

### Beispiel: Soft Skills in der Führung

# Neues Feld für erfolgreiche Mittelständler

Die Otto Röhrig Gesenkschmiede ist ein mittelständisches Unternehmen, welches Rohwaren im Bereich der chirurgischen Instrumente und Scheren fertigt. Bereits seit 1895 werden hier anspruchsvolle Schmiedeprodukte hergestellt. Gestiegene Anforderungen an den durch die handwerkliche Tätigkeit des Formschmiedens geprägten Fertigungsablauf und technische Entwicklungen im Bereich des Gesenk- bzw. Werkzeugbaus, des Schmiedens und sonstiger Fertigungsschritte prägen die letzten Jahre. Ferner internationalisiert sich der bisher durch die Regionen Solingen und Tuttlingen geprägte Markt der Medizintechnik stark. Diese Entwicklungen stellen hohe Anforderungen an die Beschäftigten der Firma.

**Neue Produkte, technische Innovationen und sich ändernde Verfahren prägen den Betrieb.** Internationale Kontakte, schnellere Reaktionszeiten und komplexere Fertigungsplanungen sind die Herausforderungen des Vertriebs, der Vertriebsunterstützung und der Produktionssteuerung. Neben diesen Entwicklungen musste die Integration einer weiteren Gesenkschmiede (Hugo Herkenrath, Solingen), die die Otto Röhrig Gesenkschmiede aus strategischen Gründen im Jahre 2010 übernommen hat, in den letzten zwei Jahren sowohl technisch als auch verwaltungsmäßig geschultert werden.

Die Otto Röhrig Gesenkschmiede ist von Ausrichtung und Führung her stark technisch geprägt. Hohe Fachkompetenz ist bei den Führungskräften wie Geschäftsführer, Betriebsleiter und Vorarbeitern ein unbedingtes Muss. Nicht nur aus betrieblichen Gründen, sondern auch im Kontakt mit Kunden ist die Kenntnis von Material, Prozessen und Produkten sowie technischen Möglichkeiten unabdingbar, um auf dem Markt erfolgreich agieren zu können. Die technische Ausrichtung ist auch der Schwerpunkt und die Kultur in der Führung seit dem Bestehen des Unternehmens gewesen. Vor drei Jahren startete die Otto Röhrig Gesenkschmiede gemeinsam mit der IGS Organisationsberatung einen Prozess, in dem neben der Organisation des Unternehmens und später der Vorbereitung der Übernahme der Hugo Herkenrath Gesenkschmiede vor allem auch die technisch

dominierte Führungskultur hinterfragt werden sollte. Ausgangspunkt für den Prozess war die Beobachtung, dass die bisherige Vorgehensweise in Führung und Steuerung bei der Geschäftsleitung an Grenzen stieß. Die starke Einbindung in betriebliche Belange und die Steuerung der Produktion in Verbindung mit einer täglichen Präsenz im Betrieb schaffte nicht genug Freiräume für die Bereiche der Produktentwicklung, der Kundenbetreuung und -pflege, der Forcierung von Internationalisierung und Marktentwicklung sowie der strategischen Entwicklung des Unternehmens und der Umsetzung neuer Ideen. Während in früheren Jahren der Geschäftsführer die Mit-Steuerung des Betriebes übernahm – neben dem Betriebsleiter – und sich daneben um Kunden und kaufmännische Steuerung kümmerte, haben sich diese Schwerpunkte durch die beschriebenen Entwicklungen kolossal gewandelt. Schwerpunkte bilden die Kundenbetreuung sowie die für die gewohnt hohe Kundenzufriedenheit heute notwendige Innovation und Produktentwicklung.

### Neue Anforderungen an den Betriebsleiter

Was bedeutet dies für das Führungsverhalten der Geschäftsleitung? Während früher „der Chef“ vaterähnliche Züge aufwies und es ihm darauf ankam, Fürsorge und Sicherheit zu vermitteln, sind nun andere Skills gefragt. Es geht im Sinne des dauerhaften Bestands



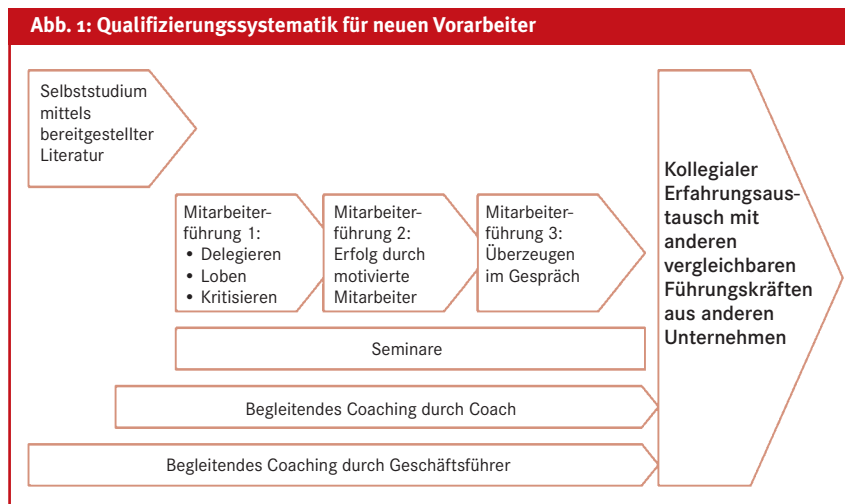
**Autoren |**  
Ralf Zimmermann,  
Geschäftsführer Otto Röhrig  
Gesenkschmiede GmbH,  
Solingen

