

## BUCHTIPP

## VERLOSUNGSEXEMPLAR

Karen Horn (Hrsg.)

## Verlockungen zur Unfreiheit



Frankfurter Allgemeine Buch  
416 Seiten, Hardcover mit  
Schutzumschlag  
ISBN 978-3-95601-098-9  
39,90 €

Das Buch beinhaltet eine kritische Bibliothek von 99 Werken der Geistesgeschichte. In diesen Werken geht es immer um (mehr oder weniger) verlockende Ideen, die entweder in klarer Opposition zum Freiheitsgedanken stehen oder zumindest die Gefahr auslösen, den Leser zur Unfreiheit zu verführen. Die vorgestellten Werke reichen von der Antike bis in die heutige Zeit, vom Westen bis zum Osten, von der Rechtfertigung eines milden Paternalismus bis zur Verherrlichung brutaler Unterjochung. So findet sich Niccolò Machiavelli neben Platon, Thomas Piketty, Al Gore oder auch Oscar Wilde.

Nach einer kurzen Darstellung von Zeitkontext und Biografie folgt eine pointierte Inhaltsangabe des jeweiligen Textes, danach wird auf die Wirkung des Textes eingegangen und aus liberaler Warte Stellung dazu bezogen, um deutlich zu machen, wo sich Bruchpunkte zur Idee der Freiheit ergeben. Der Leser ist eingeladen, ja regelrecht herausgefordert, sich mit dem jeweiligen Autor und seiner Bewertung aus heutiger freiheitlicher Sicht kritisch auseinanderzusetzen. Eine Lektüre, die Spaß macht und zum Nachdenken anregt. — go

## MITMACHEN &amp; GEWINNEN

Wir verlosen drei Exemplare des Buches unter unseren Mitgliedern. An dieser Verlosung können Sie teilnehmen, indem Sie eine kurze schriftliche Nachricht mit dem Stichwort „Sonderverlosung“ an folgende Adresse senden:

**Geschäftsstelle Essen**  
Alfredstraße 77–79, 45130 Essen,  
per Fax: (0201) 95971-29 oder als  
e-Mail: [essen@die-fuehrungskraefte.de](mailto:essen@die-fuehrungskraefte.de)

Einsendeschluss ist der 30. 03. 2016.

## SCHWERPUNKT MITARBEITERORIENTIERUNG

ENGE FÜHRUNG IST DER FEIND  
VON INNOVATION

## Interview mit Thomas Sattelberger, Teil 1

*Thomas Sattelberger, der Management-Vordenker, ehemaliger Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Telekom AG im Gespräch mit Sebastian Müller, DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK: Er nimmt deutlich Stellung zur Zukunft der Arbeitswelt, guter Führung, zur Rolle der Mitbestimmung und Sprecherausschüsse sowie zu Performance-Management-Systemen und demokratischen Strukturen in Unternehmen.*



Sebastian Müller und Thomas Sattelberger im Gespräch

**Herr Sattelberger, zum Thema Mitarbeiterbeteiligung haben Sie eine dezidierte Sichtweise. Wie können Mitarbeiter in den Unternehmen an Unternehmensentscheidungen beteiligt werden und wie werden die zukünftigen Organisationsformen aussehen? Sie fordern dazu ein demokratisches Unternehmen. Wie genau oder was genau verstehen Sie darunter?**

Ich bin mir sicher, dass nicht alle Unternehmen demokratische Unternehmen werden. Aber ich glaube, dass demokratischere Unternehmen mehr Wetterfestigkeit und höhere Wettbewerbsfähigkeit für die Zukunft mitbringen und vor allem bessere Innovationsfähigkeit als klassisch aufgestellte Unternehmen. Man sieht ja heute schon bei vielen Softwareschmieden bis hin zu den großen Internetkonzernen wie

Google, dass zumindest im Bauch der Organisationen sehr viel Freiheit und Souveränität möglich ist. Dass mit einem demokratischen Unternehmen auch möglicherweise das Thema mitarbeitergeführtes Unternehmen verknüpft ist, also die Frage nach dem Eigentum an der Gesellschaft thematisiert wird, ist noch einmal eine ganz spezielle Variante. Die Beteiligung von Mitarbeitern an Unternehmenskapital oder Wertschöpfung – nicht nur mittels Erfolgsbeteiligung – ist sicherlich eine weitere Variante. Man kann allemal vieles demokratisch gestalten, ohne direkt über Eigentumsstrukturen nachzudenken, z.B. Arbeitszeit-Souveränität, Strategiebeteiligung und vieles andere mehr.

