

HAUFE.
AKADEMIE | Alles wird leicht.

BEST PRACTICE

GANZ SPIELERISCH FÜHRUNG NEU GEDACHT

—

Rail Cargo Carrier setzt mit Haufe Eigenland®
neue Impulse für das eigene Führungsverständnis

SUMMARY

DIE HERAUSFORDERUNG

- Stark wachsendes, international tätiges Unternehmen
- Steigende Managementkomplexität
- Kein Führungsverständnis entsprechend der veränderten Rahmenbedingungen

DIE LÖSUNG

- Workshop Haufe Eigenland® zur Optimierung des Leadership-Denkens

DAS ERGEBNIS

- Verständnis, dass Führung aus vier Dimensionen besteht: Mitarbeiter, Persönlichkeit, Entrepreneurship und Tasks
- Verbesserung der Kommunikation gegenüber zentralen Stakeholdern
- Weiterentwicklung der Führungskompetenzen
- Ermöglichen von dezentralen Entscheidungskompetenzen
- Maßnahmen zur Messung und Verbesserung der Mitarbeiterloyalität und –zufriedenheit



DER ANWENDER

Rail Cargo Carrier (RCC) bietet allen Kunden der Rail Cargo Group ein internationales Produktionsnetzwerk in zehn Ländern Europas. Durch grenzüberschreitende Zusammenarbeit und eine international durchgehende Produktion auf der gesamten Logistik- und Transportkette wird eine hohe Qualität gesichert. Der Fokus liegt dabei auf qualitativ hochwertigen Ganzzugsprodukten in Zentral-, Südost- und Nord-West-Europa.

Organisation: Tochterunternehmen der Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB)

Branche: Eisenbahnlogistik

Standorte: Bulgarien, Deutschland, Italien, Kroatien, Österreich, Rumänien, Slowakei, Slowenien, Tschechien und Ungarn

Mitarbeitende: 8100

www.railcargocarrier.com



Von der Nordsee über die Adria bis zum Schwarzen Meer: Rail Cargo Carrier (RCC), mit Sitz in Budapest, ist eines der am stärksten wachsenden Bahnlogistikunternehmen in Europa. So wurden in letzten vier Jahren ca. 400 neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt, sechs neue Gesellschaften gegründet und die Frequenz des eigenen Zugverkehrs von einem Zug pro Tag auf durchschnittlich 100 Züge täglich erhöht. Damit eine solche organisatorische Transformation optimal gelingt, braucht es ein Verständnis von Führung, das den sich verändernden Markt- und Rahmenbedingungen des Unternehmens Rechnung trägt. Für Sebastian Sperker, Managing Director der Rail Cargo Carrier, war klar: „Ein solch ambitioniertes Vorhaben gelingt nur in einer kreativ-interaktiven Atmosphäre, losgelöst von starren, schulischen Impulsvorträgen.“ Eine Anforderung, wie gemacht für einenEigenland® Workshop mit Haufe.

