

A portrait of Thomas Sattelberger, a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a dark pinstriped suit, a white shirt, and a red patterned tie. He is smiling slightly and looking directly at the camera against a light blue background.

**Thomas  
Sattelberger**

**ACHTUNG,**

**harte Hunde!**

Unbequeme Wahrheiten  
über Führung – ein  
Insider spricht Klartext

**manager magazin**

**campus**



## **Insider demaskiert Führungsversagen**

Wir brauchen mehr Rebellen in den Chefetagen, das ist sein Credo. Mutige Leute, die sich für Freiheit und gegen Autokratie starkmachen, für Veränderung und gegen Erstarrung. Der langjährige Topmanager Thomas Sattelberger hat in seiner vielseitigen Laufbahn die Konfrontation nie gescheut. In seinen Kolumnen gibt er unverblümt und inspirierend weiter, wie zukunftsfähige Führung aussieht.

*Thomas Sattelberger* ist einer der profiliertesten und streitbarsten Personalprofis. Der frühere Daimler- und Lufthansa-Topmanager hatte Vorstandsverantwortung bei Continental und zuletzt bei der Deutschen Telekom.

THOMAS SATTELBERGER

# ACHTUNG, HARTE HUNDE!

UNBEQUEME WAHRHEITEN  
ÜBER FÜHRUNG –  
EIN INSIDER SPRICHT KLARTEXT

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-42630-3 E-Book (EPUB)

ISBN 978-3-593-42663-1 E-Book (PDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2017 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Satz: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Gesetzt aus der Scala und Scala Sans

Konvertierung in EPUB: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# INHALT

<b>Vorwort von René Obermann</b> .....	<b>7</b>
--	----------

Woran die Digitalisierung Deutschlands krankt

<b>Die deutsche Geschichte vom Pferd</b> .....	<b>13</b>
<b>Arbeit statt Opium</b> .....	<b>17</b>
<b>Mehr Sein als Schein</b> .....	<b>21</b>
<b>Sehnsucht nach dem deutschen Idealismus</b> .....	<b>25</b>
<b>Die Mär vom tollen Mittelstand</b> .....	<b>29</b>
<b>Deutschlands wankende Giganten</b> .....	<b>33</b>
<b>Liegestuhl auf der »Titanic«</b> .....	<b>37</b>

Was gute Führung von schlechter unterscheidet

<b>Ausbruch aus dem Lerngefängnis</b> .....	<b>43</b>
<b>Der Tod eines Managers</b> .....	<b>47</b>
<b>Managermaschinen abschalten</b> .....	<b>51</b>
<b>Von Macht und Moral</b> .....	<b>55</b>
<b>Achtung, harte Hunde!</b> .....	<b>59</b>
<b>Die Quote reicht nicht</b> .....	<b>63</b>
<b>Die Mär von der Unersetzlichkeit</b> .....	<b>67</b>

<b>Was ist geldwerte Führung?</b> .....	<b>71</b>
<b>Kompetenz statt Stallgeruch</b> .....	<b>75</b>
<b>Der Wolf im Hühnerstall</b> .....	<b>79</b>

Was die wirklichen Leistungsträger ausmacht

<b>Es werde Licht!</b> .....	<b>85</b>
<b>Der Kulturwandel und seine Trittbrettfahrer</b> .....	<b>89</b>
<b>Demokratie statt Autokratie</b> .....	<b>93</b>
<b>Abgerichtet und eingenordet</b> .....	<b>97</b>
<b>Gefährliche Nähe</b> .....	<b>101</b>
<b>Management à la Potemkin</b> .....	<b>105</b>
<b>Aufbauen statt auslaugen</b> .....	<b>109</b>
<b>Kraft zur Selbstreinigung</b> .....	<b>113</b>
<b>Schmidt und Schmidtchen</b> .....	<b>117</b>
<b>Für eine neue Leistungskultur</b> .....	<b>121</b>
<b>Schlusswort: Ein Macher mit Haltung</b> .....	<b>125</b>
<b>Quellennachweis</b> .....	<b>129</b>

## VORWORT VON RENÉ OBERMANN

Eine meiner intensivsten Begegnungen mit Thomas Sattelberger hatte ich an einem Abend 2008, als wir die Aufarbeitung der Bepitzelungsaffäre bei der Telekom debattierten.

