



Thomas Sattelberger

Personalvorstand Deutsche Telekom AG

Kontakt:
sattelberger@telekom.de

Kultur ist, was unter der Oberfläche übrig bleibt

Ein Gespräch mit Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger

Thomas Sattelberger ist seit Mai 2007 Personalvorstand der Deutschen Telekom AG. Davor war er vier Jahre in der gleichen Funktion tätig als Mitglied des Vorstandes der Continental AG in Hannover, wo er u.a. für das globale Arbeitskostenmanagement, die Personalentwicklung und das Talent Management weltweit verantwortlich war. Zuvor leitete er neun Jahre die Führungskräfte- und Personalentwicklung der Deutschen Lufthansa AG, die letzten vier Jahre davon als Mitglied des Bereichsvorstandes der Lufthansa Passage Airline, mit Verantwortung für die Service-Operation und die Produktentwicklung. Seine Karriere begann 1975 beim Daimler-Benz Konzern in Stuttgart. Über Stationen bei der Tochter MTU, im internationalen Vertriebsbereich Mercedes, und ab 1990 als Leiter des Zentralbereichs Management Development und Education bei DaimlerChrysler Aerospace AG in München. Wir haben mit ihm über sein Verständnis von Unternehmenskultur, die Erfahrungen in unterschiedlichen Firmen und die spezielle Situation bei der Deutschen Telekom mit traditioneller, vom Beamtentum geprägter Kultur einerseits und privatwirtschaftlich orientierter Kultur andererseits gesprochen.

OE: Herr Sattelberger, Sie haben in mehreren großen Firmen gearbeitet und an der Spitze nicht nur Führungskräfte- und Personalentwicklung verantwortet, sondern auch andere Unternehmensbereiche. So haben Sie recht unterschiedliche Kulturen kennen gelernt. Vor diesem Hintergrund betrachten: Was ist für Sie Unternehmenskultur? Und was gehört für Sie nicht dazu?

Sattelberger: Wenn man es radikal sagen möchte, ist Unternehmenskultur all das, was unter der Oberfläche übrig bleibt.

Oberflächlich gesehen meint man mit Unternehmenskultur ja häufig vor allem die besonderen Rituale eines Unternehmens, die sich in Leitbildern, Orientierungsrahmen, im geforderten Verhalten niederschlagen, und die Artefakte, wie etwa Bauwerke oder Bezeichnungen.

Rituale und Artefakte sind sehr schnelllebig, kurzzyklisch geworden. Auch der Zeitraum, in dem Eigentumsverhältnisse einer Firma stabil bleiben, wird immer kürzer. Nachhaltige Besitzverhältnisse, die mittels Eigentümerprägung einer Unternehmenskultur früher intensiv den Stempel aufgedrückt

haben, sind häufig in fluides Finanzkapital mutiert. Top-Manager sind ja vielfach nicht mehr die Eigentümer-Unternehmer, sondern Angestellte, die immer kürzere, befristetere Verweildauern haben. Wenn man all diese Kurzfristigkeiten vor die Klammer zieht, dann darf man schon fragen: Was bleibt dann noch übrig? Das ist dann wahrscheinlich die Unternehmenskultur jenseits modischer Stile, also die übriggebliebenen existentiellen Kerne der sozialen Institution.

Was ist Unternehmenskultur nicht? In meinem Berufsleben habe ich des Öfteren festgestellt, dass neue Vorstandsvorsitzende sozusagen auch gleich die neue Kultur im Rucksack hatten. Kultur scheint mir dies nicht zu sein. Oftmals waren dies propagandistische, mit der Vergangenheit brechende Feldzüge des neuen Spitzenmannes. Im wahrsten Ausdruck transformationaler Führung definierte sich diese «neue Kultur» auch nicht als historische Fortsetzung der bestehenden Kultur, sondern als imperialer Ausdruck der neuen Herrschaft.

So ist für mich Unternehmenskultur, wenn ich mich auf das Modell des alten Edgar Schein besinne, seine tiefstehende Dimension, nämlich die existentiellen, Grundannahmen («basic assumptions») des Unternehmens über sich. Alles andere ist fragil und provisorisch.

«Unternehmenskultur umfasst die existentiellen Grundannahmen des Unternehmens über sich.»

OE: Wenn Sie mit dieser Definition arbeiten, welche Art der Kultur erkennen Sie in der Telekom, in der Sie ja seit einiger Zeit tätig sind?

Sattelberger: Ich bin gerade einmal drei Jahre dabei, also noch kein guter Anthropologe. Aber ich kann zwei Stränge identifizieren. Der eine Strang ist die historisch gewachsene Kultur des klassischen Festnetzgeschäfts, die klassische Telefonie der alten Bundespost. Der andere Strang ist die Kultur des Mobilfunks, der vor über einer Dekade, quasi auf der grünen Wiese, entstanden ist, sozusagen «nebendran»: also zwei grundsätzlich unterschiedliche, kulturelle Wurzeln. Auf der einen Seite basiert die Kultur im klassischen Festnetzbereich auf dem staatlichen Versorgungsauftrag, den z.B. auch die Post hatte: Bereitstellen, anschließen, verbinden in einem großen, flächendeckenden Netz, sozusagen öffentliche Grundversorgung. Dies geht mit einer Mitarbeiterschaft einher, die, historisch geprägt, aus dem deutschen Beamtentum stammt. Und auf der anderen Seite die Kultur des Mobilfunkbereichs, der lange Zeit die neue Welt der Telekommunikation repräsentierte, in der sich von Beginn an profitorientierte, privatwirtschaftliche Unternehmen und Unternehmer, wie z.B. Richard Branson,

kräftig engagiert haben, verbunden mit dem riesigen Börsenboom um die Wende des letzten Jahrzehnts herum. Diese Verbindung von klassischer Festnetztelefonie und modernem Mobilfunk wie sie in der Deutschen Telekom zu finden ist, findet man bei den meisten nationalen «Sprösslingen» ebenfalls, z.B. bei France Telecom oder der griechischen OTE.

