



Interview mit Herrn Dipl.-Ing. Oskar Heer

Effizienzerhöhung durch Industrial Engineering

Am Beispiel Daimler

Vielen Dank für Ihren interessanten Vortrag beim WING-Kongress! Demnach sind Sie verantwortlich für Industrial Engineering (IE) und Labor Relations bei Daimler weltweit.

In welcher Funktion sind Sie genau tätig?

Ich bin Leiter von Labor Relations – zu Deutsch Arbeitspolitik.

Wie ist die Abteilung bzw. die Stabstelle IE verankert?

IE ist innerhalb einer Abteilung verankert, das heißt ich habe insgesamt bei mir mehrere Abteilungen und eine davon ist unter anderem für IE verantwortlich.

Wie viele Mitarbeiter arbeiten bei Daimler im Bereich IE?

Wir haben bei uns in der Stabstelle 3 Mitarbeiter die sich um das IE kümmern. Die auch in Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitern der Division das IE betreiben.

Welche Aufgaben haben Sie dabei als Leiter für die Stabstelle?

In Bezug auf IE bin ich dafür verantwortlich, sämtliche Gespräche und Abstimmungen mit dem Gesamt-Betriebsrat abzuwickeln. Ich mache die Abstimmung mit der Unternehmensleitung in Richtung Standards – Welche Methoden zum IE setzen wir ein? Welche Standards setzen wir ein? Welche Vereinbarungen haben wir bzw. welche Vereinbarung brauchen wir in Zukunft?

Wie wird das Thema weiterentwickelt? Zusätzlich bin ich auch für das Thema Qualifizierung beim IE zuständig.

Das heißt strategisch und operativ für die Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Ja.

Sie haben eine Folie über die internationale Aufstellung Ihres Konzerns gezeigt, d.h. die Anzahl der Mitarbeiter in den Ländern

– insgesamt ca. 270 000 Mitarbeiter – davon ungefähr 170 000 in Deutschland.

Welche Strategien sind hier von Ihrer Seite beim IE notwendig, um diese hohe Beschäftigungszahl in einem Hochlohnland aufrecht zu erhalten, sodass man die Produktion nicht in Billiglohnländer verlagern muss?

Das Allerwichtigste sind die Mitarbeiter selbst – deren Qualifikation und weiterführende Qualifikation.

Das heißt, von den Blaumänteln in der Werksebene ausgehend aus?

Ja und für White-Color-Arbeiter auch - dies gilt für beide. Da ich unter anderem auch für die Berufsausbildung bei Daimler und für die betriebliche Weiterbildung zuständig bin – d.h. für die Weiterbildung der Mitarbeiter im Blue-Color Bereich, ist das natürlich eine ideale Ergänzung zum IE, weil ja genau dort alles getan wird, um das Thema Qualifizierung der Mitarbeiter nicht nur zu erreichen, sondern auch weiter-

zuentwickeln. Beispielsweise nimmt heutzutage das E-learning gewaltig zu. Wir haben inzwischen schon Ausbildungen zur blauen Karte von MTM gemacht mit Mitarbeitern in Südafrika und einem Instruktor in Stuttgart. Das funktioniert mittlerweile ohne Probleme mit Internet, Videokonferenz und Telefonkonferenz. In Südafrika sind die Teilnehmer von diesem Ausbildungskurs, immer nach Feierabend, in ihren Schulungsraum gegangen und der Lehrer saß in Stuttgart. Man muss einfach versuchen etwas kreativ zu sein und die neuen Medien zu nützen, welche dazu super Möglichkeiten bieten.

Sie haben auch die Anforderungen und Kompetenzen vorgestellt, die sie an einen Produktivitätsmanager stellen; Stichwort: „Vielfalt managen“. Welche Anforderungen stellen Sie als Leiter dieser Stabsabteilung an die Industrial-Engineers vor Ort in den unterschiedlichen Produktionsstätten?

