

Leitfaden für Führungskräfte im Bezirksamt Lichtenberg von Berlin

Als Führungskraft haben Sie eine Vorbildfunktion und Fürsorgepflicht für die Ihnen unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

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

Schwachstellen und Einfallstore für Korruption sind z.B.:

Mangelnde Dienst- und Fachaufsicht.

Blindes Vertrauen gegenüber langjährigen Beschäftigten und spezialisierten Beschäftigten.

Charakterliche Schwächen von Beschäftigten in korruptionsgefährdeten Bereichen.

Negatives Vorbild von Vorgesetzten bei der Annahme von Präsenten.

Ausbleibende Konsequenzen nach aufgedeckten Manipulationen; dadurch keine Abschreckung.

Sie können Schwachstellen durch folgende Maßnahmen begegnen:

1. Belehrung und Sensibilisierung

Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen anhand des „Verhaltenskodex gegen Korruption“ über Risiken und Gefahren, ferner über die Verpflichtungen, die sich aus dem Verbot der Annahme von Belohnungen und Geschenken und aus den Vorschriften zur Vermeidung von Interessenkollisionen ergeben.

2. Organisatorische Maßnahmen im Rahmen Ihrer Befugnisse

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

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

Achten Sie in besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsgebieten – soweit möglich - auf eine Flexibilisierung der Vorgangsbearbeitung (z.B. numerische oder Buchstabensysteme mit Wechsel der Nummern- oder Buchstabenzuständigkeiten einzelner Personen) und Überprüfung der Sachbearbeitung nach dem Zufallsprinzip.

Realisieren Sie – wenn irgend möglich – das Mehr-Augen-Prinzip auch in Ihrem Verantwortungsbereich. Evtl. bietet sich die Bildung von Arbeitsteams bzw. –gruppen an. Prüfen Sie, ob die Begleitung einzelner Dienstkräfte durch weitere Dienstkräfte zu Ortsterminen, Kontrollen vor Ort usw. oder die Einrichtung von „gläsernen Büros“ für die Abwicklung des Besucherverkehrs möglich ist, damit Außenkontakte der Dienststelle nur nach dem Mehr-Augen-Prinzip wahrgenommen werden. Wo sich das wegen der tatsächlichen Umstände nicht realisieren lässt, organisieren Sie Kontrollen in nicht zu großen zeitlichen Abständen.

Setzen Sie in korruptionsgefährdeten Bereichen die personalwirtschaftlichen Instrumente wie z.B. Rotation, insb. bei Tätigkeiten mit schnell erlernbaren Fachkenntnissen ein.

Ist in Ihrer Dienststelle die Zweierbelegung von Diensträumen gegeben, so kann dies ebenfalls zur Korruptionsprävention in besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsgebieten genutzt werden (z.B. sporadischer Wechsel der Raumbesetzung auch ohne Aufgabenänderung für die Beschäftigten).

Ein Verzicht auf Rotation – z.B. bei Tätigkeiten mit langfristig erworbenem Sachverstand – erfordert eine stichhaltige Begründung und besonders gründliche Kontrollen des Arbeitsbereichs durch Vorgesetzte.

3. Fürsorge

Die Korruptionsprävention in den besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsgebieten verlangt auch eine erhöhte Fürsorge für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Berücksichtigen Sie stets die erhöhte Gefährdung Einzelner.

Auch der ständige Dialog ist ein Mittel der Fürsorge.

Beachten Sie dienstliche und private Probleme Ihrer Beschäftigten.

Sorgen Sie für Abhilfe z.B. durch Entbindung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin von Aufgaben, wenn Ihnen Interessenkollisionen durch Nebentätigkeiten oder durch Tätigkeiten von Angehörigen bekannt werden.

Besondere Wachsamkeit ist bei erkennbarer Überforderung oder Unterforderung Einzelner geboten.

