

THEMA: PERSONAL

„Innovation entsteht durch den Mut zu Fehlern“

THOMAS SATTELBERGER IM INTERVIEW

10

E-Learning & Co.
Der Innovationsdruck erhöht den Weiterbildungsbedarf

24

Personalmanagement trifft auf Digitalisierung
Umbrüche als Herausforderungen sehen

28

Ein Tag mit ...
Werner Albrecht, Geschäftsführer bei den Stadtwerken München

„DIE DIGITALISIERUNG BRINGT SEHR VIEL MEHR FREIHEIT“



Im Interview mit dem ZfK Magazin verrät der ehemalige Personalvorstand der Deutschen Telekom, Thomas Sattelberger, wie sich die Arbeitswelt in den nächsten Jahrzehnten verändern wird, warum Scheitern gut sein kann und wie Stadtwerke im Recruiting und in der Digitalisierung erfolgreicher sein können.

Text: Natascha Krohn

Sie waren zuletzt Personalvorstand der Deutschen Telekom und befinden sich nun im Ruhestand. Trotzdem sind 18-Stunden-Tage bei Ihnen keine Seltenheit: Wollen Sie ein Beispiel setzen für die Erwerbstätigkeit mit 67plus oder können Sie einfach nicht anders?

Ich will es so – und nicht anders. Ich finde, wir sollten eine Gesellschaft sein, in der wir weder in eine dauerhafte Höchstbelastung reingequetscht werden noch in eine Work-Life-Balance-Sauce. Jeder sollte die Option haben, so zu arbeiten, wie er oder sie es für richtig hält.

Unsere Wirtschaft steht vor Herausforderungen, die durch drei wesentliche Faktoren beeinflusst sind: den demografischen Wandel, die Migration und die Digitalisierung. Welcher Trend hat für Sie den größten Impact?

Mit Blick auf die nächsten zehn Jahre wahrscheinlich der demografische Wandel. Wenn ich noch zehn Jahre weiter schaue: die Digitalisierung.

Wie wirken sich diese Faktoren auf die Arbeitswelt aus?

Die Demografie wirkt sich dergestalt aus, dass wir in den nächsten zehn Jahren eine Reduktion der Fachkräfte um vier bis sieben Millionen haben werden, die Fachkräftelücke wird sowohl im akademischen Bereich als auch im Bereich beruflich Qualifizierter dramatisch wachsen.

Das Thema Digitalisierung wirkt sich durch einen gegenläufigen Trend aus, nämlich den Ersatz von Menschen durch Maschinen und Roboter – aber nicht nur durch automatisierte Produktionssysteme, also Industrie 4.0, sondern auch durch Entwicklungen wie Telemedizin, E-Learning, E-Government, E-Commerce, Fintech und vieles mehr. Die demografische Schrumpfung wird allerdings in der nächsten Dekade vermutlich stärker sein als die digitale Schrumpfung. Die Digitalisierung führt auch dazu, dass digitaler Plattform-Kapitalismus entsteht.

Was verstehen Sie genau darunter?

Das, was Amazon, Google, Uber, AirBnB mit dem Angebot smarterer Dienste im Service-Bereich machen: es werden Daten gesammelt, ausgewertet und neu konfiguriert. Wenn wir Deutschen da nicht schnell genug sind – und die erste Halbzeit haben wir schon verloren –, wird die Marktmacht in diesen Feldern vollständig in den USA liegen.

Inwieweit kann Zuwanderung dieses Problem entspannen?

Mindestens 70 Prozent der Geflüchteten sind laut ifo Institut funktionale Analphabeten, das heißt: sie werden nicht die erhoffte Hilfe auf dem Arbeitsmarkt für höher Qualifizierte sein.



Ein leidenschaftlicher Redner auf Veranstaltungen: Thomas Sattelberger hält gern Vorträge, engagiert sich für Stiftungen und als Bildungsbotschafter.

Wir benötigen also mehr qualifizierte gesteuerte Einwanderung, wie Kanada oder die USA es machen. Die derzeitige Blue-Card-Regelung schafft es nicht, ausreichend Spezialisten in den rarer Feldern mit einer hohen Qualifikation für Deutschland zu gewinnen, sie bringt uns mit 5 000 bis 8 000 Einwanderern pro Jahr viel zu wenig. Uns fehlen nicht nur Fachkräfte im digitalen Bereich, denn uns verlassen sehr viele Mediziner und andere Spezialisten wegen schlechter Arbeitsbedingungen. 2015 haben 500 000 Menschen Deutschland den Rücken gekehrt, darüber spricht niemand.

Wie weit wird die Digitalisierung die Arbeitswelt noch verändern?

Es gibt ein Best-Case- und ein Worst-Case-Szenario: Auf der einen Seite werden Menschen an der digitalen Leine gesteuert, sie sitzen quasi am digitalen Fließband. Ihre Leistung, ihre Leistungskraft, die Schwankungen, die Teamzusammensetzung werden datengesteuert erhoben, das nennen die Amerikaner Performance Analytics.

