

Gesundheitsinstitutionen sind rechtlich zur Minimierung korruptionsbedingter Risiken und Schäden verpflichtet. Durch den Einsatz von Frühwarnsystemen können auch Kliniken Korruptionsgefahren frühzeitig aufdecken. So gibt es z.B. in der Helios Kliniken GmbH eine konzernweite Regelung „Transparenz zur Korruptionsprävention“. Darüber hinaus empfiehlt es sich, einen eigenen Korruptionscontroller bzw. Compliance-Beauftragten zu bestimmen.



Foto: Fotolia

**E**s stellt sich zunächst für viele Führungskräfte von Gesundheitsinstitutionen die Frage, ob die Durchführung eines Projektes Korruptionscontrolling/Compliance notwendig ist und welche Aktivitäten durchgeführt werden müssten, um sich strategisch im Wettbewerb zu positionieren.

Nach dem Lagebild Korruption des Bundeskriminalamtes (BKA) aus dem Jahre 2008 wird Korruption als Teil der Wirtschaftskriminalität in 1244 Fällen zu 45 Prozent zur Erlangung von Aufträgen und zu 14 Prozent zu Erlangung von sonstigen Wettbewerbsvorteilen von Firmen oder Einzelpersonen eingesetzt. Weitere Vorteile der Geber waren z.B. Erhalt gefälschter Rechnungsbeträge (4 Prozent), Gebührenersparnis (6 Prozent), behördliche Genehmigungen (13 Prozent), Aufenthalts/Arbeitserlaubnisse (2 Prozent), behördeninterne Informationen (3 Prozent) sowie Beeinflussung der Strafverfolgung (4 Prozent). Die Summe der materiellen Vorteile auf Geberseite betrug ca. 372 Mio. Euro. Bei den Korruptionsstraftaten wurden von der Polizei 3020 Tatverdächtige (Nehmer: 1.694 und Geber: 1326) ermittelt. Der Anteil der Nehmer im Gesundheitswesen betrug 6 Prozent und der Anteil der Geber im Bereich Pharma/Gesundheit betrug 7,8 Prozent. Beispielsweise führte der „Herzklappenskandal“ bundesweit zu ca. 2000 Ermittlungsverfahren wegen Korruptionsstraftaten, bei denen viele Verfahren gegen Ärz-

# Korruptionsgefahren frühzeitig aufdecken

## Umsetzung von Compliance durch Gesundheitsinstitutionen

te oder Mitarbeiter von pharmazeutischen Unternehmen eingestellt worden sind. Der Bundesgerichtshof hatte am 23. Mai 2003 einen ärztlichen Direktor einer Klinikabteilung, der zudem Professor an der Universität Heidelberg war, wegen Vorteilsannahme verurteilt. Der Professor hatte von einem Klienten umsatzabhängige Zuwendungen auf das Konto eines Fördervereins erhalten und hierbei das hochschulrechtlich vorge-

schriebene Verfahren zur Behandlung von Drittmitteln (Anzeige und Genehmigung) nicht eingehalten. Natürlich sind die Mitarbeiter in öffentlichen und privaten Gesundheitsinstitutionen in den meisten Fällen unbestechlich, lehnen korruptive Praktiken überwiegend ab und räumen der Bekämpfung aller Formen der Korruption einen hohen Rang ein.

Nach einer KPMG-Studie aus dem Jahr 2006 betrachten 71 Prozent ▶

**Dometic**

- 4% der Privatpatienten geben sich **mit allem** zufrieden.
- 9% geben sich **mit nichts** zufrieden.
- 87% wollen **Hotelkomfort** auf ihrem Krankenzimmer!

