



Web.436	Schützenallee 1 - 30519 Hannover	
Systematische Anti-Korruptions- Managementsystem- Implementierung und Korruptionsgefährdungsaudit nach der DIN ISO 37001	 <p>Autor: Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner</p>	

Organisationen haben eine Verantwortung, proaktiv zur Bekämpfung von Korruption beizutragen. Ein enger Bezug zum zurzeit sehr aktuellen Compliance-Management besitzt die neue DIN ISO 37001 „Anti-Korruptions-Management-System“, die die Compliance-Politik in Bezug auf die Erfüllung ihrer gesetzlichen Verpflichtungen zur Integrität durch ein eigenständiges Managementsystem unterstützen soll. Der vorliegende Entwurf der DIN ISO 37001:2016-02 legt Anforderungen fest und gibt Anleitung für den Aufbau, Verwirklichung, Aufrechterhaltung, Überprüfung und Verbesserung eines Managementsystems zur Korruptionsbekämpfung. Das System kann eigenständig oder in ein gesamtes Managementsystem integriert sein. Diese Norm behandelt in Bezug zu den Aktivitäten der Organisation folgendes:

- a. Korruption in öffentlichen, privatrechtlichen und gemeinnützigen Sektoren.
- b. Korruption durch die Organisation
- c. Korruption durch das Personal der Organisation, das im Auftrag oder zum Vorteil der Organisation handelt.
- d. Korruption durch Geschäftspartner der Organisation, die im Auftrag oder zum Vorteil der Organisationen handeln.
- e. Korruption der Organisation
- f. Korruption des Personals der Organisation in Bezug auf die Tätigkeiten der Organisationen.,
- g. Korruption der Geschäftspartner der Organisation in Bezug auf die Tätigkeiten der Organisation.
- h. Direkte und indirekte Korruption (z. B. angebotene oder angenommene Bestechung mittels oder durch eine dritte Partei).

Die Inhalte der DIN ISO 37001 mit den Kapitel 5 bis Kapitel 10 sind als Regelkreis in den MITO-Modellstrukturen in Abbildung 1 gezeigt.

