



## **Handreichung der AG Rotation zur Umsetzung der Rotation in besonders korruptionsgefährdeten Bereichen**



10. Juni 2010

O 4 – 013 004/5

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	3
<b>3. Personal- und Aufgabenrotation</b> .....	4
<b>4. Rotation als Instrument der Personalentwicklung</b> .....	4
<b>5. Voraussetzungen für eine strukturierte Rotation</b> .....	5
<b>5.1 Verantwortliche und Beteiligte</b> .....	5
<b>5.2 Feststellung der besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsgebiete</b> 5	
<b>5.3 Überprüfung der Verwendungsdauer</b> .....	6
<b>5.3.1 Hinweise bei Verwendung des Elektronischen Personal-, Organisations- und Stellenmanagements (EPOS)</b> .....	6
<b>5.3.2 Hinweise bei Verwendung des Personalverwaltungssystems (PVS)</b> .....	8
<b>5.3.3 Manuelle Nachverfolgung</b> .....	8
<b>5.4 Vorausschauende Planung</b> .....	8
<b>5.5 Akzeptanz schaffen</b> .....	9
<b>6. Besondere Fallkonstellationen</b> .....	10
<b>6.1 Besondere Spezialisierung bzw. berufliche Qualifikation</b> .....	10
<b>6.2 Tarifbereich</b> .....	11
<b>6.3 Personalstrukturbezogene Besonderheiten</b> .....	11
<b>7. Ausgleichsmaßnahmen und Dokumentation</b> .....	12
<b>7.1 Mehr-Augen-Prinzip</b> .....	12
<b>7.2 Sonstige Änderung der Aufbau- und Ablauforganisation</b> .....	13
<b>7.3 Verstärkung der dienstlichen - und fachlichen Aufsicht</b> .....	13
<b>7.4 Verstärkung sonstiger behördeninterner Kontroll- und Prüfmechanismen</b> .....	13
<b>7.5. Stärkung der Integrität durch Personalführung</b> .....	14
<b>7.6 Dokumentation</b> .....	14
<b>8. Maßnahmen für eine künftige Rotation</b> .....	14
<b>8.1 Personalbezogene Maßnahmen</b> .....	14
<b>8.2 Organisatorische Maßnahmen</b> .....	15
<b>Anlage 1 - Empfehlung zu Nr. 4 der Richtlinie: Personal</b> .....	16
<b>Anlage 2 - Excel-Tabelle zur Nachverfolgung der Verweildauer</b> .....	18
<b>Anlage 3 - Ablaufschema</b> .....	19
<b>Anlage 4 - Dokumentation (Muster)</b> .....	20

### **1. Einleitung**

Als Rotationsprinzip oder Rotationsverfahren bezeichnet man den regelmäßigen Wechsel von Ämtern oder Aufgaben. Dies wirkt u.a. der Bildung korruptiver Beziehungsgeflechte entgegen, die meist erst bei längerer Dauer einer Aufgabenwahrnehmung entstehen. Das Bundeskriminalamt hat in seinem jährlich erscheinenden Bundeslagebild Korruption immer wieder festgestellt, dass mit zunehmender Verweildauer in ein und derselben Tätigkeit die Gefahr zunimmt, auf korruptive Anbahnungsversuche einzugehen. Nach den Periodischen Sicherheitsberichten waren bei Korruptionsstraftaten die Nehmerinnen und Nehmer überwiegend bereits mehr als fünf Jahre in ihrem Aufgabenbereich tätig. Präventiv ist deshalb das Rotationsprinzip gut begründet.

Der Rechnungsprüfungsausschuss des Deutschen Bundestages hat in seiner Sitzung am 26. September 2008 zur Umsetzung des Rotationsgebotes die Erwartung geäußert, dass jede Bundesbehörde in ihrem Bereich alle Möglichkeiten für eine wirksame Korruptionsprävention nutzt. Dabei kommt der Rotation neben anderen Präventionsmaßnahmen eine bedeutende Rolle zu.

AA, BMI, BMF, BMWi, BMAS und BKM haben in einer Arbeitsgruppe die in den vergangenen Jahren in den beteiligten Ressorts gewonnenen Erkenntnisse ausgewertet und Handlungsempfehlungen (Best Practice) zur Richtlinie der Bundesregierung vom 30. Juli 2004 (BAnz Nr. 148, S. 17745) und die hierzu ergangenen Empfehlungen entwickelt, die in dieser Handreichung zusammengefasst sind und im Regelfall zu einem sachgerechten Verhalten führen. Es ist der Arbeitsgruppe bewusst, dass erhebliche praktische Schwierigkeiten mit der Rotation verbunden sein können. Die Empfehlungen für denkbare Lösungsansätze haben daher nicht mehr als generalisierenden Charakter und schließen andere Lösungen nicht aus.