**Die Mitarbeiterbeteiligung betrifft auch den Bereich der Führung: Ganz interessant fand ich die INQA-Studie, die Sie ja auch mit initia-**

**liert haben zusammen mit Prof. Kruse: 70% der Führungskräfte stehen nicht mehr innerlich zum heutigen Führungskonzept. Und dabei haben Sie auch noch festgestellt, dass die Qualität von Führung unterdurchschnittlich ist und in Deutschland zwei Drittel der Mitarbeiter unzufrieden sind mit der erlebten Führung. Die Frage ist: Was machen wir daraus? Schaffen wir die Führungsebenen ab? Oder welche Rolle können die Führungskräfte zukünftig einnehmen?**

Diese empirische Untersuchung vom leider früh verstorbenen Prof. Kruse hat auf zwei Ebenen Ergebnisse gebracht: Erstens, dass viele Führungskräfte sagen, sie möchten, dass Coaching ein fester Bestandteil ihrer eigenen Führungsarbeit wird, also Führungskräfte, nicht Externe, als Coaches für ihre Teams und Mitarbeiter eingesetzt werden. Zum anderen möchten viele, dass die Steuerungslogiken des Unternehmens andere werden. Also dass diese entweder horizontaler, netzwerkartiger sind oder dass sie sich mehr und mehr nicht nur dem Shareholder, sondern dem Kunden, dem Mitarbeiter und der Öffentlichkeit verpflichtet sehen; also ein Stakeholder-orientierter Ansatz.

Das Problematische an dieser Untersuchung ist, dass viele Führungskräfte dieses spüren und fühlen, aber es nicht in tägliches Handeln umsetzen können/wollen/dürfen – wie auch immer. Und das ist bei vielen Themen der Fall, dass man sozusagen instinktiv weiß, wo Richtungswechsel angezeigt ist, aber gewissermaßen im alten Trott weitermachen muss. Genau dort sehe ich für DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK und insbesondere auch für die Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten eine Schlüssel-Aufgabe und -Herausforderung: die Meinung der Geführten zum Thema einzuholen, ebenso die Meinung der Führenden und diese Ergebnisse intensiv für eine innerbetriebliche Debatte zu nutzen. Dies geht dann natürlich auch in eine überbetriebliche, verbandspolitische Ebene hinein.

**Wie kommt man hier stärker ans Handeln – wie kann das dann in den Unternehmen konkret werden?**

Man kann gleichzeitig natürlich diverse Experimente machen. Führung ist ja heute sehr viel projektorientierter, sehr viel temporärer. Man kann beispielsweise durchaus mal in Teilbereichen sagen: Wir möchten die Meinung der Mitarbeiter „wer führt mich?“ einbeziehen. Oder man könnte ganz radikal auch mal sagen, in bestimmten Teilbereichen, wo es wirklich um Projektorganisation geht, da wählen wir

die Projektmanagerin und den Projektmanager. Da gibt es diverse Gestaltungsmöglichkeiten bis hin zur Frage, ob bei Richtungsentscheidungen im Unternehmen, über digitale Apps, die Schwarmintelligenz, das Wissen der Mitarbeiter oder der Führungskräfte eingeholt wird. All solche Themen kann man meines Erachtens experimentell packen, sodass Demokratie nicht nur eine Debattenkultur ist, innerbetrieblich und überbetrieblich, sondern auch eine Handlungskultur.

Was weitere empirische Analysen zum Thema Führung betrifft, so muss man konstatieren, dass in diesen Untersuchungen Führungsqualität in Deutschland eher unterdurchschnittlich erscheint. Persönlich würde ich das nicht der einzelnen Führungskraft zum Vorwurf machen, sondern wir haben in Deutschland ja eine ganz spezifische Form der Effizienzorientierung, der Detailorientierung und der Präsenzkultur, die Führungskräfte viel mehr zum Kontrolleur und zum „Einpeitscher“ von Unternehmenszielen macht. Früher hat man ja oft eher von der ausbalancierenden mittleren Position von Führung gesprochen, das ist heute deutlich einseitiger geworden, und die ganze Frage: „Können Führungskräfte auch Advocati ihrer Mitarbeiter sein?“, stellt sich meist gar nicht, weil man in ihnen nur die Exekutoren sieht. Also insofern sehe ich sehr wohl, wie problematisch Führungsqualität im Bereich der Menschenführung beurteilt wird, aber halte da eher systemische Themen für verantwortlich und nicht personelle Defizite.