OE: Wodurch zeichnen sich die Unternehmenskulturen der beiden Stränge konkret aus?

Sattelberger: In solchen Unternehmen bestehen natürlich kulturelle Unterschiede bzw. Widersprüchlichkeiten, oder im Jargon verschiedene kulturelle Pole. Am Pol der klassischen Telefonie herrscht Anrecht und Mentalität flächendeckender Versorgung. Die öffentliche Diskussion um die investitionsintensive Schließung der «weißen Flecken» illustriert das. Der Kunde muss geduldig warten, bis durch Netzausbau sein Antrag zu einem erlebten Produkt wird. Am Pol des Mobilfunks herrscht eine Mentalität des Unternehmertums, die sehr viel stärker von Innovationen und individuellen Kundenwünschen getrieben ist. Hinzu kommt, dass das klassische Festnetz der Telekom über lange Jahre durch staatlich verordnete Regulierung einem Schrumpfungsprozess unterliegt, wohingegen der Mobilfunk über lange Jahre ein enorm wachsendes Geschäft war. So ist der unternehmerische Kern der Geschäftszweige jeweils ein anderer. Jetzt, da wir bei der Telekom in Deutschland Festnetz und Mobilfunk fusionieren – Stichwort «One Company» – ist es sehr spannend, wie sich diese verschiedenen kulturellen Pole gemeinsam entwickeln, ob sie sich gegenseitig befruchten oder abstoßen – oder beides.

OE: Eine existentielle Annahme wäre also «flächendeckende Zuverlässigkeit»?

Sattelberger: Und Sorge für Grundversorgung tragen jenseits kräftiger Profit-Überlegungen.

OE: Aber profitabel muss es doch auch sein?

Sattelberger: Natürlich, aber privatwirtschaftliche Denke und Grundversorgung sind häufig wie Wasser und Feuer. Frühere Versorgungsmonopolisten werden nach ihrer Privatisierung nach wie vor von Vielen wie gemeinwirtschaftliche Organisationen angesehen. Man muss die Polaritäten managen. Unternehmerisch navigiert man zwischen Skylla und Charybdis. Mobilfunk ist dagegen sehr viel stärker unternehmerisch-innovationsgetrieben. Erst recht beim iPhone, bei dem das sinnliche Design, die Emotionalität, das Fühlen und weniger die Hardware Kern des Erfolges am Markt ist. Insofern ist natürlich auch das schnelle Reagieren auf oder das Stimulieren von Kundenbedürfnissen ganz anders ausgeprägt als im Festnetz,



welches in die moderne, fluide, individualisierte Kommunikationswelt vordergründig schlecht passt.

OE: Könnte man sagen, zwei Unternehmenskulturen unter einem Dach?

Sattelberger: In gewisser Weise ja: Stabile Fixierung vs. agile Variation, Kollektivität vs. Individualität, wobei das Festnetz darüber hinaus national zu sehen ist: «Deutsche Telekom», «France Telecom»; der Mobilfunk hingegen steht für Transnationalität. Was sich nicht zuletzt auch im Management niederschlägt. Manager, die sich vom Mobilfunk angezogen fühlen, entstammen eher einer unternehmerisch offensiveren, international geprägten, auch jüngeren Führungsgeneration. Manager im Festnetzgeschäft sahen sich weniger in der unternehmerischen Offensive, sondern setzten und setzen alles daran, gute Verteidiger zu sein, eben Effizienz-Manager.

OE: Worauf beziehen Sie sich ganz konkret in Ihrer Arbeit als Personalvorstand der Telekom, wenn Sie sich auf Unternehmenskultur berufen?

Sattelberger: Als ich zur Telekom kam, hat sich relativ schnell der Ruf aufgebaut, ich hätte mit dem Beamtentum nichts am Hut. Wir hatten damals neben den 100.000 Tarifangestellten fast 60.000 Beamte in Deutschland. Damals 2007/2008 habe ich mich sehr intensiv mit der Frage des Beamtentums auseinandergesetzt, unter anderem in einem im Telekom-Intranet veröffentlichten Essay über die Geschichte des preußischen Beamtentums und Folgerungen für heute. Nun, zudem komme ich aus einer schwäbischen Beamtenfamilie, deren «beamtische» Tugenden, wenn es denn so etwas gibt, ich geschätzt habe. Eigenschaften, die ich mit dem Beamtentum verbinde, sind z.B. Loyalität, Zuverlässigkeit, Disziplin. Auch die Rolle des Dienens an der und für die Gemeinschaft – ein zwar altbackener Begriff, aber in seiner Bedeutung immer noch sehr präzise – halte ich für ein wesentliches Charakteristikum: übrigens ein Wert, der Schlüssel einer Servicekultur und Nadelöhr stakeholder-orientierter Unternehmensführung ist. Seit vielen Jahren durchläuft die Deutsche Telekom technologie- und rationalisierungsbedingte Personalabbauprozesse, welche fairerweise auf beide Schultern – Tarifangestellte wie Beamte – zu verteilen sind. Naturgemäß ist bei der Unkündbarkeit der Beamten Personalanpassung ungleich schwieriger als im tariflichen Bereich. In der Unternehmenssprache war längere Zeit eine recht unbedacht gewählte Vokabel in Gebrauch, nämlich das «Beamtenproblem». Unbedacht deshalb, weil es ja nicht das Problem der Beamten ist, dass deren dienstvertragliche und pensionsrechtliche Situation aus historischen Gründen anders ausgestaltet ist als die der tariflich Angestellten. Mich hat hier vor allem beschäftigt, wie ich eine Brücke

