



www.iso-leadership.com
ISO Leadership GmbH
Vollererhofstraße 307
5412 Puch bei Salzburg



PROGRAMM

WIF – Wirksam führen

Der Lehrgang für operative Führungskräfte

Abschluss mit einem Personen-Zertifikat nach ISO 17024

Zielgruppe - Lehrgangsinhalte - Modulbeschreibungen

NEU – mit
**individuellem
KODE
Kompetenzprofil**

Seite 5



Inhaltsverzeichnis

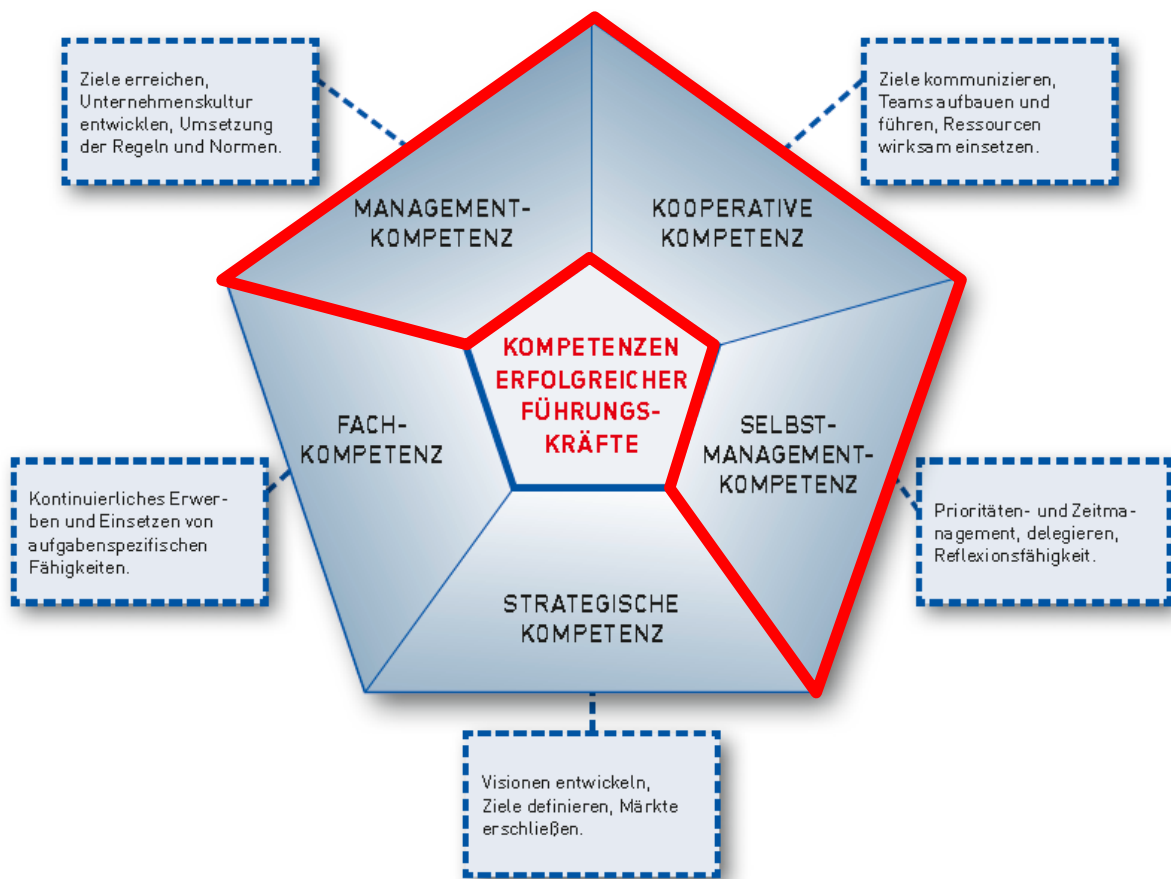
1. Zielgruppe	3
2. Ansatzpunkt	3
3. Lehrgangsinhalte	4
4. KODE – Kompetenzen ermitteln und entwickeln	5
5. Referenzen	6
6. Übersicht über die Module	6
7. Lehrgang – Ausrichtung und Prüfung	7
8. Module Detailbeschreibung	8
9. Trainerprofile	10
10. Anhang – Musterzertifikat	12