Ganz wichtig ist zuallererst, dass die Mitarbeiter vor Ort mit dem Grundhandwerkszeug ausgestattet werden. D.h. sie müssen ihren Arbeitsbereich kennen bzw. kennenlernen (Anm.: neue Mitarbeiter) – Wie laufen die Prozesse ab? Was sind die Ziele? Welche Kennzahlen sind wichtig? Sie müssen Grundkenntnisse für IE-Fähigkeiten und -Methoden aufweisen, außerdem ist die Prozessbewertung ein wesentlicher Punkt.

Und genauso die Begriffe Vermeidung von Verschwendung und das daraus folgende persönliche Verhalten in der Produktion?

Genau. Und hier besteht eine ganz enge Verknüpfung mit dem Produktionssystem. Wir haben ein eigenes Produktionssystem bei Daimler, also muss jeder das Produktionssystem kennen, oder kennengelernt haben.

Auf jeder Mitarbeiterebene?

Ja, auf jeder Ebene. Wir haben inzwischen auch im Unternehmen beschlossen, dass man auf bestimmte Ebenen nur aufsteigen kann, wenn man bestimmte Qualifikationen im Produktionssystem absolviert hat. Sonst kann man nicht mehr weiter aufsteigen.

Stichwort „Aufsteigen“. Sie haben als KFZ-Mechaniker angefangen, haben

dann studiert und sind nun als Führungskraft im HR Bereich tätig. Haben Sie auch die ganzen Qualifikationen vor Ort absolviert?

Während der Ausbildung eher weniger. Zuerst habe ich die Ausbildung im Handwerk gemacht, ganz klassisch in einem kleinen Betrieb als KFZ-Mechaniker. Nach meinem anschließenden Fahrzeugtechnik-Studium habe ich begonnen bei Daimler in Sindelfingen zu arbeiten. Dort habe ich mich auf ein ganz anderes Gebiet festgelegt – den Qualitätsbereich. Meine letzte Funktion war die Leitung des Qualitätsmanagements im PKW Werk Rastatt, welches ich auch selbst neu aufgebaut hatte.

Danach habe ich in die Produktion gewechselt und war Produktionsverantwortlicher für die A-Klasse in der Montage. Von da an kam ich mit dem Thema IE in Berührung. Wir haben damals ein sehr modernes Produktionssteuerungssystem aufgebaut, welches auf dem Prinzip der Echtzeitsteuerung basierte. Für andere Themen, wie Mitarbeitereinsatz und Änderungen in der Qualifikation, haben wir auch ein spezielles Qualifikationsprogramm aufgebaut. Insbesondere die deutsche Automobilindustrie hat damit einen ganz großen Benefit, den andere so nicht haben. Wir haben extrem viele Facharbeiter in Deutschland, die sehr gutes Basiswissen mitbringen, sich damit auch eine sehr gute Problemlösungskompetenz erarbeitet haben und somit sehr flexibel einsetzbar sind. Sie beherrschen auch dieses sehr komplexe Produktionsprogramm – in dem fast kein Produkt ist wie das andere. Die Mitarbeiter führen immer wieder unterschiedliche Tätigkeiten durch, damit sie flexibel bleiben, deren Arbeit spannend bleibt und es Abwechslung gibt.

Aber auch aus ergonomischen Gründen – so gibt es unterschiedliche Belastungen. Dafür bedarf es aber gut qualifizierter Mitarbeiter und Kennzahlen, um die Produktion und deren Umfeld gut zu steuern. Es geht nicht nur um Produktivität, sie müssen auch Qualität und Qualifizierung steuern.

Jetzt ein Schwenk der Thematik. Sie haben die Ansätze des IE im interdisziplinären Produktentstehungsprozess (PEP) kurz be-

schrieben. Wie sind Ihrer Meinung nach die Aufgaben des IE im gesamten PEP?

