Der Ordner im Netzwerk unterstützt also die Vertriebsprozesse und die Durchführung einer kompetenten

multimodalen Mobilitätsberatung. Die strukturierte und nutzerorientierte Aufbereitung der Informationen sowie der einfache Zugriff erleichtern die gezielte Suche nach Informationen. Insbesondere für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht so häufig eine multimodale Mobilitätsberatung durchführen, ist dies ein sinnvolles Hilfsmittel, um eine qualitativ hochwertige Mobilitätsberatung durchführen zu können.

Der Markt beispielsweise der Carsharing-Anbieter ist derzeit sehr dynamisch. Für die gute Zusammenarbeit zwischen den Carsharing-Anbietern und den Verkehrsunternehmen ist der Informationsfluss daher eine notwendige Bedingung. Mit dem Informationsordner *Multimodale Mobilitätsangebote* ist eine wichtige Rahmenbedingung für eine erfolgreiche Durchführung von multimodaler Mobilitätsberatung geschaffen und sichergestellt worden, die es aber weiterzuentwickeln gilt. Insbesondere im Zuge der stärkeren Verzahnung mit den Kooperationspartnern und der digitalen Möglichkeiten müssen Lösungen zur schnellen Informationsbereitstellung und einer einfachen Informationsbeschaffung weiterentwickelt werden.



5 Resümee

Diese Publikation ist die erste Ausarbeitung, die das Thema Beratung im ÖPNV grundlegend behandelt. Im Rahmen des Projektes ProMobiE konnten jedoch nicht alle Themenkomplexe der Beratung in allen Facetten und im Detail bearbeitet und hier dargestellt werden. Ziel dieser Veröffentlichung ist es, relevante Erkenntnisse aus dem Projekt darzustellen, Handlungsempfehlungen zu geben und so die Diskussion in und zwischen den ÖPNV-Unternehmen anzuregen.

Die Beratung kann nur abdecken, was tatsächlich an Produkten und Dienstleistungen von Seiten des Verkehrsunternehmens und des Verkehrsverbundes angeboten wird. Bei der Gestaltung der Angebote geht es um die Zukunft der öffentlichen Mobilität in Zeiten von Multimodalität und Elektromobilität. Denn durch die Vernetzung bestehender Akteure sowie

die Ausweitung öffentlich zugänglicher Mobilitätsangebote ist endlich Multimodalität aus einer Hand möglich.

Damit werden individuelle Angebote für die Mobilitätsbedürfnisse der Kunden möglich. Passend – auf Basis des komplexen persönlichen Mobilitätsverhaltens der jeweiligen Kunden – können Beraterinnen und Berater nun personalisierte Angebotspakete erstellen.

Dafür brauchen die Beratenden entsprechende Schulungen, Informationen und organisatorische Rahmenbedingungen – wie sie in dieser Broschüre beschrieben werden.

Um die Chancen von Multimodalität und Beratung zu nutzen, finden Sie im Folgenden noch eine Zusammenfassung der Erkenntnisse was einen professionellen Beratenden ausmacht und abschließende Handlungsempfehlungen.

5.1 Professionelle Beratende

Auf die Frage, wer oder was professionell ist, lassen sich viele verschiedene Antworten geben. Im allgemeinen Sprachgebrauch ist damit gemeint, etwas besonders gut zu können und zu machen, also die besondere Qualität einer Person oder Tätigkeit, vornehmlich im beruflichen Kontext. Wie sieht es nun – vor dem Hintergrund der Erkenntnisse und Empfehlungen in dieser Publikation – in der Mobilitätsberatung aus? Was macht einen professionellen Mobilitätsberater aus?

Wie der in Kapitel 1 dargestellte Wandel der Mobilität und die damit einhergehenden neuen Anforderungen an Beratung zeigten, geht es in der Kundenberatung um eine Neuorientierung:

- Professionelle Beratende richten ihr Handeln nicht an Produkten oder Tarifen, sondern am individuellen Mobilitätsverhalten der Kundinnen und Kunden und den damit verbundenen Bedarfen aus. Sie kümmern sich für Kundinnen und Kunden um deren Mobilitätsanforderungen und die dafür notwendigen Lösungen – sie werden zu Mobilitätscoaches der Kundinnen und Kunden.
- Professionelle Beratende folgen dabei dem Ziel, die eingeschränkte Handlungsfähigkeit (z. B. aufgrund fehlender Informationen oder Berührungängsten) der Kundin / des Kunden wiederherzustellen.
- Professionelle Beratende orientieren sich dabei auch an Werten: Sie stehen an der Schnittstelle zwischen Kundinnen und Kunden und ihrem Unternehmen; sie repräsentieren es und vermitteln dessen Werte. Darüber hinaus sind sie sich aber auch ihrer gesellschaftlichen Verantwortung als Botschafterinnen und Botschafter einer nachhaltigen und ressourcenschonenden Mobilität bewusst.

Aus einer solchen Neuorientierung sollte auch ein neues professionelles Selbstverständnis der Beratenden erwachsen, das für eine engagierte Arbeit ein wichtiger Bestandteil ist.