Ziel der vorliegenden Handreichung ist, Hilfestellungen bei der Umsetzung der Rotation zu geben und Wege für eine bessere Vereinbarkeit von Korruptionsprävention durch Rotation und dem fachgerechten Einsatz der Beschäftigten<sup>1</sup> im Interesse der Funktionsfähigkeit der Behörde aufzuzeigen.

---

<sup>1</sup> Der Begriff Beschäftigte umfasst im Folgenden auch die Soldatinnen und Soldaten

## **2. Rechtliche Grundlagen**

Die Richtlinie der Bundesregierung zur Korruptionsprävention in der Bundesverwaltung sieht in Nr. 4.2 vor, dass in besonders korruptionsgefährdeten Bereichen die Verwendungsdauer des Personals grundsätzlich zu begrenzen ist. Sie sollte in der Regel eine Dauer von fünf Jahren nicht überschreiten. Bei einer erforderlichen Verlängerung sind die Gründe aktenkundig zu machen.

Zur Umsetzung der Rotation geben die Empfehlungen zur Korruptionsprävention in der Bundesverwaltung nähere Erläuterungen (Auszug in Anlage 1).

## **3. Personal- und Aufgabenrotation**

Rotation kann sowohl durch den Wechsel der betroffenen Beschäftigten auf einen anderen Arbeitsplatz/Dienstposten (Personalrotation) als auch durch den Wechsel der besonders korruptionsgefährdeten Aufgabe zu einem anderen Arbeitsplatz/Dienstposten (Aufgabenrotation) erfolgen.

Es wird daher empfohlen, arbeitsplatzbezogen die konkreten besonders korruptionsgefährdeten Aufgaben zu identifizieren. Kann anstelle einer Personalrotation eine Verlagerung der Aufgaben ein mögliches Beziehungsgeflecht auflösen, genügt dies dem Rotationsgebot. Durch die Verlagerung der besonders korruptionsgefährdeten Aufgabe(n) verliert der Arbeitsplatz/Dienstposten die besondere Korruptionsgefährdung, so dass die Notwendigkeit einer Personalrotation entfällt.

Werden den betreffenden Beschäftigten neue Aufgaben übertragen, können diese - aus anderen Gründen - wiederum besonders korruptionsgefährdet sein. Wesentlich ist, dass mit der Aufgabe auch der „Ansprechpartner“ wechselt.

Scheidet eine Verlagerung einzelner Aufgaben aus, sollen die betreffenden Beschäftigten auf einen anderen Arbeitsplatz/Dienstposten umgesetzt werden. Ist dies nicht möglich, sind wirksame Ausgleichsmaßnahmen zu ergreifen.

## **4. Rotation als Instrument der Personalentwicklung**

Rotationsmaßnahmen erfolgen nicht nur aus Gründen der Korruptionsprävention, vielmehr ist die Rotation auf einen anderen Arbeitsplatz/Dienstposten auch ein allgemeines Instrument der Personalentwicklung.

Der Wechsel in einen neuen Aufgabenbereich kann die Motivation und persönliche Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten fördern. Er kann dazu beitragen, dass die Zufriedenheit mit der beruflichen Tätigkeit neu belebt wird und langfristig erhalten bleibt. Deshalb ist es grundsätzlich sinnvoll, dass Beschäftigte auf verschiedenen Arbeitsplätzen Erfahrungen sammeln und Vorgehensweise, Funktion und Blickwinkel verschiedener Organisationseinheiten kennen lernen.

Eine Verbindung von Rotationsmaßnahmen aus Gründen der Personalentwicklung und der Korruptionsprävention kann sich daher anbieten, um die Akzeptanz der Maßnahme zu verbessern. Die Rotation aus Gründen der Korruptionsprävention sollte neben der Rotation aus Gründen der Personalentwicklung in den jeweiligen Personalentwicklungskonzepten der Behörden verankert werden.

## **5. Voraussetzungen für eine strukturierte Rotation**

### **5.1 Verantwortliche und Beteiligte**

Die Umsetzung der Rotation obliegt in der Regel den für Personalangelegenheiten und den für die Organisation zuständigen Arbeitseinheiten. Dort sollen die rotationsbedürftigen Bereiche und die Verweildauer der betroffenen Beschäftigten erfasst werden (vgl. Empfehlung zu Nr. 4 der Richtlinie der Bundesregierung zur Korruptionsprävention in der Bundesverwaltung – siehe Anlage 1).

Die Rotation in besonders korruptionsgefährdeten Bereichen soll durch die für die Umsetzung der Richtlinie zuständige Organisationseinheit und die Ansprechperson für Korruptionsprävention begleitet und unterstützt werden. Hierfür müssen diese die notwendigen Informationen (z.B. regelmäßige Auswertungen der Verweildauer) erhalten, um die Umsetzung korruptionspräventiver Maßnahmen zu überprüfen.

