



Reiner Rosenfeld

Kommunikation für Disponenten

Wie Sie Fahrer binden und führen

Erläuterung zu den Symbolen:



So viel Zeit sollten Sie für den folgenden Abschnitt einplanen. Für die optionalen Aufgaben gibt es separate Zeitangaben.



Hier können Sie selbst aktiv werden und Ihr neues Wissen ausprobieren.



Achtung: Wichtiger Tipp für die Praxis!



Nichts vergessen? Diese Checkliste hilft Ihnen den Überblick zu behalten.

© 2013 Verlag Heinrich Vogel in der Springer Fachmedien München GmbH,
Aschauer Straße 30, 81549 München
www.springerfachmedien-muenchen.de

Die Springer Fachmedien München GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe
Springer Science+Business Media.

Stand April 2013 • 1. Auflage

Produktmanagement + Lektorat: Su Zewe

Herstellung: Markus Tröger

Umschlaggestaltung: Bloom Project, München

Titelbild: Catherine Yeulet/iStockphoto

Layout + Satz: Schmidt Media Design, München

Druck: AZ Druck und Datentechnik, Heisinger Str. 16, D-87437 Kempten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

Die Haftung für die Inhalte der Internetverweise wird, trotz sorgfältiger inhaltlicher Überprüfung ausgeschlossen! Für die Seiteninhalte ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Form (z.B. Fahrer) verwendet. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch stets für Männer und Frauen gleichermaßen.

ISBN: 978-3-574-26140-4

Inhalt

Editorial	3
Einführung	7
1. Polare Welten?	
Die Interessenslage von Fahrern und Disponenten	11
1.1 Die Bedürfnisse von Disponenten im Umgang mit Fahrern	11
1.2 Die Bedürfnisse von Fahrern	13
1.3 Für wen es sich zu kämpfen lohnt	15
2. Vorsicht Falle!	
Die Grundprinzipien der Kommunikation	19
2.1 Kommunikation und verbale Signale	20
2.2 Kommunikation und nonverbale Signale	24
2.3 Die vier Anteile einer Nachricht	31
2.4 Das Eisbergmodell	34
2.5 Es ist nicht möglich, <i>nicht</i> zu kommunizieren	35
3. Der Disponent als Vorgesetzter	
Persönliches Auftreten, Todsünden und Empathie	40
3.1 So entsteht Persönlichkeitswirkung	40
3.2 So kommen Sie besser rüber	43
3.3 Die zehn Todsünden eines Disponenten	47
3.4 Empathie als Führungsqualität	49
3.5 Vorurteile	51
4. Persönlichkeitstypen	
Sich selbst und andere besser verstehen	55
4.1 Verhaltensmuster	55
4.2 Und welcher Verhaltenstyp sind Sie?	56
4.3 Der dominante Typ	59

4.4 Der initiative Typ	64
4.5 Der stetige Typ	70
4.6 Der gewissenhafte Typ	77
4.7 Typen-Analyse	83
4.8 Plus und Minus: Der Disponent und sein Verhaltensstil	86
5. Lob und Tadel	
Motivation durch Wertschätzung und Kritik	92
5.1 Nichts gesagt, ist gelobt genug?	92
5.2 Lob und Anerkennung als teambildende Maßnahme	97
6. Das perfekte Gespräch	
Aktiv zuhören, Ich-Botschaften und Wortwahl	108
6.1 Zuhören – die unterschätzte Kunst	107
6.2 Wie viel Nähe braucht der Mensch?	113
6.3 Ich-Botschaften	115
7. Kommunikation im Dispo-Alltag	
Textnachrichten, Zwischenmenschliches und Konflikte .	123
7.1 Textnachrichten	123
7.2 Umgang mit Konflikten	128
8. Unternehmen mit Zukunft	
Der erste Eindruck, Einarbeitungspläne und Nachhaltigkeit	136
Lösungen	
Lösung zur Tabellenaufgaben auf Seite 38	142
Lösung zur Aufgabe auf Seite 124	143
Zum Weiterlesen	144

Was für Ihr Unternehmen das Beste ist, das können Sie an der folgenden Matrix überprüfen:



Teilen Sie dazu Ihre Fahrer den vier Gruppen der Matrix zu.