Professionelle Mobilitätsberatung ist nicht nur eine Frage der Orientierung oder des Selbstverständnisses der Beratenden, vielmehr basiert ein professionelles Selbstverständnis auch auf dem entsprechenden Wissen und Können, um die Aufgaben und Anforderungen zu bewältigen, die den Beratenden in ihrer Arbeitspraxis begegnen. Hierfür müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Die Mobilitätsberatung muss professionell organisiert sein, damit Beschäftigte als professionelle Beratende agieren können. Dazu zählen die erforderlichen Spielräume, um gemeinsam mit den Kundinnen und Kunden auf das Ziel einer individuellen Mobilitätslösung hinzuarbeiten. Professionelle Beratende sind kundige Beratende und können im Rahmen dieser Spielräume Erfahrungen machen, mit welchen Strategien sie die Herausforderungen dieser Tätigkeit am besten meistern können. Kapitel 3 zeigt, welche Aufgaben und Herausforderungen dabei in der Mobilitätsberatung bestehen und wie die notwendigen Qualifikationen hierfür vermittelt werden können.

Professionalisierung ist aber mehr als Qualifizierung. Wie sehr diese Einsicht für die Mobilitätsberatung gilt, zeigt Kapitel 4. Professionelle Beratende und ihre Rolle in der Mobilitätsberatung sind fest eingebunden in eine übergreifende Unternehmensstrategie, die Beratung nicht nur als Ergänzung des Kerngeschäfts ansieht, sondern als essentiell für das Gelingen dieser. Damit geht nicht nur eine entsprechende Personalpolitik, die geeignete Beschäftigte für diese Aufgabe auswählt, einher, sondern auch eine Planung und Arbeitsgestaltung, die die Beratenden bei ihrer Arbeit unterstützt. Professionelle Beratende in der Mobilitätsberatung werden durch andere Abteilungen unterstützt, ihnen wird notwendiges Wissen bereitgestellt, ihre Arbeit ist attraktiv und wird wertgeschätzt (auch finanziell). Sie sind Expertinnen und Experten für Mobilitätsangebote und Mobilitätsnutzung, eine wichtige Ressource, die gefördert und gepflegt werden sollte.

5.2 Handlungsempfehlungen zur Multimodalität und Beratung

Wenn Sie sich auf die Reise hin zu Multimodalität und Elektromobilität begeben, ist jetzt ein guter Zeitpunkt! Während die Ingenieure der Hersteller noch an der Technik der Elektrobusse arbeiten, der Bereich Betrieb entsprechende Anpassungen erarbeitet und die Strategie zur Multimodalität festgelegt wird, sollte parallel auch schon die Dienstleistung multimodale Mobilitätsberatung entwickelt werden. Multimodale Angebote sind für die Kundinnen und Kunden scheinbar kompliziert in der Nutzung und komplex in Bezug auf die Kombinationsmöglichkeiten, die direkte Kundenschnittstelle Beratung kann hier Hürden abbauen. Dabei sind vor Ort in den Mobilitätszentralen und Kundenzentren ganz neue Formen der Interaktion mit den Kunden möglich. Durch geschickte Kombination der multimodalen Angebote können die Beratenden den Kundinnen und Kunden ganz neue Mobilitätspakete offerieren.

Hier setzt die Mobilitätsberatung zu multimodalen Angeboten mit Elektromobilität an. Die Verknüpfung der Mobilitätsangebote setzt deren Kenntnis voraus und das Wissen um die Kombinationsmöglichkeiten. Dieses komplexe Wissen und die Kompetenz, es auch im Rahmen einer Beratung zu nutzen, liegt bei den Beraterinnen und Beratern.

Die Verkehrsunternehmen haben in der Vergangenheit bereits unterschiedlichste Hürden genommen, auch den neuen Herausforderungen stellen sie sich bereits. Dies kommt zudem der Strategie einiger Städte entgegen. Städte wollen attraktiv bleiben für ihre Bürgerinnen und Bürger, dazu gehört ein guter öffentlicher Nahverkehr. Dieser besteht nicht mehr nur aus Bus und Bahn, sondern auch aus den ergänzenden Angeboten wie Carsharing und Fahrradverleih. Die Verkehrsunternehmen wollen weiterhin erster Ansprechpartner für die Städte und die Bürger sein. Dabei bleiben Bus und Bahn das Rückgrat der multimodalen Mobilität. So können die Verkehrsunternehmen ihre Rolle als der Mobilitätsdienstleister der Region festigen und ausbauen.

Durch Information, Kommunikation und Qualifizierung sollten die Beschäftigten auf diesem Weg mitgenommen werden. Das gilt besonders für die Beraterinnen und Berater, da diese im ständigen und direkten Kontakt mit den Kundinnen und Kunden stehen. Sie vertreten das Unternehmen nach außen und interagieren in der Beratung mit den Kundinnen und Kunden vor dem Hintergrund der gegebenen Rahmenbedingungen. Dabei ist zu überdenken: Muss Beratung immer in einem Kundenzentrum stattfinden? Warum nicht Termine für diese Dienstleistung vergeben?

Das Konzept der interaktiven Schulungen mit hohem Praxisanteil und genügend Raum zum (Sich-) Ausprobieren, ist sehr gut angenommen worden. Der sinnvolle Methodenmix und die Einbeziehung von Experten – sowohl aus den Fachbereichen als auch die Teilnehmenden als Fachleute für das Thema Beratung – haben zu überzeugenden Ergebnissen geführt. Der Lerneffekt ist recht hoch einzustufen, das Gelernte sollte gut in den beruflichen Alltag mitgenommen werden können, da im Rahmen der Schulungen mit der Wissensvermittlung eben auch praktisches Erleben verknüpft wurde.