In dem Prozess ist elementar wichtig, dass erstens der IE-Mitarbeiter dafür sorgt und sicherstellt, dass die Zeitbausteine da sind – für die einzelnen Zeiten oder für die einzelne Tätigkeit. Zweitens: Diese Zusammensetzung ergibt dann einen Prozess. Aber ist dieser Prozess richtig? Ist er vollständig? Ist er optimal? Dies gilt es permanent weiterzuentwickeln. Zum Dritten ist es wichtig, dass der IE-Mitarbeiter dafür sorgt, dass er anderen Beteiligten am Prozess sein Ergebnis, sein Gedankengut, seine Abläufe beibringt und von ihnen beurteilen lässt – er muss quasi die Ergebnisse auch verkaufen und kommunizieren.

Wenn die Werker nicht verstehen warum und weshalb etwas gemacht wird, werden Sie es hinterher womöglich falsch machen und wissen nicht einmal warum. Deswegen ist es auch ganz wichtig, dass er kommunikationsfähig ist. Die vierte Aufgabe ist: Er muss bereit stehen für Fragen, Anregungen und Hinweise und muss sich überlegen wie er seinen Prozess, die Bewertung oder seine Analysen anpassen, ergänzen oder auch optimieren kann.

Sie haben auch die geschichtliche Entwicklung des IE bei Daimler kurz erwähnt – auch die von Prof. Matyas angesprochene 10 jährige Abstinenz des IE – wie würden sie die aktuelle Entwicklung und die nächsten 10 Jahre des IE bei Daimler sehen? Was sind die großen Herausforderungen an die Industrial Engineers?

Ein paar Beispiele hatte ich ja schon genannt. Diese drei Beispiele sind sicher elementar. Was passiert im indirekten und administrativen Bereich? Ebenso die Themen Demographie und Ergonomie. Das Thema IE ist dann am besten, wenn Sie sich mit Veränderungen der Situation oder den Anforderungen weiterentwickeln, flexibel anpassen und bedarfsorientiert sind.

IE-Thema umsetzen und entwickeln. D.h. der Industrial-Engineer sollte immer versuchen, den berühmten „Schritt voraus“ zu sein gegenüber anderen, die „nur“ anwenden. Ein Bereichsleiter, beispielsweise in der Entwicklung, hat Ziele und Vorgaben: „Ich möchte

meinen Bereich optimieren. Ich muss ihn optimieren. Ich habe vorgegebene Ziele und muss mit weniger Personal auskommen.“ Wenn der Industrial Engineering-Mitarbeiter seine Arbeit gut macht, wird er gefragt, was er einem anbieten kann; was könnte er tun damit der Bereich besser wird? Wenn er hier gute Ideen hat wird der Bereichsleiter sagen, „sie müssen mir helfen“, „ich brauche sie.“

Wenn der IE-Mitarbeiter aber sagt „das ist schwierig, das geht so aber gar nicht, das haben wir noch nie gehabt, das haben wir noch nie gemacht...“, dann wird der Entwicklungsleiter entweder antworten „ist in Ordnung aber ich brauche Sie nicht mehr“, oder er wird gar nichts sagen, wird ihn aber nicht wieder holen. Dies war jetzt ein Beispiel – so wird es aber immer sein. Die IE Community wird nicht deswegen geholt, weil sie so heißt oder weil man sie hat, sondern nur dann wenn sie einen Mehrwert bietet.

Welche Wettbewerbsvorteile gibt es in Deutschland für Daimler gegenüber den Niedriglohnländern zu verteidigen, insbesondere in Bezug auf die Produktion und wie kann man dies erreichen?

Erreichen kann man dies dadurch, indem a) die Produktivität besser ist als bei den anderen, b) die Komplexität beherrscht und gleichzeitig die Qualität gesteigert wird und c) die Kundenanforderungen besser erfüllt werden als bei der Konkurrenz, z.B. durch kürzere Durchlaufzeiten. Wir haben es inzwischen geschafft, dass ein Unternehmer der einen Truck bei uns ordert, innerhalb von 6 Wochen jeden Truck seiner Wahl, nach seinen Wünschen bekommt.

Dies ist also auch mit der Maximalausstattung möglich?

