

TEREX MATERIAL HANDLING & PORT SOLUTIONS DÜSSELDORF

Maßnahme: „Da geht noch was!“ – Midlife Review zur Standortbestimmung in der beruflichen Lebensmitte



Branche: Maschinenbau **Leistungsprofil:** Industriekrane, Services, Hafentechnologie **Beschäftigte:** rund 7.000 im Segment, über 20.000 im Terex Konzern

HISTORIE

Terex Material Handling & Port Solutions (Terex MHPS) ist ein Segment der Terex Corporation und besteht aus den beiden Geschäftsbereichen Terex Material Handling und Terex Port Solutions.

Terex Material Handling umfasst u. a. die ehemalige Demag Cranes & Components GmbH, die bereits zweimal mit dem Dortmunder Personalmanagement Prädikat ausgezeichnet wurde und deren geschichtliche Wurzeln bis ins Jahr 1819 in Wetter an der Ruhr zurückreichen.

Der Schwerpunkt von Terex Material Handling liegt auf Industriekranen, Krankomponenten und dazugehörigen Services.

Der Geschäftsbereich Terex Port Solutions besteht unter anderem aus der ehemaligen Gottwald Port Technology GmbH, deren geschichtlicher Ursprung 1906 in Düsseldorf liegt. Hier werden Hafenkrane sowie automatisierte Hafentechnologie entwickelt und gefertigt. Zudem wird hier das Hafengeschäft geführt. Durch die Integration in den Terex Konzern sind die Standorte Würzburg, Lentigione (Italien) und Xiamen (China) hinzugekommen.

Terex hat sich bewusst durch die Übernahme der ehemaligen Muttergesellschaft Demag Cranes AG im Jahr 2011 für die Portfolioerweiterung Richtung Industriekrane und für die Erweiterung der eigenen Hafentechnologiesparte entschieden. Die Marke "Demag" ist Teil der "family brands" – der sog. Familienmarken.

„WIR WOLLEN FÜR UNSERE TEAMMITGLIEDER
DER BESTE ARBEITGEBER DER BRANCHE SEIN.“

PORTFOLIO

Mit dem Segment Material Handling & Port Solutions ist die Terex Corporation einer der weltweit führenden Anbieter von Industriekranen, Krankomponenten und Services der Marke Demag sowie von Hafentechnologie mit einem breiten Spektrum manueller, halb-automatisierter und automatisierter Lösungen der Marken Terex® und Terex® Gottwald. Terex Material Handling & Port Solutions produziert in 16 Ländern auf fünf Kontinenten, ist mit einem Vertriebs- und Servicenetz in mehr als 60 Ländern präsent und beschäftigt weltweit mehr als 7.000 Mitarbeiter/innen.

Unter dem Geschäftsbereich Terex Material Handling vertritt das Unternehmen u. a. Standard- und Prozesskrane, das Kransystem Kranbaukasten, Seil- und Kettenzüge sowie Fahrwerkskomponenten, Motoren und Lastaufnahmemittel. Services wie Inspektionen, Wartungen, Reparaturen und Modernisierungen gehören ebenso zum Kerngeschäft.



Der Schwerpunkt bei Terex Port Solutions liegt in der Entwicklung, der Fertigung und dem Vertrieb von Hafenkranen, führerlosen Containertransportfahrzeugen und Stapelkranen, Containerbrücken, Schüttgutlademaschinen, Portalhubwagen und -staplern, Schwerlaststaplern sowie schlüsselfertigen Lösungen für Hafen- und Intermodalterminals. Selbstverständlich gehören auch Beratung und Softwaretools zum Planen und Optimieren von Terminabläufen sowie Service und Ersatzteile dazu.

Dreh- und Angelpunkt aller strategischen Entscheidungen und Entwicklungen ist der Kunde und die Kundin, damit diese mit den Produkten und herausragenden Services ihr Geschäft erfolgreich betreiben können.

