



ÖHw

Das öffentliche Haushaltswesen in Österreich

Einheitliche Weiterentwicklung des Haushalts- und Rechnungswesens der Länder und Gemeinden – der Vermögenshaushalt; Implikationen und Vorschläge für eine VRV Neu. (Teil III)

Öffentliche Budgets zwischen aggregativer und operativer Transparenz – Österreichische Ansätze im explorativen internationalen Vergleich.

Verlängerung des Finanzausgleichs bis Ende 2016.

Öffentliche Verwaltungen im Wandel.

Standards, Normen und Governance: Erfahrungen aus der Umsetzung in Wien (Teil II).

Prüfungsleitfaden zur Prüfung von Antikorruptionsmaßnahmen in städtischen Verwaltungen.

Jahrgang 55 (2014) · Heft 4

Prüfungsleitfaden zur Prüfung von Antikorruptionsmaßnahmen in städtischen Verwaltungen

Von Mag. Christian Ecker, MSc



Mit 01.01.2013 wurde in Österreich das Korruptionsstrafrecht¹ verschärft. Bereits zuvor wurden verschiedene Anstrengungen zum Aufbau von Antikorruptionsmaßnahmen in der öffentlichen Verwaltung und/oder deren ausgliederten Unternehmen unternommen. Kapitel 1 behandelt einige Begriffsbestimmungen im Zusammenhang mit der Korruptionsprävention. Im Kapitel 2 werden jene wesentlichen Antikorruptionsmaßnahmen näher beleuchtet, die dazu dienen, einen geeigneten Mix zur Erreichung der gesetzten Ziele im Rahmen der Korruptionsprävention zu finden. Verstärktes Augenmaß sollte zukünftig auf die Einführung von HinweisgeberInnensystemen („Whistleblowing“) gelegt werden, da diese mit rund 50 % die häufigste Erstaufdeckungsmethode von Fraud-Fällen darstellen. Teilweise fehlt noch die normative Verankerung von verpflichtenden und geeigneten internen Kontroll-, Chancen- und Risikomanagementsystemen und Antikorruptionsmaßnahmen in der öffentlichen Verwaltung (speziell auf Gemeindeebene). Die im Kapitel 3 beschriebenen Prüfungsansätze und -konzepte zur Prüfung von Antikorruptionsmaßnahmen sollen helfen, das Zusammenspiel mehrerer aufeinander abgestimmter Präventionsinstrumente zu verbessern bzw. zu optimieren. Die Vermeidung von Korruption bzw. Wirtschaftskriminalität wird sich dadurch nicht gänzlich verhindern lassen. Eine wesentliche Reduzierung sollte das realistische Ziel sein.

1 Begriffsbestimmungen

1.1 *Dolose Handlungen – Wirtschaftskriminalität – Fraud*

Unter doloser² Handlung versteht man in der Literatur die absichtliche Schädigung von privatwirtschaftlichen bzw. staatlichen Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen, öffentlichen Verwaltungen oder sonstigen Dritten.³ Darunter fallen Malversationen⁴ wie beispielsweise Diebstahl, Betrug, Untreue, Unter-

¹) vgl. KorrStrÄG 2012 vom 24.07.2012, 61. Bundesgesetz, Teil I

²) dolos (lat.) – lt. Duden mit der Bedeutung vorsätzlich bzw. arglistig

³) vgl. o.V. (Forum Wirtschaftskriminalität, 2012), o. S., online

⁴) Malversation (franz.): Unregelmäßigkeit, Misswirtschaft

schlagung und Veruntreuung im Sinne des Strafrechts.⁵ Auch die „beabsichtigte Missachtung anzuwendender Rechnungslegungsgrundsätze, die zu einer Fehldarstellung der Vermögens, Finanz- und Ertragslage führen“⁶, ist unter dolose Handlungen zu subsumieren. Zur erweiterten Begriffsfassung, wie diese ebenfalls in der betriebswirtschaftlichen Literatur zu finden ist, zählt auch die Computerkriminalität und die Korruption. In der Literatur werden für den erweiterten Begriff „dolose Handlung“ häufig synonym auch die Begriffe Wirtschaftskriminalität oder Fraud⁷ verwendet.⁸ Die Unterscheidungen sind meist jedoch nur marginal. Wenn in diesem Beitrag von dolosen Handlungen, Wirtschaftskriminalität oder Fraud gesprochen wird, so ist immer dasselbe gemeint.

Die drei Hauptkategorien von Wirtschaftskriminalität:⁹

- Vermögensmissbrauch (Asset Misappropriation), darunter fallen beispielsweise Diebstahl, Veruntreuung von Vermögenswerten sowohl von Geld als auch von Anlagevermögen bzw. Lagerbeständen.
- Korruption im engeren Sinn (Corruption), um für sich oder andere entgegen den Interessen des Arbeitgebers oder anderer Personen einen wirtschaftlichen Vorteil zu erlangen. Darunter fallen beispielsweise die Bestechung, Interessenskonflikte, die verbotene Geschenkannahme oder die wirtschaftliche Erpressung.
- Betrügerische Angaben (Financial Statement Fraud) innerhalb oder außerhalb des Rechnungswesens, d.h. die Fälschung von Finanzdaten wie beispielsweise Verbindlichkeitsunterbewertungen, Umsatzüberbewertungen, manipulierte Gewinn- und Verlustrechnungen, unrichtige Vermögensbewertungen für die Bilanz.

1.2 Korruption

In der Literatur wird der Begriff der Korruption teilweise unterschiedlich verwendet, wobei jedoch hauptsächlich zwei Unterscheidungen getroffen werden können:

- Korruption im engeren Sinn
- Korruption im weiteren Sinn

Unter Korruption im engeren Sinn fallen vor allem Bestechung, Interessenskonflikte, illegale Geschenkannahme und wirtschaftliche Erpressung.

⁵) vgl. KFS/PG 1 (2007), S. 29, online

⁶) KFS/PG 1 (2007), S. 29, online

⁷) Fraud – vom englischen übernommener Fachbegriff der Revision für unrechtmäßige oder betrügerische Handlungen bzw. Unregelmäßigkeiten

⁸) vgl. o.V. (Forum Wirtschaftskriminalität, 2012), o. S., online

⁹) vgl. Wells/Kopetzky (2012), S. 52

Die Einteilung des Begriffs Korruption in dieser Form ist im „Occupational Fraud and Abuse Classification System“^{10/11}, dem sogenannten „Fraud-Baum“ (engl.: fraud-tree) der Association of Certified Fraud Examiners wiederzufinden.¹² Diese enge Definition ist als die „klassische“ Bezeichnung von Korruption zu verstehen.

Transparency International definiert Korruption als „Missbrauch von anvertrauter Macht zum privaten Nutzen oder Vorteil“¹³ und weitet damit das Feld auf Vermögensmissbrauch bzw. betrügerische Handlungen aus (Korruption im weiteren Sinn). In diesen Fällen kann auch nur eine Täterin bzw. ein Täter kriminelle Handlungen setzen und anvertraute Macht zum eigenen Vorteil nutzen, ohne andere Personen in diese Malversationen hineinzuziehen.

Daher sind der Begriff Korruption im weiteren Sinn und der Begriff Wirtschaftskriminalität annähernd gleichzusetzen, wenngleich in der Literatur manchmal ein Unterschied dahingehend gemacht wird, dass ein Missbrauch einer Vertrauensstellung nicht nur im Bereich der Privatwirtschaft stattfinden kann, sondern auch an anderen Stellen wie in Verwaltung, Justiz oder Politik. In diesem Zusammenhang wird Wirtschaftskriminalität jedoch nur als ein Ausschnitt aus dem Begriffsfeld der Korruption gesehen.¹⁴ In diesem Beitrag wird der Begriff Korruption im weiteren Sinn, Wirtschaftskriminalität, Fraud bzw. dolose Handlungen synonym verwendet. Bei der Verwendung des Begriffs Korruption im engeren Sinn wird gesondert hierzu verwiesen.

1.3 Antikorruptionsmaßnahmen

Antikorruptionsmaßnahmen sind jene Instrumente der Prävention bzw. Vorbeugung, die helfen sollen, Korruption aufzudecken bzw. wirksam zu bekämpfen. Darunter fallen eine Vielzahl von Maßnahmen wie beispielsweise Interne Kontrollsysteme bzw. Kontrolleinrichtungen, Schulungen, Verhaltenskodizes oder Whistleblowing-Systeme.¹⁵ Gegen die Korruption gibt es kein Allheilmittel, doch können die verschiedenen Antikorruptionsmaßnahmen im Zusammenspiel miteinander präventiv wirken, um gefährdete Verwaltungsbereiche, grundsätzliche Ursachen, augenscheinliche Verdachtsmomente sowie straf- und/oder dienstrechtliche Folgen aufzuzeigen.¹⁶

¹⁰ Sinngemäß übersetzt: „Betriebliches Betrugs- und Missbrauchsklassifikationssystem“ oder auch „Wirtschaftskriminalität in Unternehmen“ gem. Wells/Kopetzky (2012), S. 53

¹¹ vgl. Wells/Kopetzky (2012), S. 268

¹² vgl. Report To The Nations (2012), S. 7, online

¹³ Transparency International (2012), o.S., online

¹⁴ vgl. o.V. (Forum Wirtschaftskriminalität, 2012), o. S., online

¹⁵ vgl. Donner (2011), S. 57

¹⁶ vgl. Kreis Düren (2005), S. 8, online

1.4 Fraud Triangle

Das Fraud Triangle, auch doloses Dreieck oder Betrugsdreieck (Abbildung 1) genannt, wurde vom amerikanischen Kriminologen und Soziologen Donald R. Creese entwickelt, einem Pionier der Erforschung von Kriminalität.¹⁷



Abb. 1: Fraud Triangle nach Creese¹⁸

Dieses Modell wird nach wie vor als Frühwarninstrument in der Praxis angewendet, um das Entstehen von Wirtschaftskriminalität darzustellen.¹⁹ Das Fraud Triangle zeigt, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit Personen wirtschaftskriminelle Handlungen begehen:

1. Gelegenheit (die Möglichkeit, die Tat umzusetzen)
2. Motivation bzw. Druck (das subjektive Bedürfnis, die Tat durchzuführen)
3. Rationalisierung (die Rechtfertigung für die Tat vor sich selbst)

Nur wenn dieses Dreieck durchbrochen wird, kann man Wirtschaftskriminalität bekämpfen. In der Literatur finden sich noch weitere Ansätze und Erklärungen zur Entstehung von dolosen Handlungen, sind jedoch nicht so verbreitet.²⁰

¹⁷⁾ vgl. o.V. (Wikipedia, 2012), o.S., online

¹⁸⁾ Bryce/Carles/Fuchshuber/Gilchrist (2012), S. 19, online

¹⁹⁾ vgl. o.V. (Wikipedia, 2012), o.S., online

²⁰⁾ vgl. Wells/Kopetzky (2012), S. 5 - 27

1.5 Formen der Korruption

Um dolose Handlungen entsprechend bekämpfen zu können, sollen die Antikorruptionsmaßnahmen in Form eines Stufenmodells konzipiert sein (Abbildung 2). In der „Stufe 1“ (Ethik) bilden ethische Komponenten die Basis für das betriebliche Handeln. Darauf aufbauend folgt „Stufe 2“ (Dienstrecht), wo dienstrechtliche Vorschriften die Rahmenbedingungen festlegen. Als dritte und letzte „Stufe 3“ (Strafrecht) regelt der Gesetzgeber die strafrechtlichen Normen.²¹

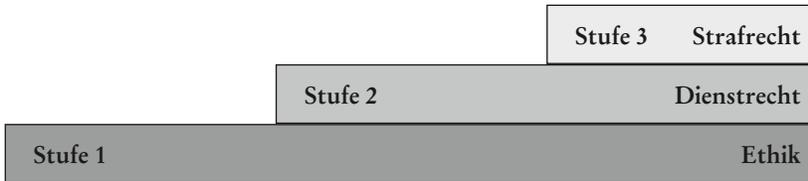


Abb. 2: Stufenmodell: Ethik – Dienstrecht – Strafrecht²²

Dieses Stufenmodell soll auch zum Schutz der MitarbeiterInnen in der öffentlichen Verwaltung dienen, nach der Devise: Ethik vor Dienstrecht vor Strafrecht.²³

Welche Maßnahmen und Instrumente der Korruptionsprävention von der öffentlichen Verwaltung gesetzt bzw. entwickelt werden müssen, um die unterschiedlichen Formen der Korruption im weiteren Sinn bekämpfen zu können, werden im folgenden Kapitel beschrieben.

