

Walcher Alexander, Stempkowski Rainer,
Apfalter Marianne, Zötsch Mark

Integrity

Maßnahmen zur Vermeidung, Identifikation und Verfolgung von Korruption am Beispiel des Straßeninfrastrukturbereiches



Korruption und deren Vermeidung sind ein zentrales Thema, mit dem sich Unternehmen und Organisationen verstärkt auseinandersetzen müssen. In der Praxis gibt es zum Teil nur oberflächliche Konzepte zur Vermeidung von Korruption, die aber oft über Lippenbekenntnisse nicht hinausgehen. Im vorliegenden Artikel werden die Ergebnisse eines umfassenden internationalen Forschungsprojektes dargestellt, das sich zum Ziel gesetzt hat, das Thema nicht nur fundiert zu analysieren, sondern auch konkrete Empfehlungen für die Vermeidung von Korruption zu entwickeln. Die in der Folge angeführten Maßnahmen können auch als Checkliste für Unternehmen verwendet werden, um festzustellen, wie weit der Bereich Integrität im Unternehmen entwickelt ist.

Ziel des Artikels ist es einen Überblick über die Bedeutung und die Zusammenhänge der Themen Korruption und Integrity zu geben, sowie mögliche Maßnahmen darzustellen um einerseits Korruption präventiv zu vermeiden, andererseits korruptes Verhalten besser zu identifizieren und schließlich aufgetretene Korruption konsequent zu verfolgen. Dazu werden neben den Thesen konkrete Beispiele für Maßnahmen aufgezeigt, die Unternehmen und Organisationen ergreifen können, um Integrität zu fördern und Korruption zu verringern.

Dieser Artikel baut auf den Erkenntnissen einer internationalen Studie der Weltstraßenvereinigung PIARC über Korruption und deren Vermeidung im Straßeninfrastrukturbereich auf. Bei dieser Studie konnte festgestellt werden, dass bereits heute im Straßeninfrastrukturbereich eine Reihe von Maßnahmen getroffen werden, um korrupte Handlungen zu unterbinden und Bestechung zu verhindern bzw. zu bekämpfen. Was aber vielfach fehlt, ist die optimale Abstimmung der Maßnahmen aufeinander.

1 INTERNATIONALE STUDIE

Um den internationalen Status Quo an Antikorruptionsmaßnahmen und deren Implementierung im Rahmen von Management-Systemen sowie das ge-

nerelle Problembewusstsein in diesem Sektor zu erfassen, wurde ein internationales Forschungsprojekt initiiert. Die Arbeitsgruppe wurde im Rahmen eines technischen Komitees der Weltstraßenvereinigung PIARC unter der Leitung von Alexander Walcher (Geschäftsführer AS-FINAG BMG) initiiert und gemeinsam mit der FH JOANNEUM in den Jahren 2008-2011 abgewickelt. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurden effektive Möglichkeiten zur Korruptionsbekämpfung und Integritätsförderung in den Unternehmen erarbeitet.

Mit Hilfe eines umfangreichen Fragebogens und zusätzlicher Tiefeninterviews konnten 2009 auf breiter internationaler Ebene (in Summe Unternehmen aus 20 Ländern in Europa, Amerika, Australien, Asien und Afrika) zu folgenden Themen interessante Informationen, Beispiele und Meinungen eingeholt werden, die in der Folge analysiert wurden.

Der Großteil der Fragebögen wurde von behördlichen Straßenbauorganisationen ausgefüllt. Schwerpunktmäßig sind diese Unternehmen im Bereich der Entwicklung und Planung von hochrangigen Straßen, der Vergabe von Planungs- und Bauleistungen und dem Betrieb von Straßen tätig.

Eine zentrale Frage war die Einschätzung der Effektivität von geplanten und durchgeführten Maßnahmen zur Vermeidung und Bekämpfung von Korruption.

Folgende Themenbereiche wurden u.a. dabei behandelt:

- > Gründe für Korruption
- > Gesetzliche Hintergründe
- > Ist-Stand Analyse der Management Systeme
- > Korruptionsprävention
- > Bekämpfung von Korruption
- > Meldesysteme & Informantenschutz und
- > geplante Weiterentwicklungen in diesem Bereich.

Die Ergebnisse der durchgeführten Analysen und Befragungen zeigen, dass alle befragten Unternehmen hinlänglich mit der Thematik betraut sind und bereits ein hohes Maß an Problembewusstsein vorhanden ist. Je weiter die Managementsysteme (inkl. der Kontrollsysteme) in der jeweiligen Organisation entwickelt sind, desto geringer ist auch das Risiko von Korruption. Die Studie zeigte klar, dass um Korruption nachhaltig zu vermeiden, vorrangig präventive Maßnahmen, welche vor allem die Bewusstseinsbildung und das Problembewusstsein bei den Mitarbeitern fördern, die Basis für eine Erhöhung des Integritätslevels im Unternehmen darstellen. Viele Maßnahmen betreffen dabei das Arbeitsumfeld im Unternehmen. Je besser das Arbeitsklima und die Mitarbeiterführung und je besser die Management- und Kontrollsysteme im Unternehmen, desto weniger Korruption wird es im Unternehmen geben.

2 KREISLAUF DER KORRUPTION UND INTEGRITÄT

Im Rahmen der Arbeitsgruppe „Institutional Integrity“ der Weltstraßenvereinigung PIARC wurde im Zuge der geführten Diskussionen ein Kreislaufmodell der Integrität entwickelt, welches in verschiedenen Ebenen die Herangehensweise zur Prävention bzw. Identifizierung und Verfolgung von Korruption beschreibt und ebenfalls dem Kreislauf der Korruption als „Gegenspieler“ gegenübergestellt wird. Korruption und Integrität zeigen demnach wesentliche gegenseitige Beeinflussungen und komplexe Wechselwirkungen.

Die einzelnen Elemente dieses Modells sind in der folgenden Grafik beschrieben und werden im Anschluss erläutert.

2.1 KREISLAUF DER KORRUPTION

Der Kreislauf der Korruption beginnt beim Ignorieren der Thematik an sich. Seitens des Unternehmens werden keine Gegensteuerungsmaßnahmen gesetzt. Weder wird auf Korruptionsvorfälle reagiert, noch wird das Thema generell als „Issue“ im Unternehmen erkannt. In vielen Fällen wird das Thema Korruption bagatellisiert oder es wird behauptet, „dass es so etwas bei uns sicher nicht gibt und daher auch keine Maßnahmen gesetzt werden müssen.“ Durch das „ak-

tive“ Ignorieren des Themas werden aber bereits mehr oder weniger bewusst die ersten Schritte in Richtung Korruption ermöglicht.

