

Anti Korruptions Programm

Anlage zur Konzernrichtlinie Anti Korruption

1 Vorbemerkung

Es sollte selbstverständlich sein, dass sich alle Personen, Führungskräfte und Mitarbeiter an Recht und Gesetz halten und daher weder korrumpieren noch sich selbst korrumpieren lassen. Trotzdem gibt es immer wieder Fälle von Korruption. Wenn diese Fälle aufgedeckt werden, hört man von den betroffenen Mitarbeitern auch heute noch Aussagen wie „Ich habe es doch für das Unternehmen getan.“, „Das ist doch allgemein bekannt, dass es in unserer Branche oder in diesem Land nicht ohne Bestechung geht.“ oder „Wenn ich mir unsere Organisation ansehe: Da ist es doch völlig normal, gerade ganz oben, diese Einladung oder dies Geschenk anzunehmen.“ Solche Aussagen zeigen, dass manchmal die eigentlich selbstverständliche Beachtung von Recht und Gesetz nicht bei den Mitarbeitern ankommt und dass dann behauptet wird, das Unternehmen wüsche oder dulde korruptes Verhalten.

Dieses Programm will daher eine praktische Hilfestellung zu diesen Fragen bieten.

Beispiele für gutes Vorgehen („good practice“) sollen Anregungen für vorbeugende Antikorruptionsmaßnahmen enthalten. Die Auswahl aus diesen praktischen Hilfestellungen sollte unter Berücksichtigung der Organisationsgröße, der Struktur sowie der vorliegenden Risiken erfolgen.

Im ersten Teil wird bewusst die Führung der Organisation angesprochen, denn diese bestimmt maßgeblich die Wirksamkeit der Implementierung von Compliance-Maßnahmen.

Dieser wie die weiteren Teile der Arbeitshilfe wenden sich aber gleichermaßen auch an diejenigen, die in einer Organisation mit der Entwicklung, Einführung oder Umsetzung von Compliance-Maßnahmen befasst sind.

2 „Tone from the Top“ (Haltung der obersten Führungsebene zum Thema Antikorruption)

Klare und erkennbare Haltung der obersten Führungsebene zum Thema Antikorruption.

Warum eine Auseinandersetzung mit diesem Thema?

Vor allem Führungskräfte sollten sich selbstkritisch fragen, ob es im Unternehmen bzw. in der Verwaltung eine klare, widerspruchsfreie Haltung zum Thema Korruption gibt und ob sie allen Mitarbeitern überzeugend vermittelt wird. Dem dienen die nachstehenden Kontrollfragen, die aus der Sicht des Leiters oder Inhabers einer Organisation formuliert sind. Sie eignen sich zur Selbstbefragung, können und sollen aber auch offen im Kreis der Führungskräfte und mit Mitarbeitern diskutiert werden. Die Fragen sind unabhängig von der Größe der Organisation.

Habe ich selbst, als oberste Führungskraft, eine klare, unzweideutige Haltung zum Thema Korruption?

Lehne ich tatsächlich konsequent die Zahlung von Schmiergeld im Zusammenhang mit der Erlangung eines Auftrags für mein Unternehmen ab? Wie verhalte ich mich in schwierigen Situationen, z. B. wenn der Auftrag für das Unternehmen besonders wichtig ist? Wie verhalte ich mich, wenn mein Unternehmen offensichtlich auffällige Zahlungen leisten soll, z. B. hohe Beraterhonorare an Agenten? Nehme ich selbst von Geschäftspartnern Geschenke und Einladungen an? Wie halte ich es mit anderen Vergünstigungen wie Freizeitprogramme auf Kosten von Geschäftspartnern bei dienstlichen Besprechungen bis hin zur Nutzung von Beziehungen („Vitamin B“) bei Praktika oder Einstellungen von Mitarbeitern?

Wenn Sie erkennen, dass es Ihnen an Wissen über die Grenze des rechtlich Zulässigen fehlt, sollten Sie zunächst diese Grenze klären. Wenn Sie erkennen, dass Sie in manchen Situationen vielleicht nicht klar und unzweideutig rechtmäßig handeln oder handeln würden, müssen Sie zunächst für sich und Ihr Unternehmen eine klare Haltung finden. Sicher ist: Ihre Mitarbeiter bemerken Unsicherheiten und Widersprüche in Ihrem Verhalten und werden jede Äußerung von Ihnen zum Thema Korruption nur ernst nehmen und befolgen, wenn sie zu Ihrem Verhalten passt.

Hat die gesamte Führungsmannschaft eine einheitliche und konsistente Haltung zum Thema Compliance?

Wenn Sie Ihre Führungsmannschaft betrachten: Gibt es darunter Personen, die die Fragen unter 1 anders beantworten würden als Sie? Was sind die Gründe für Ihre Einschätzung?

