



Anti-Korruptionstag: Markus Pohlmann, Reinhard Zimmermann, Susanna Binder, Daniela Hatzl, Otto Kerbl, Thomas Müller

## Individuell oder systemisch?

**Der Anti-Korruptionstag 2026 zeigte: Nicht nur der Mensch, sondern vor allem sein Umfeld bestimmt, ob Korruption entsteht. Expertinnen und Experten plädierten für einen systemischen Blick und nachhaltige Präventionsstrategien.**

**U**nter dem Titel „Homo corruptus? Korruption (sozial-)wissenschaftlich erklärt“ widmete sich die Veranstaltung den Ursachen und Mechanismen von Korruption aus interdisziplinärer Perspektive. Rund 150 Teilnehmerinnen und Teilnehmer – überwiegend aus der öffentlichen Verwaltung, staatsnahen Betrieben sowie dem Integritätsbeauftragtenetzwerk (IBN) – nahmen am Österreichischen Anti-Korruptionstag 2026 des Bundesamts zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung (BAK) teil, der am 8. April 2026 im großen Saal der Gewerkschaft Öffentlicher Dienst (GÖD) in Wien stattfand.

„Durch die Kombination psychologischer, soziologischer und politikwissenschaftlicher Perspektiven kann ein umfassenderes Verständnis von Korruption entwickelt werden, das die

komplexen Wechselwirkungen zwischen individuellen, organisatorischen und institutionellen Faktoren berücksichtigt. Nur so lassen sich wirksame Präventions- und Bekämpfungsstrate-



**Mathias Vogl betonte interdisziplinäre Ansätze in der Korruptionsprävention**

gien umsetzen“, betonte BMI-Sektionschef Mathias Vogl in seinen einleitenden Worten.

**Die Frage nach dem „Homo corruptus“.** Otto Kerbl, Direktor des BAK, stellte in seiner Begrüßung die zentrale Leitfrage: „Trägt der Mensch etwas Korruptes in sich? Gibt es so etwas wie einen ‚Homo corruptus‘ – oder sind es äußere Einflüsse und das organisatorische sowie gesellschaftliche Umfeld, die Menschen zu korruptem Verhalten verleiten?“

Die Veranstaltung zielte darauf ab, diese Frage aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten. Im Mittelpunkt stand dabei weniger ein Entweder-Oder als vielmehr das Zusammenspiel von Individuum und Umfeld. Kerbl verwies zudem auf internationale Beispiele, die zeigen, dass geeignete



**Markus Pohlmann: „Nicht der Einzelne macht Korruption – sondern die Regeln, die sie stillschweigend erlauben.“**

institutionelle Rahmenbedingungen Korruption wirksam eindämmen und das Vertrauen in die öffentliche Verwaltung stärken können. Die Politologin Ina Kubbe (Tel Aviv University) unterstrich in ihrer Keynote den strukturellen Charakter von Korruption: „Korruption entsteht nicht im Verborgenen, sondern in institutionellen Strukturen und politischen Ordnungen, die wir alle mitgestalten.“

Auch Vogl verwies auf den Ansatz von Robert Klitgaard: Korruption entsteht insbesondere dann, wenn große Ermessensspielräume auf geringe Rechenschaftspflicht treffen.

**Psychologische Faktoren.** Kriminalpsychologe Thomas Müller betonte die Notwendigkeit einer interdisziplinären Betrachtung: „Das Phänomen Korruption ist so komplex, dass nur ein Zusammenspiel verschiedener Perspektiven ein tieferes Verständnis von Ursachen, Wirkungen und Prävention ermöglicht.“

Er hob hervor, dass insbesondere Führungskräfte über ausgeprägte Sozialkompetenz und ein stabiles Selbstwertgefühl verfügen sollten. Ein „ausgeglichenes Selbst“ – gespeist aus beruflichen wie privaten Beziehungen – könne die Anfälligkeit für korruptes Verhalten reduzieren.

