

# Mut zur Transparenz III

Korruptionsbekämpfung in der Entwicklungszusammenarbeit der Kirchen und Nichtregierungsorganisationen



Tagung an der Evangelischen Akademie Bad Boll  
vom 21. bis 23. Januar 2015



## Mut zur Transparenz III

Korruptionsbekämpfung in der Entwicklungszusammenarbeit  
der Kirchen und Nichtregierungsorganisationen

Bad Boller Skripte 1/2015

Tagung in der Evangelischen Akademie Bad Boll

21. bis 23. Januar 2015

Tagungsnummer: 620115

Tagungsleitung: Dr. Dieter Heidtmann

Dokumentation der Tagung

Herausgeber: Sonja Grolig, Dieter Heidtmann

Mit Unterstützung von:



Diese Dokumentation gibt ausschließlich Ausführungen von Referentinnen und Referenten sowie Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Tagung wieder. Eine Stellungnahme der Evangelischen Akademie Bad Boll ist mit dieser Veröffentlichung nicht ausgesprochen.

Alle Rechte an den Beiträgen bei den Autorinnen und Autoren.

© für diese Dokumentation: Evangelische Akademie Bad Boll 2015

Akademieweg 11, D-73087 Bad Boll

E-Mail: [info@ev-akademie-boll.de](mailto:info@ev-akademie-boll.de)

Internet: [www.ev.akademie-boll.de](http://www.ev.akademie-boll.de)

Bad Boller Skripte 2015-1

Hg. von Sonja Grolig und Dieter Heidtmann

ISSN 1860-0859

# Inhalt

- 5 Einführung  
Dieter Heidtmann
- 8 Korruption bekämpfen. Nächste Schritte für Hilfswerke, Missionen und Kirchen  
Christoph Stückelberger
- 26 Über die Grenzen der Loyalität  
Klaus Mertes SJ
- 32 Über die Rolle der Zivilgesellschaft und die Verantwortung der strategischen Führungsebene  
Gabriele C. Klug
- 57 Früchte der Transparenz: „Best Practices“ aus der Korruptionsbekämpfung  
Sofie Arjon Schütte, Johannes Ferguson, Luise Ammerschuber
- 83 Korruptionsprävention und -bekämpfung als Führungsaufgabe  
Dokumentation der Podiumsdiskussion mit Christoph Dehn, Michael Hippler, Ueli Locher und Olaf Rehren
- 90 Thematische Foren
- 90 Forum 1: Zentrale Elemente in der Korruptionsprävention und -bekämpfung  
Willi Kawohl
- 98 Foren 2 und 5: Integriertes Compliance Management  
Wolfgang Zeese, Eva Ossanna, Ingrid Lutz
- 105 Forum 3: Transparenz in der nicht-staatlichen Entwicklungszusammenarbeit: International Aid Transparency Initiative  
Claudia Schwegmann
- 119 Forum 4: Die Förderung von Integrität im Rahmen von festen Partnerschaftsbeziehungen  
Jürgen Reichel
- 132 Forum 6: Partizipatives Monitoring als Instrument der Korruptionsprävention in der Entwicklungszusammenarbeit  
Christiane Aschoff-Ghyzcy, Karl Pfahler

- 142 Forum 7: Kirchenrechtliche Instrumente zur Korruptionsbekämpfung  
in der römisch-katholischen Kirche  
Rüdiger Althaus
- 160 Forum 8: Lösungsansätze für Krisensituationen, in denen die Regeln nicht greifen  
Volker Gerdesmeier
- 170 Forum 9: Wie führen wir den Dialog mit Partnern, wenn ein Korruptionsverdacht  
besteht?  
Olaf Rehren
- 183 Forum 10: Risikomanagement und Haftung der Vorstände und Aufsichtsgremien  
Martin Kaulitz
- 205 Forum 11: Nutzen einer systematischen Bearbeitung von Korruptionsverdachtsfällen  
für eine verbesserte Prävention  
Sonja Grolig, Ina Betten
- 220 Forum 12: Lohnt sich die Transparenz? Erfahrungen mit der Veröffentlichung  
eines Korruptionsfalls  
Ueli Locher
- 229 Verzeichnis der Autorinnen und Autoren, Tagungsleitung, Moderation
- 231 Tagungsprogramm

# Einführung

*Dieter Heidtmann*

Seit 11 Jahren arbeitet eine Arbeitsgruppe von Transparency International Deutschland e. V. in Kooperation mit der Evangelischen Akademie Bad Boll am Thema der Prävention und Bekämpfung von Korruption in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit. In diesem Jahrzehnt sind große Fortschritte erreicht worden. War die Korruption 2004 noch ein Thema, über das im Zusammenhang der kirchlichen Arbeit nicht gesprochen werden durfte, weil es dies offiziell gar nicht gab, so zeichnet die großen kirchlichen Entwicklungswerke heute konfessionsübergreifend ein transparenter und lösungsorientierter Umgang mit den Herausforderungen der Korruption aus. „Korruptionsbekämpfung ist gerade in Hochrisikoländern kein Einzelfall, sondern ein Alltagsproblem von Hilfswerken“, stellt Michael Hippler von Misereor fest. Die offene Wahrnehmung dieses Problems ist die Voraussetzung dafür, dass Korruptionsprävention und Integrität in der Entwicklungszusammenarbeit nachhaltig gestärkt werden können.

Waren es zu Beginn einzelne mutige Mitarbeitende aus den Werken, die das Thema öffentlich machten und Gefahr liefen, dafür als Nestbeschmutzer verunglimpft zu werden, so ist die Korruptionsbekämpfung heute längst auf der Vorstandsebene angekommen. Auf der Tagung hat Gabriele Krug von Transparency International Deutschland die Vorstände und Aufsichtsgremien der Werke nachdrücklich in die Pflicht genommen: „Der Kampf gegen Korruption und ein Integritätsmainstreaming der Organisation sind wesentliche Aufgaben der strategischen Führungsebene.“

Das Risiko für das Ansehen von Organisationen, die anvertraute Spendengelder in der Kirche verwalten, ist so hoch, dass es sich kein kirchliches Hilfs- oder Missionswerk mehr leisten kann, diesem Bereich des Compliance Managements nicht besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Neue Haftungsregelungen im deutschen Vereins- und Stiftungsrecht sorgen darüber hinaus dafür, dass die Mitglieder der Geschäftsführung und Aufsichtsgremien in den kirchlichen Werken ein hohes Eigeninteresse haben, nicht für die Fahrlässigkeit im Umgang mit anvertrauten Spendengeldern haftbar gemacht zu werden. In diesem Zusammenhang kommen die Aufsichtsstrukturen der Werke neu in den Blick. Wenn in den Werken nicht ausreichend

sachkundige Vertreter in den Aufsichtsgremien sitzen oder sich eine geringe Anzahl von Werken innerhalb einer Kirche nur gegenseitig beaufsichtigen, erscheint eine unabhängige Kontrolle nicht ausreichend gewährleistet.

Der „Mut zur Transparenz“ lohnt sich, wie die Beispiele aus der Schweiz oder aus Norwegen zeigen. Weil die Transparenz hilft, Korruption vorzubeugen und die Schäden bei Eintreten eines Korruptionsfalls zu begrenzen. Die Erfahrung lehrt, dass es in solch einer Situation leichter ist, den Medien, Spendern und anderen Partnern zu vermitteln, was schief gelaufen ist, wenn man nachweisen kann, vorher die notwendigen Maßnahmen unternommen zu haben, um Korruption zu verhindern.

Eine besondere Rolle spielten auch auf dieser Tagung die Partnerschaftsbeziehungen der Kirchen und Werke. Auch bei den kirchlichen Hilfswerken gibt es langjährige Beziehungen zu festen Partnern. Dabei besteht jedoch grundsätzlich die Möglichkeit, die projektbezogene Zusammenarbeit zu beenden, wenn es zu Regelverstößen kommt. Diese Möglichkeit besteht bei jenen Werken nicht, bei denen die Kirchen im Süden gleichberechtigte Mitglieder des Werkes sind. Doch auch unterhalb der Ebene der Beendigung der Zusammenarbeit gibt es effektive Möglichkeiten zur Korruptionsbekämpfung. Ein wesentliches Element ist dabei die strukturelle Korruptionsprävention.

Dabei ist das unterschiedliche kulturelle Verständnis von Korruption nach wie vor ein wichtiges Thema. So gilt in manchen Kulturen die Versorgung von nahen Angehörigen oder das Austauschen von wertvollen Geschenken als soziale Verpflichtung, während dies in Deutschland als Regelverstoß wahrgenommen wird. Die Entwicklung einer gemeinsamen Kultur ist in diesem Zusammenhang eine zentrale Aufgabe. Denn Korruption ist kein Problem des Südens, sondern immer auch eine Anfrage an die Strukturen und Mechanismen im Norden, die diese ermöglichen oder verstärken. Gabriele C. Klug hat auf der Tagung festgestellt, „dass zur Bestechung mindestens zwei Seiten gehören und dass diese Partner sehr oft aus Deutschland oder anderen Industrieländern stammten“.

Neu ist die bewusste Wahrnehmung der Geschlechterrollen in der Korruptionsbekämpfung. In vielen Kirchen dominieren nach wie vor Männer die Entscheidungsgremien. Solche Seilschaften

zu durchbrechen, indem wichtige Aufgaben an Frauen übertragen werden, ist eine wirksame Maßnahme in der Bekämpfung korrupter kirchlicher Strukturen.

Korruptionsbekämpfung ist ein mühseliges Geschäft, weil die kriminelle Energie in diesem Bereich die Kirchen und Werke vor immer neue Herausforderungen stellt. Deshalb gilt auch für die Zukunft die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass Korruption mit ihren gravierenden Auswirkungen in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit entschieden bekämpft wird.

Der Austausch mit Pater Klaus Mertes SJ, dem früheren Leiter des Canisius-Kollegs in Berlin, hat den Blick bei der Tagung nicht zuletzt auf die persönliche Ebene der Korruptionsbekämpfung gelenkt. Mertes identifiziert Eitelkeit und Anmaßung als wichtige Ursachen für Machtmissbrauch. „Doch Anmaßungen sind Selbsttäuschungen.“ Der Austausch mit Pater Mertes machte auch deutlich, dass das Eintreten gegen Korruption immer noch mit Risiken verbunden ist. „Verräter“ werden abgestraft, auch wenn sie sich aus Gründen einer höheren Loyalität gegen Missstände in ihrer Organisation wenden. In vielen Teilen der Welt kann dies lebensgefährlich sein, aber auch in Deutschland ist das Aufdecken von Missständen in der eigenen Institution nach wie vor mit persönlichen Risiken verbunden. Umso wichtiger ist Mertes' Ermutigung an alle, die sich in der Kirche gegen Korruption oder Amtsmissbrauch engagieren: „Konflikte mit einzelnen Personen und Amtsträgern in der Kirche können die Basis der Zugehörigkeit nicht beschädigen.“ Die Dokumentation der Tagung „Mut zur Transparenz III“ ist auch in diesem Sinne eine Ermutigung an alle, für Transparenz und gegen Korruption einzustehen.

Unser besonderer Dank gilt Sonja Grolig und der Arbeitsgruppe „Kirchliche Entwicklungszusammenarbeit“ von Transparency International Deutschland e. V. sowie dem Moderator der Tagung, Michael Detscher, für die intensive und engagierte Zusammenarbeit in all den Jahren, ohne die dieser Prozess nicht möglich wäre.



# Korruption bekämpfen. Nächste Schritte für Hilfswerke, Missionen und Kirchen – Thesen und Empfehlungen

*Christoph Stückelberger*

## 1. Vorbemerkungen

Ich gratuliere der Vorbereitungsgruppe und der Evangelischen Akademie Bad Boll zur dritten Tagung über Korruptionsbekämpfung in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit. Dies ist ein ermutigendes Beispiel eines langfristigen, nachhaltigen Engagements der beteiligten Werke und Akademien!

Die folgenden Ausführungen sind besonders aus der Perspektive der internationalen Entwicklungsethik und meiner Beschäftigung mit dem Thema seit zwanzig Jahren geschrieben. Ich gründete 1995 und präsierte bis 2003 Transparency International Schweiz, leitete zahlreiche Leadership Trainings für Leitungen von Kirchen und Werken, publizierte extensiv zu Korruption, speziell zu Kirchen und Korruption.

Im Folgenden steht „Kirchen“ als Abkürzung für Kirchen auf allen Ebenen: von der Kirchengemeinde/Pfarrei über regionale, nationale, kontinentale und internationale Kirchenstrukturen, kirchliche und kirchennahe Hilfswerke, Missionen, Ausbildungsinstitutionen, Verbände, Fachstellen, und diakonische Einrichtungen. In diesem Verständnis sind Kirchen und kirchliche Werke und Einrichtungen Teil eines Ganzen – theologisch des Leibes Christi –, wenn auch mit je spezifischem Auftrag und in unterschiedlicher Gestalt.

## 2. Zur Erinnerung: Definition und Formen von Korruption

Definition: Korruption ist Missbrauch öffentlicher oder privater anvertrauter Macht für persönlichen Nutzen.

Formen von Korruption<sup>1</sup>: Sieben Hauptformen können unterschieden werden: Korruption der Macht (große Korruption), Korruption der Armut (kleine Korruption), Beschleunigungskorruption, Beschaffungskorruption, sexuelle Korruption, Spendenkorruption und graue Korruption (Nepotismus, Kollusion, Begünstigung).

---

<sup>1</sup> Christoph Stückelberger: Corruption-free Churches are Possible, Geneva 2010, 21-24.

Schmiergelder können von Geschenken zumeist klar unterschieden werden: heimlich vs transparent (auf oder unter dem Tisch), mit Gegenleistung vs ohne Erwartung einer Gegenleistung, erzwungen vs freiwillig, unangemessen (gemessen an Leistung) vs eher symbolisch.

### 3. Internationale Trends der letzten Jahre

Das Phänomen der Korruption ist sehr vielfältig. Trotz der über 20jährigen Diskussion und entsprechenden Aktionsplänen und Strukturen hat sich Korruption hartnäckig gehalten. Manche vermuten, sie habe sich sogar verstärkt, was aber auch damit zu tun haben mag, dass nur sehr viel mehr darüber berichtet wird, also der sichtbare Teil größer und der unsichtbare Teil kleiner geworden ist. Hier sollen nur ein paar ausgewählte Trends beschrieben werden.

- Korruptionsbekämpfung ist offiziell aufgenommen auf der Agenda vieler multilateraler, nationaler und lokaler Organisationen, besonders im staatlichen und privatwirtschaftlichen Bereich, weniger in den Sektoren Erziehung, Gesundheit, NROs, religiöse Organisationen, Medien.
- Viele spezialisierte, branchenspezifische Organisationen, Programme und praktische Tools sind entstanden: Klassische multilaterale Institutionen (OECD, WB, IWF, Ethics Office UN etc.), nationale Ministerien und Kommissionen (Anti-Korruptionskommissionen, Ministerien für Good Governance etc.), internationale NGOs wie Transparency International (TI), Branchenorganisationen (z. B. Compliance Officers, ECOA, ACAMS etc.), Standards (im Finanzsektor z.B. betr. Transparenz im Austausch von Steuerinformationen zwischen Staaten; die UN Principles for Responsible Investments UNPRI), Integrated Reporting (IR), UN Global Compact, Fair Trade Initiativen, Beschaffungs-/Procurement Standards, Ethik-Codices (Globethics.net sammelt zurzeit eine Kollektion von über 800 berufsspezifischen Codes of Ethics). Branchenspezifische Kontrollen und Anti-Korruptionsstrategien wurden entwickelt (endlich sogar innerhalb von Sportorganisationen wie der FIFA).
- Die internationalen und nationalen rechtlichen Instrumente der Korruptionsbekämpfung wurden deutlich ausgebaut (z. B. Gesetze zum Schutz der Whistleblower).
- Kirchliche Hilfswerke und Missionen haben innerhalb der NROs in der Regel gute bis überdurchschnittliche Reglemente und Mechanismen betr. Korruptionsbekämpfung. Deutsche, schweizerische, generell mitteleuropäische Werke sind international diesbezüglich

führend. Die Tagungsserie „Mut zur Transparenz“ (Bad Boll I 2007, II 2011, III 2015) und die Arbeitsgruppe sind sehr positiv mit ihrer langfristigen Kontinuität.

- Kirchliche Hilfswerke und Missionen konzentrieren sich meist noch auf Regeln und Standards für die eigenen Projekte, aber haben noch selten eine Gesamtstrategie und größere Programme mit den Partnern, die über die unterstützten Projekte hinausgehen. Dies erlaubt den Partnern, korrupte Praktiken in nicht unterstützten Bereichen weiterzuführen. Dasselbe ist der Fall mit Kirchen, wo die Projektunterstützung abgebrochen wurde (z. B. CSI Indien).
- Christliche wie auch nichtchristliche religiöse Organisationen des Südens sind im Durchschnitt weiterhin weniger entwickelt in diesen Standards und Tools als staatliche und privatwirtschaftliche Institutionen.
- Staatliche Institutionen und Gerichte schonen oft religiöse Institutionen aus Furcht, in Medien als anti-religiös oder anti-christlich, anti-islamisch etc. kritisiert zu werden (z. B. in Indien, Afrika).

#### 4. Beispiele eigener Erfahrungen und Einsätze der letzten Jahre

Eigene Einsätze zur Korruptionsbekämpfung in Kirchen allein in den letzten zwei Jahren mögen Hinweise über das große Interesse, aber auch die große Not und den Druck für Lösungen zeigen.

- Global: Zwei Hauptbereiche der kirchlichen Korruption liegen im Management von Eigentum (Land, Gebäude) und bei Wahlen von Leitungspositionen in Kirchen und ihren Werken.
- Mexiko 2014: Ich wurde zu Vorlesungen in zwei führenden theologischen Ausbildungsstätten eingeladen. Aus der Liste der vorgeschlagenen sozial- und wirtschaftsethischen Themen wählten beide Seminare Korruptionsbekämpfung in Kirchen aus.
- Mexiko 2014: Das Bundesgericht des südlichen Bundestaates Tabasco in Mexiko bat mich um einen Ausbildungskurs über Korruptionsbekämpfung im Bundesgericht dieses Staates, auf Anregung einer kirchlich engagierten Bundesrichterin. Für zweimal 200 Bundesrichter wurde es ein obligatorischer Kurs, basierend auf dem neuen Verhaltenskodex dieses Bundesgerichts.
- Ruanda 2014: Der Bund Protestantischer Kirchen in Ruanda lud mich und den Vertreter der staatlichen Ombudsstelle, die zentral die Korruptionsbekämpfung zur Aufgabe hat, zu einer

Schulung ein. Daraus ergab sich eine erstmalige Kooperation zwischen staatlichen und kirchlichen Instrumenten der Korruptionsbekämpfung.

- Ostkongo 2014: In Süd-Kivu machte ein Pfarrer im Auftrag der Mitgliedkirchen der Eglise du Christ au Congo ECC eine systematische Erhebung in den Mitgliedkirchen über das Management der Güter der Kirchen (Land und Gebäude), die kirchenrechtlichen Regelungen, die administrativen Gremien, Kontrollmechanismen und Finanzen. Dies ist eine sehr wichtige und wertvolle Grundlage für ein transparentes Management kirchlicher Güter und damit eine Basis für diesbezügliche Korruptionsbekämpfung.
- Kongo 2015-2017: Globethics.net wurde von der Eglise du Christ au Congo ECC (dem Dachverband von 44 protestantischen Kirchen Kongos, die 40% der Bevölkerung repräsentieren) beauftragt, ein Schulungsprogramm „Formation pour l'intégrité des élections responsable" FIER durchzuführen, um beizutragen zur Stärkung einer Kultur der Integrität in Wahlen und in der Gesellschaft als Ganzes. Das zeigt die Erkenntnis, dass es um einen Kulturwandel geht und nicht nur um Einzelaktionen.
- Nigeria 2013: Der Nationale Kirchenbund (National Council of Churches in Nigeria) lud mich ein, für 20 Kirchenführer/Bischöfe ein „Church Leadership Training" durchzuführen, bei dem Korruptionsbekämpfung eines der Hauptthemen war.
- Indien: Die Kirche Südindiens (Church of South India CSI) durchgeht seit einigen Jahren Turbulenzen bezüglich Transparenz. Mehrere Bischöfe wurden inhaftiert und wegen Korruption verurteilt, andere Verfahren sind hängig. Kampagnen wurden durchgeführt und am 28. März 2015 (Nachtrag des Vf) wurde eine Peoples' Synode, eine Synode von unten mit 140 Personen durchgeführt, ein Ausdruck des Misstrauens gegen die gewählte Synode, die die Korruptionsbekämpfung zu wenig entschieden angehe.
- China: Auch in China wurden Pfarrer wegen Korruption inhaftiert und in einer Provinz wurden Kirchen von der Provinzregierung zerstört mit der Begründung, dass sie nicht alle notwendigen Baubewilligungen eingeholt hätten oder diese mit Schmiergeld erworben hätten. Dieses Beispiel zeigt, dass es oft auch sehr schwierig festzustellen ist, wo Korruptionsvorwürfe berechtigt sind und wo sie aus politischen oder wirtschaftlichen Gründen erhoben werden. Kirchen und kirchliche Werke sind dabei wie andere Teile der Gesellschaft dem Mix von Information und Desinformation ausgesetzt. Deshalb sind unabhängige, gewissenhafte und integre Ermittler innerhalb der Kirchen, unabhängige Gerichte und Medien so wichtig für die Korruptionsbekämpfung auch in Kirchen.

Kirchen in China verstärken auch ihre Bemühungen der Schulung von Pfarrern und Laien im Management kirchlicher Güter und Einrichtungen. Von großer Bedeutung in Zukunft wird die Ausbildung des Managements privater und kirchlicher sozialer Einrichtungen und philanthropischer Stiftungen in China sein, damit sie von Anfang an transparent aufgebaut und betrieben werden

- AACC 2013: Die Allafrikanische Kirchenkonferenz AACC führte während ihrer Vollversammlung im Juni 2013 in Uganda einen Workshop zum Thema „Stewardship, Accountability, Transparency, Leadership, Governance“ durch, an dem der Schreibende als Experte mitwirkte. Die Arbeitsgruppe unterbreitete dem Plenum eine Resolution, die vom Plenum verabschiedet wurde und zentrale Handlungsempfehlungen für die Kirchen Afrikas und auch der hier vertretenen Werke enthält (Resolutionstext hier im Anhang 4).
- ÖRK: Der Ökumenische Rat der Kirchen hat Anstrengungen unternommen für Richtlinien der Transparenz in der eigenen Organisation. Die „Principles of Ethical Business Conduct. Anti-Fraud and Corruption Policy“ von 2009 bieten eine wichtige Richtlinie.<sup>2</sup> Für konkrete Aktionsprogramme mit den Mitgliedkirchen fehlen ihm aber die Mittel. Der ÖRK kann aber eine wichtige Rolle spielen für die ekklesiologische und ethische Unterstützung entsprechender Programme.
- ACT Alliance: Der schwergewichtige Bund von über 100 kirchlichen Entwicklungsagenturen und Kirchen hat gute Standards und Regeln für Transparenz verabschiedet, was gerade in der Nothilfe wichtig ist. Bedeutend ist auch ihr „Code for the Prevention of Sexual Abuse“ von 2010.<sup>3</sup> Noch kein spezielles Programm besteht aber zur Korruptionsbekämpfung.
- Brot für die Welt/BMZ 2014: Die internationale Fachtagung zu „Religion und Entwicklung“ von Brot für die Welt und BMZ<sup>4</sup> im Dezember 2014 unterstrich die Bedeutung der Religionen und ihrer Institutionen für Entwicklung. Damit bekommt das Thema Transparenz religiöser Organisationen zusätzliche Aktualität.

## 5. Beispiele innovativer Tools

Technologie hilft auch in der Förderung der Transparenz und in der Korruptionsbekämpfung. Insbesondere die Beteiligung der Bevölkerung in der Kontrolle der Implementierung von

---

<sup>2</sup> Ebd, 219-221.

<sup>3</sup> Ebd., 253-255.

<sup>4</sup> Tagungsbericht und Dokumente:

<http://info.brot-fuer-die-welt.de/blog/arbeit-fuer-entwicklung-frieden-religion-ist>

Projekten und der Qualität von Dienstleistungen wurde dank Mobiltelefonie und Internet stark ausgebaut. Dabei sind natürlich wie bei allen Technologien auch missbräuchliche Verwendungen wie Mobbing oder Rufschädigung möglich. Bezüglich Transparenz überwiegen aber in meiner Wahrnehmung die positiven Aspekte deutlich. Einige Beispiele solcher innovativer technischer, organisatorischer und sozialer Tools:

- Integrity Action: Meldungen/Monitoring der Bevölkerung z.B. betr. Umsetzung eines Entwicklungsprojektes auf Dorfebene zur Erhöhung der Transparenz. „Our mission ist to empower citizens to act with and demand integrity.“<sup>5</sup>
- Mobile Apps für Meldungen von Kunden/Patienten von Gesundheitsdiensten über die Qualität der Dienstleistung oder verlangte Schmiergeldzahlungen; Mobile Apps zur Verbrechensbekämpfung in der Zusammenarbeit Bürger-Polizei.<sup>6</sup>
- Whistleblower-Software für anonyme Meldungen zum Schutz der Whistleblower und für geordnete Weiterbearbeitung durch die Organisation.<sup>7</sup>
- Studien: Erhebung zum kirchlichen Management von Land-Ressourcen in allen Kirchen von Südkivu in DR Kongo.<sup>8</sup>
- Organisation von unten: Beispiel der „Peoples Synode“ als Synode von unten in Südindien (siehe oben)
- U4 Anti Corruption Centre: Eine Online-Datenbank für Anti-Korruptions-Praktiker.<sup>9</sup>
- International Aid Transparency Initiative IATI: Die Initiative setzt einen Standard für die Transparenz der Entwicklungszusammenarbeit.<sup>10</sup>
- Afrileaks, das Wikileaks Africa: eine neue afrikanische Whistleblowing-Plattform seit 2015: „Afrileaks allows you to leak confidential documents of public interest.“<sup>11</sup>

## 6. Empfehlungen für nächste Schritte

Ich schlage für die nächsten drei Jahre vier Hauptziele für die Korruptionsbekämpfung in und mit Kirchen und ihren Werken vor:

- Bildung/Theologie/Publikationen (B): Weiterführung der Bewusstseinsbildung, Schulung (Leadership trainings), theologischen Studien und (online) Publikationen.

---

<sup>5</sup> <http://www.integrityaction.org/>

<sup>6</sup> Z.B. <http://ewn.co.za/2015/02/10/A-crime-fighting-mobile-app-is-piloted-in-Tshwane>, 10. Feb 2015.

<sup>7</sup> [www.integrityline.org](http://www.integrityline.org)

<sup>8</sup> Studie wird veröffentlicht 2015 bei [www.globethics.net/publications](http://www.globethics.net/publications).

<sup>9</sup> [www.u4.no](http://www.u4.no)

<sup>10</sup> [www.aidtransparency.net](http://www.aidtransparency.net)

<sup>11</sup> [www.afrileaks.org](http://www.afrileaks.org)

- Kooperation (K): verstärkte multi-stakeholder Kooperation (auch mit Zugang zu Finanzierungen).
- Visibilität (V): stärkere Präsenz in internationalen Anti-Korruptions-Events.
- Programme (P): sich auf wenig gemeinsame internationale Programme einigen.

**Zwölf konkrete Empfehlungen** (in Klammer der Bezug zu den vier Zielen. Hervorgehoben das konkrete Angebot und Hauptinteresse von Globethics.net zur Kooperation: Nr. 5 und 6)

1. Leadership Trainings (B) für Personen in Leitungsaufgaben in Kirchen und kirchlichen Werken weiterführen und verstärken. Ist aber nur wirksam, wenn kombiniert mit partizipativem Monitoring (Pkt. 3) sowie (kirchen-) rechtlichen Instrumenten von compliance and accountability.
2. Partizipatives Monitoring (B): Monitoring von unten fördern (Kirchenbasis wie Gemeindeversammlungen, Pfarrervereinigungen, Kunden kirchlicher Einrichtungen etc.), unter Einbezug der Mobiltechnologie-Meldesysteme.
3. Gender (B): Frauen in kirchlichen Führungspositionen und kirchlicher Finanzverwaltung fördern als bedeutender Beitrag zur Transparenz und Verminderung von Korruption.
4. Christliche Universitäten (B) (Fakultäten Theologie, Recht, Ökonomie) und Fortbildungsinstitutionen (z. B. Corat NBI für Church Leadership) gewinnen für Integration von Kursen in Transparenz, Accountability etc.
5. Religion und Entwicklung (K): Das verstärkte Interesse der staatlichen Entwicklungsministerien an Religion und Entwicklung (nicht zuletzt mit Anti-Terrorbekämpfung) nutzen für Integration von Anti-Korruptionsprojekten in staatliche Kooperation (Bsp. BfdW/BMZ).
6. Kooperation mit Transparency International und nationalen TI Sektionen (K) in den Partnerländern systematisch etablieren. TI tools, Erfahrungen, Experten und Finanzen nutzen.
7. Datenbank (K,B,V): Globale christliche oder interreligiöse Online-Kollektion (Religious Integrity Collection) mit positiven Instrumenten, Fallstudien/Fällen, kirchlichen Ethikcodices und Regulierungen) erstellen. Globethics.net kann dies einfach als Kollektion in der bestehenden Online Ethik Bibliothek anbieten. (50% Assistenz für 6 Monate genügt). In Kooperation mit TI, wo dies neu unter Topic angeboten wird („Religious Organizations“. Siehe die bestehenden 18 Sektor-Topics von TI).

8. Programm Ressourcen-Management (P): Internationale Konsultation „Responsible Management of Church Properties (Land Resources)“ von Globethics.net geplant. Daraus hervorgehend bilateral mit einzelnen Partnern und international Programme zum Management of church properties durchführen (für mehr Transparenz und für Einkommensförderung).
9. Programm Kirchliche Wahlen (P): Transparenz der Wahlen in Leitungspositionen von Kirchen (Synoden und Exekutive) und kirchlichen Werken in Partnerländern als Schlüssel kirchlicher Korruptionsbekämpfung stärken. Direkte Einflussmöglichkeiten kirchlicher Hilfswerke und Missionen des Nordens sind begrenzt. Kooperation mit ökumenischen Einrichtungen (WCC, REOs) und Konfessionsfamilien (LWB, WCRS etc.) und nicht-kirchlichen Partnern diesbezüglich stärken.
10. Präsenz in internationalen Events (V): Kirchliche Angebote/Kampagnen am internationalen Anti-Korruptionstag 9. Dezember, an Konferenzen wie IACC (16. IACC 2.-4.Sept 2015 in Malaysia) etc.
11. Religious Integrity Award (V): eine (zweijährliche?) Integritäts-Auszeichnung für kirchliche Personen anbieten (e.g. durch eine Koalition wie ACT Alliance. Bsp. TI Integrity Award für Kardinal Tumi aus Kamerun).
12. Weitere Vorschläge siehe 35 Empfehlungen unten in Annex 1 (aus meinem Buch Corruption-free Churches are Possible).



# Anhang 1: 35 Handlungsempfehlungen für Kirchen gegen Korruption

Aus: Christoph Stückelberger: „Corruption-free Churches are Possible. Experiences, Values, Solutions“, Focus No 2, Globethics.net, Genf 2010 (kostenlos downloadbar unter [www.globethics.net/publications](http://www.globethics.net/publications)). Auch französisch und tamilisch erhältlich. Hinter allen folgenden 35 Handlungsempfehlungen stehen konkrete Erfahrungen in Kirchen. Die Erläuterungen zu den Empfehlungen finden sich Seiten 163-192 (Übersetzung aus dem Englischen durch den Vf).

## 1 Theologie, Ekklesiologie, Ethik

1. Theologie der Leitungsfunktionen (Ämterlehre) reformieren. Macht als Dienst (servant leadership) erfordert besonders in der Theolog/innenausbildung entsprechende Ekklesiologie, Ämterlehre und Unterricht in Berufsethik (professional ethics of pastors and leaders).
2. Spiritual leadership fördern. Personen in Leitungsfunktionen brauchen eine tiefe spirituelle Verankerung und einen geistlichen Coach (Bsp. Indien: nach Hindutradition hat jeder Wirtschaftsführer einen Guru als Coach).
3. Häretische Lehren delegitimieren wie das Wohlfahrtsevangelium oder Machtmissbrauch durch Amtsträger.
4. Alle Ethikfelder auf ihre Korruptionsrelevanz hin überprüfen, besonders Berufsethik, Unternehmensethik, Führungsethik, politische Ethik, Umwelt- und Sexualethik.
5. Interreligiöse ethische Studien fördern, die gemeinsame Positionen der Korruptionsüberwindung ermöglichen.

## 2 Leadership und Gouvernanz

6. Verhaltenskodex für kirchliche Führungsverantwortung für kirchliche Mitarbeitende durch kirchliche Leitungsgremien fördern.
7. Minimalstandards für Kandidierende kirchlicher Gremien und Führungspositionen festlegen und als Voraussetzung für eine Kandidatur erklären. Kandidieren kann nur, wer

eine Erklärung unterschreibt, dass keine Wahlgeschenke gemacht und entgegengenommen werden. Offenlegungspflicht der Vermögenswerte der Kandidierenden vor- und nach der Amtsdauer, wie in staatlichen Verfassungen für politische Amtsträger, einführen.

8. Lohn in kirchlichen Führungspositionen - wo notwendig - erhöhen (ein Thema vor allem in Entwicklungsländern), verbunden mit Anti-Korruptionsklausel in Arbeitsverträgen.
9. Gegenseitige Rechenschaftspflicht von Kirchen stärken durch Visitationen (Peer Review Mechanism) und transparente Berichterstattungen.
10. Spesenreglements überprüfen im Hinblick auf Transparenz und Korruptionsbekämpfung.
11. Whistleblower schützen, die Hinweise auf Korruption geben. Kirchliche (eventuell zentralisierte) Hotlines anbieten.
12. In den jährlichen Rechenschaftsberichten von Kirchen und kirchlichen Einrichtungen Anti-Korruptions-Abschnitte einfügen.
13. Kirchen und kirchliche Einrichtungen als korruptionsfreie Zonen erklären und regelmäßig überprüfen.

### 3 Ressourcen und Projekte

14. Land und Gebäude von Kirchen und kirchlichen Projekten effizient, transparent und korruptionsfrei verwalten in Planung, Ausschreibungsverfahren, am Markt orientierter Preisgestaltung und den Kontrollmechanismen.
15. Ein Christliches Internationales Programm für kirchliche Liegenschaften und Land entwickeln, v.a. in den Partnerbeziehungen von Kirchen und Projekten zwischen Nord und Süd.
16. Die kirchlichen Pensionskassen sorgfältig aufbauen und kontrollieren und mit ethischem Investment gestalten.
17. Unabhängige finanzielle und leistungsbezogene Audits von Kirchen und kirchlichen Einrichtungen fördern.
18. Kirchliche Mitarbeitende optimal einsetzen unter Vermeidung von Ressourcenverschleiß durch Machtkämpfe und viele Arten von grauer Korruption.

19. Den nachhaltigen Gebrauch natürlicher Ressourcen fördern (Land, Wasser, Wald, Energien von Kirchen und kirchlichen Einrichtungen).
20. Die finanzielle Transparenz zwischen Gebern und Partnern stärken (Pastoral- und Entwicklungsbereich), mit Geberkoordination, transparenter, vergleichbarer Berichterstattung und integrierten Datenbanken.

#### 4 Verkündigung, Unterricht, Erziehung

21. Die spirituellen Bemühungen stärken in der Korruptionsbekämpfung in Gottesdiensten, Verkündigung, Seelsorge, Gebet.
22. Obligatorische Kurse in der Theologenausbildung zu Berufsethik, Führungsverantwortung, Finanzmanagement und zu Organisationsethik für kirchliche Führungspersonen anbieten.
23. Anti-Korruptionserziehung auf allen Altersstufen anbieten.

