

Söldner – Männer ohne Scheu und Adel

Nach dem Niedergang des mittelalterlichen Lehnswesens entstand in der europäischen Gesellschaft ein neuer soldatischer Typus, der den bisherigen Lehnsmann ablöste: der Söldner. Lehnsmann konnte nicht jeder werden. Lehnsfähigkeit setzte Ritterbürtigkeit, Waffenfähigkeit und den „Vollbesitz der Ehre“ voraus. Der Lehnsmann musste also außer aristokratischer Herkunft und Kultur sowie professioneller Qualifikation noch ganz bestimmte ethisch-moralische Qualitäten aufweisen und einen untadeligen Ruf besitzen. Durch den Lehnseid war er seinem Lehnsherrn zur Treue verpflichtet. Zwischen Lehnsmann und Lehnsherrn bestand ein gegenseitiges Treueverhältnis.

Für das Söldnertum bestanden diese Restriktionen nicht. Söldner konnte jeder werden, der das Kriegshandwerk beherrschte. Der Söldner vertrat gegen Bezahlung einer Geldsumme fremde Interessen, für die er mit der Waffe kämpfte. Eine persönliche oder moralische Bindung an den Auftraggeber bestand für ihn nicht. Ein längerfristiges Engagement wurde nicht angestrebt. Ziel des Söldners war ein zeitlich begrenzter Auftrag, schneller Erfolg und maximaler persönlicher Profit.

Heute gibt es das Söldnertum auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen, z.B. im Sport. Hier nehmen die als kommerzielle Unternehmen agierenden Vereine hoch bezahlte Söldner in ihre Dienste, damit sie ihnen zu sportlichen Erfolgen verhelfen. Auch hier geht es nicht um persönliche Bindungen, um Loyalität und Identifikation mit dem Auftraggeber, auch hier zählen keine moralischen Skrupel oder menschlichen Rücksichten, sondern auch hier steht auf Seiten der Profis – nicht selten krass und unverblümt geäußert – das persönliche materielle Interesse im Vordergrund.

In Wirtschaftsunternehmen, besonders in solchen, die eine auf gegenseitiger Solidarität, menschlichem Respekt und anderen ethischen Grundsätzen aufgebaute Firmenkultur aufwiesen, gab es im Management eine solche Söldnermentalität früher kaum. Seit einiger Zeit ist sie allerdings auch hier vertreten.

In der Regel handelt es sich dabei um so genannte Quereinsteiger, die bisher keine Beziehung zum Unternehmen hatten, und zwar wird sie verkörpert von dem Typus des Managers, den wir den Manageristen nennen. Vielfach rekrutieren sie sich wie Zumwinkel und Krubasik aus der Beraterbranche. Mit der Unternehmenskultur sind sie nicht vertraut - wollen es auch nicht sein -, weil sie nicht in ihr aufgewachsen, nicht nach ihren Werten sozialisiert wurden. In einigen Fällen sind es Karrieristen aus dem Unternehmen, die sich innerlich von den ethischen Werten der Unternehmenskultur verabschiedet haben. Der Kurzzeit-Vorstandsvorsitzende von Siemens, Klaus Kleinfeld, ist dafür ein Beispiel. Deshalb sind sie nicht fähig, häufig aber auch nicht willens, sich entsprechend den Werten dieser Unternehmenskultur zu verhalten. Im Sinne der Unternehmenskultur sind sie kulturlos. Das hat für sie den Vorteil, dass sie weder auf persönliche Beziehungen und Verpflichtungen noch auf intern geltende Regeln und Verhaltensformen Rücksicht nehmen müssen.

Die Griechen nannten diejenigen, die die griechische Sprache und die Regeln der griechischen Kultur nicht beherrschten, Barbaren. Bei den Barbaren war klar, dass man von ihnen im Denken und Verhalten gewisse Dinge nicht erwarten konnte, weil sie nicht in der Kultur der griechischen Polis erzogen worden waren.

Für die Barbaren, die heute als Hoffnungsträger, als dynamische

Sanierer, Neuausrichter und trouble shooter einsteigen, gilt das Gleiche.

Um so erstaunlicher die Enttäuschung und das Kopfschütteln auf Seiten der Betroffenen, wenn die „neuen Männer“ nach kurzem Wirken, rüde und rustikal wie eine Söldnertruppe im Kongo, in weiten Teilen des Unternehmens Kahlschlag und verbrannte Erde hinterlassen, bei den Mitarbeitern Frust, Demotivation und Verunsicherung auslösen und bei den Kunden Vertrauensverlust erzeugen. Diese Entwicklung war vorauszusehen. Wenn man sich dann schnell von den vermeintlichen Hoffnungsträgern und Heilsbringern wieder trennt, kann das diesen nur Recht sein. Viel länger hätten sie ihren Job mangels Kontinuitätsstrebens und der Fähigkeit, langfristig tragfähige Konzepte durchzuhalten, doch nicht machen können. Für das Bankkonto ist gesorgt, sie haben ihre Schäfchen im Trockenen. Neben einem „goldenen Handschlag“ haben sie sich den Ruf eines rigorosen Managers erworben, der ihnen ein baldiges neues Engagement verspricht.

Interessant ist hierbei weniger die Frage, woher diese Manager vom Söldnertypus kommen und was diese treibt, denn das ist klar: Menschen mit skrupellosem Charakter, die ohne persönliche Bindungen an ein Unternehmen und ohne Rücksicht auf die Folgen ihres Agierens für die darin arbeitenden Menschen in kurzer Zeit viel Geld verdienen wollen, ohne für ihr Tun persönliche Verantwortung zu übernehmen, gibt es immer und überall.

Viel mehr interessiert doch: Welche Unternehmen stellen solche Menschen als hoch bezahlte Top-Manager ein und warum tun sie das?

Die Antwort: Unternehmen, deren Geschäftsergebnis in den eigenen Augen oder denen ihrer Aktionäre und Banken unbefriedigend ist, engagieren solche Manageristen in der Hoffnung, durch radikale Veränderungen und rigoroses Durchgreifen frischen Wind in das Unternehmen zu bringen und die Marktkapitalisierung zu steigern. Warum sie sich dazu externer Quereinsteiger bedienen, ist auch klar: Dinge, wie sie die externen Söldner tun, können sie selbst von den hart- gesotteten und karrieresüchtigsten Mitarbeitern aus den eigenen Reihen nicht erwarten. Geprägt von ihrer Unternehmenskultur tragen diese immer noch so viel Restkultur in sich, dass sie gewisse Dinge eben nicht tun. Sie sind für unternehmerisches Barbarentum nicht geeignet.

Bleibt die Frage: Wissen die Oberentscheider in den Unternehmen, die die Söldner als „Sanierer“ einstellen, wirklich nicht, was sie tun? Und was sie, langfristig gesehen, ihrem Unternehmen antun? Wer seine Unternehmenskultur zerstört, verliert Vertrauen und verunsichert Mitarbeiter und Kunden. Wer seine Mitarbeiter verunsichert, verliert deren Loyalität, mindert ihre Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit. Wer die Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter schwächt, verschlechtert die Arbeitsergebnisse und damit langfristig Erfolg und Rendite. Ist es Leichtsinns, Unbefangenheit oder nur die Ungeduld in der Erwartung von besseren Ergebnissen, dass sie solche Leute auswählen?

FAZIT: Mit Söldnern kann man Schlachten gewinnen, aber man wird den Krieg verlieren. Es fehlt ihnen das Denken in der Langzeitperspektive, wie es eine Unternehmenskultur verkörpert. Der natürliche Feind jeder Kultur ist der Barbar.