

## **Prävention von Korruption**

Mit dem Fokus auf betriebsinterne Präventionsmaßnahmen privater und öffentlicher Unternehmen, unter Bezugnahme auf Präventivdiskursen anderer Phänomene.

Bachelorarbeit

zu Erlangung des Grades eines Bachelor of Science im Studiengang  
Informationsmanagement

vorgelegt von

Jan Klinkner

Betreuer: Privat Dozent Dr. Ralf Antes

Erstgutachter: Privat Dozent Dr. Ralf Antes

Zweitgutachter: Jun.-Prof. Dr. Berthold H. Hass, Institut für Management,  
Fachbereich 4, Universität Koblenz/Landau.

Koblenz im August 2006

Wörter: 14.715

## **Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Mit der Einstellung dieser Arbeit in die Bibliothek bin ich einverstanden.

Der Veröffentlichung dieser Arbeit im Internet stimme ich zu.

Naunheim, den 04. 08. 2006

Jan Klinkner

## Inhaltsverzeichnis

<b>ERKLÄRUNG</b> .....	
<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>I</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>II</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>III</b>
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
<b>2 KORRUPTION, EIN PHÄNOMEN DER WIRTSCHAFTSKRIMINALITÄT</b> .....	<b>3</b>
2.1 KORRUPTION – DER VERSUCH EINER DEFINITION .....	4
2.2 DIE HISTORISCHE ENTWICKLUNG – EIN KURZER ABRISS .....	5
2.3 KORRUPTION, DIE ERSCHEINUNGSFORMEN .....	7
2.3.1 Die Folgen korrupten Verhaltens .....	9
2.3.2 Anreize zu korrupten Handlungen .....	9
2.3.3 Die repressiven Grundlagen.....	10
<b>3 BEKÄMPFUNG VON KORRUPTION IN UNTERNEHMEN MIT HILFE PRÄVENTIVER MAßNAHMEN</b> .....	<b>12</b>
3.1 DIE DREI SCHRITTE DER KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG.....	13
3.1.1 Korruption erkennen .....	13
3.1.2 Korruption bekämpfen.....	15
3.2 KORRUPTION VERHINDERN – DER ERSTE SCHRITT BEI DER KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG.....	17
3.2.1 Der Chef als Vorbild.....	17
3.2.2 Aufklärung und Sensibilisierung.....	19
3.2.3.1 Corporate Governance.....	20
3.2.3.2 Codes of Conduct - Schaffung einer Unternehmenskultur.....	20
3.2.4 Sicherheit durch Kontrolle.....	22
3.2.4.1 Transparenz und Dokumentation.....	22
3.2.4.2 Rechnungswesen und Kalkulation .....	23
3.2.4.3 Dokumentation mit IT Unterstützung .....	23
3.2.4.4 Verstärkte Abschreckung durch Sanktionen .....	24
3.2.5 Schwachstellenanalyse - Das Unternehmen unter der Lupe.....	24
3.2.6 Restrukturierung der Arbeitsabläufe durch betriebliche Organisationsmaßnahmen.....	26
3.2.6.1 Personalwahl .....	26
3.2.6.2 Motivierende Vergütungen .....	27
3.2.6.3 Funktionstrennung .....	27
3.2.6.4 Vier-Augen-Prinzip .....	28
3.2.6.5 Personalrotation .....	28
3.2.6.6 Mitarbeiter zur Aufdeckung motivieren: Whistleblowing .....	29
3.2.6.6.1 Firmeninterner Korruptionsbeauftragter .....	30
3.2.6.6.2 Ombudsmann .....	31
3.2.6.6.3 Hotlines und Internet.....	31
3.2.6.7 Sonstige.....	32
<b>4 KORRUPTIONSPRÄVENTION UND NACHHALTIGKEITSDISKURSE BEI QUALITÄT, ARBEITSSICHERHEIT UND UMWELTSCHUTZ</b> .....	<b>36</b>
4.1 ARBEITSSICHERHEIT UND ARBEITSUMWELTSCHUTZ .....	37

---

4.1.1	Die geschichtliche Entwicklung bis heute .....	37
4.1.2	Die Bedeutung von Arbeitssicherheit für Unternehmen.....	39
4.1.3	Arbeitssicherheit durch Prävention.....	40
4.2	UMWELTSCHUTZ UND ÖKOLOGISCHE VERTRÄGLICHKEIT .....	42
4.2.1	Umweltverschmutzung und die Entwicklung des Umweltschutzes .....	42
4.2.2	Die Bedeutung des Umweltschutzes für Unternehmen .....	43
4.2.3	Präventiver Umweltschutz.....	45
4.3	QUALITÄT UND QUALITÄTSMANAGEMENT.....	46
4.3.1	Entwicklung und Bedeutung von Qualität.....	47
4.3.2	Wege der Prävention .....	49
4.4	SCHNITTMENGENBETRACHTUNG BEI DER NACHHALTIGEN SICHERUNG VON QUALITÄT, ARBEITSSCHUTZ UND ÖKOLOGISCHER VERTRÄGLICHKEIT MIT BEZUGNAHME ZUR KORRUPTIONSPRÄVENTION .....	51
4.4.1	Synergieeffekte bei der Installation von Präventivmaßnahmen unterschiedlicher Phänomene .....	52
4.4.2	Bezugnahme von Präventivdiskursen bei der Korruptionsbekämpfung zu solchen bei Qualität, Sicherheit und Umweltschutz.....	56
4.4.2.1	Gestaltungsgrundsätze der Korruptionsprävention.....	56
4.4.2.2	Begründung für die präventive Bekämpfung von Korruption .....	60
4.4.2.3	Ziele der Korruptionsbekämpfung und mögliche Zielkonflikte mit anderen Phänomenen .....	61
5	<b>REKAPITULATION UND FAZIT .....</b>	<b>67</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Die Beziehung zwischen Prinzipal, Agent und Klient.....	8
Abbildung 2: Störfaktoren und ihre Wirkung.....	40
Abbildung 3: Fehlerentstehung und –behebung nach herkömmlichen Qualitätskonzepten.....	49
Abbildung 4: Phänomene und deren primären Zielgruppe(n) .....	54
Abbildung 5: Ausprägung der Gestaltungsgrundsätze bei den unterschiedlichen Phänomenen.....	59
Abbildung 6: Phänomene und deren primäre Zielgruppe(n) (Erweitert um Korruption).....	62

## Abkürzungsverzeichnis

<b>AO</b>	Abgabenordnung
<b>ArbschG</b>	Arbeitsschutzgesetz
<b>ASiG</b>	Arbeitssicherheitsgesetz
<b>Bzgl.</b>	Bezüglich
<b>Bzw.</b>	Beziehungsweise
<b>d. h.</b>	Das heißt
<b>DIN</b>	Deutsche Industrienorm
<b>EN</b>	Europäische Norm
<b>Engl.</b>	Englisch
<b>EStG</b>	Einkommenssteuergesetz
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>f.</b>	Folgende
<b>ff.</b>	Fortlaufend folgende
<b>GG</b>	Grundgesetz
<b>Ggf.</b>	Gegebenenfalls
<b>GWB</b>	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung
<b>i. e. S.</b>	Im eigentlichen Sinne
<b>IntBestG</b>	Internationales Bestechungsgesetz
<b>ISO</b>	International Organisation for Standardisation
<b>IT</b>	Informationstechnologie
<b>Jh. v. Chr.</b>	Jahrhundert vor Christus
<b>KonTraG</b>	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Cooperation and Development
<b>SGB</b>	Sozialgesetzbuch
<b>Sog.</b>	So genannt
<b>StGB</b>	Strafgesetzbuch
<b>TI</b>	Tranparency International
<b>TQM</b>	Total Quality Management
<b>u. a.</b>	Unter anderem
<b>u. v. m.</b>	Und vielem mehr

---

<b>US</b>	United States
<b>Usw.</b>	Und so weiter
<b>UWG</b>	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
<b>v. a.</b>	Vor allem
<b>Vgl.</b>	Vergleiche
<b>z.B.</b>	Zum Beispiel

## 1 Einleitung

„Schwarze Schafe gibt es überall“, ein Sprichwort, dass sicherlich jeder schon einmal im Zusammenhang vornehmlich beschönigender Darstellungen gehört hat. „Schwarze Schafe“ stellen in der Regel eine Minderheit innerhalb eines Systems dar, welche die von dem System oder von außerhalb vorgegebenen Regelungen bewusst missachten. Durch ihr Verhalten versuchen sie eigene Vorteile zu erhaschen, wobei sich dies meist schädigend auf das System als Ganzes auswirkt.

Ersetzt man nun die eher abstrakten Begriffe System durch „Unternehmen“, „Schafe“ bzw. „Schwarze Schafe“ durch „Mitarbeiter“ und bezeichnet das System schädigende Verhalten bei eigener Vorteilsnahme als Korruption ergibt sich ein konkretes Szenario, welches die Situation in vielen Unternehmen widerspiegelt.

Korruptes Verhalten einzelner Mitarbeiter fügt dem Unternehmen, meist unbemerkt, erheblichen Schaden zu und gefährden auf lange Sicht dessen Existenz.

Da bei Korruptionsdelikten das sonst bei kriminellen Handlungen typische Täter-Opfer-Profil nicht gegeben ist, sondern vielmehr ein Täter-Täter-Profil vorliegt, ist das Erkennen und das Aufklären von korrupten Machenschaften ex-post extrem schwierig. Daher kommt bei der Bekämpfung von Korruption vor allem den präventiven Maßnahmen besondere Bedeutung zu, da diese bei konsequenter Umsetzung die Ursachen korrupten Verhaltens verhüten bzw. ausschalten.

Die ex-ante Bekämpfung von innerbetrieblich unerwünschten Phänomenen ist dabei keine neue Erfindung. Im Kontext der ökologischen Verträglichkeit, der Arbeitssicherheit oder des Qualitätsmanagements, um nur einige Beispiele zu nennen, wurden in der Vergangenheit ebenfalls präventive Maßnahmen entwickelt, um negative Auswirkung im Zusammenhang mit diesen Phänomenen bereits vor eigentlichen Entstehung zu verhindern.

Im Rahmen dieser Arbeit sollen die präventiven Maßnahmen zur innerbetrieblichen Bekämpfung von Korruption mit den Präventionsdiskursen anderer innerbetrieblicher Phänomene verglichen werden, um so Kenntnis darüber zu erlangen, inwieweit sich die verschiedenen Methoden aufeinander übertragen lassen.



Die Arbeit umfasst insgesamt fünf Kapitel, wobei das erste die Einleitung darstellt.

Zur Einführung in die Thematik wird zunächst eine Erläuterung der Korruption als Phänomen der Wirtschaftskriminalität gegeben.

Aus diesem Grund erfolgt der Einstieg ins zweite Kapitel über eine begriffliche Definition des Wortes Korruption und einen kurzen Abriss der historischen Entwicklung. Anschließend werden die verschiedenen Erscheinungsformen der Korruption und deren Auswirkungen auf Unternehmen erläutert. Zum Abschluss des Kapitels wird ein Einblick in die so genannten repressiven Maßnahmen, also den gesetzlichen Grundlagen zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität in der Bundesrepublik Deutschland gegeben.

Das dritte Kapitel befasst sich mit der umfangreichen Darstellung der verschiedenen Präventionsverständnisse zur Bekämpfung von Korruption. Dabei soll der Weg vom Allgemeinen zum Speziellen führen, d. h. zunächst werden kurz die Grundlagen zur Bekämpfung von Korruption als Ganzes betrachtet, um anschließend überzuleiten zu den präventiven Maßnahmen. Zum Einstieg in dieses Kapitel wird die Notwendigkeit der Korruptionsbekämpfung diskutiert.

Anschließend erfolgt in Kapitel 4 die Bezugnahme zu den Präventionsdiskursen anderer innerbetrieblicher Phänomene. Hier wird besonderes Augenmerk auf ökologische Verträglichkeit, Sicherheit und Qualität gelegt. Diese Aspekte werden zunächst erläutert und deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg dargestellt. Anschließend erfolgt die Bezugnahme zu den Präventivtypen, die in Kapitel 3 vorgestellt wurden.

Das fünfte Kapitel dient der Ziehung eines Resümees und somit zur Abrundung der Arbeit. Hier werden die neu gewonnen Erkenntnisse und die sich daraus ergebenden Resultate noch einmal zusammengefasst präsentiert.

## 2 Korruption, ein Phänomen der Wirtschaftskriminalität

Die Vielzahl der verschiedenen Gesichter<sup>1</sup>, mit der sich die Wirtschaftskriminalität präsentiert ist ebenso weit reichend wie ihre Geschichte. Seit sich der Mensch in für unsere Begriffe kultivierte Systeme zusammengeschlossen hat, existieren Hinweise auf wirtschaftskriminelles Handeln und insbesondere auf Korruption. Obwohl es zwar immer wieder Ansätze zur Bekämpfung dieser Verbrechen gab<sup>2</sup>, wurde dieses Phänomen trotz der vorliegenden Tatsachen von Seiten der Forschung und der Obrigkeit mit seinen Folgen oft unterschätzt bzw. seine Auswirkung auf Unternehmen, Staat und Gesellschaft falsch beurteilt.<sup>3</sup>

Heute weiß man, dass Korruption der Wirtschaft sowohl im materiellen als auch im immateriellen Sinne sehr hohen Schaden zufügt.<sup>4</sup>

Beitrag zu dieser Erkenntnis haben vor allem die in den letzten Jahrzehnten mehrfach aufgedeckten spektakulären Fälle von wirtschaftskriminellen Delikten geleistet. Der Korruptionsskandal um die Müllverbrennungsanlage in Köln, der in den Medien als „Kölner Klüngel“ bekannt wurde und die Verwicklung der Betriebsratsmitglieder bei VW in korrupte Machenschaften sind nur zwei von einer Vielzahl signifikanter Beispiele. Wie ein Weckruf gehen ebensolche Berichterstattungen der Presse durch die Gesellschaft und Forderungen nach verschärften Repressalien sind zunächst die ersten Reaktionen hierauf.<sup>5</sup>

Einen effektiven Beitrag zur echten Sensibilisierung der Gesellschaft in wirtschaftskriminellen Belangen leistet die 1993 gegründete nichtstaatliche Organisation Transparency International. Sachliche Aufklärung und die Entwicklung von Leitfäden zur präventiven Bekämpfung von Korruption, für private wie öffentliche Unternehmen gehören zu den Zielen dieser Vereinigung.<sup>6</sup>

Aber auch andere Organisationen und Einrichtungen haben mittlerweile die Notwendigkeit zum Handeln erkannt. In den Forschungsreihen des

---

<sup>1</sup> Vgl. TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S.28.

<sup>2</sup> Vgl. 5. Buch Moses, Kapitel 16 und weitere; ebenso Kodex Hammurabi:  
<http://www.wsu.edu/~dee/MESO/CODE.HTM>

<sup>3</sup> Vgl. Pies, Ingo et al: Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-2 S. 30 ff.; Der große Herder, Nachschlagewerk für Wissen und Leben, 1962, S. 108.

<sup>4</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 48 f.

<sup>5</sup> Vgl. Pies, Ingo et al: Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-2 S. 11.

<sup>6</sup> Vgl. [www.transparency.org/Ziele](http://www.transparency.org/Ziele) .

Bundeskriminalamtes, in Ausarbeitungen des Bundesministeriums des Inneren, sowie der Internationalen Handelskammer und in wissenschaftlichen Arbeiten von Experten aus verschiedensten Fachgebieten finden sich Denkansätze, Richtlinien und Kodizes zur Korruptionsbekämpfung.<sup>7</sup>

Der erste Schritt bei der aktiven Bekämpfung der Korruption sollte die Aufklärung sein. Das richtige Verständnis dieses Phänomens in all seinen Facetten bildet die Grundlage für eine tiefgreifende Forschung.

Daher soll dieses erste Kapitel dazu dienen, Korruption begrifflich und historisch zu definieren und herzuleiten, sowie seine Erscheinungsformen und Auswirkungen darzustellen.

## 2.1 Korruption – Der Versuch einer Definition

Die sprachlichen Wurzeln des Wortes Korruption liegen im Lateinischen. Herleiten lässt es sich aus dem Verb *corrumpere*, das u. a. mit verderben, vernichten oder bestechen übersetzt werden kann.<sup>8</sup>

Auf Grund seines vielseitigen Charakters halten viele Autoren<sup>9</sup> die eindeutige Definition des Begriffs Korruption für sehr schwierig und beschränken sich daher bei ihren Ausführungen auf formelle Beschreibungen, definieren nur Teilaspekte oder ziehen Vergleiche heran.

Michael Wiehen beispielsweise setzt Korruption mit nicht integrem Verhalten gleich,<sup>10</sup> während Albrecht Söllner sich der Metapher der „Schmutzigen Hände“ bedient.<sup>11</sup>

Im Brockhaus findet man folgende Erläuterung: „Korruption, die, moralisch verwerfliche, auf persönliche Gewinn gerichtetes Handeln, das je nach Verbreitung und Duldung den Verfall des gesellschaftlichen Lebens bewirken kann.

---

<sup>7</sup> Vgl. Bsp.: BKA-Forschungsreihe: Korruption- hinnehmen oder handeln?; Bundesministerium des Inneren: Texte zur Korruptionsprävention 2004; ICC: Verhaltensrichtlinien zur Bekämpfung der Korruption im Geschäftsverkehr – ein Verhaltenskodex; etc.

<sup>8</sup> Vgl. Kunkel-Razum, 2002: Duden, Bd. 10 Bedeutungswörterbuch, S. 552.

<sup>9</sup> Vgl. u. a. Stierle, Jürgen, 2006: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen S. 18; Krug, Sabine, 1997: Korruption in verschiedenen Wirtschaftssystemen S. 2; Pies, Ingo et al. 2005: Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-6 S. 136.

<sup>10</sup> Vgl. Wiehen, Michael 2004: Aus: Handbuch Wertemanagement: Werte als Faktor der Korruptionsprävention S. 222

<sup>11</sup> Vgl. Söllner, Albrecht 2000: Die Schmutzigen Hände.

Kennzeichnend ist ein für die Beteiligten vorteilhafter, heimlicher und unter Missbrauch einer Macht- oder Vertrauensstellung vereinbarter Tausch von materiellen oder immateriellen Leistungen, der gegen Gesetze oder Verhaltensnormen verstößt. (→Bestechung)<sup>12</sup>

Umgangssprachlich wird Korruption oft mit Bestechung assoziiert, obwohl dies nur ein Teilaspekt von korruptem Verhalten darstellt.<sup>13</sup> Daher auch der Verweis im Brockhaus.

Transparency International definiert Korruption als „Missbrauch von anvertrauter Macht zum privaten Nutzen oder Vorteil“.<sup>14</sup> Kurz, aber treffend werden hiermit die Kernaspekte korrupter Handlungen aufgezeigt. Daher wird sich diese Arbeit auch primär an dieser Definition orientieren.

## 2.2 Die historische Entwicklung – Ein kurzer Abriss

Das Phänomen Korruption ist so alt wie das zivilisierte Zusammenleben. Bereits im Kodex Hammurabi aus dem 17. Jh. v. Chr. gibt es Hinweise auf den Versuch der repressiven Bekämpfung korrupten Verhaltens.<sup>15</sup>

Ebenso werden im Alten Testament Verhaltensnormen aufgeführt, die der Korruption vorbeugen sollen. Im 5. Buch Moses, Kapitel 16 findet man folgende Handlungsanweisungen für Richter und Amtleute: „Du sollst das Recht nicht beugen und sollst auch nicht die Person ansehen und keine Geschenke nehmen; denn Geschenke machen die Weisen blind und verdrehen die Sache der Gerechten.“<sup>16</sup>

Weitere Quellen, die Hinweise auf korrupte Praktiken und den Versuch der Bekämpfung dieser enthalten sind u. a. das römische Recht, Lex Iulia de repetundis, sowie das Strafgesetz des Deutschen Reichs von 1871 in dem beispielsweise die Bestrafung von Bestechungsdelikten geregelt war.<sup>17</sup>

Im Lauf der Geschichte trat Korruption durchgehend, allerdings mit unterschiedlicher Intensität auf.

---

<sup>12</sup> Der Brockhaus 1998: In einem Band 8. Auflage, S. 490, Stichwort: Korruption.

<sup>13</sup> Vgl. Stierle, Jürgen, 2006: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen S. 18

<sup>14</sup> [www.transparency.org/Was\\_ist\\_Korruption](http://www.transparency.org/Was_ist_Korruption)

<sup>15</sup> Vgl. : <http://www.wsu.edu/~dee/MESO/CODE.HTM>

<sup>16</sup> 5. Buch Moses, Kapitel 16; weitere Hinweise: 5. Buch Moses, Kapitel 25 und 27.

<sup>17</sup> Vgl. Knauß, Ina 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 260 f.

Dabei kursierte bis vor einigen Jahrzehnten noch die feste Überzeugung, dass Korruption kein Rechts-, sondern ein Moralbegriff sei. Man hielt den Mangel an gesetzlichen Bestimmungen als unbegründet und führte stattdessen die Behauptung ins Feld, dass die Bekämpfung von Korruption durch das Wiederbeleben moralischer Grundwerte in der Bevölkerung erfolgen müsse.<sup>18</sup>

Eine klare Fehleinschätzung, wie man heute weiß. Ebenso wie die Vermutung, dass Korruption nur ein Problem von Transformations- bzw. dritte Welt Ländern sei oder ein „gesundes Maß“ an Korruption sich sogar förderlich auf die wirtschaftliche Entwicklung auswirke.<sup>19</sup>

Das vielseitige Wesen der Korruption macht es für viele nach wie vor schwer, sich damit Auseinander zu setzen.<sup>20</sup>

Um Korruption für den Laien greifbarer zu machen, leitet Sabine Krug in ihrem Buch „Korruption in verschiedenen Wirtschaftssystemen“ eine interessante Bezugnahme her, indem sie Korruption mit Prostitution vergleicht. Die auf den ersten Blick doch sehr unterschiedlich wirkenden Phänomene, offenbaren bei näherer Betrachtung eine bemerkenswerte Ähnlichkeit in den Aspekten der geschichtlichen Entwicklung und der gesellschaftlichen Akzeptanz. Ein Beispiel: Ebenso wie Korruption ist Prostitution in der Gesellschaft, unabhängig von politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Hintergründen, weitgehend geächtet. Trotzdem gibt sich eine nicht unbedeutend hohe Zahl der Bevölkerung der Prostitution ebenso wie der Korruption hin.

Ingo Pies nennt dies das Paradoxon der Korruption und definiert dies wie folgt: „Korruption ist das Ergebnis einer dilemmatischen Anreizsituation. In einer solchen Situation sind die gesellschaftlichen Ergebnisse von den Intentionen der Handelnden entkoppelt. Daher ist es möglich, dass Korruption von denselben Akteuren verursacht wird, die unter diesem Phänomen leiden und es moralisch verurteilen.“<sup>21</sup>

Im Folgenden soll neben der Darstellung der verschiedenen Erscheinungsformen der Korruption ebenso erläutert werden, inwiefern Anreize für korruptes Verhalten entstehen können.

---

<sup>18</sup> Vgl. Der große Herder 1962: Nachschlagewerk für Wissen und Leben, S. 108.

<sup>19</sup> Vgl. Pies, Ingo et al. 2005: Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-6 S. 30.