#### 5 Geschlechtergerechtigkeit und Frauenförderung

24. Frauen in kirchlichen Leitungspositionen und in kirchlicher Finanzverantwortung fördern, als Beitrag zur Korruptionsbekämpfung.
25. Frauenordination fördern (in protestantischen Kirchen).
26. Frauen und christlichen Frauenorganisationen ermöglichen, Land und Liegenschaften zu besitzen, eigenverantwortlich zu verwalten und Kontrollfunktionen für kirchlichen Land- und Liegenschaftsbesitz auszuüben.
27. Sexuelle Belästigung und sexuellen Missbrauch in Kirchen und kirchlichen Einrichtungen bekämpfen durch Erziehung, Verhaltenskodizes, Meldestellen, Beratung, rechtlichen Sanktionen und gemischten Arbeitsgruppen zur Sensibilisierung.
28. Konkubinenbeziehungen von kirchlichen Mitarbeitenden und Leitungspersonen unterbinden, da sie eine Quelle für Korruption sein können.

#### 6 Sanktionen und Rechtsmittel

29. Sanktionsmechanismen mit bestehenden und neuen Transparenz-Kodizes und kirchlichen Regulierungen stärken.
30. Korruptionsfälle in Kirchen und kirchlichen Einrichtungen wenn nötig vor Gericht bringen. Als Kirchen sich für korruptionsfreie Gerichte in verschiedenen Ländern einsetzen.

## 7 Medien, Kampagnen, Datenbanken, Netzwerke, Programme

31. Sich für die redaktionelle Qualität und Unabhängigkeit säkularer und kirchlicher Medien in der Berichterstattung über Korruption einsetzen.
32. Christliche (Laien-)Bewegungen für transparente und korruptionsfreie Kirchen fördern.
33. Ein internationales, ökumenisches Datenzentrum für korruptionsfreie Kirchen einrichten, mit einer ökumenischen Datenbank, einer Helpline und Schulungsangeboten für Kirchen und kirchliche Einrichtungen.
34. Netzwerke für korruptionsfreie Kirchen und kirchliche Einrichtungen bilden.
35. Programme für korruptionsfreie Kirchen und kirchliche Einrichtungen auf nationaler, kontinentaler oder internationaler Ebene, konfessionell oder ökumenisch, einrichten.

## Anhang 2: Topics of Transparency International

Empfehlung an Transparency International, den Themenbereich (topic) "Religiöse Organisationen" anzufügen.



<http://www.transparency.org/topic>

## Anhang 3: All Africa Conference of Churches AACC General Assembly, Kampala, 3–9 June 2013

Resolution

Stewardship, Accountability, Transparency,

Leadership, Governance

*For Plenary, 7 June 2013*

The Workshop on "Stewardship, Transparency and the Use of Resources" at the All Africa Conference of Churches' 10<sup>th</sup> General Assembly discussed ways in which AACC member churches and Christian institutions can be good stewards, accountable to God and His mission.

The AACC therefore

*Remembering* the call of God in Jesus Christ to be faithful disciples and good *stewards* of the entrusted charisma and natural, human, financial and organizational resources (Luke 12:42–48);

*Recalling* that the whole world, but especially the Christians, are held *accountable* to God (Romans 3:19) for all their beliefs and actions and held accountable for their hope (1 Peter 3:15);

*Considering* that Christian leadership means *servant leadership* (Mark 10:45);

*Recognising* that Christians are called children of light acting not in darkness, but in the light and in transparency (John 12:46);

and

*Remembering* the 8<sup>th</sup> General Assembly's (Yaounde 2003) "*Recommendations on Corruption*" which require among others that "AACC member churches take immediate action to declare all church-related institutions like schools, clinics, hospitals, offices etc. corruption-free zones";

*Recognizing* also the manifold efforts of AACC and its member churches including undertaking the "Social Audit of the Secretariat of All Africa Conference of Churches" 2006 and providing training in leadership and church management;

*Recalling* the commitment of the 9<sup>th</sup> AACC General Assembly in Maputo 2008 of moral regeneration, human rights, stewardship and governance in Africa and in its churches;

*Acknowledging* the existing codes of conducts, guidelines and frameworks of member churches, ACT Alliance, EMW and others and *welcoming* new initiatives such as the African Centre for Accountability and Accreditation (AfCAA);

*Taking up* the recommendations from the Pre-Assembly on women and the 10<sup>th</sup> General-Assembly Plenary on 4 June afternoon on transparency as a condition for dignity;

#### **Recommends and requests**

- AACC with member churches to offer in a participatory process *leadership training* on stewardship, accountability, transparency leadership and good governance for leaders of churches and church-related institutions;
- AACC with member churches to develop in a participatory process leadership codes of conduct and implement and monitor them;
- Theological institutions of member churches together with AACC to increase *formation on Christian leadership and accountability in managing resources*;
- AACC General Secretariat and member churches to seek learning partnerships to learn from best practices of churches and church-related institutions;
- Member churches and NCCs to professionalize finance departments and strengthen *regulations* for expenses, procurements, separation of power and accountability;
- Member churches and NCCs to *address political authorities and business leaders* to overcome abuse to entrusted resources for personal benefit, to develop *effective mechanisms for being a unified voice* and to get *involved in national good governance initiatives, e.g. in the African Peer Review Mechanism (APRM)* in the respective countries;

- AACC General Secretariat to launch and implement an *African Christian Assets Programme* (ACAP) that will facilitate member churches to map, register, secure and manage church-related assets of land, resources and real estates and to increase income from it;
- Member churches and NCCs to decide on *minimum standards for candidates for elections* of positions in churches and church-related institutions within the provisions of the churches, including a clause for fair campaigning and prohibiting candidates from buying votes;
- The AACC General Secretariat to present an *action plan* for the implementation of these recommendations by March 2014;
- AACC to seek cooperation with partners (ecumenical, governmental, business and civil society) for sharing expertise, co-funding and implementing the action plan;
- Member churches and NCCs to submit every second year to AACC General Secretariat a *progress report* on the implementation of the action plan on stewardship, accountability, transparency, leadership and governance.

We, the delegates of the AACC 10th General Assembly, affirm that this is possible through the guidance of God's Spirit.

## Anhang 4: Literaturhinweise

Christoph Stückelberger: Corruption-free Churches are Possible. Experiences, Values, Solutions, Focus No 2, Globethics.net, Genf 2010 (kostenlos downloadbar unter [www.globethics.net/publications](http://www.globethics.net/publications)). Auch französisch und tamilisch erhältlich.

ders.: Continue Fighting Corruption, Bern 2003 (Bread for all).

ders.: Korruption bekämpfen. Eine drängende Aufgabe für Hilfswerke, Missionen und Kirchen. Bern 1999.

TI Deutschland: Korruption in der Entwicklungszusammenarbeit. Ein Problem auch für die Kirchen, Aug. 2007.

TI et al: Preventing Corruption in Humanitarian Assistance, 2008.

Elisabeth Nduku/John Tenamwenye (eds.), Corruption in Africa. A Threat to Justice and Sustainable Peace, Globethics.net Focus, Geneva 2014.

Christoph Stückelberger: Zwölf biblische Gründe gegen Korruption, in Irène Cherpillod et al (Hg.): Die Schweiz, Gott und das Geld, Bern, 2014, 155-158.



# Eindrücke aus der Diskussion im Anschluss an den Vortrag von Christoph Stückelberger

*Protokoll: Stefan Pohlkamp*

Im Nachgang der Ausführungen wurden im Plenum einige Punkte vertieft. Bei dem „Knackpunkt“ der Wahlbestechung geht es nicht nur um den Posten des Bischofs, sondern auch auf niedrigerer Ebene um Posten in Schul- oder Krankenhausdirektionen. Im Vordergrund sollte die Hilfe bei den Strukturen einer Wahl anstelle einer Intervention bei konkreten gewählten Personen stehen. Dabei ist zum Beispiel zu überprüfen, ob die Grundsätze für eine Wahl noch zeitgemäß und insgesamt stark genug formuliert sind. Auch klare einfache Regeln –etwa bei der Spesenabrechnung („es wird nur Economy Class geflogen!“) – schriftlich festzuhalten, kann den Missbrauch durch Wahlämter bereits effektiv einschränken. Eine Regelung, bei nachgewiesener Korruption die Wahl für ungültig erklären zu können, hat Signalwirkung.

Staatliche Ansätze bei Instrumenten und Vereinbarungen zwischen Partnern und Gebern sind auch in den kirchlichen Werken für die finanzielle Planung relevant und können bei der Korruptionsbekämpfung hilfreich sein. Es muss nicht alles neu erfunden werden. Vielmehr kann man voneinander profitieren, weil die Ansätze von transparency und accountability identisch sind. Die Kirche kann umgekehrt dazu beitragen, neue Zugänge für bereits bewährte Methoden zu schaffen.

Der oft praktizierte Förderungsrückzug bei Projekten mit Korruptionshintergrund macht deutlich, wie viel am Partnerschaftsbegriff hängt. Während einige damit ein eheähnliches Konstrukt verbinden, hat Partnerschaft in der Privatwirtschaft die Konnotation einer vertraglich auf einige Bereiche eingeschränkten Zusammenarbeit. Die Strukturen der Partnerorganisation außerhalb dieses eng umfassten Bereichs gelten als uninteressant. Heute sollte Partnerschaft bei Hilfswerken als eine kritische Solidarität mit wechselseitigen systemischen Verbesserungsbestrebungen verstanden werden. Dies geht über die einzelne Projektkontrolle hinaus und beinhaltet den Gesamtblick auf die implementierende Organisation.

Auch der globale Norden steht in der Pflicht und hat seine Mühe, Transparenz voll anzuwenden und z. B. die eigenen Rechnungen und Lohnkosten dem globalen Süden offen zu erläutern. Auch

ist es die Aufgabe der Hilfswerke, eigene korruptionsfördernde Mechanismen im globalen Norden aufzudecken. Trotz standardisierter Verfahren gibt es auch dort Formen von Nepotismus, die viel subtiler ablaufen.

Bei der Förderung einer Kultur der Integrität steht auch die Frage nach der Belohnung einer solchen Bemühung im Raum. Der Verweis auf den Gotteslohn allein reicht auch bei kirchlichen Werken nicht. Gerade im Bereich der Armutskorruption müssen konkrete positive Folgen der Transparenz wahrnehmbar werden. Wenn die Landtitel und Besitztümer einer Kirche systematisch inventarisiert und die Güter geschickt bewirtschaftet werden, kann die Kirche auch gerechte Gehälter zahlen, die eine Korruption aus Armut verhindern. Momentan verlieren die Kirchen weltweit jeden Tag Vermögen aufgrund unklarer Besitzverhältnisse. Die Hilfswerke sollten Partner unterstützen, die eine Inventarisierung von Kircheneigentum vorantreiben.

In der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit muss die Perspektive erweitert werden, so dass über Einzelprojekte hinaus auch die Organisation in den Blick genommen wird. Das Beispiel Brasilien, wo Projektpartner darauf gedrängt haben, dass politische Kandidaten weder eine Verurteilung wegen Korruption noch ein laufendes Verfahren aufweisen dürfen, zeigt, wie man als Kirche in die Gesellschaft wirken kann. Andererseits könnten ähnliche, in der Politik bereits bestehende Regeln in den Kirchen eingeführt werden. Im Hinblick auf die Problematik der Bestechung bei Wahlen lässt sich auch innerkirchlich einführen, dass Kandidaten zum Zeitpunkt ihrer Wahl und am Ende ihrer Amtszeit ihre Eigentumsverhältnisse offenlegen müssen, um Missbrauch aufzudecken und zu verhindern.

# Über die Grenzen der Loyalität

*Klaus Mertes SJ*

1. Im allgemeinen Sprachgebrauch umfasst der Begriff „Loyalität“ nicht nur, aber auch Pflichten, die sich aus besonderen Zugehörigkeiten ergeben: Beamte haben besondere Loyalitätspflichten gegenüber dem Staat, Betriebsangehörige ebensolche gegenüber dem Betrieb, Angestellte gegenüber Vorgesetzten, Pastoralreferenten und -referentinnen gegenüber Bischöfen, Jesuiten gegenüber Päpsten.

2. Im Evangelium geraten die besonderen Loyalitätspflichten, die sich aus Zugehörigkeit ergeben, in Konflikt mit höheren Loyalitätspflichten. Dies gilt insbesondere für die Loyalitätspflichten, die sich aus der Zugehörigkeit zum Clan ergeben, aus der Zugehörigkeit zu einer männerbündisch strukturierten Gruppe, und auch aus der Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe (Rabbi). Das Evangelium negiert keineswegs die Existenz besonderer Loyalitätspflichten. Aber es gibt den universalen Loyalitätspflichten im Konfliktfall Vorrang vor den besonderen Loyalitätspflichten.

3. Asymmetrische Beziehungen sind Beziehungen, in denen es ein Machtgefälle gibt. Die Autoritäten erwarten von Angestellten und Mitarbeitenden Loyalität. Sie haben die Macht, Illoyalitäten zu sanktionieren. Umgekehrt können Mitarbeitende von den Autoritäten erwarten, dass sie ihre Macht nicht dazu missbrauchen, illegitime Loyalitätserwartungen zu stellen und deren Nichterfüllung zu sanktionieren. Wenn sie es dennoch tun, entfällt die Loyalitätspflicht.

4. Im Falle des Machtmissbrauchs zeigt sich die höhere Loyalität, auf die hin auch die Autorität verpflichtet ist, im Widerspruch gegen den Machtmissbrauch. Im Falle der Kirche ist dies das Evangelium.

Der Schritt in die höhere Loyalität spaltet die eigene Gruppe – das ist aber kein Grund, den Schritt nicht zu tun oder ihn rückgängig zu machen. Im Lukasevangelium steht der bedenkenswerte Satz Jesu: „Ich bin nicht gekommen, um Frieden zu bringen, sondern Spaltung.“ (Lk 12,51) Ich verstehe diesen Satz nicht so, dass Jesus das Nahen des Reiches Gottes in der Intention predigte, um zu spalten. Der Satz kommt vielmehr aus dem Rückblick. Jesus hat zu einer Entscheidung für die größere Solidarität aufgerufen. Er wollte damit nicht spalten, aber

sein Ruf hat zur Spaltung geführt – und er nimmt das in Kauf. „Wenn fünf Menschen im gleichen Haus leben, wird Zwietracht herrschen: Drei werden gegen zwei stehen und zwei gegen drei: Vater gegen Sohn und Sohn gegen den Vater, Mutter gegen die Tochter und die Tochter gegen die Mutter.“ (Lk 12,52)

Es gibt also eine Spaltung, die gegen die Einheit steht, und eine Spaltung, die notwendig ist, um zur größeren Einheit zu finden. Deswegen muss man sich bei Widerspruch aus Loyalität auch nicht einschüchtern lassen vom Spaltungsvorwurf. Es ist ein Verwirrspiel, die Aufklärung, die praktizierte größere Solidarität für die Spaltung verantwortlich zu machen. Leicht fällt man darauf herein, weil es so plausibel scheint. Doch wenn die Gewalt aufgedeckt wird, dann findet eine andere Art von Spaltung statt, eine im Dienst der Einheit, um neues Vertrauen und größere Solidarität überhaupt erst möglich zu machen. Sie ist notwendig, um die Spaltung, die aus dem Machtmissbrauch kommt, zu überwinden. Die äußerliche Einheit kann – bei aller gebotenen Klugheit – nicht der Grund sein, Spaltung zu unterlassen, die als Risiko mit dem Aufdecken der Wahrheit immer verbunden ist.

5. Eitelkeit und Arroganz der Macht. Eine lange Rede Jesu gegen die religiösen Autoritäten seiner Zeit beginnt mit dem Satz: „Die Schriftgelehrten haben sich auf den Stuhl des Mose gesetzt. Tut und befolgt also alles, was sie euch sagen, aber richtet euch nicht nach dem, was sie tun; denn sie reden nur, tun aber nicht, was sie sagen“ (Mt 23,2). Es gibt also einen Stuhl des Mose, einen „heiligen Stuhl“, eine Autorität in Lehrfragen. Jesus anerkennt sie. Selbst wenn er die Leute, die diese Autoritätsposition derzeit innehaben, kritisch sieht, so reicht ihm schon die bloße Tatsache, dass sie das Amt innehaben, um Befolgung dessen zu verlangen, was sie lehren.

Damit stehen wir zunächst vor der Unterscheidung zwischen Amt und Person. Das Amt anzuerkennen bedeutet nicht, die Person für sakrosankt zu halten, die es besetzt. Die Kritik des Evangeliums an den Amtspersonen bezieht sich dabei zunächst auf ihren Lebenswandel: Was sie „tun“, befindet sich in einem Gegensatz zu dem, was sie lehren. Wenn man die Rede weiterliest, bekommt man einen Begriff davon, was Jesus mit diesem „Tun“ konkret meint. Zunächst ist da die Eitelkeit gemeint, die Verfangenheit im Prestige-Denken (Verse 4–11). Sie ist das Grundübel. Die Amtsinhaber „verschließen den Menschen das Himmelreich“ (V. 13); sie setzen die Hürden für die Zugehörigkeit zur Gemeinschaft mit Gott so hoch, dass kaum einer dazugehören kann. Statt den vielen, die dazugehören wollen, endlich eine Tür zu öffnen, wenden sie übermäßig viel

Energie darauf, um Einzelpersonen, die gar nicht wollen, solange zu bearbeiten, bis sie genauso, ja schlimmer geworden sind als sie selbst (V. 15). Mit spitzfindigen Unterscheidungen verlieren sie sich in Details und vergessen dabei den lebendigen Gott (V. 16ff.). Ihre Soziallehre fixiert sich auf Nichtigkeiten (V. 23f.), ihr Umgang mit dem Kult auf Reinlichkeit (V. 25), ihr Erscheinen vor der Außenwelt auf äußerliche Wirkung (V. 27), ihre Pflege der Tradition auf nachträgliche Idealisierungen (V. 29f.).

Manches in dieser Liste geht über den gewöhnlichen Begriff von „Tun“ hinaus. Die auf dem Lehrstuhl des Mose sitzen, „tun“ offensichtlich auch etwas mit der Lehre. Sie instrumentalisieren die Lehre, um etwas anderes damit zu erreichen. Und sie fügen der Lehre Eigenes hinzu, was sie für Lehre halten, obwohl es nicht zur Lehre gehört. Deswegen unterscheidet das Evangelium an anderen Stellen zwischen der Tora als dem Gesetz Gottes, dessen Lehre dem „Stuhl des Mose“ obliegt, und der „Überlieferung der Alten“. „Warum halten sich deine Jünger nicht an die Überlieferungen der Alten?“ fragen die Amtsinhaber Jesus. Seine Antwort: „Ihr gebt Gottes Gebot preis und haltet euch an die Überlieferung der Menschen“ (Mk 7,5.8).

Warum hält das Evangelium die Eitelkeit im „Tun“ der Autoritäten für das Grundübel? Ich meine, dass das etwas mit dem zu tun hat, was wir heute vielleicht die Arroganz der Macht nennen würden. Das Wort „arrogant“ wird in der Regel mit „anmaßend“ übersetzt. Sich etwas anzumaßen bedeutet, Ansprüche zu stellen, die man gar nicht hat. Wer schon einmal mit anmaßenden Menschen zu tun hatte, wird schnell feststellen, dass die Anmaßung auf einem falschen Selbstbild beruht. Anmaßende Menschen meinen, die Ansprüche tatsächlich zu haben, die sie einfordern. Sie finden ihre Anmaßungen nicht anmaßend, sondern angemessen. Sie verstehen gar nicht, dass man ihren Anspruch bloß als Wunsch versteht und sich herausnimmt, ihn eventuell auch nicht zu erfüllen. Das führt zu Kränkung und entsprechend heftigen Reaktionen.

Macht verbindet sich häufig auf eine komplexe Weise mit Anmaßung. Inhaber von Machtpositionen maßen sich gerne Ansprüche an, einfach weil sie mächtig sind. Macht legitimiert dann Anmaßung – in den Augen der Mächtigen. Sie werden vermutlich nicht „Anmaßung“ nennen, was sie beanspruchen, sondern es für einen gerechten Anspruch halten. Das erste Buch der Könige (1 Kön 21,4ff) schildert einen besonders krassen Fall dieser Art: Der König Ahab will den Weinberg seines Nachbarn Nabot haben. Doch der geht auf das

Kaufangebot des Königs nicht ein und will das Erbstück für sich behalten. Darauf kehrt Ahab „missmutig und verdrossen“ nach Hause zurück. Vermutlich empfindet er Nabots Nein als anmaßend. Die Arroganz der Macht besteht darin, wider besseres Wissen einen Anspruch auf „den Weinberg des Nachbarn“ zu stellen, so lange, bis man selbst dran glaubt. Sich diesem Anspruch zu widersetzen wird dann als anmaßend erlebt. Ahab ist also gekränkt und legt sich ins Bett, er „wandte das Gesicht zur Wand und wollte nicht essen.“ Isebel schmiedet daraufhin einen Komplott gegen Nabot. Er wird ermordet, der Weinberg fällt dem Königshaus zu und der König wird wieder gesund. Alle haben das Gefühl, dass der „anmaßende“ Nabot seine Strafe zu Recht erhalten habe. Dies ist dann eine weitere Anmaßung. Der Prophet wird sie konfrontieren: „Durch einen Mord bist du Erbe geworden.“

Institutionen verfügen über Macht und verleihen Macht. Das Image oder auch das Selbstbild der Institution strahlt auf ihre Repräsentanten und Mitglieder ab. Daraus können Anmaßungen entstehen, die sich in der Zugehörigkeit zu der Institution begründen. Daraus können anmaßende Ansprüche entstehen – nach innen wie nach außen. Doch Anmaßungen sind Selbsttäuschungen.

Arroganz der Macht, Arroganz der Institution ist primär ein Wahrnehmungsproblem, und somit ein Thema der „Unterscheidung der Geister“. Die Arroganz der Macht geht einer Versuchung unter dem „Schein des Gutes“ auf den Leim, wie die Geistlichen Übungen es formulieren. Die Institution spricht eine Sprache des Dienstes, doch in Wahrheit herrscht sie, stellt anmaßende Ansprüche an die Anderen, agiert subtil über Druck und ist in tiefem Ärger über die Unbotmäßigkeit derjenigen gefangen, denen sie vermeintlich dient. Die Aufdeckung des Missbrauchs von Macht in den eigenen Reihen ist der Augenblick, an dem sich die „übertünchten Gräber“ öffnen: „Ihr seid wie Gräber, die außen weiß angestrichen sind und schön aussehen. Innen aber sind sie voll Knochen, Schmutz und Verwesung.“ (Mt 23,27) Wenn das sichtbar wird, kann die Arbeit an der Selbst- und Fremdwahrnehmung, an der Unterscheidung der Geister neu beginnen.

## 6. Die Kosten loyaler Kritik

Das Aufdecken von falschem Selbstbild, Machtanmaßung und Machtmissbrauch kostet den Vorwurf des Verrates, der Nestbeschmutzung. Dem Verräter droht im Falle der Illoyalität Druck aus der Gruppe. Ich nenne einmal einige aktuelle Beispiele aus dem nicht-kirchlichen Bereich:

„Margit Herbst war eine Tierärztin, die nicht einfach zuschauen wollte, wie in ihrem Betrieb Tierkörper trotz BSE-Verdachts zur Weiterverarbeitung freigegeben wurden. Sie ging 1994 an die Öffentlichkeit – und wurde von ihrem Arbeitgeber verklagt und entlassen ...

Die Altenpflegerin Brigitte Heinisch hatte 2003 x-mal vergeblich bei ihrem Arbeitgeber gravierende Missstände im Altenheim moniert. Als gleichwohl nichts passierte, erstattete sie Strafanzeige – und wurde deswegen gekündigt ...

Der Lkw-Fahrer Strecker informierte 2007 die Behörden, als er wieder einmal verdorbene Schlachtabfälle zur Lebensmittelfabrik fahren sollte. Er verhinderte so, dass 11,5 Tonnen Gammelfleisch in den Handel gelangen. Strecker wurde von seinem Arbeitgeber gemobbt und schließlich gekündigt.“

Ganz besonders eindrucksvoll auch die jüngsten Veröffentlichungen von israelischen Soldatinnen und Soldaten, die rückblickend von ihrem Einsatz in der Westbank berichten – sie stehen selbstverständlich auch unter dem Vorwurf von Nestbeschmutzung und Verrat.

Der Druck gegen die Verräter wird von der Gruppe und – im Falle der Kritik an Autoritäten – oft auch von den Schranzen besorgt. Beschimpfungen, Unterstellungen, Shitstorm und Verleumdungen erwarten die Verräter. Schließlich müssen sie damit rechnen, von den zuständigen Autoritäten bestraft zu werden – ausdrücklich durch Ausschluss aus der Gruppe oder weniger ausdrücklich durch Kommunikationsverweigerung, Karriereknicks, Entzug von Privilegien und vieles andere mehr.

Wie kann man mit diesem Druck umgehen? Entscheidend ist zunächst, dass die angeblichen „Verräter“ den Vorwurf der Illoyalität nicht selbst internalisieren. Dazu bedarf es eines klaren Kopfes. Auch wenn die Aufdeckung von Missständen mit Kommunikationsabbruch oder gar Rauswurf bestraft wird, so dürfen die Betroffenen sich nicht selbst als illoyal verurteilen und die Strafe mit innerer Zustimmung akzeptieren. Auch hier ist das Beispiel Jesu maßgebend: „Ich bin nicht gekommen, um das Gesetz aufzuheben, sondern um es zu erfüllen.“ Man spürt ja schon hinter dieser Formulierung den Vorwurf des Gesetzesbruchs, der sich gegen Jesus richtete.

Der Typ des loyalen Kritikers ist konservativ – obwohl er anders erlebt wird. Um den Vorwurf der Illoyalität nicht zu internalisieren, hält er innerlich Kontakt mit der Tradition, aus der er kommt. Er verurteilt sie nicht in Bausch und Bogen, vielmehr findet er in seiner Tradition die Kriterien, die es ihm möglich machen zu erkennen, dass sein Widerspruch nicht illoyal ist, sondern zutiefst loyal. So bleibt er in einer inneren Einheit verbunden mit denen, die ihn abstrafen.

Der Typ des loyalen Kritikers versteht sich, wenn er abgestraft wird, nicht nur als Opfer. Oft gibt es gar keine Möglichkeit, Verengungen in der eigenen Gruppe oder Fehlentwicklungen im System zu kritisieren, ohne zugleich zu wissen, dass man etwas Verbotenes tut, auf das Strafe steht. So etwas tun ja zurzeit zum Beispiel die Pfarrerinitiativen, die sich zu ihren Regelbrüchen bekennen, wenn es um die Zulassung wiederverheirateter Geschiedener oder konfessionsverschiedener Ehepaare zur Kommunion geht. Es gibt hier eine enge Verwandtschaft mit der Tradition des gewaltfreien Widerstandes. Die stets öffentlichen Sabbatbrüche Jesu, der Einspruch Friedrich Spees gegen die Hexenprozesse, die öffentliche Passverbrennung Gandhis in Südafrika, oder in diesen Tagen der Film eines türkischen Regisseurs über den Genozid an den Armeniern – das alles sind ja Regelverletzungen, aktive Vorgänge, in denen Kritiker zu „Tätern“ werden. An diesem eigenen Subjekt-Bewusstsein festzuhalten ist wichtig. Wer sich nur als Opfer versteht, endet in Bitterkeit, im bloßen Schimpfen und Jammern, im Selbstmitleid.

„Warum treten Sie nicht einfach aus?“ Diese Frage stellen nicht nur Außenstehende, wenn der Widerspruch öffentlich wird. Auch manche der eigenen Leute fragen so: „Tritt doch aus, dann haben wir endlich Ruhe vor dir.“ Der loyale „Verräter“ lässt sich seine Zugehörigkeit aber nicht absprechen, auch nicht von den Seinen, die sich gegen ihn wenden. Dazu bedarf es eines Wissens um die Ursprünge der eigenen Zugehörigkeit zum System. Von Bernhard von Clairvaux, der als ausgezeichnete Prediger bekannt war, wird eine Geschichte erzählt: Als er eines Tages in einer überfüllten Kirche predigte, waren die Zuhörer tief beeindruckt. Da kletterte der Versucher auf Bernhards Schulter und flüsterte ihm zu: „Bernhard, du bist wirklich ein hervorragender Prediger.“ Darauf erwiderte Bernhard: „Wegen dir habe ich nicht angefangen, wegen dir werde ich auch nicht aufhören.“ Dieser Satz könnte das Motto für jede und jeden sein, den die Seinen am liebsten loswerden möchten: „Nicht wegen Dir gehöre ich dazu, wegen Dir werde ich auch nicht aufhören dazuzugehören.“ Es gibt Gruppen, zu denen man wegen der Menschen in der Gruppe dazugehören will. Aber in Familien und Nationen wird man geboren. Und was die Kirche betrifft, so gibt es auch sie nicht einfach deswegen, weil ihre Mitglieder wollen, dass es sie gibt. So jedenfalls verstehe ich, auf eine Minimalformel gebracht, die katholische Ekklesiologie. Konflikte mit einzelnen Personen und Amtsträgern in der Kirche können deswegen die Basis der Zugehörigkeit nicht beschädigen.

Quellenhinweis: Klaus Mertes. Widerspruch aus Loyalität. Ignatianische Impulse. Würzburg: Echter Verlag 2009.



# Über die Rolle der Zivilgesellschaft und die Verantwortung der strategischen Führungsebene

Gabriele C. Klug




## Mut zur Transparenz III

Transparency International – Über die Rolle der Zivilgesellschaft und der strategischen Führungsebene bei der Bekämpfung der Korruption

Impulsbeitrag von Gabriele C. Klug, Mitglied des Vorstandes von TID  
Bad Boll, 22.01.2015



TRANSPARENCY INTERNATIONAL  
Deutschland e.V.  
Ein Koalitionspartner




## Agenda

Aufgabe Korruptionsbekämpfung unverändert aktuell

Zu Transparency International

Korruption bekämpfen: Bündnis von Zivilgesellschaft/Staat/Wirtschaft

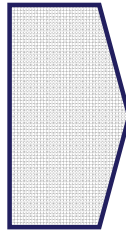
Führungsaufgabe Korruptionsbekämpfung



TRANSPARENCY INTERNATIONAL  
Deutschland e.V.  
Ein Koalitionspartner

## Was ist Korruption?

Der Begriff Korruption – So undurchsichtig wie die Strukturen, in denen sie gedeiht.



Mehr als nur  
Geldübergaben  
im Morgengrauen

## Definition von Korruption

Korruption

Der **Missbrauch von  
anvertrauter Macht** zum  
**privaten Nutzen** oder Vorteil.

Diese Arbeitsdefinition  
verwendet Transparency  
- es gibt viele andere,  
zumeist „enger“ gefasste.

Aber wie sieht  
Korruption aus ?



## Kriminelle Netzwerke

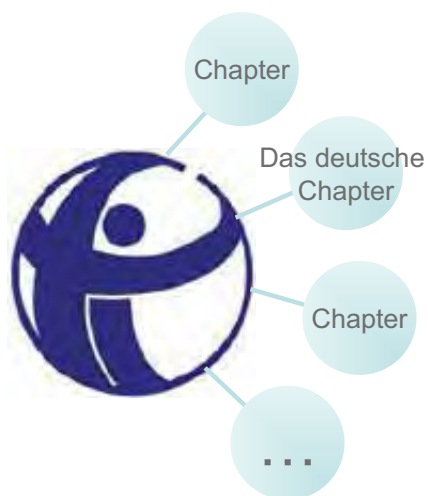
Grundlage der Korruptionshandlungen:

- längerfristig angelegte Kartelle
- gewachsener Beziehungen



Bei der Realisierung von Großprojekten sind kriminelle Netzwerke oft nicht weit.