zu den vielen zehntausend tüchtigen «beamtischen» Mitarbeitern schlagen kann. Und vor allem, wie ich dabei deutlich mache, dass ich die gesamte Belegschaft vor Augen habe, obwohl zwei verschiedene Gruppen, aufgrund ihrer unterschiedlichen Rahmenbedingungen, bei Personal- und insbesondere Personalumbauprozessen sehr unterschiedlich zu behandeln sind! Deswegen habe ich auch in Vorstandsdiskussionen klar gesagt, dass wir die Brücke zur Kultur des Festnetzes bauen müssen, die ja eher «beamtisch» geprägt ist, aber Großes erreichen kann.

OE: Zum Beispiel?

Sattelberger: Betrachten wir zum Beispiel den Aufbau Ost. Es galt, nach dem Fall der Mauer eine volle Integration der Netze zu realisieren, die Sicherstellung der Grundversorgung der Bevölkerung über die vormals bestehende Grenze hinweg. Das wurde sehr systematisch, sehr gründlich, sehr effizient und auch sehr schnell vollzogen. Ich glaube nicht, dass dieses gesellschaftlich so wichtige Riesenprojekt von einer Belegschaft so gut hätte gemacht werden können, die nicht auch die Arbeitstugenden mitbringt, die beispielsweise im Beamtendienst gefordert werden.

«Bei der Gestaltung der Kulturpolitik in der Telekom muss auf Vergangenheit wie Zukunft, Historie wie Vision geschaut werden.»

OE: Besteht also eine «existentielle Annahme» über die Telekom auch darin, dass die «beamtische» Unternehmenskultur sich für das Lösen von bestimmten Problemen hervorragend eignet?

Sattelberger: So ist es. Im Grunde sind es die qualitativ hochwertigen und sich repetierenden Problemlöseprozesse, also das, was man – ohne Nebengeschmack – auch mit dem Begriff «Administration von Riesenvorhaben» bezeichnet. Effizientes «Business-Management» ist eine Stärke privatwirtschaftlich trainierten Beamtentums. Dies sind übrigens Fähigkeiten, die in manchen Großkonzernen, die nicht diese Tradition haben, häufig schlechter ausgeprägt sind. Bei den Energiekonzernen ist das eher vergleichbar zu uns, auch in manchen Bereichen der Pharmaindustrie findet man diese effiziente Verwaltungskultur, weniger in der Medienbranche, wenn man von öffentlich-rechtlichen Anstalten absieht. Im Mobilfunkbereich ist Problemlösung eher kreativ und weniger Routine-geprägt. Das Verkäuferische, der Einmal-Akt der Kundengenerierung prägt. Dies wirkt moderner, dynamischer, aber nicht zwangsläufig erfolgreicher, wenn man einige unternehmerische Abstürze in der Branche betrachtet.

Bei der Gestaltung der Kulturpolitik in der Telekom muss deshalb auf Vergangenheit wie Zukunft, Historie wie Vision geschaut werden. Es gilt beide Formen der Kultur und der Beschäftigung zu verbinden und Chancen wie Risiken auf beide Schultern fair zu verteilen.

OE: Sprechen Sie eigentlich direkt von Unternehmenskultur, wenn Sie für «One Company» werben? Bringt Ihnen dieser Begriff bei Ihrer täglichen Arbeit etwas oder versuchen Sie ihn zu vermeiden?

Sattelberger: Ich selbst versuche den Begriff zu vermeiden. Er gibt dem täglichen Handeln eine Überhöhung, die es nicht verdient hat. Zu oft habe ich erlebt, dass Begriffe wie Kulturwandel oder «culture change» missbräuchlich benutzt worden sind. Ich denke allerdings oft über die Rückkehr zu guten Kulturtugenden nach. So habe ich die offizielle Ehrung der Jubilare wieder eingeführt; Wertschätzung langjähriger Mitarbeit muss in würdiger Art und Weise gezeigt werden. Nicht etwa, weil ich selber älter geworden bin, sondern weil ich seit dem eigenen erwachsen werden einen Sinn für Geschichte, Erfahrung und Seniorität empfand. Alte, auch firmenneutrale Symboliken sind mir wichtig, auch die Stärkung betrieblicher Kinderbetreuung durch Betriebskindergärten. Ich handle

