

DER PEUTINGER

Magazin für Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur

Ausgabe 1, 54. Jahrgang / 2018



Die Menschen spüren eine Zeitenwende und fürchten nicht nur um die eigenen Errungenschaften. Sie glauben auch nicht mehr an die seit Jahrhunderten geltende Aufstiegsformel: „Die Kinder sollen es einmal besser haben.“

EDITORIAL



Dr. Andreas Bachmeier, Chefredakteur Der Peutinger

Liebe Leser, es mag sich bei manchem so eine Art ohnmächtige Lethargie einstellen, wenn man auf das aktuelle Geschehen in Politik und Wirtschaft schaut. Und dann wird man sich fragen: Wird es denn nie besser? Eine Bundesregierung kommt nur sehr zäh zustande. Und was zustande kommt, ist sehr teuer – vor allem für unsere Kinder und Enkel. Es scheint immer noch zu gelten: Auf Schulden für künftige Generationen kann man sich schnell einigen. Die schwächste Lobby hat das Zukünftige, das heute noch nicht greifbare. Da gibt es allenfalls ein theoretisches Auffaulen von Wissenschaft und Think Tanks. Zweites Thema: Tarifkonflikte. Aktuelles Beispiel der Metall- und Elektroindustrie. Dem Druck der Gewerkschaft stehen keine gleichwertigen Abwehrinstrumente der Arbeitgeber gegenüber. Mit den neuen Streikformen der IG Metall, die keine Urabstimmung auf überbetrieblicher Ebene benötigen, ist die Symmetrie der Tarifparteien vollends aus dem Lot geraten. Erpressbare Arbeitgeber sind keine guten Gesprächspartner und auch keine treuen Streiter für den Standort Deutschland. Damit entfernen sich tarifgebundenen Unternehmen immer weiter von der Realität der anderen, dem „Marktpreis“ im freien Spiel der Kräfte. Für die Zukunft von Flächentarifverträgen verheißt das nichts Gutes.

Was hat sich verändert in der Kultur der Debatten, in dem – immer weniger vorhandenen – Ringen um die bessere Idee? Dazu auch ein Gastbeitrag des langjährigen Peutinger-Chefredakteurs Peter Schmalz unter dem Titel „Zeitenwende“.

Eine gute Lektüre wünscht
Ihr Andreas Bachmeier

Zeitenwende

Ein Satz hat Konjunktur: „Die Welt ist aus den Fugen geraten.“ Ein Wuselsatz, der scheinbar überall passt: Von Trump zum Brexit, von den Panama und Paradise Papers bis zur Altersarmut, von Neonationalisten in den Parlamenten hin zur üblen Hetze im Netz. Dazu kommen Globalisierung und Digitalisierung, die um die Zukunft der Arbeitsplätze fürchten lassen. Und die Flüchtlinge, die anfangs begeistert aufgenommen wurden, aber zunehmend irritieren und verunsichern.

Gerät etwas aus den Fugen, verschiebt sich das bisher Festgefügte, Gewohntes verändert sich, Sicherheiten schwinden. Nun gehören Veränderungen zum Lauf der Welt, egal ob durch die Natur, deren Evolution mit kaum spürbaren, aber unaufhaltsamen Trippelschritten vorangeht. Oder durch die grandiosen Entdeckungen und monströsen Verwüstungen, die beides Menschenwerk sind.

Nur im Rückblick ist die heutige Stimmung zu verstehen
Die Deutschen haben im vergan-



Ein Gastbeitrag von
Peter Schmalz

genen Jahrhundert zwei solcher Verwüstungen erlitten und nicht zuletzt auch mitverursacht. Die Generation, die von den steinernen und moralischen Trümmern nach 1945 noch berichten kann, geht dem Ende ihres Lebenszyklus entgegen. Es ist die Generation, die den Krieg noch im frühen Kindesalter erlebt hat und für die Ruinen auf dem Schulweg die gewohnte Kulisse waren. Es ist aber auch die Generation, für die Ludwig Erhards dicke Zigarren und die rauchenden Schlote im Ruhrgebiet den Segen des Wirtschaftswunders versprochen.

