

THOMAS SATTELBERGER

ICH HALTE NICHT DIE KLAPPE

*Mein Leben als
Überzeugungstäter
in der Chefetage*



MURMANN
MURMANN PUBLISHERS

**ICH HALTE
NICHT DIE
KLAPPE**

THOMAS
SATTELBERGER
**ICH HALTE
NICHT DIE
KLAPPE**

*Mein Leben als Überzeugungstäter
in der Chefetage*

MURMANN
MURMANN PUBLISHERS

Dieses Buch wurde klimaneutral produziert

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

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

1. Auflage 2015

Copyright © 2015 by Murmann Publishers GmbH, Hamburg
ISBN 978-3-86774-420-1

Redaktionelle Mitarbeit: Dagmar Deckstein

Herstellung, Umschlaggestaltung, Layout und Satz: Murmann Publishers GmbH

Druck und Bindung: fgb, freiburger graphische betriebe

Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.murmann-publishers.de

Ihre Meinung zu diesem Buch interessiert uns!

Zuschriften bitte an info@murmann-publishers.de

Den Murmann Publishers-Newsletter können Sie anfordern unter
newsletter@murmann-publishers.de

Inhalt

PROLOG – S. 7

Kapitel 1 – S. 9

1949 bis 1975: Kindheit, Jugend, Schule und Ausbildung

EIN SCHWÄBISCHER REBELL

Kapitel 2 – S. 43

1975 bis 1994: Daimler-Benz AG, MTU und DASA

**INNOVATOR IM BILDUNGSBIOTOP UND
DIE ENTZAUBERUNG DER MACHT**

Kapitel 3 – S. 77

1994 bis 2003: Lufthansa AG

DURCHSTARTEN AUS DEM TAL DER TRÄNEN

Kapitel 4 – S. 127

2003 bis 2007: Continental AG

**AN FORDERNDSTER FRONT: ARBEIT AM
EFFIZIENZLIMIT**

Kapitel 5 – S. 155

2007 bis 2012: Deutsche Telekom AG

DIE BESTEIGUNG DES »NANGA PARBAT«

Kapitel 6 – S. 226

2012 ff.: Im aktiven Unruhestand

ZUKUNFT GESTALTEN – JENSEITS DES HAMSTERRADS IN CHEFETAGEN

seinen Karrierewünschen beziehungsweise Karriereschritten im Rahmen der Nachfolgeplanung widmeten. Zum anderen gab es Trainingsabteilungen, die sich einer Förder- und Lernkultur widmeten. Meiner Überzeugung nach waren das dennoch nie Gegensätze, sie sollten in der Praxis immer gemeinsam, also integriert betrachtet werden. Doch meist hat sich der Taylorismus durchgesetzt.

Bei aller Fortentwicklung und Differenzierung der Personalentwicklung hat mich mein uraltes Thema aus frühen APO-Zeiten und Daimler-Erfahrungen nie losgelassen. Das lautete wie gesagt: Emanzipation, Freiheit und dann Selbststeuerung, gekoppelt mit dem Erzielen von Selbstbewusstheit und Mündigkeit – eben: »Life-Styling«. So wie ich es auch später wieder, 1997, in einem Beitrag für die »European Foundation for Management Development« (EFMD) mit dem Titel *Liberating Talent* schrieb. Das könnte man mit »Befreiung des Talents« oder im wahrsten Wortsinne mit »Entfesselung von Talent« übersetzen. Damit meine ich, dass selbstbewusste, unternehmerische Persönlichkeiten ihre berufliche Entwicklung selbst in die Hand nehmen müssen und es auch dürfen sollten. Das ist keine Quadratur des Kreises, sondern ein Ideal, von dem ich mich trotz aller Irrungen und Wendungen immer leiten ließ. Als eine Art Fixstern, der mir half und hilft, mich in meiner Arbeit zu justieren; stets geleitet von der Frage, wie ich zwei unterschiedliche Zielsetzungen – gute Unternehmensentwicklung hier, persönliche und berufliche Entfaltung dort – in einen balancierten Kontext bekomme. Das Interesse des Menschen, sich weiterzuentwickeln, läuft ja nicht zwingend konform mit dem Interesse einer mächtigen Organisation, sich zu erhalten. Ganz im Gegenteil, wie ich es persönlich bei der MTU und in späteren beruflichen Situationen beobachten konnte: Organisationen und ihr Werkzeug Personalentwicklung sind oft klonende Sozialisationsapparate. Gerade große Bürokratien wollen und schätzen es, die Menschen zu normieren. Und wie viele Nachwuchs- wie Führungskräfte lassen sich mit der Hoffnung auf Gold, Weihrauch und Myrrhe in Zwangsjacken stecken? Nach einer kurzen Etappe 1989 bei Mercedes-Benz in der Internationalen Vertriebsorganisation hörte ich, dass das, was schon länger ge-

