

Kreative Pioniere in ländlichen Räumen

Innovation & Transformation zwischen Stadt & Land

Katja Wolter, Daniel Schiller, Corinna Hesse (Hrsg.)

Interview mit Thomas Sattelberger

Von Kreativlosigkeit in Unternehmen zu Open-Innovation und regionalen Freiheitszonen



Interview mit Thomas Sattelberger

Von Kreativlosigkeit in Unternehmen zu Open-Innovation und regionalen Freiheitszonen

Katja Wolter im Gespräch mit Thomas Sattelberger (geb. 1949), deutscher Top-Manager. Von 2007 bis 2012 war er Personalvorstand der Deutschen Telekom. Sattelberger gilt als einer der Personalvordenker der Republik, hat sich als Verfechter des Diversity-Managements profiliert und initiierte die 30-Prozent-Frauenquote für Führungspositionen bei der Telekom. Er kritisiert geschlossene Systeme in Unternehmen und Gesellschaft und die damit verbundene Chancengleichheit und Ausgrenzung von Talenten. Er ist heute Bundestagsabgeordneter.

Katja Wolter: Beim Weltwirtschaftsforum in Davos wurde 2016 Kreativität als dritt wichtigste Kompetenz definiert, die Wirtschaftsunternehmen brauchen, um heute konkurrenzfähig zu bleiben. Herr Sattelberger, Sie selbst haben mal in einem Interview kritisiert: Das Top-Management sei arm an Kreativität und klonet seine Nachfolger. Wie kam es aus Ihrer Sicht zu dieser Kreativlosigkeit in Unternehmen?

Thomas Sattelberger: Auf den Weltwirtschaftsforen in Davos sind überwiegend Menschen aus dem Gestern. Aus der klassischen Politik- und Industriegesellschaft des 20. Jahrhunderts, angereichert um ein paar amerikanische Schauspielerinnen und Gründer. Diese Führungspersonen stehen für eine Welt vordergründig artikulierter moralischer Skrupel und sozialromantischer Veränderungsideen, obwohl sie diese Welt überwiegend durch Profitoptimierung, Effizienz und Skalierung geprägt haben. Und genauso haben sie Menschenpolitik betrieben. Ist ja auch eine ganz natürliche Sache: Herrschende Systeme versuchen sich zu reproduzieren oder ihre Homöostase zu halten. Jetzt kommen sie angesichts digitaler Revolution, sozialer Spaltung, Armut und Migration an die Grenzen des Effizienzdenkens. Jetzt geht es nicht mehr um mehr, schneller, höher, weiter, sondern jetzt geht es um das Thema „Anders“, um das Thema Innovation, präziser: soziale Innovation. Wie erfinden wir uns neu, wie transformieren wir uns, wie transformieren wir nicht nur unsere Geschäftsmodelle, sondern auch sozial unhaltbare bzw. rückständige Zustände. Exakt an dem Punkt steht die alte Führung heute, die in Davos versammelt ist: rhetorisch aufgeblasen, folgenlos und postuliert jetzt die Kreativität und Innovation.

Katja Wolter: Gilt das für alle Unternehmen, oder gibt es Organisationen, die tatsächlich kreativ sind?

Thomas Sattelberger: Wir sind in einem Systemwettbewerb von Organisationssystemen. In der Unternehmenswelt der Zukunft gibt es nach wie vor Vampir- und Söldnerorganisationen, die auch überwiegend Vampire und Söldner anziehen. Daneben gibt es die alten Ozeandampfer, die börsennotierten Großkonzerne. Je zentralistischer diese aufgestellt sind, je kürzer ist deren Lebensdauer. Zudem gibt es neben dem patriarchalischen den frischen bzw. frisch-gebliebenen Mittelstand. So ein frisch-gebliebener Mittelstand ist beispielsweise die schwäbische Maschinenbaufirma Trumpf. Sie hat die Führungs- und Arbeitskultur revitalisiert. Der frische Mittelstand sind die Unternehmen, die sich in den letzten zehn Jahren gegründet haben und auch viel sozial experimentieren. Sie treiben nicht nur technologische Innovationen, sondern auch soziale Innovationen voran. Last, not least gibt es die feudal-basisdemokratischen Internetkonzerne der USA. Sie haben eine hochgradig feudale Spitze und einen basisdemokratischen Organisationskörper. Beispielsweise Google, Apple, Netflix.

