



Thomas Sattelberger

Thomas Sattelberger blickt auf fast vier Jahrzehnte Erfahrung in Management und Personalarbeit zurück. Nach fast 20 Jahren Managementtätigkeit bei der damaligen Daimler-Benz AG führte ihn sein Weg 1999 in den Vorstand der Lufthansa Passage Airline und anschließend für fünf Jahre als Personalvorstand zur Continental AG. Bis Mai 2012 war er in gleicher Position bei der Deutschen Telekom AG tätig. Nach wie vor gilt er als der führende Personalmanager Deutschlands und ist u. a. tätig als Vorstandsvorsitzender der BDA/BDI-Initiative „MINT-Zukunft schaffen“ sowie Sprecher der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“. Darüber hinaus ist er Fellow der International Academy of Management sowie Mitglied diverser Aufsichts- und Beiräte.



Welche Rolle spielt Führung in demokratischen Unternehmen? Und was macht gute Führung künftig aus? Diese Fragen beantwortet Thomas Sattelberger im Video-Interview auf www.haysworld.de

SOZIALE LABORATORIEN ENTFACHEN INNOVATIVE KRAFT

Wir müssen in Teilen der Organisation wieder Experimentallabore haben. Und zwar keine technischen, sondern soziale, um neue Formen der Führung, der Zusammenarbeit und der Strategieentwicklung zu testen, so das Credo des ehemaligen Telekom-Vorstands und HR-Vordenkers Thomas Sattelberger im Interview mit HaysWorld.

Das Interview führte Frank Schabel

Herr Sattelberger, Sie waren jahrelang Führungskraft, wie haben Sie geführt?

Mein Führungsstil gegenüber meinen Mitarbeitern war direkt, fordernd, charismatisch, auch impulsiv, manchmal jäh und ruppig. In der Führung der Organisation war es mir wichtig, die Hausaufgaben der Gegenwart sauber zu bewältigen. Auf der anderen Seite habe ich mir immer genügend Zeit für mich selbst, aber auch für meine Organisation gelassen, um über die Zukunft nachzudenken und vor allem um zu experimentieren.

Was war Ihnen wichtiger, die Führung von Menschen oder von Organisationen?

Mein Fokus lag sicher auf der Organisation. Ich bin kein guter Coach von Menschen, wobei ich in meiner Rolle als direkte Führungskraft immer offen war für Kritik. Der Schwabe sagt ja, auf einen groben Klotz gehört ein grober Keil. Wenn mir jemand klar und deutlich die Meinung gesagt hat, egal ob links, rechts, oben oder unten, habe ich intensiv hingehört und ich konnte mich auch entschuldigen. Aber in meinem eigenen Verständnis war ich eher der strategische Konzeptionist und Architekt, der auch selbst mitgebaut und nicht nur Skizzen gemacht hat.

Wie haben Sie das Thema Führung in Ihren Organisationen gestärkt?

Für mich war es immer wichtig, eine hierarchiespezifische Entwicklung und Förderung von Menschen zugunsten eines breiteren Ansatzes abzuschaffen. Mein zweites wichtiges Thema war die Diagnostik. Wir haben schon bei Luftansa begonnen, Führungskräfte weit im Vorlauf vor einer Ernennung in eine Vorstandsposition in sehr solide Einzel-Assessments zu senden, die auch in hohem Maße persönlich erhellend waren. Zum Dritten: Ich habe einige harte

Auseinandersetzungen geführt, wie moralische Verfehlungen von Führungskräften geahndet werden. Manche habe ich gewonnen, andere verloren. Dabei ging es um die Bedeutung der moralischen Integrität in ihrer Kompasswirkung für die Organisation. Dies ist in meinen Augen eine sehr persönliche Aufgabe eines Personalchefs.

Was macht Führung denn moralisch integer?

Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Als ich in den 1980er-Jahren als junger Personalentwicklungsverantwortlicher bei MTU war, hatten wir einen externen Trainer, der Vertriebsstraining gemacht hat. Er lud mich mit anderen Kunden zu einem Skiwochenende nach Arosa ein, und da ich damals nicht viel Geld verdient habe, war das sehr verführerisch – vor 30 Jahren genauso wie heute. Die Frage lautet aber: Wie viel Distanz halte ich zu den Verführungen von Macht, Geld und Sex. Das ist aus meiner Sicht ein Schlüsselthema und es taucht bereits in ganz frühen Karrierejahren auf. Gerade bei klitzekleinen Unsauberkeiten ist es für einen Verantwortlichen, der viel mit Talenten zu tun hat, ungeheuer wichtig, dieses Thema kollegial zu korrigieren und anzusprechen, wenn man so etwas merkt. Denn unbesprochen entwickelt sich das zu dem, was man in der Leadership-Forschung den „fatal flaw“, die fatale Achillesferse, nennt. Man glaubt, wenn man oben oder fast oben ist, kann man uneingeschränkt herrschen und alles, was man macht, ist richtig. Früher gab es zu diesem Thema übrigens eine gute kleine Übung: Führungskräfte oder Talente schrieben sich ihre eigene Grabrede, um dabei herauszufiltern, wofür sie wirklich stehen wollen im Leben.