munkelt wurde, Wirklichkeit werden sollte: Aus Daimler-Benz sollte der »integrierte Technologiekonzern« Daimler-Benz mit Weltgeltung werden, unter dem Stern sollte sich deutsche Spitzentechnologie versammeln, zu Wasser, zu Land und in der Luft. Damit verbunden war die Gründung der Daimler-Benz Aerospace AG (DASA). Das bedeutete eine große Transformationsherausforderung, was die Verschmelzung vier verschiedener, bisher teils konkurrierender Luft- und Raumfahrtunternehmen anbetraf: MTU, Dornier und Telefunken Systemtechnik. Wenige Monate später kam auch noch der Rüstungskonzern Messerschmitt-Bölkow-Blohm hinzu, und damit war der mit Abstand größte Luft- und Raumfahrtkonzern Deutschlands mit 70 000 Mitarbeitern geschaffen.

Das fand ich sehr spannend, und ich warf meinen Hut in den Ring. Hartwig Knitter, designierter Personalvorstand der DASA, nominierte mich tatsächlich als seinen Mann. Doch dann erfuhr ich zufällig, dass Karl Dersch, Vertriebschef der DASA, sein Veto eingelegt habe. Warum? Weil ein Kriegsdienstverweigerer wie ich für eine solche herausragende Aufgabe charakterlich nicht geeignet sei. Bestürzt rief ich meinen Mentor Günter Welsch an und bat ihn um Rat und Hilfe. Welsch wiederum telefonierte mit Knitter und stärkte ihm den Rücken. Wenn er jetzt schon beim ersten Mal gegenüber seinem Vertriebskollegen Dersch schwach werde, dann sei das der Beginn ständiger, weiterer Versuche, ihn zum Einknicken zu bewegen.

Im DASA-Vorstand wurde diese Causa offenbar besprochen, und Jürgen Schrempp selbst übernahm es, ein abschließendes Gespräch mit mir zu führen. Schrempp war von 1989 bis 1995 ordentliches Vorstandsmitglied der Daimler-Benz AG und Vorstandsvorsitzender der Daimler-Benz Aerospace AG. 1995 wurde er Nachfolger von Edzard Reuter als Vorstandsvorsitzender der Daimler-Benz AG. Unser Gespräch fand in der neuen Konzernzentrale in Stuttgart-Möhringen statt, und zwar auf den Stufen der großen Halle. Dort hatten wir einen mehr als einstündigen Austausch, in dem ich auch offen über die politischen Überzeugungen meiner Jugendjahre und über meine Erfahrungen sowie mein Wirken bei Daimler-Benz und bei der MTU

sprach, inklusive der Konflikte, die ich erlebt und ausgestanden hatte. Schrempp amüsierte sich köstlich über die Geschichte mit Hans Dingers Hund und klopfte mir anerkennend auf die Schulter. Da wusste ich, meine Anstellung bei der DASA war hiermit so gut wie besiegelt, mein Thema Kriegsdienstverweigerung war damit erledigt. Nicht zuletzt war Schrempp ja als Haudegen bekannt, und ihm hatte meine unerschrockene Art wohl imponiert. Und ich dachte: Was für ein offener, geradliniger Anführer! Dersch musste übrigens wegen Hissens der Reichskriegsflagge in seinem Garten später den Hut nehmen, wobei es ein viel zitiertes Gerücht ist, dass Schrempp so seine Bestellung zum Vertriebsvorstand der Daimler-Benz AG verhinderte.