Es ging aufwärts allerorten. Die VWs rollten und die D-Mark war stark, Deutschland wurde für Europa die Wirtschaftslokomotive und – geradezu verschämt – auch ein politischer Anker. Erst recht nach dem Fall der Mauer, der Wiedervereinigung und dem Zusammenbruch der Sowjetunion.

Nur im Rückblick auf diese Jahrzehnte des immer Besser und immer Schöner ist die heutige Stimmung zu verstehen. Eine

► Fortsetzung auf Seite 2

Zeitenwende
Fortsetzung von Seite 1

Stimmung, die geprägt ist von der Furcht, es könne so nicht weitergehen, ja es gehe schon längst nicht mehr nach vorn und nach oben. „Das Versprechen der Nachkriegszeit, dass Wohlstand allen zugute kommt, trägt nicht mehr“, analysiert der Soziologe Heinz Bude. Er sieht das „Endspiel einer langen Periode“: Es war „die Erzählung der Nachkriegszeit“.

Die Verunsicherung greift tief in die breite Mittelschicht

Die Menschen spüren eine Zeitenwende und fürchten nicht nur um die eigenen Errungenschaften. Sie glauben auch nicht mehr an die Aufstiegsformel, die seit Jahrhunderten Ansporn für die schuftenden Elterngenerationen war: „Die Kinder sollen es einmal besser haben.“ Obwohl der Prozentsatz derer, die bis zur Hochschulreife kommt, sich in wenigen Jahrzehnten vervielfacht hat. Sie glauben nicht mehr an die Heilsversprechen der Politiker, obwohl die Sozialausgaben ungebremst steigen und inzwischen bei einer Billion Euro jährlich angekommen sind. Und sie zweifeln an einer gerechten Arbeitswelt, obwohl knapp 45 Millionen sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind – ein Arbeitsplatzrekord in der deutschen Nachkriegsgeschichte.

Doch die alte Erzählung ist aus-erzählt, es sind nicht nur die Sorgen derer, die sich abgehängt fühlen und bei den Tafeln für eine Tüte Lebensmittel anstehen. Die Verunsicherung greift tief in die breite Mittelschicht, die sich vom Abstieg bedroht fühlt und ohnmächtig zusehen muss, wie die Reichen immer reicher werden und sich über Kanal- und Südsee-Inseln auch noch der Steuerpflicht entziehen. „Alle haben das Gefühl, es sei etwas ins Rutschen geraten“, meint Stefan Wegner, Geschäftsführer der Werbeagentur Scholz & Friends. Und dabei sei die wichtigste Währung beschädigt worden: das Vertrauen. „Egal ob bei Gesprächen mit Vertretern von Politik, Kirchen, Medien, Sport oder Wissenschaft, überall hieß es: Warum vertrauen uns die Leute nicht mehr?“

Zeiten der Angst sind Biotope für Populisten der verführerischen Art

„Die Gesellschaft“, sagt Soziologe Bude, „ist in Milieus zerfallen.“ Es fehle der einende Kitt. Und sie wird ängstlich. 2016 galt als das „Jahr der Angst“. Dabei zeigen alle Umfragen, dass die große Mehrheit der Deutschen zufrieden ist und angibt, es gehe ihr gut und sogar sehr gut, äußert die Hälfte der Befragten bei einer Allensbach-Umfrage das Gefühl, in Deutschland gebe es eine ängstliche Stimmung. 27 Prozent bekundeten zudem, ängstlicher als noch in den Jahren zuvor zu sein. Es scheine, so der Benediktiner Notker Wolf, „als ob das Leben der Angst gehören würde und nicht vielmehr die Angst zum Leben“. Der ehemalige Abt-primas und damit höchste Repräsentant seines weltweiten Ordens



Globalisierung und Digitalisierung lassen die Menschen um die Zukunft der Arbeitsplätze fürchten.

Die Unionsparteien schnitten bei den Wahlen so schlecht ab, dass sie gleich zwei Partner zum Regieren gebraucht hätten. Doch Jamaika scheiterte kläglich.