Im Laufe des Projektes hat sich immer mehr bekräftigt, dass die Qualifizierung der Beratenden zum Bereich der Multimodalität nicht nur für die Personalentwicklung ein Thema ist. Vielmehr berührt es die Organisationsentwicklung, da viele Rahmenbedingungen betrachtet und angepasst werden müssen. Wir empfehlen daher eine Verzahnung der zentralen Handlungsfelder, wie sie in den Handlungsempfehlungen am Anfang dieser Broschüre dargestellt ist.

Beratung zu multimodalen Mobilitätsangeboten funktioniert nur im Miteinander der Kooperationspartner, der Kolleginnen und Kollegen sowie der Beratenden und Kunden. Um ein rundes Paket zu schnüren, sind das Zusammenwirken aller Akteure und die Optimierung einiger Rahmenbedingungen nötig. Die Chancen der professionellen Mobilitätsberatung zu multimodalen Mobilitätsangeboten müssen jetzt gemeinsam genutzt werden.

Projektpartner



Die VDV-Akademie ist die Bildungseinrichtung des Verbandes Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV). Es werden Weiterbildungen für die Beschäftigten in der Verkehrsbranche realisiert, dazu gehören u. a. Lehrgänge für Betriebs- und Führungspersonal. Die VDV-Akademie führt Bildungsprojekte durch und vergibt ein branchenbezogenes Kompetenzsiegel. Zusätzlich nimmt die VDV-Akademie aktuelle Themen der VDV-Verbandsarbeit und der VDV-Mitgliedsunternehmen zum Anlass, Kongresse, Tagungen, Werkstattseminare und Fachgespräche kompetent und flexibel zu platzieren.

Die VDV-Akademie versteht sich als Plattform für Information, Beratung und Diskussion. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu mehr Aufmerksamkeit in der Verkehrsbranche zu verhelfen, sie als einen wesentlichen Hebel für den unternehmerischen Erfolg zu verankern.

Die VDV-Akademie hat sich in den vergangenen Jahren zu einem der wichtigsten Qualifizierungs- und Tagungsanbieter für die Nahverkehrs- und Eisenbahnbranche entwickelt. Dabei profitieren sie von der engen Zusammenarbeit mit Bildungs- und Beratungspartnern, Hochschulen, den Kompetenzzentren und den vielen Unternehmen, die Mitglieder der VDV-Akademie und des VDV sind.



Das Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen University leistet seit über 50 Jahren Forschungs- und Entwicklungsarbeit auf den Gebieten der Arbeitsorganisation, der ergonomischen und technischen Gestaltung von Arbeitssystemen und der Gestaltung von Bildungsprozessen für die gewerblich-technische Facharbeit und hat derzeit mehr als 70 Mitarbeiter, davon 40 wissenschaftliche Angestellte. Dabei werden in enger Kooperation mit Partnern aus Industrie und Forschung Methoden und Werkzeuge zur integrierten Arbeitsgestaltung auf organisationaler, technischer und personaler Ebene für produzierende und dienstleistende Organisationen entwickelt. Zu den Kernaufgaben des multidisziplinär besetzten Instituts zählt die Entwicklung von Qualifizierungskonzepten in der beruflichen Bildung mit entsprechenden didaktischen Konzepten der Kompetenzerfassung und -entwicklung. Ausgangspunkt für die Entwicklung der Konzepte sind zumeist umfassende empirische Studien der Tätigkeiten in der Erwerbsarbeit. Handlungsleitend und damit ergebnisbestimmend ist die gleichzeitige Berücksichtigung von effizienzbezogenen, ökonomischen Zielkriterien und von humanen Kriterien, die auf den Erhalt und die Förderung der menschlichen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft gerichtet sind.



Der Lehrstuhl für Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Berufspädagogik der RWTH Aachen University befasst sich mit den Themen Bildungswirklichkeiten, moderne Beruflichkeit und Methoden der empirischen Bildungs- und Sozialforschung. Ein Schwerpunkt liegt auf der Erfassung und Analyse unbestimmter und komplexer Handlungssituationen, denen viele Berufstätige zunehmend ausgesetzt sind. Der Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität kennzeichnet insbesondere die Alltagsrealität der modernen Beruflichkeit, hier vor allem dienstleistungsorientierte und beratungsintensive Tätigkeitsbereiche. Die konstruktive Bearbeitung solcher Anforderungen setzt u. a. ein ausgeprägtes Reflexionsvermögen und entsprechend unterstützende organisationale Strukturen voraus. Der Lehrstuhl erforscht erstens die realen Mechanismen und Erscheinungsformen moderner Beruflichkeit, zweitens die interaktiven Praktiken im Umgang mit den Anforderungen und drittens die zu ihrer Bewältigung notwendigen Lernprozesse und Einstellungen der handelnden Akteure. Prof. Dr. Tim Unger und das Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen University haben hierzu bereits in unterschiedlichen Projekten eng und erfolgreich zusammengearbeitet.