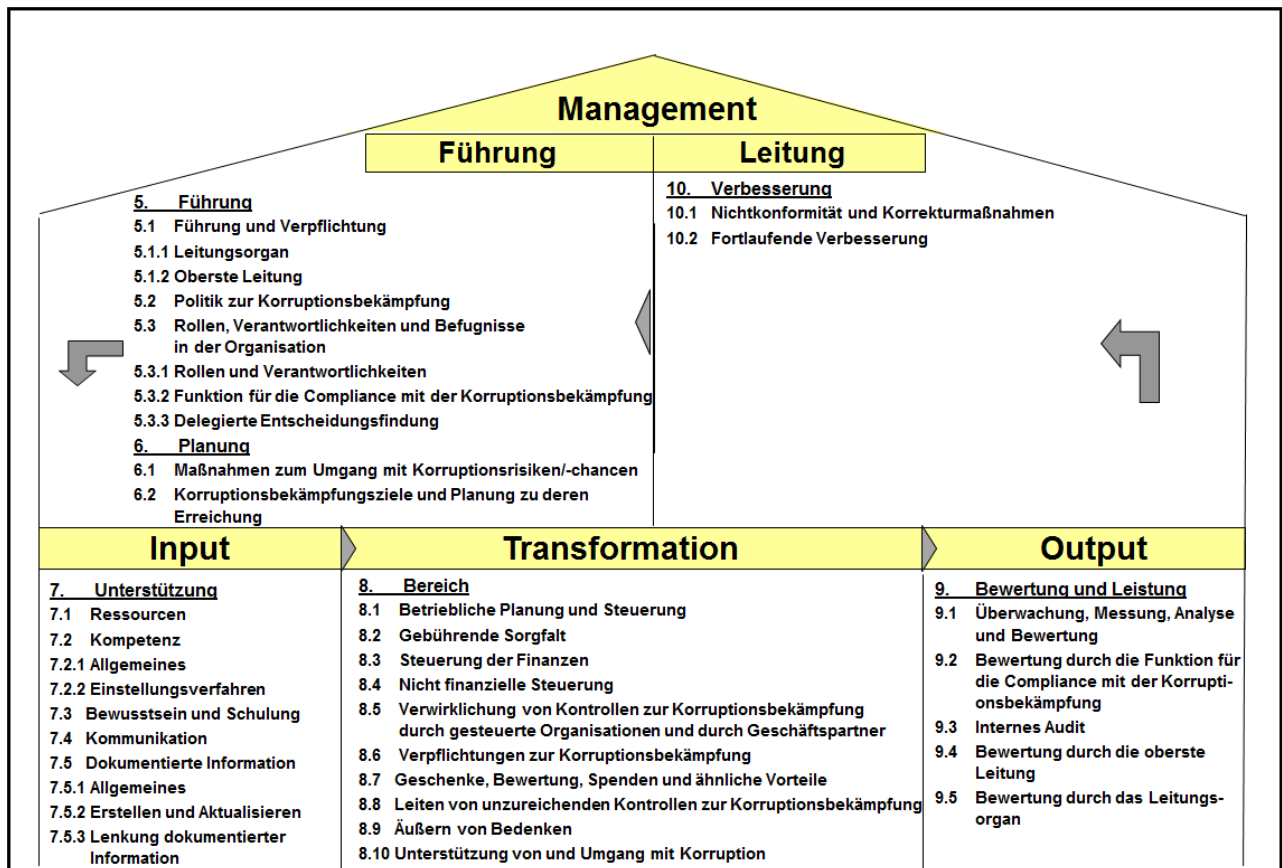


Abbildung 1: MITO- modellbezogene Inhalt und Strukturierung der DIN ISO 3700:2016-2

Der in der Anti- Korruptions- Managementsystem Norm DIN ISO 37001 geforderte betriebliche Planungs- und Steuerungsprozess zur Korruptionsbekämpfung wird in Abbildung 2 in der rollenbasierten Swimlane- Darstellung gezeigt. Hierin sind für die normkonforme Durchführung der Korruptionsbekämpfung die Regeln und Anweisungen aus den 3 Kapiteln Pkt. 8.1, Pkt. 9.1 und Pkt. 10.1 der Norm digital für die Prozessbeteiligten hinterlegt, um alle Anforderungen zu erfüllen. Die Rolle gibt hierbei den Prozessbeteiligten sachlich-zeitlich-logisch den Handlungsrahmen in Bezug auf den Arbeitsfluss, z.B. Aufgaben, Fähigkeitsprofile, Ressourcen sowie den Informationsfluss, z.B. Daten, Dokumente, IT- Applikationen mit den dazugehörigen Rechten und Pflichten zusammen mit den Schnittstellen zu den weiteren Rollen im Prozess vor.

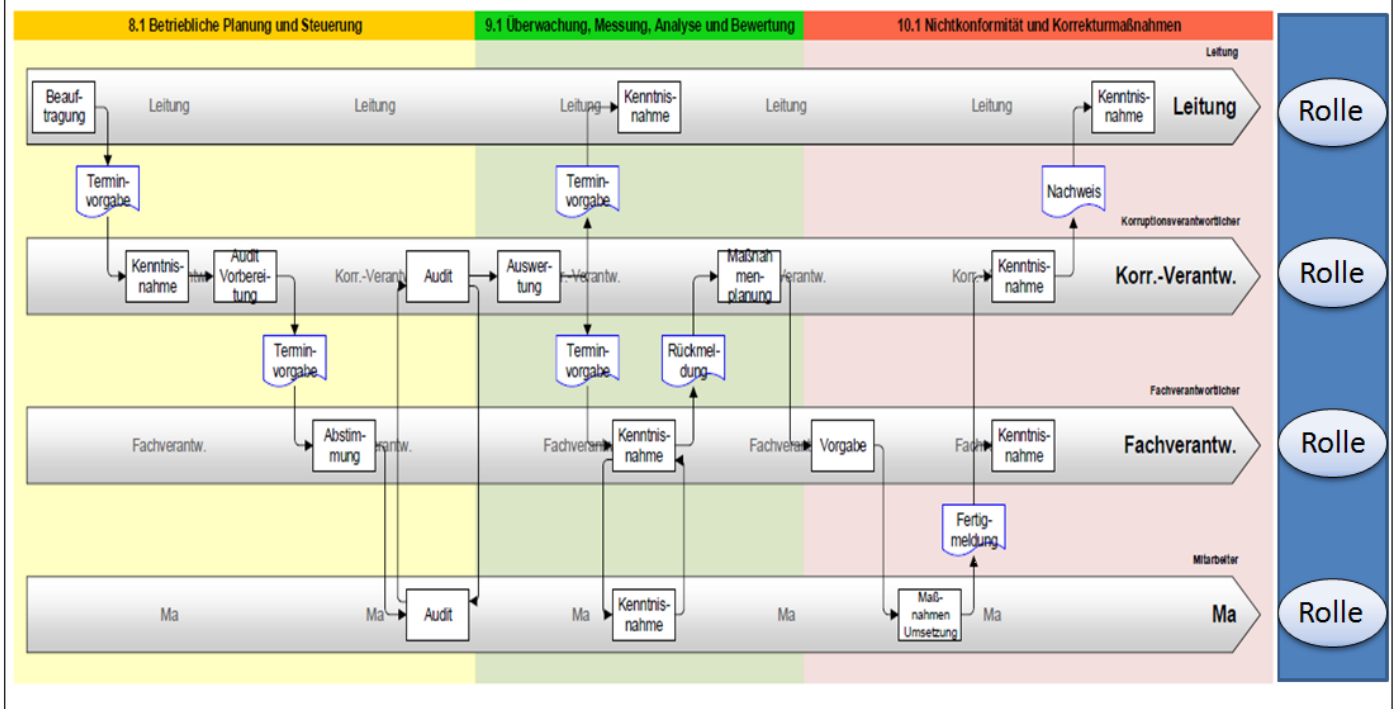


Abbildung 2: Betrieblicher Planungs- und Steuerungsprozess zur Korruptionsbekämpfung mit Korruptionsaudit

Im Kapitel 8.1. „Betriebliche Planung und Steuerung“ wird vorgeschrieben, dass die Organisation die Prozesse zur Erfüllung der Anforderungen an das Managementsystem zur Korruptionsgefährdung und zur Durchführung der unter 6.1. bestimmten Maßnahmen planen, überwachen und steuern, in dem sie:

- a. Kriterien für die Prozesse festlegen
- b. Die Steuerung der Prozesse in Übereinstimmung mit den Kriterien durchführt
- c. Dokumentierte Informationen im notwendigen Umfang bereithalten, so dass darauf vertraut werden kann, dass die Prozesse wie geplant durchgeführt werden.

In Kapitel 9.1. „Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung“ muss die Organisation bestimmen:

- a. Was überwacht und gemessen werden muss
- b. Die Methoden zur Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung, sofern zutreffend und gültige Ergebnisse sicherzustellen.
- c. Wann die Überwachung und Messung durchzuführen ist.
- d. Wann die Ergebnisse der Überwachungen und Messungen zu analysieren zu bewerten sind.
- e. Wem solche Informationen zur Verfügung gestellt werden müssen.

Im Kapitel 10.1. „Nicht-Konformität und Korrekturmaßnahmen“ wird festgelegt, dass die Organisation, wenn eine Nicht-Konformität auftritt, a. darauf reagieren und falls zutreffend 1. Maßnahmen zur Überwachung und Korrektur ergreifen, 2. Mit den Folgen umgehen, b. die Notwendigkeit von Maßnahmen zur Beseitigung der Ursachen von Nicht-Konformitäten bewerten, damit diese nicht erneut oder an anderer Stelle auftreten und zwar durch:

1. Überprüfung der Nicht-Konformität
2. Bestimmen der Ursachen der Nicht-Konformität
3. Bestimmen ob vergleichbare Nicht-Konformitäten bestehen oder möglicherweise auftreten könnten.
4. Jegliche erforderliche Maßnahmen einleiten
5. Die Wirksamkeit jeglicher ergriffener Korrekturmaßnahmen überprüfen
6. Sofern erforderlich, das Management zur Korruptionsbekämpfung ändern.