1. Zielgruppe

Zielgruppe sind operative Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte. Operative Führungskräfte sind unmittelbar in die Wertschöpfungskette eingebunden. Typische Berufsbezeichnungen sind Teamleiter, Schichtführer, Gruppenleiter, Meister, Filialleiter, Abteilungsleiter. Diese Führungskräfte arbeiten im Tagesgeschäft mit, orientieren sich an Jahreszielen und sie wurden meist Führungskraft weil sie gute Fachkräfte sind. Sie werden häufig Führungskraft von ehemals gleichgestellten Mitarbeitern. Allen ist gemeinsam, dass sie kaum eine Vorbereitung oder eine Ausbildung für die neuen Aufgaben als Führungskraft bekommen haben. Sie führen also meist aus „dem Bauch heraus“. Der Lehrgang ist auch für KMU's gedacht, die eine kleine Gruppe von Führungskräften ausbilden wollen.

2. Der Ansatzpunkt

Führen ist keineswegs nur etwas für speziell Begabte, sondern Führen ist ein Handwerk das erlernt werden kann. Den trainierten Inhalten des Lehrganges liegt das Kompetenzmodell von ISO Leadership zugrunde:



Schwerpunkt sind die rot umrandeten Kompetenzen, sie kommen im Rahmen der Führungsaufgabe zur Fachkompetenz neu hinzu. Die strategische Kompetenz ist im Rahmen der operativen Führung meist weniger relevant.

3. Lehrgangsinhalte

MANAGEMENT-KOMPETENZ	KOOPERATIVE KOMPETENZ	SELBSTMANAGEMENT-KOMPETENZ
Grundsätze wirksamer Führung	Kommunikation, Kooperation, Konflikte	Zeitmanagement – realistisch planen, konsequent umsetzen
Aufgaben wirksamer Führung	Teamdiagnose und Teamentwicklung	Aufgaben strukturieren, wirksam delegieren
Werkzeuge wirksamer Führung	Vertrauen aufbauen	Eigene Entwicklung vorantreiben

3.1. Management Kompetenz = auf Ziele der Organisation ausgerichtetes Handeln

Hier geht es darum, dass die Teilnehmer die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge wirksamer Führung mit ihrer Situation im Unternehmen verknüpfen. Das bedingt, sich mit Zielen auseinander zu setzen, Ziele auf die eigene Ebene herunterzubrechen und konkrete Einflussbereiche zu formulieren. Es geht darum zu erkennen, wo und wie stark beeinflusse ich mit meinen Mitarbeitern die Ziele des Unternehmens.

3.2. Kooperative Kompetenz = Entwicklung und Einsatz von Ressourcen der Mitarbeiter, zur Optimierung der Zusammenarbeit

Dieser Punkt ist die größte Herausforderung beim Schritt von der Fach- zur Führungskraft. Mitarbeiter richtig einzusetzen, zu delegieren, Teambesprechungen führen, Ziele zu vermitteln, Projekte zu steuern, KVP Prozesse zu initiieren, Konflikte zu lösen – das alles sind Aufgaben die neu auf die Führungskraft zukommen.

3.3. Selbstmanagement Kompetenz = Entwicklung und Einsatz der eigenen Ressourcen

Hier geht es vor allem um den Einsatz der Ressource Zeit. Zeit ist unwiederbringlich! Wichtiges vom Dringenden zu unterscheiden, vor allem zu entscheiden wo der Einsatz der eigenen Zeit unumgänglich ist, ist Thema der Selbstmanagement Kompetenz.

Selbstmanagement ist aber zu einem großen Teil Stimmungsmanagement. Trotz Stress und angespannter Situationen Optimismus und Zuversicht auszustrahlen, ist nicht immer einfach.

Ihr persönliches Kompetenzprofil erstellt mit KODE

Auf rund 40 Seiten erhalten sie eine detaillierte Auswertung ihres persönlichen Kompetenzprofils. Das Profil wird erstellt auf Grund von Fragen die sie online beantworten. Zeitaufwand ca. 30 Minuten

KODE

KODE ist die Abkürzung von **Kompetenz Diagnostik und -Entwicklung**. Es ist ein Verfahrenssystem mit verschiedenen Kompetenzermittlungs- und –Entwicklungstools. Letztere sind die Grundlage für effiziente Personalentwicklungsmassnahmen und Trainings. Das Ergebnis der Auswertung wird in einem Gespräch mit Trainern analysiert. Auf Wunsch werden spezifisch ausgerichtete Coachings angeboten.

