ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG

Geschichten über Führung

EINE GESCHICHTE ÜBER INTEGRITÄT

EINE GESCHICHTE ÜBER INTEGRITÄT

Der Vorschlag liegt wie ein sauber gedrucktes Versprechen auf meinem Schreibtisch. Drei Seiten, ordentlich gegliedert, ein Deckblatt mit einem Foto des Kundenstandorts in warmem Abendlicht. So sehen Dokumente aus, die Hoffnung tragen sollen.

„Verlängerung Rahmenvertrag – 2026 bis 2028“, steht oben. Zweistelliger Millionenumsatz, sichere Auslastung, ein Signal an den Markt. In einer Woche könnte ich damit im Beirat sitzen und sagen: Wir haben das Jahr gerettet.

Und darunter, in einem Absatz, der so wirkt, als wäre er zufällig hineingerutscht: **„Sonderkondition Abrechnung über Tochtergesellschaft Müller & Söhne GmbH zur Optimierung der Personalkosten.“**

Ich lese den Satz drei Mal, obwohl ich ihn beim ersten Mal verstanden habe. Formal ist es keine Straftat. Es ist ein Schlupfloch. Ein Kniff. Eine dieser Grauzonen, in denen man sich einreden kann, man sei nur „pragmatisch“. Und genau das macht es gefährlich.

Der Vertriebschef hat das Papier gestern Abend geschickt, mit einem Kommentar, der mir auch jetzt noch im Kopf hängt: „Kathi, das ist die einzige Chance. Wir müssen flexibel sein.“

Flexibel. Das Wort ist schön, solange es nicht „biegsam bis zur Selbstverleugnung“ bedeutet.

Ich stehe auf, gehe ans Fenster. Draußen ist der Parkplatz fast leer, Homeoffice-Tag. Die Stadt wirkt wie in Watte. In meiner Brust ist es nicht wattig, sondern eng.

Seit Wochen reden wir im Führungskreis über Werte. Wir haben sie neu formuliert, Workshops gemacht, interne Kommunikation gestartet. „Verlässlichkeit“, „Respekt“, „Sinn und Verantwortung“. Große Worte, sehr schön auf Plakaten.

Jetzt liegt der erste echte Test auf meinem Tisch. Kein Workshop, kein Moderationskartenset. Ein echter, teurer, riskanter Test.

Mein Telefon vibriert. Der Vertriebschef.

„Kathi, hast Du's gesehen?" Seine Stimme ist kontrolliert, erwartungsvoll. Er weiß, dass es heikel ist. Er weiß auch, dass ich die letzte Hürde bin.

„Ja", sage ich. „Ich habe es gesehen."

„Gut. Dann sind wir uns einig? Wenn wir das nicht machen, geht er zur Konkurrenz. Es ist ja nicht wirklich illegal."

Nicht wirklich illegal. Ich spüre, wie sich meine Schultern anspannen. So klingt ein Satz, der später in Zeitungen zitiert wird, wenn etwas schiefgeht.

„Ich will darüber mit Dir sprechen", sage ich. „Komm bitte um zehn in mein Büro."

„Okay", sagt er, und ich höre ein leises Klicken im Ton – als würde er bereits auf die richtige Richtung hoffen.

Bis zehn schreibe ich mir Notizen. Nicht zu den Zahlen. Die kenne ich. Ich schreibe mir Fragen auf. Denn Integrität ist selten eine Frage von „kann man" – sondern von „will man".

Als er kommt, hat er dieses schnelle, routinierte Lächeln im Gesicht, das Menschen haben, wenn sie guten Umsatz wittern und gleichzeitig ein Risiko spüren.

„Also", sagt er, während er sich setzt. „Der Kunde ist bereit, zu unterschreiben. Nur diese Sonderkondition…"

Ich lege das Papier zwischen uns. „Erklär mir den Mechanismus noch einmal."

Er erklärt. Ruhig, sachlich. Wie man etwas erklärt, das technisch legal ist. Unter dem Modell würden Kosten über eine Tochter laufen, tariflich anders bewertet. Auf dem Papier „Optimierung". In der Realität ein Umgehen eines Standards, den wir für alle anderen Kunden strikt einhalten.

„Und was ist der Preis?" frage ich.

Er hebt die Augenbrauen. „Preis? Es gibt keinen. Wir profitieren, er profitiert. Es ist ein Win-Win."

Ich lasse einen Moment Stille. Er hat recht – in seinem Rahmen. Aber Integrität entsteht nicht im Rahmen von Vertrieb. Integrität entsteht dort, wo man den Rahmen weiterzieht, als es bequem ist.
„Der Preis ist unsere Glaubwürdigkeit", sage ich schließlich.

Er schaut mich an, als hätte ich eine fremde Sprache gewechselt. „Wieso? Das sieht doch niemand."

Ich atme einmal tief durch. „Wenn wir das machen, setzen wir einen Präzedenzfall. Dann haben wir ab morgen keine klare Grenze mehr, sondern verhandelbare Werte. Und irgendwann sieht es jemand.

Spätestens unsere Mitarbeitenden. Spätestens ein anderer Kunde. Spätestens ein Wirtschaftsprüfer."

Er winkt ab. „Kathi, das ist doch Theorie. Wir reden über ein paar Prozent. Nicht über Betrug."