Fake News statt sinnstiftendes Narrativ: In Großbritannien lügen die Europa-Gegner das Blaue vom Londoner Himmel und schaffen eine knappe Brexit Mehrheit.

Die Mittelschicht muss ohnmächtig zusehen, wie die Reichen immer reicher werden und sich über Kanal- und Südsee-Inseln der Steuerpflicht entziehen.

Die Flüchtlinge, die anfangs begeistert aufgenommen wurden, lösen zunehmend Verunsicherung aus.

In der Türkei erstickt Präsident Recep Erdogan die gerade aufgeblühte Demokratie.



Es fehlen die guten Geschichten, und wenn es sie gibt, traut man ihnen nicht mehr. Fake News und Lügenpresse sind die Modewörter.

hat hält in seinem jüngsten Buch „Schluss mit der Angst“ ein flammendes Plädoyer für mehr Mut und Zuversicht.

Zeiten der Angst sind Biotope für Populisten der verführerischen Art. Die Einschränkung ist notwendig, denn auch Konrad Adenauer war ein Populist, der es mit sorgsam gestutzten Vokabular meisterlich verstand, auch für den weniger Gebildeten verständlich zu formulieren. Auch Franz-Josef Strauß war einer, und er lieferte die Definition, die vom politischen Rattenfänger abgrenzt: „Dem Volk aufs Maul schauen, aber nicht nach dem Munde reden.“

Wer aber will heute noch den feinen Unterschied machen? In den USA schwindelt sich Donald Trump mit Fake News ins Weiße Haus; in Großbritannien lügen die Europa-Gegner das Blaue vom Londoner Himmel und schaffen eine knappe Brexit-Mehrheit; in der Türkei erstickt Präsident Recep Erdogan die gerade aufgeblühte Demokratie und schürt einen militanten Nationalismus; bei der letzten Präsidentschaftswahl in Frankreich erzielte die rechts-extreme Front-National-Chefin Marine Le Pen mit elf Millionen Stimmen das beste Ergebnis in der FN-Geschichte; im vergangenen Herbst zog die rechtslastige AfD mit 94 Abgeordneten erstmals in den Deutschen Bundestag ein. Das Diktum von Strauß, rechts neben der CSU dürfe es keine demokratisch legitimierte Partei geben, ist ins Wanken geraten.

Wahlerfolg bei der AfD und Wahlpleite bei der CSU

Der AfD-Erfolg ging einher mit dem schlechtesten CSU-Ergebnis bei einer Bundestagswahl, mit deutlich weniger als 30 Prozent für die CDU und mit blamablen 20,5 Prozent für Martin Schulz und seine SPD. Die beiden Unionsparteien waren so schwach geworden, dass sie für eine „kleine“ Koalition gleich zwei Partner brauchten. Es folgten fünf Wochen Jamaika-Sondierungen, die an einem Sonntag elf Minuten vor zwölf scheiterten, was wiederum den Druck auf die SPD erhöhte, aus der Schmollecke der Opposition herauszukommen und Verantwortung fürs Land zu übernehmen. Während diese Zeilen geschrieben werden, sind Neuwahlen oder GroKo ebenso möglich wie eine Minderheitsregierung unter Führung der Ewig-Kanzlerin Angela Merkel.

Was auch immer inzwischen gekommen ist, der Blick in die politische Seelenlage offenbart: Jede Partei für sich ist auf der Suche nach einer Identität, und die Politik insgesamt hält bislang vergeblich Ausschau nach einem Narrativ. Eine sinnstiftende und einigende Erzählung hat noch kein Strategie in den Parteizentralen oder den parteinahen Stiftungen gefunden. Wie soll auch das Narrativ für eine CDU klingen, die so weit über die Mitte zu den Grünen hin manövriert wurde, dass der konservative Kern der alten CDU sich heimatlos fühlt?

Die Flüchtlingspolitik verschärfte den Konflikt: Ein Teil der Unionswähler war begeistert von der neuen Willkommenskultur, ein anderer fühlte sich mit seinen

Sorgen und Ängsten nicht mehr ernstgenommen. Die AfD nutzte die Chance, Protestwählern eine neue Heimat zu bieten.

