



FISCHER setzt neue Maßstäbe bei der Ausbildung von operativen Führungskräften im Produktionsbereich

Abstract: „Kompetenzertifizierung für operative Führungskräfte in der Praxis, Best-Practice-Beispiele“ (Mag. Ursula Pramendorfer, Human Resources Management, Fischer Sports GmbH)

Durch ein neuartiges Ausbildungskonzept, dem „*Fischer FIP Lehrgang – Führung in der Produktion*“ konnten neue Qualitätsstandards in der Führungskräfteentwicklung definiert werden. Zielgruppe sind 36 Teamkapitäne bzw. Prozesssteuerungsverantwortliche des Unternehmens. Sie sind die operativen Führungskräfte der Alpinski-, Langlaufskiproduktion und im Produktionsbereich des neuen Unternehmensgeschäftsfeldes FCT. Mit einer Führungsspanne von 5 bis 20 MitarbeiterInnen übernehmen die Teamkapitäne neben ihrer „Fachführerschaft“ die zentrale Aufgabe der MitarbeiterInnen- und Teamführung. Für die Ausübung ihrer Funktion ist oftmals weniger der formale Abschluss einer Berufsausbildung relevant - einige der Teamkapitäne kommen sogar aus völlig branchenfremden Berufsgruppen – sondern die Fach- und Führungskompetenz, die sie am Arbeitsplatz entwickelt haben.

Im Zuge einer Neuausrichtung des Unternehmens hat sich in den letzten Jahren ein klarer Wandel im Fischer Führungsverständnis vollzogen. Ein ganzheitlicher Führungsansatz prägt das Verhalten von Führungskräften und dabei liegt der Fokus auf den social skills. Für die Umsetzung des Führungsansatzes „coachen statt anordnen“ und die Erhöhung der Leadershipkompetenz, gerade auch im Produktionsbereich, war die Fischer GmbH auf der Suche nach einem geeigneten externen Partner.

Startschuss für den ersten Lehrgang war im Februar 2006, bei dem die erste Frau Österreichs als operative Führungskraft zertifiziert wurde. Im August des Vorjahres startete eine weitere Gruppe berufsbegleitend für ca. fünf Monate den zweiten Lehrgang und mittlerweile ist der Fischer FIP 3 Lehrgang erfolgreich abgeschlossen. Mit dem FIP Lehrgang ist es gelungen, die geforderten Kompetenzen einer operativen Führungskraft in ein Weiterbildungskonzept zu gießen und es mit den betrieblichen Erfordernissen des Unternehmens eng zu verknüpfen.

Ein wesentliches Kriterium für die Auswahl des FIP Lehrgangskonzeptes war das individuelle Gesamtpaket dieser Ausbildung:

- die garantierten Standards der Lehrgangsmodule
- der praxisorientierte Aufbau und Transfer des Gelernten in den Alltag
- die Erstellung einer Praxisarbeit aus dem unmittelbaren Aufgabenbereich der operativen Führungskraft
- ein Trainerteam, das an die Zielgruppe (Vorarbeiter, Gruppenleiter, Meisterebene) sehr gut andocken kann
- die Möglichkeit der Koppelung mit firmenspezifischen Modulen
- ein anerkanntes Zertifikat nach ISO 17024



Eine Besonderheit an diesem Führungskräfteentwicklungsprogramm und durchaus ein Garant für die erfolgreiche Durchführung der Fischer FIP Lehrgänge ist die Verzahnung mit firmenspezifischen Modulen, wie beispielsweise *strategische Unternehmensausrichtung, internationale Märkte und Kunden, Brand Management, Qualitätsmanagement, Arbeitsrecht, Energie- und Umweltmanagement*. Die Teamkapitäne haben in diesen Modulen die Möglichkeit sich mit der Geschäftsführung, dem Top Management aus Alpin und Nordisch und den internen ExpertInnen auszutauschen und zu diskutieren. Die Darstellung der verschiedenen Unternehmensbereiche und Prozesse fördert das Verständnis für Gesamtzusammenhänge und das „an einem Strang ziehen“.

In Anlehnung an die im Produktfolder „*Führen in der Produktion*“ beschriebenen Ergebnisse und Nutzen des Lehrgangs, lässt sich nach den absolvierten Fischer FIP Lehrgängen folgendes Resümee ziehen:

