



Thomas Sattelberger

über rückständige Eliten, mangelnde Visionen und den grössten Fehler unserer Arbeitswelt

Interview von Ralf Klassen, XING

Ralf Klassen: *Herr Sattelberger, unser neues Schwerpunktthema heisst «Transformation». Gemeinhin wird darunter hauptsächlich die technologische, digitale Transformation der Arbeitswelt verstanden. Sie aber sprechen sehr oft auch über persönliche Transformation, die wichtig ist, um Dinge zu verändern.*

Thomas Sattelberger: Muss ich mich nicht selbst verändern, wenn ich die Welt verändern will? Transformation hat zwei, miteinander verbundene Ebenen: Das eine ist die Transformation der Wirtschaft, der öffentlichen Verwaltung, der Medizin, der Bildung – also die Makroebene. Dann aber

auch die Mikroebene: Kann ich transformieren, wenn ich mich selber nicht transformiere?

Ralf Klassen: *Damit sind wir auf der Ebene des handelnden Akteurs: der Politikerin, des Wirtschaftsbosses, der Hochschulrektorin, aber auch auf der persönlichen Ebene eines Thomas Sattelbergers – der nicht nur wortgewaltig etwas proklamieren darf, sondern sich auch selbst verändern muss.*

Thomas Sattelberger: Und auf dieser persönlichen Ebene gibt es, gelinde gesagt, noch etlichen Handlungsbedarf. Ich bezweifle zum Beispiel, ob Herr Teysen von EON, nur, weil er 30 Kilo

abgenommen hat, die Transformation seines Unternehmens hinbekommen wird – denn er ist ja, das ist nichts Schlimmes – Vertreter des alten Systems. Ich sehe da noch keinen Läuterungsprozess. Kann ich das Neue, obwohl ich das Alte in den Sand gesetzt habe oder auch zum Erfolg geführt habe?

Oder nehmen Sie den Maschinenbau-professor, mit seiner grundständigen Standardvorlesung, die er – leicht renoviert – schon seit 15 Jahren hält. Der jetzt feststellen muss, dass Maschinenbau und Informatik plötzlich Zwillinge sind – und das reine Maschinendenken für seine Studenten plötzlich zum grossen Problem wird. Wo es in einem Autokonzern wie VW nicht mehr darum geht, tolle 12-Zylinder-Motoren für Phaetons zu entwickeln, um grosse Karriere zu machen, sondern darum, die Zukunft des Autos ganz anders anzugehen. Transformation betrifft jeden Akteur in unserem Wirtschafts- und Gesellschaftssystem «Unser Erfolg wird quasi zur «Mutter des Zögerns» und zum Verhindern von Innovation».

Ralf Klassen: *Sie haben aber gerade besonders die Führungs- und Elitenebene angesprochen. Sind Sie enttäuscht darüber, wie diese so wichtige Schicht die Zukunft verpasst?*

Thomas Sattelberger: Ja, wenn ich an die Millionen betroffener Menschen denke! Nein, wenn ich anerkenne, dass der Paradigmenwechsel oft ein jahrzehntelanger Prozess ist. Und gerade wir hier in Deutschland sind aufgrund unserer grossen Erfolge im alten «Maschinenmodell» sehr spät dran, in neuen Betriebssystemen zu denken. Unser Erfolg wird quasi zur «Mutter des Zögerns» und zum Verhindern von Innovation. Wenn man extrem erfolgreich ist, streift man das nicht von heute auf

morgen ab. Und wenn man Deutschland etwa im Vergleich zu Frankreich oder Grossbritannien sieht, dann haben wir ja hierzulande seit der Weltwirtschaftskrise 2007 fast ein Jahrzehnt des Erfolges erlebt.

Ralf Klassen: *Aber trotzdem ist bei vielen Menschen, trotz aller guten Bilanzen, das Gefühl da, dass diese alten Muster unserer Erfolge nicht mehr greifen, nicht mehr zeitgemäss sind.*

Thomas Sattelberger: Ja, die Menschen spüren, dass wir einen immer höheren Preis für unsere tolle Effizienzkultur zahlen müssen. Der Preis sind gesundheitliche Belastungen, eine Unzufriedenheit mit der herrschenden Arbeitswelt, eine soziale und kulturelle Verarmung der ländlichen Regionen. Und eine immer signifikantere Spaltung der Gesellschaft in arm und reich, noch verstärkt durch die Flüchtlingswellen. Darum kommt die Frage nach Fairness, Balance und Gerechtigkeit immer mehr auf. Und die Frage nach dem Sinn des Ganzen. Denn Effizienz, Margen und Wettbewerbsfähigkeit – das ist ja kein Sinn.

Ralf Klassen: *Ist unser altes Effizienzmodell also am Ende? Finden sich Menschen in ihren Werten, Überzeugungen und Wünschen nicht mehr in dem alten System wieder?*

Thomas Sattelberger: Das was Karl Marx «Entfremdung» genannt hat, ist heute ja weniger ein Thema der Industriearbeit sondern vor allem der Wissensarbeit. Und die Hohlheit der proklamierten Werte knallt brutal gegen die Realität. Ich war neulich auf einem Kongress, auf dem ein Vortragender seine Firma anpries mit diesem «We want to be the best...». Da hat man richtig gemerkt, wie das ganze Auditorium gähnt hat und es einfach nicht mehr hören konnte.

