

Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen

Von Jürgen Stierle

Bei Korruption als Teil der Wirtschaftskriminalität in privaten und öffentlichen Unternehmen handelt es sich nicht um Einzelfälle, sondern um ein systemimmanentes Problem, dem konzeptionell zu begegnen ist. Auf der Grundlage einer Analyse von Erscheinungsformen und Ursachen können interne oder externe Prüf- und Steuerungsorgane korruptionsverdächtige Sachverhalte klären und Frühwarnsysteme zum Erkennen von Korruptionsrisiken entwickeln. Eine fundierte Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützt das Ziel, Korruption zu minimieren. Von besonderer Bedeutung ist dabei der geschäftspolitische Wille der Leitungsebene zur Korruptionsprävention. Vorgesetzte müssen Unbestechlichkeit vorleben.

1. Einleitung

Korruption ist ein Teil der Wirtschaftskriminalität, über den die Medien seit Aufdeckung der Flick-Affäre im Jahre 1982 sowie der Aufdeckung der Korruptionsfälle in Hessen Ende der 80er Jahre verstärkt berichten. Natürlich sind die Mitarbeiter in öffentlichen und privaten Unternehmen in den meisten Fällen unbestechlich und räumen der Bekämpfung aller Formen der Korruption einen hohen Rang ein. Unter Zugrundelegung der Annahme, dass es sich nicht mehr um Einzelfälle handelt, sondern ein systembedingtes Korruptionsproblem in öffentlichen und privaten Unternehmen vorliegen könnte, habe ich an der Bergischen Universität Wuppertal im Rahmen eines Forschungsprojektes (Promotion) ein Korruptionscontrollingkonzept entwickelt und dies in Seminaren und Beratungen praktisch umgesetzt.¹ Im Rahmen meiner Untersuchung habe ich folgende Fragen beantwortet:

- Welche Erscheinungsformen der Korruption existieren in öffentlichen und

privaten deutschen Unternehmen?

- Welche Ursachen führten zu den Korruptionsfällen?
- Welche externen und internen Prüf- und Steuerungsorgane wirken bei der Korruptionsbekämpfung mit?
- Wie können Korruptionsrisiken durch Frühwarnsysteme in öffentlichen und privaten Unternehmen erkannt werden?
- Wie reagierten die öffentlichen Unternehmen mit Präventionsmaßnahmen nach Kenntniserwerb dieser Korruptionsfälle?
- Wie reagieren die öffentlichen Unternehmen mit Präventionsmaßnahmen, wenn noch keine Korruptionsfälle bekannt sind?
- Wie kann der Prinzipal das System eines Unternehmens sowie die Umwelt zur Korruptionsbekämpfung steuern?
- Wie wirkungsvoll sind bestehende Korruptionscontrollingkonzepte in öffentlichen deutschen Unternehmen?

Korruptionscontrolling ist die planmäßige und systematische Minimierung von korruptionsbedingten Risiken/Schäden durch



Dr. Jürgen Stierle,
Geschäftsführer des
Trainings- und Beratungs-
unternehmens *Stierle-
Consulting*

den Prinzipal bzw. die externen/internen Prüfungs- und Kontrollorgane des öffentlichen/privaten Unternehmens durch Implementierung eines Frühwarnsystems, Steuerung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie Steuerung der Mitarbeiter und Kunden/Lieferanten.

In meine Untersuchung flossen auch Erkenntnisse ein, die ich als Seminarleiter und Berater zur Korruptionsprävention seit 1996 in Interviews mit Revisoren, Geschäftsführern, Behördenleitern, Revisionsleitern, Kriminalisten und anderen erfahrenen Praktikern gewonnen hatte.

Die einzelnen Wissenschaften definieren Korruption sehr unterschiedlich. Ich habe in meinen Untersuchungen und in meinen Seminaren wirtschaftsethische und -wissenschaftliche Definitionen sowie die in den §§ 331 – 335 und §§ 298 – 300 StGB normierten Tatbestände zugrunde gelegt. Der Begriff Korruption wird in der Wirtschaftsethik als normwidriges Verhalten eines Funktionsträgers beschrieben.² Der Anwendungsbereich erstreckt sich von unmoralischem Verhalten bis zur Erfüllung von strafrechtlichen Tat-

beständen für Bestechungsfälle. Der Begriff „Funktionsträger“ weist darauf hin, dass ein „Prinzipal-Agent“-Verhältnis vorliegt, jemand im Auftrag eines anderen tätig wird. Der Begriff „Normwidrigkeit“ beschreibt eine Regelverletzung des