Die zweite Stufe ist das bewusste Verschleiern von korrupten Aktivitäten. Korrupte Handlungen im Unternehmen sind zwar bekannt, es werden aber keine Gegensteuerungsmaßnahmen getroffen. Im Gegenteil werden Ergebnisse zum Beispiel bewusst falsch dargestellt um (externe) Kontrollinstanzen zu täuschen und somit die korrupten Handlungen zu verschleiern. Auch die Unterlassung einer Einleitung von Maßnahmen kann eine Mithilfe zur Verschleierung darstellen.

Die dritte und letzte Stufe ist die vorsätzliche Planung von korrupten Handlungen, indem bewusst Systeme und Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine systematische Umsetzung von Korruption ermöglichen. Dazu zählen z.B. wettbewerbseinschränkende oder absprachefördernde Systeme im Vergabewesen, das Ausschalten von Kontrollinstanzen, das bewusste Schaffen von Problemen um Zahlungen von Unternehmen zu erzwingen und die Anwendung korrupter Handlungen über mehrere Managementebenen (Verteilungssystem an Mitwissern und Mitwirkern). In solchen Systemen wird es verschiedenen Mitarbeitern ermöglicht korrupt zu sein, ohne dass sie die Konsequenzen besonders befürchten müssen.

2.2 KREISLAUF DER INTEGRITÄT (CYCLE OF INTEGRITY)

Dem Kreislauf der Korruption steht der Kreislauf der Integrität gegenüber. Hier wurde das Thema Korruption bzw. Integrität im Unternehmen als „Issue“ erkannt und entsprechende Maßnahmen getroffen. Der sich positiv verstärkende Kreislauf beginnt bei der aktiven Prävention von Korruption. Zu den vorbeugenden Maßnahmen zählen u.a. Bewusstseinsbildung und Aufklärung der Mitarbeiter, organisatorische Maßnahmen auf Projekt- und Unternehmensebene, die Weiterentwicklung der Managementsysteme, die Spezifizierung des Beschaffungsprozesses und des Prozesses der Auftragsabwicklung sowie die Verbesserung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sowie die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur mit dem Ziel die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen.

Die zweite Stufe befasst sich mit der Schaffung von entsprechenden Rahmenbedingungen, die eine rechtzeitige Identifikation von etwaigen Korruptionsfällen ermöglichen und fördern. Die wichtigste Maßnahme dazu ist die Entwicklung und Anwendung von Kontrollsystemen im Rahmen der Managementsysteme. Diese müssen auf allen Ebenen des Unternehmens (Projekt-, Abteilungs- und Unternehmensebene) umgesetzt werden. Weiters sind im Rah-



Kreislauf der Korruption – Kreislauf der Integrität

antikorruption

men der Identifikation Systeme zur Meldung von Verdachtsfällen zu definieren.

Die dritte Stufe befasst sich mit der konsequenten Verfolgung von aufgetretenen Korruptionsfällen im Unternehmen. Es sind im Rahmen der Unternehmenspolitik klare Maßnahmen zur Verfolgung von Korruptionsfällen zu definieren und im Anlassfall konsequent umzusetzen. Dazu zählen die Verwarnung, das Disziplinarverfahren, die fristlose Entlassung und die strafrechtliche Verfolgung.

3 WECHSELWIRKUNGEN IM SYSTEM

Das eben beschriebene Modell ist gekennzeichnet von diversen systemimmanenten Wechselwirkungen. Diese treten einerseits innerhalb der Kreisläufe selbst auf bzw. interagieren die beiden Kreisläufe auch untereinander über die induzierten Effekte. Das Erkennen und Nutzen dieser Wirkungen als dynamisches System ist Voraussetzung zur Implementierung von effizienten und effektiven Antikorruptionsmaßnahmensystemen in Unternehmen.

3.1 WECHSELWIRKUNGEN INNERHALB DER KREISLÄUFE

Das Modell des wechselwirkenden Kreislaufes zeichnet sich dadurch aus, dass sich die jeweiligen Elemente bzw. Stufen besonders innerhalb des Kreislaufes der Integrität gegenseitig bedingen und verstärkend oder behindernd beeinflussen. Um eine positive Verstärkung im System der Integrität zu erreichen, ist es demnach erforderlich, dass die einzelnen Maßnahmen der jeweiligen Stufen ineinander greifen und aufeinander abgestimmt sind. Weiteres ist es essenziell, dass in allen Stufen des Systems gleichermaßen investiert wird um ein umfassendes und effektives System zu schaffen. Demnach ist es z.B. nicht zielführend, wenn sich

ein Unternehmen ausschließlich auf die Prävention konzentriert jedoch die implementierten Maßnahmen zur Identifikation bzw. Verfolgung nicht gleichermaßen ausgereift sind. Das System kann nur so effektiv und wirksam sein wie sein schwächster Teil.

Weiteres gilt es hervorzuheben, dass es sich hierbei um ein dynamisches System handelt, welches laufend an aktuelle Erkenntnisse anzupassen ist. Dies bedeutet, dass Erkenntnisse, welche beispielsweise im Rahmen der Aufdeckung eines Korruptionsfalles gewonnen werden, bestmöglich für die eine künftige Prävention ähnlich gelagerter Fälle zu nutzen und die Präventionsmaßnahmen im Unternehmen entsprechend anzupassen sind.

3.2 WECHSELWIRKUNGEN ZWISCHEN DEN KREISLÄUFEN DER KORRUPTION UND DER INTEGRITÄT

Zwischen dem Kreislauf der Korruption und dem Kreislauf der Integrität gibt es in der Praxis zahlreiche Wechselwirkungen, die in der Folge analysiert werden sollen. Je nachdem welcher Kreislauf ausgeprägter ist, werden die angeführten Effekte positiv bzw. negativ verstärkt. Generell kann festgestellt werden, dass die Quantifizierung der Auswirkungen von Korruption äußerst komplex und nur mit entsprechenden Unsicherheiten grob möglich ist.