Ich kam also zur DASA. Damals fand ich die Vision des Daimler-Vorstandsvorsitzenden Edzard Reuter vom integrierten Technologiekonzern begeistert. Sie war ohnegleichen. Nach meinem Verständnis deutete sich hier zum allerersten Mal an, dass sich ein großes, bisheriges Automobilunternehmen komplett transformieren wollte und sollte. Im Hintergrund standen ja auch die Studien des Club of Rome, die uns schon 1972 die Endlichkeit der natürlichen Ressourcen, der fossilen Energiequellen, vorausgesagt hatten. Bereits damals lautete eine der vielen Fragen des Club of Rome: »Is there a life after car?« Der Gedanke, Industrie- und Automatisierungstechnik einer AEG, Hightech der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie und das Thema Mobilität durch das Auto zusammenzuführen, war ein grandioser strategischer Wurf, der als Vision genauso grandios an der Praxis gescheitert ist. Aber der Versuch war im Kern durch und durch unternehmerisch. Und Edzard Reuter war ein durch und durch mutiger Unternehmer.

Die großen Aufgaben in dieser DASA waren also, nicht nur das Unternehmenskonglomerat kulturell zu befrieden, sondern auch Unternehmertum in einer durch Cost plus-Preise der Rüstungsindustrie an das Verteidigungsministerium geprägten Welt zu entwickeln. Natürlich ging es um die strukturelle Verzahnung und schließlich darum, auf der geschäftlichen Seite synergetisch Erfolg zu erzielen.

Das war für mich als immer noch einigermaßen jungen, gerade 40 Jahre alten Menschen eine der bisher spannendsten Aufgaben. So wie damals als Austauschschüler in den USA fühlte es sich für mich an wie ein Ausbruch aus meiner alten, engen Daimler-Bildungswelt. Ich sollte mithelfen, eine neue, synergetische Kultur zu formen, die offen für transeuropäische Bündnisse sein würde. In der meine stärkste Kompetenz, nämlich Personal- und Organisationsentwicklung, als Hebel nutzen würde. Das ging weit über mein bisheriges Gesellenstück Personalentwicklung bei der MTU hinaus, hier sollte Personalentwicklung als Hebel für etwas weitaus Größeres dienen. Erstens für die Transformation dieses Konzerns von damals 70 000 Beschäftigten nach der Fusion zu einer neuen Einheit, in der sich die DASA als »Global Player« mit und gegen andere europäische Hersteller wie Aérospatiale, Matra, Dassault oder British Aerospace als relevanter Spieler behaupten wollte.

In dieses Integrationsprojekt eingebettet war als wegbegleitendes Kulturthema »Unternehmer im Unternehmen«. Das klang für mich wie die »Befreiung von Talent« – »Liberating Talent« –, das durch alte, nicht unternehmerische Strukturen und monopolistische, marktfremde Kultur verschüttet war. Die Bildung von Produktzentren aus monolithischen Strukturen heraus war Ausdruck der neuen Philosophie, die viele Mitarbeiter motiviert begrüßten. Zudem entsprach es auch dem Zeitgeist, nicht nur dezentral, sondern auch transparent und ergebnisorientiert, also profitabler zu führen.

Ich entwickelte damals mit einer sehr begabten Mitarbeiterin, Patricia Boehm-Tettelbach, ein einjähriges Unternehmerentwicklungsprogramm, durch das nicht spröde Profitcenter-Manager gefördert werden sollten, sondern echte Intrapreneure. Noch Jahre nach meinem Weggang bei der DASA fanden die Programme jedes Jahr statt. Ich wage die Behauptung, dass diese Initiative noch heute, mehr als 20 Jahre später, in vielen Unternehmen Standards setzen würde, da sie nicht nur Geschäftsverantwortliche an komplexen Echtzeitfällen strategisch herausforderte, sondern gleichzeitig Impulse für das Entwickeln der eigenen Unternehmerpersönlichkeit gab.