Schauen wir uns mal die großen Ozeandampfer an. Sie können sich aus sich selbst heraus schwer erneuern. Da nutzt es wenig, wenn der Vorstandsvorsitzende Dieter Zetsche bei Daimler vorgibt, dass alle kreativ sein müssen, und das Thema durch evangelisiert. Das wird die Organisation nicht verändern. Hier kann man höchstens in der Peripherie etwas entwickeln. Wie beispielsweise Norbert Reithofer von BMW, der das Elektroauto i3 mit eigenem Werksausweis, eigener Führungsstruktur, eigener Arbeitszeitlogik entwickeln ließ. Er hatte danach offen zugegeben, dass es in der alten Struktur gar nicht möglich gewesen wäre. Für Ozeandampfer ist es extrem schwierig, die eigenen kreativen Kompetenzen zu stärken. Wenn überhaupt, dann nur, in einer Art Zellteilung und indem sie experimentelles Gelände schaffen, das mit einer anderen Logik als der alten Effizienzlogik operiert. Dies ist nur durch eine sich kannibalisierende Organisationsstruktur möglich.

Katja Wolter: Können Sie ein Beispiel für eine sich kannibalisierende Organisationsstruktur nennen?

Thomas Sattelberger: Beispielsweise der Beton-Pumpenhersteller Putzmeister aus Aichtal bei Stuttgart. Das Unternehmen hat auf eigenen Innovationsterritorien – separiert vom alten Betriebsgelände – etliche Entwickler und externe Innovatoren, die nichts anderes machen als über digitale Services für das klassische Produkt Beton-

mischanlagen und Betonpumpen nachzudenken. Das heißt der größere Teil der Organisation optimiert den Status quo und der kleinere Teil innoviert. Übertragen auf die Automobilindustrie heißt es, es macht heute bei Ingenieuren, die seit 30 Jahren Verbrennungsmotoren bauen, keinen Sinn, Kreativität in den Hintern zu blasen, weil das jenseits des Verbrennungsmotors nicht funktionieren würde.

Katja Wolter: Wie gelingt es einem Unternehmen zu wachsen und dabei nicht die Experimentierkultur zu verlieren?

Thomas Sattelberger: Dazu gehören ganz bestimmte Rituale. Die Unternehmen brauchen ganz bewusst Teams, die die etablierten Entwicklungen und Gedankengänge attackieren, torpedieren und hinterfragen. Sie müssen manchmal auch Parallelentwicklungen zulassen, um zu sehen, ob etwas Unterschiedliches heraus kommt. Sie müssen hochgradig darauf achten, Informalität der Organisationsstruktur und Hierarchiearmut zu bewahren. Wir wissen ja, dass enge Führung der Feind von Innovationen ist und schlechte Führung ihr Tod. Wie geführt wird, ist ein Schlüsselthema. Sie können Kreativität nicht anordnen, sondern nur Rahmenbedingungen schaffen, in denen die Menschen ihre Kreativität entfalten. Organisationen müssen darüber nachdenken, wie sie eine Arbeitskultur und eine Führungskultur schaffen, so dass Menschen Lust und Freude haben, zu experimentieren und kreativ zu sein.

Katja Wolter: Was machen erfolgreiche innovative Organisationen anders?

Thomas Sattelberger: Sie geben Räume, Zeit und Ressourcen für innovatives Arbeiten. Innovatives Arbeiten beginnt, wenn der Einzelne sagt: „Das ist mein Ding!“ Solche Organisationen haben eine flache Hierarchie, relativ hohe Beteiligungsformen, sie haben eine lockere Steuerung von oben, sie lassen ein hohes Maß an Souveränität und Selbstverantwortung in der Arbeitsorganisation zu und sie öffnen sich für Ideen von außen. Sprich: Open Innovation, Organisationen öffnen sich aktiv und nutzen die kreative Außenwelt zur Vergrößerung ihres Innovationspotenzials.

Katja Wolter: Und wie geht das für Regionen?

Thomas Sattelberger: Hier geht es um die Frage, wie schaffe ich gesellschaftlich gesehen genügend Räume, so dass neben etablierten mittelständischen Strukturen in der Region auch Kreativökologien entstehen. Dafür brauchen wir regionale Freiheitszonen in mittelständisch geprägten Clustern. Ähnlich wie in der Gegend zwischen Nizza und Cannes. Dort hat der französische Staat vor Jahrzehnten den Technologie- und Wissen-

schaftspark Sophia Antipolis gegründet. Über Steuererleichterungen für Gründungen, Ansiedlung von Bildungseinrichtungen, Schaffung von kreativer Gemeinschaftsinfrastruktur hat sich eine Region entwickelt, die heute über 1.000 Firmen mit über 40.000 Wissens- und Kreativarbeiter zählt.

