

Führen nach der ISO-Norm

Industriebetriebe setzen vermehrt auf Schulung von Führungskräften nach der ISO-Norm und haben dazu sogar einen Verein gegründet.

ERIKA PICHLER

RANSHOFEN (SN). Unternehmen setzen bei der Schulung ihrer mittleren Führungskräfte meist auf externe Kurse oder Seminare. Die 750 Mitarbeiter zählende Firma Austria Alu-Guss (AAG) – österreichischer Hauptzulieferer von Alu-Rädern für die deutsche Automobilindustrie – hat einen anderen Weg beschritten. Der Ansatz: Gerade in der industriellen Produktion ist nicht die ursprüngliche Qualifikation eines Mitarbeiters (Schulzeugnisse, Ausbildungen) entscheidend, sondern die Kompetenz, die er an seinem aktuellen Arbeitsplatz entwickelt.

„Sehr viele Führungskräfte sind ohne formale Abschlüsse in der Produktion angesiedelt oder kommen aus branchenfremden Berufen, vom Koch bis zum Zimmerer. Sie erledigen bravourös das Tagesgeschäft und führen dabei Mitarbeiter im Team oder im Schichtbetrieb. Leitgedanke war, ihnen den Rücken zu stärken, um die täglichen Aufgaben und Entscheidungen besser bewältigen zu können“, sagt Personalmanager Herbert Riener. Das Konzept eines „AAG-Führungsscheines“ wurde angedacht. Es sollte externes Wissen mit internem Know-how verzahnen.

So entwickelte der Personalmanager zusammen mit Fachleuten des bfi eine sogenannte Führungskräfte-Akademie für Schichtleiter, Vorarbeiter und andere Schlüsselkräfte in der Produktion. Geht man durch den Betrieb und

trifft zufällig auf einen der inzwischen 60 Schulungsabsolventen der letzten beiden Jahre, stößt man auf verblüffend ungeteilte Zustimmung. Ob Lackierer, Gießer, Schlosser oder Programmierer: Jeder findet, dass vor allem die Schulung der sozialen und kommunikativen Fähigkeiten viel gebracht habe. „Wir treffen uns seither täglich eine Viertelstunde vor Arbeitsbeginn und besprechen, was eben ansteht, und eigentlich sehen alle ein, dass das Sinn hat“, sagt Johann Bauer, der in der Lackierung, Musterfertigung und Produktionsplanung arbeitet. Er hat vor einhalb Jahren einen der Lehrgänge absolviert. Der Aufwand: sich ein halbes Jahr lang ein Mal pro Woche (insgesamt 100 Stunden) mit der Stärkung der persönlichen, der sozialen und der fachlichen Kompetenz zu beschäftigen – zusammen mit elf Kollegen.

Nach dem gleichen Prinzip entwickelte die Firma Fischer-

Ski in Ried Lehrgänge für ihre Führungskräfte. Im Juni 2006 schlossen dort erstmals zwölf Führungskräfte den Lehrgang für „Teamkapitäne und Prozesssteuerungsverantwortliche“ mit Prüfung und ISO-Zertifikat ab. Auch danach „haben die Zusammenarbeit und der Austausch unter den Teilnehmern Bestand. Bei Problemen werden die Lehrgangskollegen kontaktiert. Man blickt über den Tellerand des eigenen Bereichs“, sagt Fischer-Personalmanagerin Ursula Pramendorfer. „Der Kurs hat die Führungsebene in unserer Produktion sozusagen ‚zusammengeschweißt‘“, so drückt ein AAG-Teilnehmer den gleichen Effekt aus.

Imagevorteil für die Firma

Für den Betrieb gibt es neben effizienteren Führungskräften einen weiteren, unbezahlbaren Effekt: Die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter

kann durch eine seit wenigen Jahren EU-weit gültige ISO-Norm (ISO 17024) zertifiziert werden. Zertifizierte Mitarbeiter sind aber gerade in der Industrie ein bedeutender Imagevorteil. „Würden früher Verträge mit den Kunden der deutschen Automobilindustrie ausschließlich am grünen Tisch ausverhandelt, so ist es inzwischen üblich, dass die Kunden sozusagen Tag und Nacht die Möglichkeit haben, sich ein Bild von der Produktion und den Mitarbeitern zu machen“, sagt Herbert Riener. Der Hinweis auf zertifizierte Führungskräfte sei unter diesem Aspekt sehr wichtig.

Wie läuft die Zertifizierung ab? Am Ende des Lehrgangs steht ein Multiple-Choice-Test und die Präsentation einer Projektarbeit, in der die Teilnehmer zeigen, dass sich das Gelernte auch im unmittelbaren Arbeitsumfeld anwenden lässt. Diesem Abschluss wohnen Fachleute der nationalen Zertifizierungsstelle SystemCert bei. Verläuft alles zu-

friedenstellend, wird den Teilnehmern im Anschluss das Zertifikat „Operative Führungskraft Produktion“ erteilt.

Johann Bauer widmete seine Projektarbeit übrigens der Kostenreduktion bei pneumatischen Werkzeugen und konnte aufzeigen, wie sich durch bessere Wartung oder bessere Schmieröle ungefähr 100.000 Euro pro Jahr einsparen lassen. Auch so können Schulungskosten unmittelbar an die Firma zurückfließen. Auch bei Fischer-Ski führten die Projektarbeiten übrigens zu „deutlich messbaren Produktivitätssteigerungen und umsetzbaren Einsparungs- und Verbesserungsideen.“ Da inzwischen auch andere Industriebetriebe Interesse an ISO-zertifizierter Fortbildung zeigten, wurde – im Verbund mit Weiterbildungsfachleuten – ein Verein zur Förderung und Durchführung von EU-konformen Personenzertifizierungen gegründet.

Informationen: www.17024.org



Bernadette Kriechbaum ist bei Fischer-Ski in Ried „Teamkapitän“ von zehn Mitarbeitern in der Alpin-Ski-Produktion. Durch einen Lehrgang ihres Unternehmens wurde sie zur zertifizierten „Operativen Führungskraft im Bereich Produktionstechnik“ nach der ISO-Norm. Gleiches gilt für CNC-Programmierer Alois Grömer, der die sechsmonatige „Führungskräfte-Akademie“ der Austria Alu-Guss-Werk durchlaufen hat.



Bilder: Fischer-Ski, AAG