

## SCHMIDT UND SCHMIDTCHEN

THOMAS SATTELBERGER ÜBER DEN MYTHOS MERITOKRATIE.

\_\_\_\_\_ **ES WAR** ein unerhörter Satz, wie man ihn noch nicht von einem Dax-Granden gehört hatte: „Es gab bisher ein Führungsverständnis, in dem Seilschaften und blinde Loyalität oft wichtiger waren als unternehmerischer Erfolg“, klagte ThyssenKrupp-Chef Heinrich Hiesinger über ThyssenKrupp. Gab, sagte er, und: waren. Aber nicht das Tempus der Verben bleibt im Gedächtnis, sondern das Bild eines ramponierten Riesen an der Ruhr: nepotistisch, korrupt, innerlich verdorben. Warum ist erst jetzt wieder – nach dem Sündenfall – von Meritokratie die Rede? Warum werden erst jetzt die Seilschaften offengelegt?

Natürlich interessiert es mich, ob Hiesinger ein guter Manager ist oder nur ein von Milliardenverlusten Getriebener. Ja, ich wüsste zu gern, ob auch Hiesinger schon Teil der Stahlseilschaften der Oberaufseher ist, die so kläglich versagt haben – also welche Rolle Gerhard Cromme oder Berthold Beitz in dem Stück wirklich spielen. Wichtiger ist jedoch das große Ganze: Braucht es erst den Schock der Krise? Macht erst der extreme Druck einen Befreiungsschlag denkbar? Wie bei der Telekom der Datenskanal, wie bei Siemens der Korruptionsskanal, wie bei France Télécom die Selbstmordserie?

Warum können sich Unternehmen so schlecht aus sich selbst heraus reformieren? Immer wieder versagt interne Aufsicht, weil es an Persönlichkeiten mangelt, die nicht voller Angst sind, das eigene Nest zu beschmutzen. Immer wieder reproduzieren Mächtige ihre Seilschaften zur Machtabsicherung, sekundiert von Unternehmenskommunikatoren und PR-Leuten, die Potemkinsche Dörfer bauen, und von Personalentwicklern, die sich als Handlanger instrumentalisieren lassen: Schmidt sucht Schmidtchen.

Sie alle narren uns mit Augenwischerei. Wie die Ergo Versicherung, die ihre zumindest bis vor Kurzem sexistische, manchmal betrügerische Vertriebskultur mit Diversity-Themen öffentlich zuzukleistern versucht. Oder das Spitzenduo der Deutschen Bank, das Kosmetik am Vergütungssystem als Kulturwandel verkauft und doch tagaus, tagein von den Sünden im eigenen Unternehmen eingeholt wird. Wie lange lassen Aufsichtsgremien das treiben?

Wer echten Wandel will, der muss – wie in der Revolution – Polizei, Justiz und Schulen auf seine Seite bringen. Wer gegen Regeln und Werte verstößt, dem dürfen wir nicht hinten herum auf die Schulter klopfen, weil die Hinterbühne der Macht eben dreckig sei. Nein, anders herum: Vorn herum muss klar sein, dass Verstöße unakzeptabel sind und geahndet werden. Auch bei der Telekom hätten wir mindestens einen Manager mehr feuern müssen. Und Personalmanager gehören nach Hause geschickt, wenn sie nicht für eine Karrierepolitik mit moralischem Kompass sorgen und für eine Personalentwicklung, die

keine Klone hervorbringt. Diesen Wandel muss der oder die Vorstandsvorsitzende initiieren. Peter Löscher hat eine neue Polizei installiert, aber legalistische Compliance reicht nicht aus, um Hochleistungskultur zu schaffen. Vor allem müssen der Aufsichtsratsvorsitzende und sein Gremium kompetente Kontrolleure sein, nicht untereinander gut bekannte Spejln oder gar Komplizen der herrschenden Seilschaft.

Unternehmen scheitern, wenn Topmanager keine Ahnung haben (wollen) vom inneren Zustand ihrer Organisation; wenn sie so von sich und ihresgleichen beseelt sind, dass sie sich abschotten, blind für innere Verwerfungen, unsensibel für äußere Einflüsse. So wie die inzestuöse japanische Elite rund um den Nuklearkomplex des Landes ein Prototyp geschlossener Systeme ist – mit geistigem Tunnelblick, aber offen für Karrierein der Seilschaft. So wie das deutsche Segelschulschiff „Gorch Fock“ lange ein ideales Studienobjekt für ausgrenzende Rituale einer elitären Kultur abgab.

\_\_\_\_\_ **ES IST SCHWER**, jahrzehntelang eintrainierte und eingeschliffene Muster des Machterwerbs und -erhalts abzulegen, wenn sie uns vermeintlich Sinn geben und im Dschungel der Mikropolitik geholfen haben, unser Überleben zu sichern. Der alte Geist von ThyssenKrupp weht in vielen Institutionen. Interessant ist deshalb, dass niemand aus den männerbündlerischen Seilschaften anderer börsennotierter Konzerne gegen Hiesinger aufgeheult hat. Hatten sie doch stets geleugnet, dass es leistungszerstörende Männerseilschaften gibt. Können wir hoffen, dass die Stakeholder ihre Augen nun nicht mehr abwenden? Die Erneuerung geschlossener Systeme gelingt nur über neue Köpfe. Mehr Vielfalt, mehr Charakter, mehr Meritokratie: Wenn Kontrolleure dies nicht bewerkstelligen, gehören auch sie nicht an ihren Platz.

„Null Toleranz bei Verstößen gegen Gesetze oder interne Regelungen und das Leistungsprinzip“: Das sollen die beiden Pfeiler der neuen Kultur bei ThyssenKrupp werden. Ungeheuerlich, dass man das extra sagen muss. Wann, zum Teufel, wird das selbstverständlich? ◆



FOTO: THOMAS FRASCH FÜR MM

**THOMAS SATTELBERGER** ist einer der profiliertesten und streitbarsten deutschen Personalprofis. Er hatte Vorstandsverantwortung bei Continental und zuletzt bei der Deutschen Telekom.