Das Motto »Unternehmer im Unternehmen« hatte Jürgen Schrempp ausgegeben, aber es erwies sich im Nachhinein betrachtet zu meiner großen Bestürzung nur als Phrase. Er verfolgte ja seine eigene, verborgene Agenda, auf der das Prinzip Gehorsam, ja, letztlich leibeigenes Vasallentum an oberster Stelle stand. So kann eine tolle Förderinitiative zum Alibi oder Machtinstrument verkommen. Daraus habe ich für die Zukunft meine Lehren gezogen. Ich kenne viele, nicht nur Personalbereiche, die sich bei Antritt eines neuen Vorstandsvorsitzenden ähnlich instrumentalisieren lassen. Da man sich zu Beginn für Drehbuch und Regie auf der Vorderbühne begeistert und die Regie auf der Hinterbühne schlecht erkennen kann, empfiehlt es sich, kritischen Diskurs und persönliche Reflexion – sozusagen als Antivirus – fest in der eigenen Agenda zu verankern. Und zudem auf zu euphorische Ankündigungsrhetorik und auf Huldigungen an den neuen Anführer zu verzichten.

In der weiteren praktischen Arbeit bei der DASA stand ich vor der Frage, wie wir verschiedene Organisationskulturen verzahnen konnten, ohne dass es sich als imperialistisch aufoktroyierte Übernahme ausnehmen würde. Auf der anderen Seite hieß es, den neuen Konzern aus Dornier, MTU, MBB und TST (Telefunken Systemtechnik) schneller, wendiger, unbürokratischer und vor allem kooperationsfähiger zu machen. Wir haben in der Personalentwicklung damals transnationale Kooperationsweichen gestellt. In Toulouse etwa bauten wir die »European School for Aeronautical Sales and Marketing« auf, mit der ein späterer Merger zur EADS prototypisch und für den Vertrieb schon einmal vorausgedacht wurde. Oder wir haben das »European Consortium for Advanced Training in Aerospace« gegründet. Alles dem Grundgedanken geschuldet, in der Managementausbildung europäische Kooperationsfähigkeit zu antizipieren.

Damals, Anfang der neunziger Jahre, hatte ich noch längst nicht verstanden, dass es eben diese zweite »hidden agenda«, diese Hinterbühne hinter der Rhetorik des integrierten DASA-Gebildes unter Führung von Jürgen Schrempp gab. Auf dieser seiner Agenda stand schon früh eine ganz andere Zielsetzung: Wie kann ich mich als DASA-Chef so

profilieren und positionieren, damit ich eher über kurz als über lang Daimler-Benz-Vorstandsvorsitzender werde? Das war seine persönliche Agenda, die für ihn Priorität vor den eigentlichen, anhängigen, geschäftlichen Themen besaß. Für solche schremppischen Ambitionen bedurfte es natürlich keines »Unternehmers im Unternehmen«, sondern, wie gesagt, widerspruchloser Gefolgsleute. Unternehmer im Unternehmen? Im Gegenteil: Wer Widerspruch einlegte, wurde sozusagen an die Wand gestellt, also attackiert, entlassen, kaltgestellt – oder geködert. Böse Zungen behaupten, dass Teile der Personalfunktion viel Zeit darauf verwandten, nicht nur Schrempps Opfer zu verarzten, sondern auch seine Mätressen zu entsorgen.

Wie Unternehmen und ihre Personalfunktionen auf der Hinterbühne agieren, mag diese kleine Anekdote illustrieren: Mein damaliger Vorgesetzter Josef Kind, der später Direktor »Personalpolitik« bei der DASA wurde und darauf Präsident bei EADS Space Transportation, sah mein Wirken bei der DASA mit äußerstem Unbehagen. Er war ein ziemlich opportunistischer, glatt geschliffener, hochgewachsener Manager, der sich eher durch gefällig-biedere Anpassung als durch personalpolitische Innovation hervortat. Eines Tages rief mich ein Berater des Münchner Consulting-Unternehmens Roland Berger an, der unter anderen auch Kind in der DASA beriet, und lud mich zum Mittagessen ein. Ich dachte an nichts Böses und freute mich auf ein munteres Gespräch. Während des Essens eröffnete mir mein Lunchpartner, dass nicht nur er, sondern auch DASA-Manager mich eher in der Unternehmensberatung sähen, weniger in einer Linientätigkeit im Personalmanagement. Ich sei doch sehr kreativ und konzeptionell begabt, mit meinem Stil aber ecke ich leider an. Auf Nachfrage bestätigte er dann schließlich, dass ihn Kind geschickt habe, damit er mir diese Botschaft übermittle. Ich hörte das mit Interesse und dachte bei mir: Was für einen netten Vorgesetzten habe ich doch! Und wie toll ist die Feedbackkultur des Hauses! Schrempp und Knitter sprachen von guter Streitkultur, sozusagen auf der kulturellen Vorderbühne, und hintenherum wird am Stuhl gesägt und gemobbt. Schrempp konnte ohne Speichellecker nicht regieren, er zog sie heran

