

Unter Druck: Was, wenn die Innovation nicht ankommt?



Überflieger: Wie Tunde Onakoya mit Schach die Welt retten will



brand eins

brandeins.de
25. Jahrgang
Heft 11
November 2023
10 Euro
C 50777



Dieses Bild wurde mithilfe künstlicher Intelligenz erzeugt

A close-up, AI-generated portrait of a woman with dark skin. She is wearing large, round, blue-tinted glasses that reflect her eyes. She has a serious expression and is wearing a red, beaded necklace. The background is a soft, warm brown.

Meine Chefin: die KI

Wie sich Führung verändert

Einsame Spitze?



Karriere, die, *erfolgreicher Aufstieg im Beruf*

- So lautet die Definition im Duden. Auch heute verbinden viele Menschen Erfolg noch mit der Vorstellung, über anderen zu stehen. Das sah man den Aufgestiegenen bislang auch an – schicke Anzüge, teure Dienstwagen und das Büro mit dem besten Ausblick.

Doch solche Insignien der Macht haben weithin ausgedient, und der Chefessel hat deutlich an Attraktivität eingebüßt. Die Beschäftigten haben durch den Fachkräftemangel an Macht gewonnen und fordern mehr Zugeständnisse ein. Weltweit mehren sich die Krisen, von Unternehmen werden höhere Umwelt- und Sozialstandards gefordert. Und überhaupt: Was ist eine Leitungsposition in Zeiten flacher Hierarchien eigentlich noch wert?

Eine Umfrage des Future Forum aus dem Jahr 2022 unter Führungskräften in Deutschland und fünf weiteren Ländern zeigt, dass die gestiegenen Ansprüche ihnen zu schaffen machen. Ihre Work-Life-Balance hat sich im Vergleich zum Vorjahr um 20 Prozent verschlechtert, die Gesamtzufriedenheit ist um 15 Prozent zurückgegangen, und arbeitsbedingter Stress und Angst sind um 40 Prozent gestiegen.

Hier geben drei Führungskräfte selbst Auskunft.

Maximilian Tönnies, 33, ist geschäftsführender Gesellschafter von Tönnies, dem größten Fleischverarbeiter in Deutschland. Der Betriebswirt ist seit 2014 in der Geschäftsführung der Zur Mühlen Gruppe, die Teil der Tönnies Holding ist. In den kommenden Jahren soll er die Nachfolge seines Vaters Clemens Tönnies antreten.

brandeins: Herr Tönnies, in absehbarer Zeit werden Sie die Geschäftsführung übernehmen. Keine leichte Aufgabe in Zeiten des Veggie-Booms einen Fleischkonzern mit angekratzt Image zu führen, oder?

Maximilian Tönnies: Ganz gewiss nicht. Aber seit ich zehn bin, habe ich mich darauf eingestellt, in die Fußstapfen meines Vaters zu treten. Und unsere Branche hat schon immer Anlass zu Diskussionen gegeben.

Im Sommer lief eine Reportage bei Sat 1, die erneut schlechte Arbeitsbedingungen bei Tönnies thematisierte (siehe rechts). Wir haben in den vergangenen Jahren Tausende Mitarbeiter, die über Werkverträge extern bei uns beschäftigt waren, ins Unternehmen integriert. Gleichzeitig haben wir für deren Unterbringung Wohnungen und Häuser gekauft und gemietet, auf einen einheitlichen Standard gebracht und inzwischen 4500 Wohnplätze im Bestand. Darüber hinaus ist ein vielfältiges Hinweisgebersystem etabliert worden.

Wir brauchen zufriedene Kolleginnen und Kollegen. Hier wurden zentrale Meilensteine erreicht. Für Kritik bin ich immer offen. Aber aktuell bereiten mir skeptische Stimmen von außen keine schlaflosen Nächte.

Was sind dann Ihre größten Herausforderungen?

Vor allem der Personalmangel verursacht mir Bauchschmerzen. Ich kann nicht sagen, wie viele Stellen gerade vakant sind, aber es ist unglaublich schwierig geworden, qualifizierte Leute zu finden. Das zieht sich quer durch alle Tätigkeitsfelder bei uns, von der Schlachtung bis zur IT.