2 Antikorruptionsmaßnahmen bzw. Instrumente der Prävention

„Korruptionsprävention beginnt damit, dass man über seine eigene Gefährdung offen mit anderen spricht.“²⁴ Das ist jedoch nur der Beginn einer Reihe von zahlreichen Antikorruptionsmaßnahmen. Um eine Antikorruptionspolitik erfolgreich und glaubhaft umzusetzen, bedarf es einem Zusammenspiel mehrerer aufeinander abgestimmter Präventionsinstrumente, die in einer Antikorruptionsstrategie festzuschreiben sind.²⁵ Nur dann kann man Wirtschaftskriminalität, und somit Korruption, in der weit ausgelegten Bedeutung sinnvoll entgegenzutreten und diese erfolgreich bekämpfen, zumindest jedoch reduzieren, wenn auch nicht gänzlich verhindern.

²¹) vgl. Stadt Wien (Projektbericht, 2004), S. 31, online

²²) Stufenmodell: Ethik – Dienstrecht – Strafrecht (eigene Darstellung)

²³) vgl. Stadt Wien (Projektbericht, 2004), S. 31, online

²⁴) Kreis Düren (2005), S. 29, online

²⁵) vgl. Bussmann/Salvenmoser (2011), S. 23, online

Die eingesetzten Präventionsinstrumente dienen zum einen der Arbeitskontrolle im Rahmen der Fürsorge- und Aufsichtspflicht der Führungskräfte im Sinne eines funktionierenden Internen Kontrollsystems und Chancen- und Risikomanagements. Zum anderen aber schützen sie die MitarbeiterInnen vor Malversationen bzw. Beeinflussung durch Dritte (z.B. LieferantInnen bzw. FörderwerberInnen).

Daher ist es wichtig, das richtige Maß im Verhältnis zwischen Vertrauenskultur und Kontrolle zu finden.²⁶

2.1 Erstaufdeckungsmethoden in Zahlen

Die Abbildung 3 zeigt die Erstaufdeckungsmethoden von Fraud-Fällen sortiert nach Häufigkeit für die Beobachtungszeiträume 2010 und 2012 (RTTN-Studie 2012). Die erfolgreichste Methode, dolose Handlungen aufzudecken, ist jene mittels Hinweisen (in welcher Form auch immer) mit 42,3 % (2012). An zweiter und dritter Stelle stehen Managementmaßnahmen in Form von Internen Kontrollsystemen und Reports mit bereits weit abgeschlagenen 14,6 % (2012) und interne Kontrollen mit 14,4 % (2012). „Inspektor Zufall“ bringt es mit 7,0 % (2012) immerhin noch auf Platz vier, während Wirtschaftsprüfungen mit 3,3 % (2012) nur den siebten von insgesamt 12 Plätzen schafft. Derzeit werden mit IT-Kontrollen nur 1,1 % (2012) der Fälle aufgedeckt (entspricht Platz 11), obwohl bereits fast alle Daten elektronisch erfasst und verarbeitet werden. Die Werte für den Beobachtungszeitraum 2010 sind ähnlich und ebenfalls der Abbildung 3 zu entnehmen.²⁷

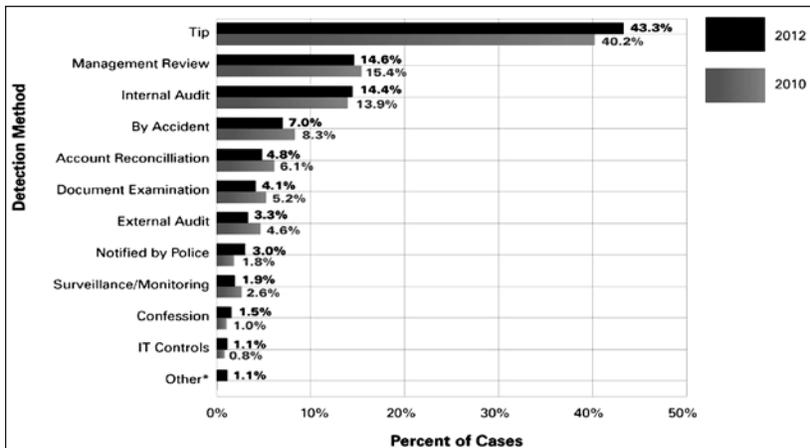


Abb. 3: Erstaufdeckungsmethoden von Fraud-Fällen²⁸

²⁶ vgl. Jauernig (2012), S. 100

²⁷ vgl. Association of Certified Fraud Examiners (2012), S. 14, online

²⁸ Association of Certified Fraud Examiners (2012), S. 14, online

2.2 Antikorruptionsstrategie und -programm

Welche Antikorruptionspolitik bzw. Maßnahmen und Instrumente zur Prävention in einer Organisation eingesetzt werden sollen und welche Ziele man erreichen möchte, ist auf Basis von Korruptionsrisikoanalysen der jeweiligen Organisationseinheiten bzw. Aufgabenbereiche mit der entsprechenden Gewichtung und Priorisierung festzulegen und zu verschriftlichen. Damit wird die Verbindlichkeit in der gesamten Verwaltung erhöht und die Steuerung, Umsetzung, Abstimmung und Kontrolle im Sinne einer einheitlichen Vorgehensweise ermöglicht.²⁹

Dabei kann sich die Verwaltungsspitze für die Erstellung dieser Strategie etwaiger interner bzw. externer ExpertInnen bzw. -gruppen bedienen. Wichtig ist, egal welche Instrumente bzw. Maßnahmen gewählt werden, dass die Führungskräfte aller Verwaltungsebenen inkl. ausgegliederter Unternehmen und sonstiger Einrichtungen glaubhaft hinter diesem Thema stehen und dies auch in vielfältiger Weise kommunizieren.

Um einen systemischen Ansatz in der Antikorruptionsstrategie zu erhalten, ist es in der öffentlichen Verwaltung erforderlich, verschiedenste Bereiche (z.B. politische Führungspersönlichkeiten, alle Ebenen der Verwaltung, öffentliche Unternehmen, Zivilgesellschaft inkl. Medien, BürgerInneninitiativen) zu berücksichtigen bzw. einzubinden.³⁰

2.3 Chancen- und Risikomanagement (CHARM)

Korruption bzw. Wirtschaftskriminalität soll nicht nur als Risiko für die Verwaltungsabläufe, sondern auch als Chance zur Verbesserung der internen Prozesse verstanden werden. Wer geeignete Antikorruptionsmaßnahmen bzw. Instrumente zur Prävention einsetzt, hat dadurch die Chance, eine effiziente und effektive Verwaltungsstruktur zu schaffen.

Um diese Chance nutzen zu können, müssen vorerst die Gefährdungspotenziale und Risikobereiche analysiert werden.³¹ Korruptionsrisiken bestehen vor allem dort, wo Aufträge erteilt werden, über Anträge entschieden wird, Konzessionen, Genehmigungen, Bewilligungen versagt oder erteilt werden, Ausschreibungen vorbereitet, Verträge abgeschlossen, Zuschüsse oder andere finanzielle Leistungen gewährt werden, Steuern oder Gebühren erhoben, Geld bzw. Zahlungsmittel angenommen, Ausweise, Dokumente, Urkunden oder Bescheinigungen ausgestellt werden, zahlreiche Außenkontakte stattfinden oder Ermessensspielräume gegeben sind.³² Die Liste ließe sich noch beliebig fortführen.

²⁹ vgl. Heftberger/Fink/Mairleitner (2012), S. 2 und 8

³⁰ vgl. Woydt (2005), S. 180f

³¹ vgl. Stadt Wien (Eine Frage der Ethik, 2009), S. 28f

³² vgl. Stadt Göttingen (2002), S. 11, online

Nun gilt es, in allen Verwaltungsbereichen diese beispielhaft genannten systembezogenen bzw. aufgabenspezifischen Risiken anhand einer Risikomatrix zu beurteilen. Die Stadt Wien verwendet unter anderem den Risiko-Selbsttest, damit ihre MitarbeiterInnen bzw. Dienststellen feststellen können, ob in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich bestimmte Gefahrenmomente verborgen sind. Dabei wird zwischen hoher (rot), mittlerer (gelb) und geringer (grün) Gefährdung unterschieden.³³ Korruptionsprävention muss für Führungskräfte als permanentes Unternehmensrisiko verstanden und deshalb als Teil der Managementaufgaben gesehen werden.³⁴

Nachdem die korruptionsanfälligen Stellen und Bereiche nach Gefährdungsgrad kritisch ermittelt wurden, sind die Schwachstellen und der erkannte Präventionsbedarf zu dokumentieren. Anschließend sind die Präventionslücken wirksam zu schließen. Eine Überprüfung der eingebauten Kontrollmechanismen und ursprünglich erkannten Schwachstellen erfolgt nun regelmäßig in genau definierten Abständen.³⁵

Eine weitere Möglichkeit zur Beurteilung von Risiken ist das Konzept der „Red Flags“. Dabei handelt es sich um Warnsignale von möglichen dolosen bzw. korrupten Handlungen. Sie sind nur ein Indiz auf eventuelle Unregelmäßigkeiten, haben jedoch große Bedeutung für die Aufdeckung von Wirtschaftskriminalität. Daher sind alle MitarbeiterInnen auf solche „Red Flags“ zu sensibilisieren.³⁶

2.4 Kodizes / Regelungen / Richtlinien / Standards

Es ist erforderlich, dass man die ethischen Werte wie Unbestechlichkeit, Unbefangenheit oder Verschwiegenheit – erweitert um Handlungsanleitungen und Verhaltensregeln für bestimmte alltägliche Situationen – auf die jeweilige(n) Verwaltung(seinheiten) und/oder ihre ausgegliederten Organisationen bzw. Unternehmen – gemeinsam mit den MitarbeiterInnen ausarbeitet und festschreibt.³⁷

In der Literatur und Praxis findet man – je nach Ausprägung der Inhalte – unterschiedliche Bezeichnungen hierfür, Verhaltenskodex oder Handbuch zur Korruptionsprävention^{38/39}, Regelwerk für Ethik, Ethikkodex, Code of Conduct⁴⁰, Ethikrichtlinien oder -standards, Maßnahmenkatalog oder Handbuch zur

³³) vgl. Stadt Wien (Eine Frage der Ethik, 2009), S. 28f

³⁴) vgl. Stadt Wien (Eine Frage der Ethik, 2009), S. 34

³⁵) vgl. Bekemann (2005), S. 170f

³⁶) vgl. Bryce/Carles/Fuchshuber/Gilchrist (2012), S. 13, online

³⁷) vgl. Stadt Wien (Eine Frage der Ethik, 2009), S. 14 und 39

³⁸) vgl. Bundeskanzleramt (VerANTWORTung, 2012), Deckblatt, online

³⁹) vgl. Stadt Wien (Eine Frage der Ethik, 2009), Deckblatt

⁴⁰) vgl. Henkel (2008), Deckblatt

Korruptionsvorbeugung⁴¹ bzw. Verhinderung von Korruptionsdelikten⁴², Compliance-Regeln.

