

# Die Führungswende

Gehorsam war gestern – Ex-Rittal-Chef Norbert Müller erklärt die neue Macht der Mitarbeiter in Unternehmen

Von Jörgen Linker

**WETZLAR/ASSLAR/DIETHÖLZTAL.** Norbert Müller hat Erfahrung. Der 79-jährige Ewersbacher arbeitete 46 Jahre für Rittal, davon 21 Jahre als Geschäftsführer, zuvor als weltweit verantwortlicher Marketing- und Vertriebsleiter des Unternehmens. Für die Technische Hochschule Mittelhessen war er Dozent und arbeitete mit am Projekt Studium Plus. Seit zwölf Jahren ist er Geschäftsführer der von ihm gegründeten Unternehmensberatung Advacon in Aßlar. Müller hat also jahrzehntelang Unternehmen und somit Mitarbeiter geführt. Er sagt nun: „Gehorsam funktioniert nicht mehr.“

Teamwork ersetze Hierarchie. Das Informationsmonopol in Unternehmen liege nicht mehr beim Chef, sondern bei den Mitarbeitern. „Heute wissen sie Bescheid, sie haben die Daten.“ Und der Informationsfluss müsse so gesteuert werden, dass die Daten nach oben gearbeitet werden. Entscheidungen würden demokratischer getroffen, vorwiegend als Mitentscheidung in Teams. Für Führungskräfte könne das Machtverlust bedeuten, dürfe aber kein Kontrollverlust sein.



**Heute wissen die Mitarbeiter Bescheid, sie haben die Daten.**

Norbert Müller, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Advacon

In einem Wirtschaftssymposium, zugleich Benefiz-Veranstaltung (siehe Infokasten), am Donnerstag im Leitz-Hotel in Wetzlar berichteten Müller und Kollegen aus seiner Beratungsgesellschaft über aktuelle wirtschaftliche Veränderungen, insbesondere bei der Unternehmensführung und Problemen mit Lieferketten. Unter den rund 80 Teilnehmer waren auch der Gießener Regierungspräsident Christoph Ullrich (CDU) sowie der Rollstuhlbasketball-Nationaltrainer Nicolai Zeltinger. Er erhoffte sich „Motivationsimpulse“ für seine Arbeit mit dem Nationalteam.

Die Welt, mit ihr die Arbeitswelt und die Menschen, verändern sich. Norbert Müller zählte auf: Klimawandel, Energie-wende, Corona-Pandemie, Lieferengpässe durch Lockdowns in China, zu große wirtschaftliche Abhängigkeit von China, Krieg in der Ukraine, Gasknappheit, Rohstoffmangel, Inflation – Kostensteigerungen bei Energie, Fracht, Material und Zinsen würden über Verkaufspreise weitergegeben. Fast täglich gebe es neue Kostenexplosionen. Unternehmen, die das nicht



„Motivationsimpulse“: Norbert Müller (r.) im Gespräch mit Rollstuhlbasketball-Nationaltrainer Nicolai Zeltinger. Foto: Jörgen Linker

weitergeben könnten, machten stündlich Verluste.

Die Digitalisierung sei ein weiterer Veränderungstreiber, bislang hätten aber immer noch viele Unternehmen die Notwendigkeit nicht voll erkannt. Die Corona-Pandemie habe jedoch in kürzester Zeit die Digitalisierung zur „radikalen Notwendigkeit“ gemacht. Lockdowns, Kontaktbeschränkungen, Homeoffice und Videokonferenzen hätten vieles umgekrempelt in den Online-Modus. Die Erfahrungen prägten auch die Nach-Corona-Zeit, würden als Potenziale erkannt. Gewohnheiten würden reihenweise über Bord geworfen. Veränderte Arbeitsbedingungen seien das neue Normal: Homeoffice oder ein Wechsel zwischen mobiler und Präsenz-Arbeit im Unternehmen. Müller spricht von einer Verschmelzung von Work und Life, die Trennlinien verschwänden.

Es gebe eine Umfrage unter Studenten der Ingenieurwissenschaften: Jeweils knapp die Hälfte begrüße, wenn Firmen Homeoffice anböten beziehungsweise würden am liebsten zwei Tage pro Woche von zu Hause arbeiten. Müller mit Blick auf den Fachkräftemangel in den sogenannten MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Natur- und Ingenieurwissenschaften sowie Technik): „Haben Arbeitgeber da eine Wahl?“ Sie müssten den Ansprüchen der heutigen Generation gerecht werden. Und dieser Generation gehe es auch um eine Work-Life-Balance, also um ein ausge-

wogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit. „All diese Veränderungen markieren die unternehmerische Zeitenwende“, sagt Norbert Müller. Veränderungen würden aber als Unsicherheit erlebt. Hinzu komme die Beschleunigung der Veränderungsprozesse, das Tempo löse Ängste aus. Die Menschen seien derzeit zutiefst verunsichert. Und er zitierte die Kommunikationswissenschaftlerin Miriam Meckel: „Wir müssen uns darauf einstellen, dass es das Normale nicht mehr gibt.“ Auch nicht mehr ein neues Normal. Es gebe nur die dauerhafte Veränderung.

