



Spitzenmanager Thomas Sattelberger:

# Wir sind ein Land der DIN-A4-Kultur

Er war im Spitzenmanagement von gleich drei großen deutschen Konzernen. Und im Gegensatz zu vielen seiner Kollegen – so sein Vorwurf – hat er seine Handlungen immer wieder hinterfragt. Und interessante Schlüsse daraus gezogen.

Foto: privat

**NÜRNBERG** – Thomas Sattelberger kennt die Welt „ganz oben“. Er arbeitet im Topmanagement der Lufthansa, bei Continental und der Telekom. Dabei war er vor allem für das Thema Personal zuständig. Sattelberger plädiert für einen sorgsameren Umgang mit Macht – in Unternehmen, aber auch in der Politik. Dort will der 66-Jährige, heute Berater und Buchautor, seine nächste Karriere starten.

**NZ:** Herr Sattelberger, der „Brexit“ ist gerade das Thema in den Medien. Er hat den britischen Premier das Amt und damit die Macht gekostet. Ist das ein Beispiel dafür, wie Menschen an der Spitze ihre Macht überschätzen?  
**Sattelberger:** Ja – Cameron hat seine Macht überschätzt und dadurch verloren. Man sollte mit Volkes Stimme nicht spielen. Das ist eine ernsthafte Größe. Und das Volk schätzt Authentizität.

**NZ:** Wie anfällig sind Menschen an der Spitze eines Landes oder eines Unternehmens dafür, ihren eigenen Einfluss zu überschätzen?

**Sattelberger:** Dazu gibt es persönliche Einsichten genauso wie viele wissenschaftliche Forschungen: Je erfolgreicher Menschen sind, umso mehr beziehen sie den Erfolg ausschließlich auf ihre eigene Person. Das heißt, sie denken nicht mehr daran, was davon ist Glück, was die günstigste Gelegenheit und vor allem auch: Was der Verdienst derer, mit denen man zusammenarbeitet? All das wird leicht vergessen – und der Erfolg nur noch dem eigenen Wirken zugerechnet. Und natürlich wird das bei mächtigen Menschen noch dadurch unterstützt, dass sie eine Menge Zuträger, Claqueure und Hofschranzen haben, die nur noch gute Nachrichten überbringen. Und damit ihre Welt stabilisieren.

**NZ:** Konnten Sie das in ihrer Zeit als Vorstand immer so klar sehen?

**Sattelberger:** Auch ich habe meine bitteren Fehler gemacht. Doch ich nehme für mich in Anspruch, dass ich daraus gelernt habe. Aber ja – ich war nicht dagegen gefeit.

**NZ:** Was waren das für Erfahrungen?  
**Sattelberger:** In einem Artikel der „Zeit“ habe ich das ja sehr offenerzig beschrieben, wie ich bei Conti fast

benebelt war von der betriebswirtschaftlichen Denke, und wie ich – wie meine Vorstandskollegen – auf moralische Fragen nur ökonomische Antworten gegeben habe. Und wir wiegten uns im Glauben, diese Antworten würden erfolgreich sein. Damit haben wir uns komplett geirrt. Das war auch eine klassische Abkapselung von der sozialen Realität.

**NZ:** Was hat Sie bekehrt?  
**Sattelberger:** Bei Conti wurde 2005 beschlossen, den Standort Hannover-Stöcken mit 320 Mitarbeitern zu schließen. Jede Woche gab es dagegen Protestaktionen. Vor Weihnachten dachten wir im Vorstand, über den Jahreswechsel wird der Dampf raus sein. Mitte Januar 2006 gab es wieder eine große Demonstration vor der Hauptverwaltung mit Tausenden Menschen. Als ich aus dem Fenster sah, wurde mir bewusst: Wir sind eine Wagenburg. Wir haben die soziale Realität total falsch eingeschätzt. Ich war geschockt.

**NZ:** Wie schafft man es, den Rest eines Vorstands für moralische Bedenken zu sensibilisieren?  
**Sattelberger:** Sensibilisieren – das verharmlöst die Sache. Ich war mitverantwortlich. Damals bin ich mit Manfred Wennemer, dem Vorstandschef von Conti, spät in eine Auseinandersetzung gegangen – auch weil ich fürchte, dass es mich den Job kosten könnte. Aber ich musste es tun.

