

Branche	Maschinenbau
Leistungsprofil	Herstellung von Kranen und Komponenten, Umfassende Serviceleistungen
Beschäftigte insgesamt	rund 5.000
Beschäftigte in Deutschland	rund 2.000
Ausgezeichnet für	Kollegiale Beratung für Führungskräfte

DEMAG CRANES & COMPONENTS GMBH WETTER (RUHR)

Die Demag Cranes & Components GmbH mit Sitz in Wetter/Ruhr, ein Tochterunternehmen der Demag Cranes AG, ist Anbieter von Industriekranen und Krankomponenten für Materialfluss-, Logistik- und Antriebsaufgaben. Auch Services wie Ersatzteile, Instandhaltung und Modernisierung, sind Kernelemente des Leistungsspektrums. Mit 22 Auslandsgesellschaften sowie Vertretungen in 46 Ländern ist Demag Cranes & Components weltweit aufgestellt. Das Unternehmen verfügt mit mehr als 650.000 Kranen und Hebezeugen der Marke Demag über die weltweit größte installierte Basis.

Die Geschichte von Demag Cranes begann im Jahr 1819 mit der Gründung der Mechanischen Werkstätten Harkort & Co. in Wetter an der Ruhr. Bereits 1840 begann man mit der Produktion von Laufkranen und 1910 mit der Produktion von Hebezeugen mit Elektroantrieb. 2006 wurde Demag Cranes & Components GmbH gemeinsam mit der Gottwald Port Technology GmbH unter dem Dach der börsennotierten Demag Cranes AG zusammengeführt.

Unternehmens- und Führungskultur

Die Unternehmens- und Führungskultur im Demag Cranes Konzern folgt einem weltweit gültigen Leitbild, das den Handlungsrahmen nach innen wie nach außen setzt. Das Konzernleitbild gliedert sich dabei in ein zentrales Leistungsversprechen („We Can Handle It.“) insbesondere in Richtung Kunden, eine Vision („Wir wollen in unseren Märkten die erste Wahl sein.“), die die mittelfristige unter-

nehmerische Zielsetzung beschreibt, fünf Grundsätze, mit denen als Mission des Konzerns die Vision realisiert werden soll, sowie ein Gerüst aus fünf Unternehmenswerten.

Aus dem Leitbild lässt sich als Grundprinzip zur Mitarbeiterführung das „situative Führen“ ableiten.

Als internationales Unternehmen mit dem Ziel, die Geschäftsaktivitäten erfolgreich weiterzuentwickeln, werden motivierte und hochqualifizierte Mitarbeiter benötigt. Deshalb wird der Fokus verstärkt auf die Personalentwicklung gelegt. Dazu gehört auch der generationenübergreifende Wissenstransfer, dem in den nächsten Jahren eine besondere Bedeutung zukommt. Darüber hinaus werden diverse Ansätze zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen wie z. B. die Einführung einer alternsgerechten Arbeitszeitgestaltung verfolgt. Zudem erfordert der aufkommende Fachkräftemangel gezielte Maßnahmen zur Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen.

Kollegiale Beratung für Führungskräfte

Das Konzept für die Kollegiale Beratung wurde bereits 1999 erstellt und seit 2000 erfolgreich umgesetzt. Die Ziele der Kollegialen Beratung sind:

1. ein kontinuierlicher Qualifizierungsprozess für Führungskräfte mit hohem Umsetzungsbezug
2. ein gezieltes und konstruktives Feedback innerhalb der Gruppen
3. das kooperative Entwickeln von Lösungsansätzen für



eingebraachte Problemstellungen sowie
 4. 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 selbst.“ In diesem Rahmen beraten sich Führungskräfte der gleichen Ebene untereinander zu Schlüsselthemen ihres Führungsalltags.

Die Kollegiale Beratung findet in Gruppen statt. Diese setzen sich jeweils aus Führungskräften der gleichen Ebene aber aus unterschiedlichen Fachbereichen zusammen. Die Teilnahme ist freiwillig.