NEW DEALS

Die damalige Demag Cranes & Components GmbH wurde bereits zweimal mit dem Dortmunder Personalmanagement Prädikat gewürdigt. Das Unternehmen verfügt über ein umfassendes Konzept der Personalentwicklung. Zuletzt wurde im Jahr 2010 die Maßnahme „Kollegiale Beratung für Führungskräfte“ ausgezeichnet. Das Konzept für die kollegiale Beratung wurde bereits 1999 erstellt und seit 2000 erfolgreich umgesetzt. Die Ziele der kollegialen Beratung sind ein kontinuierlicher Qualifizierungsprozess für Führungskräfte mit hohem Umsetzungsbezug, ein gezieltes und konstruktives Feedback innerhalb der Gruppen, das kooperative Entwickeln von Lösungsansätzen für eingebrachte Problemstellungen sowie der Aufbau von Beratungskompetenz in einem internen Beratungs- und Wissensnetzwerk.

Die kollegiale Beratung basiert auf einem Empowerment-Ansatz und verfolgt die Devise: „Führungskräfte lösen ihre Probleme mit ihrer Peer-Group selbst.“ In diesem Rahmen beraten sich Führungskräfte der gleichen Ebene untereinander zu Schlüsselthemen ihres Führungsalltags. Die kollegiale Beratung findet in Gruppen statt, die sich jeweils aus Führungskräften der gleichen Ebene, aber aus unterschiedlichen Fachbereichen zusammensetzen. Die Teilnahme ist freiwillig.

„Da geht noch was!“ – Midlife Review

Midlife Review ist ein neues Instrument der Führungskräfteentwicklung von Terex MHPS. Auslöser waren die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung im Jahre 2013, bei





welcher deutlich geworden ist, dass insbesondere die Führungskräfte als Säulen des Managements nach einer Zugehörigkeit von 10 bis 15 Jahren im Unternehmen in ein Motivationstief geraten können. Mit Blick auf noch mindestens zwei Jahrzehnte im Beruf fehlt oft die Perspektive oder auch eine neue Herausforderung. Manchen Führungskräften ist zudem nicht bewusst, welche Stärken sie auszeichnen und welche Entwicklungsbereiche es für sie möglicherweise noch geben könnte.

Da das Unternehmen an hoher Motivation seiner Beschäftigten und positiver Mitarbeiterbindung interessiert ist, wurde ein neues Angebot im Rahmen der Führungskräfteentwicklung erarbeitet und erfolgreich eingeführt: Das Midlife Review. Das Programm zur persönlichen Standort-

bestimmung in der beruflichen Lebensmitte wurde 2014 gestartet.

Zielgruppe sind Führungskräfte unterhalb der Vorstandsebene bis hin zum Meister/zur Meisterin sowie außertariflich beschäftigte Spezialisten und Spezialistinnen. Manager/innen mit einer entsprechenden Unternehmenszugehörigkeit können sich selbst bewerben oder werden von ihren Vorgesetzten vorgeschlagen.

Ziel des Midlife Reviews ist, eine professionelle Standortbestimmung in der beruflichen Lebensmitte vorzunehmen. Es geht darum, eigene Stärken und Schwächen zu reflektieren, über Neuorientierungsmöglichkeiten nachzudenken, zu einer Weiterentwicklung persönlicher Potenziale

zu gelangen sowie die eigene Motivation zu stärken und schließlich eine Karriereplanung und -gestaltung vorzunehmen. Das Programm wird durch externe Berater/innen professionell unterstützt und damit aus einer neutralen Position heraus durchgeführt.

Das Review dauert einen halben Tag und besteht aus folgenden Komponenten:

- Ausführliches strukturiertes Interview zu berufsbezogenen Komponenten und Motiven
- Vergleich von Selbst- und Fremdbild über einen berufsbezogenen Fragebogen zur persönlichen Selbsteinschätzung
- Interaktive Fallstudie
- Rollenspiel zur Simulation einer herausfordernden Gesprächssituation