### **5.2 Feststellung der besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsgebiete**

Die planmäßige Rotation der Beschäftigten bzw. der Aufgabe in besonders korruptionsgefährdeten Bereichen setzt voraus, dass die besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsgebiete festgestellt wurden. Der Begriff des Arbeitsgebietes ist nicht näher festgelegt. Daher kann die besondere Korruptionsgefährdung arbeitsplatz- bzw. dienstpostenbezogen oder auch aufgabenbezogen ermittelt werden. Je detaillierter die besondere Korruptionsgefährdung ermittelt wurde, umso präziser können anschließend die notwendigen Rotationsmaßnahmen bestimmt werden.

### **5.3 Überprüfung der Verwendungsdauer**

Die Verwendungsdauer der Beschäftigten auf besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsplätzen/Dienstposten muss systematisch erfasst und regelmäßig überprüft werden. Hierfür sollte grundsätzlich das Merkmal der besonderen Korruptionsgefährdung in das bestehende elektronische Personalverwaltungssystem eingepflegt werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht elektronische Abfragen der Verwendungsdauer. Gleichwohl sind auch manuelle Verfahren zur Kontrolle der Verwendungsdauer möglich, wobei zu beachten ist, dass dies - gerade bei größeren Personalbeständen - einen deutlich höheren Aufwand erfordern kann (vgl. 5.3.3).

Bei der Feststellung der Verwendungsdauer ist zu berücksichtigen, ob die systembedingt festgestellte Verwendungsdauer den Zeitraum der Wahrnehmung einer bestimmten Aufgabe vollständig abbilden oder durch Wechsel in der Bezeichnung oder Zuordnung der Organisationseinheit – zum Beispiel aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen – korrigiert werden muss. Hierfür können die nachfolgend unter 5.3.1 und 5.3.2 beispielhaft aufgezeigten Verfahren eingesetzt werden.

#### **5.3.1 Hinweise bei Verwendung des Elektronischen Personal-, Organisations- und Stellenmanagements (EPOS)**

Bei Verwendung von EPOS (Version 2.0) kann im Aufgabenfeld neben der Aufgabenbezeichnung auch die besondere Korruptionsgefährdung vermerkt werden. Damit wird automatisch auch der jeweilige Arbeitsplatz, dem diese Aufgabe zugeordnet ist, als besonders korruptionsgefährdet ausgewiesen.

Wird lediglich der Arbeitsplatz/Dienstposten insgesamt als besonders korruptionsgefährdet gekennzeichnet, ist bei Organisationsänderungen oder einem Wechsel der Aufgabenbezeichnung eine manuelle Nachverfolgung durch den Bearbeiter erforderlich. Hierfür kann die konkrete besonders korruptionsgefährdete Aufgabe im Freitextfeld hinterlegt werden. Für die Auswertung der Freitextfelder müssen die Angaben in hohem Maße standardisiert sein.

Beim Nachhalten der besonderen Korruptionsgefährdung in EPOS ist folgendes zu berücksichtigen:

- Wechseln Beschäftigte mit einer besonders korruptionsgefährdeten Aufgabe in eine neue Organisationseinheit oder auf einen anderen Arbeitsplatz/Dienstposten in ihrer Organisationseinheit, muss eine händische Nachverfolgung vorgenommen werden, sofern nicht bereits die Aufgabe in EPOS als besonders korruptionsgefährdet erfasst ist. Andernfalls zählt EPOS die Verwendungsdauer ab dem Wechsel neu.

- Wechselt lediglich die Aufgabenbezeichnung, nimmt aber der/die gleiche Beschäftigte diese Aufgabe wie bisher wahr, muss ebenfalls eine händische Nachverfolgung vorgenommen werden.
- Es muss sichergestellt werden, dass auch die Fälle erfasst werden, in denen die besonders korruptionsgefährdete Aufgabe innerhalb einer Organisationseinheit wechselt.

Im EPOS-System steht eine Standardauswertung für die Verwendungsdauer auf besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsplätzen/Dienstposten zur Verfügung.

### **5.3.2 Hinweise bei Verwendung des Personalverwaltungssystems (PVS)<sup>2</sup>**

Im Personalverwaltungssystem PVS können im Bereich der Dienstpostenverwaltung (Organisationsmanagement) die besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsplätze/Dienstposten gekennzeichnet werden. Damit lässt sich auswerten, wer auf diesen Arbeitsplätzen/Dienstposten beschäftigt ist und welche Arbeitsplätze/Dienstposten bzw. welche Beschäftigten für eine Rotation in Betracht kommen.

Die Kennzeichnung als „besonders korruptionsgefährdet“ wird zugleich auch zum besonderen Merkmal dieses Dienstpostens und ermöglicht damit einen Abgleich zu den Qualifikationsprofilen der Beschäftigten. Damit lassen sich im Rahmen der Korruptionsprävention entsprechende Maßnahmen steuern und überwachen.

