

»Binden, ohne zu ketten«

Der Personalexperte Thomas Sattelberger über die neue Macht der Mitarbeiter – und darüber, wie Unternehmen sie künftig gewinnen müssen



Foto: Rudolf Wichert/afp

Der Arbeitsmann

Aktuell

Thomas Sattelberger, 64, ist Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), einer gemeinsamen Initiative von Bund, Ländern, Sozialversicherungsträgern, Gewerkschaften und Wirtschaftsverbänden. Die INQA erarbeitet Lösungsvorschläge und Gesetzesvorlagen zu Themen aus der Arbeitswelt, etwa zum Fachkräftemangel, zu Demografie, Frauenerwerbstätigkeit oder Integration von Menschen mit ausländischer Herkunft.

Früher

Bis Mai 2012 war Sattelberger Personalvorstand bei der Deutschen Telekom, wo er als erster Vorstand in einem Dax-Konzern eine Frauenquote für Führungspositionen einführte. Zuvor war er Personalvorstand bei Continental sowie in führenden Positionen bei der Deutschen Lufthansa und beim Daimler-Konzern tätig.

DIE ZEIT: Herr Sattelberger, Sie sprechen nicht von Mitarbeitern, sondern von Unternehmensbürgern. Warum?
Thomas Sattelberger: Das Unternehmen der Zukunft wird demokratischer sein als heute, die Beschäftigten reden künftig stärker mit.
ZEIT: Wie genau?
Sattelberger: Dort werden Führungskräfte mit Ausnahme der Vorstände, die ja dem Gesetz nach der Aufsichtsrat bestimmt, von den Mitarbeitern direkt gewählt werden. Führung wird nicht länger etwas von der Unternehmensspitze gottgleich Verliehenes sein, sondern etwas, das von der Akzeptanz der Geführten abhängt. Mit regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen, bei denen schlechte Führung ohne jede Konsequenz bleibt, ist es nicht getan.

– auf gesellschaftlicher Ebene sieht man das bei Stuttgart 21, bei der Occupy-Bewegung, beim Arabischen Frühling. Hinzu kommen gestiegene Ansprüche der Zivilgesellschaft: Nichtregierungsorganisationen, die Politik, die Medien, sie alle setzen Normen und bewirken, dass Unternehmen gläserner werden und ihr Handeln rechtfertigen müssen. Schließlich führen die veränderten Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt dazu, dass Unternehmen viel stärker auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen müssen. Künftig wird es so sein, dass sich eine Firma bei einem potenziellen Mitarbeiter bewirbt und nicht umgekehrt.
ZEIT: Das klingt zu schön, um wahr zu sein!
Sattelberger: Unterschätzen Sie die Kräfte nicht, die der Wertewandel, die technologischen Umbrüche

zum Arbeitgeber. Er gibt seine Fähigkeit und Motivation. Und Unternehmen und Mitarbeiter werden sich auf Augenhöhe begegnen. Mindestens!
ZEIT: Das trifft vielleicht auf Ingenieure oder Betriebswirte zu. Weniger Begehrte können froh sein, wenn sie überhaupt einen Job finden.
Sattelberger: Die Statistiken sagen etwas anderes. Die Zahl der jungen Menschen, die sich um einen Ausbildungsplatz bewerben, ist zwischen 2007 und 2012 in Deutschland um mehr als 200 000 zurückgegangen. Bis 2030 werden fünf Millionen Fachkräfte fehlen. Und das sind nicht nur Akademiker, sondern vor allem Meister, Techniker, Facharbeiter und Handwerker. Diese Lücke schließen Sie nicht mit Zuwanderung. Wir haben noch nicht verstanden, in welcher Geschwindigkeit und Dramatik sich der demografische Wandel abspielt. Die Diskussion um die entrückten Eliten da oben und die armen Schweine da unten wird obsolet.
ZEIT: Was müssen Unternehmen tun, um im Kampf um Talente zu bestehen?
Sattelberger: Kampf ist ein militärischer Begriff, der zu einer Söldnermentalität führt. Ich spreche vom Talent-Magnetismus, vom Binden, ohne zu ketten.
ZEIT: Wie erreicht man diese Bindung?
Sattelberger: Neben der wachsenden Demokratisierung sehe ich vier Entwicklungen, die Unternehmen vollziehen müssen: mehr Diversität, mehr Autonomie, mehr Solidarität, mehr Sinn.
ZEIT: Was heißt das konkret?
Sattelberger: Erstens: Unternehmen müssen vielfältiger werden, nicht nur im Hinblick auf Alter, Geschlecht und die ethnische Herkunft ihrer Mitarbeiter, sondern auch bei den Führungsstilen und den Problemlösungsmustern. Nur so können sie die wachsende Vielfalt der Welt da draußen, aber auch drinnen, abbilden. Zweitens: Unternehmen müssen Freiräume schaffen, in denen die Mitarbeiter selbst über ihre Arbeit bestimmen können. Der Dirigismus, bei dem Zielsetzungen generalstabsmäßig von oben nach unten kaskadiert werden, hat ausgedient. Drittens: Unternehmen müssen solidarischer werden ...
ZEIT: ... sollte ein Unternehmen nicht in erster Linie wirtschaftlich erfolgreich sein?
Sattelberger: Das reicht nicht mehr aus, um die Mitarbeiter hinter sich zu versammeln. Solidarität bedeutet etwa, dass die riesige Kluft zwischen den