Kompetenzen charakterisieren die **Fähigkeiten von Menschen** sich in neuen, offenen, unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen **selbstorganisiert zurechtzufinden** und **aktiv zu handeln**. Kompetenzen sind die komplexe, zum Teil versteckte Potenziale implizite Erfahrungen ebenso umfassen wie Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Werte und Ideale.

KODE ist weltweit das erste Analyseverfahren das die vier menschlichen Grundkompetenzen

- Personale Kompetenz
- Aktivitäts- und handlungsbezogene Kompetenz
- Fachlich methodische Kompetenz
- Sozial kommunikative Kompetenz

direkt misst.

KODE eignet sich sehr gut zur Erfolgsberatung von Menschen, Teams und Organisationen. Das Verfahren unterstützt bei der Erkennung und Entwicklung von Stärken.

Was bekommen sie von ihrer persönlichen KODE Analyse?

Sie erhalten

- Ein differenziertes Bild ihrer personalen,, fachlich methodischen, Aktivitäts- und Umsetzungskompetenzen sowie ihrer sozial-kommunikativen Kompetenzen, bezogen auf verschiedene Anforderungssituationen
- Kompetenzbilanzen – ebenfalls bezogen auf verschiedene Anforderungssituationen
- Eine Einschätzung ihrer lang- und kurzfristigen Handlungsziele und Wertorientierungen
- Detailhinweise zu ihrem Selbst-Management
- Vielfältige und realistische Anregungen insbesondere zur Verbesserung
 - Ihrer Kommunikation
 - Ihrer Zusammenarbeit mit anderen in Gruppen und Teams
 - Ihrer Begegnung und Bewältigung von Konflikten
 - Ihrer Durchsetzungsfähigkeit
 - Ihrer physischen und psychischen Belastbarkeit
 - Ihrer konzeptionellen Arbeit und der systematischen Lösung von Problemen

4. Referenzen

Bisher wurden von uns rund 400 Führungskräfte aus Unternehmen in Österreich, Deutschland und Indonesien von uns ausgebildet. Auf Wunsch vermitteln wir gerne Kontakte mit Absolventen.

BORBET Austria - EBEWE - FCI Austria - Fischer Sports - Fronius International - J.N. Kreiller - Kässbohrer Transporttechnik - KTM-Sportmotorcycle – Kraiburg Walzenfertigung Liebherr-Transportation Systems - Lutz - Salzburg Airport – starlim//sterner - UNITO Versand - WP-Suspension

5 . Übersicht über die Module 14 UE je Modul = insgesamt 112 UE

Bezeichnung	Kompetenzbereich und Inhalt
Modul 1 Führung	Managementkompetenz Grundsätze – Aufgaben und Werkzeuge einer Führungskraft Rollen einer Führungskraft Lehrgangsorganisation Anforderungen an die Praxisarbeit, Prüfung
Modul 2 Kommunikation	Kooperative Kompetenz Unser Gehirn und wie wir lernen Sprache, Informationsübertragung, Kommunikationsmodell Fixierung der Themen für die Praxisarbeit
Modul 3 Kooperation	Kooperative Kompetenz Tealdiagnose und Entwicklung eines Teams Motivation von Menschen Typen der Persönlichkeit
Modul 4 Selbstmanagement	Selbstmanagementkompetenz Das menschliche Antriebssystem Motivation und Motivierung Neue Denkgewohnheiten entwickeln Der Aufbau eines konstruktiven Selbstbildes
Modul 5 Managementsysteme	Managementkompetenz Westliche – Fernöstliche Systeme (Lean, Kaizen, Balanced Scorecard) Kontinuierliche Verbesserungsprozesse – KVP / GEMBA Ziele und Umgang mit Zielen
Modul 6 Kritische Situationen im Führungsalltag	Kooperative Kompetenz Kritische Situationen im Führungsalltag bewältigen Entscheidungen treffen Besprechung der Praxisarbeiten, aktueller Stand, erste Präsentation
Modul 7 Konstruktive Mitarbeitergespräche	Kooperative Kompetenz Mitarbeitergespräche strukturiert und konstruktiv führen Konkrete Ergebnisse erzielen Der konstruktive Umgang mit Konflikten als Erfolgsfaktor
Modul 8 Präsentationstechnik u. Prüfungsvorbereitung	Selbstmanagementkompetenz Präsentationstechnik Wirksam präsentieren – Einsatz von Hilfsmitteln Präsentation der Praxisarbeit Vorbereitung auf die Prüfung
Prüfung und Abschluss	Durchführung der Prüfung durch einen unabhängigen Prüfer

