

---

## Korruption

*Jamie Lee Campell*

Eine starke Organisationskultur kann neben vielen positiven Effekten auch unethisches Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen: Mitarbeiterkorruption.

### Definition von Korruption und deren Erscheinungsformen

Aus psychologischer Sicht wird Korruption definiert als Missbrauch anvertrauter Macht oder Handlungsspielraum zur Bereicherung einzelner Mitarbeiter, einer Gruppe oder einer Organisation (Ashforth u. Anand, 2003). Dieser Machtmissbrauch kann sowohl auf Führungs- als auch auf Mitarbeiterebene stattfinden und umschließt ein weites mögliches Tätigkeitsfeld von Korruptionsarten, u. a. Bestechung, Veruntreuung, Vetternwirtschaft und Kartellbildung.

In der psychologischen Forschung werden die Erscheinungsformen von Korruption in kontraproduktives vs. organisationales Verhalten unterteilt<sup>1</sup> (Pinto et al., 2008; Robinson, u. Bennett, 1995). Beide Erscheinungsformen von Korruption unterscheiden sich in

1. der Teilnehmeranzahl,
2. der Handlung im Kontext der Organisation und
3. dem Empfänger.

Korruption als kontraproduktives Verhalten bezieht sich auf einzelne oder eine kleine Gruppe von Mitarbeitern, die gegen die Werte der Organisation verstoßen und sich auf Kosten der Organisation bereichern. Ein Beispiel für kontraproduktive Korruption ist ein TÜV-Mitarbeiter, der für private Bezahlungen Führerscheine ausstellt. Durch dieses Verhalten bringt er seinen Arbeitgeber u. a. um Gebührengelder. In der Regel unterstützt die Führung Korruption nicht und wenige Mitarbeiter sind aktiv an der Korruption beteiligt. Korruption als organisationales Verhalten (in korrupten Organisationen) umfasst viele Mitarbeiter, die Korruption im Kontext der Organisationswerte betreiben, um ihre Organisation auf Kosten der Gesellschaft zu bereichern (Pinto et al., 2008). Ein Beispiel für organisationale Korruption ist ein Mitarbeiter, der Schmiergeldzahlungen veranlasst, um seinem Arbeitgeber den Zuschlag zu einem Projekt zu sichern. Durch dieses Verhalten unterstützt der Mitarbeiter seinen Arbeitgeber, schadet gleichzeitig aber der Gesellschaft durch eine Verzerrung des Wettbewerbs zulasten der Produktqualität. Die Führung unterstützt und erwartet, dass die Mitarbeiter Korruption als Teil ihrer Arbeitstätigkeit verrichten und ein sehr großes Ausmaß an Mitarbeitern ist direkt oder indirekt an der Korruption beteiligt.

### Organisationskultur und Korruption

Durch Rationalisierung, Institutionalisierung und Sozialisation wird Korruption zu einem routinemäßigen Arbeitsaspekt in korrupten Organisationen (Ashforth u. Anand, 2003), der zur Selbstverständlichkeit der Mitarbeiter wird. Rationalisierung bezieht sich auf Argumente, die Korruption rechtfertigen z. B. „Wenn alle anderen schmieren, müssen wir auch schmieren, sonst haben wir keine Chance“. Mitarbeiter verwenden diese Argumente, um ihre Differenz zwischen Korruption und dem eigenen moralischen Selbstbild zu überbrücken (kognitive Dissonanz). Institutionalisierung bezieht sich auf die Verteilung der korrupten Handlungen auf kleine Arbeitsschritte, die viele Mitarbeiter bearbeiten, so dass Korruption in deren Arbeitsroutine integriert wird (und Verantwortungsdiffusion erzeugt). Sozialisation bezieht sich auf die emotionale Toleranz und Unterstützung von Korruption durch die Führung und die Kollegen. Alle drei Prozesse wirken simultan, bedingen sich gegenseitig und beeinflussen die Charakteristiken der Organisationskultur.

Campbell und Göritz (2013a) beschrieben anhand einer Analyse von Experteninterviews, die Charakteristiken einer korruptionsfördernden Organisationskultur von korrupten Organisationen. Analog zum Konzept von Schein lassen sich diese wie folgt beschreiben:

---

<sup>1</sup> Beide Formen können getrennt oder gemeinsam in Organisationen stattfinden.

