



Korruption und Beziehungsnetzwerke

Eine interkulturelle Betrachtung am Beispiel Russland

Folge 1 (von 4):

Zu den wirklich brisanten Themen in interkulturellen Trainings gehört 'Korruption', jedenfalls dann, wenn es um Länder geht, in denen Korruption weit verbreitet ist. Russland gehört unstrittig dazu.

Transparency International veröffentlicht jährlich einen 'Corruption Perception Index', der 180 Länder nach dem Grad der Korruption ordnet, den die von dieser renommierten Organisation Befragten in dem jeweiligen Land wahrnehmen. Deutschland kommt dabei auf einen nicht sonderlich befriedigenden Rangplatz 14, was heißt, dass immerhin 13 Länder nach dem CPI weniger korrupt sind. Nun, das IFIM ist in der Nähe von Bonn heimisch und in Bonn sind gerade die beim Neubau des 'World Conference Centers' entscheidenden Personen wegen Delikten wie 'Vorteilsnahme', 'Vorteilsgewährung', 'Bestechung' oder 'Bestechlichkeit' in Haft genommen worden. Wer wollte es leugnen: Es gibt auch in Deutschland Korruption!

Russland landet allerdings auf Platz 147, andere Staaten, die aus der Sowjetunion hervorgegangen sind, liegen ähnlich schlecht: Die Ukraine erreicht Platz 134, Kasachstan liegt auf 144, Usbekistan, Kirgisistan und Turkmenistan teilen sich Rangplatz 166. Bei 180 erfassten Ländern fragt man sich schon, wo es in Sachen Korruption eigentlich noch schlimmer zu geht. Interkultureller 'Relativismus' nach dem Motto 'Korruption gibt es doch überall, da kehre jeder zuerst vor seiner eigenen Tür, schauen Sie doch nur mal auf die aktuellen Vorgänge in Bonn!' hilft also nicht weiter. Es *macht* einen Unterschied, ob man in einem Land lebt und arbeitet, das in Sachen 'Korruptionsfreiheit' weltweit an 14. Stelle steht oder in einem, das an 147. Stelle steht! Einen Unterschied für die lokale Bevölkerung und einen für jeden Geschäftsmann, der dort tätig werden will. Deutsche Auslandsmitarbeiter fallen in gewisser Weise sogar in beide Kategorien!

Teilnehmer an einem interkulturellen Training möchten vom Trainerteam erfahren, was sie im betreffenden Land tun sollen, um ihre Aufgaben erfolgreich erledigen zu können. Nicht allgemein, sondern möglichst konkret, bezogen auf schwierige Situationen, mit denen sie wahrscheinlich konfrontiert werden. In Russland wird man, im Arbeitsbereich wie im Privatle-

ben, mit Korruptionsansinnen konfrontiert werden. Und dann *wird* es schwierig. Das Thema kann also nicht ausgespart werden.

In interkulturellen Trainings besteht der beste 'Ratschlag' in vielen Fällen darin, zu verdeutlichen, was Einheimische in vergleichbaren Situationen tun würden. Wie verhielte sich also ein 'normaler' russischer Geschäftsmann, wenn er mit dem Ansinnen konfrontiert würde, Korruptionzahlungen zu leisten?

Stellen wir die Frage nicht dem russischen Trainer des IFIM Dimitry Surkov, sondern dem Präsidenten Russlands, Dimitri Medwedew: Am 22.10.09 berichtete die österreichische Zeitung 'Der Standard' über ein Gespräch zwischen ihm und bedeutenden russischen Unternehmern. Oleg Deripaska, bis vor kurzem noch reichster Mann Russlands, beklagte sich über Korruption im russischen Gerichtswesen. "Ich nehme an, dass es oft Unternehmen sind, die bezahlen", gab Medwedew bissig zurück¹.

Noch Fragen? Schon 2006 schätzte die Moskauer Indem-Stiftung, dass der Umfang illegaler Geschäfte zwischen Geschäftswelt und Bürokratie im Jahr 2005 rd. 316 Mrd. USD erreicht habe². Das ist viel Geld!

Es ist also durchaus fair zu sagen, dass die Antwort, was ein russischer Geschäftsmann tun würde, oftmals lauten müsste: "Er würde über die Summe feilschen, sich einigen und zahlen!" Gilt nun 'when in Rome, do as the Romans'?