In den Jahren davor waren Kommunikationsdaten illegal ausgewertet worden, um Manager und Aufsichtsräte aufzuspüren, die vertrauliche Informationen an die Medien weitergegeben hatten. Thomas sagte: »Die Ursache des Skandals liegt in unserer verkorksten Führungskultur.« Das ging unter die Haut, ich fühlte mich auch persönlich angegriffen, obwohl ich ja noch nicht lange Vorstandsvorsitzender war. Wir diskutierten darüber hart bis in die Nacht und starteten gleich am nächsten Morgen unsere Initiative zur Kulturveränderung, die wir dann über Jahre systematisch und auf allen Ebenen verfolgten.

Thomas Sattelberger ist eine der prägnantesten Typen, die mir je in Topetagen untergekommen sind. Einer mit viel Sanierungs- und Restrukturierungserfahrung, was wir angesichts unserer damaligen Schieflage bei der Telekom dringend brauchten. Er ist ein Profi, ein streitbarer Geist, enorm veränderungsbereit, geradezu innovationshungrig.



Vermutlich steht er deshalb wie kaum ein Zweiter für ein Hauptthema unserer Wirtschaft und Gesellschaft: den von vielen als sprunghaft empfundenen Übergang von alten in neue Zeiten. Es geht um die Transformation zu einer digital fundierten Wirtschaft und um die Frage, wie wir diesen Wandel gesellschaftlich bewältigen, der oft hart und plötzlich ist, disruptiv also, und der gerade bei älteren Arbeitnehmern/innen Ängste des Zurückbleibens auslöst. Leute wie Thomas Sattelberger können Politik mit so viel Erfahrung aus der Wirtschaft wirklich beleben und realitätsnah verbessern.

Weil er so ist, wie er ist, lohnt es sich, seine Kolumnen zu lesen. Weil er sich herrlich aufregen – ach was – empören kann, weil er sachlich und zugleich emotional ist und mit Worten einprägsame Bilder malt. Man muss ja seine Thesen nicht teilen, aber mich haben seine bisherigen Veröffentlichungen immer bewegt. Denn hier schreibt ein Insider mit offenem Visier, zum Beispiel, wie Dinge in Konzernen laufen und wie sie funktionieren könnten. Hier traut sich einer, auch zu sagen, wenn etwas gänzlich schiefläuft. Und er bietet Erklärungen an zu den Ursachen.

Gleich zu Beginn der Diesellaffäre von VW hat Thomas Sattelberger klar und deutlich geschrieben, wo sie aus seiner Sicht ihren Ursprung hat: in einer von ihm als »nordkorea-haft« beschriebenen Führungskultur.

Er schreibt über Dinge, die viele Führungskräfte wissen, über die sie aber öffentlich nicht reden würden. Über die Abgehobenheit mancher Vorstände etwa in der Bankenbranche. Über Absolutismus in Konzernen. Über kaputte

Führungsfiguren. Und wie sie junge Manager/innen abschrecken.

Aber Thomas Sattelberger belässt es nie bei Kritik. Er zeigt, wie man eine zeitgemäße demokratische und partizipative Führung in Unternehmen einführt. Er benennt positive Beispiele von Managern und Unternehmen. Man kann sich als Vorstand oder Aufsichtsrat über seine klare Sprache und seine Wertungen aufregen (viele tun das). Aber man kann von ihm auch etwas lernen. Deswegen wird seine Kolumne unter Führungskräften viel gelesen.