Weiter wird in Punkt 10.2. die fortlaufende Verbesserung des Anti-Korruptionsmanagementsystems verlangt. Wie einleitend ausgeführt, werden alle diese Anforderungen in der visualisierten rollenbasierten Prozessdarstellung kontextbezogen hinterlegt. Dies auch, um die Mitarbeiter zu schulen und der Organisation eine strukturierte Vorgabe für die erforderliche Ressourcenzuordnung, wie sie in Kapitel 7 der Norm gefordert wird, zu ermöglichen.

Toolgestützte Korruptionsgefährdungsanalyse

Für die systematische Durchführung einer arbeitsplatzbezogenen Korruptionsgefährdungsanalyse innerhalb des dargestellten Prozessablaufes in Abbildung 2 wird nachfolgend ein toolgestützter Ansatz vorgestellt. Die Ergebnisse der Bewertung liegen aktuell in digitalisierter Form als Nachweise vor.

Bei diesem Ansatz ist aus sozialer Sicht besonders hervorzuheben, dass die Vorgesetzten und Mitarbeiter aber ggf. auch ein externer Experte in Form einer MITO-gestützten 360°-Feedbackanalyse eine arbeitsplatzbezogene Analyse und Diagnose (Analyse 1) nach den gleichen Bewertungskriterien vornehmen können, um damit auch sofort grafisch zu erkennen, wo die Unterschiede in der Beurteilung bei beiden bzw. den dreien liegen. Wichtig ist dabei, dass entsprechend der MITO-Tool-Philosophie eine zweidimensionale Bewertung mit V= Korruptionsrelevanz und H= Gefährdungsgrad durchgeführt wird, um im Portfolio- oder Radardiagramm die Bewertungsergebnisse grafisch abzubilden, um daraus die arbeitsplatzbezogene Diagnose abzuleiten.

Im Portfoliodiagramm sind auch die vorgenommenen Arbeitsplatz-Gefährdungsklassen von 1 bis 3 grafisch hinterlegt. Hier können in der Gesamtportfoliobewertung immer einmal bezogen auf einen Arbeitsplatz die Bewertungsergebnisse des Vorgesetzten, die Bewertungsergebnisse des Mitarbeiters und die Bewertungsergebnisse eventueller Dritter als Gesamtergebnis zusammen dargestellt werden. In der zweiten Ergebnisdarstellung (immer per Touchscreen) lassen sich anschließend - wie in Abbildung 3 gezeigt - auch für jedes einzelne Tätigkeitskriterium der Gefährdungsgrad grafisch darstellen.