<sup>20</sup> Vgl. Krug, Sabine, 1997: Korruption in verschiedenen Wirtschaftssystemen S. 6 ff.; der folgende Absatz stützt sich auf die genannte Quelle.

<sup>21</sup> Pies, Ingo et al. 2005: Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-6 S. 135.

### 2.3 Korruption, die Erscheinungsformen

Korrumpierte Delikte zeichnen sich primär dadurch aus, dass sie in mehr oder minder starker Intensität gegen rechtliche Normen, moralische Werte und Vertrauen in einer Auftragsbeziehung verstoßen. Die Täter erwerben auf Basis der ihnen anvertrauten Macht einen Vorteil durch einen ungerechtfertigten Tausch.<sup>22</sup>

Jede wirtschaftskriminelle Handlung die diesem Profil entspricht, wird daher als Korruption bezeichnet. Hierzu zählen vor allem folgende Vergehen:

- Bestechung und Bestechlichkeit
- Vorteilsgewährung und Vorteilsnahme
- Betrug und Untreue
- Wettbewerbsbeschränkende Absprache
- Submissionsbetrug
- Geldwäsche und Schmuggel
- Käuflichkeit politischer Entscheidungen und Abgeordnetenbestechung
- Umgehung der Bestimmung von Parteienfinanzierung

Diese Auflistung macht deutlich, dass es bei Korruptionsdelikten grundsätzlich von Nöten ist, beide Seiten der Täterschaft zu beleuchten. In der korrupten Handlung selbst sind prinzipiell nur Täter verwickelt, der Vorteilsgeber und der Vorteilsnehmer. Man spricht daher von einem Verbrechen ohne Opfer, was allerdings nur zur Hälfte der Wahrheit entspricht. Richtig ist, dass es, wie bereits erwähnt, bei der Tat selbst keine direkten Opfer gibt. Indirekt Leid tragend sind dagegen beispielsweise Unternehmen, die in Form von Auftraggebern oder Auftragnehmern auftreten, oder schlicht die Allgemeinheit.<sup>23</sup>

Zur Erläuterung der Verhältnisstrukturen bei korrupten Handlungen wird häufig das sog. Prinzipal-Agent-Schema herangezogen, welches auf eine Theorie von Michael Jensen und William Mieckling aus dem Jahr 1976 zurückzuführen ist. (siehe dazu Abbildung 1)<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Pies, Ingo et al. 2005: Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-6 S. 136 ff.

<sup>23</sup> Vgl. TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S.28.

<sup>24</sup> Vgl. Pies, Ingo et al. 2005: Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-6 S. 137 ff.

Hier ein Beispiel:

Ein Auftragnehmer, der Agent, wird vom Prinzipal, dem Auftraggeber, mit einer beliebigen Fülle von Tätigkeiten betraut. Somit entsteht zwischen den beiden ein Auftragsverhältnis. Dies könnte zum Beispiel ein Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sein. Um die Aufgaben entsprechend erfüllen zu können, werden dem Agenten vom Prinzipal gewisse Ressourcen und Entscheidungsfreiheiten übertragen.

Bei der Aufgabenerfüllung kann es durchaus üblich sein, dass der Agent mit anderen Personen, den Klienten, in Kontakt treten muss. Kommt es nun bei solchen Kontakten zu Handlungen, die wider den Interessen des Prinzipals stehen und bei denen der Agent die ihm übertragenen Vollmachten zu eigenen Gunsten missbraucht, hat dies den Bruch des Auftrags- und Vertrauensverhältnisses zwischen Prinzipal und Agent zur Folge. Dieser Bruch bleibt für den Prinzipal meist unbemerkt.

Beispielsweise könnte eine Aufgabe des Agenten die Vergabe eines Bauprojekts an einen Bauunternehmer (Klient) sein. Würde nun nicht der Geringstbietende den Zuschlag erhalten, sondern derjenige, der dem Mitarbeiter der Abteilung für Vergabe von Bauprojekten (Agent) das meiste sog. Schmiergeld bezahlt hat, handelt es sich um einen Korruptionsdelikt. Dies hat zur Folge, dass dem Unternehmen (Prinzipal) dadurch in der Regel mehr Kosten entstehen als bei der legalen Vergabe des Projekts und diesem somit ein materieller Schaden entsteht.

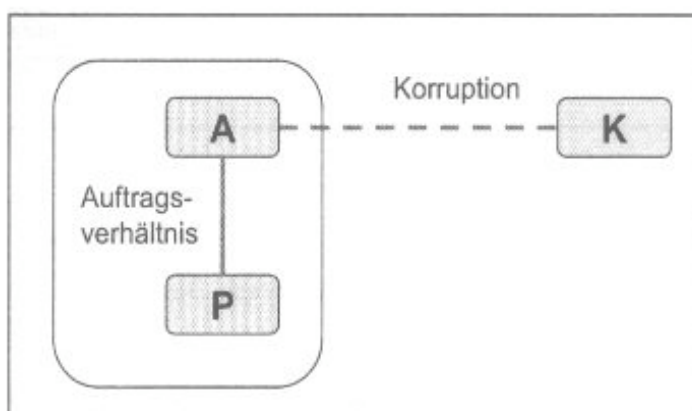


Abbildung 1: Die Beziehung zwischen Prinzipal, Agent und Klient (Quelle: Pies, Ingo et al. 2005: Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-6 S. 139)

### 2.3.1 *Die Folgen korrupten Verhaltens*

Wie aus dem Beispiel des vorherigen Kapitels deutlich wird, sind die Auswirkungen korrupter Machenschaften zum einen aus materiellen Gesichtspunkten zu betrachten. Hierzu gehören u. a. die Entstehung überhöhter Kosten durch unlautere Auftragsvergabe, Reduzierung des Gewinns durch notwendige Schmiergeldzahlungen, sowie der Erwerb bzw. die Herstellung von Produkten und/oder Dienstleistungen minderwertiger Qualität.

Weiterhin kann Korruption dazu führen, dass objektiv und transparent arbeitende Unternehmen vom Markt gedrängt werden und auf diese Weise Arbeitsplätze, aber auch der faire Wettbewerb auf dem entsprechenden Markt verloren gehen. Dies wiederum kann beispielsweise zu einem Rückgang der Innovationsbereitschaft der Unternehmen führen.

Zum anderen muss auch der immaterielle Schaden ins Auge gefasst werden. Primär ist in dem Zusammenhang der Vertrauensverlust zu nennen, der sich vor allem dann unter der Bevölkerung breit macht, wenn korruptes Verhalten bei öffentlich Bediensteten oder Politikern aufgedeckt wird.

Der tatsächliche messbare materielle Schaden, der durch Korruption allein in Deutschland entsteht, lässt sich auf Grund der geringen Aufklärungsrate entsprechender Delikte nur erahnen.<sup>25</sup>

### 2.3.2 *Anreize zu korrupten Handlungen*

Motive für korruptes Verhalten können sowohl monetärer als auch nicht-monetärerer Natur sein. Primär verfolgen sowohl Vorteilsgeber als auch Vorteilnehmer vordergründig monetäre Ziele, welche sie durch ihre Handlung verwirklichen wollen. Hierzu gehören beispielsweise das Erhalten von Schmiergeld auf Seiten des Vorteilsnehmers und der Folge dessen zu Stande gekommene Zuschlag für einen Auftrag für den Vorteilsgeber.

Für beide können außerdem immaterielle Werte wie zum Beispiel das Streben nach Macht und Einfluss die treibende Kraft sein.

---

<sup>25</sup> Vgl. Wiehen, Michael 2004: Aus: Handbuch Wertemanagement: Werte als Faktor der Korruptionsprävention S. 229.



Ein entsprechendes Missmanagement innerhalb der Unternehmen, welches Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern zur Folge hat, wirkt sich als Push-Faktor auf die Bereitschaft zur Korruption aus.<sup>26</sup>

Dieser Aspekt wird in Kapitel 3 noch ausführlich diskutiert.

### 2.3.3 Die repressiven Grundlagen

Die im Folgenden vorgestellten Gesetze und Regelungen sollen sich auf die gültigen Repressalien in der Bundesrepublik Deutschland beschränken.

Repressive Maßnahmen, also die Androhung von Strafe bei Missachtung vorgegebener Regeln, zur Bekämpfung von Korruption sind keine Erfindung der Neuzeit. Neben den Gesetzen des Hammurabi und den Verhaltensnormen in der Bibel, die bereits in Abschnitt 2.2 aufgeführt wurden, gibt es zahlreiche weitere historische Gesetzestexte, welche die Bekämpfung von Korruption zum Ziel hatten.<sup>27</sup> Damals wie heute wird man den Begriff „Korruption“ selbst in den Gesetzestexten vergeblich suchen. Die Antikorruptionsgesetze befassen sich vielmehr mit der Prävention und der Bekämpfung der verschiedenen Erscheinungsformen der Korruption.

Diese finden sich in folgenden Texten: Strafgesetze (§§ 298, 299, 331 ff. und 108e StGB), Steuergesetze (AO, ESTG, Steuerentlastungsgesetz), Gesetze gegen Wettbewerbsbeschränkung (§§1, 14, 19 GWB), Gesetze gegen unlauteren Wettbewerb (§§ 14 ff. UWG), Informationsfreiheitsgesetz, Parteiengesetz, das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), sowie Richtlinien der Bundesregierung zur Korruptionsbekämpfung in der Bundesverwaltung. Hinzu kommen Gesetze, die auf Grundlage internationaler Vereinbarungen getroffen wurden, wie das EU-Bestechungsgesetz und das internationale Bestechungsgesetz (IntBestG).

Außerdem hat sich Deutschland durch die Unterzeichnung von internationalen Übereinkommen zur Korruptionsbekämpfung dazu verpflichtet, diesen entsprechend Folge zu leisten. Hierzu zählt die OECD-Konvention zur Korruptionsbekämpfung im Internationalen Geschäftsverkehr.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 45 f.

<sup>27</sup> Vgl. Ina Knauß 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 259 ff.

<sup>28</sup> Vgl. TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 11 f.

Trotz der zahlreichen Repressionsbestimmungen halten viele Korruptionsexperten den Katalog nach wie vor für nicht ausreichend. In der Fachliteratur findet man daher immer wieder Verbesserungsvorschläge.<sup>29</sup>

Einen weiteren Grundstein zur Korruptionsbekämpfung legte zudem das Bundesjustizministerium mit der Ausarbeitung des Deutschen Corporate Governance Kodex, einem Empfehlungskatalog insbesondere für Aktiengesellschaften, der Anreize für eine gute und verantwortliche Unternehmensführung bieten soll. Nach Ansicht von TI und weiteren Experten ist dieser Kodex in seinem Umfang allerdings nicht ausreichend. TI machte daher bereits konkrete Vorschläge zur Erweiterung dieser Empfehlungen.<sup>30</sup>

Ein angemessenes Vorbild hierfür stellt der „Sarbanes-Oxley-Act“ dar, der die an der US-Börse notierten Unternehmen gesetzlich u. a. dazu verpflichtet, innerbetriebliche Korruption mit entsprechenden Maßnahmen zu verhindern bzw. zu bekämpfen.<sup>31</sup>

Die repressiven Diskurse sind lediglich die eine Seite der Medaille bei der Korruptionsbekämpfung. Auf Grund der besonderen Täterstruktur bei Korruptionsdelikten ist die Chance der Aufklärung solcher Vergehen, besonders bei häufig vorliegenden gewachsenen Beziehungen oder Netzwerkstrukturen<sup>32</sup>, sehr niedrig und der Aufwand entsprechend hoch. Daher legen Organisationen wie TI ein verstärktes Augenmerk auf die präventive Bekämpfung, da auf diesem Wege einer Entstehung entsprechender wirtschaftskrimineller Machenschaften vorgebeugt werden kann.

Im folgenden Kapitel werden diese Präventivmaßnahmen vorgestellt und ihre Wirkung erläutert.

---

<sup>29</sup> Vgl. Wiehen, Michael H. 2001: Aus Politik und Zeitgeschichte (B32-33/2001): Kontrollinstrumentarien der Korruptionsprävention und -bekämpfung in Deutschland. III. Kontrollinstrument Repression.

<sup>30</sup> Vgl. TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 17.

<sup>31</sup> Vgl. TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 39.

<sup>32</sup> Vgl. Bannenberg, Britta 2002: Korruption in Deutschland und ihre strafrechtliche Kontrolle S. 89 ff.

### ***3 Bekämpfung von Korruption in Unternehmen mit Hilfe präventiver Maßnahmen***

Erhebliche Schädigung der Volkswirtschaft, Behinderung des fairen Wettbewerbs und Zerstörung von Vertrauensverhältnissen; dank empirischer Untersuchungen der letzten Jahre konnte nicht nur die gesamte Palette der schädigenden Auswirkungen von Korruption aufgedeckt werden. Es wurden auch eine Reihe falscher Theorien und Hypothesen widerlegt, die in der Vergangenheit mit dafür verantwortlich waren, dass Korruption in seinen Auswirkungen unterschätzt und die entsprechende Bekämpfung nicht im erforderlichen Maß durchgeführt wurde.<sup>33</sup>

Die Aufdeckung verschiedener schwerer Korruptionsdelikte in Deutschland und Europa während der letzten Jahrzehnte hat zudem gezeigt, dass Korruption keinesfalls nur in Ländern der dritten Welt, sondern ebenso in den führenden Industrienationen zu finden ist.<sup>34</sup>

Die Bundesregierung hat mit dem Beschluss der Korruptionsbekämpfungsgesetze im Jahre 1997 und weiterer Repressalien in den Folgejahren deutlich gemacht, dass sie bestrebt ist, die wirtschaftskriminellen Auswüchse in der Bundesrepublik Deutschland kompromisslos zu bekämpfen.<sup>35</sup>

Die Aufklärung korrupter Delikte wird auf Grund seines „opferlosen“ Profils jedoch stark erschwert. Die als Täter direkt an der kriminellen Handlung beteiligten Akteure haben in den seltensten Fällen Interesse an einer Aufdeckung ihrer Taten. Ihr Verhalten basiert auf Verschleierung, so dass Außenstehende unbehelligt bleiben. Aus Einzeldelikten werden nicht selten gewachsene Beziehungen oder gar Korruptions-Netzwerke. Diese sind besonders schädlich, werden aber, geschützt durch ihre gute Organisation, nur selten aufgedeckt. Aufklärungen im Allgemeinen erfolgen häufig nur unter hohem Aufwand und sind demnach entsprechend teuer.<sup>36</sup>

Die Dunkelziffer korrupter Delikte ist auf Grund seiner vermuteten Ausmaße kaum

---

<sup>33</sup> Vgl. Pies, Ingo et al. 2005: Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-6 S. 31 ff.

<sup>34</sup> Vgl. Pies, Ingo et al. 2005: Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-6 S. 11.

<sup>35</sup> Vgl. Kemmler, Thomas 2001: Aus Personalwirtschaft 7/2001: „Du sollst keine Geschenke nehmen“.

<sup>36</sup> Vgl. Bannenberg, Britta 2002: Aus Wirtschaftskriminalität und Korruption; BKA-Herbsttagung 2002 S. 45 ff.

abschätzbar.<sup>37</sup> Wäre Schätzungen beziffern den Anteil der nicht aufgeklärten Taten auf 90 bis 95 Prozent.<sup>38</sup>

Nationale und internationale sowie staatliche und nicht-staatliche Organisationen suchen bisweilen nach effizienteren Methoden, um dieser Tatsache entgegen zu wirken.

Wachsende Bedeutung kommt dabei der Korruptionsprävention zu. Mit geeigneten Maßnahmen können auf diesem Weg die Entstehung korrupter Verhältnisse bereits im voraus unterbunden und somit nicht nur die Schäden der Korruption selbst, sondern auch die anfallenden Kosten der Ermittlung reduziert werden.<sup>39</sup>

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels erfolgt, nach einer kurzen allgemeinen Einführung in die Korruptionsbekämpfung, die Vorstellung bekannter Präventionsdiskurse.

### ***3.1 Die drei Schritte der Korruptionsbekämpfung***

Der Kampf gegen die Korruption findet im Prinzip in drei Schritten bzw. auf drei verschiedenen Ebenen statt: Korruption verhindern, Korruption erkennen und Korruption bekämpfen.<sup>40</sup>

Dabei stellt die erste Ebene, die Prävention, für diese Arbeit gleichzeitig die wichtigste dar. Verschiedenste Maßnahmen und Methoden sind darauf ausgerichtet, die Auswüchse von Korruption bereits im Keim zu ersticken. Auf sie soll im späteren Verlauf dieses Kapitels ein besonderes Augenmerk gerichtet werden.

#### ***3.1.1 Korruption erkennen***

Ebene zwei beschreibt die Korruptionswahrnehmung. Da korrupte Delikte auf Vertuschung und Verschleierung basieren, ist das Erkennen dieser Handlungen durch Außenstehende nur in den seltensten Fällen möglich. Wie bereits erwähnt sind in die Tat keine direkten Opfer involviert, die ein Interesse an der Anzeige dieser

---

<sup>37</sup> Vgl. Pies, Ingo et al. 2005: Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-6 S. 17

<sup>38</sup> Vgl. Wiehen, Michael 2004: Aus Handbuch Wertemanagement: Werte als Faktor der Korruptionsprävention S. 227.

<sup>39</sup> Bsp.: OECD, Transparency International, ICC, Bundesministerium des Inneren usw.

<sup>40</sup> Vgl. Kemmler, Thomas 2001: Aus Personalwirtschaft 7/2001: „Du sollst keine Geschenke nehmen“

hätten. In den meisten Fällen hinterlassen die Täter keine äußerlich erkennbaren Anzeichen der Tat. Legale und illegale Aktivitäten gehen oft fließend ineinander über.<sup>41</sup>

Bestimmte Indikatoren können jedoch auf wirtschaftskriminell handelnde Akteure hinweisen. Solche Indikatoren, auch „Red Flags“ genannt, lassen sich in persönliche und geschäftsbezogene unterteilen, wobei letztere eine weitere Untergliederung zulassen.

1.) Personenbezogen, z. B.:

- Ein aufwendiger Lebensstil, der im Widerspruch zum Gehalt des Angestellten steht
- Offensichtliches präsentieren von Statussymbolen
- Teure Hobbys
- Ungewöhnliche private Kontakte des Angestellten z. B. mit Lieferanten, Bietern usw.
- Auffallend häufige und/oder teure Geschenke

2.) Innerbehördlich, z. B.:

- Missbrauch von Ermessensspielräumen
- Mangelnde Transparenz
- Ungewöhnliche Entscheidungen zu verschiedenen Verwaltungsakten
- Verweigerungshaltung gegen Anti-Korruptionsmaßnahmen

3.) Innerbetrieblich, z. B.:

- Unabkömmlichkeit im Betrieb; häufiges Mitnehmen von Arbeit nach Hause
- Familiäre Beziehungen zu Fremdfirmen
- Abschottung von Arbeitsbereichen

4.) Außenkontakte, z. B.:

- Intensiver Kontakt zwischen Bediensteten und Kunden
- Auffällig bevorzugte Behandlung oder schnellere Bearbeitung von Antragstellern
- Sponsoring

---

<sup>41</sup> Vgl. Pies, Ingo et al. 2005: Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-6 S. 16 f.

Die Liste ist hier nur in verkürzter Form aufgeführt. Sie soll einen Eindruck verschaffen, welche Auffälligkeiten auf Korruption in einem Unternehmen oder in der öffentlichen Verwaltung hinweisen können. Diese Indikatoren weisen nicht notwendigerweise auf ein nicht integriertes Verhalten hin. In der Praxis wurden diese Merkmale allerdings häufig in Zusammenhang mit korrupten Handlungen beobachtet.<sup>42</sup>

### 3.1.2 Korruption bekämpfen

Die Bekämpfung von Korruption stellt den letzten der drei Schritte dar und ist dabei gleichzeitig der aufwendigste Teil von allen. Hiermit verbundene Maßnahmen kommen erst zum Einsatz, wenn korrupte Handlungen bereits stattgefunden haben oder nach wie vor stattfinden und diese auch, z. B. mit Hilfe von Werkzeugen aus Schritt zwei, erkannt wurden. Grundlagen für den Kampf gegen die Korruption bilden hier vor allem die Gesetze und Verordnungen des Bundes. Die konsequente Ausübung der Gesetze mit den damit verbundenen Strafen kann zur Abschreckung und damit zur Abkehr bzw. zur Aufgabe der kriminellen Tätigkeiten führen.

Den Unternehmen wird empfohlen, bei Aufdeckung entsprechender Delikte davon abzusehen, diese innerbetrieblich zu klären, sondern vielmehr diese zur Anzeige zu bringen und die Aufklärung der Strafverfolgungsbehörde zu überlassen. Auf diesem Weg leisten die Unternehmen selbst einen aktiven Beitrag zur Korruptionsbekämpfung und machen deutlich, dass sie entsprechende Delikte in ihrem Unternehmen nicht dulden.<sup>43</sup>

Unangekündigte Kontrollen in verschiedenen Geschäftsbereichen bergen die Chance, Unregelmäßigkeiten in Abteilungen aufzudecken, welche oft ein erstes Anzeichen für wirtschaftskriminelle Aktivitäten darstellen. Im Folgenden kann dann das Erkennen bestimmter Indikatoren aus Schritt zwei eventuelle Verdächtigungen verhärten.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. Kemmler, Thomas 2001: Aus Personalwirtschaft 7/2001: „Du sollst keine Geschenke nehmen“ und Schmitt, Sabine 2004: Korruption in Unternehmen- Typologie und Prävention; Beiträge der Fachhochschule Pforzheim Nr. 112 S. 18 ff.

<sup>43</sup> Vgl. Kemmler, Thomas 2001: Aus Personalwirtschaft 7/2001: „Du sollst keine Geschenke nehmen“

<sup>44</sup> Vgl. Bundesverband der deutschen Industrie e. V. 2002: Korruption verhindern- Empfehlungen des BDI S. 8 und Schmitt, Sabine 2004: Korruption in Unternehmen- Typologie und Prävention; Beiträge der Fachhochschule Pforzheim Nr. 112 S. 20.

Weiterhin sollten die Vergabeverfahren für größere Projekte völlig offen gelegt werden, so dass Abweichungen beispielsweise beim Bieterverfahren sofort erkannt werden.

Korrupt handelnde Unternehmen bzw. einzelne Akteure in diesen können so entpuppt werden. Als Folge sollte man solche Firmen mit Ausschluss von weiteren Vergabeverfahren sowie Kündigung von laufenden Aufträgen bestrafen. Zudem sollten diese in eine zentral verwaltete „Schwarzen Liste“ aufgenommen werden.<sup>45</sup>

In den hier aufgeführten Maßnahmen zur ex-post Korruptionsbekämpfung verschwimmen unternehmensinterne und -externe Maßnahmen teilweise miteinander.