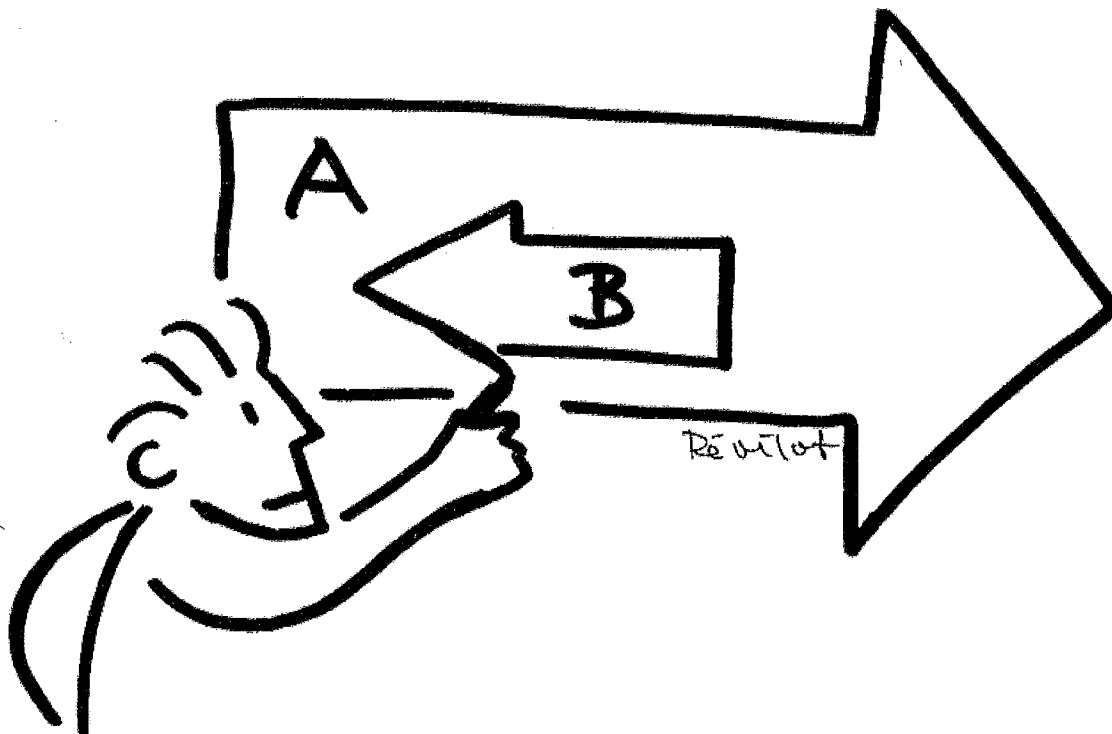
häufig auf Feldern, die Historie anerkennen und gleichzeitig signalisieren, dass eine lange Zukunft gesehen wird.

OE: In Ihren Beispielen kommt die Wertschätzung von Nachhaltigkeit, der Vergangenheit und einer langfristigen Zukunftsplanung zum Ausdruck.

Sattelberger: Ja, aber ich nenne es bewusst nicht so überhöht. Es ist ein gravierender Unterschied, ob man sich nur als «ausführendes Organ» oder als verantwortlichen Akteur sieht, der Moralvorstellungen sowie Recht und Gesetz auch «nach oben» vertritt. Blinder Gehorsam kommt natürlich auch in modernen privaten Organisationen vor, aber ich würde schon sagen, dass eine Kultur von Befehl und dienendem Gehorsam im Beamtentum historisch stärker verwurzelt ist.

OE: Versuchen Sie in der Kulturarbeit an Werte anzuknüpfen, die als Ausdruck der Unternehmenskultur in der Telekom gelten können?

Sattelberger: Ja, aber das ist in meinem Handeln nicht telekom-spezifisch. Ich habe eine ganz intime persönliche Beziehung zu den vier Wirtschaftsgiganten, die mich im Laufe meines Berufslebens ausgewählt haben bzw. die ich mir wählen



konnte. Mich faszinierte bei allen vier das Gestalten von «Nicht mehr» und «Noch nicht» in unternehmerischen Transformationsprozessen. Ähnliche Muster habe ich bei der Gründung der DASA Ende der 80er-Jahre, bei Lufthansa in den Neunzigern und bei Continental vor wenigen Jahren gestalten dürfen: Altes und Neues in kulturellem Transformationsprozess verknüpfen können, Nicht-kompatibles zu trennen, Organik in turbulente Veränderungsdynamik zu bringen.

OE: Kommen wir doch noch einmal kurz zurück auf das Akzeptieren der Geschichte eines Unternehmens und des «sich dazu Bekennens».

Sattelberger: Das halte ich für ein Schlüsselthema in der heutigen Zeit, in der Kultur ja eigentlich oft erst dann wieder «ansteht», wenn ein Neuer kommt. Das dauerhafte, unpathetische Pflegen von Kultur betrachte ich für zentral. Und zum Dritten gilt es, nicht zu vergessen, dass alle Versuche, Kultur gewaltsam imperial oder à la John Wayne im Hau-Ruck-Verfahren zu ändern, schlussendlich zum Scheitern verurteilt sind.

OE: Haben Sie es mal miterlebt, dass kultureller Wandel im Hau-Ruck-Verfahren versucht wurde?

Sattelberger: Ohne jetzt in Details gehen zu wollen, fallen mir zwei ganz gegensätzliche Beispiele ein. Eines, wo drastischer Kulturwandel vollzogen wurde, jedoch nicht Hau-Ruck, sondern organisch. Bei der Lufthansa habe ich diesen Transformationsprozess, der Anfang der neunziger Jahre begann und ungefähr ein Jahrzehnt gedauert hat, lange Zeit über die Etappe der Privatisierung der Eigentumsverhältnisse und Unternehmensstrukturen und – was mich besonders anging – in der Phase der «Privatisierung der Köpfe und Herzen» hinweg begleiten dürfen. Bei einem zweiten Beispiel war ich Täter und Opfer zugleich, beim Hau-Ruck-Zusammenschluss von Dornier, TST, MBB und MTU zur DASA Ende der 80er-Jahre. Da blieb Vieles auf der Strecke, zum Beispiel die Innovationskultur von Messerschmidt-Bölkow-Blohm (MBB). Es wurde fast ein gewaltsames Ausmerzen der alten Kulturen betrieben. Übrigens galt das dann ja auch für Dornier. Diese beiden zu ihrer Zeit hoch innovativen, deutschen Unternehmen sind heute nicht mehr existent und die beiden MTU-Gesellschaften führen wieder ihr Eigenleben.