und fütterte sie. Josef Kind ist übrigens für mich der Prototyp von Manager, der nur deswegen »Kurienkardinal« wurde, weil er in den »vaticanischen Gemächern« geräuschlos ein- und ausgehen konnte und als Briefträger fungierte.

Ob zu meiner eigenen Schande oder zu meiner eigenen Ehrenrettung: Ich habe mehrere Jahre lang bei der DASA diese Hintergrundkulisse Jürgen Schrempps in ihrer Schärfe nicht durchschaut, war sogar so etwas wie sein Kultur- und Propagandaminister. Ich habe schon verstanden, dass er damals nach noch Höherem strebte, aber das ist ja von vornherein nichts Ehrenrühiges oder etwas, das man einem karriereorientierten Aufstiegswilligen vorwerfen müsste. Ganz im Gegenteil. Aber ich habe damals eines lange nicht begriffen in Schrempps diktatorischem Management: dass er die Interessen des Unternehmens seinen eigenen, persönlichen Karriereinteressen hintangestellt hat. So etwas war in meiner idealen Organisationsentwicklungswelt zu beiderseitigem Vorteil nicht vorgesehen. Wenn eine Organisation auf den Machterhalt und auf den Machtzugewinn des Vorstandsvorsitzenden ausgerichtet wird, degeneriert sie alsbald in Richtung einer Anpassungskultur mit Höflingen, ja Speichelleckern wie am Hof Ludwigs des XIV. Und ich als Hofnarr mittendrin. Schrempp steht für mich als Prototyp des machtversessenen und gleichzeitig verführenden Konzernchefs. Wenige in der DAX-30-Welt sind in ihrer Verführungskunst so gut wie er. Ihnen fehlte und fehlt die persönliche Magie. Sie sind sozusagen nur Trockenobst.

In der Retrospektive war ich damals, Ende der achtziger, Anfang der neunziger Jahre, für Schrempp ein kleiner bis mittelgroßer Wicht, eine Art nützlicher Idiot. Eingehüllt in eine visionär-strategische Wolke vom »Integrierten Technologiekonzern« einerseits und »DASA als Global Player« andererseits habe ich versucht, mein gutes Werk am Leitmotto »Unternehmer im Unternehmen« zu verrichten. Was ja realpolitisch auch nicht schlecht war, da viele der Teilnehmenden an unseren Programmen gute Entwicklungen auch und gerade außerhalb des Konzerns einschlugen. Und die harte Integrationsarbeit war allemal zu leisten.

Vom APO-Aktivisten zum Topmanager

Die konsequente Autobiografie des Thomas Sattelberger

Er kennt die Welt deutscher Konzerne wie kaum ein anderer. Daimler, Lufthansa, Conti und Telekom waren die Stationen seiner Karriere. Seine Reputation in der Wirtschaft ist ungebrochen hoch – dank seiner geradlinigen, unbeugsamen und wenn es sein muss auch kontroversen Art. Ein Rebell, ein Architekt sozialer Welten und ein innovativer Transformator, immer seiner Zeit voraus. Umso erhellender ist seine Lebensreise: Vom Maoisten über den Daimler-Azubi hin zum »Papst der Personalentwicklung«. Vom schwäbischen Rebellen in der Schule zum umtriebigen Zukunftsmacher heute.

*Ein aufrechter Überzeugungstäter, der
kein Blatt vor den Mund nimmt.*



Dieses Buch wurde klimaneutral hergestellt. Der Murmann Verlag kompensiert unvermeidbare Emissionen durch zertifizierte Investitionen in erneuerbare Energien.