

Herr Sattelberger, Sie haben als ehemaliger Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Deutschen Telekom die Selbstverpflichtung durchgesetzt, bis 2015 konzernweit 30 Prozent der Führungspositionen mit Frauen zu besetzen und damit der Monokultur im Management den Kampf angesagt. Wallstreet-online nennt Sie einen „schwäbischen Rebellen“ und sie selbst sagen, dass „Sie nicht die Klappe halten“, übrigens auch der Titel Ihres Buches.

Auch mit Ihrem Impulsvortrag beim Ersten Münchner Digital Dialog werden Sie Ihre Klappe nicht halten und mit dem Titel provozieren „New Leadership - New Culture or New Nothing“.

**Frage:**

Was genau meinen Sie, wenn Sie so über die Führungskultur in deutschen Unternehmen reden?

**Antwort:**

Die Führungskultur in deutschen Unternehmen ist zunehmend innovationsverhindernd und in erster Linie auf Rationalisierung und Effizienz ausgerichtet. Es wird exzessives Target-Management betrieben, die Ziele sind eher quantitativ statt qualitativ ausgerichtet und es mangelt an Kreativitätsräumen. Es bedarf fundamentaler Kulturveränderung. Frischobst und IKEA-Möbel fuer den 'Smart Workspace' vernebeln.

---

Die Arbeitswelt ist im Umbruch. Digitale Transformation und Digital Leadership sind derzeit in aller Munde und es ist hip geworden, auch den Vorstand Duzen zu dürfen oder sogar zu müssen.

**Frage:**

Wie sieht es denn in den deutschen Unternehmen aus? Sehen Sie da einen echten Wandel in Richtung „New Culture“?

**Antwort:**

Im Mittelstand sehe ich immer noch viel patriarchalische Strukturen und in Konzernen dirigistische Bürokratie. „New Culture“ nicht in Sicht. Hoffnung habe ich beim jungen, frischen Mittelstand, 5, 10, 15 Jahre alt. Zunehmend mehr Talente fühlen sich davon angesprochen und sagen „Nein“ zu den Legehennen-Fabriken der Großen.

---

Nun haben wir in Deutschland ja auch eine gewisse Startup-Kultur entwickelt, sehr beeinflusst vom Silicon Valley und den dort vorherrschenden Führungsstrukturen, die ja überraschend feudalistisch anmuten. Über deren oftmals frauenfeindliches Handeln und die Verhinderung echter Teilhabe kann man ja allenthalben in den Medien lesen.

**Frage:**

Denken wir mal an die amerikanischen Vorzeige-Startups wie Uber oder Snapchat. Ist die Unternehmenskultur in den deutschen Startups so viel anders als die der Unternehmen im Silicon Valley?

**Antwort:**

Man sollte weder deutsche noch US-Amerikanische Startups über einen Kamm scheren. In einigen groß gewordenen Startups herrschen feudalistische Führungsstrukturen, beispielsweise bei Snapchat oder Rocket Internet. Andere, wie Google scheinen eher dezentral und basisdemokratisch geführt zu sein. Doch bei Diversity haben sie alle miteinander ein Problem.

---

**Frage:**

Was müsste Ihrer Meinung nach in den deutschen Chefetagen verändert werden, dass dort – wie Sie mal schrieben – „disruptionserprobte Transformationsmanager“ tatsächlich über neue Formen der Arbeit und Teilhabe nachdenken?

**Antwort:**

Die Rekrutierungsmuster in Seilschaften und geschlossenen Zirkeln müssen aufgebrochen werden. Die Digitalisierung erfordert neue Geschäftsmodelle und nur wer diese gegen alte Routinen und tradierte Kultur durchsetzen kann, ist erfolgreich.

---

Sie sagten in einem Interview, es gäbe noch kein Konzept für eine neue digitale Marktwirtschaft in Deutschland.

**Frage:**

Welche Anregungen würden Sie den Verantwortlichen in den Chefetagen geben? Welche Hausaufgaben müssten diese endlich abarbeiten?

**Antwort:**

Weniger die Chefetagen, sondern die Politik und Gewerkschaften müssen sich die Frage stellen, wie wir das soziale Miteinander im digitalen Zeitalter gestalten. Wie sieht eine „Arbeitsstätten-Verordnung“ für digitale Arbeit aus? Was heißt Betriebsverfassung in entgrenzten Strukturen? Wie werden digitale Freelancer geschützt statt als „Scheinselbständige“ verunsichert? Wie bewältigen wir eine „bedingungslose Qualifizierungsoffensive“ zu Hightech und Hightouch?

---

Danke, Herr Sattelberger, für dieses Interview.