Seehofer misslang gründlich die doppelte Volte

Die CSU witterte frühzeitig die Gefahr. Als die Flüchtlingswelle im Spätsommer 2015 über Bayern hinwegschwappte und in Berlin die Warnungen aus München abprallten, beging Bayerns Ministerpräsident Horst Seehofer jedoch einen schweren Fehler: Genervt warf er der unbeirrten Kanzlerin Rechtsbruch vor und drohte gar mit einer Klage vor dem Bundesverfassungsgericht. Das gefiel vielen in der CSU, ein „Nie mehr mit Merkel“ machte die innerparteiliche Runde. Doch der ausgefuchste Strategie Seehofer hatte für einen zu langen Moment aus den Augen verloren, dass er nur wenige Monate später seine Leute wieder für einen gemeinsamen Wahlkampf mit eben dieser Angela Merkel mobilisieren musste. Die doppelte Volte misslang gründlich: Die AfD frohlockte in Bayern mit 12,4 Prozent, während bei der CSU nach den 38,8 Prozent ein beispielloses Führungschaos ausbrach. Der einst stolzen Partei, die ihr Selbstwertgefühl früher mit der Formel „50 plus x“ aufgeladen hatte, schwant, dass man sich wohl eher an 40 Prozent gewöhnen muss. Das erreicht zwar kaum eine andere Partei in Europa, für die an absolute Mehrheiten gewöhnten Christsoziale ist es jedoch die Vertreibung aus dem Paradies.

Vergangene Zeiten. „Geh weiter, Zeit, bleib steh!“, dichtete der Pädagogikprofessor Helmut Zöpfl und machte einen Bestseller daraus. Aber die Zeit hält nicht an. Es fehlen die guten Geschichten, und wenn es sie gibt, traut man ihnen nicht mehr. Fake News und Lügenpresse sind die Modewörter. Zudem drohen neue Mächte, die Gesellschaft noch weiter in Gewinner und Verlierer zu trennen. Die Globalisierung öffnet jungen Akademikern das Tor zum weltweiten Arbeitsplatz, dem Packer bei Amazon aber biegt sie nur den Rücken krumm. Und die Digitalisierung lässt Start-ups allüberall sprießen und macht manchen Gründer in Windeseile zum Millionär und Milliardär, schickt aber demnächst Roboter in die Büros von Banken und Versicherungen, wo sie die Arbeit der Angestellten übernehmen werden. Mit Siebentageweche und ohne Mittagspause.

Die Welt gerät aus den Fugen. In sie hinein ruft der Benediktiner-Pater Notker Wolf seinen Appell: Schluss mit der Angst! Fasst wieder Mut! Der einstige Erzabt von St. Ottilien, wo er nach seinen römischen Jahren wieder lebt, gründet seine Zuversicht auf den Glauben. Doch auch den Nichtgläubigen, deren Zahl auch in Bayern zunimmt, schließt er ein und ermuntert: „Lasst uns alle Hoffnungsträger sein, packen wir’s an.“ Damit ist eine Zeitenwende nicht zu verhindern, aber sie kann mit Mut, Zuversicht und Hoffnung gestalten werden. Doch dafür muss Ruck durch die Gesellschaft gehen, wie ihn der im letzten Jahr verstorbene Bundespräsident Roman Herzog gefordert hat.

Beste (Ex-)Freunde

Was Donald Trumps US-Präsidentschaft für die transatlantischen Beziehungen bedeutet

Der Westen als gemeinsames transatlantisches Werte- und Wirtschaftssystem befindet sich nicht erst seit Donald Trumps US-Präsidentschaft in einem Erosionsprozess.“ Es ist ein Satz, der vor Vertretern des Peutinger-Collegiums im vergangenen Oktober durchaus nachhallt. Gesagt hat ihn an jenem Donnerstagabend Bundesminister a.D., Karl-Theodor zu Guttenberg. Der passionierte Transatlantiker bestätigt, dass das Verhältnis zwischen Deutschland und den USA aktuell an einem lange nicht dagewesenen Tiefpunkt angekommen ist – und plädiert nachdrücklich dafür, auch in schwierigen Zeiten die diplomatischen Beziehungen zu den USA nicht zu vernachlässigen.