Das stelle auch Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Lust auf Veränderung müsse Teil der Unternehmenskultur werden, sagte Norbert Müller. Dafür sei die Chefetage verantwortlich. Aber auch die Unternehmensführung selbst müsse sich kontinuierlich verändern, Teil der neuen Unternehmenskultur werden. Sie entscheide, wie erfolgreich ein Unternehmen den Wandel schaffe und im Wettbewerb agieren könne.

Müller stellte zwei Möglichkeiten der Unternehmensführung gegenüber. Zum einen: eine Angstkultur mit einer gnadenlosen Bestrafung von Fehlern und

einer permanenten Drohkulisse für die Mitarbeiter, erwischt zu werden. Zum anderen: eine Vertrauenskultur, in der Mitarbeiter ermutigende Rückmeldungen und Freiräume erhielten. Klar, dass die zweite Alternative mehr Lust auf Leistung wecke.

**Teams entscheiden, nicht mehr Hierarchien**

In der vor-digitalen Zeit hätten die Chefs den Überblick gehabt und die nötigen Informationen nach unten durchgegeben. Mittlerweile habe sich der Informationsfluss in den Unternehmen umgekehrt. Denn die Mitarbeiter hätten die Daten und damit die nötigen Infos.

Gefragt seien teambasierte Entscheidungen und nicht mehr hierarchiebasierte. Eine neue Führungskultur verlange eine flache Hierarchie, ständigen Austausch, Kommunikation auf Augenhöhe, Freiräume und Eigenverantwortung der Mitarbeiter, Offenheit für Kritik in der Chefetage. Unternehmens-Entscheidungen würden zu Mitentscheidungen und so demokratisiert. Gefragt seien deshalb Verantwortungspositionen in Teams und bei Projekten und nicht mehr Karrieren. Mehr Verantwortung für Mitarbeiter bedeute zugleich: Mitarbeiter müssten dafür qualifiziert werden.

Der Chef werde im Zeitalter der Digitalisierung zum Coach, Moderator, Motivator und Mediator. Er müsse aber nach wie vor Navigator und Visionär bleiben. ► **KOMMENTAR**

## 15 100-EURO-SPENDE FÜR UKRAINE-HILFE

► Rund 80 Personen haben an dem Wirtschafts-Symposium der Ablarer Unternehmensberatung Advacon am Donnerstag im Leitz-Hotel in Wetzlar teilgenom-

men, sie zahlten dafür einen Beitrag von je 200 Euro. Das Geld, insgesamt 15 100 Euro, spendete Advacon für die Ukraine-Hilfe der Aktion „Deutschland hilft“.



Die Einnahmen des Symposiums in Wetzlar, insgesamt 15 100 Euro, überreicht Advacon-Chef Norbert Müller an Manuela Roßbach von der Aktion „Deutschland hilft“. Foto: Advacon

## KOMMENTAR



### (Ohn-)Macht

Jörgen Linker über Führungskultur in Unternehmen

joergen.linker@vrm.de

Norbert Müller ist 79 Jahre alt. Er stand Jahrzehnte an der Spitze von heimischen Unternehmen, hat sie geführt. Schon zu einer Zeit, als Führung vor allem Herrschaft bedeutete und klare Hierarchie. Als alles Wissen beim Chef gebündelt zusammenfloss, und Wissen nunmal Macht war.

Norbert Müller ist 79 Jahre alt und hat diese Gewissheiten über Bord geworfen. Damit auch eigenes Tun in der Mitarbeiterführung über Jahrzehnte. Also letztlich sein berufliches Lebenswerk selbst eingerissen? Nein, er hat vielmehr erkannt, dass alles der Veränderung unterliegt. Das bedeutet

**Chefetagen verlieren ihr Herrschaftswissen**

nicht zwangsläufig eine Neubewertung der Vergangenheit. Aber unter neuen Rahmenbedingungen zwingend eine Neuausrichtung für die Zukunft. Das gilt beispielsweise für die Digitalisierung in Unternehmen, aber auch für Unternehmensführung. Es gibt kein Herrschaftswissen in den Chefetagen mehr. Mitarbeiter sind Experten. Ihr Fachwissen sollte bei Arbeitgebern gefragt sein und in Entscheidungen berücksichtigt werden. Wer das ignoriert, verschenkt Wettbewerbsfähigkeit.

Und wer Veränderungen nicht annimmt, sein Weltbild und seine Gewissheiten fest zementiert, wird scheitern. Oder es ergeht ihm zumindest wie einem Handwerksmeister aus dem Lahn-Dill-Kreis, der seine Mitarbeiter so lange getriezt hat, bis er nun selbst hinterm Verkaufstresen steht, weil er keine neuen Fachkräfte mehr findet. In der deutschen Gesellschaft ist häufig die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Maßstab für jegliche Veränderung (Kommentar des ukrainischen Präsidenten Wolodymyr Selenskyj über Deutschland: „Wirtschaft, Wirtschaft, Wirtschaft“). Gut so, wenn Menschlichkeit als unternehmerischer Faktor an Bedeutung gewinnt.

