

Bis Ende der 80er Jahre galt Korruption in Deutschland als ein seltenes Phänomen von Staaten mit einem hohen Sonnenstand: „Je südlicher, desto korrupter“ (Schaupensteiner 2004, S. 117). Nach Aufdeckung zahlreicher Korruptionsdelikte bis hin zu Ermittlungen wegen Bestechlichkeit gegen den Bundespräsidenten und damit gegen eine Person, die zum damaligen Zeitpunkt das höchste Amt der Bundesrepublik Deutschland bekleidete, war das Bild von einem korruptionsfreien Deutschland nicht mehr aufrecht zu erhalten (Schaupensteiner 2004; Zeit Online 2012). Nicht nur im öffentlichen Dienst, sondern auch in zahlreichen Privatunternehmen werden durch Korruption der Wettbewerb und die Qualität der Leistungserstellung eingeschränkt (Bannenberg 2008).

Selbst der Bereich Sozialwesen ist von wirtschaftskriminellen Handlungen betroffen. Anfang des Jahres 2010 haben Medien von Skandalen berichtet bei denen Gelder für gemeinnützige Zwecke, zu einem „gewaltigen Teil in privaten Taschen gelandet sein muss“ (Linssen und Litzcke 2010, S. 244). Auch global etablierte Unternehmen, wie die Daimler AG, sind in den Fokus strafrechtlicher Ermittlungsverfahren gerückt. Es muss davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter der Daimler AG über Jahre ein Netz von Schmiergeldkonten aufgebaut, schwarze Kassen für verdeckte Rabattzahlungen etabliert, Bilanzen verfälscht und in verschiedenen Ländern mit trickreichen Methoden bei der Entlohnung von Mitarbeitern Steuern hinterzogen haben (Nübel 2009). Auch die global agierende Siemens AG geriet durch unrechtmäßige Geschäftspraktiken in das Visier der Ermittlungsbehörden. Gegen die Siemens AG wurde in zahlreichen Ländern wegen Bestechung von ausländischen Amtsträgern oder Angestellten, Untreue, Geldwäsche und Steuerhinterziehung ermittelt. Allein zwischen 2000 und 2006 sind nach den bisherigen Ermittlungen 1,3 Mrd. € Bestechungsgelder gezahlt worden (Wolf 2009). Erstaunlich ist auch die hohe Zahl von Siemens-Mitarbeitern, die an dem Skandal beteiligt sind, die über Jahre hinweg regelmäßig hohe Beträge an Geschäftspartner, Behörden und

Regierungen gezahlt haben, um sich Aufträge zu verschaffen (Dombois 2009). Um diese Zustände zu beseitigen, hat die Siemens AG mittlerweile umfangreiche personelle und strukturelle Maßnahmen ergriffen (Wolf 2009). Die Daimler AG und die Siemens AG sind dabei als zwei Beispiele von vielen zu betrachten. Aufgrund der Bekanntheit dieser Unternehmen ist das mediale Interesse in diesen Fällen aber sicherlich besonders groß<sup>1</sup>.

---

## 2.1 Definitionen

*Korruption* wird in der Literatur auf verschiedene Weise interpretiert (Chun 2009; Farmer und Harbrecht 2006). Der Begriff *Korruption* stammt von dem lateinischen Wort *corrumpere* und bedeutet *bestechen*, *entstellen* und *verderben* (Melcher 2009; Stierle 2008). Umgangssprachlich wird das Wort oftmals mit *Bestechung* verknüpft (Stierle 2008). Korruption kann als Missachtung von moralischen Werten und rechtlichen Normen bezeichnet werden, bei der die gegenseitige Vorteilsnahme von Korruptionsgeber und Korruptionsnehmer im Vordergrund steht (Melcher 2009; Schiller 2006). In diesem Buch wird der Bestochene, der einen unmittelbaren Vorteil aus der illegalen Beziehung generiert, als Korruptionsnehmer bezeichnet. Das kann beispielsweise ein Stadtrat sein, der für die Auftragsvergabe an ein Unternehmen einen unrechtmäßigen Vorteil erhält. Der Korruptionsgeber ist hingegen derjenige, der dem Korruptionsnehmer ein Bestechungsangebot unterbreitet, um einen Ertrag zu generieren, beispielsweise durch die Erlangung eines Auftrages. Oft umfasst der Begriff *Korruption*, dass eine Person für eine Handlung oder eine Unterlassung im Rahmen der Aufgabenerfüllung gesetzeswidrige Vorteile generiert. Dabei orientiert sich die Aufgabenerfüllung eines Korruptionsnehmers nicht an den objektiven Richtlinien und Regeln, sondern an der Höhe des eigenen unrechtmäßigen Vorteils. Das birgt die Gefahr, dass nicht nur die Organisation, in der die Person arbeitet, geschädigt wird, sondern auch gesellschaftliche Schäden verursacht werden. Korruption ist demzufolge ein Angriff auf die sachgerechte, vorschriftsmäßige Aufgabenerfüllung durch eine illegale Interaktion zwischen Korruptionsgeber und Korruptionsnehmer (Dölling 2007; Georgiev 2008; Lambsdorff 2008; Schiller 2006).

Zusammenfassend kann man als Kern vieler Korruptionsdefinitionen die Gefährdung öffentlicher durch private Interessen sowie die gegenseitige Vorteilsnah-

---

<sup>1</sup> Diese beiden Beispiele wurden zur Veranschaulichung der Problematik ausgewählt, d. h. es soll nicht suggeriert werden, diese beiden Unternehmen wären stärker in Korruption verstrickt als andere Unternehmen.

me von Korruptionsgeber und Korruptionsnehmer ausmachen (Mischkowitz et al. 2003; Schiller 2006), die durch das Ausnutzen einer Machtposition ermöglicht wird (Pies et al. 2005). Die Antikorruptionsorganisation *Transparency International* definiert Korruption beispielsweise „als Missbrauch öffentlicher Macht zum privaten Nutzen“ (Transparency International 2009, S. 12). Dasselbe formuliert Leyendecker noch prägnanter (2009a, S. 3): Korrupt sind alle diejenigen, „die sich auf Kosten des Gemeinwohls eigene Vorteile verschaffen“. Etwas genauer und umfassender fällt die vom Bundeskriminalamt verwendete Definition aus, wonach Korruption als „Missbrauch eines öffentlichen Amtes, einer Funktion in der Wirtschaft oder eines politischen Mandats zugunsten eines Anderen, auf dessen Veranlassung oder Eigeninitiative, zur Erlangung eines Vorteils für *sich* oder einen *Dritten*, mit Eintritt oder in Erwartung des Eintritts eines Schadens oder Nachteils für die Allgemeinheit (in amtlicher oder politischer Funktion) oder für ein Unternehmen (betreffend Täter als Funktionsträger in der Wirtschaft)“ definiert wird (Bundeskriminalamt 2011, S. 5). Damit erfasst Korruption die Aktivitäten eines Korruptionsgebers ebenso wie die eines Korruptionsnehmers. Nach Rabl und Kühlmann (2008) bzw. auch Rabl (2009) sind, unabhängig vom konkreten Wortlaut verschiedener Definitionen, folgende Aspekte konstituierend für Korruption: Interaktion zwischen Korruptionsgeber und Korruptionsnehmer, Normverletzung, Machtmissbrauch, das Fehlen direkter Opfer, Geheimhaltung.

Bei einigen Korruptionsverflechtungen, wie bei einer strukturellen oder systemischen Korruption, ist es schwierig, Korruptionsnehmer und Korruptionsgeber klar zu identifizieren (Eigen et al. 2009). Dies führt zu der Notwendigkeit, verschiedene Formen von Korruption gegeneinander abzugrenzen.

---

## 2.2 Korruptionsarten

Neben einer präzisen Definition von Korruption ist die Unterscheidung verschiedener Korruptionsarten praktisch relevant (Bannenberg 2002; Bundeskriminalamt 2011; Chun 2009).

Häufig unterscheidet man zwischen drei Korruptionsausprägungen: situative, strukturelle und systemische Korruption (Eigen et al. 2009). Bei situativer Korruption geht einer Korruptionshandlung keine gezielte Planung oder Vorbereitung voraus. Vielmehr führt ein spontaner Willensentschluss zu einem einmaligen illegalen Verhalten. Strukturelle Korruption setzt hingegen eine bewusst geplante Tat voraus, die auf länger andauernden Korruptionsbeziehungen basiert (Bannenberg 2008). Wird *strukturelle Korruption* großflächig, international organisiert und umfasst möglicherweise sogar ganze politische Systeme, dann

**Tab. 2.1** Korruptionstatbestände des Strafgesetzbuches. (Nach Ostendorf 2008, S. 46)

<i>Rechtsnatur</i>	<i>Passive Begehungsweise (Korruptionsnehmer)</i>	<i>Aktive Begehungsweise (Korruptionsgeber)</i>
	<i>Öffentlicher Dienst</i>	
Beamtenkäuflichkeit ohne Dienstpflichtverletzung	§ 331 StGB Vorteilsannahme	§ 333 StGB Vorteilsgewährung
Beamtenkäuflichkeit mit Dienstpflichtverletzung	§ 332 StGB Bestechlichkeit	§ 334 StGB Bestechung
	§ 335 StGB besonders schwere Fälle der Bestechlichkeit und der Bestechung	
	<i>Im geschäftlichen Verkehr</i>	
Verstoß gegen das Wettbewerbsrecht/ Benachteiligung von Mitbewerbern	§ 299 Abs. 2.1 StGB Bestechlichkeit	§ 299 Abs. 2.2 StGB Bestechung
	§ 300 StGB besonders schwere Fälle der Bestechlichkeit und der Bestechung	
	<i>In der Politik</i>	
Unlautere politische Einflussnahme	§ 108e StGB Abgeordnetenbestechlichkeit/ Stimmenverkauf	§ 108e StGB Abgeordnetenbestechung/ Stimmenkauf

bezeichnet man einen solchen Sachverhalt als *systemische Korruption* (Eigen et al. 2009; Ostendorf 2000). *Systemische Korruption* gehört zur organisierten Kriminalität (Bannenberg und Schauensteiner 2007; Eigen et al. 2009; Ostendorf 2000). Praktisch durchgesetzt hat sich die Unterscheidung zwischen *situativer* und *struktureller* Korruption. Der Weg in die Illegalität beginnt hierbei oft schleichend. Strukturelle Korruption kann zu regelrechten Netzwerken führen, in denen viele Personen auf Geberseite und auf Nehmerseite über Jahre hinweg kooperieren. Oft gehen mit Korruptionshandlungen weitere Begleitdelikte einher, wie etwa Betrug, Untreue oder Steuerhinterziehung (Bannenberg 2002). Strukturelle Korruption gilt deshalb als besonders gefährlich und gehört nach Ostendorf (2008) zur Wirtschaftskriminalität. In aufsteigender Folge von situativer, über strukturelle zur systemischen Korruption nimmt die Bedrohung für das Gemeinwesen zu. Dennoch kann auch aus einer vermeintlich harmlosen situativen Korruption eine Erosion des Rechtsempfindens resultieren. Zudem kann situative Korruption den Boden für strukturelle Korruption bereiten. Ungefährliche Korruption gibt es daher nicht. Diese Sichtweise ist in Deutschland auch rechtlich fixiert. Juristisch manifestiert sich Korruption im engeren Sinne in den in Tab. 2.1 dargestellten Straftatbeständen (Bundeskriminalamt 2011; Hagenkötter 2008; Ostendorf 2008; Saebetzki 2008; Stierle 2008):

Die rechtlichen Grenzen von Korruption sind jedoch nur teilweise bei den wirtschaftlichen Akteuren angekommen, wie eine Umfrage der Claus Goworr Consulting (2007) unter Führungskräften zeigt. Zwar bejahten alle Testpersonen das Vorliegen von Korruption in Fällen der Vorteilsgewährung und Vorteilsannahme gegen Geld, Sachzuwendungen und Dienstleistungen, aber nur je 81 % bejahten Korruption bei *Angebotsabsprachen* anlässlich von Ausschreibungen oder bei *Beschleunigungsgebühren*. Nur für 56 % der Testpersonen gehört der Austausch von *Geschenken* in Höhe von 200 bis 500 € zu Korruption und nur eine Minderheit von 38 % sieht im Austausch von kleinen, aber *regelmäßigen Aufmerksamkeiten* Korruption. Folgerichtig halten 40 % der Testpersonen die bestehenden deutschen Gesetze gegen Korruption für zu ungenau. Allerdings ist nicht nur Unsicherheit, sondern auch eine erhebliche Ambivalenz gegenüber Korruption aus den Antworten der Führungskräfte herauszulesen. So sehen mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte (56 %) in dem Medienrummel, der ein Gerichtsverfahren wegen Korruption häufig begleitet, einen weitaus größeren Schaden als in der Korruption selbst (Claus Goworr Consulting 2007). Neben dieser Kurzübersicht zu Korruptionsarten ist ein Blick auf die Korruptionshäufigkeit unverzichtbar, um die praktische Relevanz von Korruption einschätzen zu können.

---

## 2.3 Korruptionshäufigkeit

Nach dem Ende 2011 veröffentlichten internationalen Wahrnehmungsindex *Corruption Perception Index (CPI)* von Transparency International liegt Deutschland mit einem Punktwert von 8,0 im internationalen Vergleich auf Platz 14 der Wahrnehmungsskala. Der Index gibt Auskunft über das wahrgenommene Ausmaß der Korruption von 10,0 *frei von Korruption* bis 0 *extrem betroffen von Korruption*. Platz 1 belegt das am wenigsten von Korruption betroffene Land Neuseeland mit einem Punktwert von 9,5, gefolgt von Dänemark und Finnland mit einem Punktwert von jeweils 9,4. Am Ende der Tabelle stehen Nordkorea und Somalia mit einem Punktwert von jeweils 1,0 (Transparency International 2011a). Aus den Länderplatzierungen des CPI lässt sich ableiten, dass Korruption ein weit verbreitetes Problem darstellt, von dem nicht nur Entwicklungsländer betroffen sind. Auch Unternehmen aus Industrieländern, die im Heimatland unter Umständen eine geringe Korruptionsrate aufweisen, agieren international und nutzen oftmals Korruption als Geschäftspolitik (Bannenberg 2008). Dies belegt auch der *Bribe Payers Index (BPI)* 2011. Der *BPI*-Index gibt Aufschluss über die Bereitschaft von Unternehmen der führenden Exportländer von China bis Deutschland durch Bestechung im internationalen Geschäftsverkehr einen Vorteil zu generieren. Der Punktwert resultiert

aus den Auskünften der befragten Führungskräfte auf die Frage: „Bitte geben Sie für die Ihnen vertrauten Wirtschaftssektoren an, wie wahrscheinlich es ist, dass Unternehmen aus den folgenden Ländern Bestechungsgelder zahlen oder anbieten, um in diesem Land Geschäfte abzuschließen oder im Geschäft zu bleiben“ (Bannenberg 2008; Transparency International 2011b). Das Resultat bestätigt, dass Unternehmen einiger Staaten, die sich auf den vordersten Plätzen des CPI einreihen, bei Exportgeschäften mit Schwellenländern bereit sind, Schmiergeldzahlungen vorzunehmen. Unternehmen aus den Niederlanden und der Schweiz sind am wenigsten bereit, Bestechungsangebote zu unterbreiten und belegen gemeinsam Platz 1. Deutschland befindet sich auf dem 4. Platz und die letzten Plätze (27 und 28) belegen China und Russland (Transparency International 2011b). Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist jedoch zu beachten, dass *CPI* und *BPI* auf Annahmen basieren und die darauf aufbauenden Forschungsergebnisse somit angreifbar sind. Die jeweiligen Autoren implizieren, dass die wahrgenommene Korruption dem tatsächlichen Korruptionsniveau entspricht (Sik 2002). Denkbar ist jedoch, dass Einflussfaktoren existieren, die sich zwar auf die Wahrnehmung von Korruption auswirken (Olken 2007), nicht aber auf die tatsächliche Korruption. Beispielsweise kann eine starke Medienpräsenz von Korruptionsdelikten das wahrgenommene Korruptionsniveau überproportional steigern. Allerdings sind objektive Daten über Korruption rar, daher werden häufig die oben erläuterten Wahrnehmungsindizes als Basis verwendet (Eigen 2003).