**Sehen Sie für diesen Bereich in Unternehmen Good Practices? Also Strukturen, zu denen Sie sagen, dort wird eine Führungskultur schon in eine Handlungskultur umgesetzt?**

Ich würde gern mal den Griff in die jüngere Geschichte wagen. Ich habe noch Sprecherausschüsse bei Daimler Benz erlebt in den 90er-Jahren, die ungeheuer mutig diese Bestandsaufnahme zur Qualität von Führung und von Unternehmensverfassung gemacht haben und Aktionsprogramme mit dem Vorstand diskutiert haben. So eine im guten Sinne „Auseinandersetzungskultur“ über Inhalte, aber auch über Menschen habe ich in den Jahren meiner Vorstandstätigkeit immer seltener erlebt. Auch Versuche, dort stärker zu animieren, sind eigentlich eher an der Besorgtheit von Sprecherausschüssen gescheitert. Also insofern braucht man gar nicht mal Good Practices zu suchen, man muss sich einfach an eigene gute alte Tugenden zurückerinnern! Mehr „Auseinandersetzungskultur“ und mehr Mut, in diese Diskussionen zu gehen, würde allen Beteiligten guttun.

## „AM RANDE VERMERKT“

von Ulrich Goldschmidt

### RECHT AUF BEHAGLICHKEIT!

Immanuel Kant hat einst die Aufklärung als den Weg des Menschen gefeiert, sich aus selbstverschuldeter Unmündigkeit zu befreien. Heute würde er sich wohl arg wundern. Mit der Forderung nach unbedingter „Political Correctness“ drehen wir die Zeit zurück und gehen den Weg selbstverordneter Unmündigkeit und Abhängigkeit. Einer Abhängigkeit von Denkverboten, die zu einer intellektuellen Selbstbeschränkung durch Vorweg-Zensur führt.

Was aber soll aus einer Gesellschaft werden, die den kritischen Diskurs und die abweichende Meinung fürchtet? Erschreckend ist dabei, dass sich diese Haltung gegenwärtig epidemisch an den Hochschulen verbreitet. Amerikanische Studierende fordern bereits Listen mit verbotenen Wörtern, die in Lehre und Forschung tabu sein sollen. Deutsche Studierende greifen die Idee begeistert auf. Verstöße gegen diese Sprachzensur werden bereits heute mit durchaus lauten und unlauteren Methoden gebrandmarkt und Meinungsabweichler gern auch mit Gewalt auf Linie gebracht.

In Werken der Weltliteratur müssen auf dringenden Wunsch der Studierenden solche verbotenen Wörter entweder getilgt oder das Buch gleich mit Warnhinweisen versehen werden, weil die Inhalte als unangenehm empfunden werden könnten. Nun ist Shakespeare in Sachen Meucheln und Morden gewiss kein Waisenknabe. Aber muss man deshalb vor einer Lektüre warnen? Ja, sagen z.B. Studierende in Oxford und Cambridge und berufen sich dafür auf ihr „Recht auf Behaglichkeit“. Nun gibt es auch dafür eine literarische Vorlage. J.R.R. Tolkien beschreibt in seinem Werk „Der Hobbit“ schon auf Seite 1 die Hobbit-Höhle als einen Ort der Behaglichkeit. Allerdings empfehlen wir dazu weiterzulesen. Danach geht es im Hobbit nämlich alles andere als behaglich zu.

Tatsächlich muss man fragen: Was tun diese armen Menschen, wenn sie irgendwann die Hochschule verlassen und hinaus in die womöglich etwas unbehagliche und nicht ununterbrochen anheimelnde wirkliche Welt treten müssen? Oder ist es der Plan, sein Leben an der Universität zu verbringen und diesen Ort auf Dauer in ein Schutzbiotop für empfindsame Seelen und den wahren Ort der Behaglichkeit zu verwandeln?

Ansonsten ist die teilhabe- oder beteiligungsorientierte Gestaltung von Arbeit heute auch eher ein Phänomen des frischen Mittelstandes und von Unternehmen, die aus der Gründerszene kommen und ihre Säuglingssterblichkeit überwunden haben. Und die verstanden haben, dass technologische Innovation und soziale Innovation Zwillinge sind.