Alle oben beispielhaft genannten Handlungsanleitungen beinhalten verbindliche Verhaltensregeln, die die Werte und Normen der jeweiligen Organisation wiedergeben. Auf diese Weise wird versucht, auf die Organisationskultur positiv einzuwirken.⁴³ Um jedoch erfolgreich zu sein, sind diese Handlungsanleitungen nur als eine von vielen Maßnahmen im Rahmen einer Antikorruptionsstrategie bzw. eines -programms zu sehen.⁴⁴

Die Inhalte mit den erforderlichen Musterbeispielen aus der Praxis sind grundsätzlich beliebig gestaltbar, sollten jedoch für die öffentliche Verwaltung und/oder ihre ausgegliederten Unternehmen bzw. Organisationen folgende Schwerpunkte im Konnex zur Korruptionsthematik beinhalten:⁴⁵

- Erwartete Standards bzw. Umgang bei Korruptionsvorfällen
- Nebenbeschäftigung bzw. sonstige externe Verpflichtungen
- Befangenheit/Netzwerke
- Geschenke/Bewirtung
- Sponsoring
- Verschwiegenheit/Informationssicherheit
- Aus- und Weiterbildung
- Führung und Verantwortung
- HinweisgeberInnensysteme

Weitere Maßnahmen (z. B. übergreifende Standards und Schulungsplattformen) und/oder Kontrollmechanismen (z. B. IKS) können und sollen diese Ethik-kodizes ergänzend unterstützen bzw. vervollständigen.

Zu folgenden Themen bzw. Situationen könnten Musterbriefe bzw. -vorlagen als Hilfestellung für die MitarbeiterInnen im Intranet zur Verfügung gestellt werden:⁴⁶

- Sponsoringverträge
- Rücksendung oder Weitergabe eines Geschenks
- Ablehnung einer Einladung zu einer Festlichkeit
- Ablehnung der Teilnahme an einer Präsentation
- Verzicht auf Geschenke

⁴¹) vgl. Stadt Göttingen (2002), Deckblatt, online

⁴²) vgl. Kreis Düren (2005), Deckblatt, online

⁴³) vgl. Bryce/Carles/Fuchshuber/Gilchrist (2012), S. 11, online

⁴⁴) vgl. Stadt Wien (Eine Frage der Ethik, 2009), S. 13f

⁴⁵) vgl. Bryce/Carles/Fuchshuber/Gilchrist (2012), S. 11f, online

⁴⁶) vgl. Austermann (2001), S. 11 - 14

Nach außen hin gerichtete zusätzliche Informationen können über Presseausendungen, Newsletter bzw. Internetartikel die oben angesprochenen Themen positiv unterstützen (z. B. vor Weihnachten).⁴⁷

Es darf nicht vergessen werden, dass auch ein Verhaltenskodex laufenden Veränderungen unterworfen ist, sei es durch rechtliche, organisatorische oder auch personelle Umstände. Daher ist eine Richtlinienbeauftragte bzw. ein -beauftragter zu ernennen, die bzw. der für die Aktualität des Kodex verantwortlich ist. Dies kann auch eine Antikorruptionsbeauftragte bzw. ein -beauftragter mit umfangreicheren Befugnissen sein.⁴⁸

2.5 HinweisgeberInnensysteme

Wie bereits im Unterkapitel 2.1 ausgeführt wurde, ist lt. RTTN-Studie 2012 die Erstaufdeckungsmethode „Hinweis“ die Häufigste. Sie wird noch nicht im entsprechenden Ausmaß genutzt.⁴⁹ Fast rund 50 % der Hinweise kommen von den eigenen MitarbeiterInnen. Der Rest entfällt auf KundInnen, GeschäftspartnerInnen und andere.⁵⁰

Personen, die auf Rechtsverstöße oder Missstände aufmerksam machen, nennt man auch Whistleblower oder HinweisgeberInnen. Damit man solche Hinweise aufnehmen bzw. ihnen nachgehen kann, benötigt man Hotlines oder Ansprechstellen wie Antikorruptionsbeauftragte oder Ombudsleute. Dies erfolgt normalerweise außerhalb der regulären Informations- bzw. Kommunikationskanäle auf unterschiedliche Weise (z. B. Personalvertretung, BetriebsrätInnen, Interne Revision, Ethikbeauftragte/r oder auch externe Ansprechpersonen wie Rechtsanwaltskanzleien). Die Informationsweitergabe kann mittels Telefonhotlines, E-Mails, Internetformularen, Briefkästen oder auch in persönlichen Vorsprachen erfolgen.⁵¹ Zumindest soll die Hotline oder Ansprechstelle einer Verwaltung den MitarbeiterInnen (ohne Einhaltung des Dienstweges) und der Öffentlichkeit bekannt gemacht und die Kontaktdaten dieser Person oder Stelle im Internet publiziert werden.⁵²

Bezüglich der Anonymität und des Schutzes im Rahmen des Whistleblowings verweist der Autor auf eine Stellungnahme des Instituts für Interne Revision im Jahr 2012: „In Anbetracht des faktisch nicht gegebenen Schutzes von Informanten ist die Ausgestaltung solcher Hinweisgebersysteme mit der Möglichkeit, auch, aber nicht zwangsläufig, anonym melden zu können, unabdingbar. Hinweisgebersysteme sollten daher hinsichtlich der Anonymität auch

⁴⁷ vgl. Stadt Göttingen (2002), S. 25, online

⁴⁸ vgl. Bryce/Carles/Fuchshuber/Gilchrist (2012), S. 11, online

⁴⁹ vgl. Wëlls/Kopetzky (2012) S. 50

⁵⁰ vgl. Association of Certified Fraud Examiners (2012), S. 16, online

⁵¹ vgl. Donner (2011) S. 68

⁵² vgl. Jauernig (2012), S. 101

im Strafverfahren unangetastet bleiben. Der Schutz von Hinweisgebern vor Repressalien müsste gesetzlich verankert werden.⁵³ Dienstrechtliche Bestimmungen zum Schutz vor Benachteiligung im öffentlichen Dienst beim Bund, im Land Burgenland und Wien wurden bereits in Kraft gesetzt.⁵⁴ Die Möglichkeit, innerhalb der jeweiligen Verwaltungen und/oder deren ausgegliederter Unternehmen und sonstiger Organisationen Schutzmechanismen für HinweisgeberInnen zu schaffen, bleibt davon unbenommen. Die weitere Entwicklung bei der österreichischen Gesetzgebung bleibt abzuwarten.

2.6 Personalführung und -entwicklung

Im Rahmen eines österreichischen Forschungsprojekts des Instituts für Interne Revision (IIA)⁵⁵ im Jahr 2012 wurde auch der Einfluss des Geschlechts bei der Korruption im engeren Sinn untersucht. In diesen Fällen waren je nach Unterkategorie kaum oder überhaupt keine weiblichen Täterinnen zu finden, da Korruption im engeren Sinn überwiegend ein Machtdelikt ist. Darüber hinaus konnte im Zuge dieses Forschungsprojekts festgestellt werden, dass auch die Verteilung der MitarbeiterInnen in einer Organisationseinheit eine bedeutende Rolle spielt, d.h., je mehr Männer in einer Abteilung waren, desto höher war die tatsächliche Korruption. Reine Männerabteilungen wurden mit 65 % am risikoreichsten beurteilt, bei Abteilungen mit einer Frau und drei Männern lag das Risiko noch bei 27 % und je mehr Frauen in einer Abteilung waren, desto niedriger war die Anfälligkeit für Korruption im engeren Sinn.⁵⁶ Diese Erkenntnisse können auch für die Personalentwicklungsabteilungen der öffentlichen Verwaltung sehr nützlich sein.

Vor allem in korruptionsanfälligen Bereichen wie beispielsweise im Einkauf, in Bauabteilungen oder im Genehmigungsbereich⁵⁷ sollte man bewusst eine bessere Durchmischung der Teams anstreben bzw. mehr Frauen in den Führungsetagen einsetzen.⁵⁸ Da dies ein langfristiger Prozess ist, und man die in der öffentlichen Verwaltung tätigen MitarbeiterInnen nicht beliebig austauschen oder versetzen kann, bedarf es eines strategisch ausgerichteten Personalentwicklungskonzeptes, das diese oben angeführten Erkenntnisse des Forschungsprojekts mitberücksichtigt. Besonders in der Bauverwaltung wird dies eine große Herausforderung, da dieser Bereich schon immer sehr „männerlastig“ war.

⁵³ Kopetzky (2012), S. 12, online

⁵⁴ vgl. Jauernig (2012), S. 101 und vgl. www.ris.bka.gv.at

⁵⁵ Das Institut für Interne Revision (IIA) in Österreich hat Fragebögen von insgesamt 378 Kontrollorganen von Unternehmen ausgewertet.