Auch wenn Deutschland im internationalen Vergleich recht gut abschneidet (Biegelman und Biegelman 2010), sollte das nicht zu Selbstzufriedenheit verführen. Die Ratings können letztlich nur auf vorliegende Zahlen zurückgreifen und stehen damit vor demselben schwer lösbaren Problem wie alle Arbeiten zu Korruption: Wirklich verlässliche Daten liegen nicht vor. Das liegt nicht zuletzt an dem großen Dunkelfeld. Bannenberg und Rössner (2005) zufolge macht die Anzahl der entdeckten Straftaten im Bereich Korruption nur einige wenige Prozent der tatsächlich begangenen Delikte aus. Dolata (2007) spricht konkret von 2 bis 5 % der begangenen Delikte, in denen überhaupt Ermittlungen aufgenommen werden, unabhängig davon, wie viele dieser Ermittlungen schließlich zu einer rechtskräftigen Verurteilung führen. Auch nach Schätzungen von Experten beläuft sich das Dunkelfeld von Korruption auf über 90 % (Krueger 2008). Dieses Missverhältnis hängt maßgeblich mit der bereits angesprochenen Problematik zusammen, dass weder Korruptionsgeber noch Korruptionsnehmer Interesse an einer Aufklärung haben. Außerdem befürchten Unternehmen einen Imageverlust und zeigen oftmals intern bekannt gewordene Fälle nicht an (Dölling 2007; Krüger 2010). Neben dem großen Dunkelfeld sind die komplexen Beziehungsverflechtungen bei Korruption problematisch.

Die Polizeiliche Kriminalstatistik ist, wie andere Statistiken zu Korruption auch, hinsichtlich der Einschätzung tatsächlicher Korruption daher wenig aussagekräftig. Das hohe Dunkelfeld lässt ferner erwarten, dass Korruption repressiv nur bedingt bekämpft werden kann, weil das Entdeckungsrisiko in Relation zum erlangten Nutzen zu gering ist. Trotz dieser Einschränkungen erlauben die in Relation zum Dunkelfeld wenigen bekannt gewordenen Fälle Rückschlüsse auf Art und Umfang von Korruption in Deutschland. Deshalb werden nachfolgend ausgewählte Erkenntnisse aus dem jährlichen Korruptionslagebericht des Bundeskriminalamtes dargestellt. Diese Zahlen beziehen sich nur auf das Hellfeld von Korruption und hängen von der Qualität der Daten ab, die von den einzelnen Polizeien der Bundesländer an das Bundeskriminalamt gemeldet werden.

In den Jahren 2006–2010 sind durchschnittlich zwischen 7.000 und 15.000 Korruptionsstraftaten pro Jahr in Deutschland polizeilich registriert worden, die zu rund 1.600–1.900 Ermittlungsverfahren pro Jahr geführt haben. Für das Jahr 2010 sind beispielsweise rund 15.700 Korruptionsstraftaten polizeilich registriert und rund 1.800 Ermittlungsverfahren gemeldet worden (Bundeskriminalamt 2011). Aktuellere offizielle Zahlen für das laufende Jahr 2012 liegen noch nicht vor. Verurteilt werden pro Jahr durchschnittlich rund 500 Personen (Ostendorf 2008). Zum Vergleich: Im Jahr 2010 sind rund 102.000 Fälle von Wirtschaftskriminalität insgesamt polizeilich registriert worden mit einer Schadenssumme von rund 4,6 Mrd. € (im Vorjahr 3,4 Mrd. €). Der Anteil der Wirtschaftskriminalität an den insgesamt polizeilich bekannt gewordenen Straftaten beträgt 2010 1,7 % (Bundeskriminalamt 2010b). Der Anteil der Korruptionsstraftaten liegt deutlich unter einem Prozent der Gesamtkriminalität und ist damit vom Umfang her betrachtet klein. Stellt man jedoch das große Dunkelfeld in Rechnung, ist zu vermuten, dass das Ausmaß von Korruption, auch im Vergleich zu anderen Straftaten, erheblich ist (Bannenberg und Schuppensteiner 2004), speziell im Bereich der Privatwirtschaft (Bundeskriminalamt 2010b).

Bezogen auf Korruption betreffen 89 % der gemeldeten Ermittlungsverfahren strukturelle und 11 % situative Korruption; das entspricht dem langjährigen Verhältnis zwischen situativer und struktureller Korruption (Bundeskriminalamt 2011). Mit der Dauer einer Korruptionsbeziehung steigt das Entdeckungsrisiko, so dass dieses Verhältnis von situativer und struktureller Korruption in den Hellfeld-daten nicht überraschend ist. Darüber hinaus sind mit Korruption oft Begleitdelikte verbunden, namentlich Betrug, Urkundenfälschung, Untreue, wettbewerbswidrige Absprachen, Strafreitelung oder Falschbeurkundung im Amt, Verletzung des Dienstgeheimnisses und Verstöße gegen strafrechtliche Nebengesetze (Bundeskriminalamt 2011). Viele dieser Begleitdelikte werden von der Korruptionsstatistik nicht erfasst, so dass der Schaden größer ist als es die offizielle Statistik vermuten lässt.

Der Schwerpunkt der polizeilichen registrierten Delikte im Jahr 2010 (N = 15.746) liegt bei den besonders schweren Fällen von Bestechung/Bestechlichkeit gemäß § 335 Strafgesetzbuch (StGB) (N = 5.086). Im Bereich der Bestechung (§ 334 StGB) sind 797 Fälle, im Bereich der Bestechlichkeit (§ 332 StGB) 693 Fälle registriert worden. Vorteilsannahme (§ 331 StGB) ist in 585 Fällen, Vorteilsgewährung (§ 333 StGB) in 465 Fällen registriert worden. Bestechung und Bestechlichkeit im geschäftlichen Verkehr (§ 299 StGB) sind in 7.511 Fällen, besonders schwere Fälle der Bestechung/Bestechlichkeit im geschäftlichen Verkehr (§ 300 StGB) in 542 Fällen registriert worden. Im Deliktsbereich der Abgeordnetenbestechung sind 2010 nur zwei Straftaten polizeilich bekannt gewesen, im Deliktsbereich Wählerbestechung ist eine Straftat registriert worden (Bundeskriminalamt 2011). Internationale Korruptionssachverhalte haben 2010, wie in den Vorjahren, eine untergeordnete Rolle gespielt. Im Jahr 2010 sind 69 Straftaten nach dem Gesetz zur Bekämpfung der internationalen Bestechung (IntBestG) und 9 Straftaten nach dem EU-Bestechungsgesetz (EUBestG) polizeilich festgestellt worden (Bundeskriminalamt 2011).

Insgesamt kann man für das Jahr 2010 zusammenfassen, dass der Schwerpunkt der polizeilich bekannt gewordenen Fälle die Wirtschaft betrifft (64 %), gefolgt von der allgemeinen öffentlichen Verwaltung (35 %). Dahinter wirken die Zahlen zu den Strafverfolgungsbehörden und zu den Justizbehörden (1 %, im Vorjahr 15 %) sowie der Politik (0 %, im Vorjahr 2 %) fast bedeutungslos. Diese Schwerpunktverlagerung in Richtung private Wirtschaft gründet jedoch vor allem auf einem sehr großen Verfahren mit zahlreichen Fällen im Bundesland Bayern 2010 (Bundeskriminalamt 2011). In den letzten Jahren lag der Anteil der öffentlichen Verwaltung relativ höher und zwar konstant bei nahezu vier Fünftel der entdeckten Korruptionsfälle. Die Strafverfolgungsbehörden gehen jedoch von starken Verzerrungen aus: In Behörden kommen bekannt gewordene Korruptionsfälle eher zur Anzeige, da die öffentlich-rechtlichen Dienstpflichten der Vorgesetzten und Behördenleiter diesen nicht die Wahl lassen, Korruptionsfälle intern zu regeln. Der in 2008 erstmalig festgestellte Rückgang des relativen Anteils von Korruptionsstraftaten in der öffentlichen Verwaltung von 79 % (2007) auf 46 % (2008) aller bekannt gewordenen Fälle wird von den Strafverfolgungsbehörden als Indiz gewertet, dass die Mechanismen der Korruptionsbekämpfung gerade hier Wirkung zeigen.

Konkret sind im Jahr 2010 rund 800 Personen (10 %) der polizeilich bekannt gewordenen Korruptionsnehmer Amtsträger gewesen. Dazu gehören neben Beamten und Angestellten des öffentlichen Dienstes auch Personen, die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung wahrnehmen. Bund, Länder und Kommunen lagern öffentliche Aufgaben zunehmend aus und lassen diese Aufgaben in privatrechtlicher Organisationsform wahrnehmen. Dieser Bereich wird nach Einschätzung des Bundeskriminalamtes (2011) in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen. Wie-



derum aufgrund des Großverfahrens in Bayern sind 2010 die Sachbearbeiterebene (95 %) und die Leitungsebene (4 %) auf Nehmerseite nicht, wie in den Vorjahren, gleich stark vertreten gewesen. In der Regel ist verglichen mit der Verteilung dieser Funktionen in den betroffenen Organisationen die Leitungsebene bei den Nehmern deutlich überrepräsentiert. Insgesamt sind im Jahr 2010 rund 7.600 tatverdächtige Korruptionsnehmer polizeilich ermittelt worden, zu 97 % dieser Personen haben Angaben zur Funktion während der Tatzeit vorgelegen. Darunter sind Mitarbeiter aus folgenden Bereichen gewesen (Bundeskriminalamt 2011): Kommunalbehörden, Privatfirmen, Baubehörden, Hochschulen/Bildung, Gesundheitswesen, Polizei. Insgesamt dominieren auf der Nehmerseite im Jahr 2010 jedoch private Unternehmen.

Von rund 7.500 vorliegenden Aussagen zu Vorteilen auf der Korruptionsnehmerseite (Mehrfachnennungen möglich), dominieren Sachzuwendungen (89 %), gefolgt von Bargeld (8 %). Die übrigen Vorteilsarten kamen demgegenüber deutlich seltener vor: Bewirtungen/Feiern (1,5 %), Arbeits-/Dienstleistungen und Sonstiges mit je 0,4 %, Reisen/Urlaub sowie Nebentätigkeiten mit je 0,3 % sowie Teilnahme an Veranstaltungen mit 0,1 % (Bundeskriminalamt 2011). Auch hier werden die Zahlen wiederum stark beeinflusst durch das Großverfahren in Bayern, was insgesamt auf die Unzuverlässigkeit der Hellfelddaten zu Korruption verweist. Der Einfluss eines einzigen großen Korruptionsfalles auf die statistischen Daten zeigt die Fragilität der Hellfelddaten. Das wird besonders an der Tatsache deutlich, dass sich insgesamt zwischen 2009 und 2010 eine Zunahme von Korruptionsstraftaten um 148 % zeigt.

Angaben zur Dauer der Aufgabenwahrnehmung der Korruptionsnehmer sind für die Tatverdächtigen des Jahres 2010 in 92 % der Fälle gemacht worden. Die Dauer der korrupten Verbindungen zum Entdeckungszeitpunkt war eher hoch (Bundeskriminalamt 2011, S. 16):

- 20 % der Korruptionsbeziehungen bestanden 6 Jahre oder länger
- 29 % bestanden zwischen drei und fünf Jahren
- 18 % bestanden ein bis zwei Jahre
- 20 % bestanden zwischen 2 und 11 Monaten
- 13 % bestanden bis ein Monat, es handelte sich meist um situative Korruption

Zu rund 1.500 geführten Korruptionsverfahren des Jahres 2010 liegen Angaben zum Verfahrensursprung vor. 62 % der Verfahren sind aufgrund *externer Hinweise* eingeleitet worden, der Hauptteil entfällt hierbei auf Hinweis anderer Behörden (28 %), gefolgt von sonstigen Hinweisgebern (13 %) sowie von anonymen Hinweisgebern (10 %). 38 % der Verfahren wurden *von Amts wegen* eingeleitet (Bundeskriminalamt 2011).

Wie sieht der Sachstand zu den Korruptionsgebern aus? Zu rund 94 % der Korruptionsgeber (N = 1.312), die im Jahr 2010 polizeilich bekannt geworden sind, liegen Angaben zur Branchenzugehörigkeit vor. Es dominieren, wie auch in früheren Jahren, Privatpersonen, das Dienstleistungsgewerbe sowie die Baubranche. Konkret für das Jahr 2010 war die Verteilung der häufigsten Branchen der Korruptionsgeber wie folgt (Bundeskriminalamt 2011, S. 15 auszugsweise):

- 27 % Privatpersonen
- 16 % Baubranche
- 9 % Dienstleistungsgewerbe
- 9 % Transport und Logistik

Zu 81 % der polizeilich bekannt gewordenen Korruptionsgeber lagen Angaben zu deren Funktion vor. Insgesamt war der Leitungsbereich von Unternehmen überdurchschnittlich vertreten (Bundeskriminalamt 2011, S. 15). 90 % der Korruptionsgeber waren deutsche Staatsbürger, 10 % ausländische Staatsbürger (Bundeskriminalamt 2011, S. 16).

Der Hauptvorteil für die Korruptionsgeber hat in der *Erlangung von Aufträgen* (41 %) gelegen, gefolgt von *behördlichen Genehmigungen* mit 19 % und der *Betreuung von Promotionen* mit 10 %. Die übrigen Vorteilsarten auf Korruptionsgeberseite fallen demgegenüber ab: *Sonstige Wettbewerbsvorteile* mit 8 %, *Beeinflussung der Strafverfolgung* mit 5 %, *behördeninterne Informationen* mit 4 %, *Aufenthaltserlaubnisse/Arbeitserlaubnisse* mit 3 %, *Bezahlung fingierter Rechnungen* mit 4 %, *Gebührenerparnis* mit 1 % und *Sonstiges* mit 7 % (Bundeskriminalamt 2011, S. 18). Noch relevanter als die Häufigkeit ist die hohe Sozialschädlichkeit von Korruptionsstraftaten. Sie gilt als unbestritten (Arnim 2003; Dolata 2007), wenn auch Straßen- und Gewaltkriminalität in der öffentlichen Wahrnehmung einen konstant höheren Stellenwert haben (Albrecht 2001).

Die Zahlen belegen, trotz aller Mängel solcher Hellfelddaten, dass Korruption kein seltenes Phänomen ist. Damit stellt sich die Frage nach den Ursachen von Korruption.

---

## 2.4 Korruptionsursachen – Personenfaktoren

Die Differentielle Psychologie befasst sich mit der Erklärung von Unterschieden zwischen Personen. Persönlichkeitspsychologie hingegen ist die Erklärung von Verhalten einer Person (Amelang 2009). Während man mit Ansätzen aus der Differentiellen Psychologie erklären kann, weshalb manche Personen eher korrupte Verhaltensweisen zeigen als andere, kann man mit persönlichkeitspsychologischen

Ansätzen erklären, weshalb *eine bestimmte* Person eine korrupte Verhaltensweise zeigt. Beide Ansätze sind hilfreich und notwendig bei einer tiefer gehenden Ursachenforschung zu Korruption. Aus dem Wissen über die Differenzen zwischen verschiedenen Menschen resultiert jedoch nicht automatisch Wissen über einzelne Menschen (Amelang 2009; Lamiell 1981; Lamiell 1997; Lamiell 2007). Diese Einschränkung gilt es im Folgenden im Auge zu behalten. Die in diesem Buch vorgestellte Studie ist hinsichtlich ihrer Ausrichtung in Bezug auf die Personenfaktoren der Differentiellen Psychologie zuzurechnen, nicht der Persönlichkeitspsychologie. Damit kann man Unterschiede zwischen Gruppen von Menschen teilweise vorhersagen, beispielsweise ob Studierende der *Wirtschaftswissenschaften* in einer Variable eine stärkere Ausprägung haben als Studierende der *Verwaltungswissenschaften* oder Studierende der *Sozialen Arbeit*. Mit diesem Forschungsansatz kann man hingegen nicht vorhersagen, ob und warum eine Einzelperson korrupte Verhaltensweisen zeigen wird. Dazu wäre ein dezidiert persönlichkeitspsychologischer Ansatz erforderlich, der beispielsweise die biografischen Besonderheiten und deren Verarbeitung durch die Einzelperson einbezüge. Ein solcher Forschungsansatz wäre eine sinnvolle Ergänzung zu der hier dargestellten Studie.