Das hängt zum einen damit zusammen, dass korrupte Delikte häufig ihren Ursprung auf der Führungsebene von Unternehmen haben. Das heißt, das Management selbst handelt korrupt bzw. animiert seine Angestellten zu entsprechendem Verhalten. Beim Aufdecken solcher Konstellationen erscheint es sinnvoll, sowohl die kriminellen Individuen selbst, als auch das Unternehmen als Ganzes zu belangen.<sup>46</sup>

Zum anderen kann man diese Vermischung entsprechender Maßnahmen damit erklären, dass Unternehmen für das Verhalten ihrer Mitarbeiter im gewissen Sinne haften. Das heißt, wenn ein Unternehmensmitglied, unbehelligt vom Management der Firma, in korrupte Delikte involviert ist, bedeutet dies bei einer Aufdeckung dieser Tat häufig auch Sanktionen für das gesamte Unternehmen, seien diese nun materieller oder immaterieller Natur. Diese sind zu den Schäden hinzuzurechnen, die dem Unternehmen ohnehin schon durch die Korruption selbst entstanden sind.<sup>47</sup>

Ausgehend hiervon sollte die Unternehmensführung ein besonderes Interesse daran haben, wirtschaftskriminelles Handeln innerbetrieblich pro-aktiv zu bekämpfen und bestenfalls zu verhindern, um somit Sanktionen durch Staat und Gesellschaft zu entgehen.

Ein Beispiel für den Willen zur Eigeninitiative sind die sog. wettbewerbsneutralen Selbstverpflichtungen die bereits in einigen Branchen initiiert wurde. In diesen

---

<sup>45</sup> Vgl. Kemmler, Thomas 2001: Aus Personalwirtschaft 7/2001: „Du sollst keine Geschenke nehmen“ und Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 55, sowie Wiehen, Michael 2004: Aus Handbuch Wertemanagement: Werte als Faktor der Korruptionsprävention S. 229

<sup>46</sup> Vgl. Wiehen, Michael 2004: Aus Handbuch Wertemanagement: Werte als Faktor der Korruptionsprävention S. 227.

<sup>47</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 48 ff.

Kontrakten verpflichten sich die daran beteiligten Unternehmen selbst zu harten Sanktionen, sollten sie in irgendeiner Form wirtschaftskriminell handeln.<sup>48</sup>

Wie schon einige Male erwähnt, wird den Unternehmen für die Korruptionsprävention von verschiedensten Stellen Werkzeug an die Hand gegeben. Diese versprechen bei einer konsequenten Umsetzung einen korruptionsfreien Unternehmensbetrieb.

Im anschließenden Abschnitt werden diese Werkzeuge und ihre mögliche Anwendung vorgestellt.

### ***3.2 Korruption verhindern – der erste Schritt bei der Korruptionsbekämpfung***

Die Korruptionsprävention birgt die Chance, wirtschaftskriminelle Machenschaften nachhaltig zu bekämpfen und so mögliche Folgen auf ein Minimum zu reduzieren. Die verschiedensten Aspekte, die dabei berücksichtigt und letztlich im erforderlichen Maße etabliert werden müssen, sind ausschlaggebend für die Wirksamkeit der Vorbeugung. Neben den betrieblichen Organisationsmaßnahmen, wie z. B. Vier-Augen-Prinzip oder Personalrotation, die einen direkten Einfluss auf den Arbeitsablauf in einer Unternehmung haben, spielen weitere Punkte eine ebenso wichtige Rolle. Hierzu gehören eine vorbildliche Führungsstruktur, unternehmensinterne Regelwerke, entsprechende Aufklärung und Fortbildung der Mitarbeiter sowie nicht zuletzt deren freiwillige Selbstverpflichtung zur aktiven Mithilfe bei der Korruptionsbekämpfung.<sup>49</sup>

#### ***3.2.1 Der Chef als Vorbild***

Eine Führungspersönlichkeit verkörpert schon seit jeher ein Vorbild für seine Untergebenen. Auch im Unternehmen werden sich die Angestellten grundsätzlich in mehr oder minder intensiver Form am Verhalten des Chefs, des Abteilungsleiters oder des gesamten Managements orientieren. Daher müssen gerade diese Akteure

---

<sup>48</sup>Vgl. Pies, Ingo et al. 2005: Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-6 S. 184 f.

<sup>49</sup> Vgl. Schmitt, Sabine 2004: Korruption in Unternehmen- Typologie und Prävention; Beiträge der Fachhochschule Pforzheim Nr. 112 S. 20 ff.



ein vorbildliches, gegen jede Art von Wirtschaftskriminalität ausgerichtetes Verhalten an den Tag legen.<sup>50</sup>

In der Literatur werden verschiedene Verhaltensmerkmale empfohlen, von denen hier die wichtigsten aufgeführt werden sollen:

Hierzu gehört zum einen das strikte Einhalten von Gesetzen sowie der unternehmensinternen Verhaltenskodizes und zum anderen ein demonstrativer Willen zur Korruptionsbekämpfung.

Zu dieser Vorbildfunktion tritt zudem eine Fürsorgepflicht für die unterstellten Mitarbeiter. Das heißt, neben dem Verhalten, welches in passiver Form auf die Untergebenen wirkt, sollte die Führungsperson durch ständige Aufmerksamkeit die Geschehnisse in seinem Verantwortungsbereich beobachten. Vereinfacht wird dieses Vorgehen durch entsprechende Übersichtlichkeit in den jeweiligen Abteilungen. Förderlich ist dabei u. a. eine transparente Aufgabendelegation, klare Abgrenzung von Zuständigkeitsbereichen und Entscheidungsspielräumen, sowie kontinuierliche Kontrolle. Häufige Gespräche mit den Mitarbeitern und ein ständig offenes Ohr für deren Fragen können vorhandene Unklarheiten und Zweifel beseitigen. In besonders korruptionsgefährdeten Bereichen ist eine erhöhte Fürsorge angebracht.

Auch der Stil der Führung selbst kann Einfluss auf das Verhalten der Untergebenen haben. Ein fehlinterpretierter kooperativer oder „laissez-faire“ - Führungsstil kann den Nährboden für korruptes Verhalten legen.<sup>51</sup>

Nicht zuletzt ist auf Grund dieser Tatsache die Entscheidung zu Anti-Korruptionsmaßnahmen in den meisten Fällen ein Top-Down-Ansatz. In dem Maß mit dem sich das Management zu den entsprechenden Diskursen verpflichtet, ist entscheidend für den Erfolg bei deren Initiierung.

Ist eine entsprechende Identifikation vorhanden, bildet dies den Grundstein für weitere Schritte, in denen neben der Etablierung verschiedenster Methoden auch die Aktivierung der Mitarbeiter im Vordergrund stehen sollte.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. Bundesverband der deutschen Industrie e. V. 2002: Korruption verhindern- Empfehlungen des BDI S. 4

<sup>51</sup> Vgl. Bundesministerium des Inneren 2004: Texte zur Korruptionsprävention S. 18 ff.

<sup>52</sup> Vgl. Schmitt, Sabine 2004: Korruption in Unternehmen- Typologie und Prävention; Beiträge der Fachhochschule Pforzheim Nr. 112 S. 24 f.

### 3.2.2 Aufklärung und Sensibilisierung

Ein bestens ausgebildetes Management kann die Defizite einer laienhaften Mitarbeiterschaft nicht kompensieren. Das gilt nicht nur für die Ausübung der betrieblichen Tätigkeit, sondern auch bei der Bekämpfung von Korruption.

Demzufolge ist es einleuchtend, dass eine zur Korruptionsprävention bereite Unternehmensleitung Wert darauf legen muss, die Angestellten im Unternehmen durch kontinuierliche Aus- und Weiterbildung gegenüber wirtschaftskriminellen Verhalten zu sensibilisieren. Die Thematisierung, also im Prinzip das „laut Aussprechen“ des Problems und somit eine Beendigung der Tabuisierung, ist dabei ein erster Schritt, um zunächst die Aufmerksamkeit der Angestellten anzuregen. Darauf kann ein Appell zur Besinnung auf moralische Grundsätze und somit auf integrires Verhalten folgen.

Zur echten Aufklärung der Mitarbeiterschaft ist dies allerdings bei weitem nicht ausreichend. Weitere Maßnahmen können allerdings ihren Beitrag hierzu leisten.

Hierzu gehört einerseits die Vermittlung von Wissen darüber, in welchen Grenzen sich der Mitarbeiter bewegen darf, ohne sich selbst strafbar zu machen.

Andererseits sollten die Angestellten so sensibilisiert werden, dass sie Anzeichen für kriminelles Verhalten z. B. von Kollegen erkennen und diese dann auch folglich zur Anzeige bei den entsprechenden Stellen bringen.<sup>53</sup>

Gerade in korruptionsanfälligen Bereichen, wie z. B. im Einkauf, sollte besonderen Wert auf ständige Fortbildung gelegt werden. Das Unterzeichnen entsprechender Verpflichtungserklärungen durch betroffene Mitarbeiter kann die angesprochenen Belehrungsmaßnahmen und die erwartete Einhaltung dieser zusätzlich absichern.<sup>54</sup>

Die Einführung unternehmensinterne Regelwerke bezüglich der Korruptionsprävention konkretisiert zum einen offen die Bestrebungen des Unternehmens nach außen wie auch nach innen und bieten den Mitarbeitern zum

---

<sup>53</sup> Wiehen, Michael 2004: Aus Handbuch Wertemanagement: Werte als Faktor der Korruptionsprävention S. 255 sowie ICC Deutschland 1998: ICC-Verhaltensrichtlinien zur Bekämpfung der Korruption im Geschäftsverkehr- ein Verhaltenskodex S. 5.

<sup>54</sup> Vgl. Bundesverband der deutschen Industrie e. V. 2002: Korruption verhindern- Empfehlungen des BDI S. 6

anderen eine vorbildliche Grundlage, an der sie sich bei ihrem Handeln im Unternehmen orientieren können.<sup>55</sup>

Im folgenden Abschnitt wird auf solche Regelwerke genauer eingegangen.

### 3.2.3 *Verhaltenskodizes - Die Konkretisierung anti-korrupten Verhaltens*

Die Etablierung allgemein gültiger Verhaltensgrundsätze findet auf unterschiedlichen Ebenen statt, hat aber in jedem Fall das Ziel, die angesprochene Gruppe zu integrem Verhalten zu motivieren.<sup>56</sup>

#### 3.2.3.1 *Corporate Governance*

Mit dem Ziel, Unternehmensmanager zu verantwortungsbewusster Unternehmensführung zu animieren, veröffentlichten Regierungsbehörden verschiedener Länder sog. Corporate Governance Kodizes, welche nationale und internationale Standards einer guten Unternehmensführung beinhalten. Hierzu gehört auch der Deutsche Corporate Governance Kodex aus dem Jahr 2002. Vor allem den größeren, an der Börse notierten Firmen wird empfohlen, diese Grundsätze unternehmensintern umzusetzen. Auf Grund seiner zu allgemeinen Formulierung wird der Deutsche Corporate Governance Kodex von der Mehrheit der Experten als unzureichend angesehen und es wird nahe gelegt, diesen entsprechend zu erweitern.<sup>57</sup> Als vorbildlich gilt dem gegenüber der Sarbanes-Oxley Act von 2002, welcher in den USA verbindlich für alle an der dortigen Börse notierte Unternehmen gilt.<sup>58</sup>

#### 3.2.3.2 *Codes of Conduct - Schaffung einer Unternehmenskultur*

Während das zu erwartende Verhalten der Führungskräfte in einem sog. Code of Ethics (Ethikregeln) festgehalten werden kann,<sup>59</sup> sollte in einem darauf folgenden Schritt zur zusätzlichen Belehrung und ggf. auch zur Förderung der

---

<sup>55</sup> Vgl. Schmitt, Sabine 2004: Korruption in Unternehmen- Typologie und Prävention; Beiträge der Fachhochschule Pforzheim Nr. 112 S. 24.

<sup>56</sup> Vgl. TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 17 und 44.

<sup>57</sup> Vgl. TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 17.

<sup>58</sup> Vgl. TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 39.

<sup>59</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 52.

Selbstverpflichtungen der übrigen Mitarbeiter, die Ausarbeitung eines allgemeinen Verhaltenskodex, auch Code of Conduct genannt, erfolgen. Dieser sollte verbindliche Verhaltensrichtlinien für jeden Mitarbeiter des Unternehmens enthalten. Hierzu gehören z. B. Belehrungen zu integrem Verhalten, klare Abgrenzung von unbedenklichen und verwerflichen Geschäftsgepflogenheiten, Vorgehensweisen bei Korruptionsverdacht, Verhalten bei Schenkungen, Richtlinien für die Aufgabenerfüllung, Transparenz der Aufgabenerfüllung, Hilfe bei Interessenkonflikten, Aufruf zur Eigeninitiative bei der Fortbildung und der aktiven Teilnahme zur Schaffung einer korruptionsfreien Organisationsstruktur.<sup>60</sup>

Die Schaffung eines entsprechenden Codes of Conduct kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Der sog. Complianceansatz beschreibt eine Einführung der Regeln von oben herab. Das heißt, die Unternehmensleitung beschließt die entsprechenden Verhaltenskodizes alleine und setzt diese dann den Angestellten vor. Auf diese Weise erreicht man jedoch in den seltensten Fällen eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Regelwerk.

Dies kann mit dem sog. Integritätsansatz gefördert werden. Hierbei entsteht der Code of Conduct in einem Prozess der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und den Mitarbeitern. In größeren Unternehmen mit entsprechender Mitarbeiterzahl ist die Umsetzung dieses Ansatzes allerdings meist zu aufwendig.

In der Praxis finden sich daher häufig Mischformen zwischen dem Complianceansatz und dem Integritätsansatz.<sup>61</sup>

Die Einbindung der Mitarbeiter in die Entwicklung entsprechender Anti-Korruptionsmaßnahmen kann entscheidend für deren Selbstverpflichtung bei der aktiven Unterstützung der Korruptionsbekämpfung sein.

Um eine Einhaltung sicherzustellen, haben einige Unternehmen diese Regeln zum Bestandteil des Arbeitsvertrages mit ihren Angestellten gemacht. Mit der Unterzeichnung des Kontraktes verpflichten sich diese gleichzeitig zu integrem Verhalten laut dem unternehmensinternen Kodex.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Bundesministerium des Inneren 2004: Texte zur Korruptionsprävention S. 13 ff.

<sup>61</sup> Vgl. Wiehen, Michael 2004: Aus Handbuch Wertemanagement: Werte als Faktor der Korruptionsprävention S. 231 f.

<sup>62</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 42.

### 3.2.4 Sicherheit durch Kontrolle

Trotz einer guten Ausbildung der gesamten Belegschaft und dem Etablieren eines aussagekräftigen Codes of Conduct darf auf ständige Kontrolle und Überwachung des Geschäftsbetriebs nicht verzichtet werden. Revisionsmaßnahmen unterstreichen die Bemühungen der Unternehmensführung, sichern die Einhaltung vorgegebener Regeln, haben abschreckende Wirkung gegenüber kriminellen Handlungen und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, Unregelmäßigkeiten und damit verbundene rechtswidrige Delikte aufzudecken. Hierzu eignen sich primär Qualitäts- und Plausibilitätsprüfungen.

Dabei können beim Alltagsbetrieb bereits punktuelle, auch teilweise unregelmäßige Kontrollen, die oben genannten Wirkungen zeigen.<sup>63</sup> Bei außergewöhnlichen und/oder großen Projekten kann zu effektiveren Kontrolle auch auf weiterführende Maßnahmen zurückgegriffen werden. Hierzu kann zum Beispiel die Verpflichtung eines externen, unabhängigen, sachverständigen Kontrolleurs gehören.<sup>64</sup>

Vor allem die Innenrevision kann durch Installieren entsprechender IT und das Umsetzen bestimmter Praktiken bei der Aufgabenerfüllung entscheidend vereinfacht und gleichzeitig effizienter gemacht werden. Im Folgenden sollen die wichtigsten kurz aufgeführt werden.<sup>65</sup>

#### 3.2.4.1 Transparenz und Dokumentation

Transparenz gehört zu den effektivsten Mitteln bei der Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität. Gleichzeitig vereinfacht sie eine wirkungsvolle unternehmensinterne Revision.

Da Korruption auf Vertuschung, Geheimhaltung und Verschleierung gründet, ist transparente Aufgabenerfüllung im Einklang mit korrekter und lückenloser Dokumentation ein probates Vorgehen um solche unerwünschten Handlungen zu unterbinden.

---

<sup>63</sup> Vgl. Bundesverband der deutschen Industrie e. V. 2002: Korruption verhindern- Empfehlungen des BDI S. 8.

<sup>64</sup> Vgl. Wiehen, Michael 2004: Aus Handbuch Wertemanagement: Werte als Faktor der Korruptionsprävention S. 255.

<sup>65</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 53, sowie Kemmler, Thomas 2002: Aus Personalwirtschaft 7/2001: „Du sollst keine Geschenke nehmen“.

Eine beliebte Metapher zur Verbildlichung transparenter Aufgabenerfüllung ist daher das „gläserne Büro“. In der Praxis äußert sich ein solches Vorgehen häufig so, dass die gesamte Tätigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters und der für das Unternehmen tätige Personen auf Grundlage entsprechender Dokumentation bei Kontrolle nachvollziehbar ist, ebenso wie alle Arten von Entscheidungsabläufen, unabhängig von der Hierarchieebene.

Weiterhin sollten gegebenenfalls bedenkliche Interessenkonflikte einzelner Mitarbeiter offen gelegt werden. Hierzu können finanzielle Beteiligungen genauso wie freundschaftliche oder familiäre Kontakte zu Fremdfirmen gehören.<sup>66</sup>

#### 3.2.4.2 *Rechnungswesen und Kalkulation*

Ein sauber und lückenlos geführtes internes Rechnungswesen ist die Basis ständiger Dokumentation. In Verbindung mit einer realistischen und gut durchdachten Kalkulation erwarteter geschäftlicher Aufwendungen für eine vorgegebene Periode lassen sich leicht Unregelmäßigkeiten wie z. B. ungewöhnlich hohe Abweichungen der Ist- von den Soll-Ausgaben einer Abteilung feststellen. Auf dieser Grundlage können entsprechende Kontrollen gezielter und mit entsprechender Begründung durchgeführt werden.<sup>67</sup>

Ebenso ist auf eine korrekte Buchführung zu achten, die sich an entsprechenden Buchführungs- und Buchprüfungsregelungen orientieren sollte. Um hierbei die Korrektheit sicherzustellen wird empfohlen, einen unabhängigen Abschlussprüfer heranzuziehen, der mögliche Unregelmäßigkeiten, frei vom Druck des Managements aufdecken und an zuständige Stellen melden kann.<sup>68</sup>

#### 3.2.4.3 *Dokumentation mit IT Unterstützung*

Die Möglichkeiten der IT bergen bei der Dokumentation großer Mengen an Information, das Potential einer einfachen, übersichtlichen, lückenlosen, sicheren und zentralen Datenverwahrung. Allgemeine Zugriffsmöglichkeiten für die

---

<sup>66</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 52 ff., sowie TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 43.

<sup>67</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 52 ff., sowie Bundesverband der deutschen Industrie e. V. 2002: Korruption verhindern- Empfehlungen des BDI S. 7.

<sup>68</sup> Vgl. Sarbanes-Oxley Act of 2002 S. 33.

Mitarbeiter sichern nicht nur die kontinuierliche, zentrale Dokumentation aller Verrichtungen. Sie geben auch den Nutzern selbst die Möglichkeit, Unregelmäßigkeiten ausfindig zu machen und diese zu melden.

Ähnliches gilt für die Digitalisierung des Kalkulations- und Rechnungswesen.

Vorgangskontrollen werden teilweise automatisiert, erheblich vereinfacht und effizienter.<sup>69</sup>

#### 3.2.4.4 *Verstärkte Abschreckung durch Sanktionen*

Eine effektive Kontrolle kann es nur im Zusammenspiel mit einer konsequent durchgeführten Sanktionspraxis geben. Es hat sich gezeigt, dass auch die besten Unternehmensregeln nur dann tatsächlich eingehalten werden, wenn diese an einen Strafenkatalog gebunden sind. Der Bruch jeglicher Regeln sollte dabei mit Konsequenzen für den Täter einhergehen. Diese können, je nach Art und Schwere des Vergehens arbeitsrechtlicher, zivilrechtlicher oder strafrechtlicher Natur sein.

Die ausnahmslose Anwendung der im Strafenkatalog aufgeführten Sanktionen ist dabei eine Grundvoraussetzung für eine dauerhafte Glaubwürdigkeit und die abschreckende Wirkung dieser Maßnahmen.

Somit steuern diese zu den Repressalien zählenden Aspekte auch einen Teil zur Prävention von Korruption bei, indem sie durch ihre abschreckende Wirkung den Einfluss von sinnvollen Unternehmensregeln und effektiven Kontrollen flankieren.<sup>70</sup>

#### 3.2.5 *Schwachstellenanalyse - Das Unternehmen unter der Lupe*

Die Einführung konsequenter Präventivdiskurse zur Bekämpfung korrupter Handlungen ist nicht in allen Unternehmensbereichen von gleicher Wichtigkeit. Das Identifizieren so genannter Einfallstore spielt daher eine entscheidende Rolle bei der effizienten Etablierung von Anti-Korruptionsmaßnahmen. Als Einfallstore bezeichnet man dabei Fach- und Arbeitsabteilungen in Unternehmen, die auf Grund ihres Aufgabenbereichs bzw. ihrer Funktion häufig solchen Situationen ausgesetzt

---

<sup>69</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 53, sowie Kemmler, Thomas 2002: Aus Personalwirtschaft 7/2001: „Du sollst keine Geschenke nehmen“

<sup>70</sup> Vgl. TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 43, sowie ICC Deutschland 1998: ICC-Verhaltensrichtlinien zur Bekämpfung der Korruption im Geschäftsverkehr ein Verhaltenskodex S. 6.

sind, die eine erhöhte Korruptionsgefährdung aufweisen.<sup>71</sup> Diese Bereiche zeichnen sich meist durch einen besonders engen Kontakt zu unternehmensexternen Akteuren wie z. B. Zulieferern, Herstellern und /oder Auftragnehmern aus, was eine begünstigte Ausgangssituation für korrupte Handlungen schafft.<sup>72</sup> Eine zusätzliche Steigerung des Risikos kommt dann zu Stande, wenn den Mitarbeitern in diesen Bereichen zudem eine besondere Verfügungsgewalt über finanzielle Mittel oder weitgehende Entscheidungskompetenzen mit direkten Auswirkungen auf die Situation externer Subjekte haben.<sup>73</sup> Zu den Abteilungen, die ein solches Profil aufweisen zählt u. a. der Einkauf, Bereiche mit Kontakt zu Lieferanten, Logistikbeschaffung, Vergabeabteilung für Bauprojekte, Planung, Entwicklung, Kalkulation, Sicherungsbereiche, sowie Kontrollbeauftragte. Wie stark die Gefährdung dieser Departements tatsächlich ist, kann von der Unternehmensstruktur und der Branchenzugehörigkeit abhängen.<sup>74</sup>

Das Bundesinnenministerium des Inneren hat einen 17 Fragen starken Katalog aufgestellt, der die Identifikation gefährdeter Bereiche erleichtern soll. Dieser ist zwar primär für die Anwendung in der öffentlichen Verwaltung vorgesehen, kann aber durchaus auf private Unternehmen übertragen werden. Die Fragen zielen dabei u. a. auf folgende Aspekte ab: Präzedenzfälle in selbigen oder vergleichbaren Abteilungen, Regelungen der Arbeitsabläufe, Vergabe von Handlungs- und Entscheidungsfreiräumen, Kontrollen, Grad der Funktionstrennung, der Transparenz und der Dokumentation u. v. m. Ein aussagekräftiges Organigramm kann die Entscheidungsfindung bezüglich dieser Fragen in einzelnen Abteilungen erleichtern.<sup>75</sup>

Sind erst einmal die Einfallstore (engl. Trapdoors) erkannt, sollte neben einer verschärften Anwendung und ggf. Spezifizierung der bereits angesprochenen Diskurse auch die Einführung betrieblicher Organisationsmaßnahmen folgen. Diese haben einen direkten Einfluss auf die Aufgabenerfüllung und intensivieren somit die Anti-Korruptionsmaßnahmen in den Bereichen in denen diese Anwendung finden.<sup>76</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 19.

