

# **Verhaltenstraining für angehende Taxifahrer**

## **Erfahrungen mit einem Trainingskonzept in einem Berliner Taxiausbildungsbetrieb**

**Torsten Liemandt  
Berlin**

### **Einleitung**

Mit dem Regierungsumzug nach Berlin richtet sich auch verstärkt der Blick der Weltöffentlichkeit auf diese Stadt und somit auch auf die örtlichen Taxifahrer\*. Ein starker Anstieg der Konzessionen nach der Wiedervereinigung führte in den letzten Jahren zu katastrophalen Umsatzeinbrüchen und ließ auch bei vielen Fahrern die Stimmung sinken. Die Forderung nach einer rigorosen Zulassungsbeschränkung von Taxen auf Berlins Straßen wird deutlich vernehmbar. Aber es gibt noch andere Wege aus der Misere. Einen Weg beschreitet die Taxiausbildungsgesellschaft mit einem neuen Organisationsentwicklungskonzept: im eigenen Unternehmensverbund wie auch bei ihren Kursteilnehmern soll mit der nachhaltigen Implementierung sowohl von Dienstleistungs- als auch von Sicherheitskultur der aktuellen Entwicklung Einhalt geboten werden.

Im Trainings- und Ausbildungszentrum der Taxiausbildungsgesellschaft hatte ich die Gelegenheit, ein Pilot-Seminar zu entwickeln und umzusetzen, das neben der Vermittlung von Grundlagenwissen der Funkkunde im Personenbeförderungsgewerbe im wesentlichen auf eine Einstellungsänderung zu mehr Kunden- und Dienstleistungsorientierung abzielte.

Das Anliegen der vorliegenden Arbeit besteht in der Darstellung einiger bedeutender theoretischer Vorannahmen, die für die Konzeption dieses zielgruppenspezifischen Trainings relevant sind, sowie der detaillierten Unterrichtsplanung für einzelne Sitzungen.

### **Die Ausgangslage**

Der erste Teil des Aufsatzes beschreibt sowohl die wirtschaftlichen und organisationalen wie auch die formalen Rahmenbedingungen, unter denen das Trainingskonzept realisiert wurde. Wichtige Eckdaten der Kursbedingungen finden ebenso Berücksichtigung wie konkrete, der Kurskonzeption vorhergehende Erwägungen.

#### **Die Situation im Berliner Taxigewerbe**

Nach einer Erhebung des Bundesministers für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen waren im Februar 2000 in der Bundesrepublik 53030 Fahrzeuge im Taxiverkehr zugelassen. Darauf entfielen in Berlin ca. 6700 Fahrzeuge (Stand: 1999). Die zunehmende Verkehrsdichte und der hohe Bestand an Konzessionen führen zu einem verstärkten Konkurrenzdruck sowie Umsatzeinbrüchen im Berliner Taxigewerbe. Aber auch die Fahrgäste sind unzufrieden mit den Berliner Taxifahrern. So gab es im Jahr 2001 beim Landeseinwohneramt Berlin, der zuständigen Aufsichtsbehörde für das

---

\* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird die maskuline Form verwendet, wobei Frauen und Männer gleichermaßen gemeint sind.

Taxigewerbe, 1100 Beschwerden und im ersten Halbjahr 2002 lag die Rate bereits bei 700 Beschwerden.

Berücksichtigt man, dass sich, wie aus anderen Branchen bekannt, etwa nur jeder 25. Kunde, der mit einer Dienstleistung unzufrieden ist, beschwert, so kann man davon ausgehen, dass innerhalb dieser sechs Monate ca. 18 000 Fahrgäste mit der Leistung der Berliner Taxifahrer unzufrieden waren.

Die Berliner Taxi-Innung sieht trotz der wirtschaftlichen Situation in der Stadt auch einen Eigenanteil der Taxiunternehmer und –fahrer an der Misere. So bemängelt sie z. B.

- die lückenhafte, oft gar nicht erfolgte Information der Prüflinge über tarifliche bzw. gesetzliche Vorschriften (z. B. Mehrwertsteuereintrag),
- das zukünftige Verhalten als Verkehrsdienstleister ("Ich bin doch nicht der Butler des Fahrgastes!"),
- die Unbedarftheit der Kraftfahrer hinsichtlich der Risiken des Arbeitsplatzes.

## Das Unternehmen

Die Taxiausbildungsgesellschaft, Teil eines regionalen Konzerns von Verkehrsdienstleistungsunternehmen und Anfang der 80er Jahre als reines Ausbildungsinstitut für Erwachsenenbildung gegründet, konzentrierte sich bereits 1983 auf die Durchführung AFG<sup>1</sup>-geförderter Bildungsmaßnahmen, die seither vom Unternehmensteil Trainings- und Ausbildungszentrum (TAZ) umgesetzt werden. Das Hauptanliegen war seitdem die berufliche Qualifizierung von Langzeitarbeitslosen und Schwervermittelbaren zu Taxifahrern mit den Spezialisierungen P-Schein-Ausbildung, Funkassistent und Stadtbilderklärer, die konzernintern oder –extern in Form sozialversicherungs-pflichtiger Beschäftigungsverhältnisse Zugang zum ersten Arbeitsmarkt finden.

In Kooperation mit der Treuhandanstalt schulte das TAZ seit 1989 im Rahmen von Anpassungsmaßnahmen an moderne Fahrzeugtechnik mehr als 1800 Beschäftigte der BVB<sup>2</sup> mit Maßnahmen im Kraftfahrzeug- und Fahrerbereich. Darüber hinaus wurden permanent Deutsch- und Integrationskurse für Aussiedler durchgeführt. Neben den Taxikursen bietet das TAZ derzeit in unregelmäßigen Abständen Trainings- und Orientierungsmaßnahmen sowie Weiterbildungen für vornehmlich Langzeitarbeitslose aus dem gewerblichen Bereich an. Das TAZ der Taxiausbildungsgesellschaft beschäftigt derzeit sechs hauptberufliche Mitarbeiter: einen Hauptgeschäftsführer, einen Verwaltungsleiter, eine wissenschaftliche Projektkoordinatorin sowie drei Büro- und Projektassistentinnen. Der Dozentenstab besteht anlassbezogen aus ca. fünf bis zehn freiberuflich tätigen Trainern.

## Die Ausgangssituation

Aufgrund der nationalen Rezession, die breite Schichten der Bevölkerung und diverse Branchen, u. a. auch das Personenbeförderungsgewerbe, erfasst hat, und der Expansion des tertiären Sektors insbesondere in Berlin, sah sich das Management der Taxiausbildungsgesellschaft veranlasst, ein strategisches Konzept für das nächste Jahrtausend zu entwickeln und in ersten Schritten mit dessen Umsetzung zu beginnen. Ausgehend vom Kerngeschäft der Taxifahrerausbildung, wird nun eine radial auf den gesamten Verkehrsdienstleistungssektor ausgerichtete Geschäftsfelderwei-

<sup>1</sup> Arbeitsförderungsgesetz, Vorläufer des Sozialgesetzbuchs III (SGB III)

<sup>2</sup> Berliner Verkehrs-Betriebe, Unternehmen des ÖPNV im ehemaligen Ostteil Berlins

terung angestrebt. Im Rahmen eines größeren Organisationsentwicklungskonzepts soll die Entwicklung von einem reinen Ausbildungsbetrieb mit den oben genannten Spezialisierungen zu einem Beratungsunternehmen für Verkehrsbetriebe und Call Center sichergestellt werden. Zusätzlich sollen das fachliche Niveau und die interpersonellen Kompetenzen der Lehrgangsabsolventen erhöht werden. Die ausgebildeten Taxifahrer werden grundsätzlich in ihrer Gesamtheit von den dem Unternehmensverbund angehörenden Unternehmen übernommen. Sie sind daher als Träger einer neuen Organisationskultur zu betrachten.

