

FÜHRUNGSLEITLINIEN



VORWORT


Ronny Sassen, Geschäftsfeldleiter RHD/RHT

Ich glaube, dass wir in Sachen Führung gut aufgestellt sind. Aber ich glaube auch, dass wir allein aufgrund unseres Wachstums und unserer Größe nicht mehr alle Themen über informelle Netzwerke verbreiten können, sondern auch einmal schriftlich niederlegen sollten, wie wir Führung bei der Home Delivery/High Tech verstehen und wie wir sie von unseren Führungskräften erwarten. Egal, ob sie neu zu uns kommen, in eine Führungsfunktion hineinwachsen oder bereits seit Jahren Mitarbeiter bei uns führen. Einer unserer fünf Rhenus-Werte ist die „Mitarbeiterorientierung“.

Mit den Führungsleitlinien schaffen wir also konkrete Prinzipien, wie wir miteinander und wie wir mit unseren Mitarbeitern umgehen (wollen). Die Führung von Mitarbeitern ist etwas Besonderes und hat einen eigenen, wichtigen Stellenwert verdient.

Als Symbol unseres Führungsverständnisses haben wir uns den Kompass ausgesucht: Als Instrument zur Bestimmung einer vorgegebenen Richtung, sollen unsere Leitlinien als Orientierung dienen.

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde bei allen Formulierungen in dieser Broschüre die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechter.



Mit den Führungsleitlinien schaffen wir konkrete Prinzipien, wie wir miteinander und wie wir mit unseren Mitarbeitern umgehen wollen.



VERSTÄNDNIS

ALS FAMILIÄR GEFÜHRTES UNTERNEHMEN NEHMEN WIR UNS ZEIT FÜR DIE FÜHRUNG UNSERER MITARBEITER, SIND MUTIG UND HINTERFRAGEN UNSER TÄGLICHES TUN.

Wir führen familiär. Das bedeutet, dass wir wertschätzend und ehrlich miteinander umgehen. Als gute Vorbilder gehen wir voran, indem wir unsere Führungsleitlinien vorleben („Leading by example“).

Wir hinterfragen unser tägliches Tun. Dazu gehört, täglich einen Rückblick zu wagen und selbstkritisch zu hinterfragen, was wir hätten besser machen können und die Lehren hieraus zu ziehen.

Führung von Mitarbeitern erfordert Zeit und diese nehmen wir uns. Wir betrachten die Mitarbeiterführung als gleichrangig wichtig verglichen mit anderen Führungsaufgaben.

Wir sind mutig: Entscheidungen treffen wir zügig und wir sind innovativ. Wir treffen auch unbequeme Entscheidungen.


1. UNTERNEHMENSZIELE

WIR VERMITTELN DAS ZIEL UNSERES HANDELNS.

So kommuniziere ich die Unternehmensziele (Nils Thiesen, Geschäftsführer)

Ich gebe meinen Mitarbeitern alle Informationen, die für ihre Arbeit wichtig sind und um Gesamtzusammenhänge zu verstehen. Denn eine klare Zieldefinition ist die Grundlage für erfolgreiches Handeln. Durch klare Ziele wird einer Organisation erst ermöglicht, in eine gemeinsame Richtung zu arbeiten.

Kommunikation sollte daher nicht über eine Aufgabenstellung erfolgen wie in etwa: „Stellen sie die pünktliche Abfahrt aller Touren sicher.“ Viel besser ist es, über konkrete Ziele zu kommunizieren. Dies könnte z.B. so aussehen: „Wir sind der Qualitätsführer am Markt. So können wir Preise am Markt durchsetzen, die wir für eine Dienstleistung auf unserem Niveau brauchen. Pünktlichkeit ist ein besonders wichtiges Kriterium für die Qualitätswahrnehmung unserer Kunden. Daher haben wir uns die on time delivery als eins unserer wichtigsten Ziele gesetzt!“

A man in a blue suit is pointing towards a group of people in a meeting. The background is a blurred office setting with several other men in suits.

Eine klare Zieldefinition ist die Grundlage für erfolgreiches Handeln.

2. VERANTWORTUNG

WIR ÜBERNEHMEN VERANTWORTUNG FÜR UNSER HANDELN UND ÜBERTRAGEN GRÖSSTMÖGLICHE VERANTWORTUNG AN UNSERE MITARBEITER.