<sup>72</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 40 f.

<sup>73</sup> Vgl. Bundesministerium des Inneren 2004: Texte zur Korruptionsprävention S. 23.

<sup>74</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 40, sowie TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 19.

<sup>75</sup> Vgl. Bundesministerium des Inneren 2004: Texte zur Korruptionsprävention S. 24.

<sup>76</sup> Vgl. Bundesministerium des Inneren 2004: Texte zur Korruptionsprävention S. 8 ff.



Im Folgenden sollen auch diese Methoden näher erläutert werden.

### **3.2.6 Restrukturierung der Arbeitsabläufe durch betriebliche Organisationsmaßnahmen**

Die Reorganisation etablierter Arbeitsabläufe bedeutet zwar die Abkehr von der eingespielten Routine, allerdings birgt eine solche Umstrukturierung die Chance, korruptionsbelastete Unternehmensbereiche zu entlarven und vorherrschende Ursachen auszuschalten. Bereits einfache Maßnahmen können auftretende Anreizsituationen entschärfen und vor allem in den besonders gefährdeten Abteilungen das Risiko senken.

Wie man im Folgenden erkennen wird, sind jedoch nicht alle diese Maßnahmen in jeder Abteilung bzw. in jedem Funktionsbereich anwendbar. Dem Management obliegt es auch hier, abzuwägen, wo welche Maßnahmen zu erhofften Erfolg führen.<sup>77</sup>

#### **3.2.6.1 Personalwahl**

Mitarbeiter, die in Funktionsbereichen beschäftigt sind, die nachgewiesener Maßen als Einfallstore gelten, sind überdurchschnittlich oft gefährlichen Anreizsituationen ausgesetzt, die diese zu wirtschaftskriminellen Handlungen verleiten können.

Eine entscheidende Rolle spielt hier die Abteilungsleitung, die großen Anteil an der Einhaltung integren Verhaltens in ihren unterstellten Verantwortungsbereichen hat. Daher sollte bei der Personalauswahl für entsprechende Positionen auf einige wichtige Aspekte besonders geachtet werden.

Zum einen sollte auf eine überdurchschnittliche Qualifikation der in Frage kommenden Kandidaten geachtet werden. Neben der fachlichen Kompetenz ist bei diesen auch eine besondere Sensibilisierung gegenüber wirtschaftskriminellen Aktivitäten erforderlich.

Zum anderen ist gerade bei solchen Mitarbeitern der Faktor Motivation mitverantwortlich für deren Verhalten. Eine großzügige Vergütung, ggf. gekoppelt

---

<sup>77</sup> Vgl. Bundesverband der deutschen Industrie e. V. 2002: Korruption verhindern- Empfehlungen des BDI S. 11 f.

an ein erfolgsorientiertes Bonussystem, kann die Bestrebungen zu illegalem Verhalten minimieren.<sup>78</sup>

### 3.2.6.2 *Motivierende Vergütungen*

Wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt hat die Motivation der Mitarbeiter einen großen Einfluss auf deren Verhalten. Da Korruption oft mit dem Bestreben nach Geld einhergeht, ist eine ausreichende und motivierende Vergütung ein effektives Mittel, um entsprechendes unerwünschtes Verhalten zu verhindern.

Falsche Anreize sollten dabei unbedingt vermieden werden. Hierzu zählt z. B. die weit verbreitete Maßnahme, Mitarbeiter grundsätzlich bei erfolgreichem Vertragsabschluss zu belohnen, ohne dabei auf Überschreitungen der Plan-Ausgaben oder das Zustandekommen des Kontraktes im Detail zu achten. Auf diese Weise kann für Angestellte die Motivation entstehen, Vertragsabschlüsse mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln, ob legal oder illegal, zu erreichen, um so den entsprechenden Bonus zu erhalten.

Erfolgsorientierte Vergütungs- und Bonussysteme sollten daher so aufgebaut sein, dass sie vor allem dann Mitarbeiter belohnen, wenn diese z. B. bei Vertragsabschlüssen Einsparungen verzeichnen oder durch besonders vorbildliches und erfolgreiches Arbeiten gemäß dem unternehmensinternen Verhaltenskodex auf sich aufmerksam machen.<sup>79</sup>

### 3.2.6.3 *Funktionstrennung*

Die übermäßige Konzentration von Befugnissen in einer Person ist nicht nur auf staatlicher Ebene unerwünscht, sondern sollte auch in Unternehmen vermieden werden. Obliegen die Aufgabenbereiche Entscheidung, Ausführung, Überprüfung, Berichterstattung und Abrechnung mehrheitlich einer Person, ist der Grad der Transparenz und Überprüfbarkeit sehr gering, wodurch eine mögliche Aufdeckung nicht-integren Verhaltens unwahrscheinlich wird. Die Anreize zu korruptem Verhalten sind erhöht.

---

<sup>78</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 54.

<sup>79</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 54.

Erstrebenswert ist daher eine möglichst maximale Aufgabentrennung dieser Bereiche. Somit erreicht man eine Zerstreuung der Machtbefugnisse und gleichzeitig etabliert sich ein System der Selbstkontrolle.<sup>80</sup>

Allerdings birgt eine zu starke Zerteilung von Aufgaben auch Gefahren. Die Miteinbeziehung einer größeren Anzahl von menschlichen Akteuren in Wertschöpfungsprozess vermindert zum einen die Übersichtlichkeit über den Gesamtprozess für den einzelnen und erhöht zum anderen die Zahl der potentiellen Fehlerquellen. Entsprechenden Tendenzen kann lediglich durch einen Mehraufwand bei der Organisation und Koordination entgegengewirkt werden.<sup>81</sup>

#### 3.2.6.4 *Vier-Augen-Prinzip*

Ähnlich wie bei der Funktionstrennung, zielt das Vier-Augen-Prinzip darauf ab, Machtkompetenzen auf mehrere Personen zu verteilen. So erhalten beispielsweise wichtige Entscheidungen, bedeutende Vertragsabschlüsse, sowie strategische Einkaufs- und Absatzabkommen nur dann Gültigkeit, wenn sie durch mindestens zwei Akteure abgesegnet wurden. Gleiches kann für die Durchführung von Geschäftsprozessen gelten.

Der Aufbau unerwünschter Beziehungen wird so erschwert und gleichzeitig das Prinzip der Selbstkontrolle gestärkt.<sup>82</sup>

#### 3.2.6.5 *Personalrotation*

Durch stetigen Personalwechsel in ausgewählten Bereichen, kann die Entstehung gewachsener, unerwünschter Beziehungen einzelner Mitarbeiter zu externen Akteuren stark behindert bzw. völlig unterbunden werden. Zudem können vorhandene Unregelmäßigkeiten mit einer weitaus höheren Wahrscheinlichkeit aufgedeckt werden, da die Arbeit an den betroffenen Stellen regelmäßig von wechselnden Mitarbeitern unter die Lupe genommen wird.

---

<sup>80</sup> Vgl. Schmitt, Sabine 2004: Korruption in Unternehmen- Typologie und Prävention; Beiträge der Fachhochschule Pforzheim Nr. 112 S. 26 f.

<sup>81</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation in Unternehmen S. 310.

<sup>82</sup> Vgl. Pies, Ingo et al. 2005: Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-6 S. 193 f.

Diese auf den ersten Blick sehr wirksam anmutende Maßnahme birgt allerdings einige Unannehmlichkeiten, welche die Umsetzung erschweren und in einigen Abteilungen nahezu unmöglich machen.

Zum einen ist eine stetige Personalrotation nur in Bereichen mit Routine lastigen Aufgaben sinnvoll. Des Weiteren ist diese Maßnahme zusätzlich mit Kosten verbunden, da die Mitarbeiter immer wieder an den neuen Arbeitsplätzen eingearbeitet werden müssen und damit ein Produktivitätsverlust einhergeht.

Weiterhin besteht die Gefahr des Wissensverlusts. Das heißt, der ausscheidende Mitarbeiter vergisst beispielsweise bei der Übergabe den Transfer wichtiger Informationen an den Nachfolger, welche diesem im Folgenden nicht zur Verfügung stehen.<sup>83</sup>

Zum dritten sind in bestimmten Abteilungen, z. B. im Einkauf, die Bildung gefestigter Geschäftsbeziehungen, die auf Verhältnissen zwischen den dort tätigen Personen beruhen, wünschenswert, Stichwort: Key-Account-Management. Die Job-Rotation bricht solche Geschäftsbeziehungen auf und kann zu einer Verfremdung zwischen den Parteien führen.<sup>84</sup>

### 3.2.6.6 Mitarbeiter zur Aufdeckung motivieren: Whistleblowing

Die Kontrolle im Unternehmen ist umso flächendeckender und effektiver, je mehr Stellen sich daran beteiligen. Die sog. dezentrale Aktivierung spielt dabei eine entscheidende Rolle. Sie umschreibt die Bemühungen, Mitarbeiter dazu zu motivieren, im Gemeinwohlinteresse auf Unregelmäßigkeiten, wie z. B. Korruption, im Unternehmensbetrieb hinzuweisen.

Da das Erkennen dieser Delikte, wie bereits mehrfach erwähnt, besonders schwierig ist und es auf Grund des opferlosen Profils der Tat keine involvierte Person gibt, die an einer Anzeige interessiert ist, kommt solchen Hinweisgebern eine besonders große Bedeutung zu. Das kenntlich machen eventueller nicht-integrer Handlungen kann weitere Ermittlungsschritte aktivieren und somit die Aufklärung des Falls überhaupt erst initiieren.

Trotz ihrer nützlichen Funktion sind Whistleblower häufig als Verräter oder Denunzianten verschrien. In Unternehmen müssen sie unter Umständen unter

---

<sup>83</sup> Vgl. Schmitt, Sabine 2004: Korruption in Unternehmen- Typologie und Prävention; Beiträge der Fachhochschule Pforzheim Nr. 112 S. 26 f.

<sup>84</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 53.

Mobbing oder ähnlichen Sanktionen durch die Kollegen bzw. das Management leiden, wenn ihre Anonymität bei einer Anzeige nicht von oberster Stelle gewahrt wird.

In Folge dessen sollten Hinweisgeber unter einen besonderen Schutz gestellt werden. Leider gibt es von staatlicher Seite in Deutschland bisher noch keine Regelungen die Schutz vor Übergriffen von Kollegen bzw. vom gesamten Unternehmen bieten.

Unternehmen die sich aktiv an einer internen Korruptionsbekämpfung verschreiben, sollten daher hierbei selbst die Initiative ergreifen und eigene Wege für ein wirksames Whistleblowing gestalten.

Das Installieren verschiedener Stellen und/oder Funktionen kann dabei das Whistleblowing erleichtern und den Schutz der Hinweisgeber untermauern.<sup>85</sup>

#### **3.2.6.6.1      *Firmeninterner Korruptionsbeauftragter***

Der Korruptionsbeauftragte sollte auf Grund seines Fachwissens den Angestellten mit Rat und Tat zur Seite stehen, um so mögliche Unklarheiten in Fragen integren bzw. nicht-integren Verhaltens aufzuklären. Weiterhin sollte er eine Vertrauensperson für alle Mitarbeiter darstellen, an den sich diese bei einem eventuellen Verdacht jederzeit wenden können. In solchen Fällen sollte der Korruptionsbeauftragte Hinweise entgegennehmen und bei einem konkreten Verdacht je nach Sachlage oder Bedarf die Unternehmensleitung, die unternehmensinterne Revision oder die Staatsanwaltschaft kontaktieren. Weiterhin sollten erste Schritte zum Schutz und zur Wahrung der Anonymität des Hinweisgebers in die Wege geleitet werden.

Neben der unbedingten Vertrauenswürdigkeit muss der Korruptionsbeauftragte absolute Neutralität vorweisen. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, diese Stelle außerhalb der Unternehmenshierarchie zu installieren und den Beauftragten selbst direkt der Unternehmensleitung zu unterstellen.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Vgl. Pies, Ingo et al. 2005: Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-6 S. 195, sowie TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 24.

<sup>86</sup> Vgl. Pies, Ingo et al. 2005: Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-6 S. 194, sowie TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 29.

### 3.2.6.6.2 *Ombudsmann*

Vor allem in kleineren Unternehmen ist das Etablieren einer völlig neutralen, weitgehend unabhängigen Stelle wie die des Korruptionsbeauftragten schwierig. Für diese Firmen besteht die Möglichkeit zur Verpflichtung eines externen Ansprechpartners, dem sog. Ombudsmann. Meist sind dies Rechtsgelehrte, die nicht dem Unternehmen angehören und einen großen Teil der Aufgaben eines Korruptionsbeauftragten wahrnehmen.

In sehr großen Unternehmen kann es vorkommen, dass den Mitarbeitern sowohl ein interner Korruptionsbeauftragter, als auch ein Ombudsmann als vertrauenswürdige Anlaufstelle zur Verfügung steht.<sup>87</sup>

### 3.2.6.6.3 *Hotlines und Internet*

Zur schnellen und anonymen Hinweisgabe hat sich in der Praxis auch die Bereitstellung einer unternehmenseigenen Hotline bewährt. Der Umgang mit den hier abgegebenen Informationen muss allerdings strikt geregelt sein.<sup>88</sup>

Eine weitere Möglichkeit ist die Bereitstellung eines entsprechenden Internetdienstes, der die Hinweisgabe bei Verdachtsfällen ermöglicht. Firmen wie z. B. die Business Keeper AG<sup>89</sup> stellen eine solche Dienstleistung zur Verfügung. Mit dem entsprechenden, von dieser Firma zur Verfügung gestellten System wird Mitarbeitern eine Plattform geboten, auf der sie anonym Informationen und Hinweise hinterlassen können. Hierdurch kann ein externer Ombudsmann ersetzt werden. Allerdings ergibt sich bei solchen Plattformen das Problem, dass bei anonymen unvollständigen Hinweisen die Möglichkeit der Nachfrage bei der entsprechenden Person nicht gegeben ist und somit solche Verdachtsmomente nicht weiter wahrgenommen werden können.<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup> Vgl. Wiehen, Michael 2004: Aus Handbuch Wertemanagement: Werte als Faktor der Korruptionsprävention S. 236, sowie TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 29.

<sup>88</sup> Vgl. TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 24.

<sup>89</sup> Vgl. hierzu auch [www.business-keeper.com](http://www.business-keeper.com).

<sup>90</sup> Vgl. Wiehen, Michael 2004: Aus Handbuch Wertemanagement: Werte als Faktor der Korruptionsprävention S. 236 f.

### 3.2.6.7 Sonstige

Kontinuierlich wurden im Laufe der Zeit eine Vielzahl weiterer Praktiken entwickelt die eine korruptionshemmende Wirkung zeigen und demnach ebenfalls in der Praxis, teilweise branchenabhängig, Anwendung im Kontext der Korruptionsbekämpfung finden.

Im Folgenden sollen auch diese kurz aufgeführt werden.<sup>91</sup>

Vor allem Bauvorhaben stellen häufig Projekte mit großem finanziellen Umfang dar. Nicht ohne Grund ist daher vor allem die Baubranche in Sachen Korruption stark in Verruf geraten. Um entsprechenden Machenschaften vorzubeugen, empfiehlt es sich bei der Vergabe solcher Projekte die *Bildung unternehmensinterner Vergabestellen*, die sich aus Personal verschiedener Abteilungen zusammensetzen, zu betreiben. Solche Projektgruppen werden von Vorhaben zu Vorhaben neu gebildet und weisen somit die positiven Aspekte einer konsequenten Personalrotation auf. Weiterhin ist die Bildung eines unerwünschten Vertrauensverhältnisses der Gruppenmitglieder auf Grund der heterogenen Zusammensetzung erschwert. Die Bildung solcher Teams findet auch bei der Vergabe anderweitiger Aufträge Anwendung.<sup>92</sup>

Ist ein größeres Bauprojekt erst einmal initialisiert, kann eine stetige und konsequente Überwachung des Baufortschritts mögliche Unregelmäßigkeiten, beispielsweise bei der Qualität, aufdecken. Um eine effektive Kontrolle zu gewährleisten ist es ratsam, eine eigens hierfür zuständige *Baucontrollingstelle* einzurichten, welche die gewöhnliche Innenrevision an diesen Stellen entlastet.<sup>93</sup>

Transparenz und Übersichtlichkeit sind wirksame Mittel zur Bekämpfung korrupter Machenschaften. Sind allerdings gleiche Funktionen auf mehrere Stellen dezentral im Unternehmen verstreut, wird die Wahrung der Übersichtlichkeit gefährdet. Vor allem bei risikobehafteten Funktionen sollte daher auf die Vermeidung solcher

---

<sup>91</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 52.

<sup>92</sup> Vgl. Kemmler, Thomas 2001: Aus Personalwirtschaft 7/2001: „Du sollst keine Geschenke nehmen“.

<sup>93</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 53.

Zerstreuung geachtet werden. Eine häufig empfohlene Maßnahme ist daher die *Zentralisierung des Einkaufs*.<sup>94</sup>

Ein hin und wieder durchgeführter Wechsel des Lieferanten kann einer zu einseitigen Abhängigkeit entgegenwirken, schürt zudem den Wettbewerb unter den Anbietern und vermeidet den schlechten Ruf eines bestehenden Hauslieferantenverhältnisses. In der Praxis sind solche Wechsel allerdings nur bedingt möglich, da dies vor allem abhängig ist von der Unternehmenspolitik (z. B. Supply Chain Management oder Just in Time), den Qualitätsanforderungen und der Marktsituation.<sup>95</sup>

Transparenz kann offen demonstriert werden, indem das Unternehmen zeigt, dass es nichts zu verbergen hat. In einigen Firmen werden daher Treffen mit Geschäftspartnern in *gläsernen Büros* durchgeführt.<sup>96</sup>

Gebote und Verbote sind meist Teil des Codes of Conduct. Einige Aspekte werden jedoch häufig durch Zusatzregelungen bestärkt. Hierzu gehören vor allem folgende Punkte:

- Festlegung eines Rahmens für Spenden und Geschenke
- Häufig Verbot von privaten Geschäften mit Vertragspartnern des Unternehmens (z. B. Lieferanten, Auftragnehmer usw.)
- Offenlegung von Beteiligungen an anderen Unternehmen.<sup>97</sup>

In der Praxis kommt es oft vor, dass Ausschussware kostenlos oder vergünstigt an Mitarbeiter abgegeben wird, falls diese einen Bedarf an den entsprechenden Produkten haben. Nachforschungen haben allerdings gezeigt, dass dies zur unerwünschten Absprachen führen kann, die häufig eine übermäßige Produktion von Ausschussprodukten zur Folge hat.

Zur Vorbeugung solcher Machenschaften sollte der Standard die *Vernichtung aller Ausschussware* sein. Eine Alternative zur Vernichtung wäre ein sinnvolles Recycling.<sup>98</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 53.

<sup>95</sup> Vgl. Bundesverband der deutschen Industrie e. V. 2002: Korruption verhindern- Empfehlungen des BDI S. 7.

<sup>96</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 53.

<sup>97</sup> Vgl. Kemmler, Thomas 2001: Aus Personalwirtschaft 7/2001: „Du sollst keine Geschenke nehmen“.



In richtiger Weise motivierte Mitarbeiter zeigen geringeres Interesse an korrupten Machenschaften als unzufriedene Kollegen. Das Management sollte daher ständig bestrebt sein, die Motivation seiner Angestellten durch geeignete Maßnahmen auf einem hohen Level zu halten. Grundvoraussetzung hierfür ist vor allem die Schaffung und Wahrung eines allgemein *positiven Betriebsklimas*.<sup>99</sup>

*Agent* ist die allgemein gebräuchliche Bezeichnung für unabhängige Vertreter oder Mittelsmänner, die im Auftrag eines Unternehmens Geschäfte abwickeln. Auf Grund häufig, in der Zusammenarbeit mit solchen Agenten aufgedeckten Praktiken, ist die Verpflichtung solcher Personen teilweise in Verruf geraten.

Integre Unternehmen sollten daher bei der Zusammenarbeit mit solchen Partnern darauf achten, dass bestimmte Leitlinien eingehalten werden, um unbegründete Verdächtigungen zu unterbinden. Hierzu gehören u. a. Grundsätze wie die Verpflichtung ausschließlich renommierter Agenten mit gutem Ruf, klare vertragliche Festlegung der Leistungserbringung, seriöse Vergütung (keine Nummernkonten) sowie vollständige Dokumentation der Arbeit des Agenten.<sup>100</sup>

Eine gegen Korruption ausgerichtete Geschäftspolitik kann und sollte auch zu Marketingzwecken verwendet werden. Der Veröffentlichung entsprechender Bestrebungen des Unternehmens kann nicht nur in der Öffentlichkeit, bei Kunden und Zulieferern für positive Resonanz sorgen, sondern wirkt erwiesenermaßen auch anziehend auf gut ausgebildetes Personal.<sup>101</sup>

### **Zwischenfazit**

Dieses Kapitel hat gezeigt, dass die Bekämpfung der Korruption und dabei insbesondere die präventiven Diskurse einen großen Themenbereich darstellen. Die Vielzahl unterschiedlichster Maßnahmen kann, bei einer konsequenten Etablierung im Unternehmen, zu einer erheblichen Reduzierung des Korruptionsrisikos beitragen.

---

<sup>98</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 54.

<sup>99</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 54.

<sup>100</sup> Vgl. Wiehen, Michael 2004: Aus Handbuch Wertemanagement: Werte als Faktor der Korruptionsprävention S. 238 f.

<sup>101</sup> Vgl. Wiehen, Michael 2004: Aus Handbuch Wertemanagement: Werte als Faktor der Korruptionsprävention S. 239.

Dabei sollte allerdings deutlich geworden sein, dass die Wirksamkeit dieser Maßnahmen fundamental auf der Einbeziehung aller Mitarbeiter fußt. Den Ausgangspunkt bildet dabei eine zur Korruptionsbekämpfung bereite und vorbildlich handelnde Unternehmensleitung. Die in ersten Schritten durch das Management anzustrebende dezentrale Aktivierung aller Angestellten ebnet den Weg für deren Unterstützung bei der aktiven Prävention und somit für eine wirksame Umsetzung unternehmensinterner Maßnahmen.

Der Grad der Umsetzung einzelner Diskurse und die damit einhergehende Wirksamkeit ist zudem stark abhängig von Branche, Marktsituation, Firmenstruktur und -politik, sowie einer ganzen Reihe weiterer Faktoren die im jeweiligen Unternehmen eine Rolle spielen.