Mit der Modifizierung des traditionellen „Funkkuderkurses“ standen zwei Anliegen im Vordergrund:

- Förderung der Service- und Kundenorientierung
- Erweiterung der Selbstmanagementkompetenzen zur Bewältigung von unterschiedlichen Beanspruchungen im Straßenverkehr

Dieses Seminar ist Bestandteil einer fünfmonatigen Qualifikation zum Taxifahrer und wird unter den oben umrissenen Schwerpunkten als Pilot-Veranstaltung durchgeführt. Erster Ansatzpunkt zur Implementierung von Dienstleistungs- und Sicherheitskultur und zentrales Thema des Funkkudeseminars ist dabei die Generierung einer vorbildlichen Service-Orientierung der Absolventen und zukünftigen Verkehrsdienstleister. Dazu musste ein mit der neuen Unternehmensstrategie kompatibles Trainingskonzept erstellt werden.

## **Zweck und Zielsetzung des Verhaltenstrainings**

Hinsichtlich der Klärung der Begriffe „Zweck“ und „Ziel“ einer Organisation plädiert MAYNTZ (1963) für eine synonyme Verwendung. Andere Autoren treffen jedoch eine Unterscheidung zwischen beiden Begriffen: Unter Zweck verstehen sie die Leistung der Organisation für die Umwelt (Gesellschaft), aus deren Erfüllung sie ihre gesellschaftliche Existenzberechtigung ableitet. Ziele hingegen betrachten sie als die von der Organisation bzw. ihren Mitgliedern selbst formulierten Vorstellungen über erwünschte organisatorische Zustände oder Verhaltensweisen, wie z. B. Stabilität, Wachstum, Effizienz (PERROW, 1970). Organisationen befinden sich in ständigen Wandlungsprozessen, die entweder zufällig und unbemerkt erfolgen oder intendiert und geplant. Dies setzt die bewusste Entscheidung des Systems, seine Arbeits- oder Funktionsweise zu verändern bzw. einen solchen Veränderungsprozess zu initiieren, voraus. Geplanter organisatorischer Wandel umfasst alle Bemühungen, die Funktionsweise einer Organisation oder wesentlicher Teile davon mit dem Ziel der Effizienzverbesserung zu ändern (BENNIS, BENNE & CHIN, 1985). Bereits die Entscheidung zur Implementierung von Dienstleistungs- und/oder Sicherheitskultur sowie zur Sicherung der Marktposition oder Wettbewerbsfähigkeit können daher als Ziele sensu PERROW (1970) betrachtet werden und somit intendierte Veränderungen von Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern und somit Organisationen nach sich ziehen. Kundenorientierung ist für die Taxiausbildungsgesellschaft ein essentielles Unternehmensziel, das mit der Implementierung von Dienstleistungs- und Sicherheitskultur, die als Elemente der Organisationskultur aufgefasst werden können, angestrebt wird. Das übergeordnete Ziel des zu realisierenden Funkkuderkurses besteht darin, dass die zukünftigen Personenbeförderer durch das Seminar in die Lage versetzt werden, sich professionell, verkehrssicher und kundenorientiert zu verhalten, was sich operationalisiert an der Höhe des Einkommens (Umsatz und Trinkgeld) zeigen muss.

Daraus lassen sich folgende Subziele ableiten

- Entwicklung eines reflektierten Rollenverständnisses als Taxifahrer,
- Erweiterung des Verhaltensrepertoires im Bereich interpersoneller Kompetenz,
- Entwicklung eines individuellen Verständnisses für die Interdependenzen des Subsystems „Taxifahrer“ im sozio-kulturellen Gesamtsystem,
- Verständnis für die eigenen Wahrnehmungsverzerrungen und Urteilstendenzen und Sensibilisierung für die daraus möglicherweise resultierenden Effekte,
- Aneignung kognitiver Techniken und Strategien zur behavioralen Selbststeuerung in Beanspruchungssituationen.

## Anforderungen an den Funkkundekurs

Die Geschäftsführung des TAZ leitete mit der Neukonzeption des Funkkundekurses eine neue Ära in der Ausbildung von Verkehrsdienstleistern ein. Basierend auf der traditionellen Ausbildung in der Funkkunde für Taxifahrer, wird das Curriculum um überfachliche Themen wie z. B. Kundenorientierung, Qualitätsverbesserung, Stressmanagement, Kommunikation und Rollenverständnis erweitert. Zentrales Anliegen ist dabei die Optimierung der sozialen Qualifikation. Sie ist als Basiskompetenz in steigendem Maße in vielen Tätigkeitsbereichen, insbesondere in einfachen und qualifizierten Dienstleistungsberufen, von wesentlicher Bedeutung für die Bewältigung des Alltagsgeschäfts und somit für die berufliche Bewährung. Viele Definitionen der sozialen Kompetenz beziehen sich auf einen Kompromiss zwischen individueller Selbstverwirklichung und sozialer Anpassung. Das Konzept der sozialen Qualifikation berücksichtigt jedoch noch eine dritte Variable, nämlich die spezifischen beruflichen Rahmenbedingungen, in denen die sozialen Handlungen erfolgen. Soziale Qualifikation im beruflichen Handeln zeigt sich darin, dass die Handelnden

*„...fähig sind, ihre eigenen Gefühle, Interessen und Bedürfnisse zu erkennen, die Gefühle, Interessen und Bedürfnisse der jeweiligen Partner und Partnerinnen in der beruflichen Handlungssituation wahrzunehmen, die Rahmenbedingungen, unter denen der soziale Umgang stattfindet, zu berücksichtigen und eine Balance zwischen diesen drei Polen im gezeigten Verhalten zu finden“ (DAMM-RÜGER & STIEGLER, 1996, S. 11).*

Sozial qualifiziertes Verhalten ist erst im Ausgleich, in einer spezifischen Balance zwischen eigenen und fremden Interessen und Bedürfnissen gegeben. Der sozialen Qualifikation kommt im Alltagsgeschäft des Personenbeförderers eine große Bedeutung zu: Das Taxigewerbe ist ein typisches Dienstleistungsgewerbe, das die Bedürfnisbefriedigung des Kunden zum Ziel hat. Leistungsproduktion und –konsum erfolgen zeitgleich und eine über den tariflich definierten Entgelt hinausgehende monetäre Wertschätzung der vom Kunden wahrgenommenen Qualität der erbrachten Leistung hängt in nicht unerheblichem Umfang von der Interaktion zwischen Taxifahrer und Fahrgast ab. So hat das Subsystem „Taxifahrer“ als Primärinteraktand des Fahrgastes einen großen Einfluss auf dessen Wohlbefinden und somit auf das Image des Taxiberufs in der Öffentlichkeit. Unter Kundenorientierung verstehen wir in diesem Zusammenhang die

*„Haltung/Einstellung der Unternehmensleitung/des Unternehmens, das die Kundenwünsche an die erste Stelle stellt.“ (PIEPER, 1991, S. 219)*

Diese Definition weist auf eine grundlegende Schwierigkeit hin: Ein Unternehmensleitbild, das im Top-Management generiert und top down kommuniziert wird, bietet noch lange keine Gewähr für die Überwindung der mit der Größe und Komplexität der Organisation steigenden Umsetzungsbarrieren. Diese Diskrepanz manifestiert sich als *theories-in-use* und *espoused theories*. ARGYRIS & SCHÖN (1978) verstehen unter ersteren diejenigen Alltagstheorien, nach denen Menschen handeln und

die ihnen häufig unbewusst und nicht öffentlich sind. Letztere bezeichnen offiziell vereinbarte und vorgeschriebene Theorien, wie sie sich etwa in Führungsgrundsätzen und -leitlinien manifestieren (STAEHLE, 1994), die aber nicht umgesetzt werden müssen. Je kleiner die Organisation ist, desto leichter können die Unternehmensgrundsätze umgesetzt werden. Eine solche Möglichkeit eröffnete sich auch mit der Realisierung des Funkkundeseminars im TAZ.

