



Initiativkreis Korruptionsprävention Bundesverwaltung/Wirtschaft - Gemeinsam gegen Korruption



- unter Mitwirkung von
- Bundesministerium des Innern
 - Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
 - Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
 - Bundesagentur für Arbeit
 - Allianz AG
 - Bilfinger SE
 - Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
 - Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.
 - Deutsche Bahn AG
 - IBM Deutschland Management & Business Support GmbH
 - IVG Immobilien AG
 - KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
 - Siemens AG
 - ThyssenKrupp AG

Band 2

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“ (Haltung der obersten Führungsebene zum Thema Antikorruption)

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten Organisationskultur

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

Einleitung

In der Bundesverwaltung und in der Wirtschaft hat die Korruptionsprävention einen hohen Stellenwert. Ziel der Bundesverwaltung und der Wirtschaft ist es, nicht nur aufgetretene Korruptionsfälle konsequent zu verfolgen, sondern mit Hilfe vorbeugender Maßnahmen der Korruption nachhaltig entgegen zu wirken.

Es sollte selbstverständlich sein, dass sich alle Personen, Führungskräfte und Mitarbeiter an Recht und Gesetz halten und daher weder korrumpieren noch sich selbst korrumpieren lassen. Trotzdem gibt es immer wieder Fälle von Korruption. Wenn diese Fälle aufgedeckt werden, hört man von den betroffenen Mitarbeitern auch heute noch Aussagen wie „Ich habe es doch für das Unternehmen getan.“, „Das ist doch allgemein bekannt, dass es in unserer Branche oder in diesem Land nicht ohne Bestechung geht.“ oder „Wenn ich mir unsere Organisation ansehe: Da ist es doch völlig normal, gerade ganz oben, diese Einladung oder dies Geschenk anzunehmen.“ Solche Aussagen zeigen, dass manchmal die eigentlich selbst- verständliche Beachtung von Recht und Gesetz nicht bei den Mitarbeitern ankommt und dass dann behauptet wird, das Unternehmen wünsche oder dulde korruptes Verhalten.

Diese Arbeitshilfe enthält keine rechtlich verbindlichen Vorgaben und auch keine Handlungsempfehlungen der Bundesregierung. Ausgangspunkt sind vielmehr Fragen, die sich Organisationen häufig stellen, wenn sie Korruption vorbeugen wollen. Sofern bei bestehenden Korruptionsrisiken keine Präventionsmaßnahmen ergriffen werden, bestehen für die betroffenen Organisationen und ihre Verantwortlichen erhebliche Haftungs- und Sanktionsrisiken. Dieses Papier will daher eine praktische Hilfestellung zu diesen Fragen bieten. Die angeführten einzelnen Schritte und Fragen dürften in erster Linie für die

Wirtschaft relevant sein. Gleichwohl dienen sie aber der Verwaltung als Hilfestellung bei der Anwendung der für sie verbindlichen Richtlinie der Bundesregierung zur Korruptionsprävention in der Bundesverwaltung und der Umsetzung sowie Einführung von Maßnahmen der Korruptionsprävention.

Beispiele für gutes Vorgehen („good practice“) sollen Anregungen für vorbeugende Antikorruptionsmaßnahmen enthalten. Die Auswahl aus diesen praktischen Hilfestellungen sollte unter Berücksichtigung der Organisationsgröße, der Struktur sowie der vorliegenden Risiken erfolgen.

Im ersten Teil wird bewusst die Führung der Organisation angesprochen, denn diese bestimmen maßgeblich die Wirksamkeit der Implementierung von Compliance-Maßnahmen.

Dieser wie die weiteren Teile der Arbeitshilfe wenden sich aber gleichermaßen auch an diejenigen, die in einer Organisation mit der Entwicklung, Einführung oder Umsetzung von Compliance-Maßnahmen befasst sind.

Der in der Wirtschaft verwendete Begriff „Compliance“ ist weiter als der in der Verwaltung übliche Begriff „Korruptionsprävention“, da er auch die Einhaltung von Regeln umfasst, die nicht der Korruptionsprävention dienen, etwa Regeln zum Arbeits- und Umweltschutz. Zur besseren Verständlichkeit sollen in dieser Darstellung beide Begriffe verwendet werden, der Begriff „Compliance“ aber nur in der engen Fassung, so dass er nur die Einhaltung von Regeln umfasst, die der Korruptionsprävention dienen. Zudem wurde aus Gründen der besseren Lesbarkeit darauf verzichtet, jeweils – bspw. bei Funktionsbeschreibungen – die männliche und weibliche Form zu verwenden.

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“ (Haltung der obersten Führungsebene zum Thema Antikorrruption)

- Habe ich selbst, als oberste Führungskraft, eine klare, unzweideutige Haltung zum Thema Korruption?
- Hat die gesamte Führungsmannschaft eine einheitliche und konsistente Haltung zum Thema Compliance?
- Glauben Sie, dass Ihre Mitarbeiter Ihre Haltung und die der Führungsmannschaft zu Korruption kennen? Was sind die Gründe für Ihre Einschätzung?
- Welches Mittel ist am effektivsten?

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorrruption ausgerichteten Organisationskultur

1. Schritt: „Tone from the Top“

Klare und erkennbare Haltung der obersten Führungsebene zum Thema Antikorrruption

Warum eine Auseinandersetzung mit diesem Thema?

Vor allem Führungskräfte sollten sich selbstkritisch fragen, ob es im Unternehmen bzw. in der Verwaltung eine klare, widerspruchsfreie Haltung zum Thema Korruption gibt und ob sie allen Mitarbeitern überzeugend vermittelt wird. Dem dienen die nachstehenden Kontrollfragen, die aus der Sicht des Leiters oder Inhabers einer Organisation formuliert sind. Sie eignen sich zur Selbstbefragung „im stillen Kämmerlein“, können und sollen aber auch offen im Kreis der Führungskräfte und mit Mitarbeitern diskutiert werden. Die Fragen sind unabhängig von der Größe der Organisation.

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“ (Haltung der obersten Führungsebene zum Thema Antikorruption)

- Habe ich selbst, als oberste Führungskraft, eine klare, unzweideutige Haltung zum Thema Korruption?
- Hat die gesamte Führungsmannschaft eine einheitliche und konsistente Haltung zum Thema Compliance?
- Glauben Sie, dass Ihre Mitarbeiter Ihre Haltung und die der Führungsmannschaft zu Korruption kennen? Was sind die Gründe für Ihre Einschätzung?
- Welches Mittel ist am effektivsten?

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten Organisationskultur

1. Schritt: „Tone from the Top“

Klare und erkennbare Haltung der obersten Führungsebene zum Thema Antikorruption

Habe ich selbst, als oberste Führungskraft, eine klare, unzweideutige Haltung zum Thema Korruption?

[verhaltensrichtlinien-anti-korruption-bestechnung-in-deutschland-definition-geschichte.html](https://www.icc-deutschland.de/icc-regeln-und-richtlinien/icc-verhaltensrichtlinien/icc-verhaltensrichtlinien-anti-korruption-bestechnung-in-deutschland-definition-geschichte.html).

Lehne ich tatsächlich konsequent die Zahlung von Schmiergeld im Zusammenhang mit der Erlangung eines Auftrags für mein Unternehmen ab? Wie verhalte ich mich in schwierigen Situationen, z.B. wenn der Auftrag für das Unternehmen besonders wichtig ist? Wie verhalte ich mich, wenn mein Unternehmen offen- sichtlich auffällige Zahlungen leisten soll, z.B. hohe Beraterhonorare an Agenten? Wie würde ich entscheiden, wenn ein Beamter, z.B. beim Zoll im Ausland, nur gegen „Bakschisch“ tätig werden will? Nehme ich selbst von Geschäftspartnern Geschenke und Einladungen an? Wie halte ich es mit anderen Vergünstigungen wie Freizeitprogramme auf Kosten von Geschäftspartnern bei dienstlichen Besprechungen bis hin zur Nutzung von Beziehungen („Vitamin B“) bei Praktika oder Einstellungen von Mitarbeitern?

Wenn Sie erkennen, dass es Ihnen an Wissen über die Grenze des rechtlich Zulässigen fehlt, sollten Sie zunächst diese Grenze klären.

Wenn Sie erkennen, dass Sie in manchen Situationen vielleicht nicht klar und unzweideutig rechtmäßig handeln oder handeln würden, müssen Sie zunächst für sich und Ihr Unternehmen eine klare Haltung finden. Sicher ist: Ihre Mitarbeiter bemerken Unsicherheiten und Widersprüche in Ihrem Verhalten und werden jede Äußerung von Ihnen zum Thema Korruption ernst nehmen und befolgen, wenn sie zu Ihrem Verhalten passt.

Weiterführende Informationen finden Sie unter <http://www.icc-deutschland.de/icc-regeln-und-richtlinien/icc-verhaltensrichtlinien/icc-verhaltensrichtlinien-anti-korruption-bestechnung-in-deutschland-definition-geschichte.html>.

