



**Flottenchefs im Dialog** | Bei Fahrern von Firmenwagen muss informiert, geschult, motiviert und um Verständnis geworben werden – das ist eine Führungsaufgabe

## Führungsarbeit am Fahrzeug

**Praxistipps** | „Fuhrparkmanagement ist Kommunikationsarbeit – Transparenz und Klarheit sorgen für Akzeptanz und Erfolg“, sagt Axel Schäfer, Geschäftsführer Bundesverband Fuhrparkmanagement.

— Wer einen Fuhrpark managt – egal ob in einer offiziellen Leiterfunktion oder „nur“ als Verwalter oder Verantwortlicher, der muss nicht nur ein enormes Wissen und Sachkenntnis haben. Er muss sein Wissen auch mit seinen Vorgesetzten und den Fahrzeugnutzern teilen können – und den ein oder anderen auch von der Notwendigkeit überzeugen, sein Verhalten zu ändern.

Aber gerade Verhaltensänderungen sind alles andere als trivial. Das wusste schon der österreichische Verhaltensforscher Konrad Lorenz (1903–1989). Von ihm stammt der

Satz: „Gedacht heißt nicht immer gesagt, gesagt heißt nicht immer richtig gehört, gehört heißt nicht immer richtig verstanden, ver-

**Wer Menschen motivieren und aktivieren will, muss mit ihnen sprechen und ansprechbar sein.**

standen heißt nicht immer einverstanden, einverstanden heißt nicht immer angewendet, angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.“ Das bedeutet: Wenn etwas für

einen selbst klar scheint, dann ist es noch lange nicht für andere klar. Und das gilt auch für das geschriebene Wort.

Was in den Richtlinien dokumentiert ist, ist noch lange nicht umgesetzt. Wenn Sie Änderungen in den Abläufen bewirken möchten, brauchen Sie Geduld und Ausdauer. Es muss erkennbar sein, dass zum Beispiel eine Vorschrift oder Richtlinie ernst gemeint ist und gelebt wird. Hierzu gehört auch, Regelverstöße glaubwürdig zu sanktionieren oder klarzumachen, dass die Missachtung von Unfallverhütungsvorschriften,

das Fahren ohne Führerschein oder unter Alkoholeinfluss nicht nur nicht toleriert werden, sondern straf- und arbeitsrechtliche Konsequenzen haben können.

**Führen heißt kommunizieren** | Insbesondere die Fahrer der Flottenfahrzeuge brauchen den Dialog. Am Anfang stehen natürlich die für das Unternehmen zu erreichenden Ziele und die Fähigkeit, die teilweise fest vorgegebenen gesetzlichen und marktbedingten Rahmenbedingungen im Blick zu haben. Es muss informiert, geschult, motiviert und um Verständnis geworben werden. Und das ist Führung, also der Versuch, steuernd und richtungsweisend auf das Verhalten von sich selbst und von Mitarbeitern einzuwirken, um konkrete Ziele in die Tat umzusetzen. Dazu muss man nicht der Fachvorgesetzte sein.

Führen kann man natürlich nicht, ohne aktiv zu kommunizieren. Wer Menschen motivieren und zu etwas bewegen will, der muss mit ihnen sprechen und über professionelle Online- und Offline-Tools verfügen wie zum Beispiel E-Learning-Angebote oder Tutorials. Der muss ansprechbar sein, selbst und/oder mit Dienstleistern eine Servicehotline betreiben und, und, und.

Wichtig ist deshalb auch die persönliche Kommunikation: Wer nicht mit Menschen kommunizieren kann, der kann nicht erfolgreich führen. Aber einfach sein Fachwissen in Worte fassen, reicht auch nicht unbedingt. Jede Nachricht, jede Botschaft birgt mehr als nur den sachlichen Inhalt.

**Vier Seiten einer Nachricht** | Der Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun hat ein weltweit anerkanntes Modell geschaffen: Das Kommunikationsquadrat. Dahinter steckt die Erkenntnis, dass jede Äußerung eines Menschen (Sender) vier Ebenen enthält:

- ▶ die Sachebene (den eigentlichen Inhalt, die eigentliche Information, Daten/Fakten),
- ▶ die Selbstkundgabe (mit der Art und Weise, wie ich vortrage, gebe ich auch etwas von mir und meinen Einstellungen zu erkennen)
- ▶ einen Beziehungshinweis (wie ist meine Beziehung zum Empfänger, was halte ich von ihm und was traue ich ihm zu)
- ▶ und einen Appell (was ich von dem Empfänger haben möchte). Das kann Zustimmung, die einfache zur Kenntnisnahme oder eine Handlung sein.

Und auch der Empfänger „hört“ die Äußerungen mit den vier verschiedenen Ohren.