Spektrum reicht von unmoralischem bis zu strafrechtlich relevantem Verhalten

Agenten. Durch die Rechtsordnung (Gesetze, Ethik-Richtlinie) ist es u. a. den Agenten verboten, Geschenke anzunehmen. Aus der Sichtweise der Wirtschaftswissenschaft handelt es sich um einen nicht legalen Tausch³ zwischen dem Agenten und dem Klienten, bei dem der Agent durch Missbrauch der Vertrauensstellung zwischen ihm und dem Prinzipal eine nicht erlaubte Handlung als Leistung erbringt. Hierdurch entsteht dem Prinzipal und dem Wettbewerber ein Schaden. Allein in der Bauindustrie soll durch Bestechung jährlich ein Schaden von 5 Mrd. Euro entstehen, jedoch liegen nach Beurteilungen der Bundesregierung verlässliche Zahlen über materielle Schäden infolge Korruption nicht vor. Beispielsweise betrug der reine Zinsschaden bei Korruptionsfällen des Zollkriminalamtes für den Zeitraum von 1994 bis 1998 ca. 870 000 DM.⁴

2. Erscheinungsformen und Ursachen

In privaten und öffentlichen Unternehmen treten die Erscheinungsformen der Gewinnmaximierungs- und der Verdrängungskorruption sowie der internen („endemischen“) Korruption in den Erscheinungsformen der situativen bzw. strukturellen Korruption auf. In öffentlichen Verwaltungen sind zusätzlich die Erscheinungsformen der Leistungs-, Genehmigungs-, Grenz- und Kontrollkorruption möglich. Die Auflagen- und Aufenthaltskorruption sind Spezialfälle der Genehmigungskorruption. Bei öffentlichen und privaten Sparkassen und Banken ist ferner die Finanzierungskorruption möglich.⁵

Für die Entwicklung eines betrieblichen Korruptionscontrollingkonzeptes ist es unerlässlich, unternehmensinterne und unternehmensexterne Korruptionsursachen zu berücksichtigen. Für unternehmensinterne Fehlentwicklungen und Defizite waren insbesondere folgende Faktoren maßgebend:⁶

- falsches Vorbildverhalten von Führungskräften,

- Vernachlässigung der Dienstaufsicht,
 - mangelnde Mobilitätsbereitschaft, mangelnde Loyalität, Informationsdefizite sowie finanzielle Probleme von Mitarbeitern,
 - unzureichende Anreiz- und Sanktionssysteme im Unternehmen, Mängel in der Unternehmenskultur,
 - unzureichende Transparenz einzelner Geschäftsprozesse sowie einzelner Organisationseinheiten,
 - unzureichender Handlungsspielraum der Mitarbeiter, unzureichende Marktübersicht bei Beschaffungsentscheidungen,
 - starre Vergaberoutine,
 - mangelnde Motivation der Mitarbeiter.
- Unternehmensexterne Korruptionsursachen hingegen beruhen teilweise auf dem Wertewandel, einem konjunkturell bedingten Wettbewerbsdruck einer wachsenden Regulierungsdichte, dem Wachstum von öffentlichen Unternehmen sowie der Existenz der steuerrechtlichen Absetzbarkeit von Vorteilen.

3. Externe und interne Prüf- und Steuerungsorgane

Die Funktion des Korruptionsbeauftragten wurde als Teil einer Reihe von Präventionsmaßnahmen als Konsequenz aus den Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre vermehrt aufgedeckten Korruptionsskandalen geschaffen.⁷ Die Funktionsbezeichnungen des Korruptionscontrollers ist unterschiedlich:⁸

- Ansprechpartner für Korruptionsvorsorge (Richtlinie der Bundesregierung)
- Antikorruptionsbeauftragter (Deutscher Städtetag, Bremen, Hessen)
- Projektteam Korruptionscontrolling (Stadtwerke Bonn GmbH)
- Korruptionsbeauftragter (Forschungsbericht des Bundeskriminalamtes).

Die Bestellung des Korruptionscontrollers ist eine freie Entscheidung des jeweiligen öffentlichen oder privaten Unternehmens. Es gibt bislang dafür keine gesetzliche Verpflichtung, wie z.B. beim Datenschutzbeauftragten. Es gibt auch keine Vorschriften, ob es sich um eine interne oder externe Person handeln soll.⁹

Externe und interne Steuerungsorgane

Als externe Prüf- und Steuerungsorgane wirken bei dem betrieblichen Projekt Korruptionscontrolling hauptsächlich die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Rechtsanwaltskanzleien und spezialisierte Unter-

nehmensberater mit. Interne Prüf- und Steuerungsorgane sind beispielsweise die Organisationseinheiten Innenrevision, Controlling, Organisationsentwicklung, Einkauf, Personalwirtschaft, Finanz- und Versicherungsmanagement, Rechtsabteilung und der Pressesprecher.

Aufgaben der internen Prüf- und Steuerungsorgane sind dargestellt:¹⁰

1. Funktion der Innenrevision

- Aufdeckung von Korruptionsdelikten bei der Durchführung von Prüfungen
- Anfertigung von umfangreichen Revisionsberichten über die festgestellten Korruptionsdelikte oder Begleitstraf-taten
- Feststellung der Schadenshöhe
- Klärung der Schuldfrage
- Beratung desr Prinzipals hinsichtlich der Erstattung einer Strafanzeige
- Auftritt des Revisors bei den Strafverfolgungsorganen und vor Gericht als Zeuge
- Verringerung von Tatgelegenheiten und Schwachstellen
- Erhöhung der subjektiv empfundenen Aufdeckungswahrscheinlichkeit bei den Mitarbeitern (Abschreckungsfunktion).