Der Weg der Prävention wird bisweilen auch im Bereich anderer innerbetrieblicher Phänomene besprochen. Im Zusammenhang mit dem Total Quality Management-Ansatz ist man bestrebt die Realisierung der wichtigsten Aspekte Qualität, Arbeitssicherheit und Arbeitsgesundheit sowie ökologische Verträglichkeit mit Hilfe präventiver Diskurse zu erreichen. Ähnlich wie bei der nachhaltigen Korruptionsbekämpfung spielt auch hier der Faktor Mensch die entscheidende Rolle. In den folgenden Kapiteln soll nun überprüft werden, inwieweit die Vorgehensweisen bei der Korruptionsvorbeugung mit Präventionsdiskursen der aufgeführten anderen Phänomene vergleichbar sind. Zu überprüfen ist dabei weiterhin, ob sich aus den vorhandenen Maßnahmen Schnittmengen bilden lassen, bzw. Bezugnahmen möglich sind und in wie weit sich die Methoden gegenseitig befördern

#### **4 Korruptionsprävention und Nachhaltigkeitsdiskurse bei Qualität, Arbeitssicherheit und Umweltschutz**

In Kapitel 3 wurde bei der Betrachtung der Folgen von Korruption deutlich, dass das Vorhandensein von wirtschaftskriminellen Aktivitäten, und dabei i. e. S. Korruption, im Unternehmen schwerwiegende monetäre Verluste sowie Einbußen nicht-monetären Charakters nach sich zieht und auf lange Sicht sogar die Existenz des Unternehmens als Ganzes bedroht.

Dabei haben korrupte Handlungen in vielen Fällen einen direkten negativen Einfluss auf die vom Unternehmen hergestellten Produkte bzw. erstellten Dienstleistungen. Damit einhergehend ist ein schleichender Qualitätsverlust bei gleich bleibenden oder sogar steigenden Produktionskosten.<sup>102</sup>

Eben solche Auswirkungen können auch im Zusammenhang mit einer Reihe anderer innerbetrieblicher Phänomene auftreten.

Im Folgenden sollen Arbeitssicherheit, Qualität und Qualitätsmanagement, sowie ökologische Verträglichkeit näher unter die Lupe genommen werden. Diese Aspekte haben einen bedeutenden Einfluss auf die betriebliche Leistungserstellung und stellen weiterhin die Grundpfeiler des Total Quality Management- Ansatzes dar.

Nachweislich führen Nachlässigkeiten bei den aufgeführten Aspekten zu negativen Einflüssen auf die unternehmensinterne Werterschöpfung. Die negativen Folgen können dabei ebenfalls materieller, wie immaterieller Natur sein.<sup>103</sup>

Eine elementare Grundlage zur Reduzierung möglicher Vernachlässigungen bilden verschiedenste Gesetze und Normen, welche die Einhaltung gewisser Standards und die Etablierung von Maßnahmen in diesen Bereichen vorschreiben, sowie Fehlverhalten unter Strafe stellen.<sup>104</sup>

In der Praxis haben sich die angesprochenen Repressalien allerdings eher als ex-post Kontrollinstrumente bewährt, d. h. die Bekämpfung der Folgen von Nicht-Einhalten

---

<sup>102</sup> Wiehen, Michael 2004: Aus Handbuch Wertemanagement: Werte als Faktor der Korruptionsprävention S. 229.

<sup>103</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation in Unternehmen S. 48 und S. 289 ff.

<sup>104</sup> Vgl. z. B. Arbeitsschutzgesetz, Sozialgesetzbuch VII, Arbeitssicherheitsgesetz, Naturschutzgesetze, Strafgesetzbuch, ISO 9000 ff. usw.

von Sicherheit, Qualität und Umweltschutz steht dabei im Vordergrund. Für viele Unternehmen ist dies heute allerdings häufig nicht mehr ausreichend. Vielmehr ist man bestrebt, die Probleme, nicht wie lange praktiziert bei den Folgen, sondern bei den Ursachen zu bekämpfen. Im Laufe der Zeit wurde eine Reihe präventiver Diskurse erdacht und entwickelt, welche dazu beitragen, dass Arbeitsunsicherheit, Nicht-Qualität und Umweltverschmutzung erst gar nicht entstehen können.<sup>105</sup>

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels, werden nun zunächst die angesprochenen Aspekte Arbeitssicherheit, Qualität und ökologische Verträglichkeit kurz erläutert und im Anschluss die bekannten Präventivdiskurse vorgestellt. Ziel ist letztlich eine Bezugnahme zu Präventivmaßnahmen der Korruptionsbekämpfung.

#### **4.1 *Arbeitssicherheit und Arbeitsumweltschutz***

"Arbeitssicherheit ist ein anzustrebender gefahrenfreier Zustand bei der Berufsausübung. Die auf den Menschen bezogenen Auswirkungen von Gefahren sind Personenschäden als Folge von Verletzungen (Unfällen), Berufskrankheiten und sonstigen schädigenden Einflüssen auf die Gesundheit. Die Vermeidung berufsbedingter gesundheitlicher Schädigungen ist ein Interesse, das jeder Beschäftigte von Natur aus besitzt, weil davon sein Wohlbefinden und seine wirtschaftliche Existenz abhängen. Insofern liegt zunächst ein grundlegendes Bedürfnis der Selbsterhaltung vor. Davon ausgehend ergibt sich auch die gesellschaftsorientierte Begründung der Notwendigkeit des Schutzes vor berufsbedingten Personenschäden. Zu unterscheiden sind humane (moralisch-ethische) sowie wirtschaftliche und volkswirtschaftliche Gründe."<sup>106</sup>

##### **4.1.1 *Die geschichtliche Entwicklung bis heute***

Erste Berichte über erste Versuche, Maßnahmen zu ergreifen welche Arbeitsunfälle zu verhindern suchen bzw. Folgeschäden auf Grund der Ausübung bestimmter Berufszweige zu reduzieren, existieren bereits seit der frühen Antike. Im Folgenden haben eine Vielzahl prominenter Persönlichkeiten wie z. B. Hippokrates, Moses, Karl

---

<sup>105</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation in Unternehmen S. 48 ff.

<sup>106</sup> Skiba, Reinald 1993: Taschenbuch Arbeitssicherheit S. 20.

IX. von Frankreich, Lavoisier u. v. m. sich mit dieser Thematik auseinander gesetzt. Überliefert sind dadurch verschiedenste Texte, welche sich mit Ursachen und Folgen von Arbeitsunfällen befassen, Folgeschäden bestimmter Berufszweige aufdecken sowie die Entwürfe von Repressalien welche die Unterbindung von Arbeitsunsicherheit bei bestimmten Berufen zum Ziel hatten.

Mit dem Beginn der Industrialisierung im 18. bzw. 19. Jahrhundert und der damit einhergehenden Zunahme maschinengestützter Berufe, stieg die Zahl der Arbeitsunfälle drastisch an. Von Staatsseite gab es keinerlei gesetzliche Grundlagen die den Schutz des Arbeiters gewährleisten hätten. Auf Grund der vorhandenen „industriellen Reservearmee“<sup>107</sup> war der Austausch von „verschlissenen“ Arbeitskräften schnell möglich, so dass auch die Unternehmer in diesem Bereich keinerlei Handlungsbedarf sahen.

Als Konsequenz der wachsenden Zahl an Toten und Verletzten im täglichen Arbeitsbetrieb waren es zunächst die Arbeiter selbst, welche die Initiative ergriffen und sich in Selbsthilfegruppen organisierten. Erst im Folgenden, d. h. ab 1802, wurde auch die Obrigkeit in den verschiedenen betroffenen Ländern aktiv und verabschiedete erste Gesetze, welche sich mit der Situation der Arbeiter an ihren Arbeitsplätzen befassen. Erste Regelungen, die sich mit Arbeitssicherheit beschäftigten, waren dabei allerdings solche, welche die Entschädigung von durch Arbeitsunfälle betroffene regelten. Repressalien die Maßnahmen zur entsprechenden Verhütung von Unfällen vorschreiben wurden erst Mitte des 20. Jahrhunderts erlassen.<sup>108</sup>

Heute sind die Grundlagen der Arbeitssicherheit in verschiedenen Gesetzestexten verankert. Hierzu gehört v. a. verschiedene EU-Richtlinien, das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) das Sozialgesetzbuch (SGB VII), das Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG), das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) sowie das Strafgesetzbuch (STGB). Vorgeschrieben werden hier beispielsweise eine Vielzahl von Verantwortungen, welche ein Unternehmer bzgl. der Arbeitssicherheit zu tragen hat. Das Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) welches im Jahre 2003 überarbeitet wurde enthält zudem auch Hinweise für eine sichere und nachhaltige Arbeitsplatzgestaltung.<sup>109</sup> Grobe Fahrlässigkeit und

---

<sup>107</sup> Karl Marx 1957: Das Kapital. Band I Kritik der politischen Ökonomie.

<sup>108</sup> Vgl. Wenninger, Gerd 1991: Arbeitssicherheit und Gesundheit S.10 ff.

<sup>109</sup> Vgl. Aufhauser, Rudolf et al. 2004: Arbeitssicherheitsgesetz.

vorsätzliche Missachtung von Sicherheitsmaßnahmen ziehen straf- und zivilrechtliche Folgen für den Verantwortlichen nach sich.<sup>110</sup>

Weiterhin wird die Arbeitssicherheit in Deutschland von verschiedensten Organisationen überwacht. Hierzu zählen das Gewerbeaufsichtsamt sowie die Berufsgenossenschaften. Letztere stellen die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung dar und können somit rechtsgültige Vorschriften zur Unfallverhütung herausgeben. Technische Schutzziele sind zudem in der DIN 31000 definiert.<sup>111</sup>

Die aufgeführten Maßnahmen zeigen entsprechende Wirkung. Seit den sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts hat sich die Zahl der meldpflichtigen Unfälle pro 1000 Vollarbeiter halbiert. Nach dem heutigen Stand der Forschung weiß man, dass Arbeitssicherheit nur in geringem Teil von technischen Aspekten abhängt. Vielmehr spielen psychologische Faktoren und somit der Mensch selbst die entscheidende Rolle. Entsprechende Maßnahmen die hieraufhin entwickelt wurden setzten genau an dieser Stelle an. Im späteren Teil dieses Kapitels wird auf diese Diskurse noch detailliert eingegangen.<sup>112</sup>

#### ***4.1.2 Die Bedeutung von Arbeitssicherheit für Unternehmen***

Das Ergreifen von Arbeitssicherheitsmaßnahmen hat in erster Linie die Ziele, das Leben und die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen, deren Arbeitskraft zu sichern und nicht zuletzt die Arbeit weitgehend menschengerecht zu gestalten.

Nachlässigkeiten bei der Arbeitsplatzsicherheit haben allerdings nicht nur Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter. Ebenso ziehen Erkrankungen und dadurch bedingte Ausfälle von Angestellten weitere Konsequenzen für die innerbetrieblichen Abläufe nach sich. Daher bedeutet eine Sicherung der Arbeitsplatzumwelt auch die Sicherung eines ungestörten Leistungserstellungsprozesses und dient somit der Wahrung von Produktqualität.

Beispielsweise können durch krankheitsbedingte Ausfälle notwendig werdende Mitarbeiterrotationen negative Auswirkungen auf die Prozess- und Produktqualität haben. Auf Grund reduzierter Produktivität werden Termine möglicherweise nicht

---

<sup>110</sup> Vgl. Schneider, Wolfgang 1989: Unfallverhütung und Arbeitssicherheit als Führungsaufgabe.

<sup>111</sup> Vgl. DIN 31000

<sup>112</sup> Vgl. Arentzen, Ute 1997: Gabler-Wirtschafts-Lexikon 14. Auflage S. 245 Stichwort: Arbeitsplatzschutz, S. 248 f. Stichwort: Arbeitsschutz, S. 249 f. Stichwort: Arbeitssicherheit, sowie Wenninger, Werner 1995: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in Organisationen S. 3 und S. 17 f.

eingehalten, was eine Unzufriedenheit der Kunden und langfristig auch einen Imageverlust für das Unternehmen mit sich bringt. Unfälle, die auf Grund vorhandener Sicherheitsmängel zu Stande kommen, führen nicht selten zu Mitarbeiterunzufriedenheit, was wiederum selbst als ein Störfaktor für die innerbetriebliche Leistungserstellung angesehen werden kann. Nicht zuletzt birgt der plötzliche Ausfall von Mitarbeitern auch die Gefahr von Informationsverlusten. Hinzu kommen noch Kosten, die durch akut auftretende Verletzungen, aber vor allem durch nicht selten auftretende Langzeitfolgen für das Unternehmen, sowie für die staatliche Sozial- und Krankenversicherung entstehen.<sup>113</sup>

Abbildung 2 zeigt noch einmal die Störfaktoren durch Arbeitsunsicherheit und deren Auswirkungen auf einen Blick.

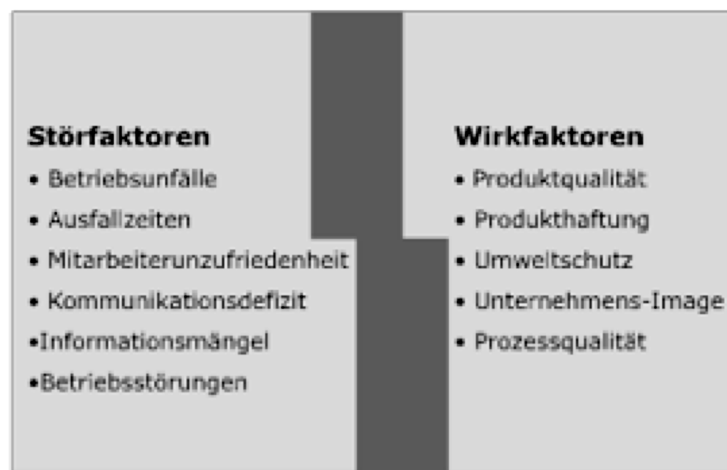


Abbildung 2: Störfaktoren und ihre Wirkung  
(Quelle: [www.4managers.de](http://www.4managers.de) (Stichwort:  
Arbeitsschutzmanagement Aktualisiert: 03. 05.  
2006)

### 4.1.3 Arbeitssicherheit durch Prävention

Die Allgemeinmedizin kennt im Zusammenhang mit dem Arbeitsschutz die Primär-, Sekundär- und Tertiärprävention. Bei genauerer Betrachtung wird allerdings deutlich, dass sich lediglich die Primärprävention mit der Bekämpfung ursächlicher Phänomene beschäftigt, während die beiden anderen mit ihren Maßnahmen schwerpunktmäßig erst nach Erkrankung bzw. Verletzung ansetzen und demnach eher einen kurativen Charakter vorweisen. Demzufolge soll im Folgenden lediglich die Primärprävention näher betrachtet werden.

<sup>113</sup> Vgl. Arentzen, Ute 1997: Gabler-Wirtschafts-Lexikon 14. Auflage S. 245 Stichwort: Arbeitsplatzschutz, S. 248 f. Stichwort: Arbeitsschutz, S. 249 f.

Die beiden entscheidenden Eckpunkte bei der Betrachtung innerbetrieblich nachhaltiger Betriebssicherheit bilden die Verhaltensprävention und die Verhältnisprävention. Das erstere beschreibt dabei primär Diskurse, die Einfluss auf das Verhalten der Akteure nehmen, um auf diesem Wege gesundheitsgefährdende Handlungen zu reduzieren. Der zweite Aspekt beschäftigt sich demgegenüber mit Maßnahmen, welche die Arbeitsumgebung bzw. die Arbeits- und Lebensverhältnisse betreffen.

Nachdem man in der Vergangenheit feststellen musste, dass allein der Appell an die Mitarbeiter zu risikoaversen Verhalten am Arbeitsplatz wenig Erfolg zeigte, wurde der verhaltensgesteuerte Ansatz um den verhältnisfokussierten ergänzt. Lediglich das Zusammenspiel von beiden Aspekten bietet eine ausreichende Grundlage zur präventiven Arbeitssicherheit.

Auf Seiten der Verhältnisprävention steht vorwiegend die richtige, unternehmensweit integrierte Gestaltung der Arbeitsumweltbedingungen im Vordergrund. Ziel ist es dabei, bereits bei dem Entwurf des Arbeitsplatzes durch entsprechende Technisierung und Organisation alle Ursachen für Arbeitsunsicherheit zu beseitigen. Bei bereits vorhandenen Arbeitsplätzen können auf der Grundlage so genannter Gefährdungsanalysen mögliche Ursachen für Arbeitsunsicherheit aufgedeckt und nachträglich beseitigt werden.

Der Verhältnisaspekt kann dabei in gezielten Schritten durch die Verhaltensprävention unterstützt werden. Eine wichtige Voraussetzung ist hierbei die Sensibilisierung der Mitarbeiter durch Schulungs- und Qualifikationsmaßnahmen. Die hierdurch vermittelten Kenntnisse verleiten die Angestellten nicht nur zu sichererem Verhalten am Arbeitsplatz, sondern animieren diese, zudem aktiv an der Arbeitsplatzgestaltung teilzunehmen. Durch eine solche Zusammenarbeit können bei sicherheitstechnischen Fragen häufig schnellere und bessere Lösungen gefunden werden, die sich letztlich auch mit den Interessen und Bedürfnissen der darin direkt Involvierten decken.

Da Sicherheit am Arbeitsplatz aber letztlich nie vollends gewährleistet sein kann, unterliegt dieser Gestaltungsprozess einer ständigen Kontinuität. Wichtig ist auch hierbei wieder die aktive Teilnahme der Mitarbeiter. Auftretende Arbeitsunfälle dürfen nicht verschleiert werden, da ansonsten die Ursachen nicht beseitigt werden können. Daher ist es wichtig, dass Mitarbeiter entsprechend motiviert werden und



ihnen die Möglichkeit gegeben wird, über ein Berichtssystem Unfälle schnell und problemlos zu melden.<sup>114</sup>

Viele, vorwiegend große, Unternehmen etablieren zudem häufig die Stelle eines so genannten Sicherheitsbeauftragten. Dieser ist Kontrollorgan und Anlaufstelle für die Mitarbeiter zugleich. Der Nutzen einer solchen Stelle im Rahmen der modernen Prävention ist allerdings teilweise umstritten.<sup>115</sup> Vielmehr versucht man die Verantwortlichkeitsbereiche einzelner Mitarbeiter um die Aufgaben eines Sicherheitsbeauftragten zu erweitern. Durch diese Dezentralisierung soll ein engerer Kontakt zum Prozess und zur gesamten Belegschaft erreicht werden.<sup>116</sup>

Es wird deutlich, dass die Initiierung sicherheitstechnischer Präventivmaßnahmen im Unternehmen ursprünglich vom Management ausgehen muss. Die dezentrale Aktivierung und somit die Partizipation aller Mitarbeiter ist allerdings für den Erfolg dieser Diskurse der wichtigste Schritt und daher unablässig.

## **4.2 Umweltschutz und ökologische Verträglichkeit**

Umweltschutz ist ein „Sammelbegriff für alle Maßnahmen zur Erhaltung und Schaffung bzw. Wiederherstellung lebensgerechter Umweltbedingungen. Zum Umweltschutz zählen besonders Luft- und Wasserreinhaltung, geordnete und sachgerechte Abfallbeseitigung, Recycling, Einschränkung von Pestiziden und Herbiziden.“<sup>117</sup>

### **4.2.1 Umweltverschmutzung und die Entwicklung des Umweltschutzes**

Obwohl Umweltverschmutzung in den verschiedensten Formen bereits seit vielen Jahrtausenden betrieben wird, entwickelte sich eine entsprechende Sensibilisierung in diesem Bereich erst in der Mitte des 20. Jahrhunderts. Die immer deutlicher werdenden offensichtlichen Schädigungen der Natur, die nachweislich auf die

---

<sup>114</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 53 ff., sowie Skiba, Reinald 1991: Taschenbuch Arbeitssicherheit S. 44 ff. S. 311 ff. und 354 ff.

<sup>115</sup> Vgl. Schneider, Wolfgang 1989: Unfallverhütung und Arbeitssicherheit als Führungsaufgabe S. 49 f.

<sup>116</sup> Vgl. Wenninger, Gerd 1991: Arbeitssicherheit und Gesundheit S.37 f., sowie Aufhauser, Rudolf et al. 2004: Arbeitssicherheitsgesetz S. 72 ff.

<sup>117</sup> Der Brockhaus 1998: In einem Band 8. Auflage, S. 936 Stichwort: Umweltschutz.

wachsende Industrialisierung und der mit ihr einhergehenden kritisch zunehmenden Umweltverschmutzung, Lärmemission, globale Erwärmung und Flächenversiegelung (um nur einige Beispiele zu nennen) zurückzuführen waren, führte zu einem Umdenken in den westlichen Industrieländern.<sup>118</sup>

In den Folgejahren wurde der Umweltschutz mehr und mehr zum Diskussionsthema (Bsp.: Die Grenzen des Wachstums des Club of Rome, 1972). Im Grundgesetz (GG) und im Strafgesetzbuch (StGB) fand der Umweltschutz in den neunziger Jahren des 20. Jahrhunderts Einzug in die Deutschen Gesetzbücher. Ein einheitliches Umweltschutzgesetzbuch wurde und wird zwar immer wieder gefordert, existiert in Deutschland allerdings bisher nicht.

Auf Bundesebene sind das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (gegründet 1986), sowie das Umweltbundesamt für den Umweltschutz zuständig.

Weiterhin wurden Verträge auf EU-Ebene (Vertrag von Maastricht) ratifiziert und Abkommen auf globaler Ebene (Kyoto-Protokoll) getroffen, welche die beteiligten Länder zu nachhaltigem Umweltschutz animieren sollen.

Aber auch in Sachen Umweltschutz zeigen die repressiven Maßnahmen nur eine sehr bedingte Wirkung, da sie an scharfe Kontrollmaßnahmen gebunden sind, die nicht immer in erforderlicher Intensität durchgeführt werden können.

Daher werden in Deutschland immer wieder neue Wege beschritten, die eine Chance auf effektiveren, möglichst präventiven Umweltschutz bergen. Solch alternative Strategien sind beispielsweise die Kraftfahrzeugbesteuerung, die Öko-Steuer, ein sog. Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung, sowie der Emissionsrechtehandel.<sup>119</sup>

Die Prävention bildet mittlerweile das Leitbild der deutschen Umweltpolitik.<sup>120</sup>

#### ***4.2.2 Die Bedeutung des Umweltschutzes für Unternehmen***

Der Rückgriff auf umfangreiche umweltschonende Maßnahmen im Unternehmensbetrieb lässt sich, trotz seiner ständig steigenden Notwendigkeit, immer noch zu selten beobachten. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass keine

---

<sup>118</sup> Vgl. Fellenberg, Günter 1997: Umweltverschmutzung - Umweltbelastung S. 10 ff.

<sup>119</sup> Vgl. Fellenberg, Günther 1997: Umweltverschmutzung und Umweltbelastung S. 134 ff., sowie Arentzen, Ute 1997: Gabler-Wirtschafts-Lexikon 14. Auflage S. 3878 ff. Stichwort Umweltpolitik und S. 3883 Stichwort: Umweltschutz.

<sup>120</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 31

flächendeckende Gesetzesgrundlagen, wie zum Beispiel ein Umweltschutzgesetz, vorliegen.

Umweltfreundliches Verhalten bleibt meist solange aus, wie das Unternehmen in ihm keinen Vorteil erkennt. Dabei sind diese durchaus vielseitig und keineswegs von der Hand zu weisen.