⁵⁶ vgl. Pessl (Salzburger Nachrichten, 31.05.2012), DIE SEITE DREI, online

⁵⁷ vgl. Landeshauptstadt Düsseldorf (2006), S. 8, online

⁵⁸ vgl. Pessl (Salzburger Nachrichten, 31.05.2012), DIE SEITE DREI, online

Korruptionsprävention ist im Rahmen eines modernen Chancen- und Risikomanagements (CHARM) auch als Managementaufgabe zu sehen. Daher kommt der Personalführung bzw. -entwicklung als Teil dieser Managementfunktion in diesem Bereich eine wichtige Rolle zu. Basierend auf Grundausbildungen zur Korruptionsprävention und deren Instrumente, können für die jeweiligen Teilorganisation einer Gemeindeverwaltung inkl. deren ausgegliederter Unternehmen (egal in welcher Rechtsform) weiterführende Workshops, Seminare und Auffrischkurse (auch zu aktuellen gesetzlichen Bestimmungen) im internen Aus- und Weiterbildungsprogramm angeboten werden.⁵⁹ Auch Methoden des E-Learnings können dabei eingesetzt werden.⁶⁰

Die Herausforderung in diesem Bereich liegt in maßgeschneiderten Programmen, vor allem im Hinblick auf die vielfältigen Einsatzbereiche der MitarbeiterInnen der Gemeindeverwaltung als auch auf die unterschiedlichen TäterInnenprofile im Korruptionsbereich.⁶¹

Nur weil es strenge gesetzliche Bestimmungen und Schulungen gibt, heißt das nicht, dass sich alle MitarbeiterInnen an die Vorschriften halten. „Denn Gesetz und Verhalten hätten in der Praxis nichts miteinander zu tun. Es braucht auch Motivation, um sich regelkonform zu verhalten.“⁶²

Speziell den direkten Führungskräften der jeweiligen Verwaltungseinheiten und auch der ausgegliederten Gemeindeunternehmen kommen im Rahmen ihrer Vorbild- und Fürsorgefunktion (inkl. „positiver Motivation“ der MitarbeiterInnen) eine besondere Rolle zu.^{63/64} Es wird auch an ihnen liegen, ob die Instrumente der Korruptionsprävention nachhaltig in der Unternehmenskultur verankert und auch gelebt werden. Nur wenn ihre MitarbeiterInnen frühzeitig für diese Thematik mittels Gesprächen bzw. Diskussionen in den eigenen Verwaltungseinheiten, in den oben angesprochenen Schulungen und sonstigen Weiterbildungsmaßnahmen sensibilisiert werden und auch die Führung ernsthaft dahinter steht, werden die Bemühungen zur Eindämmung bzw. Vermeidung der Korruption mit großer Wahrscheinlichkeit greifen. Daher sollte bereits schon bei der Aufnahme von neuen MitarbeiterInnen vor allem in gefährdeten Bereichen die „Korruptionsneigung“ abgefragt werden. In welcher Form – ob strukturierte Gespräche, psychologische Tests oder Ähnliches – diese Neigung abgeklärt werden kann, sollte im strategischen Personalkonzept festgelegt sein.⁶⁵

⁵⁹ vgl. Stadt Wien (Eine Frage der Ethik, 2009), S. 34

⁶⁰ vgl. Donner (2011), S. 66

⁶¹ vgl. Pessl (Salzburger Nachrichten, 31.05.2012), DIE SEITE DREI, online

⁶² Krakow (Wirtschaftsblatt, 29.11.2012), o.S., online

⁶³ vgl. Jauernig (2012), S. 94

⁶⁴ vgl. Heftberger/Fink/Mairleitner (2012), S. 9

⁶⁵ vgl. Stadt Wien (Eine Frage der Ethik, 2009), S. 35 - 37

Wie die Führungskräfte zu diesem Know-how gelangen, die oben genannten Maßnahmen und Aktivitäten im Verwaltungsalltag umzusetzen bzw. zu leben, ist in den jeweiligen Führungskräfteaus- und -weiterbildungsprogrammen festzulegen.⁶⁶ Nur wenn Führungskräfte selbst überzeugt sind, die Korruptionsbekämpfung als tägliche Managementaufgabe zu sehen, kann korruptes Verhalten in der Organisation – neben den anderen begleitenden Einzelaktivitäten – effizient eingedämmt bzw. vermieden werden. Daher kommt der Schulung von Führungskräften eine besondere Bedeutung bei den Maßnahmen zur Korruptionsprävention zu.⁶⁷

Begleitend zu den Schulungsaktivitäten – egal in welcher Form – ist eine geeignete Kommunikation bzw. Öffentlichkeitsarbeit zur Korruptionsprävention erforderlich.⁶⁸

2.7 Internes Kontrollsystem (IKS)

Neben wirksamen Chancen- und Risikomanagementsystemen in der Verwaltung und deren ausgegliederten Einheiten bzw. Unternehmen gewinnt ein geeignetes, auf die jeweilige Organisationseinheit abgestimmtes Internes Kontrollsystem (IKS) zur Aufdeckung und Vorbeugung von Wirtschaftskriminalität immer größere Bedeutung.⁶⁹

Besonders auf Gemeindeebene fehlen teilweise noch konkrete normative Vorgaben, doch ist bereits aufgrund der Prinzipien der Ordnungsmäßigkeit bzw. Nachvollziehbarkeit gem. der Budgetgrundsätze⁷⁰ der VRV⁷¹ ein IKS im täglichen Arbeitsablauf vorzusehen. Die Kontrolle über die Einhaltung der Regelungen und die Ergebniskontrolle sind Teil der Managementaufgaben der Führungskräfte.⁷² Das IKS ist als „Gesamtheit aller prozessbezogenen Überwachungsmaßnahmen einer Organisation“⁷³ zu sehen „und soll die Ordnungsmäßigkeit, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit der Abläufe gewährleisten.“⁷⁴ Zumindest soll die Aufdeckung von Korruption und sonstiger wirtschaftskrimineller Handlungen ein fixer Bestandteil des IKS sein.⁷⁵

⁶⁶ vgl. Heftberger/Fink/Mairleitner (2012), S. 2

⁶⁷ vgl. Jauernig (2012), S. 94

⁶⁸ vgl. Donner (2011), S. 66

⁶⁹ Dgl. Jauernig (2011), S. 177

⁷⁰ Darunter fallen beispielsweise der Budgetgrundsatz der Jährlichkeit, der Vorherigkeit, der Vollständigkeit, der Einheit oder der Bruttodarstellung gem. VRV (§§ 1, 2, 3, 10, 11, 12, 13)

⁷¹ vgl. VRV 1997 (1996), mehrere Paragraphen

⁷² vgl. Stadt Wien (Eine Frage der Ethik, 2009), S. 41

⁷³ Stadt Wien (Eine Frage der Ethik, 2009), S. 41

⁷⁴ Stadt Wien (Eine Frage der Ethik, 2009), S. 41

⁷⁵ vgl. Heftberger/Fink/Mairleitner (2012), S. 13

Untersuchungen der Wirtschaftskriminalität im öffentlichen Sektor ergaben, dass dolose Handlungen nicht wegen fehlender Kontrollen, sondern aus dem Unvermögen, die vorhandenen Kontrollen tatsächlich anzuwenden, durchgeführt worden waren. Entweder wurden diese Kontrollen ignoriert oder einfach umgangen.⁷⁶ Daher werden Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung vermehrt Anstrengungen unternehmen müssen, in ihrem Verantwortungsbereich funktionierende IKS einzurichten. Prävention im Zusammenhang mit dolosen Handlungen ist grundsätzlich Führungsaufgabe im Rahmen des Chancen- und Risikomanagements, wie dies beispielhaft in der Wiener Stadtverwaltung praktiziert wird.⁷⁷ Die laufende Evaluierung der meist komplexen Systeme und Prozesse wird künftig noch mehr Arbeitszeit der Führungskräfte in Anspruch nehmen.

Zu den wesentlichen Instrumenten eines IKS zur Vermeidung doloser Handlungen zählen

- das Vier-Augen-Prinzip,
- die Funktionstrennung (StellvertreterInnenregelung) und
- die Personalrotation speziell in sensiblen Bereichen.⁷⁸

Das Vier-Augen-Prinzip soll wichtige Aufgaben und Prozesse dahingehend absichern, dass wesentliche Entscheidungen nicht von einer Person allein getroffen werden können. Es soll dolose Handlungen im Ansatz verhindern bzw. frühzeitig aufdecken helfen. Daher hat diese Maßnahme sowohl präventiven als auch aufdeckenden Charakter. Aufgabe der Führungskräfte ist es, jene Prozessschritte zu definieren, wo ein Vier-Augen-Prinzip als Kontrollmechanismus eingesetzt werden soll bzw. muss. Diese Mechanismen müssen auch schriftlich festgehalten und kommuniziert werden. Sinngemäß gilt dies auch für StellvertreterInnen. Darüber hinaus ist darauf zu achten, dass sich mit StellvertreterInnenregelungen keine neuen Unvereinbarkeiten ergeben (z. B. Freigabe von Dokumenten, die durch die Stellvertretung selbst erstellt wurden). Dies ist in Kombination mit EDV-BenutzerInnenberechtigungen zu sehen (was organisatorisch nicht erlaubt ist, soll technisch nicht möglich sein). Um Naheverhältnisse aufgrund langer Geschäftsbeziehungen möglichst entgegenzuwirken, sind sensible Positionen – wenn möglich – im Rotationsprinzip zu besetzen.⁷⁹ Folgende Formen der Personalrotation stehen zur Auswahl: Turnusversetzungen, Zwei-Kreise-Rotation, Teamwechselmodell, Geschäftsverteilungsrotation.⁸⁰

⁷⁶) vgl. Bryce/Carles/Fuchshuber/Gilchrist (2012), S. 14, online

⁷⁷) vgl. Jauernig (2008), S. 363

⁷⁸) vgl. Hölzl (2008), S. 277

⁷⁹) vgl. Hölzl (2008), S. 277 - 280

⁸⁰) vgl. Stadt Wien (Eine Frage der Ethik, 2009), S. 62

2.8 Interne Kontrolleinrichtungen

Um die Wirksamkeit von Antikorruptionsmaßnahmen und Instrumente der Prävention zu überprüfen, kann eine gut ausgebaute öffentliche Kontrolleinrichtung unterstützend mitwirken. Unter öffentliche Kontrolleinrichtungen sind Kontrolleinrichtungen auf Bundes-, Landes- und Gemeindeebene gemeint, z. B. Rechnungshof, Landesrechnungshöfe, Kontrollämter bzw. Kontrollabteilungen, Stadtrechnungshöfe oder interne Revisionen. Diese Kontrolleinrichtungen befassen sich hauptsächlich mit der Finanz- bzw. Gebarungskontrolle und dürfen nicht mit dem Controlling (als prozessinvolviertes Informationsinstrument des Managements) verwechselt werden.⁸¹

Ex-post Überprüfungen und Bewertungen von Prozessen im Rahmen von IKS-Prüfungen als Themenschwerpunkt sind durch die oben angeführten Kontrolleinrichtungen im Rahmen von Routineprüfungen vorgesehen. Dabei sind zukünftig verstärkt auch Fraud-Themen zu berücksichtigen (z. B. Anomalien im Rechnungswesen, Schwächen in der Aufbau- und Ablauforganisation, Mangel an gebäudetechnischen und physischen Sicherheitsmaßnahmen, analytische Anomalien, Hinweise).⁸²

Ex-ante Prüfungen finden durch öffentliche Kontrolleinrichtungen in der Regel nicht statt. Lediglich im Rahmen von Beratungsgesprächen, z. B. bei der Einführung von Antikorruptionsmaßnahmen und Instrumenten der Prävention, kann unterstützend Hilfestellung geleistet werden, jedoch ohne präjudizierende Wirkung.⁸³

Eine Überprüfung etwaiger konkreter Korruptionsfälle, sofern diese nicht in den Aufgabenbereich der jeweiligen Dienstaufsicht oder Staatsanwaltschaft fallen, kann im Rahmen von Sonderprüfungen durch öffentliche Kontrolleinrichtungen erfolgen. Dies stellt jedoch die Ausnahme dar.⁸⁴

2.9 Information und Kommunikation

„Tue Gutes und rede darüber.“⁸⁵ Dies gilt sowohl für die interne als auch externe Kommunikation bzw. Öffentlichkeitsarbeit über Antikorruptionsmaßnahmen und Instrumente der Prävention. Gerade auch im Hinblick darauf, dass über Korruptionsgefahren in den jeweiligen Organisationen nach wie vor nicht gerne gesprochen wird, muss dieses Thema enttabuisiert werden.⁸⁶

⁸¹) vgl. Klug (1998), S. 205

⁸²) vgl. Göbel/Spickenheier (2008), S. 194 - 197

⁸³) vgl. Bekemann (2005), S. 169

⁸⁴) vgl. Wells/Kopetzky (2012), S. 422f

⁸⁵) Zitat von Walter Fisch (deutscher Politiker)

⁸⁶) vgl. Stadt Wien (Projektbericht, 2004), S. 64, online

Im Rahmen einer stichprobenartigen Internetrecherche des Autors im Dezember 2012 waren auf den Webseiten der österreichischen Verwaltungen (z. B. Bundesministerien, Landesverwaltungen, Hauptstädte) kaum oder nur sehr wenige Veröffentlichungen zum Themenbereich Korruptionsprävention bzw. Antikorruptionsprogramm oder Ethik zu finden.⁸⁷ Die meisten Informationen hierzu wurden auf den Webseiten der Stadt Wien (siehe Wiener Antikorruptionsprogramm unter www.antikorruption.wien.at) und beim Bundesamt zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung (BAK – www.bak.gv.at) eine Einrichtung des Bundesministerium für Inneres) gefunden.