6. Der Lehrgang

6.1. Ausrichtung des Lehrganges

Der Lehrgang ist ausgerichtet auf den Erwerb von Kompetenzen, von Fähigkeiten, die im Unternehmen, im Führungsalltag wirksam eingesetzt werden können. Der Erwerb von Wissen ist knapp gehalten und beschränkt sich auf das Notwendigste. Es wird in anschaulichen, praxisorientierten Modellen vermittelt. Allen inhaltlichen Erklärungen liegen solide, wissenschaftlich fundierte, vor allem aber erprobte Modelle zugrunde.

Die ersten vier Module sind schwerpunktmäßig auf den Erwerb der notwendigen Grundlagen wirksamer Führung gerichtet. Die Module 5 – 8 vertiefen das Gelernte, es werden praktische Beispiele aus dem betrieblichen Alltag der Teilnehmer bearbeitet.

6.2. Trainer - Methoden und Sicherung der Umsetzung

Alle im Lehrgang tätigen Trainer haben eigene, langjährige Führungs- Beratungs- und Trainingserfahrung mit Führungskräften. Sie sind alle bei einer Zertifizierungsstelle als Trainer akkreditiert. Der Lehrgang basiert auf dem Prinzip des erlebnisorientierten Lernens. Das heißt, die Teilnehmer werden in Übungen und Rollenspielen gefordert, Gelerntes zu trainieren und die Umsetzung in das „richtige Leben“ zu planen. Zusätzlich gibt es Übungsaufgaben für die Praxis. Erfahrungen mit den Übungsaufgaben werden im Folgemodul besprochen. Die Teilnehmer erstellen eine Praxisarbeit, die im Unternehmen auch umgesetzt werden kann. Die einzelnen Lehrgangsthemen (wie z.B. Motivation, Kommunikation, Team...) werden aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet, immer wieder aufgegriffen und vertieft.

6.3. Voraussetzung für den Erwerb des Personen-Zertifikates „Operative Führungskraft“ nach ISO 17024

Die Prüfung wird von einem unabhängigen Prüfer von SYSTEMCERT, Leoben abgenommen. Für einen positiven Abschluss sind Voraussetzung:

Eine abgeschlossene Ausbildung (Lehrabschluss, BMS; BHS; o.ä.) und eine zweijährige berufliche Praxis ODER eine vierjährige Praxis und der Nachweis von einschlägigen Fachschulungen im Ausmaß von mindestens 40 Stunden. In Fällen, in denen diese Nachweise nicht mehr erbracht werden können, kann der Prüfer nach einem Orientierungsgespräch mit dem Kandidaten diesen zur Prüfung zulassen.

Aus dem Lehrgang sind notwendig:

- Lehrgangsteilnahme mit 75% Anwesenheit
- Positiver Multiple Choice Test
- Praxisarbeit im Ausmaß von mindestens 7 Seiten (s. Pkt. 6.4.)
- Präsentation der Praxisarbeit und Beantwortung von führungsrelevanten Fragen im Zusammenhang mit der Arbeit

6.4. Praxisarbeit

Die Erstellung einer eigenen Praxisarbeit durch den Teilnehmer ist fixer Bestandteil des Lehrganges. Mit der Arbeit zeigt der Teilnehmer, dass er die Kompetenz als Führungskraft erworben hat. Dazu gehört die Aufbereitung einer Verbesserung mit IST Zustand – Soll Zustand und Lösungen sowie zugehörigen Messparametern, die die Wirksamkeit der Veränderung nachweisen. In der Praxisarbeit ist auch die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und anderen Abteilungen, internen oder externen Bereichen darzustellen.