## Transparency International: Weltweit aktiv



## Impulsgeber einer globalen Anti-Korruptionsbewegung

- 1993 gegründet
- internationale Nicht-Regierungsorganisation
- am Gemeinwohl orientiert
- nicht profitorientiert
- parteipolitisch neutral



Prof. Dr. Peter Eigen  
Begründer von  
Transparency International

„Korruption ist das  
Grundübel unserer Zeit“



## Transparency International So international wie Korruption

- National Chapter in über 100 Ländern
- Aktivitäten/Kontakte in über 100 Ländern
- National Chapters sind und arbeiten eigenständig und finanzieren sich selbst
- Internationales Sekretariat in Berlin als zentrale Koordinations- und Servicestelle



## Transparency International in Deutschland

- Eingetragener Verein nach deutschem Recht
- gemeinnützig anerkannt
- Gründung im Oktober 5.10.1993 in Berlin
- Fokus auf Korruptionsbekämpfung in Deutschland im internationalen Kontext

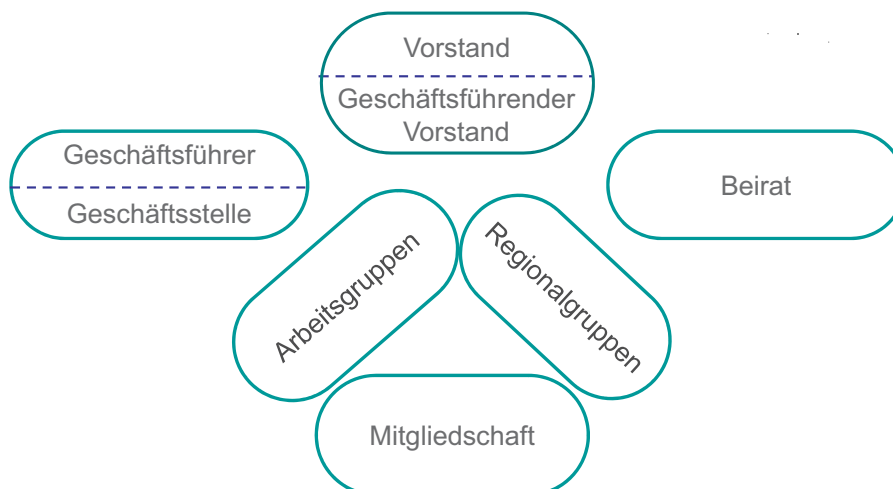


**TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL**  
Deutschland e.V.

**Die Koalition gegen Korruption.**



## Governance des Vereins

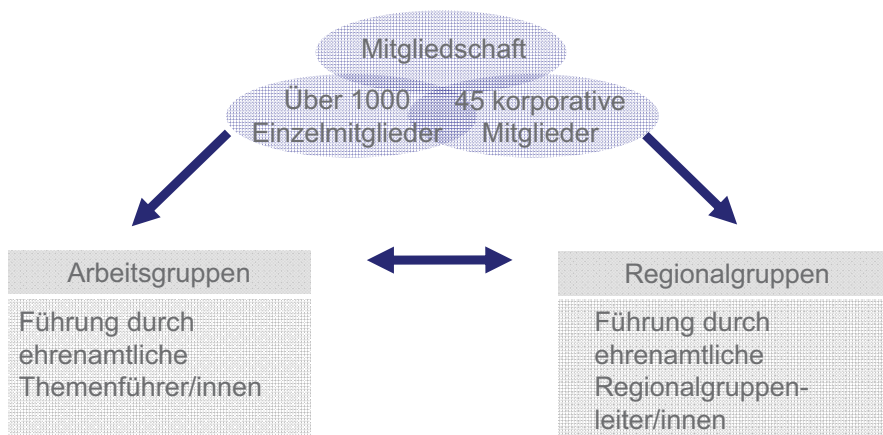


## Arbeitsgrundsätze von Transparency Deutschland

- Gemeinnützig
- Keine investigative Recherche konkreter Fälle
- Parteipolitisch neutral
- Transparenz als Instrument gegen Korruption
- Verantwortlichkeit (accountability)
- Koalitionen statt Konfrontation



## Ehrenamtlich Aktive



## Die Arbeitsgruppen

- Politik
- Informationsfreiheit
- Vergabe
- Integritätspakt
- Wirtschaft
- Kommunen
- Finanzmarkt
- Hinweisgeber
- Strafrecht
- Bundes- und Landesverwaltung

- Gesundheitswesen
- Transparenz in den Medien
- Sport
- Internationale Vereinbarungen
- Politische Bildung
- Transparenz in der Zivilgesellschaft
- kirchliche Entwicklungszusammenarbeit
- Staatliche Entwicklungszusammenarbeit
- Wissenschaft

## Die Regionalgruppen



Hamburg/ Schleswig-Holstein  
 Bremen  
 Berlin/Brandenburg  
 Niedersachsen  
 Ruhrgebiet-Westfalen  
 Thüringen/Sachsen-Anhalt  
 Sachsen  
 Rheinland  
 Frankfurt/Rhein-Main  
 Metropolregion Nürnberg  
 Baden-Württemberg  
 München

- gewährleisteten Präsenz vor Ort
- bieten Möglichkeit für aktive Mitarbeit
- Themen auf komm. und Landesebene

## Korruptionswahrnehmungsindex 2014

- 2014: 175 Länder insgesamt
- Deutschland auf Rang 12 (im Vorjahr Rang 12)
- Punktwert 79 (im Vorjahr 78)
- im westeuropäischen Vergleich Deutschland nur im Mittelfeld
- Länder an letzter Stelle: Nordkorea, Somalia

Rang	Land/Gebiet	CPI Wert 2014	Zahl der Umfragen	Standardabweichung	Vertrauensintervall
1	Dänemark	92	7	2,04	89 - 95
2	Neuseeland	91	7	2,28	87 - 95
3	Finnland	89	7	2,05	86 - 92
4	Schweden	87	7	3,41	81 - 93
5	Norwegen	86	7	2,38	82 - 90
5	Schweiz	86	6	2,61	82 - 90
7	Singapur	84	8	1,75	81 - 87
8	Niederlande	83	7	1,97	80 - 86
9	Luxemburg	82	6	2,78	77 - 87
(...)					
12	Deutschland	79	7	2,58	75 - 83
(...)					
174	Somalia	8	4	3,35	02 - 14

## Global Corruption Report 2011

### Gegenstand

Jährlich variierende Schwerpunkte

### Schwerpunkt 2011:

Climate Change

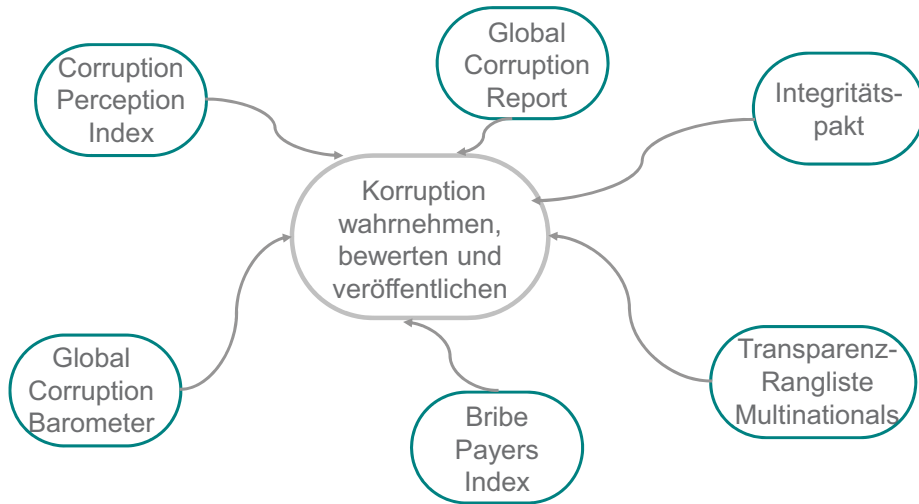
### Methodik:

Qualitative, systematische Analyse von Korruption





## Die Instrumente von Transparency International



## Warum Korruption bekämpfen ?

„[Corruption] debases democracy,  
undermines the rule of law,  
distorts markets,  
stifles economic growth,  
and denies many their rightful share  
of economic resources or life-saving aid.“

Kofi Annan  
ehemaliger  
UN- Generalsekretär

## Korruption ist sozial unverantwortlich

„Korruption hält Millionen von Menschen in der Armut gefangen.“  
(Huguette Labelle, Vorsitzende von Transparency International)

- Gefälle zwischen Arm und Reich wächst
- Kriminalität nimmt zu
- Vertrauen in Recht und Gesetz schwindet
- Investitionen und Risikobereitschaft nehmen ab
- Chancengleichheit wird ausgehebelt

## Korruption fordert Menschenleben

Einsturz des Rana Plaza in Savar (Bangladesch)

Korruption

Fehlende Feuer- und  
Sicherheitsmaß-  
nahmen

Zweckent-  
fremdung  
des  
Gebäudes



(CC) rjans/flickr.com

Der Einsturz forderte mehr  
als 1.127 Menschenleben

## Korruption ist Gift für die Umwelt

„Korruption ist die Hauptursache für Instabilität in unserer Welt“ (Frank Vogl)

Gesetze und Verbote werden umgangen

Umweltschädliche Projekte werden finanziert

Umweltzerstörung



## Fallstudie: Yacyretá, Paraguay

Wasserkraftprojekt an der Grenze zwischen Argentinien und Paraguay:  
1992 fertig gestellt und 1998 eingeweiht

- Mitfinanzierung der Weltbank
- Kostenüberschreitung => Strom muss von der Regierung subventioniert werden
- Überflutung der Ibera Sümpfe + Verunreinigung des Grundwassers der Umgebung
- Ausgaben von 1,87 Milliarden US \$ ohne rechtliche verwaltungsrechtliche Grundlage



## Das Dilemma der Korruption

**Jeder weiß,**  
dass Korruption letztlich seinen Eigeninteressen schadet.

**Jeder möchte**  
gerne darauf verzichten, wenn es „möglich“ ist.

**Jeder würde**  
es aber tun, wenn es „notwendig“ wäre.

**Denn: Jeder verhält sich so, wie er es von den Anderen befürchtet!**

## Korruption bekämpfen – Aber wie ?

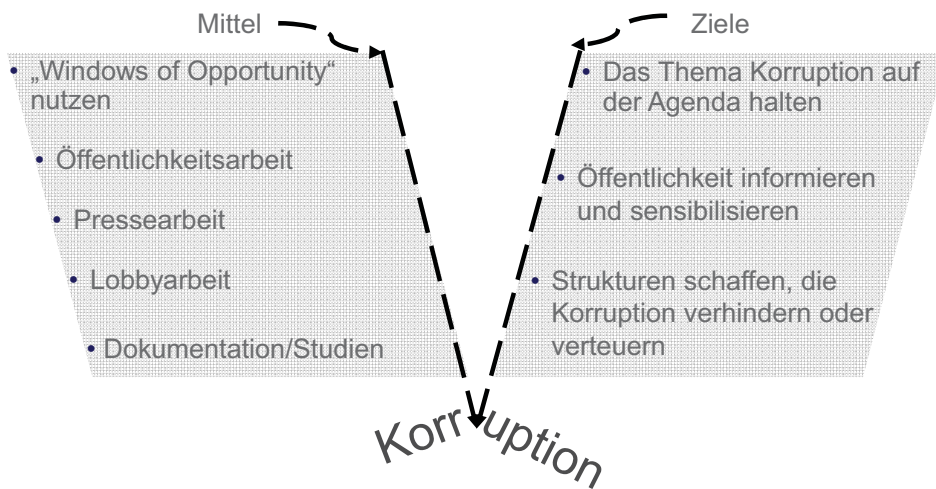
Prävention

Selbstverpflichtung

Repression

Öffentlichkeit

## Wie gehen wir gegen Korruption vor ?



## Führungsaufgabe Korruptionsvermeidung


Fünf Erfolgsfaktoren müssen zusammen kommen, um Korruptionsbekämpfung im Unternehmen zum Erfolg zu führen:


- Die Spitze muss den Kampf gegen die Korruption „ansagen“ (The tone from the top) und
- die gegebenen Regeln selbst konsequent anwenden (walk the talk)
- Jeder einzelne Mitarbeiter, jede einzelne Mitarbeiterin muß mitgenommen werden
- Keine Alibifunktion (no window dressing)
- Zero tolerance


## Verfolgen Sie unsere Arbeit!

**MACHT  
DER  
KORRUPTION  
EIN ENDE**

 Besuchen Sie uns bei Facebook!  
[www.facebook.com/TransparencyDeutschland](http://www.facebook.com/TransparencyDeutschland)

 Folgen Sie uns bei Twitter!  
[@transparency\\_de](https://twitter.com/transparency_de)

 Abonnieren Sie unseren RSS-Feed!

 Kennen Sie schon unseren Podcast?



## Arbeitsschwerpunkte von Transparency

Stärkung  
von

Korruptionsprävention in Wirtschaft  
und Verwaltung

Korruptionspräventionsmaßnahmen  
bei Exportkrediten

Informations- und Akteneinsichts-  
rechten gegenüber den  
Verwaltungen in Bund, Ländern und  
Kommunen

Bekäm-  
pfung

von Korruption und Intransparenz im  
Gesundheitswesen



## Arbeitsschwerpunkte von Transparency

Ein-  
führung

wirksamer Regelungen gegen  
Abgeordnetenbestechung

von Lobbyistenregistern

zentraler Register für Unternehmen,  
die durch Korruption auffällig  
geworden sind

Unter-  
stützung

der Wirtschaft bei Maßnahmen zur  
Korruptionsprävention (Codes of  
Conduct, Corporate Governance)

# Korruption bleibt Thema

*Gabriele C. Klug*

Nach wie vor vergeht kaum eine Woche ohne öffentliche Berichte über mehr oder weniger spektakuläre Korruptionsfälle. Betroffen sind alle Bereiche! Während die Wirtschaft nahezu immer mit von der Partie ist, wechseln die Partner auf der anderen Seite: Mal sind es Amtsträger aus Kommunen oder von staatlichen Behörden, mal Beteiligte aus der Wirtschaft auf beiden Seiten, mal sind Politiker als Akteure beteiligt. Nicht immer erweist sich das Verhalten am Ende als strafbar oder hinreichend beweisbar – die Grauzonen rund um den strafbaren Kern der Korruption sind ebenso groß wie die Beweisprobleme im Einzelfall.

Worüber reden wir, wenn wir von Korruption reden? Eine Legaldefinition für alle Fälle fehlt. Wir beschreiben vielmehr ein System der Vorteilerlangung in unterschiedlicher Organisationsdichte – ein Spinnennetz, für viele Bereiche international aufgestellt, für andere individuell organisiert. Transparency International verwendet den Begriff des Missbrauchs anvertrauter Macht zur Erlangung eines persönlichen Vorteils. Zumeist entwickelt sich diese Struktur umgekehrt proportional zum ethischen Selbstverständnis einer Organisation, Intransparenz bei Entscheidungswegen und unklare Organisationsstrukturen sind begünstigende Faktoren für Korruption.

Noch vor wenigen Jahren war Korruption in Deutschland kein offen diskutiertes und ernst genommenes Thema. Wer von Korruption sprach, meinte Missstände in anderen Ländern („Bananenrepubliken“). Dass zur Bestechung mindestens zwei Seiten gehören und dass diese Partner sehr oft aus Deutschland oder anderen Industrieländern stammten, wurde ignoriert oder in eine Opfer-Rolle umgedeutet. Man nahm auch nicht Anstoß an der Doppelmoral, dass eine im Ausland vollzogene Bestechung im Inland strafrechtlich nicht verfolgt werden konnte. Ganz im Gegenteil: Die dort bezahlten Bestechungsgelder durften zuhause als nützliche Aufwendungen steuerlich abgesetzt werden.

Wen wundert es, dass vor diesem Hintergrund auch die Korruption im Inland als Kavaliersdelikt oder notwendiges Übel auf die leichte Schulter genommen wurde.



Inzwischen ist eine Art Klimawechsel eingetreten. Er kommt nicht nur in verschärften rechtlichen Rahmenbedingungen zum Ausdruck – auch das Bewusstsein der Zivilgesellschaft, der gesellschaftlichen Problembereiche und der Akteure hat sich gewandelt, hierzulande und weltweit. Deutschland hat mit 35 anderen Industrieländern die Korruptionstatbestände verschärft, Auslandsbestechung unter Strafe gestellt, steuerliche Privilegien beseitigt und Privatbestechung ins Strafgesetzbuch übernommen. Außerdem hat die Strafverfolgung an Kompetenz und Konsequenz deutlich zugenommen.

Dies alles geschah allerdings unter dem Druck internationaler Verpflichtungen, denen sich Deutschland nicht entziehen konnte. So dauerte es bis 2014, um einen von der internationalen Rechtsgemeinschaft akzeptierten Tatbestand der Abgeordnetenbestechung im Bundestag zu verabschieden – Experten halten den gefundenen Kompromiss für ein lückenhaftes Gesetz.

Alles in allem bestreitet heute kein vernünftiger Mensch, dass wir auch in Deutschland oder in Bezug auf deutsche Akteure im Ausland ernst zu nehmende Korruptionsprobleme haben, um die wir uns kümmern müssen. Sie künstlich klein zu reden, anderen zuzuschieben oder ganz zu verdrängen, wäre unverantwortlich.

## Über Transparency International

Transparency International – die Organisation, für die ich zu Ihnen spreche – hat an diesen Entwicklungen einen nicht ganz unbedeutenden Anteil. Deshalb an dieser Stelle einige Anmerkungen:

TI ist ein gemeinnütziger Verein nach deutschem Recht und hat seinen Sitz in Berlin. Auch sein Gründer Peter Eigen ist ein Deutscher, der den Großteil seiner beruflichen Laufbahn bei der Weltbank an Brennpunkten der Korruption in Afrika und Südamerika zugebracht hat. Da die Weltbank ihre Mitverantwortung an korruptiven Missständen bei ihren Projekten damals nicht akzeptieren wollte und Gegenmaßnahmen ablehnte, ließ sich Peter Eigen 1992 mit Mitte Fünfzig pensionieren und machte sich auf die Suche nach Mitstreitern und Mitstreiterinnen für ein globales Netzwerk gegen Korruption.

Heute besteht dieses Netzwerk aus einem internationalen Sekretariat mit rund 50 hauptamtlich Beschäftigten und nationalen Sektionen in fast 100 Ländern. Diese müssen durch lokale Initiativen entstehen und sich auf wenige verbindliche Prinzipien (Unabhängigkeit, parteipolitische Neutralität) lizenzieren lassen. Ansonsten arbeiten sie unter höchst unterschiedlichen nationalen Rahmenbedingungen selbständig und verantworten auch ihre Finanzierung.

In Berlin sitzt auch die deutsche Sektion. Dort steuert ein hauptamtlicher Geschäftsführer mit 4 Kräften und 2 Praktikanten einen Verein von mehr als 1000 persönlichen und 40 kooperativen Mitgliedern mit einem Jahresbudget von ca. 400.000 € aus Mitgliedsbeiträgen, Spenden (Vortragshonoraren) und Bußgeldern. Die inhaltlich, durchweg ehrenamtliche Arbeit leisten im Wesentlichen die 12 Vorstandsmitglieder und eine beträchtliche Anzahl weiterer aktiver Mitglieder. Hier sind vor allem die Regionalverantwortlichen und die ThemenführerInnen zu nennen. Frau Grolig hat diese Funktion für den Bereich der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit inne.

Die Kernziele der Gründer gelten unverändert:

- den Kampf gegen die Korruption auf der Agenda halten – dafür sorgen, dass Korruption in der Gesellschaft als Missstand mit beträchtlichem Schadenspotenzial wahrgenommen und bekämpft wird,
- keine Einzelfälle aufklären, sondern die Rahmenbedingungen und Strukturen identifizieren und verändern, durch die Korruption ermöglicht oder erleichtert wird (nicht mit Beratung oder Strafverfolgung konkurrieren),
- die Verantwortlichen der korruptionsgefährdeten Bereiche als Koalitionspartner gewinnen und mit ihnen Integritätssysteme gegen Korruption aufbauen. Der Kampf gegen Korruption und ein Integritätsmainstreaming der Organisation sind wesentliche Aufgaben der strategischen Führungsebene.

Einschätzungen für die globale Ausbreitung der Korruption liefern die TI Indizes.

Sehr bekannt ist der jährlich erscheinende Corruption Perception Index, der das korruptive Verhalten öffentlicher Auftraggeber in einem Ranking in 2014 für 175 Nationen bewertet. Die aktuelle Ausgabe zeigt Deutschland auf Rang 12 (wie im Vorjahr) mit einem Punktwert von 79 (Vorjahr 78), im westeuropäischen Vergleich ist das Mittelfeld. Das ist passabel, aber nicht

vorbildlich. Weitere Kommunikationsinstrumente sind der Global Corruption Report und andere Indizes.

### **Mehr als nur Mahnung vor Korruption – Aufgabe der Zivilgesellschaft**

Wer sich gegen Korruption wendet, tut dies wegen ihrer verheerenden Wirkung und Schäden. Kofi Annan hat die verheerenden Wirkungen prägnant zusammengefasst:

#### **Korruption**

- entzieht der Demokratie die Grundlage,
- untergräbt die Herrschaft des Rechts,
- zerstört Märkte,
- behindert Wirtschaftswachstum
- und enthält vielen ihren gerechten Anteil an Wirtschaftskraft und lebensrettender Hilfe vor.

Allgemein ist festzuhalten:

Korruption schädigt das Vertrauen der Bürger und Bürgerinnen in Politik, Staat und Wirtschaft.

Sie führt zu erheblichen Gefährdungen von Menschenleben, sozialen Entwicklungen, des Friedens und der Entwicklung der Wirtschaft. Auch für die Handelnden ergeben sich schwerwiegende Nachteile, wer korrupt handelt,

- beschädigt die Wettbewerbsfähigkeit und Reputation seiner Organisation (oder des Standortes),
- riskiert die Strafbarkeit der Mitarbeiter und eigene Zahlungsverpflichtungen (hier setzt die Rechtsprechung inzwischen ganz klare Regeln) und
- verschärft das „Gefangenendilemma“:

**Jeder weiß**, dass Korruption letztlich seinen Eigeninteressen schadet.

**Jeder möchte** gerne darauf verzichten, wenn es „möglich“ ist.

**Jeder würde** es aber tun, wenn es „notwendig“ wäre.

**Denn:** Jeder verhält sich so, wie er es von den Anderen befürchtet.

Alles in allem gibt es keine vernünftigen Zweifel an dem enormen Schadenspotenzial, für das deutsche Akteure Mitverantwortung tragen. Allen Versuchen, dieses Problem zu bagatellisieren oder anderen in die Schuhe zu schieben, muss entgegen getreten werden. Zivilgesellschaftliche Initiativen haben viele Möglichkeiten, den Finger in die Wunde zu legen. Die Herstellung von Transparenz, insbesondere Kostentransparenz, ist eine wesentliche Grundlage für weitere Aktivitäten.

### **Abschreckung und Prävention – im Bündnis mit Staat und Wirtschaft**

Selbst die besten Strafgesetze haben nur eine geringe Abschreckung. Das liegt weder an den Strafrahmen noch an ineffizienter Strafverfolgung. Die Crux ist vielmehr ein Strukturproblem aller Korruptionsdelikte: Ihre extrem geringe Aufdeckungsquote. Korruptionstäter haben eine hohe Chance, unentdeckt zu bleiben oder verniedlicht zu werden!

Sie handeln in der Regel heimlich und mit geringem Unrechtsbewusstsein. Die Opfer sind ahnungslos und scheiden als Anzeigende aus.

Auch stellen sich oft Fragen nach dem angemessenen Handeln – wo ist die Grenze zwischen erkennbarem Nachteil für die Allgemeinheit und einem konkreten Vorteil im Rahmen eines Hilfeprojektes? Wie ist es mit Schmiergeldzahlung, um „etwas Gutes“ zu erreichen? Kann der Zweck das Mittel heilen? Natürlich nicht!

Transparency International sieht in der Prävention das zentrale Mittel der Korruptionsbekämpfung. Ihre Zielrichtung muss sein,

- die Gelegenheiten zur Korruption einzuschränken und
- die Entdeckungswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

Wer sich – wie TI – vorgenommen hat, für eine aktive Korruptionsprävention in allen gesellschaftlichen Bereichen einzutreten und dies möglichst durch direkte Ansprache der verantwortlichen Personen zu erreichen, der steht bei der öffentlichen Verwaltung – wie bei der Wirtschaft – vor einem Mengenproblem: Zig Tausende Chefs müssen davon überzeugt werden, dass es nicht ausreicht, sich auf die gesetzlichen Verbote zu verlassen und mit dem Abschluss

einer Feuerversicherung zu warten, bis es zum ersten Mal gebrannt hat. Prävention bedeutet das gezielte Reagieren auf ein abstraktes Risiko – Stichwort: Risikomanagement.

Da TI trotz guter Argumente mit dieser Herkulesaufgabe rasch die Grenzen seiner personellen und finanziellen Ressourcen erreicht, kommt es entscheidend auf das Gewinnen von Koalitionspartnern an, die als Multiplikatoren die Gedanken einer aktiven Präventionspolitik zu den Verantwortlichen in allen Bereichen tragen müssen.

Die Entwicklungszusammenarbeit ist aufgrund ihrer vielfältigen Berührungspunkte mit den gefährdetsten Geschäftsbereichen und Regionen und ihrer spezifischen Herausforderungen mit politischen Systemen besonders gefordert und gefährdet. Sicher haben Sie sich gefragt, warum ich noch nicht auf spezifische Fragestellungen von kirchlichen Hilfsorganisationen eingegangen bin? Aber stellen sich dort nicht haargenau dieselben Fragen? Sind dort nicht dieselben Herausforderungen zu meistern? Sicher, die Instrumente zum Kampf gegen Korruption müssen im jeweiligen Feld spezifischen Bedingungen angepasst werden – die Frage, wie ich in meiner Organisation vorgehen kann und welche besonderen Gefährdungen es gibt, lassen sich jedoch sehr ähnlich fassen.

### **Führungsaufgabe Korruptionsvermeidung – Sicherung integrier Abläufe: The Tone from The Top und anderes**

Sie haben sich, meine sehr geehrten Damen und Herren, mit „Mut zur Transparenz III“ die Korruptionsbekämpfung als Führungsthema gesetzt. Das Engagement der Führungsebene ist unerlässlich – es ist das Vorbild der Unternehmensspitze, also der Spitze der Hilfswerke, der Spitzen der Kirchen, das wirkt – The tone from the top.

Wir haben in den letzten Jahren viele Fortschritte gemacht! In den kirchlichen Werken ist, so ist zu hören, doch viel neuer Wind eingezogen. Aber ist das schon genug?

Geradezu schockierend sind die Ergebnisse der Studie einer Personalberatung. Sie berichtete, dass von den befragten

- 56% die Berichterstattung über Korruption für schädlicher halten als die Korruption selbst,

- 44% eine unterschiedliche Bewertung zwischen privater Bereicherung und Korruption als geschäftsfördernde Maßnahme postulieren,
- 69% die OECD Konvention (über die Strafbarkeit der Auslandsbestechung) für nicht hinreichend bekannt halten,
- 50% Korruption im Auslandsgeschäft für eine gewohnheitsrechtlich akzeptable Geschäftspraxis halten.

Soweit die erschreckenden Befunde, es gab jedoch einige ermutigende Ergebnisse:

- 75% verurteilen Korruption gleichwohl unabhängig davon, wo sie stattfindet,
- 38% halten immerhin ein positives Beispiel für geeignet, Einfluss auf ortsübliche Geschäftspraktiken auszuüben,
- 73% meinen, Deutschland solle im Wettbewerb mit möglicherweise liberaler eingestellten Nachbarländern mit gutem Beispiel vorangehen.
- 69% halten „mehr Ethik und Wertebewusstsein für das beste Mittel zu Einschränkung der Korruption“.

Wie Unternehmen mit Korruption und anderen wirtschaftskriminellen Risiken in der Praxis umgehen, ist bereits Gegenstand regelmäßiger Studien der Internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Aus der Fülle der dort erhobenen Fakten und Bewertungen ergibt sich ein bisher konstant wiederkehrender Befund:

Die Mehrheit der befragten Inhaber und Manager hält die Risiken für groß und erwartet eine weitere Zunahme, bewertet das eigene Präventionskonzept aber gleichwohl als ausreichend.

Fazit: Gefährdet sind nur die anderen! – keine gute Grundlage für das Risikomanagement im eigenen Hause! Demgegenüber wissen wir: Fünf Erfolgsfaktoren müssen zusammen kommen, um Korruptionsbekämpfung im Unternehmen zum Erfolg zu führen:

- Die Spitze muss den Kampf gegen die Korruption ansagen (the tone from the top) und die gegebenen Regeln selbst konsequent anwenden (walk the talk).
- Jeder einzelne Mitarbeiter, jede einzelne Mitarbeiterin muss mitgenommen werden.
- Keine Alibifunktion (no window dressing).
- Zero tolerance.

Für Hilfsorganisationen ist mir eine solche Studie nicht bekannt. Gleichwohl lassen die Reader Mut zur Transparenz I und II bereits heute den Rückschluss zu, dass sich vieles tut und die

Erkenntnisse gewachsen sind – mehr noch – die Konsequenzen aus diesen Erkenntnissen und ihre Umsetzung in die Arbeit der Hilfswerke bereits als Folge der Veranstaltungen in 2004 und 2011 angepackt wurden.

Mut zur Transparenz III bietet in 2015 den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aller Hierarchiestufen die Möglichkeit zum gemeinsamen Commitment – mehr noch – zur Entwicklung gemeinsamer Strategien gegen Einfallstore für Korruption in Ihren Organisationen – und erfreulicherweise mit starkem Zuspruch der Führungsebenen. Einfallstore, die nicht nur in Abläufen, sondern eben auch in der Ausfüllung von Werten wie Loyalität und Verantwortung in Ihrer täglichen Arbeit liegen!

Das lässt uns alle mit großer Spannung die Ergebnisse dieser Tagung und ihre Publikation erwarten – und nicht zuletzt den immer wieder erforderlichen Diskurs zur Effektivität der ergriffenen Anti-Korruptionsmaßnahmen.

## **Eindrücke aus der Diskussion im Anschluss an den Vortrag von Gabriele C. Klug**

*Protokoll: Willi Kawohl*

Das „Zero-Tolerance-Prinzip“ von Transparency International wird kritisch hinterfragt: Ist hier nicht eine flexiblere Vorgehensweise notwendig, um sich den Spielraum im Dialog mit Partnern zu erhalten? Aus Sicht von Frau Klug ist „Zero Tolerance“ jedoch vor allem für Regierungen und Führungskräfte extrem wichtig, damit die Vorgaben klar sind. Sinnvoll ist ein abgestuftes Maßnahmensystem, das Impulse zur Erreichung des Zero-Tolerance-Zieles setzt. Ein kohärentes Verhalten innerhalb einer Organisation ist wichtig.

Ein Problem der öffentlichen Diskussion ist, dass der Korruptionsbegriff so gedehnt wurde, dass es einen großen Graubereich gibt. In diesem Zusammenhang wird nach der notwendigen Differenzierung zwischen Transparenz und Korruption gefragt. Nicht alles, was nicht-öffentlich ist, ist korrupt und nicht alles, was transparent ist, ist frei von Korruption. Frau Klug weist

darauf hin, dass Transparenz notwendig ist, um sich ein unabhängiges, eigenständiges Bild machen zu können. Sie ist wichtig, um einen Eindruck von Prozessen und Entwicklungen gewinnen zu können. Deshalb ist auch wichtig, dass die Kirchen sich in ihrer Politik allgemeinen Standards anpassen. So erwarten die Menschen z. B., dass ein großer finanzieller Akteur wie die Kirche auch Transparenz gewährt wie alle anderen Akteure auf dem Finanzmarkt. Das ist auch notwendig zur Vertrauensbildung. Transparenz stärkt die Demokratie und das Gemeinwesen. Dies ist speziell im Entwicklungsbereich extrem wichtig.

Transparenz ist nur ein Instrument im Kampf gegen Korruption oder andere undurchsichtige Systeme, aber kein Ziel an sich. Transparenz verbessert die Grundlage zur Bekämpfung von Regelverstößen, ist aber alleine nicht ausreichend.

Im Hinblick auf die eigene organisationsinterne Transparenz erklärt Frau Klug, dass alle Chapter von Transparency International sich in regelmäßigen Abständen einer Überprüfung unterziehen müssen.



# Früchte der Transparenz: „Best practices“ aus der Korruptionsbekämpfung

*Luise Ammerschuber, Johannes Ferguson, Sofie Arjon Schütte*



## Kooperationsgemeinschaft (KoGe) Schweiz

---

- Seit 2012, Zusammenschluss von 11 Schweizer Hilfsorganisationen (Mehrheit christlich)
- Brot für Alle (BfA) Mandat für Mittelbeschaffung (z.B. DEZA) und Qualitätskontrolle der KoGe
- Vier Fachgruppen (FGs): Recht auf Nahrung, Capacity Development, Religion und Entwicklung, **Korruptionsbekämpfung (Good Governance):**
- Aktivitäten:
  - Projektentwicklung
  - Entwicklung von Instrumenten
  - Beratung interner und externer Partner
  - Forschung zu best practices
  - Weiterbildungen

## Heilsarmee Schweiz, Oesterreich & Ungarn

---

- Heilsarmee in 128 Ländern weltweit tätig
- Heilsarmee Schweiz: Entwicklungszusammenarbeit mit über 10 Partnerländern in Afrika, Asien & Südamerika
- Accountability auf internationaler Ebene gefördert
- Ziel: Etablierung von AK-Programmen intern und bei allen Partnern
- Workshops seit 2011: **DRC, R.Kongo, Ecuador, Südliches Afrika (Zimbabwe, Zambia, Südafrika), Pakistan, Kamerun, Schweiz...**
- Baseline-Studien, Risikoanalyse, AK-Programm (Pakistan)
  
- KoGe und Heilsarmee **2015: sowohl intern als auch bei Südpartnern** (Myanmar, Kamerun, Indonesien, Brasilien, Karibik etc.)

## 1. Schritt: Sensibilisierungsworkshop

---

- Bewusstsein schaffen
- Status Quo in Frage stellen
- Vorzüge von Korruptionsbekämpfung aufzeigen
- Möglichkeiten und Toolbox vorstellen
- Qualitätsverbesserung und Capacity Building

## (Anti-)Korruption (AK) / Accountability

---

- Antikorruption: «Der Missbrauch anvertrauter Macht zu privatem Nutzen oder Vorteil»
- Accountability = Rechenschaftspflicht – Die Pflicht Rechenschaft über Aktivitäten und Finanzen abzulegen. Das Recht erhört zu werden und die Pflicht zu antworten.

## Warum wichtig?

---

- Bessere Nutzung von Spendengeldern
- Bessere Serviceleistung
- Verbesserter Ruf der Organisation
- Besseres Organisationsklima und Angestelltenloyalität
- Erfüllung ethischer, juristischer und religiöser Pflichten und Verantwortung
- Vorbildfunktion

## Antikorruptions-Toolbox

---

- Baseline Studie
- Risikoanalyse: Checklist für Selbstevaluation
- > **Antikorruptionsprogramm**
- Interne und externe Audits (Rechnungsprüfung)
- Richtlinien (Policies)
- Verhaltenskodex (Code of Conduct, CoC)
- Antikorruptionsklausel
- Beschwerdemechanismus
- Kommunikation und Trainings

### Tools:

- Checkliste zur Selbstevaluation
- Praktischer Guide für non-profits
- Beispiele: Code of Conduct und AK-Klausel
- Training manual
- Fallstudien/Beispiele

## Risikoanalyse

- **Checkliste zur Selbstevaluation:**

- Stärken/Schwächen-Analyse
- Identifikation von korruptionsanfälligen Bereichen
- Evaluation bestehender Massnahmen

- Basis für AK-Programm

### **Checklisten-Kapitel:**

- Organisationsführung
- Personalwesen
- Finanz- und Rechnungswesen
- Projekte
- Umgang mit Lieferanten und Geschäftspartnern
- Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen

## Baseline Studie

- Wahrnehmung von Korruption
- Fragebögen und Interviews
- Ca. 2 Monate durch externe Consultants
- Auswertung

## Antikorruptionsprogramm

---

- Transparency-Program / Accountability-Programm / Good-Governance Programm etc.
- Verantwortlicher AK-Angestellter
- AK-Komitee
- z.B: Heilsarmee-Pakistan «Accuracy and Accountability Program» 2013-2015

## Richtlinien (Policies)

---

- Geschenkerichtlinien
- Personalausreibungen
- Angestelltenrichtlinien
- etc.
- Vier-Augen-Prinzip

## Verhaltenskodex (Code of Conduct (CoC))

---

- Gilt für Angestellte, Management, Volontäre gleichermaßen
- Teil des Angestelltenvertrags mit der Organisation
- Beinhaltet Beschwerdemechanismus und Definition von Sanktionen
- >>> Früherkennung, Frühwarnung, Risikoreduzierung

## Antikorruptionsklausel

---

- Für Verträge, vis-à-vis Partnern, z.B.:

*“No offer, gift, consideration or benefit of any kind, which constitute illegal or corrupt practice, has or will be made to any one, either directly or indirectly, as an inducement or reward for the award or execution of this contract. Any such practice will be grounds for terminating this contract.”*

(Canadian International Development Agency).

## Beschwerdemechanismus

---

- Feedback-Mechanismus
- Verschiedene Formen parallel: Beschwerdebriefkasten, Vertrauensperson, Telefonnummer, Emailadresse, public audits etc.
- Minimumstandard:
  - 1) Was ist eine Beschwerde?
  - 2) Wer kann sich beschweren?
  - 3) Wie sehen die Schritte des Beschwerdemechanismus aus
  - 4) Wie wird mit Beschwerden verfahren?