Ja. Minimal- oder Maximalausstattung – egal welche Farbe, Motor, Rahmen, Achsanzahl, Tonnage, Fahrerhaus und so weiter, man bekommt jeden beliebigen Truck innerhalb von 6 Wochen. Das sind Dinge die wir noch vor ein paar Jahren nicht geschafft hätten (wir haben das jetzt seit ca. 3 Jahren) Früher hätte es immer mindestens ein viertel Jahr gedauert, darunter gab es überhaupt keine Chance. Die Komplexität,

die Variabilität hat zugenommen und trotzdem hat die Durchlaufzeit abgenommen. Daran zu arbeiten, ist genau ein Thema des IE. Wenn man auch eine Verbesserung einführt bei der man das Endergebnis heute nicht erkennen kann – führt man sie trotzdem ein. Irgendwann haben sie so viele kleine Schritte zusammen, dass Sie eine ganze Stufe gehen können. Auf einmal lohnt es sich – und sie sind weiter gekommen. (Anm. Konzept des KVP)

Wie fertigen Sie in den Ferienzeiten? Gibt es eine Produktionsabsenkung im Sommer? Und wenn Nein, wie realisieren Sie die volle Leistung der Produktion im Sommer?

Wir haben vereinbart, dass wir den ganzen Sommer mit voller Produktion durchfahren. Es gibt also keine Produktionsabsenkung. Das geht soweit, dass wir im Sommer mehrere tausend Ferienarbeiter beschäftigen, die uns hier aushelfen. So können unsere Mitarbeiter Ferien machen.

Welchen Qualifikationsgrad haben diese Ferienarbeiter?

Dies sind überwiegend Studenten. Diese Ferienarbeiter erlernen im Regelfall zwei bis drei Arbeitsplätze, weil es sich für die kurze Zeit nicht lohnt mehr Arbeitsplätze zu erlernen. Die regulären Mitarbeiter müssen um diese Ferienarbeiter quasi herumarbeiten. Ansonsten ist es üblicherweise so, dass wir eine Gruppenorganisation haben. Das Grundziel wäre, dass jeder in der Gruppe den gesamten Gruppenumfang beherrscht – d.h. im Schnitt 8-10 Arbeitsplätze. Gruppenarbeit und Gruppenrotation sind auch ein Teil IE.

Daimler hat auch mehrere tausend Zeitarbeitskräfte, um die Kapazität aufrecht zu erhalten. Aber wenn wir von Flexibilität sprechen, dann meinen wir ja nicht nur die Personalflexibilität, sondern auch die Anlagenflexibilität. Irgendwann sind auch diese am Ende – wir haben Anlagen da fahren wir 7 Tage die Woche, 24 Stunden rund um die Uhr volle Produktion. Bis Sie da nachinvestiert haben – das dauert dann.

Wie viel Produktivitätssteigerung schaffen Sie in den Werken pro Jahr im Schnitt?

Das ist sehr unterschiedlich. Die Werke die gerade neu anlaufen, haben sicher weniger Produktivitätssteigerung als jene die schon komplett auf Kammlinie sind. Aber ich würde sagen – Hausnummer 5 % pro Jahr. Das ist schon gewaltig. Wir haben die Produktivitätssteigerungen der letzten Jahre genützt, um die Stückzahlen zu steigern.

Irgendwo muss dann ja eine technische Grenze sein?

An einigen Stellen sind wir hier ja auch schon an der technischen Grenze. Wir sind da schon dabei nach zu investieren. Sie haben sicher schon bemerkt, dass wir gerade einige neue Werke rund um den Globus bauen. Wir haben gerade vor 14 Tagen ein neues Truck-Werk in Indien in Betrieb genommen. Wir sind gerade dabei in Peking zwei neue PKW-Werke und ein neues Aggregatwerk zu bauen. Wir haben letztes Jahr ein neues Truck-Werk in Mexico in Betrieb genommen.