Betriebswirtschaftliche Auswirkungen

Die am konkretesten zu quantifizierenden Effekte sind die betriebswirtschaftlichen Effekte von Korruption bzw. gelebter Integrität auf das Unternehmen selbst. In allen Fällen von Korruption wird das Unternehmen geschädigt - zugunsten der an der Korruption beteiligten Personen auf Auftraggeber- und Auftragnehmerseite. Dies betrifft u.a. die Erhöhung der Kosten von Projekten und wettbewerbsverzerrende Maßnahmen. Eine gelebte

Integrität im Unternehmen ermöglicht eine langfristig und nachhaltig wettbewerbsfähige Unternehmensstruktur auf Basis wirtschaftlicher und effizienter Projektumsetzungen.

Auswirkungen auf das Image

Neben dem unmittelbaren wirtschaftlichen Schaden des Unternehmens ist aber auch der Imageschaden des Unternehmens durch Korruption zu berücksichtigen. Imageschäden sind schwer zu quantifizieren, aus verschiedenen Fällen der Vergangenheit ist aber bekannt, dass aufgedeckte Korruptionsfälle die in der Öffentlichkeit lang und breit diskutiert wurden einen immensen und nachhaltigen Schaden für das betroffene Unternehmen und auch das gesamte Management des Unternehmens gehabt haben. In den meisten Fällen reichen Einzelfälle aus um das gesamte Unternehmen sowie seine Mitarbeiter in Verruf zu bringen. Weiters ist zu betonen, dass ein geschädigtes Image zu Vertrauensverlusten und damit zu einer schlechteren Auftragslage führen kann, was wiederum Rückkopplungen auf die betriebswirtschaftlichen Effekte hat.

Auswirkungen auf die Gesellschaft

Weiters sind auch auf der Ebene der Gesellschaft bzw. des Staates erhebliche Auswirkungen von Korruption zu spüren. Je nachdem wie in großen (zum Teil sogar staatsnahen) Unternehmen mit dem Thema Korruption und der Verfolgung von Korruptionsfällen umgegangen wird, hat dies eine Vorbildwirkung auf die gesamte Gesellschaft des betroffenen Landes. Wenn bekannt ist, dass an der Spitze des Staates oder von Unternehmen Korruption toleriert wird oder gar üblich ist, dann ist die Hemmschwelle für den „kleinen Mann“ viel geringer auch korrupt zu sein. Politiker und Top-Manager müssen den Kreislauf der Integrität glaubhaft vorleben, nur dann besteht eine Chance auf eine korruptionsfreie Gesellschaft.

Bei Infrastrukturunternehmen spiegelt sich ein hoher Grad an Integrität auch in einem höheren Level of Service und einer höheren Kundenzufriedenheit wider. Der Gesellschaft kann im Rahmen einer wirtschaftlichen und effizienten Unternehmensführung ein qualitativ hochwertiges und sicheres Infrastruktur-System zur Verfügung gestellt werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang wiederum, dass diese Unternehmenshaltung auch in der Gesellschaft kommuniziert wird, was wiederum die Wechselwirkungen zu den Imageeffekten aufzeigt.

Gesamtwirtschaftliche Auswirkungen

Nicht zu Vernachlässigen ist auch der gesamtwirtschaftliche Schaden welcher durch korruptes Verhalten von Unternehmen für den Staat und damit wiederum für die gesamte Gesellschaft zu tragen kommt. Dies betrifft vor allem die Effizienz des allgemeinen Ressourceneinsatzes sowie die Struktur und die Wettbewerbsfähigkeit der Märkte und des Preisgefüges. Die Multiplikationseffekte die insbesondere oft staatsnahe Infrastruktur-unternehmen mit ihren großen und vielschichtigen Aufträgen auf die Gesamtwirtschaft ausüben sind als maßgeblich zu bezeichnen. Durch gelebte Integrität kann daher jedes Unternehmen zu einer nachhaltig stabilen, sozialen gerechten und wettbewerbsfähigen Wirtschaft des Landes beitragen von deren Existenz es wiederum selbst profitiert.

4 ANTI-KORRUPTIONSMASSNAHMEN

Um den Kreislauf der Integrität auch im Unternehmen umsetzen zu können, wurde auf Basis der Diskussionen um den Korruptions- und Integritätskreislauf und der Erkenntnisse aus den internationalen Studien eine umfangreiche Maßnahmenliste erarbeitet. Für die relevanten Themen wurden zuerst die in der Folge angeführten Thesen aufgestellt und daraus Detailmaßnahmen abgeleitet.

In dieser Maßnahmenliste sind die wichtigsten Anti-Korruptionsmaßnahmen dargestellt wobei zwischen Maßnahmen zur Prävention, zur Identifikation und zur Korruptionsverfolgung unterschieden wird.

Die Maßnahmenliste kann als Checkliste für ein Unternehmen verwendet werden, das im Sinne des Kreislaufes der Integrität aktive Maßnahmen setzen will. Es soll aber auch betont werden, dass es je nach Unternehmen und spezifischen Rahmenbedingungen nicht immer erforderlich und sinnvoll ist, alle Maßnahmen umzusetzen, sondern unternehmensspezifische Prioritätenreihenungen entwickelt werden müssen. Ziel ist es jeweils ein auf die aktuellen Bedürfnisse eines Unternehmens abgestimmtes Maßnahmen-system zu entwickeln, welches die Ausgewogenheit der Faktoren Prävention, Identifikation und Verfolgung berücksichtigt.

4.1 MASSNAHMEN ZUR PRÄVENTION VON KORRUPTION

4.1.1 Weiterentwicklung der Business Ethics & Anti-Korruptionsstrategie - bewusstseinsbildende und aufklärende Maßnahmen

These: In vielen Fällen fehlt das Bewusstsein über die Konsequenzen von korruptem Verhalten („Kavaliersdelikt“). Daher sind vorrangig bewußtseinsbildende Maßnahmen für alle Mitarbeiter und soweit wie möglich der Auftragnehmer/Bieter erforderlich.

Ethik Richtlinie

- > Ethik Richtlinie: Zusammenfassung der verbindlichen (und rechtlichen) Vorgaben und Praktiken des Unternehmens im Bereich Business Ethics und Anti-Korruption für alle Abteilungen und Mitarbeiter
- > Klare Definition von Verhaltensregeln im Zusammenhang mit Korruption

- > Grundverständnis der Ethik-Philosophie des Unternehmens

Ethik Workshops

- > Regelmäßiges Abhalten von Ethik Workshops zur Schulung der Mitarbeiter und zur internen Diskussion über aktuelle Fragestellungen, Darstellung der aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen und Konsequenzen (z.B. Geschenkkannahme, Unternehmensschädigung, Schädigung anderer Marktteilnehmer).