Nein, sagen viele unserer Kunden zu Recht. Etwa die Robert Bosch GmbH:

"Von Ihnen als Trainer lernen unsere Mitarbeiter, wie sie sich in einer anderen Kultur bewegen können, um erfolgreich zu sein.

In vielen Feldern heißt das, dass unsere Mitarbeiter lernen müssen, ihr Verhalten an eine andere Kultur anzupassen. Dabei ist es Bosch jedoch ein wichtiges Anliegen, dass Gesetze und andere Regeln eingehalten werden. Anbei erhalten Sie eine Broschüre (den Bosch „Code of Business Conduct“), die auf drei der wichtigsten Werte von Bosch eingeht: Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Legalität. Besonders verweisen möchten wir auf Kapitel 4 „Verhalten gegenüber Geschäftspartnern und Dritten“, insbesondere auf den Abschnitt „Korruption, Geschenke und sonstige Zuwendungen“.

So wichtig es uns ist, unsere Mitarbeiter in den IK-Seminaren inhaltlich über die Gepflogenheiten einer anderen Kultur zu informieren, so wichtig ist es uns auch, dass unsere Mitarbei-

¹ Der Standard, online, 22. 10. 09: Medwedew weist Oligarchen zurecht.

² [FAZ.NET](#) 3. 7. 06: Des Beamten neue Kleider - Korruption in Russland.

*ter auch in den IK-Seminaren lernen, dass für Bosch Legalität wichtiger als alles andere ist. Auch wenn - und besonders dann, wenn - lokale Gepflogenheiten damit in Konflikt stehen."*³

Volle Zustimmung! Kein IFIM-Trainer wird so verantwortungslos sein, seinen Teilnehmern zu Verhaltensweisen zu raten, die er nicht nur selbst für unmoralisch und für die Entwicklung der entsprechenden Gesellschaft schädlich hält, sondern die schlicht kriminell sind: Nach deutschen Standards, nach denen des Gastlandes und nach internationalen, was etwa dazu führt, dass sich auch amerikanische Behörden dafür interessieren, wie nicht-amerikanische Unternehmen außerhalb Amerikas ihre Geschäfte betreiben.

Dennoch kann sich die Beschäftigung mit der Thematik in einem Russland-Training nicht mit dem schlichten Satz 'Bleiben Sie korrekt!' begnügen. Zumindest drei Fragen müssen geklärt werden:

1. Was ist eigentlich 'korrupt'? Und wie funktioniert Korruption?

Alle Experten sind sich einig, dass die Korruption trotz aller vollmundiger Ankündigungen der russischen Regierung, sie mit aller Härte zu bekämpfen, in den letzten Jahren nicht ab-, sondern deutlich zugenommen hat. Unter internem und vor allem ausländischem Druck wurden jedoch die Methoden verfeinert: "Die Leute, die heute als 'Sicherheitsdienst' in unserer Eingangshalle sitzen und ganz offiziell von uns bezahlt und höchst korrekt verbucht werden, sind die selben, die bei uns vor zehn Jahren Schutzgeld erpresst haben", sagte ein leitender Mitarbeiter der Russland-Niederlassung eines großen deutschen Konzerns im Gespräch mit Andreas Bittner vom IFIM. Und das ist symptomatisch für viele heutige Formen der Korruption! Maffiösen Banden stillschweigend Schutzgeld zu zahlen ist illegal, entsprechende Forderungen gehören angezeigt! Einen Sicherheitsdienst zu beschäftigen ist selbstverständlich legal, in vielen Ländern auch allgemein üblich und angeraten. Aber was ist es, wenn mächtige Behörden dringend empfehlen, einen Sicherheitsdienst zu beauftragen, da die lokale Polizei leider unterbesetzt sei und daher kaum in der Lage und dann ganz besonders einen bestimmten Dienst empfehlen, der sich vielfach bewährt habe?

Es lohnt also durchaus, einen Blick auf die vielfältigen pseudo-legalen Formen zu werfen, mit denen heute in Russland Geld in die Taschen von Politikern und Bürokraten gelenkt wird. Bargeld wird nur noch selten über den Tresen geschoben. Wer korrekt handeln will, muss die subtileren Formen erkennen.