Werden für diese neuen Werke im Ausland dann Mitarbeiter aus Deutschland eingestellt oder lokale Mitarbeiter gesucht?

Zumindest bis es läuft ja. Aber ansonsten immer beides. Wir haben zum Beispiel jetzt gerade das Werk in Ungarn in Betrieb genommen und da ging es uns genauso wie VW. Wir haben dort mittlerweile knapp 2000 Mitarbeiter rekrutiert – die wussten zuvor nichts vom Autobau. Ein paar wenige sind von AUDI gekommen – AUDI ist das einzige Automobilunternehmen in Ungarn das Mitarbeiter mit Automotive-Kenntnissen hat. Aber die allermeisten kommen aus komplett anderen Branchen.

Da haben wir die letzten zwei Jahre ein drei oder vierstufiges Qualifizierungskonzept umgesetzt. Wir stellen die Leute dort ein und sie erhalten eine Grundqualifikation in Ungarn. Die ersten 500 gingen dann alle nach Deutschland in die bestehenden Fabriken, wurden dort qualifiziert damit sie das Autobauen lernen; teilweise bis zu einem Jahr. Dann gingen sie wieder zurück und lernten in Ungarn die Arbeitsumfänge die sie selber machen sollten in der Fabrik. Und im letzten Schritt geben sie das nun erworbene Wissen an die nächsten Mitarbeiter dort weiter.

Das sind dann die Trainer. Man baut also langfristig auf die Mitarbeiter vor Ort auf?

Absolut, ja. Unsere Erfahrung zeigt auch: Je besser die Mitarbeiter qualifiziert und ausgebildet sind, desto größer ist der Nutzen für uns selbst und desto länger bleiben diese Mitarbeiter auch dem Unternehmen treu. In Deutschland oder Österreich ist es eher üblich, dass die Mitarbeiter – so wie auch ich – ein Berufsleben lang bei einer Firma bleiben.

In Ungarn oder in anderen Ländern ist es aber oft so, wenn sie den Mitarbeitern 10 Cent mehr bieten für die Stunde, dann sind sie weg. Sie haben oft keine Beziehung zum Unternehmen. Das geht auch den anderen Firmen, wie BMW usw. ähnlich. Unserer Erfahrung nach ist es so, dass in jenen Ländern in denen dieser Trend stark zu beobachten ist, genau die gut qualifizierten Mitarbeiter eher bleiben.

Wie sehen Sie die österreichische universitäre Ausbildung zum Wirtschaftsingenieur im internationalen Vergleich? Wie werden eventuelle Niveauunterschiede bei Daimler ausgeglichen?

Wenn man nur die Akademiker betrachtet, gibt es sehr gute Ingenieure im Ausland – das ist keine Frage. Nicht nur in den USA, sondern auch in China, Indien, Brasilien haben sie sehr gute Leute die sicherlich auf unserem Niveau sind. Ich würde da keinen Unterschied machen. Wenn man aber darunter schaut – und ich schaue mir dann immer die gesamte Kette an – also Ingenieure, Facharbeiter und so weiter, da sieht es teilweise katastrophal aus. Das ist der Grund warum wir die duale Facharbeiterausbildung massiv exportieren.

Wir haben in ca. 42 Ländern in meinem Bereich betreute Berufsausbildungen, die nach dem dualen Prinzip aufgebaut sind. Mittlerweile gibt es 5 Standorte in China, 3 Standorte in Indien, 4 in Australien, sogar einen in der Mongolei und auch mehrere in Afrika, die wir immer nach dem dualen Prinzip aufbauen. Weil wir dort einfach keine Facharbeiter bekommen. Die gleiche E-Klasse (technisch gesehen) die hier in Wien herumfährt, fährt auch mitten

in Afrika, Indonesien oder Japan herum. Mit wem sollen diese Wagen gewartet werden? Die technischen Anforderungen an die Arbeiter sind in Afrika genau die gleichen wie hier in Wien.