Rail Cargo Carrier
Member of ÖBB

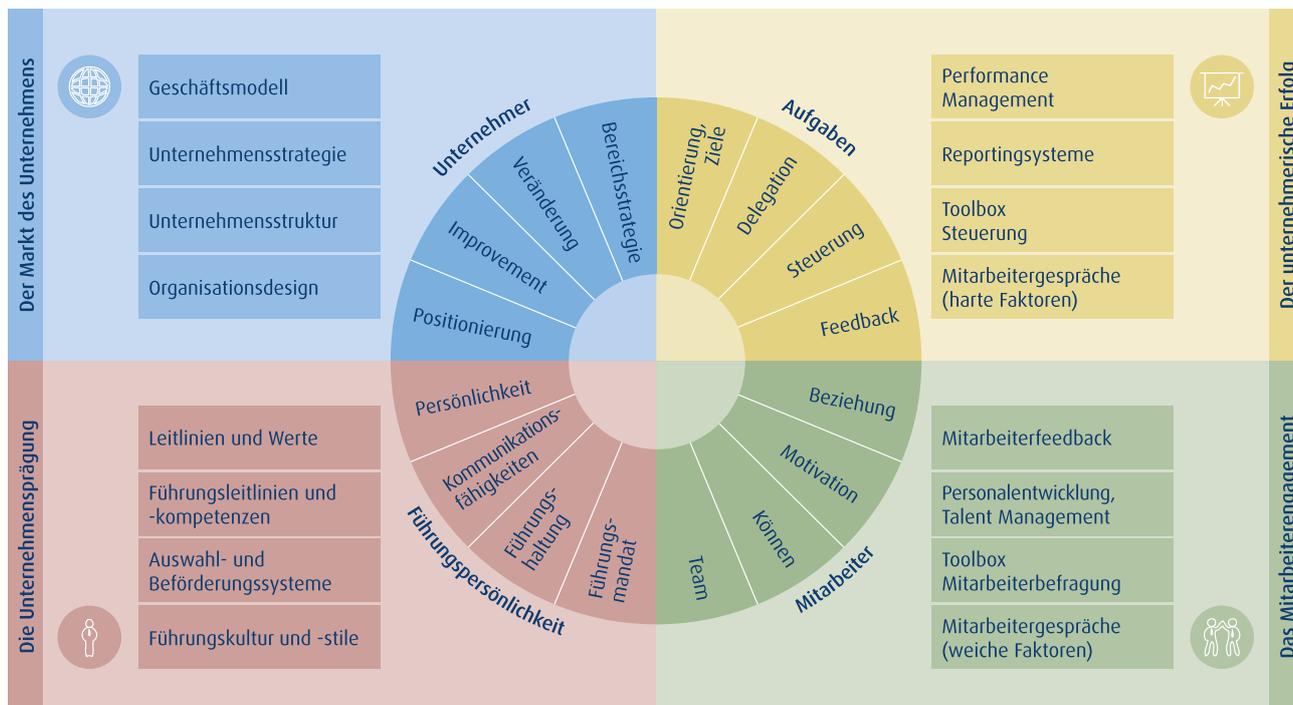
BEGEISTERUNG FÜR INNOVATIVES MANAGEMENTDENKEN SCHAFFEN

„Als Führungskraft den Wandel aktiv gestalten, sich nicht nur im operativen Tagesgeschäft zu verlieren und den Mitarbeitern auf Augenhöhe zu begegnen, sind zentrale Voraussetzungen für einen nachhaltigen Unternehmenswandel. Auf 30 Jahre alte Leadership-Modelle zu setzen, hilft da nur bedingt weiter“, weiß Dr. Johannes von Mikulicz-Radecki, Leitung Consulting Transformation bei der Haufe Akademie und Leiter des Eigenland® Workshops mit RCC, aus eigener Erfahrung zu berichten.

Deshalb waren die Ziele des Workshops klar: es sollte den 25 Managern aus zehn verschiedenen

Ländern das Thema Führung aus fachlich-inhaltlicher Perspektive nähergebracht werden und zugleich der neue Input Lust darauf machen, sich noch stärker mit Managementthemen zu beschäftigen. Zugleich sollten die höchst unterschiedlichen Erfahrungswerte sowie einzelnen Führungsstile auf internationaler Ebene in puncto Leadership eruiert werden: Welche Erfahrungen haben die Manager in den vergangenen Jahrzehnten gesammelt? Wie stehen sie zu neuartigen Führungsmodellen? Wo gibt es gemeinsame Sichtweisen? Wie sollte die Führungskultur bei RCC aussehen? Auf diese Weise wurde sichergestellt, dass die Teilnehmer des Workshops sich proaktiv mit

dem Thema „Führung und Management“ auseinandersetzen und zugleich Ideen entwickelten, wie innerhalb der RCC durch konkrete Maßnahmen die gewonnenen Erkenntnisse umgesetzt werden könnten.



Haufe Führungsmodell von Ulrich Grannemann

INTUITION UND SPONTANITÄT

In der Vorbereitung wurden gemeinsam mit RCC konkrete Hypothesen aus dem Haufe Führungsmodell von Ulrich Grannemann entwickelt. Diese deckten die vier Dimensionen moderner Führungskräfte ab: Leader & Manager, Doers & Developers, Human Being & Corporate Citizen und Coach & Team Player. Die Hypothesen wurden auf Thesenkarten gedruckt und gemeinsam mit einem Spielbrett vorbereitet. Zur Bewertung der Hypothesen, signalisierten die RCC-Manager anhand des Legens von verschiedenfarbigen Spielsteinen ihre Zustimmung oder Ablehnung.

„Die Regeln von Eigenland® geben vor, dass jeder Teilnehmer intuitiv und schnell Entscheidungen trifft. Jede Person nimmt einen Spielstein und bewertet ohne Verzögerung durch das Legen verschiedenfarbiger Spielsteine die Frage, die in den Raum gestellt wurde. Man fängt dadurch gar nicht erst an Antwort-Optionen durchzugehen oder lange nachzudenken, was denn die anderen Teilnehmer von mir hören wollen“, skizziert Dr. Johannes von Mikulicz-Radecki das zentrale Spielprinzip: „Zugleich ist es nicht nachvollziehbar, wer welchen



Spielstein gelegt hat. Durch dieses stark situative Element schaffen wir einen anonymen Raum, in dem die Meinung eines jeden Teilnehmers gleich viel zählt – unabhängig der vor Ort vertretenen Hierarchien.“

Im nächsten Schritt wird die Bewertung der einzelnen Hypothesen mit Hilfe einer App gesichtet: Wie hoch ist der Grad der Zustimmung? Gibt es starke Meinungsunterschiede? In welchen Aspekten kommen die Teilnehmer überein? „Man legt seinen Spielstein und fragt sich sofort, was die anderen Teilnehmer wohl für eine Meinung vertreten werden.