Bei all dem steht für ihn immer der Leistungsgedanke im Vordergrund, es geht ihm darum, dass Einsatzwille und Fähigkeiten die Position bestimmen und nicht Herkunft oder Beziehungen. Er ist ein Freund der offenen Gesellschaft – dies zieht sich wie ein roter Faden durch seine Gedanken. Die Chancengerechtigkeit, über die heute jeder wohlfeil redet, hat er in seiner Arbeit bei der Telekom mit viel Herzblut praktiziert, zum Beispiel in Berufsausbildungen für viele, die miserable Startchancen hatten und durch den schulischen Gitterrost gefallen waren.

Seit einiger Zeit schreibt und spricht Thomas Sattelberger vermehrt über die nötigen Rahmenbedingungen in den Unternehmen, um den Sprung in die komplett digitalisierte Ökonomie zu schaffen, was schon in unserer Zusammenarbeit bei der Telekom das beherrschende Thema war.

Offensichtlich spürt der Denker und Macher Sattelberger ganz deutlich, dass das unabwendbare Wagnis ohne innovativere gesellschaftliche, politische und soziale Rahmenbedingungen nicht gelingen wird. So erkläre ich mir auch sein starkes politisches Engagement. Für die FDP in den Bundes-

tag einziehen – und aller Voraussicht nach eine sehr deutlich wahrnehmbare Rolle in Berlin spielen, das ist sein (erreichbares) politisches Ziel.

Er wird dann noch bekannter werden, als er ohnehin schon ist. Und er wird, so prognostiziere ich, nichts von seinen Grundüberzeugungen verlieren, die man in diesem Buch ungeschminkt kennenlernen kann.

Auch künftig wird Thomas Sattelberger keine Angst haben, es sich mit jemandem zu verderben. Man muss nur lesen, was er von einem allgemeinen Grundeinkommen für die Geschädigten der Digitalwirtschaft hält – wie das so viele fordern in den Parteien oder in den Unternehmen. Für den Meritokraten Sattelberger wäre das ein Rückfall in die Unmündigkeit. Oder, positiv gewendet: »Das Gerede von der Geldverteilung verkleistert die viel wichtigere Debatte über neue Formen der Arbeit.«

**WORAN  
DIE DIGITALISIERUNG  
DEUTSCHLANDS  
KRANKT**



# DIE DEUTSCHE GESCHICHTE VOM PFERD

Wir müssen hierzulande Freiheitszonen schaffen – um der Digitalisierung endlich freien Lauf zu lassen

Wir kennen die Geschichte vom Pferd. Vor gut 100 Jahren wuchs in den USA die Zahl der Arbeitspferde auf mehr als 21 Millionen, obwohl damals schon die Telegrafie den Pony Express zu verdrängen begann und die Kutsche gegen die Eisenbahn verlor.

Wenige Jahrzehnte später waren es nur noch drei Millionen. Ignoranten hatten lange über die Unersetzbarkeit der Tiere schwadroniert. Ein Lehrstück für die Digitalisierung. Denn da gilt mehr als je zuvor, dass wir alte Dogmen überwinden müssen.

Doch während der digitale Wandel politische Wahrheiten und ökonomische Erfolgsmodelle auf den Kopf stellt, träumen Gewerkschafter und Politfunktionäre unverdrossen vom rheinischen Kapitalismus, von einem deutschen Sonderweg. Es gehe darum, den digitalen Wandel evolutionär zu gestalten, heißt es. Was für ein Selbstbetrug. Als würde es nicht so schlimm, wenn wir eng zusammenstehen; als wäre es zukunftsgerichtet, ein Großprojekt des Korporatismus wieder herbeizureden: die erste »Konzertierte Aktion« 1967, geleitet vom damaligen Wirtschaftsminister Karl Schiller.

Es gibt zig Modelle über Wendepunkte, Tipping Points, an denen sich sprunghaft Neues durchsetzt und Altes hinwegfegt. Die Oxford Martin School hat in der Studie *Technology at work* ermittelt, dass es 75 Jahre brauchte, bis das Telefon 50 Millionen Nutzer hatte. Auf die gleiche Zahl kam das Internet in vier Jahren, Pokémon Go in zehn Tagen. Die Apologeten des deutschen Sonderwegs übersehen, dass es den Moment gibt, in dem aus Wandel im Promillebereich exponentielle Sprünge werden. Kodak hatte zu seiner Glanzzeit 145 000 Angestellte, Instagram nur 13, als es von Facebook für eine Milliarde Dollar übernommen wurde.