Es stellt sich nunmehr die Frage, worin die Kundenwünsche, im vorliegenden Fall primär die des Fahrgastes, liegen. Unbestritten kann der Grundnutzen in der sicheren Beförderung von einem Ausgangspunkt zu einem Zielpunkt gesehen werden. Als Zusatznutzen werden von Kennern der Taxiszene folgende Leistungen genannt:

- Zügige und sichere Leistungserbringung
- Schaffung und Aufrechterhaltung eines dem Fahrgast genehmen Umfeldes
- Höfliche und gepflegte Umgangsformen
- Freundliche Konversation während der Fahrt
- Sensibilität gegenüber Fahrgastwünschen
- Zugewandtheit und Hilfe bei Vorbereitung, Durchführung und Ausklang der eigentlichen Dienstleistung
- Diskretion und Distanz gegenüber dem Fahrgast

Diese lose Aufzählung macht deutlich, dass auch für den Taxifahrer als Dienstleister eine Anforderung an Bedeutung gewinnt, die charakteristisch für den tertiären Sektor ist: die Emotionsarbeit als neue Herausforderung. Es wird geschätzt, dass im Jahre 2010 ca. 70% aller Beschäftigten im Dienstleistungsbereich tätig sein werden (SCHNUR, 1999). Dienstleistungsarbeit ist zum großen Teil durch den Kontakt mit Menschen gekennzeichnet. Damit gewinnen zwei neue Anforderungen an Bedeutung, die früher im großen Arbeitsfeld des Produktionsbereichs weniger bedeutsam waren: soziale, kommunikative Kompetenz und die so genannte Emotionsarbeit (MOHR & OTTO, 2005). Emotionsarbeit bezeichnet in der Arbeitspsychologie die Anforderung, beim Gegenüber bestimmte Gefühle zu erzeugen. Zu betonen ist, dass dies ein Bestandteil der Arbeitsanforderung ist und nicht lediglich eine Frage des persönlichen Arbeitsstils. So gilt es z. B., Wohlbefinden beim Patienten, ein Gefühl der Sicherheit bei den Fluggästen, Zufriedenheit beim Kunden, Freude bei den Gästen einer Kabarettvorstellung oder Optimismus in der Psychotherapie zu erzeugen. Eine besondere Anforderung in den Dienstleistungsberufen ist darin zu sehen, dass gegenüber dem Kunden auch dann positive Gefühle gezeigt werden müssen, wenn einem selbst nicht danach zumute ist. Eine Stewardess, die vor Angst zittert, wird wohl kaum ihren Fluggästen Sicherheit vermitteln können. Ähnlichen Anforderungen sieht sich auch der Taxifahrer besonders im Umgang mit „schwierigen“ Kunden ausgesetzt, denn: Der Fahrgast möchte als einzigartiger Mensch mit all seinen Wünschen wertgeschätzt werden!

## **Grundlegende Modelle für die Kurskonzeption**

In diesem Teil der Zusammenfassung werden einige theoretische Modelle vorgestellt, die die Kurskonzeption wesentlich beeinflussten. Wichtige Strömungen im wissenschaftlichen Diskurs werden in ihrem Bezug zum Thema der Arbeit aufgezeigt.

### **Das Modell der Kulturebenen nach SCHEIN**

Frühere Konzepte zur Organisationskultur löste der amerikanische Psychologe Edgar H. SCHEIN 1985 mit seinem Buch „Organizational Culture and Leadership - A Dynamic View“ ab. In Abgrenzung zu bis dahin gebräuchlichen Begriffsdefinitionen von Organisationskultur, beschränkte er den Kulturbegriff auf die unbewussten -da selbstverständlichen- Grundannahmen und Glaubenssätze der Mitglieder einer sozialen Gruppe:

*„I will argue that the term ‘culture’ should be reserved for the deeper level of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, that operate unconsciously, and that define in a basic ‘taken-for-granted’ fashion an organization’s view of itself and its environment.“*(SCHEIN, 1985, S. 6)

Sein Verständnis von Kultur spezifiziert er bezüglich ihrer Träger und deren Entwicklung. Damit verdeutlicht er die Verbindung seiner Konzeption zu Modellen in der Gruppendynamik und -entwicklung. Aus diesem Grunde betrachtet er Kultur als

*„...a learned product of group experience and is, therefore, to be found only where there is a definable group with a significant history.“*(SCHEIN, 1985, S. 7)

Die Gruppengröße ist dabei von Bedeutung und kann von Subgruppen in Organisationen oder Gemeinschaften bis zur menschlichen Zivilisation auf breitester Ebene reichen. Somit definiert SCHEIN (1985) Kultur als

*„... a pattern of basic assumptions - invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration - that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive , think, and feel in relations to those problems.“*(SCHEIN, 1985, S. 9)

Kultur entsteht für SCHEIN (1985) als ein Muster von Grundannahmen in einem sozialen Kontext und dient der Anpassung nach außen und der Integration nach innen. Somit spiegelt diese Kulturdefinition ein soziokulturelles, den funktionalistisch-strukturalistischen Konzepten der Kulturanthropologie zuzuordnendes Verständnis von Kultur -in Anlehnung an die Klassifikation von ALLAIRE & FIRSIROTU (1984)- wider. Verhaltensmuster und deren Regulation lehnt SCHEIN (1985) nach eigener Aussage als definitorische Elemente des Kulturbegriffs explizit ab, da sie einerseits von situativen Umweltvariablen andererseits von kulturellen Vorbedingungen bestimmt würden. Eine eindeutige Zuordnung von Verhalten zu situationalen oder kulturellen Bedingungen ist daher nicht möglich. Weil das Verhalten den sichtbaren Manifestationen zugeordnet werden kann, die über ein spezifisches Werte- und Normensystem vermittelt, auf kulturellen Grundannahmen basieren, findet es bei seiner Definition des Kulturbegriffs keine Berücksichtigung. Diese Grundannahmen bilden als Basis die „Essenz“ der Kultur. Die nicht direkt beobachtbaren Werte und Normen konstituieren die zweite und die sichtbaren Manifestationen die dritte Ebene der Kultur, wie in Abbildung 1 veranschaulicht.

Für das Verständnis einer Kultur schlägt SCHEIN (1985) in seinem Kulturebenenmodell ein von sichtbaren Phänomenen zur kulturellen Kernsubstanz vordringendes Interpretieren vor. Die sichtbaren Manifestationen (Artefakte und Schöpfungen) bilden als soziale und physikalische Artefakte (z. B. Verhalten, Sprache, Rituale, Statussymbole oder die spezifische Umweltgestaltung) die durch Beobachtung direkt zugängliche Ebene der Kultur. Sie ist den Organisationsmitgliedern jedoch nicht immer bewusst und die Manifestationen können somit direkt beobachtet und analysiert werden. Lediglich die Bestimmung ihres Bedeutungsgehalts und ihrer Beziehungen untereinander gestaltet sich schwierig und macht die Erschließung der darunter liegenden Ebene der Werte und Normen erforderlich.