2. Funktion des Controlling

- Mitwirkung bei der Erstellung eines Frühwarnsystems
- Analyse von quantitativen oder qualitativen Daten des Unternehmens (z.B. Kennzahlen) hinsichtlich eines Anfangsverdacht der Korruption
- Informierung des zentralen Korruptionscontrollers oder des Revisionsleiters bei starken Abweichungsfeststellungen
- Ermittlung von Abweichungsursachen
- Beratung der Geschäftsleitung sowie der relevanten Führungskräfte bezüglich möglicher Optimierungen.

3. Funktion der Organisationsentwicklung

- Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation hinsichtlich einer größtmöglichen Transparenz
- Auslösen von Impulsen für Verhaltensänderungen der Mitarbeiter
- Mitwirkung bei der Erstellung von Ethikrichtlinien
- Steuerung der internen Kommunikation über das Intranet
- Informierung der Mitarbeiter über Presseveröffentlichungen sowie kooperative Zusammenarbeit mit dem Pressesprecher.

4. Funktion der Personalwirtschaft

- Suche und Auswahl von Mitarbeitern unter Berücksichtigung der betrieblichen Ethikpolitik

- Förderung der betrieblichen Sozialisierungsprozesse bei den Agenten
- Entwicklung von gerechten Anreiz- und Sanktionssystemen
- Entwicklung von Führungsgrundsätzen
- Auswahl von Sachbearbeitern oder Führungskräften, die an Korruptionscontrollingseminaren teilnehmen sollen
- Auswahl von internen/externen Trainern zur Durchführung der Seminare und Festlegung der Seminarinhalte und der Seminarunterlagen
- Analyse von Personalkennzahlen (z.B. Fehlzeiten, Fluktuation) oder sonstigen Informationen (z.B. Nebenbeschäftigungen, Gehaltspfändungen) im Rahmen des Personalcontrolling sowie Bereitstellung dieser Informationen an die relevanten Führungskräfte
- Steigerung der Loyalität der Mitarbeitern durch eine aktive Identifizierungspolitik
- Optimierung des Organisationsklimas und der Organisationskultur
- Durchsetzung betrieblicher Sanktionen gegenüber den Mitarbeitern, die unter Korruptionsverdacht stehen (z.B. Kündigung, Gehaltskürzung)
- Mitwirkung bei der Erstellung von Ethikrichtlinien.

5. Funktion des Finanz- und Versicherungsmanagements

- Bereitstellung von Zahlungsmitteln (Budget) zur Durchführung der Korruptionscontrollingaktivitäten (z.B. Beauftragung von Unternehmensberatern zur Durchführung von Schulungen, Errichtung eines Frühwarnsystems, Beschaffung von Büchern oder speziellen EDV-Programmen)
- Aufbereitung und Weiterleitung relevanter Informationen des Rechnungswesens an bestimmte Zielgruppen (z.B. Revision, Controller)
- Abschluss von Versicherungen zum Schutz vor Vertrauensschäden (Vermögensschäden aus Betrugs- Untreue- oder Korruptionsdelikten) bei der Euler Hermes Kreditversicherungs-Aktiengesellschaft.

6. Funktion der Rechtsabteilung

- Juristische Beurteilung von Sachverhalten hinsichtlich des Anfangsverdachts eines Korruptionsdeliktes oder von Begleitstraftaten (z.B. Betrug, Untreue)
- Vertretung des Unternehmens im Auftrag der Geschäftsleitung bei den Strafverfolgungsorganen (Staatsanwaltschaft, Polizei)
- Erstattung von Strafanzeigen im Auftrag der Geschäftsleitung

- Bearbeitung von Schadenersatzansprüchen gegenüber Klienten und Mitarbeitern und Beauftragung von Rechtsanwälten zur Durchsetzung der Ansprüche.

7. Funktion des Pressesprechers

- Meinungsbildung bestimmter Zielgruppen (Aufsichtsräte, Medien, staatliche Aufsichtsorgane, Kunden, Lieferanten, Interessengruppen).

4. Frühwarnsysteme zum Erkennen von Korruptionsrisiken

Korruptive Handlungen der Mitarbeiter und Klienten können in öffentlichen und privaten Unternehmen zu einem materiellen oder immateriellen Schaden führen. Zur Erkennung von möglichen Risiken und zur Verminderung von Schäden sollte im Unternehmen für die internen Prüf- und Steuerungsorgane ein Frühwarnsystem errichtet werden.

In einzelnen Erlassen der Länder, der Richtlinie der Bundesregierung sowie entsprechenden Dienst- und Geschäftsanweisungen der kommunalen Unternehmen wurden die Durchführung von Risiko-Schwachstellenanalysen sowie entsprechende Präventionsmaßnahmen geregelt. Je nach dem Grad des politischen Willens und dem Risikobewusstsein der Geschäftsleitung zur Korruptionsprävention unterbleibt in der Praxis die Durchführung von Risiko-Schwachstellenanalysen.