r.zimmermann@  
otto-roehrig.de

Marcus Schmitz, Geschäfts-  
führer IGS Organisationsbe-  
ratung GmbH, Köln

marcus.schmitz@  
igs-beratung.de

# Schwerpunkt | Soft Skills und Weiterbildung



und der marktorientierten Ausrichtung des Unternehmens darum, die Beschäftigten für Veränderungen, Neuerungen und die gestiegenen und sich stärker ändernden Kundenanforderungen zu sensibilisieren, zu gewinnen und zur Umsetzung derselben zu motivieren. Ferner – und dies ist vielleicht die noch größere Veränderung – kann dies aufgrund der neuen Arbeitsschwerpunkte für die Geschäftsleitung in weiten Teilen nur aus der Distanz heraus geschehen. Die betriebliche Nähe, die früher machbar und Usus gewesen ist, ist zeitlich nicht mehr schaffbar. Damit muss „aus dem Büro heraus“ Vertrauen geschaffen, für Veränderungen sensibilisiert und je nach Mitarbeiter auch Druck aufgebaut werden. So haben sich gerade für die Geschäftsführung im Führungsverhalten erhebliche Veränderungen ergeben. Eine zentrale Aufgabe ist es folglich, die anderen Führungskräfte für die Bedeutung der gemeinhin in mittelständischen Produktionsbetrieben als nicht besonders wichtig empfundenen weichen Faktoren bezogen auf das Führungsverhalten zu sensibilisieren, die neuen Anforderungen zu benennen und die Veränderung umzusetzen.

Darüber hinaus ist die Organisation der Führung ein neues Feld. Aufgrund der Aufgabenfülle müssen Instrumente und Regelungen bzw. Vereinbarungen greifen. So sind Besprechungsrhythmen eingeführt und -abläufe strukturiert worden. Fortgeschriebene Protokolle mit offenen Punkten dienen der Gliederung und der Gewährleistung, dass die angesprochenen Themen bearbeitet, umgesetzt und nachgehalten werden können.

Dies ist natürlich vor allem nicht ohne Auswirkungen für den Betriebsleiter. Während in der weiter zurückliegenden Vergangenheit „der Chef“ die menschliche Seite und der Betriebsleiter in einem hohen Maße die technische Seite der Führung übernommen hat, reicht dies nun nicht mehr aus. Im Gegenteil: Die auf die Beschäftigten ausgerichtete Führung ist umso wichtiger geworden, je mehr auch der Geschäftsführer im Betrieb nicht mehr körperlich präsent ist. Damit gehen die Anforderungen, die weiter oben abgeleitet worden sind, eins zu eins auf den Betriebsleiter über. Im Einzelnen sind im betrieblichen Alltag ein hohes Maß an Konfliktlösefähigkeit, Einfühlungsvermögen, Durchsetzungsstärke, Belastbarkeit und Motivationsfähigkeit gefragt. Soft Skills, die früher nicht in dieser expliziten Weise zum Anforderungsprofil des Betriebsleiters gehörten. Heute muss er in der Lage sein, dass Vakuum des in weiten Teilen mit anderen Tätigkeiten beschäftigten Geschäftsführers im Betrieb auszufüllen, den Arbeitgeber zu vertreten und gleichzeitig eine neue Art der Bindung zu den Beschäftigten aufzubauen.

## Wettbewerbsfaktor Soft Skills

Neben der Technik und der Betriebsorganisation ist es von entscheidender Bedeutung, dass neben dem Druck der Veränderung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Unternehmensentwicklung gewonnen und zur Mitgestaltung motiviert werden. Nur so ist eine nachhaltige Veränderung zu erreichen. Die Fähigkeiten dazu, die neu in das Anforderungsprofil des Betriebsleiters eingegangen sind, sind für die Otto Röhrig Gesenkschmiede ein entscheidender Faktor, um weiterhin erfolgreich arbeiten und die hohen Qualitätsstandards der Kunden wie gewohnt auch bei handwerklich und technisch anspruchsvolleren Produkten erfüllen zu können. Soft Skills sind damit ein entscheidender Wettbewerbsfaktor geworden.