Interne und externe

Unternehmenspublikationen

- > Explizite Behandlung von Themen wie Business Integrität und Korruptionsprävention in Publikationen von Unternehmen, einschließlich spezifischer Beispiele von Korruption innerhalb des Sektors, Landes bzw. der Branche. Definitive Klarstellung der firmenweiten „Inakzeptanz“ von korruptem Verhalten gegenüber den Mitarbeitern, Lieferanten und andere Interessengruppen.

IT-Selbsttest für Mitarbeiter

- > Einführung von freiwilligen IT-gestützten Selbsttests zur Erarbeitung der aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen und zur Erhöhung der Bewusstseinsbildung.

Unterzeichnung einer formellen Anti-Korruptionsvereinbarung

- > Unterzeichnung einer formellen Vereinbarung zur Sicherstellung der Einhaltung der Anti-Korruptionsbestimmungen und -regelungen durch die Mitarbeiter, periodische Neuunterzeichnung zur Sicherstellung, dass das Thema bei den Mitarbeitern präsent bleibt („Unwissenheit ist keine Entschuldigung“)
- > Die Art der Vereinbarung kann auf den jeweiligen Mitarbeiter, dessen Dauer der Firmenzugehörigkeit und Position im Unternehmen angepasst werden. Etwaige Folgen und Sanktionen im Falle des Verstößes gegen die Vereinbarungen müssen im Vorfeld deutlich gemacht werden.

antikorruption

Anti-Korruptionsbericht

- > Regelmäßiges Ausfüllen eines Anti-Korruptionsberichts durch den Mitarbeiter über die korrekte Projektvergabe, Planung, Abwicklung, Kommissionierung und Abschluss (basierend auf klar definierten Abschnittsübergängen für den gesamten Projektzyklus)

Integritätserklärung der Bieter

- > Im Rahmen von Ausschreibungen ist als Teil des Angebots von allen Bietern eine Integritätserklärung zu unterschreiben und vorzulegen. Diese beinhaltet auch eine klare Darstellung der Sanktionen, wenn korruptes Verhalten aufgedeckt wird.

4.1.2 Organisatorische Maßnahmen (Unternehmensebene & Projektebene)

These: Durch die Schaffung geeigneter organisatorischer Rahmenbedingungen können viele Möglichkeiten korrupten Verhaltens unterbunden werden, da für alle relevante Entscheidungen mehrere Personen eingebunden werden müssen.

Vier- oder Mehr-Augen-Prinzip

- > Relevante Entscheidungen auf Projekt- und Unternehmensebene insbesondere bei Ausschreibungen bzw. sonstigen kommerziellen und finanziellen Transaktionen, sollten grundsätzlich immer ausdrücklich von zwei oder mehreren Personen getroffen werden, beispielsweise in einem System mit einem „Autor“ und einem „Prüfer“.

Unterschriftenregelungen

- > Es muss bei der Unterschrift von Dokumenten eine klare Regelung der hierarchischen Struktur auf Unternehmens- und Projektebene geben. Je größer die Tragweite der Entscheidung, desto höher sollte der Gegenzeichner in der Firmenhierarchie stehen. Diese Regelungen sollten u.a. auch Vorgaben für den internen

Schriftverkehr, für Garantiebrieft, und die Freigabe und Bestellung von Leistungen umfassen.

Stellvertreterregelung

- > Einführung umfassender Stellvertreterregelungen, um sicherzustellen, dass sich Sachkenntnisse nicht bei nur einer Person ansammeln (Potential eines Informationsmissbrauchs minimieren).
- > Die Definition der Rechte und Pflichten des Stellvertreters ist essentiell.
- > Die Beistellung entsprechender Personalressourcen für die sinnvolle Umsetzung der Stellvertreterregelung in allen relevanten Bereichen ist essentiell. Diese Maßnahme ist auch eine Entlastung für die Mitarbeiter.

Job Rotation

- > Einführung eines Systems zur Personalrotation in korruptionsgefährdeten Bereichen, wie z.B. im Bereich der Beschaffung, Reporting, Vergabeabteilungen, zentraler Einkauf, etc. Bei der Job Rotation ist zu berücksichtigen, dass mit jedem Personalwechsel auch wertvolles Know-how verloren geht, daher ist bei der Übergabe darauf besonderes Augenmerk zu legen.

Meldung von Nebenbeschäftigungen

- > Verpflichtende Meldung von beabsichtigten Nebenbeschäftigungen der Mitarbeiter und Notwendigkeit der Freigabe durch den Vorgesetzten.
- > Meldung anderer Geschäftsbeziehungen bzw. Beziehungen zu Organisationen mit potentiell Interessenskonflikt (z.B. Beteiligungen).
- > Überprüfung auf Interessenskonflikte durch den Vorgesetzten - Grundlage dafür ist eine exakte Definition von „Nebenbeschäftigung“ – mit Sanktionen, wenn eine solche Meldung seitens des Mitarbeiters nicht erfolgt.

Meldung von persönlichen Naheverhältnissen

- > Verpflichtende Meldung von persönlichen Naheverhältnissen zwischen

Mitarbeitern und Bietern sowie anderen Organisationen mit potentiell Interessenskonflikt (z.B. familiäre oder ähnliche Beziehungen) und Notwendigkeit der Freigabe durch den Vorgesetzten - Grundlage dafür ist eine exakte Definition von „Naheverhältnis“.

- > Überprüfung auf Interessenskonflikte durch den Vorgesetzten - mit Sanktionen, wenn eine solche Meldung seitens des Mitarbeiters nicht erfolgt. Mögliche Neuvergabe der Aufgaben innerhalb der Organisation, um Situationen zu vermeiden, in denen persönliche Beziehungen zu Interessenkonflikten führen können.

Einbindung von Servicestellen mit fachspezifischem Know-how

- > Einbindung der Servicestellen bzw. Fachbereiche (wie z.B. Beschaffung, Bauwirtschaft, etc.) in den Planungs- und Ausschreibungsprozess und bei Erweiterungen des Auftrages.
- > Vorsehen spezifischer Maßnahmen und gezielter Ressourcen, um die Annahme oder das Angebot korrupter Praktiken zu verhindern, zu entdecken bzw. damit umzugehen.