Mit Einführung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) im Jahre 1998 wurden

Frühwarnsysteme rechtlich verpflichtend vorgesehen

börsennotierte Unternehmen nach § 91 Abs. 2 AktG zur Einführung eines Frühwarnsystems verpflichtet. Für nicht börsennotierte Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung ergibt sich das Erfordernis eines Frühwarnsystems aufgrund der Ausstrahlungswirkung des § 43 Abs. 1 GmbHG sowie der §§ 289, 267 und 264 Abs. 1 HGB. Für Unternehmen mit öffentlich-rechtlichen Mehrheitsanteileignern gilt zusätzlich § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz.¹¹

Träger der Frühwarnung kann das einzelne Unternehmen sein. Des Weiteren können mehrere Unternehmen innerhalb einer Branche ein gemeinsames Frühwarnsystem betreiben.¹² Bei einem eigenorientierten Frühwarnsystem sollten alle Mitarbeiter des Unternehmens Beteiligte des Frühwarnsystems sein. Jeder Mit-

arbeiter, ob Sachbearbeiter oder Führungskraft, muss sich aufgefordert fühlen, zu erwartende Veränderungen aus seinem Arbeitsumfeld zu identifizieren und zu verarbeiten und an seinen Vorgesetzten oder den Korruptionscontroller zu melden, der weitere Koordinierungsaufgaben wahrnimmt.

Der Korruptionscontroller sollte im Rahmen der durchgeführten Risiko- und Schwachstellenanalyse festlegen, welche Bereiche innerhalb und außerhalb des Unternehmens eine mögliche Bedrohung sein können und beobachtet werden sollten. Die Risiko-Schwachstellenanalyse könnte beispielsweise mit Hilfe der Beantwortung speziell entwickelter Fragen einer Checkliste durchgeführt werden. Dies könnte der Korruptionscontroller allein oder mit anderen Führungskräften aus sensiblen Organisationsbereichen unter Moderation eines spezialisierten Unternehmensberaters in einem Workshop erarbeiten. Hierbei könnte der Personal-/Betriebsrat beteiligt werden. Bei diesem Verfahren sollten auch die Ziele der Geschäftsleitung berücksichtigt werden.¹³

Nach der Ermittlung von Beobachtungsbereichen können die externen oder internen Prüfungs- und Steuerungsorgane aufgrund der Bewertung einzelner Kennzahlen¹⁴ oder Indikatoren auf das Vorhandensein von Korruptionsdelikten oder Begleitstraftaten schließen.

Ein spezielles überbetriebliches Frühwarnsystem wurde vom 30. Oktober 2003 bis zum 29. Februar 2004 bei dem Landeskriminalamt in Niedersachsen als Pilotprojekt erfolgreich durchgeführt. Hierbei nutzte das LKA ein neuartiges anonymes Internet-Postkastensystem der Firma Business Keeper aus Potsdam, das Rückschlüsse auf die Absender von Informationen nicht zulässt. Ab 1. März 2004 wurde dieses System als festes Modul zur Bekämpfung von Korruption und Wirtschaftskriminalität für die Landespolizei übernommen. Auch andere Landeskriminalämter sowie öffentliche und private Großunternehmen sollten aus Gesichtspunkten der Prävention überlegen, ob sie ein entsprechendes Pilotprojekt durchführen.¹⁵

Frühwarnsysteme können in einer Unternehmung nicht in jedem Fall vor Schäden schützen. Es kann sein, dass bestimmte Signale von den Führungskräften oder dem Korruptionscontroller nicht oder zu spät erkannt werden. Wollen Frühwarnsysteme die ihnen zugedachten Aufgaben

erfüllen, so müssen sowohl auf Seiten des Informationsangebots wie der Informationsnachfrage bestimmte Bedingungen erfüllt sein.¹⁶

Die optimistische Sichtweise der Unternehmensführung ist für die Bewältigung der Unternehmenskrise von großer Bedeutung. Professionelles Krisenmanagement führt häufig zu einer Reorganisation, die eine Verschiebung der Machtverhältnisse mit sich bringt.¹⁷

5. Die Prinzipal-Agenten-Klienten Beziehungen und deren Auswirkungen

In dem im Folgenden betrachteten Grundmodell sind drei Akteure beteiligt: Der Prinzipal, der Agent und der Klient. Die Positionen und Beziehungen der drei Akteure sind im Korruptionsfall durch folgende Merkmale gekennzeichnet:¹⁸