Helfen da Leitbilder und Werte weiter?

In der heutigen brüchigen Zeit haben Leitbilder manchmal die Lebensdauer eines Salatkopfs. Ich halte ihren Wert daher für sehr relativ. Vielmehr glaube ich, dass es für Unternehmen wichtig ist, über einen „code of conduct“ oder

„Persönlich finde ich es ein spannendes biologisches Phänomen, nur bin ich mir keineswegs sicher, inwiefern wir Schwarmintelligenz für das Organisieren nutzen können.“



einige real gelebte Verhaltensweisen als ungeschriebenes oder geschriebenes Gesetz zu verfügen. Aber das stellt nur einen formalen Rahmen dar. Die entscheidende Frage ist daher, wie die konkrete Führungsarbeit aussieht: Bringen Menschen in ihrem Stil sichtbar rüber, wo sie stehen und dass sie auf der richtigen Seite stehen?

Führung der Organisation ist eines Ihrer zentralen Themen. Wie sieht hier eine zeitgemäße Führung aus?

Organisationen sind gegenwärtig in einer Phase des Versuch-Irrtums-Lernens. Denn die Umweltkomplexität ist so hoch, dass eine lineare Betrachtung der Zukunft nicht mehr greift. Daher müssen wir experimentelles Handeln fördern. Macht was, schmeißt es ins Wasser, sieht, was passiert, und geht schnell mit dem Ergebnis um. Egal, ob es ein Scheitern, ein Fehlschlag oder ein Erfolg ist. Deshalb plädiere ich nicht für wenige große, bombastische Würfe, sondern für die vielen kleinen Applikationen in der Realität. Wir müssen in Teilen der Organisation wieder Experimentallabore haben. Und zwar nicht technische, sondern soziale Laboratorien, in denen neue Formen der Führung, der Zusammenarbeit, der Strategieentwicklung, der Nutzung von Schwarmintelligenz und vieles andere getestet werden und wir sensibel beobachten, was das auslöst. Ich bin überzeugt, dass die Qualität der Arbeitswelt und der Arbeitskultur signifikant darüber entscheidet, wie innovationsfähig ein Unternehmen ist. Weil die Innovationen von heute nicht mehr die Gedankenblitze des Erfinders sind, sondern meist das Ergebnis von kollaborativen Prozessen.

Also Mut zur Unsicherheit, zum Risiko. Begegnen aber nicht viele Unternehmensführer dieser Welt mit noch mehr Effizienzlogik?

Das ist das, was sie gelernt haben. Das sind die klassischen Muster des Erfolgs, mehr vom Gleichen. Wie wir aus dieser Logik aussteigen können? Nehmen Sie einen Gorbatschow oder einen Mohn bei Bertelsmann, die in der tiefen individuellen Reflexion ihrer Situation gemerkt haben, dass sie den falschen Weg gehen. Ich glaube daher schon, dass es eine Art „armchair theorizing“ über die Welt gibt, aber das ist eher die Ausnahme. Ich setze stattdessen auf ein zweites Modell: auf die Rolle von guter Governance. Sie hat dafür zu sorgen, dass die Strukturen innerhalb einer Organisation regelmäßig kritisch durchleuchtet und geändert werden.

Was heißt dies konkret?

In diesem Kontext möchte ich an einen Edzard Reuter von Daimler-Benz mit seiner Vision eines integrierten Technologiekonzerns erinnern. Klar ist er als Unternehmer damit grandios gescheitert, aber er hat dabei etwas gewagt. Er wollte die digitale Welt, die damals noch gar nicht so richtig digital war, mit dem Auto verbinden – die Elektronikwelt einer Telefonen und die Hightech-Welt einer Luft- und Raumfahrt, eingebunden in Fahrzeuge. Das wäre unter heutigen Maßstäben vielleicht ein Erfolgsmodell der Zukunft. Mir geht es in erster Linie um die mutigen, von einer guten Governance zugelassenen Entscheidungen. Dagegen ist Totalumbau meistens das Ergebnis eines langen Nichthandelns. Frühes Handeln erlaubt uns, in einer varianten Bandbreite zu experimentieren. Dann haben Unternehmen noch genügend Mittel aus ihrem Effizienzgeschäft, um das neue ein Stückchen zu finanzieren. Wenn man sieht, wie lange das Pkw- und das Lkw-Geschäft von Daimler das Modell des integrierten Technologiekonzerns finanziert haben, war dies enorm. Je früher Unternehmen mit einem Umbau starten und zum Teil ihr eigenes Geschäft kannibalisieren, umso besser.