Auf Grund des allgemein hohen Ansehens des Umweltschutzes, kann eine hierauf ausgerichtete Unternehmenspolitik entsprechende Stakeholderinteressen im besonderen Maße erfüllen und gerade auf diesem Wege die Kunden vom eigenen Produkt überzeugen. Zudem kann ein pro-aktives Verhalten in Sachen Umweltschutz das Unternehmensimage enorm aufwerten und dem betroffenen Unternehmen einen strategischen Vorteil verschaffen.<sup>121</sup> Ein passendes Beispiel dafür ist die Unternehmenspolitik des französischen Automobilherstellers Peugeot. Bei der Debatte über den Feinstaubausstoß bei Dieselfahrzeugen im letzten Jahr reagierte das Unternehmen frühzeitig und rüstete seine Modelle mit entsprechenden Filtern aus. Anschließend nutzte es seinen strategischen Vorteil für wirksame Werbekampagnen und einer damit einhergehenden Imageverbesserung.<sup>122</sup>

Umweltschutz bedeutet auch Arbeitsumweltschutz und somit das Bestreben, Arbeitsplätze sicherer zu machen. Hierzu gehört auch der Rückgriff auf schonende Betriebsmittel und Betriebsstoffe.<sup>123</sup> Inwieweit eine konsequente Arbeitssicherheit Vorteile für ein Unternehmen birgt, wurde bereits im vorherigen Abschnitt aufgeführt.<sup>124</sup>

Umweltschutz wirkt sich also in besonderem Maße auf Arbeitssicherheit genauso wie auf Qualität aus. Daher ist es nicht zuletzt auch ein wichtiger Bestandteil von ganzheitlichen Managementansätzen wie z. B. dem Total Quality Management bzw. den sog. integrierten Managementsystemen.<sup>125</sup>

Zur Unterstützung der Unternehmen bei der Etablierung eines umfangreichen Umweltmanagementsystems wurden u. a. in der ISO 14001 alle hierfür erforderlichen und weltweit anerkannten Anforderungen zusammengetragen und in

---

<sup>121</sup> Vgl. Fellenberg, Günter 1997: Umweltverschmutzung - Umweltbelastung S. 138.

<sup>122</sup> Vgl. Hass, Berthold H. 2005: Übung und Lösung Nr. 6 zur Vorlesung Produktion.

<sup>123</sup> Vgl. Wenninger, Gerd 1995: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in Organisationen S. 21 f., sowie . Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 291.

<sup>124</sup> Vgl. Arentzen, Ute 1997: Gabler-Wirtschafts-Lexikon 14. Auflage S. 245 Stichwort: Arbeitsplatzschutz, S. 248 f. Stichwort: Arbeitsschutz, S. 249 f. Stichwort: Arbeitssicherheit.

<sup>125</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 48 ff. und S. 289.

eine weiterführende Normenfamilie integriert. Sie ist kompatibel zur Qualitätsmanagementnorm ISO 9001.<sup>126</sup>

### 4.2.3 Präventiver Umweltschutz

Die beiden entscheidenden Handlungsstrategien bei der Betrachtung des innerbetrieblichen präventiven Umweltschutzes bilden zum einen der ersatzlose Verzicht und zum anderen die Strukturveränderung.

Der ersatzlose Verzicht beinhaltet dabei die Maßnahmen der Unterlassung, der Auslistung und des Sparens. Die beiden ersten Aspekte bergen dabei als einzige die Chance, Umweltverschmutzung ganz zu unterbinden, stellen für Unternehmen bei der Entscheidungsfindung zu präventivem Umweltschutz aber eher selten eine anzustrebende Option dar.

Beim Sparen, ebenso wie bei der Strukturveränderung (hierzu zählen Struktursubstitution, integrierter Umweltschutz und Auslagerung) verbleibt in jedem Fall eine Restbelastung, die gegebenenfalls durch reparative Maßnahmen kompensiert werden kann.

Ziel der präventiven Diskurse ist letztlich wiederum die Bekämpfung der bereits vorhandenen bzw. die Verhütung der Entstehung möglicher Ursachen für Umweltverschmutzung.

Ausgangspunkt für eine nachhaltig umweltschonende Unternehmensstrategie ist auch in diesem Zusammenhang das Management, welches als sog. Machtpromoter<sup>127</sup> auftritt. Ihm obliegen die Entscheidungen über eine umweltbewusste Gestaltung der Arbeitsumgebung und mit ihr die Wahl der entsprechenden Betriebsmittel und Betriebsstoffe. Dabei unterliegen mögliche Handlungsalternativen des Managements einerseits den gesetzlichen Grundlagen, welche zur Einhaltung bestimmter Richtlinien verpflichten und andererseits der Eigeninitiative der Unternehmung selbst.<sup>128</sup>

Aber ähnlich wie beim Arbeitsschutz stellt auch hier die Eliminierung technischer, bzw. organisatorischer Ursachen nur die eine Seite der Medaille dar. Hinzu kommt der psychologische Aspekt, der wiederum auf einer strikten Miteinbeziehung der

---

<sup>126</sup> Vgl. ISO 14001.

<sup>127</sup> Vgl. Antes, Ralf 2005: Skripte zur Vorlesung Industriebetriebslehre 1, Foliensatz Nr. 3: Technologie und Innovationsmanagement S. 20 f.

<sup>128</sup> Vgl. Bundesumweltministerium/Umweltbundesamt 2001: Handbuch Umweltcontrolling S. 255 ff. und 337 ff.

gesamten Belegschaft baut. Grundvoraussetzung zur Integration von Umweltschutzaufgaben in die Bereiche der Mitarbeiter ist auch hier eine entsprechende Qualifikation der Angestellten, die durch kontinuierliche Schulung erreicht werden kann. Um erwünschtes Verhalten für die Belegschaft zudem greifbarer zu machen empfiehlt sich die Formulierung einer allgemein gültigen Verhaltensnorm. Ziel sollte folglich eine verstärkte Partizipation der Mitarbeiter, beispielsweise durch Aufgabenerweiterung, bei der unternehmensinternen Umweltpolitik sein. Die hierdurch häufig resultierende Motivation kann die Akteure zu wertvollen Partnern bei der Entscheidungsfindung in Bezug auf umwelttechnische Fragen und bei der internen Revision machen. Die Motivation zu solchen Handlungen kann durch Einrichten entsprechender Anreizsysteme verstärkt werden.

Die interne Kontrolle birgt die Möglichkeit zur Aufdeckung von Schwachstellen und stellt somit die Grundlage für eine kontinuierliche Verbesserung dar. Zur Entlastung der Unternehmensführung bei der Revision bietet sich der Einsatz von Experten in den einzelnen Unternehmensbereichen an. Diese zeichnen sich durch besonders hohe Qualifikation in der Thematik des Umweltschutzes aus und ermöglichen eine Dezentralisierung der Umweltschutzaufgaben. Als Halter des Expertenwissens stellen sie die Fachpromotoren<sup>129</sup> dar.

Nicht zuletzt wird die interne Revision auch durch ein leistungsfähiges Berichtswesen fundamental unterstützt. Mit Hilfe des internen Rechnungswesens, welches um eine sog. Umweltkostenrechnung<sup>130</sup> erweitert werden sollte, lassen sich ökologische Belastungen abbilden, lokalisieren und deren monetären Auswirkungen in Form von Kosten für das Unternehmen darstellen.<sup>131</sup>

### 4.3 Qualität und Qualitätsmanagement

„Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse bezieht.“<sup>132</sup>

---

<sup>129</sup> Vgl. Antes, Ralf 2005: Skripte zur Vorlesung Industriebetriebslehre 1, Foliensatz Nr. 3: Technologie und Innovationsmanagement S. 20 f.

<sup>130</sup> Vgl. Bundesumweltministerium/Umweltbundesamt 2001: Handbuch Umweltcontrolling S. 505 ff.

<sup>131</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 59 ff., sowie S. 72 ff. und S. 227 ff.

<sup>132</sup> Definition für Qualität nach DIN EN ISO 8402; zum Vergleich: DIN EN ISO 9000: „Qualität ist der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen entspricht.“

Neben dieser eher traditionellen Sicht spielt heute auch die Betrachtung von Qualität als entscheidendes Merkmal in vielen weiteren Unternehmensbereichen eine wichtige Rolle. Hierzu zählen die produktionsbegleitenden Leistungen im Unternehmen selbst sowie die mit Einbeziehung der Faktoren vor der eigentlichen Leistungserstellung, wie z. B. der Lieferanten.<sup>133</sup>

#### 4.3.1 *Entwicklung und Bedeutung von Qualität*

Das Siegel „Made in Germany“ steht schon seit gut 120 Jahren für Produkte die im internationalen Wettbewerb ein hohes Ansehen genießen. Dies spricht dafür, dass viele Deutsche Unternehmen seit jeher bedacht sind, ihren Erzeugnissen eine möglichst hohe Qualität zu verleihen, um auf diesem Weg die Wünsche der Kunden best möglich zu befriedigen.<sup>134</sup>

Die zu starre Fokussierung auf die Produktion und das Produkt als Hauptträger von Qualität und ein veraltetes, größtenteils ex-post orientiertes Kontrollsystem (mit seinen Ursprüngen im Taylorismus) haben allerdings dazu geführt, dass Deutschland in den vergangenen Jahrzehnten seine internationale Qualitätsführerschaft eingebüßt hat. Unternehmen in anderen Ländern, wie z. B. Japan, waren auf Grund der wirtschaftlich schwierigen Situation nach dem 2. Weltkrieg und der dem zur Folge herrschenden Knappheit an ausreichenden Betriebsstoffen und modernen Betriebsmitteln dazu gezwungen, neue Wege zur Qualitätssicherungen zu beschreiten, die sich letztlich als effektiver und effizienter als das klassische Denken erwiesen. Ein Beispiel hierfür ist das Total Quality Management, welches zwar seine geistigen Wurzeln in den USA hat, allerdings erstmals in Japan praktiziert wurde.

Die ursprüngliche Interpretation des Begriffs Qualität bezog sich, wie bereits erwähnt, hauptsächlich auf Merkmale der Produktion und der hergestellten Produkte. Dieses Verständnis wurde bei den neuen integrierten Qualitätsmanagementsystemen nach und nach um unternehmensübergreifende Steuerungs- und Kontrollprozesse erweitert, deren Ziel es ist, sowohl die produkt- also auch die kundenorientierten Erfordernisse zu befriedigen. Die Steuerung und Kontrolle basiert dabei nicht zuletzt auf der Miteinbeziehung aller am

---

<sup>133</sup> Vgl. Witte, Andreas 1993: Integrierte Qualitätssteuerung im Total Quality Management S. 1 f.

<sup>134</sup> Vgl. Bellmann, Ulrike 2006: Wissenswert – „Made in Germany“ Zur Geschichte und Aktualität eines Begriffs (Hessischer Rundfunk, Hörfunk – Bildungsprogramm).

Leistungserstellungsprozess beteiligten Akteure. Hierzu gehören neben den Kunden auch Interessengruppen wie z. B. Lieferanten, Mitarbeiter und natürlich die Unternehmensführung (=Stakeholder).<sup>135</sup>

Entsprechende Bestrebungen gibt es seit Mitte der 80er auch in Deutschland. Das Erkennen von Qualität als ein entscheidender Wettbewerbsfaktor hat dazu geführt, dass Unternehmen sich mit integrierten Qualitätsmanagementansätzen auseinandergesetzt haben. Im Jahr 1987 wurde erstmals die, mittlerweile mehrfach modifizierte, DIN EN ISO 9000 ff. formuliert, welche u. a. Grundsätze zur Etablierung eines Qualitätsmanagementsystem im Unternehmen beschreibt. Dabei gelten diese Normen für die sie praktizierenden Unternehmen zudem als Nachweis für die Einhaltung allgemein anerkannter Qualitätsstandards.<sup>136</sup>

Neben der Eigenschaft als wichtiger Wettbewerbsfaktor die Kundengewinnung, die Kundenbedürfnisbefriedigung und die Kundenbindung grundlegend zu beeinflussen, spielt Qualität und mit ihr die effektive sowie effiziente Qualitätssicherung auch aus monetärer Sicht eine wichtige Rolle bei der Erbringung der innerbetrieblichen Leistung.

Betrachtet man die Fehlerentstehung über den Verlauf des Produktlebenszyklus bei den klassischen Qualitätskonzepten, ist das Gros nachweislich in den frühen Phasen zu erkennen, während die Fehlerbehebung, auf Grund der zu spät und nicht kontinuierlich durchgeführten Kontrollen, erst in den späten Phasen des Lebenslaufs stattfindet (siehe dazu auch Abbildung 3). Das Ergebnis sind überhöhte Qualitätskosten.

Das Etablieren von Präventivmaßnahmen und kontinuierlicher Kontrollen durch alle Mitarbeiter (anstelle einer zentralisierten Kontrollstelle) zur Unterstützung der Qualitätssicherung, wie es beispielsweise bei TQM praktiziert wird, kann das frühe Erkennen möglicher Fehler erleichtern und schwer kalkulierbare, aber meist hohe Folgekosten, beispielsweise durch Nacharbeitung oder Garantie auf ein Minimum reduzieren. Ergebnis ist eine Verbesserung der Qualität bei einer mit ihr einhergehenden höheren Kundenzufriedenheit und ein, durch Fehlervermeidung bzw. -früherkennung bedingtes Kostensenkungspotential.<sup>137</sup>

---

<sup>135</sup> Vgl. Witte, Andreas 1993: Integrierte Qualitätssteuerung im Total Quality Management S. 1 f., sowie S. 4 ff. und S. 19 ff., sowie Arentzen, Ute 1997: Gabler-Wirtschafts-Lexikon 14. Auflage S. 3163 Stichwort: Qualitätssicherung.

<sup>136</sup> Vgl. Hering, Ekbert et al. 1996: Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 S. 19 ff. und S. 172 ff.

<sup>137</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 49 ff.

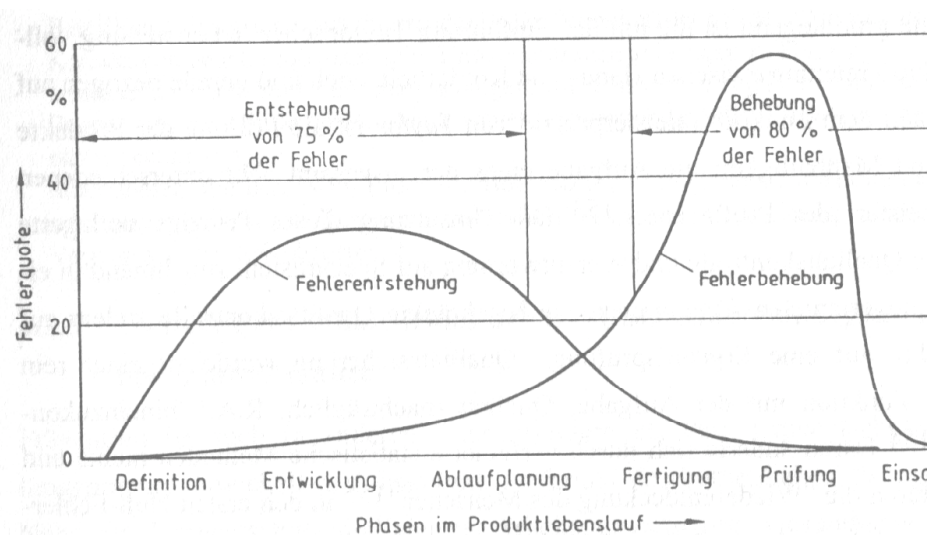


Abbildung 3: Fehlerentstehung und Behebung nach herkömmlichen Qualitätskonzepten (Quelle: Frehr, Hans-Ulrich 1993: Total quality management, unternehmensweite Qualitätsverbesserung S. 114)

#### 4.3.2 Wege der Prävention

Präventives Qualitätsmanagement bedeutet fast immer ein Handeln nach dem Ansatz des Total Quality Managements. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen dabei der Kunde mit seinen Bedürfnissen einerseits und der Prozess zur Wertschöpfung andererseits.

Ersteres basiert dabei auf der Annahme, dass der Kunde der bestimmende Faktor der Qualität ist und demnach das Erkennen und anschließend die Erfüllung von deren Wünschen erste Priorität bei der Leistungserstellung darstellt. Qualität bezieht sich dabei nicht nur auf das Produkt selbst, sondern ebenso auf prozessbegleitende Maßnahmen, wie z. B. Serviceleistungen. Ebenso gehören hierzu der unternehmensinternen Wertschöpfung vor und nach gelagerte Produktionsphasen. Wichtig ist im Zusammenhang mit dem TQM auch das richtige Verständnis des Akteurs „Kunde“. Dabei ist nicht, wie im klassischen Verständnis, lediglich der Endabnehmer gemeint. Vielmehr gilt der unternehmensintern nachfolgende Arbeitsschritt oder Prozess als Kunde des aktuellen. Ebenso ist dieser wiederum ein Kunde des ihm vor gelagerten usw. Die Bedürfnisse der Kunden sind in der Weise wie bereits am Anfang dieses Abschnitts beschrieben zu erfüllen. Ergebnis ist eine in alle Prozessschritte integrierte Qualitätssicherung.



Im Rahmen der Prozessorientierung spielt diese Integration eine wichtige Rolle. Hierbei liegt die Hauptaufmerksamkeit auf den dauerhaften Bestrebungen die Entstehung von Fehlerursachen zu unterbinden, bzw. Ursachen für bereits entstandene Fehler schnellstmöglich zu beseitigen. Da Prozesse in der Praxis grundsätzlich nie vollkommen sind, unterliegt der prozessorientierte Aspekt des TQM einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Dabei wird der Prozess aber selten als Ganzes, sondern vielmehr die in ihm stattfindenden einzelnen Bearbeitungsschritte als Qualitätsverursacher, betrachtet.

Die Grundvoraussetzung für die Einführung eines präventiven Qualitätsmanagementkonzepts ist vergleichbar mit den bereits betrachteten Phänomenen, nämlich eine entsprechend ausgerichtete Unternehmensführung. Sie ist für die benötigte, auf TQM ausgerichtete Arbeitsplatzgestaltung (Arbeitsumgebung, -mittel, -organisation) verantwortlich. Ebenso ist es ihre Aufgabe, ein Prüfsystem im Sinne des TQM im Unternehmen zu etablieren. Dieses fußt fundamental auf der Mitarbeit aller Prozessbeteiligten. Ziel muss es demnach sein, eine dezentrale Aktivierung aller Angestellten zu erreichen. Grundvoraussetzung hierfür ist einerseits eine durch entsprechende Ausbildung und kontinuierliche Schulungen erhöhte Qualifikation der Mitarbeiter. Andererseits muss der Prozessablauf eine kontinuierliche Partizipation der beteiligten Akteure bei der Qualitätssicherung und -kontrolle zulassen.<sup>138</sup>

Die in diesem Abschnitt vorgestellten Phänomene, Arbeitssicherheit, Umweltschutz und Qualität spielen im Zusammenhang mit integrierten Qualitätsmanagementsystemen eine sehr wichtige Rolle. Bei der Erfüllung dieser Aspekte haben sich Präventivmaßnahmen als die effizienteren und demnach dominierenden Diskurse erwiesen.<sup>139</sup>

Im folgenden Abschnitt sollen bereits bekannte Schnittmengen dieser Diskurse vorgestellt und anschließend zu den in Kapitel 3 erarbeiteten Erkenntnissen in Bezug gesetzt werden.

---

<sup>138</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 49 ff.

<sup>139</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 289.

#### 4.4 *Schnittmengenbetrachtung bei der nachhaltigen Sicherung von Qualität, Arbeitsschutz und ökologischer Verträglichkeit mit Bezugnahme zur Korruptionsprävention*

Der Weg der Prävention wird bei der nachhaltigen Sicherung von Qualität, Arbeitsschutz und ökologischer Verträglichkeit bereits erfolgreich seit etlichen Jahren beschritten. Die entsprechenden Diskurse gelten gegenüber anderen bekannten als die dominierenden und genießen daher ein hohes Ansehen. Präventives Vorgehen birgt dabei, gegenüber den herkömmlichen Vorgehensweisen, häufig die Chance einer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung.

Im Laufe dieses Kapitels wurden die Präventionsmaßnahmen der oben genannten Phänomene in Kurzform vorgestellt. Dabei traten bestimmte Merkmale immer wieder zu Tage:

- Ursachenorientierung und Ursachenbekämpfung/-verhütung
- Qualifikation und Partizipation möglichst aller Akteure im Unternehmen
- Ganzheitliche Herangehensweise an das Problem
- Einflussnahme auf Verhalten
- Modifizierung der Verhältnisse
- Kontinuierliche Verbesserung
- Integration von entsprechenden Aufgaben in die Unternehmensbereiche<sup>140</sup>

Ähnliche Vorgehensweisen bei ebenso vergleichbaren Zielsetzungen legen den Schluss nahe, bei der Etablierung auf Prävention ausgerichtete Maßnahmen bei den Phänomenen Qualität, Arbeitsschutz und ökologische Verträglichkeit Synergieeffekte auszunutzen. Inwieweit eine entsprechende Beförderung der bekannten Methoden stattfindet wurde in der Literatur bereits untersucht.<sup>141</sup>

Im Folgenden sollen die Ergebnisse dieser Untersuchung zunächst vorgestellt werden, bevor eine Bezugnahme zur Korruptionsprävention stattfindet.

---

<sup>140</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 58 f.

<sup>141</sup> z. B. von Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen und Witte, Andreas 1993: Integrierte Qualitätssteuerung im Total Quality Management.

#### 4.4.1 Synergieeffekte bei der Installation von Präventivmaßnahmen unterschiedlicher Phänomene

Die Tatsache, dass Präventivdiskurse bei unterschiedlichen Phänomenen weitgehend auf gleichen **Gestaltungsgrundsätzen** beruhen, legt den Schluss nahe, dass Maßnahmen aus einem Bereich auf andere übertragbar sind. Demnach sollten diese in den unterschiedlichen Feldern der Anwendung gleiche oder ähnliche Wirkung zeigen. Trotzdem stellt die Tatsache, gemeinsame Grundsätze vorweisen zu können bei der Bekämpfung lediglich eine notwendige Bedingung für eine mögliche Übertragbarkeit dar. Um eine hinreichende Basis zu ermitteln, müssen notwendigerweise weitere Aspekte in Betrachtung gezogen werden. Hierzu gehört zum einen die **Begründung** für die Anwendung von Prävention, ebenso wie die Untersuchung der **Ziele**, die man hierdurch zu verfolgen sucht. Findet sich beispielsweise im Bereich der Begründung oder auch bei der Zielbetrachtung nur bedingte Kongruenz zwischen den betrachteten Phänomenen, schränkt dies die gegenseitige Beförderung ein oder lässt eine solche erst gar nicht zu. Letztendlich kann auch die Betrachtung einzelner **Maßnahmen** Rückschlüsse darauf zu lassen, ob und in wie fern eine gegenseitige Beförderung vorliegt.<sup>142</sup>

Im vorhergehenden Teil dieses Kapitels wurden bei der Betrachtung angewandter Prävention im Unternehmen die Phänomene Qualität, Sicherheit und ökologische Verträglichkeit näher unter die Lupe genommen. Dabei konnte bereits festgehalten werden, dass eine gemeinsame Gestaltungsgrundlage der Prävention vorliegt. Im Vordergrund standen hier die Aspekte Ursachenorientierung, Partizipation und Qualifikation aller Beteiligten, ganzheitliche Herangehensweise, Verhaltens- und Verhältnissteuerung sowie kontinuierliche Verbesserung.