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“ (Haltung der obersten Führungsebene zum Thema Antikorruption)

- Habe ich selbst, als oberste Führungskraft, eine klare, unzweideutige Haltung zum Thema Korruption?
- Hat die gesamte Führungsmannschaft eine einheitliche und konsistente Haltung zum Thema Compliance?
- Glauben Sie, dass Ihre Mitarbeiter Ihre Haltung und die der Führungsmannschaft zu Korruption kennen? Was sind die Gründe für Ihre Einschätzung?
- Welches Mittel ist am effektivsten?

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten Organisationskultur

1. Schritt: „Tone from the Top“

Klare und erkennbare Haltung der obersten Führungsebene zum Thema Antikorruption

Hat die gesamte Führungsmannschaft eine einheitliche und konsistente Haltung zum Thema Compliance?

Wenn Sie Ihre Führungsmannschaft betrachten: Gibt es darunter Personen, die die Fragen unter 1 anders beantworten würden als Sie? Was sind die Gründe für Ihre Einschätzung?

Sprechen Sie vertraulich mit jedem einzelnen Mitglied der Führungsmannschaft offen über das Thema! Vielleicht hatte mancher auch Zweifel an Ihrer Haltung?

Was ist, wenn Einzelne bereit sind, Korruption zu dulden? Dann müssen Sie handeln! Vielleicht reicht die klare Anweisung, jede Form von Korruption zu unterlassen, aus. Je nach Ihrer Risikoeinschätzung sollten Sie, vor allem in größeren Organisationen, weitere Schritte in Erwägung ziehen, z.B. eine stärkere Überwachung des betroffenen Bereichs. Im Extremfall kann eine Trennung erforderlich werden, wenn das Risiko eines Bestechungsfalles aus diesem Bereich nicht auf andere Weise reduziert werden kann oder bereits Bestechungsfälle vorliegen.

Weiterführende Informationen finden Sie unter <http://www.icc-deutschland.de/icc-regeln-und-richtlinien/icc-verhaltensrichtlinien/icc-verhaltensrichtlinien-anti-korruption-bestechung-in-deutschland-definition-geschichte.html>.

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“ (Haltung der obersten Führungsebene zum Thema Antikorruption)

- Habe ich selbst, als oberste Führungskraft, eine klare, unzweideutige Haltung zum Thema Korruption?
- Hat die gesamte Führungsmannschaft eine einheitliche und konsistente Haltung zum Thema Compliance?
- Glauben Sie, dass Ihre Mitarbeiter Ihre Haltung und die der Führungsmannschaft zu Korruption kennen? Was sind die Gründe für Ihre Einschätzung?
- Welches Mittel ist am effektivsten?

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten Organisationskultur

1. Schritt: „Tone from the Top“

Klare und erkennbare Haltung der obersten Führungsebene zum Thema Antikorruption

Glauben Sie, dass Ihre Mitarbeiter Ihre Haltung und die der Führungsmannschaft zu Korruption kennen? Was sind die Gründe für Ihre Einschätzung?

Wenn Ihre Antwort ist: „Das ist doch klar.“ oder „Das ist doch selbstverständlich.“, täuschen Sie sich vielleicht. Bewusst oder unbewusst könnten manche Mitarbeiter „Vorbehalte“ in ihre Position zu Korruption hineinlesen. Das kann auch passieren, wenn Sie überhaupt keinen Anlass dazu gegeben haben, wenn einzelne Mitarbeiter nur nach einer Rechtfertigung für die eigene Korruption suchen.

Um den Mitarbeitern Ihre Haltung zu vermitteln, stehen zahlreiche, praxiserprobte Mittel zur Verfügung. Manche Organisationen wenden (fast) alle gleichzeitig an, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass je- der Mitarbeiter auf die für ihn passende Weise angesprochen wird. Bei der Auswahl spielt die Größe der Organisation eine maßgebliche Rolle:

- **Persönliche Ansprache:**
Am wirkungsvollsten ist es, wenn Sie vertraulich mit einzelnen Mitarbeitern sprechen. Die Mitarbeiter können so am besten einschätzen, wie aufrichtig Sie es meinen. Da die Möglichkeit für Rückfragen besteht, können sich die Mitarbeiter dann später nicht damit herausreden, Ihre Ansprache sei nur ein Lippenbekenntnis im Rahmen einer Sonntagsrede gewesen.
- **Ansprache im großen Kreis:**
Neben Einzelgesprächen und um die ablehnende Haltung zu Korruption in der Organisationsöffentlichkeit zu dokumentieren.

- **Rundschreiben, Richtlinien, Verhaltenskodex (Code of Conduct):**
Diese entfernen sich weiter von der persönlichen Ansprache und brauchen deshalb ergänzende, persönlich wirkende Bausteine zur Vermittlung (z.B. Schulungen). Schriftliche Aussagen haben folgende Vorteile: Sie können präzise ausformuliert werden und für interne und externe Zwecke (z.B. Kunden) kann auf sie zurückgegriffen werden.
- **Schulungsmaßnahmen:**
Insbesondere in komplexen Geschäftsbeziehungen (Exporte in korruptionsanfällige Länder, enge Verflechtung zwischen Verwaltung und Industrie in Ihrer Branche) brauchen die Mitarbeiter ein Forum, um die grundsätzliche Ablehnung von Korruption auch im Rahmen von konkreten Fallgestaltungen zu diskutieren. Manchmal genügen interne Referenten (z.B. aus der Rechts- oder Steuerabteilung), in anderen Fällen benötigen Sie externe Trainer und Berater. Die Effektivität steigern Sie, wenn Sie selbst an der Schulung teilnehmen und in Kürze darstellen, dass im Unternehmen oder in der Verwaltung Korruption nicht in Betracht kommt.



Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“ (Haltung der obersten Führungsebene zum Thema Antikorrupcion)

- Habe ich selbst, als oberste Führungskraft, eine klare, unzweideutige Haltung zum Thema Korruption?
- Hat die gesamte Führungsmannschaft eine einheitliche und konsistente Haltung zum Thema Compliance?
- Glauben Sie, dass Ihre Mitarbeiter Ihre Haltung und die der Führungsmannschaft zu Korruption kennen? Was sind die Gründe für Ihre Einschätzung?
- Welches Mittel ist am effektivsten?

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorrupcion ausgerichteten Organisationskultur

1. Schritt: „Tone from the Top“

Klare und erkennbare Haltung der obersten Führungsebene zum Thema Antikorrupcion

- E-Learning:
Einen größeren Teilnehmerkreis können Sie mit einem elektronischen Lernprogramm zur Korruptionsbekämpfung erreichen. Es gibt verschiedene Anbieter solcher Programme, die in mehreren Sprachen erhältlich sind und auf Ihr Unternehmen/die Verwaltung „ zugeschnitten“ werden können. Achten Sie darauf, dass die Mitarbeiter eine solche Schulung als Angebot und Hilfe verstehen, z.B. indem Sie persönlich für die Teilnahme werben und mit gutem Beispiel vorangehen, also die Schulung zuerst selbst absolvieren.
- Diverse Werbemaßnahmen:
Vor allem große Unternehmen setzen weitere Werbemaßnahmen wie Poster, Aufsteller, Werbegeschenke, Videoclips und vieles mehr ein, um die Bedeutung des Themas zu betonen. Auch die Nutzung von Intranet und Internet ist möglich. Das kann besonders dann wichtig sein, wenn in größeren Organisationen die Mitarbeiter mit Kampagnen zu mehreren Themen konfrontiert sind (z.B. Arbeitssicherheit, Kostenersparnis etc.) und die Bedeutung der Korruptionsprävention besonders hervorgehoben werden soll.

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“ (Haltung der obersten Führungsebene zum Thema Antikorrupption)

- Habe ich selbst, als oberste Führungskraft, eine klare, unzweideutige Haltung zum Thema Korruption?
- Hat die gesamte Führungsmannschaft eine einheitliche und konsistente Haltung zum Thema Compliance?
- Glauben Sie, dass Ihre Mitarbeiter Ihre Haltung und die der Führungsmannschaft zu Korruption kennen? Was sind die Gründe für Ihre Einschätzung?
- Welches Mittel ist am effektivsten?

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorrupption ausgerichteten Organisationskultur

1. Schritt: „Tone from the Top“

Klare und erkennbare Haltung der obersten Führungsebene zum Thema Antikorrupption

Welches Mittel ist am effektivsten?

Am effektivsten (und unverzichtbar) ist das eigene klare und widerspruchsfreie Verhalten im Sinne einer Vorbildfunktion. Dies beinhaltet auch eine konsequent ablehnende Haltung zur Korruption im persönlichen Gespräch und in größerer Runde. Darauf aufbauend können und sollten Sie von Ihren Mitarbeitern verlangen, die entsprechenden Vorgaben zu befolgen.