### **5.3.3 Manuelle Nachverfolgung**

Steht kein elektronisches Personalverwaltungssystem zur Verfügung, mit dem die Verwendungsdauer auf besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsplätzen/Dienstposten nachgehalten werden kann, oder ist der hiermit verbundene Aufwand unverhältnismäßig, ist eine manuelle Nachverfolgung erforderlich. Diese kann - vor allem bei kleineren Verwaltungen - auch mittels einer Excel-Tabelle (Muster siehe Anlage 2) erfolgen.

## **5.4 Vorausschauende Planung**

Sofern nicht eine kontinuierliche Übersicht über anstehende und künftige Rotations-

---

<sup>2</sup> Geschäftsbereich des BMVBS im Einsatz; für den Geschäftsbereich des BMF ab 2011 geplant.

maßnahmen geführt wird, sollte zweimal jährlich eine Auswertung zur Verwendungsdauer erstellt werden, aufgrund derer über anstehende Rotationsmaßnahmen entschieden wird.

Absehbare Rotationsnotwendigkeiten sollen möglichst frühzeitig und transparent in die Personalplanung für die betroffenen Arbeitseinheiten einbezogen werden. Dabei ist Vorsorge zu treffen, dass die Funktionsfähigkeit der betroffenen Arbeitseinheiten nicht nachhaltig beeinträchtigt wird. Zudem soll bereits bei der Neubesetzung von besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsplätzen bzw. Dienstposten entschieden werden, dass und wann spätestens eine Rotation erfolgt.

Zur Feststellung des Planungsbeginns im Hinblick auf die Person des/der Beschäftigten ist der Zeitraum zweckmäßig, der für ein etwaiges Ausschreibungs- oder Auswahlverfahren und den Erwerb von erforderlichen Zusatzqualifikationen (z. B. durch Weiterbildungsmaßnahmen) für den nächsten Einsatz benötigt wird. Gleiches gilt für etwaige Einarbeitungszeiten.

Durch Rotationsmaßnahmen freigewordene Arbeitsplätze/Dienstposten sollen grundsätzlich zeitnah nachbesetzt werden. Sofern fachlich besondere Anforderungen bestehen, ist es ratsam, auch dies im Planungsvorlauf zu berücksichtigen, damit z.B. Seminare rechtzeitig wahrgenommen werden können.

Eine größere Planungsflexibilität kann entstehen, wenn die Entscheidung über die für die in einer bestimmten Zeitspanne (z.B. im Kalenderjahr) zur Rotation anstehenden Stellen zusammen getroffen wird. Weiterer Spielraum entsteht, wenn für denselben Zeitraum auch Stellen hinzugenommen werden, die nicht als besonders korruptionsgefährdet eingestuft sind.

### **5.5 Akzeptanz schaffen**

Vielfach steht einer wirksamen Rotation die Sorge um nachteilige Auswirkungen zum einen auf die betroffenen Beschäftigten, zum anderen auf die Funktionsfähigkeit der betroffenen Arbeitseinheiten entgegen.

Zur Verbesserung der Akzeptanz ist Beschäftigten vor ihrem Einsatz auf besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsplätzen/Dienstposten die Einstufung zu erläutern. Dabei muss deutlich gemacht werden, dass sich die Feststellung der besonderen Korruptionsgefährdung abstrakt auf den Arbeitsplatz/Dienstposten bzw. auf einzelne Tätigkeiten bezieht und nicht etwa auf die Person des/der Beschäftigten. Auch

(ggf. wiederkehrende) Informationen über Rotation und Anschlussverwendungen sind nützlich.

Für das Personal, das von der Rotation betroffen ist bzw. betroffen sein wird, soll eine Perspektive für die anschließende Weiterverwendung geschaffen werden. Dazu sollte zusammen mit dem Beschäftigten möglichst frühzeitig (z.B. ein Jahr vor Ablauf des 5-Jahresfrist) der konkrete Wechsel der Aufgaben bzw. des Arbeitsplatzes/Dienstpostens besprochen und geplant werden.

Gleichermaßen wesentlich für den Erfolg der Rotation ist die Akzeptanz durch die jeweiligen Vorgesetzten. Sie sollen möglichst frühzeitig in die Planungen eingebunden werden. Dies gilt auch im Hinblick darauf, dass sie bei einem Korruptionsfall eine Mitverantwortung treffen könnte, sofern die vorgesehenen präventiven Maßnahmen nicht ausgeschöpft wurden. Zudem folgt aus der Fürsorgepflicht, dass von den Beschäftigten jeglicher Anschein der Korrumpierbarkeit durch präventive Maßnahmen fernzuhalten ist.

Den Vorgesetzten sind die unterschiedlichen Möglichkeiten der Rotation (Personal- oder Aufgabenrotation) aufzuzeigen. Mit ihnen sollen die in Betracht kommenden Maßnahmen erörtert werden. Wesentlich für die Akzeptanz durch die Vorgesetzten ist schließlich, dass ein durch Rotation freiwerdender Arbeitsplatz/Dienstposten zeitnah nachbesetzt wird.