Nach der Erfüllung dieser notwendigen Bedingung muss nun die Untersuchung der Begründung der Prävention, ebenso wie die angestrebten Ziele folgen.

Wie bereits im Laufe dieses Kapitels erwähnt wurde, beruht das Total Quality Management auf den Phänomenen Qualität, Arbeitssicherheit und auch Umweltschutz. Somit scheinen Begründung und teilweise auch Zielsetzung in eine ähnliche Richtung zu weisen.

Tatsächlich liegt hierbei eine gleiche Begründungsgrundlage vorzuliegen. Die Erkenntnis, dass eine zu stark auf technische Reparation ausgerichtete

---

<sup>142</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 288.

Vorgehensweise die Entstehung unerwünschter Ergebnisse bzw. Ereignisse nur unbefriedigend einschränkt und die damit einhergehenden (Zusatz-)Kosten bei der vorhandenen Konkurrenzsituation nicht mehr tragbar sind, stellen eine ausreichende Begründung für die Hinwendung zu präventiven Maßnahmen dar.

Hierzu gehört ebenso die Abkehr vom funktional-additiven Ansatz hin zur Integration. Die Integration stellt in diesem Fall einen bedeutenden Teil der Partizipation dar. Ziel ist eine Dezentralisation von Steuerung und Kontrolle bei gleichzeitiger Einbettung dieser Verantwortlichkeiten in die Aufgabenbereiche der ausführenden Mitarbeiter. Auf diesem Weg werden die genannten Aspekte direkt in den Prozess integriert. So bergen sie die Chance zur Beförderung der präventiven Zielerreichung (im Gegensatz zur ex-post Kontrolle beim funktional-additiven Ansatz) und einer Steigerung bei der Effizienz und Effektivität.<sup>143</sup>

Trotz des Vorhandenseins dieser gleichen Grundlagen und Bedingungen kann eine gegenseitige Beförderung unter den verschiedenen Nachhaltigkeitsaspekten nur stattfinden, wenn ein ganzheitliches Vorgehen angestrebt wird. Demnach reicht es nicht aus, beispielsweise allein den Arbeitsschutz präventiv zu gestalten, mit der Annahme, dass entsprechende Diskurse sich ebenso positiv auf Umweltschutz und/oder Qualität auswirken. Vielmehr müssen in allen relevanten Bereichen präventive Absichten verfolgt werden, um letztlich bei der Installation von Maßnahmen Synergieeffekte ausnutzen zu können. Auf diesem Weg können gemeinsame Stellen gebildet, Informationssysteme parallel genutzt und Arbeitsschritte gekoppelt oder zusammengelegt werden.<sup>144</sup>

Letztlich lassen sich Diskurse, auch trotz gemeinsamer Grundlage und Begründung, in den meisten Fällen nur partiell aufeinander übertragen. Gründe hierfür sind häufig auftretende Zielkonflikte der einzelnen Phänomene, gekoppelt an Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen, die durch die Themenfelder in unterschiedlicher Intensität tangiert werden.

Um dies zu verdeutlichen, sollen hier einige Beispiele aufgeführt werden:

---

<sup>143</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 289.

<sup>144</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 290.

Bei den auf Grund des TQM doch recht eng verbundenen Phänomenen Qualität, Sicherheit und Umweltschutz ergeben sich bei der Betrachtung der folgenden Tabelle schon beim eruieren der Zielgruppen Unterschiede. (siehe Abbildung 4).

Phänomene	Zielgruppen/Stakeholder
Qualität	Kunde
Sicherheit	Mitarbeiter
Umweltschutz	Staat, Öffentlichkeit, (Kunde)

Abbildung 4: Phänomene und deren primären Zielgruppe(n)<sup>145</sup>

Des Weiteren lassen sich neben den sich gegenseitig befördernden Maßnahmen auch solche beobachten, die einen Zielkonflikt in sich bergen:

Beispielsweise gehört Umweltschutz zu einer von vielen Einflussgrößen, die sich auf die Qualität eines Produktes auswirken. Somit scheint das Streben nach ökologischer Verträglichkeit auf den ersten Blick durchaus positiv mit den Ansprüchen von Qualität zu korrelieren. Bei der Betrachtung der Bandbreite von Umweltwirkungen, die bei der Unternehmenswertschöpfung, also auch durch vor und nach gelagerte Prozesse, entstehen können, scheinen Zielkonflikte aber unvermeidbar. Beispielsweise können Branchenzugehörigkeit und Produktionsweise eine sehr hohe Lieferfrequenz notwendig machen, die zwar zur Qualitätssicherung elementar ist, allerdings aus umweltschutztechnischer Sicht eher suboptimal erscheint. Ähnliches kann für die Nutzung von bestimmten Betriebsstoffen und -mitteln gelten.<sup>146</sup>

Ein ähnliches Szenario ergibt sich bei der Betrachtung von Arbeitssicherheit im Bezug auf Qualität. Hier kann ebenfalls festgestellt werden, dass Sicherheit am Arbeitsplatz sich indirekt auf die Qualität der Produkte auswirken kann.<sup>147</sup>

Man nehme nun an, dass Kosten und Geschwindigkeit der Produktion als Teilaspekte von Qualität angesehen werden können. Bei der Festlegung von Sicherheitsstandards ergeben sich aber gerade hier Zielkonflikte.

<sup>145</sup> Basiert auf Erkenntnissen aus Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 290.

<sup>146</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 290.

<sup>147</sup> Vgl. Arentzen, Ute 1997: Gabler-Wirtschafts-Lexikon 14. Auflage S. 245 Stichwort: Arbeitsplatzschutz, S. 248 f. Stichwort: Arbeitsschutz, S. 249 f. Arbeitssicherheit.

Beispielsweise kann die Wahl sicherer Betriebsmittel bzw. -stoffe bzw. die entsprechende Ausgestaltung dieser kostenintensiver sein und somit Auswirkung auf den Preis des Endprodukts haben.

Weiterhin können längere Regenerationszeiten der Mitarbeiter bzw. der Verzicht auf Schichtarbeit als Gesundheitsfördernd angesehen werden, führen aber möglicherweise andererseits zu unliebsamen Terminverschiebungen.

Die Korrelation von ökologischer Verträglichkeit und Arbeitsumweltschutz basiert hauptsächlich auf den physiologischen Belastungen am Arbeitsplatz. Die Reduzierung von Emissionen mit einem „Begin of the Pipe“-Ansatz birgt die Chance, sowohl den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz sowie die Schonung der gesamten Umwelt zu gewährleisten.

Hier liegt aber gleichzeitig auch ein Konfliktpotential. Der Ausstoß schädlicher Stoffe trägt der Reinhaltung der Arbeitsumgebung bei, schädigt aber gleichzeitig die Umwelt. Andererseits kann das Zurückhalten von Giftstoffen, z. B. durch einen „End of the Pipe“-Ansatz, umweltschonend wirken, aber ebenso wird die schädigende Wirkung im Betrieb belassen und erhöht somit die Arbeitsunsicherheit.<sup>148</sup>

Wie hier deutlich wurde, bilden bei der Prävention gleiche Gestaltungsgrundsätze und Gemeinsamkeiten bei der Begründung sowie bei der Zielsetzung eine Basis für eine mögliche gegenseitige Beförderung entsprechender Maßnahmen. Trotz einer großen Anzahl von Gemeinsamkeiten konnte beobachtet werden, dass eine völlige Affinität auf Grund vorliegender Zielkonflikte und unterschiedlicher Stakeholderinteressen nicht gegeben sein kann. Die Beurteilung möglicher Synergieeffekte obliegt dabei nicht zuletzt einer genauen Überprüfung der einzelnen Maßnahmen.<sup>149</sup>

Bei den Phänomenen Qualität, Arbeitssicherheit und Umweltschutz konnten im Laufe dieses Kapitels bereits Schnittmengen bei den vorbeugenden Diskursen ausgemacht werden. Nun folgt die Überprüfung, inwiefern sich Synergieeffekte zwischen der Prävention dieser Themen und der Nachhaltigkeit bei Korruption beobachten lassen.

---

<sup>148</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 291.

<sup>149</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 290.

#### 4.4.2 *Bezugnahme von Präventivdiskursen bei der Korruptionsbekämpfung zu solchen bei Qualität, Sicherheit und Umweltschutz*

Um eine nachvollziehbare Bezugnahme zur Korruptionsprävention herstellen zu können, soll sich in diesem Abschnitt auf die Erkenntnisse des vorhergehenden gestützt werden. Bei den Phänomenen Qualität, Sicherheit und Umweltschutz konnte festgestellt werden, dass eine Bezugnahme unter den Diskursen möglich wird, wenn gleiche Gestaltungsgrundsätze vorliegen, sich die Begründung der Prävention weitestgehend decken, die verfolgten Ziele nicht vollständig im Konflikt stehen und sich idealer Weise (zumindest teils) gegenseitig befördern, sowie bekannte Maßnahmen der Prävention übertragbar sind.<sup>150</sup>

Demnach muss nun überprüft werden, inwiefern die Nachhaltigkeit der Korruptionsbekämpfung in dieses Schema passt.

##### 4.4.2.1 *Gestaltungsgrundsätze der Korruptionsprävention*

Die Prävention der im vorherigen Abschnitt behandelten Phänomene wies die Aspekte Ursachenbekämpfung, Qualifikation und Partizipation der Unternehmensmitglieder, ganzheitliche Betrachtung, Verhaltens- und Verhältnismodifizierung sowie kontinuierliche Verbesserung als wichtigste Gestaltungsgrundsätze auf. Es wurde zudem festgestellt, dass die Gleichheit der Gestaltungsgrundlagen eine Art notwendige Bedingung für eine gegenseitige Beförderung der unterschiedlichen Diskurse darstellt.<sup>151</sup>

Demzufolge soll nun zunächst überprüft werden auf welchen Säulen die Korruptionsprävention ruht, um auf diesem Wege eine mögliche gemeinsame Basis festzustellen.

Die Prävention der Korruption ist in seiner Gesamtheit darauf ausgerichtet, die Auswüchse korrupten Verhaltens in Unternehmen im Keim zu ersticken, d. h. entsprechende Handlungen erst gar nicht entstehen zu lassen. Deutlich werden dieses Bestreben beispielsweise durch Maßnahmen wie der Sensibilisierung der Mitarbeiter, Ausgabe von Verhaltenskodizes sowie den Aufbau eines zur Abschreckung dienenden Kontroll- und Sanktionssystems [S. 17 ff.].

---

<sup>150</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 289 f.

<sup>151</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 289.

Die Umsetzung betrieblicher Organisationsmaßnahmen, wie beispielsweise der Personalrotation oder der Funktionstrennung, geschieht ebenfalls mit dem Ziel der Ursachenverhütung bzw. Ursachenbekämpfung [S. 26 ff].<sup>152</sup>

Schlussfolgernd kann man feststellen, dass die Prävention der Korruption eine ursachenorientierte Vorgehensweise verfolgt, da entsprechende Maßnahmen darauf ausgerichtet sind Ursachen für Korruption zu verhüten bzw. vorhandene Ursachen zu eliminieren.

Korruptes Verhalten fußt grundlegend auf Handlungen von Unternehmensmitgliedern. Dem zur Folge ist die erfolgreiche positive Einflussnahme auf deren Verhalten ein wichtiger Schritt zur Bekämpfung der Korruption. In Kapitel 3 wurden bereits verschiedenste verhaltensbeeinflussende Maßnahmen erläutert, die zum Ziel die Qualifikation und aktive Partizipation der Mitarbeiter haben [S. 18 ff.].<sup>153</sup>

Ebenso können betriebliche Organisationsmaßnahmen, wie zum Beispiel motivierende Vergütung und die Unterstützung des Whistleblowings, hierzu ihren Beitrag leisten [S. 27 ff.].<sup>154</sup>

Durch die dezentrale Aktivierung ist man auch im Bereich der Korruptionsprävention darauf bedacht eine Integration von Verantwortlichkeiten in die Aufgabenbereiche der Mitarbeiter zu erwirken um auf diesem Wege Effektivitäts- und Effizienzvorteile gegenüber einer funktional-additiven Organisationsstruktur zu auszunutzen.<sup>155</sup>

Die Durchführung einer Schwachstellenanalyse birgt die Chance, Unternehmensbereiche mit besonders hoher Korruptionsanfälligkeit aufzudecken. Dabei genügt es allerdings nicht, nur einzelne Abteilungen unter die Lupe zu nehmen, sondern vielmehr die Verstrickungen der einzelnen Stellen in der Gesamtheit des Unternehmensnetzwerks und des weiteren deren Schnittstellen zu externen Akteuren zu betrachten [S. 24 f.].

---

<sup>152</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 52 ff.

<sup>153</sup> Vgl. Wiehen, Michael 2004: Aus Handbuch Wertemanagement: Werte als Faktor der Korruptionsprävention S. 231 f. und S. 255.

<sup>154</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 54, sowie TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 24.

<sup>155</sup> Vgl. Pies, Ingo et al. 2005: Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-6 S. 195, sowie TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 24.



Ebenso wie diese ganzheitliche Untersuchung muss auch das Problem Korruption als Ganzes betrachtet werden. Dies gilt sowohl für die Wahrnehmung aller möglichen Erscheinungsformen dieses Phänomens ebenso wie die Abwägung über die effektive Anwendung von entsprechenden Maßnahmen.<sup>156</sup>

Nicht zuletzt wird deutlich, dass sowohl bei der Ursachenbekämpfung, flankiert durch Verhaltens- und Verhältnis beeinflussende Maßnahmen, eine kontinuierliche Entwicklung bei den Diskursen beobachtet werden kann. Dies gilt beispielsweise für die Durchführung von Sensibilisierungs- und Qualifikationsmaßnahmen, für die Revision, ebenso für die Anwendung betrieblicher Organisationsmaßnahmen [S. 18 f., S. 21 f. und 26 ff.].<sup>157</sup>

Da bei der Korruption nie davon ausgegangen werden kann, dass diese völlig beseitigt wird, ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess bei der innerbetrieblichen Bekämpfung unumgänglich.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Korruptionsprävention, ebenso wie die Nachhaltigkeit von Qualität, Sicherheit und Umweltschutz auf den Gestaltungsgrundsätzen Ursachenorientierung, Verhaltens- und Verhältnismodifizierung, ganzheitliche Betrachtung des Problems, Qualifikation und Partizipation der Mitarbeiter sowie einer stetigen Verbesserung beruht. Demnach ist eine gemeinsame Basis vorhanden und der Weg für tiefer greifende Untersuchungen bezüglich der gegenseitigen Beförderung geebnet. Abbildung 5 fasst noch einmal die Gestaltungsgrundsätze und ihre Ausprägungen bei den einzelnen Phänomenen kurz zusammen.

---

<sup>156</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 40, TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 19, sowie Bundesministerium des Inneren 2004: Texte zur Korruptionsprävention S. 24.

<sup>157</sup> Vgl. Bundesverband der deutschen Industrie e. V. 2002: Korruption verhindern- Empfehlungen des BDI S. 6.

	Ursachen- bekämpfung	Qualifikation/ Partizipation	ganzheitliche Betrachtung	Verhalten und Verhältnisse	kontinuierliche Verbesserung
Qualität	-Null-Fehler- Strategie	-Jeder Mitarbeiter = Kontrolleur	-Qualitäts- sicherung über die ganze Wertschöpfungs- kette	-Qualifikation -Integration (Kontrolle)	-Ziel: Null- Fehler- Produktion -stetige Ver- besserung der Qualität
Sicherheit	-Sichere Arbeitsplätze; korrektes Verhalten	-Ausbildung: Sicheres Verhalten -Anreize zur Partizipation bei der Arbeitsplatz- gestaltung	-Sicherheit im ganzen Unternehmen -Arbeitsplatz- analysen -Informations-/ Meldesystem	-Qualifikation -Arbeitsplatz- gestaltung	-stetige Suche nach noch unbekannten Unsicherheits- faktoren -stetige Qualifikation
Umwelt- schutz	-Begin-of-the- pipe Strategie	-Ausbildung: umwelt- freundliches Handels -Kodex -Vorschlag- system und Anreize	-Kodex: Umweltbewußt- sein im gesamten Unternehmen.	-Qualifikation -Wahl der Betriebsmittel und -stoffe, Produktions- formen	-stetige integration umwelt- freundlicherer Methoden. -Pro-aktives Verhalten
Korruptions- bekämpfung	-Ausschalten von Anreiz- situationen	-Aufklärung -Kodex -Whistleblow- ing	-Schwachstellen- analyse → Trapdoors -Kodex -Informations- /Meldesystem	-Qualifikation -Kontrolle -Integration -Aufgaben- erfüllung	-stetige Schwachstellen- suche. -stetige Qualifikation

Abbildung 5: Ausprägung der Gestaltungsgrundsätze bei den unterschiedlichen Phänomenen

#### 4.4.2.2 Begründung für die präventive Bekämpfung von Korruption

In Kapitel 3 hat sich herausgestellt, dass die Bekämpfung von Korruption in drei Ebenen bzw. Schritte unterteilt werden kann. Hierzu gehörten die Prävention, die Identifikation und die Reparation. Bei der näheren Betrachtung der verschiedenen Schritte konnte im Bereich der Identifikation festgestellt werden, dass in der Praxis die sog. „Red Flags“ zwar häufig in Begleitung der Korruption auftreten, sie aber noch zu selten zu Verdachtsmomenten führen, da diese für ungeschulte Augen nicht immer als Indikatoren erkannt werden.<sup>158</sup>

Dies hat wiederum Einfluss auf Schritt 3, die ex-post Bekämpfung bzw. Reparation der Folgen von Korruptionsdelikten. Das Aufbrechen der auf Vertuschung und Verschleierung basierenden korrupten Verhältnisse ist langwierig und teuer. Dies liegt in erster Linie an der Schwierigkeit solche Taten überhaupt erst einmal wahr zu nehmen. Ist ein Verdachtsmoment vorhanden, erweisen sich entsprechende Reparationen bei konsequenter Umsetzung durchaus als effektiv [S. 13 ff.].<sup>159</sup>

Vor allem aber auf Grund der unbefriedigenden Effizienz der Schritte 2 und 3 bei der Korruptionsbekämpfung liegt der Schluss nahe, auf Schritt 1, also die Prävention zurück zu greifen. Ergebnisse in der Praxis geben dieser Annahme Recht. Präventive Maßnahmen gelten als effektiver und effizienter als deren reparative Pendanten, da sie Korruption verhindern und mögliche Folgekosten durch die Tat selbst und die aufkommenden Reparationen gar nicht erst entstehen lassen. Unternehmen, die auf diese Diskurse zurückgreifen, erwerben in den meisten Fällen einen monetären und nicht-monetären Vorteil gegenüber solchen, die auf ex-post Bekämpfung setzen [S. 17 ff.].<sup>160</sup>

In diesem Zusammenhang darf allerdings nicht der Glaube entstehen, dass durch konsequente Prävention automatisch jeglicher Art von Korruption in einem Unternehmen der Boden entzogen wird. Korrupte Machenschaften können unter Umständen trotzdem auftreten. Demnach bleiben die Identifikation (Schritt 2) und

---

<sup>158</sup> Vgl. Kemmler, Thomas 2001: Aus Personalwirtschaft 7/2001: „Du sollst keine Geschenke nehmen“ und Schmitt, Sabine 2004: Korruption in Unternehmen- Typologie und Prävention; Beiträge der Fachhochschule Pforzheim Nr. 112 S. 18 ff.

<sup>159</sup> Vgl. Pies, Ingo et al. 2005: Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2005-6 S. 184 f.

<sup>160</sup> Vgl. TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 36.

die reparativen Maßnahmen (Schritt 3) im Kontext der Korruption ebenfalls ein wichtiger Bestandteil bei deren Bekämpfung.<sup>161</sup>

Auch hier kann man festhalten, dass im Vergleich zu den Phänomenen des TQM ähnliche Begründungsansätze vorliegen. Entscheidend ist der Effektivitäts- und Effizienzvorteil der Prävention gegenüber der Reparatur.

#### **4.4.2.3 Ziele der Korruptionsbekämpfung und mögliche Zielkonflikte mit anderen Phänomenen**

Bei der Betrachtung von Zielen, die man durch ein bestimmtes Handeln zu erreichen versucht, gilt zunächst ein wichtiges Augenmerk den Stakeholdern, die an der Erfüllung dieser Ziele ein besonderes Interesse haben. Im vorhergehenden Absatz wurden bereits die wichtigsten Zielgruppen der Phänomene Qualität, Sicherheit und Umweltschutz aufgeführt.<sup>162</sup> Nun gilt es diese auch für die Korruption aufzudecken. Die Frage ob es überhaupt Anspruchsgruppen gibt kann ganz klar mit „Ja“ beantwortet werden. Entsprechende Stakeholder wurden bereits in Kapitel 3 hervorgehoben. Zu den wichtigsten Interessenten gehören im Zusammenhang mit der Korruption auf jeden Fall der Staat, sowie die breite Öffentlichkeit. Nachstehend folgen dicht dahinter die Kunden und schließlich weitere Akteure die mit der Unternehmung in irgendeiner Form in Verbindung stehen wie beispielsweise die Mitarbeiter, das Management, Lieferanten oder bei AGs die Shareholder [S. 7, 9 und 10 f.].<sup>163</sup> Entsprechend kann die Abbildung 4 erweitert werden. Die Abbildung 6 zeigt neben den Zielgruppen von Qualität, Sicherheit und Umweltschutz auch die der Korruptionsbekämpfung.

---

<sup>161</sup> Vgl. Kemmler, Thomas 2001: Aus Personalwirtschaft 7/2001: „Du sollst keine Geschenke, sowie Wiehen, Michael H. 2001: Aus Politik und Zeitgeschichte (B 32-33/2001): Kontrollinstrumentarien der Korruptionsprävention und -bekämpfung in Deutschland.

<sup>162</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 290.

<sup>163</sup> Vgl. Wiehen, Michael 2004: Aus Handbuch Wertemanagement: Werte als Faktor der Korruptionsprävention S. 229., außerdem Vgl. TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 11 f. und Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 48 ff.

Phänomene	Zielgruppen/Stakeholder
Qualität	Kunde
Sicherheit	Mitarbeiter
Umweltschutz	Staat, Öffentlichkeit, (Kunde)
Korruption(sbekämpfung)	Staat, Öffentlichkeit, (Kunde)

Abbildung 6: Phänomene und deren primäre Zielgruppe(n) (Erweitert um Korruption)<sup>164</sup>

Nun verbleibt noch die Untersuchung darüber, welche Ziele mit der präventiven Bekämpfung von Korruption verfolgt werden und in welchem Verhältnis sie zu den Zielen von Qualität, Sicherheit und Umweltschutz stehen.

Ziel einer effektiven betriebsinternen Korruptionsbekämpfung ist es, jede per jure verbotene Form von korrupten Handlungen im Unternehmen zu unterbinden. Zielgruppe aller entsprechenden Maßnahmen sind dabei in erster Linie die Akteure im Unternehmen, da sie die potentiellen Täter darstellen. Verhaltens- und Verhältnisprävention weisen daher die Gemeinsamkeit auf, dass sie darauf ausgerichtet sind, alle Mitarbeiter der Organisation zu integrem Verhalten zu bewegen [S. 10 f. und S. 17 ff.].<sup>165</sup>

Wie deutlich wird, lässt die allgemeine Formulierung der Zielsetzung keinen erkennbaren Rückschluss auf Gemeinsamkeiten bzw. Konflikte bei der Zielerreichung der nachhaltigen Bekämpfung von Korruption in Bezug auf Prävention im Bereich Qualität, Sicherheit und Umweltschutz zu.