#### Artefakte und Schöpfungen

Technologien

Sichtbar, aber oft nicht direkt

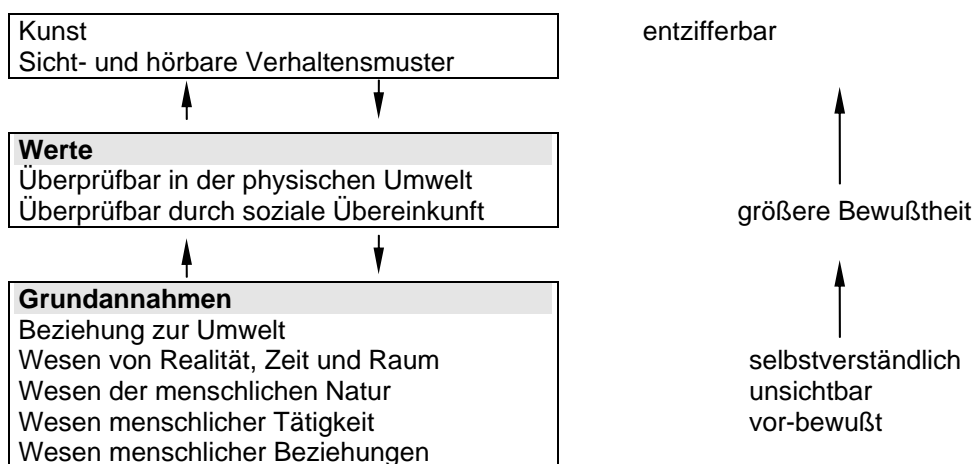


Abbildung 1: Die Ebenen der Kultur und ihre Interaktionen  
(aus SCHEIN, 1985; Übers. v. GROTE & KÜNZLER, 1996)

Die Genese von Artefakten und Schöpfungen sowie die das Verhalten steuernden Werte können den Organisationsmitgliedern bewusst sein und auch als sinnvoll empfunden werden. Nach SCHEIN (1985) entwickeln sich diese Werte in einem Prozess sozialen Lernens: Annahmen einzelner, meist einflussreicher Organisations- oder Gruppenmitglieder über konkret zu bewältigende Anforderungen und daraus abgeleitete Problemlösungen werden von den anderen Mitgliedern als erfolgreich und adäquat erfahren. Darüber hinaus bewähren sie sich, so dass sich in der Gruppe spezifische Annahmen über die Bewältigung ihrer Anforderungen und Probleme entwickeln. Sie manifestieren sich als zentrale Werte und Normen in der Gruppe in Gestalt von Verhaltensrichtlinien, Maximen oder Ideologien. Sofern sie für die Mitglieder an Selbstverständlichkeit gewinnen, finden sie als „vorbewusste“ Glaubenssätze und Annahmen über die Realität sowie ihre Bewältigung und Kontrolle in den mentalen Repräsentationen der Gruppenmitglieder ihren Niederschlag. Die von den Individuen geteilten Grundannahmen betrachtet SCHEIN (1985) als den eigentlichen Kulturkern der Gruppe. Er unterteilt ihn in Annahmen über die Beziehungen zur Umwelt, das Wesen von Realität, Zeit und Raum, das Wesen des Menschen, das Wesen menschlicher Tätigkeiten und Beziehungen.

Als Resultat eines sozialen Lern- und Validierungsprozesses, in dessen Verlauf sie als selbstverständlich angenommen wurden, sind diese nicht sichtbaren Grundannahmen einer bewussten Reflektierbarkeit enthoben. Somit sind sie in der Gruppe tendenziell nicht diskutier- und kritisierbar, was die Evaluation und Modifikation dieser Basisannahmen generell sehr erschwert.

Dieser kurze Abriss des Kulturebenenansatzes macht die Praktikabilität dieses Konzepts für die Aufgabenstellung deutlich:

Die Kursteilnehmer verfügen über mehr oder weniger bewusste kognitive Präsentationen hinsichtlich ihrer zukünftigen Tätigkeit, der damit verbundenen impliziten und expliziten Normen und Erwartungen von direkten oder indirekten Interaktionspartnern, obwohl sie noch keine Erfahrungen im beruflichen Handlungsfeld als Taxifahrer sammeln konnten. Individuelle Grundannahmen führen auch hier zur Bildung eines Wertesystems, das sich in Artefakten und Schöpfungen manifestiert. Dies könnten beispielsweise Verhaltensweisen gegenüber Fahrgästen, Funkzentralenmitarbeitern oder anderen Verkehrsteilnehmern sein oder auch eine bestimmte Ausstattung des Fahrzeugs. Auch die von SCHEIN (1985) vorgeschlagene Vorgehensweise bezüglich der Diagnose kultureller Phänomene und dem ihr inhärenten Potential der Kulturänderung in Form von Gruppendiskussionen ist ein geeigneter Ansatz und kommt

im Seminar als methodisches Mittel, neben anderen Formen sozialen Lernens und Techniken zur Attitüdenänderung, zur Anwendung.

## Manifestationen der Organisationskultur

Das Konstrukt „Kultur“ im Sinne der Beschreibung von SCHEIN (1985) lässt sich nicht auf messbare Größen reduzieren, so dass die Frage nach der Operationalisierung von Bedeutung ist. Daher müssen Vorstellungen über potentielle Ausdrucksmöglichkeiten kultureller Effekte entwickelt werden und reliable Indikatoren kultureller Manifestationen in das Blickfeld theoretischer und empirischer Betrachtungen gelangen. Nur dann können über eine Organisation oder Gruppe wissenschaftlich fundierte Aussagen gemacht werden.

Eine Kategorisierung kultureller Manifestationen entwickelten z. B. NEUBERGER & KOMPA (1987). Sie differenzierten zwischen reaktiv-quantitativ zu erhebenden Manifestationen (z. B. Führungsstil, Organisationsklima, Normen, Werte) und nonreaktiv-qualitativ durch Interpretation zu erschließenden Manifestationen. Letztere unterschieden die Autoren in

- sprachliche Äußerungen (z. B. Geschichten, Anekdoten, Witze, Slogans, Legenden, Jargons)
- Handlungen (z. B. Rituale, Bräuche, „Spiele“, Traditionen, Routineprozeduren)
- Kulturgüter mit personenunabhängiger, nichtsprachlicher Existenz (Artefakte) (z. B. Firmenlogos, Ehrennadeln, Gebäude, Statussymbole).

Interdependenzen zwischen diesen Manifestationen und das Ausmaß der Darstellbarkeit von Organisationskultur wurden jedoch nicht definitiv geklärt (BÜTTNER, 1997).

Hinsichtlich der Manifestationen von Organisationskultur liegt bei vielen Autoren ein deutliches Gewicht bei den Normen und Werten. SCHOEL (1991) fand in der Literatur eine Dichotomie kultureller Manifestationen, die sich in einer evaluativen Ebene (Werte und Normen) und einer dinglichen Ebene (Artefakte und Schöpfungen) zeigt und sich inhaltlich stark dem Kulturebenenmodell von SCHEIN (1985) nähert. Sie schlug in ihrem Resümee vor:

*„...einen Wert nicht an sich, sondern als einen potentiellen Generator unterschiedlichster Manifestationen von Organisationskultur zu bezeichnen. Werte und Normen generieren die unternehmensspezifische Sprache, das Führungsverhalten und sämtliche anderen mit kulturstiftendem Potential ausgestatten Phänomene.“* (SCHOEL, 1991, S. 64)

Dieser kurze Überblick zeigt, dass somit in der Konzeption des anstehenden Trainings dem Wertewandel eine wesentliche Bedeutung zukommt, damit langfristig eine Organisationskultur, in der Service-Orientierung gelebt wird, generiert werden kann.

Nach SCHEIN (1965, 1969 in DORSCH, 1987, S. 461) ist eine Organisation

*„...die rationale Koordination der Aktivitäten einer Anzahl von Menschen, um einige gemeinsame, explizit definierte Ziele und Zwecke zu erreichen, und zwar durch Arbeits- und Funktionsteilung und eine Hierarchie der Autorität und Verantwortung.“*

Formelle und informelle Aspekte sind daher bei der Betrachtung von Organisationen zu beachten (STAEHLE, 1994). Berücksichtigt man den soziotechnischen Systemansatz, ist die Differenzierung zwischen Organisation und Nicht-Organisation im organisationspsychologischen Sinne äußerst schwierig, da sie eine Voraussetzung zur Unterscheidung zwischen einerseits Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern der Organisation und andererseits internen Organisationsmitgliedern ist (STARBUCK, 1976). Die Frage nach den Konstituenten einer Organisationsmitgliedschaft, lässt sich nicht definitiv beantworten. Im Gegensatz zu MAYNTZ (1963), der die formelle Mitgliedschaft



in den Vordergrund stellt, vertreten GEBERT (1978), KUBICEK & THOM (1976) sowie KIESER & KUBICEK (1983) die Auffassung, dass sich die Mitgliedschaft aus mehreren Kriterien konstituiert, aber aufgrund fließender Grenzen nur graduell bestimmbar ist. Die Wahl des heranzuziehenden Kriteriums für die Bestimmung der Mitglied- bzw. Nichtmitgliedschaft ist daher vom jeweiligen Erkenntnisinteresse abhängig. Somit ist auch eine temporäre Mitgliedschaft, beispielsweise von Besuchern oder Fremdfirmen, denkbar.

