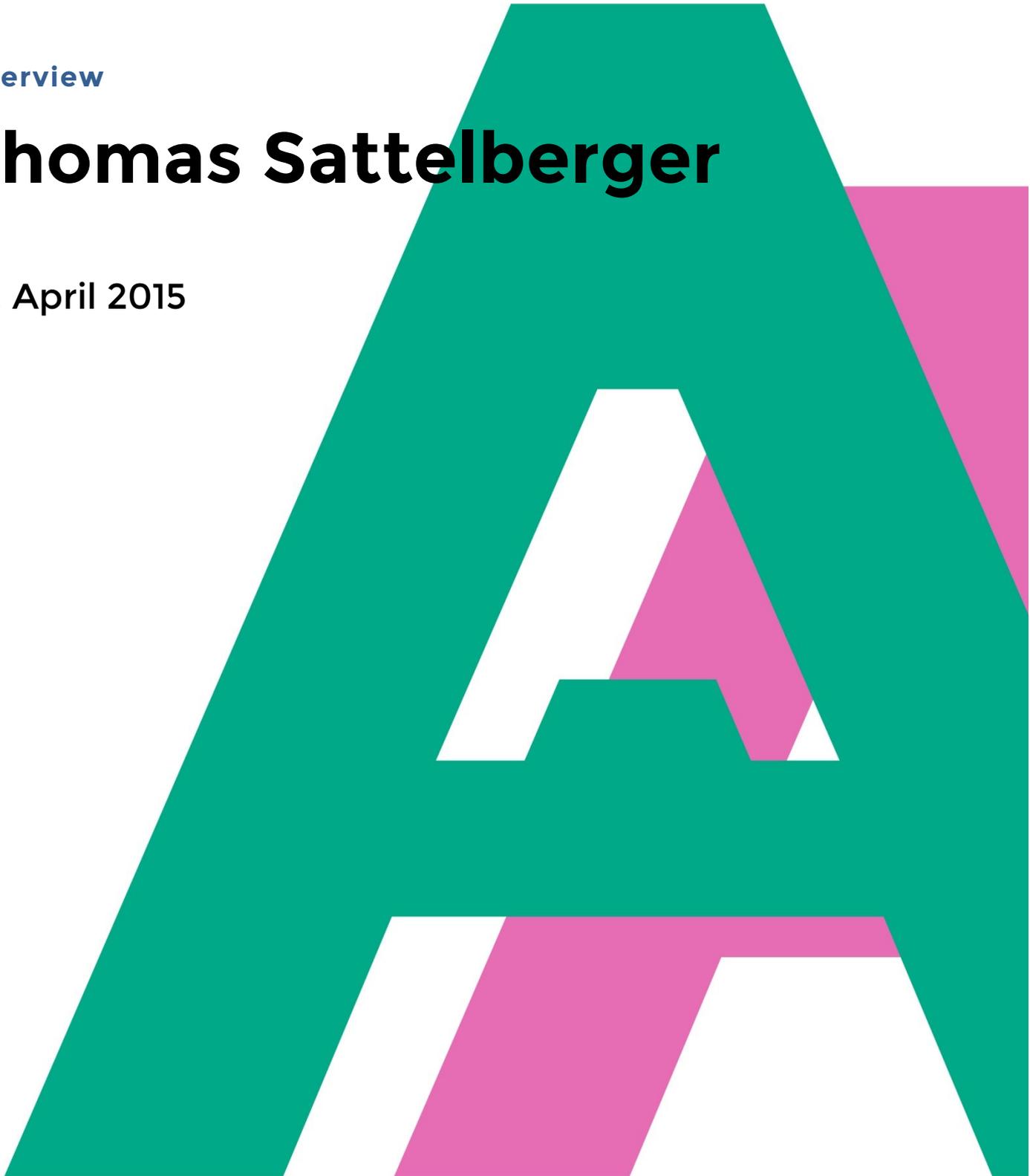


**Age of
Artists**

Interview

Thomas Sattelberger

19. April 2015



Das Interview führte Dirk Dobiéy telefonisch (Age of Artists, AoA) am 19. April 2015.

Dieser Text ist lizenziert unter Creative Commons BY-NC-SA 4.0 ([creativecommons.org](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)).

Einleitung

Thomas Sattelberger ist ein deutscher Manager, der bereits bei Daimler-Benz, Lufthansa und Continental gearbeitet hat. Zuletzt war er von 2007 bis 2012 im Vorstand der Deutschen Telekom tätig. Der Diplom-Betriebswirt war als Jugendlicher Teil der APO-Bewegung und gilt noch immer als unangepasst und vielleicht auch deshalb besonders innovativ. In jedem Fall ist er überaus aktiv in einer Vielzahl wichtiger Initiativen die sich mit der Ausbildung und Arbeit in der Zukunft beschäftigen. Und er ist ein überaus spannender Gesprächspartner - nicht nur für Age of Artists.