Dort sind jedoch in der Weiterqualifizierung manchmal Maßnahmen notwendig die man bei uns eigentlich für normal hält. Wie beispielsweise einen Reifenwechselkurs für die LKW Fahrer in Afrika. Wie verhält man sich wenn der Reifen Luft verliert? – Das wissen viele dort nicht. Die Afrikaner sind so lange weitergefahren bis das Fahrzeug nicht mehr lief. Daher ist die Facharbeiterausbildung notwendig, um hier notwendiges Wissen zu verankern. Das ist auch ein Teil von IE. Daher sage ich, dass IE in der Zentralfunktion eigentlich in den HR Bereich gehört. Die meisten Industrial Engineers beurteilen zuallererst die Dinge technisch. Das ist sicherlich nicht falsch, ich sehe aber weiter – ich muss mich um die Menschen kümmern – die Menschen zu etwas befähigen.

Das heißt, das Produktivitätsmanagement greift dort, wo man die operative Ebene – die Blaumäntel – aktiv schult (Arbeitsmethoden etc.)?

Genau. Und das ist dann das, was es auch so schwierig macht zu verstehen – was ist denn IE? Da kann ich Ihnen jetzt eine Stunde lang irgendetwas erzählen. Wenn aber derjenige noch nie etwas von der Thematik gehört hat, wird er es wahrscheinlich trotzdem nicht verstehen – weil es einfach schwierig zu greifen ist.

Wie beurteilen Sie die Thematik IE und WING in der universitären Ausbildung?

Wirtschaftsingenieurwesen ist für mich ein Thema, das eigentlich stiefmütterlich behandelt wird. Es müsste dort viel mehr gemacht werden, weil hier die klassische Technik und die Betriebswissenschaft verbunden werden. IE ist in beiden Bereichen enthalten, hat also sowohl eine technische als



**Dipl.-Ing.
Oskar Heer**

Leiter Industrial Engineering / Director Labor Relations Daimler

auch eine betriebswissenschaftliche Komponente.

Das derzeitige Verhältnis der Ausbildung ist 60 % Technik, 40 % Wirtschaft. Passt das oder würden Sie die Anteile eher vertauschen?

Nein, ich würde diese nicht vertauschen. Ohne die technische Basis kommt man nicht mehr aus. Personen, die im Finance-Bereich oder im Controlling-Bereich arbeiten und nur die reine Betriebswirtschaft erlernt haben, tun sich inzwischen extrem schwer, weil diese Gebiete mehr und mehr verschmelzen (abgesehen von Banken oder Versicherungen). Ab dem Moment wo sie in ein Unternehmen gehen, das mit Technik zu tun hat, kommen sie nicht mehr daran vorbei. Gerade in technischen Bereichen, wie der Maschinenbau- oder Zulieferindustrie, sind Österreich und Deutschland extrem stark und es sind sehr viele Arbeitsplätze vorhanden. Ich würde deswegen das Verhältnis nicht ändern.

Wenn die Finanzierung gesichert wäre und Sie könnten eine Pflichtlehrveranstaltung in das WING Studium einbringen – wie würde diese aussehen und welche Inhalte würden Sie dort einbringen?

Ich würde eine Lehrveranstaltung machen in der die Studenten ein praktisches Projekt machen müssen – am besten im Team. Also nicht für den Papierkorb, sondern möglichst bei der Industrie angesiedelt. Also ein praktisches Projekt in einem Unternehmen – ca. 10 Arbeitstage – und dort alles abarbeiten: Wie geht man an ein Projekt heran? Wie präsentiert man die Ergebnisse? Nebenbei lernt man ein Unternehmen und die Abläufe darin etwas kennen. Außerdem würde ich den Studenten 2-

3 Tage Lehrveranstaltungen für die Persönlichkeitsbildung vorschreiben. Also Teamarbeit, Präsentation, Umgang mit Unsicherheiten, Konfliktmanagement – den Umgang mit Menschen.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Herr Dipl.-Ing. Alexander Sunk

Dipl.-Ing. Oskar Heer

Im Jahre 1960 geboren, absolvierte er nach dem Schulabschluss zuerst eine Ausbildung zum Kfz-Mechaniker um anschliessend Fahrzeugtechnik in Köln zu studieren. Nach Abschluss des Studiums begann er seine berufliche Laufbahn in der Daimler Benz AG im Werk Sindelfingen als Qualitätsingenieur. Nachdem er mehrere unterschiedliche

Funktionen innerhalb des Qualitätsbereiches wahrgenommen hatte, wurde er mit der Leitung der Qualitätssicherung im neuen Pkw-Werk in Rastatt beauftragt.