### Wichtige Aspekte:

- 1) Mit Vertraulichkeit behandeln
- 2) Für alle zugänglich (Benachteiligte beachten, z.B. Analphabeten, Frauen, Behinderte)
- 3) Schriftliches Protokollieren aller Fälle
- 4) Informationen sammeln und Investigation beginnen
- 5) Betroffenen über Schritte informieren

## Kommunikation und Training

---

- AK zu Priorität der Organisation machen
- Klare Stellungnahme und Vorbildrolle des Top Managements
- Webseite, Soziale Medien
- Jährlicher Bericht der Organisation
- Veröffentlichungen, Artikel
- Mitarbeitertraining aller Ebenen (regelmässige Wiederholung)



## Advocacy und Networking

---

- Teilnahme an regionalen Netzwerken
- Präsentation und Austausch von best practices (Konferenzen etc.)
- Von lokalem und internationalem Wissen lernen

## Lessons learned

---

- Intern im Norden vorangehen > Vorbildfunktion
- Diskussion mit (Süd-)Partnern: Keine Verpflichtungen oder Bedingungen, da Partner unabhängige Organisationen sind
- Sprachwahl (z.B. «Transparenz»/«Accountability» statt «Antikorruption»)
- An lokalen Kontext anpassen (z.B. Ethische, religiöse und juristische Argumente)
- Mit lokalen Experten und Facilitators arbeiten
- Praktische Beispiele benutzen
- Nicht die Ausführung unterschätzen
- Antikorruptionsbeauftragten bestimmen
- Beschwerdemechanismen auch für kleine Organisationen möglich

## Material & Tools

---

- Transparency International Schweiz Webseite: [www.transparency.ch](http://www.transparency.ch)
- Kontaktieren Sie mich: [luise.ammerschuber@swi.salvationarmy.org](mailto:luise.ammerschuber@swi.salvationarmy.org)

# Früchte der Transparenz: „Best Practices“ aus der Korruptionsbekämpfung

**Johannes Ferguson**

*Leiter Sektorvorhaben Antikorruption und  
Integrität, Deutsche Gesellschaft für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ)*

## Übersicht

- Ausgangssituation: Ausmaß von Korruption
- Die BMZ-Strategie: Antikorruption und Integrität in der dt. staatlichen Entwicklungszusammenarbeit
- Ebene 1: Unterstützung von AK-Reformen in Kooperationsländern
- Ebene 2: Compliance- und Risikomanagement
- Ebene 3: Umsetzung internationaler Verpflichtungen






## Ausmaß von Korruption in Zahlen

- Korruption verschlingt jedes Jahr USD 1000 Milliarden. Das ist in etwa der Wert der gesamten Waren, die Deutschland 2013 exportiert hat.
- Korruption kostet alleine Entwicklungs- und Schwellenländer jedes Jahr USD 20 bis 40 Milliarden – fast 20 bis 40 Prozent der jährlichen ODA.
- Korruption kostet in Ghana die Bürger 50 Prozent vom Wert der öffentlichen Gelder, die für Gesundheitsversorgung vorgesehen sind.
- Korruption beraubt kenianische Kinder ihrer Bildungschancen, alleine von 2005 bis 2009 gingen \$ 48 Millionen im Grundschulsektor verloren

02.06.2015Seite 3

## Ausmaß von Korruption in Kooperationsländern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit





= Partnerländer der dt. staatlichen EZ (CPI 2014 > 40)

= HOCHKORRUPTE Partnerländer der dt. staatlichen EZ (CPI 2014 < 40)

02.06.2015

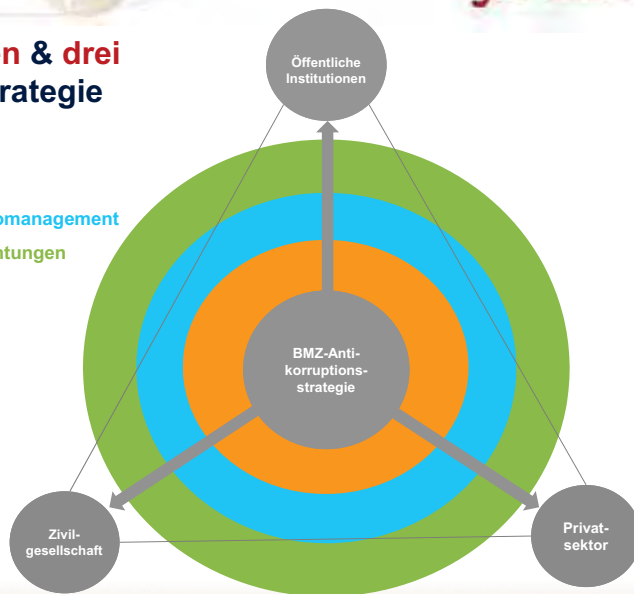
## Die BMZ-Antikorruptions- und Integritätsstrategie

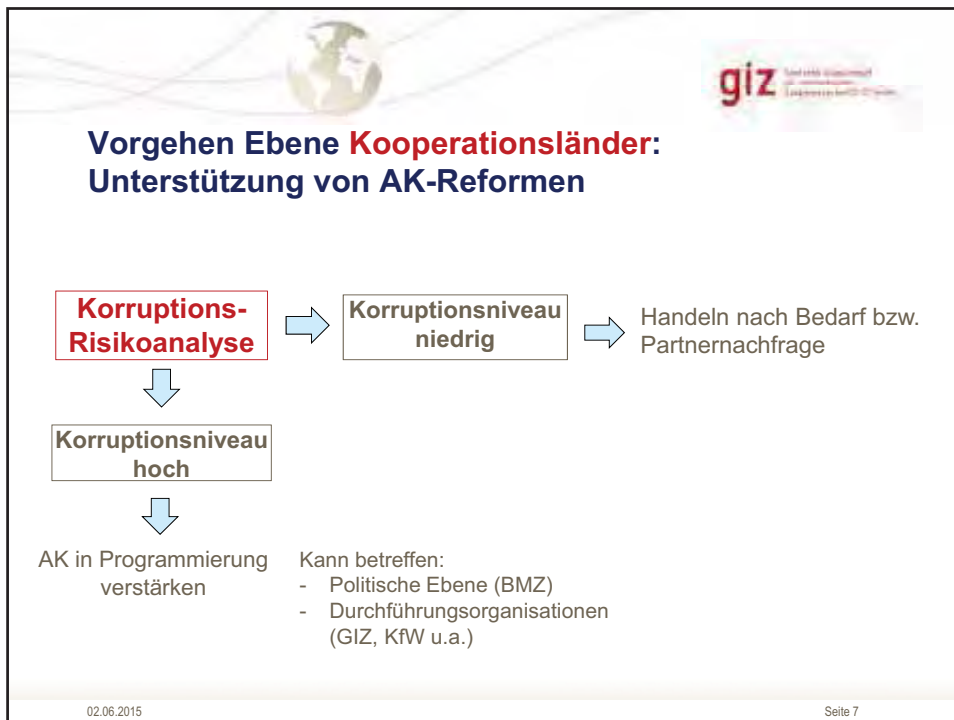


Enthält verbindliche,  
entscheidungsrelevante Vorgaben  
für die  
Durchführungsorganisationen der  
deutschen staatlichen EZ

## Die drei Ebenen & drei Akteure der Strategie

- Kooperationsländer
- Compliance und Risikomanagement
- Internationale Verpflichtungen






- 
- Ebene Kooperationsländer  
AK Programmierung bei hohem Korruptionsniveau**
- BMZ integriert AK in seine Steuerungsinstrumente wie etwa Länderstrategien
  - BMZ thematisiert Korruptionsrisiken und AK-Potenziale im Politikdialog und vereinbart Mindeststandards und Reformen
  - Durchführungsorganisationen prüfen Korruptionsrisiken bei Neuvorhaben und getroffene Vereinbarungen
  - Durchführungsorganisationen identifizieren mögliche AK-Maßnahmen und setzen diese um
- 02.06.2015 Seite 8




## Ebene Kooperationsländer Zugang zu AK-Maßnahmen

- AK ist in allen Instrumenten der dt. Entwicklungspolitik umsetzbar
- **Twin-Track-Ansatz:** Eigenständige Antikorruptions-/ Governancevorhaben und AK als Querschnittsthema in Sektoren
- **Eigenverantwortung hervorheben:** Stärken von Reformkräften und innovative Ansätze wie Leadershipentwicklung
- **Maßgeschneiderte Interventionen** für den länderspezifischen Kontext; spezifischen Ansatz für fragile Staaten entwickeln
- **Abgestimmtes Geberverhalten** (Joint Assistance Strategies, Joint Donor Response)

02.06.2015 Seite 9



## Ebene Kooperationsländer GIZ Portfolio Antikorruption und Integrität



**Deutschland**  
Sektorvorhaben Antikorruption und Integrität

**Serbien**  
Berater für Antikorruption

**Bosnien und Herzegowina**  
Stärkung öffentlicher Institutionen

**Kosovo**  
Reform der öffentlichen Finanzsysteme

**Kenia**  
• Programm Entwicklung des Wasser- und Sanitärsektors  
• Förderung von guter Regierungsführung zur Stärkung von Integrität und Rechenschaft

**Honduras**  
Programm zur Förderung der Qualität der Grundbildung im Rahmen von EFA/FTI

**Peru**  
Public Works Audit

**Ruanda**  
Beratung Transparency International

**Sambia**  
Politische Teilhabe von Zivilgesellschaft in Governance-Reformen und Armutsbekämpfung

**Südafrika**  
Unterstützung des südafrikanischen Regierungssystems

**Simbabwe**  
Beratung Transparency International

**Tansania**  
Programm zur Unterstützung lokaler Governance Prozesse

**Jemen**  
Good Governance' Cluster: Capacity Development for Governance Reforms in Yemen

**Afghanistan**  
Offener Politikberatungsfond

**China**  
Programm Finanzsystementwicklung

**Bangladesch**  
Justiz und Gefängnisreform zur Förderung der politischen Menschenrechte und Korruptionsbekämpfung

**Uganda**  
Programm Entwicklung des Wasser- und Gesundheitssektors

**Philippinen**  
Wald- und Klimaschutz auf Panay

**Indonesien**  
Vorbeugung und Bekämpfung von Korruption (KPK)



## **Ebene Kooperationsländer** **Best Practice (politische Ebene)**

### **Reaktion der Gebergemeinschaft auf Korruptionsskandal in Malawi:**

Öffentliche Ressourcen wurden unter Beteiligung von Banken, Unternehmen und Regierungsbeamten systematisch veruntreut (allein zwischen Juli und September 2013 ca. 17 Mio. €)

- **Geber-Reaktion:** Gemeinsame Aussetzung der allgemeinen Budgethilfe durch die internationalen Geber
- **Partner-Reaktion:** Kooperationsbereitschaft und Einleitung konkreter AK-Maßnahmen, die in einem gemeinsamen Aktionsplan vereinbart wurden
- Bundesregierung finanzierte eine forensische Rechnungsprüfung und erhöhte das Finanzierungsvolumen für das Programm zur Reform der öffentlichen Finanzen



## **Ebene Kooperationsländer: Best Practice** **(Projektebene)**

### **Stärkung von Integrität und Rechenschaft in der öffentlichen Verwaltung Kenias**

- Unterstützung der Gesamtheit der AK-Akteure von Prävention bis Sanktion zur Steigerung der Effizienz bei der Bekämpfung von Korruption und Machtmissbrauch in der öffentlichen Verwaltung.



#### Etwas:

Stärkung der Antikorruptionskommission, der Staatsanwaltschaft, der Gerichte für bessere Aufdeckung/ strafrechtliche Verfolgung von Korruption

- Anzahl der strafrechtlich verfolgten Korruptionsfälle von 61 (2009) mehr als verdoppelt auf 236 (2012)





## Ebene **Kooperationsländer** Best Practice (Projektebene)

**Unterstützung der indonesischen  
Antikorruptionsbehörde KPK**

- Beratung der Kommission für Korruptionsbekämpfung (KPK) bei der Umsetzung von präventiven Maßnahmen gegen Korruption.

Etwas:  
Anti-Corruption Clearinghouse (ACCH)

- Verbreitung von Informationen und Daten (u.a. Vermögens-  
erklärungen von Amtsträgern) durch eine webbasierte Plattform
- Materialien für Bildungszwecke bereitgestellt



02.06.2015Seite 13



## Ebene **Kooperationsländer** Best Practice (Projektebene)

**Förderung der Grundbildung in  
Honduras (GIZ)**

- Beratung des Bildungsministeriums zu Transparenz und Sozialaudit & Unterstützung der Zivilgesellschaft durch technische Beratung und finanzielle Mittel.

Etwas:  
*Transparenztafeln* vor Schulen

- Stärkung der Transparenz und Rechenschaft durch Veröffentlichung von Informationen zu finanziellen Mitteln und deren Verwendung durch die Schulverwaltung



02.06.2015Seite 14



## **Ebene Compliance- und Risikomanagement**

### **Bedeutung von Compliance für die staatliche EZ:**

- Staatliche EZ primär über Steuergelder finanziert:
  - Verantwortungsvoller Einsatz und Integrität der Mitarbeiter haben höchste Priorität
  - In Vorbereitungsphase werden AK-Standards, Maßnahmen zur Risikobegrenzung und gemeinsame Maßnahmen im Fall von Korruption mit Partnern bzw. Trägerinstitutionen vereinbart
  - Schutz der EZ-Gelder hat Vorrang davor, einmal zugesagte Mittel *abfließen* zu lassen: Vorhaben angepasst, ausgesetzt oder beendet werden
- Integrität ist Wettbewerbsvorteil im „Drittmittelgeschäft“



## **Vorgehen Ebene Compliance- und Risikomanagement**

### **A. In den Institutionen der deutschen staatlichen EZ:**

- Richtlinie der Bundesregierung zur Korruptionsprävention in der Bundesverwaltung“ als Orientierung:
  - Verhaltenskodex
  - Beratungsstellen
  - Anlaufstellen für Hinweisgeber (und entsprechender Schutz)
  - externe und interne Prüfungen
  - Gefährdungsanalysen
- Die dt. EZ erhöht die Transparenz der EZ im Einklang mit der International Aid Transparency Initiative (IATI)



## Vorgehen Ebene Compliance- und Risikomanagement

### B. An der Schnittstelle zu den Partnern:

- Korruptionsrisiken und Governance-Situation auf nationaler Ebene systematisch bewerten und in hochkorrupten Ländern **risikobasierten Gesamtansatz** nutzen.
- Internationale Organisationen, Auftragnehmer, Unterauftragnehmer, zivilgesellschaftliche u.a. Organisationen, die EZ-Gelder umsetzen, müssen die Einhaltung von Mindeststandards gewährleisten.
- Um eine ordnungsgemäße Verwaltung der Hilfsgelder sicherzustellen, werden nationale Systeme gestärkt.



## Ebene Compliance- und Risikomanagement: Best Practice

### Compliance- und Risikomanagement in der GIZ:

- Grundsätze integren Verhaltens: Z.B. Keine illegale Geschenkkannahme, Beschleunigungszahlungen werden nicht geleistet
- Monatliche Schulung „Integer handeln“ für alle neuen Mitarbeiter der GIZ
- Online-Lernangebot „Integres Verhalten“
- Integritätsberater und externe Ombudsperson als weisungsunabhängige, neutrale Ansprechpartner bei Verdachtsfällen
- Business Partner Screening für alle Kooperationsformen mit Unternehmen
- Derzeit: Aufbau einer Compliance-Abteilung



## **Ebene Umsetzung internationaler Verpflichtungen**

### **Deutschland engagiert sich weltweit für die Weiterentwicklung und Umsetzung von Antikorruption:**

- Politische Positionierung bei der UN
- Austausch in regionalen Initiativen und mit anderen Gebern
- Bereitstellung von technischer Unterstützung, wie durch die UNCAC gefordert
- Unterstützung internationaler NROs
- Unterstützung von internationalen Initiativen
- Thematisierung von Korruption auch in Deutschland: Rückholung illegal erworbener Vermögenswerte sowie Auslandsbestechung durch deutsche Firmen (Umsetzung der OECD-Konvention)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**Kontakt:**  
**Johannes.Ferguson@giz.de**

Im Auftrag des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

# Früchte der Transparenz

## *“Best practices” aus der Korruptionsbekämpfung*

Sofie Arjon Schütte  
Mut zur Transparenz III, Bad Boll  
22 Januar 2015

## U4 – woher wir kommen



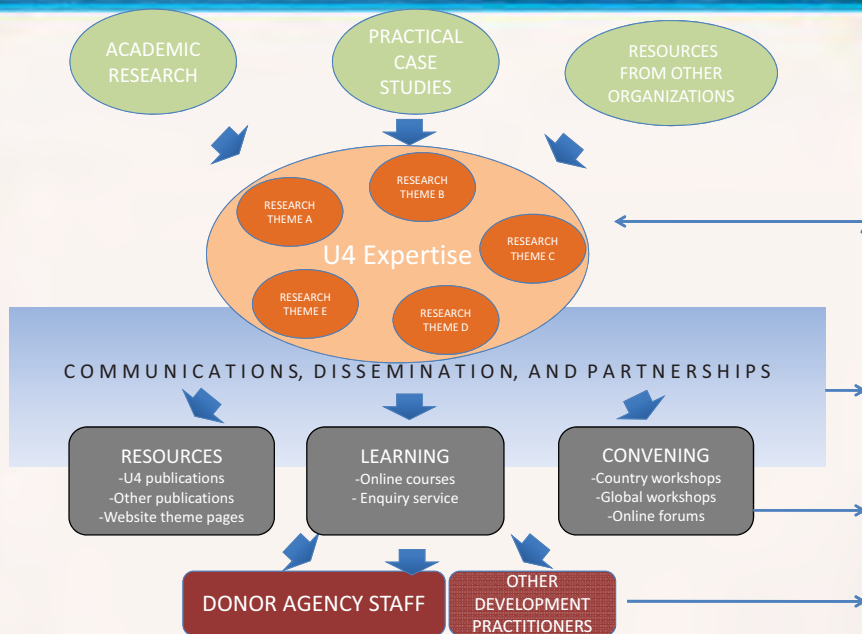
## U4 Partners



Gegründet 2002 –  
Geberpartnerschaft zur Unterstützung eines web-basierten  
Ressourcen Zentrums



## U4 Wissens-Hub Modell



## Strategieumsetzung und Zero Tolerance



### Funktionen und Regelungsbereich

- Bekenntnis zum Schutz von Geldern; Interne Kontrolle
- Anleitung für Programmentwicklung

### Handlungsanweisung für neue Abläufe und Praktiken

- Grad an konkreten Handlungsanweisungen
- „Eine für alles“, Mainstreaming in anderen Strategien, Länder- und Sektorebene

### Ressourcen

- Informationen, Training, Personal (z.B. Hauptsitz vs Länder), Assessments und Evaluierungen

### Wichtig

- Proportionalität der Reaktion
- Mitarbeiter nicht alleine lassen, Ansprechpartner
- Anti-Korruptionsrichtlinien nach innen und aussen kommunizieren

## Und wenn es doch passiert?



### Gemeinsam Reaktionen planen

- Risikoanalysen und Analyse der Machtverhältnisse und Interessen
- Reaktionen auf verschiedene Szenarien planen
- Koordinationsstrukturen verbessern

### Vorhersehbar und konsequent handeln

- Absprache: "soweit und nicht weiter"
- Vorhersehbarkeit von Sanktionen wichtiger als Schwere

### Transparenter mehrstufiger Dialog

- Mit offenen Karten spielen
- Verschiedene Akteure und Prozesse involvieren
- Mögliche unabhängiges Aufsichtsgremium





# Eindrücke aus der Diskussion im Anschluss an die Vorträge

*Protokoll: Stefan Pohlkamp*

Frau Ammerschuber erklärt auf Nachfragen, dass sie zur praktischen Implementierung der Anti-Korruptionsmaßnahmen die lokale TI-Gruppe vor Ort kontaktiert, um dort zusammen mit dem Partner ein Netzwerk zu initiieren. Neben den Reisekosten für den ersten Workshop in dem Land halten sich die Kosten in Grenzen, da für die Gutachter und Anti-Korruptionsbeauftragte in der Folge die lokalen Saläre anfielen, die akzeptabel sind.

Ein wichtiges Argument, um diese Kosten zu rechtfertigen, ist das Beispiel eines Hilfsprojekts, bei dem bei der Einfuhr im Hafen fast die Hälfte der Güter konfisziert wurde. Langfristige Mentalitätenänderungen durch Anti-Korruptionsmaßnahmen würden solche Verluste im Projektbereich verhindern. Es fehlen allerdings noch Zahlen, wie hoch die realen Einsparungen durch Anti-Korruptionsmaßnahmen sind.

Aus der deutschen staatlichen Perspektive weist Herr Ferguson von der GIZ darauf hin, dass mit Antikorruptionsmaßnahmen Steuergelder geschützt werden. Es ist also wichtig, auch der mitunter gegenüber Entwicklungszusammenarbeit kritischen deutschen Öffentlichkeit verständlich zu machen, dass durch gegebenenfalls anfallende Mehrkosten zur Durchführung von Antikorruptionsmaßnahmen der existierende Mitteleinsatz für Entwicklungsprojekte an Effektivität und Effizienz gewinnt.

Aus dem Plenum wurde im Hinblick auf den Plan der Bundesregierung, internationale NGOs zu unterstützen, gefordert, auch deutsche NGOs in der Korruptionsbekämpfung zu stärken. Herr Ferguson berichtet, dass auch in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit die Fragen der Effektivität und Effizienz von Antikorruptionsmaßnahmen sowie die Legitimation der damit einhergehenden Kosten diskutiert werden. Ein wichtiger Meilenstein in diesem Zusammenhang war die Verabschiedung der Antikorruptionsstrategie des BMZ, durch die Handlungsrahmen und Handlungsbedarf zur effektiven Prävention und Bekämpfung von Korruption durch die deutsche Entwicklungspolitik verbindlich definiert werden. Diese gilt für das BMZ und alle Durchführungsorganisationen der deutschen EZ, beispielsweise die GIZ und die KfW.

Die Antikorruptionsstrategie umfasst drei Interventionsebenen: (1) Unterstützung von Kooperationsländern bei Ihren Antikorruptionsreformen, (2) Risikomanagement von Entwicklungsgeldern einschließlich des internen Integritäts- und Compliance-Managements und (3) die Unterstützung von internationalen Vereinbarungen. Zu der Unterstützung von Antikorruptionsreformen in Kooperationsländern zählt beispielsweise auch der twin-track Ansatz, mit dem Antikorruptionsmaßnahmen beispielsweise in Gesundheitsprogramme integriert werden. Zu Compliance und Risikomanagement gehören auch kaufmännische Prozesse zur Absicherung von Entwicklungsgeldern, beispielsweise die Durchführung von Business Partner Screenings bei potentiellen Mittelempfängern. Welche Ansätze in welchen Ländern zum Einsatz kommen, hängt stark von landesspezifischen Kontexten ab.

Frau Schütte erklärte in der Diskussion, dass auch NGOs nach Rücksprache mit den deutschen Trägern von U4 an den angebotenen Online-Trainings teilnehmen könnten, wenn die Anmeldequoten nicht erfüllt werden. Auch bei den In-country-Workhops würden externe Teilnehmer eingeladen. Hier erfolge die Einladung ebenfalls über die Partner von U4.

Im Hinblick auf die *Zero Tolerance – Politik* wurde auf Studien verwiesen, wonach eine angemessene Bestrafung, die proportional zum Vergehen ist, Whistleblowing begünstigt und fördert. Weder sollte man mit Kanonen auf Spatzen schießen noch gar nicht auf einen Reaktionsfall reagieren. Eine Abstufung von Sanktionen, die im Vorhinein festgelegt wird, ist hilfreich bei der Bearbeitung von Korruptionsfällen. Gleichzeitig ist eine Art von Kosten-Nutzen-Kalkulation notwendig, wie viel man in die Verfolgung eines Falles investieren möchte.

# Korruptionsprävention und -bekämpfung als Führungsaufgabe

*Eindrücke aus der Podiumsdiskussion mit Christoph Dehn (Kindernothilfe), Michael Hippler (Misereor), Ueli Locher (HEKS) und Olaf Rehren (EMW)*

*Moderation: Michael Detscher*

## Eingangsstatements

Christoph Dehn: Die Schwierigkeit bei dem Thema der Korruptionsbekämpfung ist, dass wir Teil des Problems sind. Wir brauchen ein besseres Rollenverständnis. Momentan befinden wir uns in einer doppelten Abhängigkeit: Die Partner brauchen unser Geld, aber die Partner verschaffen uns mit ihren Projekten zugleich die Legitimation für Spenden und Steuergelder. Oft verstehen sich die Sachbearbeiter in unseren Organisationen als Interessenvertreter der Zielgruppe. Manchmal wäre mehr Sachlichkeit hier hilfreich. Es hilft zurückzutreten, die Partnerschaft nicht als „Ehe“ zu verstehen, sondern als Vertragsbeziehung.

Michael Hippler: Misereor wirbt mit der „Mut ist ...“-Kampagne. Mut bedeutet in unserem Kontext auch, Partnern weltweit Vertrauen entgegenzubringen und gleichzeitig gemeinsam Korruption zu bekämpfen. Korruptionsbekämpfung ist gerade in Hochrisikoländern kein Einzelfall, sondern ein Alltagsproblem von Hilfswerken. Dieser Spagat zwischen Vertrauen auf der einen und Kontrolle auf der anderen Seite ist gerade bei hoher Arbeitsbelastung schwierig und muss von der Führung getragen werden. Nach innen stehen die Förderung der Integrität, Prävention und Schulung der Mitarbeiter/-innen auf der Agenda der Leitung.

Ueli Locher: Aufgabe der Führung ist der verantwortliche Einsatz der anvertrauten Gelder. Dies lässt sich nicht delegieren. Die Führung muss auch Fehler nach außen kommunizieren. Allerdings muss die Mitarbeiterschaft in der Anwendung der internen Regelungen und Prüfungen auch ihre Verantwortung wahrnehmen. Wichtig ist, dass jeder seine Rolle und Verantwortung kennt und übernimmt.

Olaf Rehren: Die Wahrnehmung, dass der Chef in Korruptionsfragen alleinverantwortlich ist, ist schon Teil des Problems. Korruption trifft alle. Es ist Teil der Leitungsrolle, jeden an seine Verantwortlichkeit zu erinnern. Natürlich nervt das Thema, schließlich will man doch Erfolge erzielen und vorweisen. Dennoch bleibt es unsere Aufgabe, am Thema zu arbeiten. Als Missionswerke arbeiten wir in jahrzehntelangen Partnerschaften. Diese Tradition der Beziehungskultur sollte im Blick auf die Förderung von Transparenz mit einer neuen Sachlichkeit verbunden werden. Der doppelte Druck auf die Führung von unten und von oben muss in etwas Positives umgewandelt werden.

*Michael Detscher: Wie sieht die Rolle der Aufsichtsgremien aus?*

Olaf Rehren: Es ist in unserem Werk eine Daueraufgabe, dem ehrenamtlichen Vorstand bezüglich des Umgangs mit Korruption zu berichten. In dieser zum Teil schmerzhaften Auseinandersetzung müssen aber auch immer wieder positive Aspekte und Erfahrungen eingebracht werden.

Michael Hippler: Wir haben eine Diskussion um die Kosten für Kontrolle und Risikoprävention, aber die Aufsichtsgremien zeigen Verständnis und Wertschätzung für systematische Lösungen und Instrumente in der Bearbeitung von solchen Fällen. Es erweist sich allerdings in der zwischenmenschlichen Beziehung als problematisch, wenn bei bewährten Partnern (=alten Freunden) Verdachtsmomente entstehen. Hier helfen unsere Vier-Augen-Prinzipien.

*Michael Detscher: Wie ist es mit der Verteilung der Verantwortung in den Werken? Gilt nicht auch in der Korruptionsbekämpfung, dass die Treppe von oben nach unten gekehrt werden muss?*

Ueli Locher: Man muss die unterschiedlichen Rollen der operativen Umsetzung und der Einhaltung dieser Umsetzung unterscheiden. Letztere obliegt den Führungskräften, ebenso wie die Verantwortung, wenn etwas fehlgelaufen ist. Dazu muss die Leitung, über alles - Risiko und Vorkehrungen - informiert sein.

Olaf Rehren: Man darf nicht unterschätzen, dass die Treppe von oben oft sauberer aussieht als von unten. Aber um im Bild zu bleiben: Die „Kehrwoche“ wird natürlich von oben organisiert.

Christoph Dehn: Die Treppe veranschaulicht, dass das Verhalten der Führung besonders unter Beobachtung steht. Sie sollte so sauber sein wie sonst keiner im Haus, als Beispiel sei hier die Reisekostenabrechnung genannt.

*Michael Detscher: Als Anregung für Bad Boll IV sollten wir mitnehmen, auch die Mitglieder aus den Aufsichtsgremien aktiver in die Korruptionsbekämpfung einzubinden.*

### **Diskussion im Plenum**

*Es wird gefragt, welche zusätzlichen personellen Ressourcen zur Korruptionsprävention und –bekämpfung bereitgestellt werden.*

Olaf Rehren: Bei der Kapazitätsfrage sollten wir ehrlich sein und kleine Brötchen backen. Die Bearbeitung von Korruptionsfragen läuft häufig parallel bzw. zusätzlich zur eigentlichen Arbeit. Bei Projekten, die von mehreren Organisationen parallel gefördert werden, sollte eine federführende Bearbeitung verabredet werden, um effizienter vorzugehen. Dies kann entlastend wirken.

Michael Hippler: Wie proaktiv sind die Gremien? Nehmen sie eine systematische Verantwortung wahr oder bearbeiten sie nur Einzelfälle? Bei Misereor hat es sich bewährt, ein Arbeitshandbuch als Regelwerk aus der Einzelfallbearbeitung zu entwickeln. Auch stellt sich die Frage, wie man den Ombudsmann als externe Person besser in die Korruptionsprävention einbauen kann.

Ueli Locher: Die Kapazitäten sind natürlich zentral, andererseits muss man auch die Balance wahren, um keinen *Overkill* zu betreiben. Das heißt, dass man am Ende nicht mehr Geld für die Betreuung von Projekten ausgibt als für die Projekte selbst. Korruptionsbekämpfung kann durch spezialisiertes Controlling gesichert werden. Aber auch Büros vor Ort sind ein wichtiges Instrument. Diese Mehrkosten – auch für die Ausbildung von Partnern – können oft durch eine Drittmittelakquise (z. B. durch institutionelle Geldgeber wie die DEZA) aufgefangen werden. Durch die enge Kooperation mit lokalen Auditbüros haben wir bereits einen Qualitätssprung in den Berichten und Prüfungen erreicht.

*Michael Detscher: Welche Instrumente zur Korruptionsprävention und -bekämpfung gibt es bereits? Wo findet Monitoring statt? Welche Formen von organisationalem Lernen gibt es?*

Michael Hippler: Wir haben eine Störfallgruppe, die jeweils gemeinsam in Abhängigkeit der Schwere des Falls entscheidet, welche Maßnahmen ergriffen werden. In der Analyse zeigen sich bestimmte Strukturen, aus denen sich besondere Verfahren entwickeln. Bei diesem Ablauf findet auch eine ständige Weiterentwicklung durch neue Fälle und deren Bearbeitung statt. In diesem System haben auch die *back donor* zu einem intensivem Dialog und Offenlegung beigetragen.

*Es wird im Hinblick auf die Verwendung öffentlicher Gelder nachgefragt: Bei der Verwendung von öffentlichen Geldern werden die Regeln für die Prüfung von öffentlichen Geldern immer umfangreicher und sogar kontraproduktiv. Durch Bürokratie geht Zeit für sinnvolles Evaluieren verloren. Für diese Entwicklung wird dann immer der Bundesrechnungshof verantwortlich gemacht. Gleichzeitig gibt es vom BMZ einen Mittelabflussdruck, der Bemühungen zur Korruptionsprävention konterkariert. Werden damit nicht Risiken wegdelegiert?*

Olaf Rehren: Bei den Prüfungen des Bundesrechnungshofes ist eine Ehrlichkeit bezüglich eigener blinder Flecken notwendig. Gemeinsam mit dem Auswärtigen Amt, mit dem das EMW in Förderbeziehungen steht, ließen sich so auch Kompromissmöglichkeiten finden. Wichtig sind Transparenz und Kommunikationsbereitschaft bei Abweichungen, natürlich unter Beibehaltung transparenter Rechenschaftslegung. Auch in den Ministerien ist der bürokratische Aufwand kaum mehr zu leisten. Bei diesem Thema sind dicke Bretter zu bohren, aber Ministerien und kirchliche Entwicklungszusammenarbeit sollten gemeinsam entsprechende Anstrengungen unternehmen.

Michael Hippler: Verantwortung weiter zu geben, findet momentan besondere Sympathie: Die Geber an uns und wir an die Partner. Dies bewirkt eine Kommunikationslücke, die durch die Vielfalt neuer Standards entsteht, die wir alle 1:1 mit den Partnern diskutieren und umsetzen müssten, etwa die UN-Konvention über die Rechte von Behinderten und das erstarkte Bewusstsein für Korruption. Diese vielen Ansprüche im Konjunktiv stellen ein Ressourcenproblem dar. Wie sollen wir das alles noch machen? Alles muss initiiert,

durchgeführt und auch finanziert werden. Nur ein Verständnis bei Gebern und Spendern für unterschiedliche Geschwindigkeiten verhindert eine Überforderung des Systems. Bitte verstehen Sie dies aber nicht als Plädoyer, untätig zu bleiben!

Ueli Locher: Auch in der Schweiz kennen wir den Trend, dass man so lange formalisiert, bis es unsinnig wird. Es ist schwierig mit den *back donors* darüber zu reden. Wir führen jedes Jahr Gespräche über die konkreten Erfahrungen. Dabei ist auch zu fragen: Wer übernimmt die Kosten für die steigenden Anforderungen? Gegenüber der Prämisse „mehr Aufwand, aber weniger Personalkosten“ müssen pragmatische Kompromisse gefunden werden, damit die Qualität nicht leidet. Dies ist ein permanenter Aushandlungsprozess.

*Michael Detscher: Es existieren diese Klischees, „die Kirche schwimmt im Geld. Die Kirche ist korrupt.“ Stellen Sie sich einen „Spiegel“-Artikel vor, wenn ein Korruptionsfall in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit aufgedeckt würde. Welche Strategien existieren für den worst case?*

Olaf Rehren: Zunächst einmal geht es um Strategien, den *worst case* zu vermeiden: Einrichtung eines Frühwarnsystems, eine Offensive in der Öffentlichkeit und auch um die Frage im Fundraising, wie viel detaillierte Ehrlichkeit man dem Spender zutrauen mag. Man muss in guten Zeiten überlegen, wie man im *worst case* reagieren will, und dann auch aushalten können, dass so etwas passieren kann. Es gibt natürlich kein hundertprozentiges Frühwarnsystem. Damit ist eine Frage verbunden, die eigentlich unsere gesamte Gesellschaft betrifft: Wie kann man Fehler noch aushalten und den glaubhaften Willen bekunden, daraus zu lernen?

Michael Hippler: Ich weiß nicht, ob man vorbereitet sein kann. Beim *worst case* würde vermutlich ein „Flügel schlagen“ stattfinden. Es wäre zuerst die Recherche notwendig, was passiert ist. Dann steht die Frage an, wie man den Fall angemessen kommuniziert. Wünschenswert wäre, dass Journalisten eine Systembeobachtung betreiben, statt den Einzelfall zu skandalisieren. Sie sollten in der Lage sein, einen solchen Vorfall einzuordnen. Der Dramatisierung des Einzelfalls steht der eigentliche Skandal des fremdgemachten Hungers entgegen, der nicht thematisiert wird.

Christoph Dehn: Wir sollten keine Angst vor dem Skandal haben, UNICEF hat mit gutem Krisenmanagement gezeigt, wie man einen Skandal auch hinter sich lassen kann. Das Krisenmanagement ist allerdings unangenehm und hat seinen Preis. Für uns ist ein Kindesmissbrauch die viel größere Gefahr, deshalb arbeiten wir mit allen Projektpartnern an strengen Policies und Richtlinien.

Ueli Locher: Man muss sich eingestehen, dass etwas passieren kann. 2007 haben wir die Veruntreuung von einer Millionen Franken durch einen eigenen Mitarbeiter erlebt. Wir haben diesen Fall selbst offensiv in den Medien kommuniziert. Durch das fehlende Enthüllungsmoment war der Vorgang für den Boulevard uninteressant. Seriöse Blätter haben kritisch, aber sachlich fundiert berichtet. Es hat uns in dem Sinne nicht geschadet, dass es keinen Spendeneinbruch gab. Wir haben gelernt, dass es besser ist, den ersten Schritt zu tun. Präventive Kommunikation vermittelt, dass Entwicklungszusammenarbeit kein einfaches *business* ist. Ein Hilfswerk hat eine andere, schwierigere Ausgangslage als eine Schraubenfabrik und trägt mehr Risiko. Wir müssen für das Verständnis dieses Kontextes einen Teppich legen. Auch über einzelne Misserfolge selbstkritisch zu berichten, ist eine Grundlage für die Kommunikation in einem schwierigen Fall. Zehn Jahre nach dem Tsunami gab es in der Schweiz anlässlich einer externen Evaluierung eine ehrliche und sachliche Medienberichterstattung über die Verwendung der damals enormen Spenden: einige Projekte laufen immer noch gut, andere Projekte sind eingeschlafen. Der ehrliche und offene Umgang mit den Schwierigkeiten der alltäglichen Arbeit hilft in der Vermittlung unserer Herausforderungen.

*Ein Teilnehmer fragt nach, ob eine vergleichbare sachlich-kritische Tsunami-Berichterstattung auch in Deutschland möglich wäre.*

Olaf Rehren: Die deutschen Erfahrungen im Rückblick nach zehn Jahren sind ähnlich. Sollten wir die eben angesprochene Strategie nicht übernehmen und deutlicher erzählen, was wir tun und was nicht geht? Ferner könnten wir intensiver über unsere eigene Aufarbeitung der gewonnenen Erfahrungen berichten. Auch die Kommunikation der Erfahrungen auf dieser Tagung könnte dabei hilfreich sein.



Michael Hippler: Dies hängt aber auch von der politischen Konjunktur ab. Ein Skandal bei uns zur Zeit der Limburg-Diskussion wäre fatal gewesen. Prävention ist gut, aber wir sind auch abhängig von der aktuellen gesellschaftlichen Stimmung, die uns von Anfang an eine Skepsis entgegenbringen kann.

*Michael Detscher: Brauchen wir in der Zukunft kein Bad Boll IV, sondern ein Bangladesch I?*

Olaf Rehren: Der Wunsch nach einem Dialog mit den Partnern ist immer da, aber wir haben erfahren, dass der Austausch zu den *codes of conduct* mühsam war, wenn eigene Abläufe noch nicht hinreichend klar sind. Wir sind selbst immer noch in einem Findungsprozess. Nach dessen Abschluss sollte eine internationale Ausweitung stattfinden. Partner können dabei auch unsere Erkenntnisse spiegeln und kritische Anmerkungen einbringen.