Konkret einbezogen werden in die Studie folgende psychologischen Konstrukte: *Intelligenz, Psychopathie, organisationaler Zynismus*. Wegen der begrenzten Untersuchungszeit ist es nicht möglich gewesen, weitere, möglicherweise ebenfalls relevante Konstrukte zu berücksichtigen. Hierbei ist vor allem Integrität zu nennen, die einer Kombination aus emotionaler Stabilität, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit ähnlich ist (Schuler 2009); aber auch Narzissmus (Penney und Spector 2002). Zu erwarten ist, dass die Korruptionswahrscheinlichkeit bei geringer Gewissenhaftigkeit, geringer Integrität, hoher Psychopathie und geringer Selbstkontrolle steigt (Linssen und Schilling 2010). Nach Ones und Viswesvaran (2001) kann mit Integrität nicht nur kontraproduktives Verhalten vorhergesagt werden (hierzu zählt auch Korruption), sondern auch berufliche Leistung. Ebenfalls nicht berücksichtigt werden die Persönlichkeitsmerkmale des Fünf-Faktoren-Modells (Borkenau und Ostendorf 2008): Emotionale Stabilität, Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Neues. Diese Variablen sind in Folgestudien möglichst zu berücksichtigen. Dabei ist zu beachten, dass auch in Folgestudien immer die Konkurrenz zwischen verschiedenen sinnvollen Konstrukten und dem begrenzten Zeitkontingent der Testpersonen bestehen wird. Der Untersuchungszeitraum kann wegen der über die Zeit abnehmenden Konzentrationsfähigkeit der Testpersonen nicht beliebig ausgedehnt werden.

Da es bisher wenig für die vorliegenden Fragen verwendbare differentialpsychologische Forschung zu Korruptionsverhalten gibt, hat sich die Auswahl der Konstrukte an theoretischen Vorüberlegungen orientiert. So scheint es plausibel, dass

eine negative Einstellung gegenüber der eigenen Organisation (*organisationaler Zynismus*) nach Dean et al. (1998) mit geringeren Skrupeln gegenüber Korruption einhergehen sollte. Ein höheres Maß an *Psychopathie* bei einer Person sollte sich in einem rücksichtsloseren und auf den eigenen Vorteil bedachten Verhalten äußern, auch im Bereich der Korruption. Eine höhere *Intelligenz* könnte es einer Person ermöglichen, Systemlücken zu finden, die für Korruption missbraucht werden können. Insgesamt beziehen wir damit, wie Rabl und Kühlmann (2008), Personenfaktoren von Korruption an zentraler Stelle in unsere Studie ein. Im Gegensatz zu deren Arbeit zielen wir jedoch nicht auf die Motivationslage von Personen, die korrupt handeln, sondern auf Prüfung des Einflusses von Personenfaktoren und Situationsfaktoren auf die *Bewertung* von Korruption.

### 2.4.1 Intelligenz

Intelligenz als allgemeine geistige Fähigkeit ist wahrscheinlich eines der am häufigsten untersuchten Konstrukte der Arbeits- und Organisationspsychologie (Hell 2007; Neubauer 2005). Eine allgemein anerkannte Definition hat sich angesichts der Komplexität und Bandbreite des Phänomens bis heute zwar nicht entwickelt, es gibt aber gemeinsame Aspekte, die in verschiedenen Definitionen zu finden sind. Im Kern handelt es sich um „die Fähigkeit, sich in neuen Situationen auf Grund von Einsichten zurechtzufinden, Aufgaben mit Hilfe des Denkens zu lösen, ohne dass hierfür die Erfahrung, sondern vielmehr die Erfassung von Beziehungen, das Wesentliche ist (Neubauer 2005, S. 323). Andere Autoren setzen den Schwerpunkt für ihre Begriffsfassung eher auf eine Auflistung von Teilaspekten wie beispielsweise Gottfredson (1997, S. 13), der angibt, dass Intelligenz unter anderem „die Fähigkeiten zum schlussfolgernden Denken, zum Planen, zum Problemlösen, zum abstrakten Denken, zum Verstehen komplexer Ideen, zum raschen Auffassen und zum Lernen aus Erfahrung einschließt“.

Da es im Kern um kognitive Fähigkeiten geht, stehen in dieser Betrachtung von Intelligenz weitergehende Fassungen des Begriffs (wie z. B. das Konzept multipler Intelligenzen von Gardner 1993, oder emotionale Intelligenz nach Goleman 1995) nicht im Fokus unserer weiteren Betrachtung. Das ist keine Aussage über die Sinnhaftigkeit solcher Konzepte, sondern eine notwendige Einschränkung für die vorliegende Arbeit. Selbst wenn man solche weitergehenden Begriffsfassungen außer Acht lässt, ist die Struktur von Intelligenz in der Literatur bis heute umstritten. Es scheint sich aber ein Konsens insoweit abzuzeichnen, als viele Forscher von einem Modell ausgehen, in dem es einen Generalfaktor (allgemeine Intelligenz) gibt, der sich aus verschiedenen Teilfähigkeiten zusammensetzt. Im Berliner In-

telligenz-Strukturmodell (BIS) sind diese Teilfähigkeiten Kombinationen aus einer inhaltlichen (verbales, numerisches-rechnerisches oder figural-bildhaftes Denken) und einer operativen Fähigkeit (Bearbeitungsgeschwindigkeit, Gedächtnis, Einfallsreichtum, Verarbeitungskapazität) (Jäger 1984).

Die Bedeutung von Intelligenz im beruflichen Kontext ist durch eine Vielzahl von Studien untermauert worden, die zeigen, dass Intelligenz klare Zusammenhänge mit beruflicher Leistung, beruflichen Kenntnissen und Trainingserfolg aufweist, zusammenfassend beispielsweise Hell (2007). Insoweit sind Intelligenztests vor allem im Rahmen von Eignungsuntersuchungen in der Personalauswahl von hoher Bedeutung (Hell 2007; Neubauer 2005). Das gilt besonders für Berufe mit komplexen Tätigkeitsanforderungen (Salgado et al. 2003).

Intelligenz hat jedoch nicht nur einen Einfluss auf berufliche Leistung, sondern kann auch destruktiv eingesetzt werden. So kann Intelligenz beispielsweise auch eingesetzt werden, um das mögliche Entdeckungsrisiko zu minimieren, was nach Liebl (2008) die Handlungsentscheidung für oder gegen Korruption beeinflusst. Je weniger man eine Entdeckung befürchtet, je sicherer man sich fühlt, desto eher handelt man nach Liebl (2008) korrupt. Die Intelligenz eines Menschen beeinflusst zudem dessen Leistungsfähigkeit und dessen Reaktion auf neue Situationen in erheblichem Ausmaß (Brandstätter 2007; Furnham 2008). Deshalb ist in der Studie ein Intelligenzaspekt der Testpersonen erfasst worden, aus Zeitgründen mit dem schnell durchführbaren Mehrfachwahl-Wortschatz-Intelligenztest (MWT-B) von Lehrl (2005).

## 2.4.2 Psychopathie

Verschiedene Untersuchungen lassen vermuten, dass Psychopathie mit beruflichem Erfolg zusammenhängen kann (Babiak und Hare 2007; Hare 1993, 2003; Litzcke et al. 2009), solche Personen mithin schneller Karriere machen und eher in leitenden Funktionen zu finden sind. Die folgenden Ausführungen basieren auf dem Text von Litzcke et al. (2010).

Psychopathie wird in der nachfolgend berichteten Studie nicht als klinisches Merkmal mit Krankheitswert verstanden, sondern als Persönlichkeitsdimension, auf der Personen verschiedene Ausprägungen haben können. Man kann in diesem Sinne von einer geringen, mittleren oder hohen Psychopathie sprechen, ohne dass mit hohen Psychopathiewerten automatisch eine psychische Störung impliziert wäre. Aus Abgrenzungsgründen wird nachfolgend kurz auf die einschlägige psychische Störung eingegangen, die in der vorliegenden Studie nicht untersucht wurde. Zeigen Menschen ein durchgängiges Muster von Missachtungen und Verletzungen

der Rechte anderer, spricht man in der klinischen Psychologie von *antisozialer Persönlichkeitsstörung* (Comer 2001; Saß et al. 2003). Oft wird ein solches Verhalten sprachlich unpräzise auch als *Psychopathie* bezeichnet. Mokros et al. (2008) weisen zu Recht darauf hin, dass sich die Konzepte *antisoziale Persönlichkeitsstörung* und *Psychopathie* zwar überschneiden, die Konstrukte aber nicht identisch sind. Nach Davison et al. (2007) ist die antisoziale Persönlichkeitsstörung ein psychisches Störungsbild, während das Psychopathiekonzept ein Fehlen von Emotionen und Gefühlen bei sonst vorhandener Funktionalität umfasst. Es handelt sich somit um Menschen, die keine psychische Störung aufweisen, die sich jedoch besonders rücksichtslos verhalten.

Menschen mit hohen Psychopathiewerten können außerordentlich unangenehm sein, wenn man ihnen beruflich ausgeliefert ist (Babiak und Hare 2007). Sie sind gewissenlos, da Regel oder Normverstöße weder Reue noch Scham auslösen, und sie empfinden kein Mitgefühl mit anderen Menschen. Die Fähigkeit von Personen mit hohen Psychopathiewerten, andere Menschen zu manipulieren und für eigene Zwecke auszunutzen (Babiak und Hare 2007; Hare 1993, 2003, 2007), kann zu erheblichen negativen Folgen führen. Oft erkennen nur hierarchisch untergeordnete Personen oder Kollegen die tatsächliche Kälte und Härte von Psychopathen. Denn Menschen mit hohen Psychopathiewerten können sich gegenüber für sie wichtigen, weil einflussreichen Personen, wie Vorgesetzten und Kunden, freundlich und einnehmend verhalten. Führungskräfte, Politiker und Ärzte können von Psychopathie dabei ebenso betroffen sein wie andere Berufsgruppen (Davison et al. 2007). Häufig empfinden gerade Vorgesetzte und Kunden solche Personen als besonders angenehm, weil sie aus ihrer Sicht reibungslos funktionieren.

Darüber hinaus, und das interessiert für diese Studie besonders, zeigt die einschlägige Literatur, dass erfolgreiche Personen in Führungspositionen anfälliger sind für Korruption und diese auch häufiger vollziehen (Bannenberg und Schuppensteiner 2004). Insgesamt ist daher zu erwarten, dass die individuelle Grenze gegenüber Korruption umso später gezogen wird, je höher die Psychopathiewerte sind.

### 2.4.3 Organisationaler Zynismus

Im Vergleich zu den anderen beiden Personenfaktoren, ist das Konzept des organisationalen Zynismus im deutschsprachigen Raum noch weitgehend unbekannt, weshalb es hier ausführlicher erläutert werden soll. Organisationaler Zynismus ist eine negative Einstellung eines Arbeitnehmers gegenüber seiner Organisation, die drei Dimensionen umfasst (vgl. Dean et al. 1998):

- Glauben, dass es der Organisation an Integrität mangelt,
- negative Gefühle gegenüber der Organisation und
- Tendenzen zu abschätzigem und kritisierendem Verhalten.

Die bisherigen Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass man organisationalen Zynismus (Dean et al. 1998) reliabel erfassen kann, auch in der deutschen Version der Skala ist organisationaler Zynismus mithin hinreichend präzise messbar (Abhari 2007; Mehlmann 2008). Die wichtigsten Ursachen für organisationalen Zynismus sind (Albrecht 2002; Andersson und Bateman 1997; Bernerth et al. 2007; Kanter und Mirvis 1989):

- wahrgenommene prozedurale Ungerechtigkeit: Unfairness; fehlende Transparenz; kein Einbeziehen in Entscheidungen, die direkte Folgen für Mitarbeiter haben
- wahrgenommene distributive Ungerechtigkeit: Massive Entlassungen bei gleichzeitig großen Steigerungen von Managergehältern
- wahrgenommene interaktionale Ungerechtigkeit: Unfares und nicht respektvolles Kommunikationsverhalten der Führungskräfte gegenüber Mitarbeitern; Bruch des psychologischen Vertrags durch Führungskräfte oder Mitarbeiter des Human Resource Managements
- fehlendes Vertrauen in das Management

Gemäß einer Schätzung von Kanter und Mirvis (1989) kann man davon ausgehen, dass durchschnittlich rund 40 % der Mitarbeiter einer Organisation dieser  *eher bis sehr stark* zynisch gegenüber stehen. Bei starkem *organisationalen Zynismus* ist mit erheblichen negativen Folgen zu rechnen:

- geringere emotionale Bindung an das Unternehmen (Brandes et al. 1999)
- Abnahme der Leistung (Brandes et al. 1999) und des Extra-Rollen-Verhaltens (Abraham 2000; Eaton 2000; Hochwarter et al. 2004)
- Zunahme kontraproduktiven Verhaltens (Eaton 2000; James 2005)
- emotionale Erschöpfung (Johnson und O'Leary-Kelly 2003)
- Unzufriedenheit (Abraham 2000; Eaton 2000; Hochwarter et al. 2004)
- geringeres Vertrauen gegenüber einem neuen Arbeitgeber (Pugh et al. 2003).

Angesichts dynamischer Marktveränderungen erleben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen eine Vielzahl von Initiativen und Projekten, die auf eine Veränderung von Strategie, Strukturen, Prozessen, Kultur, Technologie und Systemen abzielen. Dieser stetige Veränderungsdruck im eigenen Arbeitsumfeld lässt

oft Zweifel entstehen, ob alle diese Veränderungen tatsächlich sinnhaft und zielführend sind. Dies gilt umso stärker, als viele Veränderungsprozesse scheitern, weil sie schlecht vorbereitet, ungenügend kommuniziert, fehlerhaft durchgeführt oder unzureichend gesichert werden (Litzcke und Nolte 2008). Nicht selten bildet sich bei den Betroffenen eine zynische Einstellung gegenüber dem eigenen Unternehmen, dessen Aktivitäten und gegenüber handelnden Personen heraus (Kanter und Mirvis 1989). Dies ist problematisch angesichts der Tatsache, dass Unternehmen in Zeiten zunehmenden Wettbewerbsdrucks und sich stark verändernder Märkte auf die Loyalität und Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter besonders angewiesen sind. So ist zu befürchten, dass zynisch eingestellte Mitarbeiter nicht nur ihr Leistungsverhalten verringern, sondern sogar verstärkt zu destruktivem/devianten Verhalten, als „Ausgleich“ für erlebte Ungerechtigkeit, neigen.

Insgesamt gilt, dass die Wirkung von organisationalem Zynismus auf destruktives/deviantes Verhalten bisher kaum betrachtet wurden (beispielsweise Eaton 2000; James 2005). Diese Forschungslücke soll, bezogen auf Korruption als eine Form devianten Verhaltens, mit dem vorliegenden Forschungsvorhaben verkleinert werden.

---

## 2.5 Korruptionsursachen – Situationsfaktoren

Personenfaktoren alleine genügen nicht, um Verhalten in sozialen Situationen vorherzusagen. Auch Situationsfaktoren müssen berücksichtigt werden. Erst die charakteristische Interpretation von Situationen (Situationsfaktoren) durch Personen (Personenfaktoren), mit der zwischen wahrgenommener Situation und individuellem Verhalten vermittelt wird (Interaktion), schafft eine realistische Chance, Verhalten in sozialen Situationen gezielt vorherzusagen (Amelang 2009). Bevor man die Interaktionen zwischen Personen- und Situationsfaktoren untersucht, gilt es allerdings zunächst, neben den Personenfaktoren (*Abschn. 2.4*) auch die Situationsfaktoren präzise zu erfassen. Die Herleitung der Situationsfaktoren soll exemplarisch anhand zweier zentraler Erklärungsansätze geschehen: des Rational Choice-Ansatzes als klassische ökonomische Kriminalitätstheorie und der sozialpsychologischen Theorie der kognitiven Dissonanz.