Die nach innen bzw. außen gerichtete Kommunikation zur Korruptionsprävention kann in den unterschiedlichsten Formen erfolgen, wie beispielsweise über persönliche Gespräche, Schulungen, Seminare, Trainings, Rundschreiben, Ethikkodizes, Richtlinien, MitarbeiterInnenzeitungen, Broschüren, Folder, Statistiken, Intranetplattformen, Newsletter, Presseaussendungen, Blogs bis hin zu Websites im Internet.⁸⁸

Wichtig ist, dass eine professionelle, institutionalisierte und regelmäßige Kommunikation bzw. Öffentlichkeitsarbeit über alle Bereiche und Personengruppen (intern wie auch extern) hinweg erfolgt, um eine Sensibilisierung und Immunisierung gegenüber den Gefahren der Korruption zu erreichen.^{89/90}

Es sollen klare Botschaften vermittelt bzw. die geeigneten bzw. notwendigen Informationen an der „richtigen“ Stelle platziert werden. Als Mindestmaß für die externe Kommunikation erachtet beispielsweise der Oberösterreichische Landesrechnungshof in seinem Prüfbericht 12/2012 zur „Strategie zur Korruptionsbekämpfung in der öö. Landesverwaltung“ Folgendes: „[...] die bereits vorhandene Seite zu „Dienstethik“ mit einer klaren Botschaft zu befüllen (im Sinne von „Welche Position hat das Land OÖ zu diesem Thema?“). Darüber hinaus wäre überlegenswert, die Kontaktmöglichkeit zur Abteilung Präsidium stärker in Richtung eines expliziten Ansprechpartners in Sachen Korruptionsbekämpfung oder eines Antikorruptionsbeauftragten auszuschildern. [...] und ein unmissverständliches Bekenntnis gegen Korruption abzugeben.“⁹¹

⁸⁷) Beispielsweise wurde im Jahr 2002 beim Bundesministerium für Finanzen ein umfangreiches Antikorruptionsprogramm installiert (vgl. Levy, (2008), S. 198). Außer allgemeine Informationen zur Korruptionsbekämpfung zu bestimmten Themen findet man jedoch zum Antikorruptionsprogramm selbst keine Informationen auf den Webseiten des Ministeriums.

⁸⁸) vgl. Donner (2011), S. 66

⁸⁹) vgl. Stadt Wien (Projektbericht, 2004), S. 64, online

⁹⁰) vgl. Donner (2011), S. 66

⁹¹) Heftberger/Fink/Mairleitner (2012), S. 17

2.10 Notfallmanagement⁹²

Im Falle von dolosen oder korrupten Handlungen ist es wichtig, ein geeignetes Sicherheits-, Notfall- bzw. Krisenmanagement implementiert zu haben. Es hilft der Verwaltungsspitze, die Verantwortung abzudecken, sichert die Prozesse und garantiert Stabilität. Gleichzeitig bietet es den MitarbeiterInnen Handlungssicherheit im Anlassfall und hilft, Fehler in der Ausnahmesituation zu vermeiden. Um in solchen Fällen strukturiert vorgehen zu können, ist die Erstellung eines Leitfadens oder Handbuchs im Vorfeld erforderlich.

2.11 Weitere unterstützende Aktivitäten

Vom Bundeskanzleramt wurde erstmalig 2008 der österreichische Verhaltenskodex zur Korruptionsprävention in Form der Broschüre „Die VerANTWORTung liegt bei mir“ (www.bundeskanzleramt.at/verhaltenskodex) herausgegeben. Diese Broschüre ist als ein allgemeiner ressort- und gebietskörperschaftsübergreifender Verhaltenskodex für öffentliche Bedienstete gedacht.⁹³ Weitere Ministerien (z. B. BMF⁹⁴, BMLVS⁹⁵) und öffentliche Kontrolleinstellungen (z. B. Rechnungshof⁹⁶) haben zwischenzeitlich spezifische Verhaltenskodizes veröffentlicht. Auch das Institut für Interne Revision hat einen Ethikkodex entwickelt, welcher grundsätzlich auch für die Internen Revisionen im Public Sector gilt.⁹⁷

Weitere übergreifende Zusammenarbeit zur Korruptionsprävention gibt es auch auf Länderebene. Im Jahr 2009 wurde im Rahmen der Landesamtsdirektorenkonferenzen eine Länderexpertenkonferenz (LEK) beauftragt, die GRECO⁹⁸-Empfehlungen auf Länderebene zu analysieren und Vorschläge zu erarbeiten. In weiterer Folge wurden die Antikorruptionsmaßnahmen der Länder aufeinander abgestimmt und weiterentwickelt. Mit Beschlüssen der Landesamtsdirektorenkonferenz aus dem Jahr 2010 bzw. 2012 wurden fünf Standards zustimmend zur Kenntnis genommen. Sie dienen als Unterstützung zu den bisher in den jeweiligen Landesverwaltungen durchgeführten Antikorruptionsmaßnahmen und lauten wie folgt:⁹⁹

⁹² vgl. o.V. (Hypo Tirol Bank, 2011), S. 63 - 68

⁹³ vgl. Bundeskanzleramt (VerANTWORTung, 2012), S. 6, online

⁹⁴ vgl. Bundesministerium für Finanzen (Berufsethik, 2008), Deckblatt

⁹⁵ vgl. Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport (Verhaltenskodex, 2012), Deckblatt

⁹⁶ vgl. Rechnungshof (Verhaltenskodex), Deckblatt

⁹⁷ vgl. IIA-Standards (Ethikkodex, 2013), S. 14 - 1

⁹⁸ GRECO (frz.: Group d'états contre la corruption; dt.: Staatengruppe gegen Korruption; engl.: Group of States against Corruption)

⁹⁹ vgl. Jauernig (2012), S. 88

- Ausbildungsstandard¹⁰⁰
- Standard zum Verbot der Geschenkkannahme¹⁰¹
- Risikostandard¹⁰²
- Statistikstandard¹⁰³
- Zuständigkeitsstandard¹⁰⁴

Im Jahr 2011 wurde ein E-Learning-Programm „Wohlverhaltensregeln für den österreichischen Gemeindedienst“ in Zusammenarbeit mit dem Österreichischen Städtebund und den Städten Wien, Graz und Villach entwickelt.¹⁰⁵ Das Antikorruptions-Lernprogramm ist selbsterklärend und in vier Module mit interaktiven Übungen eingeteilt und kann von den Mitgliedern des Österreichischen Städtebundes für ihre MitarbeiterInnen erworben werden.¹⁰⁶

3 Prüfungsansätze bzw. -konzepte

Ziel dieses Kapitels ist es, für städtische Kontrolleinrichtungen¹⁰⁷ eine grobe, strukturierte Handlungsempfehlung zur Prüfung von Antikorruptionsmaßnahmen und Instrumenten der Korruptionsprävention in Form eines Prüfungsleitfadens zu geben. Dieser Leitfaden kann niemals abschließend alle Problemstellungen behandeln, die im Rahmen solcher Prüfungen auftreten können und werden.

Im Folgenden werden beispielhaft wesentliche Fragen basierend auf den im Kapitel 2 beschriebenen Antikorruptionsmaßnahmen und Instrumenten der Prävention angeführt (kein Anspruch auf Vollständigkeit). Die Fragen sind teils für die gesamte Verwaltung, teils für einzelne Bereiche zu stellen. Da eine Verwaltung oft auch ausgegliederte Unternehmungen bzw. sonstige Organisationseinheiten haben kann, die ebenfalls unter den strafrechtlichen AmtsträgerInnenbegriff fallen, und/oder auch dienstrechtliche Zusammenhänge bestehen (z. B. Personalüberlassungen), sind die Fragen auch im Hinblick auf die Gesamtorganisation zu stellen.

¹⁰⁰ Von der Landesamtsdirektorenkonferenz mit Beschluss vom 29. Oktober 2010 zustimmend zur Kenntnis genommen (VSt-6310/8 vom 2. November 2010).

¹⁰¹ Von der Landesamtsdirektorenkonferenz mit Beschluss vom 30. März 2012 zustimmend zur Kenntnis genommen (VSt-6310/25 vom 2. April 2012).

¹⁰² Von der Landesamtsdirektorenkonferenz mit Beschluss vom 30. März 2012 zustimmend zur Kenntnis genommen (VSt-6310/25 vom 2. April 2012).

¹⁰³ Von der Landesamtsdirektorenkonferenz mit Beschluss vom 30. März 2012 zustimmend zur Kenntnis genommen (VSt-6310/25 vom 2. April 2012).

¹⁰⁴ Von der Landesamtsdirektorenkonferenz mit Beschluss vom 29. Oktober 2010 zustimmend zur Kenntnis genommen (VSt-6310/8 vom 2. November 2010).

¹⁰⁵ vgl. Jauernig (2012), S. 94

¹⁰⁶ vgl. Stefan-Gromen (2011), o.S, online

¹⁰⁷ Sinngemäß kann dieser Leitfaden von jeder beliebigen Kontrolleinrichtung angewendet werden.

Die „richtigen“ Antworten auf die gestellten Fragen sollten sich aus den im Kapitel 2 beschriebenen Ausführungen ergeben.

3.1 Prüfungstechniken

Folgende Prüfungstechniken¹⁰⁸ werden zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität eingesetzt:¹⁰⁹

1. „Gespräche mit dem Management
2. Überprüfung von Plan und Strategien
3. Datenabgleich
4. Detaillierte thematische Prüfungen
5. Prüfung der ergriffenen Maßnahmen zur Verbesserung der Kultur der Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität in der geprüften Einrichtung
6. Gespräche mit PolitikerInnen und Ratsmitgliedern“¹¹⁰

3.2 Antikorruptionsstrategie und -programme

In diesem Unterkapitel werden die Grundsatzfragen (siehe auch Unterkapitel 2.2) zu den anschließenden Maßnahmen und Instrumenten zur Korruptionsbekämpfung gestellt. Je nach Organisationsfortschritt in der jeweiligen Verwaltung können diese Fragen sehr unterschiedlich ausfallen. Als Orientierung bzw. Indiz zum folgenden Fragenkomplex kann gelten: Je dürftiger und ausweichender die Antworten der PrüfungskundInnen ausfallen, desto mehr Handlungsbedarf im Zusammenhang mit Korruptionsprävention wird vermutlich in der geprüften Organisation gegeben sein.