**100% Dometic**

[www.100-prozent-dometic.de](http://www.100-prozent-dometic.de)

der befragten Unternehmen das Phänomen Wirtschaftskriminalität als ein ernsthaftes Problem für das Wirtschaftsleben. Die befragten Unternehmen waren in den letzten 3 Jahren hauptsächlich von

- Diebstahl/Unterschlagung (82 Prozent),
- Untreue (51 Prozent),
- Betrug (40 Prozent) sowie
- Korruption (17 Prozent)

betroffen. Weiterhin schätzen die Unternehmen die Dunkelziffer im Bereich Wirtschaftskriminalität auf ca. 83 Prozent. Dennoch verbinden nur wenige Unternehmen mit dieser Einschätzung auch ein erhöhtes eigenes Risiko. Nach der im Jahr 2007 durchgeführten Studie von PricewaterhouseCoopers und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg beträgt der Gesamtschaden, den deutsche Unternehmen allein durch die aufgedeckten Delikte entstanden ist, ca. 6 Milliarden Euro pro Jahr. In dieser Summe sind Managementkosten zur Bewältigung der Kriminalitätsfolgen von rund 1,75 Milliarden Euro berücksichtigt, nicht



Dr. Jürgen Stierle



Katja Glasmachers

jedoch Verluste von Privatpersonen.

### Begriffsdefinition

#### Korruption

Die einzelnen Wissenschaften definieren Korruption sehr unterschiedlich. In der Wirtschaftsethik wird der Begriff „Korruption“ als normwidriges Verhalten eines Funktionsträgers beschrieben. Der Anwendungsbereich erstreckt sich von unmoralischem Verhalten bis zur Erfüllung von strafrechtlichen Tatbeständen für Bestechungsfäl-

le. Der Begriff „Funktionsträger“ weist darauf hin, dass ein „Prinzipal-Agent“ Verhältnis vorliegt, jemand also im Auftrag eines anderen tätig wird. Der Begriff „Normwidrigkeit“ beschreibt eine Regelverletzung des Agenten. Durch die Rechtsordnung (Gesetze, Erlasse, Compliance-Richtlinie) ist es u.a. den Agenten verboten, Geschenke anzunehmen. Das nicht integre Verhalten des Mitarbeiters ist gekennzeichnet durch mangelnde Ehrlichkeit, Gewissenhaftigkeit und Vertrauenswürdigkeit und beeinträchtigt die Unternehmenskultur sowie den langfristigen Erfolg des Unternehmens. Aus der Sichtweise der Wirtschaftswissenschaft handelt es sich um einen nicht legalen Tausch 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.

#### Compliance

Der Begriff „Compliance“ (englisch „Befolgung“) beinhaltet die Einhaltung von Gesetzen, Richtlinien und freiwilligen Verhaltensvorschriften durch öffentliche und private Unternehmen seiner Mitarbeiter sowie den Kunden und Lieferanten. Compliance ist ein wichtiges Element der ordnungsgemäßen Unternehmensführung (Corporate Governance).

#### Korruptionscontrolling

Der englische Begriff Controlling Corruption wurde im Jahr 1988 erstmalig von Klitgaard verwendet. Im deutschsprachigen Raum forderte Schaubenstein erstmalig 1994 ein gezieltes Korruptionscontrolling zur Korruptionsbekämpfung.

Im Jahre 2006 entwickelte der Autor im Rahmen einer Forschungsarbeit (Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen) an der Bergischen Universität Wuppertal auf der formalen Grundlage der Agency-Theory ein Korruptionscontrollingmodell mit den Akteuren Prinzipal, Agent und Klient. Dieses Modell wurde mit seinen Prämissen, Grundbe-

ziehungen und Elementen sowie den Zielen, Verhaltensnormen und Verhaltensweisen der Akteure in öffentlichen und privaten Unternehmen beschrieben. Die Beziehungen zwischen den Akteuren im Grundmodell werden in Abbildung 1 dargestellt.

Aufgrund dieses Modells konnte folgende deutsche Begriffsdefinition entwickelt werden:

*Korruptionscontrolling ist die planmäßige und systematische Minimierung von korruptionsbedingten Risiken/Schäden durch den Prinzipal bzw. die externen/internen Prüfungs- und Steuerungsorgane des öffentlichen/privaten Unternehmens durch die Implementierung eines Frühwarnsystems, die Steuerung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Steuerung der Mitarbeiter und Kunden/Lieferanten.*

#### Das Projektmanagementteam „Korruptionscontrolling“

In dem betrachteten Grundmodell wird unterstellt, dass der Prinzipal ein öffentliches oder privates Gesundheitsinstitut leitet und zur Verhinderung materieller Schäden oder eines Imageschadens das Ziel verfolgt, mit seinen internen bzw. externen Prüf- und Steuerungsorganen Korruption oder andere Begleitstraftaten zu bekämpfen.

