

Coaching-Programme für Antikorrupsionsbeauftragte?

Ihre Rolle ist oft unklar, die Widerstände groß. Dafür sind die Anforderungen an Antikorrupsionsbeauftragte hoch – und damit der Stress und die Belastung. Wie sie bei ihrer anspruchsvollen Tätigkeit unterstützt werden können.

Verfasst von



Anke Weigend

Die Autorin ist Leiterin des Kompetenzzentrums Coaching der dbb akademie GmbH in Bonn und dort als Coach, Lehrcoach und Mediatorin tätig. Kontakt: anke.weigend@dbbakademie.eu

Die Kompetenzzentren Antikorrupsion und Coaching der dbb akademie GmbH haben im engen Austausch gezielte Coaching-Maßnahmen ausgearbeitet. Damit sollen Antikorrupsionsbeauftragte nicht nur ihre eigenen Kompetenzen stärken, sondern auch einen positiven Einfluss auf die gesamte Organisationskultur ausüben können.

Die Unvollendeten – so sehen sich nach Aussage eines erfahrenen Dozenten aus dem Kompetenzzentrum Antikorrupsion der dbb akademie GmbH häufig die Antikorrupsionsbeauftragten von Bund, Ländern und Kommunen angesichts zahlreicher Herausforderungen, aber geringer Wirksamkeit und Wertschätzung. Denn auch wenn Konsens besteht, dass Korruption in einer zunehmend komplexen und globalisierten Welt ein ernst zu nehmendes Problem ist, das nicht nur die Integrität von Unternehmen, sondern auch das Vertrauen in öffentliche Institutionen untergräbt, bleiben die Präventivmaßnahmen und die dafür bestellten Beauftragten meist ungeliebt.

Antikorrupsionsbeauftragte sollen die umfangreiche rechtliche Materie beherrschen, Ansprechpersonen für Mitarbeitende, Vorgesetzte sowie Bürgerinnen und Bürger sein, die Beschäftigten durch Fortbildungsmaßnahmen aufklären und sensibilisieren, die Umsetzung und Einhal-

tung von Richtlinien kontrollieren, Korruptionsanzeichen beobachten, bewerten und die Gefahr von Verstößen zu minimieren versuchen. Wenn sie Fälle von Korruption feststellen, müssen sie sie melden, die Dienststellenleitung beraten und bei der Unterrichtung der Öffentlichkeit über dienst- und strafrechtliche Sanktionen mitwirken. Das erfordert nicht nur Fachwissen, sondern auch die Fähigkeit, rechtliche Informationen und Vorgaben adäquat zu verarbeiten, weiterzugeben und mögliche Konsequenzen bei Fehlverhalten verständlich zu kommunizieren.

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben haben Antikorrupsionsbeauftragte ein Recht auf Information und ein unmittelbares Vortragsrecht bei der Dienststellenleitung. Gelegentlich ist mit der Beauftragung auch eine Beförderung verbunden.

Es bleibt ihnen allerdings versagt, disziplinarisch einzugreifen oder als Untersuchungsführende in Disziplinarverfahren wegen Korruption tätig zu werden. Anti-

Kompakt

- Antikorrupsionsbeauftragte sehen sich einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber.
- Rollenklärung, Umgang mit Blockaden, ethische Zwickmühlen und Entscheidungsfindung sowie der Umgang mit Stress und Beanspruchung stehen dabei im Mittelpunkt.
- Spezielle Coaching-Angebote können sie bei der Annahme und Bewältigung dieser Herausforderungen wirksam und nachhaltig unterstützen.

korruptionsbeauftragte bleiben weisungsabhängig und unterliegen der Schweigepflicht über bekannt gewordene persönliche Verhältnisse von Beschäftigten. Oft erhalten sie trotz großer Arbeitsbelastung kein bestimmtes Stundenbudget zur Erfüllung ihrer Aufgaben, geschweige denn eine Freistellung von ihrem eigentlichen Job. Eine weitere Herausforderung besteht darin, die rechtlichen Regelungen wie Gesetze, Richtlinien und Verordnungen, die nicht in allen Bundesländern und auf allen Ebenen einheitlich sind, mit den praktischen Gegebenheiten der Organisation und der dort herrschenden Kultur in Einklang zu bringen.

Ein zentrales Problem für Antikorruptionsbeauftragte ist häufig der Umgang mit internem Widerstand. So müssen sie zum Beispiel bei der Durchführung einer Risikoanalyse oder von verpflichtenden Informations- und Schulungsmaßnahmen mit fehlender Kooperation und Ablehnung rechnen. Manche Kolleginnen und Kollegen sehen die Teilnahme an den verpflichtenden Maßnahmen als Zeitverschwendung an und können der ganzen Thematik nur wenig abgewinnen. Vielfach fühlen sie sich sogar unter Generalverdacht gestellt. Oft fehlt auch die ernst gemeinte Unterstützung der Vorgesetzten, die Präventionsmaßnahmen auch eher als lästig empfinden. Der Umgang mit Widerständen erfordert ein hohes Maß an Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Überzeugungskraft und Resilienz.