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

- Zweistufiges Modell
- Einstufiges Modell

1. Schritt

„Tone from the Top“

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten
Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten
Organisationskultur

2. Schritt: Wie bewerte ich mein Risiko?

Feststellen und Analysieren unternehmens-/ behördenbezogener Risiken (Risk Assessment)

Unternehmerisches/behördliches Handeln ist stets mit Risiko verbunden. Ob neue Produkte erfolgreich am Markt bestehen können, ob sich Investitionsentscheidungen letztlich auszahlen oder wie sich externe Rahmenbedingungen entwickeln, vieles hängt von einer Inkaufnahme bestimmter Risiken durch die Leitung der Organisation ab. Hierzu ist zunächst eine Risikoanalyse der Aktivitäten der Organisation erforderlich. Bei Unternehmen lassen sich diese grob in die Bereiche Einkauf, Produktion und Vertrieb einteilen. Die bei der Begehung von Korruptions- oder Untreuehandlungen unter Risikogesichtspunkten bedeutsame Finanzsparte wird dabei als durchgehende Unterstützungsfunktion aller drei Bereiche verstanden. Bei Behörden sind insbesondere die Aufgaben zu untersuchen, die mit häufigen Außenkontakten, der Bewirtschaftung von Haushaltsmitteln, der Vergabe von öffentlichen Aufträgen, Subventionen oder Zuwendungen, der Erteilung von Auflagen, Konzessionen, Genehmigungen oder der Bearbeitung von Vorgängen mit vertraulichen Informationen verbunden sind.

Dabei kann es nicht darum gehen, jedes nur denkbare Fehlverhalten von Mitarbeitern oder der Organisation zuzurechnenden Dritten zu verhindern, sondern vielmehr nur um die Vermeidung systematischen Fehlverhaltens.

Eine unterlassene Risikoanalyse wird regelmäßig an der Effektivität der in der Organisation getroffenen Antikorruptionsmaßnahmen zweifeln lassen. Als Konsequenzen drohen der Organisation sowie ihren

Leitungen dabei neben rechtlichen Sanktionen auch ein Reputationsverlust in der Öffentlichkeit, der den geschäftlichen Erfolg bzw. die Effektivität des Handelns erheblich beeinträchtigen kann.

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

- Zweistufiges Modell
- Einstufiges Modell

1. Schritt

„Tone from the Top“

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten
Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten
Organisationskultur

2. Schritt: Wie bewerte ich mein Risiko?

Zweistufiges Modell

Allgemeines

Hierbei handelt es sich um ein zweistufiges System, das in der Verwaltung zur Anwendung kommt. In der ersten Stufe werden die Risiken festgestellt. In einer zweiten Stufe wird die Absicherung der festgestellten Risiken bewertet und - sofern erforderlich - werden zusätzliche Sicherungsmaßnahmen eingeführt. Dies führt jedoch nicht zu einer Aufhebung von als besonders risikoreich eingestuften Feststellungen. Diese Feststellungen bleiben bestehen (Trennung von Risikofeststellung und -minimierung).

1. Stufe: Feststellung der Risiken

- Ggf. Vorstudie, die offensichtlich ungefährdete Bereiche ausscheidet
- Nach Vorstudie Analyse der (verbliebenen) Bereiche
- Ausrichtung der Analyse nach Arbeitsplätzen/Dienstposten *oder* nach Tätigkeiten
- Informationsbeschaffung, z.B. durch
 - Fragebögen
 - Selbsteinschätzung der in den geprüften Bereichen Tätigen
 - Fremdeinschätzung durch Prüfende
- Ggf. Übertragung der Untersuchungsergebnisse auf gleichartige Organisationseinheiten
- Wiederholung der Analysen in bestimmten Abständen

2. Stufe: Risikoabsichernde Maßnahmen (Sicherungsmaßnahmen)

- Mehr-Augen-Prinzip
- Transparenz der Entscheidungen

- Personalauswahl in Risikobereichen
- Personalverwendungsdauer in Risikobereichen
- organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen
- Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen
- regelmäßige Überprüfung der Antikorruptionsmaßnahmen
- Trennung von Prozessen, die ein Risikopotential haben
- Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen
- Risikoanalyse und Risikobewertung können Hinweise zur Änderung von Aufbau-, Ablauforganisation und/oder Personalzuordnung geben
- Organisationsmaßnahmen, die festgestellte Risiken absichern, haben keinen Einfluss auf die Einstufung als Risiko

Weiterführende Informationen finden Sie unter Nr. 2 der Korruptionspräventionsrichtlinie mit zugehörigen Empfehlungen.

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

- Zweistufiges Modell
- Einstufiges Modell

1. Schritt

„Tone from the Top“

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten
Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten
Organisationskultur

2. Schritt: Wie bewerte ich mein Risiko?

Einstufiges Modell

Allgemeines

Hierbei handelt es sich um ein einstufiges System, das oft in Unternehmen verwendet wird. Es werden die Risiken des Unternehmens und deren Absicherung festgestellt und bewertet. Eine ausreichende Absicherung der Risiken führt hierbei zu einer geänderten Bewertung, bis hin zu einem Wegfall des Risikos. Das Vorhandensein/Nichtvorhandensein von Regelungen zum Umgang mit Risiken hat einen Einfluss auf die Bewertung. Die ermittelten Unternehmensrisiken sollten den einzelnen Sparten des Unternehmens und dort den betroffenen Bereichen zugeordnet werden. Je nach Größe des Unternehmens und den Möglichkeiten der Umsetzung kann dabei ein breiter Maßstab, von der Umlegung auf die Unternehmensbereiche bis hin zu einzelnen Arbeitsplätzen, angenommen werden:

- Risikoanalyse und Risikobewertung können Hinweise zur Änderung von Aufbau-, Ablauforganisation und/oder Personalzuordnung geben
- Organisationsmaßnahmen, die festgestellte Risiken absichern, haben einen Einfluss auf die Einstufung als Risiko
- In regelmäßigen Abständen wird eine Überprüfung der Aktualität der Sicherungsmaßnahmen durchgeführt

Weiterführende Informationen finden Sie unter
<http://www.bme.de/compliance-lieferantenmanagement>.

Verfahren

Folgende Fragen sollte die Führungsebene daher im Hinblick auf das Thema Korruptionsprävention im Sinne einer Eigensensibilisierung/Risikoeinschätzung stellen.

Die im nachfolgenden Schritt 3 näher erläuterten risikominimierende Maßnahmen

- Mehr-Augen-Prinzip
- Transparenz der Entscheidungen
- Personalauswahl in Risikobereichen
- Personalverwendungsdauer in Risikobereichen
- organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen
- Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen
- regelmäßige Überprüfung der Antikorruptions-Maßnahmen
- Trennung von Prozessen die ein Risikopotential haben

Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen können, bei ausreichender Absicherung, zu einer geänderten Bewertung, bis hin zu einem Wegfall des Risikos führen.

1. Sind in der/den Branche(n), in denen die Organisation tätig ist, Korruptionsfälle in der jüngeren Vergangenheit festgestellt worden? Z.B.

a. Angebotsabsprachen	Ja/Nein
b. Beschleunigungszuwendungen (Schmiergelder)	Ja/Nein
c. Unlautere Kick-Back-Zahlungen	Ja/Nein
d. Sonstige wirtschaftskriminelle Handlungen	Ja/Nein



Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

- Zweistufiges Modell
- Einstufiges Modell

1. Schritt

„Tone from the Top“

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten
Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten
Organisationskultur

2. Schritt: Wie bewerte ich mein Risiko?

- Sind in der eigenen Organisation in der Vergangenheit Verdachtsfälle auf Wirtschaftskriminalität (Korruption, Untreue, Betrug, etc.) vorgekommen?
 - Bei der Beschaffung Ja/Nein
 - Beim Marketing/Vertrieb Ja/Nein
 - Eigene Dienstleistung/Produktion Ja/Nein
 - Beratung durch Externe (z.B. zum Marketing und/oder zur Öffentlichkeitsarbeit) Ja/Nein
- Hat die Organisation Geschäftskontakte in Länder mit traditionell starken Korruptionsrisiken (beispielsweise gem. Corruption Perception Index - CPI von Transparency International?)
 - Kontakte zu Genehmigungsbehörden Ja/Nein
 - Kontakte zu öffentlichen Auftraggebern Ja/Nein
 - Kontakte zu Lieferanten Ja/Nein
 - Kontakte zu privaten Auftraggebern Ja/Nein
- Setzt die Organisation im Vertrieb selbstständige Vermittler ein, die möglicherweise ein erhöhtes Korruptionsrisiko darstellen (pauschal oder erfolgsbezogene Vergütung, kein Due Dilligence)? Ja/Nein
- Setzt das Unternehmen gegenüber Behörden und/oder Kunden sonstige Geschäftsmittler oder Vertreter ein, die ein erhöhtes Korruptionsrisiko bedeuten können? Ja/Nein
- Hat sich die Geschäftsleitung klar gegen den Einsatz von Korruption zur Verfolgung eigener wirtschaftlicher Ziele ausgesprochen und dieses dokumentiert? Z.B.
 - in einem Verhaltenskodex Ja/Nein
 - im unternehmenseigenen Intranet Ja/Nein
 - im Internet Ja/Nein
 - in der fortlaufenden Mitarbeiter-Kommunikation Ja/Nein
- Hat die Organisation standardisierte Vergabeprozesse/ Einkaufsprozesse, die Wettbewerb sicherstellen und in der Praxis durchgängig angewendet werden?
 - Internes Kontrollsystem (IKS) Ja/Nein
 - Vier-Augen-Prinzip Ja/Nein
 - Funktionsteilung / strukturierte Prozesse Ja/Nein
 - Job Rotation Ja/Nein
- Beziehen sich die Prozesse auch auf folgende Themenfelder?
 - Berateraufträge (nach Inhalt und Honorar) Ja/Nein
 - Sponsoring und Werbung Ja/Nein
 - Vermittlerverträge Ja/Nein



Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

- Zweistufiges Modell
- Einstufiges Modell

1. Schritt

„Tone from the Top“

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten
Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorrupcion ausgerichteten
Organisationskultur

2. Schritt: Wie bewerte ich mein Risiko?

9. Sind die Führungskräfte und die Mitarbeiter in Risikobereichen (Genehmigungsstellen, Marketing/Vertrieb, Beschaffung) für das Thema Korruptionsprävention sensibilisiert oder geschult worden? Ja/Nein
10. Hat die Organisation die volle Übersicht und Verfügungsgewalt über die für seine Rechnung geführten Konten?
 - a. Sind die Konten im Rechnungswesen erfasst und bilanziert? Ja/Nein
 - b. Gibt es Treuhandkonten, über die Geschäfte abgewickelt werden? Ja/Nein
 - c. Gibt es klare Regelungen für den Umgang mit Bargeld? Ja/Nein
11. Haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, einen Verdacht auf Korruption einer hierfür zuständigen Stelle der Organisation zu melden und wurden Vorkehrungen zur Wahrung der Anonymität getroffen? Z.B.
 - a. Compliance-Beauftragte/Compliance Abteilung/Rechtsabteilung/Ansprechperson für Korruptionsprävention Ja/Nein
 - b. Ombudsmann/Rechtsanwalt Ja/Nein
 - c. Hinweismanagement Ja/Nein
 - d. Telefonhotline (ev. mehrsprachig) Ja/Nein
 - e. Elektronisches Hinweisgeber-system Ja/Nein
12. Hat die Organisation Regelungen für die Vergabe von Zuwendungen festgelegt und kommuniziert, ...
 - a. welche die Vergabe von Geschenken behandeln...
 - aa. an Geschäftspartner? Ja/Nein
 - bb. an Amtsträger? Ja/Nein
- b. welche Bewirtungen und Einladungen behandeln...
 - aa. an Geschäftspartner? Ja/Nein
 - bb. an Amtsträger? Ja/Nein
- c. welche Interessenkonflikte behandeln...
 - aa. bei Nebentätigkeiten? Ja/Nein
 - bb. bei persönlichen Beziehungen zu Geschäftspartnern (z. B. Familienangehörige arbeiten beim Lieferanten)? Ja/Nein
 - cc. bei Beschäftigung von nahe – stehenden Personen (z. B. Vermeidung direkter Berichtslinien)? Ja/Nein
13. Hat die Organisation Regelungen für die Annahme von Zuwendungen festgelegt und kommuniziert, ...
 - a. welche die Annahme von Geschenken regeln? Ja/Nein
 - b. welche die Annahme von Bewirtungen und Einladungen regeln? Ja/Nein
 - c. welche die Anzeige von Nebentätigkeiten regeln? Ja/Nein



Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

- Zweistufiges Modell
- Einstufiges Modell

1. Schritt

„Tone from the Top“

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten
Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten
Organisationskultur

2. Schritt: Wie bewerte ich mein Risiko?

14. Existieren Einfallstore für Korruption, wie z.B....
 - a. Wissensmonopole (Flaschenhals)? Ja/Nein
 - b. Nicht oder nur schwer nachprüfbare Vorgänge/Bewertungen? Ja/Nein
 - c. Blinde Flecken (Bereiche, die über einen längeren Zeitraum nicht geprüft wurden)? Ja/Nein
15. Wird in Korruptions-Risikofeldern eine Vertragspartner-Due-Diligence durchgeführt? Ja/Nein
16. Besteht ein Präventionskonzept beim Einsatz von Beratern in Korruptions-Risikofeldern? (sorgfältige Auswahl, angemessene Vertragsgestaltung, Überwachung) Ja/Nein

Entscheidend für eine effektive Korruptionsprävention ist, dass für jedes erkannte Risiko eine wirksame Maßnahme zur Korruptionsprävention ergriffen wird. Die Intensität der Maßnahme muss sich nach der Größe des Risikos ausrichten.

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

- Mehr-Augen-Prinzip
- Trennung von Prozessen die ein Risikopotential haben (z.B. im Vergabeprozess)
- Transparenz von Entscheidungen
- Personalauswahl und Personalverwendungsdauer in Risikobereichen
- Organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen – Benennung von Compliance-Beauftragten
- Entgegennahme von Hinweisen auf Fehlverhalten, deren Untersuchung und ggfs. Ahndung
- Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen
- Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten Organisationskultur

3. Schritt: Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

Einleitung

Nachfolgend werden risikominimierende/-absichernde Maßnahmen (Mehr-Augen-Prinzip, Transparenz der Entscheidungen, Personalauswahl in Risikobereichen, Personalverwendungsdauer, organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen, Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen, regelmäßige Überprüfung der Antikorruptionsmaßnahmen, Trennung von Prozessen, die ein Risikopotential aufweisen und Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen) beschrieben. Je nach Größe der Organisation sowie der Art der jeweiligen organisationsbezogenen Risiken können daraus die für Sie relevanten Elemente entnommen werden.

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

- Mehr-Augen-Prinzip
- Trennung von Prozessen die ein Risikopotential haben (z.B. im Vergabeprozess)
- Transparenz von Entscheidungen
- Personalauswahl und Personalverwendungsdauer in Risikobereichen
- Organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen – Benennung von Compliance-Beauftragten
- Entgegennahme von Hinweisen auf Fehlverhalten, deren Untersuchung und ggfs. Ahndung
- Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen
- Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten Organisationskultur

3. Schritt: Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

Mehr-Augen-Prinzip

Hierbei handelt es sich um eine fachliche Zweitprüfung. Es besagt, dass wichtige Entscheidungen oder kritische Tätigkeiten im Prozess durch mindestens eine weitere Person fachlich geprüft werden müssen.

Wann sollte ein Mehr-Augen-Prinzip eingeführt werden?

Je nach Risiko sollte geprüft werden, in welchen Prozessen ein Mehr-Augen-Prinzip erforderlich ist. In Zweifelsfällen sollte das Mehr-Augen-Prinzip immer beachtet werden. Im Einzelfall ist bei unüberwindlichen praktischen Schwierigkeiten auch eine Beschränkung auf eine Stichprobe möglich.

Wie sollte das Mehr-Augen-Prinzip umgesetzt werden?

Das Mehr-Augen-Prinzip wird insbesondere durch Regelungen zur Mitzeichnung (klare Vertretungs- und Unterschriftenregelungen) sichergestellt, die eine fachnahe Zweitprüfung vorsehen. Hierfür bieten sich IT-gestützte Arbeitsabläufe (Workflows) an. Wichtig ist die Dokumentation der erfolgten Prüfung.

Weiterführende Informationen finden Sie unter

- Nr. 3 der Korruptionspräventionsrichtlinie mit zugehörigen Empfehlungen
- <http://www.icc-deutschland.de/icc-regeln-und-richtlinien/icc-verhaltensrichtlinien/icc-verhaltensrichtlinien-anti-korruption-bestechnik-in-deutschland-definition-geschichte.html>

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

- Mehr-Augen-Prinzip
- Trennung von Prozessen die ein Risikopotential haben (z.B. im Vergabeprozess)
- Transparenz von Entscheidungen
- Personalauswahl und Personalverwendungsdauer in Risikobereichen
- Organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen – Benennung von Compliance-Beauftragten
- Entgegennahme von Hinweisen auf Fehlverhalten, deren Untersuchung und ggfs. Ahndung
- Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen
- Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorrupcion ausgerichteten Organisationskultur

3. Schritt: Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

Trennung von Prozessen die ein Risikopotential haben (z.B. im Vergabeprozess)

Trennung von mehrstufigen Prozessen, wenn diese in verschiedenen Bereichen eine Häufung von Risiken haben.

Beispiel

- Trennung der Vorbereitung, Planung und Bedarfsbeschreibung von der Durchführung der Vergabe/Einkauf sowie von der späteren Abrechnung (Aufteilung von Entscheidungskompetenzen).
- Erstellung der Aufzeichnungen nach einem einheitlichen Schema zur Erleichterung von Kontrollen.