Die weiteren beruflichen Stationen führten ihn über die Produktionsverantwortung innerhalb der Pkw - Montage und die Planung für Neufahrzeuge in die derzeitige Aufgabe.



Technikerinnen & Techniker in der Geschäftsführung – die Technologiemanager des 21. Jahrhunderts

Die Technische Universität Wien (TU Wien) bereitet AbsolventInnen technisch-naturwissenschaftlicher Studien im Rahmen des postgradualen Universitätslehrgangs Geschäftsführung für TechnikerInnen auf die Herausforderung der Unternehmensführung vor.

Auch 2012 ist ein Jahr der wirtschaftlichen Unsicherheiten und des Umbruchs. Gerade in solch schwierigen Zeiten sind Fachwissen, Problemlösungskompetenz und Glaubwürdigkeit in Unternehmen gefragt. Fähigkeiten, die TechnikerInnen während ihrer Ausbildung erwerben. Und gerade diese Fähigkeiten sind es, die sie für Führungsaufgaben in Unternehmen qualifizieren.

Management Competence for Executives

Durch ihre Ausbildung verfügen TechnikerInnen über das nötige Spezialwissen um neue Technologien und Entwicklungen selbstständig zu verstehen, zu beurteilen und erfolgreich zu imple-

mentieren. So sind sie in der Lage die Produktivität nachhaltig zu steigern.

Verfügen TechnikerInnen zudem noch über Managementwissen, betriebswirtschaftliches Know-how sowie Kenntnisse des Personalwesens sind sie für Aufgaben im Top-Management bestens gerüstet. Denn durch diese Zusatzqualifikationen öffnen sich ihnen neue Blickwinkel. Die tieferliegenden Dynamiken der Märkte werden besser verstanden, man kennt die rechtlichen Konsequenzen und versteht sich auf die Führung von MitarbeiterInnen

Diese Kombination aus technischem Studium und Managementkompetenzen qualifiziert TechnikerInnen optimal für die Geschäftsführung.

Zusatzqualifikation für neue Herausforderungen

Die TU Wien reagierte auf diese Entwicklung und konzipierte den Universitätslehrgang „Geschäftsführung für TechnikerInnen – Corporate Governance & Legal Aspects“. Dieses post-

graduale Weiterbildungsprogramm ist optimal auf die Anforderungen von TechnikerInnen in Managementpositionen abgestimmt. Lehrinhalte, Fallstudien und Hintergrundgespräche präsentiert von Top-PraktikerInnen und ausgewiesenen ExpertInnen orientieren sich an den einschlägigen Berufsfeldern und neuen Herausforderungen.

So wird Gesellschafts-, Unternehmens-, Abgaben- und Arbeitsrecht am letzten Stand gelehrt und praxisnahe diskutiert, ebenso aktuelles Wissen über die Praxis des Rechnungswesens, Controllings und Human Resource Management in den jeweiligen Modulen vermittelt.

Durch die komprimierte zeitliche Gestaltung des Lehrgangs wird zudem auch der beruflichen Situation der TeilnehmerInnen Rechnung getragen: der Lehrgang ist in Wochenendmodulen (24 Unterrichtstage) organisiert.

Weitere Informationen zu diesem Universitätslehrgang finden Sie unter http://cec.tuwien.ac.at/tu_college/universitaetslehrgaenge/geschaeftsfuehrung_fuer_technikerinnen.