

„Wir haben unsere Arbeitswelt auf Schönwetterzeiten optimiert“

Laut einer Studie von PwC fehlen 95% aller Start-ups professionelle Strukturen im Personalwesen. Gleichzeitig rütteln Digitalisierung und Internationalisierung stark an den etablierten Ausgestaltungen von Arbeit.

VC Magazin: Die Zukunft der Arbeitswelt, was sind die entscheidenden Entwicklungen für Unternehmen?

Sattelberger: Ich glaube nicht an die Zukunft der Arbeitswelt, sondern an Zukünfte der Arbeitswelt. Drei große Umbrüche beeinflussen diese. Der erste ist die Digitalisierung, weil sie andere Möglichkeiten bietet beispielsweise Performance zu steuern als auch Freiheitsräume zu schaffen. Unsicher ist, in welchem Umfang Jobs durch Roboter und Automatisierung verschwinden und wie viele neue Jobs heranwachsen. Der zweite ist die Demografie, d.h., in wichtigen Industrieländern schrumpft die Fachkräftebasis dramatisch, während eine eher schmale Basis global mobiler Talente in die Metropolen dieser Welt geht. Der dritte ist die Migration, die häufig zu Auseinandersetzungen im Niedriglohnbereich führt, andererseits schöpfen im Spitzensegment viele Hotspots der Welt aus der Migration ihr Innovationspotenzial. In der Folge wird es ein reicheres Spektrum an Organisationsformen geben, Stichworte dazu sind Working in the Open, Schattenarbeit, Open Innovation, Crowdwork, Cloud Work. Dazu zählt z.B., wenn Mediziner aus Indien die Diagnosen für Patienten hier stellen. Es entstehen völlig neue Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen, in denen sich die alte Logik abhängiger Beschäftigung in ganz neue kreative Arbeitsorganisationen auflöst. Andererseits wird es „amazonisierte“ Arbeitswelten geben, in denen selbst die Pinkelpause des Arbeitnehmers erfasst und Performance lückenlos getrackt wird.

VC Magazin: Wie verändert bei der Digitalisierung Industrie 4.0 die Geschäftssysteme?

Sattelberger: Siemens stellt gerade traurig fest, dass Embedded Software für Gasturbinen nicht automatisch monetarisiert. Präventive Maintenance und vieles mehr begreift der Kunde heute als selbstverständlich im Preis mit inbegriffen. Die Frage ist auch nicht nur, wie kommt man vom stationären in den digitalisierten plattformbasierten Handel. Wenn Amazon heute Echtzeit-Belieferung mit frischem Gemüse ankündigt, erkennt man, dass das alles schon Realität ist. Nehmen wir den landwirtschaftlichen Bereich, der am ehesten vollroboterisiert und vollautomatisiert werden kann. Da könnte man von München aus das Ernten riesiger Flächen in den USA steuern. Die digitale Plattform ist also das Zentrale. Die Maschine wird zum Untergeordneten einer datenbasierten Plattform. Die Hersteller der Hardware werden im Grunde Knechte derer, die die Daten gewinnen, verarbeiten und für das Steuern nutzen, also die Datenplattformen besitzen – egal ob in Landwirtschaft, Automobilbau oder Pumpenherstellung.



Thomas Sattelberger

startete seine Karriere 1975 bei Daimler Benz, 1994 wechselte er als Leiter der Personalentwicklung zur Deutschen Lufthansa, 2003 ging er als Personalvorstand und Arbeitsdirektor zu Continental und 2007 bis 2012 in gleicher Funktion zur Deutschen Telekom. Heute ist Sattelberger in der FDP politisch engagiert. Er hat einige Bücher geschrieben, darunter „Ich hätte nicht die Klappe. Mein Leben als Überzeugungstäter in der Chefetage“.

VC Magazin: Bedeutet das für den Mittelständler, von Google zu lernen und folglich das Alleinstellungsmerkmal nicht beim Produkt, sondern bei den Daten zu suchen?

Sattelberger: Hat der mittelständische „Hidden Champion“ eine Option auf ein längeres Monopolistenleben? Andy Grove, der Intel-Gründer, hat geschrieben: „Only the paranoid survive“. Er wusste, jedes Alleinstellungsmerkmal kann jederzeit attackiert werden. Nehmen Sie z.B. die Firma Putzmeister, ein klassischer deutscher Mittelständler für Betonpumpen: Sany in China hat in dem Segment plötzlich genauso gute Ingenieure und Produkte und ist in China bereits zehnmal größer. Und Putzmeister wurde an Sany verkauft. Die Frage lautet also, wie entwickelt der Mittelständler ständige Innovationskompetenz?

VC Magazin: Thema Wunscharbeitszeit: Wie kann ein Mittelständler sinnvoll damit umgehen?



