

Systematische Korruptionsgefährdungs- und Risikoanalyse mit dem MITO- Methoden-Tool

PROF. BINNER
AKADEMIE
www.pbaka.de



Autor:
Prof. Dr.-Ing.
Hartmut F. Binner

1. Einleitung

In der öffentlichen Verwaltung, im Gesundheitswesen aber auch in der Industrie existieren eine Vielzahl von gesetzlichen Vorschriften, EU-Berichtsstandards und Regelvorgaben oder auch Verhaltenskodexe, die die Organisation auffordern bzw. verpflichten, Maßnahmen zur Korruptionsprävention zu veranlassen und hierzu geeignete Verfahren einzusetzen.

Die Professor Binner Akademie mit Sitz in Hannover Hemmingen hat mit dem MITO-Methoden-Tool ein standardisiertes Vorgehen entwickelt, das eine durchgängige und transparente

Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung

betrieblicher Prozesse mit digitaler Nachweiserstellung ermöglicht und mit dem u.a. auch Korruptionsgefährdungs- und Risikoanalysen effizient und effektiv durchgeführt werden können. Bei dieser MITO-Tool-gestützten Analyse werden die Bewertungen der Korruptionsgefährdung in Form eines Portfolio- oder Radardiagramms grafisch dargestellt und die Risikotreiber markiert. Dieses Vorgehen hat in der Praxis schon vielfältige Anwendung gefunden. Die Basis der MITO-Tool-gestützten Korruptionsgefährdungsanalyse bilden vier vorbereitete MITO-Portfoliomatrizen. Hierbei handelt es sich um je eine Matrix für eine

- tätigkeitsbezogene Korruptionsgefährdungsanalyse
- arbeitsumfeldbezogene Korruptionsgefährdungsanalyse
- aufbauorganisationsbezogene Korruptionsgefährdungsanalyse und eine
- ablauforganisationsbezogene Korruptionsgefährdungsanalyse.

Projektbezogen lassen sich auch weitere MITO-Portfoliomatrizen mit frei wählbaren Bewertungsvarianten konfigurieren. Abb.1 zeigt das ganzheitliche Vorgehen bei der MITO-Tool-gestützten am Beispiel einer organisationseinheitenbezogenen Korruptionsgefährdungsanalyse.