Als Ursachen von Korruption werden in der Literatur häufig unzureichende Transparenz von Entscheidungsprozessen in Organisationen und Unternehmen genannt sowie fehlende Dienst- oder Fachaufsicht und fehlende Kontrollen (Mischkowitz et al. 2003). Ferner begünstigt das Anwachsen rechtlicher Regelungen, die Normenflut, insbesondere im Kontakt von Wirtschaft und öffentlicher Verwal-



tung, die Tendenz zu informellen Vorgehensweisen, die korrupte Handlungen einschließen kann (Linssen und Schilling 2010). Umgekehrt können aber auch Regelungsdefizite oder zu breite Ermessensspielräume bzw. unklar formulierte Regeln vermehrt Korruption nach sich ziehen (Dölling 2007). Für Korruptionsstraftaten im öffentlichen Dienst werden darüber hinaus im Vergleich zur freien Wirtschaft relativ niedrige Gehälter sowie eine vermehrte „Einstellung weniger qualifizierten Personals“ (Benz und Seibel 1992, S. 304) als Ursachen genannt. Außerdem wird es als korruptionsgefährdend beschrieben, wenn der Staat ein Monopol zur Erteilung von Aufträgen an bestimmte Wirtschaftsbereiche besitzt oder wenn der Staat Monopole privatisiert. Dies muss sich nicht auf den Bausektor beschränken, auch Sozial- und Gesundheitswesen, Verkehr und Energie sind hier zu nennen (Dölling 2007).

### 2.5.1 Rational Choice

Korruption ist in der Regel ein geplantes, überlegtes und durch Vorsichtsmaßnahmen abgeschirmtes Delikt. Dementsprechend bieten sich zur Erklärung von Korruptionshandeln solche kriminologische und sozialpsychologische Konzepte an, die auf kognitiven Handlungskonzepten basieren. Der *Rational-Choice*-Ansatz gehört dabei zu den ökonomischen Kriminalitätstheorien und versucht, Handlungsentscheidungen in Abhängigkeit von Erwartungs-mal-Wert-Abwägungen zu erklären (Beckmann und Heckhausen 2006; Heckhausen 1980). Es wird diejenige Handlung gewählt, die optimalen Nutzen erwarten lässt, d. h. die wahrscheinlich zum Ziel führt (Erwartung der Zielerreichung) und die zu einem Ziel mit hoher Valenz (hoher Wert) führt. Trotz der berechtigten wissenschaftlichen Kritik (McAdams und Ulen 2009; Nell 2006) an der Überbetonung der Rationalität können ökonomische Kriminalitätstheorien Entscheidungsprozesse in einer ersten Annäherung vereinfacht nachvollziehbar machen. Devianz, hier Korruption, wird dabei als kognitives Wahlhandeln verstanden, das von subjektiv geprägten Kosten-Nutzen-Abwägungen bestimmt wird. In Abhängigkeit von Motiven, Einstellungen, der Wahrnehmung von Tatgelegenheiten und Tathemmnissen sowie Erfolgserwartungen wird aus mehreren Handlungsoptionen rational diejenige gewählt, die den höchsten Nutzen verspricht (Dollinger und Raithel 2006). Dabei kann die konkrete individuelle Abwägung von Kosten und Nutzen durchaus von generalisierten Einschätzungen abweichen: Manchen mag der (geringe) Geldwert einer konkreten Korruptionshandlung nicht das Risiko wert sein, anderen schon. Das Beispiel zeigt: Situationsfaktoren alleine genügen, ebenso wie Personenfaktoren, nicht zur Erklärung von Korruption und deren Bewertung.

Der Rational-Choice-Ansatz erlaubt einfache Handlungsprognosen, wenn ein Akteur „unter systematischer Berücksichtigung möglichst vieler Informationen die Situationsdefinition aus(wählt), von der möglichst günstige Folgen zu erwarten sind“ (Kroneberg 2005, S. 350). Da Handlungen in der Realität häufig jedoch nur mit komplexeren Entscheidungsprozessen erklärbar sind, wurde der Rational-Choice-Ansatz weiterentwickelt zur *Theorie geplanten Verhaltens* (Ajzen 1991; Dollinger und Raithel 2006). Grundgedanke bei der Entwicklung dieses Ansatzes ist zunächst gewesen, neben Verhalten und Einstellungen auch Handlungsabsichten als Erklärungsparameter einzubeziehen. Voraussetzung für die Anwendung dieses Ansatzes ist eine willentliche Handlung. Dies korrespondiert mit der strafrechtlichen Voraussetzung von Korruption, nach der für eine Strafbarkeit eine willentliche Handlung konstituierend ist. Korruptionsdelikte könnten nicht fahrlässig begangen werden, sondern nur vorsätzlich. Bezogen auf Korruption wäre etwa die Absicht, der eigenen Organisation etwas „Gutes“ tun zu wollen, eine solche willentliche Handlung. Ferner spielen subjektive Normen eine wichtige Rolle für Handlungsentscheidungen; entweder in Form von Handlungsbestärkung durch soziale Unterstützung, etwa durch eine Korruption fördernde Organisationskultur mit wenig Kontrolle und geringer Normbindung, oder umgekehrt als wahrgenommener sozialer Druck, wenn beispielsweise Korruptionshandlungen im Unternehmen offen geächtet werden (vgl. Dollinger und Raithel 2006).

Auch die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist mitbestimmend für die Handlungsentscheidung. Diese erfasst die Einschätzung einer Person, wie leicht oder schwer es ihr fallen wird, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen. Um dies zu beurteilen, können eigene Erfahrungen ebenso herangezogen werden wie Beobachtungen oder die Erfahrungen Dritter (Ajzen 1991). Übertragen auf Korruption heißt dies: Wenn eine Person A bei einem Kollegen erkennt (Person B), dass Korruption realisiert wird, und sich Person A in der Position und in der Lage sieht, ebenso zu handeln wie B, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass korruptes Verhalten auch von Person A gezeigt werden wird. Korruption wirkt damit in gewisser Weise „ansteckend“. Laut Ajzen (1991) spielt es für eine aktuelle Handlungsentscheidung nur eine untergeordnete Rolle, ob man sich in der Vergangenheit normkonform verhalten hat oder nicht, ähnlich auch Roberts et al. (2007). Handlungsrelevant sind somit drei Parameter *Einstellungen*, *subjektive Normen* und *Einschätzung der eigenen Verhaltenskontrolle*. In Anlehnung an die empirische Überprüfung der Theorie durch Wittenberg und Reinecke (2003) lassen sich für empirische Erhebungen zu Korruption folgende Annahmen ableiten:

- Eine positive Einstellung gegenüber Korruption fördert die Absicht, selbst korrupt zu handeln.
- Je größer die subjektive Befürwortung oder Tolerierung von Korruption (in der eigenen Organisation) ist bzw. je geringer die Ablehnung im persönlichen Umfeld, desto größer ist die Absicht, selbst korrupt zu handeln.
- Je geringer das Entdeckungsrisiko eingeschätzt wird und je autonomer die Entscheidungskompetenz ist, desto größer ist die Absicht, korrupt zu handeln.
- Je größer die Absicht ist korrupt zu handeln, desto höher ist die Auftretenswahrscheinlichkeit von Korruption.

Mit der *Theorie geplanten Verhaltens* lassen sich somit situativ relevante motivationale Elemente von Korruption wie Einstellung, Antizipation von Entdeckungsrisiko (Kosten) und Vorteilsanreizen (Nutzen), Normen und Organisationskultur gut abgrenzen und operationalisieren.

### 2.5.2 Kognitive Dissonanz

Weitere Hilfe bei Erfassung und Beschreibung von Entscheidungsprozessen in korruptionsgefährdeten Situationen bietet die Theorie der *kognitiven Dissonanz* (Festinger 1957). Mit dieser sozialpsychologischen Theorie hat man ursprünglich erklären wollen, weshalb Menschen einen konflikthafter Zustand empfinden, nachdem sie beispielsweise mit Informationen konfrontiert werden, die ihren bisherigen Einstellungen, Meinungen oder Überzeugungen widersprechen (Frey und Gaska 1998). Der Dissonanztheorie zufolge verursachen miteinander unvereinbare Kognitionen, innere Konflikte und Spannungen. Spannung wird unangenehm erlebt und deshalb wird Dissonanzreduktion zum Spannungsabbau angestrebt. Um dies zu erreichen, versuchen Menschen dissonante (= unvereinbare) Kognitionen in Einklang zu bringen. Der Begriff Kognition umfasst dabei alles, was ein Mensch über sich selbst, sein Verhalten und seine Umwelt weiß oder zu wissen glaubt. Auch Kenntnisse, Einstellungen, Meinungen oder auch Vorurteile sind Kognitionen (Crott 1979).

Kognitionen sind immer dann dissonant, wenn sie im Widerspruch zueinander stehen. Ein Stuhl, der weiß ist, kann nicht gleichzeitig schwarz sein. Solche Wahrnehmungen sind objektiv unvereinbar. Wenn es sich um weniger leicht objektivierbare Wahrnehmungen und Einstellungen handelt, ist die psychologische Vereinbarkeit oder Unvereinbarkeit das entscheidende Kriterium. Was für den einen Menschen psychologisch vereinbar ist, kann für einen anderen Menschen psychologisch unvereinbar sein. Wenn viele und sehr wichtige Kognitionen in Dissonanz

stehen, erhöht dies die Gesamtdissonanz. Für das Entstehen von inneren Spannungen aufgrund von dissonanten Kognitionen ist weiterhin entscheidend, wie stark diese Kognitionen aufeinander bezogen sind. Die Kognitionen *Korruption ist strafbar* und *der Stuhl ist weiß* stehen in keinem relevanten Zusammenhang. Daher entsteht keine Dissonanz. Nur aufeinander bezogene Kognitionen, so genannte relevante Beziehungen, können konsonant oder dissonant sein. Zwei Kognitionen stehen immer dann in einer dissonanten Beziehung, wenn ohne Berücksichtigung anderer Kognitionen aus der einen Kognition das Gegenteil der anderen folgt (Frey und Gaska 1998).

Das Auftreten von kognitiver Dissonanz ist nach Festinger (1957) unter anderem nach Entscheidungen, bei selektiver Auswahl neuer Informationen und bei Einstellungsänderungen wahrscheinlich. War ein Mitarbeiter bislang zuverlässig und redlich, und entscheidet er sich nun zum ersten Mal, gegen Geld jemandem einen Vorteil zu verschaffen, so wird dies eine Abfolge von Kognitionsprozessen auslösen, die für die Aufrechterhaltung oder Wiederholung korrupten Verhaltens entscheidend sind. Aber auch die Beobachtung korrupter Handlungen bei einem Kollegen, den man bisher für integer hielt, wird Kognitionsprozesse in Gang bringen, die laut der Theorie der kognitiven Dissonanz die Entscheidung, selbst ebenfalls korrupt zu handeln (oder eben nicht) beeinflussen. Handlungsrelevant sind vor allem die Strategien zur Beseitigung von kognitiver Dissonanz, die Festinger (1957) anführt. Wenn zwei aufeinander bezogene Kognitionen einander entgegenstehen, führen sie zu Spannungen. Wenn ein bisher redlicher Mitarbeiter eine korrupte Handlung begangen hat, sind beispielsweise die zwei folgenden aufeinander bezogenen Kognitionen widersprüchlich und schwer auszuhalten

- Ich bin ein redlicher Mitarbeiter.
- Ich handele korrupt.

Diese unangenehme Dissonanz kann ein Mitarbeiter nun auf verschiedene Arten beheben: Veränderung bestehender Kognitionen, Hinzufügen neuer und konsonanter Kognitionen sowie Entfernung dissonanter Kognitionen. Zum ersten Fall, der Veränderung bestehender Kognitionen: Eine Strategie zur Beseitigung der Dissonanz besteht darin, dass der Mitarbeiter eine Kognition an die andere anpasst, eine Kognition also modifiziert. Wenn das Selbstbild eines redlichen Mitarbeiters hohe Persistenz besitzt, ist eine Veränderung an diesem Element unwahrscheinlich. Er muss also die zweite Kognition verändern, nämlich Geld für die Verschaffung eines Vorteils angenommen zu haben („Ich bin korrupt“). Möglich wäre etwa, dass das Geld ja nicht ihm selbst, sondern Dritten zu Gute kommt.

Obwohl dies strafrechtlich betrachtet für den Tatbestand der Korruption unerheblich ist, kann es subjektiv die Dissonanz verringern. Eine andere Variante wäre, dass der Mitarbeiter die Korruptionshandlung zur absoluten Ausnahme erklärt, etwas was er noch nie getan hat und auch nie wieder tun wird. Auch so könnte er sein positives Selbstbild aufrechterhalten und innere Spannung reduzieren. Zum zweiten Fall, dem Hinzufügen neuer, konsonanter Kognitionen: Eine weitere Möglichkeit zur Beseitigung kognitiver Dissonanz im gewählten Beispiel wäre das Hinzufügen neuer, konsonanter Kognitionen, die im Ergebnis das dissonante Element aufwiegen. Hier könnte der Mitarbeiter anführen, Geld anzunehmen sei üblich und schon längst normal. Solche neue kognitive Elemente relativieren die Wahrnehmungen, korrupt oder kriminell zu sein, und passen zum persistierenden Selbstbild eines integren Mitarbeiters. Im Ergebnis überwiegen schließlich konsonante Kognitionen und die innere Spannung wird ebenfalls abgebaut. Ein weiterer Mechanismus zur Bewältigung kognitiver Dissonanz ist das Entfernen dissonanter Kognitionen durch Ignorieren, Vergessen oder Verdrängen. Hier werden widersprüchliche Wahrnehmungen so gedeutet, als hätten sie nichts miteinander zu tun, oder sie werden in ihrer Bedeutung heruntergespielt (Neutralisierungstechnik). Der Mitarbeiter deutet die Zuwendung des Korruptionsgebers als eine kleine Gefälligkeit, Korruption wäre es nur, wenn der Geldbetrag höher wäre oder der entgegengebrachte Gefallen tatsächlich andere benachteiligen würde. Solange dies nicht der Fall sei, werde auch keine korrupte Handlung begangen. Auch relativieren Erklärungen die Relevanz dissonanter Elemente: Der Mitarbeiter hat das Geld annehmen müssen, weil sich der Korruptionsgeber sonst vielleicht beim Vorgesetzten über ihn beschwert hätte. Auch solche Prozesse führen zum Fortbestand des positiven Selbstbildes vom integren Mitarbeiter und zur Herstellung von Konsonanz, die als angenehm empfunden wird.

Die hier beispielhaft geschilderten Prozesse beinhalten keine Zwangsläufigkeit; es sind lediglich Beispiele für mögliche, zum Teil wahrscheinliche, Reaktionen und Kognitionsvorgänge. Um zuverlässige Aussagen über das Handeln von einzelnen Personen treffen zu können, müsste man deren individuelle kognitive Struktur bis ins Detail kennen. Und selbst dann wäre es schwierig, zuverlässig nachzuweisen, in welchem Ausmaß zwei Kognitionen dissonant sind.

Trotz dieser Unschärfe kann die Theorie der kognitiven Dissonanz hilfreich für die Untersuchung situativer Faktoren von korrupten Handlungen sein, weil sie Anhaltspunkte für Handlungsanreize und Neutralisierungstechniken geben. Besonders die Höhe des Vorteils, ob er für sich selbst oder Dritte angenommen wird, und ob es eine einmalige Handlung war, könnte einen Einfluss auf die Handlungsentcheidung und die Situationsbewertung von Korruptionshandlungen haben.

### 2.5.3 Zusammenspiel von personalen und situativen Faktoren

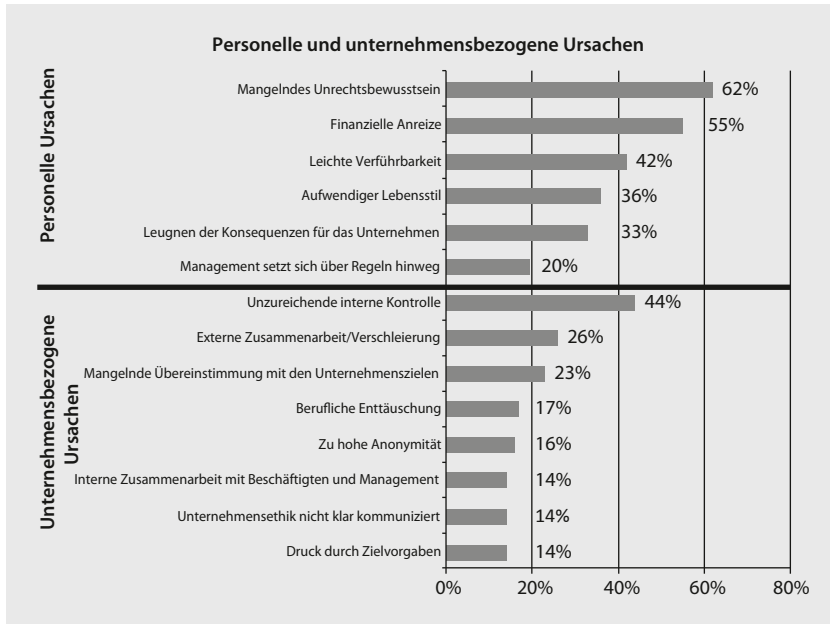
Eine Studie zur Wirtschaftskriminalität aus dem Jahr 2009 von PricewaterhouseCoopers (PwC), bei der 500 Großunternehmen in Deutschland untersucht worden sind, liefert weitere Hinweise auf mögliche Rechtfertigungstechniken von Tätern. Zwar wurden in dieser Studie primär Ursachen analysiert und das methodische Vorgehen ist kritisierbar, dennoch kann man aus den Antworten indirekt auf mögliche Rechtfertigungstechniken schließen (PricewaterhouseCoopers 2009a).