Das liegt am demografischen Wandel, aber auch an der veränderten Arbeitskultur. Ein großes Problem ist die Flexibilität der Fachkräfte, etliche wechseln nach kurzer Zeit zu anderen Unternehmen. Wenn ich mit dem Mittelmanagement spreche, höre ich oft: Wenn wir niemanden finden, wird es zu Produktionsausfällen kommen. Deshalb bauen wir Anreizsysteme auf, sind offen für Fachkräfte aller Nationen, zahlen Gehälter über dem Mindestlohn der Fleischindustrie und bieten Werkwohnungen an. Die Suche wird trotzdem immer komplizierter.

Womöglich liegt das auch daran, dass Ihre Branche für ambitionierte Nachwuchskräfte nicht sehr attraktiv ist.

Das stimmt absolut nicht. Die Lebensmittelindustrie ist, von Fleisch bis Veggie, hochgradig spannend. Wir bieten Grundlagen für Fachkarrieren in ganz unterschiedlichen Bereichen. Hinzu kommt: In unserer Unternehmensführung gibt es gerade einen Generationenwechsel, viele Bereichsvorstände gehen in Rente. Die Gelegenheit habe ich genutzt, um ein noch offeneres Arbeitsumfeld zu schaffen, eine Duz-Kultur einzuführen. Das stärkt den Team-Spirit.

Der Trend geht hin zu mehr Work-Life-Balance. Weil wir in der handwerklichen Arbeit kein Homeoffice bieten können, müssen wir den Leuten anderweitig entgegenkommen, unter anderem auf Teilzeitwünsche eingehen. ►



Der Fleischskandal

Einer der Tiefpunkte in rund 50 Jahren Firmengeschichte war für Tönnies das Jahr 2020. Kurz nach Beginn der Pandemie kam es zu einer Masseninfektion im Stammsitz Rheda-Wiedenbrück. Der Schlachtbetrieb wurde vorübergehend eingestellt, nachdem sich fast ein Viertel der dortigen Mitarbeiter mit dem Virus angesteckt haben sollen. Daraufhin geriet das Unternehmen wegen schlechter Arbeitsbedingungen für vornehmlich über Subunternehmen angestelltes Personal aus Osteuropa in die Schlagzeilen. Behördliche Kontrollen und investigative Recherchen deckten etwa in den Unterküpfen der Beschäftigten gravierende Mängel auf. Seit Anfang 2021 sind – auch infolge des Skandals – Werkverträge und Leiharbeit in der Fleischindustrie verboten. Auch für Clemens Tönnies persönlich hatte der Skandal Konsequenzen: Fans des FC Schalke protestierten dagegen, dass er Aufsichtsratsvorsitzender des Clubs bleibt. Im Juni 2020 trat er nach rund 19 Jahren von dem Posten zurück.

Wie steht es um Ihre persönliche Work-Life-Balance?

Ich bin viel in unseren Betrieben unterwegs, in der Regel arbeite ich von 7 bis 19 oder 20 Uhr. Das sind lange und meist anstrengende Tage. Meine beiden Kinder entschädigen aber für viel. Für sie bleibt immer Zeit, darauf achten meine Frau und ich sehr. Toll ist, dass sie im Werkkindergarten betreut werden. Den erreiche ich von meinem Büro aus in Sekundenschnelle.

Ihr Vater hat in den Neunzigern die alleinige Geschäftsführung übernommen. Hatte er es damals leichter an der Spitze als Sie es künftig haben werden?

Das kann ich so nicht sagen. Mein Vater hat das Unternehmen gemeinsam mit seinem Bruder Bernd aufgebaut und für rasantes Wachstum gesorgt, das war auch enorm herausfordernd. Aber klar: Management und Mitarbeiterführung werden ohne Zweifel komplexer. Es ist ja nicht nur das Personalthema, auch die Energiekrise macht uns zu schaffen, weil man irgendwie mit den Kostensteigerungen umgehen muss. Hinzu kommen Einschränkungen durch die Afrikanische Schweinepest. Gleichzeitig stehen wir unter dem Druck, innovativ zu sein, was immense Investitionen fordert. Die Lebensmitteltechniker und Automatisierungsexperten dafür rekrutieren wir teils aus Übersee, sonst kämen wir nicht schnell genug voran.