So setzte ich dies in meinem Team um (Nadine Breidbach, Leiterin Projektmanagement)

Um bei der Vielzahl an Themen nicht die Umsetzungsgeschwindigkeit zu verlieren, ist es notwendig, zu delegieren und Mitarbeitern Verantwortung und Vertrauen zu schenken. Als Vorgesetzte kann ich nicht in jedem Thema über tiefes Expertenwissen verfügen. Ich kann aber den Experten vertrauen, dass sie dieses Wissen besitzen und Aufgaben besser bearbeiten können.

Meine Erfahrung ist, dass die Motivation von Mitarbeitern bei Übertragung von größeren Aufgabenpaketen steigt, da sie so das Unternehmen aktiv mitgestalten können. Es liegt in meiner Verantwortung, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, welches den Mitarbeitern einen passenden Grad an Selbstständigkeit und Sicherheit bietet. Durch Regeltermine kann ich mich über den Fortschritt von Bearbeitungsständen überzeugen und den Mitarbeitern bedarfsgerecht Unterstützung anbieten. Passieren mal Fehler, ziehe ich mich nicht aus der Verantwortung, sondern mein Team und ich gehen konstruktiv mit ihnen um. Nur wenn wir eigenverantwortlich denkende und handelnde Teams haben, können wir das Unternehmen weiter voranbringen und neue Lösungen für unsere Kunden entwickeln.



Nur wenn wir eigenverantwortlich denkende und handelnde Teams haben, können wir das Unternehmen weiter voranbringen.

3. VERTRAUEN

WIR VERSTEHEN GEGENSEITIGES VERTRAUEN UND EINE OFFENE KOMMUNIKATION ALS BASIS FÜR UNSER FÜHRUNGS-HANDELN.

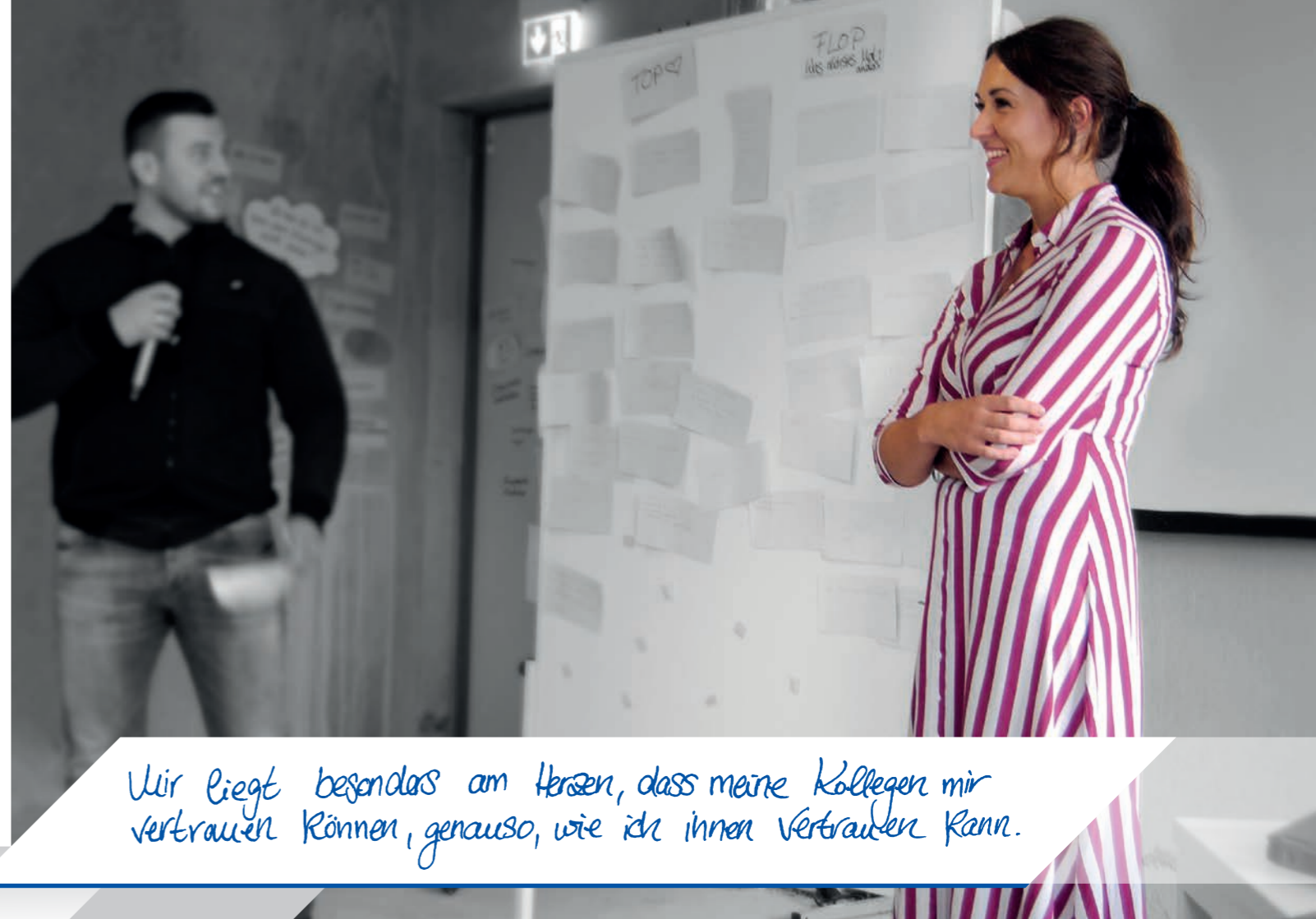
Das bedeutet Vertrauen für mich (Anne-Katrin Gilles, Personalentwicklerin)