- Grundlegende Annahmen: Mitarbeiter in korrupten Organisationen empfinden sich in einer Art „Krieg“ um Aufträge, in welchem die Mitwettbewerber zu existenzbedrohenden Feinden werden. Da die Weiterbeschäftigung der Mitarbeiter an die Auftragslage der Organisation gekoppelt wird, fühlen sich die Mitarbeiter als eine Schicksalsgemeinschaft, die gemeinsam nicht nur gegen den Feind, sondern auch für ihre Organisation kämpft. Diese Wahrnehmung führt zur zentralen, grundlegenden Annahme das „der Zweck die Mittel heiligt“, da Korruption die Organisation und die Gemeinschaft unterstützt und somit positiv bewertet wird.
- Werte: Die Mitarbeiter arbeiten in einem engen „Wertekorsett“, das einerseits einen Fokus auf Teamgeist und Sicherheit legt und andererseits auf Erfolg, Leistung und Ergebnisse. Durch das aufgezugene Bedrohungsszenario (Krieg um Aufträge) kann die Führung den expliziten Fokus auf Erfolg, Leistung und Ergebnisse legitimieren.
- Artefakte (hier zählen die Autoren ebenfalls Verhaltensnormen dazu): Die Führungs- und Mitarbeiterenebene zeichnet sich durch ein ausgeprägtes Belohnungs- und Sanktionsverhalten aus, das in Abhängigkeit steht zur Zielerreichung und der Toleranz einzelner Mitarbeiter gegenüber Korruption. Durch dieses Belohnungs- und Sanktionsverhalten wird korruptionsförderliches Verhalten positiv verstärkt.

Die zentrale Bedrohung setzt Mitarbeiter unter enormen Druck ihre Ziele für den Erhalt der Organisation zu erreichen. In diesem Kontext wird Korruption zur Zielerreichung von der Führung und den Mitarbeitern durch die zugrundeliegenden Annahmen und Werte gebilligt (Beenen u. Pinto, 2009; Martin et. al. 2007). Es findet eine Desensibilisierung der Mitarbeiter bzgl. ethischen Verhaltens statt (Pinto et al., 2008; Palazzo et al., 2012), da sich durch kollektive Sinnstiftung (sense-making) korruptionsförderliche Werte und Normen auf der Mitarbeiterenebene verfestigen. Diese verfestigten Werte und Normen führen dazu, dass einzelne Mitarbeiter Korruption unabhängig von ihrer persönlichen Einstellung mittragen (Ashforth u. Anand, 2003; Pinto et al., 2008).

Wie stark der Effekt der Organisationskultur auf Mitarbeiterkorruption ist, zeigen Campbell und Göritz (2013b) in einer Online-Simulationsstudie. Von 615 Probanden nahmen ca. 50% ein korruptes Angebot an, wenn sie für eine Organisation mit korruptionsförderlicher Kultur (s. Beschreibung oben) arbeiteten. Dem gegenüber stehen nicht einmal halb so viele Annahmen eines korrupten Angebotes bei Probanden, die für eine Organisation mit ethischer Kultur arbeiteten (ca. 15–20%). Dieser Effekt zeigte sich für beide Erscheinungsformen der Korruption.

Ein Werte- und Normverfall kann somit nicht nur das Verhalten der Mitarbeiter in eine gewünschte Richtung lenken, sondern auch kontraproduktives Verhalten induzieren. Somit hat eine starke Organisationskultur die Möglichkeit aktiv das Verhalten der Mitarbeiter in positive und negative Richtungen zu beeinflussen.

## Literatur

Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1–52.

Beenen, G., & Pinto, J. (2009). Resisting organizational-level corruption: An interview with Enron Whistle-Blower Sherron Watkins. *Academy of Management Learning and Education*, 8(2), 275–289.

Campbell, J.-L., & Göritz, A. S. (2013a). Culture Corrupts! A qualitative study of organizational culture in corrupt organizations. *Journal of Business Ethics*. doi: 10.1007/s10551-013-1665-7

Campbell, J.-L., & Göritz, A. S. (2013b). Everybody talks about sex, we talk about culture. The impact of gender and organizational culture on employees' corruption, compared between corruption on behalf and against the organization. *Manuscript in preparation*.

Martin, K., Cullen, J. B., & Johnson, J. L. (2007). Deciding to bribe: A cross-level analysis of firm and home country influences on bribery activity. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1401–1422.

Palazzo, G., Krings, F., & Hoffrage, U. (2012). Ethical blindness. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 323–338.

---

Pinto, J., Leana, C., & Pil, F. K. (2008). Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization level corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 685–709.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.