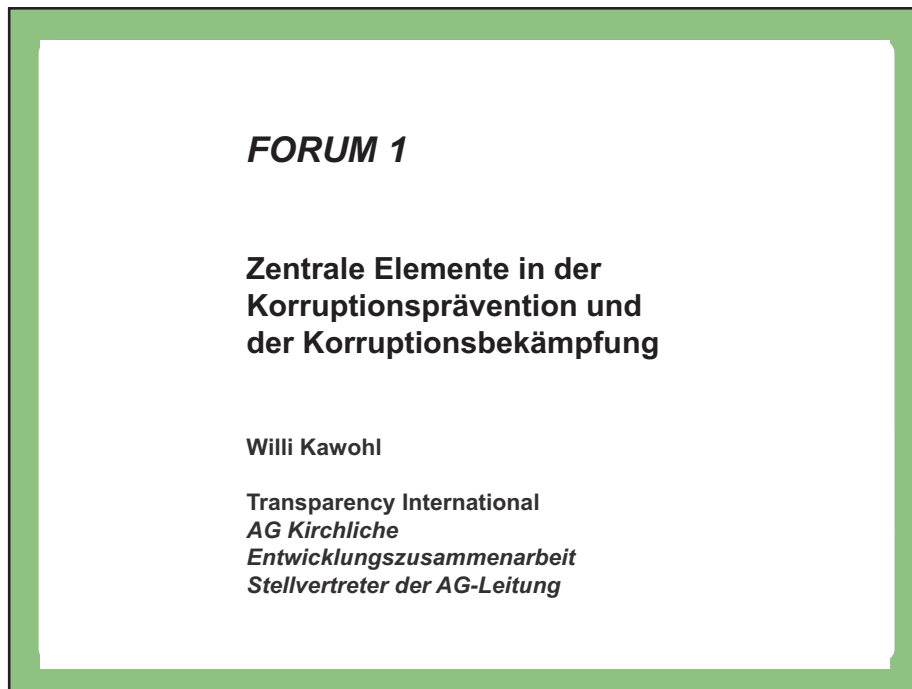
Ueli Locher: Korruptionsbekämpfung ist immer unser Job, die Diskussion auch in unsere Partnerländer zu tragen, ist eine gute Idee. Die Sorgen und Nöte der Partner bringen eine neue Dynamik in den Prozess.

Michael Hippler: Das Thema braucht eine 360 Grad-Betrachtung, dazu gehört auch die Einbindung der *back donor* und der Partner. Ein Überzeugungsmechanismus gegenüber den Partnern kann sein, dass sie mit eigener *good governance* Vorbildcharakter für die jeweilige Regierung übernehmen könnten und so den Druck auf staatliche Veränderungen erhöhen können.

Christoph Dehn: Ich wage die steile These, dass wir uns beim Thema *codes of conduct* und Abrechnungen schon im produktiven Dialog mit unseren Südpartnern befinden.

## Thematische Foren

### Forum 1: Zentrale Elemente in der Korruptionsprävention und -bekämpfung



## **Compliance *bedeutet*, Normen und Regeln einzuhalten.**

- ✓ gesetzliche Anforderungen
- ✓ Relevante Empfehlungen nationaler/internationaler Organisationen und Behörden
- ✓ Interne Regeln
- ✓ Verhaltensrichtlinien
- ✓ Werte

## **Complianceziel**

**Herstellung und Erhaltung einer integren und regelgetreuen Geschäftsführung.**

### **Themen**

- ◆ **Korruptionsbekämpfung**
- ◆ **Umwelt**
- ◆ **Menschenrechte**

## **Compliancefunktionen**

- **Präventionsfunktion, zur Vermeidung von Fehlverhalten**
- **Aufdeckungsfunktion, zur Feststellung und Dokumentation**
- **Reaktionsfunktion, zur Sanktionierung und Einleitung von Verbesserungsprozessen**

## ***Korruptionsprävention***

### **Complianceelemente**

- **Identifikation und Bewertung der Risiken**
- **Einführung von Kontrollsystemen und Durchführung von Kontrollaufgaben**
- **Verhaltensrichtlinien**
- **Prüfung der Kooperationspartner**

## ***Korruptionsprävention***

### **Complianceelemente**

- **Kommunikation und Schulungen zu Kontrollen und Regeln**
- **Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Kontrollen**
- **Führungs und Organisationskultur**
  - **Vorbildfunktion der Geschäftsführung und Vorstände**
  - **Klare Positionierung**
  - **Wertschätzung für integres Verhalten**
  - **Offene Kommunikation**

## ***Korruptionsaufdeckung***

### **Complianceelemente**

- **Hinweisgebersystem**
- **Ombudspersonen**
- **Kontrollmaßnahmen und Überwachungsinstrumente**
  - **Audits**
  - **Partizipatives Monitoring**
  - **Evaluierungen**
  - **Projektbesuche**

## ***Korruptionsreaktion***

### **Complianceelemente**

- **Sanktionierung – konsequent und transparent**
- **Anpassung der Kontrollsysteme und Aufgaben**
- **Lessons learnt aus Präventionen, Aufdeckung und Reaktion**

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**



## *Leitung und Protokoll: Willi Kawohl*

### **1. Einführung**

Der Hauptzweck der Präsentation war es, den Teilnehmenden eine Einführung in die Thematik der Korruptionsprävention und der Korruptionsbekämpfung zu geben. Nach einem Einstieg mit Praxisbeispielen und einer Vorstellungsrunde folgte die Beschreibung der wichtigsten Elemente eines Compianceystems.

*Compliance bedeutet*, Normen und Regeln einzuhalten. Dazu gehören u.a. gesetzliche Anforderungen, relevante Empfehlungen nationaler/internationaler Organisationen und Behörden sowie interne Regeln und Werte.

*Complianceziel ist* die Herstellung und Erhaltung einer integren und regelgetreuen Geschäftsführung.

### *Compliancefunktionen*

- Präventionsfunktion, zur Vermeidung von Fehlverhalten
- Aufdeckungsfunktion, zur Feststellung und Dokumentation
- Reaktionsfunktion, zur Sanktionierung und Verbesserung

### **Complianceelemente**

#### *Korruptionsprävention*

- Identifikation und Bewertung der Risiken
- Einführung von Kontrollsystemen und Durchführung von Kontrollaufgaben
- Verhaltensrichtlinien
- Prüfung der Kooperationspartner
- Kommunikation und Schulungen zu Kontrollen und Regeln
- Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Kontrollen
- Führungs- und Organisationskultur

### *Korruptionsermittlung*

- Hinweisgebersystem
- Ombudspersonen
- Kontrollmaßnahmen und Überwachungsinstrumente

### *Korruptionsreaktion*

- Sanktionierung – konsequent und transparent
- Anpassung der Kontrollsysteme und Aufgaben
- Lessons learned aus Präventionen, Aufdeckung und Reaktion

## **Ergebnisse der Diskussion im Forum 1**

In der anschließenden Diskussion wurden positiven Wirkungen der bereits implementierten Maßnahmen zur Korruptionsprävention geschildert und folgende Ergebnisse erarbeitet.

- Eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden zur Korruptionsthematik ist ein erster wichtiger Schritt zur Korruptionsprävention.
- In einigen Hilfswerken wird schon viel umgesetzt.
- Der Vertrauensvorsprung gegenüber Kooperationspartnern ist nicht gleichbedeutend mit „Blauäugigkeit“.
- Korruptionsbekämpfung „mit System“ ist dringend erforderlich.
- Interne und externe Kontrollmechanismen sind unerlässlich.

## **Empfehlungen zur Weiterarbeit aus Forum 1**

Zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit der bereits erzielten positiven Wirkungen und der Einführung weiterer Maßnahmen wurden die folgenden Empfehlungen formuliert.

- Definition eines neuen Partnerverständnisses und Formulierung eines Partnerschaftskodexes.



- Erarbeitung gemeinsamer Standards in der Korruptionsprävention und-Korruptionsbekämpfung.(MARMICK)
- Best Practice Beispiele aufbereiten und für den fachlichen Austausch zur Verfügung stellen. (TI AG Kirchliche Entwicklungszusammenarbeit)
- Gemeinsame Wege in der Umsetzung der Maßnahmen zur Korruptionsprävention mit Partnerorganisation entwickeln.
- Projektprüfungen sollten künftig durch eine institutionelle Prüfung der Partnerorganisationen ergänzt werden.
- Die hier praktizierte offene Kommunikation unter den Hilfswerken sollte fortgesetzt werden.
- Gemeinsame Schulungen zu Formen und deren Gestaltung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit.
- Regelmäßige Treffen zum Austausch über Erfahrungen aus der Umsetzung von Maßnahmen.
- Veranstaltung einer internationalen Tagung mit Partnerorganisationen zu Rechenschaftspflichten und Korruptionsprävention.

## Foren 2 und 5: Integriertes Compliance Management

### Teil 1: Eine Performance

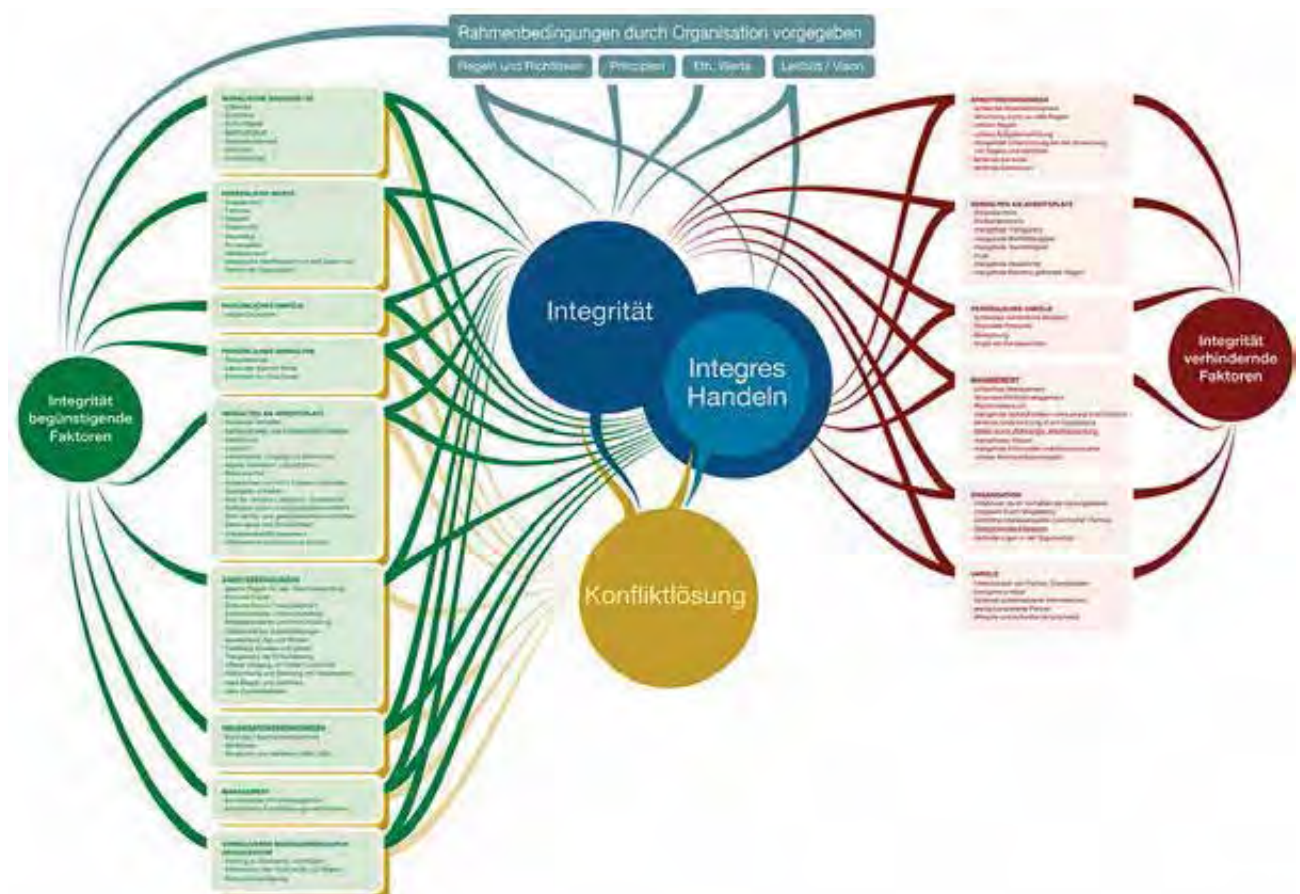
### Teil 2: Reflexionen zur Performance

*Wolfgang Zeese unter Mitwirkung von Ingrid Lutz und Eva Ossanna*

*Protokoll und Bericht: Beate Wörner*

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der beiden von Brot für die Welt gestalteten Foren erleben das Thema Korruption und Integrität als Spannungsfeld sowohl innerhalb der Organisation als auch innerhalb der eigenen Person und in der Zusammenarbeit mit Partnern. Die Teilnehmenden erhoffen sich Rüstzeug im Sinne von Methoden und Instrumenten, mit denen sie dieser Spannung begegnen und die Themen innerhalb der Organisation vorwärts bringen können.

Wolfgang Zeese von Brot für die Welt ruft mit einem kurzen Rückblick auf die Tagung „Mut zur Transparenz II“ die damalige Diskussion den Anwesenden in Erinnerung. Es ging um das Zusammenspiel von organisatorischer Transparenz und persönlicher Integrität. Diese persönliche Integrität ist der Ausgangspunkt der nachfolgenden Performance.



Die Inszenierung eines Beispiels aus der Arbeitswelt der Teilnehmenden macht die Komplexität des Themas sichtbar.

### Der Fall

Die Organisation hat einen Partner, bei dem der konkrete Verdacht auf Missmanagement besteht. Die in der Organisation dafür zuständige Mitarbeiterin ist aber schon völlig überlastet mit ihrer Tagesarbeit. Befasst sie sich mit dem Korruptionsfall, bleibt alles andere liegen. Sie steckt in einem Dilemma, ist gelähmt, weiß nicht mehr weiter.

Die Theatertherapeutin Ingrid Lutz inszeniert den Fall. Mitspielende Rollenträger sind: die Mitarbeiterin, die „normale“ Alltagsarbeit, der Korruptionsfall, der Vorgesetzte, ein Kollege, die Controllerin, die persönliche Ethik, das private Umfeld, die innere Selbstfürsorge.

Im Verlaufe der Inszenierung verändert sich das Szenario immer wieder. Es wird für alle Anwesenden deutlich, dass der Korruptionsfall von der Arbeitsüberlastung überdeckt wird und keine Aufmerksamkeit bekommen kann. Die innere Selbstfürsorge und das von ihr ausgelöste Gefühl, dem Störfall im wahrsten Sinne des Wortes an den Kragen gehen zu wollen, die

Alltagsarbeit und die Suche nach Hilfe bei Contollerin und Vorgesetztem sind die Faktoren, die zunächst einmal das Geschehen bestimmen.

Die Inszenierung löst bei den mitspielenden Rollenträgern unterschiedliche Emotionen aus:

„Es muss klar definiert sein, wer welche Rolle hat in der Organisation.“

„Der moralische Druck ist nicht mehr auszuhalten; wenn ich nicht für mich Sorge, kann ich auch nicht für andere sorgen. Das ist für mich echt radikal.“

„Für mich als Contollerin war spannend, dass jemand meine Hilfe wollte.“

„Die entstehende Dynamik hat am eigentlichen Problem nichts geändert, es ist nur hintenrum was passiert. Was geschaffen wurde, um Korruption zu verhindern, hat dazu geführt, dass das Problem nicht behoben wurde.“

„Erschreckend war für mich, dass das Privatleben keine Rolle mehr spielt.“

„Ich fand es erschreckend, dass alle sich verbogen haben und der Chef unbeteiligt rumstand.“

„Ich als Korruptionsfall habe mich in meiner Situation nie herausgefordert gefühlt.“

Fazit der Rollenträgerin ‚Mitarbeiterin‘ zum Erleben in der Inszenierung: „Für mich wäre hilfreich gewesen, wenn ich etwas hätte kommunizieren können und der Chef zusammen mit der Contollerin und mir den Fall angegangen wäre.“

Bei dem Thema Korruption und Integrität spielen Wertesysteme und deren Kommunikation eine wesentliche Rolle. Das macht die an die Inszenierung anschließende Diskussion deutlich.

### **Stärkung der Selbsthilfekräfte mit BASIC Ph**

Allein der Verdacht, dass es einen Fall von Korruption geben könnte, stürzt diejenigen, die davon Kenntnis haben, oft in eine schwere Konfliktsituation. Einen Weg heraus zu finden, ist meist nicht einfach und für die Betroffenen häufig auch mit schmerzlichen Erfahrungen verbunden. Dazu kommt in vielen Fällen, dass die üblichen Konfliktlösungsstrategien des oder der Einzelnen versagen.

Jeder Mensch braucht daher auch noch andere Bewältigungsstrategien, mit denen er Krisensituationen, wie zum Beispiel einen Korruptionsfall, für sich persönlich bewältigen kann. In dem inszenierten Fall wären *affect* (Ausdruck) und *social* (soziale Interaktion) hilfreich

gewesen. Vor allem die soziale Interaktion hätte es der betroffenen Mitarbeiterin ermöglicht zu kommunizieren und so aus ihrer Einzelkämpferstellung herauszukommen. Ausdruck und soziale Interaktion sind zwei von sechs Möglichkeiten menschlicher Krisenbewältigungsstrategien, die der israelische Psychologe und Traumaspezialist Mooli Lahad in dem BASIC Ph-Modell zusammengefasst hat.

**Basic Ph – Ein integratives Modell menschlicher Bewältigungsstrategien in Krisen**

<b>B</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>I</b>	<b>C</b>	<b>Ph</b>
<b>Belief</b>	<b>Affect</b>	<b>Social</b>	<b>Imagination</b>	<b>Cognition</b>	<b>Physical</b>
<b>Bedeutung</b>	<b>Ausdruck</b>	<b>Soziale Interaktion</b>	<b>Imagination</b>	<b>Kognition</b>	<b>Physisches Vermögen</b>
Fähigkeit, Situationen Bedeutung zu geben	Fähigkeit, Gefühle auszudrücken	Fähigkeit, sich als Teil von sozialen Gruppen zu verstehen und diese zu nutzen	Phantasie und Vorstellungskraft nutzen	Denken und Informationen nutzen	Körperliche Fähigkeiten nutzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überzeugungen</li> <li>▪ Haltungen</li> <li>▪ Werte</li> <li>▪ Glauben</li> <li>▪ Sinn</li> <li>▪ Religion</li> <li>▪ Moralvorstellungen</li> <li>▪ Ideale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emotionaler Ausdruck</li> <li>▪ Sich Luft machen</li> <li>▪ Akzeptanz</li> <li>▪ Annahme</li> <li>▪ Benennung von Gefühlen</li> <li>▪ Zuhören können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fähigkeit zu Kommunikation und sozialer Interaktion</li> <li>▪ Soziale Unterstützung einholen</li> <li>▪ In der Gruppe Rollen finden und erfüllen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kreativität (Intuition, Humor): Spiel, Künste</li> <li>▪ ‚So tun, als ob‘</li> <li>▪ Ablenkung</li> <li>▪ Verwandlung von Bedrohung in Abenteuer</li> <li>▪ Symbole</li> <li>▪ Phantasiewelten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kognitive Bearbeitung: Analysieren, Einordnen, Informationen einholen</li> <li>▪ Prioritäten setzen</li> <li>▪ Rationales Denken und Planen</li> <li>▪ Problemlösung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Körperliche Aktionen: Sport, Spiel, Essen, Arbeit, Aktivitäten</li> <li>▪ Sich beschäftigen</li> <li>▪ Bewegung (bis zur Erschöpfung)</li> <li>▪ Entspannung</li> <li>▪ Atemübungen</li> <li>▪ Signale des Körpers erkennen</li> </ul>

*entwickelt von M. Lahad, Israel*

BASIC Ph ist ein hilfreiches Tool für die Stärkung der Selbsthilfekräfte des beziehungsweise der Einzelnen. Als Vorbeugungsmaßnahme hilft es zu verhindern, dass Menschen in Konfliktsituationen zusammenbrechen oder dem Konflikt ausweichen. BASIC Ph ist allerdings keine Lösungsstrategie für Korruption, daran lässt Ingrid Lutz keinen Zweifel. Es trägt lediglich zum kompetenten Umgang mit Dilemmata bei.

### Integrated Compliance System – ein förderlicher Rahmen

In der Diskussion mit den Teilnehmenden kommt klar zum Ausdruck, dass die persönlichen Fähigkeiten zur Konfliktlösung allein nicht ausreichen. Es braucht auf jeden Fall innerhalb der Organisation klare Spielregeln, Melde- und Kommunikationsstrukturen, um nur einige der

Stichworte zu nennen. Mit anderen Worten, es braucht entsprechende Rahmenbedingungen, die es den Mitarbeitenden, aber auch den Partnern ermöglichen, integer zu handeln. Das von Brot für die Welt entwickelte Modell des Integrated Compliance System (ICS) macht deutlich, aus welchen Bausteinen sich diese Rahmenbedingungen zusammensetzen.



- ▶ ICS - Grundlagenbausteine: hinreichend, aber nicht ausreichend
- ▶ ICS - Systembausteine: notwendig für nachhaltige Entwicklung, Orientierung für nicht eindeutige Situationen, braucht Anlaufzeit  
→ Bausteine, die auch im Qualitätsmanagement, in der Strategieentwicklung und bei Führungsleitlinien eingesetzt werden

Eva Ossanna von Contract erläutert das Modell: Das ICS besteht aus harten und weichen Elementen. Dabei wird deutlich, dass die weichen Elemente, zu denen auch die Kommunikations- und Führungskultur sowie die Werte und die Denkkultur gehören, eine zunehmend bedeutendere Rolle spielen als die harten, sobald letztere weitgehend entwickelt und verankert sind. Dennoch stehen bei der Korruptionsbekämpfung in den Organisationen in der Regel noch die harten Elemente wie Regelwerke aufstellen und harte Controlling-Methoden im Vordergrund. Das ICS von Brot für die Welt betont, dass harte und weiche Elemente ineinandergreifen müssen, nur so kann das System seine Wirksamkeit entfalten und sich die Organisation als Ganzes weiterentwickeln. Den Entwicklern des ICS ist wichtig: Ein solches ganzheitliches System hat auch Auswirkungen darauf, wie eine Organisation mit Korruptionsfällen umgeht – und mit Mitarbeitenden, die solche Fälle aufdecken und melden. Auch die Fürsorgepflicht der Organisation für ihre Mitarbeitenden hat in diesem System einen Stellenwert.

#### **Partnerbild: Kulturwandel gefordert**

In der anschließenden Diskussion wird der Wunsch deutlich, die Instrumente anderer Organisationen im Umgang mit Korruption kennenzulernen, ebenso ihre Erfahrungen damit. Sofie Arjon Schütte vom U4 Anti-Corruption Centre in Bergen, Norwegen, meint: „Ich bin ziemlich begeistert, wie weit sich die Diskussion hier entwickelt hat. Wir hätten gerne die Erfahrungen aus dem kirchlichen Bereich, so offen wird das von vielen staatlichen Gebern nicht diskutiert.“

Ein zentraler Punkt der Diskussion ist die Rolle der Partner, die klare Verantwortungen haben. Diese müssen allerdings eindeutig definiert werden. Das ist, so die Aussage, „eine wichtige Voraussetzung für ein funktionierendes System. An dieser Rollenklarheit müssen wir arbeiten.“ Dem steht noch häufig das traditionelle Bild des Helfens entgegen. Es ist hinderlich, wenn es um die Verfolgung von Korruption geht. Hier muss ein Kulturwandel stattfinden, da sind sich die Teilnehmenden einig.

#### **„Alles hat mit Führung zu tun“**

Führungsverhalten und Kommunikation sind, das kristallisiert sich im Verlaufe der Diskussion deutlich heraus, Ankerpunkte für den Umgang mit Korruption. Einer der Vorschläge ist, in ganz

konkreten Situationen die Führungskräfte mit einzubinden. Wie bei allen Veränderungen in einer Organisation gilt auch in diesem Falle: Eine wichtige Überlegung dabei ist, sich vorher Gedanken zu machen, welchen Vorteil die Führungskraft hat, wenn sie aktiv an der Aufklärung des Falls mitarbeitet. „Es muss attraktiv sein, Sie müssen es verkaufen.“ Im Evangelischen Werk für Diakonie und Entwicklung (EWDE), zu dem auch Brot für die Welt gehört, sind Führungsverhalten und Kommunikation bereits Kernelemente bei der Strategieentwicklung.

#### **Fazit der beiden Foren aus Sicht der Teilnehmenden**

„Ich nehme das ICS-Modell mit und gleiche ab, was wir im Haus schon haben und wo wir noch etwas machen müssen. Werte vermitteln, die Führung mitnehmen und ein lernendes System entwickeln, das ist eine Herausforderung.“

„Alles hat mit Führungskräften zu tun, am Thema Führung muss weitergearbeitet werden.“

„Wir müssen die Führungskräfte in BASIC Ph stärken“.



# Forum 3: Transparenz in der nicht-staatlichen Entwicklungszusammenarbeit: International Aid Transparency Initiative

*Claudia Schwegmann*



Evangelische Akademie  
Bad Boll

## Mut zu Transparenz III

### Die International Aid Transparency Initiative (IATI) in der Korruptionsbekämpfung

claudia.schwegmann@okfn.de



OPEN  
KNOWLEDGE  
FOUNDATION  
GERMANY

#### Inhalt dieses Workshops

- 1) Was ist IATI ?
- 2) Wie können IATI Daten genutzt werden
- 3) IATI Umsetzung bei Cordaid (Roderick Besseling, Skype)
- 4) Rückfragen der Teilnehmer
- 5) Brainstorming über die Rolle von IATI in der Korruptionsbekämpfung

*"Everybody knows that corruption thrives in  
secret places,  
and avoids public places,  
and we believe it a fair presumption  
that secrecy means impropriety."*

*Pres. Woodrow Wilson*

## **Die International Aid Transparency Initiative (IATI)**



- Gegründet 2008 (HLF3 in Accra) durch OECD Geber, inkl. BMZ
- Netzwerk zur Förderung der Transparenz in der EZ
- Ziel: Ein weltweiter Datenstandard für alle Akteure der EZ
- Verabschiedung des IATI Datenstandards in 2011
- Einrichtung des IATI Registers, um Daten auffindbar zu machen
- Organisation: Steering Committee, Technical Advisory Group, Sekretariat
- Mitglieder: 14 bilaterale, 17 multilaterale Geber, NGOs und Partnerländer
- Neue Trägerstruktur seit August 2013

Welche Information beinhaltet der IATI Standard ?



- |                                      |                                |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| 1) Name und ID der Organisation      | 8) Land und Region             |
| 2) Titel und ID des Projektes        | 9) Sektor                      |
| 3) Projektbeschreibung               | 10) Finanzierungstyp           |
| 4) Projektstatus                     | 11) Projekttyp                 |
| 5) Start- und Enddatum des Projektes | 12) Projektbudget              |
| 6) Kontaktinformation                | 13) Finanztransaktionen        |
| 7) Weitere beteiligte Organisationen | 14) Links zu online Dokumenten |



The screenshot shows the IATI Registry website interface. At the top, there is a navigation bar with the IATI logo and the text 'INTERNATIONAL ACTIVITY TRANSPARENCY REGISTRY'. Below this, there are tabs for 'IATI TRANSPARENCY', 'IATI STANDARDS', 'IATI DATA', and 'IATI COMMUNITY'. A secondary navigation bar includes links for 'Home', 'Data', 'Publishers', 'Using IATI Data', 'News', 'API', 'Help', 'Login', and 'Register'.

The main content area features a search section with a 'Discover' heading and a search box. Below the search box are several filter options: 'Source' (Primary source (filter)), 'Geographic Region' (Any), 'Publisher' (CDMIO Agency For Overseas Development Ltd), 'Institution Country' (UK), 'Dissemination Type' (Any), 'Responsible Country' (Any), and 'File Type' (Any). A 'Search' button is located below these filters.

Below the search filters, it states '67 datasets found'. The first few results are listed, including 'CAPOD Activity File for Argentina', 'CAPOD Activity File for Africa General', and 'CAPOD Activity File for Asia General'. Each result includes a title, a date range, and a file size. A 'Follow the registry' link is also visible on the right side of the search area.

The website URL 'www.iatiregistry.org' is visible in the bottom right corner of the screenshot.

A photograph of a neon sign. The word 'OPEN' is written in large, red, cursive-style letters. The letters are enclosed within a rectangular border made of blue neon tubing. The sign is set against a dark background, making the glowing neon stand out.

**IATI ist "Open Data":**  
 Rechtlich offen (CC Lizenz) und Technisch offen (maschinenlesbar)

HOME | LOGIN | BLOG | ABOUT

# OpenAid+ Register

Open Aid Register helps non-profit and NGOs publish their data using the most common data standard for aid: IATI (International Aid Transparency Initiative) and keep it as open data.

DO YOUR WORK IN A NON-PROFIT OR NGO?

## This is all you have to do to make your organization be **transparent**

1. Register for an account if you haven't one yet.
2. Fill in the form for each organization's projects.
3. You are done, your data is now released!

HOME | LOGIN | WHO IS ALREADY USING IT | BLOG | ABOUT

www.openaidregister.org

AidStream

Home | How to Use | What's New | Contact | Site | Home | [Sign Up / Register](#)

## A better and easy way to publish Aid Data in IATI Format

AidStream is an online platform for organizations that wish to publish aid data in the International Aid Transparency Initiative (IATI) format without getting into complexities of IATI Local Tools.

[Register Now](#) [Try a Demo](#)

408 ORGANIZATIONS have already started using it.

### Using AidStream is easy

- Register**  
 Register with an account with our easy interface.
- Data Entry**  
 You can add and enter the data in an easy manner.
- Publish**  
 After you can publish your activities to IATI Registry.

A comprehensive guide for how to use AidStream is available here.

# Nutzung der Daten

## Preview IATI Data

NEW DATA | Refresh

http://policy-practice.oxfam.org.uk/media/files/policy\_and\_practice/methods/approaches/open\_information/other/activities

This file has 46 activities.

Use the expand (+) and collapse (-) buttons to view and hide the details.

- +GB-CHC-202519-BGD487 Community Mobilisation to End Violence Against Women in Bangladesh 01
- +GB-CHC-202519-BGD489 Community Mobilisation Project to End Violence Against Women
- +GB-CHC-202519-BGD493 Diversity, Indigenous People's Capacity Building for inclusive management
- +GB-CHC-202519-BGD494 WE CAN Campaign in Bangladesh 2019 - 2021
- +GB-CHC-202519-BGD800 Anagrasar Gauri Development Project AGDP (Indigenous Peoples Development Project)

GB-CHC-202519-BGD825 Economic Justice Campaign Project

Reporting org: [role="08-CHC-202519" type="RT" | Oxfam GB]

Participating org: [role="GB-CHC-202519" role="Extending" type="RT" | Oxfam GB]

Recipient country: [role="BD" | Bangladesh]

Recipient region: [role=""]

Int-Identifer: GB-CHC-202519-BGD825

Title: Economic Justice Campaign Project

Description: [role=""] This Project is designed under the Policy and Advocacy PDD for 5 years. Agriculture is at the centre of OCU Operational Plan. Comprehensive Agrarian Reform Programme (CARP) would be developed slowly giving an over-arching focus in agriculture campaign and giving lesser priority to climate change campaign for 2016-2021 where trade campaign would be purely reactive.

Sector: [role="1" percentage="27" vocabulary="SD" | 4 Sustainable Livelihood

Sector: [role="3" percentage="27" vocabulary="SD" | Life and Security

Sector: [role="3" percentage="27" vocabulary="SD" | Rule to Equity, Gender and Diversity

Activity date: [role="date"="2019-01-31" type="true actual" | ]

Activity date: [role="date"="2019-01-31" type="true actual" | ]

Activity status: [role="3" | Complete]

Transaction:

Value: [role="date"="2019-04-30" | ] 111764

Description: Expenditure May 2019 - Aug 2019

Transaction type: [role="E" | Expenditure

Transaction date: [role="date"="2019-04-30" | ]

Sort by: Default [v]

Reverse Sort [v]

Show blank fields: [v]

Show expanded Activities [v]

Children (translations etc.): [v]

[collapse]

This is a preview of a single raw data file published using the IATI XML standard. The preview function allows you to view the data in the way it was published, without analysing or changing the raw data. You can find out about other tools for accessing IATI compliant data from a range of sources on the using IATI XML page of the IATI Registry. Note: This tool cannot open very large files.

**Development Tracker**

Home / Nigeria / Education Sector Support Programme In Nigeria

**Education Sector Support Programme In Nigeria**  
(GB-1-104200)

Department for International Development

[Summary](#) [DOCUMENTS \(6\)](#) [Timeline](#) [Report Error](#)

DFID aim to be as transparent as possible however, in some cases, we are unable to show all the documents that are associated with a project, for example where there is a potential security risk. Documents for projects approved before January 2011 are not normally published.

Contract: DFID 4016 Education Sector Support Programme (ESSPIN) - Nigeria - Contract Amendment No

Web Page: [Contract](#)

Contract: DFID 6455 Procurement of Goods and Equipment for Education Sector Support Programme in Nigeria

Web Page: [Contract](#)

Contract: DFID 6455 Procurement of Goods and Equipment for Education Sector Support Programme in Nigeria - Amendment No 1

Web Page: [Contract](#)

Logical framework 104200

[Business Case and Summary](#) [Timeline/Financial Summary](#)

Contract: DFID 4016 Education Sector Support Programme (ESSPIN) - Nigeria - Contract Amendment No

Web Page: [Contract](#) [Contract](#)

Business Case and Summary 104200


[Timeline/Financial Summary](#) [Timeline/Financial Summary](#) [Timeline/Financial Summary](#) [Contract](#) [Contract](#)

**akvoopenaid** powered by **TIMMERMAN ZIMMERMAN**

It's time for open data!

[Home](#) [Explore](#) [Connect](#) [About](#)

Explore global development aid projects



Showing 554 results **554**

Year Class	Title	Country	Date Recd	Durapt	Sector
Publishers	swiss embassy srs 2011 understanding risk projects in switzerland	Switzerland	2011-01-01	1y	Food security and administrative management
<input type="checkbox"/> APD/UK <input type="checkbox"/> AFD/FR <input type="checkbox"/> AFD/DE/GERMANY/FR <input type="checkbox"/> AFD/FR	BRA-ODA 2012 M&A-estabelecimento de saneamento de Baur de Gama	Brazil	2012-01-01	1y	Forestry and administrative management

**akvo.org** Projects Local Areas Partners Akvo.org About Blog

Home Projects Water Provision in Rural Uganda

## Water Provision in Rural Uganda

Clean drink water for 17 communities in Tororo and Luvero districts

**Description**

This project proposes to construct 17 boreholes in 17 underserved communities in the Tororo and Luvero districts of Uganda. The boreholes will serve 8,160 people, increasing the ratio of water points within 1km of homes to 1:150 households from 1:300 households.