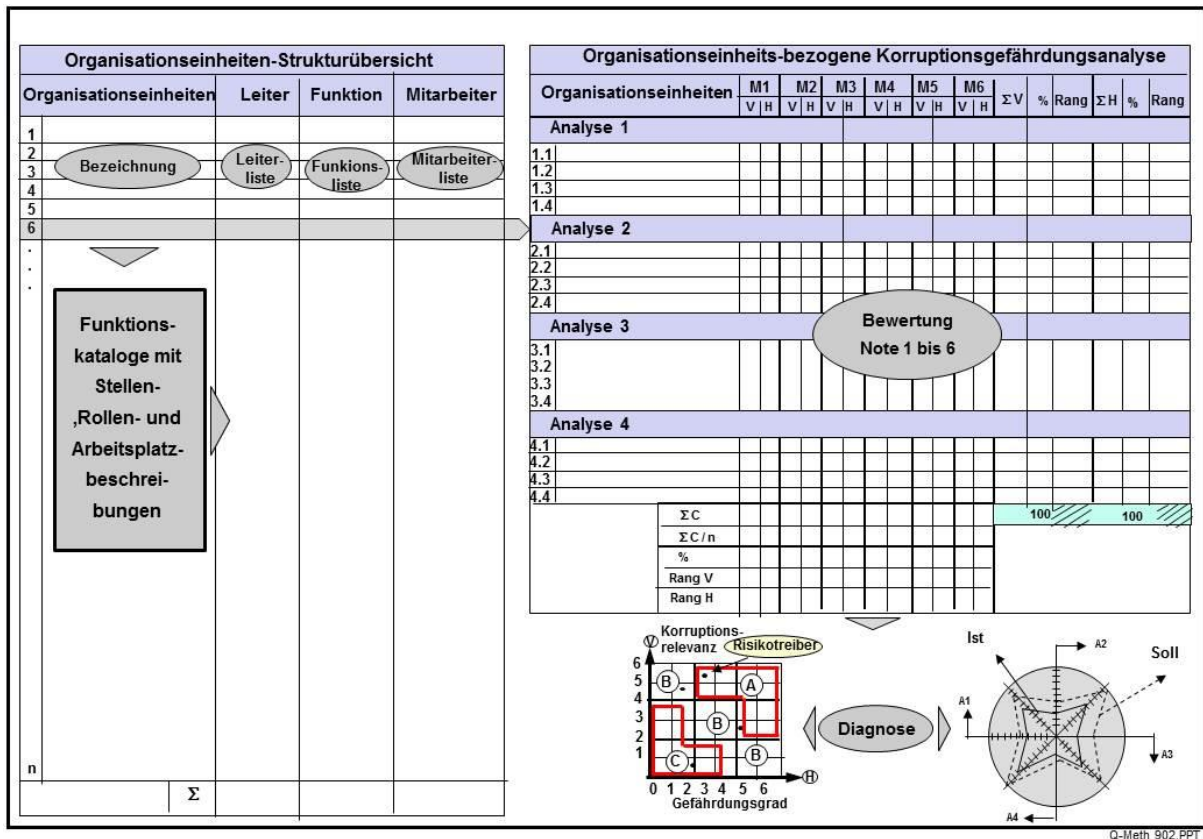


Abb.1: MITO – Tool – gestützte Korruptionsgefährdungsanalyse

Dafür werden die MITO-Portfoliomatrizen durch Benennung der Organisationseinheiten, Funktionen, Rollen, Stellen etc., welche einer Korruptionsgefährdungsanalyse unterzogen werden sollen, personalisiert. Sehr zweckmäßig ist die Bereitstellung vorher erarbeiteter Funktionsträgerkataloge mit Stellen-, Rollen- und Arbeitsplatzbeschreibungen, wie sie in der Regel in der Personalabteilung dokumentiert sind. Die Korruptionsgefährdung wird dann über Beantwortung von der zeilenweise in den Portfoliomatrizen hinterlegten Fragen über die Verrichtung korruptionsgefährdungsauslösender Tätigkeiten, die von den spaltenweisen zugeordneten Mitarbeitern(*innen) bewertet werden, bestimmt. Die Bewertung durch die Mitarbeiter*innen findet im MITO-Tool auf der Basis von MITO-Checklisten zweidimensional durch Bewertung des **V = Gefährdungsgrades** und der **H = Korruptionsrelevanz** statt.

Mit dem **Gefährdungsgrad**, er bildet die Abszisse (X-Achse) im Portfoliodiagramm, wird die absolute Gefährdungsfahr die mit der Wahrnehmung der betrachteten Tätigkeit verbunden ist, durch Vergabe einer Note aus dem Skalenbereich 1 (Gefährdungsgrad niedrig) bis 6 (Gefährdungsgrad hoch) bewertet.

Mit der Bewertung der **Korruptionsrelevanz** wird eine ganzheitliche Bewertung aus übergeordneter Sicht vorgenommen und die Bewertung zu einem Gesamtbild vervollständigt. Für diese Bewertung werden z.B. das Risiko das bei Fehlverhalten eintreten kann, der Aufwand der mit der Durchführung der Tätigkeit verbunden ist herangezogen. Die Korruptionsrelevanz bildet die Ordinate (Y-Achse) im Portfoliodiagramm.

Zu jeder Fragestellung werden in bereitgestellten MITO-Checklisten Bewertungsmaßstäbe als Empfehlungen vorgegeben, die als Entscheidungshilfe dienen. Die nachfolgende Ermittlung des **Korruptionsgefährdungsgrades**, d.h. die Bewertung der Wahrscheinlichkeit des

möglichen Risikoeintritts, erfolgt digital und wird in Form eines Portfoliodiagrammes abgebildet so dass ein möglicher Handlungsbedarf durch die im Diagramm visualisierten Gefährdungsgradkategorien A, B, C und D leicht ersichtlich ist

Diese durch die Mitarbeiter*innen vorgenommene Bewertung kann auch von externen Dritten z.B. in Form von standardisierten Interviews mit Sachkundigen erarbeitet werden. In Form einer 360 Grad Analyse lassen sich auch weitere Personen wie Vorgesetzte, Experten in die Bewertung einbeziehen.

Sind bis hierhin die Bewertungsergebnisse noch funktions-, stellen- oder rollenbezogen dokumentiert werden abschließend durch Zusammenführung aller Analyseergebnisse durch das Tool zu einer Unternehmens- bzw. Organisationsgesamtbewertung zusammengefasst und übergreifend ausgewertet. Dabei zeigt die zeilenweise Auswertung welche Tätigkeiten einer Organisationseinheit für die Gefährdung maßgeblich sind. Die spaltenweise Auswertung hingegen gibt Auskunft über höchste oder niedrigste Korruptionsgefährdung einer Organisationseinheit.

2. MITO-Tool unterstützte Analyse der Risikotreiber

Aus dieser Gesamtauswertung lässt sich in der Diagnosephase eine Übersicht über die Risikotreiber erstellen. Abbildung 2 zeigt die Zuordnung der im Portfolio lokalisierten Risikotreiber – Tätigkeiten der Kategorie A- über alle vier Analysen. Sie werden in einem **Katalog der Risikotreiber**, häufig auch als **Gefährdungsatlas** bezeichnet, strukturiert hinterlegt. Diese Übersichten sind vom Anwender frei konfigurierbar. In Abb. 2 werden hier die Risikotreiber den Organisationseinheiten, den Funktionsträgern als auch den Mitarbeitern*innen zugeordnet. Spaltenweise wie zeilenweise lässt sich dann durch das MITO-Tool eine prozentuale Rangrechnung durchführen.