Gehältern eines Bandarbeiters und eines Vorstands verringert wird. Künftig werden Firmen die Vergütung ihrer Spitzenmanager begrenzen. Und schließlich viertens: Unternehmen, die erfolgreich sein wollen, müssen Arbeit bieten, die Sinn stiftet. Der Mitarbeiter ist heute nicht nur ein Rollenträger, er möchte mit seiner Persönlichkeit zunehmend seine Arbeitswelt prägen. Das bedeutet auch eine Abkehr von Elitenförderung.
ZEIT: Das ist alles weit entfernt von der Arbeitswirklichkeit der meisten Deutschen.
Sattelberger: Tiefgreifende Veränderungen benötigen Jahrzehnte. Es dürfte bis 2030 dauern, bis der Wandel vollzogen ist. Aber immerhin ist das Thema in der gesellschaftlichen Debatte angekommen.
ZEIT: Aber in vielen Unternehmen geht es immer noch sehr hierarchisch und undemokratisch zu.
Sattelberger: Stimmt. Die Firmen merken zwar, dass sich die gesellschaftlichen Ströme verändern, aber sie nehmen das nicht wirklich ernst. Sie haben gerade genügend Leuchtturmprojekte, um sagen zu können: Wir tun ja was. Es liegt leider in der menschlichen Natur, sich meist erst dann zu ändern, wenn es unausweichlich geworden ist.
ZEIT: Der Anpassungsdruck ist also noch nicht groß genug?
Sattelberger: Der ist schon ziemlich groß. Schauen Sie sich nur das Handwerk an. Weil den Betrieben der Nachwuchs fehlt, gehen einige schon ein. Nur haben diese Firmen keine laute Stimme. Erst wenn die Mittelständler und die Großbetriebe nicht mehr können, wird das Geheule groß sein.
ZEIT: Was bedeutet Führung in einer Arbeitswelt, wie Sie sie beschreiben?
Sattelberger: Führung wird komplexer und dadurch anspruchsvoller. Führungskräfte müssen nicht nur Kunden, Aktionären und Mitarbeitern dienen, sondern auch politischen und zivilgesellschaftlichen Akteuren gerecht werden. Führung der Zukunft bedeutet das Ausbalancieren unterschiedlichster Erwartungen und Ansprüche.
ZEIT: Man hat aber den Eindruck, dass die Manager heutzutage ziemlich austauschbar sind: Alle haben ähnliche Bildungs- und Karrierewege.
Sattelberger: Das Klonen in deutschen Chefetagen ist schon ausgeprägt. Noch schlimmer ist es in Frankreich, da herrschen geradezu inzestuöse Zustände unter Eliten. Wir brauchen mehr Diversität. Ich bin deswegen auch gegen die Business Schools

angelsächsischer Prägung. Das sind Maschinerien zur Produktion von Ähnlichkeit.
ZEIT: Was unterscheidet die heutigen Wirtschaftsführer von früheren?
Sattelberger: Die Topmanager heute sind zwar akademischer als früher, aber damit nicht unbedingt gebildeter. Statt vieler Patriarchen haben wir jetzt mehr Technokraten und in den Konzernen Manager statt Unternehmer. Und obwohl die Welt hochgradig international geworden ist, haben die Spitzen der deutschen Dax-Konzerne überraschend wenig Auslandserfahrung.
ZEIT: Woran liegt das?
Sattelberger: Viele Topmanager sind Konzerngewächse, die oft eine klassische Stabs-, Assistenten- oder Hauptverwaltungslaufbahn absolviert haben. Sie gehen nicht ins Ausland, aus Angst, im Mutterkonzern nicht mehr wahrgenommen zu werden, oder weil sie sich um den Wiedereinstieg sorgen. Vor allem aber sehen sie, dass es Vorgesetzte gerade in großen Konzernen ohne größere Mühsal nach oben geschafft haben.
ZEIT: Sie haben als erster Vorstand eines Dax-Konzerns bei der Telekom eine Frauenquote eingeführt. Was hat sich seither verändert?
Sattelberger: Die Sensibilität für das Thema ist gewachsen, aber ein tiefgreifender kultureller Wandel braucht Jahrzehnte. Frauenförderung allein reicht nicht aus. Man muss an die Arbeitszeiten, die Führungskulturen und die Karrieremuster ran. In den meisten deutschen Unternehmen gibt es keine Karrieren für Frauen, die aus der Familienzeit zurückkehren, oder für Frauen jenseits der 50 oder gar 60. Für Männer übrigens auch nicht.
ZEIT: Brauchen wir eine gesetzliche Frauenquote?
Sattelberger: Ich war einer der Ersten, der sie als Ultima Ratio gefordert hat. Doch das Thema stagniert. Die große Welle ist auf halbem Weg von den konservativen Kräften besiegt worden. Doch selbst wenn die Quote 2020 kommt, ist das nicht genug, denn sie allein führt nur zu Fraueneliten in Vorständen und Aufsichtsräten. Man braucht auch die Graswurzelbewegung, also Frauen, die von unten Druck machen. Und es braucht ein Talentmanagement, das nicht nur für ausreichend viele Nachwuchskräfte sorgt, sondern auch dafür, dass die guten Frauen, aber auch die guten Männer tatsächlich nach oben kommen.

ANZEIGE

„Gold? Wäre mir viel zu langweilig! Ich brauche das Auf und Ab der Börsen! Das erregende Spiel mit dem Risiko! Den Kampf mit dem Markt!“

Degussa
Gold und Silber seit 1843.

ZEIT: Unternehmen sind keine Parlamente. Warum sollten sie sich darauf einlassen?
Sattelberger: Woraus besteht denn ein Unternehmen? Doch aus seinen Mitarbeitern. Und die werden mehr mitreden und mitentscheiden wol-

und die Talentlücke entfalten. Sie stellen das traditionelle Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Bild auf den Kopf. In der Welt der Massenproduktion war der Mensch ein Rädchen im Getriebe, in der Welt der Wissens- und Kreativökonomie wird der Einzelne

und die Talentlücke entfalten. Sie stellen das traditionelle Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Bild auf den Kopf. In der Welt der Massenproduktion war der Mensch ein Rädchen im Getriebe, in der Welt der Wissens- und Kreativökonomie wird der Einzelne

Die Fragen stellte KERSTIN BUND

IMMOBILIEN

GELD & ANLAGE

Werden Sie Baumsparer!
Aufforstung mit grüner Rendite

BaumSparVertrag

- Ab 33 € monatlich.
- Nur einjährige Mindestanzahlung.

GreenAcacia

- Nur 7 Jahre Laufzeit.
- Erträge ab 2014.
- Jährlich bis zu 6% Rendite.

Fonds PureForest

- Nachhaltig Erträge schon ab 2016, 13 Jahre Laufzeit.
- ab 5.000 Euro.