Diese Praxisarbeiten sind immer wieder eine positive Überraschung in den Lehrgängen. Es ist unglaublich mit welchem Ehrgeiz und Kompetenz sich die Teilnehmer an die Arbeit machen und die Ergebnisse können sich wirklich sehen lassen!

7. Module Detailbeschreibung

7.1. Modul 1 - Führung - Lehrgangsorganisation

Modul 1 beschäftigt sich (basierend auf F. Malik) mit den Grundsätzen – Aufgaben und Werkzeugen einer Führungskraft. Unterschiedliche Rollen in unterschiedlichen Führungssituationen werden dargestellt. Der Management Regelkreis wird dargestellt und diskutiert. Erster Erfahrungsaustausch der TeilnehmerInnen mit dem Thema Führung. Die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge werden auf die Situation im eigenen Unternehmen besprochen.

Lehrgangsorganisation – es werden mit den Teilnehmern organisatorische Fragen geklärt, individuelle Anforderungen besprochen.

Prüfung – Es gibt erste Informationen über die Prüfung, damit diese auch für die TeilnehmerInnen berechenbar ist, es wird gezeigt worauf besonders Wert gelegt wird, wie eine Praxisarbeit aussehen kann etc.

7.2. Modul 2 - Kommunikation

Unser Gehirn, wie wir lernen, wie unsere eigenen Werte, Überzeugungen entstehen ist Gegenstand dieses Moduls. Vor allem aber auch wie neue „Programme“ in uns oder anderen Menschen angelegt werden können. Wir beschäftigen uns intensiv mit Sprache, mit den komplexen Vorgängen bei der Übertragung von Informationen zwischen Menschen. Anhand eines Kommunikationsmodells wird Kommunikation nachvollziehbar, interpretierbar gemacht. Viele praktische Übungen sind in diesem Modul angesiedelt.

7.3. Modul 3 - Kooperation

Kaum ein Begriff ist so strapaziert und wird so irreführend gebraucht wie der Begriff „Team“. In diesem Modul wird herausgearbeitet, was wir unter einem TEAM verstehen, welche Entwicklungsschritte es braucht um ein Team zu formen. Rahmenbedingungen die zu schaffen sind, um echte Teamleistungen zu ermöglichen. Unterschiedliche Persönlichkeitstypen und deren tendenzielles Verhalten in unterschiedlichen Situationen werden dargestellt.

7.4. Modul 4 - Selbstmanagement

Selbstmanagement ist im engeren Sinne Stimmungsmanagement. Wie gelingt es mir auch in stressigen, konfliktgeladenen Situationen, situationsadäquates Verhalten zu bewahren? Aufbauend auf das Modul Kommunikation geht es hier um das menschliche Antriebssystem, um Motivation und um persönliche, individuelle Motivatoren. Der Aufbau eines konstruktiven Selbstbildes (das ist mehr als „positiv denken“) wird erarbeitet.

7.5. Modul 5 - Managementsysteme

Managementsysteme und Werkzeuge funktionieren. Die Kunst besteht nun darin, das für die eigene Organisation geeignete System auszuwählen und es angepasst auf die Vision, Ziele und Strategie des Unternehmens, wirksam einzusetzen. Operative Führungskräfte bewegen sich meist in einem vorgegebenen System und vorgegebenen Werkzeugen mit denen sie ihre Ziele erreichen müssen. Das Modul beleuchtet die Vor- und Nachteile verschiedener Managementsysteme sowie deren Rahmenbedingungen für eine wirksame Umsetzung.

7.6. Modul 6 - Kritische Situationen im Führungsalltag – erste Präsentation der Praxisarbeiten

Im Alltag werden Führungskräfte oft von unterschiedlichen Situationen überrascht, müssen präsent sein und professionell reagieren. Ob die Verletzung von Sicherheitsbestimmungen, Gefahr in Verzug oder Beeinträchtigung eines Mitarbeiters durch Alkohol - in jedem Fall ist die Führungskraft gefordert zu handeln. Neben diesen aktuellen oft unausweichlichen Anlässen, gibt es aber auch noch andere konfliktrichtige Situationen die gerne übergangen oder umgangen werden. Hier geht es darum, „die Drachen zu töten“ solange sie noch klein sind und die Konfliktlösung noch relativ einfach möglich ist.