1. Der Prinzipal leitet ein öffentliches oder privates Unternehmen.
2. Für die Verwirklichung von Unternehmenszielen benötigt der Prinzipal Mitarbeiter (Agenten), denen er Aufgaben überträgt.
3. Der Prinzipal räumt den Agenten durch Vertrag oder Einzelanweisungen besondere Entscheidungs- oder Handlungsmöglichkeiten ein.
4. Bei der Durchführung von Handlungen muss der Agent ihm vorgegebene explizite oder implizite Verhaltensnormen beachten.
5. Der Agent schließt mit dem Klienten im Auftrag des Prinzipals einen Vertrag und erbringt für den Klienten gewisse Güter- oder Dienstleistungen.
6. Zusätzlich schließt der Agent mit dem Klienten einen rechtlich unwirksamen „Korruptionsvertrag“, indem beide Beteiligte gegen Normen verstoßen (z.B. Korruptionsvorschriften) und zwischen ihnen Vorteile ausgetauscht werden.
7. Zur Vermeidung von Sanktionen wird der rechtlich unwirksame Korruptionsvertrag sowohl vom Agenten als auch vom Klienten geheimgehalten. Zur Erzielung der Geheimhaltung werden Manipulationen vorgenommen.
8. Im Rahmen des Grundmodells wird davon ausgegangen, dass der Klient entweder eine Einzelperson ist oder der Klient im Rahmen seiner Aufgabendelegation den Prinzipal seines Unternehmens vertritt und hierbei die Ziele zwischen dem Klienten und seinem Auftraggeber (Prinzipal) identisch sind.
9. Es wird davon ausgegangen, dass alle drei Akteure mit ihren Handlungen versu-

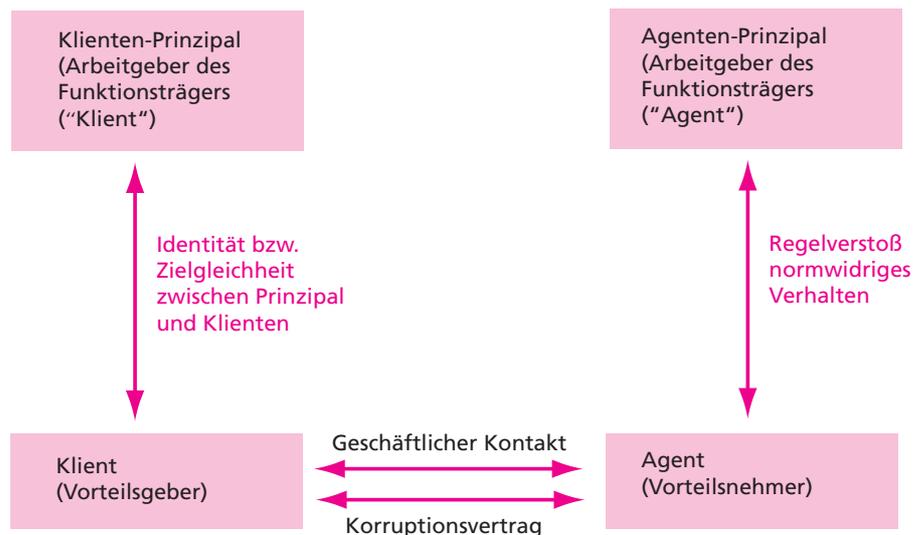


Abb. 1: Beziehung zwischen Akteuren

chen, ihren individuellen Nutzen zu maximieren.

Die Beziehungen zwischen den Akteuren im Grundmodell werden in der folgenden Abbildung dargestellt:¹⁹

Die im Grundmodell getroffene Annahme, dass der Klient entweder eine Einzelperson ist oder der Klient im Rahmen seiner Aufgabendelegation den Prinzipal seines Unternehmens vertritt und hierbei die Ziele zwischen dem Klienten und seinem Auftraggeber (Prinzipal) identisch sind, existiert seit einigen Jahren in einigen Unternehmen aufgrund der Korruptionscontrollingpolitik des Staates und der Ethiknormen der Unternehmen nicht mehr.

Vielmehr wurde bei der Erweiterung des Modells davon ausgegangen, dass der ethisch orientierte Klienten-Prinzipal bestehende gesetzliche oder betriebliche Normen einhalten möchte. Der Klient, der diese Normen nicht einhält, begeht somit einen Regelverstoß.²⁰ Der Prinzipal sollte bei den entsprechenden Steuerungsaktivitäten das Korruptionscontrolling der Agenten und Klienten berücksichtigen. Der Prinzipal kann mit Hilfe der externen oder internen Prüf- und Steuerungsorgane Korruptionscontrollingpolitik betreiben, indem er die Organisation, die Agenten sowie die Klienten steuert.

Die Steuerung der Organisation erfolgt durch eine Optimierung der Dienstaufsicht, die Berücksichtigung der Funktionstrennung, die Steigerung der Transparenz, die Erstellung einer Ethikrichtlinie, die Schaffung von Bieterkarteien und der Kontrolle der Leistung der Klienten.

Die Steuerung der Agenten geschieht

durch eine Verpflichtung der Agenten nach dem Verpflichtungsgesetz, Fortbildung, Vermeidung von Interessenkonflikten, vorbildhaftes Verhalten, Sanktionen sowie Beteiligung der Agenten am Unternehmenserfolg.

Die Steuerung der Klienten erfolgt durch Aufklärung, passende Sponsoringverträge sowie Sanktionen.