Gibt es eine Antikorruptionsstrategie und wer ist hierfür hauptverantwortlich?

Wenn ja:

- Wurde diese verschriftlicht und in welcher Form?
- Für welchen Bereich gilt die Antikorruptionsstrategie? (Kernverwaltung und/oder ausgegliederte Unternehmen bzw. sonstige Organisationseinheiten)
- Gibt es allfällige politische Beschlüsse hierzu?
- Wer bzw. welche Personengruppen waren bei der Erstellung der Antikorruptionsstrategie beteiligt, in welchem Ausmaß, und gibt es hierzu Protokolle oder sonstige Dokumentationen?
- Basiert die Antikorruptionsstrategie auf einer Risikoanalyse?
- Wann wurde die vorliegende Antikorruptionsstrategie letztmalig evaluiert

¹⁰⁸) Die Reihenfolge entspricht der Häufigkeit der Anwendung. Die Prüfungstechniken werden in Kombination miteinander verwendet, insbesondere die drei erstgenannten.

¹⁰⁹) vgl. Bryce/Carles/Fuchshuber/Gilchrist (2012), S. 17, online

¹¹⁰) Bryce/Carles/Fuchshuber/Gilchrist (2012), S. 17, online

und gibt es Unterlagen hierzu bzw. wann ist eine Evaluierung durch wen und welchen Bereich und auf welche Art und Weise geplant?

- Sind folgende Aspekte in der Antikorruptionsstrategie berücksichtigt worden?
- Definition von Wirtschaftskriminalität, Korruption oder ähnlichen Begriffen; Verantwortlichkeiten; Risikoidentifikation – Bewertung möglicher Gefahrenpotenziale; Darlegung der Organisationskultur und der erwarteten Standards in der Verwaltung; Maßnahmenkatalog bzw. Instrumente inkl. notwendiger Kontroll- und Überwachungsmechanismen¹¹¹ (Detailfragen zu den angesprochenen Punkten werden in den folgenden Unterkapiteln dargestellt);
- Wie bekannt sind die mit der Antikorruptionsstrategie verbundenen Maßnahmen und Instrumente und wie wird dies gemessen (intern als auch extern)?

Wenn nein:

- Gibt es eine hauptverantwortliche Person als Ansprechpartner?
- Bis wann ist die Umsetzung einer Antikorruptionsstrategie geplant?
- Gibt es bereits Ziele oder Vorgaben bzw. welche sind dies und von wem wurde diese formuliert?
- Wer bzw. welche Personengruppen sollen an der Antikorruptionsstrategie mitwirken und in welcher Form?
- Welche Themen, Bereiche und Maßnahmen soll die Antikorruptionsstrategie umfassen?
- Auch wenn noch keine Antikorruptionsstrategie vorliegt, hat es bereits Aktivitäten in der Organisation im Zusammenhang mit Antikorruptionsmaßnahmen und Instrumenten der Prävention gegeben? (Detailfragen zu den angesprochenen Punkten werden in den folgenden Unterkapiteln dargestellt)
- Wie bekannt sind die Maßnahmen und Instrumente zur Korruptionsprävention und wie wird dies gemessen (intern als auch extern)?

3.3 Chancen- und Risikomanagement (CHARM)

Bei jeder Prüfung sollten zumindest folgende potenzielle Wirtschaftskriminalitätsrisiken berücksichtigt werden:¹¹²

- MitarbeiterInnen, die risikobehaftete Positionen innehaben (z. B. hoher Verantwortungsbereich, umfangreiche Kompetenzen)
- Monopolstellungen bei Entscheidungsprozessen (z. B. kein Vier-Augen-Prinzip)
- Transparenzmängel (z. B. Nachvollziehbarkeit ist nicht gegeben)
- Risikobehaftete Bereiche unter Berücksichtigung verschiedener Parameter (z. B. Betragshöhe im Vergabe- oder Subventionsbereich, wirtschaftliche, politische oder sonstige Interessen im Bau-, Gesundheits- oder Sportbereich, Gefahr für Mensch und Umwelt)

¹¹¹ vgl. Bryce/Carles/Fuchshuber/Gilchrist (2012), S. 13, online

¹¹² vgl. Bryce/Carles/Fuchshuber/Gilchrist (2012), S. 18, online

- Sonstige Risiken der geprüften Organisation (z. B. weitreichende Genehmigungen oder Bewilligungen, Auffälligkeiten, Unregelmäßigkeiten)

Da eine Frage zu den Risiken bereits im ersten Fragenkomplex gestellt wurde (Basiert die Antikorruptionsstrategie auf einer Risikoanalyse?), können darauf aufbauend weitere Fragen anknüpfen (siehe auch Unterkapitel 2.3).

Wenn ja:

- Wie oft wird eine Risikoanalyse in der gesamten Organisation durchgeführt und in welcher Form (zentral / dezentral / Art der Dokumentation)?
- Wird bei der Risikoanalyse das Vier-Augen-Prinzip angewendet?
- Wie und wann wurde eine Risikoanalyse letztmalig durchgeführt?
- Welche Erkenntnisse wurden daraus gezogen, wie sind diese dokumentiert bzw. gibt es Unterlagen hierzu?
- Gibt es Risiken, die besonderes Augenmerk in der Korruptionsprävention verdienen?
- Gibt es klare Verantwortlichkeiten hinsichtlich der erkannten Risiken?
- Wird Risiko als Managementaufgabe bei den Führungskräften gesehen?
- Wurde auch die Möglichkeit eines Risiko-Selbsttests den jeweiligen Organisationseinheiten angeboten?
- Wie wurden die Präventionslücken geschlossen und in welcher Form bzw. mit welchen eingebauten Kontrollmechanismen wird die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft?
- Wird das Konzept der „Red Flags“ (Warnsignale, Auffälligkeiten, Unregelmäßigkeiten) in der Organisation angewendet und in welcher Form?
- Sind allen MitarbeiterInnen diese Warnsignale bekannt bzw. wo können diese nachgelesen werden?
- Welche (übliche) Vorgehensweise ist bei gehäuftem Auftreten von „Red Flags“ in der Organisation vorgesehen?

Wenn nein:

- Wann ist eine Risikoanalyse in der gesamten Organisation geplant und in welcher Form (zentral / dezentral / Art der Dokumentation)?
- Welche weiteren Schritte sind geplant und bis wann?

Im Jahr 2012 wurde von der „EURORAI-Arbeitsgruppe zur Verhütung von Wirtschaftskriminalität“ ein Standardfragebogen für PrüferInnen veröffentlicht, der in diesem Zusammenhang bei der Befragung des Managements verwendet werden kann. Eine Anpassung des Fragebogens an individuelle Umstände obliegt der prüfenden Stelle.¹¹³

3.4 Kodizes/Regelungen/Richtlinien/Standards

Wie in Unterkapitel 2.4 beschrieben, sollten die ethischen Werte, erweitert um Handlungsanleitungen und Verhaltensregeln festgeschrieben sein.¹¹⁴ Diese Regelwerke und weiterführende Richtlinien oder Standards bilden eine Hauptsäule der Antikorruptionsmaßnahmen in einer Organisation.

- Gibt es einen Verhaltenskodex bzw. ein Handbuch zur Korruptionsprävention oder Ähnliches und wie sieht dieses Regelwerk aus?
- Bei Fehlen solcher Dokumente sind die zu stellenden Fragen sinngemäß abzuändern (siehe oben).
- Gibt es weiterführende Regelungen, Richtlinien oder Standards und welche sind dies (z. B. Rundschreiben, E-Learning-Programme, Länderstandards zur Korruptionsprävention)?
- Welche Personen/-kreise waren an der Mitgestaltung der Handbücher bzw. Regelwerke beteiligt, in welcher Form und wie wurde dies dokumentiert?
- Wann wurden diese Regelwerke letztmalig aktualisiert?
- Gibt es eine Person/Gruppe, die für die Aktualität dieser Regelwerke hauptverantwortlich ist?
- Wie werden die Inhalte dieser Regelwerke vermittelt (z. B. im Rahmen von Schulungsprogrammen, Aussendungen oder Ähnlichem)?
- In welcher Form und welchen Personen (intern / extern) sind diese Regelwerke zugänglich?
- Wie bekannt sind diese Regelwerke und wie wird dies gemessen (intern und extern)?
- Welche Schwerpunkte beinhalten diese Regelwerke?
Z. B. Werte, Normen, Nebenbeschäftigung, Sponsoring, Geschenkkannahme, Aus- und Weiterbildung, HinweisgeberInnensysteme, etc. – weitere Themen und Fragestellungen siehe Unterkapitel 2.4 bzw. online im Handbuch zur Korruptionsprävention der Stadt Wien unter www.antikorruption.wien.at)
- Gibt es Musterbriefe bzw. -vorlagen und wo sind diese zu finden?
- Welche Möglichkeiten haben MitarbeiterInnen bzw. Externe, weiterführende Ideen zu Antikorruptionsmaßnahmen einfließen zu lassen?
- Gibt es Statistiken im Zusammenhang mit der Korruptionsprävention und an wen und wie werden diese kommuniziert bzw. publiziert?

Inwieweit die behandelten Schwerpunkte dieser Regelwerke für die betreffende Organisation ausreichend sind, ist im Rahmen von vertiefenden Prüfungen durch die Kontrolleinrichtungen zu beurteilen. Gegebenenfalls sind entsprechende Empfehlungen in den Prüfungsberichten abzugeben.

¹¹³) vgl. Bryce/Carles/Fuchshuber/Gilchrist (2012), S. 20, online

¹¹⁴) vgl. Stadt Wien (Eine Frage der Ethik, 2009), S. 14 und 39

3.5 HinweisgeberInnensysteme

Die hierzu angegebenen Fragen im Rahmen des Prüfungsleitfadens basieren auf Unterkapitel 2.5:

- Gibt es HinweisgeberInnensysteme (für interne/externe Hinweise) und wie sind diese aufgebaut?
- Wie wird auf die HinweisgeberInnensysteme aufmerksam gemacht (z. B. Gespräche, Rundschreiben, Intranet, Internet)?
- Wie bekannt sind diese HinweisgeberInnensysteme (intern/extern) und wie wird dies gemessen (z. B. Umfragen, Zugriffe auf die Websites)?
- Welche Aufgaben haben diese Personen im Detail und wo ist dies geregelt (z. B. Arbeitsplatzbeschreibung, Organisationshandbuch)?
- Gibt es die Möglichkeit der anonymen Hinweise?
- Wie wird der Schutz der Whistleblower/HinweisgeberInnen innerhalb bzw. außerhalb der Organisation gewährleistet?
- Durch wen und wie wird den unterschiedlichen Hinweisen nachgegangen?
- Werden die Fälle statistisch erfasst bzw. wie werden die Ergebnisse der Statistiken weiterverwendet?