4.1.3 Entwicklung bzw. Weiterentwicklung der Managementsteuerungssysteme

These: Je besser die Management- & Kontrollsysteme zur Steuerung eines Unternehmens entwickelt sind, desto leichter ist es, effektive Anti-Korruptionsmaßnahmen darin zu implementieren und desto geringer ist auch die Bereitschaft von Mitarbeitern korrupt zu handeln, da die Möglichkeit einer Aufdeckung von Korruptionsfällen deutlich höher ist.

Projektinformations-System

- > Entwicklung und Einführung eines Projektinformationssystems (Steuerung durch Kennzahlen) zur verbesserten Steuerung der Projekte durch die Führungskräfte mit Hilfe des Projektmanagements sowie zur verbesserten Analyse von Abweichungen.

Risikomanagement-System

- > Entwicklung und Einführung eines Risikomanagementsystems zur Erhöhung der Transparenz von heiklen Themen sowie zur Entwicklung eigener Risikochecklisten für korruptionsgefährdete Bereiche und Themen.

Kostenmanagement-System

- > Entwicklung, Einführung bzw. Weiterentwicklung eines Kostenmanagement- Systems zur Kostenverfolgung für mehr Transparenz bei den Kostenentwicklungen und -abweichungen.

Projektmanagement-System

- > Entwicklung, Einführung bzw. Weiterentwicklung des Projektmanagement- Systems für eine professionellere Abwicklung, bessere Dokumentation und mehr Transparenz.

Projekt und Transaktionsgegenzeichnung

- > Klare Anweisung für Projekt- und Transaktionsgegenzeichnung samt Nachweis der termingerechten Durchführung und Qualität der Arbeiten gemäß Kostenschätzung einschließlich einer möglichen Anwendung des oben genannten Vier- (oder Mehr)- Augenprinzips.

Kontrollsysteme

- > Die Entwicklung von Kontrollsystemen auf Projektebene, auf Abteilungsebene und auf Unternehmensebene sowie die Einführung einer Internen Revision und externer Kontrollen ermöglichen nicht nur eine bessere Steuerung des Unternehmens und der Projekte sondern auch eine bessere Identifikation von Korruptionsfällen und wirken daher auch präventiv abschreckend gegen ethisch nicht korrektes Verhalten.

4.1.4 Spezifizierung des Beschaffungsprozesses im Rahmen des QM-Systems

These: Besonders der korruptionsgefährdete Beschaffungsprozess ist durch

klare und detaillierte Prozesse unmissverständlich zu regeln. Klare Regelungen sollen durch klare Vorgangsweisen bei Schlüsselentscheidungen „Missinterpretationen“ durch die Mitarbeiter verhindern.

Kommissionelle Entscheidungen

- > Freigabe aller relevanter Entscheidungen im Vergabeverfahren (wie z.B. Direktvergaben, Freigabe der Ausschreibungsunterlagen, Festlegung des Bestbieters, Widerruf einer Ausschreibung, Ausscheiden von Bietern, u.ä.) durch eine Kommissionen von zwei oder mehr Personen.

Standardisierung von Ausschreibungen

- > Standardisierung der Ausschreibungsunterlagen zur Vergleichbarkeit der Bieter und zur Erhöhung der Transparenz unter Berücksichtigung von vergabegesetzkonformen Vergabebedingungen.

Beschaffung - Abweichungen vom Standard

- > Definition ab wann bei Abweichungen von den Standardverfahren, -kosten bzw. -prozessen wer (z.B. Servicestellen) bei welchen Themen einzubinden sind.

Melde- bzw. Zustimmungspflicht

- > Klare Regelungen betreffend Melde- bzw. Zustimmungspflicht an die Geschäftsführung, Vorstand bzw. Aufsichtsgremien im Rahmen des Beschaffungsprozesses, wie z.B. Freigabe zur Bekanntmachung oder Freigabe Vergabe an den Bestbieter.

Prüfungsablauf von Angeboten

- > Definition des Prüfungsablaufes von Angeboten im QM als Beschaffungsprozess inkl. Detaillierung des Prüfungsablaufs in einzelne Prüfungsabschnitte.

Vertiefte Angebotsprüfung der Preise

- > Verpflichtende Durchführung einer vertieften Angebotsprüfung (z.B. auf Preisangemessenheit, Plausibilität

der Preise und Kontrolle der Massen bei auffälligen Preisen)

- > Erstellung und Analyse eines detaillierten Preisspiegels als Kontrollmaßnahme gegen Spekulation
- > Vertiefte Analysen bei Verdacht auf Preisabsprachen

Vertiefte interne Angebotsprüfung von Großprojekten

- > Definition der Rahmenbedingungen für die interne Angebotsprüfung bei Großprojekten (ausschließlich durch Mitarbeiter und in Räumen des Auftraggebers unter strenger Aufsicht und mit entsprechenden Beschränkungen)

Kommissionelle Angebotsöffnung

- > Ein detaillierter Ablauf der Anbotseröffnung ist im Rahmen der Ausschreibungsbedingungen festzulegen.
- > Die Angebotsöffnung muss bei allen Vergabeverfahren kommissionell erfolgen.

Dokumentation und Veröffentlichung der Vergabeentscheidung

- > Offizielle und öffentliche Bekanntgabe der Vergabeentscheidungen an alle Bieter (Offenlegung und Transparenz der Entscheidungsfindung). Stillhaltefrist zwischen der Bekanntgabe der beabsichtigten Vergabe und der tatsächlichen Vergabe, um eine Überprüfung und gegebenenfalls Ablehnung zu ermöglichen.

Wettbewerbsfördernde Maßnahmen zur Erhöhung der Bieter Vielfalt

- > Bewusster Bieterwechsel zur Erweiterung des Wettbewerbs, z.B. bei geladenen Vergabeverfahren, gezielte Einladung neuer Bieter, Vermeidung von zu stark einschränkenden Referenzen als Eignungskriterien
- > 4-Augen Kontroll-Prinzip zur Genehmigung der Liste der einzuladenden Bieter
- > Vermeidung von großen Bietergemeinschaften (soweit sie zur Leistungserbringung nicht unbedingt erforderlich sind)

antikorruption

4.1.5 Entwicklung bzw. Weiterentwicklung der Prozesse im Bereich der Auftragsabwicklung

These: Die Bereiche der Auftragsabwicklung müssen so klar definiert werden, dass Missverständnisse vermieden werden können und korruptionsgefährdete Bereiche allen Mitarbeitern bewusst sind.