Der Start erfolgte zunächst als Basismodul, das u. a. einen individuellen Test zur Analyse der Stärken und Schwächen der Führungskräfte beinhaltete. Die eigentliche Beratung gliedert sich in fünf Phasen:

1. Explorationsphase

In der Phase nennt der Ratsuchende seinen Fall und das Beratungsziel. Mit Hilfe konstruktiver Fragen des Beraters sowie der Gruppe wird das Beratungsziel überprüft.

2. Feedbackphase

In der Gruppe wird ein erstes problemorientiertes Stimmungsbild erarbeitet. Herausgearbeitet wird, ob es sich eher um ein so genanntes Kernthema (fachlich inhaltliches Thema) oder um ein so genanntes Lernthema (bezogen auf das Führungsverhalten) handelt. Der Ratsuchende bekommt ein erstes Feedback.

3. Reaktionsphase

Der Ratsuchende reflektiert seinerseits die Rückmeldungen aus der Gruppe und benennt die Richtung, die für die Lösungsentwicklung eingeschlagen werden soll.

4. Lösungsphase

Die Gruppe erarbeitet konkrete Lösungsvorschläge, die der Berater anschließend zusammenfasst und dem Ratsuchenden vorstellt.

5. Umsetzungsphase

Der Ratsuchende entscheidet, was er wann annimmt und in der Praxis umsetzen möchte.

Zur Lösung eines Falls werden i. d. R. 2,5 Stunden veranschlagt: Damit kann auch eine Aussage über die Reichweite der aufgegriffenen Probleme aus dem Führungsalltag getroffen werden. An einem Beratungstag



werden zwei bis drei Fälle besprochen. Die Gruppen treffen sich drei bis vier Mal im Jahr. Dabei wird der Vorabend des Beratungstages bereits zum informellen Austausch genutzt.

Auf diese Weise werden jährlich zwischen 80 und 120 Problemlösungen erarbeitet. Die Umsetzungsquote ist mit rund 80 % sehr hoch. Seit 2000 haben insgesamt 148 Führungskräfte der Ebenen Gruppenleiter, Meister und Abteilungsleitung in 18 Gruppen an der Kollegialen Beratung teilgenommen.

Zu Beginn wurden die Gruppen in organisatorischen und in methodischen Fragen aus dem Referat Fortbildung unterstützt. Heute beschränkt sich die Unterstützung auf die organisatorische Begleitung (z. B. Buchung des Hotels).

Im Zuge der mittlerweile 10-jährigen Umsetzung haben sich die Themen in der Kollegialen Beratung etwas verändert. Während zu Beginn die Mitarbeiterführung im Vordergrund stand, werden heute auch verstärkt Themen zu Produktion und Organisation auf die Agenda gesetzt.

Alle zwei Jahre werden alle Gruppen zu einem gemeinsamen Erfahrungsaustausch eingeladen.

Im Laufe der Jahre hat sich die Zusammensetzung der Gruppen gewandelt; Führungskräfte bekommen neue Aufgaben, andere scheidern aus dem Unternehmen aus und neue Führungskräfte müssen integriert werden. So

wohl die Aufnahme in eine Gruppe als auch die Beteiligung an einer Gruppe kann von der Gruppe bzw. dem neuen Teilnehmer befürwortet oder auch abgelehnt werden. Die Fusion oder die neue Zusammenstellung von Gruppen nach einer angemessenen Laufzeit haben weitere positive Auswirkungen gezeigt.

New Deals

Die Demag Cranes & Components GmbH ist ein Beispiel für nachhaltige Führungskräfteentwicklung. Die Gruppenmitglieder werden in die Lage versetzt, ihre Arbeit selbst zu steuern und eigenständig zu Lösungen zu kommen (Empowerment). Das inzwischen 10-jährige Bestehen der Kollegialen Beratung ist ein Beweis für die Akzeptanz und Eigenständigkeit dieses Personalinstruments.

Im Rahmen von zwei internen Evaluationen wurden von den Teilnehmer/innen insbesondere die Praxisnähe und die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch positiv hervorgehoben. Die erlernten Techniken zu Problemlösungen können über die eigene Bearbeitung hinaus auch in Beratungssituationen mit den eigenen Mitarbeiter/innen angewendet werden.

Nicht zuletzt profitiert das Unternehmen von der Vielzahl der erarbeiteten Lösungen, die zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsorganisation wesentlich beigetragen haben.