7.7. Modul 7 - Konstruktive Mitarbeitergespräche

Neben diesen aktuellen, oft unausweichlichen Anlässen wie im Modul 6 beschrieben, gibt es aber auch noch andere konfliktrichtige Situationen die gerne übergangen oder umgangen werden. Merkmal dieser Situationen ist es, dass die Führungskraft die Möglichkeit hat, sich gut auf das Gespräch vorzubereiten. Hier geht es dann darum wie das Gespräch geführt wird, wie gut die Sach- und Beziehungsebene koordiniert werden können. Gespräche dieser Art enden mit konkreten Vereinbarungen die auch dokumentiert werden.

7.8. Modul 8 - Präsentationstechnik und Prüfungsvorbereitung

Präsentieren vor Publikum mit dem Einsatz von Hilfsmitteln ist das Kernthema. Es werden die Praxisarbeiten der Teilnehmerinnen präsentiert und kritische Fragen gestellt. Es wird die Prüfungssituation simuliert. Teilnehmer zeigen, dass sie in der Lage sind, einen Sachverhalt strukturiert und entscheidungsfähig aufzubereiten.

7.9. Prüfung

Die Prüfung wird als Lernsituation gestaltet. Fragen die nicht beantwortet werden, werden vom Prüfer oder einem der anwesenden Trainer erklärt. Es geht in der Prüfung um den Zusammenhang von Führung mit der präsentierten Praxisarbeit. Es werden Kompetenzfragen gestellt. Das sind Fragen bei denen der Kandidat konkrete Lösungen für eine Situation schildert oder konkrete Aktivitäten, die er zum Gelingen der Praxisarbeit gestartet hat, beschreibt. Die Prüfung erfolgt durch einen unabhängigen Prüfer der Firma SYSTEM-CERT in Leoben.



C U R R I C U L U M V I T A E

ZUR PERSON

NAME Karl-Peter Rothenwänder
GEBURTSJAHR 1958

KOMPETENZEN

- SCHWERPUNKTE**
- Geschäftsführer: ISO Leadership GmbH
 - Trainer und Coach
 - Personenzertifizierungen ISO 17024
 - Beratung, Konzepterstellung, Begleitung, Umsetzung in PE- und OE-Prozessen
 - Lektorentätigkeit und wissenschaftliche Betreuung:
PEF Privatuniversität, FH-Technikum, IGTC (Indonesien), bfi, WIFI

AUSBILDUNG, ERFAHRUNGEN, REFERENZEN, FREMDSPRACHEN

- AUSBILDUNG**
- MAS für internationale Personal- und Organisationsentwicklung
 - MSc for Solution Management - Schwerpunkt Coaching
 - Zertifizierte Moderatoren- u. Referentenausbildung zum „train the trainer“
 - Zertifizierte Trainerausbildung „Wirkungsvoll führen“ (Interaktion Management IMAKA)
 - Projektmanagement
 - Referent und Prüfer (Systemcert Ges.m.b.H.):
„Qualitäts- und Umweltmanagement“, „Operative Führungskraft“, „Fachtrainer“
- ERFAHRUNGEN**
- Leitende Funktionen im HR-Bereich (bis 2002)
 - Chefredakteur (bis 2008): *MAGAZIN TRAINING*- Sparte „Personal“
 - Konzeption/Entwicklung/Implementierung von Unternehmenskultur
 - Quality Management (Indonesien)
 - Continuous improvement process (Indonesien)
 - Entrepreneur- & Leadership in Education (Indonesien)
 - Kompetenzanalysen (FK-Nachwuchs und Schlüsselkräfte)
 - FK-Ausbildung (Industrie/Großhandel/Dienstleistung)
 - Neuausrichtung Unternehmensstrategie nach Merger
 - Teamentwicklung und -vertiefung
 - Mitarbeiterbefragung - Betriebsklimaanalyse
 - Markenpflege - „Der Wert der Marke“
 - Vorlesungen:
Managementkonzepte, Bildungs- u. Personalcontrolling, Führungskonzepte und –instrumente, Personalrecruiting und Personalauswahlinstrument, Lerntransferoptimierung, Mitarbeitergespräche, Organisationkultur, Kompetenzentwicklung
- REFERENZEN**
- Umfassend vorhanden
- FREMDSPRACHEN**
- Englisch