Im vorliegenden Fall ist es daher sinnvoll, das TAZ als Organisation im instrumentellen Sinne zu verstehen und die institutionellen Aspekte zu vernachlässigen. Aufgrund der in der Natur der Sache liegenden zeitlichen Befristung der Einbindung der Kursteilnehmer in die Organisation des Ausbildungsinstituts, spricht vieles für einen Status der temporären Organisationsmitgliedschaft der sich Qualifizierenden.

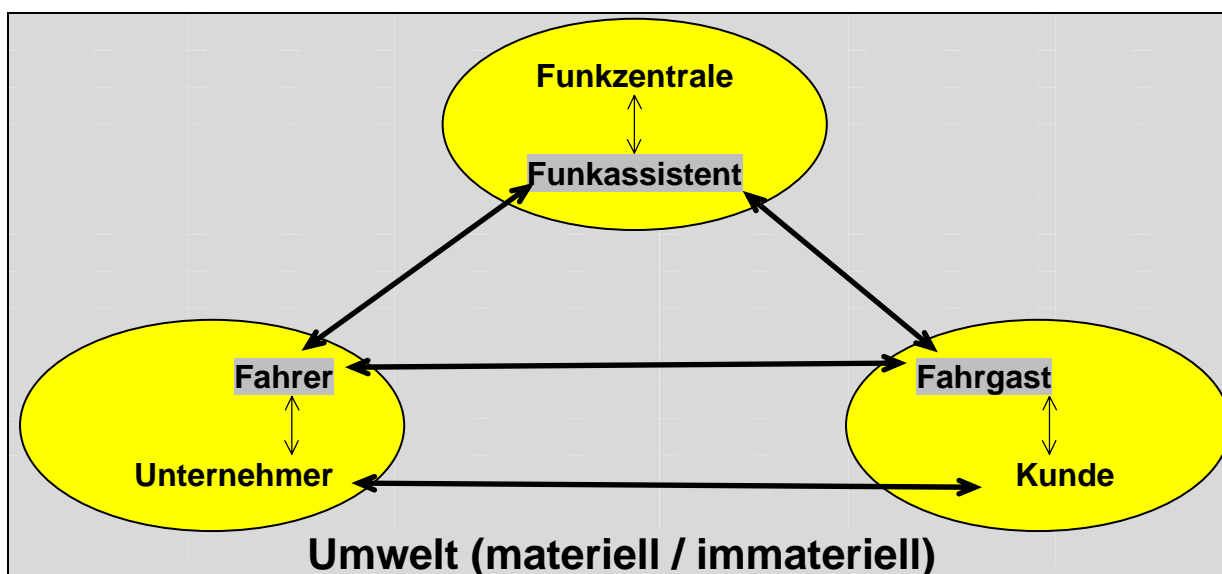


Abbildung 2: Die am Leistungserbringungsprozess beteiligten sozialen Subsysteme im Verkehrsdienstleistungsbereich

Abbildung 2 zeigt das Interaktionsgefüge, in dem der Taxifahrer keine exponierte Position einnimmt. Die Subsysteme Fahrer, Fahrgast und Funkassistent stellen als inneren Bereich des triangulären Schemas die i. d. R. unmittelbar interagierenden Beteiligten dar, bzw. die mit denen der Fahrer in Leistungserbringungsabsicht qualitativ (nach Inhalt) und quantitativ (nach Kontaktfrequenz) vorrangig zu tun hat. Je nach Organisationsform können das Taxiunternehmen und die Funkzentrale einer Unternehmensgruppe angehören oder autark sein. Fahrgast und Kunde sind nicht immer identisch, nämlich dann, wenn z. B. eine Organisation als Stammkunde bei der Funkgesellschaft geführt wird oder mit dem Taxiunternehmen in einem besonderen Vertragsverhältnis steht.

Diese Subsysteme finden ihren Niederschlag in der didaktischen Konzeption des Funkkurses und ermöglichen den Teilnehmern einen realitätsnahen Perspektivenwechsel und somit eine kritische Reflexion des sich in statu nascendi befindlichen Rollenverständnisses. Da das technische Subsystem für unsere Fragestellung nicht relevant ist, wird es in der Abbildung 2 nicht berücksichtigt. Ziel dieses Schaubilds ist es, den Kursteilnehmern ihre eigene Position aus systemisch-interaktionistischer Perspektive nahe zu bringen, diesbezüglich Reflexionsprozesse zu initiieren und sie für den Leistungserbringungsprozess zu sensibilisieren.

## Voraussetzungen für erfolgreiche Personalentwicklung

Wie oben dargelegt, wird die Kultur einer Organisation maßgeblich von den ihnen, auch zeitlich beschränkt, angehörenden Mitgliedern bestimmt. Die Qualität einer Bildungseinrichtung wird landläufig insbesondere am beruflichen Bewährungsgrad der sie durchlaufen habenden Absolventen bestimmt. Was liegt also näher, als die die Organisation tragenden und die Organisationsumwelt beeinflussenden Individuen ins Blickfeld zu bringen.

Hier setzen Personalentwicklungsmaßnahmen an. Personalentwicklung definiert BECKER (1994) als

*„...diejenigen betrieblichen Maßnahmen..., mit denen Qualifikationen von Mitarbeitern v. a. in ihren Kennens- und Könnenskomponenten erfaßt und bewertet sowie diese durch die Organisation von Lernprozessen mit Hilfe kognitiver, motivationaler und situationsgestaltender Verhaltensbeeinflussung aktiv und systematisch verändert werden.“*

Weiter gefasst ist die Definition von NEUBERGER (1991, in GEBERT & VON ROSENSTIEL, 1996), der Personalentwicklung als *„...die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefaßten Arbeitsvermögens.“* versteht, und sich damit von der Vorstellung von Personalentwicklung als ausschließlich betriebliche Bildungsmaßnahme distanziert. Die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen kann somit organisationsintern oder –extern erfolgen. Grundsätzlich wird der Mitarbeiter als beliebig entwickelbar angesehen, jedoch müssen bei ihm einige Voraussetzungen erfüllt sein, damit die Bemühungen erfolgreich sein können (BERTHEL, 1983):

- Bereitschaft zur Entwicklung
- Fähigkeit zur Entwicklung
- Beteiligung am Entwicklungsprogramm
- Umsetzung / Anwendung des Erlernten

Die Teilnehmer des Taxi-Ausbildungskurses sehen in dieser Weiterqualifikation die Chance, sich auf dem ersten Arbeitsmarkt zu etablieren. Es wird daher a priori eine ausreichende Entwicklungsbereitschaft unterstellt. Aufgrund des überwiegend niedrigen Bildungsniveaus und der damit erfahrungsgemäß zu erwartenden Retardierung in der Lernroutine muss mit eingeschränkten Entwicklungsfähigkeiten und Anwendungsschwierigkeiten, insbesondere in Hinblick auf die bevorstehende Ortskundeprüfung, gerechnet werden.