Gesellschaft für betriebliche
Zukunftsgestaltungen mbH

Die Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH ist ein Unternehmen der Unternehmensgruppe GfAH, welche auf eine 30-jährige Erfahrung der wissenschaftlichen und praxisorientierten Überlegungen und Erprobungen zur Unterstützung von Innovationen für die Erwerbsarbeit des 21. Jahrhunderts zurückgreifen kann. Prospektiv bietet Forschungs-, Beratungs- und Qualifizierungsdienstleistungen an. Die Initiierung und Umsetzung zahlreicher Vorhaben der angewandten Forschung ermöglichen es, den Kunden innovative und wissenschaftlich erprobte Konzepte anbieten zu können. Die Leitorientierung der Arbeit von Prospektiv wird von der Überzeugung getragen, dass ökonomische und humane Zielsetzungen für eine dauerhafte, stabile und sinnstiftende Unternehmensentwicklung vereint werden müssen – und das dies auch möglich ist. In den vergangenen Jahren hat Prospektiv zahlreiche Projekte zur Personal- und Organisationsgestaltung im ÖPNV durchgeführt.



Die BOGESTRA Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG ist heute einer der größten Nahverkehrsdienstleister im mittleren Ruhrgebiet. Rund 2.240 Beschäftigte aus Kundenservice, Fahrdienst, Werkstätten und Verwaltung sorgen gemeinsam dafür, dass mehr als 144 Millionen Fahrgäste in den Städten Bochum, Gelsenkirchen und Herne sowie aus dem Ennepe-Ruhr-Kreis und dem Kreis Recklinghausen die BOGESTRA als zuverlässigen Partner erleben.

Als Mobilitätsgarant bietet die BOGESTRA ein umfassendes Leistungsangebot an, mit mehr als 25 Millionen Wagenkilometer pro Jahr (Bus und Bahn) werden 77 Linien bedient. Insgesamt 130 Schienenfahrzeuge und 228 Busse sorgen für eine umweltschonende Mobilität und ökologische Nachhaltigkeit in der Region. Seit vielen Jahren engagiert sich die BOGESTRA für technische Innovationen im Sinne der Umwelt und zum Kundenvorteil. So setzte sie bereits 2008 den ersten Hybridbus in Nordrhein-Westfalen ein und erweitert die Busflotte kontinuierlich in den letzten Jahren auf 15 Fahrzeuge.

Die BOGESTRA bietet die komplette Dienstleistungspalette aus einer Hand an und ist als Mobilitätsanbieter in der Region etabliert. Um die Kundinnen und Kunden noch stärker in den Mittelpunkt zu stellen, setzt die BOGESTRA seit Jahren auf mehr Service. Über sechzig Prozent der Beschäftigten arbeiten bereits heute im direkten Kundenkontakt, unter anderem im Fahrdienst, als Kundenbetreuer oder in den KundenCentern und beraten zu dem gesamten Mobilitätsprogramm, von Bus und Bahn über Bike- bis hin zu Car-Sharing.



Die Verkehrsbetriebe sind ein Betriebszweig der Stadtwerke Baden-Baden und betreiben mit 47 Bussen, darunter 17 Gelenkbussen, 25 Solobussen, einem Midibus und vier 13,7 Meterbussen den öffentlichen Personennahverkehr in Baden-Baden und Umgebung. Des Weiteren sind die Nachbarorte Bühl, Gaggenau, Iffezheim, Hügelshausen, Kuppenheim, Rastatt und Sinzheim sowie der Baden-Airpark durch den Busverkehr an Baden-Baden angeschlossen.

Als einer der ersten Verkehrsbetriebe in Baden-Württemberg haben die Stadtwerke Baden-Baden zwei Hybridbusse angeschafft, die auf verschiedenen Linien fahrplanmäßig im Einsatz sind.

Auf 13 verschiedenen Linien mit einer Gesamtlänge von 194 Linienkilometern, 196 Haltestellen und 361 Haltepunkten wird ein dichtes Linien- und Taktnetz im öffentlichen Personennahverkehr als Alternative zum Pkw-Verkehr angeboten. Jährlich werden 10 Millionen Fahrgäste sicher, schnell und bequem ans Ziel befördert. Der Fahrplan wurde speziell auf die topographische Lage

Baden-Badens zugeschnitten, sodass mittlerweile über 95 % aller Fahrgäste ohne umzusteigen innerhalb des Liniennetzes ihr Ziel erreichen.

Seit dem Eintritt in den Karlsruher Verkehrsverbund (KVV) im Jahre 1996 bieten die Verkehrsbetriebe ein einheitliches Fahrpreis- und Tarifsysteem in der gesamten Region.

üstra

Die üstra ist ein Traditionsunternehmen. Schon seit mehr als 120 Jahren ist sie untrennbar mit der Stadt Hannover verbunden. 1892 wurde sie unter dem Namen Straßenbahn Hannover AG gegründet. 1921 wurde sie in *Überlandwerke und Straßenbahn* – kurz üstra – umbenannt. 1970 wurde das bis dahin private Verkehrsunternehmen kommunalisiert und ist seitdem in öffentlicher Hand.

Mit über 39 Millionen Wagenkilometern pro Jahr (Bahn und Bus) und rund 2.000 Beschäftigten befördert die üstra die Hannoveraner in der Innenstadt tagsüber im 10-Minuten-Takt. Sie kooperiert im Großraum-Verkehr Hannover (GVH) mit den Verkehrsunternehmen RegioBus Hannover GmbH, DB Regio AG, metronom Eisenbahngesellschaft mbH, erixx GmbH und Westfalen-Bahn GmbH. Die Region Hannover – Aufgabenträger des Nahverkehrs – koordiniert im GVH ein abgestimmtes Verkehrsnetz und ein einheitliches Tarifsysteem.