Das führt natürlich noch einmal zu einem anderen Gedanken: Immer mehr größere Unternehmen führen ja sogenannte Innovation Labs, Transformation Hubs ein oder schicken gar ihre Expertinnen und Experten in Coworking Spaces, um gemeinsam mit anderen aus anderen sozialen Welten zusammenzuarbeiten, d. h., sie kreieren Arbeitswelten, die anders sind als ihre alte Welt. Und warum machen sie das? Weil sie an die Grenzen ihrer Innovationsfähigkeit stoßen. Und an die Grenzen ihrer traditio-



Thomas Sattelberger zu Gast in der DFK-Geschäftsstelle im Allianz Forum am Brandenburger Tor

nellen Betriebskulturen, aber auch Geschäfts-systeme. Und sie haben ein Gefühl dafür, dass vieles damit zu tun hat, dass Bürokratie und enge Führung der Feind von Innovation sind. Also insofern ist da der aktuelle Druck auf die Unternehmen einer der Treiber dafür, dass solche neuen Arbeitsmodelle, Führungsmodelle, Souveränitätsmodelle praktiziert werden.

**Auch unter den Führungskräften weiß man, dass man neue Führungsmodelle, Anreizsysteme, Führungskompetenzen etc. braucht. Sehen Sie beispielsweise jetzt beim Thema Anreizmodelle bereits schon ein Umdenken? Wir können als Verband noch nicht feststellen, dass sich die Anreizsysteme grundlegend geändert oder angepasst hätten. Da gibt es immer noch viel „Carrot and Stick“. Viele sprechen davon, dass gerade das nicht**

**mehr funktioniert oder auch nicht mehr in Zukunft so passieren sollte – aber es tut sich praktisch wenig.**

Zwei schöne Beispiele: In Deutschland hat Bosch die variable Vergütung abgeschafft und ein solidarisches Erfolgsbeteiligungsmodell – teamorientiert, kollektivorientiert – eingeführt. In den USA hat General Electric, welches unter Jack Welch sozusagen der Inbegriff von brutalem Performance Management war, das Performance-Management-System abgeschafft. Und eigentlich wird an diesen zwei Eckpositionen deutlich, dass das, was die Wissenschaft uns schon lange sagt, dass das „Carrot and Stick“-Modell empirisch nicht haltbar ist, in die Praxis umgesetzt werden sollte und die Zielsetzungsprozesse, bei denen von oben nach unten Vorgaben durchkaskadiert werden – in immer feineren Verästelungen – und wo Menschen an Zielen gemessen worden sind, die im Verlauf einer Periode mehrfach adjustiert, ja manipuliert worden sind, nicht mehr haltbar sind. Sondern das persönliche Gespräch über Fortschritte in der Arbeit und in der Zusammenarbeit, also eigentlich die Rückkehr des Coachings, des performanceorientierten Coachings, gekoppelt mit team-, bereichs- oder unternehmenseinheitlicher Erfolgsbeteiligung sich durchsetzt. Wir sprechen bei Bosch und GE über zwei richtig große Elefanten der Wirtschaft – und wenn dort ein Durchbruch da ist, dann sind die Dämme wahrscheinlich bald gebrochen. Wenn es nicht die konservativen Personalergäbe, die zum Teil jede Wissenschaft ad absurdum führen und an ihren fein elaborierten Modellen der Performance-Differenzierung festhalten. Aber Personalfunktionen waren ja häufig Gralshüter der Vergangenheit.

**Also wird es wahrscheinlich nur dann mit einer neuen Kultur funktionieren, wenn sich jemand GE oder Bosch als Vorbild nimmt und meint, es in einer ähnlichen Art und Weise in seinem Unternehmen implementieren zu können.**

Wenn ich mir so die Vorstandsdiskussionen der letzten sieben bis acht Jahre meiner aktiven Tätigkeit in Erinnerung zurückrufe – wir waren uns im Vorstand immer bewusst über die Unzulänglichkeit des Systems. Aber wir sind häufig wie Lemminge dem gefolgt, was alle gemacht haben. Respektive hatten Sorge, wie könnte das aussehen, was neu kommt. Da war ich auch nicht mutig genug.