OE: Würden Sie sagen, man hat es bei der Gründung der DASA nicht geschafft oder vielleicht noch nicht einmal versucht, Kulturbrüche zwischen verschiedenen Innovationskulturen zu überwinden und Brücken zu bauen?

Sattelberger: Eine Ursache war die irrlichternde Idee von Daimler Benz als integriertem Technologie-Konzern. Von Ed-

zart Reuter entzündet, von Jürgen E. Schremp dann exekutiert und schließlich von ihm durch ein anderes Irrlicht ersetzt. Und von Thomas Sattelberger über Jahre geglaubt und ideologisch vertreten. Erst spät habe ich da meinen Gang nach Canossa angetreten. Da ist viel Porzellan zerschlagen worden.

OE: Mit Inkrafttreten der Postreform II wurde die Telekom 1995 von einem öffentlich-rechtlichen Unternehmen in eine AG umgewandelt. Dabei musste sie ja auch eine gewaltige kulturelle Wandlung vollziehen. Wie gut lief das denn Ihrer Ansicht nach?

Sattelberger: Hier besitze ich die Ungnade der späten Geburt. Ich bin ja erst seit knapp dreieinhalb Jahren dabei. Wenige Wochen, nachdem ich Mai 2007 anfang, hatte ich einen viwöchigen Streik auf den Schultern oder auf dem Buckel, dem ein lang anhaltender Kulturkonflikt, ein schwelender Kulturbrand vorausgegangen sein muss. In den Auseinandersetzungen ging es im Kern um Auflösung der monolithischen Strukturen des alten Festnetzes durch Dezentralisierung, also um die Gründung der neuen schlagkräftigen Service-Gesellschaften und dies zu privatwirtschaftlich wettbewerbsfähigen Konditionen. Die Jahre zuvor rumorte es schon. Auf der einen Seite stand der Anspruch der ehemaligen Post-Gewerkschaft, der jetzigen ver.di, sowohl Vergütungshöhe wie Alt-Strukturen als Besitzstand zu verteidigen, auf der anderen Seite stand das Ringen des neuen Vorstandteams um höhere Spielräume für Unternehmertum. Und insofern war das Ergebnis dieser T-Service Auseinandersetzung auch ein Beitrag zu einer veränderten, aber wohl realistischeren Macht-Balance zwischen Gewerkschaft und Unternehmensleitung.

«Alle Versuche, Kultur gewaltsam imperial oder à la John Wayne im Hau-Ruck-Verfahren zu ändern, sind zum Scheitern verurteilt.»

OE: Würden Sie sagen, dass dieser Konflikt im Resultat das Unternehmen insgesamt in eine bessere Position gebracht hat? Ja vielleicht auch einen zukunftsgerichteten kulturellen Wandel angestoßen hat? Oder war es Zeitverschwendung?

Sattelberger: Ohne den Konflikt erklären zu wollen, neben tiefsitzender Verunsicherung vieler Festnetzbeschäftigter hatte die Auseinandersetzung auch eine tiefschürfende katalytische Wirkung. Sie hat klargemacht: So wie bisher geht es nicht weiter. Beispielhaft für den alten Zustand war, dass frisch ausgebildete Fernmeldemonteure mit Vergütungen von Amsträten übernommen wurden, oder dass junge Mitarbeiter im Servicecenter so viel verdienten wie ein Assistenzarzt einer Uniklinik mit einer Ausbildung von fast zehn Jahren, dass die Produktivität keinen Benchmarks standhielt, dass man nicht

wahrnahm, dass die existierenden Organisationsstrukturen vom Kunden als intransparenter Monolith wahrgenommen wurden. Schlankere, überschaubare Einheiten, z.B. für Callcenter, für den technischen Service, die sehr viel kundennäher und schneller zu führen sind, waren nicht in Sicht.

Im Ergebnis war der Konflikt als solcher gut für das Unternehmen. Bedenkenswert ist jedoch, ob es zwangsläufig zu dieser vulkanischen Eruption hätte kommen müssen. Als ich kam, waren die Fronten so verhärtet, dass die beiden Tanker in ihrem Kollisionskurs nicht mehr aufzuhalten waren. Ich selbst sah übrigens auch keine andere Option mehr, ohne dass eine Seite durch Rückzug komplett ihr Gesicht verloren hätte.

OE: Wie haben Sie das dann persönlich erlebt und gemeistert?

Sattelberger: Am Schluss einer Auseinandersetzung sagt man: Gut, beide Seiten haben Federn gelassen, ein Kompromiss ist dabei herausgekommen. Mir war wichtig, dass keine Seite gedemütigt wird. Dass solche Auseinandersetzungen, meist nach innen hinein, Gewinner und Verlierer kennen, die man nach außen hin nicht nennt, das ist klar. Steht am Ende jemand gedemütigt, mit zerkratztem Gesicht da, dann ist es nicht gut gelaufen. Natürlich war ich der Meinung, auch von außen kommend, dass sich ver.di verrannt hatte. Mir war es jedoch wichtig, dass jede Partei mit Würde das Gesicht wahren konnte.