Zugleich ordnete Müller den Menschen grundsätzlich als potenziell empfänglich für Korruption ein: Das Stre-

ben nach Anerkennung und Aufmerksamkeit könne ebenso motivationsleitend sein wie materielle Anreize.

**Korruption: systemisches Problem, pragmatische Lösungen?** Eine der stärksten wissenschaftlich belegten Methoden, Betrug und Korruption in Unternehmen vorzubeugen, sei nach wie vor eine offene, klare, faire und verständliche Kommunikation der eigenen internen Betriebskultur. Wenn die Kultur vorgebe „we don’t do this“, also bestimmte Verhaltensweisen im Unternehmen nicht akzeptiert werden, sei dies eine Präventionsmaßnahme, die sämtliche technischen Möglichkeiten und personelle Aufstockung im Compliance-Bereich deutlich übersteige. Passiere dies nicht, könne dies bis hin zu organisationaler Kriminalität in Unternehmen führen.

Markus Pohlmann (Universität Heidelberg) lenkte den Blick auf organisationale Prozesse. Korruption entstehe häufig schleichend durch die Normalisierung regelwidriger Praktiken: „Nicht individuelle kriminelle Energie steht im Vordergrund, sondern ungeschriebene Regeln, die regelwidriges Verhalten legitimieren.“ Eine zentrale Präventionsmaßnahme sei daher eine klare, transparente und gelebte Unternehmenskultur. Wenn bestimmte Verhaltensweisen eindeutig als inakzeptabel definiert werden, wirke dies oft stärker als formale Kontrollmechanismen.

Kubbe betonte zudem die Bedeutung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen: Wahrgenommene Ineffizienz oder Intransparenz staatlicher Verfahren könne Bestechung als „pragmatische Lösung“ erscheinen lassen. Korruption stabilisiere sich durch soziale Normen und gegenseitige Erwartungen. Eine reine Verschärfung gesetzlicher Maßnahmen reiche daher nicht aus. Erst wenn korruptes Verhalten im Alltag nicht mehr als notwendig oder funktional erscheint, könne nachhaltige Veränderung gelingen.

**Präventionsansätze.** Führung und Kollegialität. Pohlmann verwies auf konkrete Maßnahmen wie Jobrotation oder 360°-Feedback, die eingefahrene Praktiken aufbrechen und Reflexionsprozesse fördern. Seine Forschung zeigt: Gerade im operativen Bereich spielen Kolleginnen und Kollegen („Peers“) eine zentrale Rolle bei der Wahrnehmung und Bewertung von Fehlverhalten. Gleichzeitig bleibt die Vorbildwirkung der Führungsebene („Tone from the top“) entscheidend. Nachhaltige Prävention erfordert das Zusammenspiel beider Ebenen – klare Regeln von oben und gelebte Integrität im Arbeitsalltag.

**Mehr Regeln – weniger Korruption?**

Das abschließende Expert-Panel widersprach der Annahme, dass mehr Regeln automatisch zu weniger Korruption führen. Zu viele Vorschriften können die Komplexität erhöhen, informelle Regeln fördern sowie Kreativität im Umgehen von Vorschriften begünstigen. Stattdessen sei ein ausgewogenes Verhältnis zwischen klaren Regeln und praktischer Umsetzbarkeit erforderlich. Korruption ist kein rein individuelles Fehlverhalten, sondern ein vielschichtiges Zusammenspiel von persönlichen Motiven, organisationalen Strukturen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

Reinhard Zimmermann, stellvertretender Vorsitzender der Gewerkschaft Öffentlicher Dienst (GÖD), betonte: „Der öffentliche Dienst hat eine besondere Vorbildfunktion hinsichtlich Transparenz, Integrität und verantwortungsvollem Handeln – zentrale Voraussetzungen für das Vertrauen in den Staat.“ Das Bundesamt zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung leiste hierzu einen wesentlichen Beitrag.