Die Steuerung der Agenten durch Fortbildung und Aufklärung wird im Folgenden beispielsweise erläutert.²¹

Während in den 70er und 80er Jahren die Agenten in den öffentlichen und privaten Unternehmen zur Korruptionsprävention überwiegend von ihrem Vorgesetzten nur belehrt worden sind, werden seit Mitte der 90er Jahre überwiegend Seminare durchgeführt. Die Seminare sollten auf die spezifischen Verhältnisse des öffentlichen oder privaten Unternehmens abgestimmt werden. Es gibt folgende Anlässe für die Planung und Durchführung der Seminare:

- eigene Korruptionsdelikte oder Begleitstraftaten wie Untreue oder Betrug im Unternehmen
- politischer Wille beim Prinzipal (beispielsweise bei der Geschäfts- oder Behördenleitung, einzelnen Politikern im Aufsichtsrat)
- die Initiative einzelner Agenten im Unternehmen (beispielsweise der Leiter der Fortbildungsabteilung, der Leiter der Revision)
- Akquisition eines spezialisierten Unternehmensberaters.

Das Unternehmen kann einzelne Agenten in offenen Seminaren bei einem Fortbil-

dungsinstitut schulen lassen. Da Korruption ein „Tabuthema“ ist, empfiehlt es sich,

Korruption – ein Tabuthema

in Inhouseseminaren die Agenten zu schulen. Nach den ersten Akquisitionsgesprächen sollte zunächst ein Probeseminar erfolgen. Nach der Auswertung des Probeseminars sollte der externe Unternehmensberater mit ausgewählten Seminarteilnehmern und dem internen Projektleiter (beispielsweise dem Personalleiter oder dem Revisionsleiter) nach Durchführung einer Risiko- bzw. Schwachstellenanalyse die potenziellen Seminarteilnehmer festlegen und das Seminarkonzept entwickeln. Bei der Auswahl der Seminarteilnehmer können Organigramme, Stellenbeschreibungen und die Beschreibung interner Probleme von Bedeutung sein. Hinsichtlich des zeitlichen Rahmens können halbtägige, eintägige oder mehrtägige Seminare speziell entwickelt auf die Zielgruppe durchgeführt werden. Folgende Seminarinhalte sollten u. a. im Seminar behandelt werden:

- Vorführung des BKA-Videofilmes „Korruption – hinnehmen oder handeln?“ oder
- Vorführung des Videofilmes „Korruption“ des Medienzentrums Polizei Hamburg oder
- Vorführung des ZDF-Videofilms „Der Unbestechliche“
- Diskussion mit den Seminarteilnehmern über einzelne Fallbeispiele der Videofilme
- Darstellung von internen Regelungen zur Korruptionsprävention, beispielsweise Ethikrichtlinie, Flyer, Marketingrichtlinie usw., und Diskussion mit den Seminarteilnehmern
- Präsentation der Korruptionsdelikte sowie der Begleitstraftaten
- Kritische Prüfung von Dilemmasituationen in Kleingruppen und Erarbeitung von Lösungsvorschlägen, die im Seminar präsentiert und diskutiert werden
- Präsentation der Ursachen und Erscheinungsformen der Korruption
- Aktivitäten zur Schaffung eines Korruptionscontrolling
- Vorstellung bzw. Erarbeitung eines Frühwarnsystems für Korruption
- Kommunikative Aspekte im internen Umgang mit Verdächtigten und Überführten;
- wissenschaftliche Definitionen und Indikatoren für Korruption.

Für spezifische Zielgruppen, beispielswei-

se Revisoren oder Betriebsräte können zusätzlich zum Grundlagenseminar spezifische Seminarinhalte wie z. B. Manipulationen, Vergaberecht, spezielles Arbeitsrecht sowie Prüfungsmöglichkeiten usw. vermittelt werden. Da nach Ansicht von Sozialwissenschaftlern das korruptive Verhalten der Agenten das Resultat von Lernprozessen ist, sollten die Ziele der Korruptionsseminare u.a. die Verhaltensänderung der Agenten sowie die Optimierung des Führungsverhaltens und der Organisationskultur sein.²²

Die Seminarinhalte sollten nach einem Zeitraum von 2 bis 5 Jahren wiederholt werden. Zusätzlich zu den Seminaren können die Agenten in Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen oder durch ein Schreiben des Prinzipals sensibilisiert werden.

6. Präventionskonzepte in öffentlichen Unternehmen

Es wurden bestehende Korruptionscontrollingkonzepte öffentlicher Unternehmen der Emschergenossenschaft/dem Lippeverband sowie der Stadt Osnabrück in meiner Dissertation untersucht. In beiden Unternehmen erfolgten die Aktivitäten zur Umsetzung der Korruptionscontrollingpolitik zunächst aufgrund reiner Prävention. Die Strafverfolgungsbehörden führten ab dem Jahr 2000 bei der Stadt Osnabrück sowie ab dem Jahr 2001 bei dem Lippeverband in Dortmund strafrechtliche Ermittlungen aufgrund bestehender Korruptionsdelikte bzw. Betrugs- und Untreuedelikte durch.

