

Vernetzer

Das Gespräch führte Vera Hermes

NETWORKER

DE Thomas Sattelberger ist Mitglied des Deutschen Bundestages und sitzt für die FDP-Fraktion im Ausschuss für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung sowie im Ausschuss für Arbeit und Soziales. Als Manager war Thomas Sattelberger unter anderem Personalvorstand der Deutschen Telekom. Er ist ein streitbarer Kopf, enorm umtriebig, hoch dekoriert, in etlichen Initiativen und Stiftungen engagiert und – verzeihen Sie die absolut subjektive Einschätzung – ein großartiger Gesprächspartner. Zur weiteren Information über den Menschen Thomas Sattelberger sei seine Website thomas-sattelberger.de empfohlen, zur Einsicht in den politischen Betrieb in Berlin sein Newsletter #notiTSen aus Berlin.

Herr Sattelberger, gibt es Ihrer Erfahrung nach die viel zitierte Fehlerkultur in deutschen Unternehmen?

Thomas Sattelberger: Das ist eine schwierige Frage. Zum Scheitern gehört, dass man etwas probiert. Und viele Menschen probieren nichts. Wenn ich nichts probiere, dann scheitere ich nicht. Dann kann aber auch eine Organisation nicht lernen, mit Scheitern umzugehen. Das ist wie die Angst des Torwarts vorm Elfmeter.

Also ist nicht die Organisation für eine Fehlerkultur verantwortlich, sondern der Mensch?

Thomas Sattelberger: Ich glaube, dass der einzelne Mensch etwas verändert, nicht „Das System“. Das ist ein klassisches Henne-Ei-Problem: Einerseits haben wir das Angepasstsein der Menschen, andererseits haben wir eine anpasslerische Kultur. Der Mensch wird vom System nicht ermutigt, aber er ermutigt sich auch nicht selbst. Dadurch dass es keine Kultur des Fehlermachens gibt, ergibt sich eine super Entschuldigung, etwas gar nicht erst zu probieren. Allerdings: Beim Thema Fehlerkultur muss man differenzieren: Bei der Wissens- und Kreativarbeit möchten wir eine Fehlerkultur, aber in der Phase der Umsetzung wollen wir Fehlerfreiheit. Erinnern Sie sich an die Panne am Flughafen München, als Hunderte Flüge gestrichen wurden und Tausende Menschen noch einen Tag später festsaßen? Sie zeigt: In der Exekution ist es gut, keine Fehlerkultur zu haben.

EN Thomas Sattelberger is a member of the German parliament and belongs to the Committee on Education, Research and Technology Assessment, as well as to the Committee on Labor and Social Affairs for the FDP parliamentary group. As a manager, Thomas Sattelberger was, amongst others, Chief Human Resources Officer at Deutsche Telekom. He is a quarrelsome person, very active, highly decorated, involved in several initiatives and foundations, and – sorry for the absolute subjective assessment – a great conversationalist. For further information about the person Thomas Sattelberger, his website thomas-sattelberger.de is to be recommended, and for insight into the political action in Berlin, his newsletter #notiTSen from Berlin.

Mr. Sattelberger, in your experience, does the much-quoted mistake culture exist in German companies?

Thomas Sattelberger: This is a difficult question. Failure involves trying something. And many people do not try anything. If I do not try anything, I will not fail. But then, an organization also cannot learn to deal with failure. It is just like the goalkeeper's fear of the penalty.

Therefore, it is not the organization that is responsible for a mistake culture but the person?

Thomas Sattelberger: I believe that the individual person changes something, not "the system". This is a classic chicken-and-egg problem: on the one hand, we have the people's conformity, on the other hand, we have a conformist culture. The person is not encouraged by the system, but he also does not encourage himself. As a culture of making mistakes does not exist, there is a fantastic excuse for not trying something in the first place.

However, when it comes to the topic of mistake culture, we need to differentiate: concerning the knowledge and creative work, we would like to have a mistake culture, but during the implementation phase, we want accuracy. Do you remember the mishap at Munich airport when hundreds of flights were cancelled, and thousands of people were still stuck the next day? It shows: it is good to have no mistake culture during the execution.



© Thomas Sattelberger, Fotograf Wolfgang Maria Weber

„WIR BRAUCHEN EINE UNTERNEHMERKULTUR!“

„We need an entrepreneurial culture!“

DE Wie würde denn die Führungsriege in Unternehmen reagieren, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin etwas wagt und scheitert?

Thomas Sattelberger: Ich kenne eine kräftige Minderheit an Führungskräften, die gut damit umgegangen wäre, wenn Meier, Müller, Schulze zu ihnen gekommen wären und gesagt hätten: „Ich habe etwas versucht, aber ich bin gescheitert.“ Das setzt aber voraus, dass Fehler nicht vertuscht werden – wie zum Beispiel beim VW-Skandal.