**Who will benefit?**

**Category Training**  
+ 36 trainees

**Category Water**  
+ 17 water systems

**Location**  
Africa Uganda  
Tororo  
0 492 775 34 101111

Plan, Community Development Facilitator explaining

**Project Budget**

Employment costs:	€ 8,000
Building Material costs:	€ 140,000
Training costs:	€ 25,000
Maintenance costs:	€ 70,000
Management costs:	€ 5,000
<b>Total:</b>	<b>€ 248,000</b>

Entwicklung von Standardtools für mehr Transparenz auf Projektebene

**DEVELOPMENTCHECK.org**

HOME PROJECTS COUNTRY SECTOR

### Projects

Use the search box or menu on the right to narrow down your search:

**Problem Status Indicator:**

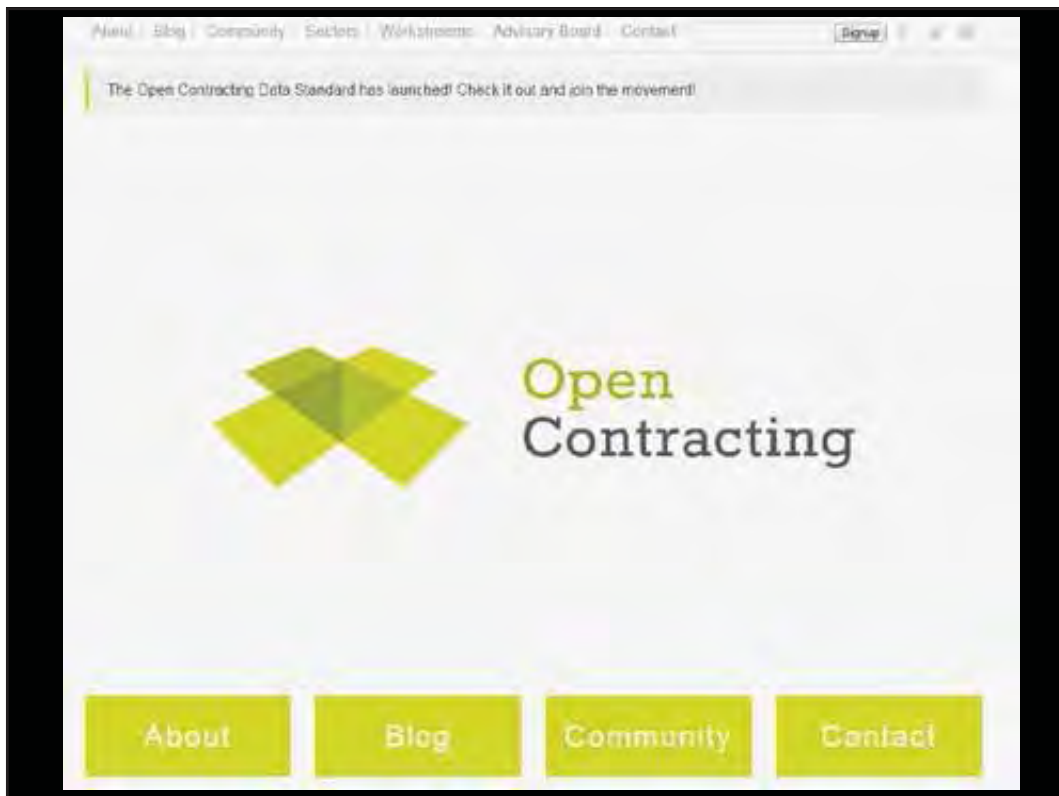
- 17 projects found in this project during community monitoring.
- 0 no problems found during community monitoring.

NAME	COUNTRY	SECTOR	BUDGET USD	PROJECT DONOR	IMPLEMENTING AGENCY	PROBLEM STATUS
Construction of the Ndeke multiphase Volleyball Stadium	Rwanda	Culture and recreation	1000000	Ministry of France	Ndeke Municipality	17
Construction of 7 water pumps in Kivu	Democratic Republic of Congo	Basic drinking water supply and sanitation		OXFAM UK	OXFAM UK	17
Construction of an office for regulation of fishing activities on Lake Tanganyika	Democratic Republic of Congo	Agriculture		BAD WWF	1000 PRODDA	17
Construction of Biogas facilities	Democratic Republic of Congo	Health		DRC Government	DRC	16

**Country:**

- Algeria
- Angola
- Benin
- Burkina Faso
- Burundi
- Cote d'Ivoire
- Democratic Republic of Congo
- Dominican Republic
- Egypt
- Ethiopia
- Ghana
- Guinea
- India
- Indonesia
- Kenya
- Madagascar
- Mali
- Morocco
- Niger
- Nigeria
- Rwanda
- Senegal
- South Africa
- South Sudan
- Tanzania
- Togo
- Tunisia
- Uganda
- Zambia
- Zimbabwe





Das Beispiel



Roderick Besseling

Diskussion:  
Wie können IATI Daten  
Korruption  
vorbeugen?



## Mut zu Transparenz III

*Without publicity, no good is permanent;  
under the auspices of publicity,  
no evil can continue.*

*- Jeremy Bentham, 1768*

claudia.schwegmann@okfn.de



# Protokoll zum IATI Workshop

*Protokoll: Claudia Schwegmann*

Die International Aid Transparency Initiative (IATI) ist eine Möglichkeit für kirchliche Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit (EZ), Korruption vorzubeugen, indem die Finanzflüsse wesentlich transparenter werden und Unregelmäßigkeiten in der Finanzverwendung leichter aufgedeckt werden können. Der Workshop zu IATI umfasste zwei Teile. Im ersten Teil des Workshops wurde die International Aid Transparency Initiative (IATI) in einer Präsentation dargestellt. In diesem Protokoll ist diese Darstellung schriftlich festgehalten. Im zweiten Teil des Workshops wurde eine Video-Verbindung mit einem Vertreter von Cordaid in den Niederlanden hergestellt. Cordaid ist ein kirchliches Hilfswerk und eine der größten nicht-staatlichen Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit in den Niederlanden. Gleichzeitig gehört Cordaid zu den Vorreitern im Hinblick auf die Umsetzung von IATI durch nicht-staatliche Organisationen.

## I. Vorstellung von IATI

IATI wurde auf dem High Level Forum on Aid Effectiveness in Accra 2008 von bilateralen und multilateralen Geldgebern gegründet, um die Transparenz in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) zu erhöhen. Die Ziele von IATI sind die Verbesserung der Koordination der Entwicklungszusammenarbeit, die Steigerung der Effizienz sowie die Eindämmung von Korruption und Verschwendung. Umfassende Transparenz, so die Accra Agenda for Action, ist die Voraussetzung für Bürgerbeteiligung und Rechenschaftslegung gegenüber Hilfsempfängern und Steuerzahlern. Auf dem High Level Forum on Aid Effectiveness in Busan 2011 wurde die Bedeutung von Transparenz und IATI im Busan Outcome Dokument (§23c) bekräftigt.<sup>12</sup>

Kernbestandteil von IATI ist ein internationaler **Datenstandard**, nach dem Geldgeber Daten zu ihren Projektaktivitäten veröffentlichen sollen. Im Vergleich zu dem bisher ausschließlich genutzten Daten der OECD sollen die IATI Daten aktueller, detaillierter und umfassender sein und in einem maschinenlesbaren Format wie Excel oder CSV veröffentlicht werden.<sup>13</sup> Damit ist

---

<sup>12</sup> <http://www.oecd.org/development/effectiveness/busanpartnership.htm>

<sup>13</sup> Die OECD Daten können hier eingesehen werden. (<http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=CRS1>). Da es sich um statistisch validierte Daten handelt, werden die OECD Daten immer mit einer zeitlichen Verzögerung von 1-2 Jahren veröffentlicht, so dass keine Informationen über aktuelle Aktivitäten zur Verfügung stehen.

der IATI Standard ein "offener Datenstand", der die Weiternutzung von Daten weder technisch oder rechtlich behindert einschränkt.<sup>14</sup> Einen Überblick über diesen Datenstandard bietet die folgende Tabelle. Nach dem IATI Standard sollen (vorläufige) Daten zu Projektaktivitäten mindestens vierteljährlich bereitgestellt werden, um die Planung und Koordinierung vor Ort zu verbessern.

#### Informationen zu den Geberorganisationen

WER	Name und Identifizierungsnummer der Geberorganisation, Dokumente der Geberorganisation (Gesamtstrategie, Organisationsstruktur, etc.)
WIEVIEL	Geplante Budgets für die Geberorganisation insgesamt, für einzelne geförderte Partnerorganisationen und für einzelne Partnerländer für die folgenden 1-3 Jahre

#### Informationen zu den Projekten

WER	Name und Identifizierungsnummer der berichtenden Organisation, Kontaktinformation sowie anderer beteiligter Organisationen
WAS	Projekttitel, Projektbeschreibung, Sektorkodierung, Projektdokumente zu Zielen und Aktivitäten, Projektstatus (geplant, in Durchführung oder bereits abgeschlossen)
WANN	Geplanter und tatsächlicher Projektzeitraum
WO	Empfängerland, genaue geographische Angaben soweit möglich (Provinz, Distrikt, Stadt oder Längen/Breitengrade - Geocoding)
PROJEKT-TYP	Policy Marker (sofern zutreffend), Typ der Zusammenarbeit (bilateral, multilateral, NGO, PPP, etc.); Finanzfluss (Kredit, Schenkung, Schuldenerlass, Exportkredit, etc.); Projekttyp (Budgethilfe, Projekt, Experten, Stipendien, Schuldenerlass, etc.), Konditionalität (Inhalt der Konditionen falls zutreffend)
WIEVIEL	Datum und Höhe von Zusagen und tatsächlichen Zusagen; Dokumente zum Projektbudget
ERGEBNISSE	Links zu Evaluierungsberichten und Projektberichten

Darüber hinaus hat IATI ein **Datenregister** eingerichtet, um die Daten an einer zentralen Stelle auffindbar zu machen.<sup>15</sup> Das Datenregister ist eine Sammlung von Links zu den unterschiedlichen Geber-Webseiten mit einer Suchfunktion. Die Anwendung dieses Standards steht auch Partnerländern und nicht-staatlichen Akteuren offen.

Anfang 2015 sind **15 bilaterale, 17 multilaterale Geldgeber**, sowie 6 weitere internationale Organisationen Mitglieder von IATI. Zu den Mitgliedern zählen die USA, Canada, UK und die nordischen Länder, die Weltbank, die Europäische Kommission, die Afrikanische, Asiatische und Inter-Amerikanische Entwicklungsbank. Die IATI Mitglieder haben sich verpflichtet, bis Ende 2015 alle ihre Projektaktivitäten nach dem IATI Standard zu veröffentlichen. Die IATI Mitglieder

<sup>14</sup> Siehe: <http://opendefinition.org/>

<sup>15</sup> Das Datenregister ist hier einsehbar: [www.iatiregistry.org](http://www.iatiregistry.org). Die Hauptseite von IATI ist: [www.aidtransparency.net](http://www.aidtransparency.net).

stehen für 75% der weltweiten ODA Zahlungen. Die Bundesregierung zählt zu den Gründungsmitgliedern von IATI. 22 Partnerländer unterstützen IATI. Zusammen mit den IATI Mitgliedern und zivilgesellschaftlichen Organisationen wie Transparency International sind die Vertreter dieser Partnerländer auch im Entscheidungsgremium von IATI, dem Steering Committee vertreten.

Im April 2015 hatten 326 Organisationen ihre Daten im IATI Register veröffentlicht, darunter auch zahlreiche NGOs. Das BMZ im März 2013 mit der Veröffentlichung von IATI Daten begonnen. Allerdings war die Veröffentlichung bis April 2015 lückenhaft. Insbesondere die von IATI vorgesehene Veröffentlichung von Informationen zum genauen Projektstandort, die Veröffentlichung von Projektdokumenten wie Budgets, Strategien und Projektberichten und die Bereitstellung von Ergebnisdaten – beispielsweise von Evaluierungen – fehlten noch. Außer dem BMZ hatte zu diesem Zeitpunkt noch kein anderes deutsches Ministerien mit der Veröffentlichung von IATI Daten begonnen.

Bei bisherigen Transparenz-Initiativen in der Entwicklungszusammenarbeit, inklusive der Transparenz-Initiative von VENRO und Transparency, lag der Fokus auf der Transparenz einzelner Organisationen. Der Fokus von IATI dagegen ist die Transparenz des gesamten EZ Systems. Solch eine Transparenz ist nur mit einem Datenstandard zu erreichen. Um das System insgesamt transparenter zu machen, ist die Beteiligung aller Akteure der EZ wichtig, also auch der nicht-staatlichen Organisationen und der Kirchen. In Großbritannien und den Niederlanden ist IATI bereits verpflichtend für alle nicht-staatlichen Geber, die staatliche Mittel der EZ erhalten. Auch einzelne kirchliche Organisationen in Partnerländern haben mit der Umsetzung des IATI Standards begonnen.

## II. Austausch mit dem Vertreter von Cordaid

Durch eine Video-Verbindung war im Workshop ein intensiver Austausch der Teilnehmenden mit Roderick Besseling von Cordaid möglich. Roderick Besseling ist bei Cordaid verantwortlich für die Umsetzung des IATI Standards.<sup>16</sup> Nach einer kurzen Präsentation zum Prozess der IATI Umsetzung bei Cordaid konnten die Workshop-Teilnehmenden Fragen an Roderick Besseling zu IATI und zur Umsetzung dieses Datenstandards in einem kirchlichen Hilfswerk stellen. Während dieses Austausches wurde kein Protokoll erstellt. Einige wichtige Punkte der Diskussion werden im Folgenden wiedergegeben.

- Wichtigste Voraussetzung für die IATI Umsetzung war die volle Unterstützung durch das Management von Cordaid.
- Erster Schritt der IATI Umsetzung war die Erarbeitung einer Open Data Strategie für die Organisation.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Die Daten sind hier einsehbar: <https://www.cordaid.org/en/open-data/cordaid-iati-activity-file/>

<sup>17</sup> Informationen auf Englisch zur Open Data Strategie von Cordaid finden Sie hier: <https://www.cordaid.org/en/vision-open-data/>; ein Video von Cordaid (ebenfalls auf Englisch) stellt dar, warum Cordaid seine Daten im IATI Standard veröffentlicht: <https://www.youtube.com/watch?v=ocZ9000ZfoY>.

- Zu Beginn der IATI Umsetzung bestanden auch unter den Mitarbeitenden viele Vorbehalte gegen IATI und gegen den Aufwand, diesen Datenstandard umzusetzen.
- Wichtiger Bestandteil der Arbeit von Roderick Besseling ist es, Datenanwendungen zu bauen oder einzuführen, die es den eigenen Mitarbeitenden ermöglichen, Nutzen aus den IATI Daten zu ziehen.
- Die Erfahrung bei Cordaid hat gezeigt, dass die ersten Nutznießer der IATI Umsetzung die Mitarbeitenden von Cordaid waren.
- Durch die Erfahrung des internen Mehrwerts von IATI stieg auch die interne Motivation, den Standard weiter umzusetzen.
- Vorbehalte bei Partnerorganisationen gegen die Veröffentlichung von Daten im IATI Standard gab es nicht.

### III Weitere Informationen zum Thema.

Weitere Informationen zu IATI finden Sie auf der Webseite der Initiative ([www.aidtransparency.net](http://www.aidtransparency.net)) und bei PublishWhatYouFund, einer Advocacy-Organisation, die ausschließlich zu IATI arbeitet ([www.publishwhatyoufund.org](http://www.publishwhatyoufund.org)). Bei konkreten Fragen zu IATI wenden Sie sich bitte an [claudia.schwegmann@okfn.de](mailto:claudia.schwegmann@okfn.de). Bei speziellen Fragen zur IATI-Umsetzung bei Cordaid oder anderen Nichtregierungsorganisationen stellt Claudia Schwegmann gerne den Kontakt her.

# Forum 4: Die Förderung von Integrität im Rahmen von festen Partnerschaftsbeziehungen

*Jürgen Reichel*

**Tagung Mut zur Transparenz III**

Korruptionsbekämpfung in der kirchlichen  
Entwicklungszusammenarbeit


Bad Boll, 21.-23. Januar 2015

**Forum 4**

 Evangelische Mission  
in Südamerika Jürgen Reichel

**Forum 4**

Die Förderung von Integrität im  
Rahmen von festen  
Partnerschaftsbeziehungen

 Evangelische Mission  
in Südamerika

## A) EVANGELISCHE MISSION IN SOLIDARITÄT

- Eine Gemeinschaft von Kirchen und Missionsgesellschaften
- Aus Missionskirchen wurden Partner werden Mitglieder.
- Die EMS ist kein deutsches Werk mehr.
- Gemeinsame Verantwortung.
- Internationalisierung der Gremien.
- Strategische Planung:  
Internationalisierung der Programme

## A) EVANGELISCHE MISSION IN SOLIDARITÄT





## A) EVANGELISCHE MISSION IN SOLIDARITÄT

Wie geschieht die Entwicklung einer  
Gemeinschaftskultur?

Nach was richtet sie sich aus?

## B) BEWÄHRUNGSFELDER

### 1. Hierarchie und Transparenz



## B) BEWÄHRUNGSFELDER

### 1. Hierarchie und Transparenz

#### a. Das Beispiel Indien:

- i. Einsetzung des neuen Leitenden Bischofs.
- ii. Korruptionsvorwürfe in der Kirche.
- iii. Platzzuweisung an die Gäste.

## B) BEWÄHRUNGSFELDER

### 1. Hierarchie und Transparenz

#### b. Korruptionsrichtlinie und die Folgen:

- i. Gemeinsame Arbeit an der Glaubwürdigkeit.
- ii. Ständiger Ausschuss beim Missionsrat.
- iii. Rollenverteilungen in den Gremien.
- iv. Theologischer und personeller Austausch.

## B) BEWÄHRUNGSFELDER

### 2. Geschlechterrollen



## B) BEWÄHRUNGSFELDER

### 2. Geschlechterrollen

#### a. Das Beispiel Korea:

- i. Vertretung im Missionsrat + Vertretung im „Search Komitee“
- ii. ...und die Folgen

## B) BEWÄHRUNGSFELDER

### 2. Geschlechterrollen

#### b. Gender-Policy und deren Reichweite:

- i. Frauennetzwerk.
- ii. Gremienbesetzungen.
- iii. Rollen in den Gremien.
- iv. Theologischer und personeller Austausch.

## B) BEWÄHRUNGSFELDER

### 3. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen



## B) BEWÄHRUNGSFELDER

### 3. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

#### a. Das Beispiel Naher Osten:

- i. Überwachung durch Staat und Geheimdienste, Machtgruppen
- ii. Kantonisierte Beziehungen – Ämtervergabe in Patronagelinien
- iii. Schutzbedürfnis von Minderheiten, hier: Christen

## B) BEWÄHRUNGSFELDER

### 3. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

#### b. Hinarbeit auf Rechtsstaatlichkeit und Transparenz:

- i. Austausch und Information in geschützten Räumen.
- ii. Unterstützung von demokratiefördernden Bewegungen.
- iii. Achtsamkeit für Regeln und Vereinbarungen einfordern.
- iv. Theologischer und personeller Austausch.

i.

## B) BEWÄHRUNGSFELDER

### 4. Kultur der Beziehungen



## B) BEWÄHRUNGSFELDER

### 4. Kultur der Beziehungen

#### a. Das Beispiel Japan

- i. Gastfreundschaft und Ehrenbezeichnungen.
- ii. Geschenke als Ausdruck der Verbindlichkeit und Wertschätzung.

## B) BEWÄHRUNGSFELDER

### 4. Kultur der Beziehungen

#### b. Die Spielregeln der anderen achten:

- i. Anstandsregeln und Benimm
- ii. Grußbotschaften und Kommunikation.

## B) BEWÄHRUNGSFELDER

### 5. Geldflüsse



## B) BEWÄHRUNGSFELDER

### 5. Geldflüsse

- a. Das Beispiel projektbezogene Zusammenarbeit in Ghana
  - i. 200 Jahre Basel. „First born child“ der Mission
  - ii. Bi- und trilaterale Kirchenbeziehungen, Partnerschaftsgruppen

## B) BEWÄHRUNGSFELDER

### 5. Geldflüsse

- a. “Projekte und Programme” (ProPro) und ProPro-Policy
  - i. Projektkomitee
  - ii. Standards in der Zusammenarbeit
  - iii. Internationalisierung der EMS:  
Neue Formen der Verantwortung



## Forum 4

Die Förderung von Integrität im  
Rahmen von festen Partnerschaftsbeziehungen

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!

# Eindrücke aus der Diskussion im Anschluss an den Vortrag von Jürgen Reichel

*Protokoll: Dieter Heidtmann*

Das grundlegende Thema in der Diskussion war die Unterschiedlichkeit der Beziehungen zu den Partnern im Süden. Auch bei den kirchlichen Hilfswerken gibt es langjährige Beziehungen zu festen Partnern. Dabei besteht jedoch grundsätzlich die Möglichkeit, die projektbezogene Zusammenarbeit zu beenden, wenn es zu Regelverstößen kommt. Diese Möglichkeit besteht bei der ems zunächst nicht, da die Kirchen im Süden gleichberechtigte Mitglieder des Missionswerks sind. Eine Beendigung der Mitgliedschaft ist in der Satzung der ems z. B. gar nicht vorgesehen. D.h. es müssen andere Wege gesucht werden, um Korruption vorzubeugen und zu bekämpfen. Unterhalb der Ebene der Beendigung der Zusammenarbeit gibt es hierbei durchaus Möglichkeiten, z. B. in der Beendigung von Projekten in Mitgliedskirchen, in denen es Korruptionsprobleme gibt.

Grundsätzlich lässt sich beobachten, dass episkopal geprägte Kirchen anfälliger für Korruption sind als presbyterial geleitete Kirchen.

Ein wesentliches Element, das die ems forciert, ist die Prävention von Korruption. So wurden alle ems-Mitgliedskirchen aufgefordert, einen Beauftragten für die Bekämpfung von Korruption zu benennen. Außer drei deutschen Mitgliedskirchen sind alle Mitgliedskirchen der ems inzwischen dieser Vereinbarung nachgekommen.

Ein weiteres Thema in der Diskussion war das unterschiedliche kulturelle Verständnis von Korruption. So gilt in manchen Kulturen die Versorgung von nahen Angehörigen mit Dienststellen oder das Austauschen von wertvollen Geschenken als soziale Verpflichtung, während dies in Deutschland als Regelverstoß wahrgenommen wird. Die Entwicklung einer gemeinsamen Kultur ist in diesem Zusammenhang eine zentrale, aber auch langfristige Aufgabe. Dabei sind internationale Gremien in der Ökumene oft durch eine ausgeprägte Konsenskultur geprägt. Die Kommunikationswege sind sehr vorsichtig und oft eher indirekt. Andere Kommunikation heißt dabei nicht automatisch Verschleierung, sondern kann auch in einer anderen Kultur der Achtsamkeit begründet liegen.

Am Beispiel einer asiatischen Kirche wurde diskutiert, welche Einflussmöglichkeiten ein Missionswerk auf die internen Vorgänge seiner Mitgliedskirchen hat. Das zentrale Problem dieser Kirche ist, dass bei Bischofswahlen Wählerstimmen gekauft werden und dieses System wechselseitiger Abhängigkeiten zu einer tiefgreifenden Korrumpierung der gesamten Kirche führt. Die Möglichkeiten zur Einflussnahme von außen auf dieses geschlossene System sind begrenzt. Man kann dies bei Besuchen ansprechen, versuchen, die eigenen Gremien von solchen Personen frei zu halten, in der Partnerschaftsarbeit gezielt Personen unterstützen, die sich in der Korruptionsbekämpfung engagieren.

Anhand dieser Kirche wurde auch diskutiert, ob es nicht besser wäre, die Kontakte zu dieser Kirche insgesamt abubrechen. Dagegen spricht aus der Sicht der ems, dass sie derzeit die einzige Brücke dieser Kirche in die Ökumene darstellt. Wenn diese Zusammenarbeit aufgekündigt wird, verschafft dies den Kirchen im Norden vielleicht kurzfristig ein Gefühl moralischen Handelns, hilft aber den Gegnern der Korruption in dieser Kirche nicht wirklich weiter. Es erscheint an dieser Stelle sinnvoller, die Kontakte wenigstens in einem Bereich aufrecht zu erhalten, um die Kirche nicht insgesamt zu isolieren und die – zugegebenermaßen begrenzten Möglichkeiten – zur positiven Einflussnahme zu nutzen.

Darüber hinaus wurde der Fall einer Partnerorganisation in Indonesien diskutiert. Ein Korruptionsfall führte zum Abbruch der Projektförderung. Dies hatte die Abwicklung der örtlichen Partnerorganisation zur Folge und führte zu einer erheblichen Belastung der Beziehung zur Partnerkirche. Wie hätte die Lösung dieses Konflikts anders gestaltet werden können?

Ein weiteres Thema waren die Geschlechterrollen. In vielen Kirchen dominieren nach wie vor Männer die Entscheidungsgremien. Die ems versucht, dieses aufzubrechen, indem Frauen im Missionswerk wichtige Rollen übertragen werden. Instrumente der Gender-Policy sind das sehr aktive Frauennetzwerk, Gremienbesetzungen, die Ausgestaltung der Gender-Rollen in den Gremien sowie die Förderung des theologischen und personellen Austauschs.

Literaturhinweis.: Charlotte Wiedemann. Mali oder das Ringen um Würde. München: Pantheon-Verlag 2014.

## Forum 6: Partizipatives Monitoring als Instrument der Korruptionsprävention in der Entwicklungszusammenarbeit

*Christiane Aschoff-Ghyzcy und Karl Pfahler*

### Präsentation 1 in Forum 6

*Christiane Aschoff-Ghyzcy*

Mein Beitrag beschäftigt sich zunächst mit der Rolle von Korruption als einem wesentlichen Faktor für die negative Situation der Armen in der Dritten Welt, sowohl hinsichtlich ihrer Möglichkeiten der politischen Mitsprache als auch der Teilnahme am Bildungs- und Gesundheitssystem und nicht zuletzt der wirtschaftlichen Armut. Im zweiten Teil wird ein neues Kontrollinstrumentarium vorgestellt, die Kontrolle durch die Zielgruppen.

Korruption mag für viele Menschen in einer Gesellschaft Vorteile haben:

- Politiker kommen an die Macht,
- unterbezahlte Beamte bessern ihr Gehalt auf,
- Bürger bekommen von der Verwaltung die notwendigen Papiere,
- Schüler erhalten bessere Zensuren.

Die wirklich Armen haben aber kein Geld, um zu bestechen und kein Angebot, um bestochen zu werden. Sie sind dem System hilflos ausgeliefert, in dem man ohne Bestechung nicht zum Ziel kommt.

Jeder Leser kennt viele Beispiele von Korruption. Hier seien nur folgende Beispiele genannt:

Ein Beispiel betrifft den Nepotismus, oder anders ausgedrückt, die Bevorzugung von Stellenvergabe an Mitgliedern der Großfamilie, des Clans, der Religionsgemeinschaft etc. Jene, die die Stellen an die eigene Klientel vergeben und jene, die die Stellen erhalten, haben eindeutige Vorteile von dieser traditionellen Verhaltensweise. Möglicherweise profitieren auch einige der Armen davon, wenn einer der Ihren den sozialen Aufstieg geschafft hat und andere Familienmitglieder mit Jobs versorgen kann. Es ist jedoch sehr unwahrscheinlich, dass auf diese

Art und Weise die jeweils Geeignetsten in Ämter kommen und schlimm wird es, wenn offensichtlich Ungeeignete einflussreiche Stellen erhalten.

Sehr gravierend ist die weit verbreitete Methode, Stellen durch die Forderung von Bestechungsgeldern zu vergeben. Wir kennen das bei Politikern, in der Verwaltung, bei Schulen, im Gesundheitssystem und auch in den Kirchen. Wer immer Bestechungsgeld bezahlt hat, um eine Stelle zu erhalten, wird diese Stelle nutzen, um seinerseits Bestechungsgelder für Leistungen zu erhalten, die mit der Stelle verbunden sind: Schulleiter bei der Aufnahme von Schülern, Ärzte für die Operation, die Verwaltung für Hilfsprogramme für die Armen. Wer zu arm ist um diese Bestechungsgelder zu bezahlen, bleibt benachteiligt.

### **Die Rolle der Korruption bei der Entwicklungszusammenarbeit**

Jegliche Art von Entwicklungszusammenarbeit, staatliche, nichtstaatliche oder kirchliche muss sich damit auseinandersetzen, dass der Geldtransfer in Länder stattfindet, in denen Korruption in großem Umfang stattfindet.

Transparency International veröffentlicht jedes Jahr den Korruptions-Wahrnehmungs-Index, in dem über 160 Länder jährlich untersucht werden und der das hohe Ausmaß von Korruption in der Dritten Welt bestätigt. Transparency International wurde 1993 von hochrangigen Mitarbeitern der Weltbank gegründet und hat heute über 90 so genannte National Chapter, die sich mit verschiedenen Bereichen der Korruption in ihren jeweiligen Ländern beschäftigen.

Die internationale Gebergemeinschaft hat sich in unterschiedlichem Ausmaß mit den Problemen der Korruption bei Projekten der Entwicklungszusammenarbeit beschäftigt. Die Kontrollinstrumentarien sind bis heute sehr unterschiedlich in ihrer Effizienz. Nur sehr wenige Geber-Organisationen veröffentlichen Angaben über entdeckte Korruptionsfälle innerhalb der geförderten Projekte.

Seit langem ist die Armutsbekämpfung ein Schwerpunkt der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Wie viel der eingesetzten Mittel nachhaltig den Armen zu Gute kommen und welcher Anteil durch Fehlplanung und Korruption im Sand versickert, darüber gibt es meines Wissens keine wissenschaftlichen Studien.

Alle Organisationen, die im Süden und im Norden an der Entwicklungszusammenarbeit beteiligt sind, wissen aus vielfältiger Erfahrung, wie oft eine Zusammenarbeit wegen aufgedeckter Veruntreuung von Geldern und anderen Formen der Korruption beendet werden musste. Für alle Beteiligte ist so eine Beendigung der Zusammenarbeit äußerst unerfreulich und am meisten leiden, wie immer, die Armen, für die sich doch alle in der Entwicklungszusammenarbeit engagieren wollen. In den letzten Jahrzehnten wurden von den meisten Gebern und Partnern im Süden die Kontrollmethoden verbessert. Dennoch weiß jeder, dass es nach wie vor zu häufig zu Schwierigkeiten bei der Abrechnung kommt.

### **Das Instrumentarium der Kontrolle durch die Zielgruppe**

Im vorliegenden Beitrag soll ein neues Kontrollinstrument vorgestellt werden, die Kontrolle durch die Zielgruppen. Es scheint einleuchtend zu sein, dass bei den verschiedenen Gruppen, die an Projekten der Entwicklungszusammenarbeit beteiligt sind, nämlich Spendern und Steuerzahlern, Geber-Organisationen im Norden, Partner-Organisationen im Süden und schließlich den Zielgruppen der Armen bei den Projekten der Armutsbekämpfung, diese letztgenannte Gruppe jene ist, die das größte Interesse daran hat, dass die Projektgelder ohne Korruptionsverluste bei ihr ankommen. Die Zielgruppen sind auch im Vergleich mit allen anderen Ebenen jene, die am genauesten kontrollieren könnten, ob die geplanten Projekte wirklich zu ihren Gunsten durchgeführt und alle Leistungen erbracht worden sind. Es fällt auf, dass die Forderung nach Partizipation durch die Zielgruppen bei der Planung von Projekten schon seit vielen Jahren formuliert worden ist. Die Forderung, die Zielgruppen auch an der Kontrolle der Durchführung, insbesondere der Kontrolle der Finanzen zu beteiligen, ist bisher jedoch äußerst selten gestellt worden.

Dafür gibt es viele Ursachen:

Die Mehrzahl der südlichen Partner-Organisationen wird schwerlich begeistert sein, außer der Kontrolle durch die nördlichen Geber auch noch der Kontrolle durch die Zielgruppen ausgesetzt zu sein.

Die nördlichen Geber-Organisationen scheuen nicht nur den Unmut der südlichen Partner, sondern sehen auch sehr realistisch, wie viel mehr Mühe Projekt kosten würde, wenn Vertreter der Zielgruppen tatsächlich dazu befähigt werden sollten, eine effiziente Kontrolle durchzuführen.

Ich zähle hier nur einige wenige Punkte auf, die Bestandteil der Projekte werden müssten: Es wird daraus auch deutlich, dass es das Instrument der Zielgruppenkontrolle für die Geberorganisationen nicht zum Nulltarif geben kann.

- Die wesentlichen Punkte der Projektvereinbarungen müssten in verständlicher Formulierung in die einheimische Sprache übersetzt und auf vielerlei Art und Weise zugänglich gemacht werden: durch Aushänge in den Schulen, den Dörfern, den Kirchen, durch die lokale Zeitung, Rundfunk und durch das Internet.
- Es müsste ein Projektbeirat etabliert werden, in dem mindestens 12 Vertreterinnen und Vertreter beteiligt sind. Voraussetzung sind gut organisierte Selbsthilfegruppen bei den Zielgruppen, die für die Nachhaltigkeit von Projekten ohnehin notwendig sind.
- Die gewählten VertreterInnen müssten von spezialisierten NGO's dazu ausgebildet werden, sich an der Kontrolle zu beteiligen. Analphabetische Mitglieder müssten berechtigt sein, Vertrauenspersonen ihrer Wahl mitzubringen, die als Lesekundige auch Einblick in Projektunterlagen nehmen dürfen.
- Die Zielgruppen müssten Zugang zu einer Ombudspersonen haben, bei denen sie im Fall von vermuteter Korruption eine Kontrolle beantragen können.
- Die nördlichen Geberorganisationen würden sich verpflichten, den VertreterInnen der Zielgruppe halbjährliche Berichte über den Stand des Projektes zu schicken, so wie er sich aus den Berichten der Südpartner ergibt. Diese Berichte müssten von einer Vertrauensperson in die lokale Sprache übersetzt werden und in den Selbsthilfegruppen allen Beteiligten vorgelegt werden.
- Bei Unstimmigkeiten könnten sich die Zielgruppen wieder an Ombudspersonen wenden.
- Die Armen sind in der Dritten Welt in der Mehrzahl keine festen Angestellten, sondern Tagelöhner. Bei der Projektfinanzierung müssten ortsübliche Tageslöhne einkalkuliert werden, die allen Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppen bezahlt werden, wenn sie an Weiterbildungskursen oder Sitzungen des Projektbeirates teilnehmen. Die Kontrolle des Projektes ist eine übergeordnete Aufgabe, die man für die gesamte Gruppe und nicht nur für den eigenen Vorteil ausübt. Die Kontrolle ist mit einem ziemlichen Zeitaufwand verbunden. Man kann daher von Armen nicht verlangen, diese Aufgabe aus Idealismus ohne Kostenerstattung zu übernehmen, wie das bei anderen Aktivitäten in den Selbsthilfegruppen üblich und berechtigt ist.

- Um auch unter den Mitgliedern der Zielgruppen keine Privilegien entstehen zu lassen, durch welche die Gefahr der Bestechung entstehen könnte, sollten die Vertreterinnen und Vertreter der Zielgruppen turnusmäßig wechseln, wodurch regelmäßige Fortbildung notwendig würde.
- Die Sitzungen des Projektbeirates müssten in der lokalen Sprache abgehalten und protokolliert werden.

Dies sind nur einige wenige Beispiele, die deutlich machen wie schwierig es sein wird, Zielgruppen an einer effizienten Kontrolle der Projekte der Entwicklungszusammenarbeit zu beteiligen.

### **Stufenweise Einführung der Zielgruppenkontrolle**

Es ist auch denkbar, dass man das Instrument der Zielgruppenkontrolle schrittweise einführt. Eine erste Stufe wäre erreicht, wenn die wichtigsten Bestandteile einer Projektvereinbarung den Zielgruppen in der lokalen Sprache zur Verfügung gestellt würden. Jede Projektvereinbarung müsste dann einen gesonderten Teil enthalten, in welchem festgelegt wird, welche Punkte den Zielgruppen schriftlich mitgeteilt wird.

Eine zweite Stufe wäre erreicht, wenn den Zielgruppen eine Adresse mitgeteilt wird, an welche sie sich bei Unstimmigkeiten wenden kann.

Eine dritte Stufe wäre erreicht, wenn VertreterInnen der Zielgruppe zur Kontrolle fortgebildet würden und die Pflicht auf sich nehmen würde, regelmäßig den Fortgang des Projektes gemäß den Projektvereinbarungen zu kontrollieren. Wer hat bei Mikrokreditprojekten Darlehen erhalten? Wurden Bauten gemäß der Vereinbarung errichtet? Wer hat den Bauauftrag erhalten? Wurden Fortbildungsseminare tatsächlich abgehalten und wer durfte teilnehmen? Um solche Fragen zu beantworten, braucht man in kein Abrechnungsbuch zu schauen.

Die vierte Stufe wäre erreicht, wenn die Zielgruppe sich auch an der Kontrolle der Abrechnung beteiligen könnte. Wer ist besser in der Lage, handschriftliche Rechnungen zu beurteilen, zu wissen, ob Mitarbeitenden den vereinbarten Lohn erhalten haben, ob angegebene Preise der Realität entsprechen?



## Vorteile der Zielgruppenkontrolle für alle Beteiligten

Die Kontrolle durch die Zielgruppe könnte für alle Beteiligten von Vorteil sein:

- Das Ausmaß der Korruption würde verringert,
- die Zielgruppen würden selbstbewusster,
- das berühmte Schlagwort von ownership würde sich mit Leben füllen und die Idee der Berechtigung einer Kontrolle von unten nach oben, ohne die sich nie demokratische Strukturen etablieren können, würde verstärkt.