Beidseitiges Vertrauen ist die Grundlage für gemeinsame Erfolge und gute Ergebnisse.

Daher liegt es mir besonders am Herzen, dass meine Kollegen mir vertrauen können, genauso, wie ich ihnen vertrauen kann. Kommunikation auf Augenhöhe spielt für mich eine ganz wesentliche Rolle, die ich durch Offenheit, Transparenz, Respekt und Wertschätzung zu gestalten versuche. Dabei ist mir wichtig, zu meinem Wort zu stehen und als verlässliches Mitglied des Teams wahrgenommen zu werden.

Auch ein konstruktiver Umgang mit Fehlern gehört dazu, um gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Dies können wir schaffen, indem wir Fehler als Chance sehen und nicht nach Schuldigen, sondern im Team gemeinsam nach Lösungswegen suchen. So lerne ich aus den Fehlern meiner Kollegen und stehe gleichzeitig zu meinen eigenen.

Sofern wir diese Punkte leben, bin ich davon überzeugt, dass Vertrauen einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren in unserem Unternehmen darstellt.



Wir liegt besonders am Herzen, dass meine Kollegen mir vertrauen können, genauso, wie ich ihnen vertrauen kann.

4. MITARBEITERZIELE

WIR VEREINBAREN ZIELE MITEINANDER.

So gehe ich mit meinen Mitarbeitern vor (Dimitrios Raptis, Operations Manager)

In regelmäßigen Zielvereinbarungsgesprächen übertrage ich Verantwortung an meine Mitarbeiter entsprechend ihrer Funktion und Qualifikation. Dabei versuche ich aktiv, die Selbstverantwortung meiner Mitarbeiter zu fördern. Die Aufgabe muss klar und verständlich definiert sein, dann darf auch der Verantwortungsspielraum größtmöglich sein.

Ich kommuniziere transparent meine Erwartungshaltungen und bis wann ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll. Das schaffe ich, indem ich mit meinen Mitarbeitern „smarte Ziele“ vereinbare. Auf dem Weg zum Ziel sind meine Mitarbeiter nicht alleine: Ich schrecke bei der Zielerreichung nicht davor zurück, auch selbst mit anzupacken. Und: Herausfordernde Aufgaben und Zeiten erfordern ein starkes Team. Daher ermutige ich meine Mitarbeiter, im Team zusammenzuarbeiten.



Ich schrecke bei der Zielerreichung nicht davor zurück,
auch selbst mit anzupacken.


5. ENTSCHEIDUNGEN

WIR SETZEN GETROFFENE ENTSCHEIDUNGEN KONSEQUENT UM.

Das bedeutet für mich (Ralph Decker, Geschäftsführer)

Grundsätzlich setze ich besprochene Punkte um, auch wenn's manchmal weh tut. Ich erlebe immer wieder, dass in Meetings Themen und Projekte von allen Beteiligten große Zustimmung erfahren, dann im Nachgang aber doch nicht oder nur teilweise umgesetzt werden. Daher achte ich insbesondere darauf, dass diese Entscheidungen dann auch gelebt werden. Falls Unklarheiten vorhanden sind, fördere ich eine offene Diskussion und beantworte Fragen.

Natürlich kommt es vor, dass ich getroffene Entscheidungen auch hinterfragen muss, z.B. wenn sich Rahmenbedingungen ändern. Wenn ich nach einer Reflexionsphase und erneuten Bewertung der Situation nicht von den neuen Rahmenbedingungen überzeugt bin, stoppe ich auch mal ein Projekt. Dies gilt es genau abzuwägen. Dennoch achte ich persönlich darauf, einmal getroffene Entscheidungen in der Regel auch umzusetzen und erinnere meine Kollegen ab und zu mit dieser Führungsleitlinie daran.