## **6. Besondere Fallkonstellationen**

### **6.1 Besondere Spezialisierung bzw. berufliche Qualifikation**

Teilweise erfordern Arbeitsgebiete in der Bundesverwaltung ein hohes Maß an Spezialisierung bzw. eine besondere berufliche Qualifikation der Dienstposteninhaber. Der Spezialisierungsgrad von Beschäftigten kann insbesondere dann einer Rotation entgegenstehen, wenn für die Aufnahme einer Tätigkeit eine bestimmte berufliche Vorbildung oder ein aufwändiges Qualifikationsverfahren erforderlich ist. Gleiches gilt, wenn dem Einsatz für eine spezifische Fachaufgabe ein aufwändiges, mehrjähriges verwaltungsinternes Ausbildungs- und Qualifizierungsverfahren vorangeht.

So kann beispielsweise im IT-Bereich das für spezielle IT-Aufgaben erforderliche Qualifikationsanforderungsprofil einer kontinuierlichen Rotation entgegenstehen.

Der Umfang entsprechender Einarbeitungszeiten würde bei der steigenden Komplexität von IT und den immer kürzeren Innovationszyklen die einsetzbaren Arbeitskapazitäten immer stärker beschneiden.

Auch können besondere rechtliche Vorgaben (z. B. Sicherheitsüberprüfungsgesetz, Außenwirtschaftsgesetz) einer regelmäßigen Rotation entgegenstehen. So kann es für den Bereich des Geheimschutzes erforderlich sein, den Kreis der Wissensträger/innen möglichst gering zu halten.

Eine reine Erfahrungsspezialisierung durch langjährigen Einsatz auf einem Dienstposten reicht dagegen nicht aus, um von einer Rotation abzusehen.

### **6.2 Tarifbereich**

Bei Tarifbeschäftigten sind tarifrechtliche und haushalterische Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Eine Rotation kann nur dann realisiert werden, wenn auch tarifrechtlich gleichwertige Stellen zur Verfügung stehen oder durch Umorganisation geschaffen werden können.

### **6.3 Personalstrukturbezogene Besonderheiten**

Besondere Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Rotationsmaßnahmen ergeben sich für Behörden, die ihre Aufgaben an räumlich getrennten Standorten wahrnehmen. Die räumliche Trennung verengt den faktisch für eine Durchführung von Rotationsmaßnahmen zur Verfügung stehenden Personalbestand. Die Notwendigkeit eines Ortswechsels schließt jedoch nicht von vornherein eine Rotationsmaßnahme aus. Vielmehr ist im Einzelfall abzuwägen, ob eine wirksame Korruptionsprävention die für die/den Beschäftigten mit persönlichen Konsequenzen verbundene Rotationsmaßnahme rechtfertigt oder ob andere Maßnahmen mit geringerer Eingriffstiefe eine ausreichende Präventionswirkung entfalten können.

Dagegen kann lediglich die mangelnde Bereitschaft zum Wechsel des Aufgabenbereichs nach langer Verwendungsdauer der/des Beschäftigten auf dem Arbeitsplatz/Dienstposten einen Verzicht auf eine Rotation nicht rechtfertigen.

Im Hinblick auf einzelne Beschäftigte kann wegen Unverhältnismäßigkeit von der Rotation abgesehen werden, wenn diese in den nächsten Monaten den besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsplatz/Dienstposten verlassen (z.B. kurz vor dem Ruhestand, der Freistellungsphase der Altersteilzeit, einer Beurlaubung, dem Wechsel

in einen neuen Arbeitsbereich oder bei einer Abordnung) und die Einarbeitung in ein neues Aufgabengebiet aufgrund der kurzen Ausübung der Tätigkeit keinen produktiven Nutzen für den neuen Arbeitsplatz/Dienstposten hat.

Des Weiteren verringern auch Personalengpässe die personellen Spielräume, um eine Rotation ohne Nachteile für die Funktionsfähigkeit der betroffenen Arbeitseinheiten durchzuführen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Rotationsmaßnahmen längerfristig mit den betroffenen Organisationseinheiten abzustimmen und die entstehenden Vakanzen zeitnah nachzubeseetzen.

Schließlich bestehen insbesondere für kleinere Behörden strukturbedingte Hindernisse für eine Rotation, da interne Umsetzungen mangels geeigneter Arbeitsplätze/Dienstposten schwerer zu realisieren sind und für die Nachbesetzung lediglich auf ein zahlenmäßig geringeres Potential an Beschäftigten zurückgegriffen werden kann.

## **7. Ausgleichsmaßnahmen und Dokumentation**

Sollte eine Rotation ausnahmsweise (noch) nicht möglich sein, sollen Ausgleichsmaßnahmen getroffen werden. Zugleich kann eine Prüfung zielführend sein, wie das Umfeld verändert werden kann um eine künftige Rotation zu ermöglichen (s.u. 8.).