Mit ihrer modernen Stadtbahn- und Busflotte sorgt die üstra für umweltfreundliche Mobilität. Ihre Stadtbahnwagen sind wahre Klimaknüller: ihr CO₂-Ausstoß liegt bei null. Denn die genutzte Energie erzeugen die Stadtbahnen zum Teil selbst – aus umgewandelter Bremsenergie, der Rest ist seit 2015 CO₂-freier Strom. Die üstra Busflotte schont die Umwelt ebenfalls: Mit den in den vergangenen Jahren angeschafften Hybridbussen und dem derzeitigen Testversuch mit drei Elektrobussen verbessert sich die CO₂-Bilanz auf 82 g CO₂/Pers.km und beträgt damit 10 g CO₂/Pers. km weniger als noch vor 5 Jahren.

Damit leistet die üstra einen wichtigen Beitrag für die Erreichung der Klimaschutz- und Umweltziele der Region und Stadt Hannover.



Die Rhein-Neckar-Verkehr GmbH (rnv) nimmt unter den Nahverkehrsbetrieben Deutschlands eine besondere Stellung ein. Sie ist die erste große Verkehrsallianz, die von mehreren Städten gemeinsam gegründet wurde und gleichzeitig in drei Bundesländern – Baden-Württemberg, Rheinland Pfalz und Hessen – für die Bürgerinnen und Bürger im Einsatz ist.

Die rnv betreibt die Stadtbahn-, Straßenbahn- und Buslinien in Mannheim, Heidelberg und Ludwigshafen. Mit rund 200 Kilometer Schiene verfügt das Unternehmen über das längste zusammenhängende Meterspurnetz Deutschlands. Zu diesem Netz gehören nicht nur Bus-

sowie Straßen- und Stadtbahnlinien, sondern mit den Linien 4 und 5 auch zwei Eisenbahnstrecken. Auf der zentralen Buslinie 63 in Mannheim werden seit dem 22. Juni 2015 zwei Elektrobusse mit primove-Technologie eingesetzt. Auf der neun Kilometer langen Strecke zwischen Mannheim Hauptbahnhof und Pfalzplatz werden die zwei Fahrzeuge an den beiden Endhaltestellen sowie an fünf weiteren Haltestellen entlang der Strecke aufgeladen.

Gesellschafter der Rhein-Neckar-Verkehr GmbH sind anteilig die Städte Mannheim, Ludwigshafen und Heidelberg. Damit erbringt die rnv GmbH ihre Verkehrsdienstleistungen im Auftrag der Öffentlichkeit und sorgt mit mehr als 2000 Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern, 186 Straßen- und Stadtbahnen sowie 182 Bussen für nachhaltige und umweltfreundliche Mobilität in der Metropolregion Rhein-Neckar.

Ihren Hauptsitz hat die rnv in Mannheim. Sie ist jedoch in der gesamten Metropolregion Rhein-Neckar mit Betriebshöfen, Kundenzentren und Verkaufsstellen präsent. So unterhält das Unternehmen in Mannheim, Ludwigshafen und Heidelberg größere Betriebshöfe. Kleinere Außenstellen der rnv gibt es auch in Mannheim-Käfertal, Edingen und Bad Dürkheim. In Mannheim betreibt die rnv außerdem eine Mobilitätszentrale sowie in Ludwigshafen und Heidelberg zwei Kundenzentren für ihre Fahrgäste.

Quellenangaben

Bader, Reinhard (2003): Lernfelder konstruieren, Lernsituationen entwickeln. In: Die berufsbildende Schule (BbSch) 55 (7–8), S. 210–217.

Becker, Matthias (2005): Beobachtungsverfahren. In: Rauner, Felix (Hrsg.): Handbuch Berufsbildungsforschung. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld. S. 628–633.

Brüning, Ludger/Saum, Tobias (2011): Schüleraktivierendes Lehren und Kooperatives Lernen – ein Gesamtkonzept für guten Unterricht. In: GEW NRW (Hrsg.): Frischer Wind in den Köpfen. (Sonderdruck). Bochum.

Böhle, Fritz (2011): Interaktionsarbeit als wichtige Arbeitstätigkeit im Dienstleistungssektor. In: WSI-Mitteilungen 64, 9, S. 456–461.

Bundesagentur für Arbeit (2010a): Klassifikation der Berufe 2010. In: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit (2010b): Klassifikation der Berufe 2010. In: Definitorischer und beschreibender Teil. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit (2015a): Fachkraft Fahrbetrieb.

Bundesagentur für Arbeit (2015b): Kaufmann/-frau Verkehrsservice.

Bundesinstitut für Bau-, Stadt und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.) (2014): Neue Mobilitätsformen, Mobilitätsstationen und Stadtgestalt – Eine ExWoSt-Studie. ExWoSt-Informationen 45/1, Bonn. Abrufbar unter: <http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/ExWoSt/45/exwost45.htm?nn=422618> (20.12.2016).

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) / Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (1997): Verordnung über die Berufsausbildung zum Kaufmann für Verkehrsservice/zur Kauffrau für Verkehrsservice (BGBI. I S. 1583). Bonn.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) / Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2002): Verordnung über die Berufsausbildung zur Fachkraft im Fahrbetrieb (BGBI. I S. 2612). Bonn.