Na ja, die VW-Manager haben vielleicht nicht vertuscht, sondern vorsätzlich betrogen?

Thomas Sattelberger: Es sei dahingestellt, ob die VW-Spitze kriminell oder fehlerhaft gehandelt hat. An dem Skandal sieht man wunderbar, wie der Mechanismus funktioniert: Winterkorn hat unerreichbare Ziele gesetzt. Statt nun zu sagen: „Herr Winterkorn, das geht gar nicht“, haben die Mitarbeiter versucht, das Thema irgendwie – letztlich in der Illegalität – zu packen, weil sie Angst haben mussten, dass Winterkorn sie hängt. Ich habe oft die Erfahrung gemacht, dass es wertgeschätzt wird, wenn Menschen kommen und sagen: „Ich habe Mist gemacht“, und ich war als Vorstand sehr glücklich über jeden, der mir eine ehrliche und kritische Analyse präsentiert hat und vielleicht auch mal gesagt hat: „Das geht nicht!“ Das Problem ist, dass Deutschland keine experimentelle Unternehmenskultur mehr hat.

EN How would the leadership in companies react if an employee risks something but fails?

Thomas Sattelberger: I know a strong minority of executives who would have handled it well if Meier, Müller, Schulze had come to them and had said, "I tried something, but I failed." However, this requires that mistakes are not hushed up – as for example in the case of the VW scandal.

Well, perhaps the VW managers have not hushed up but deliberately cheated?

Thomas Sattelberger: It remains to be seen whether the VW management acted criminally or incorrectly. This scandal shows wonderfully how the mechanism works: Winterkorn set unachievable targets. Instead of now saying, "Mr. Winterkorn, this is not possible", the employees tried to – in the end, illegally – tackle the topic in some way because they had to fear to be hanged by Winterkorn. I have often experienced that it is valued if people come and say, "I messed things up", and as an executive, I was very pleased about anyone who presented me an honest and critical analysis, and maybe also sometimes said, "This is not possible!" The problem is that Germany no longer has an experimental corporate culture.



DE Wie meinen Sie das?

Thomas Sattelberger: Wir leben heute von Gründern aus der Kaiserzeit, als Bertha Benz unter Schmährufen im ersten Auto von Mannheim nach Pforzheim fuhr. Wir haben eine Managementkultur der Effizienz aufgebaut, aber wir haben es nicht geschafft, eine experimentelle Innovationskultur zu erhalten. Vor eineinhalb Jahren habe ich einen Vortrag an der Uni Paderborn gehalten, der Titel: „Warum hat Deutschland so viele Automobilhersteller und nur ein SAP?“ Wir haben uns aus der managementgeführten, industriellen Phase nicht in die digitale Ökonomie weiterentwickelt. Wir sind noch bei der Maschine – und Maschinen dürfen keine Fehler machen.

Wie viele Fehler verträgt denn eine Karriere?

Thomas Sattelberger: Ich habe einige Male Mist gebaut. Es ist natürlich gut, wenn man mehr gute als schlechte Entscheidungen trifft. Da wir in Deutschland eine hochgradig kollektivistische Kultur haben, kann die einzelne Führungskraft gar nicht verantwortlich gemacht werden. Konzerne zerstören individuelle Verantwortlichkeit: Es gibt dort so viele Abstimmungsrituale, dass man am Ende nicht mehr weiß, wer für was verantwortlich ist – im Guten wie im Schlechten.

Heißt das, dass man in Konzernen quasi machen kann, was man will, wenn man es erst einmal in eine bestimmte Position geschafft hat?

Thomas Sattelberger: Ja, Managementbürokratien machen massig Fehler, aber keiner ist verantwortlich, man lebt wie die Made im Speck. Ich würde aber jedem raten, in einer Managementkultur nicht über Fehler zu reden.

EN What do you mean by that?

Thomas Sattelberger: Today, we live on founders from the imperial period when Bertha Benz drove from Mannheim to Pforzheim in the first car met by abusive shouts. We have built up a management culture of efficiency, but we have not managed to preserve an experimental innovation culture. One and a half years ago, I gave a lecture at the University of Paderborn with the title, “Why does Germany have so many automobile manufacturers and only one SAP?”

We have not evolved from the management-led, industrial phase into the digital economy. We are still with the machine – and machines are not allowed to make mistakes.

How many mistakes can a career afford?

Thomas Sattelberger: I messed things up a few times. It is obviously a good thing to make more good decisions than bad ones. As we have a highly collectivist culture in Germany, the individual manager cannot at all be held responsible. Groups destroy individual responsibility: there are so many voting rituals that in the end, you no longer know who is responsible for what – for better or for worse.