*Ich setze besprochene Punkte um,
auch wenn's manchmal weh tut.*

6. FEEDBACK

WIR GEBEN ORIENTIERUNG DURCH REGELMÄSSIGES, PERSÖNLICHES FEEDBACK.

So gebe ich meiner Mannschaft Rückmeldungen (Michael Paatz, Geschäftsführer)

Wenn ich denke, dass ein Mitarbeiter sich noch verbessern kann, nehme ich mir Zeit und bespreche das Thema unter vier Augen. Dabei ist mir eine positive und störungsfreie Atmosphäre wichtig. Ich will meinem Gegenüber nicht sagen, was oder wer er ist und wie er zu sein hat. Ich kann aber meine Beobachtungen schildern und über die bei mir ausgelösten Gefühle sprechen. Feedback formuliere ich immer aus meiner subjektiven Sichtweise und spreche dabei nur Punkte an, die von meinem Mitarbeiter auch tatsächlich verbessert werden können. Natürlich versuche ich meinen Mitarbeiter auch nicht zu „erschlagen“, d. h. nicht zu viele Kritikpunkte auf einmal und immer auch etwas Wertschätzendes/Positives sagen.

Feedback ist keine Einbahnstraße! Ich möchte meine Mannschaft dazu ermutigen, mir genauso Feedback zu geben wie andersherum. Das hilft mir, mehr über die Bedürfnisse meines Teams zu erfahren und so eine konstruktive Zusammenarbeit zu ermöglichen. Wenn ich selbst Feedback bekomme, versuche ich – auch wenn's manchmal nicht leicht ist – keine Rechtfertigungshaltung anzunehmen, sondern zuzuhören und erstmal drüber nachzudenken und eine Nacht drüber zu schlafen.



*Ich möchte meine Mitarbeiter dazu ermutigen,
mir genauso Feedback zu geben, wie ich ihnen.*

7. MOTIVATION


WIR MOTIVIEREN UNSERE MITARBEITER UND GEHEN MIT FEHLERN KONSTRUKTIV UM.

So motiviere ich meine Kollegen (Birgit Riedel, Niederlassungsleiterin)

Anerkennung und Lob sind vielmehr wert als jede finanzielle Belohnung. Irgendwann ist diese erschöpft, aber das gute Gefühl, etwas richtig gemacht zu haben, trägt man immer bei sich.

Daher finde ich auch bei Teilerfolgen lobende Worte, denn diese kosten mich kein Geld. Man darf sich aus meiner Sicht nicht zu schade sein, auch mal zwischendurch zu loben. Es ist wichtig, auch bei Misserfolgen oder Durchhängern aufmunternde Worte finden, den Mitarbeiter zu ermutigen weiterzumachen und nicht „mit dem Schlaghammer draufzuhauen“. Wenn jemand mal eine falsche Entscheidung getroffen hat, gebe ich demjenigen Rückhalt und zeige auch gegenüber Dritten, dass ich hinter ihm stehe. Dann ermutige ich ihn wieder, sein Ziel zu erreichen.

Auch durch gegenseitiges Vertrauen und der Schaffung von Freiräumen motiviere ich mein Team. So übertrage ich Verantwortung und bestärke meine Mitarbeiter darin, aktiv Verantwortung zu übernehmen und sich nicht auf mich oder meine Entscheidung zu verlassen, nur, weil ich es vielleicht besser wissen müsste/könnte.



Das gute Gefühl, etwas richtig gemacht zu haben, trägt man immer bei sich.

8. ENTWICKLUNG


WIR UNTERSTÜTZEN UNSERE MITARBEITER IN IHRER PERSÖNLICHEN ENTWICKLUNG UND ZEIGEN IHNEN BERUFLICHE PERSPEKTIVEN AUF.

So entwickle ich die Mitarbeiter im Unternehmen (Paulina Bilinska, Personalentwicklerin)

Für mich ist dies natürlich eine der zentralen Leitlinien. In meiner Rolle als Personalentwicklerin bin ich fest davon überzeugt, dass Menschen bei uns nicht wegen des Geldes bleiben, sondern weil Sie bei uns Chancen erhalten.

Mit unserem Team bin ich dafür verantwortlich, die Strukturen zu schaffen, dass sich unsere Mitarbeiter bei uns persönlich weiterentwickeln können. Denn die Persönlichkeit unserer Mitarbeiter schafft Mehrwert für unsere Kunden. Die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter bedeutet daher die Sicherung unserer Zukunftsfähigkeit. Ich unterstütze unsere Führungskräfte dabei, hierbei die richtigen Maßnahmen zu organisieren z.B. durch Trainingsangebote oder unsere Talent-Programme.