Foto: © scusi/www.fotolia.com

Sattelberger: Bei der Wunscharbeitszeit des Arbeitnehmers sollten wir unsere Arbeitszeitgesetze so ändern, dass wir über Monatsarbeitszeiten sprechen anstelle von Tagesarbeitszeit. Damit können Unternehmen und Mitarbeiter den Faktor Arbeit viel besser verhandeln und disponieren. Zur Wunschlebensphasenarbeitszeit des Arbeitnehmers hat die Firma Trumpf eine elegante Lösung gefunden. Mitarbeiter und Unternehmen legen mit Vorlaufzeit von Monaten gemeinsam fest, wie er oder sie in den nächsten drei Jahren arbeitet. Damit hat der Unternehmer Planungssicherheit und der arbeitende Mensch die Chance, sich lebensphasenadäquat einzubringen. Aber natürlich bietet die Digitalisierung noch tausend andere Möglichkeiten. Selbst in der Produktion nutzen Firmen heute digitale Apps für Wunscharbeitszeit, Produktionsmitarbeiter verhandeln darüber ihre Schichten.

VC Magazin: Private Equity, M&As, Trade Sales. Was sind hier Dinge, die aus der Personalsicht gerne falsch gemacht oder zu wenig betrachtet werden?

Sattelberger: Die wenigsten Private Equity-Firmen haben die nötige Humankapitalkompetenz an Bord. Mit einer HR- bzw. Manager Due Diligence vor einer Akquisition verjagt man Führungskräfte. Die Arbeit, die eigentlich vorher nötig wäre, muss man also im Nachhinein durchführen, und zwar viel geduldiger, z.B. Investitionen in das Coaching des vorhandenen Führungsteams sowie das Identifizieren der Potenziale in der Praxis, also festzustellen, wer passt mittelfristig rein, wer nicht. Ein Private Equity-Haus braucht deshalb intern oder angekauft Kompetenz für Kultur- und Führungsdiagnostik und im nächsten Schritt für Entwicklungs- oder Selektionsarbeit.

VC Magazin: Und bei Sanierungsfällen oder Turnarounds, was wird dabei oft falsch gemacht?

Sattelberger: Man sagt, Sanierung brauche Sanierertypen. Das stimmt für die Phase der Sanierung, die zwischen 6 und 18 Monaten dauert. Aber wenn der Sanierer nicht am Wendepunkt zwischen Sanierung und neuem Wachsen beginnt zu revitalisieren und von der Grausamkeit purer Effizienz zur Motivations-

und Inspirationsfähigkeit für die Zukunft gelangt, ist ein signifikanter Bruch da. Ich bin mehrmals als Quereinsteiger gestartet, als das Unternehmen in der Krise oder gar in der Sanierungsphase war, so bei Lufthansa, Conti und der Telekom. Da ging es nach dem Personalabbau um die Frage, wie kommt man wieder zum Talentmanagement. Das Thema reicht dann bis in den Führungsstil hinein, denn Krise und Sanierung heißt, harte Ansagen zu treffen und nicht Entscheidungen partizipativ zu bilden. Die Schrittfolge ist also Personalanpassung, Selektion, Talentmanagement, Partizipation, danach geht es um Werteframeworken und Arbeitgeberimage.

VC Magazin: Sie gehen gerade den Schritt in die Politik. Wie sollten wir uns beim Thema Arbeit in Unternehmen politisch anders aufstellen?

Sattelberger: Wir haben eine unsägliche Regulierung des Arbeitsmarktes. Durch die Marginalisierung von Zeit- und Leiharbeit bzw. Werkverträgen wurden wir erheblicher externer Atmungs-potenziale beraubt. Als ich aktiver Personalchef war, war es mir wichtig, dass Fabriken durch Freelancer, Leih- und Zeitarbeit etc. mindestens 20% Atemspielraum in der Beschäftigung hatten. Denn durch disruptive Entwicklungen kann ein Unternehmen in Situationen geraten, wo die Produktion um 30% einbricht – so wie bei Lufthansa nach dem 11.09.2001. Das zweite Thema Rente mit 63 ist genauso sträflich, weil es der deutschen Wirtschaft und damit insbesondere dem Mittelstand jährlich 20.000 Fachkräfte entzieht. Es geht auch zulasten derer, die mit Freude länger arbeiten möchten. Das Thema Mindestlohn halte ich ebenfalls für problematisch. Das mag jetzt in Zeiten der fast Vollbeschäftigung kein Problem sein, aber in einer Rezession wird es ein Problem werden. Wir haben unsere Arbeitswelt auf Schönwetterzeiten optimiert. Das werde ich zu verändern suchen.

VC Magazin: Vielen Dank für das Interview, Herr Sattelberger. ■

Georg von Stein
redaktion@vc-magazin.de