Lahme Enten sind dabei Fahrer, die deutlich langsamer sind als andere, zu viele Schäden anrichten, sich vor Arbeit drücken, regelmäßig zu spät kommen oder sehr unzuverlässig sind.

? Das „?“ steht für Fahrer, die Sie (noch) nicht richtig einschätzen können, wie neue Fahrer oder Fahrer, die sehr schwankende Leistungen zeigen.

Unter **Profi** notieren Sie Chauffeure, die ihre Arbeit gleichmäßig auf hohem Niveau erledigen ohne zu klagen oder ohne irgendwie aufzufallen. Das sind die, über die Sie nie groß nachdenken müssen und auf die Sie sich blind verlassen können.

★ Zu den **Stars** zählen Sie die Asse unter Ihren Fahrern; also solche, die aus der Schar herausragen; vielleicht weil sie überdurchschnittlich engagiert sind, weil sie begnadete Mechaniker sind oder das Potential zum Disponenten haben.

Nun markieren Sie noch die Namen der Fahrer, mit denen Sie als Chef oder Disponent ernsthafte Probleme haben.

2. Vorsicht Falle!

Die Grundprinzipien der Kommunikation

Erfahren Sie hier:

- › wie Wortwahl, Sprechgeschwindigkeit, Betonung, Körperhaltung, Mimik und Gestik die Kommunikation beeinflussen
- › wie der Inhalt einer Nachricht auf mehreren Ebenen interpretiert werden kann
- › wie Sie mit diesem Wissen Missverständnisse in der Kommunikation vermeiden können

Verbale und nonverbale Signale in der Kommunikation

 2 Min.

Zwischenmenschliche Kommunikation verläuft selten eindeutig. Eigentlich nur dann, wenn Zwei genau das Gleiche denken, das Gleiche wollen, die gleiche „Sprache“ sprechen, die gleichen Erfahrungen haben, einander sehr gut kennen, das gleiche Ziel haben, die Rahmenbedingungen optimal sind, und und und!

Denn die Krux an Kommunikation ist, dass jede Nachricht, die wir von Mensch zu Mensch übermitteln, begleitet wird von versteckten Botschaften. Diese machen Nachrichten interpretierbar. Und das kann gefährlich werden!

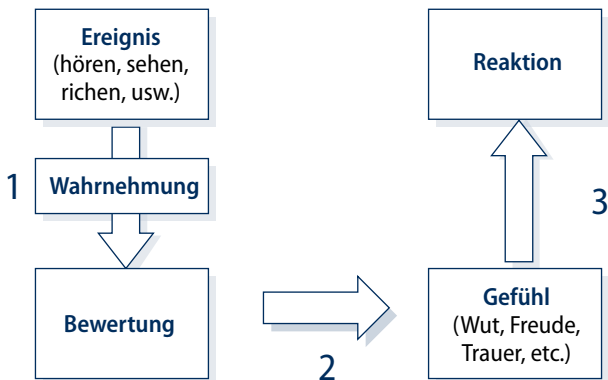
Zwischenmenschliche Kommunikation verläuft selten eindeutig. Denn Kommunikation wird begleitet von versteckten Botschaften.

Am besten lässt sich das am **Sender-Empfänger-Modell** erklären. Das beschreibt Kommunikation als die Übertragung einer **Nachricht** von einem **Sender** an einen **Empfänger**. Diese Übertragung wird beeinflusst durch verbale und nonverbale Signale!

3.5 Vorurteile

🕒 4 Min.

Wirklich neutral als Vorgesetzter handeln können Sie nur, wenn Sie es schaffen vorgefasste Meinungen und (Vor-)Urteile über Ihre Mitarbeiter abzulegen. Denn beides sind Faktoren, die Ihre Wahrnehmung trüben. Das Ganze folgt dabei einem bestimmten Muster:



1. Niemand kann Ereignisse wahrnehmen ohne sie zu beurteilen. Dabei wirken Vorurteile, Meinungen oder Erwartungshaltungen wie **Filter**: Es können also nur bestimmte Inhalte passieren oder werden hervorgehoben.
2. Aus dieser Bewertung werden **Gefühle**, die *nur wir* mit diesem Ereignis verbinden.
3. **Wir reagieren** also in einer Form, die dem Ereignis unter Umständen in keiner Weise entspricht.