Bei der Emschergenossenschaft/dem Lippeverband wurde aufgrund eines Zielvereinbarungsgesprächs zwischen dem Vorstandsvorsitzenden und dem Leiter der Revision die Anwendbarkeit bzw. Realisierung der Richtlinie der Bundesregierung zur Korruptionsprävention geprüft. Das Ergebnis mündete in einem Konzept, das dem Vorstand am 28.11.2000 zur Beschlussfassung vorgelegt wurde. Infolgedessen wurde im Frühjahr 2001 eine Dienstvereinbarung von einer Projektgruppe, die ich geleitet habe, entwickelt in der sowohl rechtliche Gesichtspunkte als auch Steuerungsaktivitäten gegenüber dem Agenten, den Klienten und der Organisation enthalten sind. Die Aktivitäten zum Korruptionscontrolling wurden nach Durchführung einer Bildungsbedarfs- und Risikoanalyse flächendeckend und gründlich durchgeführt. Beispielsweise wurden innerhalb von 2 Jahren insgesamt 44 eintägige Seminare zur Korruptionsprävention veranstaltet. Der

politische Wille zur Korruptionsprävention war beim Vorstand der Emschergenossenschaft/dem Lippeverband seit 1998 stark vorhanden gewesen.²³

Anlässlich meiner Akquisition wurden bei der Stadt Osnabrück im Oktober 1999 zwei Seminare zur Korruptionsprävention durchgeführt. Anschließend entwickelten Mitarbeiter der Stadt Osnabrück eine Dienstanweisung, die am 1.12.2000 in Kraft trat. Aufgrund eines Korruptionsfalls, in den eine Führungskraft der Stadt Osnabrück involviert war, verstärkte sich

Nach Korruptionsfall verstärkter geschäftspolitischer Wille zu Prävention

in der Kommunalpolitik der politische Wille zur Korruptionsprävention. Infolgedessen wurde die Dienstanweisung zur Korruptionsprävention überarbeitet, ein Antikorruptionsbeauftragter bestellt sowie vier weitere Seminare zur Korruptionsprävention durchgeführt. Ferner hielt ich vor Mitgliedern des Ausschusses für Rechnungsprüfung und Beteiligungscontrolling (alle Fraktionen der politischen Parteien) einen Vortrag „Korruptionsprävention aus der Sicht des Prinzipals“. Die Empfehlung der Verwaltungsvorschrift des Landes Niedersachsen zur Bekämpfung von Korruption in der Landesverwaltung vom 15.6.2001 zur Durchführung einer Risikoanalyse wurde bisher bei der Stadt Osnabrück nicht umgesetzt. Sie sollte jedoch zur Risikovorsorge umgehend umgesetzt werden.²⁴

7. Ausblick

Die Korruptionsfreiheit lässt sich für ein Unternehmen wahrscheinlich jedoch nicht vollständig erreichen. Strategisches Unternehmensziel kann es nur sein, die Rate der Korruption zu senken oder sie auf einem bestimmten Niveau zu halten. Die Behördenleitung hat neben dem Ziel der Korruptionsbekämpfung eine Vielzahl von anderen Zielen zu berücksichtigen.

Anmerkungen:

- 1 Nach Ansicht von Klitgaard, R. (3/1998), S. 6 sollte sich der Kampf gegen die Korruption auf die Reform der Systeme konzentrieren.
- 2 Enderle, G. u.a. (1993), Lexikon der Wirtschaftsethik, S. 571.
- 3 Schmidt, K./Garschagen, C. (1978) Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, S. 565.
- 4 Ostendorf, H. (1999), S. 615. Die Berechnung des Schadens bei dem Zollkriminalamt erfolgte durch die Staatsanwaltschaft im Rahmen

- der Erstellung der Anklageschrift der Staatsanwaltschaft Köln 114 Js 831/99, die dem Verfasser im Rahmen des Forschungsprojektes von der Staatsanwaltschaft mit den rechtskräftigen Urteilen zur Verfügung gestellt wurde.
- 5 Neugebauer, G. (1978), S.11 f.; Ricks, S. (1995), S.226 f.; Liebl, K. (1992), S. 228 f.
 - 6 Stierle, J. (2006), S.60 – 79, Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, Rainer-Hampp-Verlag.
 - 7 Bartsch, J. u. a. (2001), Kapitel 7. Der Antikorruptionsbeauftragte, S.1.
 - 8 Vahlenkamp, W./Knauß, I. (1997), S.377 f. sowie Stierle, J. (2006), S.88.
 - 9 Bartsch, J. u.a. (2001), S.8.3.
 - 10 Stierle, J. (2006), S. 95 – 100.
 - 11 Stierle, J. (2006), S.103.
 - 12 Krystek, U./Müller-Stewens, G.(1993), S. 43 f.
 - 13 Poerting, P. (1980), S. 98–102.
 - 14 Die Kennzahlen Fluktuationsquote und Krankheitsquote habe ich als Indikatoren für mangelnde Identifizierung bzw. innere Kündigung auf den Seiten 112–115 in meiner Dissertation dargestellt.
 - 15 Die Ergebnisse des Projektes erhielt der Verfasser aufgrund von Telefonaten mit Polizeibeamten des LKA Niedersachsen am 2.12.2003 sowie am 9.3.2004.
 - 16 Rieser, I. (1980), S. 70 sowie Krystek, U. /Müller-Stewens, G. (1993), S.2.
 - 17 Krystek, U./Müller-Stewens, G. (1993), S.29.
 - 18 Stierle, J. (2006), S. 125.
 - 19 Stierle, J. (2006), S.126.
 - 20 Stierle, J. (2006), S.167.
 - 21 Stierle, J. (2006), S.155 f.
 - 22 Schwarze, A. (1989), S.59. Bei der Individualisierung des Verhaltens im Unternehmen wird das Verhalten der Vorgesetzten und der Kollegen vom Agenten kopiert.
 - 23 Stierle, J. (2006), S.169 – 179.
 - 24 Stierle, J. (2006), S. 179 – 186.