Entwicklung Vorgaben für die Abrechnung von Leistungen

- > Spezifizierung der Prozesse und Vorgaben für die Abrechnung von Bau- und Dienstleistungen über Prozesse und Leitfäden, wie z.B. Art und Umfang der Abrechnung, Art und Detaillierungsgrad der Rechnungsprüfung, Vorgangsweise bei Abweichungen in der Abrechnung gegenüber dem Vertrag.

Entwicklung Vorgaben für Zusatzaufträge

- > Spezifizierung der Prozesse und Vorgaben für die Vergabe, Prüfung und Abrechnung von Zusatzaufträgen durch die Weiterentwicklung von Standardvorgaben, Mustern, Leitfäden und Regelungen.

4.1.6 Unternehmenskultur und verbesserte Identifikation mit dem Unternehmen

These: Je weiter die Unternehmenskultur entwickelt ist und je höher die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen ist, desto geringer ist die Bereitschaft des Mitarbeiters korrupte Handlungen zu setzen.

Unternehmenskultur

- > Definition von Maßnahmen zur Verbesserung der (formellen und informellen Unternehmenskultur und der Stärkung von Werten, wie z.B. bzgl. des unternehmensinternen Umgangs der Mitarbeiter miteinander (offene Kritik und offene und wertschätzende Kommunikation) sowie bzgl. der Verhaltensweisen gegenüber Externen.

- > Aufnahme von Themen im Zusammenhang mit „Integrität“, „Ethik“ und „Respekt“ in Firmenvisions- und Zielerklärungen sowie Förderung dieser Werte“ unter den Mitarbeitern in der Praxis.

Stärkere Identifikation mit dem Unternehmen

- > Entwicklung von Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Stärkung des Zusammenhalts (z.B. Team-Building) und Förderung einer positiven Zusammenarbeit.
- > Verstärkte Einbindung der Mitarbeiter in strategische Fragen der Weiterentwicklung des Unternehmens, gemeinsame Entwicklung von Werten, Visionen u.ä.

Vorbildwirkung der Führungskräfte

- > Die Unternehmenskultur wird auch maßgeblich von der Vorbildwirkung der Führungskräfte bestimmt. Führungskräfte sollten Ihre Positionen als Vorbildwirkung aktiv nutzen.
- > Das Management muss durch „Vorbild führen“ und jeglichen Verdacht eines Verhaltens, das den Ruf des Unternehmens in Misskredit bringen könnte oder mit Korruption in Verbindung gebracht werden könnte, vermeiden.

Positive Fehlerkultur

- > Offene Kommunikation und wertschätzender Umgang mit identifizierten Fehlern „Bestrafungskultur“ vermeiden und > Fehler als „Schatz“ (Lernmöglichkeit) erkennen im Sinne des KVP-Prozesses (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)

4.1.7 Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit

These: Je höher die Zufriedenheit des Mitarbeiters im Unternehmen ist, desto geringer ist die Bereitschaft des Mitarbeiters, korrupte Handlungen zu setzen.

Grundgehaltsstufen, allgemeine Bestimmungen

- > Sicherstellung, dass Grundgehalt und Bestimmungen des Unternehmens die Lebenskosten spiegeln und wettbewerbsfähig mit äquivalenten Unternehmen der öffentlichen Wirtschaft und Privatwirtschaft sind.
- > Sicherstellen, dass alle Mitarbeiterzahlungen den Vertragsbestimmungen entsprechen, regelmäßig bezahlt werden und dass ein ordentliches Einkommen garantiert ist.

Leistungsgerechte Bezahlung

- > Eine leistungs-, und verantwortungsbezogene Bezahlung unter Berücksichtigung des persönlichen Einsatzes erhöht i.a. die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Persönliche Anerkennung und wertschätzendes Feedback

- > Wahrnehmen der Leistung der Mitarbeiter und wertschätzendes ehrliches Feedback über Erfolge und Misserfolge der Mitarbeiter erhöhen die persönliche Anerkennung und damit die Mitarbeiterzufriedenheit erheblich.

Klare Zielvorgaben

- > klare und erreichbare Aufgabenstellung für alle Mitarbeiter inkl. regelmäßiger kritischer Reflexion der Zielvorgaben vermeiden Überforderung und Unzufriedenheit.

Verbesserungsvorschläge behandeln

- > Wahrnehmen und Wertschätzung von Verbesserungsvorschlägen von Mitarbeitern, die für das Unternehmen Vorteile bringen könnten. Umsetzung der Vorschläge (inkl. Mitteilung an den Mitarbeiter) oder Erklärung warum die Vorschläge nicht umsetzbar sind.

Mitarbeitergespräche

- > Mitarbeitergespräche ermöglichen eine strukturierte Auseinandersetzung des Vorgesetzten mit den positiven Leistungen und den Bereichen mit Weiterentwicklungsbedarf des Mitarbeiters (z.B. persönliche Weiterentwicklung, Personalentwicklung).

- > Das Mitarbeitergespräch gibt auch ein Stimmungsbild über die aktuelle Mitarbeiterzufriedenheit wieder.
- > Durchführen von Mitarbeiterbefragungen inkl. Ableitung und Umsetzung von ergebnisbezogenen Maßnahmen.

Verbesserung des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsbedingungen

- > Ein positives Arbeitsklima hängt auch von ansprechenden Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter ab. Daher sind auch entsprechende Maßnahmen zur mitarbeiterfreundlichen Gestaltung des Arbeitsumfeldes zu treffen.

Teambuilding

- > Aktive Team-Entwicklung führt zu einer Stärkung des Zusammenhalts innerhalb der Teams, der Abteilungen und auch abteilungsübergreifend. (Effizientes Teamwork verbessert auch die Chancen, dass korruptes Verhalten Einzelner von anderen Teammitgliedern wahrgenommen und gemeldet wird.)

Maßnahmen gegen Mobbing

- > Setzen von Maßnahmen zur Früherkennung und Vermeidung von Mobbing, Definition klarer Konsequenzen bei Mobbing und Bereitschaft, diese in der Praxis umzusetzen.

Vermeidung von Burnout-Syndromen

- > Präventive Maßnahmen zur Vermeidung von Burnout-Syndromen, rasche Hilfe für die Mitarbeiter bei Verdacht auf Überlastung, Sicherstellung ausreichender Personalressourcen für die übertragenen Aufgaben.

Mitarbeiterberatung und Zugang zu Hilfsstellen

- > Informelle Kanäle (außerhalb des Managements) für die Mitarbeiter, um Personalthemen und -probleme anzusprechen und zu diskutieren inkl. Themen wie Korruption, Erpressung, Verleumdung oder Mobbing.