America first – und dann?
Aus Sicht Deutschlands und der Europäischen Union ist eine der drängendsten Fragen, die mit der US-Präsidentschaft Donald Trumps einhergeht und über die auch Guttenberg im Rahmen seines Vortrags sprach, diese: Was bedeutet Donald Trumps „America first“ für die transatlantischen Beziehungen?
Zum Ersten haben politische Entscheidungen, die im Weißen Haus getroffen werden, nicht selten direkte Auswirkungen auf Deutschland und damit auf die gesamte Europäische Union. Das Spektrum reicht von Einsätzen deutscher Bundeswehrsoldaten in Kriegs- und Krisengebieten bis hin zur VW-Abgasaffäre.

Zum Zweiten lassen sich die transatlantischen Beziehungen als zentraler Handlungskontext deutscher und europäischer Außenpolitik definieren, was unter anderem zur Folge hat, dass das bestehende Verhältnis zu den USA direkten und indirekten Einfluss auf viele weitere diplomatische Beziehungen oder politische Bemühungen nimmt.
Man denke etwa an Trumps symbolische Geste, Jerusalem offiziell als Hauptstadt Israels anzuerkennen – und die daraus folgenden Spannungen zwischen Deutschland und dem jüdischen Staat, weil das Außenministerium sich bemüht sah, zu widersprechen.

Ein Mann, zwei Perspektiven
„America first“ und „Make America great again“ sind dabei nur zwei Varianten ein und derselben Amtsdefinition: Trump will zuallererst Präsident der US-Amerikaner sein und handelt auch auf der Weltbühne im Sinne US-amerikanischer Interessen. Erst in zweiter Instanz nimmt Trump seine Rolle als „Leader of the free world“ wahr, wenn überhaupt. Die Folge: Jede Entscheidung, jeder Kompromiss und jeder Konsens wird primär auf US-amerikanische Interessen abgeklopft. Das führte im vergange-



Das Verhältnis zwischen Deutschland und den USA ist an einem Tiefpunkt angekommen. Viele denken wehmütig an Obama zurück. Doch gute Beziehungen zu den USA wären wichtig – für die ganze Welt.



„Deutschland genießt international ein hohes Maß an Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Dies muss man nutzen, um global in Konflikten zu vermitteln.“

nen Jahr unter anderem zum Austritt der Vereinigten Staaten aus dem Pariser Klima-Abkommen.
„America First“: Ein legitimes Amtsverständnis, schließlich heiße es „President of the United States“ und nicht „President of the Western Civilization“. Das ist die eine Perspektive. Jene von Trump, seinen Anhängern und Befürwortern. Und nicht zuletzt ist dieses „America first“ auch genau jene Botschaft, die Trump überhaupt erst zum Präsidenten werden ließ.
Ein ganz anderes Amtsverständnis haben Trumps Kritiker, von den US-Demokraten bis zur deutschen Bundesregierung, von der „New York Times“ bis zur „Süddeutschen Zeitung“ und der „Tagesschau“. Sie sehen die USA als immer noch stärkste Weltmacht in einer international vermittelnden, ja, deeskalierenden Pflicht, als westlicher Chef-Diplomat, wenn man so will. Dass sich das kaum mit Trumps Amtsverständnis vereinbaren lässt, zeigt dann auch die fast ausnahmslos negative Berichterstattung über Trump (laut einer Studie aus dem vergangenen Jahr war etwa die Berichterstattung der „Tagesschau“ über Trump zu 95 Prozent negativ). Dabei sind auch Journalisten mehr oder weniger Teil der transatlantischen Beziehungen, weil der Tenor ihrer Berichterstattung