Bei den externen Prüf- und Steuerungsorganen handelt es sich hauptsächlich um die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Rechtsanwaltskanzleien, Steuerberater sowie spezialisierte Unternehmensberater. Interne Prüf- und Steuerungsorgane sind beispielsweise der Korruptionscontroller bzw. Compliance-Beauftragte, der Gesundheitscontroller, die Organisationseinheiten Innenrevision, Organisationsentwicklung, Einkauf, Personalwirtschaft, Finanz- und Versicherungsmanagement sowie die Rechtsabteilung und der Pressesprecher.

Es stellt sich für viele Führungskräfte die Frage, ob sich Gesundheitsinstitutionen durch Compliance-Richtlinien und eine Verstärkung der Integrität im Wettbewerb strategisch positionieren können. Beispielsweise hat die Helios Kliniken GmbH in Berlin in diesem Jahr die Konzernregelung „Transparenz zur Korruptionspräventi-

on“ entwickelt, die die bisherige geltende „Konzernregelung Sponsoring“ ersetzt hat. Die Helios Kliniken wollten, dass sich ihre Patienten auf unabhängige und medizinisch einwandfreie Entscheidungen bei Diagnostik und Therapie verlassen können. Die Konzernregelung Transparenz enthält u.a. folgende Handlungsgrundsätze:

- Information aller Mitarbeiter
- Offenlegung von Interessenkonflikten
- Genehmigung bezahlter Nebentätigkeiten
- Keine Kopfpauschalen für Patienteneinweisungen
- Meldepflicht für klinische Prüfungen
- kein Sponsoring für Fort- und Weiterbildung
- keine Werbung für externe Partner
- keine Produktannahme (z.B. Arzneimittel, technische Geräte) externer Partner durch Mitarbeiter
- keine Teilnahme an bezahlten Marktumfragen
- ausschließliche Annahme sozialadäquater Geschenke

Hierdurch könnte sich die Attraktivität der Helios Kliniken durch ein besseres Image verbessern. Unter dem Gesichtspunkt konkurrierender Ziele, der Berücksichtigung verschiedener Anspruchsgruppen (z.B. Anteilseigner, Beschäftigte, Patienten, Lieferanten) und der zukünftigen strategischen Ausrichtung der Gesundheitsinstitution ist die Einführung einer Null-Grenze für die Annahme bzw. Abgabe von Geschenken nicht sinnvoll. Die Geschäftsleitung hat vielmehr unter Berücksichtigung der strafrechtlichen Normen unter dem Gesichtspunkt der Sozialadäquanz bzw. der Genehmigung einen Handlungsspielraum für die Gestaltung der Ethikrichtlinie. Auch aus der Sichtweise der Personalvertretung (Betriebsrat/Personalrat) ist die Einräumung eines sozialadäquaten Handlungsspielraums notwendig, um dem Beschäftigten bei der Ausübung seiner beruflichen Tätigkeit eine arbeits- bzw. strafrechtliche Sicherheit zu bieten. Strategische Ziele der Korruptionsprävention können beispielsweise