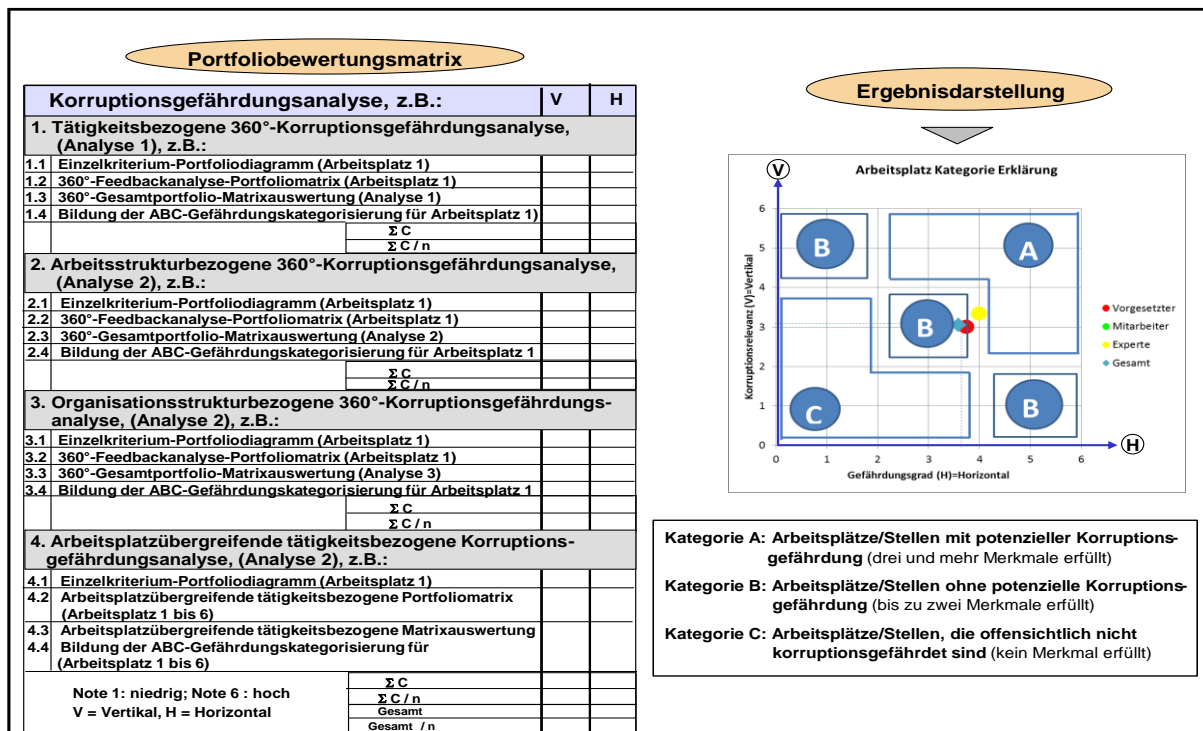


Abbildung 3: Systematische Korruptionsgefährdungsanalyse

Hierbei lässt sich sofort transparent erkennen, dass an einem Arbeitsplatz von 15 Tätigkeiten vielleicht nur eine oder zwei Tätigkeiten tatsächlich korruptionsgefährdet sind, auch wenn eventuell das Gesamtergebnis für den Arbeitsplatz nur eine mittlere Gefährdung aufweisen würde. Damit gibt es eine klare Aussage, wo tatsächlich an einem Arbeitsplatz in Bezug auf eine Einzeltätigkeit eine Korruptionsgefährdung auftritt. Um die Unterschiede zwischen den Beurteilenden, d. h. also zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern noch einmal deutlich hervorzuheben, werden anschließend zusätzlich eindimensionale Radarauswertungen vorgenommen. In diesem Radardiagramm werden für jeweils eine Bewertungsdimension die Beurteilungen durch Mitarbeiter und Vorgesetzte gegenübergestellt, um auf diese Weise konkrete Aussagen für das dann abschließende Bewertungs-Konsensgespräch zu liefern.

Zur Vertiefung der Korruptionsgefährdungsanalyse wird dann in einem zweiten Bewertungsschritt ebenfalls wieder im Sinne einer 360°-Feedbackbewertung die arbeitsstrukturbezogene Gefährdungsanalyse mit der dafür entwickelten Referenz-Portfoliomatrix (Analyse 2) durchgeführt. Auch jetzt müssen wieder der Vorgesetzte und der Mitarbeiter ihre Bewertungen abgeben. Die Auswertungen aus Analyse 2 werden ebenfalls grafisch im Portfoliodiagramm und im Radardiagramm abgebildet. Anschließend muss auch hier ein Bewertungs-Konsensgespräch stattfinden. Abschließend lassen sich dann über das MITO-Tool die Gesamtauswertung über alle Arbeitsplätze mit einer ABC-Häufigkeitsverteilung vornehmen (Analyse 3).