3.6 Personalführung und -entwicklung

In der Korruptionsprävention und -aufdeckung ist ein strategisch ausgerichtetes und maßgeschneidertes Personalentwicklungskonzept in der öffentlichen Verwaltung von entscheidender Bedeutung.¹¹⁵

- Welche Maßnahmen im Zusammenhang mit der Korruptionsprävention und -aufdeckung sind im Personalentwicklungskonzept berücksichtigt?
- Wie bzw. durch wen werden Nebenbeschäftigungen erfasst und geprüft (Zustimmung/Ablehnung) bzw. wie aktuell sind diese Meldungen?
- In welchen Bereichen bzw. bei welchen Personengruppen kommt ein speziell zugeschnittenes Aus- und Weiterbildungsprogramm (sowohl interne als auch externe Maßnahmen) zur Antikorruptionsthematik zum Tragen (z. B. WiedereinsteigerInnen, neue bzw. langjährige MitarbeiterInnen, Führungskräfte, besonders gefährdete Bereiche)?
- Gibt es für die Schulungen Feedbackbögen bzw. werden diese statistisch ausgewertet?
- Werden im Rahmen von Schulungsmaßnahmen auch Übungen, Rollenspiele oder Aufklärungsfilme angewendet?
- Wird das E-Learning-Programm des österreichischen Städtebundes eingesetzt und in welcher Form?

¹¹⁵⁾ vgl. Pessl (Salzburger Nachrichten, 31.05.2012), DIE SEITE DREI, online

- Ist der österreichische Verhaltenskodex zur Korruptionsprävention „Die VerANTWORTung liegt bei mir“ Teil der Schulungsmaßnahmen und in welcher Form?
- Wird bei der Aufnahme neuer MitarbeiterInnen die „Korruptionsneigung“ abgefragt und auf welche Art und Weise?
- Wird bei MitarbeiterInnengesprächen über Korruptionsvermeidung bzw. -aufdeckung gesprochen?
- Wie werden Schulungsmaßnahmen erfasst bzw. statistisch ausgewertet?
Ein einfaches, leicht umzusetzendes Beispiel wäre:
Wie viele MitarbeiterInnen/Führungskräfte haben im Verhältnis zur Gesamtorganisation bereits an solchen Schulungen (einmalig/mehrmals) teilgenommen und dies im Zeitvergleich?

3.7 Internes Kontrollsystem (IKS)

3.7.1 Allgemeines zum IKS

Grundsätzlich sollte ein umfassendes IKS in jeder Organisation implementiert sein und gelebt werden. Teilweise fehlen jedoch in der öffentlichen Verwaltung, speziell auf Gemeindeebene, noch konkrete normative Vorgaben hierzu. Daher sollte dieses Prüfungsfeld immer als Schwerpunkt im Rahmen von Prüfungen gesehen werden.

Da die Komplexität dieser Thematik den Rahmen des vorliegenden Beitrags sprengen würde, wird zur Prüfung eines IKS auf die weiterführende Fachliteratur verwiesen.

Beispielhaft werden an dieser Stelle zwei Quellen, die auch umfangreiche Checklisten enthalten, angeführt:

- „Das Interne Kontrollsystem aus Sicht der Internen Revision“¹¹⁶
- „ABC der Gestaltung und Prüfung des Internen Kontrollsystems (IKS) im Unternehmen“¹¹⁷

Unabhängig davon, in welcher Form ein IKS in der geprüften Organisation vorliegt, soll zumindest die Aufdeckung von Korruption oder sonstiger wirtschaftskrimineller Handlungen ein fixer Bestandteil des IKS sein¹¹⁸ und sollen die wesentlichen Instrumente wie das Vier-Augen-Prinzip, die Funktionstrennung und die Personalrotation speziell in sensiblen bzw. korruptionsgefährdeten Bereichen Berücksichtigung gefunden haben.¹¹⁹

¹¹⁶ o.V. (IIA Austria, 2009)

¹¹⁷ Klinger/Klinger (2011)

¹¹⁸ vgl. Hefitberger/Fink/Mairleitner (2012), S. 13

¹¹⁹ vgl. Hölzl (2008), S. 277

3.7.2 Analyse von Daten und Berechtigungen mittels IT-Kontrollen

Die meisten Daten werden heutzutage mittels IT erfasst bzw. verarbeitet. Jedoch in nur 1,1 % der Fälle spielen IT-Kontrollen als Erstaufdeckungsmethode eine Rolle (siehe oben Abbildung 3)¹²⁰.

Daher sind bei Prüfungen von Antikorruptionsmaßnahmen entsprechende IT-Kontrollen vorzusehen, die beispielsweise die Pflege von Systemen oder den Zugriffsschutz umfassen. Speziell beim Zugriffsschutz kommt der Benutzerberechtigungsverwaltung und dem Berechtigungskonzept ein hoher Stellenwert bereits vor der Einführung einer EDV-Anwendung zu.¹²¹

Für die Überwachung des IKS bei EDV-Buchführungen – zumindest in der Privatwirtschaft – sind die buchführenden Personen verantwortlich, die „[...] sich regelmäßig von der Wirksamkeit des IKS einschließlich jenes im Bereich der IT zu überzeugen [...]“¹²² haben. „Dabei ist zu beurteilen, ob das IKS sowohl angemessen ausgestaltet ist, als auch tatsächlich funktioniert. Allfällige festgestellte Mängel im IKS sind zeitgerecht zu beheben.“¹²³

Um von einem funktionierenden IKS bei einer EDV-Buchführung in der Praxis sprechen zu können, ist eine intensive Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den „buchenden“ Bereichen und der Informationstechnologie notwendig. Da heute fast keine Anwendung mehr ohne EDV auskommt, sind für Kontrolleinrichtungen der öffentlichen Verwaltung diese Schnittstellen immer als kritische Größe zu sehen und müssen bei den Prüfungen genau untersucht werden. In den letzten fünfzehn Jahren musste der Autor im Rahmen dieser Prüfungen feststellen, dass vor allem im Bereich der BenutzerInnenberechtigungsverwaltungen und der Berechtigungskonzepte (inkl. angemessener Funktionstrennungen) noch großer Handlungsbedarf bei den geprüften Organisationseinheiten der öffentlichen Verwaltung gegeben ist.

Da in der Privatwirtschaft meist strengere gesetzliche Bestimmungen als in der öffentlichen Verwaltung gelten, muss beispielsweise schon jetzt „[...] der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrates bei Unternehmen, die im öffentlichen Interesse stehen, die Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems überprüfen. Auch eine Beurteilung des Risikomanagement-Systems wird verlangt. [...] Werden diese gesetzlichen Anforderungen nicht eingehalten, drohen haftungsrechtliche Konsequenzen.“¹²⁴

¹²⁰ vgl. Association of Certified Fraud Examiners (2012), S. 14, online

¹²¹ vgl. KFS/DV 1 (2011), S. 10f

¹²² KFS/DV 1, S. 12

¹²³ KFS/DV 1, S. 12

¹²⁴ o.V. (KPMG, 2005), S. 1

3.8 Information und Kommunikation

Damit die bisher besprochenen Maßnahmen ihre volle Wirkung erzielen können, ist auf eine ausreichende und zielgerichtete Information und Kommunikation, wie im Unterkapitel 2.9 beschrieben, besonders zu achten. Folgende Fragestellungen bieten sich im Zusammenhang mit Antikorruptionsmaßnahmen an:

- Auf welche Art und Weise erfolgt die Information und Kommunikation nach innen?
- Auf welche Art und Weise erfolgt die Information und Kommunikation nach außen?
- Welche Stellen sind damit befasst?
- Gibt es ein koordiniertes Vorgehen?
- Wer ist für die Aktualität der Informationen (intern/extern) hauptverantwortlich?
- Welche Rolle übernehmen die (direkten) Führungskräfte?
- Erfolgen die Informationen laufend oder anlassbezogen (intern/extern)?
- Sind klare Botschaften (Richtung intern/extern) erkennbar?
- Sind Schulungsmöglichkeiten im Seminarprogramm oder auf einer Antikorruptionsseite leicht auffindbar?
- Gibt es besondere Hinweise oder Verweise auf Antikorruptionsbeauftragte oder eine Antikorruptionsstelle und können diese Quellen leicht gefunden werden (intern/extern)?

3.9 Notfallmanagement¹²⁵

- Gibt es ein Sicherheits-, Notfall- bzw. Krisenmanagement und wie ist dieses aufgebaut bzw. dokumentiert?
- Wird die lokale Kontrolleinrichtung informiert und in welchen Fällen?
Hier kommt es darauf an, welche Stellung die jeweilige lokale Kontrolleinrichtung in der Organisation hat und welche Prüfungsbefugnisse damit verbunden sind.

Je nach Ergebnis der Prüfung (einzelner oder auch aller Punkte gem. Kapitel 3) sind entsprechende Empfehlungen durch die Kontrolleinrichtung im Prüfungsbericht abzugeben und nach einer angemessenen Zeit nachzuprüfen.

¹²⁵ vgl. o.V. (Hypo Tirol Bank, 2011), S. 63 - 68

Literaturhinweise

Kommentare, Aufsätze, Beiträge, Sammelwerke, Fachgutachten, Standards, Gesetze, Verordnungen und selbstständige Werke:

- Association of Certified Fraud Examiners (2012); Report to the Nations: On Occupational Fraud and Abuse – 2012 Global Fraud Study; ACFE 2012; <http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf>; Zugriff: 26. August 2012
- AUSTERMANN (2001); Dienstanweisung zur Korruptionsvorbeugung bei der Alten Hansestadt Lemgo; Alte Hansestadt Lemgo, der Bürgermeister (Hrsg.); September 2001; <<http://www.kgst.de>> (KGSt-Mitgliederbereich - KIKOS-Wissensdatenbank); Zugriff: 15.09.2012
- BEKEMANN, U. (2005); ex-post Prüfung vs. ex-ante Beratung – Wandel der Rechnungsprüfungsämter als Reaktion auf neue Korruptionsrisiken?!; in: von Maravic P., Reichard C. (Hrsg.): 2005; Ethik, Integrität und Korruption – Neue Herausforderungen im sich wandelnden öffentlichen Sektor?; Universitätsverlag Potsdam, Potsdam
- BRYCE, A./CARLES, M./FUCHSHUBER, B./GILCHRIST, J. (2012); Bewährte Praktiken zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität – Weiterentwicklung der Rolle der Prüfer in den Mitgliedsinstitutionen von EURORAI bei der Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität – Zusammenfassung der Ergebnisse der EURORAI-Arbeitsgruppe; European Organization of Regional Audit Institutions (Hrsg.); März 2012; <[http://www.eurorai.org/eurorai/eurorai_ger.nsf/titulares/bericht_ag/\\$file/Eurorai_Counter%20Fraud%20Good%20Practice%20-%20FINAL%20April%202012_DE.pdf](http://www.eurorai.org/eurorai/eurorai_ger.nsf/titulares/bericht_ag/$file/Eurorai_Counter%20Fraud%20Good%20Practice%20-%20FINAL%20April%202012_DE.pdf)>; Zugriff: 02.10.2012
- Bundeskanzleramt (VerANTWORTung, 2012); Die VerANTWORTung liegt bei mir, Verhaltenskodex zur Korruptionsprävention; 2012; Bundeskanzleramt Österreich, Wien; <www.bundeskanzleramt.at/verhaltenskodex>; Zugriff: 07.12.2012
- Bundesministerium für Finanzen (Berufsethik, 2008); Berufsethik – Vorsicht Vorteil!; 2008; Bundesministerium für Finanzen/Abteilung I/21 (Hrsg.); 2008; Eigenverlag, Wien
- Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport (Verhaltenskodex, 2012); Verhaltenskodex; 2012; Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport (Hrsg.); 2012; Eigenverlag, Wien
- BUSSMANN, K./SALVENMOSER, S. (2011); Wirtschaftskriminalität 2011 – Sicherheitslage in österreichischen Unternehmen (Studie); PwC Österreich GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (Hrsg.); Oktober 2011; <<http://www.pwc.at/publikationen/details/wirtschaftskriminalitaet-2011-sicherheitslage-in-oesterreichischen-unternehmen?year=2011>>; Zugriff: 10.09.2012
- DONNER, G. (2011); Korruption in Österreichs Unternehmen – Ausmaß, Bekämpfung und Prävention; in: Achathaler L., Hofmann D., Pázmány M. (Hrsg.); 2011; Korruptionsbekämpfung als globale Herausforderung – Beiträge aus Praxis und Wissenschaft; 1. Auflage; VS Verlag für Sozialwissenschaften - Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- GÖBEL, K.-D./SPICKENHEIER, B. (2008); Prävention und Fraud Management; in: Fellmann I., Klug F. (Hrsg.); 2008; Vademecum der Korruptionsbekämpfung; Eigenverlag – IKW-Schriftenreihe 116, Linz
- HEFTBERGER, W./FINK, S./MAIRLEITNER B. (2012); Strategien zur Korruptionsbekämpfung in der öö. Landesverwaltung - Initiativprüfung Bericht (LRH-100070/12-2012-HE); Oberösterreichischer Landesrechnungshof (Hrsg.); Dezember 2012, Linz; <https://www.lrh-ooe.at/_files/downloads/berichte/2012/IP_Antikorruption_Bericht.pdf>; Zugriff: 05.12.2012
- HENKEL AG (2008); Code of Conduct – Vision & Values; Rorsted K., Steinebach L., Stara F. (Hrsg.); 2008; Henkel AG & Co. KGaA – Eigenverlag, Düsseldorf
- HÖLZL, M. (2008); Wesentliche Instrumente eines Internen Kontrollsystems als Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung; in: Fellmann I., Klug F. (Hrsg.); 2008; Vademecum der Korruptionsbekämpfung; Eigenverlag – IKW-Schriftenreihe 116, Linz
- IIA-Standards (Ethikkodex, 2013); Internationale Standards für die berufliche Praxis