Ist es hier nicht sinnvoller, Schnellboote ins Wasser zu setzen, die Innovation treiben?

Nehmen Sie das i3-Elektroauto. BMW-Chef Reithofer hatte starken Gegenwind von seinen eigenen Vorstandskollegen, von seiner Ingenieurmannschaft, vom Betriebsrat und von der Presse. Aber er hat Budgets und eigenes Territorium für den i3 weiter gehalten, als 2008 und 2009 die Weltwirtschaftskrise tobte und sein Unternehmen auf Kurzarbeit war. Das ist genau so ein Beispiel, wo exterritoriale Räume geschaffen werden. Das ist – wenn man die Innovationsfähigkeit im eigenen Organismus behalten möchte – fast die klügere Lösung, als mit Start-ups zu flirten und zu hoffen, dass darüber eine große disruptive Innovation entsteht. Denn eigentlich ist dieser Weg für große Firmen fast ein Eingeständnis eigener Innovationschwäche. Für mich heißt das Modell einer hybriden Organisation, dass ich zu einem frühen Zeitpunkt Raum für Experimente schaffe. Was nicht heißt, dass ich mich nicht öffne für Innovationsformen, die von außen kommen, um die Grenzen der Unternehmung flüssig zu machen. Das wäre ein gangbarer Weg, genauso wie das Flirten mit Start-ups, wobei zumindest in Deutschland die Geduld der Konzerne beim Wachsenlassen der innovativen Kleinen begrenzt ist.

Sich selbst steuernde Systeme – bieten sie einen passenden Ansatz, um Menschen in Organisationen neuen Spielraum zu eröffnen?

In bestimmten Feldern der Wissens- und Kreativarbeit ja, aber Sie haben es in der Summe größerer Unternehmen mit Millionen von abhängig Beschäftigten zu tun, deren große Herausforderung es ist, das Alte und Bekannte zu verlernen. Da gibt es dann in aller Regel das Phänomen der gelernten Hilflosigkeit. Wenn ich da Räume schaffe

und sage, bewege dich, führt das folglich eher zu Lähmung denn zu Aktivität. Wir müssen also schon genau hinschauen, welche Prägungen und Sozialisationsprozesse Belegschaften oder Teams oder Menschen durchlaufen haben, bevor wir solche Arrangements einführen. Etliche Unternehmen verfahren hier mit der bekannten Lesart „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass“. Sie leben in ihren alten Strukturen neue Formen des Designs, bewegen sich also noch in der alten Hierarchiewelt, aber mit agilen Arbeitsprozessen und Arbeitsformen, die genau dieser hierarchischen Logik widersprechen, wie z. B. die Projektmanagementansätze Scrum oder Design Thinking. Das ist dann fast wie eine Parallelwelt im gleichen Raum. Trotzdem scheint es oft so zu sein, dass Organisationen dadurch vorankommen. Es ist ein Modell für Unternehmen, die weniger die Kreation gewohnt sind und mehr die Disziplin. Über das Prozedere bleibt die Disziplin gewahrt, aber durch andere Formen werden Menschen zu neuen Wegen befähigt.

Stichwort Schwarmintelligenz, wo ist da die Führung bzw. wer gibt die Richtung vor?

Persönlich finde ich es ein spannendes biologisches Phänomen, nur bin ich mir keineswegs sicher, inwiefern wir Schwarmintelligenz für das Organisieren nutzen können. Ich sage bewusst nicht Organisation, sondern Organisieren. Ich würde einen Teil davon aufgreifen, die Weisheit der Masse, denn da steckt viel Wahrheit drin. Aber das ist nur ein Urteilen, nicht ein Organisieren, Bewegen und Handeln. Dafür braucht man Führung, nicht nur Selbstführung. Vor allem, wenn es um viele Menschen geht. Das, was früher die Arbeitsteilung war, muss in neuen Kulturen neu entwickelt werden: als eine Form von Netzwerkkoordination mit kritischen Knotenpunkten und in hohem Maße temporär.

„Ich setze stattdessen auf ein zweites Modell: auf die Rolle von guter Governance. Sie hat dafür zu sorgen, dass die Strukturen innerhalb einer Organisation regelmäßig kritisch durchleuchtet und geändert werden.“