Dalichau, Dirk (2016): Wie Elektromobilität durch Einsätze in Flotten gefördert wird. Abrufbar unter: <http://www.fraport.de/content/fraport/de/misc/binaer/konzern/regionales-engagement/umweltfond/tagung--mobilitaet-2100/-wie-elektromobilitaet-durch-einsaetze-in-flotten-gefoerdert-wird/jcr:content.file/wie-elektromobilitaet-durch-einsaetze-in-flotten-gefoerdert-wird.pdf> (20.12.2016).

de Haan, Gerhard (2008): Gestaltungskompetenz als Kompetenzkonzept für Bildung für nachhaltige Entwicklung. In: Inka Bormann und Gerhard de Haan (Hrsg.): Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde. 1. Aufl. VS-Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 23–44.

Dunkel, Wolfgang/Voß, G. Günter (Hrsg.) (2004): Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt. Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.

Dunkel, Wolfgang/Wehrich, Margit (Hrsg.) (2012): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Springer VS, Wiesbaden.

Engel, Frank/Nestmann, Frank/Sickendiek, Ursel (2007): „Beratung“ – Ein Selbstverständnis in Bewegung. In: dies. (Hrsg.): Das Handbuch der Beratung. Band 1: Disziplinen und Zugänge. 2. Aufl. dgvtv Verlag, Tübingen. S. 33–43.

Frenz, Martin. (2016): Lernfelder und Lernsituationen zur multimodalen Mobilitätsberatung für die berufliche Aus- und Weiterbildung in der Verkehrsbranche. Vortrag auf der Fachtagung „Anforderungen in der Mobilitätsberatung. Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis, Aachen, 19.04.2016. Abrufbar unter: <http://www.promobie.de/wp-content/uploads/Martin-Frenz-Lernfelder-und-Lernsituationen-zur-multimodalen-Mobilit%C3%A4tsberatung.pdf> (08.09.2016).

Gillen, Julia (2013): Kompetenzorientierung als didaktische Leitkategorie in der beruflichen Bildung. Ansatzpunkte für eine Systematik zur Verknüpfung curricularer und methodische Aspekte. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik online (bwp@) (24).

Hacker, Winfried (2005): Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit. 2., vollst. überarb. u. erg. Aufl. Huber, Bern.

Hacker, Winfried (2009): Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit. Pabst Science Publishers, Lengerich.

Hanke, Dieter/Krämer, Kirsten (2011): Die Zukunft hat begonnen. ÖPNV aktuell Spezial, 3.

Hilger, Stefan/Lehmann, Arne (2016): Professionelle Beratung zur Mobilität im 21. Jahrhundert – das Projekt ProMobiE. Vortrag auf der Fachtagung „Anforderungen in der Mobilitätsberatung. Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis, Aachen, 19.04.2016. Abrufbar unter: <http://www.promobie.de/wp-content/uploads/Stefan-Hilger-und-Arne-Lehmann-Mobilit%C3%A4t-im-21.-Jahrhundert.pdf> (20.12.2016).

Hilger, Stefan/Lehmann, Arne/Michiels-Corsten, Michel/Potzoli, Vanessa/Schmitz, Clarissa (2016): ProMobiE-Projektrundbrief I: Der ÖPNV und die Mobilität im 21. Jahrhundert – multimodal, individuell, flexibel. Köln. Abrufbar unter: http://www.promobie.de/wp-content/uploads/ProMobiE_Projektrundbrief_1.pdf (22.12.2016).

Hörmann, Martina/Vollstädt, Witlof (Hrsg.) (2009): Lernfeldorientierung konkret. Eine Arbeitshilfe für die Altenpflegeausbildung. Institut für Berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH, Offenbach.

Hamburger Verkehrsverbund (2016): switchh – so schlau fährt Hamburg, Abrufbar unter <http://www.hvv.de/service/switchh/index.php> (09.01.2017)

Kaufmann, Axel/Frenz, Martin/Müller, Philipp/Heinen, Simon/Schmitz, Clarissa (2016): Bildung für nachhaltige Entwicklung in ausgewählten Verkehrsberufen. Anforderungsanalysen in Beratungstätigkeiten. In: Martin Frenz, Tim Unger und Christopher M. Schlick (Hrsg.): Wandel der Erwerbsarbeit. Berufsbildgestaltung und Konzepte für die gewerblich-technischen Didaktiken. LIT Verlag, Berlin.

Kultusministerkonferenz (KMK) (1997): Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Kaufmann für Verkehrsservice. In: Berufliche Bildung. 53 (1998).

Kultusministerkonferenz (KMK) (2002): Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Fachkraft im Fahrbetrieb.

Kultusministerkonferenz der Länder (KMK) (2011): Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. aktualisierte Auflage. Sekretariat der Kultusministerkonferenz. Berlin.

Michiels-Corsten, Michel (2016): Schlüsselprobleme und Bewältigungsstrategien in der Mobilitätsberatung. Empirische Erkenntnisse zu Anforderungen an Beschäftigte in Verkehrsunternehmen des ÖPNV. Vortrag auf der Fachtagung „Anforderungen in der Mobilitätsberatung. Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis, Aachen, 19.04.2016. http://www.promobie.de/wp-content/uploads/Michel-Michiels-Corsten_Schlusselprobleme-und-Bewaeltigungsstrategien.pdf (08.09.2016)

Michiels-Corsten, Michel/Schmitz, Clarissa (2016): Mobilitätsberatung zu multimodalen Verkehrsangeboten im Kontext der Elektromobilität. Abrufbar unter: <https://fiap-ev.org/wp-content/uploads/2016/11/5.-Mobilit%C3%A4tsberatung-zu-multimodalen-Verkehrsangeboten-im-Kontext-der-Elektromobilit%C3%A4t-Clarissa-Schmitz-Michel-Michiels-Corsten-%E2%80%93-RWTH-Aachen.pdf> (21.12.2016).