- der Internen Revision 2013, Code of Ethics/Ethikkodex; IIA 03 – Schriftenreihe; DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V., Institut für Interne Revision Österreich (IIA Austria), Schweizerischer Verband für Interne Revision (IIA Switzerland) (Hrsg.); 2013; 1. deutsche Auflage; <http://www.internerevision.at/upload/Standards_2013_Gesamdatei_HP.pdf>; Zugriff: 03.01.2013
- JAUERNIG, P. (2008); Korruptionsprävention im Wiener Magistrat – eine praktische Handlungshilfe; in: Fellmann I., Klug F. (Hrsg.); 2008; Vademecum der Korruptionsbekämpfung; Eigenverlag – IKW-Schriftenreihe 116, Linz
- JAUERNIG, P. (2011); Interne Kontrollsysteme in der Wiener Stadtverwaltung; in: Gastinger K., Schuh H. (Hrsg.); 2011; Prüfung des öffentlichen Sektors – Professionalität und Praxis Interner Revisionen, Linde Verlag, Wien
- JAUERNIG, P. (2012); Länderstandards zur Korruptionsprävention und ihre Umsetzung im Wiener Antikorruptionsprogramm; in: Teißl H. – ÖHW - Gesellschaft für das öffentliche Haushaltswesen (Hrsg.); 2012; ÖHW – Das öffentliche Haushaltswesen in Österreich - Jahrgang 53 (2012) – Heft 4; Verlag ÖHW, Wien
- KFS/DV 1 (2011); Fachgutachten des Fachsenats für Datenverarbeitung der Kammer der Wirtschaftstreuhänder zur Ordnungsmäßigkeit von EDV-Buchführungen (Stand: 23. März 2011); <<http://www.kwt.or.at>>; Zugriff: 26. August 2012
- KFS/PG 1 (2007); Fachgutachten des Fachsenats für Unternehmensrecht und Revision des Instituts für Betriebswirtschaft, Steuerrecht und Organisation der Kammer der Wirtschaftstreuhänder über die Durchführung von Abschlussprüfungen; 09. Dezember 2009; <<http://www.kwt.or.at>>; Zugriff: 26. August 2012
- KLINGER, A./Klinger, O. (2011); ABC der Gestaltung und Prüfung des Internen Kontrollsystems (IKS) im Unternehmen; 3. aktualisierte Auflage; 2011; Linde Verlag, Wien
- KLUG, F. (1998); Die öffentliche Finanzkontrolle als Public Management-Aufgabe von staatspolitischer Bedeutung; in: Klug F. (Hrsg.); 1998; Wesen und staatspolitische Funktion der öffentlichen Kontrolle; Eigenverlag – IKW-Schriftenreihe 107, Linz
- KOPETZKY, M. (2012); Novellierung der Anti-Korruptionsgesetze – Stellungnahme des Instituts für Interne Revision Österreich zur Neufassung bezughabender Gesetze an die Fraktionen im österreichischen Parlament – Vertretung des Berufsstandes; Institut für Interne Revision – IIA Austria (Hrsg.); April 2012; <<http://internerevision.at>> (IIA-Mitgliederbereich); Zugriff: 30.12.2012
- Korruptionsstrafrechtsänderungsgesetz 2012; BGBl. Nr. 60/1974 i.d.F. BGBl. I Nr. 61/2012, Wien
- KRAKOW, G. (Wirtschaftsblatt, 29.11.2012); Antikorruptionsgesetz erschwert „Jagdgesellschaften“; in: Wirtschaftsblatt vom 29.11.2012, <<http://wirtschaftsblatt.at.at>>; Zugriff: 29.12.2012
- Kreis Düren (2005); Handbuch zur Verhinderung von Korruptionsdelikten bei der Kreisverwaltung Düren – Anti-Korruptions-Handbuch; Kreis Düren – Der Landrat, Rechnungsprüfungsamt (Hrsg.); 2005; <<http://www.kgst.de>>; (KGSt-Mitgliederbereich - KIKOS-Wissensdatenbank; Zugriff: 15.09.2012
- Landeshauptstadt Düsseldorf (2006); Anti-Korruptions-Konzept der Landeshauptstadt Düsseldorf; Der Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Düsseldorf (Hrsg.); 2006; Stadtdruckerei, Düsseldorf; <<http://www.kgst.de>> (KGSt-Mitgliederbereich - KIKOS-Wissensdatenbank); Zugriff: 15.09.2012
- LEVY, G. (2008); Sensibilisierung, Schulung; in: Fellmann I., Klug F. (Hrsg.); (2008); Vademecum der Korruptionsbekämpfung; Eigenverlag – IKW-Schriftenreihe 116, Linz
- o.V. (Forum Wirtschaftskriminalität, 2012); Forum Wirtschaftskriminalität powered by The AuditFactory – Internal Audit & Forensic Services; <<http://www.forum-wirtschaftskriminalitaet.org>>; Zugriff: 26. August 2012
- o.V. (Hypo Tirol Bank, 2011); Handbuch für Sicherheit-, Notfall- und Krisenmanagement in der Hypo Tirol Bank AG; 2011; <<http://www.internerevision.at>> (IIA-Mitgliederbereich); Zugriff: 27.08.2012
- o.V. (IIA Austria, 2009); Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision; 1. Auflage; Institut für Interne Revision Österreich (IIA Austria) (Hrsg.); Eigenverlag, Wien

- o.V. (KPMG, 2005); IKS Upgrade & Risikosteuerung; KPMG Forensic (Hrsg.); <http://www.kpmg.at/uploads/media/iks_upgrade_2005.pdf>; November 2005; Zugriff: 19. April 2011
- o.V. (Wikipedia, 2012); Wikipedia; <http://de.wikipedia.org/wiki/Donald_R._Cressey>; Zugriff: 10.09.2012
- PESSL, F. (Salzburger Nachrichten, 31.05.2012); Die Korruption ist männlich; in: Salzburger Nachrichten vom 31.05.2012, <www.internerevision.at> (IIA-Mitgliederbereich); Zugriff: 13.06.2012
- Rechnungshof (Verhaltenskodex); Verhaltenskodex; <<http://www.rechnungshof.gv.at/uploads/media/Verhaltenskodex.pdf>>; Zugriff: 30.12.2012
- Stadt Göttingen (2002); Maßnahmenkatalog zur Korruptionsvorbeugung; Stadt Göttingen (Hrsg.); Mai 2002; <<http://www.kgst.de>> (KGSt-Mitgliederbereich - KIKOS-Wissensdatenbank); Zugriff: 15.09.2012
- Stadt Wien (Eine Frage der Ethik, 2009); Eine Frage der Ethik - Handbuch zur Korruptionsprävention der Stadt Wien; 2. Auflage; Stadt Wien/MA53 - Presse- und Informationsdienst (PID) (Hrsg.); 2009; <www.antikorruption.wien.at>; AV + Astoria Druckzentrum GmbH, Wien
- Stadt Wien (Projektbericht, 2004); Bekämpfen der Korruption; in: Projektbericht 2002-2003 (Gesamtbericht) der Magistratsdirektion der Stadt Wien, Interne Revision und Personalressourcensteuerung vom Jänner 2004; <<http://www.wien.gv.at/verwaltung/internerevision/pdf/gesamtbericht03.pdf>>; Zugriff: 15.01.2010
- Stefan-GROMEN, S. (2011); Städtebund: Antikorruptions-Lernprogramm für Beamte entwickelt; Oktober 2011; <http://www.staedtebund.gv.at/de/presse/presseaussendungen/presse-archiv/details/artikel/staedtebund-anti-korruptions-lernprogramm-fuer-beamte-entwickelt-utl-sensibilisierung-und-praevent.html?cHash=130000f34f995395b2f3572231e24b9b&no_cache=1&sword_list%5B0%5D=wohlverhaltensregeln>; Zugriff: 18.12.2012
- Transparency International (2012); Was ist Korruption; Transparency International, Austrian Chapter, Verein zur Korruptionsbekämpfung (Hrsg.); <<http://www.ti-austria.at/index.php?id=46>>; Zugriff 18.12.2012
- VRV 1997; (1996); Vereinbarung über Form und Gliederung der Voranschläge und Rechnungsabschlüsse der Länder, der Gemeinden und von Gemeindeverbänden (kommentierte Fassung) auf Basis BGBl. Nr. 787/1996 i.d.F. BGBl. II Nr. 118/2007; VR-Komitee: Verbindungsstelle der Bundesländer beim Amt der Niederösterreichischen Landesregierung (Hrsg.), Juli 2010, Wien
- WELLS, J./KOPETZKY, M. (2012); Handbuch Wirtschaftskriminalität in Unternehmen, Vorbeugung & Aufdeckung; 2. Auflage; 2012; LexisNexis Verlag, Wien
- WOYDT, J. (2005); Der Integrity Pact von Transparency International; in: von Maravic P., Reichard C. (Hrsg.): 2005; Ethik, Integrität und Korruption – Neue Herausforderungen im sich wandelnden öffentlichen Sektor?; Universitätsverlag Potsdam, Potsdam