4.2 MASSNAHMEN ZUR IDENTIFIKATION VON KORRUPTION

4.2.1 Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Kontrollsystemen im Rahmen der Management-Systeme

These: Eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Identifikation von Korruption ist die Existenz von umfassenden Kontrollsystemen als Teil der Managementsysteme eines Unternehmens. Jedes System zur Bekämpfung von korruptem Verhalten ist nur so gut wie das System das korruptes Verhalten erkennt und identifiziert.

Weiterentwicklung des Controllings

- > Entwicklung, Einführung bzw. Weiterentwicklung des Controllings zur verstärkten inhaltlichen Kontrolle relevanter korruptionsgefährdeter Entscheidungen sowie zur Analyse der Auftragnehmer, Projektbeteiligten und der daraus gewonnenen Kennzahlen.

Interne Kontrolle auf Projektebene

- > Durchführung laufender Eigenkontrollen durch die Projektleitung mittels Kennwerte, Checklisten und Abweichungsanalysen zur frühzeitigen Identifikation von Unregelmäßigkeiten.

Interne Kontrolle auf Abteilungsebene

- > Durchführung laufender Kontrollen durch die Abteilungsleitung auf Basis des Berichtswesens und persönlicher Gespräche, (z.B. Analyse von Kennwerten, Abweichungsanalysen, stichprobenartige Detailprüfungen) zur frühzeitigen Identifikation von Unregelmäßigkeiten, Abweichungen bzw. korrupten Handlungen.

Interne Kontrolle auf Unternehmensebene (z.B. interne Revision)

- > Prüfung des Projekts, der Programme und anderer Unternehmensaktivitäten durch die interne Revision während der Vergabe, Abwicklung oder nach Projektende durch stichprobenartige

Detailanalysen inkl. Betrugsprüfungen (Fraud Audits) zur Identifikation von Unregelmäßigkeiten bzw. korrupten Handlungen.

- > Kontrolle der Einhaltung der Prozesse im Rahmen des Qualitätsmanagements durch z.B. interne Fachabteilungen, Servicestellen oder Rechtsabteilung zur Identifikation von Unregelmäßigkeiten.

Externe Kontrollen

- > Einführung von externen Kontrollen (z.B. Begleitende Kontrolle) bei Aufträgen mit höherer Auftragssumme als zusätzliche Kontrollinstanz mit Berichtspflicht an die Abteilungssebene wobei eine wichtige Aufgabe der externen Kontrollen in der Identifikation von unkorrekten bzw. ggf. auch korrupten Handlungen liegt.

4.2.2 Systeme zur Meldung von Verdachtsfällen

These: Um die Motivation der Mitarbeiter zur Meldung bzw. Identifizierung von Verdachtsfällen zu fördern, ist es notwendig entsprechend vertrauensstiftende Systeme zur Meldung von Verdachtsfällen zu implementieren. Jedes System zur Bekämpfung korrupten Verhaltens ist nur so gut wie das System das korruptes Verhalten erkennt und identifiziert.

Anlaufstelle für Korruptionsverdachtsfälle

- > Schaffung von klar definierten Anlaufstellen für betroffene oder beteiligte Mitarbeiter von Korruptionsverdachtsfällen.

Ombudsmann / Ethikvertrauensperson

- > Persönliche Ansprechperson mit hoher Akzeptanz & Vertrauensstellung bei den Mitarbeitern. Persönliches Gespräch als Meldesystem im Verdachtsfall. Diskrete Vorgangsweise durch den Ombudsmann im Anlassfall ist vertrauensstiftend für die Mitarbeiter.

antikorruption

Anonyme Meldesysteme

- > Meldestelle, bei der jeder Mitarbeiter etwaige korrupte Machenschaften unter Angabe der möglichen korrupten Person sowie des Sachverhalts anonym (Hotline, anonyme Mailsysteme udgl.) melden kann.
- > Kritische Anmerkung: Bei anonymen Meldesystemen besteht das Risiko, dass das System z.B. zum Mobbing einzelner Personen missbraucht werden könnte, da der persönliche Kontakt fehlt.
- > Neben den vollkommen anonymen Meldesystemen gibt es auch Systeme, bei denen der Melder zwar seinen Namen bekanntgibt, dieser aber nach außen hin geheim gehalten wird – vor allem auch zum Schutz des Melders.

Meldungen nach extern

- > Externe Help-Line oder Stelle für die Anzeige korrupter Aktivitäten, unabhängig vom Unternehmen - kann für Fälle anwendbar sein, bei denen das Vertrauen in die internen Meldesysteme nicht gegeben ist oder die oberste Führung vom Korruptionsverdacht betroffen ist.

Meldung bei Preisabsprachen, Kartellverhalten oder wettbewerbs-schädigende Praktiken

- > Meldung an die Behörden (z.B. Wettbewerbskommission) wenn Preisabsprachen, Kartellverhalten oder sonstige wettbewerbsschädigende Praktiken eines oder mehrerer Unternehmen in der Ausschreibungs- oder Projektdurchführungsphase vermutet werden.

4.3 MASSNAHMEN ZUR KORRUPTIONSVERFOLGUNG

4.3.1 Definition klarer Vorgaben

These: Ganz klare Regelungen schrecken nicht nur Mitarbeiter vor korrupten Handlungen ab, sie geben den Füh-

rungskräften auch einen klaren Rahmen und eine Unterstützung zu einer korrekten und konsequenten Vorgangsweise.

Klare und transparente Festlegung

- > Definition von klaren und transparenten Festlegungen beim Auftreten von korruptem Verhalten und weitreichende Verbreitung unter den Mitarbeitern und anderen Personen durch Print- und elektronische Medien. Diese Bestimmungen sollten klar festlegen, welche Sanktionen gegenüber Einzelpersonen und Unternehmen getroffen werden, wenn korruptes Verhalten aufgedeckt und nachgewiesen wird.

Einheitliche Vorgangsweise

- > Definition der Schritte für eine einheitliche und für alle Mitarbeiter gleiche Vorgangsweise im Korruptionsfall.

4.3.2 Verantwortungsbereich beim Handling von Korruptionsfällen

These: Wenn Korruption festgestellt wird, die von Einzelpersonen innerhalb des Unternehmens angezettelt wird oder diese betrifft, müssen die Untersuchungen und Entscheidungen zu daraus resultierenden Aktionen unabhängig, transparent und klar sein. Die Organisation sollte daher spezifische Verantwortung über zu ergreifende, endgültige Schritte festlegen, entweder innerhalb der Managementstruktur oder unabhängig davon.