Weiterführende Informationen finden sie unter Nr. 11 der Korruptionspräventionsrichtlinie mit zugehörigen Empfehlungen.

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

- Mehr-Augen-Prinzip
- Trennung von Prozessen die ein Risikopotential haben (z.B. im Vergabeprozess)
- Transparenz von Entscheidungen
- Personalauswahl und Personalverwendungsdauer in Risikobereichen
- Organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen – Benennung von Compliance-Beauftragten
- Entgegennahme von Hinweisen auf Fehlverhalten, deren Untersuchung und ggfs. Ahndung
- Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen
- Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten Organisationskultur

3. Schritt: Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

Transparenz von Entscheidungen

Alle für einen Geschäftsbetrieb wichtigen Entscheidungen müssen für einem Dritten (Prüfer) nachvollziehbar dokumentiert sein. Dazu gehört auch die Einhaltung von Zuständigkeitsregelungen.

Wie kann man Entscheidungen transparent machen?

Dies kann zum Beispiel durch eindeutige Zuständigkeitsregelungen, Berichtswesen, IT-gestützte Vorgangskontrolle sowie durch genaue und vollständige verfahrensbegleitende Dokumentation erfolgen.

Wichtig sind auch klare Organisationsstrukturen und Verantwortlichkeiten sowie die Vermeidung von Weisungsabhängigkeiten bei (potentiell) divergierenden Interessen.

Weiterführende Informationen finden Sie unter

- Nr. 3 der Korruptionspräventionsrichtlinie mit zugehörigen Empfehlungen
- <http://www.icc-deutschland.de/icc-regeln-und-richtlinien/icc-verhaltensrichtlinien/icc-verhaltensrichtlinien-anti-korruption-besteichung-in-deutschland-definition-geschichte.html>

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

- Mehr-Augen-Prinzip
- Trennung von Prozessen die ein Risikopotential haben (z.B. im Vergabeprozess)
- Transparenz von Entscheidungen
- **Personalauswahl und Personalverwendungsdauer in Risikobereichen**
- Organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen – Benennung von Compliance-Beauftragten
- Entgegennahme von Hinweisen auf Fehlverhalten, deren Untersuchung und ggfs. Ahndung
- Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen
- Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorrupcion ausgerichteten Organisationskultur

3. Schritt: Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

Personalauswahl und Personalverwendungsdauer in Risikobereichen

deutschland-definition-geschichte.html

Das Personal, das in Bereichen eingesetzt wird, die organisationsbezogene Risiken haben, ist mit besonderer Sorgfalt auszuwählen. Es sollte eine sorgfältige Einweisung/Überwachung von Mitarbeitern in Risikobereichen erfolgen.

Studien haben ergeben, dass Personal, welches längere Zeit auf einem Arbeitsgebiet eingesetzt wird, eher zum Ziel von Korruptionsversuchen wird. Es ist daher sinnvoll zu prüfen, ob Regelungen über die Einsatzdauer von Mitarbeitern, die in Risikobereichen beschäftigt sind, getroffen werden sollten.

Maßnahmen zur Personalverwendungsdauer?

Es können folgende Regelungen für besonders risikogeneigte Tätigkeiten vereinbart werden:

- Bestimmung der Einsatzdauer in einem Arbeitsbereich
- Erfassung der Einsatzdauer in einem Arbeitsbereich

Rotation von Personal oder Aufgaben beim Erreichen der Einsatzdauer in einem Arbeitsbereich

Weiterführende Informationen finden Sie unter

- Nr. 4 der Korruptionspräventionsrichtlinie mit zugehörigen Empfehlungen
- <http://www.icc-deutschland.de/icc-regeln-und-richtlinien/icc-verhaltensrichtlinien/icc-verhaltensrichtlinien-anti-korruption-bestechnung-in->

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

- Mehr-Augen-Prinzip
- Trennung von Prozessen die ein Risikopotential haben (z.B. im Vergabeprozess)
- Transparenz von Entscheidungen
- Personalauswahl und Personalverwendungsdauer in Risikobereichen
- Organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen – Benennung von Compliance-Beauftragten
- Entgegennahme von Hinweisen auf Fehlverhalten, deren Untersuchung und ggfs. Ahndung
- Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen
- Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten Organisationskultur

3. Schritt: Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

Organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen - Benennung von Compliance- Beauftragten

Wenn die Risikoanalyse Handlungsbedarf ergeben hat, ist die Benennung eines Compliance-Beauftragten/ Ansprechperson für Korruptionsprävention ein zweckmäßiges Instrument. Bei der näheren Ausgestaltung dieser Position spielt die Organisationsgröße eine wichtige Rolle. Dennoch bleibt die Verantwortung für die Korruptionsprävention Leitungsaufgabe.

Dies verlangt nicht nur eine ordnungsgemäße Auswahl und Überwachung des Compliance-Beauftragten, sondern erfordert eine fortlaufende Kommunikation der Leitung.

In der Bundesverwaltung werden die Aufgaben eines Compliancebeauftragten von der Ansprechperson für Korruptionsprävention und der in der Regel daneben bestehenden für die Umsetzung von Maßnahmen zur Korruptionsprävention eingerichteten Einheit erfüllt.

Wer kann Compliance-Beauftragter/Ansprechperson für Korruptionsprävention werden?

Es sollte ein Mitarbeiter der Organisation sein. Einzelne Aufgaben der Compliance-Organisation können allerdings ohne weiteres auf Dritte übertragen werden (Beispiel: Externer Ombudsmann in seiner Funktion als Ansprechpartner für bestimmte Compliance-Themen für Mitarbeiter; Datenschutzbeauftragter). Der Compliance-Beauftragte sollte für das Compliance-Risiko "Korruption" fachlich kompetent sein und über ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten verfügen.

Ob sich eine Organisation für einen hauptamtlichen oder

nebenamtlichen Compliance-Beauftragten entscheiden sollte, ist davon abhängig, wie groß, wie komplex die betreffende Organisation ist und in welchen Bereich sie tätig ist. Je nach dem sind auch Mischformen denkbar, beispielsweise können in einer größeren Organisation in der Zentrale einer oder mehrere hauptamtliche Compliance-Beauftragte arbeiten, die an den verteilten Standorten durch nebenamtliche Mitarbeiter unterstützt werden.

Die Benennung hauptamtlicher Compliance-Beauftragter kann insbesondere dann in Betracht kommen, wenn die damit verbundenen Tätigkeiten besonders zeitaufwändig sind oder diese besondere Kompetenzen verlangen. Es ist insoweit jedoch zu beachten, dass zum Wesen von Korruptionsprävention gehört, diese in das operative Geschäft der jeweiligen Organisationen zu integrieren. Bei kleineren und einfachen Organisationen reicht es aus, wenn diese Funktion nebenamtlich ausgeübt wird. Anders kann dies beispielsweise dann sein, wenn es in der jüngeren Vergangenheit zu gravierenden Korruptionsfällen in der Organisation gekommen ist.

Welchen Umfang hat der Aufgabenbereich eines Compliance-Beauftragten/der Ansprechperson für Korruptionsprävention bzw. der für Korruptionsprävention zuständigen Einheit?



Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

- Mehr-Augen-Prinzip
- Trennung von Prozessen die ein Risikopotential haben (z.B. im Vergabeprozess)
- Transparenz von Entscheidungen
- Personalauswahl und Personalverwendungsdauer in Risikobereichen
- Organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen – Benennung von Compliance-Beauftragten
- Entgegennahme von Hinweisen auf Fehlverhalten, deren Untersuchung und ggfs. Ahndung
- Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen
- Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten Organisationskultur

3. Schritt: Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

Entscheidend ist der Umfang der Aufgabenübertragung. Zu den Aufgaben können typischerweise gehören:

1. Einführung, Aufrechterhaltung und kontinuierliche Optimierung des Compliance Management Systems,
2. Dokumentation des Compliance Management Systems
3. Unterstützung und Beratung des Leitungsorgans in sämtlichen relevanten Fragen der „Korruptionsprävention“ und ggfs. vorgelagerter Interessenkonflikte, Berichtswesen
4. Erstellen und Weiterleitung von Informationen an Mitarbeiter
5. Durchführen von fachlichen Schulungen (Trainings)
6. Ansprechpartner für Mitarbeiter
 - a. Person, die kontaktiert werden kann, wenn Mitarbeiter sich in einem Interessenkonflikt befinden oder sich unsicher sind, ob ein Interessenkonflikt gegeben ist oder entstehen könnte.
 - b. Person, die Hinweise auf Compliance-Verstöße aufnimmt und weiterverfolgt
7. Ggfs. Steuerung und Zusammenarbeit mit dezentralen (ggfs. nebenamtlichen) Compliance-Beauftragten
8. Ggfs. Zusammenarbeit mit anderen organisationsinternen Kontrollfunktionen (beispielsweise Interne Revision, Recht, Datenschutz, Ombudsperson)
9. Eingriff bei Fehlverhalten durch Sachverhaltsaufklärung, Überprüfung und Ausschluss von Fehlerquellen

Der Umfang des Aufgabenbereiches der Ansprechperson für Korruptionsprävention ist in Ziffer 5 der Richtlinie der Bundesverwaltung zur Korruptionsprävention geregelt.