Um zu verstehen, wie unser Gehirn Wahrnehmungen beeinflusst, lesen Sie bitte diesen Satz:

„W e k m m t es, dass s e di sen S tz l sen kön n?“

Tatsächlich lesen Sie nicht das, was hier steht, sondern verzerren bzw. interpretieren diesen Satz automatisch so, wie es sinnhaft zu sein scheint.

Er ist der Fahrer, der Ihnen die detailliertesten Anfahrtsbeschreibungen zu einem Kunden geben kann.

Denn Details sind seine Passion. Er kann Ihnen genau sagen, wie viele Minuten er von einem Kunden zum anderen benötigt. Während andere schätzen, hat er das alles mit der Stoppuhr eruiert.

Er kennt die Öffnungszeiten von Kunden wie kein anderer. Die stehen bestimmt in einem Buch, in dem er auch die Namen von Lageristen samt Telefonnummern notiert. So kann er, wenn sich Verschiebungen ergeben, Kontakt aufnehmen und Lösungen schaffen, ganz ohne Sie zu behelligen. Denn der G-Fahrer liebt es selbstständig zu arbeiten.

Die Ladepapiere des G-Typs sind immer perfekt und akribisch ausgefüllt. Verschlafen oder Verspätungen werden sie beim G-Typ nicht erleben. Der stellt sich lieber zwei statt nur einen Wecker.

Denn Pflichterfüllung geht bei ihm vor allem anderen!



 5 Min.

Notieren Sie hier, in welchen Ihrer Fahrer Sie Eigenschaften des gewissenhaften G-Typ erkennen. Am besten Sie machen die Notizen mit Bleistift – so können Sie Ihre Überlegungen später, falls nötig, korrigieren.

Darauf müssen Sie als Disponent aufpassen

› **Der Gewissenhafte will immer sehr gründlich informiert sein.**

Er ist der Fahrer, der bei einem neuen Ladeauftrag immer fragt: „War da schon mal einer?“; oder schon vorausplanend

Das merke ich mir

Meine Ideen dazu

Umsetzung im Unternehmen

So wird der Befehl zur Bitte und gleichzeitig der Fahrer mit seinem Wissen eingebunden. Selbst wenn Ihr Chauffeur daraufhin meint: „Das ist nicht zu schaffen!“, ist die Sache noch voll im Fluss. Schließlich können Sie die verbindliche Aufforderung nachschieben:

„Versuch es bitte trotzdem, der Auftrag ist wichtig für uns!“

Auch andere Gesprächssituationen lassen sich durch eine positive Wortwahl angenehmer gestalten:

negativ	positiv
Das lief heute aber schlecht	Das lief heute wohl weniger gut bei Dir
Darüber möchte ich jetzt nicht streiten	Darüber können wir später in Ruhe reden
Da hast Du nicht recht	Mir geht es um Folgendes
Du hast mich nicht richtig verstanden	Da habe ich mich wohl unklar ausgedrückt

Das System funktioniert selbst bei einzelnen, schlecht beleumundeten Worten oder kurzen Redewendungen:

negativ	positiv
Nein	Gerne, unter folgender Voraussetzung
Geht nicht	Geht so nicht
Ich weiß nicht	Ich kümmere mich darum
Ich weiß nicht, ob ich das schaffe	Ich gebe mein Bestes
Da kann ich nichts dafür	Ich verstehe Sie
Das wusste ich nicht	Das ist neu für mich

Und dann gibt es da noch ein Wort, das Sie meiden sollten wie der Teufel das Weihwasser, zumindest bei Meinungsverschiedenheiten. Es ist das winzige Wörtchen **„aber“ – ein Konfliktförderer** sondergleichen.

Messungen haben ergeben, dass dieses Wort beim Gesprächskontrahenten den Puls, die Schweißabsonderung und den Hautwiderstand signifikant erhöht.