### **7.1 Mehr-Augen-Prinzip**

Das Mehr-Augen-Prinzip als Maßnahme der Korruptionsprävention wird durch (Mit-)Prüfung und Kontrolle der Arbeitsergebnisse durch weitere Beschäftigte realisiert.

Das Mehr-Augen-Prinzip wird insbesondere durch Regelungen zur Mitzeichnung sichergestellt, die eine fachnahe Zweitprüfung vorsehen. Hierfür bieten sich IT-gestützte Arbeitsabläufe (Workflows) an. Eine Mitzeichnung unter anderen fachlichen Aspekten oder lediglich unter Teilaspekten genügt nicht den Anforderungen des Mehr-Augen-Prinzips. Die entscheidungsbegründenden Unterlagen müssen für mitzeichnende Beschäftigte eine verständliche und hinreichende Informationsgrundlage für eine sachgerechte Prüfung bieten.

Daneben kann beispielsweise auch die Einführung von Teamarbeit bzw. die Wahrnehmung bestimmter Gespräche durch mehrere Beschäftigte zu gruppeninternen,

auf Gegenseitigkeit gerichteten Kontrolleffekten führen.

## **7.2 Sonstige Änderung der Aufbau- und Ablauforganisation**

Daneben ist zu prüfen, inwieweit sonstige Änderungen der Aufbau- und/oder Ablauforganisation korruptionspräventive Effekte entfalten können.

## **7.3 Verstärkung der dienstlichen - und fachlichen Aufsicht**

Ist in besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsgebieten ausnahmsweise eine Verwendungsdauer von mehr als fünf Jahren nicht vermeidbar, soll die dienstliche- und fachliche Aufsicht besonders intensiv ausgeübt werden.

Die Maßnahmen zur Sicherstellung der erforderlichen Aufsicht dürfen sich nicht auf Informationsmaßnahmen wie die Übersendung der Richtlinie (einschl. des Leitfadens für Vorgesetzte) und weiterer einschlägiger Dokumente (Rundschreiben zum Verbot der Annahme von Belohnungen oder Geschenken in der Bundesverwaltung vom 8. November 2004) an Abteilungs- und Referatsleitungen oder deren Verfügbarmachung im Intranet beschränken.

Vielmehr ist zum Beispiel die vermehrte stichprobenartige Überprüfung von Vorgängen unter dem Blickwinkel der Korruptionsprävention und die regelmäßige Thematisierung korruptionsrelevanter Aspekte der Tätigkeit zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten in Erwägung zu ziehen. Außerdem soll die/der Vorgesetzte Kontakt mit der Ansprechperson für Korruptionsprävention suchen. Zudem sollen Führungskräfte in Fragen der Korruptionsprävention geschult werden.

## **7.4 Verstärkung sonstiger behördeninterner Kontroll- und Prüfmechanismen**

Die Verstärkung der behördeninternen Kontroll- und Prüfmechanismen, zum Beispiel der Aufbau eines qualifizierten Controllings und/oder die Intensivierung der internen Prüfungen sind ebenfalls geeignet, einen präventiven Effekt zu erzielen.

## **7.5. Stärkung der Integrität durch Personalführung**

Die Stärkung bestimmter Persönlichkeitsmerkmale bei den Beschäftigten wie Rechtsbewusstsein, Ehrlichkeit, Korrektheit, Loyalität und Identifikation mit den Interessen und Zielen der Behörde und des öffentlichen Dienstes stellt einen weiteren sinnvollen präventiven Ansatzpunkt dar, der unabhängig von der Möglichkeit zur Rotation aufgegriffen werden sollte. Hier kommt dem Führungsverhalten eine zentrale Rolle zu, das durch Interesse und Kontakt zu den Beschäftigten, Wertschätzung, Information, Transparenz, Fairness und Sinnvermittlung, eine stimmige Vorbildfunktion sowie Sensibilisierung der Mitarbeiter für Aspekte der Integrität gekennzeichnet sein sollte. Eine Ursache für behördenschädigendes Verhalten, zu dem Korruption zu rechnen ist, ist häufig der Eindruck des/der Beschäftigten, ungerecht oder unfair behandelt zu werden. Das Herstellen von Verteilungsgerechtigkeit (z. B. durch Transparenz in Belohnungsfragen) und Verfahrensgerechtigkeit sowie das Bemühen des Vorgesetzten um Fairness im Umgang wirken sich positiv auf das Gerechtigkeitserleben der Beschäftigten aus und tragen dazu bei, korruptives Verhalten zu verhindern. Bei Schulungen in Fragen der Korruptionsprävention, aber auch des Führungsverhaltens sollte daher diese präventive Wirkung aufgegriffen werden.