Interview

AoA: Sie sind zurzeit besonders in Initiativen aktiv die versuchen die technischen Kompetenzen von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen zu verbessern, die sogenannten MINT Fächer. Ist Ihnen während Ihrer Laufbahn schon mal in den Sinn gekommen, dass das Kreative und Künstlerische auch Teil einer guten Ausbildung sein sollte?

Thomas Sattelberger: Ja, schon in den 80er Jahren habe ich darüber nachgedacht, als solche Themen auch in Deutschland erstmals intensiv diskutiert worden sind. Es ging um die ganze Frage der Ganzheitlichkeit der Bildung, auch der technischen Bildung. Es gab viele Pilotprojekte in Unternehmen: Auszubildende, die Theater gespielt oder Malklassen besucht haben und die Integration künstlerischer Elemente in das Führungstraining. Diese Diskussion gab es also hierzulande schon einmal. Wenn ich heute noch aktiver Vorstand wäre, hätte ich die Frage aufgeworfen, wie man das Thema Technik und Kunst in die Bildungsarbeit integrieren kann. Jetzt beschäftige ich mich praktisch mit der Initiierung von Maker-Garagen, in denen Menschen „ihr Ding“ anfertigen.

AoA: Welche Kompetenzen brauchen die Menschen im Hinblick auf die Zukunft und die Änderungen durch die Technologisierung der Arbeit?

Thomas Sattelberger: Die Frage nach der Design- und ästhetischen Kompetenz ist in unserem Land total unterentwickelt. Wir sind ein Land der Ingenieure und Ökonomen, die die Welt berechnen und in der Kreativität eine untergeordnete Rolle spielt. Was wir gerade mit MINT machen, ist, dass wir Maker-Garagen initiieren und das über die gesamte Republik hinweg. „Head, Heart and Hand“ sollen wieder zusammen kommen. Es geht um das Handwerklich-Kreative, das in der Wirtschaft verloren gegangen ist. Nicht im Sinne von Instruktion, sondern selbst entdeckende, neugierige Menschen, die einer Idee Kontur geben wollen. Wir überlegen momentan, ob wir den vielen Fab Labs und garageähnlichen Einrichtungen eine Multiplikationsplattform bauen, denn sie fristen heute ihr Dasein ziemlich oft vereinzelt. Solche große Vorhaben wie der Aufbau einer Maker-Bewegung brauchen ein politisches Mandat, die Kraft der Zivilgesellschaft und die Skalierungsfähigkeit der Wirtschaft. Einer dieser Maker-Garagen hat die Bundeskanzlerin im September besucht. Hier besteht jetzt eine gute Chance: Vielleicht bekommen wir da auch ein politisches Mandat für den Ausbau außerschulischer Erfahrungsorte. Wir hatten zudem einen Workshop mit zwanzig Stiftungen und sonstigen Überzeugungstätern um das Maker-Netzwerk zu gründen. So etwas wie Designkompetenz haben wir bisher noch nicht diskutiert, aber das ist vermutlich der logische nächste Schritt.

AoA: Soziale Digitalkompetenz ist einer der Begriffe den Sie häufig genannt haben. Was beinhaltet dieser Begriff?

Thomas Sattelberger: Simpel ausgedrückt bedeutet es, dass ich der Herrscher über das Medium bin und nicht umgekehrt. Dass ich die vom Medium generierten Daten in Urteile übersetzen kann und mir diese Urteilskraft nicht durch einen Algorithmus abgenommen

wird. Dass wir Arbeitskulturen bauen, in denen diese Formen der Souveränität und der Selbststeuerung geschätzt werden. Betrachten wir beispielsweise eine smarte Industriefabrik 4.0, in der sich der Fachexperte nur noch unterstützend an der Peripherie befindet: Wenn Irregularitäten auftauchen, muss der Mensch mit Hilfe des Tablets entscheiden wie er darauf reagiert. Dazu ist einerseits der Blick für das Große und Ganze notwendig, aber andererseits auch der Blick für das Innenleben des Systems. Es handelt sich um eine Makro- und Mikrofähigkeit. Ich bin allerdings Realpolitiker genug, um zu wissen, dass wahrscheinlich in der Arbeitswelt der Zukunft viele Menschen Diener des Roboters sein werden und nicht andersherum. Die Welt wird sich so grau und schmutzig weiter entwickeln, wie sie es bisher getan hat. Mein Leitthema ist die Transformation in die Arbeitswelt der Zukunft. Dazu gehört eine Vielzahl an Themen, die damit verknüpft sind: Kollaboration und gegenseitige Hilfe, Gemeinwohl, Demokratisierung und die Souveränität des Individuums. Im Grunde geht es um das Ich und das Wir.