Ein derart radikaler technologischer Wandel führt immer zu einem gesellschaftlichen Umbruch – vom mechanischen Webstuhl über die Fließbänder in den Fabriken und den Einzug der Computer in den Unternehmen bis zur Digitalisierung ganzer Geschäfte. Wir müssen uns also ein paar grundlegende Fragen stellen.

- Trauen wir uns nur den inkrementellen Wandel einer Industrie 4.0 zu, an der sich Wirtschaft, Gesellschaft und Politik gegenwärtig so ergötzen, oder ermöglichen wir gänzlich neue Geschäftsmodelle, Smart-Service-Plattformen, künstliche Supra-Intelligenz?
- Zwingen wir alle in ein Boot oder akzeptieren wir wenige große Gewinner?
- Regulieren wir zwanghaft im Voraus oder lassen wir es erst mal laufen und greifen, wie die USA, ex post ein?

- Halten wir die Sozialpartnerschaft hoch, wenn Gewerkschaften das Tempo bremsen? Sekundiert von einer Arbeitsministerin, die in ihrem Weißbuch *Arbeiten 4.0* zu erkennen gibt, dass sie den Sturm der Digitalisierung als Böe versteht, die man nur überstehen muss?
- Und wie schaffen wir Internet-Giganten? Zurzeit haben wir mit SAP nur einen einzigen Software-Konzern von Weltrang.

Wir müssen uns sputen und in großen Linien denken, damit wir nicht vollends zum digitalen Nachzügler werden. Wir brauchen keine Mitbestimmung bei Crowd Work und keine Stechuhren für digitale Kreativarbeit, sondern digitale Mündigkeit, einen Geist der Zuversicht – kurz: mehr Freiheit.

Wir können im alten Betriebssystem weiterwerkeln wie Ingenieure, die an eine betagte Maschine ein neues Aggregat flanschen. Oder wir schaffen endlich neue Betriebssysteme, Experimentierfelder der digitalen Ökonomie, auch in unseren mittelständischen Regionen.

Nicht nur in Schwellenländern, auch in Frankreich, den USA oder Großbritannien gibt es inzwischen Dutzende »enterprise zones«, in denen Investitionen erleichtert werden, etwa durch Vereinfachungen beim Arbeits-, Steuer-, Bau- und Umweltrecht oder der Förderung von Community-Infrastruktur. So hat China in Shenzhen den Kapitalismus erprobt, so konnte der südfranzösische Hightech-Campus Sophia Antipolis reüssieren – 1 350 Unternehmen, 34 000



Arbeitsplätze, 60 Bildungsstätten, innovationsstark, steuerlich reizvoll, attraktiv für Experten aus aller Welt.

Warum gelingt uns eine solche Skalierung nicht? Wir müssen loslegen. Disruptiv schlägt evolutionär.

## ARBEIT STATT OPIUM

Deutsche Konzernchefs sollten nicht vom bedingungslosen Grundeinkommen schwärmen – sondern handeln

Die Welt führt eine Debatte um das bedingungslose Grundeinkommen, in der Untergangsszenarien für Arbeit den Ton angeben. MIT-Wissenschaftler Erik Brynjolfsson hält eine »labor light economy« für zwangsläufig, da die Digitalisierung selbst qualifizierte Stellen vernichtet. Bill Clintons früherer Arbeitsminister Robert Reich will deshalb den Technologieeignern Eigentum wegnehmen. Und die Silicon-Valley-Heroen glauben, dass sich mit der sozialen Maske des Grundeinkommens die Folgen ihres unsozialen Plattformkapitalismus vergesellschaften lassen. Und Grüne und Altlinke sehen schon die Befreiung von (Lohn-)Abhängigkeit und Erpressbarkeit.