Michiels-Corsten, Michel/Schmitz, Clarissa (2017): Mobilitätsberatung zu multimodalen Verkehrsangeboten im Kontext der Elektromobilität. Spannungsfelder der organisationalen und gesellschaftlichen Gestaltung. In: Klatt, Rüdiger (Hrsg.): Elektromobil durch die Zukunft. Zukunftsszenarien und neue Dienstleistungen für die Elektromobilität 2030. Verlag Books on Demand GmbH.

Moldaschl, Manfred (1991): Frauenarbeit oder Facharbeit?. Montagerationalisierung in der Elektroindustrie II. Campus, Frankfurt am Main.

Müller, Philipp M. (2014): Studien der Qualifikationsforschung in Unternehmen des ÖPNV zur Elektromobilität. Schriftliche Hausarbeit im Rahmen der Ersten Staatsprüfung. RWTH Aachen University, Institut für Arbeitswissenschaft, Aachen.

Potzoli, Vanessa (2016): Berufe und Beruflichkeit in der Verkehrsbranche. Vortrag auf der Fachtagung „Anforderungen in der Mobilitätsberatung. Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis, Aachen, 19.04.2016. <http://www.promobie.de/wp-content/uploads/Vanessa-Potzoli-Berufe-und-Beruflichkeit-in-der-Verkehrsbranche.pdf> (21.12.2016).

Rosetti, Kai/Langhoff, Thomas (2016): Interne Potenziale – Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennen, nutzbar machen, entfalten. Neue Qualität der Arbeit. Berlin. Abrufbar unter: <http://www.inqa.de/DE/Angebote/Publikationen/interne-potenziale-ireq.html> (21.12.2016).

Schmitz, Clarissa (2016): Entwicklung und Beschreibung beruflicher Handlungsfelder für die Mobilitätsberatung. Vortrag auf der Fachtagung „Anforderungen in der Mobilitätsberatung. Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis, Aachen, 19.04.2016. Abrufbar unter: <http://www.promobie.de/wp-content/uploads/Clarissa-Schmitz-Berufliche-Handlungsfelder-f%C3%B4-Cr-die-Mobilit%C3%A4tsberatung.pdf> (21.12.2016).

Schwarzer, Christoph M. (2014): Der Bahnhof wird zum Switchh-Punkt. Auf Zeit Online. Veröffentlicht am 22. Juli 2014, Abrufbar unter: <http://www.zeit.de/mobilitaet/2014-07/switchh-hvv-hamburg> (06.01.2017)

Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (2016): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Personalwirtschaft. Abrufbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78602/personalwirtschaft-v10.html> (15.11.2016).

Stiftung Warentest (2014): Carsharing: Wie es funktioniert – und was es kostet. Abrufbar unter: <https://www.test.de/Carsharing-Wie-es-funktioniert-undwas-es-kostet-4708325-0?mc=kurzurl.carsharing> (20.12.2016).

Ullrich, Carsten G. (1999): Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview: Leitfadenkonstruktion, Interviewführung und Typenbildung. Arbeitspapiere – Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung; 3. Mannheim.

VDV-Akademie e. V. (Hrsg.) (2016): Leitfaden aus dem Projekt MIGEMA. Moderne Personalführung in Verkehrsunternehmen – wertschöpfend und gesund für Mitarbeiter/-innen und Betriebe. Köln. Abrufbar unter: http://www.migema-führung.de/pdf/migema_leitfaden.pdf (21.12.2016).

Verband Deutscher Verkehrsunternehmen e. V. (VDV) (Hrsg.) (2013a): Der ÖPNV: Rückgrat und Motor eines zukunftsorientierten Mobilitätsverbundes. Positionspapier. Köln.

Verband Deutscher Verkehrsunternehmen e. V. (VDV) (Hrsg.) (2013b): VDV Mitteilung 9719, Ergänzungen des ÖPNV um multimodale Angebote. Stand: Oktober 2013. Köln.

von Berg, Sophia (2014): Mobilitätsstationen für Offenburg und Umgebung – multimodale Infrastrukturoffensive in Baden-Württemberg! Veröffentlicht am 28.04.2014. Abrufbar unter: <http://multi-mobility.tumblr.com/post/84117990379/mobilitaetsstationen-fur-offenburg-und-umgebung> (21.12.2016).

von Berg, Sophia (2015): Die Mobilitätsstation – Mobilität vor Ort. In: Der Qixxit Blog. Veröffentlicht am 23.02.2015. Abrufbar unter: <https://www.qixxit.de/blog/die-mobilitaetsstation-mobilitaet-vor-ort/> (21.12.2016).

Witte, Julia (2015): Hamburger Hochbahn weitet Switchh-Angebot aus. Auf Welt Online. Veröffentlicht am Abrufbar unter: <https://www.welt.de/regionales/hamburg/article142362168/Hamburger-Hochbahn-weitet-Switchh-Angebot-aus.html> (06.1.2017)

Witzel, Andreas (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, Gerd (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Beltz, Weinheim. S. 227-255.