AoA: Was sind die Bildungsvoraussetzungen, um die von Ihnen genannten Punkte umsetzen zu können?

Thomas Sattelberger: Die Welt ist voll von Kompetenzprofilen, die man alle anzünden könnte, weil sie bisher nichts bewegt haben. Ich denke eher über Experimentierräume nach. Auf der einen Seite braucht man die Bereitschaft, solche experimentellen Räume zuzulassen und auf der anderen Seite braucht man die Bereitschaft von Akteuren, sich in diesen experimentellen Räumen zu bewegen, sodass man prototypisch lernt, wie die Arbeitswelt der Zukunft gestaltet sein könnte. Das klappt nicht indem Experten so etwas am Reißbrett designen, sondern indem Menschen Erfahrungen sammeln, mit anderen Formen von Hierarchie, Kollaboration, Netzwerkstrukturen, Macht, Machtverteilung, etc.

AoA: Welche Eigenschaften von Führungskräften, die Kreativität und Innovation begünstigen, würden Sie formulieren?

Thomas Sattelberger: Es hat mit einer hohen Toleranz gegenüber verschiedenen von Stilen, Auftritten, Profilen, Eigenschaften von Menschen zu tun. Es geht um Toleranz im wahrsten Sinne, ein nur mäßiges Maß an Normierung und das Ertragen und Wertschätzen von Vieldeutigkeit. Situationen sind häufig nicht mehr planbar, berechenbar oder erklärbar und du musst trotzdem handlungsfähig sein. Man muss die Schritte auch dann machen, wenn man nicht weiß worauf man tritt. Man muss mit Vakuum und Ambiguität umgehen können. Sich die Welten mittels eigener Ideen und Imaginationen erschließen. Dazu gehört auch ein gerüttelt Maß an Selbstreflexion. Solche Menschen haben dann ein paar fixe Ideen, wo sie nicht locker lassen. Es kann eine Idee sein, die sie über ein Jahrzehnt oder länger hinweg mit sich tragen. Dazu gehört auch von der Eitelkeit loszulassen und das eigene Ego für diese Idee ein Stück weit in den Hintergrund zu drängen.

AoA: Schumpeter und kreative Zerstörung. Was denken Sie was die Unternehmen für Eigenschaften haben müssen, dass sie vor dem Untergang bewahrt werden können?

Thomas Sattelberger: Nokia hat das über ein paar hundert Jahre hinbekommen, aber irgendwann stirbt jedes Gebilde. Für mich ist der Tod von Unternehmen genauso spannend wie ihre Geburt. Das vergängliche Leben von Wirtschaftsunternehmen ist was ganz normales. Der Tod von Unternehmen führt oft zur Zellteilung und damit zur Innovation. Interessant sind folgende Fragen: Sterbe ich zu früh? Sterbe ich aus Dummheit? Sterbe ich aus Unachtsamkeit? Sterbe ich aufgrund von Überfressung? Das stellt auch die Bezüge zum Menschen dar. Das älteste Wirtschaftsunternehmen, das man erforschen konnte, ist 500 Jahre alt. Forscher haben sich dieses und andere langlebigen Unternehmen angesehen und konnten gewisse Gemeinsamkeiten feststellen. Die erste ist eine extrem scharfe Sensorik für das Umfeld: für kommende Machtwechsel, soziale Veränderungen, technologische Umbrüche. Es braucht eine frühe Sensorik damit Organisationen unterschiedliche politische,

soziale, und technologische Umbrüche überleben. Das zweite Merkmal ist eine hohe finanzielle Liquidität, sodass man Wachstum aus eigener Kraft finanzieren kann. Das bedeutet geringe Verschuldung und hohe Sparsamkeit. Ein drittes Merkmal sind identitätsstiftende Führungskräfte und der Transfer von Sinn und Identität in die neue Führungsgeneration. Da spielt der Begriff Transzendenz hinein. Die Institution und die Idee der Institution stehen im Vordergrund und nicht der Akteur. Ein viertes Merkmal ist eine hohe Innovationskraft an den Rändern der Organisation. Das meint eine Innovationskraft in zwei Richtungen, indem sich durch eine Innovation entweder eine eigene selbstständige Zelle entwickelt oder die Innovation sich von außen nach innen in das Unternehmen reinfräst. Generell kann man sagen, dass dezentrale Organisationen lebensfähiger sind als monolithische. Die heutige gängige „One Company“-Ideologie hat mit Innovation nichts zu tun. Das ist Ideologie absterbender Unternehmen. Ich bin nur bedingt ein Freund von Synergiemanagement, denn mit dem Begriff Synergie ist eigentlich oft Zentralisierung, Uniformierung, Einförmigkeit in „One Company“ gemeint.

AoA: Was müsste ein Unternehmen für eine Demokratisierung an Prozessen oder Mechanismen einführen?