Katja Wolter: Und in Deutschland?

Thomas Sattelberger: Wir brauchen in Deutschland den Fokus auf Gründer-Ökosysteme. Diese Ökosysteme müssen an mittelständische Cluster angedockt sein, die sich aus sich selbst heraus schwer transformieren können. Die Fragen, die an die Regionalentwicklung gehen, lauten: Erstens, wie können diese Cluster durch digitale Kompetenz Smart Services und Smart Products entwickeln? Zweitens, wie kann die oft industrielle Monokultur einer Region durch eine Gründerkultur, die eben nicht auf den klassischen Kernkompetenzen aufbaut, gestärkt werden? Drittens, wie kann man einen Wagniskapitalgeber überzeugen, auf dem Land zu investieren? Und viertens, wie kann man einen Gründer überzeugen, in der Provinz zu bleiben? Das sind die vier großen Fragestellungen: Wie verzahne ich innovative Gründer mit der etablierten mittelständischen Wirtschaft. Wie schaffe ich eigene Wertschöpfung? Wie bringe ich Wagniskapital rein, da staatliche Lösungen nicht langfristig tragfähig sind? Und wie attraktiv ist eine Region für Gründer?

Katja Wolter: Kann die Politik unterstützen?

Thomas Sattelberger: Die Politik müsste Rahmenbedingungen ändern, beispielsweise müsste der Gewerbesteuerhebesatz signifikant niedriger sein, es sollte TaxCredits geben, Investitionen in Forschung und Entwicklung müssen deutlich stärker steuerlich abschreibbar sein, es müsste einen signifikanten Rückgang der baurechtlichen Vorschriften geben und bürokratische Hemmnisse müssen abgebaut werden.

Wir brauchen große Public-Private-Partnerschaftsinitiativen, um das zu erhalten, was Richard Florida, der US-amerikanische Ökonom, in seiner Theorie der Creative Class den Talentmagnetismus einer Region genannt hat. Wichtig ist die Entfaltung einer vitalen Gesundheits- und Pflegeinfrastruktur, eine Bildungsinfrastruktur sowie eine pulsierende Unterhaltungs- und Freizeitinfrastruktur rund um industriell-kreative Cluster.

Kreativität ist nur pulsierend, wenn sie nicht nur esoterische Kunst ist, sondern auch in Innovationen, in neue Produkte, neue Services mündet. Es muss eine Verzahnung der Künstler und Kreativszene mit der industriellen Szene sein.

Während Demografen den ungebrochenen Trend zur Landflucht konstatieren, setzen kreative Pioniere in ländlichen Regionen längst neue Akzente. Durch Mietenexplosion und zunehmende Raumnot in den Metropolen verstärkt sich der Umkehrtrend: Leerstände in ländlichen Gebieten eröffnen Spielräume zur individuellen und gemeinschaftlichen Entfaltung. Pioniere kaufen marode Gutshäuser und Scheunen, um sie zu sanieren und in Ateliers, Probenräume und Kulturhäuser zu verwandeln. Kreative Akteure bespielen verlassene Industriebrachen und Kieskuhlen mit Festivals, FabLabs, Gastronomie und Bildungsangeboten. Gleichzeitig verstehen wir „Innovation“ nicht mehr nur im technologischen Sinn, sondern auch als soziale Innovation, die wirtschaftliche Wertschöpfung im Kontext von Gesellschaft, Umwelt und Nachhaltigkeit begreift.

Dieser Sammelband bringt Theorie und Praxis in den Dialog und fasst den aktuellen Stand in Wissenschaft und angewandter Regionalentwicklung zusammen:

- Wie lässt sich die Wertschöpfung der kreativen Pioniere erfassen und messen?
- Wie funktionieren kreative Innovations- und Transformationsprozesse?
- Lassen sich die Erfahrungen von Pilotprojekten einzelner Gebiete exportieren, skalieren und regional anpassen?
- Wie lassen sich die vorhandenen Initiativen und Akteure langfristig stärken und erhalten?

Diese Publikation macht die Wertschöpfung kreativer Pioniere und ihre innovativen Impulse in ländlichen Räumen sichtbar und zeigt ihr nachhaltiges Engagement für die Regionalentwicklung.

Auszug aus:

Kreative Pioniere in ländlichen Räumen

Innovation & Transformation zwischen Stadt & Land

Katja Wolter, Daniel Schiller, Corinna Hesse (Hrsg.)

Die Print-Publikation ist 2018 in der Steinbeis-Edition (Stuttgart) erschienen.

ISBN 978-3-95663-167-2

 **Steinbeis-Edition**