Meinen Sie mit Innovationen vegetarische und vegane Produkte, gegen die sich Ihr Vater lange gesperrt hat?

Die Sparte gibt es bei uns schon lange, wir haben damals zu den ersten in Deutschland gehört. Aber gerade hier gibt es einen hohen Verbesserungsdruck, da muss man gefühlt täglich neue Produkte und Verfeinerungen



präsentieren, um nicht abgehängt zu werden. Außerdem werden Tierwohlthemen immer entscheidender.

Tierwohlkennzeichnung, Lieferketten-gesetz – stresst Sie das?

Ja, vor allem die mangelnde Planungssicherheit. Bei den Lieferkettenbestimmungen tun mir die kleinen Fleischbetriebe leid, die damit überfordert sind. Als großes, international aufgestelltes Unternehmen bekommen wir das sicherlich reibungsloser hin. Anders sieht es aus, wenn die Regierung neue Tierwohlbestimmungen beschließt. Das stellt vor allem unsere Partner in der Landwirtschaft vor ein Riesenproblem, aber auch uns. Wer bezahlt die Mehrkosten? Wie soll Transformation auf nationaler Ebene gelingen, ohne bei der Wettbewerbsfähigkeit innerhalb der EU weitere Federn zu lassen? Die Kosten für den Umbau der Tierhaltung in Deutschland werden mit rund drei Milliarden Euro im Jahr veranschlagt.

Aktuell fehlt es da an Planungssicherheit. Solche Abhängigkeiten von der Politik empfinde ich als stressig.

Deepa Gautam-Nigge, 50, ist Vizepräsidentin in der Unternehmensentwicklung von SAP und verantwortlich für Fusionen, Übernahmen und strategische Risikoinvestitionen. Zudem ist die nepalesische Rheinländerin, wie sie sich selbst nennt, Mitglied in diversen Aufsichtsgremien börsennotierter und familiengeführter Unternehmen.

„Früher, in einer weniger komplizierten Arbeitswelt, sah Führung meist

so aus: Man kommt morgens ins Büro, trifft dort auf ein Team, mit dem man vertraut ist. Falls jemand Teilzeit arbeitet, kann man sich darauf einstellen, das gilt auch für persönliche Eigenheiten und familiäre Umstände. Die gute Führungskraft kennt die Rezepte, um Einzelne zu motivieren, und weiß Bescheid, wer welche Fachkenntnisse hat.

Mit dieser Art von Führung hat die Rolle heute nur noch wenig zu tun. Statt gemeinsam im Büro zu sitzen, arbeitet der Großteil unserer Belegschaft regelmäßig aus dem Homeoffice. Statt gleichzeitig die Rechner rauf- und runterzufahren, sitzen wir in unterschiedlichen Zeitzonen quer über den Globus verstreut. Man führt keine wohlvertraute Truppe, sondern gegebenenfalls alle drei, vier Monate wechselnde Projektteams, die sich je nach Aufgabe aus unterschiedlichen Kolleginnen und Kollegen zusammensetzen. Dabei sind in meinem Verantwortungsbereich zusätzlich oft Vertreter von Start-ups sowie Investoren, Politikerinnen und Journalisten dabei. Klingt anstrengend? Das ist es auch – und trotzdem möchte ich diese Art zu arbeiten nicht missen.

Für mich bedeutet das konkret: Es gibt Zeiten, da bin ich schon zwischen 6 und 7 Uhr am Morgen im ersten Meeting und abends um 22 Uhr im letzten, da die Kollegen global verteilt sitzen, unter anderem in Tel Aviv und San Francisco. Da meine Tochter aus dem Größten raus ist, gelingt es mir ganz gut, meine Arbeitszeit entsprechend einzuteilen. An langen Tagen muss ich mir zwischendurch freie Zeitfenster suchen. So rutscht das morgendliche Schwimmen auch mal in die Mittagspause und der Spurt zum Supermarkt in den Nachmittag, in die 45 Minuten zwischen zwei

Onlinemeetings. Flexibilität klingt also erst mal anstrengend.