Sprechen Sie vertraulich mit jedem einzelnen Mitglied der Führungsmannschaft offen über das Thema! Vielleicht hatte mancher auch Zweifel an Ihrer Haltung? Was ist, wenn Einzelne bereit sind, Korruption zu dulden? Dann müssen Sie handeln! Vielleicht reicht die klare Anweisung, jede Form von Korruption zu unterlassen, aus.

Je nach Ihrer Risikoeinschätzung sollten Sie, vor allem in größeren Organisationen, weitere Schritte in Erwägung ziehen, z. B. eine stärkere Überwachung des betroffenen Bereichs. Im Extremfall kann eine Trennung erforderlich werden, wenn das Risiko eines Bestechungsfalles aus diesem Bereich nicht auf andere Weise reduziert werden kann oder bereits Bestechungsfälle vorliegen.

Glauben Sie, dass Ihre Mitarbeiter Ihre Haltung und die der Führungsmannschaft zu Korruption kennen? Was sind die Gründe für Ihre Einschätzung?

Wenn Ihre Antwort ist: „Das ist doch klar.“ oder „Das ist doch selbstverständlich.“, täuschen Sie sich vielleicht. Bewusst oder unbewusst könnten manche Mitarbeiter „Vorbehalte“ in Ihre Position zu Korruption hineinlesen. Das kann auch passieren, wenn Sie überhaupt keinen Anlass dazu gegeben haben, wenn einzelne Mitarbeiter nur nach einer Rechtfertigung für die eigene Korruption suchen.

Um den Mitarbeitern Ihre Haltung zu vermitteln, stehen zahlreiche, praxiserprobte Mittel zur Verfügung. Manche Organisationen wenden (fast) alle gleichzeitig an, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass jeder Mitarbeiter auf die für ihn passende Weise angesprochen wird. Bei der Auswahl spielt die Größe der Organisation eine maßgebliche Rolle:

- > Persönliche Ansprache: Am wirkungsvollsten ist es, wenn Sie vertraulich mit einzelnen Mitarbeitern sprechen. Die Mitarbeiter können so am besten einschätzen, wie aufrichtig Sie es meinen. Da die Möglichkeit für Rückfragen besteht, können sich die Mitarbeiter dann später nicht damit herausreden, Ihre Ansprache sei nur ein Lippenbekenntnis im Rahmen einer Sonntagsrede gewesen.
- > Ansprache im großen Kreis: Neben Einzelgesprächen und um die ablehnende Haltung zu Korruption in der Organisationsöffentlichkeit zu dokumentieren

Welches Mittel ist am effektivsten?

Am effektivsten (und unverzichtbar) ist das eigene klare und widerspruchsfreie Verhalten im Sinne einer Vorbildfunktion. Dies beinhaltet auch eine konsequent ablehnende Haltung zu Korruption im persönlichen Gespräch und in größerer Runde. Darauf aufbauend können und sollten Sie von Ihren Mitarbeitern verlangen, die entsprechenden Vorgaben zu befolgen.

3 Wie bewerte ich mein Risiko?

Feststellen und Analysieren unternehmens-/behördenbezogener Risiken (Risk Assessment)

Unternehmerisches Handeln ist stets mit Risiko verbunden. Ob neue Produkte erfolgreich am Markt bestehen können, ob sich Investitionsentscheidungen letztlich auszahlen oder wie sich externe Rahmenbedingungen entwickeln, vieles hängt von einer Inkaufnahme bestimmter Risiken durch die Leitung der Organisation ab. Hierzu ist zunächst eine Risikoanalyse der Aktivitäten der Organisation erforderlich. Diese lassen sich grob in die Bereiche Einkauf und Leistungserbringung einteilen. Die bei der Begehung von Korruptions- oder Untreuehandlungen unter Risikogesichtspunkten bedeutsame Finanzsparte wird dabei als durchgehende Unterstützungsfunktion aller Bereiche verstanden.

Dabei kann es nicht darum gehen, jedes nur denkbare Fehlverhalten von Mitarbeitern oder der Organisation zuzurechnenden Dritten zu verhindern, sondern vielmehr nur um die Vermeidung systematischen Fehlverhaltens.

Eine unterlassene Risikoanalyse wird regelmäßig an der Effektivität der in der Organisation getroffenen Antikorruptionsmaßnahmen zweifeln lassen. Als Konsequenzen drohen der Organisation sowie ihren Leitungen dabei neben rechtlichen Sanktionen auch ein Reputationsverlust in der Öffentlichkeit, der den geschäftlichen Erfolg bzw. die Effektivität des Handelns erheblich beeinträchtigen kann.