Does that mean that you can practically do whatever you want in corporate groups once you have made it to a certain position?

Thomas Sattelberger: Yes, management bureaucracies make loads of mistakes, but no one is responsible, you live in the lap of luxury. However, I would advise everybody to not talk about mistakes in a management culture.

DE Was tun?

Thomas Sattelberger: Wir brauchen eine Organisation, in der individuelle Verantwortlichkeit sichtbar und wertgeschätzt ist.

Wenn wir über eine Kultur des Scheiterns, der Fehler, sprechen, dann sprechen wir vom Ende der Managementkultur. Wir brauchen eine Unternehmerkultur! Wir sind eine der wenige Nationen der Welt, die keine ausgeprägte Gründerkultur hat. Die Zahl der Gründungen ist auf einem historischen Tiefstand: Wir sind ein Land ohne Balance zwischen unternehmerischer und Managementkultur.

Wie könnten wir diese Balance wiederherstellen?

Thomas Sattelberger: Erstens: Wir müssen alle Formen von Bildung massiv forcieren. Es muss einen Qualitätswettbewerb in der Bildung geben, denn in den Schulen wird der Untertanengeist geformt. Es sollte einen Wettbewerb der Systeme geben: kreative, freiheitlich geführte Schulen versus dirigistisch geführte Schulen. Zweitens: Wo möglich, muss es Experimentierlabore geben, das können Theaterworkshops oder Schreibkurse oder was auch immer sein; die Teilnahme sollte nicht freiwillig, sondern verpflichtend sein, sowohl an Schulen als auch an Hochschulen. Zum Dritten: Unternehmen müssen Innovationsterritorien schaffen. Der i3 von BMW ist beispielsweise in einem abgegrenzten Werksbereich entstanden, weil das Immunsystem der Organisation das Projekt sonst vernichtet hätte.

Viele Produkte sind in den vergangenen Jahrzehnten in Deutschland entwickelt, aber woanders massentauglich und zu Geld gemacht worden. Behindert die deutsche Mentalität mit ihrem Perfektionismus Innovation und Fehlertoleranz?

Thomas Sattelberger: Ich habe noch niemanden gefunden, der empirisch eine deutsche Mentalität nachgewiesen hätte. Das ist gelernt, nicht genetisch.

... womit wir wieder bei der Bildung wären.

Thomas Sattelberger: Genau.

Gibt's Hoffnung?

Thomas Sattelberger: Das Wasser steigt höher. Die deutsche Wirtschaft reagiert, wenn die Not wächst. Wir leben in Zeiten von billigem Geld, Nullzins, geringen Kapitalkosten – also billiger Verschuldung. Der Erfolg der deutschen Exportwirtschaft ist somit etwas künstlich und das Erwachen wird schmerzhaft werden. Dann wird die Wirtschaft aufholen, denn das hat sie immer schon getan – und dann werden auch Studierende sehen, dass man das Thema Work-Life-Balance nicht wie eine zähe Soße über das Land gießen kann: Erfolg geht nur mit Spitzenleistung und die erfordert es, auch mal ein paar Wochen durchzuarbeiten.

EN What is to be done?

Thomas Sattelberger: We need an organization in which individual responsibility is visible and valued. If we are talking about a culture of failure, the mistakes, then we are talking about the end of the management culture. We need an entrepreneurial culture! We are one of the few nations of the world that does not have a distinct start-up culture. The number of foundations is at a historically low level: We are a country without a balance between entrepreneurial and management culture.

How could we restore this balance?

Thomas Sattelberger: Firstly, we must massively push all forms of education. There has to be quality competition in education because the servile spirit is formed in schools. There should be competition between systems: creative, liberally-led schools versus dirigiste-led schools. Secondly, wherever possible, experimental labs are required, this can be theater workshops or writing courses or whatever; the participation should not be on a voluntary basis but obligatory, both at schools and at universities. Thirdly, companies have to create innovation territories. The BMW i3, for example, came into being in a delimited factory area, otherwise, the immune system of the organization would have destroyed the project.

In the past decades, many products were developed in Germany but made suitable for mass use and monetized elsewhere. Is the German mentality with its perfectionism an obstacle for innovation and fault tolerance?

Thomas Sattelberger: I have not found anyone who would have empirically shown a German mentality. This is trained, not genetically determined.

... which brings us back to education.

Thomas Sattelberger: Exactly.

Is there hope?

Thomas Sattelberger: The water rises higher. The German economy reacts when the need grows. We live in times of cheap money, zero interest rate, low capital costs – therefore, cheap debt. The success of the German export economy is thus slightly artificial, and the awakening is going to be painful. The economy will then catch up as it has always done – and then students will also see that the topic of work-life balance cannot be poured over the country like a thick sauce: Success is only possible with top performance and this also requires working through a few weeks from time to time.