Beide – Sender und Empfänger – sind für die Qualität der Kommunikation verantwortlich, wobei die unmissverständliche Kommunikation der Idealfall ist und nicht die Re-

gel. Die Sachebene kann wahr oder unwahr sein, relevant oder irrelevant, hinlänglich oder unzureichend. Die Inhalte sind möglichst klar und verständlich auszudrücken. Der Empfänger kann auf dem Sachverhalt entsprechend der drei Kriterien reagieren. Mit Blick auf die Selbstkundgabe enthält jede Äußerung gewollt oder unfreiwillig eine Kostprobe der Persönlichkeit – der Gefühle, Werte, Eigenarten und Bedürfnisse. Dies kann explizit („Ich-Botschaft“) oder implizit geschehen.

Der Empfänger erfährt oder ahnt, mit wem er es da zu tun hat und in welcher Stimmung sich die Person befindet. Sympathisch, voreingenommen, gereizt et cetera. Mit der Gestik und Mimik, dem Tonfall, den Formulierungen gibt man auf der Beziehungsseite zu erkennen, wie man zum anderen steht und was man von ihm hält. Der Empfänger fühlt sich durch die auf dem Beziehungssehr eingehenden Informationen wertgeschätzt oder abgelehnt, missachtet oder geachtet, respektiert oder gedemütigt. Beeinflussen will der Sender den Empfänger durch den Appell. Er äußert Wünsche, Ratschläge oder Handlungsanweisungen. Viele Möglichkeiten also, um in Konfliktsituationen zu geraten.

**Konfliktkommunikation** | Ein Problem ist beispielsweise, dass die meisten Menschen sich ungerne etwas sagen lassen. Dazu kommt, dass der Fuhrparkmanager in der Regel nicht der Fachvorgesetzte des unter Umständen zu belehrenden Fahrers ist. Schon das kann zu Konflikten führen, je nachdem, mit welchen Persönlichkeiten wir es zu tun haben. In Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten spielen Emotionen eine große

#### Inhalte | Worüber Fuhrparkmanager mit Fahrern kommunizieren – eine Auswahl

- ▶ Fahrersicherheit inklusive Einweisung/ Unterweisung
- ▶ Fahrzeugwartung und Reparatur
- ▶ Zufriedenheit mit dem Service von Dienstleistern
- ▶ Bewertung von Dienstleistern
- ▶ Führerscheinkontrolle
- ▶ Unfall-, Schaden- und Versicherungsfragen
- ▶ Pannenhilfe
- ▶ Rückfragen zu außergewöhnlichen Daten (überhöhter Spritverbrauch, hohe Unfallquote, unangepasstes Fahrverhalten)
- ▶ Tipps und Trainingsangebote (zum Beispiel zum ökologischen Fahren)
- ▶ Bonus-Malus-Themen



**Axel Schäfer** |  
Geschäftsführer im  
Bundesverband  
Fuhrparkmanagement (BVF)

Rolle. Kritik wird gerne persönlich genommen und erzeugt unter Umständen Wut und Aggression – wir gehen in den Verteidigungsmodus. Oder wir sind enttäuscht, traurig und vermeiden demotiviert jede Auseinandersetzung. Die Sache selbst spielt dann oft eine untergeordnete Rolle. Selbst wenn die Informationen korrekt und die Handlungsanweisung nachvollziehbar ist: Der Ton macht die Musik.

Außerdem können kleine Programme in uns ausgelöst werden, denn wir werden von früheren Erlebnissen und Erfahrungen beeinflusst. Dabei nehmen wir oft an, die Hintergründe für das Verhalten anderer zu kennen, weil wir das so schon erlebt haben. Um die Argumente unseres Gegenübers zu schwächen, versuchen wir in Konflikten den anderen herabzusetzen und von seinem „Thron“ zu stoßen. Dabei können Wörter fallen, die wir später bereuen. Wenn wir gerade erregt sind, wollen wir nicht auch noch gesagt bekommen, warum wir gerade Aggression und Wut verspüren.

„Na, Sie sind heute wohl mit dem falschen Fuß aufgestanden?“ Solche Äußerungen sollten Sie lassen wie generell alle Du-Botschaften. „Du verstehst wohl nicht, Du hörst nicht zu ...!“ – solche Sätze werden gerne als persönlicher Angriff gewertet und sind es ja auch. Besser ist es, sich die Argumente anzuhören. Vielleicht ist eine Regel ja missverständlich formuliert, es gibt tatsächlich eine Ausnahme im Haus, die überprüft werden sollte, oder der Kollege hat sogar recht. Die Reaktion sollte dann entsprechend sein und gerne in einer Ich-Botschaft formuliert werden.

Drohungen sind ebenfalls ein absolutes No-Go! Das Gespräch wird nicht mehr konstruktiv, wenn die Worte „Kündigung“, „Urlaubskürzung“, „Versetzung“ oder „Beurlaubung“ fallen. Sie sollten trotz allen Ärgers Verständnis zeigen und empathisch sein, den Sachverhalt nochmal erklären und deutlich machen, dass dies keine persönliche Ausnahme ist, sondern für alle gilt – auch für den obersten Chef.

| Axel Schäfer