Publikationen des Projekts

Fachbeiträge in Sammelbänden

Brand, Arne/Frenz, Martin/Hilger, Stefan/Kaufmann, Axel/Kramer, Julia/Michiels-Corsten, Michel/Müller, Philipp/Potzoli, Vanessa/Unger, Tim (2015): Professionelle Mobilitätsberatung für Multimodale Verkehrsangebote im Kontext der Elektromobilität (ProMobiE). In: Daniel Beverungen, Christian Fabry, Walter Ganz, Martin Matzner, Gerhard Satzger (Hrsg.): Dienstleistungsinnovationen Für Elektromobilität – Märkte, Geschäftsmodelle, Kooperationen. Stuttgart.

Hilger, Stefan/Lehmann, Arne/Michiels-Corsten, Michel/Potzoli, Vanessa/Schmitz, Clarissa (2016): Multimodale Mobilitätsberatung – Professionalisierung der Beratung zu ÖPNV, CarSharing, Radverleih & Co. In: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Hrsg.): Dienstleistungsinnovationen für Elektromobilität – F&E-Ergebnisse aus 15 Projekten. Stuttgart, 2016.

Michiels-Corsten, Michel/Schmitz, Clarissa (2017): Mobilitätsberatung zu multimodalen Verkehrsangeboten

im Kontext der Elektromobilität. Spannungsfelder der organisationalen und gesellschaftlichen Gestaltung. In: Klatt, Rüdiger (Hrsg.): Elektromobil durch die Zukunft. Zukunftsszenarien und neue Dienstleistungen für die Elektromobilität 2030. Verlag Books on Demand GmbH.

Projektrundbriefe

Projektrundbrief I: Der ÖPNV und die Mobilität im 21. Jahrhundert – multimodal, individuell, flexibel

Projektrundbrief II: Mobilitätsberatung zwischen Herausforderungen und Professionalisierung

Projektrundbrief III: Qualifizierung für die multimodale Mobilitätsberatung

Online-Ressourcen

ProMobiE-Erklärvideo „Gut beraten: Der ÖPNV und die Mobilität im 21. Jahrhundert“. Abrufbar unter: <http://www.promobie.de/service/erklavideo/>

Webseite: www.promobie.de

Danksagungen

Unser Dank gilt allen, die daran mitgewirkt haben, dass dieser Leitfaden zustande kam. Wir wissen es sehr zu schätzen, dass sie sich die Zeit genommen haben, an dieser Broschüre mitzuarbeiten.

Die Erstellung dieses Leitfadens wurde im Rahmen des Projekts ProMobiE durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Projektträger für das BMBF waren das Deutsche Zentrum für Luft-

und Raumfahrt, Projektträger im DLR, und der Projektträger Karlsruhe (PTKA) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Vielen Dank für die freundliche Unterstützung unserer Arbeit.

Dem Metaprojekt DELFIN und den Partnerprojekten aus der Fokusgruppe möchten wir für die vielen Anregungen und die tatkräftige Unterstützung herzlich danken.

Impressum

Herausgeber

VDV-Akademie e.V. im Projekt ProMobiE
www.promobie.de

VDV-Akademie e.V.
Kamekestraße 37 – 39
50672 Köln
www.vdv-akademie.de

Autoren

Ola Bettermann, Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG
Dr. Ulrich Fischer, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG
Angela Flaig, Stadtwerke Baden-Baden, Verkehrsbetriebe
Stefan Güldner, Stadtwerke Baden-Baden, Verkehrsbetriebe
Stefan Hilger, VDV-Akademie e.V.
Cornelia Kistner, Rhein-Neckar-Verkehr GmbH
Arne Lehmann, Prospektiv GmbH
Michel Michiels-Corsten, RWTH Aachen University,
Lehrstuhl für Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Berufspädagogik
Stefanie Müller, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG
Regina Pelger, Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG
Vanessa Potzolli, VDV-Akademie e.V.
Clarissa Schmitz, RWTH Aachen, Institut für Arbeitswissenschaft
Michael Weber-Wernz, VDV-Akademie e.V.

Gesamtredaktion

Stefan Hilger, VDV-Akademie e.V. (Gesamtprojektkoordination)
Arne Lehmann, Prospektiv GmbH
Michel Michiels-Corsten, RWTH Aachen University,
Lehrstuhl für Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Berufspädagogik
Clarissa Schmitz, RWTH Aachen University, Institut für Arbeitswissenschaft

Gestaltung und Satz

Manuela Schönfeld, Köln

Stand

Januar 2017

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

Von der Kundenberatung zur individuellen Mobilitätsberatung, von Kundenberatenden zu Mobilitätscoaches – dies sind die zentralen Entwicklungen und Trends in der Branche des ÖPNV, die das Projekt „ProMobiE – Professionelle Mobilitätsberatung zu multimodalen Verkehrsangeboten im Kontext der Elektromobilität“ in den Blick genommen hat. In enger Zusammenarbeit haben sich Forschungseinrichtungen, Weiterbildungsakteure und Verkehrsunternehmen mit den vielfältigen Herausforderungen und Potenzialen einer multimodalen und elektromobilen Zukunft auseinandergesetzt, um Beratungsdienstleistungen und die hierfür notwendigen Qualifizierungen und Strategien zu entwickeln. Ein Ergebnis dieser Arbeit ist diese Broschüre mit Erkenntnissen und Handlungsempfehlungen aus über drei Jahren Forschungsarbeit und Praxiserfahrung. Verständlich, anschaulich und praxisnah werden das Feld multimodaler Mobilität, die Dienstleistung der **Mobilitätsberatung** sowie erprobte Qualifizierungskonzepte vorgestellt, um Verkehrsunternehmen für die Zukunft zu rüsten.