Insgesamt waren 61 % der Unternehmen zwischen 2005 und 2009 Opfer von Korruption oder anderen Formen der Wirtschaftskriminalität. Die Täter sind überwiegend männlich gewesen und haben häufig dem Topmanagement (29 %) und dem mittleren Management (38 %) angehört. Die Delinquenten haben die in Abb. 2.1 dargestellten Gründe für ihr kriminelles Verhalten aufgeführt.

Die Einteilung in persönliche Ursachen und unternehmensbezogene Ursachen (PricewaterhouseCoopers 2009a) ist inhaltlich in manchen Punkten angreifbar. So könnte beispielsweise *Management setzt sich über Regeln hinweg* auch der Kategorie unternehmensbezogene Ursachen zugeordnet werden. Ebenso wäre es möglich, *Mangelnde Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen* der Kategorie personelle Ursachen zuzuordnen. Diese Beispiele zeigen, dass die Einteilung neu vorgenommen werden könnte. Weiterhin wird in der Originaldarstellung von PricewaterhouseCoopers (2009a) noch eine dritte Unterteilung in *Mangelnde Kontrollen* und *subkulturelle Gründe* vorgeschlagen, zu der die Kategorien *Externe Zusammenarbeit/Verschleierung*, *Interne Zusammenarbeit mit Beschäftigten*, *Management* und *Unzureichende interne Kontrollen* gehören. Auf diese dritte Unterteilung ist verzichtet bzw. die Punkte zu den unternehmensbezogenen Ursachen zugeordnet worden, da mangelnde Kontrollen auch auf ein unternehmensinternes Problem hindeuten.

Trotz der im Detail fragwürdigen Abgrenzung zwischen personellen und unternehmensbezogenen Ursachen liefert die Studie einige relevante Hinweise und zeigt, dass oftmals *kein Unrechtsbewusstsein* (62 %) vorliegt und dass Korruption vor allem ein Managerdelikt ist. Außerdem spielen für die Tatbegehung *Habgier* (finanzielle Anreize 55 %) sowie eine *leichte Verführbarkeit* (42 %) eine Rolle. Als unternehmensbezogene Ursachen waren *unzureichende interne Kontrolle* (44 %) und *mangelnde Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen* (23 %) verantwortlich für die Grenzüberschreitung der Täter. Diese Aussagen lassen indirekt einen Schluss auf mögliche Rationalisierungstechniken der Täter zu.

Eine weitere empirische Erhebung zum Thema Wirtschaftskriminalität stammt von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG (2007). Demnach waren 85 % der

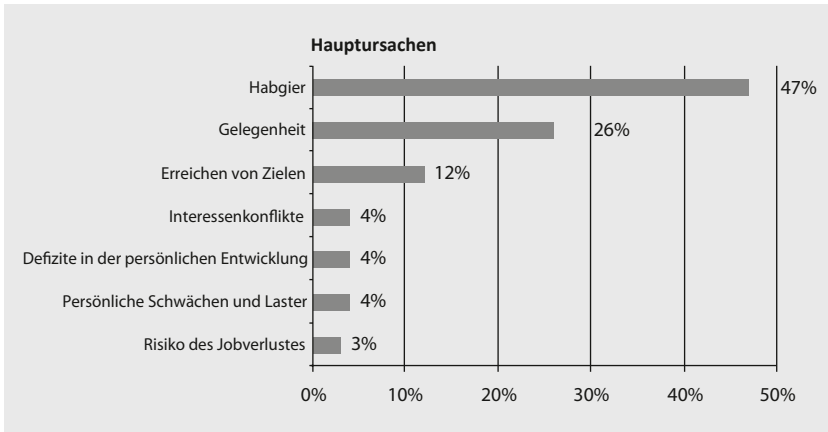


**Abb. 2.1** Personelle und unternehmensbezogene Ursachen für wirtschaftskriminelle Handlungen. (PricewaterhouseCoopers 2009a, S. 44–46)

Täter männlich, 86 % haben dem Management angehört und 87 % arbeiteten länger als drei Jahre im Unternehmen. Die Hauptursachen für die Taten sind in Abb. 2.2 aufgeführt.

Auch hier zeigt sich, dass bei nahezu der Hälfte der Fälle Habgier eine wesentliche Rolle spielt. Diese Erkenntnis deckt sich mit den Ergebnissen der Studie von PricewaterhouseCoopers (2009a). Neben der Habgier ist ebenfalls das möglicherweise zunächst zufällige Erkennen von günstigen Gelegenheiten eine der Hauptursachen für das Auftreten von Wirtschaftskriminalität. Die Erreichung von Zielen war für 12 % der Täter relevant.

Eine wirtschaftskriminelle Handlung wie Korruption kann, das zeigen auch die Studien von PwC (2009a) und KPMG (2007) sowohl durch personale als auch durch situative Risikofaktoren begünstigt werden. Das in Abb. 2.3 dargestellte *Leipziger Verlaufsmodell* integriert die situative und personale Ebene. Sowohl situative wie personale Faktoren können wirtschaftskriminelles Verhalten begünstigen.

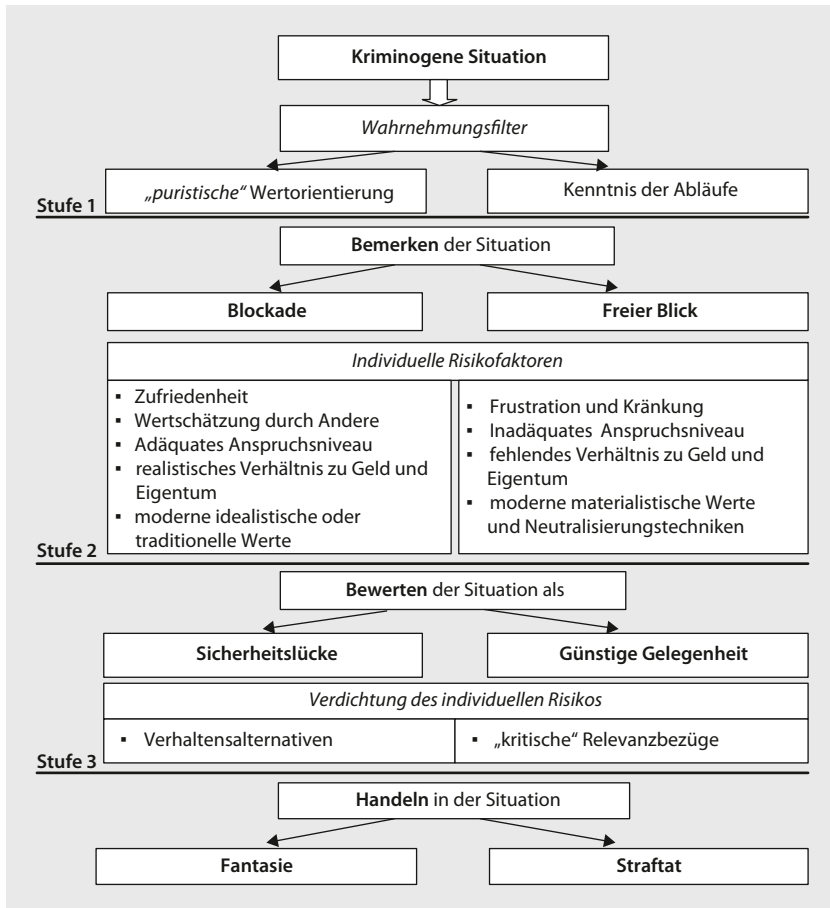


**Abb. 2.2** Hauptursachen für Wirtschaftskriminalität. (KPMG 2007, S. 26)

Die im Folgenden in Abb. 2.3 dargestellte Gedankenführung beginnt damit, dass ein Akteur einer kriminogenen Situation ausgesetzt ist, d. h., es bietet sich ihm eine günstige Gelegenheit, kriminell zu agieren. Eine günstige Gelegenheit entsteht häufig im Arbeitsalltag, wie beispielsweise bei sicherheitsrelevanten Tätigkeiten ohne Kontrollen durch Dritte, die immer von dem gleichen Mitarbeiter ausgeführt werden. Außerdem setzt die Entdeckung einer günstigen Gelegenheit eine längere Betriebszugehörigkeit voraus, um bei Arbeitsabläufen mögliche Sicherheitslücken erkennen zu können. Bei einer kurzen Betriebszugehörigkeit fehlt regelmäßig eine tiefgehende Kenntnis der Betriebsabläufe, d. h. mögliche Ansatzpunkte für korrupte Handlungen werden nicht erkannt (PricewaterhouseCoopers 2009b; Schneider 2008). Korruption setzt demzufolge die Kenntnis über innerbetriebliche Gegebenheiten, Geschäftspraktiken und Kollegen bzw. Vorgesetzte voraus (Graeff 2009). Dies könnte auch der Grund dafür sein, dass laut einer empirischen Studie 40 % der Wirtschaftskriminellen länger als 10 Jahre im Unternehmen beschäftigt waren (PricewaterhouseCoopers 2009a). Trotz genauer Kenntnis der Betriebsabläufe kann eine günstige Gelegenheit übersehen werden. Dies kann Folge einer puristischen Werthaltung sein, bei der ein Akteur eine günstige Gelegenheit nicht wahrnimmt, da es jenseits seiner Vorstellungskraft liegt, seinen Arbeitgeber zu hintergehen (PricewaterhouseCoopers 2009b; Schneider 2008).

Zusätzlich zu diesen situativen Effekten beeinflussen individuelle Risikofaktoren die Bewertung der Situation. Frustration, Kränkung, inadäquates Anspruchsniveau, fehlendes Verhältnis zu Geld und Eigentum, materialistische Werthaltung





**Abb. 2.3** Leipziger Verlaufsmodell. (Eigene Darstellung nach Schneider 2008, S. 144)

und die individuell verfügbaren Neutralisierungstechniken begünstigen kriminelles Handeln. Dagegen sprechen Zufriedenheit, Wertschätzung durch Andere, adäquates Anspruchsniveau, reales Verhältnis zu Geld und Eigentum sowie idealistische oder traditionelle Werte für eine kriminoresistente Person (PricewaterhouseCoopers 2009b; Schneider 2008). Weiterhin belegen die empirischen Studien von Bickle et al. (2006), Collins und Schmidt (1993) und Schlegel (2003), dass hoher Lebensstandard, Hedonismus sowie eine niedrige Bindung zum Unterneh-

men Wirtschaftskriminalität begünstigen. Weitere Untersuchungen sind zu dem Ergebnis gekommen, dass Wirtschaftskriminelle eine externe Kontrollüberzeugung (die Schuld für das eigene Verhalten wird anderen Personen oder Umständen übertragen), Machiavellismus (andere Menschen des eigenen Vorteils willen zu betrügen oder zu manipulieren), hohe Risikobereitschaft, Extraversion und Narzissmus aufweisen (Blickle et al. 2006; Cherry und Fraedrich 2000; Collins und Schmidt 1993; Hegarty und Sims 1978; Schuchter 2010; Vogt 1997). Fiebig und Junker (2004) ergänzen die Motive: hoher Geldbedarf, Streben nach gesellschaftlicher Anerkennung, Reaktion auf Fehler der Führung (Rache), Spieltrieb (Sicherheitslücken werden durch Ausprobieren entdeckt), Frustration, Nervenkitzel und Angst vor Sanktionen bei kleineren Verfehlungen (Fehler werden nicht dem Vorgesetzten gemeldet, sondern verschleiert). Allerdings ist nach Bannenberg (2006) der typische Korruptionstäter eher unauffällig, angepasst, nicht vorbestraft, mit prinzipiell moralischen Wertvorstellungen, in legalen und unauffälligen Sozialstrukturen verankert, legt Wert auf gesellschaftliches Ansehen, hat einen hohen Lebensstandard und ist beruflich über das übliche Maß hinaus engagiert. Nur selten, in fünf bis zehn Prozent der Fälle, handelt es sich um Personen mit einer so genannten Betrügerpersönlichkeit. Eine Betrügerpersönlichkeit zeichnet sich durch ein hohes Maß an Täuschung, Lügen, legale Fassaden, einen ausgeprägten Hang zur Selbstdarstellung und fehlende Qualifikationen im Berufsleben aus (Bannenberg 2009). Der Begriff Persönlichkeit ist in diesem Zusammenhang allerdings missverständlich, da Bannenberg (2009) nicht nur zeitlich stabile Merkmale (Persönlichkeit) in ihre Aufzählung einbezieht, sondern auch Verhaltensweisen und Qualifikation.

Wird von einer kriminovalenten Person eine Situation als günstige Gelegenheit identifiziert, dann erfolgt eine Abwägung zwischen dem Risiko sowie dem Relevanzbezug. Will ein Akteur um jeden Preis einen hohen Lebensstandard beibehalten oder erreichen, steigt die Gefahr, eine Straftat zu begehen. Bei Personen mit einer eher kriminoresistenten Einstellung bleibt eine günstige Gelegenheit eher ungenutzt (PricewaterhouseCoopers 2009b; Schneider 2008). Außerdem nimmt das Risiko zu, korrupt zu agieren, wenn der eigene Nutzen steigt, das Entdeckungsrisiko, die Strafmaßandrohung und die Transaktionskosten jedoch sinken (Rabl 2008). Nach Cressey (1950) begünstigen außerdem die folgenden drei Faktoren Wirtschaftskriminalität: Druck, Chance und Rationalisierung. Demzufolge ist ein Akteur, der einem hohen Leistungsdruck ausgesetzt ist, bei einer günstigen Gelegenheit, und wenn er eine Rationalisierungstechnik für sein korruptes Verhalten findet, besonders gefährdet (Nieuwenboer und Kaptein 2007).

Allerdings lassen sich mit dem in Abb. 2.3 dargestellten Leipziger Verlaufsmodell nicht alle möglichen Konstellationen abbilden. Die Wahrscheinlichkeit, ob Personen korrupt handeln oder nicht, hängt nicht nur von deren ethischen Werten und

von deren Persönlichkeit und der Situation ab, sondern auch von persönlichen Lebensumständen (externe Faktoren) sowie den gesellschaftlichen Faktoren. Externe Faktoren, die einen zusätzlichen Einfluss auf die Entscheidung haben können, sind (Golden et al. 2006):

- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Konsequenzen bei der Verfehlung von Leistungszielen
- Einstellung des Managements zum Thema Korruption (Unternehmenskultur)
- Verhalten des Managements bei bereits entdeckten Korruptionsfällen

Zusätzlich beeinflussen auch Faktoren wie Kultur, Gesetze, Gesellschaft und Wirtschaft die Bewertung von Korruption (Ostendorf 2008; Rabl 2008). Wenn Korruption zur Gewohnheit wird und keine moralische Barriere darstellt, sondern eine solche Art der „Cleverness“ allenfalls als Kavaliersdelikt gilt, wird Kriminalität gesellschaftlich begünstigt. Auch eine materialistische Fixierung und eine Geiz-ist-geil-Mentalität fördern Habgier, welche zu Straftaten führen kann (Ostendorf 2008).