Welche Aufgaben hat typischerweise der Compliance-Beauftragte/die für Korruptionsprävention zuständige Einheit im Hinblick auf das Thema Korruption?

Die Aufgabe besteht darin, geeignete und notwendige Unterstützungsmaßnahmen zu ergreifen, die Mitarbeitern und Vorgesetzten helfen können, korruptive Handlungen in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich zu vermeiden. Je nach Unternehmens- und Risikosituation koordiniert der Compliance-Beauftragte auch übergreifende Programme oder Projekte zur Aufdeckung und Aufarbeitung bereits geschehener Korruptionsvorgänge.

Wie sollte ein Compliance-Beauftragter/Ansprechperson für Korruptionsprävention an das Leitungsorgan einer Organisation angebunden sein?

Sie sollten direkt dem Leitungsorgan berichten. Dies bedeutet, dass er über einen privilegierten Zugang zum Leitungsorgan verfügen und regelmäßig gegenüber dem Leitungsorgan über das Compliance-Programm und dessen Verbesserung Bericht erstatten sollte. Vorkommnisse sollten regelmäßig und anlassbezogen berichtet werden.



Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

- Mehr-Augen-Prinzip
- Trennung von Prozessen die ein Risikopotential haben (z.B. im Vergabeprozess)
- Transparenz von Entscheidungen
- Personalauswahl und Personalverwendungsdauer in Risikobereichen
- Organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen – Benennung von Compliance-Beauftragten
- Entgegennahme von Hinweisen auf Fehlverhalten, deren Untersuchung und ggfs. Ahndung
- Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen
- Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorrupcion ausgerichteten Organisationskultur

3. Schritt: Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

Über welche Eigenschaften sollte ein Compliance-Beauftragter/die Ansprechperson für Korruptionsprävention verfügen?

Sie sollten über folgende Eigenschaften verfügen:

1. Fachkompetenz
2. Kenntnisse des operativen Geschäfts
3. Ausgeprägte Analysekraft und Auffassungsgabe
4. Bekanntheit innerhalb der Organisation (um das Vertrauen der Mitarbeiter zu erhalten)
5. Integrität und Verlässlichkeit
6. (adressatengerechte) Kommunikationsfähigkeit (mündlich/schriftlich)
7. Standfestigkeit
8. Verschwiegenheit
9. Konfliktfähigkeit
10. Unabhängigkeit (Kriterium zum Beispiel bei der Entscheidung für einen externen Ombudsmann)
11. Moderationskompetenz und Überzeugungskraft

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

- Mehr-Augen-Prinzip
- Trennung von Prozessen die ein Risikopotential haben (z.B. im Vergabeprozess)
- Transparenz von Entscheidungen
- Personalauswahl und Personalverwendungsdauer in Risikobereichen
- Organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen – Benennung von Compliance-Beauftragten
- Entgegennahme von Hinweisen auf Fehlverhalten, deren Untersuchung und ggfs. Ahndung
- Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen
- Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten Organisationskultur

3. Schritt: Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

Entgegennahme von Hinweisen auf Fehlverhalten, deren Untersuchung und ggfs. Ahndung

Warum eine Auseinandersetzung mit diesem Thema?

Niemand, vor allem kein Vorgesetzter, beschäftigt sich gerne hiermit. Vorwürfe gegen einen Mitarbeiter machen zumindest Mühe. Es gibt Verstimmungen, das „Betriebsklima“ leidet und wenn „an der Sache etwas dran ist“, kann sich weiterer Ärger mit Vorgesetzten, Behörden und Personalvertretungen anschließen. Daher ist es verständlich, dass viele diesen Bereich ausklammern wollen: „Bei uns herrscht eine Vertrauenskultur.“ oder „Ich lege für meinen Bereich die Hand ins Feuer.“ sind Aussagen, die für diese Einstellung stehen. Dennoch: Fehlverhalten kommt vor. In Organisationen, die Hinweise auf mögliche Verstöße nicht behandeln, registrieren die Mitarbeiter: „Die Leitung will das nicht zur Kenntnis nehmen.“ Dann ist es nicht weit bis zum nächsten Schluss: „Also werden Verstöße in Kauf genommen oder geduldet. So schlimm kann Korruption also nicht sein.“ Daher sollte jedes Unternehmen über klare, faire und effektive Verfahren verfügen, um Vorwürfe zu klären. Im Bereich der öffentlichen Verwaltung sind ohnehin förmliche Verfahren zur Untersuchung von Verstößen eingerichtet.

Wer oder was kommt als Stelle für die Entgegennahme von Hinweisen auf Fehlverhalten in Betracht?

In Betracht kommen, je nach Organisationsgröße und -struktur, mehrere Stellen: Die Leitung des Hauses, der Compliance-Beauftragte/die Ansprechperson für Korruptionsprävention, speziell eingerichtete

Beschwerdestellen, Ombudsleute, Kummerkästen sowie die Personalvertretung. Fragen Sie sich selbst kritisch und ehrlich, ob Sie bereit sind, Hinweise entgegen zu nehmen und überlegen Sie dann, welcher Person oder Stelle Sie am ehesten diese Hinweise geben würden. In ganz kleinen Organisationen bietet es sich an, Hinweise direkt an die Leitung selbst zu erbitten. Sonst sollte es sich um eine Person handeln, die in der Organisation persönlich akzeptiert, integer und vertrauenswürdig ist.

Die Person muss fachlich und organisatorisch in der Lage sein, Hinweise sachgerecht aufklären zu können bzw. aufklären lassen zu können. In vielen Fällen werden Rechts- oder Revisionsabteilungen mit solchen Aufgaben betraut.

Weiterführende Informationen finden Sie unter

- Nr. 10 der Korruptionspräventionsrichtlinie mit zugehörigen Empfehlungen
- <http://www.icc-deutschland.de/icc-regeln-und-richtlinien/icc-verhaltensrichtlinien/icc-verhaltensrichtlinien-anti-korruption-besteuchung-in-deutschland-definition-geschichte.html>



Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

- Mehr-Augen-Prinzip
- Trennung von Prozessen die ein Risikopotential haben (z.B. im Vergabeprozess)
- Transparenz von Entscheidungen
- Personalauswahl und Personalverwendungsdauer in Risikobereichen
- Organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen – Benennung von Compliance-Beauftragten
- Entgegennahme von Hinweisen auf Fehlverhalten, deren Untersuchung und ggfs. Ahndung
- Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen
- Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten Organisationskultur

3. Schritt: Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

Wie informiert man die Mitarbeiter?

Der gewünschte Berichtsweg wird nur funktionieren, wenn er auch bekannt gemacht ist. Versteckte Hinweise reichen nicht, sondern Mitarbeiter müssen sich schnell informieren können, z.B. aus Aushängen, Telefonverzeichnissen oder dem Intranet. Dabei sollte begleitend über den Hintergrund informiert werden, z.B. im Gespräch mit der Personalvertretung. Wichtig ist, ein faires und nachvollziehbares Verfahren sowie eine vertrauenswürdige Person als Beschwerdestelle zu präsentieren und über das Verfahren offen zu diskutieren. Deshalb müssen Sie in der Lage sein, grundsätzlich typische Fragen nach Vertraulichkeit/Anonymität, Sanktionen, Berichtswegen und der Einschaltung von staatlichen Ermittlungsbehörden überzeugend beantworten zu können.

Wie soll die Anlaufstelle für Hinweise vorgehen?

Es muss für Ihre Organisation entschieden werden, in welcher Tiefe Beschwerden inhaltlich nachgegangen werden soll. Es sollte nicht völlig auf eine Untersuchung verzichtet werden, denn sonst wäre eine Anlaufstelle für Hinweise funktionslos und unglaubwürdig. Die interne Untersuchung kann verschiedene Methoden umfassen, u.a.

- Revisionsmäßige Prüfung kaufmännischer Vorgänge,
- Formlose oder förmliche Befragungen von Mitarbeitern,
- Einschaltung von Anwälten und Wirtschaftsprüfern.

Soweit Mitarbeiter, die eines Fehlverhaltens verdächtig werden, befragt werden sollen, ist die vorherige Einholung rechtlicher bzw. arbeitsrechtlicher Unterstützung anzuraten.

Weitere mögliche Maßnahmen sind:

- Auswertung elektronischer Daten
- Ggfs. Einsatz von Forensik-Spezialisten

Es sollte sorgfältig überlegt werden, ob überhaupt und unter welchen Umständen die letztgenannten Maßnahmen ergriffen werden sollen. Hier gibt es rechtliche Vorgaben (z.B. Datenschutz), so dass eine rechtliche Begleitung ebenfalls anzuraten ist.