## **7.6 Dokumentation**

Gemäß Nr. 4.2 der Richtlinie der Bundesregierung zur Korruptionsprävention in der Bundesverwaltung sind die Gründe für eine erforderliche Verlängerung der Verwendungsdauer aktenkundig zu machen (Muster Anlage 4).

## **8. Maßnahmen für eine künftige Rotation**

Sollte eine Rotation ausnahmsweise (noch) nicht möglich sein, kann eine Prüfung zielführend sein, wie das Umfeld verändert werden kann, um eine künftige Rotation zu ermöglichen. Die Prüfung der künftigen Rotation ist durch eine Wiedervorlagefrist zu sichern.

### **8.1 Personalbezogene Maßnahmen**

Scheitert eine (rechtzeitige) Rotation an der fehlenden fachlichen Qualifikation, so sollen entsprechende Aus- und Fortbildungsmaßnahmen geprüft werden. Dies gilt

sowohl im Hinblick auf den/die Beschäftigten als auch in Bezug auf die Nachbesetzung des von der Rotation betroffenen Arbeitsplatzes/Dienstpostens.

### **8.2 Organisatorische Maßnahmen**

Die Verlagerung von Zuständigkeiten kann dazu beitragen, die Voraussetzungen für die wirksame Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen zu verbessern. So führt z. B. die Zusammenfassung von Aufgaben in zentralisierten, größeren Einheiten dazu, dass diese personalwirtschaftlich eher in der Lage sind, eine Rotation durchzuführen. Bei tarifrechtlichen Problemen kann unter Umständen ebenfalls durch Umorganisation eine Rotation ermöglicht werden.

## **Anlage 1 - Empfehlung zu Nr. 4 der Richtlinie: Personal**

### **Zu Nr. 4 der Richtlinie: Personal**

#### 1. Personalauswahl

Die für Personalangelegenheiten zuständige Organisationseinheit und die an einer Personalentscheidung beteiligten Vorgesetzten treffen bei der Besetzung von besonders korruptionsgefährdeten Dienstposten und Arbeitsplätzen eine Prognose zum Grad der Korruptionsgefährdung der betroffenen Personen. Die Prüfung ist in der Regel auf die Bewertung von bekannt gewordenen Auffälligkeiten beschränkt, z.B.

- straf- oder disziplinarrechtliche Ermittlungen,
- interne Ermittlungen wegen Korruptionsverdachts,
- Verschuldung, nicht geordnete wirtschaftliche Verhältnisse,
- soziale Probleme (z. B. Alkohol-, Drogen- oder Spielsucht),
- auffällige Verhaltensweisen, die die Zuverlässigkeit in Frage stellen.

Soweit solche Umstände bekannt werden, scheidet eine Verwendung der sich bewerbenden Person auf einem besonders korruptionsgefährdeten Dienstposten oder Arbeitsplatz solange aus, wie entsprechende Verfahren zur Überprüfung andauern bzw. der Verdacht nicht ausgeräumt ist.

#### 2. Begrenzung der Verwendungsdauer

Die Umsetzung der Rotation erfordert, dass die Verwendungsdauer der Beschäftigten in besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsgebieten erfasst wird. Die Verwendungsdauer beginnt mit der tatsächlichen Übertragung der besonders korruptionsgefährdeten Tätigkeit.

#### 3. Umsetzung Rotation

3.1 Rotation kann sowohl durch den Wechsel der betroffenen Beschäftigten (Personalrotation) als auch durch den Wechsel der besonders korruptionsgefährdeten Aufgabe (Aufgabenrotation) auf einen bzw. zu einem anderen Arbeitsplatz/Dienstposten erfolgen. Die den Beschäftigten neu zu übertragenden Aufgaben können - aus anderen Gründen - wiederum besonders korruptionsgefährdet sein.

3.2 Sollte eine Rotation aus fachlichen oder (personal-)wirtschaftlichen Gründen (z. B. Mangel an Fachleuten) ausnahmsweise nicht möglich