Ich hatte einige Aha-Momente und war sehr überrascht, wie unterschiedlich wir Führungskräfte doch denken“, meint Sebastian Sperker. „Die intuitive Methode Haufe Eigenland® brachte die unterschiedlichen Bewertungen deutlich zu Tage, sodass der Workshop eine Bereicherung für uns alle war.“

„Aus meiner Sicht ist dies eine erfrischende Methode an dem Thema Leadership auch in einem größeren Team aktiv zu arbeiten.“

Sebastian Sperker,
Managing Director Rail Cargo Carrier

FÜHRUNG IST MEHRDIMENSIONAL

Insgesamt haben die Teilnehmer durch Haufe Eigenland® in kurzer Zeit wichtige Erkenntnisse gewonnen. Die RCC-Manager waren bereit, sich auf das spielerische Element von Haufe Eigenland® einzulassen und dadurch fernab der bekannten Workshop-Methoden etwas ganz anderes auszuprobieren. Dank einer offenen Atmosphäre konnten die Führungskräfte sich in ihrem Leadership-Wissen austauschen und frische Impulse erhalten. So wurde ersichtlich, dass sich Führung nicht nur aus den operativen

Aufgabengebieten, sondern auch aus den Dimensionen der Mitarbeiter, der eigenen Persönlichkeit und der Fähigkeit als Entrepreneur zu wirken, definiert.

Gerade in puncto Mitarbeiter zeigte sich erfreulicherweise, dass allen Führungskräften der RCC deren persönliche Entwicklung sehr wichtig ist. Deshalb gilt es, diese künftig stärker mit agilen Methoden vertraut zu machen, damit sie sich in ihren operativen Aufgaben selber steuern können. Im Umkehrschluss erhalten die

Führungskräfte wiederum mehr Zeit für die genuinen, strategischen Managementaufgaben. „Unsere Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Aktuell arbeiten wir in einem Pilotprojekt daran, agile Teams aufzubauen und somit mehr Freiraum und fachübergreifende Kommunikation zu ermöglichen. Wir sind also bereits dabei, eine Erkenntnis des Workshops in der Praxis umzusetzen“, erklärt Sebastian Sperker.

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG UND KOMMUNIKATION ALS KÜNFTIGE FOKUSTHEMEN

Die Analyse der Bewertungen hat ergeben, dass sich RCC künftig noch stärker mit der Entwicklung der eigenen Führungskräfte, vor allem im Ausbau der Managementkompetenzen, befassen muss. In dieser Hinsicht gilt es insbesondere, die getroffenen Führungsentscheidungen allen relevanten Stakeholdern transparent zu kommunizieren und deren Auswirkungen auf das Unternehmen zu erläutern.

Ein weiteres Handlungsfeld muss in dieser Hinsicht – gerade vor dem Hintergrund der grenzüberschreitenden Carrier-Tätigkeiten – sein, die internationale Kommunikation zu optimieren, damit via „simple stories“ die Unternehmensstrategie und -ausrichtung besser erklärt werden kann. „Wir haben jetzt noch einiges vor uns. Beispielsweise werden wir in einem Folgeworkshop den Bedarf zur zukünftigen Ausrichtung un-

serer Organisationen klären. Darüber hinaus gilt es, sowohl bei unseren Mitarbeitern als auch Führungskräften das Vertrauen in ihre Fähigkeiten und in den Zusammenhalt von RCC zu stärken, gerade weil wir weiterhin wachsen wollen und damit Veränderungen einhergehen werden. Parallel dazu wissen wir auch, dass unsere Führungskräfte zur optimalen Ausübung ihrer Tätigkeiten verstärkt

dezentrale Entscheidungskompetenzen benötigen“, so Sebastian Sperker und hält abschließend fest: „Die Zusammenarbeit mit Haufe war durchwegs positiv. Die Herangehensweise eignete sich hervorragend, um unterschiedliche persönliche Vorerfahrungen mit dem Thema Führung hin zu echtem Leadership-Verständnis auf strategischer Managementebene zu erweitern.“



Exzellenz in Führung, Innovations-, Change- und Projektmanagement – unsere Leistungen für Ihren Erfolg!

Ausgerichtet an Ihren Unternehmenszielen und Ihrem konkreten Bedarf, gestalten wir gemeinsam Ihre Themen in Führung, Innovations-, Change- und Projektmanagement, um die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens zu unterstützen.

Mit Beratung, Qualifizierung oder Coaching begleiten wir Sie insbesondere bei der Agilisierung Ihrer Organisation, der Umsetzung und Optimierung klassischer, hybrider und agiler Formen des Projektmanagements oder bei Veränderungen im Kontext der Digitalisierung.

Bestens beraten – qualifiziert – gecoacht

Profitieren Sie von unserem fundierten Know-how und Erfahrungsschatz, unserem umfangreichen Berater- und Trainerpool und einem breiten Methodenset.

Ihr Kontakt zu uns

Tel.: 06102 7485000

consulting@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/consulting



HAUFE.
AKADEMIE | Alles wird leicht.

ÜBER DIE HAUFE AKADEMIE

Die Haufe Akademie ist der führende Anbieter für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Wir beraten Unternehmen bei der Entwicklung ganzheitlicher, zukunftsorientierter Weiterbildungsstrategien, immer ausgerichtet an den strategischen Businesszielen des Unternehmens.

Ihr Kontakt zu uns

Tel.: 06102 7485-00

consulting@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/consulting