Ralf Klassen: *Die Kluft zwischen dem, was die Menschen empfinden und womit sie tagtäglich bei der Arbeit konfrontiert werden, wird immer grösser...*

Thomas Sattelberger: ...ja, im Prinzip ist moderne Wissensarbeit im Industriekorsett auch nur Galeerenarbeit. Aber damit ich da richtig verstanden werde: Ich habe nichts gegen Performance als Arbeitskriterium. Aber wenn der Sinn des Ganzen fehlt, dann bist Du nur ein Galeerensklave.

Ralf Klassen: *Aber wie schafft es jetzt dieses Unbehagen, diese Bauch-, Kopf- und Herzschmerzen von vielen Menschen auf der Mikroebene ins Bewusstsein der Entscheider und Bosse?*

Thomas Sattelberger: Man kann das nicht erzwingen. Es gibt drei Transformationszünder: Die gemeinsame Not, den gemeinsamen Feind und die gemeinsame Vision. Wenn die gemeinsame Vision fehlt, dann wird möglicherweise erst die Not uns zur Erkenntnis bringen, oder ein Feind, egal ob er nun Google, Amazon oder Alibaba heisst.

Ralf Klassen: *Man sieht ja auch an Projekten wie dem Berliner Flughafen oder «Stuttgart 21», dass es in die Hose geht, wenn technischer Fortschritt, gute Führung und Arbeitskultur sowie inspirierende Vision nicht gekoppelt sind.*

Thomas Sattelberger: Nehmen Sie das aktuelle Beispiel des neuen, grossartigen Gotthardt-Tunnels. Das war ja für alle Beteiligten, ja für die ganze Schweiz nicht nur ein Bauprojekt, sondern eine Vision. Und die wurde begeistert, mit Disziplin und mit guter Führung umgesetzt. Der Flughafen Berlin-Brandenburg hätte auch einmal eine Vision sein können...

Ralf Klassen: *...im Moment ist es nur eine Schreckensvision.*

Thomas Sattelberger: Ja, versuchte Rettung einer Ruine, in der es am Zukunftsbild, an Partizipation, an Vernetzung aller fehlte.

Ralf Klassen: *Und an einer Führung, zu der man aufblicken und Vertrauen haben kann.*

Thomas Sattelberger: Genau, das waren eher Sklaventreiber oder bestechliche Manager. Dies alles ist die tiefe Erkenntnis, dass wir in Deutschland immer noch ein Land des Din-A4-Denkens, des technischen, starren, hierarchischen Managements sind. Der nüchternen Ingenieurswelt. Ihre Frage, wie ein neues Bewusstsein auf die Megaebene kommen könnte, hat zutiefst mit der Frage zu tun: Hat dieses Land, haben unsere Unternehmen erstens wieder ein echtes Zukunftsbild und zweitens: Verknüpfen wir wirklich sinnvoll technologische mit sozialen Veränderungen?

Sehen Sie, was für den Einzelnen der Sinn ist, den er sucht in der Arbeit, im Leben – das ist für unser Land, unsere Unternehmen und unsere grossen Interessensgemeinschaften aus Wissenschaft und Kultur die grosse Vision, die da sein muss.

Und die Frage, ob ich nur Objekt in dieser Welt bin, ausgelaugter Galeerensklave oder Subjekt, begeisterter Ruderer, der Energie rein gibt und kämpft, hat viel mit Motivation und sozialem Ansporn zu tun. Das ist der tiefe Wandel, den diese Gesellschaft, nicht nur unsere Arbeitswelt, durchleben muss. Aber wenn wir mal bei der Arbeitswelt bleiben: Silicon-Valley-

Tourismus der Managementkaste reicht dafür nicht aus, taugt gar nicht!

Ralf Klassen: *Und was sollte stattdessen stattfinden?*

Thomas Sattelberger: Karl Weick von der Universität Wien hat vor vielen Jahren die Häufung von Todesfällen bei Feuerwehrmännern im Einsatz bei grossen Waldbränden untersucht. Und er kam zu dem Schluss, dass viele der Männer starben, weil sie selbst vom Feuer gejagt, nicht ihre schwere Ausrüstung, ihre Äxte, Mäntel und andere Gerätschaften ablegen wollten, um schneller zu fliehen. Ihr Handwerkszeug gehörte so zu ihrer Identität als Feuerwehrmann, dass sie es nicht verlieren wollten. Stattdessen verloren sie ihr Leben, weil sie nicht agil und schnell genug waren. Ich finde, das ist ein gutes Bild, um zu verdeutlichen, dass man in transformativen Zeiten vieles von dem scheinbar unverzichtbaren Alten über Bord werfen muss, um neue Kraft und Beweglichkeit zu bekommen.



Wendelin Niederberger fordert auch in grossen Firmen eine klares Umdenken und eine Transformation. Wie das Interview mit dem früheren Vorstand-Mitglied der Telekom, Thomas Sattelberger zeigt, sind grosse Firmen noch weit davon entfernt. Das geht nur, weil der Preis, den es für dieses Verhalten zu zahlen gibt, an die Allgemeinheit ausgelagert wird. «Evolutionäre Unternehmens-Entwicklung» orientiert sich an den Gesetzmässigkeiten der Natur und eignet sich vor allem für Inhaberinnen und Inhaber von Kleinunternehmen und für Selbständige aller Branchen.

www.erfolgs-akademie.ch



Wendelin Niederberger
Evolutionäre Unternehmens-Entwicklung