Unsere Zeit und unsere Branche ist sehr dynamisch. Die Kundenanforderungen steigen und der digitale Wandel macht vor keinem Bereich mehr Halt. Umso wichtiger ist es, Mitarbeiter durch Weiterentwicklung auf diesem Weg mitzunehmen und sie so auf die Anforderungen der Zukunft vorzubereiten.



*Menschen bleiben bei uns nicht wegen des Geldes,
sondern weil sie bei uns Chancen erhalten.*

9. FREIRÄUME

WIR SCHAFFEN FREIRÄUME FÜR KREATIVITÄT UND FÜR INNOVATIONEN.

Das ist Innovation und dafür brauchen wir sie (Boris Jeggle, Geschäftsführer)

Innovation gibt es im Großen und Kleinen. Vom neuen Geschäftsmodell bis zur kleinen technischen Verbesserung. Innovation ist Erneuerung. Sie macht unseren Mitarbeitern, Partnern und Kunden das Leben einfacher. Sie macht uns effizienter und stärkt uns gegenüber dem Wettbewerb.

Ich lasse alle Mitarbeiter am Innovationsprozess teilhaben. So kann jeder das Unternehmen mitgestalten und dadurch eine tiefe Bindung zum Unternehmen aufbauen. Dabei ist es essentiell, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit und die Zeit haben, kreativ zu werden. Denn: Ist ein Mitarbeiter an seiner Belastungsgrenze, wird er keine Ideen einbringen. Es ist unsere Aufgabe, unseren Mitarbeitern diese Zeit zu geben.

Werkzeuge wie Shopfloor und RAIK geben dabei die Plattform, Ideen mit uns und anderen zu teilen. Sich einbringende Mitarbeiter werden wertschätzt, erhalten Feedback und sich lohnende Ideen werden umgesetzt.



ICH LASSE ALLE MITARBEITER AM INNOVATIONSPROZESS TEILHABEN.
SO KANN JEDER DAS UNTERNEHMEN MITGESTALTEN UND DADURCH EINE TIEFE BINDUNG AUFBAUEN.

10. REFLEXION

WIR HINTERFRAGEN UNSER HANDELN – KRITISCH UND AUF ALLEN EBENEN.

So lebe ich das mit meinem Team (Franziska Bonk, Geschäftsführerin)

Wir begeistern uns täglich für das was wir tun, erfüllen unsere Aufgaben mit Leidenschaft und sind stolz ein Teil der Rhenus-Familie zu sein.

In jeder guten Familie werden Themen besprochen und Dinge entschieden, auch wenn diese nicht von allen Mitgliedern gleichermaßen verstanden oder gut gefunden werden. Entscheidungen und Handlungen werden offen angesprochen und hinterfragt. Dieses Selbstverständnis lebe ich in meiner täglichen Arbeit und im Umgang mit meinen Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten.

Wir sind erwachsene Menschen, die Prozesse, Entscheidungen und Maßnahmen für sich analysieren, bewerten und kritisch hinterfragen (können). Konstruktive Kritik hilft uns allen, die eigenen Arbeitsweisen kontinuierlich zu reflektieren und permanent das Potenzial für Verbesserungen zu erkennen.

Unser Anspruch muss es sein, morgen noch besser zu sein als heute. Um diesem jederzeit zu entsprechen, sind kritische Fragen und Meinungen stets erlaubt und willkommen.



Konstruktive Kritik hilft uns allen, die eigenen Arbeitsweisen kontinuierlich zu reflektieren und permanent das Potenzial für Verbesserung zu erkennen.

SIE HABEN FRAGEN ODER FEEDBACK
ZU DEN FÜHRUNGSLEITLINIEN /
SCHULUNGSMASSNAHMEN?

**IHRE HR-ANSPRECHPARTNER STEHEN IHNEN
GERNE ZUR VERFÜGUNG:**

Paulina Bilinska

Telefon: +49 (0)175 - 7919372

E-Mail: paulina.bilinska@de.rhenus.com

Anne-Katrin Gilles

Telefon: +49 (0)171 -9987386

E-Mail: anne-katrin.gilles@de.rhenus.com





Rhenus Home Delivery

Industriestraße 12-14
15366 Hoppegarten
Deutschland

www.rhenus.group

Rhenus High Tech

Hans-Böckler-Straße 11
64521 Groß-Gerau
Deutschland

www.rhenus.group