³ Trainerrundschreiben vom Sommer 2009

2. Wo liegen die Grenzen zwischen korruptem Verhalten und dem Arbeiten mit und in Beziehungsnetzwerken?

Schon die Nutzung von 'Beziehungen' im Geschäftsbereich gilt in Deutschland als 'anrühlich', gerade weil es schnell den Verdacht der (strafbaren) 'Vorteilsgewährung' bzw. 'Vorteilsnahme' hervorruft, einem 'Kumpel' einen 'Gefallen' zu tun.

Alle interkulturellen Russlandexperten sind sich hingegen einig: Geschäftsbeziehungen sind in Russland auch und vor allem 'persönliche Beziehungen'! Ohne diese wird es sehr schwierig, erfolgreich in Russland zu arbeiten.

Auch diese Botschaft kann nicht einfach an Trainingsteilnehmer weitergegeben werden, ohne sehr genau zu klären, worin der Unterschied zwischen 'Nutzen von Beziehungsnetzwerken' und 'korrupter Vetternwirtschaft' besteht. Denn nur wenn man sich dieses Unterschieds wirklich bewusst ist, kann man die Erwartungen seines Beziehungsnetzwerks erfüllen kann, ohne Gefahr zu laufen, die Grenze zur Illegalität zu überschreiten.

3. Wie wehrt man ein Korruptionsansinnen erfolgreich ab?

Worauf muss man sich einstellen, wenn man in einem Land korrekt handeln will, von dem die FAZ schrieb: "Dass die russische Korruption kein Missstand ist, sondern Regierungsmethode, bemerkten scharfsichtige Beobachter schon Ende der neunziger Jahre."⁴ Wenn man der FAZ folgt und annimmt, dass in weiten Teilen der russischen Bürokratie und Politik Korruption als 'normaler' Teil staatlichen Handelns betrachtet wird, ist es eine eher akademische Frage, ob die höchsten Repräsentanten des Staates selbst vom Virus befallen sind oder nur nicht mächtig genug, durchgreifende Verbesserungen herbeizuführen. Man muss erwarten, dass man in vielen Fällen nicht auf bereitwillige Antikorruptionseinheiten im Staatsapparat hoffen kann, sondern auf eine breite Front von Beamten stößt, die sich in einem einig ist: Dass man sich die gemeinsamen Pfründe nicht durch unbotmäßige Ausländer kaputt machen lassen darf und diese 'zur Räson' bringen muss.

Mit welchen Konsequenzen muss man rechnen und wie kann man sich vor Sanktionen schützen, wenn man sich in Russland gegen die 'Regierungsmethode' stellen will? An praktischen Beispielen aus den letzten Jahren lässt sich dies nachvollziehbar aufzeigen.

Wenn wir in unseren Trainings diese Fragen mit unseren Teilnehmern geklärt haben, müssen die Teilnehmer nach dem Training manchmal auch noch einmal Rücksprache mit ihren deutschen Vorgesetzten nehmen: Es ist ja leicht, die Erwartung zu formulieren, dass Mitar-

⁴ FAZ, a.a.O.

beiter sich überall auf der Welt an herrschende Gesetze halten müssen und deutlich zu machen, dass niemand mit der Rückendeckung des Unternehmens rechnen kann, der gegen diese Maxime verstößt.

Aber kann sich der Mitarbeiter wirklich umgekehrt darauf verlassen, dass er Rückendeckung erhält, wenn er sich korrekt verhält? Wenn die Weigerung, gewissen Behörden 'Beschleunigungsgelder' zu zahlen, zu ungeahnten Verzögerungen und damit Verteuerungen eines Projektes führt? Wissen die Vorgesetzten wirklich, was sie erwarten, wenn sie fordern, im 'korrupten Imperium'⁵ und anderen hoch korrupten Ländern so vorzugehen wie im relativ 'rechts-sicheren' Deutschland?

Eben dazu möchten wir mit diesen vier Folgen zum Thema Korruption beitragen.

Denn bei diesem Themenkomplex erleben wir, was wir auch in anderen Bereichen häufig feststellen, nämlich dass es in den Konzernzentralen an interkulturellen Kenntnissen fehlt. Und dass Auslandsmitarbeiter oder Leiter internationaler Projekte daher oft lobenswerte und ambitionierte Vorgaben erhalten, damit aber dann 'allein gelassen' werden, wenn es um das Tragen der Konsequenzen daraus geht. ♦

[Hier geht es zum zweiten Teil der Serie](#)

⁵ So der Titel eines Buches über Russland von Kerstin Horn.