Aufgrund der gestiegenen Anforderungen und neuer Beschäftigungsfelder im Hinblick auf Kundenbetreuung und technische Entwicklungen muss der Betriebsleiter neben der Führung auch viele Projekte begleiten und forcieren. So ist der Entschluss gereift, einen Vorarbeiter für mehrere Fertigungsbereiche des Betriebes zu installieren, um den Betriebsleiter zu entlasten. Die Art und Weise, mit der der Vorarbeiter auf diese

Aufgabe vorbereitet und für diese Aufgabe qualifiziert wird, zeigt, welche enorme Wandlung im Bereich der Soft Skills die Otto Röhrig Gesenkschmiede als mittelständisches Produktionsunternehmen durchlebt. Neben einer Projektphase, zu der der Vorarbeiter in das zweite Unternehmen entsandt wurde, fanden bereits bei der Auswahl neben den technischen Fähigkeiten vor allem die menschlichen und führungsorientierten Kompetenzen und Potenziale des Kandidaten Beachtung. Auch ein Persönlichkeitstest wurde durchgeführt, um Ansätze für eine Qualifizierung zu gewinnen.

Im Einzelnen wurde dann eine Qualifizierungssystematik entwickelt, die es in dieser Form bei Otto Röhrig noch nicht gegeben hat. Deren Umsetzung soll den Vorarbeiter in die Lage versetzen, den zukünftigen Herausforderungen gerecht werden zu können. Sie soll aber auch dem Vorarbeiter, den anderen Führungskräften und den Beschäftigten zeigen, dass bei der Entwicklung des Marktes und des Unternehmens neue Qualifikationen für eine erfolgreiche Bewältigung des Geschäftes erforderlich sind. Die Qualifizierungssystematik gliedert sich in mehrere Bausteine (vgl. Abbildung 1).

### Unterstützung durch Coaching

Die Abbildung 1 mit den aufgezeigten Bausteinen zeigt, dass in der Qualifizierungssystematik das Augenmerk auf die Soft Skills gelegt wird. Neben dem Erlernen von Techniken, Modellen und Methoden in Seminaren steht parallel zur Reflexion ein Coaching an. Hierin soll immer wieder der Bezug zur Rolle und zu den Aufgaben des Vorarbeiters hergestellt werden. So kann die erlernte Methodenkompetenz auf die Rolle bezogen und konkretisiert werden. Das Interesse der Geschäftsleitung ist es, über diesen Weg auch eine Kulturveränderung in der Führung anzustoßen. Dem neuen Vorarbeiter muss deutlich gemacht werden, dass es für ihn keine Vorbildperson im Betrieb gibt. Dies bedeutet, dass „Abgucken“ als Lernmethode im betrieblichen Umfeld des Vorarbeiters wegfällt. Im Gegenteil: In der Zukunft werden die bisher ausgefüllten Rollen ehemaliger Vorarbeiter und auch des Betriebsleiters nicht mehr ausreichen. Soft Skills müssen ausgebildet, die Umsetzung erprobt und parallel die Kulturveränderung in der Führung gelebt und bei den Beschäftigten angestoßen und begleitet werden.

In diesem Zusammenhang wird auch vor den Beschäftigten nicht halt gemacht. Im Rahmen einer Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse, bei der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in persönlichen Interviews befragt wurden, kam heraus, dass unter anderem der Informationsfluss in der Firma verbessert werden soll. Dies war der Anlass, um eine „Vormannbesprechung“ einzuführen. Bei dieser Runde bespricht der Assistent der Geschäftsleitung zusammen mit Vertretern für einzelne Bereiche die aktuelle Situation, gibt Informationen und entwickelt Ideen und Vorschläge zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Die „Vormänner“ sind dazu aufgerufen, die Informationen in den Betrieb zu tragen und solche aus der Belegschaft an die Geschäftsleitung zu adressieren. Auf diese Weise wird der Informationsfluss von und zur Geschäftsleitung verbessert, die Transparenz für Veränderungen erhöht und die Zufriedenheit durch Einbeziehung gesteigert. Daran zeigt sich, dass auch hier Kompetenzen bei den Beschäftigten entwickelt werden, die bisher nicht gefordert und nötig erschienen.

### Alle werden eingebunden

Aus Sicht der Geschäftsleitung wurde damit für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg der Firma ein notwendiger Schritt gemacht. Darin sind alle, das heißt die Geschäftsleitung, der Betriebsleiter, der Vorarbeiter und die Beschäftigten, eingebunden. Selbstverständlich sind gerade auch die Umsetzung und der damit verbundene Wandel in der Führungskultur erfolgsrelevant. Deshalb wird jetzt und in Zukunft das Augenmerk auch zum Beispiel bei Zielvorgaben gegenüber den Führungskräften eine immer stärkere Rolle spielen. Technisches Wissen alleine ist nach den heutigen Anforderungen nicht mehr ausreichend. Stattdessen bedarf es ergänzend der intensiven Ausprägung von Soft Skills im Bereich der Führung und im Umgang mit den Beschäftigten. Beziehungen müssen aufgebaut, Vertrauen geschaffen, Kommunikation intensiviert, Einbeziehung gelebt und Vorschläge aufgenommen werden. Das Gespräch mit dem Mitarbeiter wird immer entscheidender, wenn – und dies ist erklärtes Ziel bei Otto Röhrig – die Beschäftigten an den Entwicklungen teilhaben und diese nachvollziehbar gestaltet werden sollen. Dies ist kein einfacher, aber ein langfristig notwendiger Weg, um den weiteren Erfolg der Firma gerade auch durch zufriedene Kunden zu garantieren. ■