



SL CONSULT GmbH  
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

## Unternehmenskultur als Mittel gegen Korruption

Korruption gedeiht auf allen Hierarchieebenen. Ihr Nährboden ist dort besonders gut, wo interne Kontrollen versagen und die Firmenkultur fragwürdige Praktiken nicht streng sanktioniert, sondern stillschweigend duldet. Sie gedeiht auch dort, wo ehrgeizige und monetär fixierte Entscheidungsträger keine ethischen und moralischen Grenzen spüren, die sie daran hindern, ihren eigennützigen Zielen nachzugehen.

Die bewusste Reflexion der Unternehmenskultur bietet Chancen, ungunstigen Entwicklungen entgegen zu steuern.

Es stellt sich nun die Frage, welche Unternehmenskulturmerkmale Voraussetzungen dafür sind, um Korruption und Selbstbedienungsmentalitäten zu vermeiden:

- Persönlichkeiten, die sich durch ein stabiles persönliches Wertesystem auszeichnen, das im Einklang mit den Werten des Unternehmens steht.
- Professionelle Regelsysteme in der Organisation, die Orientierung geben, Komplexität in schwierigen Situationen reduzieren und klare Sanktionsmechanismen aufzeigen, wenn Regeln verletzt werden.
- Die Fähigkeit, Folgen von Entscheidungen auf den relevanten Ebenen im Unternehmen, abzuschätzen. Erst dann wird Entscheidung in Verantwortung möglich.

Die Akzeptanz eines solchen Wertesystems entsteht durch Vertrauen in die Anwendung und Identifikation mit diesen Werten.

### Vertrauen

Doch wo bleibt das Vertrauen, wenn der Eindruck entstehen kann, dass sich anstelle der inneren Balance, Gier breit macht und dadurch materielle und immaterielle Werte nicht mehr im Gleichgewicht stehen?

Das offen diskutierte Unverständnis für exorbitante Gehälter oder Abfindungen bzw. Pensionen, die einem Leistungs- oder Erfolgsvergleich kaum standhalten können, wirft die Frage auf, welche Mechanismen eine solche Entwicklung möglich machen?

### Internationale Verflechtungen

Die zunehmend internationalen Verflechtungen der deutschen Unternehmen führen dazu, dass alte Seilschaften und Netzwerke aufgelöst werden. Der Filz jahrelanger gegenseitiger Abhängigkeit beginnt sich aufzulösen. Dadurch werden Strukturen sichtbar, die lange im Verborgenen lagen.

## **Stressfaktoren im Management**

Manager sind in den heutigen Strukturen vielfältigen Stressfaktoren ausgesetzt, so führt die Beschleunigung in fast allen Lebensbereichen dazu, dass eine Besinnung auf Grundwerte sowie die Auseinandersetzung mit den Folgen dieser Dynamik, kaum noch stattfinden kann. Dazu gehört auch die enorme Veränderungsdynamik in den Unternehmen. Das erforderliche Anpassen an neue Märkte, neue Produkte oder neue finanzielle Verpflichtungen führt nicht selten zum Spüren eigener psychischer Belastungsgrenzen.

Diese Situationen können dazu führen, dass Menschen außer sich geraten, panisch werden und durch Aktionismus ethisches Abwägen nicht mehr möglich ist. Das Maß geht verloren und ein Ruhepunkt zum Reflektieren folgenreicher Entscheidungen ist nicht mehr möglich.

## **Identität zur Orientierung**

In diesen Situationen ist ein hohes Maß an persönlicher Identität erforderlich, um das Wegbrechen äußerer Sicherheiten durch innere Gewissheiten auszugleichen. Sie geben Halt und Orientierung und führen aus den unklaren Situationen heraus.

## **Kurzfristige Erfolge**

Das kurzfristige Denken vieler Manager „höher –schneller –weiter“ beinhaltet die Gefahr, sich in die eigene Tasche zu lügen. Mitarbeiter haben längst begriffen, wie man sich durch immer kürzer werdende Berichts- und Kontrollzyklen mogeln kann. Langfristiges Denken ist an ein sinnstiftendes Zukunftsbild gebunden, dass die Entwicklung eines Unternehmens als Ganzes betrachtet. Es blickt auch auf die Folgen dessen, was heute angestoßen wird.

## **Wie können die Verantwortlichen in Wirtschaft und Politik mit diesen Herausforderungen umgehen?**

### **Selbstreflexion als Ritual**

Die Kunst für Manager und Politiker wird es sein, den Spagat zwischen Selbstbesinnung, vertrauensvollem Austausch und moralischer Selbstvergewisserung zu schaffen. Dazu gehört es, dass Managementteams sich genügend Zeit nehmen, um sich mit dem eigenen Wertesystem auseinander zu setzen.

Schwarze Schafe in den Topetagen von Wirtschaft und Politik werden weniger, wenn der Blick in den Spiegel zu einem festen Ritual wird und diejenigen aufsteigen, die Führung als Dienstleistung und nicht als Herrschaft verstehen.

### **Spielregeln einhalten**

Das System der Marktwirtschaft ist ein bewährtes System, das vielen die Möglichkeit gibt, Wohlstand aufzubauen. Voraussetzung dafür ist, dass von allen Mitspielern die Regeln eingehalten werden. Nur dann kann das System seinen Zweck erfüllen.

### **Informationen**

Der größte Feind des Destruktiven ist die Information und die Kooperation derer, die mit den Werkzeugen der Vernunft und der Kommunikation Licht ins Dunkel bringen. Wer das Vertrauen seiner Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten verliert, weil bekannt wird, dass er falsch gespielt hat, der hat im Wettbewerb schlechte Karten.

### **Wertekompetenz**

Mehr denn je kommt Wirtschaft und Politik die Aufgabe zu, mit Menschen auf Basis gemeinsamer Werte, Ziele zu verfolgen, die für die Beteiligten attraktiv und sinnvoll sind. Häufig kann der Eindruck entstehen, dass die Bewusstheit dafür in Organisationen noch nicht sehr stark ausgeprägt ist. Die Erkenntnis von Führungskräften, dass gerade Mitarbeiter, Kunden und die Gesellschaft sehr genau beobachten, wie sich Organisationen ihrer Verantwortung stellen, wie Reden und Handeln im Einklang stehen, wie Macht ausgeübt wird und wie mit finanziellen

Ressourcen umgegangen wird, ist eine Grundvoraussetzung für unternehmerischen Erfolg in hart umkämpften Märkten. Gemeinsame Grundüberzeugungen zu bilden und zu leben zeichnet die Wertekompetenz von Managern und Politikern aus.

### **Vorbildfunktionen**

Eine große Signalwirkung geht von den Führungsetagen aus. Was den oberen Etagen stillschweigend erlaubt wird, das machen sich früher oder später auch die Mitarbeiter auf den mittleren und unteren Etagen zu Eigen. So ergreift das Virus der Korruption und Selbstbedienung auf Dauer das gesamte Unternehmen.

### **Fazit:**

Kulturwandel als Mittel gegen Korruption und Selbstbedienungsmentalität. Wenn korrektes Verhalten, Respekt vor der Macht und fairer Umgang mit Menschen und Ressourcen ein Garant für steigendes Einkommen und Karriere wird, kann sich ein Wertesystem entwickeln in dem destruktive Geschäftsgebaren keinen Nährboden finden.

Klaudia Söllner