Es ist interessant zu sehen, dass in Amerika, im Mutterland des Performance-Managements, ein relativ großer Prozentsatz von Firmen schon vor GE genau das gemacht hat, was GE jetzt getan hat, bzw. im Gefolge von

GE das alte Performance Management abschaffen. Denn es ist ja im Grunde ein Ideenprodukt der Industriegesellschaft, die glaubt, in eng taylorisierten Einheiten sei der Erfolg zurechenbar auf den Einzelnen, während wir ja schon seit Jahren kollaborativ arbeiten – und sei es nur in der Projektorganisation oder in der informellen Organisation – und oft gar nicht mehr wissen, welche Mütter oder Väter ein Erfolg hat. Insofern ist es also eigentlich eine Frage der Anpassung der Systeme an die Realitäten, die jetzt erfolgen muss.

**Wo wir gerade von guten Beispielen gesprochen haben, haben wir ja jetzt auch unser schlechtes Beispiel vor Augen, denn bei VW sind gerade durch solche Strukturen Dinge ermöglicht worden, die ansonsten nicht möglich wären. Hier ist getragen von einer unrealistischen Zielvorstellung und gnadenlosen Performance-Vorgabe, von der man nicht wusste, wie man sie intern umsetzen soll, das nun allseits bekannte Vorgehen mitverursacht worden.**

Es gab selten etwas, was mich so emotional aufgewühlt hat wie der Betrugsskandal von VW. Ich glaube, ich war der Erste, der den Rücktritt von Winterkorn gefordert hat – im Netz und dann auch in der Presse. Weil natürlich das Ziel von VW, Toyota zu schlagen und die Auto-Weltmacht zu werden, nicht nur ein Akt von unsäglichem Großmannssucht war, sondern sich auch in extremen, nicht erreichbaren Zielsetzungen niederschlug. Das Top-Management hat den betroffenen Führungskräften und Experten eigentlich ganz wenige Möglichkeiten gelassen: entweder offen sagen, „das geht nicht“ und dafür gehängt werden, oder zu sagen, es geht, und es sozusagen im Unterholz möglich machen, oder der Betrug. Und wer ist jetzt da verantwortlich? In meinen Kommentaren sehe ich den Machtmenschen Winterkorn, seinen Personalchef Neumann und die oberste Riege des VW-Konzerns mindestens so in der Verantwortung wie nachher die Sündenböcke in den Entwicklungsabteilungen. Aber wie es häufig ist, werden die kleinen Fische wahrscheinlich bestraft, während die großen Fische mit einer gewissen Klaglosigkeit davonkommen. Aber VW-Dieseltgate ist in der Tat Ausdruck der Perversion des bei VW allemal schon nicht mehr realitätstauglichen Performance-Managements-Systems.

Den zweiten Teil des Interviews können Sie in der nächsten Ausgabe der Perspektiven lesen. —

**Kontakt: [www.sattelberger-thomas.de](http://www.sattelberger-thomas.de)  
Twitter: @th\_sattelberger**

THOMAS SATTELBERGER BEIM DFK IN KÖLN ZUR „ARBEITSWELT 4.0“

## TECHNISCHE INNOVATION UND SOZIALE INNOVATION GEHÖREN ZUSAMMEN



Thomas Sattelberger

Es war ein besonderer Abend auf Schloss Paffendorf: Thomas Sattelberger, der Management-Vordenker und ehemaliger Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Telekom AG, inspirierte und begeisterte die Gäste im Rittersaal zu einem der wichtigsten Themen unserer Zeit: „Arbeitswelt 4.0 im Zeitalter der Digitalisierung: Die schöne neue Arbeitswelt?“ Bernhard von Rothkirch, Aufsichtsratsvorsitzender des Verbandes DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK und Vorstandsvorsitzender der Regionalgruppe Köln, führte in den spannenden Abend ein, der sich mit folgenden Fragen eingehend beschäftigte:

Sind die heutigen Strukturen von Arbeit und betrieblicher Organisation geeignet für die Herausforderungen durch die Megatrends der nächsten Jahre? Werden Mittelstand und Industrie auch weiterhin die Säulen des Wohlstands in Deutschland sein? Welche Auswirkungen haben struktureller und digitaler Wandel auf den zukünftigen Alltag als Arbeitnehmer und Führungskraft?

Thomas Sattelberger war bis Mai 2012 Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Deutschen Telekom AG. Der Diplom-Betriebswirt war u. a. von Juli 2003 bis zu seiner Bestellung zum Telekom-Personalvorstand in derselben Funktion im Mai 2007 Mitglied des Vorstandes der Continental AG in Hannover.