## Rahmenbedingungen auf Teilnehmerseite

Die Ausgangsbedingungen, unter denen der Funkkundekurs konzipiert und durchgeführt werden sollte, lassen sich wie folgt skizzieren:

Zeitungfang:	36 Stunden Unterricht im unternehmenseigenen Bildungszentrum
Zeitraum:	Ein Monat
Sitzungsdauer:	zwei bis vier Stunden Unterricht an jeweils zwei Tagen pro Woche, vormittags

Teilnehmer:	Elf Langzeitarbeitslose zwischen 35 und 56 Jahren, davon eine Frau, überwiegend aus den Bezirken Neukölln und Wedding, zwei Stadtteilen mit hohen Arbeitslosenquoten und niedrigem Bildungsniveau
Vorbildung:	Gelernte und ungelernte Arbeitnehmer aus dem gewerblichen Bereich, ein Diplom-Ingenieur (Maschinenbau), 56 Jahre
Migranten:	Drei aus dem arabischen Raum stammende Teilnehmer mittleren Alters (27 %),
Besonderheiten:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei Beginn des Funkkundeseminars genoss die Gruppe bereits drei Monate gemeinsamen Ortskundeunterricht.</li> <li>- Die Ausbildungskosten wurden von der Bundesanstalt für Arbeit getragen.</li> </ul>

### **Einstellungs- und Verhaltensänderung im Seminar**

Grundlage jeglicher Unterrichtsgestaltung ist die Definition von Lernzielen. Unter einem Lernziel wird

*„...die durch den Lernenden intendierte und nach Abschluss des Lernvorgangs erreichte Leistung oder Verhaltensqualität, im unkomplizierten Fall übereinstimmend mit der als Lehrziel des Lehrenden oder des Curriculums bestimmten Fertigkeit oder Einstellung...“* verstanden (DORSCH, 1987, S. 388). Diese Definition differenziert zwischen „Lernziel“ auf der Teilnehmerseite und „Lehrziel“ als Vorgabe der Dozenten bzw. des Lehrplans. Da die Lehrziele des Bildungsträgers und des Dozenten des Funkkudsekurses, im Gegenteil zu den Lernzielen der Kursteilnehmer, explizit sind, sowie in der Literatur sich das Lexem Lernziel größerer Verbreitung erfreut als Lehrziel, wird in der weiteren Arbeit von Lernzielen gesprochen.

Drei Lernzieltaxonomien werden dabei unterschieden: kognitive, affektive und psychomotorische. Lernziele im kognitiven Bereich werden nach zunehmender Komplexität (BLOOM, 1976), im affektiven Bereich nach zunehmender Internalisation (KRATHWOHL, BLOOM & MASIA, 1978) und im psychomotorischen Bereich nach zunehmender Koordination (DAVE, 1968) der Leistung geordnet. Letztere bleibt in diesem Zusammenhang jedoch unbeachtet. Auch die Lernziele des Funkkudsekurses lassen sich der kognitiven und der affektiven Taxonomie nach BLOOM (1976) (Verhaltens-Inhalts-Matrix) und KRATHWOHL et al. (1978) zuordnen. Eine Gegenüberstellung der Stufen beider Taxonomien mit Beispielen findet sich in Tabelle 1.

Kognitive Taxonomie	Affektive Taxonomie
1. Reproduktion und Wiedererkennen von <b>Wissen</b> . Grundlagenwissen über Beanspruchung und Kommunikation.	1. <b>Aufnehmen von Reizen</b> und positives Aufmerksamwerden auf sie. Der Interaktionspartner (z. B. Fahrgast, Funkassistent, Verkehrsteilnehmer) wird wahrgenommen.
2. <b>Verstehen</b> des erworbenen Wissens. Verständnis für das Wissen, Erkennen dessen Sinnhaftigkeit, Beispiele generieren.	2. <b>Reagieren</b> auf Reize und Gewinnung von Befriedigung aus dem Reagieren. Das Vorhandensein eines Gegenübers stimmt den Fahrer freudig.
3. Fähigkeit, das erworbene Wissen auch <b>anzuwenden</b> . Anwendung des erworbenen Wissens in verschiedenen Situationen (z. B. im kommunikativen Situationen, bei Stress)	3. <b>Werten</b> der aufgenommenen Reize mit dem Ziel, sich näher – auch unter Schwierigkeiten – damit zu beschäftigen. Der Fahrer sucht aktiv die Kommunikation und hat deren Wert für den Service und für die Verkehrssicherheit erkannt.
4a) Fähigkeit der <b>Analyse</b> von Situationen, die dieses Wissen beinhalten. Anwendungsprobleme in verschiedenen Situationen erkennen, vergleichen, gliedern und analysieren.	4. Errichten einer <b>Wertordnung</b> , um jeden einzelnen selektierten Wert in ein größeres <b>Konzept</b> zu bringen. Der Fahrer hat durch vergleichende Interaktion und Bewerten dieser Prozesse ein Konzept dafür gebildet, welche Situationen und Menschen ihn ansprechen. Die kundenorientierte Interaktion, normorientiertes Verkehrsverhalten und Kommunikation mit Menschen gewinnt für ihn an Bedeutung.
b) Fähigkeit der <b>Synthese</b> dieses Wissens in Organisationen, Zusammenfügen von Elementen. Zusammenfassung des Wissens aus unterschiedlichen Bereichen zu neuen Strukturen und Einheiten.	
5. Fähigkeit der <b>Evaluation</b> , um den Wert eines Stoffes, Gebietes oder einer Aussage beurteilen zu können. Bewertung von Situationen und Interaktionen mit verschiedenen Individuen nach qualitativen und quantitativen Kriterien, die eigenen normativen Standards entsprechen.	5. Einordnen des Wertes in ein Gesamtsystem ( <b>Weltanschauung</b> ), die das Individuum (im Wertbereich) bestimmt. Durch den ständigen Umgang mit Menschen werden alle Situationen unter dem Aspekt der Serviceorientierung und Verkehrssicherheit betrachtet. Für den Fahrer werden die serviceorientierte Kommunikation und das verkehrsgerechte Verhalten zu wesentlichen Elementen seines Wertesystems und Weltbildes.

Tabelle 1: Beziehungen zwischen der kognitiven und affektiven Lernzieltaxonomie mit Beispielen (modifiziert nach BIRKENBIHL, 1998)

Die Bestimmung der affektiven Lernziele in obiger Tabelle macht die Kongruenz zum Kulturebenenmodell von SCHEIN deutlich. Von der bloßen Wahrnehmung eines Fahrgastes über die aktive Suche nach entsprechenden Stimuli bis zur Internalisie-

rung des Service- und Sicherheitsgedankens als handlungsleitendes Wertesystem lässt sich dieser Prozess auch als Modifikation von Werten und Grundannahmen sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene interpretieren. Das Ziel des Funkkundekurses besteht in einer Betonung oder Veränderung gefühlsmäßiger Einstellungen gegenüber Fahrgästen und anderen Interaktionspartnern. Darüber hinaus weist die Tabelle 1 auch auf den Zusammenhang zwischen Kognition und Affekt hin: Jedes kognitive Verhalten hat ein affektives Gegenstück in Form von Einstellungen (BLOOM, 1976 in BIRKENBIHL, 1998). So haben Aktivitäten auf der Inhaltsebene stets Aktivitäten auf der intra- und interindividuellen Beziehungsebene zur Folge. Eine gezielte Attitüdenänderung (Beziehungsebene) lässt sich nicht ohne Inanspruchnahme kognitiver Methoden (Inhaltsebene) realisieren. So reicht es z. B. aus, einer Person einen Stimulus lediglich wiederholt darzubieten, um eine positivere Einstellung zu dem Stimulus zu bewirken (ZAJONC, 1968). Auch werden Informationen über die Eigenschaften der betreffenden Person oder das Objekt zu wesentlichen Einstellungs-determinanten, sofern sich Diskrepanzen zwischen den erwarteten und den tatsächlichen Eigenschaften des Objekts oder der Person ergeben (STROEBE & JONAS, 1992). Inhalt des Funkkundeseminars ist unter anderem die Analyse der Erwartungen und Befürchtungen der in Abbildung 2 dargestellten Interaktionspartner. Rollenspiele, Gespräche mit Funkzentralenmitarbeitern sowie die Aktualisierung impliziten Wissens in Kleingruppenarbeit bilden die Methoden, die eine Einstellungs- und, daraus resultierend, Verhaltensänderung bei den zukünftigen Taxifahrern zur Folge haben werden. Aktive und passive Phasen werden ebenso alternieren wie unterschiedliche Formen des Medieneinsatzes. Die unterrichtstägliche Umsetzung dieser Prinzipien wird im nächsten Abschnitt und durch die Beispiele im Anhang verdeutlicht.