Ich merke, wie in mir ein alter Teil kurz zu erklären beginnt: die Marktlage, die Arbeitsplätze, die Verantwortung für Umsatz. Ich könnte hier leicht in einen argumentativen Nebel ziehen und mich selbst verheddern.

Stattdessen höre ich den Satz der Coachin, die wir seit Monaten als stille Begleiterin an Bord haben: **„Integrität ist das, was Du tust, wenn niemand klatscht."** Sie hatte das halb lächelnd gesagt, als wäre es nebenbei. Ich weiß jetzt: Es war kein Nebensatz. Es war ein Prüfstein.

Ich sehe ihn ruhig an. „Das hier ist kein Prozentthema. Das ist ein Identitätsthema. Wir haben erst letzte Woche im Führungskreis davon gesprochen, dass Regeln für alle gelten müssen, damit Vertrauen stabil bleibt. Wenn wir sie jetzt beugen, weil es uns passt, ist das ganze Werteprojekt Makulatur."

Er wird still. Nicht überzeugt, eher getroffen. Ich sehe den Druck in ihm. Er braucht den Deal. Und er will nicht der sein, der ihn verliert. Ich kenne dieses Gefühl. Es ist schwer.

„Und wenn er geht?", fragt er leiser. „Dann haben wir hier ein Loch, das wir nicht stopfen können."

Ich nicke langsam. „Das Risiko ist real. Aber ein Kunde, der nur bleibt, wenn wir unsere Standards für ihn verbiegen, ist kein stabiler Kunde. Er ist eine Abhängigkeit."

Er schaut auf das Papier, dann wieder auf mich. „Was soll ich ihm sagen?"

„Die Wahrheit", sage ich. „Dass wir die Verlängerung wollen. Dass wir bereit sind, Konditionen innerhalb unserer Regeln anzupassen. Aber keinen Sonderweg gehen, der uns selbst beschädigt." Ich lehne mich vor. „Und ich komme mit in das Gespräch. Du gehst da nicht allein rein."

Er seufzt. Ein tiefer Seufzer, in dem sich Ärger, Angst und vielleicht auch ein Hauch Erleichterung mischen. „Du weißt, dass er das nicht hören will."

„Ich weiß. Und ich weiß auch, dass er Respekt vor Klarheit hat, wenn er sie spürt."

Er steht auf, sammelt das Papier ein, als wäre es plötzlich schwerer geworden. An der Tür bleibt er stehen.

„Kathi", sagt er, ohne mich anzusehen. „Manchmal frage ich mich, ob wir uns solche Prinzipien in dieser Zeit leisten können."

Ich spüre den Satz in mir. Er ist ehrlich. Und genau deshalb muss ich ehrlich bleiben.

„Ich glaube, wir können es uns nicht leisten, sie zu verlieren."

Als er gegangen ist, bleibe ich noch einen Moment sitzen. Ich merke, wie mein Herz immer noch schneller schlägt. Integrität fühlt sich selten wie ein Sieg an. Eher wie ein Muskel, der stärker wird, weil man ihn gegen Widerstand benutzt.

Am Nachmittag sitze ich im Kundencall, neben dem Vertriebschef. Der Kunde ist freundlich, aber kühl, als wir die Sonderkondition ablehnen. Es wird unangenehm. Es gibt Druck. Eine Pause, in der ich denke: Jetzt verlieren wir ihn.

Und dann sagt er, langsam: „Ich verstehe. Ich respektiere das. Ihr seid die Ersten, die so klar sind."

Er will Nachverhandlung im regulären Rahmen. Wir gehen Schritt für Schritt durch.

Ohne Schlupfloch.
Ohne Tricks.

Als der Call endet, lehne ich mich zurück. Der Vertriebschef schaut mich an. Nicht begeistert. Aber ruhiger.

„Okay", sagt er. „Dann ist das so."

Ich nicke. „Dann ist das so."

Integrität ist kein Moral-Glory. Sie ist die Entscheidung, ein Unternehmen zu bleiben, dem man trauen kann — auch, wenn es gerade teuer ist.

ENERGIE
DURCH
ENTWICKLUNG

Impuls zum Mitnehmen

Integrität

Integrität zeigt sich dort, wo ein „kleines“ Nachgeben kurzfristig Vorteile bringt, aber langfristig Deine Glaubwürdigkeit aushöhlt. Führung heißt, Grenzen auch dann zu halten, wenn es teuer wird — und genau dadurch Vertrauen zu verdienen.

Frag Dich bei der nächsten Grauzone: „Würde ich das genauso tun, wenn es morgen intern offen läge?“ Wenn die Antwort Nein ist, ist Deine Grenze erreicht — und genau dort beginnt Integrität.

REFLEXIONSFRAGEN ÜBER INTEGRITÄT FÜR DICH

1. Wo stehe ich gerade vor einer „kleinen“ Grenzverschiebung?
2. Was wäre der Preis für meine Glaubwürdigkeit, wenn ich nachgebe?
3. Wie kann ich Nein sagen und gleichzeitig Beziehung halten?

Ihre Ansprechpartnerin ist:
Victoria Beckers
E-Mail: beckers@energie-durch-entwicklung.com
Telefon: +49 172 90 69 280

Energie durch Entwicklung GmbH
Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich
+49 (0)2161 93 72 820 |
info@energie-durch-entwicklung.com
www.energie-durch-entwicklung.com

ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG