

## **Zertifizierungslehrgang „Operative Führungskraft“**

### **1. Ausgangssituation:**

Wir haben uns im Jahr 2005 entschieden einen KTM internen Führungslehrgang für unsere operativen Führungskräfte anzubieten. Da wir (vor allem aufgrund unseres starken Wachstums in den letzten Jahren) ein sehr junges Unternehmen sind und unsere Führungskräfte in der Produktion hauptsächlich aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz eine Führungsrolle ausüben, war es für uns wichtig, unsere Vorarbeiter im Bereich der Sozial- und Methodenkompetenz sowie der Persönlichkeit umfassend zu schulen.

### **2. Zielsetzung des Lehrgangs:**

**Folgende Ziele verfolgen wir mit dem Lehrgang „Führung in der Produktion“**

- Alle operativen Führungskräfte sollen sich ihrer Aufgaben und ihrer Verantwortung als Führungskraft noch bewusster werden bzw. befähigt werden, ihre Rolle noch effizienter wahrzunehmen
- Laufende Aktualisierung der Qualifikation unserer Führungskräfte und Mitarbeiter - Führungskräfte sollen über ihre fachlichen Kenntnisse hinaus Fähigkeiten entwickeln, die zur Kooperation und Kommunikation in vernetzten Systemen notwendig sind.
- Die operativen Führungskräfte sollen in der Lage sein, ihre Mitarbeiter so zu führen und motivieren, dass sie im Hinblick auf die Ziele des Unternehmens tätig werden und ihre Leistungsfähigkeit voll erbringen.
- Die operativen Führungskräfte sollen ihre Rolle als Trainer und Coach ihrer Mitarbeiter verstehen und sich verstärkt den Aufgaben des ständigen Verbesserungsprozesses, der Motivation und Qualifikation ihrer Mitarbeiter sowie der Teamentwicklung widmen.
- Operative Führungskräfte sollen sich untereinander (besser) kennen lernen, um auch bereich- und abteilungsübergreifende Kontakte zu verbessern.
- Wir möchten durch umsetzbare Praxisarbeiten einen im Unternehmen messbaren Mehrwert schaffen

### 3. Zielgruppe:

Vorarbeiter, Gruppenleiter, Schichtführer sowie Vorarbeiter-Stellvertreter der 3 Produktionsstandorte (Hauptwerk, Motorenwerk, Werk I) sowie des Versands und des Teilezentrums

### 4. Aufbau und Ablauf des Lehrgangs:

- Eröffnungsworkshop (Kickoff-Veranstaltung) zu Beginn des Lehrgangs:
  - Ziele des Vorstands
  - Vorstellung der Trainer
  - Vorstellung des Konzepts
  - organisatorisches
  
- Der Lehrgang besteht aus einzelnen Modulen zu folgenden Themen (auszugsweise):
  - Rolle + Aufgabe einer Führungskraft
  - Selbstmanagement./Arbeitstechniken/Umgang mit Zielen - Arbeiten mit Projekten
  - Grundlagen der zielorientierten Kommunikation
  - Führung + Steuerung von Teams
  - Führungs- und Management-Instrumente, Management-Konzepte
  - Angewandte Kommunikation im Führungsalltag
  - Gespräche in schwierigen Situationen/Konfliktmanagement
  - Rhetorik – Präsentationstechniken
  
- Wichtig ist uns auch die Verzahnung mit Zielen des Unternehmens, deshalb veranstalten wir bei den FIP Lehrgängen auch interne Module (Unternehmenspräsentation, Qualitätsmanagement)
  
- Im Zuge eines externen Moduls (zur Hälfte des Lehrgangs) findet eine Zwischenevaluierung statt (Feedback und Verbesserungsvorschläge), die auch Gelegenheit zum gemeinsamen Erfahrungsaustausch zwischen Teilnehmern, Trainern und Führungskräften bietet
  
- Weiters werden zusätzlich zu den Modulen Reflexionen angeboten, die Teilnehmer können in den Reflexionen Erlerntes wiederholen und vertiefen

- Neben einer schriftlichen Prüfung am Ende des Lehrgangs verfassen die FIP Teilnehmer während des Lehrgangs Praxisarbeiten über ein im Unternehmen umsetzbares Thema. Die Arbeiten werden am Ende des Lehrgangs im Gremium (auch die Geschäftsleitung ist anwesend) präsentiert

#### **5. Absolventen und Zeitraum des Lehrgangs:**

Wir haben bereits 3 FIP-Lehrgänge erfolgreich abgeschlossen.

Lehrgangszeitraum: Gruppe 1: 14.3.06 – 22.3.07; Gruppe 2: 14.3.06 – 25.4.07; Gruppe 3: 10.9.07 – 22.4.08

Insgesamt haben wir in den vergangenen Lehrgängen 44 operative Führungskräfte zertifiziert (Gruppe 1 = 15 Absolventen, Gruppe 2 = 13 Absolventen, Gruppe 3 = 16 Absolventen)

#### **6. Wichtigste Erfolgsfaktoren des FIP Lehrgangs**

- Die FIP Absolventen haben für das Unternehmen sehr wertvolle Praxisarbeiten (über versch. Themen, z. B. Prozessoptimierungen, Teambildungsprozesse,..) verfasst. Zum Teil sind die Projekte bereits umgesetzt worden, viele weitere werden in den nächsten Wochen/Monaten im Unternehmen umgesetzt. Den Erfolg dieser Arbeiten (wie z. B. Kosten- oder Zeitersparnis) werden wir mittelfristig messen können.
- Operative Führungskräfte sind durch den Lehrgang sensibilisiert worden, Verbesserungspotentiale zu erkennen und in die Wege zu leiten
- Wir konnten eine wesentliche Verbesserung der operativen Führungskräfte im Führungsverhalten (Sozialkompetenz) feststellen – vor allem in Bezug auf die Kommunikation mit den Mitarbeitern wurden große Fortschritte erzielt (z. B. Mitarbeitergespräche, Durchführung von Teammeetings, Umgang miteinander,..)

#### **7. FIP für übergeordnete Führungskräfte – „FIP spezial“:**

„FIP Spezial“ richtet sich an Abteilungsleiter im produktiven Bereich, deren Mitarbeiter bereits das Training „Führung in der Produktion“ absolviert haben oder derzeit besuchen. Ziel des Lehrgangs ist ein Informationsgleichstand der übergeordneten Führungskräfte mit den FIP Teilnehmern sowie die Steigerung der Sozial- und Methodenkompetenz und der Persönlichkeitsentwicklung.

Wir veranstalteten „FIP Spezial“ somit als FIP Lehrgang in verkürzter Form (3 Module zu 1,5 Tage) für die übergeordneten Führungskräfte begleitend zu FIP III. Bei den FIP

Präsentationen am 21. und 22. April hielten auch die Teilnehmer aus „FIP Spezial“ eine Kurzpräsentation.

Inhalte der Kurzpräsentation:

- Was habe/werde ich bei meinem Führungsverhalten hinsichtlich eines gemeinsamen Verständnisses mit meinem unmittelbar Geführten besonders beachten?
- Was war mein Beitrag (Unterstützung) für meinen FIP-Schützling?
- Was sind die derzeitigen und zukünftigen Herausforderungen in der KTM-operativen Führung?

**8. Ausblick**

Zukünftig werden neue Führungskräfte sowie Stellvertreter und Nachwuchsführungskräfte bei Bedarf ebenso die Möglichkeit erhalten, den Lehrgang „Führung in der Produktion“ zu absolvieren. Abhängig von einer ausreichenden und sinnvollen Teilnehmerzusammensetzung wird KTM jährlich eine „FiP“-Ausbildung starten. Dabei wird auf das etablierte Konzept (unter Berücksichtigung von Optimierungsvorschlägen) und das bestehende Trainerteam zurückgegriffen.

Wir können das Trainerteam (Hr. Rothenwänder, Hr. Schwab, Hr. Riener) von ISO Leadership GmbH sehr empfehlen.

P. A. O. P.