## 2.5.4 Korruptionsprävention

Die Strafverfolgung von Korruptionsstraftaten gestaltet sich regelmäßig schwierig, da eine Beweisführung aufgrund der Win-Win-Situation von Korruptionsgebern und Korruptionsnehmern mühsam bis unmöglich ist (Linssen und Pfeiffer 2009a). Aussichtsreicher als Sanktionen sind daher frühe und möglichst umfassende Korruptionspräventionsmaßnahmen. Hierzu müssen Instrumente entwickelt werden, mit denen man im Vorfeld Aussagen über die Korruptionsanfälligkeit von Mitarbeitern (subjektive Korruptionsschwelle) und über das Korruptionsrisiko bestimmter Funktionen treffen kann. Bevor solche Instrumente entwickelt werden, müssen jedoch zunächst die empirischen Grundlagen gelegt werden. Das ist das Kernziel der vorgelegten Studie.

Ebenfalls hilfreich wäre es, bereits in Ausbildung und Studium für einen sensiblen Umgang mit dem Thema Korruption zu werben. Die Lösung liegt jedenfalls nicht im Aufstellen umfangreicher formaler Kataloge, die einzelne Handlungen als korrupt auflisten. Die bunte Lebenswirklichkeit ist juristisch nicht mit letzter Sicherheit in den Griff zu bekommen. Erfolg versprechender erscheint eine Sensibilisierung gegenüber Korruption durch Schulungsmaßnahmen. So kann das in einem Wirtschaftsunternehmen herrschende Klima, etwa eine Billigung oder schon eine nicht deutlich formulierte Ächtung von Korruption, die Bereitschaft einzelner Mitarbeiter zu korrupten Handlungen fördern (Dölling 2007). Das primäre Ziel

muss deshalb die Erhöhung der subjektiven Korruptionsschwellen sein, nicht eine kleinteilige Auflistung verbotener Einzelhandlungen. Zudem sorgt eine höhere Sensibilität gegenüber korrupten Handlungen für ein höheres Entdeckungsrisiko und für eine Verringerung der subjektiven Sicherheit von Personen, die Korruption erwägen, ungestraft mit einer korrupten Verhaltensweise durchzukommen. Auf dem Umweg über die Absenkung der subjektiven Sicherheit wirkt eine höhere Sensibilität somit korrupten Verhaltensweisen sowohl präventiv wie auch repressiv entgegen (Linssen und Pfeiffer 2009a). Auf diese Weise kann der Sicherheitsstatus einer Organisation insgesamt erhöht werden (Litzcke, Buchkremer et al. 2009).

Für den Bereich der öffentlichen Verwaltung kann man feststellen, dass an der Prävention und der Erarbeitung von Korruptionsrichtlinien und sogar an umfangreichen Frühwarnsystemen bzw. Meldesystemen zwar intensiv gearbeitet wird (Linssen und Pfeiffer 2009b), diese in Ausbildung oder Studium jedoch eher ein Randdasein (vgl. Mischkowitz 2003) fristen. Ebenso wenig werden solche Fragestellungen in der Bewerberauswahl systematisch berücksichtigt. In den aktuellen Auswahlverfahren und Tests der meisten Organisationen finden sich keine systematischen Fragen zu diesem Bereich. Ein erster Ansatz in Deutschland ist die Einführung von Integritätstests (Hoffmann et al. 2006; Hoffmann und Wilmer 2005; Marcus 2000; Marcus et al. 1997; Tenzer 2005) bei der Bewerberauswahl. Insgesamt wird dem Thema, abseits sporadisch auf- und abflammernder Hysterie anlässlich aktueller Korruptionsskandale, jedoch nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Für die Bewerberauswahl wäre es zunächst interessant, ob Berufseinsteiger aus verschiedenen Studiengängen eine spezifische ethische Orientierung mitbringen und wenn ja, ob diese Orientierungen handlungsleitend hinsichtlich korrupter Verhaltensweisen sind. Der Vergleich verschiedener Berufsgruppen ist, aufbauend auf den Ergebnissen von Liebl (2008), deshalb ebenso sinnvoll wie die Analyse der subjektiven Korruptionsschwellen, der handlungsleitenden Motive und der subjektiven Rechtfertigungen für korruptes Verhalten (*Neutralisierungstechniken*). Ausführliche Hinweise zu Neutralisierungstechniken finden sich beispielsweise bei Eifler (2009) sowie bei Lüdemann und Ohlemacher (2002).

---

## 2.6 Rechtfertigungstechniken

Neben der Gier des Noch-mehr-haben-Wollens und einer möglichen Verschuldung durch einen zu hohen Lebensstandard spielen diese angesprochenen *Neutralisierungstechniken* und *Rationalisierungstechniken* eine wichtige Rolle (Ostendorf 2008). Die Rechtfertigung erfolgt entweder *vor* der kriminellen Handlung, als handlungsermöglichender Faktor mittels *Neutralisierung*, oder *nach* der kriminellen

len Handlung mit Hilfe einer *Rationalisierung* (handlungsentschuldigend). Demzufolge meinen beide Begriffe inhaltlich ähnliche Prozesse, lediglich die zeitliche Relation zur Korruptionshandlung variiert (Bertsch 2008).

Eine Person muss ihre Tat vor sich selbst rechtfertigen können, damit sie sich nach wie vor als ein moralisches und ethisches Individuum fühlt und frei von Gewissensbissen ist, welche eine zukünftige Straftat erschweren würden (Anand et al. 2005; Rabl 2008). Findet eine Person eine Rationalisierungstechnik für ihr illegales Verhalten, empfindet sie sich selbst nicht als kriminell (Fleming und Zyglidopoulos 2009; Grieger 2005; Maier 2001). Die meisten Menschen bewerten sich selbst im Vergleich mit anderen als kompetenter, moralischer, konsequenter und insgesamt besser. Widerspricht eine Wahrnehmung oder Handlung dieser positiven Grundeinstellung, werden dafür Rationalisierungstechniken erschaffen. Rationalisierung ist eine wichtige psychologische Technik, um ein positives Selbstbild in der sozialen Umwelt aufzubauen oder zu erhalten (Fleming und Zyglidopoulos 2009). Größtenteils lehnen korrupte Individuen gesellschaftliche Normen und Werte nicht generell ab, sondern sie legen die Situation lediglich abweichend aus (Rabl 2008). Beispielsweise wird das Wort *Schmiergeld* vermieden und als *Dankeschön für gute Zusammenarbeit* oder als *Pflege des Geschäftsklimas* verpackt (Schaupensteiner 2004, S. 121). Es verwundert darum nicht, dass Korruptionstätter zur Bagatellisierung ihrer Delikte und zu Kritik an dem ihrer Ansicht nach zu hohen Strafmaß neigen. Statt Schuldeinsicht zu zeigen, reagieren sie gekränkt auf die fehlende Bewunderung ihrer wirtschaftlichen Leistung (PricewaterhouseCoopers 2009b). Diese Personen sehen generell Normen nicht als falsch oder überflüssig an, sondern sie sind der Meinung, dass sie unter bestimmten Umständen nicht gelten (Rabl 2008). Eine Neutralisierung im Vorfeld einer korrupten Handlung führt bei dem korrupten Individuum zu einer Relativierung seiner Handlung und lässt die Strafandrohung in den Hintergrund treten (Bannenberg und Schaupensteiner 2007). Die Täter rechtfertigen häufig ihr Verhalten mit Hilfe folgender Neutralisierungstechniken: Niemand wird zu Schaden kommen; die Handlung erfolgt im Interesse des Unternehmens; die anderen sind auch korrupt (Linssen und Pfeiffer 2009a). Sofern ein Täter dieselben Techniken nach einer Tat anwendet, spricht man von *Rationalisierung*. Nachfolgend wird von *Rechtfertigung* gesprochen, wenn sowohl *Neutralisierung* (vor der Tat) als auch *Rationalisierung* (nach der Tat) gemeint sind.

Eine typische Rechtfertigungstechnik ist *Leugnung der Verantwortung*. Demzufolge haben befragte Banker ihr Verhalten mit dem Satz rationalisiert: „Wenn ich es nicht getan hätte, dann hätte es ein Anderer getan.“ (Jackall 1988, Englisch im Original, eigene Übersetzung). Ein ehemaliger Thyssen-Manager hat im Oktober 2000 vor dem Berliner Untersuchungsausschuss zur CDU-Spendenaffäre berichtet, dass Schmiergeldzahlungen im internationalen Geschäftsverkehr, wie auch in

Deutschland, üblich seien (Schaupensteiner 2004). Außerdem hat unter anderem der Ex-Siemens-Chef (von Pierer) beteuert: „Wir wussten nicht, was in unserem Unternehmen vor sich ging.“ (Fleming und Zyglidopoulos 2009, S. 36, Englisch im Original, eigene Übersetzung). Es ist anzunehmen, dass die Manager, die ansonsten ein sehr umfangreiches Wissen über die legalen Geschäftsabläufe in ihrem Unternehmen aufweisen, das illegale Verhalten nicht sehen wollen: „Ich möchte es erst gar nicht wissen“ (Fleming und Zyglidopoulos 2009, S. 37, Englisch im Original, eigene Übersetzung). Ein anderer Siemensmitarbeiter hat seine Verantwortung geleugnet, in dem er meinte: „Ich hatte nur die Wahl entweder mitzumachen oder meinen Job zu riskieren.“ (Dombois 2009, S. 143).

Darüber hinaus wird oft das *concept of doubling* eingesetzt, demzufolge Individuen eine Art Doppelmoral besitzen. Diese Technik ermöglicht den Beteiligten sich selbst einzureden: „Wenn ich am Arbeitsplatz bin, dann erfordert das Umfeld die Verwerfung meiner moralischen Einstellung, und wenn ich zu Hause bin, dann lebe ich nach meinen moralischen Werten.“ (Fleming und Zyglidopoulos 2009, S. 40, Englisch im Original, eigene Übersetzung).

Eine Vielzahl von Rechtfertigungstechniken ist kulturell erlernt und wird sozial intensiviert (Rabl 2008). Demzufolge wird fehlendes Unrechtsbewusstsein begünstigt, wenn viele oder sogar alle Personen in entsprechenden Situationen korrupt agieren. Ein Vergehen, das von vielen begangen wird, verliert seinen Unrechtscharakter (Ostendorf 2008). Außerdem neigen Individuen speziell in unsicheren Situationen dazu, *der Masse* zu folgen (soziale Bewährtheit nach Cialdini 2007). Die Bereitschaft zu korruptem Verhalten nimmt ferner zu, wenn es nicht um eigennützige Bereicherung geht, sondern um die Interessen Dritter, beispielsweise die des eigenen Unternehmens: „Ich meine, im Firmeninteresse gehandelt zu haben, und fühlte mich durch meine Vorgesetzten gedeckt.“ (Bannenberg und Schaupensteiner 2004, S. 59). Auch bei der so genannten Siemens-Affäre sind zur Rechtfertigung der korrupten Geschäftspraktiken vor allem ökonomische Gründe sowie soziale Verantwortung gegenüber den Beschäftigten angeführt worden. So hat beispielsweise der Siemensmanager Siekaczek die Etablierung des Systems der Auslandsbestechung in seiner Sparte wie folgt begründet: „Wir haben kalkuliert, ohne Aufträge aus den Ländern, wo man schmieren muss, fällt eine Milliarde Euro Umsatz weg. Das war jeder vierte Euro Umsatz in diesem Bereich. Das ganze Telefon-Netzwerk-Geschäft mit 56.000 Mitarbeitern war dem Tod geweiht, das wäre untergegangen. Wir haben rund um die Uhr geschuftet, damit der Laden nicht unterging. Außerdem wussten wir doch, dass quer durch den Konzern so vorgegangen wurde, nicht nur in unserer Sparte.“ (Dombois 2009, S. 140). Folglich beeinflussen auch die Unternehmenskultur sowie die gesellschaftlichen Werte und Normen die Korruptionsneigung und können somit zur Erleichterung oder Hemmung von Korruption beitragen.

Ist eine bestimmte Rechtfertigungstechnik erfolgreich eingesetzt worden, dann ist es sehr wahrscheinlich, dass sie in ähnlichen Situationen erneut zum Einsatz kommt (Ostendorf 2008; Rabl 2008). Häufig führen auch Labilität und Naivität zu einer Korruptionsverflechtung. Es ist möglich, dass sich jemand zu Beginn etwas zustecken lässt, ohne nachzudenken und ohne Hintergedanken. Später wird ein solches Verhalten zur Gewohnheit und man meint, nicht mehr zurück zu können (Ostendorf 2008).

Obwohl die Mehrzahl der Wirtschaftsstraftaten von personalen und situativen Bedingungen abhängt, sind Fälle denkbar, bei denen nur die günstige Gelegenheit eine Rolle spielt (Schneider 2008). Das Sprichwort „Gelegenheit schafft Diebe“ gilt somit auch für Korruptionsdelikte (Ostendorf 2008, S. 69). Dies sind oftmals Fälle, die sich in der Schnittmenge zwischen Unehrllichkeit und Straftat bewegen, wie beispielsweise die vertragswidrige Nutzung eines Diensthandys. Solche Verhaltensweisen werden häufig mit der Rechtfertigungstechnik *Berufung auf Reziprozität* gerechtfertigt (Cialdini 2007). Die korrupte Handlung wird damit neutralisiert, viele dienstliche Telefonate mit dem Privattelefon zu tätigen. Häufig wird auch auf der Opferseite diese Art von Schwächen und Unregelmäßigkeiten unter *Berufung auf Reziprozität* entschuldigt, beispielsweise in der Art: „Der Betroffene erbringt ansonsten gute Leistungen und setzt sich für das Unternehmen ein.“ (Schneider 2008). *Berufung auf Reziprozität* ist eine von vier Rechtfertigungstechniken für Wirtschaftsstraftäter, die von Coleman (1987) identifiziert worden sind: *Verneinung des Schadens* („Niemand kommt zu Schaden“), *Ablehnung der Strafvorschriften* („Bestehende Gesetze werden den geschäftlichen Realitäten nicht gerecht“), *Verlagerung von Verantwortung* („Das ist so allgemein üblich“, „Sonst hätte es ein Anderer getan“) und *Berufung auf Reziprozität* („Das Geld steht mir zu, weil ich zu wenig bekomme“).

Ist ein Korruptionsdelikt erst einmal ausgeführt, rechtfertigen die Akteure ihr Verhalten auf unterschiedliche Weise (Ashforth und Anand 2003; Rabl 2008). Ashforth und Anand (2003) unterscheiden acht Rationalisierungstechniken für wirtschaftskriminelles Verhalten (Tab. 2.2).

Die Ergebnisse der empirischen Studie von Rabl (2008), bei der Schüler und Studierende im Rahmen eines Planspiels befragt worden sind, zeigen, dass die *Metapher des Kontos* sowie der *Appell an höhere Ziele* die gängigsten Rationalisierungstechniken darstellen. Bei der *Metapher des Kontos* berufen sich die Akteure auf ein hart erarbeitetes *Guthaben* auf einem moralischen Konto, von dem sie zehren können. Bei der Rationalisierungstechnik *Appell an höhere Ziele* meinen die Individuen, dass ihr Verhalten unerlässlich gewesen ist, um ein höheres Ziel (Unternehmensziel) zu erreichen. Die anderen Rationalisierungstechniken haben eine eher untergeordnete Rolle bei der Rechtfertigung von Korruption gespielt

**Tab. 2.2** Rationalisierungstechniken. (Eigene Darstellung nach Anand et al. 2005; Ashforth und Anand 2003; Rabl 2009)

<i>Rationalisierungstechnik</i>	<i>Erläuterung</i>	<i>Typische Aussagen im Wortlaut</i>
<i>Legalität</i>	Der Akteur sieht sein Verhalten nicht als illegal an. Gesetze und Regeln beinhalten Handlungsspielraum	Wenn nirgendwo steht, dass es verboten ist, dann ist es in Ordnung
<i>Leugnung der Verantwortung</i>	Der Akteur agiert korrupt, weil es aus seiner Sicht keine andere Möglichkeit gibt: Gruppenzwang, korruptes Umfeld etc	Es war die einzige Möglichkeit, unseren Umsatz zu erhöhen. Oder: Das machen alle so!
<i>Leugnung des Schadens</i>	Der Akteur ist überzeugt davon, dass Niemand geschädigt wird. Die Organisation kann den Verlust leicht ausgleichen	Es hat doch niemandem geschadet. Außerdem ging es nur um einen kleinen Betrag
<i>Leugnung der Opfer</i>	Der Akteur ist der Meinung, dass die Unternehmen ein solches Verhalten verdient haben	Die Mitbewerber werden es schon überleben
<i>Soziale Gewichtung</i>	Der Akteur vergleicht sein Verhalten mit anderen, schlimmeren Vergehen, dadurch banalisiert er seine Tat	Das war doch harmlos. Andere verhalten sich wesentlich schlimmer
<i>Appell an höhere Ziele</i>	Der Akteur begründet sein Verhalten dadurch, dass er ein <i>höheres Ziel</i> erreichen musste	Ich habe alles getan, um die Arbeitsplätze zu erhalten
<i>Metapher des Kontos</i>	Der Akteur rechtfertigt sein Verhalten dadurch, dass er über einen langen Zeitraum ein <i>Guthaben</i> angesammelt hat, von dem er jetzt zehren kann	Wieso soll ich die hart erarbeiteten Geschäftsbeziehungen nicht auch nutzen?
<i>Refokussierung der Aufmerksamkeit</i>	Der Akteur versucht die Aufmerksamkeit von seinem korrupten Verhalten abzulenken und hebt die positiven Aspekte seiner Handlung hervor	Immerhin habe ich das Ziel erreicht



(Rabl 2008). Andere empirische Studien geben ebenfalls Aufschluss darüber, dass solche Personen sich häufig mit der Berufung auf ein aufgebautes Konto rechtfertigen (Bannenberg und Schuppensteiner 2007; Linssen et al. 2011).