Dass ich immer neue, beziehungsweise unterschiedliche Gesichter vor mir habe, ist anspruchsvoll. Es bedeutet: Ich muss in kürzester Zeit erfassen, wie die Leute ticken, welche Bedürfnisse sie haben. Ich muss mich dabei über Abteilungs- oder sogar Unternehmensgrenzen abstimmen und das Projektteam zusammen- und das gemeinsame Ziel im Auge halten. Gefragt ist oft eine laterale Führung, also die Abstimmung mit Menschen, über die man keine Kontrolle oder Weisungsbefugnis hat.

Vertrauensarbeitszeit, reduzierte Arbeitszeit für junge Väter und vieles mehr – um Personal in IT und Projektmanagement zu finden und zu binden, bietet SAP viel. Vor ein paar Jahren wäre so ein Paket das Nonplusultra gewesen, heute empfindet die junge Generation das fast als selbstverständlich. Ich begrüße, dass sich das so entwickelt hat. Gleichzeitig ist es als Führungskraft herausfordernd, auf die Lebensrealität jedes Einzelnen einzugehen. Ich muss mir Mühe geben, immer den Überblick zu bewahren: Wer ist wann ansprechbar?

Aber New Work ist nicht gleichbedeutend mit No Work. Wer immer um 17 Uhr den Laptop zuklappt, wird eher nicht die große Karriere machen, Leistung wird auch künftig die Währung sein. Und Flexibilität ist auch keine Einbahnstraße: In hektischen Zeiten muss das Team ein Schippchen drauflegen.

Als Geschäftsführung gibt man einen Rahmen vor, setzt zentrale Entscheidungen und beeinflusst die Kultur. Innerhalb dessen sind alle angehalten, sich bestmöglich selbst zu organisieren und Verantwortung zu übernehmen. ▶

Ich agiere als Vorbild, versuche andere zu begeistern und auf Projekte einzuschwören, damit sie voller Engagement dabei sind. Gerade in Teams, die Innovationen vorantreiben sollen und kreative Freiräume brauchen, geht das nicht über disziplinarisches Aufdie-Finger-Klopfen. Andersherum bedeutet das: jede Menge Abstimmung.

Leichter geworden ist Führung also nicht. Zumal ich auch viel Zeit darauf verwende, mich selbst in dieser schnelllebigen Zeit über neue technische Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten.

Dass eine Vorgesetztenrolle heute bei SAP nicht mehr mit den alten Insignien der Macht einhergeht, macht mir nichts aus. Ab einer Betriebszugehörigkeit von drei Jahren fahren alle einen Firmenwagen der gleichen Kategorie. Ein Einzelbüro entspricht meinem Arbeiten sowieso nicht wirklich, außerdem bin ich viel im Homeoffice oder unterwegs. Und dass Hierarchien heute eine untergeordnete Rolle spielen, ist für mich voll in Ordnung. Schließlich profitiere ich ja auch davon, wenn mich etwa die junge Kollegin fit für Social Media macht.“

Niklas Heinen, 33,

gründete 2015 mit seiner Frau den Blog und Instagram-Kanal *Odernichtoderdoch*. Anfangs verkauften sie Schreibwaren, später wurde daraus Heinen Lovebrands – eine Mischung aus Kreativagentur, Verlag und Dienstleister. Als 2019 der Umsatz stagnierte, zog Heinen sich aus dem operativen Geschäft zurück, seine Frau blieb Geschäftsführerin. Heinen sprach damals offen über sein Scheitern. Heute unterstützt

er mit seiner Beratung *Bizz-heroes* Menschen dabei, ihre Bedürfnisse und Talente zu erkennen.

„Als ich nach dem Studium mit meiner Frau vor knapp zehn Jahren unser damaliges Unternehmen gegründet habe, dachte ich: Ich bin ein totaler Überflieger, der jetzt richtig Karriere macht, ganz viele Mitarbeiter ins Boot holt und schnell hoch hinauskommt. Zunächst hat das auch geklappt – aber ich war nicht glücklich. Viele Jahre lang habe ich mir etwas vorgemacht, mit der Zeit haben sich die Erkenntnisse gemehrt, und mit 28 Jahren war ich so weit: Ich bin als Geschäftsführer zurückgetreten.