## Kreis mietet Jugendburg

Gebäude wird für sechs Monate als Unterkunft für Flüchtlinge aus der Ukraine genutzt

Von Felix Leyendecker

**HOHENAHR/WETZLAR.** Der Lahn-Dill-Kreis hat die Jugendburg in Hohensolms für sechs Monate gemietet, um auch dort Flüchtlinge aus der Ukraine unterzubringen. Das hat Landrat Wolfgang Schuster (SPD) bei seiner Rede am Donnerstagabend im Rahmen der Amtseinführung des Hohenahrer Bürgermeisters Markus Ebertz (parteilos) gesagt. Das sei mit der Eigentümerin der Burg, der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN), so besprochen. Die EKHN hat dort ebenfalls Menschen aus der Ukraine untergebracht.

Auf Nachfrage bestätigte der Landrat später, dass die Kestnerschule in Wetzlar provisorisch so lange wie nötig als Erstaufnahmeeinrichtung weiterbetrieben werde. „Es verlassen mehr Leute Hessen, als derzeit kommen.

Wir haben rund 40 Leute pro Woche in der Kestnerschule und dank der Zusammenarbeit mit der Kirche bringen wir auch Menschen in der Jugendburg unter“, betonte Schuster.

**Kirche treibt Verkauf der Burg weiter voran**

Auf Nachfrage bestätigte die Geschäftsführerin des kirchlichen Tagungshauses Jugendburg Hohensolms, Annette Frenz, dass der Kreis die Jugendburg für den genannten Zeitraum gemietet hat. Die Verkaufsabsichten für die Anlage seien von der Vermietung unberührt. Die Entscheidung über den Verkauf der Jugendburg soll nach ihren Angaben noch im Juli fallen. „Priorität hat nach wie vor das Internat“, sagte Frenz. Auch die Stiftung „Haus Hohensolms“ hatte ein Kaufangebot abgegeben.

## 16 000 Dollar für einen Fracht-Container

Wirtschaftsingenieur Achim Rink berichtet, wo und warum es aktuell bei den Lieferketten der Unternehmen hakt

Von Jörgen Linker

**WETZLAR/ASSLAR/DIETHÖLZTAL.** Der Begriff Lieferketten war vor einigen Jahren bloß Wirtschaftsjargon. Inzwischen steht er für leere Regale sowie fehlende Ware und ist auch bei den Kunden angekommen. Wirtschaftsingenieur Achim Rink berät Unternehmen beim Einkauf, er hat am Donnerstag bei einem Wirtschafts-Symposium in Wetzlar über das Lieferketten-Problem berichtet.

Rink, Mitarbeiter der Aßlarer Unternehmensberatung Advacon und zuvor bei Rittal, sagte: „Die Supply Chain (Lieferkette);

Autohersteller in der Vergangenheit nicht immer partnerschaftlich mit seinen Zulieferern umgegangen sei. Ein großes Problem für die Lieferketten sei der Zusammenbruch der Logistik aus China durch den Corona-Lockdown. So habe er zuletzt 16 000 Dollar für einen Container aus China zahlen müssen, also reine Transportkosten von China nach Deutschland. Das lohne sich kaum noch.

Rink nannte ein weiteres großes Problem: der Anstieg der Erzeugerpreise in Deutschland innerhalb eines Jahres um 33,6 Prozent, unter anderem durch

den Krieg in der Ukraine. „Diese Preiserhöhungen können die Unternehmen nicht einfach wegstecken.“

Bei den Lieferketten fehle aktuell die Planungssicherheit. Die Einkaufsabteilungen der Unternehmen prüften derzeit jeden Tag nach, ob die bestellte Ware auch tatsächlich eingegangen sei.

**Rückverlagerung von Produktion aus China?**

Ex-Rittal-Chef Norbert Müller sagte während des Symposiums: „Wir haben generell eine viel zu hohe China-Abhängigkeit“. 98

Prozent der seltenen Erden kämen aus China; da sei die Abhängigkeit noch größer als von russischem Gas. Er berichtete, den USA gehe es bereits um das Trennen des Wirtschaftskreislaufs von China.

Achim Rink sieht deshalb langfristig auch Chancen für die deutsche beziehungsweise europäische Industrie. „Es wird zu Rückverlagerungen von Produktion aus China kommen.“ Auch die Verlagerung der Produktion in Billiglohnländer funktioniere nur noch bedingt. Dafür müsse Deutschland allerdings gewappnet sein und den Fachkräftemangel bewältigen.

– Anzeige –

**Abfallwirtschaft Lahn/Dill**

**Nicht weil etwas aus Plastik ist, kommt es in die Gelbe Tonne, sondern weil es Verpackung ist.**

www.awld.de