Höffling (2002) untersuchte die Rationalisierungstechniken von korrupten Akteuren. Er definiert die nachfolgenden neun Kategorien, die sich zum Teil mit den Kategorien von Ashforth und Anand (2003) überschneiden.

- *Allgemeine Wirksamkeit der Reziprozitätsnorm*: Das korrupte Handeln ist mit einer gewissenhaften Orientierung an einer selbstverständlichen sozialen Erwartung verknüpft. „Wie du mir, so ich dir“ ist das Motto dieser Neutralisierungstechnik (Höffling 2002, S. 204). Demnach steht jeder Empfänger einer Gefälligkeit unter dem Zugzwang, diese zu erwidern. Dabei muss die anfängliche Gefälligkeit, die es zu revanchieren gilt, weder erbeten noch willkommen sein. Das Bewusstsein für die Selbstverständlichkeit von Gefälligkeiten in Tauschbeziehungen in nahezu allen Lebensbereichen rechtfertigt für einige Akteure auch korrupte Tauschverhältnisse.
- *Brauchbare Nebenfolgen*: Bei dieser Technik betont der Akteur, dass er seine Aufgaben stets gut bis sehr gut verrichtet hat und verweist auf den positiven Nutzen, den die Allgemeinheit durch sein Agieren hat. Die positive Begleiterscheinung einer korrupten Handlung wird mit der besonderen Qualität der Leistung relativiert. Beispielsweise wird argumentiert, dass nur aufgrund der von ihm zugelassenen Beeinflussung des Angebots der zweitplatzierten Firma, das Projekt für die Gemeinde günstiger geworden ist. Die Wahrnehmung der nützlichen Nebenfolgen von Korruption verringert das Unrechtsbewusstsein.
- *Zielkonflikte*: Ähnlich wie in der zuvor beschriebenen Kategorie *Appell an höhere Ziele* von Ashforth und Anand (2003) beruft sich der Akteur auf die Notwendigkeit seines Handelns, um beispielsweise die Arbeitsplätze seiner Mitarbeiter zu sichern. Ein Zielkonflikt entsteht besonders dort, wo der Korruptionsnehmer eine *gute Zusammenarbeit* von den angebotenen Zuwendungen abhängig macht. Demnach kann der Akteur einen Auftrag mittels illegaler Mittel akquirieren oder muss darauf verzichten. Der Akteur rechtfertigt seine Tat damit, dass er eine solche Entscheidung nicht für seine Person alleine trifft, sondern die Existenz des Unternehmens und der Arbeitsplätze sichert.
- *Verantwortlichkeit des Partners*: Bei dieser Technik findet eine Verantwortungsdelegation statt. Der Akteur beruft sich auf seine Unkenntnis von der Illegalität seines Handelns oder gibt den anderen Beteiligten die Schuld für sein fragwürdiges Verhalten. Diese Technik ähnelt der Kategorie *Leugnung der Verantwortung* von Ashforth und Anand (2003).

- *Unbeeinflussbare Umweltbedingungen*: Hier rechtfertigt ein Akteur sein korruptes Verhalten durch einen starken Konformitätszwang und durch unbeeinflussbar wahrgenommene Umweltbedingungen. Der Akteur sieht sich als funktionell austauschbar und den informellen Regeln der Gruppe, die er nicht ändern kann, ausgeliefert.
- *Anpassungsprozesse*: Der Akteur möchte zu einer Gruppe gehören und akzeptiert die vorherrschenden illegalen Gegebenheiten. Durch das Konformitätsbedürfnis sucht sich der Akteur Vorbilder, die er nachahmt. Zusätzlich sehen sich solche Akteure den Konformitätserwartungen ihres Umfeldes ausgeliefert. Durch die nachhaltige Konfrontation mit den in seiner Branche gängigen Geschäftspraktiken bezweifelt der Akteur seine bisherigen moralischen Maßstäbe und orientiert sich in seinem Handeln an der Mehrheit.
- *Individuelle Abgrenzung*: Der Akteur legt selbst definierte Kriterien fest, wann Korruption legitim ist, und wann nicht. Solange diese individuelle Grenze nicht überschritten wird, besteht kein Anlass, das eigene Verhalten infrage zu stellen. Beispielsweise setzte ein Amtsträger seine persönliche Grenze bei einem Vorteilswert von 50 €, d. h. bei einem Vorteilswert unter 50 € ist eine Annahme legitim und über diesem Wert gilt eine Annahme als inakzeptabel.
- *Soziale Anpassung von Alternativdeutungen*: Hier wird die Korruptionshandlung aus Verschleierungszwecken umgedeutet. Beispielsweise erfolgt eine Deklaration einer Korruptionsbeziehung als *Nebentätigkeit* oder als *freundschaftlich motivierte Gabe*. Demnach rechtfertigt der Akteur sein Verhalten, indem er den illegalen Kern seiner Handlung mit einem legitim erscheinenden Gegenseitigkeitsverhältnis umhüllt.
- *Abstraktion von Opfer und Schaden*: Korruption stellt eine Win-Win-Situation zwischen den Beteiligten dar. Ein unmittelbares Opfer ist daher meist nicht direkt erkennbar. Benachteiligt wird häufig die Konkurrenz, der Staat und mit diesem der Steuerzahler. Aufgrund dieser Bedingungen begünstigt die Distanz des Akteurs, die mit der Verschwommenheit der Umrisse von Opfer und Schaden einhergeht, die Neutralisierung von Korruption.

---

## 2.7 Etablierung von Korruption in Organisationen

Nach der Betrachtung der korruptionsbegünstigenden Umstände und der Rationalisierungstechniken von einzelnen Akteuren, wird nun die Etablierung korrupter Strukturen in Unternehmen betrachtet. In den Studien von Ashforth und Anand (2003), Brief et al. (2001) und Darley (2005) wird der Prozess der Normalisierung von Korruption im Unternehmensalltag beschrieben. Der Prozess von Ashforth und

Anand (2003) beinhaltet drei Dimensionen für die allmähliche Normalisierung von korrupten Geschäftspraktiken:

- *Rationalisierung*: Bezieht sich auf den Prozess eines Individuums für sich selbst neue Denkweisen zu schaffen, die Korruption rechtfertigen oder sogar aufwerten. Die gängigen Neutralisierungstechniken, beispielsweise *Appell an höhere Ziele*, zur psychischen Distanzierung von illegalen Handlungen wurden bereits beschrieben.
- *Sozialisation*: Beschreibt den Prozess, wie Neulinge in die korrupten Tätigkeiten integriert werden und diese akzeptieren. Korrupte Gruppen verkapseln sich häufig in eine Art *sozialen Kokon*. In diesem *sozialen Kokon* werden die Einstellungen zu Korruption geformt sowie die Identifikation zu der Gruppe gefördert.
- *Institutionalisierung*: Korrupte Entscheidungen und Handlungsweisen werden in die unternehmerischen Strukturen und Prozesse integriert. Dieser Prozess umfasst drei Phasen: In der ersten Phase tolerieren die Gruppenmitglieder eine korrupte Entscheidung oder Handlung. Ist die korrupte Handlungsweise erfolgreich gewesen, dann wird in der zweiten Phase diese Verhaltensweise in die unternehmerischen Strukturen und Prozesse eingearbeitet. In Phase drei wird Korruption zur Routine und wird somit als normale Geschäftsstrategie im Unternehmen verankert.

In ähnlicher Weise beschreiben Brief et al. (2001) den Prozess, in dessen Verlauf ethisch fragwürdiges Verhalten zum festen Bestandteil der Unternehmensstruktur wird. Zu diesem Zweck haben sie ein *Modell der Institutionalisierung* von Korruption definiert, das die nachfolgenden drei Elemente beinhaltet:

- *Rechtfertigung*: Die Vorgesetzten ermutigen ihre Mitarbeiter korrupt zu handeln, um bestimmte Unternehmensziele zu erreichen. Hohe Leistungsstandards, attraktive Belohnungen für die Zielerreichung, negative Konsequenzen bei einer Zielverfehlung, Desinteresse des Managements über die Verfahrensweisen der Zielerreichung lassen Mitarbeiter vermuten, dass Korruption im Unternehmen geduldet wird. Über ethisch fragwürdiges Verhalten wird hinweggesehen.
- *Compliance*: Mitarbeiter folgen der Ermächtigung zu dem korrupten Handeln und denken, dass diese Handlungsweise ein Teil ihrer Aufgabe ist. Folglich agieren Mitarbeiter aus Gehorsam, Abhängigkeit und/oder Furcht vor Bestrafung korrupt. Oft formulieren Manager ihr Anliegen auch so, dass den Mitarbeitern anfänglich die Auswirkungen nicht bewusst sind.
- *Institutionalisierung*: Korruption wird institutionalisiert, wenn eine Gruppe eine korrupte Verhaltensweise als eine ethische Aktivität ansieht. Korruption wird

als Normalität aufgefasst und gehört zur Unternehmenskultur. Neulinge werden schrittweise in die korrupten Verfahrensweisen eingearbeitet, bis sie allmählich ihre innere Einstellung ändern und sich in die Gruppe integrieren.

Darley (2005) beschreibt die Gründe, wie sich Korruption in einem Unternehmen etablieren kann. Dabei werden zwei Hauptgründe unterschieden:

- *Unmerkliche Bewertungsunterschiede*: Ist eine korrupte Handlung ohne Konsequenzen durchgeführt worden, wird Korruption zum Standardfall. Eine korrupte Handlung wird in solchen Fällen nicht kritisiert, obwohl einige Mitarbeiter der Ansicht sind, dass die Verhaltensweise nicht rechtens ist. Kritik unterbleibt, weil die Mitarbeiter unsicher sind oder weil sie in der Hierarchie unter den Korruptionsakteuren stehen. Da sich die Einzelpersonen, die das Verhalten als inakzeptabel einstufen, oft nicht austauschen, denkt jeder Einzelne, dass die korrupte Handlung von den Anderen als akzeptabel empfunden wird, und schweigt deshalb. Unter diesem Gesichtspunkt finden die Einzelpersonen die Tat im Laufe der Zeit immer normaler und ethisch vertretbarer. Wenn es soweit kommt, hat sich Korruption als Standard im Unternehmen etabliert. Außerdem werden andere unrechtmäßige Geschäftspraktiken, die den vorherigen etablierten illegalen Praktiken ähneln, dann oft auch als vertretbar eingestuft.
- *Loyalität and Commitment*: Es ist auch möglich, dass Individuen aus Loyalität zu einer Gruppe oder Person eine falsche Entscheidung dulden oder sogar deren Fortsetzung befürworten. Commitment und Loyalität zu einer Gruppe können dazu führen, dass eine korrupte Handlungsweise vor der Öffentlichkeit versteckt wird und somit weitere Korruptionsdelikte begünstigt. Gemäß der *Theorie der sozialen Identität* (Tajfel 1982) passt sich die Einstellung eines loyalen Teammitglieds der Gruppe an. Die Person wird ein typisches Mitglied der Gruppe und stützt die korrupten Tätigkeiten. Demnach agiert eine Person, die im Vorfeld bemüht gewesen ist, moralisch zu handeln, jetzt selbst korrupt.

Mit diesen Modellen erläutern die Autoren das Entstehen und die Etablierung organisationaler Korruption. Im Kern handelt es sich bei den beschriebenen Prozessen um die kollektive Herstellung von *Normalität*. Diese kollektive Bindung wirkt als eine Art Schutzmechanismus gegenüber Infragestellung und dient parallel als Mittel der Verschleierung gegenüber Außenstehenden. Kollektive Bindung kann somit auch Personen zu kriminellen Handlungen verleiten, die sie unter anderen Umständen nicht ausgeführt hätten (Grieger 2009).

Weiterhin können Rechtfertigungstechniken sowohl Organisationen als auch einzelne Akteure betreffen. Zur Vermeidung von wiederholten korrupten Verhal-

tensweisen sollten diese Rationalisierungstechniken und Normalisierungsprozesse aufgebrochen werden, sodass ein Bewusstsein für das unrechtmäßige Handeln entsteht sowie eine Verantwortungsübernahme stattfindet (Bannenberg und Schauenpfeister 2007). Erst wenn ein Problem- und Unrechtsbewusstsein vorhanden ist, können Maßnahmen zur Bekämpfung und Prävention erfolgreich greifen (Schilling 2004).

Das gilt nicht nur für die Täter selbst, sondern auch für mögliche Beobachter korrupter Handlungen. Solche Beobachter sind praktisch besonders relevant. Nur wenn Beobachter korrupter Handlungen solche Handlungen vermehrt melden, kann Korruption nachhaltig eingedämmt werden.

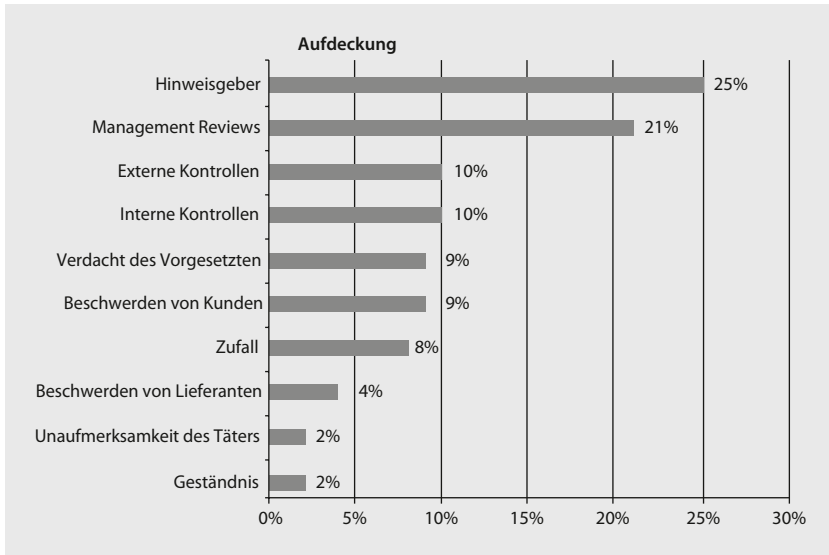
---

## 2.8 Meldeverhalten

Seitdem Korruption als ein erstzunehmendes Problem erkannt worden ist, sind zunehmend Maßnahmen zur Prävention und Aufdeckung entwickelt worden. Die Präventionsmaßnahmen reichen von der richtigen Auswahl der geeigneten Mitarbeiter, über das Vier-Augen-Prinzip bis hin zu Richtlinien und gesetzlichen Vorschriften für die Vergabe von öffentlichen Aufträgen. Trotz dieser Bemühungen ist es bisher noch nicht gelungen, Korruption nachhaltig einzudämmen (Schmidt 2010).