Risikominimierende Maßnahmen sind dabei:

- > Mehr-Augen-Prinzip
- > Transparenz der Entscheidungen
- > Personalauswahl in Risikobereichen
- > Personalverwendungsdauer in Risikobereichen
- > organisatorische Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen
- > Durchführung von Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen
- > regelmäßige Überprüfung der Antikorruptions-Maßnahmen
- > Trennung von Prozessen, die ein Risikopotential haben
- > Regelungen zum Umgang mit Zuwendungen
- > Entgegennahme von Hinweisen auf Fehlverhalten (Hinweisgebersystem)

Warum eine Auseinandersetzung mit diesem Thema?

Niemand, vor allem kein Vorgesetzter, beschäftigt sich gerne hiermit. Vorwürfe gegen einen Mitarbeiter machen zumindest Mühe. Es gibt Verstimmungen, das „Betriebsklima“ leidet und wenn „an der Sache etwas dran ist“, kann sich weiterer Ärger mit Vorgesetzten, Behörden und Personalvertretungen anschließen. Daher ist es verständlich, dass viele diesen Bereich ausklammern wollen: „Bei uns herrscht eine Vertrauenskultur.“ oder „Ich lege für meinen Bereich die Hand ins Feuer.“ sind Aussagen, die für diese Einstellung stehen. Dennoch: Fehlverhalten kommt vor. In Organisationen, die Hinweise auf mögliche Verstöße nicht behandeln, registrieren die Mitarbeiter: „Die Leitung will das nicht zur Kenntnis nehmen.“ Dann ist es nicht weit bis zum nächsten Schluss: „Also werden Verstöße in Kauf genommen oder geduldet. So schlimm kann Korruption also nicht sein.“

Daher hat Vonovia ein entsprechendes Hinweisgebersystem eingerichtet, welches dieses Thema adressiert. Die Details können der KR 36 Hinweisgebersystem entnommen werden.

4 Regelmäßige Überprüfung der implementierten Antikorruptionsmaßnahmen

Wurde nach durchgeführter Risikoanalyse ein Antikorruptions-Programm mit verschiedenen Maßnahmen in der Organisation aufgestellt, muss auch über geeignete Kontrollmaßnahmen nachgedacht werden, um prüfen zu können, ob das System auch effektiv ist. Dabei soll eine nachhaltige Implementierung der getroffenen Maßnahmen sichergestellt werden, zum anderen geht es aber auch darum, aus möglichen Defiziten, die im Rahmen der Kontrollen aufgedeckt werden, die richtigen Lehren zu ziehen und das Gesamtsystem entsprechend zu verbessern oder an neue Gegebenheiten anzupassen.

Bei Vonovia erfolgt diese Kontrolle regelmäßig durch die Bereiche Interne Revision und Compliance. Hierbei wird ein besonderes Augenmerk auf die internen Kontrollen gemäß KR 14 Internes Kontrollsystem gelegt.

5 Etablierung einer auf Antikorruption ausgerichteten Organisationskultur

Eine gute Organisation lebt nicht alleine von „Verboten“, sondern von der Verinnerlichung und Anwendung der Unternehmenswerte. So gehen Richtlinien in gelebte Überzeugung über. Daher sollte sich jeder regelmäßig fragen:

1. Werden die Erwartungen der Organisationsleitung an das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte klar und vollständig kommuniziert?
2. Entspricht das Verhalten der Leitung der Organisation in vorbildlicher Weise den von ihr kommunizierten Erwartungen an das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte?
3. Ermöglicht die Organisation den Mitarbeitern und Führungskräften, die von der Leitung der Organisation kommunizierten Verhaltenserwartungen zu erfüllen?
4. Sind den Mitarbeitern und Führungskräften die Konsequenzen eines Verstoßes gegen Compliance-Vorgaben für die Organisation und für sich persönlich bewusst?
5. Sind die Mitarbeiter und Führungskräfte der Organisation bereit, Verantwortung für die Einhaltung der von der Organisationsleitung kommunizierten Compliance-Vorgaben zu übernehmen?
6. Sind die Mitarbeiter und Führungskräfte der Organisation fähig, bestehende Compliance-Dilemmata wahrzunehmen und in angemessener Form anzusprechen?
7. Sind die Mitarbeiter und Führungskräfte der Organisation fähig, eigenes und fremdes Fehlverhalten in angemessener Form anzusprechen?
8. Werden Compliance-Verstöße konsequent und konsistent sanktioniert?

Sofern die ehrliche Beantwortung dieser Fragen mögliche Defizite im Hinblick auf die gewünschte Compliance-Kultur erkennen lässt, sind diese mit dem Bereich Compliance zu besprechen, um hier eine kontinuierliche Verbesserung erreichen zu können.