

## **Thomas Sattelberger im Interview \***

**Frage: „Deutschland ist in Sachen Arbeitskultur ein Entwicklungsland“, sagten Sie im Dezember in der FAZ. Was bedeutet das?**

**Thomas Sattelberger:** Arbeitskultur hat verschiedene Dimensionen. Die erste Dimension ist die der Führungsqualität. In Deutschland herrscht leider immer noch die Überzeugung „Der Zweck heiligt die Mittel, Rücksichtslosigkeit ist normal“, während andere europäische Länder vermehrt auf einen kooperativen Führungsstil und Einbindung setzen. Zahlen zeigen, dass Mitarbeiter deutscher Unternehmen sich bei Problemen von ihren Führungskräften signifikant häufiger im Stich gelassen fühlen als ihre Kollegen in den anderen EU-Ländern.

**Frage: Sie sprachen von verschiedenen Dimensionen. Welche gibt es noch?**

**Thomas Sattelberger:** Die der Souveränität der Mitarbeiter und die Balance der Lebensräume. Wir sind im europäischen Bereich signifikant unterdurchschnittlich, was die Spielräume in Hinblick auf Flexibilität der Arbeitszeiten, -orte und Arbeitsorganisation betrifft. Hier werden die Möglichkeiten, die die digitalisierte Welt uns bietet, nicht ausgenutzt. Die letzte Dimension ist die der Unternehmenskultur. Wie zufrieden, wie gesund sind die Mitarbeiter? Wenn wir uns beispielsweise die Lebenserwartung eines männlichen Schweden ohne gesundheitliche Beeinträchtigung und eines Deutschen ansehen, klafft hier ein gewaltiger Unterschied, der unter anderem mit der schlechten Führungs- und Arbeitskultur in unserem Land erklärt werden muss.

**Frage: Wer ist für diesen Zustand verantwortlich? Sind große Unternehmen überhaupt reformwillig?**

**Thomas Sattelberger:** Erstmal ist Deutschland das Land der Massenproduktion. Der Mensch wird nicht als Individuum und mehr als Objekt betrachtet. „Mehr, schneller, höher, weiter“, beherrschen wir als Manager hervorragend, dabei wäre oft ein „anders“ in der Führung gefragt. Zweitens waren wir einfach zu erfolgreich! Die Unternehmen sahen und sehen immer noch nicht die Notwendigkeit für Veränderungen. Das fällt uns jetzt so langsam auf die Füße. Die obersten Führungsetagen merken die Signale oft sehr spät und tun sich schwer, bekannte Pfade zu verlassen. Das mittlere Management ist in diesen Strukturen aufgewachsen, kennt also nichts anderes. Die Herausforderung ist nun, innovationsfördernde Strukturen, wandlungsfähige Arbeitswelten und Veränderungsfreude zu schaffen.

**Frage: Was macht denn gute Führung Ihrer Meinung nach aus?**

**Thomas Sattelberger:** Sensorik in die Umwelt! Außerdem die Einstellung, dass nichts heilig ist. Ein guter Manager steuert zudem seinen Verantwortungsbereich nicht nur über wirtschaftliche Größen. Für ihn zählen auch die Gesundheit der Mitarbeiter, deren Commitment, die Zahl der angemeldeten Patente, die Kundenzufriedenheit und und und.

**Frage: Die wichtigste Erkenntnis nach so vielen Jahren im Personalvorstand?**

**Thomas Sattelberger:** Sei dir bewusst, dass du sterblich bist! Und richte dein Leben und deine Führung danach aus.

**Frage: Sie bezeichnen die „Work-Life-Balance als Flucht vor Frust“.**

**Thomas Sattelberger:** Arbeit ist ein konstitutives Element des menschlichen Lebens. Flucht vor der Arbeit in andere Lebensfelder ist keine Lösung. Stattdessen muss jeder einen Sinn in seiner Arbeit finden! Dabei hilft eine Arbeitskultur, die einem viele Freiräume bietet. Und eigener Einsatz. Nichts fällt vom Himmel.

**Frage: Sinn, Freiheit, Selbstbestimmung. Genau das sind auch die Forderungen der Gen Y. Trotzdem charakterisieren Sie diese in Ihrem Buch als „völlig überschätzt“ (S. 246). Warum?**

**Thomas Sattelberger:** Weil die Gen Y sich zu viel anpasst. Sie weint, passt sich aber trotzdem an! Ich verspüre – außer bei 10 Prozent – kaum unternehmerische Mentalität. Sie stellt Forderungen an die Chefetage, versteht aber nicht, dass dieses Spiel ein Doppelpass ist. Die Generation muss auch Forderungen an sich selbst stellen. Denn Teilhabe heißt auch teilnehmen! Ohne unternehmerische Mentalität helfen auch unternehmerische Freiheiten nichts.

**Frage: Betrachtet man nur die hundert größten Unternehmen Deutschlands, ist der Frauenanteil in der Chefetage von knapp fünf auf gut vier Prozent gesunken. Wie erklären Sie sich das?**

**Thomas Sattelberger:** Die meisten Großkonzerne haben schlichtweg kein Interesse am Wandel hin zu Chancenfairness. Während meiner Zeit bei Telekom ist die Frauenquote in der Führung um absolut 7 Prozent gestiegen!

**Frage: Wie ist Ihr großes Engagement zu erklären?**

**Thomas Sattelberger:** Erstmal habe ich in den 90ern bereits gemerkt: Das ist internationaler Standard der Personalarbeit. Außerdem habe ich eine Sensorik für Fairness. Ich habe oft gesehen wie Frauen den Kürzeren gezogen haben – ob bei der Beförderung oder bei Gehaltsverhandlungen. Hier kommen Moral und Geschäft wunderbar zusammen.

**Frage: Sie kommen in Ihrem Buch zu dem Schluss: Wir brauchen eine neue APO. Welche Ziele, welche Satzung würden Sie dieser geben?**

**Thomas Sattelberger:** Ich strebe eine Synthese aus Moral und Fortschritt an. Die wichtigsten Ziele dabei sind: Chancenfairness und Potenzialentfaltung. Wir müssen aus verkrusteten Strukturen aufbrechen – in eine innovations- und wandlungsfähige Gesellschaft und Arbeitswelt.

**Die Autobiographie von Thomas Sattelberger „Ich halte nicht die Klappe. Mein Leben als Überzeugungstäter in der Chefetage“ ist im Februar im Murmann Verlag erschienen.**

\* Sie möchten diesen Artikel weiterverwenden? Darüber freuen wir uns und gestatten die honorarfreie Verwendung. Bitte verweisen Sie dabei auf Buch, Autor und Verlag.