Durch die geringe Entdeckungswahrscheinlichkeit, die schwere Beweisführung, beides nicht zuletzt bedingt durch die Win-Win-Situation zwischen Korruptionsnehmer und Korruptionsgeber, ist die Anzeigehäufigkeit bei Korruptionsstraftaten niedrig. Zusätzlich zeigen Unternehmen intern bekannt gewordene Korruptionsdelikte häufig nicht an, sondern ergreifen ggf. eigenständig Maßnahmen, wie Abmahnungen oder Kündigungen, um eine Rufschädigung zu vermeiden (Ostendorf 2008). Korruptes Verhalten kommt in Behörden eher zur Anzeige, da die öffentlich-rechtlichen Dienstpflichten der Vorgesetzten und Behördenleiter keinen Spielraum für interne Regelungen bei Verstößen dieser Art zulassen (Linssen und Pfeiffer 2009a). Trotzdem vermuten laut einer Studie des Bundeskriminalamtes (zitiert nach Dölling 2007) Amtsträger in kommunalen und staatlichen Verwaltungsbehörden, dass 37 % der Amtsleiter alle Korruptionsfälle anzeigen, 18 % nahmen an, es würden die meisten Fälle angezeigt, und 29 % gingen davon aus, dass eine Anzeige nur von Fall zu Fall erfolgt. Auch im öffentlichen Dienst ist daher mit einem erheblichen Dunkelfeld zu rechnen.

Als Hinweisgeber (Whistleblower) kommen außer den Beteiligten selbst auch Mitarbeiter des Unternehmens oder der Behörde in Betracht (Linssen und Pfeiffer 2009a). Unter Whistleblowern versteht man Mitarbeiter, die Missstände oder



**Abb. 2.4** Aufdeckung von Wirtschaftsdelikten. (KPMG 2007, S. 28)

Fehlverhalten in ihrem Unternehmen bei internen oder externen Stellen melden (Linssen und Pfeiffer 2009a; Maschmann 2007). Whistleblower sind für die Korruptionsbekämpfung von zentraler Bedeutung, da laut der Studie von PricewaterhouseCoopers (2009a) 41 % der entdeckten Fälle von Wirtschaftskriminalität in deutschen Unternehmen auf interne Hinweisgeber zurückgehen. Weitere 21 % konnten durch externe Hinweisgeber aufgedeckt werden, d. h. zwei Drittel der Wirtschaftsdelikte sind nicht durch unternehmensinterne Kontrollmaßnahmen entdeckt worden, sondern durch interne und externe Whistleblower (PricewaterhouseCoopers 2009a). Auch die Studie von KPMG (2007) kam zu dem Ergebnis, dass Hinweisgeber für die Aufklärung von Wirtschaftsdelikten von zentraler Bedeutung sind. Die nachfolgende Abb. 2.4 verdeutlicht diesen Sachverhalt.

Auch die Ermittlungen bei der so genannten Siemens-Affäre sind auf einen anonymen Hinweisgeberbrief aus der Siemens-Buchhaltung zurückzuführen (Wolf 2009). Ebenfalls durch eine couragierte Hinweisgeberin konnten die korrupten Aktivitäten des schwedischen Einrichtungskonzerns Ikea bei der Vergabe von Bauaufträgen aufgedeckt werden (Nell 2009). Solche Hinweise sind in Deutschland allerdings mit einigen Hindernissen verbunden, da in Korruptionsdelikte oft Manager involviert sind, zu denen die potenziellen Whistleblower in einem persönlichen

oder wirtschaftlichen Abhängigkeitsverhältnis stehen. Daher ist es bedauerlich, dass in Deutschland kein arbeitsrechtliches oder dienstrechtliches Schutzgesetz existiert, welches einen Hinweisgeber vor Diskriminierung oder Repression am Arbeitsplatz schützt (Müller und Schroweg 2008; Pistol 2008). Es besteht derzeit auch kein Kündigungsschutz für Hinweisgeber, die ohne Rücksprache mit dem Vorstand Kollegen oder Vorgesetzte anzeigen. Arbeitnehmer dürfen nur dann eine direkte Strafanzeige erstatten, wenn der Vorstand selbst in illegale Geschäfte verwickelt ist (Schönwitz 2008). Ein Arbeitnehmer ist grundsätzlich verpflichtet, über betriebsinterne Arbeitsabläufe und Geschäftsgeheimnisse Stillschweigen zu bewahren (Maschmann 2007). Dadurch ist ein Loyalitätskonflikt unvermeidbar. Entweder agiert ein unbeteiligter Beobachter korrupter Handlungen im vertraglichen Interesse des Unternehmens und hält sich an die Schweigepflicht oder er handelt zugunsten übergeordneter Werte und meldet das korrupte Verhalten externen Stellen (Paul 2007; Röhrich 2008). Viele Korruptionsfälle bleiben deshalb vermutlich unaufgedeckt, weil Personen persönliche Nachteile in Unternehmen befürchten, wenn sie eine korrupte Handlungsweise unter Preisgabe ihres Namens melden (Müller und Schroweg 2008; Pistol 2008). Anstatt den Hinweisen nachzugehen, wird ein Whistleblower diskriminiert, „man verurteilt den Überbringer einer schlechten Nachricht, die schlechte Nachricht selbst tritt dahinter zurück“ (Amend 2008, S. 31). In vielen Unternehmen fehlen zudem geeignete Ansprechpartner, sodass sich potenzielle Hinweisgeber lieber gar nicht äußern (Odenthal 2009). Ein Hinweisgeber, der seinen Namen preisgibt, setzt sich den nachfolgenden Gefahren aus (Linssen und Pfeiffer 2009a, S. 169; Röhrich 2008):

- Vorwurf der Nichteinhaltung arbeitsrechtlicher Pflichten: mangelnde Loyalität, Missachtung des Dienstweges
- Verletzung der Geheimhaltungspflicht
- Schadensersatzforderungen
- Ausgrenzung und Benachteiligung: Mobbing, Verlust des beruflichen und sozialen Status
- Kündigung
- schlechte Chancen auf einen neuen Arbeitsplatz in einem anderen Unternehmen
- im Extremfall gesundheitliche Schäden und Gefährdung des eigenen Lebens

Trotz dieser negativen Folgen wagen einzelne Mitarbeiter immer wieder, Korruption *offen* anzuzeigen. Oftmals sind langjährige Frustrationen, aufgestaute Aggression sowie Rachegeplüste Motive, gegen das illegale Verhalten vorzugehen (Leyendecker 2009b; Linssen und Pfeiffer 2009a; Maschmann 2007). Ein Hinweisgeber,

der *anonym* auf einen Missstand verweist, setzt sich im Vergleich dazu der Gefahr aus, dass ggf. eine Misstrauensatmosphäre entsteht, die dem Betriebsklima schadet und die Vertrauensbasis zwischen unbeteiligten Personen zerstört (Leisinger 2008). Eine persönliche Gefährdung liegt jedoch nicht vor.

Trotz der mitunter schwierigen persönlichen Situation, der sich ein Hinweisgeber aussetzt, ist das stillschweigende Dulden eines illegitimen oder gar illegalen Handelns einer heimlichen Komplizenschaft gleichzusetzen, das dem Unternehmen letztlich schadet. Ein Hinweisgeber sollte allerdings, bevor er eine Tat einem Vorgesetzten oder einer externen Stelle meldet, die Verhältnismäßigkeit zwischen der Schwere des Fehlverhaltens und den zu erwartenden Konsequenzen abwägen. Es empfiehlt sich bei nicht schwerwiegenden Vergehen mit der betroffenen Person über den Sachverhalt zu sprechen und einen gemeinsamen Konsens für ethisch angemessenes Verhalten herzustellen. Ist dies nicht möglich, kann die Person immer noch härtere Maßnahmen ergreifen (Leisinger 2008). Außerdem wird in zahlreichen Gerichtsverhandlungen gefordert, dass der Hinweisgeber zunächst alle unternehmensinternen Möglichkeiten ausgeschöpft haben muss, bevor er eine Strafanzeige bei Ermittlungsbehörden erstattet. Der implizite Appell ist, sich an den Dienstweg zu halten (Leyendecker 2009b). Das ist laut Buchert (Anwalt und früherer Offenbacher Polizeipräsident) kaum zumutbar, denn „Wer sich intern zu erkennen gibt, muss fürchten, gemobbt zu werden. Die Unternehmenskultur gewährleistet meist nicht ausreichend Kritik und Offenheit.“ (Leyendecker 2009b, S. 283).

Aufgrund der zu erwartenden negativen Konsequenzen, der sich ein Hinweisgeber aussetzt, wird immer wieder eine Verbesserung des Schutzes von Whistleblowern gefordert (Bamberger 2009; Bannenberg und Rössner 2005; Braasch 2010). Whistleblower benötigen einen rechtlichen und organisatorischen Schutz. Daneben brauchen sie gesellschaftliche Anerkennung und Ermutigung (Leyendecker 2009a, b). Der deutsche Gesetzgeber hat diese Tendenz erkannt und versucht durch eine Neufassung des § 612a Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) Rechnung zu tragen. Die Zielsetzung der zu überarbeitenden Norm sollte eine eindeutige Regelung im Bereich Informationsschutz gewährleisten und somit die Rechtssicherheit des Hinweisgebers erhöhen (Nell 2009). Diese Neuregelung des Hinweisgeberschutzes ist bisher im Bundestag gescheitert (Wecker und Van Laak 2009). Bis zu einer möglichen Gesetzesänderung kann einer Diskriminierung von Hinweisgebern entgegengewirkt werden, indem Unternehmen anonyme Hinweise ermöglichen. Allerdings muss dabei sichergestellt werden, dass ein Hinweisgeber anonym bleibt, die Hinweise überprüft und an den zuständigen Personenkreis weitergegeben werden. Der Vorstand darf nicht als Filter fungieren und entscheiden, ob Informationen gegen ihn persönlich oder einer ihm nahestehenden Person weiter verfolgt werden (Melcher 2009). Das Spektrum möglicher Modelle für die anonyme Kommunikation



ist vielfältig und reicht von Telefon-Hotlines, Rechtsanwälten, Ombudsmännern, Internetlösungen bis zur internen Revision (Linssen und Pfeiffer 2009a; Odenthal 2009; Wiehen 2005).

Allein die Existenz von Hinweissystemen hat eine abschreckende Wirkung auf mögliche Delinquenten (Amend 2008). Demzufolge haben immer mehr deutsche Unternehmen zur Aufklärung von Korruptionsfällen Ombudsleute und Hinweisgebersysteme eingesetzt (Humborg 2009). Laut einer Studie von Pricewaterhouse-Coopers (2009a) bekämpfen allerdings bislang nur ein Drittel (34 %) der befragten Großunternehmen in Deutschland Korruption durch Antikorruptionsprogramme, spezielle Compliance-Maßnahmen oder Hinweissysteme. Folglich sind Anzeichen für verstärkte Bemühungen erkennbar, allerdings sind diese Bemühungen insgesamt gesehen noch nicht ausreichend.

Exemplarisch werden Präventionsmaßnahmen zur Korruptionserkennung von drei Großunternehmen vorgestellt. Bei der Volkswagen AG kommt zur Korruptionsprävention ein Doppelsystem mit internen und externen Ansprechpartnern für Verdachtsmomente zum Einsatz. Vertrauliche Informationen können entweder an zwei anerkannte Ombudsmänner oder einen intern ernannten Anti-Korruptionsbeauftragten übermittelt werden (Müller und Schroweg 2008). Bei persönlichen Ansprechpartnern im Unternehmen, beispielsweise einem Anti-Korruptionsbeauftragten, ist die Identität des Hinweisgebers bekannt, und es besteht eine vertragliche Regelung zwischen dem Ansprechpartner und der Unternehmensleitung. Daher sind solche Ansprechpartner eher der Wahrung der Interessen des Unternehmens verpflichtet (Linssen und Pfeiffer 2009a). Die Mitarbeiter offenbaren sich demzufolge eher den Ombudsmännern, da sie vermuten, dass auf diesem Weg keine Informationen über den Hinweisgeber an die Vorgesetzten gelangen und somit keine negativen Konsequenzen resultieren (Müller und Schroweg 2008). Häufig werden externe Rechtsanwälte als Ombudsmänner ernannt, da sie den Hinweisgeber über rechtliche Schritte beraten, sich auf ihr Zeugnisverweigerungsrecht (§ 53 Abs. 2.1 Nr. 3 StPO) berufen und damit die Anonymität sicherstellen können (Korte 2007). Demzufolge sind die Vorteile eines von Berufes wegen zur Verschwiegenheit verpflichteten Ombudsmannes: Sicherung der Anonymität, Beratung des Hinweisgebers, ein sehr geringes Missbrauchsrisiko und Möglichkeit eines persönlichen Dialogs (Röhrich 2008).

Auch die Deutsche Bahn AG setzt nach einem Korruptionsfall im Zusammenhang mit Schienensanierungen in Halle zwei Rechtsanwälte als Ombudsmänner zur Entgegennahme von Hinweisen ein. Seitdem sind etwa 400 Hinweise registriert worden, die in 120 Fällen zu Strafverfahren geführt haben (Bannenberg 2008; Leyendecker 2009b). Bei der Deutsche Bahn AG werden nicht alle Hinweise sofort an die ermittelnde Abteilung weitergegeben, sondern es findet im Vorfeld eine in-

terne Prüfung statt. Die eingehenden Informationen werden zu Beginn von den Ombudsleuten vorgeprüft, um Verleumdungen auszuschließen. Die glaubhaften Hinweise werden in einem Compliance-Arbeitskreis diskutiert, dem neben den Ombudsspezialisten auch Fachleute sicherheitsrelevanter Konzernbereiche angehören. Die Zielsetzung des Arbeitskreises ist, die Schlüssigkeit der anonymen Behauptungen zu prüfen und nur plausible Hinweise an die ermittelnde Abteilung weiterzugeben (Odenthal 2009).

Auch die Siemens AG fördert Korruptionshinweise. Es wurde neben einer neuen Unternehmenskultur auch ein umfangreiches Präventionsprogramm etabliert. Neben speziellen Compliance-Schulungen, der Überarbeitung der Antikorruptionsrichtlinien, der Einrichtung eines Compliance Helpdesk, wurde ein externer Anwalt als Ombudsmann ernannt (Wolf 2009).

Nicht nur bei Unternehmen können anonyme Hinweise auf Korruption eingehen. Laut einer Studie von PricewaterhouseCoopers (2010) hat ein Viertel der befragten Behörden (28 %) ein Hinweisgebersystem etabliert. Beispielsweise sind in Hamburg, Rheinland-Pfalz und auf Kommunalebene des Bezirksamtes Spandau in Berlin Vertrauensanwälte ernannt worden, an die sich Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung, aber auch Bürger sowie Unternehmen wenden können, um Korruption vertraulich zu melden (Korte 2007). Eine andere Möglichkeit bietet das Bürgertelefon bzw. eine Telefonhotline, an die sich anonyme Hinweisgeber wenden können. Einige Bundesländer haben eine solche Telefonhotline eingeführt, so zum Beispiel Nordrhein-Westfalen und Hamburg (Lindner 2004). Allerdings besteht bei Telefonhotlines die Möglichkeit der Rekonstruktion der Daten des Hinweisgebers (Linssen und Pfeiffer 2009a).

Weiterhin hat das niedersächsische Landeskriminalamt im Jahr 2003 die Internetplattform *Business Keeper Monitoring System* (BKMS) eingeführt. Mit Hilfe dieses webbasierten Hinweissystems können Whistleblower anonym mit der Polizei kommunizieren. Bei herkömmlichen Hinweissystemen können nur einzelne Hinweise, die häufig sehr knapp und unvollständig sind und kaum Ansätze für weitere Ermittlungen bieten, generiert werden. Dieses Problem überwindet das BKMS, da ein anonymer Dialog zwischen dem Hinweisgeber und der Ermittlungsbehörde stattfinden kann (Bamberger 2009; Coenen und Riehm 2008; Linssen und Pfeiffer 2009a; Müller und Schroweg 2008; Völkel et al. 2007). Die eingehenden Hinweise werden auf ihre Plausibilität durch Beamte des niedersächsischen Landeskriminalamts überprüft. Bei einer schlüssigen Informationsbasis nimmt der Beamte unverzüglich Kontakt zu dem anonym bleibenden Hinweisgebers auf (Linssen und Pfeiffer 2009a). Mittels dieses Systems konnten zwischen 2003 und 2006 etwa 400 Strafverfahren eingeleitet werden, beispielsweise wegen eines Korruptionsdeliktes bei der Volkswagen AG (Melcher 2009).

Korruption: Risikofaktor Mensch

Wahrnehmung - Rechtfertigung - Meldeverhalten

Seibold, S.; Linssen, R.; Maffenbeier, S.; Schilling, J.

2012, XI, 159 S. 12 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-531-18711-2