Der dritte Cluster in Abbildung 3 bezieht sich auf die Durchführung einer Organisationsstrukturbezogenen Korruptionsgefährdungsanalyse, speziell unterteilt in aufbauorganisatorische und ablauforganisatorische Fragen. Hier erfolgt die Bewertung in gleicher Weise, wie bereits oben erläutert. Im 4. Cluster der Korruptionsgefährdungsportfoliomatrix wird dann eine arbeitsplatzübergreifende Bewertung, beispielsweise über 6 Arbeitsplätze, durchgeführt. Hierbei finden aber wieder die gleichen Fragestellungen, wie bei 1-3 schon genannt, Anwendung.

Abbildung 4 zeigt dazu die grafische RADAR- und eine ABC-Analyse-Ergebnisdarstellung.

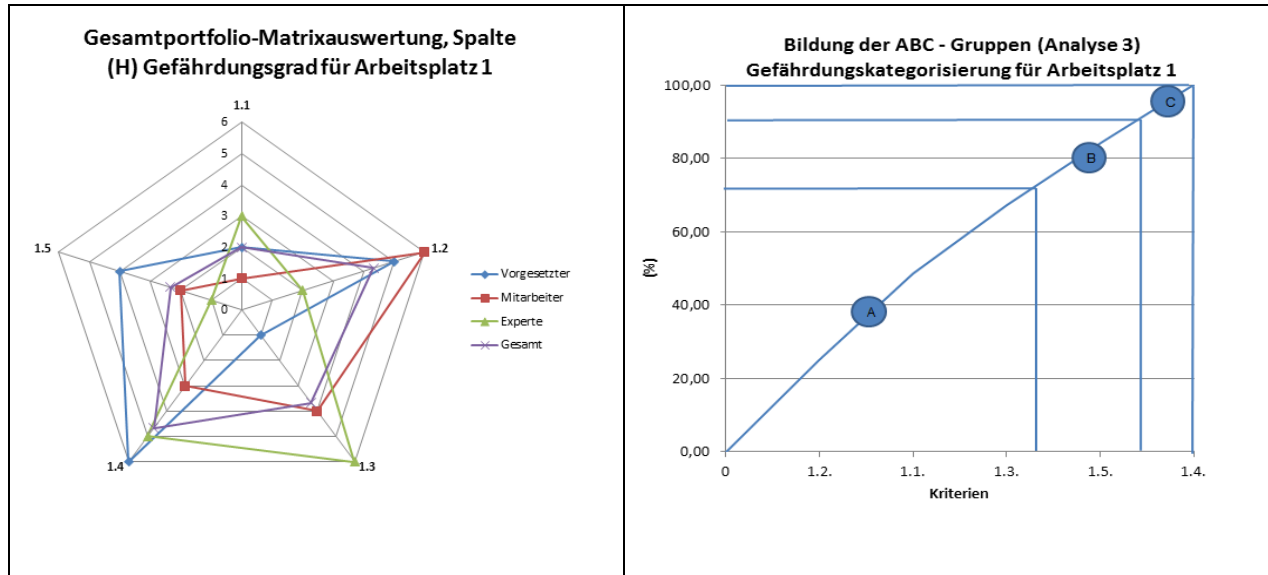


Abbildung 4: RADAR- und ABC-Analyse-Ergebnisdarstellung

Weiter sind im Tool MITO-Ziel- und Maßnahmen-Referenzkataloge zur Korruptionsbekämpfung hinterlegt. An Hand der lokalisierten Handlungsbedarfe können jetzt in einem weiteren Schritt kaskadenförmig Ziele-Maßnahmen für die Senkung des Konfigurationsgefährdungsrisikos abgeleitet und als To-Do-Liste miteinander bezogen vorgegeben. Den Abschluss bildet eine MITO-Tool-gestützte Umsetzungs- und Zielerreichungsevaluierung. In gleicher Art und Weise werden methodengestützte auch Gefährdungs-, Risiko-, Bewertungs-, Nachhaltigkeits- und viele weitere Analysen durchgeführt. Für jedes Thema stehen Referenzportfolio- Checklisten zur Verfügung.

Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.pbaka.de

PROF. BINNER AKADEMIE

Schützenallee 1, 30519 Hannover,

Telefon (0511) 84 86 48-120, Telefax (0511) 84 86 48-199,

eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de