Auch die südlichen Partner könnten durch die Akzeptanz der Zielgruppenkontrolle gewinnen. Sie könnten sich damit profilieren, dass sie den Gebern gegenüber auf die Transparenz ihrer Arbeit hinweisen. Es sollte dadurch leichter werden, eine Kooperation zu vereinbaren. Die Gefahr, dass die eigene Organisation wegen Korruption keine Unterstützung mehr erhält, würde sich verringern.

## Präsentation 2 in Forum 6

*Karl Pfahler*

Das übliche Finanzcontrolling beinhaltet ein Audit des implementierten Partners sowie dessen Projekte, meist kurze Projektbesuche sowie eine Diskussion von Projektanträgen und dazugehörigen Budgets. In manchen Fällen geschieht auch eine unterjährige Budgetkontrolle. In der Regel soll mit diesem Instrumentarium seitens des Gebers eine ordnungsgemäße Mittelverwendung sichergestellt werden.

Die Erfahrung zeigt jedoch, dass sich Unregelmäßigkeiten auf Projektebene meist einer Top-Down-Kontrolle entziehen. An dem Beispiel einer Kindertagesstätte in Äthiopien wird eine solche Unregelmäßigkeit aufgezeigt. Gleichzeitig illustriert das Beispiel die Möglichkeit einer Kontrolle durch die Zielgruppe. Davon abgeleitet ergeben sich erst Überlegungen für eine „Kontrolle von unten“ bzw. ein „Partizipatives Monitoring“. Schon bei den Vorüberlegungen stellt sich heraus, dass eine Intensivierung partizipativer Prozesse einen guten Lösungsansatz für eine verstärkte Einbeziehung von Zielgruppen und damit einer Intensivierung von Monitoring- und Kontrollprozessen bietet.

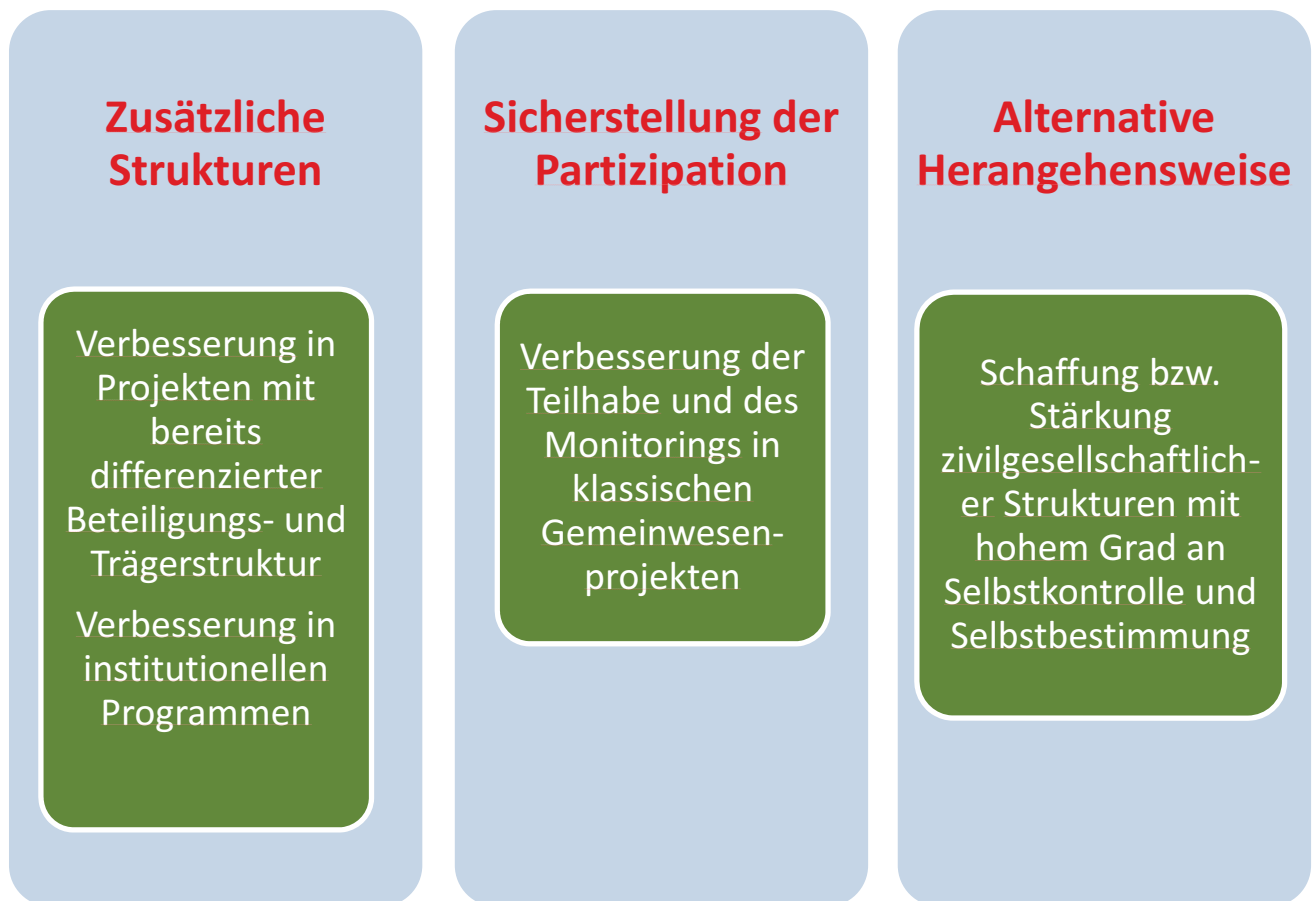
In einem zweiten Teil werden drei grundsätzliche Vorgehensweisen für eine stärkere Beteiligung der Zielgruppe im Projektzyklus vorgestellt. Vereinfachend wird dabei von drei Fallgestaltungen ausgegangen:

- Sicherstellung der Partizipation im Projektzyklus
- Schaffung von zusätzlichen Strukturen
- alternative Vorgehensweisen

Die Eigenschaften der Modelle sowie ihre Eignung für bestimmte Fragestellungen bzw. Projekttypen sind in den beiden folgenden Übersichten zusammengefasst:

## Modelle





Schließlich werden noch die Eigenschaften in Bezug auf den erforderlichen Input (Facilitation, Training), dem Grad der Selbstbestimmung/Nachhaltigkeit sowie dem Einfluss des Gebers bzw. der implementierenden NGO aufgezeigt. Es ist offensichtlich, dass bei zunehmender Partizipation und vor allem wachsenden Entscheidungsbefugnissen der Zielgruppen der Einfluss des Gebers bzw. der Partnerorganisation geringer wird. Gleichzeitig steigt der Grad an Ownership, die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Wirkung; die Relevanz der durchgeführten Maßnahmen für die Zielgruppen wird verstärkt.

**Hauptmerkmale bzw. wichtige Elemente der drei Modellbeispiele sind folgende:**

#### 1. Zusätzliche Strukturen

- Neben einem Projektkomitee wird ein Monitoringkomitee etabliert, geschult und mit spezifischen Aufgaben betreut.
- Die implementierende NGO hat nach der Einrichtung und Schulung eine Supervisionsfunktion.
- Idealerweise gibt es eine neutrale Ombudsstelle, an die Beobachtungen und strittige Fälle berichtet werden.

- Ähnlich wie bei anderen etablierte Strukturen wird davon ausgegangen, dass die Struktur nach der Ausphasierung der Projektaktivitäten weiter besteht.
- Der Projektplan wird – außer durch sowieso vorgesehene Anpassungsprozesse – nicht verändert.
- Die Aktivitäten des Komitees dienen nur dem Monitoring der Umsetzung bzw. der Kontrolle der Mittelverwendung.

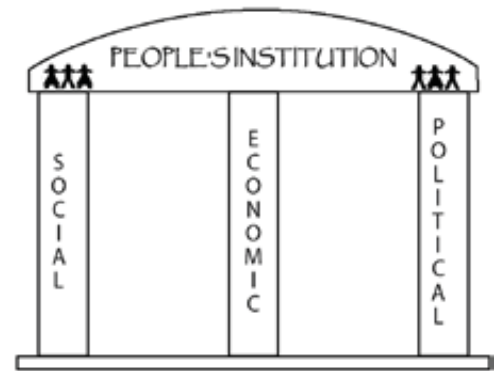
## 2. Sicherstellung der Partizipation

- Auf allen Ebenen und im gesamten Verlauf des Projektzyklus wird eine stärkere Beteiligung der Zielgruppen sichergestellt.
- Die implementierende NGO spielt eine wichtige Rolle bei der Schulung und Durchführung der Aktivitäten.
- Idealerweise gibt es eine neutrale Ombudsstelle, an die Beobachtungen und strittige Fälle berichtet werden.
- Ähnlich wie bei anderen Projekten wird davon ausgegangen, dass die partizipativen Methoden nach der Ausphasierung der Projektaktivitäten weiter zur Anwendung kommen.
- Der Projektplan kann mehrfach angepasst und verändert werden.
- Die Aktivitäten leisten – neben der Monitoring- und Kontrollfunktion – einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Zielsetzungen und Verbesserung der Wirksamkeit.

## 3. Alternative Herangehensweise

- Zielgruppen werden zunächst befähigt, eigenverantwortlich Probleme zu reflektieren und gemeinsam anzugehen.
- Die implementierende NGO spielt eine wichtige Rolle bei der Schulung und der Facilitation dieses Prozesses.
- Die Zielgruppen definieren eigene Ziele und suchen – auch durch Verbindungen zu anderen Stakeholdern – selbst nach Lösungen und setzen sie um.
- Die eigenverantwortliche Umsetzung beinhaltet eine transparente Planung, Vorgehensweise, regelmäßige self assessments und Selbstkontrolle.
- Die Umsetzungspläne werden regelmäßig überprüft und angepasst.
- Die Aktivitäten werden selbst verantwortet, sind an den Bedürfnissen der Zielgruppen ausgerichtet. Dadurch entsteht ein hohes Maß an Ownership und Nachhaltigkeit.

Das letzte Modell findet bei interessierten Partnern der Kindernothilfe in Form eines über zwölf Jahren entwickelten ‚Selbsthilfegruppenansatzes‘ Verwendung. Dieser Ansatz eignet sich besonders für sehr arme Zielgruppen. Neben einer wirtschaftlichen Befähigung spielt das soziale und politische Empowerment eine gleichrangige Bedeutung und leistet durch diese drei Säulen einen wertvollen Beitrag zur Stärkung bzw. zum Aufbau zivilgesellschaftlicher Strukturen.



Das hat dazu geführt, dass in Afrika und Asien dieser Selbsthilfegruppen-Ansatz zunehmend an Bedeutung gewinnt. In Afrika macht er bereits ein Drittel des Fördervolumens der Kindernothilfe aus.

Die beiden anderen Modelle kommen auch pilotmäßig und in unterschiedlichen Ausprägungen zur Anwendung, sind aber nur in bestimmten Fällen gut geeignet. Es ist dabei wichtig, Partner zu gewinnen, die die Aufbereitung von Informationen, die Intensität der Partizipation auf unterschiedlichen Ebenen sowie den Grad der Mitbestimmung bei Entscheidungen beherrschen bzw. aktiv vorantreiben. Auch müssen sorgfältige Überlegungen zu Aufwand und Nutzen sowie zur Nachhaltigkeit der gewählten Vorgehensweise angestellt werden.

## Forum 7: Kirchenrechtliche Instrumente zur Korruptionsbekämpfung in der römisch-katholischen Kirche

*Rüdiger Althaus*

Mit Geld ist manches möglich. Und weil der Mensch oftmals geneigt ist, an eigene Interessen zu denken, begegnet er immer wieder der Versuchung, diese mit Geld zu verwirklichen. Dabei schwindet oftmals die Grenze zwischen Mein und Dein. Dem muss nicht immer eine egoistische Motivation zu Grunde liegen. Vielmehr wird mitunter auch ein Ziel angestrebt, das rein subjektiv gesehen als wichtiger und vordringlicher angesehen wird als das ursprünglich vorgesehene. Wenn ich zu Ihnen über Korruptionsbekämpfung in der katholischen Kirche sprechen soll, muss ich zunächst eingestehen: ausdrückliche rechtliche Regelung gibt es nicht. Daraus folgt aber nicht, dass es nicht bereits Vorschriften gibt, die in diese Richtung zielen.

Der Begriff *Korruption* im Sinne einer Vorteilsnahme oder einer Vorteilsgewährung mag daher nur eine Dimension des hier zu Erörternden betreffen. Vielmehr soll es grundlegend um die Möglichkeit einer Kontrolle einer zweckentsprechenden Verwaltung und Verwendung finanzieller Mittel gehen. Dies setzt zunächst eine Information darüber voraus, wie kirchliche Vermögensverwaltung überhaupt funktioniert. In meinem Referat möchte ich folgende Aspekte ansprechen: Wozu besitzt die Kirche eigentlich irdische Güter? Wer trägt die Verantwortung für die Verwaltung des Kirchenvermögens? Wie transparent muss die Kirche hinsichtlich ihrer Finanzen sein? Wie steht es mit Bestrafung und Haftung?

### 1. Bewusstseinsbildung: Wozu besitzt die Kirche irdische Güter?

Mir scheint an erster Stelle wichtig, bei allen Beteiligten ein Bewusstsein dafür zu schaffen, was es bedeutet, dass Kirche irdische Güter besitzt und welche Aufgabe dessen Verwalter im Allgemeinen zukommt.

Zunächst zur Terminologie: Wir sprechen in vielen Ländern gerne vom *Kirchenvermögen*, was aus dem lateinischen *patrimonium* herrührt. Damit verbindet sich jedoch der Eindruck eines

diffusen Reichtums der Kirche, den sie einfach nur anhäuft. Dieser Eindruck mag auch dadurch entstanden sein, dass die Kirche im Abendland Jahrhunderte lang sich vornehmlich durch die Bewirtschaftung von Grund und Boden finanzierte (sog. Benefizialsystem) und einmal erworbenes Kirchengut nur sehr schwer wieder veräußert werden konnte. Der kirchliche Gesetzgeber spricht heute von *zeitlichen Gütern (bona temporalia)*. Trotzdem scheint dies im Widerspruch zu stehen zu dem eigentlich überirdischen Ziel der Kirche: das Menschengeschlecht zur Vollendung bei Gott zu führen. Dies betrifft aber nur einen Aspekt. Das II. Vatikanische Konzil spricht davon, die Kirche sei eine komplexe Wirklichkeit (*realitas complexa*) aus göttlichem und irdischem Element. Mit ihrer letztlich überzeitlichen Zielsetzung ist sie eingebunden in die Strukturen von Raum und Zeit. Damit sie aber in diesen wirken kann, benötigt sie auch irdische Güter. So spricht auch der kirchliche Gesetzgeber davon, die Kirche besitze solche für die ihr eigenen Zwecke: Feier des Gottesdienstes, angemessener Unterhalt von Klerikern und kirchlicher Bediensteter sowie Werke des Apostolates und der Caritas vor allem gegenüber den Armen. Wenn man so will: Diese Zwecke sind die Legitimation für irdischen Besitz der Kirche und zugleich Ausschlusskriterium: Andere Zwecke (z.B. politische Ziele) dürfen damit nicht verfolgt werden.

Diese Güter gehören „der Kirche“. Dies bezeichnet nicht allgemein die Glaubensgemeinschaft weltweit, sondern konkrete Rechtsträger. Jede juristische Person sollte über eine ökonomische Ausstattung verfügen, damit sie die ihr eigenen Ziele verwirklichen kann (z.B. Aufgaben in der Diözese A). Daher kommt eine horizontale (unter Diözesen) oder vertikale Querfinanzierung (zwischen Diözese und Pfarrei) nur im Ausnahmefall in Betracht. Dies hat auch ein jeder Verwalter streng zu beachten!

Dieser Verwalter verwaltet nicht eigenes Vermögen, sondern fremdes Vermögen, das ihm zu treuen Händen überantwortet ist. Das Kirchenrecht verpflichtet ihn, wie ein guter Hausvater (*bonus pater familias*) damit umzugehen. Dieser Begriff, aus dem Römischen Recht stammend, bezeichnet eine besondere Sorgfalt, die sich von der im Umgang mit eigenem Besitz unterscheidet: Der Verwalter hat es zu bewahren, abzusichern und nur streng zweckentsprechend zu verwenden, dabei jedes Risiko fernzuhalten. Er darf das Vermögen also auch nicht zu einem lobenswerten Zweck einsetzen, der nicht in der Zielsetzung der juristischen Person entspricht. Die Verwaltungstätigkeit zielt somit nicht allein auf eine buchhalterische

Richtigkeit, sondern schließt auch Umsicht und Voraussicht, also Klugheit mit ein. Eine Vernachlässigung gegen die Sorgfalt löst unter Umständen eine Schadenersatzpflicht aus.

## 2. Wer trägt die Verantwortung für die Verwaltung des Kirchenvermögens?

Diese sehr komplexe Materie sei nachfolgend nur in geraffter Form für den Bereich einer Kirchengemeinde und der Diözese beleuchtet.<sup>18</sup>

### 2.1. Die Ebene der Pfarrei

Der Pfarrer vertritt seine Pfarrei in allen Rechtsgeschäften und hat für die Verwaltung der zeitlichen Güter seiner Pfarrei zu sorgen (c. 532 CIC). Dabei unterstützt ihn ein pfarrlicher Wirtschaftsrat (unserem Kirchenvorstand, Kirchengemeinderat o.ä. nur in etwa vergleichbar), dessen Zusammensetzung und Befugnisse der Bischof – auch in Anbetracht der Verhältnisse in seinem Gebiet – regelt (c. 537 CIC). Davon hängt auch ab, ob diesem Rat eine Mitentscheidungs- oder gar Kontrollfunktion zukommt. Ob eine solche angezielt sein sollte, hängt von den jeweiligen sozio-kulturellen Verhältnissen ab und setzt voraus:

1. eine gewisse Kompetenz der Mitglieder;
2. eine „Ächtung von Korruption“ im allgemeinen Bewusstsein (kleine „Gefälligkeiten“ werden mitunter – auch bei uns – als ganz normal angesehen).

Der Bischof bleibt bei alledem Aufsichtsinstanz. Bestimmte Angelegenheiten müssen *im Vorfeld* durch ihn genehmigt werden:

1. Akte der außerordentlichen Verwaltung, was also nicht bereits in einem genehmigten Haushaltsplan vorgesehen ist (c. 1281 CIC).
2. Veräußerungen und veräußerungsähnliche Rechtsgeschäfte ab einem bestimmten Gegenstandswert; dies schließt alle Rechtsgeschäfte ein, die zu einem wirtschaftlichen Schaden der Rechtsperson führen *könnten*.

Zudem umfasst diese Aufsicht:

---

<sup>18</sup> Wenn ich nachfolgend einfach vom *Bischof*spreche, so geschieht dies kirchenrechtlich etwas ungenau: Gemeint sind damit der Bischof, der eine Diözese leitet (also kein Weihbischof), sowie diejenigen, die eine der Diözese ähnliche Teilkirche leiten: Apostolisches Vikariat, Apostolische Präfektur, Apostolische Administratur. Zudem schließt der Begriff *Bischof* hier auch die Ortsordinarien ein, also General- und Bischofsvikare.



1. Dem Bischof ist jährlich Rechnung zu legen, d.h. ihm sind die getätigten Einnahmen und Ausgaben mit den entsprechenden Belegen nachzuweisen (c. 1287 § 1 CIC). Wie dies formal genau aussieht, bestimmt der Bischof.
2. Der Bischof muss mindestens alle fünf Jahre die einzelnen Pfarreien und Einrichtungen visitieren und sich dabei auch ein Bild über die wirtschaftliche Situation machen, z.B. über den Zustand der Gebäude. Dabei kann und soll er sich ggf. kompetenter Helfer bedienen (vgl. cc. 396, 397 CIC).
3. Jede Rechtsperson hat ein Inventarverzeichnis zu führen, das zumindest beim Wechsel des Verwalters auf Vollständigkeit und Richtigkeit geprüft werden muss (c. 1283, 2° CIC). Da dies die Kontrolle ermöglicht, ob Vermögenswerte noch im Besitz der juristischen Person sind, wäre eine zwischenzeitliche Prüfung zumindest im Falle des Verdachts einer unrechtmäßigen Verwaltung sinnvoll und hilfreich. Auch sind einschlägige Urkunden und Belege aufzubewahren.

Somit besteht also eine engmaschige Aufsicht über die Vermögensverwaltung in den Pfarreien, die das diözesane Recht zu präzisieren hätte. Sicher kann manchen Nachlässigkeiten vorgebeugt und Missständen begegnet werden. Allerdings: Wird mit krimineller Energie gehandelt, lassen sich diese nicht unbedingt aufdecken. Und: Bleibt der Bischof untätig, funktioniert die Aufsicht nicht.

## 2.2. Die Ebene der Diözese

Besondere Aufmerksamkeit kommt also der Ebene der Diözese zu, insofern hier Aufsicht ausgeübt wird und auch Vermögen vorhanden ist. Sieht man von der bescheidenen Finanzausstattung vieler Diözesen ab, so sollten hier Mittel für die Besoldung der Kleriker und für die Aufgaben der Diözese vorhanden sein (vgl. c. 1274 CIC). Wer aber trägt die Verantwortung?

Prinzipiell ist zu sagen: Der Bischof leitet seine Diözese und vertritt sie in allen Rechtsgeschäften (cc. 391, 393 CIC). Dabei unterstützen ihn der Generalvikar (Verwaltung) und der Offizial (Rechtsprechung). Für den Bereich der Finanzen – ein für den Bischof zumindest im Detail in der Regel wenig vertrautes Terrain – hat er einen Ökonomen zu bestellen, der in

wirtschaftlichen Fragen wirklich erfahren ist und sich durch Rechtschaffenheit auszeichnet (c. 494 § 1 CIC). Zwar wird dies für die Gesamtkirche wegen der regional sehr unterschiedlichen Verhältnisse, in denen die Kirche weltweit lebt, nicht konkretisiert, doch entspricht der Absicht des Gesetzgebers, dass um so profundere Kenntnisse vorhanden sein müssen, je komplexer und umfangreicher das Vermögen ist. Es soll also in dieser Position Fachkenntnis zum Tragen kommen! In unserem Kontext kommt gerade auch dem Kriterium der Rechtschaffenheit besondere Bedeutung zu: Der Kandidat muss hinsichtlich Unlauterkeiten und Korruption über jeden Zweifel erhaben sein. Allerdings: Es dürfte nicht immer einfach sein, eine solche Person zu finden, die sowohl über diese Fachkenntnis als auch über Integrität verfügt.

Der Gesetzgeber sieht den Ökonomen auf derselben Stufe wie den Generalvikar und damit nicht (wie in deutschen Bistümern häufig) nur als Referatsleiter im Ordinariat. Dass er der Autorität des Bischofs untersteht, ist der verfassungsrechtlichen Struktur der Kirche geschuldet, bedeutet aber nicht, dass dieser in ihm nur ein willfähiges, ausführendes Organ sehen könnte. Vielmehr hat der Bischof dessen spezifische Kenntnisse an- und ernstzunehmen, denn die Gläubigen haben das Recht und die Pflicht, ihre Kompetenzen für die Kirche fruchtbar zu machen (vgl. cc. 212 § 3 und 228 § 2 CIC). So besitzt der Ökonom eine gewisse Beständigkeit im Amt: Er ist auf jeweils fünf Jahre zu ernennen und kann während dieser Zeit nur aus einem schwerwiegenden Grunde abberufen werden.

Welche Aufgaben hat dieser Ökonom?

1. Er hat unter der Autorität des Bischofs das diözesane Vermögen gemäß Haushaltsplan zu verwalten (c. 494 § 3 CIC).
2. Der Bischof kann ihm das weite und arbeitsintensive Feld der Aufsicht über die ihm unterstellten Rechtspersonen (vor allem die Pfarreien) übertragen (c. 1278 i.V.m. c. 1276 § 1 CIC).

Aber weder Bischof noch Ökonom sind in der Finanzverwaltung autark. Vielmehr sind zwei Gremien vorgeschrieben, die Aufsicht ausüben: der Diözesanvermögensverwaltungsrat und das Konsultorenkollegium. Ersterer – in deutschen Diözesen variiert die Bezeichnung: Verwaltungskammer, Wirtschaftsrat o.ä. – besteht aus wenigstens drei vom Bischof berufenen Gläubigen, die in wirtschaftlichen Fragen und im weltlichen Recht wirklich erfahren sein müssen

und sich durch Integrität auszeichnen (c. 492 § 1 CIC). Gerade das Erfordernis der Integrität sei hervorgehoben. Während ihrer fünfjährigen Amtsperiode besitzen die Mitglieder Stabilität im Amt (c. 492 § 2 CIC). Großen Wert legt der Gesetzgeber auf Unabhängigkeit der Mitglieder vom Bischof, wenn er mit diesem bis zum 4. Grad Blutsverwandte und Verschwägte ausschließt (c. 492 § 3 CIC). Dies dürfte zwar kaum für unsere Verhältnisse relevant sein, wohl aber in anderen Gegenden.

Bei diesem Rat handelt es sich also um ein Sachverständigengremium, das unabhängig Aufsicht ausübt. Dies betrifft folgende Bereiche:

1. Aufstellen und Verabschieden des Haushaltsplanes der Diözese: Der Bischof kann hierzu Vorgaben machen, doch können sich diese nur allgemein insbesondere auf pastorale Schwerpunktsetzungen beziehen, denn der Vermögensverwaltungsrat „definiert“ (c. 494 § 3 CIC) den Haushaltsplan. Dabei hat er nicht nur eingegangene Verpflichtungen (v.a. Personalkosten, bestehende Verbindlichkeiten) zu beachten, sondern insgesamt die Grundsätze einer verantwortungsvollen Haushaltsführung wie eine anzuzielende Gesamtdeckung oder die Bildung einer Rücklage, um einnahmeschwache Perioden ausgleichen zu können. Ein Haushaltsplan entspringt also nicht der freien Disposition der Verantwortlichen!
2. Prüfung und Billigung der Jahresrechnung (c. 493 CIC). Damit kommt diesem Rat eine wichtige Kontrollfunktion zu. Leider äußert sich das gesamtkirchliche Recht nicht klar dazu, wie bei schwerwiegenden Versäumnissen vorzugehen ist. Liegt das Versäumnis beim Ökonomen, muss der Bischof tätig werden (Prüfung von Schadensersatz, ggf. vorzeitige Entlassung), liegt das Versäumnis aber beim Bischof, ist der HI. Stuhl als hierarchische Aufsichtsinstanz anzugehen.
3. Der Bischof bzw. der Ökonom hat diesen Rat vor bestimmten Rechtsgeschäften anzuhören, bei wichtigen Rechtsgeschäften sogar dessen Zustimmung einzuholen (cc. 1277, 1291, 1295 CIC), wobei er als Konsenswerber nicht mit abstimmen darf. Dies bedeutet: Ein eventuell ausschließlich aus Laien bestehendes Gremium kann das Handeln des Bischofs bzw. seines Ökonomen – vergleichbar einem Vetorecht – zur Abwehr von Schaden oder größerer Risiken unterbinden; der oft verwendete Begriff *Beratungsorgan* trägt dem nicht hinreichend Rechnung! Inwiefern von einem solchen „Vetorecht“ auch Gebrauch gemacht wird, dringt zumindest nicht an die Öffentlichkeit.

Bei dem zweiten Gremium, dem *Konsultorenkollegium*, handelt es sich um einen selbständigen Ausschuss des Priesterrates, aus dem der Bischof sechs bis zwölf Priester beruft (c. 502 § 1 CIC; in Deutschland und Österreich kommt diese Aufgabe dem jeweiligen Domkapitel zu). Dieses Gremium hat bei bestimmten Rechtsgeschäften (s. zuvor Ziff. 3) dieselben Beispruchsrechte wie der Vermögensverwaltungsrat. – Somit beaufsichtigen letztlich zwei Gremien unabhängig voneinander das wirtschaftliche Handeln des Bischofs bzw. Ökonomen.

Diese Aufsicht betrifft nicht nur diözesanes Vermögen. Vielmehr unterstützen beide Gremien den Bischof durch Zustimmung, wenn er bestimmte Rechtsgeschäfte einer Pfarrei genehmigt (vgl. c. 1292 § 1 CIC). Zudem hat der Vermögensverwaltungsrat die Jahresrechnung der Pfarreien zu prüfen (c. 1287 § 1 CIC).

Schließlich ist daran zu erinnern, dass sehr bedeutende Rechtsgeschäfte (oberhalb der sog. *Romgrenze*) zusätzlich vom Hl. Stuhl genehmigt werden müssen (c. 1292 § 2 CIC).

Dieses System legt also Wert auf eine von Kompetenz und Integrität getragene Vermögensverwaltung sowie auf eine funktionierende Aufsicht. Allerdings seien auch mehrere Schwachstellen angesprochen:

1. Die erforderlichen Zustimmungen wirken sich (mit Ausnahme weniger Staaten) allein auf den innerkirchlichen Rechtsbereich aus. Dies bedeutet: Wurde eine Zustimmung nicht eingeholt, ist das Rechtsgeschäft nach weltlichem Recht gültig. Dies aber kann eine Schadenersatzpflicht auslösen.
2. Es bedarf bei den Bischöfen eine Schärfung, welche Intention des Gesetzgebers hinter diesen Regelungen steht, so dass die Umsetzung nicht rechtspositivistisch und letztlich ineffektiv erfolgt. Problematisch erscheint eine gewisse Beharrungstendenz („Haben wir doch schon immer so gemacht“), die auch in deutschen Diözesen zu beobachten ist.
3. Es dürfte nicht einfach sein, geeignete Gläubige für das Amt des Ökonomen und für den Diözesanvermögensverwaltungsrat zu finden; auch guter Wille allein reicht nicht. Eine fachliche Schulung, was *kirchliche* Vermögensverwaltung bedeutet, ist unverzichtbar. Hier wäre durchaus zu empfehlen, dass die Bischofskonferenz – auch mit Unterstützung deutscher Hilfswerke – entsprechende Kurse anbietet.
4. Da der Bischof die Mitglieder der Räte beruft, resultiert daraus eine gewisse Abhängigkeit. An sich sind sie zwar weisungsunabhängig und sogar verpflichtet, ggf. dem Bischof zu

widersprechen, denn sie haben sich zu informieren (c. 1292 § 4 CIC) und ihre Ansicht aufrichtig vorzutragen (cc. 127 § 3, 212 CIC). Gleichwohl besteht die Gefahr, dass man sich – auch unbewusst – mit Blick auf das Wohlwollen der Autorität oder eine weitere Amtsperiode großzügig zeigt. Sicher bedarf es bei allen Beteiligten der Bewusstseinsbildung, dass eine Unterstützung des Bischofs nicht durch steten Beifall geschieht, sondern – falls zur Verhütung von Schaden notwendig – durch begründeten Widerspruch. Zwar könnte man daran denken, dass nicht der Bischof die Mitglieder dieser Räte benennt, doch begegnet dies schon dem Problem, welche Instanz wirklich unabhängig d.h. nicht von eigenen Interessen geleitet ist.

5. Es fehlt eine Instanz, die ein dem Recht entsprechendes Vorhanden- und Tätigkeitsein von Ökonom und Gremien überwacht. Im Grunde schenkt der HI. Stuhl den Bischöfen einen großen Vertrauensvorschuss, d.h. eine Kontrolle erfolgt nur und erst, wenn in Rom ein Vorwurf erhoben oder man dort misstrauisch wird. Man könnte an die Bischofskonferenz als „Aufsichtsinstanz“ denken, doch hat der HI. Stuhl ganz bewusst keine förmliche Zwischeninstanz zwischen den Bischöfen und ihm schaffen wollen. Gleichwohl wäre daran zu denken, Zuwendungen europäischer Organisationen an Diözesen in Übersee davon abhängig zu machen, dass diese sich im Sinne einer freiwilligen Selbstkontrolle durch eine Einrichtung der Bischofskonferenz zertifizieren lassen.

### 3. Wie transparent muss die Kirche mit ihren Finanzen sein?

#### 3.1. Die Rechenschaft über die Wirtschaftsführung

Der gesamtkirchliche Gesetzgeber schreibt – wie bereits erwähnt – eine Jahresrechnung gegenüber dem Bischof (c. 1287 § 1 CIC) und eine Jahresrechnung der Diözese vor (c. 493 CIC), nicht aber deren Publikation. Dennoch geben die deutschen Bistümer Einblick. Zum einen geschieht dies in Form entsprechender Bilanzen, zum anderen bereiten Broschüren die Materie anschaulich auf. – Allerdings: Die Zahl derer, die das wirklich interessiert, ist sehr gering. Dennoch verdient schon die erstgenannte Form (abstraktes Zahlenwerk) insofern Aufmerksamkeit, als dass sie die Verantwortlichen dazu anleitet, zweckentsprechend mit den Mitteln umzugehen, obwohl sich in einer allgemeinen Kontierung vieles verstecken lässt. Allerdings müssen unbedingt auch die politischen Verhältnisse beachtet werden, so dass aus

einer Veröffentlichung kein Nachteil für die Kirche resultiert (man denke an totalitäre Staaten). Stets muss ausgeschlossen sein, dass Personen Repressionen erleiden, die der Kirche Zuwendungen machen oder von dieser Zuwendungen erhalten.

Mitunter stellt sich für europäische Organisationen die Frage, ob sie Projekte in einer bestimmten Diözese fördern sollen, denn man will ja nicht strukturelle Defizite in deren Haushalt verfestigen. Es besteht durchaus die Möglichkeit, vom Bischof im Sinne einer Selbstauskunft eine geprüfte Jahresrechnung zu verlangen bzw. diese selber prüfen. Eine falsche Auskunft erfüllt den Straftatbestand zumindest des Amtsmissbrauches.

### 3.2. Die Rechenschaft über den Besitz

Wenn heute in Deutschland Transparenz des kirchlichen Vermögens gefordert wird, zielt das auf eine Offenlegung der Vermögensverhältnisse an sich. Eine Reihe von Diözesen ist dem bereits nachgekommen, wobei diese in abstrakter Weise Werte mitgeteilt haben. Man darf jedoch auch nicht ignorieren, dass die genannte Forderung auch geeignet ist, Begehrlichkeiten gegenüber einer (vermeintlich) reichen Kirche zu produzieren mit der daraus resultierenden Forderung, die Kirche solle ihr Vermögen abgeben. Transparenz darf und kann nicht allein darin bestehen, Werte aufzulisten, sondern muss immer auch – wie eingangs benannt – eine klare Zweckbestimmung angeben, so dass nicht nur das Faktum vor Augen gestellt wird, dass Kirche Vermögen besitzt, sondern auch *wozu*, dass dieses eben nicht Selbstzweck ist.

### 3.3. Die Rechenschaft gegenüber Gebern

Das kirchliche Recht verpflichtet streng, einmal zu einem bestimmten Zweck angenommene Gaben entsprechend zu verwenden. Die Aufsicht darüber führt der Bischof. Dies aber verlangt eine geordnete Buchführung über Annahme und Verwendung (c. 1267, 1300 CIC), die das diözesane Recht einzuschärfen hätte.

Zudem ist zu beachten: Wenn ein Amtsträger nicht in seinem Amtsbereich sammelt, wird eine doppelte Genehmigung gefordert: durch den eigenen Bischof des Sammlers und durch den

Bischof des Ortes, an dem die Sammlung stattfindet. So soll ein solches Sammeln nicht mit den örtlichen Bedürfnissen konkurrieren, und es soll überschaubar sein, wer eigentlich im Namen der Kirche sammelt, so dass auch eine Aufsicht leichter möglich ist. Von diesem doppelten Genehmigungserfordernis sind auch Missionare auf Heimaturlaub betroffen, was aber kaum beachtet wird.

Eine tatsächlich zweckentsprechende Verwendung finanzieller Mittel fördert auch die Transparenz gegenüber den Gebern. So besteht grundsätzlich die Pflicht, den Gläubigen Rechenschaft zu geben (c. 1287 § 2 CIC). Wenn dies gemäß den Vorschriften des Rechts der jeweiligen Diözese geschehen soll, dann betrifft dies nur die Modalitäten. Eine solche Rechenschaft darf nur unterbleiben, wenn diese in Anbetracht v.a. der staatskirchenrechtlichen Verhältnisse zu einem schweren Nachteil für die Kirche führen würde. – Aus sachlogischen Gründen ist ein solcher Nachweis gegenüber jedem zu führen (d.h. auch Hilfsorganisationen), der eine Zuwendung macht.