**NZ:** Ist es ein Managerproblem oder eines der deutschen Kultur, dass man sich so schwertut, Fehler einzuräumen?  
**Sattelberger:** Natürlich wollen wir immer besonders perfekt und damit auch fehlerfrei sein. Aber im Kern ist das ein Managementthema: Ist einmal ein Beschluss gefasst, wird dieser meist auch bedingungslos umgesetzt.

**NZ:** Warum ist Widerspruch in Führungsetagen so wenig gefragt?  
**Sattelberger:** Hierarchie heißt ja auf Deutsch: die göttliche Ordnung. Und Götter dulden keinen Widerspruch. Insofern wird man in hierarchisch organisierten Systemen selten erleben, dass ein Mitarbeiter einem Vorgesetzten sagt: Ich sehe das ganz anders. Wenn überhaupt wird das elegant ver-

packt. Etwa so: Ich würde gerne noch mal eine andere Perspektive einnehmen wollen. Also ein sehr abgemilderter Widerspruch. Schließlich hat der Chef die Macht, Verhalten zu sanktionieren. Der Widerspruch findet – wenn überhaupt – nicht auf Augenhöhe statt.

**NZ:** Sie plädieren für eine neue Führungskultur. Wie lassen sich denn festgefahrene Strukturen überhaupt aufbrechen? Müsste man damit schon an den Hochschulen beginnen?  
**Sattelberger:** Nein. Durch Bildung bricht man Herrschaftssysteme nicht auf. Normalerweise werden geschlossene Systeme durch einen Gegner, eine Krise, oder durch einen Wechsel an der Spitze aufgebrochen. Der humanistische Weg der Aufklärung ist nur begrenzt wirksam.

**NZ:** Sehen Sie das bei VW nach der Krise gegeben? Dass durch den Wechsel an der Spitze eine wirkliche Veränderung herbeigeführt wurde?

**Sattelberger:** Da ist ja nur ein Seilschafts-Mitglied durch ein anderes ersetzt worden. Matthias Müller war ein getreuer Vasall von Ex-Chef Martin Winterkorn. Und Hans-Dieter Pötsch war Finanzvorstand im alten System und ist jetzt Aufsichtsratschef.

**NZ:** Den patriarchalischen Führungsstil gibt es nicht mehr. Aber ist die Führungskultur von heute modern?

**Sattelberger:** Deutschland ist ein Land des Maschinen- und Anlagenbaus – da zähle ich die Autoindustrie dazu. Das ist kein fundamental innovatives Thema. Innovation war es zu Zeiten von Robert Bosch oder Gottlieb Daimler. Zu lange ging es bei deutschen Autobauern nur noch um Produktverbesserungen. Ein Land des Maschinen- und Anlagenbaus hat eine entsprechende Führungskultur. Die wird noch effizienzgetriebener, je weniger innovativ das Geschäft ist. Für mich hat Führungskultur ganz viel mit dem Thema Innovation zu tun. Firmen wie SAP etwa haben aufgrund ihres Innovationscharakters eine ganz andere Führungskultur. Da haben Entwickler ein neues Firmenlogo verhindert – das sind Formen, die man in tradierten Unternehmen nicht findet. Die Frage neuer Führungskul-

turen ist also auch eine Frage, wie offen wir neuen Technologien gegenüberstehen. Meiner Meinung nach generieren Maschinenhäuser auch Maschinenkulturen. Der Mensch ist da nur ein Rädchen.

**NZ:** In welchen Ländern sehen Sie denn moderne Führungskulturen?  
**Sattelberger:** Mit Sicherheit in Skandinavien. Dort gibt es erstens eine ausgeprägte Gründerkultur. Und die Skandinavier sind zudem bei den Technologien sehr diversifiziert. Die ganzen Innovationsanalysen setzen skandinavische Länder immer an die Spitze – deutlich vor Deutschland. Zugleich sind es die Länder, die Themen wie Bildung, Präsenzkultur, Kontrollmentalität, Vereinbarung von Lebenssphären, seit Jahrzehnten deutlich klüger beantworten als wir. Wir sind eher ein Land der DIN-A4-Kultur, der Normierung.

**NZ:** Viele Unternehmen versuchen es ja mit modernen Leitsätzen...

**Sattelberger:** Die sogenannten Bibelstunden sind tatsächlich wenig zielführend. Sie wirken oft wie die zehn Gebote, von denen jeder weiß, dass davon schon im Vorstand einige gebrochen werden. Ehrlicher ist es zu sagen, da und da lief es nicht so gut für uns – da wollen wir jetzt besser werden. Vielleicht gelingt es nicht immer, aber wir strengen uns an. Das ist doch viel glaubwürdiger als Leitsätze, die irgendwelche Berater für Hunderttausende von Euro zusammengebastelt haben. Ich habe in meinem Berufsleben schon so viele Leitbilder erlebt, wie ich zynische Belegschaften erlebt habe.