Dort verantwortete und gestaltete er insbesondere die zukunftsfähige und strategische Ausrichtung der Personalarbeit. Seine Ausführungen brachten neue Denkansätze und Lösungsmöglichkeiten mit jahrzehntelanger praktischer Erfahrung aus dem Management und Top-Management zusammen. Sein Credo: Technische Innovation und soziale Innovation gehören zusammen – sie sind notwendigerweise miteinander verbunden. Auch auf die aktuellen Themen unserer Tage ging er ein, wie den VW-Skandal: Es sei die Götterdämmerung des Verbrennungsmotors, vor allem aber der innovationsverhindernden Firmen-Autokratien.

### Arbeitswelt 4.0 noch nicht überall erreicht

Sein Zwischenfazit: Wir stehen vielerorts noch nicht an der Schwelle zur Arbeitswelt 4.0, sondern haben zuvor noch ‚Reparaturbetrieb‘ zu leisten! Und auch die Führung müsse sich erneuern. Die Qualität von Führung und Kultur sei weit unterdurchschnittlich: Im Mittelstand wie in Konzernen sei eine Neuerfindung von Führung nötig. Man brauche dringend ein ‚Reinfräsen‘ menschen- und innovationsfreundlicher Führung, Kulturen und Strukturen. Er zeigte auch, in welcher Form und welchen Unternehmen dies ansatzweise geschehe – ein Patentrezept habe aber keiner und könne es auch nicht geben. Mit Tom Malone vom MIT ist er überzeugt: „Einige der wichtigsten Innovationen entstehen nicht durch neue Technologien, sondern durch andere Arten, zusammenzuarbeiten und Arbeit zu organisieren.“

Die Veranstaltung schloss nach einer eingehenden Diskussion mit einem Dank des Verbandes – nicht nur dafür, dass er die Zukunft der Arbeit mitreißend skizzierte, sondern dafür, dass er diese Zukunft in seinem Wirken in den Unternehmen und den Initiativen, in denen er tätig war und ist, auch immer mit viel Weitsicht und Mut wirklich gestaltet hat.

### Initiative für MINT

DIE FÜHRUNGSKRÄFTE –DFK zeichneten Sattelberger insbesondere für sein jahrelanges besonderes Engagement für einen bestimmten Bereich aus: dem der MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik). Die Initiative „MINT Zukunft schaffen“

ist maßgeblich auf sein Betreiben hin 2008 gegründet worden. Als Vorstandsvorsitzender macht er seither sichtbar, wie wichtig und für die Zukunft der Unternehmen entscheidend es ist, junge Menschen für den Kernbereich der deutschen Wirtschaftsleistung zu interessieren und zu begeistern, zugleich wie viel gut Arbeit hier bereits geschieht und natürlich auch wie viel mehr getan werden sollte.

Mit der Initiative hat er viel erreicht, beispielsweise wurden mittlerweile mehr als 1.000 MINT-freundliche Schulen geehrt. Diese Ehrung steht unter der Schirmherrschaft der Kultusministerkonferenz und hat damit große Unterstützung. Mit Veranstaltungen in allen Bundesländern wird die Wertschätzung der Schulen unter Beteiligung von vielen Ministern, Ministerinnen oder deren Staatssekretärinnen und Staatssekretären bestmöglich zum Ausdruck gebracht. Mittlerweile sind in ihrem Verbund mehr als 17.000 MINT-Botschafter im Einsatz. Den Erfolgen ste-



hen nach wie vor große Herausforderungen gegenüber. Trotz der gestiegenen Zahl von MINT-Studienanfängern bleibt die Lage angespannt, die Fachkräftelücke beläuft sich aktuell auf 156.200 Stellen, auch dies stellt ihre Initiative kontinuierlich fest. Es braucht also mehr denn je berufliche MINT-Qualifizierung, für die Sattelberger steht. Gleichzeitig ist das Talentreservoir zu nutzen, beispielsweise für Mädchen, Migranten, junge Menschen, die eine zweite Chance brauchen. Auch das ist entscheidend und aktueller denn je. Der DFK wird die Initiative, deren Kooperationspartner er seit vier Jahren ist, weiterhin mit seinen Mitteln unterstützen. Als MINT-Botschafter kann eine Führungskraft das „Brennen“ für die spannende Branche weitergeben, aber auch einen Beitrag leisten, sein Unternehmen zukunftsfähig zu gestalten. — mü