Dass sich deutsche Unternehmensführer von Siemens über Telekom bis SAP hier einreihen, erschreckt, zumal sie nicht nur die Frage offenlassen, wie viel es kostet und wer es bezahlt, sondern auch, was das für eine Gesellschaft sein soll, die, ohne eine Leistung zu erwarten, die Existenz von Individuen absichert.

Diese bizarr-bunte Fangemeinde vereint eine triviale Utopie: Opium für alle. Als könnten wir die Herausforderungen der digitalen Ära mit Geld erschlagen. Als bräuchten wir ein

naives gesellschaftliches Modell eines Nanny-Staats, in dem Menschen von der Obrigkeit oder von den Tech-Plutokraten alimentiert werden. Für den französischen Philosophen Voltaire war Arbeit noch das Mittel gegen Laster, Langeweile und Not.

Und tatsächlich verkleistert das Gerede über die stete Geldverteilung die viel wichtigere Debatte über die künftigen gesellschaftlichen Modelle des sozialen Miteinanders und über die neuen Formen von Arbeit. Der Chef des Münchener ifo-Instituts Clemens Fuest hat völlig recht, dass die Vorstellung, wir alle arbeiteten vor allem, um kreativ zu sein und uns selbst zu verwirklichen, hauptsächlich die Debatte einer Elite ist. Ich möchte ergänzen: einer großbürgerlichen, anthroposophisch angehauchten Elite. Statt solcher sozialreformerischen Ideen »biblischen Ausmaßes« (FAZ) sind mir robuste, bodenständige Schritte im Umgang mit dem digitalen Wandel der Arbeit lieber. Und zwar aus vier Gründen:

Erstens: In Deutschland gehen in der nächsten Dekade im Unterschied zu den USA mehr Jobs durch den demografischen Schwund an Erwerbstätigen verloren als durch Roboter. Wir haben also zehn Jahre Zeit, den dramatischen Skill-Shift zu bewältigen: weg von automatisierbaren Routinetätigkeiten, hin zu höher qualifizierten analytischen und kreativen Nicht-Routine-Jobs in Hightech (MINT), High-touch (Bildung, Gesundheit, Kunst) sowie Steuerung und Management (Digitalökonom, Digitalmechatroniker). Unser Problem heute sind nicht überintelligente Maschinen, sondern unterqualifizierte Menschen. Das bedeutet eine Riesenaufgabe nicht nur für (Hoch-)Schulen, sondern auch

für die betriebliche Weiterbildung und die qualitative Personalplanung.

Zweitens: Bildungsinstitutionen und Unternehmen stehen in der Verantwortung, den Erwerb interdisziplinärer Fachkompetenz mit ethisch und moralisch fundierter Lernkultur zu verknüpfen – für eine menschenwürdige Zukunft der Arbeit. Gerade Wirtschaftslenker dürfen hier nicht einem technizistischen Determinismus verfallen.

Drittens: Die Debatte um das Grundeinkommen kreist ökonomisch verengt um die soziale Sicherung in einem Gesellschaftssystem 1.0. Doch die Technologiewelt 4.0 zwingt uns zur öffentlichen Debatte über ganz neue Gesellschaftsmodelle. Ich habe meine Zweifel, dass unsere in die Jahre gekommene Form der Sozialpartnerschaft eine digitale und soziale Marktwirtschaft wirklich befördern kann.

Viertens: Die Politik muss entlasten und reformieren. Beispielsweise die Kranken- und Pflegeversicherung vom Arbeitsverhältnis entkoppeln, das Sozialsystem mit seinen Dutzenden von Töpfen vereinfachen, indem bedürfnisorientierte Leistungen wie Grundsicherung, Wohngeld, Kinderzuschlag und Steuerfreibeträge zusammengelegt werden.

Das Nachplappern einer simplen Weltformel ist jedenfalls keine Lösung. Topmanager sollten nicht länger übers bedingungslose Grundeinkommen schwadronieren. Arbeit gibt es in Überfülle. Nur Opium ist aus.