Zudem können die Entscheidungen von Antikorruptionsbeauftragten nicht nur rechtliche, sondern auch moralische Implikationen haben. Die Beauftragten stehen daher mitunter komplexen ethischen Dilemmata gegenüber. So kann die Entdeckung von Korruption innerhalb der eigenen Organisation zu einem Konflikt zwischen Loyalität gegenüber der Organisation und der Verpflichtung zur Aufdeckung von Fehlverhalten führen. Die Entscheidungsfindung in solchen Situationen erfordert ein hohes Maß an Integrität und die Fähigkeit, verschiedene Perspektiven einzunehmen sowie die potenziel-

len Konsequenzen für die betroffenen Beschäftigten und die gesamte Organisation abzuschätzen. Hierfür ist die Entwicklung eines klaren ethischen Entscheidungsrahmens unerlässlich.

So kann Coaching helfen

Die Aufgabe der Antikorruptionsbeauftragten kann also psychisch und physisch sehr belastend sein und zu erheblichem Stress führen. Die Beauftragten müssen daher effektive Strategien zum Stressmanagement entwickeln, um ihre eigene Gesundheit und Leistungsfähigkeit sowie ein gesundes Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben zu erhalten und um einen Burn-out zu vermeiden. Dabei kann das Coaching helfen.

Coaching ist eine strukturierte, interaktive und zeitlich begrenzte Intensivbegleitung von Einzelpersonen und Teams durch einen Coach. In einem geschützten und vertraulichen Rahmen werden gemeinsam stimmige Lösungen für unterschiedliche Anliegen oder Probleme erarbeitet. Dafür setzt der Coach professionelle systemische Gesprächs- und Frage-techniken sowie ausgewählte und für die Situation passende Coaching-Tools ein.

Rollenklärung ist ein häufiges Anliegen in Coaching-Prozessen, da sich im Berufsalltag widersprüchliche Rollenerwartungen auf allen (Hierarchie-)Ebenen zeigen. Für Antikorruptionsbeauftragte ist die Rollenklärung essenziell, um nicht zwischen gegenläufigen Erwartungen zerrieben zu werden. Als Tool kann hier zum Beispiel der „Rollenkompass“ zum Einsatz kommen. Er hilft dabei, explizite und implizite Rollenerwartungen des Organisationsumfelds, eigene Rollenorientierungen, Ressourcen und Hemmnisse zu identifizieren und daraus Ausbau- oder Veränderungsoptionen abzuleiten.

Zur Stärkung der **Kommunikations- und Konfliktfähigkeit** im Umgang mit Gegenwehr empfehlen sich die Identifizierung und Analyse der bei den Beauftragten bereits vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen sowie die Vermittlung bestimmter offener Frage-, Gesprächs- und

Moderationstechniken, die Ängste nehmen und Widerstände auflösen können. Um die Gründe für Widerstände seitens der Beschäftigten zu identifizieren und gezielt auf sie einzugehen, kann eine „Motivationsmatrix“ genutzt werden.

Bei der **Bewältigung ethischer Dilemmata** können beispielsweise Tools wie die Auseinandersetzung mit dem „Inneren Team“ sowie der „Wertehierarchie“ zum Einsatz kommen. Sie machen die Stärke der inneren Anteile sowie die Rangfolge der gelebten Werte sichtbar.

Bei der **Entscheidungsfindung** können zum Beispiel das „Perspektivenrad“ oder das „Tetralemma“ unterstützen, wenn das rein rationale Abwägen von Vor- und Nachteilen nicht mehr weiterhilft. Die dabei möglichen körperlichen und emotionalen Reaktionen können den Weg zur Entscheidungsfindung weisen.

Beim **Umgang mit Stress und Belastung** helfen Stressmanagement-Strategien und Achtsamkeitsübungen. Sie sind darauf ausgerichtet, die Aufmerksamkeit bewusst und ohne Wertung auf den gegenwärtigen Moment zu fokussieren und automatische Reiz-Reaktions-Muster zu unterbrechen. Das „Stabile Lebensgebäude“ bietet sich als Tool vor allem dann an, wenn die Optimierung der Selbstmanagement-Fähigkeiten in den Kontexten Life-Balance und Stressbewältigung ansteht. Die Visualisierung eines Hauses mit Fundament für Sinn und Werte, Seitenwänden für Gesundheit und Fitness sowie Familie und soziale Kontakte und Dach für Arbeit und Leistung setzt oft ungeahnte Kreativität frei.

Die Rolle der Antikorruptionsbeauftragten ist von großer Bedeutung für die Integrität und das Ansehen von Organisationen. Coaching bietet hier wertvolle Unterstützung, um die Herausforderungen dieser Position zu meistern und die persönliche sowie berufliche Entwicklung der Beauftragten zu fördern. Die Investition in Coaching ist also eine sinnvolle Entscheidung für Organisationen. Das Fragezeichen im Titel sollte also durch ein Ausrufezeichen ersetzt werden! ■