Organisationseinheiten	Risikotreiber-Zuordnung																								Σ	%	Rang										
	Risikotreiber 1												Risikotreiber 2				Risikotreiber 3				Risikotreiber 4																
	1.1*	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6				4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6				
O1			1			1							1	1					1	1	1							1									
O2	1				1		1	1		1					1						1	1				1	1			1							
O3				1	1			1	1	1			1	1		1	1			1	1		1					1									
O4	1		1							1	1				1	1							1				1				1						
O5	1				1					1					1							1						1									
Funktionsträger																																					
F1																																					
F2																																					
F3																																					
F4																																					
F5																																					
Fn																																					
Mitarbeiter																																					
M1																																					
M2																																					
M3																																					
M4																																					
M5																																					
Mn																																					
*Risiko-träger	Σ																																				
	%																																				
	Rang																																				

Abb. 2: MITO-Tool gestützte Übersicht der Risikotreiber

Bei der zeilenweisen Betrachtung werden damit die Organisationseinheiten, Funktionen und Mitarbeiter*innen in der Rangfolge priorisiert und bei der spaltenweisen Betrachtung die Risikotreiber innerhalb der vier Gefährdungsanalysen über alle Organisationseinheiten, Funktionen und Mitarbeiter*innen ermittelt

3. MITO-Tool-gestützte Ableitung eines Korruptionspräventions-Ziele-Maßnahmenbaumes

Für die lokalisierten Risikotreiber können jetzt in der Therapiephase systematisch Lösungen zur Korruptionsprävention abgeleitet werden. Hierfür ist im MITO-Tool eine Risikotreiber-Ziele-Maßnahmenbaum-Ableitung mit automatischer Generierung einer To-Do-Liste mit Verantwortlichkeit und Termin hinterlegt. Abgebildet wird, wie Abb. 3 zeigt, eine Korruptionspräventions-Ziele-Matrix in der zeilenbezogen die Handlungsbedarfe genannt, denen spaltenweise die Zielsetzungen zugeordnet sind, die durch das Abarbeiten der Handlungsbedarfe erreicht werden sollen (**Zielekatalog**). Auch diese Matrix kann vom Anwender in Bezug auf Anzahl der Zeilen und Spalten frei konfiguriert werden.

Um die Zielauswahl zu erleichtern, sind im MITO-Tool handlungsbedarfsbezogene Ziele in einem Zieleauswahlkatalog hinterlegt, die unmittelbar in die Matrix übernommen werden können. Zudem kann eine Zuordnung der Ziele zum Handlungsbedarf nach dem Bewertungsschema.

- Note 1: Einfluss im geringen Maße
- Note 2: Einfluss mittelmäßig
- Note 3: Einfluss erheblich vorgenommen werden.