Weiterführende Informationen finden sie unter <http://www.icc-deutschland.de/icc-regeln-und-richtlinien/icc-verhaltensrichtlinien/icc-verhaltensrichtlinien-anti-korruption-besteichung-in-deutschland-definition-geschichte.html>.

Welche weiteren Grundsatzfragen sind zu klären?

Wiederum je nach Größe und Risikolage ist zu klären:

- Wie und an wen wird über das Ergebnis der Untersuchung berichtet? Soll es z.B. schriftliche Berichte geben? Wer – neben der Organisationsleitung – soll sie zur Kenntnis erhalten? Eine rechtzeitige Einbindung der Personalabteilung ist sinnvoll, um eventuelle arbeitsrechtliche Fristen zu wahren.



Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

- Mehr-Augen-Prinzip
- Trennung von Prozessen die ein Risikopotential haben (z.B. im Vergabeprozess)
- Transparenz von Entscheidungen
- Personalauswahl und Personalverwendungsdauer in Risikobereichen
- Organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen – Benennung von Compliance-Beauftragten
- Entgegennahme von Hinweisen auf Fehlverhalten, deren Untersuchung und ggfs. Ahndung
- Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen
- Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten Organisationskultur

3. Schritt: Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

- Wie wird Vertraulichkeit gewahrt? Erforderlich ist sowohl der Schutz der Vertraulichkeit gegenüber Hinweisgebern als auch gegenüber verdächtigten Personen (Verleumdungsgefahr). In bestimmten Fällen kann es sich empfehlen, Anwälte einzubeziehen, denen ein erhöhtes Maß an Vertraulichkeitsschutz zusteht.
- Soll die Anlaufstelle für Hinweise ggfs. einen Vorschlag für (arbeitsrechtliche) Sanktionen machen? Dies hängt im Wesentlichen davon ab, ob die Beschwerdestelle auch mit diesen Themen oder nur mit der Zusammenstellung des Sachverhalts beauftragt werden soll.
- Interne Untersuchungen sowie die Information von Gremien oder sonstigen Stellen dürfen Ermittlungen von Strafverfolgungsbehörden nicht gefährden.

Sollte Korruption geahndet werden?

Die Sanktion bei Korruption ist notwendig, weil sonst der Eindruck entsteht, Korruption werde in der Organisation geduldet. Je konsequenter die Sanktionspolitik, umso glaubwürdiger der Einsatz gegen Korruption.

Es sind arbeits-, dienst- und strafrechtliche Maßnahmen möglich. Die höchste Abschreckungswirkung erzielt eine Verurteilung durch Strafgerichte.

Weiterführende Informationen finden Sie unter <http://www.icc-deutschland.de/icc-regeln-und-richtlinien/icc-verhaltensrichtlinien/icc-verhaltensrichtlinien-anti-korruption-besteichung-in-deutschland-definition-geschichte.html>.

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

- Mehr-Augen-Prinzip
- Trennung von Prozessen die ein Risikopotential haben (z.B. im Vergabeprozess)
- Transparenz von Entscheidungen
- Personalauswahl und Personalverwendungsdauer in Risikobereichen
- Organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen – Benennung von Compliance-Beauftragten
- Entgegennahme von Hinweisen auf Fehlverhalten, deren Untersuchung und ggfs. Ahndung
- Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen
- Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorrupcion ausgerichteten Organisationskultur

3. Schritt: Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen

Zuwendungen sind alle Vorteile, die den Empfänger materiell oder immateriell objektiv besser stellen und auf die kein Rechtsanspruch besteht. Dies sind neben Geldzuwendungen auch Sachwerte oder geldwerte Leistungen.

In der Wirtschaft sind Zuwendungen nur dann strafbar, wenn sie eine Gegenleistung für eine (künftige) unlautere Bevorzugung im Wettbewerb darstellen. Bei Beschäftigten des öffentlichen Dienstes kann hingegen die Zuwendung von Vorteilen schon dann strafbar sein, wenn sie als Klimapflege für ein „allgemeines Wohlbefinden“ im Hinblick auf die Amtsstellung – „für die Dienstaussübung“ – erfolgt. Zur Erläuterung für die Mitarbeiter sollten Regeln erlassen werden, welche Zuwendungen sie geben bzw. annehmen dürfen.

Welche Aspekte sollte eine Regelung enthalten?

Im Rahmen einer Regelung sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Hinweis auf allgemeines Korruptionsverbot
- Allgemeine Regelung, in welchen Fällen Beschäftigte stets oder nie Zuwendungen annehmen dürfen (Werbeartikel von geringem Wert, Geldgeschenke)
- Spezielle Regelung für die übrigen Fälle, dass die Einholung einer Genehmigung erforderlich ist
- Hinweis auf Konsequenzen bei Regelverstößen
- Festlegung, welche Geschenke die Organisation an Dritte verteilen darf. Hinweis, dass für Amtsträger (d.h. insbesondere für Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung) gesonderte Regelungen bestehen, die zu

beachten sind

- Hinweis, dass die Festlegung nicht durch Geschenke an nahe Angehörige von Mitarbeitern der Organisation oder Geschäftspartnern umgangen werden darf
- Regelungen zur Bewirtung von Dritten sowie zur Annahme von Bewirtungen durch Dritte
- Regelungen zu Reisekosten: Erstattung und Gewährung an Dritte, Annahme durch eigene Mitarbeiter

Weiterführende Informationen können Sie dem Fragen-/Antworten-katalog zum Thema Annahme von Belohnungen, Geschenken und sonstigen Vorteilen (Zuwendungen) des Initiativkreises Korruptionsprävention Bundesverwaltung/Wirtschaft – Gemeinsam gegen Korruption entnehmen.

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

- Mehr-Augen-Prinzip
- Trennung von Prozessen die ein Risikopotential haben (z.B. im Vergabeprozess)
- Transparenz von Entscheidungen
- Personalauswahl und Personalverwendungsdauer in Risikobereichen
- Organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen – Benennung von Compliance-Beauftragten
- Entgegennahme von Hinweisen auf Fehlverhalten, deren Untersuchung und ggfs. Ahndung
- Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen
- Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten Organisationskultur

3. Schritt: Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen

Fortbildung: Grundlage einer jeden Strategie zur Vermeidung von Korruption ist eine umfassende Information. Gute Präventionsarbeit bedeutet Vermittlung und Weitergabe von Wissen und Aktivitäten zur Korruptionsprävention. Hierzu dient insbesondere ein zielgruppenorientiertes Angebot an möglichen Fortbildungsveranstaltungen sowie Sensibilisierungsmaßnahmen.

Welche Möglichkeiten zur Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen bestehen im Rahmen der Korruptionsprävention?

Folgende Maßnahmen können ergriffen werden:

- Präsenzschulungen, Workshops und Konferenzen
- Elektronische Lernprogramme
- Antikorruptionsbroschüren
- Merk- bzw. Infoblätter
- Informationen im Intranet bzw. Internet

Die Auswahl der Maßnahmen ist abhängig von der Größe, Struktur und der Risikosituation der Organisation.

Weiterführende Informationen finden Sie unter Nr. 7 und 8 der Korruptionspräventionsrichtlinie mit zugehörigen Empfehlungen.

Für welchen Adressaten-/Empfängerkreis können Fortbildungsmaßnahmen zur Korruptionsprävention angeboten werden?

Fortbildungsmöglichkeiten zur Korruptionsprävention sollten angeboten werden für:

- Organe und Führungskräfte (aller Laufbahnen/Hierarchieebenen)
- Beschäftigte in besonderen Risikobereichen
- Ansprechpersonen für Korruptionsprävention oder Compliance-Officer
- Beschäftigte in bestimmten Funktionen, wie z. B. den Bereichen Recht, Einkauf und Vertrieb
- Ggf. ausgewählte Externe, die im Verantwortungsbereich der Organisation tätig werden

Weiterführende Informationen finden Sie unter <http://www.bme.de/compliance-lieferantenmanagement>.

Wie können Fortbildungsseminare zur Korruptionsprävention gestaltet werden?

Schulungs- und Trainingsmaßnahmen sollten zur besseren Wirksamkeit zielgruppenorientiert in- oder extern organisiert und inhaltlich gestaltet werden. Dabei bietet es sich an, ein spezielles Fortbildungsangebot für Führungskräfte und Beschäftigte in besonderen Risikobereichen aufzustellen.



Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

- Mehr-Augen-Prinzip
- Trennung von Prozessen die ein Risikopotential haben (z.B. im Vergabeprozess)
- Transparenz von Entscheidungen
- Personalauswahl und Personalverwendungsdauer in Risikobereichen
- Organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen – Benennung von Compliance-Beauftragten
- Entgegennahme von Hinweisen auf Fehlverhalten, deren Untersuchung und ggfs. Ahndung
- Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen
- Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten Organisationskultur

3. Schritt: Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

Bei größeren Organisationen sollte auch ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch der mit Korruptionsprävention/-bekämpfung befassten Mitarbeiter durchgeführt werden.