- **Erkennbar verbessertes Führungsverhalten der operativen Führungskräfte & Steigerung der Legitimität als Führungskraft und des Selbstvertrauens**
Die Teamkapitäne und Prozesssteuerungsverantwortlichen bekamen von ihren MitarbeiterInnen oft gleich nach den ersten Modulen viel positives Feedback (u.a. „*ist ruhiger, hört zu, lässt uns ausreden, kommuniziert und informiert besser, bezieht die verschiedenen Meinungen ein ...*“). Sie haben gelernt, besser mit den eigenen Ressourcen umzugehen und balancieren zwischen Berufs- und Privatleben. Die positive Umsetzungserfahrung des Theorieinputs in die tägliche Praxis (gute Mitarbeitergespräche führen, Umgang mit Konflikten, Schaffung von Innovationsklima ...) steigert das Selbstvertrauen und ergänzt das Verhaltensrepertoire der Führungskräfte.
- **Nachweisbarer Gewinn für das Unternehmen durch realisierte Praxisarbeiten & Produktivitätssteigerung im operativen Bereich**
Deutlich messbare Produktivitätssteigerungen, monetäre bezifferbare Einsparungen und eine Vielzahl an umsetzbaren Verbesserungsideen sind die Ergebnisse der Praxisarbeiten. Dieser Teil des Zertifizierungslehrganges schärft den Blick für den eigenen Verantwortungs- und Gestaltungsbereich. Thematisiert wird eine konkrete Aufgabenstellung, wie beispielsweise Ablaufoptimierungen, die Reduktion von Durchlaufzeiten, Ressourceneinsparungen, systematische Fehleranalyse, Arbeitserleichterungen für MitarbeiterInnen, Qualitäts- oder organisatorische Verbesserungen. Neben dem strukturierten Aufbau der Praxisarbeit und der Umsetzungsqualität, kommt es auch auf die Form der Einbindung ihre MitarbeiterInnen oder KollegenInnen in das Praxisprojekt an. Die im Zertifizierungslehrgang mit den Praxisarbeiten befassten operativen Führungskräfte werden wiederum von ihren Führungskräften beim Erstellen der Praxisarbeiten unterstützt und gecoacht. Hier wird Führung zu einem hierarchieübergreifenden durchgängigen Prozess an einer klar definierten und messbaren Problemstellung.
- **Gesteigerter Marktwert durch ein international anerkanntes Zertifikat nach ISO 17024 & aktiver Unternehmensbeitrag zum Human Capital Management**
Neben der Marke sind die MitarbeiterInnen das Kapital unseres Unternehmens. Mit dem FIP Lehrgang gelingt ein hohes Maß an Qualitätssicherheit in der Qualifikation der ausgebildeten Führungskräfte. Als international tätiges Unternehmen steht die Fischer GmbH für Produktführerschaft. Diesen Anspruch an Spitzenqualität beanspruchen wir auch bei Weiterbildungs- und Kompetenzsicherungsmaßnahmen. Wir sind innovativer Partner für unsere Kunden, Lieferanten und Kooperationspartner, und wir wollen ein mindestens genau so attraktiver Arbeitgeber für unsere MitarbeiterInnen und potenzielle BewerberInnen sein.



- **Eine Herausforderung für die TeilnehmerInnen, die es lohnt auf sich genommen zu werden**

Die Anforderungen an den Fischer FIP Lehrgang waren nicht zu unterschätzen. Für einige Monate stehen neben dem gewohnt voll ausgefüllten Arbeitsalltag vor allem das **Lernen** von etwas Neuem und das **Verlernen** von nicht mehr Adäquatem, Ausprobieren und Reflektieren an der Tagesordnung. Darüber hinaus stehen alle TeilnehmerInnen vor ganz pragmatischen Herausforderungen, wie beispielsweise eine Problemstellung in einer Praxisarbeit zu dokumentieren, eine geeignete Präsentation zu erstellen und einem größeren Personenkreis – noch dazu in einer Prüfungssituation – zu präsentieren.

Der Teamgeist im Lehrgang und die Zusammensetzung der TeilnehmerInnen aus verschiedenen Unternehmensbereichen fördert zusätzlich das Miteinander im Alltag. Der

Zusammenhalt und Austausch untereinander hat auch über den Lehrgang hinaus Bestand. Diese Netzwerke und das voneinander Lernen werden weiterhin gepflegt und ermöglichen den direkten und schnellen Infoaustausch.

- **Wir sind stolz...**

auf die hervorragenden Ergebnisse und auf die durchgängige Auszeichnung aller Lehrgangsabsolventen der Fischer FIP 1, 2 und 3 Lehrgänge mit dem Personenzertifikat nach ISO 17024. **Leistungsbereitschaft, Ehrgeiz, Engagement, Begeisterungsfähigkeit, Neugierde und Offenheit gegenüber Neuem unserer operativen Führungskräfte wurde uns eindrucksvoll bestätigt.**

Über Fischer:

Seit der Gründung 1924 steht das österreichische Unternehmen Fischer für Innovation und neueste Technologien. Die Zentrale eines der weltweit größten Skiherstellers und Weltmarktführers im nordischen Skisport befindet sich in Ried im Innkreis (Oberösterreich). Fischer ist Gesamtanbieter in den Bereichen Alpin und Nordisch, sowie spezialisiert auf Tennis, Hockey und Composite Technology. Die Produktionsstandorte sind in Ried im Innkreis (AUT) und Mukatschewo (UKR). Der Unternehmensgruppe gehören weiters die erfolgreichen Tochterfirmen Löffler und FACC, beide mit Sitz in Ried im Innkreis, an.

Für weitere Informationen kontaktieren Sie:

Mag. Ursula Pramendorfer, Human Resources Management
Fischer GmbH, Fischerstr. 8, A-4910 Ried/Innkreis
Telefon: +43 (0) 7752 909-207, Fax: +43 (0) 7752 85909-207
E-Mail: ursula.pramendorfer@fischer-ski.com
<http://www.fischer-ski.com>