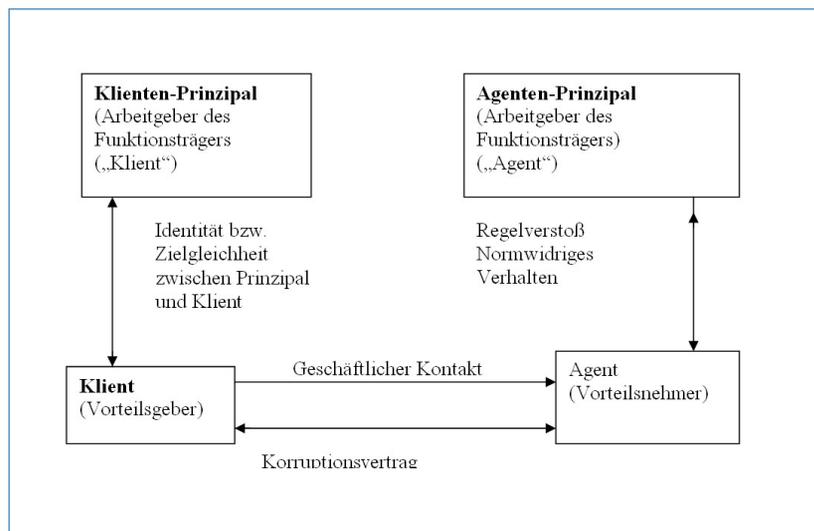


Abb.1: Beziehungen im Prinzipal-Agenten-Klienten-Modell

Quelle: Stierle, 2006, S.126

die Verhinderung eines Skandals, die Verhinderung von korruptionsbedingten Vermögensschäden, der Schutz der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter vor einer möglichen Strafverfolgung sowie die Aufrechterhaltung des Vertrauens von Patienten sein. Operative Ziele der Korruptionsprävention, die durch den Korruptionscontroller bzw. Compliance-Beauftragten verfolgt werden, sind beispielsweise die Schulung der Mitarbeiter, die Information bestimmter Anspruchsgruppen (z.B. Patienten, Lieferanten), die Steigerung

der Aufdeckungswahrscheinlichkeit von Korruptionsdelikten oder auch Begleitstraftaten, die Erstellung einer Ethikrichtlinie oder eines Informationsblatts, die Verbesserung der Unternehmenskultur sowie eine mögliche Identifizierungspolitik. Die Geschäftsleitung einer Gesundheitsinstitution sollte zur Erreichung der strategischen und operativen Ziele der Korruptionsprävention einen Korruptionscontroller bzw. Compliance-Beauftragten bestimmen. Hierbei sollte es sich um eine Führungskraft aus



**Wir sind Ihre Bank.**

Als erste evangelische Kirchenbank und eine von wenigen Banken in Deutschland setzt die *Bank für Kirche und Diakonie – KD-BANK* einen Nachhaltigkeitsfilter für ihre eigenen Wertpapieranlagen ein. Alle Kunden, die Spar- oder Termineinlagen bei der *KD-BANK* unterhalten, profitieren automatisch vom Nachhaltigkeitsfilter der Bank. Sie können sich sicher sein, dass auch die Kundengelder, die nicht als Kredite an Kirche und Diakonie herausgelegt werden, bestmöglich unter der Berücksichtigung nachhaltiger Kriterien angelegt werden. Außerdem beraten wir Sie gern bei Ihrer Auswahl nachhaltiger Aktien und festverzinslicher Wertpapiere.

Nähere Informationen über die *Bank für Kirche und Diakonie* und den Filter finden Sie im Internet unter [www.KD-BANK.de/Nachhaltigkeitsfilter](http://www.KD-BANK.de/Nachhaltigkeitsfilter).



Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-BANK  
[www.KD-BANK.de](http://www.KD-BANK.de) • Fon 0231-58444-0 • [Info@KD-BANK.de](mailto:Info@KD-BANK.de)



## Public Private Partnership Moderne Kooperationsformen und Strategiekonzepte für Kliniken

Nicht nur die Leistung ist ausschlaggebend für den Erfolg eines Gesundheitsunternehmens, sondern in zunehmendem Maße auch die Fähigkeit, sich auf neue Beschaffungs-, Organisations- und Finanzierungsmodelle einzustellen.

Kooperationsnetzwerke und Public Private Partnership Modelle bieten dabei oft einen erfolgversprechenden Wettbewerbsvorteil.

### Der Autor

- stellt verschiedene Konzepte vor,
- skizziert ihre Dynamiken, Funktionen und Entwicklungsbarrieren,
- beschreibt die Anwendbarkeit und Notwendigkeit der vorgestellten Systemansätze und
- gibt Empfehlungen zur Gestaltung und Steuerung.

Das Buch richtet sich an Manager, Politiker und Mitarbeiter öffentlicher Institutionen, die im Gesundheitsbereich wirken. Führungskräfte und Unternehmensberater erhalten praxisorientierte Anregungen und Empfehlungen.

Martin Henze  
**Public Private Partnership**  
Fachbuch, 1. Auflage 2009, gebunden, 174 Seiten  
ISBN 978-3-938610-74-9  
**39,80 Euro**

Besuchen Sie unseren Online-Shop unter  
[ku-gesundheitsmanagement.de](http://ku-gesundheitsmanagement.de)

### Unser Bestellservice

☎ 09221 / 949-393

📠 09221 / 949-377

🛒 [ku-gesundheitsmanagement.de](http://ku-gesundheitsmanagement.de)

den Organisationsbereichen Medizin, Personal, Organisation, Recht oder Revision handeln. Die Funktion zur Gestaltung des Korruptionscontrollings kann jedoch nicht nur von einer Einzelperson, sondern auch von einer Projektgruppe erfüllt werden.