Einfluss auf das politische Klima hat; innen- wie außenpolitisch.
Sehnsucht nach Obama
Dabei lässt sich eines feststellen: Trumps Gegner, gerade in Deutschland, sehnen sich – teils nur allzu wehmütig – zurück nach einem Barack Obama im Weißen Haus. Einer, der – sagen seine Kritiker – am Ende seiner Amtszeit nicht allzu erfolgreich regiert hatte. Aber auch einer, der – und hier sind die Meinungen weitgehend einstimmig – es verstand, als nahbarer Staatsmann aufzutreten und als erster schwarzer US-Präsident überdies als Symbolfigur für ein multikulturelles Weltbürgertum taugte.
Klar ist: Die gerade in progressiven Kreisen gepflegte Utopie vom Global Citizen, vom fröhlich-kunterbunten Miteinander weltweit, verträgt sich nicht mit dem „America First“, das aus den USA auch zu uns herüberschallt. Und zwar laut und deutlich und über alle Kanäle hinweg, inklusive Twitter. Und Deutschland und die gesamte Europäische Union hören hin, weil sie hinhören müssen.
Unverständnis und Misstrauen
Gewaltsame Konflikte, scheitern- de Staaten, Islamismus, Armut, Klimawandel und die Bedrohung der Cybersicherheit: Dies ist nur

eine kleine Auswahl an globalen Herausforderungen, denen sich die internationale Gemeinschaft und vor allem der Westen stellen müssen. Im Kontext dieser „gewaltigen Herausforderungen“ schreibt das Auswärtige Amt auf seiner Website: „Die transatlantische Partnerschaft ist neben der europäischen Integration der wichtigste Pfeiler der deutschen Außenpolitik. Die USA sind Deutschlands engster Verbündeter außerhalb Europas.“ Ein grundlegendes Ziel der deutschen Außenpolitik sei daher, „den transatlantischen Dialog weiter zu intensivieren und bestehende Kooperation zu vertiefen.“
Doch wie lässt sich eine Partnerschaft pflegen und intensivieren, die aktuell vor allem durch Unverständnis und Misstrauen geprägt ist, befeuert durch die negative Berichterstattung über Trump? Befinden sich die transatlantischen Beziehungen – etwas überspitzt formuliert – gerade am Anfang vom Ende?

Diplomatie nicht vernachlässigen
Trump polarisiert, keine Frage. Manche schätzen ihn wegen seiner klaren Worte, empfinden sein Gepolter als geradezu erfrischend in den zunehmend auf Political Correctness getrimmten öffentlichen Debatten. Andere werfen ihm „Rassismus“, „Sexismus“ und „Po-

pulismus“ vor und wenden sich angewidert ab.
Die transatlantischen Beziehungen leiden aktuell also unter zweierlei: der Ausgangslage an sich und den Folgen, die daraus entstehen. Ob Trump als Schuldiger für die angeschlagenen transatlantischen Beziehungen identifiziert werden kann, darüber ließe sich lange diskutieren. Ebenso darüber, ob die Antipathie gegen Trump tatsächlich an Trump selbst liegt, oder doch am Weltbild seiner (gerade auch deutschen) Kritiker, in das er partout nicht passen will. Und in der Folge eben auch darüber, wie beide Seiten ihren Beitrag zu einer wieder erstarkenden Partnerschaft leisten könnten.
Karl-Theodor zu Guttenberg etwa hofft darauf, dass sich Deutschland jetzt erst recht um gute Beziehungen zu den USA bemüht. Das einerseits. Andererseits spricht er sich darüber hinaus auch dafür aus, dass Deutschland in diesen hitzigen diplomatischen Zeiten auch verstärkt eine globale Mittlerrolle einnimmt: „Deutschland genießt international ein hohes Maß an Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Dies muss man nutzen, um global in Konflikten zu vermitteln“, sagte er im Oktober 2017. Offen bleibt vorerst jedoch, wer eigentlich zwischen Deutschland und den USA vermitteln könnte.