**NZ:** Was ist gute Personalpolitik?  
**Sattelberger:** Den Begriff Personal halte ich schon für problematisch, genau wie Belegschaft oder Beschäftigte. Das sind Begriffe, die den Menschen eher als Objekt beschreiben. Bescheiden zu bleiben, die Sache vor die Person zu stellen – damit fängt Führung an. Und man muss soziale Realitäten kennen. Ich bin im Beirat des Deutschland Stipendiums. Die Stipendiaten bekommen 300 Euro im Monat. Da sagte kürzlich ein Unternehmer zu einem der Stipendiaten: Für das Geld kann man drei Mal schön essen gehen. Ich habe gedacht,

ich höre nicht richtig. Ein junger Student rechnet wohl eher mit 6,80 Euro für ein Essen. Da sind wir wieder beim Thema: Kenne ich die soziale Realität oder lebe ich in einer Parallelwelt?

**NZ:** Wie machen Sie das denn?  
**Sattelberger:** Ich gehe bewusst dorthin, wo Menschen sind, die anders leben, und spreche mit ihnen, in Brennpunkt-Schulen etwa. Das kann man sich nicht erzählen lassen, das muss man selbst erleben. Ich traf Menschen, die von HartzIV leben, und versuchte, die Welt aus deren Sicht zu verstehen. Und das habe ich auch in Arbeitsauseinandersetzungen immer wieder gemacht – die Konsequenzen der eigenen Entscheidungen bei Betroffenen erspüren.

**NZ:** Würden mehr Frauen im Management etwas verändern?

**Sattelberger:** Ja – es wären weniger Männer in Führungspositionen. Sonst aber nicht viel. Symbolik an der Spitze eines Unternehmens ohne gleichzeitige grundlegende Veränderungen an der Basis taugt einfach nicht.

**NZ:** Fehlt uns eine Kultur des „Scheitern-dürfens“?

**Sattelberger:** Die, die Geld haben, können es sich auch leisten zu scheitern – ob es eigenes ist oder Wagniskapital. Ich würde es positiver formulieren: Wir müssen vielmehr eine Kultur des Wagens etablieren.

**NZ:** Nach ihrer unternehmerischen Karriere streben sie jetzt noch eine in der Politik an – kandidieren im Herbst für die FDP: Was wollen sie bewirken?  
**Sattelberger:** Da sind wir wieder bei der Kultur des Wagens. Ich glaube, dass wir ein Land geworden sind, das sich mit Regeln und Strukturen zubetoniert hat. Ich möchte, dass wir auf den Feldern der Bildung, der Gestaltung der Arbeit und des Arbeitsmarktes, des Förderns der Vielfalt und der Chancengestaltung wieder mehr Freiheiten verspüren. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass wir den Menschen als Akteur in der Arbeit stärken müssen.

Fragen: Anja Kummerow

www.sattelberger-thomas.de oder TWITTER@th\_Sattelberger

**Unser nächster Beratungsabend: Donnerstag, 14.07.2016, 16-19 Uhr**

**Sabel.**  
Weil Bildung zählt.

Aufnahme unabhängig vom Notenschnitt möglich

Mittlere Reife  
**Realschule** (ab Klasse 5)  
**Wirtschaftsschule** (ab Klasse 6)

Hochschulreife/Abitur  
**Gymnasium** (ab Klasse 5)  
**Fachoberschule** (ab Klasse 11)

Berufsausbildung  
**Kaufmännischer Assistent** (ab Klasse 11)

Aufstiegsfortbildung  
**Wirtschaftsfachwirt**

Sabel Schulen - Eilgutstraße 10  
90443 Nürnberg - E-Mail: info-nbg@sabel.com  
U nur 2 Gehminuten vom Hauptbahnhof

Gerne beraten wir Sie jederzeit persönlich:  
0911 230710

www.sabel.com

**Weiterbildung**

Medienfachwirt/in (IHK) oder Industriemeister Print im Online-Studium, Anerk. Abschluss, ☎ 040/334241-451, www.medienfachwirt.com

**Kapitalmarkt**

LAND statt Geldrisiko: Nutzland 100 ha KP 2 Mio. m. Pachtvertrag 7 % vom KP Info: SelectFinanzVerm. ☎ 65 888 01