Mein Körper hatte öfter gestreikt, ich lag schlaflos im Bett, hatte kaum mehr Appetit. Lange habe ich die Warnsignale ignoriert. Aber eigentlich spürte ich die ganze Zeit, dass etwas falsch lief. Also habe ich mir über Jahre professionelle Unterstützung gesucht und bin so knapp dem Burnout entkommen.

Ich musste mir eingestehen: Ich bin nicht dieser laute Typ, der ich dachte zu sein. Eigentlich bin ich das Gegenteil – nachdenklich und empfindsam. Das sind keine Eigenschaften, die Menschen von einer Führungskraft erwarten. Die Anforderungen, die vermeintlich an mich gestellt wurden und die ich mir selbst auferlegt habe, konnte ich nicht erfüllen.

Erfolgreich ist, wer eine Leitungsposition innehat – diesem Bild habe ich nachgeeifert. Mir hat nie jemand gesagt: Du bist erst dann richtig erfolgreich, wenn du etwas mit Bedeutung für dich und dein Leben machst. Und dass diese Bedeutung jeder Mensch für sich herausfinden darf.

Ich fing an, mich zu fragen: Wozu will ich einmal beigetragen haben, wenn ich auf mein Leben zurückblicke?

Was mich wirklich glücklich macht, habe ich erst durch die Geburten und das Heranwachsen meiner beiden Söhne erfahren: Ich möchte Menschen bei ihrer Entwicklung unterstützen. Deswegen habe ich in den vergangenen Jahren meine Aufmerksamkeit nahezu vollständig auf meine Familie gerichtet.

Was für mich die beste Erfahrung war, hat andere verwundert und irritiert. Du arbeitest sicher nebenbei, oder? Planst du schon das nächste große Ding? Wann steigst du wieder ein?

Heute will ich nicht mehr in irgendetwas verharren und etwas hinterher-eifern, weil man es eben so macht. In meinem neuen Job als Berater möchte ich für Menschen arbeiten, sie fördern und befähigen, ihre eigenen Richtungen einzuschlagen. Der ganze kapitalistische Teil von Unternehmertum mit Zahlen, Märkten und Gewinnoptimierungen treibt mich nicht an.

Wenn man sich auf LinkedIn umschaut, bekommt man den Eindruck, wir hätten uns von allen vermeintlichen gesellschaftlichen Anforderungen befreit: Jeder strebt nach Purpose, alle nehmen Elternzeit, New Work ist angekommen. Aber ich sehe in meinem Umfeld und in meiner Beratung, dass das nicht die Realität ist. Ja, das Arbeitsumfeld ist vielleicht freier, flexibler und besser geworden. Aber ich finde, wir sind weit entfernt von einem Idealzustand.

Ich habe LinkedIn deshalb von meinem Smartphone geschmissen – ich kann das nicht mehr ertragen. Dort entsteht der Eindruck, es reiche, in einem Workshop einen mit Purpose



aufgeladenen Unternehmenszweck zu definieren, damit wir nachhaltiger wirtschaften und dabei trotzdem die Zahlen stimmen. Als brauche es nur das richtige Mindset, um Krisen wie Corona oder die Inflation zu überstehen.

Diese sehr oberflächliche Mentalität erlebe ich anfangs auch oft in meinen Seminaren, Workshops und Vorträgen. Darin versuche ich Menschen zu befähigen, basierend auf ihrer Persönlichkeit zu handeln und sich selbst oder andere zu führen – besonders bei komplexen und richtungsweisenden Entscheidungen. Das geht nicht mit Musterlösungen. Trotzdem sitzen in diesen Workshops immer wieder Menschen in hohen Positionen vor mir und erwarten: Super, in zwei Stunden gehe ich hier raus, und alle Probleme wurden gelöst.

Nach meiner Erfahrung ist es aber so: Erst wenn man seine Bedürfnisse erkennt, kann ein authentischer Führungsstil möglich werden.

Doch viele Führungsteams wollen nicht wirklich ins Grübeln kommen – und schon gar nicht, dass ihre Beschäftigten das tun. Denn wenn die anfangen nachzudenken, könnten sie ja auf die Idee kommen, dass die aktuelle Stelle oder das Unternehmen gar nichts für sie ist.“ ■