Wo aber liegen nun Gemeinsamkeiten und Konfliktpotentiale bei den Diskursen? Eine nähere Betrachtung der Wege, die zur Zielerreichung beschritten werden und eine Beurteilung der vorhandenen gegenseitigen Beförderungspotentiale, soll diese Frage beantworten

Im Laufe dieses Kapitels konnte festgestellt werden, dass Arbeitssicherheit sowie der Umweltschutz zu den Kriterien gehören, die zur Generierung von Qualität beitragen. Das heißt also, eine nachhaltige Qualitätssicherung beinhaltet zumindest

<sup>164</sup> Basiert auf Erkenntnissen aus Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 290, sowie diese Arbeit S. 5 f. und S. 10 f.

<sup>165</sup> Vgl. diese Arbeit: Zwischenfazit des Kapitels 3 S. 34.

teilweise auch präventive Aspekte des Arbeitsschutzes und der ökologische Verträglichkeit. Somit konnte dies als eine Schnittstelle der Nachhaltigkeit dieser Phänomene identifiziert werden.<sup>166</sup>

Bei der Betrachtung des wirtschaftskriminellen Phänomens Korruption in Kapitel 3, wurde wiederholt darauf hingewiesen, dass korrupte Taten häufig mit dem Erwerb bzw. mit der Herstellung von Produkten und/oder Dienstleistungen minderwertiger Qualität einhergeht [S. 9].<sup>167</sup> Dies lässt den Schluss zu, dass eine auf strikte Qualitätssicherung ausgerichtete Firmenpolitik, ebenfalls hemmende Wirkung auf die Entstehung von korrupten Taten hat. Die integrierte Qualitätskontrolle birgt somit also nicht nur die Chance Qualitätsmängel aufzudecken, sondern unter Umständen auch mögliche, sich dahinter verbergende unerwünschte korrupte Verhältnisse oder Taten. Andererseits bergen alle auf Korruptionsprävention ausgerichteten Diskurse die Chance Qualitätseinbußen auf Grund korrupter Machenschaften erst gar nicht entstehen zu lassen.

Natürlich sind die Schnittmengen, ähnlich wie bei der Betrachtung der anderen Phänomene lediglich partieller Natur. Einzelne Maßnahmen die bei der Korruptionsbekämpfung als Erfolg versprechend gelten, können im Bezug auf Qualität auch negative Auswirkungen zeigen. Hierzu gehört beispielsweise die strikte Funktionstrennung, die Personalrotation, ein stetiger Lieferantenwechsel oder die strikte Regelung bei der Zusammenarbeit mit Agenten [S. 27 ff.].<sup>168</sup> Diese Maßnahmen müssen zwar nicht zwangsweise, können aber unter gewissen Umständen zu Zielkonflikten führen, was notwendiger Weise Einbußen für einen der beiden Diskurse mit sich bringt.

Zur Rekapitulation der neu gewonnenen Kenntnisse soll hier noch einmal festgehalten werden, dass die Nachhaltigkeit bei der Qualität bereits einige Aspekte der Arbeitssicherheit, des Umweltschutzes und ebenso der Korruptionsbekämpfung mit abdeckt. Umgekehrt ausgedrückt heißt das, dass diese Phänomene Kriterien darstellen, die mit dafür verantwortlich sind Qualität zu generieren.

---

<sup>166</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation in Unternehmen S. 290 f., diese Arbeit S. 53 f.

<sup>167</sup> Vgl. Wiehen, Michael 2004: Aus Handbuch Wertemanagement: Werte als Faktor der Korruptionsprävention S. 229.

<sup>168</sup> Vgl. Schmitt, Sabine 2004: Korruption in Unternehmen- Typologie und Prävention; Beiträge der Fachhochschule Pforzheim Nr. 112 S. 26 f., Bundesverband der deutschen Industrie e. V. 2002: Korruption verhindern- Empfehlungen des BDI S. 7, sowie Wiehen, Michael 2004: Aus Handbuch Wertemanagement: Werte als Faktor der Korruptionsprävention S. 238 f.

Nun verbleibt noch die Frage, in welchem Verhältnis die Korruptionsbekämpfung zu den Diskursen des Umweltschutzes und der Arbeitssicherheit steht.

Aus den Erkenntnissen, die aus dieser Arbeit gewonnen werden können, lässt sich direkt keine Gemeinsamkeit bei der Zielerreichung feststellen. Andererseits sind aber auch keine direkten Zielkonflikte ersichtlich.

Trotzdem können auf gewisse Weise Schnittmengen zu Tage treten. Vor allem bei der Betrachtung der Arbeitssicherheit und der Korruption stellt der Mitarbeiter den entscheidenden Faktor für die Gesamtheit der zu ergreifenden Diskurse dar. Dies ist damit zu begründen, dass der Mensch im Unternehmen einzig und allein der potentielle Auslöser (Täter) von korrupten Handlungen, ebenso wie von Arbeitsunfällen ist.<sup>169</sup> Die Vorgehensweisen bei der Etablierung von verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen ist dabei vielerlei Hinsicht ähnlich und legt eine Zusammenlegung bestimmter Arbeitsschritte und ggf. von –stellen nahe:

Zu erwähnen gilt hier die Analyse und anschließende Umgestaltung von Arbeitsplätzen<sup>170</sup>, die Generierung von Spezialistenstellen (bei einer Zusammenlegung wären dies dann Generalistenstellen)<sup>171</sup> und die kontinuierliche Durchführung von Qualifikationsmaßnahmen.<sup>172</sup>

Bei der Etablierung einzelner Maßnahmen ist ebenfalls eine Ausnutzung von Synergieeffekten möglich. Hierzu gehört die Personalrotation in gefährdeten Arbeitsbereichen<sup>173</sup>, ebenso wie der Aufbau und die Beförderung von Meldsystemen [S. 28 ff.].<sup>174</sup>

Letztlich fördert ein sicherer Arbeitsplatz auch die Arbeitsmoral, was durchaus auch zu einer korruptionsaversen Haltung der Mitarbeiter beitragen kann [S. 33].<sup>175</sup>

<sup>169</sup> Vgl. Arentzen, Ute 1997: Gabler-Wirtschafts-Lexikon 14. Auflage S. 245 Stichwort: Arbeitsplatzschutz, S. 248 f. Stichwort: Arbeitsschutz, S. 249 f. Stichwort: Arbeitssicherheit, Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 53 ff, sowie diese Arbeit, Zwischenfazit des Kapitels 3 S. 34.

<sup>170</sup> Vgl. TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 19. und Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 53 ff.

<sup>171</sup> TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 29. und Vgl. Schneider, Wolfgang 1989: Unfallverhütung und Arbeitssicherheit als Führungsaufgabe S. 49 f.

<sup>172</sup> ICC Deutschland 1998: ICC-Verhaltensrichtlinien zur Bekämpfung der Korruption im Geschäftsverkehr- ein Verhaltenskodex S. 5 und Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 53 ff.

<sup>173</sup><sup>173</sup> Vgl. Schmitt, Sabine 2004: Korruption in Unternehmen- Typologie und Prävention; Beiträge der Fachhochschule Pforzheim Nr. 112 S. 26 f.

<sup>174</sup> TI Deutsches Chapter e. V. 2004: ABC der Korruptionsbekämpfung S. 43. und Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 53 ff.

<sup>175</sup> Vgl. dazu Abbildung 2 in dieser Arbeit und Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 54.

Beim Verhältnis zum Umweltschutz ergibt sich ein vergleichbares Bild zur Arbeitssicherheit. Zwar steht hier der Faktor Mensch nicht in dem Grad im Vordergrund, wie es beispielsweise im zuvor beschriebenen Verhältnis der Fall ist, trotzdem ergeben sich bereits durch das bereits beschriebene Verhältnis der ökologischen Verträglichkeit zum Arbeitsschutz indirekt Schnittmengen.<sup>176</sup>

Besondere Betonung findet im Umweltschutz ebenso wie bei der Förderung von integrem Verhalten der Auf- und Ausbau eines lückenlosen Rechnungs- und Berichtswesens [S. 22 ff.].<sup>177</sup> Weiterhin wird bei beiden Diskursen die Einführung eines motivierenden Vergütungs- bzw. Bonussystem empfohlen [S. 27].<sup>178</sup>

Ähnlich wie bei der Arbeitssicherheit können auf Basis der hier vorliegenden Kenntnisse keine Zielkonflikte festgestellt werden

Letztlich bleibt zu sagen, dass einige Maßnahmen die bereits im Zusammenhang mit der Korruption erläutert wurden wie beispielsweise eine fundierte Personalwahl [S. 26], eine motivierende Vergütung [S. 27] sowie die Förderung eines positiven Betriebsklimas [S. 33] auch auf die anderen erläuterten Phänomene in mehr oder minderer Form positiv wirken.

Die hier erarbeiteten Erkenntnisse bedürfen sicherlich noch einer ausführlichen praktischen Prüfung bevor eine endgültige Aussage über die gegenseitige Beförderung der Phänomene gemacht werden kann. Die Theorie lässt allerdings die Annahme zu, dass vor allem im Bezug auf Qualität eine Beförderung statt findet und demnach Synergieeffekte bei der Zielerreichung, bei gleichzeitiger Umschiffung der Konflikte, ausgenutzt werden können. Diese Effekte beziehen sich auf ausgewählte Praktiken der Präventionsdiskurse.

Während der Betrachtung der Ziele von Arbeitssicherheit und Umweltschutz im Bezug auf Korruptionsverhütung konnten zwar keine signifikanten Gemeinsamkeiten, ebenso aber auch keine Konflikte bei der Zielerreichung ausgemacht werden. Auf Grund der Ähnlichkeit in der Natur dieser Phänomene ergibt allerdings das Potential der Zusammenlegung bzw. Verknüpfung von Arbeitsschritten, ausgewählter Maßnahmen sowie einzelner Arbeitstellen.

---

<sup>176</sup> Vgl. Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation in Unternehmen S. 291.

<sup>177</sup> Vgl. Bundesverband der deutschen Industrie e. V. 2002: Korruption verhindern- Empfehlungen des BDI S. 7. und Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 276 ff.

<sup>178</sup> Vgl. Vahlenkamp, Werner 1995: Korruption- hinnehmen oder handeln? S. 54 und Antes, Ralf 1996: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen S. 285 ff.



Wie bereits beim Vergleich von Qualität, Sicherheit und Umweltschutz erwähnt wurde, ist letztlich die ganzheitliche Herangehensweise der Schlüssel zur erfolgreichen Prävention. Diese Aussage behält auch nach der Ergänzung dieser drei Phänomene um den Aspekt der Korruptionsverhütung seine Aussagekraft. Eine best mögliche strukturelle Affinität ergibt sich nur durch eine allumfassende unternehmensinterne Prävention. Das Ausnutzen aller vorhandenen Synergieeffekte wird nur in diesem Fall effizient ermöglicht.

## 5 *Rekapitulation und Fazit*

Die Motivation zu dieser Arbeit ergab sich aus der Fragestellung, inwieweit eine Bezugnahme der Diskurse zur Korruptionsprävention zur Nachhaltigkeit bei der innerbetrieblichen Qualitätssicherung, dem Arbeitsschutz und der ökologischer Verträglichkeit möglich ist.

Eine Überprüfung die in zwei Hauptschritte erfolgen sollte. Diese bestanden zum einen in der Präsentation der in der Fachliteratur bekannten Präventionsdiskurse zur Korruptionsbekämpfung und zum zweiten aus der eigentlichen Betrachtung der Beförderungsmöglichkeiten mit den anderen Phänomenen.

Der Einstieg in die Arbeit erfolgte im ersten Kapitel mittels einer kurzen Einleitung die das Interesse des Lesers für die zu behandelnde Problematik in dieser Arbeit zu erwecken suchte. Angesprochen wurde hier die Problematik der Korruption für Unternehmen, die Chancen die eine präventive Bekämpfung dieses Übels birgt, der Querverweis auf andere innerbetriebliche Phänomene, bei denen sich die Nachhaltigkeit ebenfalls bewährt hat und letztlich die Zielsetzung dieser Arbeit, nämlich die Überprüfung bezüglich der möglichen Beförderung dieser Diskurse. Anschließend erfolgte ein kurzer Überblick über den Aufbau dieser Arbeit.

Um dem Leser den Einstieg in die Thematik zu erleichtern, erfolgte im Kapitel 2 eine Erläuterung der Korruption als wirtschaftskriminelles Phänomen. Die dem Leser präsentierten Informationen vermittelten dabei vor allem ein Wissen über bekannte Definitionen, die historische Entwicklung, die Erscheinungsformen, dem Anreiz sowie den Auswirkungen der Korruption und abschließend eine Zusammenfassung über die in Deutschland herrschenden gesetzlichen Grundlagen zu diesem Gegenstand.

Mit dieser Wissensgrundlage war der Weg für den Einstieg in den Hauptteil der Arbeit geebnet.

Mit dem Kapitel 3 begann die Präsentation der in der Fachliteratur bekannten Präventionsdiskurse, die sich bei der Bekämpfung korrupter Machenschaften

mehrheitlich bewährt haben. Zunächst erfolgte in diesem Kapitel die Erläuterung der drei Ebenen auf denen der Kampf gegen die Korruption ausgetragen wird. Nach einer kurzen Betrachtung der Ebene 2 (Identifikation von Korruption) und Ebene 3 (Reparation) und dem Schluss, dass die Bekämpfung auf diesem Wege sich zwar als effektiv, aber unbefriedigend in der Effizienz herausstellte, erfolgte der Übergang zu der für diese Arbeit wichtigste Ebene 1. Sie beinhaltet die präventive Bekämpfung und somit das Verhindern von Korruption. Die im Anschluss vorgestellten Diskurse können grob gesehen in zwei Kategorien eingeteilt werden. Zur der einen gehören solche Schritte, die sich mit ihren Auswirkungen auf das Wesen der Akteure im Unternehmen beziehen, wie beispielsweise Qualifikationsmaßnahmen und das Entwickeln eines Unternehmenskodex. In dem Fall wurde auch von verhaltensbezogenen Maßnahmen gesprochen. Zur zweiten Kategorie zählen Umgestaltungen der betrieblichen Organisation wie zum Beispiel die Durchführung von Funktionstrennungen und Personalrotation. Diese wurden auch als verhältnisbezogenen Schritten bezeichnet.

Abschließend konnte hier festgehalten werden, dass bei der Prävention von Korruption der Faktor Mensch (als Mitarbeiter im Unternehmen) im Mittelpunkt der Betrachtung steht. Letztlich sind alle verhaltens- und verhältnisbeeinflussenden Handlungen auf diesen Akteur ausgerichtet, um ihn als „Täter“ auszuschalten und als Verbündeten im Kampf gegen die Korruption zu gewinnen.

Nach dieser Erkenntnis konnten nun die Präventivdiskurse der Phänomene Qualität, Arbeitssicherheit und Umweltschutz im Unternehmen näher Betrachtet werden um letztlich eine Überprüfung der gegenseitigen Beförderung zu ermöglichen.

Die Einleitung in den zweiten Hauptteil und damit in Kapitel 4 bildete eine kurze Fokussierung auf die oben genannten Phänomene, wobei diese kurz vorgestellt, deren Bedeutung für Unternehmen und letztlich die Vorgehensweise bei der Prävention in den wichtigsten Aspekten erläutert wurde. Die anschließend erläuterte Beförderungsstruktur dieser drei Phänomene diente dazu, Erkenntnis darüber zu gewinnen, auf welchem Fundament eine entsprechende Bezugnahme fußt. Dabei stellte sich heraus, dass nachweislich die Überprüfung der Gestaltungsgrundsätze, der Begründung, der Ziele und auch der einzelnen Maßnahmen der Prävention Rückschlüsse darauf zulassen ob und in wie weit sich Vorgehensweisen bei der Nachhaltigkeit gegenseitig befördern. Bestärkt durch dieses Wissen, konnte die Untersuchung, die bereits bei der Qualität, dem

Arbeitsschutz und der ökologischen Verträglichkeit durchgeführt wurde, auf die Korruptionsprävention ausgeweitet werden.

Das Ergebnis zeigte dabei, dass die Gestaltungsgrundsätze, sowie die Begründung der Prävention bei allen Phänomenen gleich ist, im Bereich der Ziele sowohl Gemeinsamkeiten als auch Konflikte erkennbar sind und das ähnliche Maßnahmen bei den unterschiedlichen Diskursen eine Zusammenlegung von Stellen und/oder die Verknüpfung von Arbeitsschritten erlauben, demnach also eine partielle Beförderung zu erkennen ist.

Letztlich legte sich der Schluss nahe, dass eine effektive Prävention nur bei einer ganzheitlichen Herangehensweise, d. h. bei Anstrengungen in allen vier Bereichen, einen gewünschten Erfolg bei allen Aspekten bringt und auch nur dann vorhandene Synergieeffekte ausgenutzt werden können.

## Literaturverzeichnis

Antes, Ralf: Präventiver Umweltschutz und seine Organisation in Unternehmen, Wiesbaden 1996

Antes, Ralf: Skripte zur Vorlesung Industriebetriebslehre 1, Foliensatz Nr. 3: Technologie und Innovationsmanagement, Koblenz WS 2005/2006

Arentzen, Ute (Redaktion): Gabler-Wirtschafts-Lexikon 14., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1997

Aufhausen, Rudolf, Brunhöfer, Hanna, Igl, Peter: Arbeitssicherheitsgesetz, 3. Auflage, Baden-Baden 2004

Bannenberg, Britta: Korruption in Deutschland und ihre strafrechtliche Kontrolle: eine kriminologisch-strafrechtliche Analyse, Neuwied 2002

Bannenberg, Britta: Wirtschaftskriminalität und Korruption, Vorträge anlässlich der Herbsttagung des Bundeskriminalamtes, München 2003

Bellmann, Ulrike: Wissenswert – „Made in Germany“ Zur Geschichte und Aktualität eines Begriffs (Hessischer Rundfunk, Hörfunk – Bildungsprogramm), 2006

Bibel, Die: 5. Buch Moses, Kapitel 16, 25 und 27

Brockhaus, der: In einem Band, 8., neu bearbeitete Auflage, Leipzig 1998

Bundesministerium des Inneren: Texte zur Korruptionsprävention, Baden-Baden 2004

Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt: Handbuch Umweltcontrolling, 2. Auflage, München 2001

Bundesverband der deutschen Industrie e. V.: Korruption verhindern-  
Empfehlungen des BDI, 2. Auflage, Potsdam 2002

Fehr, Hans-Ulrich: Total Quality Management, unternehmensweite  
Qualitätsverbesserung, Münschen 1993

Fellenberg, Günter: Umweltverschmutzung – Umweltbelastung, Stuttgart 1997

Hass, Berthold H.: Übung und Lösung Nr. 6 zur Vorlesung Produktion, Koblenz SS  
2005

Herder, Der große: Nachschlagewerk für Wissen und Leben, 5., neu bearbeitete  
Auflage, Freiburg 1962

Hering, Ekbert, Steparsch, Werner, Linder, Markus : Zertifizierung nach DIN EN  
ISO 9000, Düsseldorf 1996

ICC-Deutschland: Verhaltensrichtlinien zur Bekämpfung der Korruption im  
Geschäftsverkehr – ein Verhaltenskodex, 1998

Karl Marx: Das Kapital. Band I Kritik der politischen Ökonomie, Stuttgart 1957

Kemmler, Thomas: „Du sollst keine Geschenke nehmen“, aus: Personalwirtschaft  
7/2001, 2001

Krug, Sabine: Korruption in verschiedenen Wirtschaftssystemen, Wiesbaden 1997

Kunkel-Razum: Duden, Bedeutungswörterbuch Band 10, 3., neu bearbeitete und  
erweiterte Auflage, Mannheim 2002

Pies, Ingo, Sass, Peter, Meyer zu Schwabedissen, Henry, : Wirtschaftsethik-Studie  
Nr. 2005-2 S. 30 ff, Prävention von Wirtschaftskriminalität – Zur Theorie und Praxis  
der Korruptionsbekämpfung, Halle-Wittenberg 2005

- Schmitt, Sabine 2004: Korruption in Unternehmen- Typologie und Prävention, Beiträge der Fachhochschule Pforzheim Nr. 112, Pforzheim 2004
- Schneider, Wolfgang: Unfallverhütung und Arbeitssicherheit als Führungsaufgabe, Ebingen 1989
- Skiba, Reinald: Taschenbuch Arbeitssicherheit, 7. Auflage, Münster 1991
- Söllner, Albrecht: Die Schmutzigen Hände, Tübingen 2000
- Stierle, Jürgen: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, Mering 2006
- TI Deutsches Chapter e. V. Arbeitsgruppe Code of Conduct: ABC der Korruptionsbekämpfung – Leitfaden für Unternehmen – 2., unveränderte Auflage, Stuttgart 2004
- Vahlenkamp, Werner, Knauß, Ina, Ahlf, Ernst-Heinrich: BKA Forschungsreihe: 31, Korruption- hinnehmen oder handeln?, Wiesbaden 1995
- Wenninger, Gerd: Arbeitssicherheit und Gesundheit, Heidelberg 1991
- Wenninger, Werner: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in Organisationen, Göttingen 1995
- Wiehen, Michael H.: Kontrollinstrumentarien der Korruptionsprävention und – bekämpfung in Deutschland, aus: Politik und Zeitgeschichte (B32-33/2001), 2001
- Wiehen, Michael H.: Werte als Faktor der Korruptionsprävention, aus: Handbuch Wertemanagement hrsg. von Josef Wieland, 1. Auflage, Hamburg, 2004
- Witte, Andreas: Integrierte Qualitätssteuerung im Total Quality Management, Münster 1993

## Internetquellen

Zu: Arbeitsschutzgesetz, Sozialgesetzbuch VII, Arbeitssicherheitsgesetz, Naturschutzgesetzte, Strafgesetzbuch: [www.gesetze-im-internet.de](http://www.gesetze-im-internet.de) (Letzter Seitenaufruf: 03. 08. 2006)

Zu: Arbeitsschutzmanagement: [www.4managers.de](http://www.4managers.de) (Aktualisiert: 03. 05. 2006)

Zu: Business Keeper AG: [www.business-keeper.com](http://www.business-keeper.com) (Letzter Seitenaufruf: 03. 08. 2006)

Zu: ISO 9000 ff, ISO 14001, ISO 8402 und DIN 31000: [www.iso.org](http://www.iso.org) (Letztes Update: 03. 08. 2006), [www.din.de](http://www.din.de) (Letzter Seitenaufruf: 03. 08. 2006) und [www.quality.de](http://www.quality.de) (Letzter Seitenaufruf: 03. 08. 2006)

Zu: Kodex Hammurapi: [www.wsu.edu/~dee/MESO/CODE.HTM](http://www.wsu.edu/~dee/MESO/CODE.HTM) (Letztes Update: 06. 06. 1999)

Zu: Sarbanes-Oxley Act 2002: [www.sarbanes-oxley.com](http://www.sarbanes-oxley.com) (Letzter Seitenaufruf: 03. 08. 2006)

Zu: Transparency International: [www.transparency.org](http://www.transparency.org) (Letzter Seitenaufruf: 08. 05. 2006)