Thomas Sattelberger: Im Grunde setzt Demokratie eine institutionelle und eine unternehmensstrukturell abgesicherte Machtveränderung voraus. Es braucht eine Unternehmensverfassung, die gegebenenfalls rechtlich abgesichert ist, die beispielsweise demokratische Wahlen der Leitung ermöglicht, festlegt das Mitarbeiter bei Strategie- oder Produktentscheidungen eine Mitentscheidungskompetenz oder Veto haben oder wie in den Niederlanden gesetzlich das Recht auf Home- Office-Souveränität festschreibt. Das ist immer auch ein institutionelles Thema. Ich kann zwar auch ohne Veränderungen des den Betrieb umgebenden Makrosystems mehr Teilhabe ermöglichen, aber nüchtern betrachtet muss man feststellen, dass das nur systemimmanent und damit revidierbar ist und beim

anderen nachhaltig am System an sich gearbeitet wird. Das Wachstum von Unternehmen, die sich als Genossenschaften organisieren, ist sehr spannend. Oder auch Startups, die sich tatsächlich eine demokratische Verfassung mitsamt Rechten und Pflichten geben. Dieser Typus bereichert die bisherige Unternehmenslandschaft, auch wenn es keine Grundlage für alle Unternehmen darstellt. Es gibt eine Vielfalt von Organisationstypen und es kristallisiert sich immer mehr ein Systemwettbewerb mit ungewissem Ausgang heraus. Der eine Typ wird geschwächt und der andere gestärkt, aber sie werden alle weiter koexistieren. Die Wahlmöglichkeit für Talente wird reichhaltiger.

AoA: Denken Sie, dass die Generation Y diese Art der Organisation vorziehen würde oder ist das ein Mythos?

Thomas Sattelberger: Ich halte die Generationstypologisierung überwiegend für einen Mythos. Der Wunsch Stimme zu besitzen und nicht Objekt, sondern Subjekt zu sein, ist meiner Meinung nach kein Thema was man einer Generation zuordnen kann. Demokratie hat verschiedene Dimensionen. Eine heißt, dass ich mich entscheide, wer mich führt oder vertritt. Eine zweite heißt, dass ich mich an wichtigen Entscheidungsprozessen beteiligen kann. Eine dritte ist, dass ich die Souveränität über die Art und Weise habe, wie ich agiere und arbeite. Eine vierte heißt Chancengerechtigkeit und Nichtdiskriminierung.

AoA: Was sind die Erfolgskriterien für eine Bewegung, wie wir als Age of Artists es sind, um einen guten Beitrag zur Gesellschaft und einem besseren Wirtschaftsleben zu leisten?

Thomas Sattelberger: Leidenschaften und Kunst lassen sich nicht normieren und die Träger von Kunst und Leidenschaft erst recht nicht. Im Grunde besitzt Ihr Netzwerk eine extreme Toleranzspannbreite und die Möglichkeit auch in chaotischen Zeiten vielen Leuten eine Stimme zu geben und darin den Wert zu sehen. Von dieser Diversität und Varietät können andere lernen.

Zum zweiten adressieren Sie menschliche Ausdrucksformen, die oft verschüttet sind. Menschen in Organisationen können sich so neu entdecken.

AoA: Wie halten Sie selbst den Kurs, wenn man so ergebnisoffen ist?

Thomas Sattelberger: Ich bilanziere alle 4-6 Monate, ob mein Energieaufwand sich in einem substanziellen Ertrag widerspiegelt. Mittelfristig wende ich meine Energie nur dafür auf, wobei mich kurzfristige Probleme, Enttäuschungen oder sonstige Differenzen nicht zum Aufhören bringen. Die späte Enttäuschung der Idealisten ist immer eine schmerzvolle und deswegen muss man auch vorher bereit sein getrennte Wege zu gehen. Außerdem ist wichtig, dass die Initiativen, an denen ich mich beteilige, ein inneres Band haben. Alles was ich tue hat mit Transformationen und Talent zu tun. Es ist diese eine Idee, die mich beschäftigt. Meine Aktivitäten stehen unter diesem gemeinsamen geistigen Schirm, obwohl ich in verschiedenen Netzwerken aktiv bin.

AoA: Was ist der beste Weg eine Öffentlichkeit zu erreichen?

Thomas Sattelberger: Das hat viel damit zu tun, dass man klug Differenz heraus arbeitet. Meine Initiativen besitzen irgendwo immer differenzierende Projektergebnisse, die ich zuspitze, die Differenz zum Status Quo oder den Leidensdruck innerhalb des Status Quo plastisch darstelle. In Pressegesprächen oder Artikeln muss das in wenigen Minuten gesagt sein, weshalb eine kluge Zuspitzung essentiell ist. Nur so kann neue Paradigmen in die Welt setzen.