Die andere Seite ist die schöne neue Welt: Die Digitalisierung bringt den Menschen sehr viel mehr Freiheit, Arbeitszeitsouveränität, sie entscheiden, an was, wann und wo sie arbeiten, mit wem sie arbeiten, können über Apps betriebliche Themen mitbestimmen.

Was bedeutet dies für soziale Zusammenhänge, für die Grenzen von Beruf und Privatleben?

Als die Elektrizität eingeführt wurde, hat man befürchtet, dass die Menschen davon verdummen. Auch heute wird die Diskus-



„Die Work-Life-Balance-Bewegung ist eine Flucht aus sinnentleerter Arbeit.“

sion oft angstbeladen geführt, doch die Zukunft bringt beides: Menschen werden sich darüber freuen, dass die Grenzen flüssiger werden. Andere kommen kaum noch zur Ruhe. Wir sollten uns aber hüten, in einen einseitigen Work-Life-Balance-Tenor einzustimmen. Wir haben einen signifikant höheren Wissens- und Kreativsektor als früher, der tickt nach anderen Logiken – und auch die Menschen darin. Die sehen sich als freie Wissensarbeiter, die aus der Tür gehen können, wenn ihnen etwas nicht passt. Die Work-Life-Balance-Bewegung ist eine Flucht aus sinnentleerter Arbeit.

Sie sagen: Wir brauchen mehr Rebellen in den Chefetagen. Weshalb?

Nehmen Sie die großen Energieversorger, sie sind blind in eine falsche Zukunft gerannt. Sie haben nur einen Plan A verfolgt. Sie haben die Politik um die Verlängerung der Atomkraftmeiler erpresst, als die Stimmung in der Bevölkerung schon längst umgeschlagen war. Keine Wirtschaft kann gegen das Volk regieren, genau wie eine Politik nicht gegen das Volk regieren kann. Man hat nicht damit gerechnet, dass so etwas wie Fukushima passiert, so etwas wie eine Energiewende. Die Pläne für die Bewältigung hätten die Energieversorger aber schon in der Tasche haben müssen, als sie verkündet wurde. Wir brauchen also Persönlichkeiten an der Spitze, die erstens andere Meinungen besitzen und zweitens andere Meinungen tolerieren, damit Unternehmen nicht blind Plan A verfolgen. Das können sie auch in der Banken-, Sparkassen-, Automobil- und Luftverkehrsbranche sehen.

Erfolg ist irgendwann die Mutter des Misserfolgs, dafür braucht man Rebellen, um dieses Denken aufzubrechen. Man braucht Rebellen, die die Eintönigkeit der Führung aufbrechen. Es gibt Studien, dass die Vorstände dieser Republik überwiegend ähnliche Bildungs- und Sozialisationsbiografien haben.

Und was ist mit den Etagen darunter? Wie kann man unternehmerisches Denken auch jenseits der Chefetagen fördern und etablieren?

Die wirklich Kreativen sind nicht wirklich angepasst. Sie brauchen eine Rekrutierung, die ganz bewusst nach Ecken und Kanten, nach Brüchen im Lebenslauf sucht. Wir brauchen ein Personalmanagement, das von Debatte, Unterschiedlichkeit und freiem Denken geprägt ist.

Ist es für weibliche Führungskräfte schwieriger zu rebellieren, Innovationen und Ideen zu etablieren?

Solange sie in der Minderheit sind: ja, weil sie Gefahr laufen, dass man sie nicht hört und wenn man sie hört, sie unterbuttert. Wenn das Thema Frauenanteil in der Führung etabliert ist, dann nicht.

Haben Frauen mehr Mut?

Frauen tun sich schwerer, für sich etwas herauszuhandeln, aber das hat unter Umständen mehr damit zu tun, den angelernten Kompromiss zu finden. Und Frauen fragen stärker nach, wenn sie eine Position angeboten bekommen, sie fangen zuerst einmal an zu reflektieren.

Warum ist Mut für jegliche Form von Fortschritt und wirtschaftlichem Handeln wichtig?

Mut ist Antritt gegen herrschende Meinung, David gegen Goliath – die Meinung, die sich in der Vergangenheit als richtig und erfolgsbringend herausgebildet hat.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Zu einem Zeitpunkt, an dem der Volkswagen-Konzern auf die Zehn-Millionen-Marke verkaufter Autos zusteuert, klar und deutlich zu sagen: Menge ist nicht gleich Innovation – das heißt Mut. Und zu fragen: Machen wir hier nicht einen Fehler? Man tritt also gegen herrschende Macht und Mehrheit an.

Warum kann Scheitern positiv sein?

Nicht das Scheitern ist wichtig, sondern das Erfahrungen-daraus-Sammeln und das Wieder-Starten. In einer Zeit, in der man immer weniger Gewissheiten hat, legt man eine experimentelle Haltung an den Tag. Experimente haben damit zu tun, dass es meist nicht beim ersten Mal gutgeht. Es ist eine Form der Problemlösung, die durch ständiges Neustarten kreativer und schneller ist.

