

Leitfaden für Vorgesetzte im Zusammenhang mit dem Thema Korruptionsprävention

Als Vorgesetzte haben Sie eine Vorbildfunktion und Fürsorgepflicht für die Ihnen unterstellten Beschäftigten.

Ihr Verhalten, aber auch Ihre Aufmerksamkeit sind von großer Bedeutung für die Korruptionsprävention. Sie sollten daher eine aktive, vorausschauende Personalführung und -kontrolle praktizieren. Insbesondere sollten Sie klare Zuständigkeitsregelungen und transparente Aufgabenbeschreibungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine angemessene Kontrolldichte sicherstellen.

Schwachstellen und Einfallstore für Korruption sind zum Beispiel:

1. mangelhafte Dienst- und Fachaufsicht;
2. blindes Vertrauen gegenüber langjährigen Beschäftigten und spezialisierten Beschäftigten;
3. charakterliche Schwächen von Beschäftigten bei korruptionsgefährdeten Dienstleistungen;
4. negatives Vorbild von Vorgesetzten bei der Annahme von Präsenten;
5. ausbleibende Konsequenzen nach aufgedeckten Manipulationen.

Sie können solchen Schwachstellen durch folgende Maßnahmen begegnen:

1. **Belehrung und Sensibilisierung**

Sprechen Sie mit Ihren Beschäftigten in regelmäßigen Abständen anhand des „Verhaltenskodex gegen Korruption“ über die Verpflichtungen, die sich aus dem Verbot der Annahme von Belohnungen und Geschenken und aus den Vorschriften zur Vermeidung von Interessenkollisionen ergeben (mindestens einmal jährlich im Zusammenhang mit dem Mitarbeitergespräch).

2. **Organisatorische Maßnahmen** (im Rahmen Ihrer Befugnisse)

Achten Sie auf klare Definition und gegebenenfalls auf Einschränkungen der Entscheidungsspielräume.

Erörtern Sie die Delegationsstrukturen, die Grenzen der Ermessensspielräume und die Notwendigkeit von Mitzeichnungspflichten.

Achten Sie bei besonders korruptionsgefährdeten Dienstleistungen auf eine Flexibilisierung der Vorgangsbearbeitung nach numerischen oder Buchstabensystemen durch

- a) kritische Überprüfung der Sachbearbeitung nach diesen Systemen;
- b) Einzelzuweisung nach dem Zufallsprinzip oder
- c) durch wiederholten Wechsel der Nummern- oder Buchstabenzuständigkeiten einzelner Personen.

Realisieren Sie – wenn irgend möglich – das Mehr-Augen-Prinzip. Eventuell bietet sich die Bildung von Arbeitsteams bzw. -gruppen an. Prüfen Sie, ob die Begleitung einzelner Beschäftigter durch weitere Bedienstete zu Außendiensten oder die Einrichtung von „gläsernen Büros“ für die Abwicklung des Besucherverkehrs geboten ist, damit Außenkontakte der Dienststelle nur nach dem Mehr-Augen-Prinzip wahrgenommen werden. Wo

sich das wegen der tatsächlichen Umstände nicht realisieren lässt, organisieren Sie Kontrollen – in nicht zu großen zeitlichen Abständen.

Nutzen Sie zur Korruptionsprävention in besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsgebieten auch die personelle Durchmischung durch sporadischen Wechsel der Raumbesetzungen (auch ohne Aufgabenänderung für die Beschäftigten).

3. Fürsorge

In besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsgebieten erfordert Korruptionsprävention auch eine erhöhte Fürsorge für Ihre Beschäftigten.

- a) Berücksichtigen Sie stets die erhöhte Gefährdung Einzelner.
- b) Auch der ständige Dialog ist ein Mittel der Fürsorge.
- c) Beachten Sie dienstliche und private Probleme Ihrer Beschäftigten.
- d) Sorgen Sie für Abhilfe zum Beispiel durch Entbindung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin von Aufgaben, wenn Ihnen Interessenkollisionen durch Nebentätigkeiten oder durch Tätigkeiten von Angehörigen bekannt werden.
- e) Besondere Wachsamkeit ist bei erkennbarer Überforderung oder Unterforderung Einzelner geboten.
- f) Ihre erhöhte Aufmerksamkeit verlangt es, wenn Ihnen persönliche Schwächen (zum Beispiel Suchtprobleme, Hang zu teuren, schwer zu finanzierenden Hobbys) oder eine Überschuldung bekannt werden; Beschäftigte, deren wirtschaftliche Verhältnisse nicht geordnet sind, sollen auf Dienstposten, auf denen sie der Gefahr einer unlauteren Beeinflussung durch Dritte besonders ausgesetzt sind, nicht eingesetzt werden.
- g) Schließlich müssen Sie auch bei offen vorgetragener Unzufriedenheit mit dem Dienstherrn besonders wachsam sein und versuchen, dem entgegenzuwirken.

4. Aufsicht; Führungsstil

Machen Sie sich bewusst, dass es bei Korruption keinen beschwerdeführenden Geschädigten gibt und Korruptionsprävention deshalb wesentlich von Ihrer Sensibilität und der Sensibilisierung Ihrer Beschäftigten abhängt. Sie erfordert aber auch Ihre Dienst- und Fachaufsicht – ohnehin Ihre Kernpflicht als Vorgesetzte/r. Ein falsch verstandener kooperativer Führungsstil oder eine „laissez-faire“-Haltung können bei besonders korruptionssensiblen Dienstleistungen verhängnisvoll sein. Versuchen Sie deshalb,

- a) die Vorgangskontrolle zu optimieren, indem Sie zum Beispiel Kontrollmechanismen (Wiedervorlagen oder ähnliches) in den Geschäftsablauf einbauen,
- b) das Abschotten oder eine Verselbständigung einzelner Beschäftigter zu vermeiden,
- c) dem Auftreten von Korruptionsindikatoren besondere Wachsamkeit zu schenken,
- d) stichprobenweise das Einhalten vorgegebener Ermessensspielräume zu überprüfen,
- e) die Akzeptanz des Verwaltungshandelns durch Gespräche mit „Verwaltungskunden“ zu ermitteln.

Nutzen Sie das Fortbildungsangebot bei Lehrgängen zur Korruptionsprävention.