### Frühwarnsysteme zum Erkennen von Korruptionsrisiken

Korruptive Handlungen der Mitarbeiter und Patienten/Lieferanten können

auch in Gesundheitsinstitutionen zu materiellen Schäden oder einen Imagescha-

den führen. Zur Vermeidung einer Krise könnte die Projektgruppe auch aufgrund des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG, z.B. § 92 Abs. 2 AktG, § 43 GmbHG, Compliance-Richtlinie) ein Frühwarnsystem entwickeln und implementieren, welches Veränderungen der Gesundheitsinstitution und der Umwelt, die Korruptionsgefahren bedeuten, frühzeitig ankündigt, so dass Maßnahmen zur Abwendung der Ereignisse möglich sind.

Der Korruptionscontroller sollte im Rahmen der durchgeführten Risiko- und Schwachstellenanalyse festlegen, welche Bereiche innerhalb und außerhalb der Gesundheitsinstitution eine mögliche Bedrohung sein können und beobachtet werden sollten. Die Beobachtung externer Bereiche könnte sich beispielsweise auf die politische, juristische, soziale und konjunkturelle Entwicklung erstrecken. Ferner sollte das Verhalten der Klienten (Patienten, Lieferanten) berücksichtigt werden. Bei den internen Beobachtungsbereichen sollte sich der Korruptionscontroller für sensible Organisationsbereiche, in denen Korruptionsdelikte oder Begleitstraftaten passieren oder es zu Manipulationen seitens der Mitarbeiter kommen kann, interessieren. Ein sensibler Organisationsbereich ist etwa der Beschaffungsbereich. Hier ist danach zu fragen, wie viele Mit-

arbeiter in diesem sensiblen Bereich arbeiten, wie die einzelnen Geschäftsprozesse verrichtet werden und ob es korruptionsbedingte Risiken bei der Ausführung der einzelnen Geschäftsprozesse gibt. Informationen zur Beantwortung möglicher Fragen erhält der Korruptionscontroller zum Beispiel mit Hilfe der Medien, der amtlichen Korrespondenz der Aufsichtsbehörden, von spezialisierten Unternehmensberatern sowie

### „Die Geschäftsleitung ist auch während der Wirtschaftskrise zur Minimierung von korruptionsbedingten Risiken zur Einführung eines Frühwarnsystems und eines wirksamen Korruptionscontrollings verpflichtet.“

von Mitarbeitern des eigenen Unternehmens aus den Organisationsbereich Recht, Personal, Revision und Controlling. Hierbei kann es sich um Indikatoren (z.B. Nebentätigkeit, Überschuldung) oder Kennzahlen (z.B. Fluktuations- und Krankheitsquote) handeln. Ein weiterer interner Beobachtungsbereich ist das Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen, das durch die Dienstaufsicht, die Teamkontrolle sowie Prüfungen der Revision kontrolliert wird.

### Fazit

Aufgrund juristischer Regelungen ist die Geschäftsleitung von Gesundheitsinstitutionen auch während der momentanen Wirtschaftskrise zur Minimierung von korruptionsbedingten Risiken/Schäden zur Einführung eines Frühwarnsystems und eines wirksamen Korruptionscontrollings verpflichtet. Beispielsweise hat die Helios Kliniken GmbH in Berlin zur Korruptionsprävention eine Richtlinie zu Sponsoring und Transparenz entwickelt. Gesundheitsinstitutionen können sich durch Integrität im Wettbewerb strategisch positionieren. ■

### Literatur bei den Verfassern

Dr. Jürgen Stierle  
Diplom-Pädagogin Katja Glasmachers  
Stierle – Consulting  
Werler Weg 14  
45659 Recklinghausen  
E-Mail: [Stierle@stierle-consulting.de](mailto:Stierle@stierle-consulting.de)  
[www.stierle-consulting.de](http://www.stierle-consulting.de)