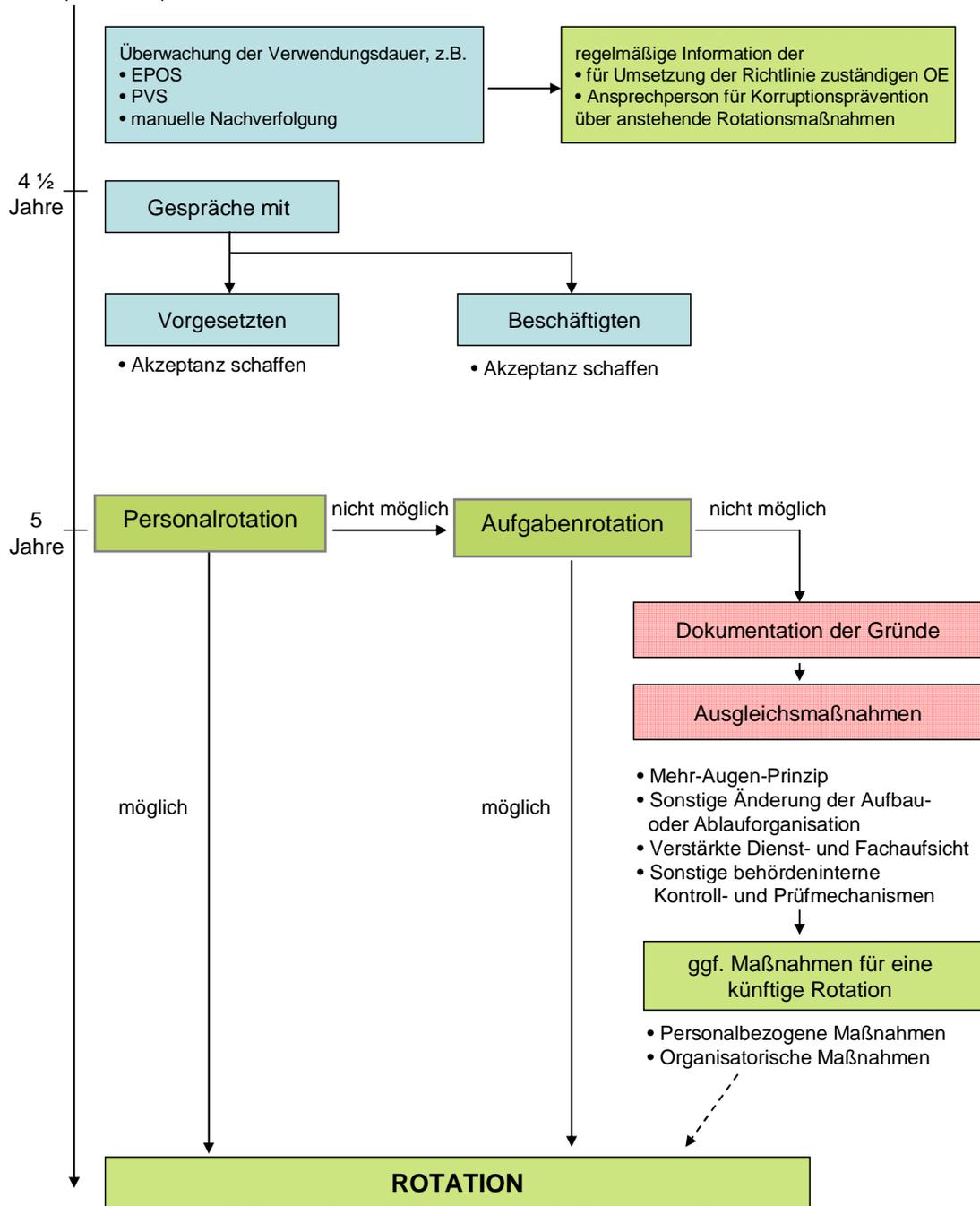
sein, sollen geeignete und wirksame Ausgleichsmaßnahmen zur Korruptionsvorsorge (z. B. Erweiterung des Mehr-Augen-Prinzips, Einführung von Teamarbeit, Verlagerung von Zuständigkeiten, besonders intensive Fach- und Dienstaufsicht) getroffen werden.

4. Die Ansprechperson für Korruptionsprävention ist kontinuierlich zu beteiligen.



**Anlage 3 - Ablaufschema**

Verwendungsdauer auf einem  
besonders korruptionsgefährdeten  
Arbeitsplatz/Dienstposten



#### Anlage 4 - Dokumentation (Muster)

##### I. Gründe für eine über fünf Jahre hinausgehende Verwendungsdauer:

1. Anstehender Eintritt in den Ruhestand bzw.  
anstehender Eintritt in die Freistellungsphase einer Altersteilzeit
2. Anstehender Wechsel in einen neuen Arbeitsbereich
3. Anstehender Wechsel aufgrund einer Abordnung
4. Anstehende längere Beurlaubung (z.B. Elternzeit)
5. Eingruppierungsprobleme bei Tarifbeschäftigten  
(kein vergleichbarer neuer Arbeitsplatz verfügbar)
6. Spezialisierte/r Beschäftigte/r   
(z.B. im IT-Bereich oder bei Sonderfunktionen, z.B. Sozialarbeiter)
7. ...

##### II. Ergriffene Ausgleichsmaßnahmen (Mehrfachnennungen möglich)

1. Mehr-Augen-Prinzip
2. Sonstige Änderung der Aufbau- und Ablauforganisation
3. Verstärkung der Dienst- und Fachaufsicht
4. Verstärkung sonstiger behördeninterner Kontroll- oder Prüfmechanismen  
(z.B. Innenrevision, Controlling)
5. ...

##### III. Vorgesehene Maßnahmen für eine künftige Rotation

1. Personalbezogene Maßnahmen
2. Verlagerung von Zuständigkeiten
3. Sonstige Änderung der Aufbau- und Ablauforganisation
4. ...