Investor für Friseurladen gutgeh. in Pegnitz, 25 000,- €, zu 7% verzinst auf 4 Jahre, gesucht, ☎ A PE 45404

Mit 1. Rang im Grundbuch an 1500 m² Immobilie abgesichert suche ich 400.000,- mit 6% Zinsen ☎ 01 74/ 8 63 97 43

Sofort-Darl./Umschuld., auch bei Bankenproblem/Zwangsverstg. etc., auch f. Selbst., verm. Fa. ☎ 09 11/7 90 33 55

Privat sucht 32.000,- Darlehen v. priv. Darlehensgeber. Rückzahl. mind. 40.000,- bin. 2 Wo. ☎ 0176/45715876 oder Mail: mamo0102@web.de

Suche von Privat 30.000,- für 1 Jahr mit 9,5% Zinsen ☎ 01 53/6 39 40 26

**Unternehmensverkäufe**

Werkzeugbau mit Kundenstamm, wegen Todesfall, günstig zu verkaufen. ☎ Z ZE 45330

**RABATT FÜR ZEITUNGSABONNENTEN 20%**

Alle Gewässer durchkreuzt

**15. INTERNATIONALES KAMMERMUSIKFESTIVAL NÜRNBERG**

13.-17. September 2016

Di, 13.09.2016 / 20 Uhr / Eröffnungskonzert / Rittersaal der Kaiserburg bei Kerzenlicht  
HAYDN - Klaviertrio / SCHUMANN - Mignon-Lieder / BRAHMS - Horntrio

Mi, 14.09.2016 / 20 Uhr / Musik und Lesung / Katharinensaal  
CHAUSSON - Peripetuelle / Lesung / RAVEL - Duo / BRAHMS - Horntrio

Do, 15.09.2016 / 20 Uhr / Liederabend / Katharinensaal  
SCHUMANN - Liederkreis / BERLIOZ - Les Nuits d'Été / SCHUBERT, WOLF, FAURE - Lieder

Fr, 16.09.2016 / 20 Uhr / Galakonzert / Rittersaal der Kaiserburg bei Kerzenlicht  
CHOPIN, BRAHMS - Lieder / MOZART - Hornquintett / BEETHOVEN - Streichquintett

Sa, 17.09.2016 / 20:30 Uhr / Finale / Halle 18 Auf AEG  
VIVALDI - Vier Jahreszeiten (Ausschnitte) / BÄRTSCH, LÄSER Kammermusik für eine Fabrikhalle  
REICH - Different Trains Streichquartett und Tonband

13.-17.09.2016 / jeweils um 12:30 Uhr / Eine gute halbe Stunde / Musikbibliothek  
Junge MusikerInnen konzertieren in der Stadtbibliothek - Eintritt frei.

Benjamin Appl, Jutta Böhnert, Frances Pappas - Gesang  
Eva Zöllner - Akkordeon / Riikka Läser, Ivo Bärtsch - Tanz u.a.

KARTEN ERHALTEN SIE IN DEN TICKET-VORVERKAUFSSTELLEN IHRER ZEITUNG (ZAC-Rabatt nur dort erhältlich zzgl. VVK-/Systemgebühren): Nürnberg, Tel. 0911/2162298 – Fürth, Tel. 0911/779870 – Erlangen, Tel. 09131/9779310 – Altdorf, Tel. 09187/5128 – Ansbach, Tel. 0981/9500333 – Bad Windsheim, Tel. 09841/9030 – Dinkelsbühl, Tel. 09851/582570 – Feucht, Tel. 09128/707229 – Forchheim, Tel. 09191/72200 – Gunzenhausen, Tel. 09831/50080 – Hersbruck, Tel. 09151/73070 – Herzogenaurach, Tel. 09132/78011 – Hilpoltstein, Tel. 09174/48566 – Lauf, Tel. 09123/175135 – Neumarkt, Tel. 09181/450750 – Neustadt a.d. Aisch, Tel. 09161/88600 – Pegnitz, Tel. 09241/9710 – Roth, Tel. 09171/97030 – Rothenburg, Tel. 09861/400110 – Schwabach, Tel. 09122/93800 – Treuchtlingen, Tel. 09142/966110 – Weißenburg, Tel. 09141/859090

www.kammermusik-festival.de

5707\_0616\_mb\_jb NEU: ZAC auch auf NN-TICKETCORNER.DE