## Die inhaltliche Gestaltung des Seminars

Ziel ist es, aufbauend auf dem Erfahrungswissen der Teilnehmer, dieses zu aktivieren und dem kollektiven Lernprozess verfügbar zu machen. Dies geschieht durch Handlungsorientierung, Praxisnähe und Methodenwechsel in der Unterrichtsgestaltung.

Die Inhalte des sogenannten "Funkkundekurses" lassen sich in zwei große Kategorien einteilen: Wissensvermittlung und Training. Die wesentlichen Inhalte beider Bereiche werden nachfolgend dargestellt.

### Wissensvermittlung:

- Auftragsvermittlung per Funk
- Funk- und Betriebsordnung
- Grundlagen der interpersonalen Kommunikation
- Basiswissen zum Thema "Stress"
- Selbstregulationsmethoden
- Stressmanagement und Selbstorganisation
- Basiswissen zum regionalen Taxi-Gewerbe
- Basiswissen zur Kundenorientierung
- Lern- und Arbeitstechniken

**Trainings:**

- Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Lösungsorientierte Kommunikation in kritischen Situationen
- Deeskalationsstrategien
- Bewältigungstechniken bei Beanspruchungen
- Entwicklung eines persönlichen Leitbildes für berufskraftfaherliches Handeln

Drei Sitzungsverläufe mit ihren spezifischen Lernzielbestimmungen werden im Anhang dieses Aufsatzes exemplarisch dargestellt (Anhang 1).

## Ergebnisse und Ausblick

Die vorliegende Arbeit zeigt die Konzeption einer Personalentwicklungsmaßnahme im Rahmen eines Programms zur Veränderung der Organisationskultur, insbesondere der Dienstleistungs- und Sicherheitskultur, auf. Einige Modelle in den Organisationswissenschaften konnten jedoch nur tangiert werden, so dass nur ein kleiner Ausschnitt in diese Arbeit Eingang fand. Nach der Umsetzung in einem Pilot-Seminar lassen sich folgende Beobachtungen machen und Schlüsse ziehen:

Der Verlauf und Erfolg des Funkkundekurses entsprach nicht den Erwartungen der Verantwortlichen. Von der Teilnehmerseite gab es massive Kritik, die in partielle Lernverweigerung mündete. In einer anschließenden Analyse konnten die Bedingungsfaktoren der unternehmensseitig wahrgenommenen Reaktanz identifiziert werden:

- Erfolgsdruck durch bevorstehende Ortskundeprüfung und die Befürchtung, durch die Beschäftigung mit „unwichtigen“ Stoffen wertvolle Lernzeit zur Vorbereitung auf die Prüfung zu „vergeuden“,
- Langjährige Lernentwöhnung der Kursteilnehmer, so dass überwiegend das Lernen außerhalb der vorgeschriebenen Unterrichtszeiten als Beanspruchung empfunden und somit vermieden wurde,
- Gravierende Defizite in den Schlüsselkompetenzen, insbesondere in der Methodenkompetenz, was sich darin manifestierte, dass die intrinsische Motivation zur Aneignung bzw. Reaktivierung effizienter Lern- und Arbeitsmethoden in der Gruppe gering ausgeprägt war.

Daraus resultierte eine primäre Lernmotivation für die Ortskundeprüfung, die für die Kursteilnehmer in hohem Grade als existenziell bedrohlich wahrgenommen wurde. Folgerichtig bestand daher auch nur ein sehr geringes Interesse an peripheren Themen, so dass sich die Teilnehmer überfordert fühlten.

Welche Konsequenzen können aus der Durchführung dieser Pilot-Veranstaltung für die weitere konzeptionelle Arbeit im TAZ gezogen werden? Aufgrund dieser Erfahrungen lässt sich die Forderung für zukünftige Kommunikations- und Verhaltenstrainings für angehende Personenbeförderer folgendermaßen zusammenfassen:

Sofern bei den potentiellen Kursteilnehmern ein hinreichend ausgeprägtes Maß an intrinsischer Motivation vorhanden ist, erscheint die Durchführung solcher Trainings erst nach bestandener Ortskundeprüfung angezeigt. Die Teilnahme an einzelnen Modulen sollte jedoch freiwillig sein. Als Transfersicherungsmaßnahmen wären auch individuelle Coachings im realen Handlungskontext denkbar.

Ob und inwieweit modifizierte Ausbildungskonzepte von den beteiligten Zielgruppen (Ausbildungsinstitute, Taxifahrer) zukünftig angenommen werden, bleibt abzuwarten.

## Anhang 1

Sitzungsplanung und Lernzieldefinitionen des „Funkkuderkurses“ im Taxiausbildungszentrum anhand von drei Beispielen.

### Sitzung 1

#### Lernziele:

- Herstellung eines angenehmen und motivierenden Arbeitsklimas
- Reflexion und ggf. Korrektur der eigenen Erwartungen an die zukünftige Tätigkeit und den Kurs
- Erkennen der Interdependenzen des Taxifahrers von Variablen im mittelbaren und unmittelbaren sozialen Umfeld
- Vermittlung von Basiswissen über die gegenwärtige Situation des Taxigewerbes in Berlin

Zeit	Thema	Inhalt	Methode
8.00- 8.15	Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurz-Feedback</li> <li>• Tagesplan</li> <li>• Organisatorisches</li> <li>• Feststellung der An- und Abwesenheit</li> </ul>	„Blitzlicht“ Frontal Flip-Chart
8.15- 9.00	Vorstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartungen/Befürchtungen bezügl. des Kurses</li> <li>• Berufsbiographie der Teilnehmer</li> </ul>	Partnerinterview, kurzer Leitfaden
9.00- 9.45	Berufsbild des Taxifahrers	Erwartungen/Befürchtungen bezügl. der späteren Tätigkeit	Kartenabfrage
9.45-10.00	<b>Pause</b>		
10.00-10.15	Lehrplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellung des Programms</li> <li>• Themenwünsche/Abstimmung</li> </ul>	Zuruf OH-Projektor
10.15-11.00	Das regionale Taxigewerbe	Basiswissen über die Rahmenbedingungen des Taxigewerbes in Berlin	Frontal OH-Projektor Folien
11.00-11.15	<b>Pause</b>		
11.15-12.00	Der Taxifahrer und seine Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktion zwischen dem Taxifahrer und seiner Umwelt</li> <li>• Bedeutung der Kommunikation im Berufsfeld</li> <li>• Kommunikationsstörungen im beruflichen Kontext</li> </ul>	Zuruf OH-Projektor

### Sitzung 2

#### Lernziele:

- Entwicklung eines Problembewusstseins für die Schnittstellenproblematik im Taxiberuf
- Sensibilisierung für Kommunikationsprobleme und -prozesse
- Entwicklung der eigenen Problemlösungskompetenz für Probleme in der interpersonalen Kommunikation mit unmittelbar Beteiligten (Funkassistent, Fahrgast, andere Verkehrsteilnehmer)