Ihre erhöhte Aufmerksamkeit ist gefordert, wenn Ihnen persönliche Schwächen (z.B. Suchtprobleme, Hang zu teuren, schwer finanzierbaren Hobbys) oder eine Überschuldung bekannt werden. Dienstkräfte, deren wirtschaftliche Verhältnisse nicht geordnet sind, sollten im Beschaffungswesen sowie auf Dienstposten, auf denen sie der Gefahr einer unlauteren Beeinflussung durch Dritte besonders ausgesetzt sind, nicht eingesetzt werden.

4. Aufsicht und Führungsstil

Machen Sie sich bewusst, dass es bei Korruption keinen Beschwerde führenden Geschädigten gibt und Korruptionsprävention deshalb wesentlich von Ihrer Sensibilität und der Sensibilisierung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängt.

Sie erfordert aber auch Ihre Dienst- und Fachaufsicht – ohnehin Ihre Kernpflicht als Vorgesetzter. Ein falsch verstandener kooperativer Führungsstil oder eine „laissez-faire“-Haltung können in besonders korruptionssensiblen Bereichen verhängnisvoll sein. Versuchen Sie deshalb:

Die Vorgangskontrolle zu optimieren, indem Sie z.B. Kontrollmechanismen (Wiedervorlagen u.ä.) in den Geschäftsablauf einbauen.

Das Abschotten oder eine Verselbständigung einzelner Beschäftigter zu vermeiden.

Dem Auftreten von Korruptionsindikatoren besondere Wachsamkeit zu schenken.

Stichprobenweise das Einhalten vorgegebener Ermessensspielräume zu überprüfen.

Die Akzeptanz des Verwaltungshandelns durch Gespräche mit „Verwaltungskunden“ zu ermitteln.

5. Anzeichen für Korruption und Warnsignale

Korruptes Verhalten wird oft mit Verhaltensweisen verbunden, die als sog. Korruptionssignale (Indikatoren) gewertet werden können. Diese Wertung ist aber mit Unwägbarkeiten verbunden, zumal nicht alle Signale/Indikatoren von vornherein als negativ angesehen werden - auch wenn sie sich nachträglich als verlässliche Signale für Korruption erwiesen haben.

Keiner der Indikatoren ist ein Nachweis für Korruption. Wenn Ihnen aber aufgrund von Äußerungen oder Beobachtungen ein Verhalten auffällig erscheint, sollten Sie prüfen, ob das Auftreten eines Indikators zusammen mit weiteren Faktoren eine Korruptionsgefahr anzeigt.

Eine Vielzahl von Korruptionssignalen (Indikatoren) ist in den **Umsetzungshilfen zur Korruptionsprävention** unter Nr. 3 aufgeführt.

6. Verdacht

Bei konkreten und nachvollziehbaren Anhaltspunkten für einen Korruptionsverdacht sollten Sie sich unverzüglich mit der ständigen Arbeitsgruppe beraten und die Personalstelle sowie Ihre Vorgesetzten informieren. Möglicherweise erfordern die Umstände auch, dass Sie selbst sofort geeignete Maßnahmen gegen eine Verschleierung ergreifen. Infrage kommen z.B. der Entzug bestimmter laufender oder abgeschlossener Vorgänge, das Verbot des Zugangs zu Akten oder die Sicherung des Arbeitsraumes oder der Aufzeichnungen mit dienstlichem Bezug sowie der Arbeitsmittel (z.B. Computer und Disketten o.ä.).

Das Maß und der Umfang der gebotenen Maßnahmen richten sich nach den Umständen des Einzelfalles. Bei Strafanzeigen/Strafanträgen und Einschaltung der

Strafverfolgungsbehörden oder der Landeskartellbehörde sollten einzelne Maßnahmen vorab mit diesen Behörden abgestimmt werden.

Es sind ferner unverzüglich die zur Vermeidung eines drohenden Schadens erforderlichen Maßnahmen einzuleiten. Eine verwaltungsgerechte Abwicklung sowie die rechtzeitige Geltendmachung von Schadensersatz- und Entschädigungsleistungen sind sicherzustellen.

Die Verwaltungsstruktur ist auf Defizite hin zu untersuchen und es sind ggf. geeignete Abhilfemaßnahmen zu ergreifen.