«Kulturarbeit nach innen ist mindestens ebenso wichtig wie die nach außen gerichteten Aktivitäten eines Unternehmens.»

OE: Würden Sie sagen, dass es bei den unterschiedlichen existenziellen Annahmen über die Telekom darum geht, welche davon „die wertvollere“ für das Unternehmen ist?

Sattelberger: Natürlich können existenzielle Annahmen unterschiedlich wertvoll für die Zukunft des Unternehmens sein, aber noch wichtiger ist es, ganz realpolitisch betrachtet, wie groß die jeweilig dahinterstehende «Wählerschaft» ist. Unternehmen werden ja heute zunehmend stärker auch von unten geführt. Die Befindlichkeiten in der Belegschaft haben eine hohe Wirkung und Bedeutung. E-Mails verbitterter oder begeisterter Mitarbeiter können zehntausende Male weitergeleitet werden. Neue Technologien bieten ganz andere Möglichkeiten für die Artikulation der Stimme der Belegschaft. Ich sehe es daher als kluge Realpolitik an, den Umgang mit existenziellen Annahmen vor allem als Aushandlungsprozess zu gestalten. Nicht nur bei einem Merger oder einer Akquisition gilt es darüber nachzudenken, sondern, um beim Beispiel Telekom zu bleiben, auch bei «One Company» gilt es zu berück-

sichtigen, dass die Repräsentanten existentieller Annahmen sowohl im Festnetzbereich als auch im Mobilfunkbereich angemessen Gehör und Spielraum finden.

OE: Obwohl der Mobilfunk ja nun auch in die Jahre gekommen ist, würden Sie sagen, dass die Aushandlungsprozesse zwischen Mobilfunk- und Festnetzbereich bis heute ein Thema sind.

Sattelberger: Selbstverständlich. Bis heute ist die Diskussion um Rechte und um Augenhöhe beider Kulturen ein Thema. Ist das schlimm? Überhaupt nicht. Sondern das zeugt eigentlich davon, dass wir sehr wache Kulturen besitzen bzw. sind, die nach wie vor ihre Forderungen erheben und Raum ergreifen.

OE: Was konkret wurde denn wie erfolgreich getan, um diese kulturellen Aushandlungsprozesse und Veränderungen voranzutreiben?

Sattelberger: Ich bin mir nicht einmal sicher, ob seit der Postreform II Mitte der 90er- Jahre bis 2007 viel konkrete, innenpolitische Kulturarbeit gemacht worden ist. Unter dem langjährigen Vorstandsvorsitzenden Ron Sommer wurde ja sehr viel Außen-, d.h. Markt- und Akquisitionspolitik betrieben. Die Arbeit nach innen ist da möglicherweise in den Hintergrund getreten. Das gilt auch für Teile der Personalarbeit. Im Unterschied zu anderen Unternehmen hatte die Personalentwicklung der Telekom lange Zeit eine relativ geringe Bedeutung. Denn seit Mitte der 90er-Jahre waren Restrukturierung und Personalabbau zu Recht die beherrschenden Themen. Die harte Kernerarbeit der innenpolitischen Reformierung, die ich zum Beispiel während meiner Zeit bei der Lufthansa in vielen Teilen miterleben konnte, hat in der Telekom eigentlich relativ spät begonnen. Aber das ist wahrscheinlich eine sehr ungerechte Aussage, denn ich kenne nur die letzten dreieinhalb Jahre. Seit diesem Zeitpunkt haben wir allerdings nach dem T-Service-Konflikt umfangreiche Aushandlungsprozesse zur Weiterentwicklung von Kultur und Struktur des Unternehmens gut zu Ende geführt.

Darüber hinaus bin ich der Überzeugung, dass die Kulturarbeit nach innen mindestens so wichtig ist wie die nach außen gerichteten Aktivitäten eines Unternehmens. Denn angenommen, ein richtiger Quantensprung in der Außenpolitik findet statt, dann braucht man ja den inneren Organismus, um das Neue zu verarbeiten.

OE: Kann man bei der Telekom sagen: Mensch, die haben ja eigentlich drei Viertel der kulturpolitischen Miete im Kasten. Sie haben den alten Kern entwickelt und einen neuen Bereich mitwachsen lassen und müssen jetzt nur noch mit beiden leben können.



Sattelberger: Es gab die massive Schuldenkrise Anfang des Jahrzehnts, als der Preis großer Außenpolitik ins Unermessliche stieg und gleichzeitig durch ernüchternde Abstürze an der Börse klar wurde, dass auch eine Telekom-Aktie keine paradiesischen Versprechen halten kann. Diese Ernüchterung war hart. Insofern waren die Jahre zwei, drei, vier, fünf, der Entschuldung des Unternehmens sehr bittere Jahre nach der Euphorie. Aber auch das gehört zu Kulturarbeit: Das moralische Abtragen und die Buße für Misserfolg. Dann kam nach häufigen, verunsichernden Führungswechseln das neue Team an die Spitze, eingeholt von stürmischen Restrukturierungsnotwendigkeiten und Skandalen der Vergangenheit. Da blieb anfangs wenig Raum und Zeit für echte Kulturpolitik. Erst als Streik und Skandal auch ihre katalytische Wirkung entfalteten, begann die innenpolitische Reformarbeit durch unseren dialogischen Werteprozess, aber auch durch die Stärkung der entwicklerischen Komponenten der Personalarbeit. Da ist heute höchstens die Hälfte der kulturpolitischen Miete im Kasten.