CURRICULUM VITAE

ZUR PERSON

NAME Mag. Peter Schwab
GEBURTSJAHR 1953



DERZEITIGE TÄTIGKEITSSCHWERPUNKTE

- SCHWERPUNKTE**
- Geschäftsführer: ISO-Leadership GmbH
 - Aufbau wirksamer Führungsstrukturen und Training von Führungskräften
 - Führungskräfteausbildungen mit ISO 17024 Zertifizierung
 - Projekte zur Strategieumsetzung - Balanced Scorecard
 - Prozessbegleitung in OE Prozessen

AUSBILDUNG, KENNTNISSE, FREMDSPRACHEN

- AUSBILDUNG**
- HAK; Studium BWL mit Schwerpunkt Personalentwicklung und Organisationsentwicklung
 - TQM Manager Ausbildung
 - Ausbildung zum Audit von Managementsystemen
 - Referent und Prüfer (Systemcert Ges.m.b.H.): „Qualitäts- und Umweltmanagement“, „Operative Führungskraft“, „Fachtrainer“

- KENNTNISSE UND FÄHIGKEITEN**
- Prozess- und Qualitätsmanagement
 - Audit von Managementsystemen nach ISO 9001
 - Prozess- und Qualitätsmanagement
 - Effizienzmessung von Leistungsprozessen
 - Führung von Projektteams
 - Entwicklung von konkreten Aktionen zur Strategieumsetzung
 - Entwicklung und Umsetzung von PE-Maßnahmen
 - Lösungsorientiertes Coaching

- FREMDSPRACHEN**
- Englisch

- PROJEKTE SEIT 2007**
- Borbet Austria GmbH, Ranshofen
 - Kässbohrer GmbH., Eugendorf
 - KTM Sportmotorcycle AG, Mattighofen,
 - FCI Austria GmbH, Mattighofen,
 - Airport Salzburg GmbH, Salzburg
 - EBEWE Pharma, Unterach am Attersee
 - Fronius International GmbH, Sattledt
 - GUKPS St. Pölten

Führungskräfte Lehrgänge mit Zertifikat nach ISO 17024 als „Operative Führungskraft“

- REFERENZEN**
- Umfassend vorhanden

Das Zertifikat wird für den jeweils zutreffenden Bereich z.B. „Bereich Produktionstechnik“ oder „Bereich Dienstleistung“ ausgestellt, wenn gewünscht noch mit einem Zusatz z.B. „Facility Management“.



Z E R T I F I K A T

SYSTEMCERT
Zertifizierungsges.m.b.H.

Operative Führungskraft
Bereich Produktionstechnik

Herr
Maximilian MUSTERMANN

geboren am 18. Jänner 1972

hat am 27. November 2004 die Prüfung „Operative Führungskraft“ an der MANAGEMENT-SCHMIEDE SALZBURG entsprechend dem Zertifizierungsprogramm von SystemCERT erfolgreich abgelegt und die erforderliche Voraussetzung zur Verwendung als Operative Führungskraft nachgewiesen.

Dem/der ZertifikatsinhaberIn wird durch diese Qualifikation bescheinigt, dass er/sie die notwendige Kompetenz zur Führung einer Organisationseinheit in der Produktion besitzt. Er/Sie hat sich das erforderliche Wissen im Lehrgang „Operative Führungskraft im Bereich Produktionstechnik“ mit folgenden Schwerpunkten angeeignet:

- ◆ Führungskompetenz
- ◆ Methodenkompetenz
- ◆ Organisationskompetenz
- ◆ Entwicklungskompetenz

Dieses Wissen wurde in der Organisation durch eine Praxisarbeit nachweislich umgesetzt.

Prüfdatum: 27. November 2004
Prüfungsort: Salzburg
Zertifikat Nr.: 4944-0055-04
gültig bis: 27. November 2007

Leoben, am 2. Dezember 2004



Dipl.-Ing. Franz Gruber
Geschäftsführung der Zertifizierungsgesellschaft



SystemCERT, Zertifizierungsgesellschaft m.b.H.
Parkstraße 11 | 8700 Leoben | Tel.: +43 (3842) 48458 | office@systemcert.at | www.systemcert.at
Akreditiert laut Verordnung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit
(BGBl. Verordnung Nr. 244/1998 vom 29.07.1998)

ps 30.10. 2011