Ernennung eines unabhängigen Prüfers und Entscheidungsträgers für Sanktionen

- > Ernennung eines eigenen unternehmensinternen oder -externen Managers, der mit der Prüfung und Untersuchung von Korruptionsfällen innerhalb des Unternehmens bzw. bei Lieferanten oder sonstigen Beteiligten beauftragt wird. Dieser Manager sollte von den Abteilungen bzw. Unternehmensbereichen, die vom Korruptionsverdacht betroffen sind, unabhängig sein.

4.3.3 Konsequente Umsetzung der Maßnahmen

These: Wenn die vom Unternehmen angeordneten und durch Richtlinien festgelegten Konsequenzen in der Praxis nicht umgesetzt werden, können die MA oder Lieferanten sehr schnell die die Angst vor korruptem Verhalten verlieren

Informelle Verwarnung

- > Eine informelle Verwarnung kann im Fall einer ganz minimalen Korruption angebracht sein, wenn keine früheren Delikte verzeichnet sind bzw. keine Behauptungen belegt werden können. Keine formellen Eintragungen im Akt.

Formelle Verwarnung

- > Durchführung der Verwarnung bei entsprechenden Verdachtsfällen entsprechend der vorher festgelegten Richtwerte und Grenzwerte. Formelle Eintragung im Akt.

Disziplinarverfahren

- > Einleitung eines Disziplinarverfahrens bei Verdachtsfällen entsprechend der vorher festgelegten Richtwerte und Grenzwerte.
- > Sanktionen können den Verlust von Zahlungen und Privilegien beinhalten, sowie die Versetzung in eine andere Abteilung bzw. ein anderes Unternehmen, und die Herabstufung bzw. Aufhebung von Beförderungsansprüchen für eine bestimmte Zeitspanne.

Einvernehmliche Auflösung des Dienstverhältnisses

- > Im Falle einer schwerwiegenderen Korruption, in dem jedoch mildernde Umstände ersichtlich sind, kann mit dem Arbeitnehmer vereinbart werden, das Arbeitsverhältnis einvernehmlich, ohne jeglichen weiteren Rechtsanspruch, innerhalb eines gewissen Zeitraums, aufzulösen.

Fristlose Entlassung

- > Durchführung der Fristlosen Entlassung bei zweifelsfrei aufgedeckten

Korruptionsfällen, die gewisse Grenzwerte überschreiten, offensichtliche Falschaussagen getätigt wurden oder mit verbaler oder physischer Gewalt gedroht wurde.

Vertragsstrafen oder Aufkündigung des Vertrags

- > Wenn ein Unternehmen eines Auftragnehmers in Korruptionsfälle verwickelt ist, besteht die Option der Suspendierung, Anwendung der Vertragsstrafen bzw. der Beendigung des Vertrages. In schwerwiegenden Fällen kann der betreffende Auftragnehmer permanent oder für eine bestimmte Zeit für künftige Ausschreibungen gesperrt werden.

Strafrechtliche Verfolgung

- > Einleitung einer strafrechtlichen Verfolgung durch Anzeige bei entsprechendem Tatbestand. Eine Unterstützung bei der Entscheidung, ab wann eine strafrechtliche Verfolgung gegen eine Person eingeleitet wird, ist eine im Vorfeld ausgearbeitete Definition bzw. Abgrenzung.

Disziplinarverfahren gegen Führungskräfte

- > Ebenso wie Mitarbeiter, die in Korruptionsfälle verwickelt sind, können Vorgesetzte und Führungskräfte belangt werden, wenn sie die Unternehmensrichtlinien, Präventionsmaßnahmen und Identifikationsprozesse für Korruptionsfälle nicht umsetzen bzw. durchsetzen, selbst wenn sie von den Korruptionsaktivitäten selbst keine Kenntnis hatten.
- > Diese Maßnahme kann auch angebracht sein, wenn die Führungskräfte, sobald sie von der Korruption Kenntnis haben, die Antikorruptions-Unternehmensrichtlinien nicht befolgen (z.B. informelles Vorgehen, wenn ein formelles Disziplinarverfahren angebracht gewesen wäre).

5 ZUSAMMENFASSUNG

Korruption und Integrität haben wesentliche gegenseitige Abhängigkeiten und komplexe Wechselwirkungen. Die zahlreichen Diskussionen im Rahmen der Durchführung der internationalen Analysen zeigen, dass Unternehmen jedenfalls aktive Maßnahmen setzen müssen um einerseits Korruption zu vermeiden, andererseits konkrete Fälle zu identifizieren und diese dann auch konsequent zu verfolgen. Korruption und Integrität müssen also als eigene und relevante Issues erkannt werden und zum Thema im Unternehmen gemacht werden. Zu den wichtigsten Maßnahmen zählen dabei die Weiterentwicklung von Management Systemen, der Unternehmenskultur und des Beschaffungsprozesses.

Die dargestellte Maßnahmenübersicht versteht sich als Unterstützung für alle jene Unternehmen, die aktiv Maßnahmen im Sinne einer verbesserten Integrität setzen wollen. <<

Quellenangaben:

- > Bostijancic Katja: Internationale Analyse der aktuellen Umsetzung von Anti Korruptionsmaßnahmen in der Praxis, Diplomarbeit, Band 2 F&E Projekt „Integrity“, FH JOANNEUM, 2009
- > Walcher A., Stempkowski R., Apfalter M., Spears J.: „Institutional Integrity - Status quo and recent developments in the road sector“, Routes & Roads, Ausgabe 2010/ Q3 (nr.347)
- > Walcher A., Stempkowski R., Apfalter M., Spears J.: „Institutional Integrity - Cycle of Integrity & Toolkit of Anti-Corruption Measures“, Routes & Roads, Ausgabe 2011
- > Jonathan Spear (UK), Alexander Walcher (Austria), Soren Fogh (Denmark), André Bernard (France), Zolton Toth (Hungary), Rainer Stempkowski (Austria), Marianne Apfalter (Austria: Promoting Institutional Integrity in the Roads Sector, Final Report, Technical Committee B.1, Governance and Structure of Road Administrations, PIARC, 2010
- > Zötsch Mark: „Integrity“ - Grundlagen und Rahmenbedingungen für die Prävention und Bekämpfung von Korruption Diplomarbeit, Band 1 F&E Projekt „Integrity“, FH JOANNEUM, 2008