Zeit	Thema	Inhalt	Methode
8.00- 8.15	Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tagesplan</li> <li>Wiederholung</li> </ul>	Flip-Chart Plenum
8.15- 9.00	Kommunikation im Taxialltag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schnittstellenproblematik aus kommunikationstheoretischer Perspektive (Schwierigkeiten/Chancen)</li> </ul>	Kleingruppen
9.00- 9.45		<ul style="list-style-type: none"> <li>Präsentation der Ergebnisse</li> <li>Diskussion</li> </ul>	Flip-Chart Plenum
9.45-10.00	Pause		
10.00-10.15	Wahrnehmung und Kommunikation	Kommunikationsmodelle <ul style="list-style-type: none"> <li>Modell von Watzlawick</li> <li>Modell von Schulz von Thun</li> </ul>	Vortrag OH-Projektor
10.15-11.00		Übungen zur Wahrnehmung und Kommunikation: <ul style="list-style-type: none"> <li>Aktives Zuhören</li> <li>„Stille Post“</li> <li>Wahrnehmungsverzerrungen</li> </ul>	Kleingruppe Kleingruppe OH-Projektor
11.00-11.15	Pause		
11.15-12.00	Wahrnehmung und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Folgerungen für die Praxis an den Hauptschnittstellen</li> <li>Entwicklung von Handlungsalternativen</li> </ul>	Lehrgespräch OH-Projektor  Rollenspiel

#### Sitzung 6

##### Lernziele:

- Sensibilisierung für mögliche Bedürfnisse des Fahrgastes
- Wahrnehmung und Benennung der eigenen Bedürfnisse im Zusammenhang mit dem potentiellen Beförderungsfall
- Entwicklung einer ausgeprägten Kundenorientierung im Zusammenhang mit der Erbringung der Primärdienstleistung (Beförderungsfall)
- Formulierung einer kollektiven Vision, die sich als spezifisches geteiltes Muster für Einstellung und Verhalten der Absolventen des TAZ definieren lassen kann

Zeit	Thema	Inhalt	Methode
8.00- 8.05	Begrüßung	Tagesplan	Flip-Chart
8.05- 9.00	Kundenorientierung im Taxiberuf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anforderungen/Erwartungen der Beteiligten</li> <li>Möglichkeiten der Umsetzung</li> <li>Der Weg zum KVP<sup>3</sup></li> </ul>	OH-Projektor Lehrgespräch Diskussion
9.00- 9.10	Pause		
9.10- 9.45	Das persönliche Leitbild	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grundsätze für eigenes Handeln im beruflichen Kontext</li> <li>Ethische Prinzipien im Taxiberuf</li> </ul>	Kleingruppe OH-Projektor Diskussion
9.45-10.00	Exkursionsvorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fragen zum Inhalt der Exkursion sammeln</li> </ul>	Zuruf OH-Projektor
10.00-15.00	Exkursion in die Funkzentrale des Spree-Funks	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hospitation</li> <li>Gespräche mit Funkassistenten und der Geschäftsführung</li> </ul>	Beobachtung Diskussion Arbeitsblätter

<sup>3</sup> Kontinuierlicher Verbesserungsprozess



## Literaturverzeichnis

- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. Organization Studies, 5, 193-226.
- Argyris, Ch. & Schön, D. (1978). Organizational Learning: A theory of action perspective. Reading, Mass..
- Becker, F. G. (1994). Lexikon des Personalmanagements. München: C. H. Beck.
- Bennis, W. G., Benne, K. D. & Chin, R. (Hrsg.) (1985/1975). The planning of change, 4. Auflage, New York etc. 1985, 1. Auflage 1961; deutsch: Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart 1975
- Berthel, J. (1983). Zur Ermittlung betrieblichen Fortbildungsbedarfs. In W. Weber, (Hrsg.) Betriebliche Aus- und Weiterbildung. Paderborn.
- Birkenbihl, M. (1998). Train the Trainer. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Bloom, B. S. (1976). Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich. Weinheim: Beltz.
- Büttner, T. (1997). Erheben von Sicherheitskultur. Unveröff. Dipl.Arbeit, Technische Universität, Berlin.
- Damm-Rüger, S. & Stiegler, B. (1996). Soziale Qualifikation im Beruf. Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär (Hrsg.) (Berichte zur beruflichen Bildung; H. 192). Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Dave, R. H. (1968). Eine Taxonomie pädagogischer Ziele und ihre Beziehung zur Leistungsmessung. In: K. Ingenkamp & T. Marsolek (Hrsg.), Möglichkeiten und Grenzen der Testanwendung in der Schule. Weinheim: Beltz.
- Dorsch, F. (Hrsg.). (1987). Psychologisches Wörterbuch. Bern: Hans Huber.
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. v. (1996). Organisationspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. (1978). Organisation und Umwelt. Stuttgart etc.
- Grote, G. & Künzler, C. (1996). Sicherheitskultur in soziotechnischen Systemen. In G. Grote & C. Künzler (Hrsg.), Theorie und Praxis der Sicherheitskultur (S. 37-51). Zürich: Verlag der Fachvereine.
- Kieser, A. & Kubicek, H. (1983). Organisation. (2. Auflage) Berlin: De Gruyter.
- Krathwohl, D. R., Bloom, B. S. & Masia, B. B. (1978). Taxonomie von Lernzielen im affektiven Bereich. Weinheim: Beltz.
- Kubicek, H. & Thom, N. (1976). Umsystem, betriebliches. In E. Grochla & W. Wittmann (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflage, Sp. 3977-4017, Stuttgart.
- Mayntz, R. (1963). Soziologie der Organisation. Reinbek bei Hamburg.
- Mohr, G. & Otto, K. (2005). Schöne, neue Arbeitswelt: Risiken und Nebenwirkungen. Report Psychologie, 6, 260-267.
- Neuberger, O. & Kompa, A. (1987). Wir die Firma – der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim: Beltz.
- Perrow, C. (1970). Organizational analysis: A sociological view. London.

- Pieper, R. (Hrsg.) (1991). Lexikon Management. Wiesbaden: Gabler.
- Schein, E. H. (1969). Process consultation: Its role in organization development. Mass.: Reading, 2. Auflage, 1 (1988), 2 (1987).
- Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schnur, P. (1999). Dienstleistungsgesellschaft auf industriellem Nährboden. (IAB-Kurzbericht Nr. 9.) Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit.
- Schoel, M. (1991). Organisationskulturforschung sowie deren Bezug auf die Konzeptualisierung einer Sicherheitskultur. Unveröff. Dipl.Arbeit, Technische Universität, Berlin.
- Staehle, W. H. (1994). Management. München: Vahlen.
- Starbuck, W. H. (1976). Organizations and their environments. In Dunnette (Hrsg.), Handbook of industrial and organizational psychology, S. 1069-1124, Chicago.
- Stroebe, W. & Jonas, K. (1992). Strategien der Einstellungsänderung. In W. Stroebe, M. Hewstone, J.-P. Codol & G. M. Stephenson (Hrsg.), Sozialpsychologie – Eine Einführung (S. 171-205). Berlin: Springer.
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure, Journal of Personality and Social Psychology, Monograph Supplement, 9 (2, part 2), 1-27.



#### **Dipl.-Psych. Torsten Liemandt**

- Studium an der TU und FU Berlin
- Zusatzqualifikation zum Personal- und Organisationsentwickler
- Postgraduales Studium zum Weiterbildungsmanager (TU Berlin)
- Amtlich anerkannter verkehrspsychologischer Berater (§ 4 Abs. 9 StVG)
- Fachpsychologe für Verkehrspsychologie (BDP)
- Seit 2001 freiberuflicher Verkehrspsychologe

#### **Arbeitsschwerpunkte:**

Individuelle und kollektive Maßnahmen zur Förderung der Kraftfahreignung sowie der Arbeits- und Systemsicherheit  
Training sozialer Kompetenzen u. a. für Kraftfahrer

#### **Anschrift**

Torsten Liemandt  
Mittelstr. 37  
D – 12167 Berlin

#### **E-mail**

[Info@Liemandt-Berlin.de](mailto:Info@Liemandt-Berlin.de)