OE: Was wäre für Sie noch weitere vordringliche Kulturarbeit, auch wenn Sie es nicht so nennen? Was steht jetzt noch an?

Sattelberger: Schlüsselthema ist, dass wir die Internationalität unseres Unternehmens in unserem Denken und Handeln auch tatsächlich repräsentieren. Eine Deutsche Telekom wird im Kern zwar immer deutschstämmig sein. Aber sie muss die Sichtweisen einer globalen Welt voll einbeziehen. Und zwar nicht nur im Vorstand, sondern auch in den zentralen Konzern-Funktionen. Die «Deutsch-Lastigkeit» ist heute noch zu ausgeprägt, ebenso wie die hohe Männerdominanz in Führungspositionen.

OE: Stichwort Frauenquote.

Sattelberger: Genau: Unternehmen, die auf die Welt und ihre Märkte nur durch eine «male-centric»-Brille schauen, übersehen relevante Talentsegmente, gesellschaftlich und geschäftlich relevante Trends sowie Bedürfnisse spezifischer Markt- und Kundensegmente. In eine Monokultur verstrickt zu sein, führt fast zwangsläufig zu blinden Flecken in der Wahrnehmung. Das haben wir im Vorstandsteam klar gesehen. Basierend auf der Erkenntnis, dass wir in unserer Diversity-Politik seit vielen Jahren zwar redlich und energisch nur «Mehr desselben» ohne veränderte Resultate gemacht haben, erweitern wir jetzt unsere Maßnahmenprogramme durch quotierte Zielsetzungen, die in das Ziel eines 30-Prozent-Anteils der Frauen in der Führung bis Ende 2015 münden. Neben die humanistische Komponente des Veränderens tritt die «dirigistische» Komponente. Das kennen Change-Profis ja seit langem.

OE: Kommt noch eine weitere Diversity-Dimension dazu?

Sattelberger: Ein drittes großes Thema ist der Umgang mit Seniorität im Gefolge der Vergütungs-, Wertschätzungs- und Beförderungspolitik. Ich sehe die Notwendigkeit einer noch stärkeren Orientierung an meritokratischen Prinzipien, z.B. bei Aufstieg und Leistungseinschätzung. Die bisher eher dominierende Kultur der Beständigkeit, der ausgeprägten Routine, der Reproduktion von Bewährtem und dem Aufstieg, der durch kollektiven Fortschritt getragen wird, sollte noch stärker um die Kulturdimension der Agilität, der Kreativität, und der an individueller Leistung und Persönlichkeit orientierten Entwicklungs- und Aufstiegs politik ergänzt werden.

Zum dritten der Ruf der Telekom am Arbeits- bzw. Talentmarkt. Dieser Ruf ist ein – sicherlich zeitlich nachhinkendes – Spiegelbild dessen, wie sich die Organisation selber gibt und sieht. Arbeitsmärkte draußen haben ihre Sensoren für den Zustand, die innere Verfassung von Unternehmen. Ich habe das erklärte Ziel, in den zweieinhalb Jahren, in denen ich noch da bin, die Telekom in Deutschland unter den Top 30 Arbeitgebern zu platzieren, wo sie heute – im Unterschied zu vielen unserer internationalen Tochtergesellschaften – noch nicht ist. Das ist für mich Kulturthema, nicht nur Personal-Marketing Thema.

«Der Ruf am Talentmarkt ist ein – zeitlich nachhinkendes – Spiegelbild dessen, wie sich die Organisation selber gibt und sieht.»

OE: Also Sie meinen, eine gute Positionierung als attraktiver Arbeitgeber ist ein guter Indikator für die Verfassung eines Unternehmens, für eine attraktive Unternehmenskultur?

Sattelberger: Ja. Wenn wir jedes Jahr über 4.000 zufriedene und vom Unternehmen überzeugte Nachwuchskräfte einstellen, und jeder ca. 20 Bekannten weiter erzählt, wie zufrieden er oder sie ist, dann reden wir über viele zehntausende Menschen, die draußen per Mundpropaganda etwas über die Telekom erfahren. Arbeitgeber-Reputation wird zudem über die Kundenzufriedenheit vermittelt. Diese wiederum hängt beispielsweise von der Reaktionsgeschwindigkeit auf Kundenanfragen ab, oder von der Termintreue und der Qualität unserer vor Ort tätigen Monteure. Ein Unternehmen wie die Telekom ist mit jeder Faser ihrer Aktivitäten in den Märkten drin. Und so gesehen ist die Arbeitsmarktattraktivität ein unmittelbarer Indikator für die Qualität der Unternehmenskultur.

OE: Wenn Sie auf Ihre Erfahrung in verschiedenen Unternehmen zurückblicken, was ist Ihrer Ansicht nach das Wichtigste, um Unternehmenskultur wandlungsfähig zu erhalten?

Sattelberger: Wenn es so wäre, dass durch gute Führung die Entwicklung «guter Kultur» gefördert werden kann, dann gilt:

«Wir tun, was wir sagen und wir sagen, was wir tun und zwar unbeirrbar.» In Veränderungszeiten ist man vielen Kliqueuren ausgesetzt, aber noch mehr Anfeindungen, Angriffen, Gerüchten und Verleumdungen. Die handelnden Akteure müssen sich hier nicht nur hochsensitiv mit ihrer Wirkung abgleichen, sondern auch ihr Sprechen und Handeln mit innerer Überzeugung in Einklang bringen. Und dabei unbeirrt ihren Weg gehen. Wenn eine kräftige, sichtbare Minderheit in einer Organisation nachfolgt und dann irgendwann später eine Mehrheit sagen kann, «Es ist ernst geworden!», dann stimmt für mich der Ansatz. Alles andere, was die Literatur und der Handwerkskasten zum Thema kulturelle Veränderung anzubieten haben, ist zweitrangig. Worauf es ankommt ist – «die Führung meint es ernst».