Innovationsfähigkeit

Von Führung und der 4-Tage-Woche

Thomas Sattelberger plädiert für zeitgemäße Vorgesetzte und individuelle Arbeitsmodelle

Anspruchsvoll, faul und untreu: Diese unschmeichelhafte Charakterisierung vermitteln einschlägige Managementratgeber, die sich mit der Genration Y beschäftigen. Wenn aus Studien der Beratungsfirma Deloitte dann auch noch hervorgeht, dass „66 Prozent der Millennials bis 2020 den Job wechseln wollen“, dann fragen sich Arbeitgeber erst recht: Was müssen wir tun, um diese verwöhnte Generation dauerhaft im Unternehmen zu halten?

Thomas Sattelberger sieht Umfragen wie die von Deloitte kritisch. „Das hat nichts mit der jungen Generation zu tun, dieser Wertewandel ist in allen Altersgruppen spürbar. Die meisten ärgern sich über ihren Chef und kündigen deshalb. Alles andere ist herbeigeredete Problematik und Berater-Gesülze“, sagt er im Gespräch mit einem Wirtschafts-magazin. Sattelberger, ehemals Personalvorstand bei Continental und der Deutschen Telekom sowie seit kurzem für die FDP im Bundestag, beschäftigt sich seit Jahrzehnten intensiv mit dem Thema Talentmanagement.

„Enfant terrible“ der deutschen Wirtschaft spart nicht mit Kritik

Auf Einladung der Jungen Peutingen hielt Sattelberger Anfang Dezember 2017 einen Vortrag über die Bedeutung moderner Führungsstile in deutschen Unternehmen. Dabei legte er einen besonderen Fokus auf die Individualisierung der Arbeitswelt. Das selbsternannte „Enfant terrible“ der deutschen Wirtschaft sparte dabei nicht mit Kritik am momentanen Status quo.

„Die Volkswirtschaft des ‚Maschinenhauses Deutschland‘ befindet sich aktuell eingeklemmt zwischen dem ‚Digital House USA‘ und dem ‚Maschinenhaus China‘“, stellt Sattelberger fest. Es bestehe die größte Gefahr darin, von oben abgehängt zu werden und von unten



Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalvorstand bei Continental und der Telekom, beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit dem Thema Talentmanagement.

ten unter Druck zu geraten. Insbesondere die deutschen Mittelständler sind Sorgenkinder bei der Innovationsfähigkeit. Doch auch die großen Konzerne laufen Gefahr, diese disruptiven Prozesse nicht zu überstehen.

Kombination aus guter Führung und zeitgemäßen Arbeitsmodellen benötigt

Um die Innovationsfähigkeit zu stärken und der digitalen Revolution zu begegnen, braucht es laut Sattelberger nicht nur fähige Mitarbeiter, sondern auch eine Kombination aus guter Führung und zeitgemäßen Arbeitsmodellen, die diese fähigen Mitarbeiter im Unternehmen halten. Enge Führung

ist für Sattelberger daher ein Feind der Innovationskraft und schlechte Führung habe gar den Tod der Innovationsfähigkeit zur Folge. Um in Zeiten der digitalen Revolution zu bestehen, brauchen deutsche Unternehmen demzufolge in erster Linie echtes Leadership und weniger verwaltendes Management. Als Faktoren zukunftsgerichteter Führung hat Sattelberger vier zentrale Säulen herausgearbeitet, die in innovationsstarken Unternehmen aktuell erfolgreich zur Anwendung kommen:

- 1. Räume, Zeiten und Prozesse für innovatives Arbeiten
- 2. Hierarchiearmut, Kollaboration, Demokratisierung und lockere Dezentralität

„Die Volkswirtschaft des ‚Maschinenhauses Deutschland‘ befindet sich aktuell eingeklemmt zwischen dem ‚Digital House USA‘ und dem ‚Maschinenhaus China‘“

- 3. Souveränität und Selbstverantwortung der Mitarbeiter
- 4. Open Innovation und Agilität

Jahrzehnte alte Arbeitsmodelle passen nicht mehr zu den Mitarbeitern

Um diese Säulen erfolgreich im Unternehmen zu integrieren, müsse man auch akzeptieren, dass die Jahrzehnte alten Arbeitsmodelle vieler deutscher Unternehmen nicht mehr zu den Mitarbeitern – und zwar nicht nur die Millennials – aufgrund allgemein zunehmender Individualisierung nach Arbeitsmodellen sehnen, die mit ihrem Lebensstil vereinbar sind.