Wie müssten die Stadtwerke werben, damit Sie diese als attraktiven Arbeitgeber empfinden?

Junge Menschen mögen nicht nur Neuerungen, sie mögen auch eine digital affine Arbeitswelt. Das heißt, dass man Digitalisierung lebt. Viele Stadtwerke wären groß genug, dass sie tatsächlich in der Arbeitswelt experimentieren könnten. Der US-Soziologe Richard Florida hat identifiziert, was Unternehmen attraktiv macht: die drei T. Technologie: also Affinität zu Digitalisierung und technologischer Neuerung. Talent: dort gibt es bereits talentierte Menschen, die etwas bewegen, und deshalb ist dieser Ort Talent-magnetisch. Toleranz: für Unterschiedlichkeiten, Stile, Persönlichkeiten, also das Vorurteil bekämpfen, man sei eine Horde von Klonen.

Auch die Energiewirtschaft ist stark von den disruptiven Entwicklungen rund um die Digitalisierung betroffen. Experten gehen sogar davon aus, dass sie die erste Branche sein könnte, die vollständig digitalisiert ist. Was raten Sie Energieversorgern, um erfolgreich zu sein mit ihrem Digitalisierungsprozess?

Eon, EnBW und RWE haben übersehen, dass es nicht nur Versorgung mit fossiler Energie gibt, sondern auch Energiemanagement mit regenerativer Energie – und nicht nur zentrale Energieversorgung, sondern auch dezentrale Energie-Plattformen. Es muss klar werden: Wir sind dicht am Kunden, an der Technologie, wir sind die, die Probleme lösen. Oft sind Unternehmen, die aus dem öffentlichen Bereich stammen, sehr introvertiert und bürokratisch. Der große mentale Shift, den kommunale Unternehmen hinbekommen müssen, ist: weniger innenfokussiert zu sein. Sie müssen wissen, wie ticken Talente, wie ticken Kunden. Das fängt bei unverständlichen Tarifen an und hört bei langweiliger Personalwerbung auf.

Wie sieht es denn mit der Frauenförderung auf der kommunalen Ebene aus?

Ich glaube, es wird viel getan und sieht ein wenig besser aus als in der freien Wirtschaft. Ich denke allerdings auch, dass die Gleichstellungsbeauftragten ein Verständnisproblem haben. Es geht nicht nur um die Gleichstellung, sondern um die Nutzung und Wertschätzung von Unterschiedlichkeit: Wie werde ich

attraktiv für Nerds, wie sieht es aus mit dem Generationenmix, mit Menschen mit Migrationshintergrund, mit Menschen, die eine andere Meinung haben?

Wie wichtig ist Sicherheit in puncto Job?

Was brauchen die Stadtwerke: Menschen, die Sicherheit ausleben, oder Menschen, die Kreativität lieben? – Man braucht Kreative. Dass man bei den Stadtwerken Sicherheit hat, weiß doch ohnehin jeder.

Was kann die Energiewirtschaft von Start-ups lernen?

Erstens: eine experimentelle Arbeitsweise, wie ich sie bereits beschrieben habe. Zweitens: Hierarchiearmut, das heißt: weg mit dem Abteilungsdenken, weg mit der Bürogröße. Und drittens: eine offene Arbeitswelt. ●

„Es geht nicht nur um die Gleichstellung, sondern um die Nutzung und Wertschätzung von Unterschiedlichkeit.“

THOMAS SATTELBERGER

Thomas Sattelberger tut alles, um Leerlauf zu vermeiden.

Die wichtigsten Eckpunkte seines Lebens: Geboren 1949 im schwäbischen Munderkingen als Sohn einer Hauswirtschaftslehrerin und eines Beamten. Der Diplom-Betriebswirt startete seine Karriere bei der Daimler Benz AG, trieb dort die Führungskräfteentwicklung voran. Danach wechselte er zur Lufthansa AG – Fokus wieder die Führungskräfteentwicklung. Als operativer Vorstand der Lufthansa Passage-Airline, als Personalvorstand und Arbeitsdirektor bei der Continental AG und zuletzt als Personalvorstand der Deutschen Telekom AG galt Sattelberger als Verfechter des Talent- und Diversity-Managements. Zudem schrieb er sich als Telekom-Vorstand die Frauenförderung auf die Fahnen und initiierte eine 30-Prozent-Frauenquote im Telekom-Vorstand. Seinen Ruhestand verbringt er hochaktiv, er ist FDP-Kandidat in München-Süd für die Bundestagswahl 2017. Thomas Sattelberger lebt in München und am Starnberger See.

Buchtitel: Ich halte nicht die Klappe. Mein Leben als Überzeugungstäter in der Chefetage. Murmann, Hamburg 2015. www.sattelberger-thomas.de