RECHT AKTUELL

Mord(versuch) aus „sektiererischer“ Überzeugung

1. Die Schwelle zum Versuch eines Tötungsdelikts ist nicht zwingend schon dann überschritten, wenn der (bewaffnete) Täter an der Wohnungstür des Opfers klingelt.

2. Das bloße Verhaftetsein in sektiererischen Überzeugungen und nicht allgemein gültigen Ehre- oder Rachevorstellungen begründet jedenfalls dann keine mildere Bewertung objektiv niedriger Beweggründe, wenn der Täter den Widerspruch zur allgemeinen Anschauung kennt und an seiner abweichenden Bewertung gleichwohl uneinsichtig festhält.

(Nichtamtl. Leitsätze)

Anmerkung:

Zum Sachverhalt:

Der aus Pakistan stammende, seit 1992 in Deutschland lebende Angeklagte (A) – strenggläubiger Moslem – beschloss, seinen Landsmann R zu töten, weil dieser im Besitz von einigen Fotos gewesen war, die Portrait-Aufnahmen der Tochter des A ohne Kopftuch und Schleier zeigten.

Hierdurch fühlte A seine Ehre bzw. die Ehre seiner Tochter und seinen guten Ruf beschädigt. Unter Mitführung eines Messers und eines Handbeils begab sich A zur Wohnung des R, um diesen zu töten. Auf dem Weg zum Tatort

rief A bei R an, beschimpfte ihn und kündigte sein Erscheinen an. Am (Miets-) Haus angekommen, in dem die Familie des R wohnte, forderte A über die Hausprechanlage die Frau des R auf, ihren Mann nach unten zu schicken, weil er, A, ihn töten wolle. R reagierte hierauf nicht. A gelangte in das Treppenhaus, klingelte an der Wohnungstür des R. schlug gegen die Wohnungstür und forderte R lautstark auf, herauszukommen. R öffnete jedoch nicht. A verließ das Haus und konnte kurze Zeit später festgenommen werden.

Zur Rechtslage:

Zu entscheiden war, ob A ein versuchtes Tötungsdelikt, ggf. in der qualifizierten Form des Mordes (§§ 211, 22 StGB) begangen hat.

Dann müsste er – nach seinem Tatplan – definitionsgemäß *unmittelbar* zur Tötung des R *angesetzt* haben. Insoweit wirkte sich die mangelnde Aufklärung durch die Vorinstanz zu Gunsten des A aus. Es sei nicht hinreichend aufgeklärt worden, welche Vorstellung A beim Klingeln an der Wohnungstür des R gehabt habe.

Bei realistischer Betrachtung – so der Senat – habe A nicht annehmen können, R werde die Tür öffnen, um sich töten zu lassen. Er könne vielmehr damit rechnen haben, dass die Ehefrau des R oder eines der Kinder die Tür öffne. Offen sei in dessen, was er für diesen Fall konkret ge-

plant habe.

Bei Annahme des Versuchs müsse aber weiter geprüft werden, ob bei A niedrige Beweggründe i. S. des § 211 StGB vorgelegen haben. Es habe nämlich hier ein *unerträgliches Missverhältnis* zwischen dem Anlass der Tat und ihren Folgen bestanden.

Allerdings setzt die Annahme der niedrigen Beweggründe die Fähigkeit des A voraus, dieses Missverhältnis zu erkennen. Auf Grund der „soziokulturellen Prägung“ kann diese Wertungsfähigkeit bei einem Täter aus einem ausländischen Kulturkreis eingeschränkt sein bzw. ganz entfallen. Insoweit äußert der BGH indessen deutliche Skepsis. Denn A lebe seit etlichen Jahren in Deutschland, so dass er mit den hier maßgebenden Bewertungsverhältnissen vertraut sein dürfte. Zum Nachteil gereichte dem A auch seine Äußerung gegenüber dem Haftrichter, in Pakistan wäre R „schon längst umgebracht worden“. Dies deute daraufhin, dass A sich – unterstellt, es gebe entsprechende Anschauungen in Pakistan – des gravierenden Unterschieds zu hier anerkannten Maßstäben bewusst sei.

Auch die bei A vorhandenen „sektiererischen Überzeugungen“ werden als nicht relevant abgelehnt (s. Leitsatz 2). BGH, Beschl. v. 20. 9. 2004 – 2 StR 281/04 – NStZ-RR 2004, S. 361 jv