Das kann eine 4-Tage-Woche sein oder aber auch die Möglichkeit, aus dem Home-Office zu arbeiten. Die Digitalisierung macht es möglich, dass nicht jeder von 9 bis 17 Uhr an seinem Arbeitsplatz sitzen muss, um produktiv zu sein.

Den größten Fehler, den Unternehmen nach Sattelbergers Ansicht dabei machen können ist, eine Lösung für alle zu finden. Das Beispiel Yahoo zeige, dass „Home-Office für alle“ eben nicht für alle Mitarbeiter die beste Lösung ist. „Das hat nicht funktioniert und Yahoo sogar hinter Google zurückfallen lassen“. Ein positives Gegenbeispiel sei die Lufthansa, wo es mehrere hundert verschiedene Arbeitszeitmodelle gebe, die für Unternehmen und Mitarbeiter funktionieren.

Im Zweifel lieber seinen eigenen Weg gehen

Mit Blick auf seine eigene bewegte berufliche Vergangenheit gibt Sattelberger insbesondere den Jungen Peutingern mit auf den Weg, radikale Berufswechsel nicht zu scheuen. Deutschland sei ein Land voller Controlling-Manager, das sei weder talentfreundlich noch innovationsfördernd. Im Zweifel sollte man also lieber seinen eigenen Weg gehen, denn das Problem seien letztlich nicht anspruchsvolle junge Menschen, sondern eingerostete Strukturen, die wenig Kreativität und Freiheit ermöglichen. „Viel Sicherheit und etwas mehr Freiheit, mehr wollen diese sogenannten Millennials wahrscheinlich gar nicht. Und trotzdem verdient sich eine ganze Beraterbranche dumm und dämlich, weil Managern eingeredet wird, diese Generation sei doch so anspruchsvoll und kompliziert“, erklärte Sattelberger an anderer Stelle hierzu. Wer tatsächlich verhindern will, dass junge Menschen sich nach wenigen Jahren wieder aus dem Unternehmen verabschieden, der sollte einen kritischen Blick auf die Führungskräfte werfen.



Die kommenden Veranstaltungen

Dienstag, 17. April 2018
The Westin Grand Munich

JOSEF SCHMID
Zweiter Bürgermeister der Landeshauptstadt München, Leiter des Referats für Arbeit und Wirtschaft



Mittwoch, 16. Mai 2018
The Westin Grand Munich

FRANK SPORTOLARI
President United Parcel Service LLC & Co. OHG



Veranstaltungen der Jungen Peutingen

Donnerstag, 26.04.2018
Besuch im Münchner Büro von Google und Vortrag zur Google Cloud

Mehr Informationen und weitere Termine der Jungen Peutingen unter www.junge-peutinger.de

Informationen zur Mitgliedschaft

Ganz gleich ob Sie in der Politik, der Wirtschaft, Kunst oder Kultur zu Hause sind – wir freuen uns über den Austausch mit potenziellen Mitgliedern, die sich mit der Philosophie und den Leitlinien des Peutingen-Collegiums identifizieren.

Informationen zur Mitgliedschaft erhalten Sie im Internet unter www.peutinger-collegium.de oder kontaktieren Sie unsere Geschäftsstelle:

Peutinger-Collegium e. V.
c/o Merkur Bank KGaA
Bayerstraße 33
80335 München
info@peutinger-collegium.de

Impressum

Redaktion
Dr. Andreas Bachmeier (Chefredakteur v.i.S.d.P.)
Ben Krischke
Engel & Zimmermann AG
Schloss Fußberg
Am Schloßpark 15
82131 Gauting

info@engel-zimmermann.de
Leserbriefe an die Redaktion

Herausgeber
Peutinger-Collegium e. V.
Geschäftsstelle
c/o Merkur Bank KGaA
Bayerstraße 33, 80335 München
info@peutinger-collegium.de
www.peutinger-collegium.de