Die Teilnehmer/innen erhalten direkt im Anschluss ein persönliches Feedback zu den behandelten Kriterien mit zusätzlichen Informationen zu den eigenen Stärken sowie Empfehlungen zu potenziellen Entwicklungsbereichen. Eine schriftliche Zusammenfassung des Feedbacks bildet die Grundlage für ein Beratungsgespräch mit der Personalentwicklung. Einerseits können sich weitere Gesprächsrunden unter Einbeziehung des/der Vorgesetzten und/oder des Personalmanagers anschließen, insbesondere, wenn es um Veränderungen der Position oder Aufgabe geht. Andererseits kann ein persönlicher Lern- und Entwicklungsplan vereinbart werden, der Seminare, Coaching oder auch Unterstützung durch Feedback oder Mentoring einschließt. Die Evaluation des Reviews nach ca. einem Jahr wird empfohlen.

Die Ergebnisse des Reviews sind vielfältig, die Erfahrungen positiv. Sie reichen von neuer Arbeitsmotivation in der bestehenden Funktion bis hin zu perspektivischer innerbetrieblicher Veränderung horizontaler oder vertikaler Art. Darin wird auch durchaus ein Ansatz für die Weiter- und Neuentwicklung von Positionen und Aufgaben, wie z. B. als „Internal Consultant“, als Mentor/in oder als Experte bzw. Expertin im Rahmen von Wissenstransfers, gesehen. Das Unternehmen sieht darin zunehmend die Chance einer sog. „Mosaikkarriere“ im Führungskräftebereich statt der Festlegung auf eine Führungs-, Projektleitungs- oder Fachkarriere für die verbleibende Berufslaufbahn. Am Ende ergibt sich daraus eine Win-Win-Situation: Die Führungskraft geht motiviert an die neue Aufgabe, das Unternehmen nutzt alle vorhandenen Potenziale.

Im Falle der Veränderung der beruflichen Position ist für die Umsetzung ein Zeitraum von ca. einem Jahr notwendig, inklusive der ggf. notwendigen Schulungen. Aber auch wenn Führungskräfte „nur“ eine persönliche Zwischenbilanz ziehen möchten, ohne einen weiteren Karriereschritt anzustreben, trägt das Review zur Wertschätzung und Steigerung der Zufriedenheit bei.

Terex ergänzt mit diesem Angebot sein Portfolio zur Führungskräfteentwicklung. Es schließt damit auch eine bisherige Lücke: Während Hochschulabsolventen und -absolventinnen, Early Talents und Führungskräfte in den ersten 5 bis 10 Berufsjahren eine Reihe von Programmen mit entsprechenden Förder-Assessments durchlaufen können, fehlte bislang ein systematisches gruppenbezogenes Angebot, wenn die berufliche Etablierung in der Zielfunktion erreicht war. So ist dieses Programm nach innen ein Instrument, Manager/innen weiter ans Unternehmen zu bin-

den – also eine Fluktuation aus beruflichem Frust zu vermeiden. Nach außen wird potentiellen Bewerbern und Bewerberinnen gezeigt, dass die Förderung nicht nach den ersten Jahren im Unternehmen aufhört.

Fazit

Terex MHPS setzt die aus Demag Cranes Zeiten bekannten umfangreichen Maßnahmen und Aktivitäten zur Schaffung eines umfassenden Personalmanagements fort – denn bei Terex liegt ein Schwerpunkt der Personalarbeit in der systematischen Entwicklung von Talenten. Ausgehend von den demografischen Veränderungen in der Belegschaft und den Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung wurde

ein System des Midlife Reviews entwickelt und erfolgreich eingeführt. Es knüpft an die vorhandenen Instrumente zur Führungskräfteentwicklung an und richtet sich an Führungskräfte ab der zweiten Ebene bis zum Meister/zur Meisterin. Mit externer Unterstützung ermöglicht es eine Standortbestimmung der beruflichen Situation und ggf. eine berufliche Neuausrichtung innerhalb der Unternehmensgruppe. Die Berufsentwicklungswege im Unternehmen ermöglichen damit eine „Mosaikkarriere“. Das System ist hervorragend durchdacht und professionell umgesetzt. Terex besetzt damit ein Thema, das für viele Unternehmen an Bedeutung gewinnen wird.