Sollte die Teilnahme an angebotenen Fortbildungsmöglichkeiten zur Korruptionsprävention für die Beschäftigten verpflichtend sein?

Aufgrund der gewonnenen Praxiserfahrungen und um die Sensibilität für das Thema Korruptionsprävention insgesamt bei allen Beschäftigten zu erhöhen, hat sich eine Verpflichtung zur Teilnahme an den Seminaren bewährt.

Wie sollten neu eingestellte Beschäftigte sensibilisiert werden?

Neuen Beschäftigten sollte (zumindest in Bereichen, die als besonders risikoreich bewertet wurden) zeitnah nach deren Einstellung in geeigneter Form die wesentlichen Grundlagen der Korruptionsprävention vermittelt werden. Eine persönliche Ansprache im Rahmen einer Informationsveranstaltung zum Thema Korruptionsprävention ist hierzu sehr gut geeignet. Ist dies organisatorisch nicht durchführbar, sollte auf jeden Fall eine besondere schriftliche Unterweisung erfolgen.

Welche Maßnahme ist am effektivsten?

Am effektivsten ist die persönliche Ansprache im Rahmen von Präsenzs Schulungen. Durch die Möglichkeit der Diskussion von Praxisfällen und Rückfragen zum Verständnis vorgegebener Regelungen bleibt das Thema Korruptionsprävention bei den Teilnehmern länger bzw. intensiver „im Gedächtnis“.

Um Korruption wirkungsvoll zu bekämpfen, sollten alle Kommunikationsmaßnahmen genutzt werden. Neben der Schulung sind (präzise ausformulierte) schriftliche Vorgaben sinnvoll. Ebenso könnten Informationen zur Korruptionsprävention im internen Kommunikationsnetz (Intranet) jederzeit abrufbar eingestellt werden.

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten
Antikorruptionsmaßnahmen

1. Schritt

„Tone from the Top“

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

3. Schritt

Risikominimierende-/absichernde Maßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten
Organisationskultur

4. Schritt: Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

Einleitung

Wurde nach durchgeführter Risikoanalyse ein Antikorruptions-Programm mit verschiedenen Maßnahmen in der Organisation aufgestellt, muss auch über geeignete Kontrollmaßnahmen nachgedacht werden, um prüfen zu können, ob das System auch effektiv ist. Dabei soll eine nachhaltige Implementierung der getroffenen Maßnahmen sichergestellt werden, zum anderen geht es aber auch darum, aus möglichen Defiziten, die im Rahmen der Kontrollen aufgedeckt werden, die richtigen Lehren zu ziehen und das Gesamtsystem entsprechend zu verbessern oder an neue Gegebenheiten anzupassen. Bei den Kontrollen sollte darauf geachtet werden, dass sie praxisnah ausgestaltet sind und auch entsprechende Testläufe enthalten.

Gibt es Checklistenfragen?

- Werden die eingeführten Antikorruptionsmaßnahmen in der Organisation in regelmäßigen Abständen auf ihre tatsächliche Durchführung hin kontrolliert bzw. geprüft?
- Werden die eingeführten Antikorruptionsmaßnahmen daraufhin überprüft, ob sie Veränderungen in der Geschäfts- und Risikolage noch entsprechen?
 - a. Wesentliche Veränderung in bestehenden Geschäften bzw. Erwerb neuer Geschäfte beim Unternehmen bzw. wesentliche Veränderung im Aufgabenbereich der Behörde
 - b. Änderungen im tatsächlichen Umfeld (vgl. etwa CPI-Index) bzw. in der Gesetzgebung

- Wird für die Prüfungen/Kontrollen auf interne und/oder externe Ressourcen in der Organisation zurück gegriffen?

Weiterführende Informationen finden Sie unter <http://www.icc-deutschland.de/icc-regeln-und-richtlinien/icc-verhaltensrichtlinien/icc-verhaltensrichtlinien-anti-korruption-bestechung-in-deutschland-definition-geschichte.html>.

Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorrption ausgerichteten Unternehmenskultur

1. Schritt

„Tone from the Top“

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt: (last but not least) Etablierung einer auf Antikorrption ausgerichteten Organisationskultur

Was ist Organisationskultur?

Aus der Perspektive der Organisationsforschung besteht Kultur aus den gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen, die eine Gruppe bei der Bewältigung externer Aufgaben und beim Umgang mit internen Beziehungen erlernt hat.

Nach einer verbreiteten Ansicht besteht Organisationskultur aus drei Ebenen: (1) Basisannahmen, (2) Normen und Standards und (3) Symbolsysteme. Die Basisannahmen sind Vorstellungen über Umweltbezug, Wahrheit, Menschen, menschliches Handeln und soziale Beziehungen. Normen und Standards sind Maximen, Richtlinien, Verbote und Werte. Symbolsysteme sind Sprache, Rituale, Kleidung und Umgangsformen. Basisannahmen sind unsichtbar und zumeist unbewusst. Normen und Standards sind teilweise unsichtbar und teilweise unbewusst.

Eine Organisationskultur mit unangemessenen Basisannahmen, Werten und Normen kann danach das Kooperationsverhalten von Menschen in der Organisation bzw. in Teilen nachteilig prägen.

Welche Bedeutung hat die Organisationskultur für das Compliance Management einer Organisation?

Aktuelle Untersuchungen belegen, dass die organisationsweite Akzeptanz von Compliance-Maßnahmen (und damit auch von Präventionsmaßnahmen gegen Korruption) entscheidend von der Organisationskultur abhängen. Bestimmte Eigenschaften der Organisationskultur erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz der Korruptionsprävention und reduzieren damit das Korruptionsrisiko der Organisation. Vor diesem Hintergrund wird die Bedeutung der Compliance-Kultur auch in den bestehenden Standards für die Ausgestaltung

eines Compliance Management Systems betont.

Was sind die Kriterien einer angemessenen Compliance-Kultur?

Da wesentliche Elemente der Organisationskultur (Basisannahmen, Werte und Normen) unsichtbar und zumindest teilweise auch unbewusst sind, werden in der Praxis wissenschaftlich evaluierte Kriterien-Modelle eingesetzt, die in Form von Mitarbeiterbefragungen eine Erhebung der Compliance-Kultur und durch Vergleiche der Ergebnisse verschiedener Bereiche der Organisation bzw. durch den Vergleich mit den Ergebnissen anderer Organisationen die Identifikation von Ansatzpunkten für eine Verbesserung der Compliance-Kultur einer Organisation ermöglichen.

Folgende Fragestellungen, bei deren Beantwortung jeweils auf die (vermutete) Sicht der Mitarbeiter abgestellt werden sollte, ermöglichen eine erste Einschätzung hinsichtlich der Existenz von Defiziten bzw. Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich der Compliance-Kultur einer Organisation:



Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt

Etablierung einer auf Antikorrption ausgerichteten Unternehmenskultur

1. Schritt

„Tone from the Top“

2. Schritt

Wie bewerte ich mein Risiko?

3. Schritt

Risikominimierende/-absichernde Maßnahmen

4. Schritt

Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

5. Schritt: (last but not least) Etablierung einer auf Antikorrption ausgerichteten Organisationskultur

1. Werden die Erwartungen der Organisationsleitung an das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte klar und vollständig kommuniziert?
2. Entspricht das Verhalten der Leitung der Organisation in vorbildlicher Weise den von ihr kommunizierten Erwartungen an das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte?
3. Ermöglicht die Organisation den Mitarbeitern und Führungskräften, die von der Leitung der Organisation kommunizierten Verhaltenserwartungen zu erfüllen?
4. Sind den Mitarbeitern und Führungskräften die Konsequenzen eines Verstoßes gegen Compliance-Vorgaben für die Organisation und für sich persönlich bewusst?
5. Sind die Mitarbeiter und Führungskräfte der Organisation bereit, Verantwortung für die Einhaltung der von der Organisationsleitung kommunizierten Compliance-Vorgaben zu übernehmen?
6. Sind die Mitarbeiter und Führungskräfte der Organisation fähig, bestehende Compliance-Dilemmata wahrzunehmen und in angemessener Form anzusprechen?
7. Sind die Mitarbeiter und Führungskräfte der Organisation fähig, eigenes und fremdes Fehlverhalten in angemessener Form anzusprechen?
8. Werden Compliance-Verstöße konsequent und konsistent sanktioniert?

Wahrnehmung der existierenden Compliance-Kultur an die konkrete Entwicklungsphase der Organisation anschlussfähige Verbesserungsmaßnahmen zu erarbeiten.

Sofern die ehrliche Beantwortung dieser Fragen mögliche Defizite im Hinblick auf die gewünschte Compliance-Kultur einer Organisation erkennen lässt, kann es sinnvoll sein, ggf. auch unter Einbindung von professioneller Expertise eine repräsentative Mitarbeiterbefragung durchzuführen, um auf der Grundlage einer objektivierten