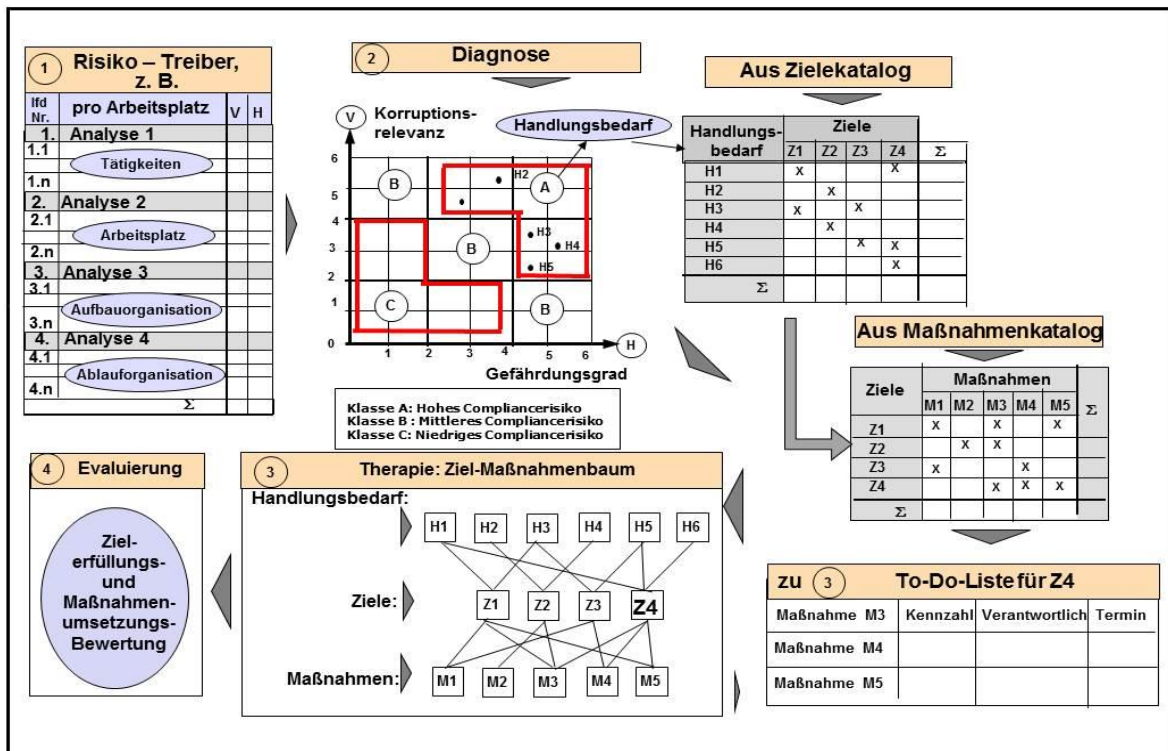


Abb. 3: MITO-Tool-gestützte Ableitung eines Korruptionspräventions-Ziele- Maßnahmenbaumes mit To-Do-Liste

Nach der Verknüpfung von Handlungsbedarf und Zielen öffnet sich eine Ebene tiefer eine Matrix, in der den benannten Zielen aus dem Zielekatalog die hier spaltenweise angeordnet sind, die Maßnahmen zugeordnet werden, die zur Zielerreichung erforderlich sind.

Auch hierfür sind im MITO-Tool handlungsbedarfsbezogene Maßnahmen in einem Maßnahmenauswahlkatalog hinterlegt, die ebenfalls wieder automatisch in die Matrix übernommen werden können.

Den Abschluss bildet eine Wirksamkeits- und Zielerfüllungsprüfung; optional auch eine Reifegradbewertung. Hier sind mehrere unterschiedliche Wirksamkeitsprüfungs- und Reifegradmodelle für die Vergabe eines Korruptionsgefährdungsgrades im MITO-Tool hinterlegt (**Evaluierungsphase**).

4. Zusammenfassung

Über das beschriebene Vorgehensmodell werden für jede Phase als Ergebnisse die digitalen Nachweise erstellt, die in den Gesetzen und Regelwerken beispielweise auch bei Zertifizierungen und Präqualifizierungen verlangt werden. Es existiert bereits eine große Anzahl von Checklisten zu unterschiedlichsten Themenstellungen, wie z.B.

- Anforderungsanalysen
- Potenzialanalysen
- SWOT-Analysen
- Gefährdungsanalysen
- Belastungsanalysen
- Komplexitätsanalysen
- Managementsystem-Audits
- Prozess-Assessments
- Management-Reviews
- Reifegradbewertungen

Sie werden in gleicher Weise mit den MITO-Methoden-Tool abgearbeitet, wie in dem oben beschriebenen Beispiel einer Korruptionsgefährdungsanalyse vorgestellt.

5. Literaturhinweise

Binner, Hartmut F. Methoden-Baukasten für ganzheitliches Prozessmanagement, ISBN 978-3-658-08408-0, ISBN 978-3-658-08409-7 (eBook), Springer/Gabler Verlag, 246 Seiten, September 2015.

Binner, H.F.: „Organisation 4.0: MITO-Konfigurations-Management“, Springer Vieweg-Verlag, 2018, 597 Seiten, Preis: 54,98 Euro, Hardcover + eBook ISBN: 978-3-658-20661-1.

Binner, H. F.: Ganzheitliche Businessmodell-Transformation mit dem MITO-Organisation 4.0-Ansatz; bookboon (The eBook company), 1. Auflage, 2018, 93 Seiten, Preis: 8,99 Euro, ISBN: 978-87-403-2579-9

Binner, H. F.: Systematische MITO-Businessmodellentwicklung: Leitfaden zur Outputorientierten Unternehmensführung, 1. Auflage, © 2020, 82 Seiten, bookboon.com. ISBN: 978-87-403-3254-4

Binner, H. F.: Ganzheitliche Businessmodell-Transformation - Systematische Prozessdigitalisierung mit der Unterstützung des MITO-Methoden-Tools -, Neuerscheinung, Springer Vieweg Verlag, Juli 2020, 260 Seiten, ISBN 978-3-658-30232-0, Hardcover + E-Books , 38,86 Euro

Binner, H. F.: Holistic Business Model Transformation, Springer Vieweg-Verlag, 2022, 1. Auflage, 296 Seiten, ISBN 978-3-658-37366-5,