«Das wichtigste Signal, das die Führung geben kann, ist, es selbst echt und ernst zu meinen und echt und ernsthaft umzusetzen, was es zu verändern gilt, auch über einen längeren Zeitraum hinweg.»

OE: Lautet Ihre These demnach, ich kann nicht so tun, als würde ich Kultur wandeln. Entweder ich mache es und meine es ernst, und es gibt gute Gründe dafür, oder ich lasse es?

Sattelberger: Ja, es gibt ja schon ganze Überlebenden-Generationen radikal angekündigter, aber oberflächlich wirkender Kulturveränderung. Zumindest in großen Unternehmen geht ja fast mit jedem Vorstandswechsel der Versuch eines Strategie- und Stilwechsels in der Unternehmenskultur einher. Die Oberflächlichkeit und Unechtheit, die die Mitarbeiter beim Kulturwandel und bei Kulturwandlern erleben, macht sie geradezu zynisch gegenüber Veränderung. Viele nehmen «das Spiel» nicht mehr ernst, ducken sich weg und sagen sich, «Diese Welle geht auch über mich hinweg». Deshalb ist das wichtigste Signal, das die Führung geben kann, es selbst echt und ernst zu meinen und echt und ernsthaft umzusetzen, was es zu verändern gilt, auch über einen längeren Zeitraum hinweg. Da muss aber die Puste reichen.

Wenn übrigens Veränderungsprozesse deutlich mehr als nur zwei oder drei Jahre dauern würden, dann würde auch Vieles dafür sprechen, dass Top-Manager und -Managerinnen wieder eine längere Verweildauer in ihren Organisationen hätten.

Hat man nachhaltige Veränderungen vor Augen, die durchaus auch eine Dekade oder länger dauern, dann kann man wieder zu einer Beförderungspolitik im Top-Management zurückfinden, die entsprechende personelle Kontinuität und gleitende Übergänge ermöglicht. Kurzfristige Wechsel bestätigen ja der Belegschaft nur wieder, was sie erwartet, «Er hat es

zwar ernst gemeint, aber sie haben ihn nicht gelassen», oder, «Sie hat es ernst gemeint und ist dabei gestolpert», oder, «Er hat es nicht ernst gemeint und hat versagt» etc. Es ist auch für die berufliche Entwicklung eines Managers wichtig, Kulturveränderung nachhaltig vorangebracht zu haben. In einer Zeit, in der die durchschnittliche Verweildauer eines Vorstandsvorsitzenden gerade mal vier bis fünf Jahre ist, ist nachhaltige Entwicklung schwer zu realisieren. Erst recht unmöglich wird dies, wenn jeder Wechsel im Vorstandsvorsitz wieder mit einem «kulturellen» Richtungswechsel begleitet wird.

OE: Sie haben zu Beginn des Interviews den Begriff der zunehmenden «Fluidität» verwendet. Wenn wir uns vor Augen führen, dass sich Märkte und Geschäftsfelder sehr schnell wandeln, ebenso die Arbeitsverhältnisse, die zunehmend flexibler, teilweise auch befristeter werden, und sich sogar ganze Gesellschaftskulturen in einem nie dagewesenem Umbruch befinden, ist denn dann die These von einer nachhaltig zu wandelnden Unternehmenskultur noch zeitgemäß? Sehen Sie da einen Widerspruch?

Sattelberger: Es gibt verschiedene Organisationstypen. An einem Pol gibt es – oft gründerbasierte – hochvirtuelle Unternehmensstrukturen, quasi Enterprises 2.0 basierend auf kurzzyklischen Freelancer-Kulturen. Diese sind vielleicht gerade mal auf sechs, acht Jahre angelegt, und dann hat diese organisatorische Hülle ausgedient. Die von solchen Organisationen angezogenen Mitarbeiter sagen sich auch eher, «Ich habe hier einen befristeten Auftrag, der mir Spaß macht, den setze ich mit vollem Commitment um und dann ist da auch Schluss». Am anderen Pol sind die ganz großen Tanker, die DAX 30 dieser Welt, die lange Zeit nur nach der Logik des Kapitalmarktes tickten. Mittendrin haben wir die klassischen, vielleicht auch noch eher familiär-patriarchalisch organisierten Betriebe, den Mittelstand – vom Weltmarktführer in spezifischen Nischen bis hin zu jenen, die sich mehr schlecht als recht durchschlagen. Gerade in Familienunternehmen wird oft nach einer wertorientierten Logik vorgegangen, die ab und an fast spirituelle Züge aufweist. Wenn ich in einem börsenorientierten Organisationstyp wie der Telekom zu Hause bin, die auf Langlebigkeit angelegt ist, und zunehmend Stakeholder-Orientierung lebt, dann hilft mir eine kurzlebige, eher Entertainment 2.0-orientierte Unternehmenskultur genau so wenig weiter wie spirituelle Anmutung. Dann muss ich eine nachhaltig-rationale Art der Unternehmenskultur pflegen.

OE: Wir danken Ihnen für dieses Gespräch, Herr Sattelberger.

Das Gespräch führte unser Redakteur Prof. Dr. Felix Brodbeck.