Informieren Sie sich unter www.forestfinance.de/zeit
Telefon: 02 28-943 778-0

ForestFinance
Wir machen Wald.

NIEDERSACHSEN

5 Zi.-EPH im Wendland, ca. 120 qm Wfl., ca. 2.500 qm GSt., sehr gepflegt, Verkauf von privat € 240.000,00, ruhige Alleinlage, Kamin, Sauna, wendlandhaus@gmx.de

NORDRHEIN-WESTFALEN

Dortmund: Luxuriöse Villa in bester Qualität, Design und Ausstattung
Hochwertige Fußböden. Wfl. ca. 272 m², Grundstücksfläche ca. 1.479 m², Zi. 7, Kaufpreis € 950.000. Von privat.
zeit.immowelt.de – ID: 2VSUY3V

Köln: Bezugsfertig renovierte ETW mit 2 Balkonen
Komplett modernisiert. Separates WC. Gute Infrastruktur. Hoher Wohnwert. Wfl. ca. 103 m², Zimmer 3, Kaufpreis € 154.000. Ohne Makler.
zeit.immowelt.de – ID: 2X5QL3X

Dortmund: Schönes ZFH mit Wärmedämmung und Photovoltaikanlage
2 abgeschlossene Wohnungen. Wfl. ca. 163 m², Grundstücksfläche ca. 420 m², Zi. 7, Kaufpreis € 335.000. Von privat.
zeit.immowelt.de – ID: 2XEY23R

Schöne ETW mit Balkon in Dortmund
Großer Keller, Gemeinschaftsgarten- und Waschraum. Garage im Kaufpreis enthalten. Wfl. ca. 88 m², Zimmer 3,5, Kaufpreis € 115.000. Ohne Provision.
zeit.immowelt.de – ID: 2XTEG3V

Traumhaus zu verkaufen

Finden Sie Ihr Traumhaus in der ZEIT und Online auf www.zeit.immowelt.de.



DIE ZEIT

Kontakt für dieses günstige Print/Online-Anzeigenformat
© Felix.Tiedemann@zeit.de ☎ 040 / 3280 158 📞 040 / 3280 472

BREMEN

Bremen: Gepflegtes RMH in schöner, zentraler Wohnlage
Helle und behagliche Ausstattung. Wfl. ca. 140 m², Grundstücksfläche ca. 200 m², Zimmer 7, Kaufpreis € 139.000. Ohne Makler.
zeit.immowelt.de – ID: 2X3GB3P

Bremen: Top modernisierte Maisonette mit großem Balkon
Großzügig geschnitten, auf versetzten Ebenen. Gehobene Ausstattung. Wfl. ca. 115 m², Zi. 3, Kaufpreis € 135.000. Von privat.
zeit.immowelt.de – ID: 2XFJC32

ÖSTERREICH

Kitzbühel: Wohlfühl-DHH im Tiroler Stil in der Schwarzsee Golfanlage
Gemütlicher Kachelofen. Wfl. ca. 129 m², Grundstücksfläche ca. 270 m², Zi. 6, Kaufpreis € 663.000. Von privat.
zeit.immowelt.de – ID: 2WPK93J

Mattsee: EFH mit gehobener Ausstattung
Garten mit Pool, Sauna, Terrasse, Grillkamin und Carport. Wfl. ca. 260 m², Grundstücksfläche ca. 972 m², Kaufpreis € 680.000. Von privat.
zeit.immowelt.de – ID: 2XUPG3V

SCHWEIZ

Schöne, helle ETW in Minusio
Mit Balkon, offener Küche und Kamin. Gemeinschaftssauna. Wenige Gehminuten zum Lago Maggiore. Wfl. ca. 124 m², Zimmer 4, Kaufpreis € 625.600. Von privat.
zeit.immowelt.de – ID: 2DXJK3L

Besser kommen Sie nicht weg! zeit.de/reiseauktion

Urlaubsangebote ab 50% unter Listenpreis. DIE ZEIT Reiseauktion startet erneut am 21. November mit den Sonderseiten in der ZEIT und Online!

Steigern Sie mit!

Auktionsstart am 21. 11. 2013



www.zeit.de/reiseauktion

DIE ZEIT