Kirchliche Hilfswerke sind – unabhängig von den strengen Anforderungen für ein Spendensiegel gemäß den Richtlinien des DZI – bestrebt, gegenüber ihren Spendern transparent zu sein, um sie – nicht unbedingt in einem streng bilanztechnischen Sinne, so doch anschaulich – über die Verwendung der Spenden zu informieren.

Transparenz wäre auch gegenüber den Empfängern wünschenswert und sollte auch mit den Bischöfen vor Ort offen kommuniziert werden: Die Empfänger sollen erfahren: Wieviel ist für ein bestimmtes Projekt von wem gegeben worden ist? Wieviel ist davon wofür von den Verantwortlichen ausgegeben worden? Dies zielt zwar darauf, dass das Geld tatsächlich auch ankommt, doch ermöglicht dies auch im christlichen Sinne, dass die Empfänger ihre Wohltäter in ihr Gebet einschließen.

## 4. Wie steht es mit Bestrafung und Haftung?

### 4.1. Bestrafung und disziplinarische Maßnahmen

Die Kirche verfügt über ein eigenes Strafrecht, das auch einzelne vermögensrechtliche Tatbestände benennt:

- Behinderung des rechtmäßigen Gebrauchs kirchlicher Güter (c. 1375 CIC);
- Veräußerung von Kirchenvermögen ohne vorgeschriebene Genehmigung (c. 1377 CIC);
- Missbrauch eines kirchlichen Amtes (c. 1389 § 1 CIC).

Der missbräuchliche Umgang mit kirchlichen Geldern kann hierunter subsumiert werden. Allerdings begegnen uns zwei grundlegende Probleme:

1. Die kirchlichen Gerichte sind mit dieser Materie und entsprechenden Prozessen nicht vertraut. Dies zu ändern, hätte aber nur begrenzte Wirkung, denn:
2. Eine kirchliche Strafe ist nur gegenüber Klerikern durchsetzbar, denn es fehlt der „weltliche Arm“ für eine Vollstreckung des Urteils.

Daher bleibt in aller Regel nur, bei Verletzung eines staatlichen Strafgesetzes ein Verfahren vor einem weltlichen Gericht anzustreben, für das selbstverständlich die Vorschriften des weltlichen Rechts maßgeblich sind. Dies wurde in der Vergangenheit nicht offensiv betrieben, was in der Öffentlichkeit – ob berechtigt oder nicht – als Vertuschen empfunden wurde. Zwar ist auch zu bedenken, dass das kirchliche Recht die Bestrafung nur als letzte Möglichkeit sieht, wenn andere Wege zur Besserung des Täters und zur Wiederherstellung der Gerechtigkeit nicht ausreichen (z.B. Verwarnung, Buße, disziplinarische Maßnahmen), doch handelte es sich mitunter um eine falsch verstandene Barmherzigkeit. So wäre im konkreten Fall zu prüfen, ob und in welchem Maß kriminelle Energie vorgelegen hat.

Gesamtkirchlich gibt es kein ausgeprägtes Disziplinarrecht. In Bezug auf Pfarrer werden jedoch folgende Tatbestände für eine Amtsenthebung (d.h. auch eine mögliche „Degradierung“ zum Hilfsgeistlichen) genannt:

1. eine Verhaltensweise, die schweren Schaden für die Kirche verursacht (c. 1741, 1° CIC);
2. schlechte Vermögensverwaltung, verbunden mit einem schweren Schaden für die Kirche (c. 1741, 5° CIC).



Zur Zuständigkeit: Sollte sich ein relevanter Vorwurf gegen einen Bischof richten, ist der Papst zuständig (auch wenn er dies nicht persönlich bearbeitet). So sollte bei einem begründeten Verdacht (ggf. über die Nuntiatur) die Bischofskongregation angegangen werden, der auch die Aufsicht über die Amtsführung der Bischöfe zukommt, damit diese eine nähere Untersuchung vornimmt. So sind in der Vergangenheit schon konkrete Maßnahmen im Sinne einer apostolischen Visitation ergriffen, in Zentralafrika 2011, Slowenien 2012 und wohl auch in der Normandie Bischöfe abgesetzt worden.

Richtet sich der Vorwurf gegen einen Diözesanökonom oder Priester, wäre der zuständige Bischof als deren Dienstvorgesetzter anzugehen. Dieser kann die Sache nicht einfach auf sich beruhen lassen, sondern muss sie innerhalb von drei Monaten bearbeiten (was nicht den Abschluss bedeutet!); sonst besteht die Möglichkeit der Beschwerde beim Hl. Stuhl.

#### 4.2. Haftung und Schadenersatz

Hat ein Verwalter durch eigenes Fehlverhalten wirtschaftlichen Schaden verursacht, hat er diesen wieder gutzumachen. Weil ein Schadenersatz einen entstandenen Schaden nach Möglichkeit wieder ausgleichen soll, haben die für die juristische Person handelnden Organe (ggf. auf Weisung der Aufsichtsinstanz) diesen auch geltend zu machen. Dabei besteht hinsichtlich eines Tätigwerdens kein freies Ermessen, denn es geht um die wirtschaftliche Absicherung der Rechtsperson oder um von ihr zu einem kirchlichen Zweck angenommene Spenden. Unterbleibt eine Schadenersatzforderung, kann sich diese gar gegen den richten, der versäumt hat, diese zu erheben. So sollte an sich nichts unter dem Deckmantel des Vergessens verschwinden.

Grundsätzlich gilt: Wer einem anderen durch eine widerrechtlich vorgenommene Rechtshandlung oder durch eine andere, mit Vorsatz oder aus Fahrlässigkeit vorgenommene Handlung Schaden zugefügt hat, muss diesen wiedergutmachen (c. 128 CIC). Voraussetzung ist also ein Handeln (dem ein Unterlassen gleichzusetzen ist), das gegen eine Vorschrift verstoßen hat oder zumindest fahrlässig geschehen ist. Mehrere Vorschriften des kirchlichen Rechts konkretisieren dies. Unter Umständen kann sich die Schadenersatzforderung auch gegen ein

Aufsichtsorgan richten, das nicht mit der gebotenen Sorgfalt und Zügigkeit (d.h. in der Regel innerhalb von drei Monaten) eine Angelegenheit geprüft hat. Eine weitergehende Haftung bleibt jedoch ausgeschlossen: So haftet z.B. der Hl. Stuhl nicht, wenn ein Bischof Geld veruntreut hat, sofern der Hl. Stuhl nicht selber rechtswidrig oder fahrlässig gehandelt hat.

Es kommt aber nicht nur ein Verletzen kirchenrechtlicher Vorschriften in Betracht, sondern auch des weltlichen Rechts. Da das kirchliche Recht weitestgehend auf ein eigenes Vertragsrecht verzichtet (weil dies im Konfliktfall im weltlichen Bereich nicht durchsetzbar wäre) und grundlegend auf das jeweilige staatliche Vertragsrecht verweist (c. 1290 CIC), liegt dies beispielsweise auch vertraglichen Vereinbarungen von Hilfswerken mit einer Diözese zu Grunde.

Sicher wäre in einem Konfliktfall zunächst eine gütliche Einigung anzustreben. Es wäre denkbar, dass der Ökonom und die genannten Gremien bei der Aufklärung mitwirken, doch können sie extern nicht dazu verpflichtet werden; letztlich sind sie vom Bischof abhängig.

Einen Schadenersatzanspruch kann – sollte eine gütliche Einigung scheitern – zum einen nach weltlichem Recht vor einem weltlichen Gericht geltend gemacht werden, zum anderen aber auch nach kirchlichem Recht vor einem kirchlichen Gericht. Allerdings lässt sich ein dort erwirkter Rechtstitel nicht mit Hilfe der weltlichen Autorität durchsetzen. Daher kommt dieser Weg im Grunde nur bei Klerikern in Betracht, deren kirchlicher Vorgesetzter einen solchen Rechtstitel anerkennen und z.B. durch Gehaltskürzung durchsetzen muss.

Sollte sich der Vorwurf gegen einen Bischof richten, wäre das päpstliche Gericht der Römischen Rota für einen Schadenersatzprozess zuständig, was auch eine gewisse Gewähr der Neutralität gegenüber einer falsch verstandenen lokalen Rücksichtnahme bietet.

## 5. Fazit

Das für die Gesamtkirche geltende Recht gibt wichtige Eckdaten für eine geordnete Vermögensverwaltung vor, kann aber keine detaillierte Regelung enthalten, weil eine solche den regionalen Gegebenheiten nicht gerecht werden kann. So müssen – nicht nur in dieser Materie – die jeweiligen Bischöfe eine Anpassung für ihre Diözese vornehmen und diese Regelungen auch durchsetzen. Einer Bischofskonferenz kommen an sich nur wenige Kompetenzen zu, doch könnte

sie (auch unter Mithilfe externer Berater!) im Sinne von Empfehlungen effiziente Regelungen für ihr Konferenzgebiet vorbereiten, die die einzelnen Bischöfe in Kraft setzen; eine solche Vorgabe würde auch ein einheitliches Vorgehen ermöglichen. Hier sehe auch eine neue Aufgabensparte der europäischen Hilfswerke!

Hilfswerke können und sollten vom Vorhandensein effizienter Regelungen eine finanzielle Förderung abhängig machen. Dadurch besteht eine echte Einwirkungsmöglichkeit! Den betroffenen Bischöfen können und sollten im Vorfeld diese Konditionen *begründet* deutlich gemacht werden, auch unter Hinweis auf das sonst drohende schlechte Image mit der Gefahr nachlassender Spendentätigkeit. Diesbezüglich wäre eine Abstimmung der kirchlichen Hilfswerke (auch überkonfessionell und international) hilfreich, so dass hier kein Gefälle entsteht.

Doch *vor* aller rechtlichen Regelung bedarf es der Bewusstseinsbildung, wozu die Kirche irdische Güter besitzt, dass sie nicht Selbstzweck sind, sondern Mittel, mit denen die Kirche die ihr eigenen Ziele erreichen kann. Zudem bedarf es einer guten Hinführung all derer, die mit der Vermögensverwaltung zu tun haben: Sie (auch Bischöfe und Priester!) müssen wissen, dass diese Güter ihnen nur zu treuen Händen anvertraut sind, und nach welchen Vorschriften sie zu handeln haben. Daraus resultiert auch die Einsicht, dass ein Fehlverhalten kein Kavaliersdelikt ist, sondern ein Vergehen letztlich an der Gemeinschaft der Glaubenden, das es – so weit möglich – zu ahnden und wieder gutzumachen gilt.

#### Kirchenrechtliche Vorschriften zur Korruptionsprävention

##### 1. Bewusstseinsbildung: Wozu besitzt die Kirche irdische Güter?

- Die Kirche benötigt irdische Güter, um ihre überirdische Sendung in dieser Welt zu verwirklichen.
- Die Zwecke Gottesdienst, Unterhalt von Bediensteten und Werke des Apostolates und der Caritas bilden die Legitimation für irdischen Besitz der Kirche.
- Jede juristische Person sollte für ihre Ziele über eine ökonomische Ausstattung verfügen.
- Der Verwalter ist zu besonderer Sorgfalt verpflichtet („guter Hausvater“).

##### 2. Wer trägt die Verantwortung für die Verwaltung des Kirchenvermögens?

### 2.1. Die Ebene der Pfarrei

- Die *Verwaltung* erfolgt durch den Pfarrer unter Mithilfe eines Rates.
- Die *Aufsicht* führt der Bischof v.a. aufgrund jährlicher Rechnungslegung, Visitation, Inventarverzeichnis sowie durch Genehmigung von nicht alltäglichen Rechtsgeschäften.

### 2.2. Die Ebene der Diözese

- In der *Finanzverwaltung* wird der Bischof durch einen fachkundigen Ökonomen weitgehend entlastet. Dieser verwaltet das Vermögen der Diözese. Ihm kann auch die Aufsicht über die Pfarreien übertragen werden.
- Die *Aufsicht* führen zwei vom Bischof bestellte Gremien: Diözesanvermögensverwaltungsrat (DVVR) und das Konsultorenkollegium. Diesen kommen bei nicht alltäglichen Rechtsgeschäften Zustimmungsrechte zu. – Besonders bedeutende Rechtsgeschäfte bedürfen der Genehmigung des Hl. Stuhles.
- Der DVVR ist ein Sachverständigengremium, das Konsultorenkollegium ein Ausschuss des Priesterrates.
- Probleme: Wirksame Umsetzung der Vorgaben, Schulung von Ökonomen und Mitgliedern der Gremien, Bewusstsein der eigenen Verantwortung und der Entlastung des Bischofs, Untätigkeit wird nicht unbedingt geahndet.

## 3. Wie transparent muss die Kirche mit ihren Finanzen sein?

### 3.1. Die Rechenschaft über die Wirtschaftsführung

- Jede Pfarrei hat dem Bischof jährlich Rechnung zu legen; für die Diözese ist eine Jahresrechnung zu erstellen; die Prüfung kommt dem DVVR zu.
- Hilfswerke könnten eine Förderung von der Vorlage geprüfter Jahresrechnungen abhängig machen.

### 3.2. Die Rechenschaft über den Besitz

- Diese sollte nicht nur aufzeigen, *dass* Kirche Vermögen besitzt, sondern möglichst auch *wozu*.

### 3.3. Die Rechenschaft gegenüber Gebern

- Zu einem bestimmten Zweck angenommene Gaben sind entsprechend zu verwenden.

- Sammlungen durch private Personen und solche außerhalb des eigenen Amtsbereiches sind genehmigungspflichtig.
- Den Gläubigen ist Rechenschaft zu geben über das, was sie gegeben haben.
- Hilfsorganisationen sollten auch den Empfängern mitteilen, was sie erhalten, um ein „Abzweigen“ zu verhindern und ein Gebet für die Wohltäter zu ermöglichen.

#### 4. Wie steht es mit Bestrafung und Haftung?

##### 4.1. Bestrafung und disziplinarische Maßnahmen

- Da bei einer Veruntreuung eine Bestrafung vor einem *kirchlichen* Gericht denkbar, aber schwierig ist, legt sich ein Tätigwerden *weltlicher* Gerichte nahe, wenn kriminelle Energie vorliegt.
- Ansonsten: Bei einem Vorwurf gegen einen Bischof ist der Hl. Stuhl zuständig, ansonsten der Bischof.

##### 4.2. Haftung und Schadenersatz

- Durch Schadenersatz soll möglichst der wirtschaftliche Schaden ausgeglichen werden; daher besteht eine Pflicht zum Tätigwerden (Prüfung, Geltendmachung).
- Eine Haftung besteht gemäß Kirchenrecht bei rechtswidrigem oder zumindest fahrlässigem Handeln.
- Ein Schadenersatzanspruch kann vor einem *kirchlichen* oder *weltlichen* Gericht nach Maßgabe der jeweiligen Rechtslage geltend gemacht werden, doch kann ersterer nur bei Klerikern von der Kirche durchgesetzt werden.

#### 5. Fazit

- Das Recht für die Gesamtkirche enthält wichtige Eckdaten für eine geordnete Vermögensverwaltung, die aber einer regionalen Konkretisierung bedürfen. Die Bischofskonferenz könnte (auch unter Mithilfe externer Berater) entsprechende Vorlagen erarbeiten.
- Hilfswerke könnten eine Förderung von effizienten Regelungen abhängig machen.

# Eindrücke aus der Diskussion im Anschluss an den Vortrag von Prof. Dr. Althaus

*Protokoll: Sonja Grolig*

Das Forum stieß auf ein sehr großes Interesse und lockte überraschenderweise auch eine ganze Reihe von evangelischen Teilnehmenden. An den Fragestellungen im Verlauf der Diskussion zeichnete sich ein Leidensdruck ab, wie erfolgreicher mit Situationen umgegangen werden kann, in denen kirchliche Amtsträger den Ansprüchen des Kirchenrechts nach der Sorgfalt eines „guten Hausvaters“ bei der Vermögensverwaltung nicht gerecht werden.

Als problematisch wurde u.a. benannt, dass Bischöfe und andere Verantwortliche oft nicht ihrer Aufsichtsfunktion gerecht werden und Machtmissbrauch mit Fördermitteln entsprechend ungeahndet bleibt. Auch verweigern Bischöfe nicht selten die Haftung für Schäden, die der Amtsvorgänger hinterlassen hat, entgegen dem geltenden Grundsatz der Rechtsnachfolge.

Immer wieder im Verlauf der Diskussion zeigte sich Klärungsbedarf hinsichtlich der Zuständigkeiten, wohin Beschwerden adressiert werden können. Prof. Althaus verwies darauf, dass dies (sollte eine Ermahnung furchtlos bleiben) bei Diözesen der HI. Stuhl ist (Ansprechpartner ggf. auch die Nuntiatur), bei Orden entweder der Provinz- oder Generalobere oder aber auch die Diözese, in der der Orden seine Niederlassung hat bzw. in deren Auftrag er tätig ist. Ansonsten ergibt sich aus der Satzung der jeweiligen kirchlichen (Unter-) Organisationen (z.B. Caritas), wer diese nach außen hin rechtlich vertritt und wer die Aufsicht führt. Das Zusammenspiel beider Instanzen entscheidet letztlich über die gute Vermögensverwaltung.

Der Vorschlag, die Ebene der Bischofskonferenzen als Kontrollinstanz einzurichten, begegnet mehreren Einwänden:

- Die Bischofskonferenz hat nach dem Kirchenrecht keine entsprechenden Befugnisse und *rechtlich* auch keine Möglichkeit, ihre Aufsicht gegenüber den einzelnen kirchlichen Amtsträgern durchzusetzen.
- Insbesondere kleinere Bischofskonferenzen verfügen nicht über ausreichende fachliche Kapazitäten.

- Diejenigen, die es nötig haben, können damit nicht unbedingt erfolgversprechend erreicht werden.

Prof. Althaus appellierte an die Hilfswerke, als Geber konzertiert auf (einzelne) Bischofskonferenzen zuzugehen, um sie für eine geordnete Vermögensverwaltung zu sensibilisieren und ggf. auch im Sinne einer Multiplikatorenschulung Mitarbeiter für eine solche zu qualifizieren.

Die Vertreter beider Konfessionen verwiesen auf die Schwierigkeit der Abstimmung innerhalb ihrer jeweiligen Kirchen, bevor man „als Kirche“ tätig wird. Eine Konzertierung müsste daher entsprechend tief (Werke / Verbände) ansetzen. Dazu kann auch die Vereinbarung von Mindeststandards gehören, wie gemeinsam definierte Vertragspflichten oder das Führen einer einheitlichen Black List.

Anstelle eines langen Prozesses hin zu Veränderungen wurde es zudem insgesamt als aussichtsreicher erachtet, fallbezogen zu agieren. Die Geber könnten sich bei einem Missstand, der von mehreren Organisationen wahr genommen wird, abstimmen, einen passenden konkreten Ansprechpartner in der kirchlichen Hierarchie suchen und dann anhand des Falles heraus arbeiten, welche Konsequenzen notwendig sind.

Bei dem Wunsch nach einer Weiterentwicklung des Kirchenrechts verwies Prof. Althaus auf die lange Tradition des Codex Iuris Canonici (CIC), der in seiner jetzigen Form bereits 30 Jahre alt ist, aber in seinem Grundbestand schon deutlich älter. Zudem könne der CIC nur allgemeine Regeln vorgeben, weil er für die gesamte Kirche gilt.

Er empfahl den Vertretern der Hilfs- und Missionswerke, nicht auf Veränderungen aus der kirchlichen Hierarchie zu warten, sondern selbst durch Zusammenschlüsse (Runder Tisch / MARMICK etc.) tätig zu werden. Auf der Basis der Erfahrungen könnten z.B. die 10 wichtigsten Punkte für Veränderungsbedarf heraus gearbeitet werden um darüber mit der kirchlichen Hierarchie gerade auch in den Empfängerländern in einen Dialog zu treten.

## Forum 8: Lösungsansätze für Krisensituationen, in denen die Regeln nicht greifen

Volker Gerdesmeier



caritas

Korruptionsvorbeugung und –  
bekämpfung in der Arbeit von  
caritas international



Kurzvorstellung Caritas international

- Die Caritas nimmt sich in fast allen Ländern der Erde sozialer Missstände an.
- Zum weltweiten Caritas-Netzwerk gehören 165 nationale Caritasverbände





## Kurzvorstellung Caritas international

### **Aufgabenbereiche:**

- Soforthilfe in der Not- und Katastrophensituation.
  - Wir helfen beim Wiederaufbau in Krisengebieten.
  - Wir begleiten unsere Partner in Katastrophenvorsorge und Klimawandel.
  - Wir unterstützen und fördern die soziale Arbeit
- der Caritas Organisationen weltweit.
- Partner-Prinzip zentral: Wir fördern Caritas-Organisationen und andere Partner weltweit durch Strukturaufbau und Organisationsentwicklung



 **caritas international**  
DAS HILFSWERK DER DEUTSCHEN CARITAS

3

Name, Funktion

## Herausforderungen und Korruptionsrisiken in der Humanitären Hilfe

### ■ In der HH sind normale Rechnungslegung und Projektdokumentation nicht immer möglich

- Beispiel: Eine von Caritas international geförderte NRO in einer sehr entlegenen Region in DRC erstellt Basis-Infrastruktur (z.B. ländliche Wege und Straßen) in beschäftigungs-intensiver Form durch Cash-for Work. Laut Vorgabe des Geldgebers müssen die Arbeiter den Empfang der Zahlung auf Listen quittieren. Sie können aber weder lesen noch schreiben, also keine Unterschriften möglich. Auch das Quittieren per Fingerabdruck hat nur sehr begrenzten Belegwert. Der Partner und Caritas arbeiten stattdessen mit Befragungen unter der Zielgruppe, im Rahmen von Monitoring-Besuchen.

 **caritas international**  
DAS HILFSWERK DER DEUTSCHEN CARITAS

4

## Herausforderungen und Korruptionsrisiken in der Humanitären Hilfe

### ■ Rechnungslegung und Projektdokumentation kann Empfänger gefährden

- Beispiel: Eine von Caritas international geförderte NRO leistet im Bürgerkrieg in Syrien humanitäre Hilfe für die Zivilbevölkerung in einem Gebiet, das von einer der Konfliktparteien beherrscht wird. In den letzten Jahren kam es vor, dass im Zuge der Kämpfe das Gebiet unter Kontrolle einer anderen Konfliktpartei geriet, und die NRO und die Bevölkerung Repressalien erleiden mussten, weil sie humanitäre Hilfe gaben bzw. erhielten (Bruch des IHL). Deshalb werden seither Zahlungsbelege so schnell wie möglich außer Landes gebracht, bei akuter Gefahr auch vernichtet. Auch die Identität der Empfänger wird nicht mehr durch Passkopien usw. dokumentiert. Sehr enges Monitoring durch Netzwerk von Mitarbeitern im Land und in Nachbarländern, die dabei große persönliche Risiken auf sich nehmen.

5



## Herausforderungen und Korruptionsrisiken in der Humanitären Hilfe

### ■ In Nothilfe und Wiederaufbau (im Vgl. zu EZ) höherer Anteil an Schenkungen oder Geld /Sach-Transfers (CFW, FFW, conditional cash, Hilfsgüter, Betriebsmittel, Hausbau usw.)

- Beispiel: In einem Hausbauprogramm in Haiti wurde mit Hilfe einer externen Fachkraft (Sozialarbeiterin) Sozialraum- und Gemeinwesen-Entwicklung unterstützt. Bei der Erläuterung der Auswahlkriterien berichtete die Zielgruppe, dass die lokale Partnerorganisation Geld verlangt hatte, bevor sie die Leute auf die Liste der potentiellen Begünstigten setzte (10 Fälle, Schaden je 100 €). Der Partner wurde verwarnet und strenger überwacht, das Programm wurde trotz weiterer Korruptionsversuche erfolgreich zu Ende geführt.
- (Hausbauprojekte: Zielkonflikt zwischen „self-targeting“ und „building back better“.)

6



## Herausforderungen und Korruptionsrisiken in der Humanitären Hilfe

- Generell: Korruptionsrisiken Querschnittsthema.
- Bzgl. Korruptionsrisiken in der HH  
Gemeinsamkeiten mit der EZ stärker als die Unterschiede
- Systemischer Blick nötig: „Focus on program quality – corruption prevention is a subset of program quality.“ Zitat aus Feinstein et al. Preventing Corruption in humanitarian assistance.

7

## Herausforderungen und Korruptionsrisiken in Sozialer Facharbeit, Katastrophenvorsorge, EZ

- Hierarchische Strukturen verbunden mit bewusst fehlender Transparenz und Information bei den Mitarbeitern. Zu starkes Machtgefüge der Leitung aufgrund von Bildungsdefiziten.
- Fehlende Transparenz und Informationsdefizite in Bezug auf Organisationsabläufe und Geschäftsordnung. Fehlende Organisationsinstrumente wie Controlling, Qualitätssicherung und institutionelle Audits.
- Verunsicherte Belegschaft durch fehlende Arbeitsverträge und Arbeitsplatzbeschreibungen. Keine offen praktizierte Mitarbeiter-Mitbestimmung.
- Fehlende Informationen bei den Zielgruppen über Budgets, Rechte, Verträge und Abläufe.
- Die meisten Projektländer von Ci besonders schwierig, oft fragile Staatlichkeit und /oder autoritäre und/oder mafiose Strukturen, z.B. Nordkorea, Kambodscha, Afghanistan, Kongo, Haiti, Kolumbien

8

## Lösungsansätze: was tun wir schon?

- Übliche Standards der Rechnungslegung sind bei Caritas international etabliert und werden bei externen audits (zuletzt durch ECHO) als gut bis sehr gut eingestuft.
- Commitment der Leitung. Teil der Strategie. Korruptionsleitlinien liegen vor. Mitarbeitende werden geschult und sensibilisiert.
- Korruptionsverdacht oder –belege müssen dem Vorstand gemeldet, werden ausgewertet und zentral dokumentiert
- Risiko-Orientierung, z.B. Gegenprüfung große Beschaffungen durch spezialisierte Stelle, Risiko-Einschätzung neue Partner, keine Nulltoleranz (wäre unehrlich würde zu Tabuisierung führen)!
- Begrenzung der Projektländer, enges monitoring, Reisen, Büros, Fachkräfte, lokale Berater/innen.

9

## Lösungsansätze: was wollen wir noch systematischer tun?

- Bei **starken hierarchischen Strukturen, fehlender Transparenz gegenüber Mitarbeitern:**
  - Kontakt zu Board/ Verwaltungsrat herstellen
  - Landesinformationen (Löhne usw.) vorhanden?
  - Position der Deutschen Botschaft?
  - Ombudsmann der Geber-Organisation notwendig?
  - Organisationsentwicklung zur Dezentralisierung möglich?
  - Institutionelles Audit zur Aufdeckung von Defiziten machbar?
  - Abfragen: wie finanziert der Träger seine Verwaltungskosten? Transparent?
  - Ist es möglich, Fragen der Missbrauchskontrolle offen zu thematisieren?

10

## Lösungsansätze: was wollen wir noch systematischer tun?

### ■ Bei starken hierarchischen Strukturen (Fortsetzung)

- Bildungsmaßnahmen für Mitarbeiter anregen!
- Management Standards der Organisation abfragen und verbessern!
- Bei Finanzierung offene Risikoanalyse und je nach Situation Einschränkung der Fördersumme.
- Arbeitsverträge und Arbeitsplatzbeschreibungen
- Transparenz durch nationale Lohn- und Gehaltstabelle als Vergleich
- Keine Lohn-Diskriminierung von Personal in der Zentrale und im Feld (Stadt – Land)
- Missbrauchsbeauftragte, Ombudsmann
- Code of Conduct
- Safety and Security

11

Name, Funktion

## Lösungsansätze: was wollen wir noch systematischer tun?

- Bei fehlenden Instrumenten wie Controlling, QMC und CI Standards:
  - Finanzierung von neuen Stellen Controlling /QMC/Audit in diesen Bereichen durch Budgetierung sicher stellen!
  - Institutionalisiertes Audit vereinbaren/durchführen!
  - Austausch Schulungspersonal Geber/Partner/Fortbildungen/Info - Veranstaltungen mit allen Mitarbeitern
  - Doppel-Finanzierungen durch konzertierte Finanzierung der Geber verhindern. Absprachen der Geber notwendig!
  - Management Standards

12

## Lösungsansätze: was wollen wir noch systematischer tun?

- Rechenschaft gegenüber Empfängern stärken
  - downward accountability durch feedback- & Beschwerdemechanismen zentrales Element humanitärer Qualitätsstandards. Muss noch eingelöst werden.
  - Beispiel für „good practice“: Ein Partner in Kolumbien hat feedback- und complaints-Mechanismus eingeführt. Zielgruppe wird zu Projektbeginn informiert, welche Hilfsleistungen in welcher Quantität und Qualität zur Verfügung stehen, und welche Kriterien bei der Auswahl der Zielgruppe angewandt wurden. Kontaktmöglichkeiten und Beschwerde-mechanismen werden kommuniziert. Eine lokale Untereinheit des Partners hat Hilfsgüter in geringerer Menge und Qualität eingekauft, die Ersparnis mit den Händlern geteilt („kick-back“). Dank der Anfangsinformation bemerkte die Zielgruppe den Betrug und beschwerte sich im Rahmen der gegebenen Kanäle. Der Missbrauch wurde aufgedeckt und korrigiert.
  - Andere Beispiele Äthiopien, Jordanien usw. Querschnittseval. geplant.

13

## Offene Fragen / Diskussionspunkte aus unserer Sicht

- Erfahrungen mit „social audits“? Wie Unabhängigkeit sicherstellen?
- Erfahrungen mit institutionellen Audits? Kosten, Abstimmung, Qualifikation/Integrität von Prüfern?
- Umgang mit Krisensituationen in Partnerschaft, Widerständen von Partnern?
- Umgang mit Projekten in kriegerischen Konflikten, eingeschränktem monitoring?
- Umgang mit Strukturfinanzierung: wieviel wovon?

14

*„Wie dargelegt, ist eine Korruptionskontrolle, die sich vorwiegend auf administrative Kontrollregularien stützt, nur begrenzt wirksam.“*

*„Detektivisches Interesse nötig, um aus unterschiedlichen Signalen wie überhöhten Preisabgaben, Widersprüchen in den Berichten, den Erfolgsberichten widersprechenden Eindrücken bei Projektbesuchen und skeptischen Bemerkungen einzelner Vertreter der Zielgruppen einen konkreten Verdacht abzuleiten.“*

Georg Cremer, Generalsekretär des Deutschen Caritas-Verbandes:  
„Korruption begrenzen“ (2008).

*„Go beyond the paper trail.“*

Transparency international, preventing corruption in humanitarian operations.

15

Name, Funktion



## Zum Weiterlesen:

- Georg Cremer: Korruption begrenzen. Engl. Corruption & Development Aid. Confronting the Challenges, 2008.
- Feinstein International Centre, Humanitarian Policy group, Transparency International: Preventing Corruption in humanitarian assistance, 2008.
- Transparency International: Preventing Corruption in humanitarian operations, handbook of good practices.
- U4: Anti-Corruption Resource Centre: Countering NGO corruption. Rethinking the conventional approaches, 2011.
- Concern: Listen first. 25 real-life examples of downward accountability in practice. 2008
- HAP, SCF, Christian Aid: Improving impact. Do accountability mechanisms deliver results? 2013

16



# Eindrücke aus der Diskussion im Anschluss an die Präsentation von Volker Gerdesmeier

*Protokoll: Stefan Pohlkamp*

Als erster Schwerpunkt der Diskussion standen die Ressourcen im Vordergrund, die für verstärkte Korruptionsbekämpfung und ordentliche Kontrollsysteme benötigt werden. Bei der Arbeitsbelastung, die sich für die Referenten zusätzlich ergebe, stelle sich auch die Frage nach der Nachhaltigkeit. Trotz der hohen Relevanz von Transparenz bestand die Befürchtung, dass dieses Thema in fünf bis zehn Jahren durch die Beschäftigung mit anderen aufkommenden Prioritäten in den Hintergrund gerät und Prozesse, die bis dahin in die Wege geleitet sein werden, nicht weiter verfolgt werden. Wie schaffen wir es, dieses Thema, welches aktuell prioritär auf der Agenda steht, neben vielen anderen Querschnittsthemen langfristig in den Arbeitsalltag zu integrieren?

Gerade bei Gebern wie BMZ und ECHO nähmen die bürokratischen Formalismen und die Tendenz, Risiken einseitig an Durchführungspartner zu übertragen, überhand und verhinderten durch die Bindung von Arbeitskraft eine sinnvolle, praxisbezogene Evaluierung der Projektarbeit und angemessenere, wirksamere Korruptionsprävention. Ein gemeinsames Auftreten der Hilfswerke gegenüber diesen Gebern für eine pragmatische Anpassung an die Anforderungen kirchlicher Entwicklungsarbeit und humanitärer Hilfe wurde gefordert.

Auch alternative Formen des Audits, wie *social audits* oder partizipative Methoden der Wirtschaftsprüfung, wurden diskutiert; ein Zusammenschluss der Hilfswerke, solche Instrumente auszuprobieren und sie als Prüfverfahren von den *back donors* anerkennen zu lassen, wurde gewünscht.

Der erhöhte Wunsch der Geber nach Transparenz und Wirkungskontrollen steht den Forderungen nach geringeren Verwaltungs- und Personalkosten entgegen. Die Möglichkeiten, die Prüfung in die Projektbudgetierung bei den Gebern einzubeziehen, sollten systematisiert und vereinheitlicht werden.



Die Standards, die die kirchliche Entwicklungszusammenarbeit in eigenen Projekten fordert und fördert, sollten sich auch in ihren eigenen Organisationen spiegeln. Eine Frage bei dem internen Ablauf ist auch der Umgang mit dem Mittelabflussdruck, der zum Teil auch von den Gebern an Hilfswerke weitergeleitet wird. Wie authentisch sind unsere Bemühungen um korrekte Abrechnung im Partnerschaftsdialog das Jahr über, wenn im letzten Monat des Jahres der Partner auf Druck schnell Geld genehmigt bekommt? Auf diese Weise – aber auch aufgrund des Druckes, die enormen Spenden in Katastrophenfällen zu verteilen – habe man sich Partner „kaputt gemacht“.

Auch die Kommunikation gegenüber den Spendern spielte eine große Rolle, eine Darstellung von Seiten der Hilfswerke, 100 Prozent der Spende kämen dem Projekt zugute, sei nicht förderlich. Im Gegenteil solle dem Spender mehr Verständnis zugemutet werden: ihm könne vermittelt werden, dass Projektbegleitungen und Maßnahmen zur Wirkungssicherung und Korruptionsbekämpfung Kosten verursachen. Wichtig sei eine kompetente Kommunikation, sobald die eigenen Abläufe und Maßnahmen klar seien. Nichts sei bei dem Spender schädlicher als eine Unsicherheit und Unschärfe, die sich bei der ersten Nachfrage ergebe. Auch würde der Spender einen Zusammenschluss der Hilfswerke bei diesem Thema der Korruptionsbekämpfung begrüßen, auch wenn die Institutionen beim Fundraising in Konkurrenz stehen.

Alle drei angesprochenen Themen ließen sich in unterschiedlichen Erwartungshaltungen – an und von den Gebern, an und von den eigenen Führungskräften, an und von den Projektpartnern sowie an und von den Spendern – zusammenfassen. Aus der Realität heraus bräuchten die Hilfswerke eine Bewusstseinsbildung zu diesen verschiedenen Erwartungen und eine Ehrlichkeit zu sich selbst. Ziel sollte der Zusammenschluss der Hilfswerke sein, um gemeinsam nach außen auftreten und Gebern und Spendern vom Projektalltag berichten zu können. Nach der Offenheit innerhalb der eigenen Organisation sollten gemeinsame Mindeststandards untereinander das Ziel sein.

## Forum 9: Wie führen wir den Dialog mit Partnern, wenn ein Korruptionsverdacht besteht?

Leitung: Olaf Rehren

### Mut zur Transparenz III

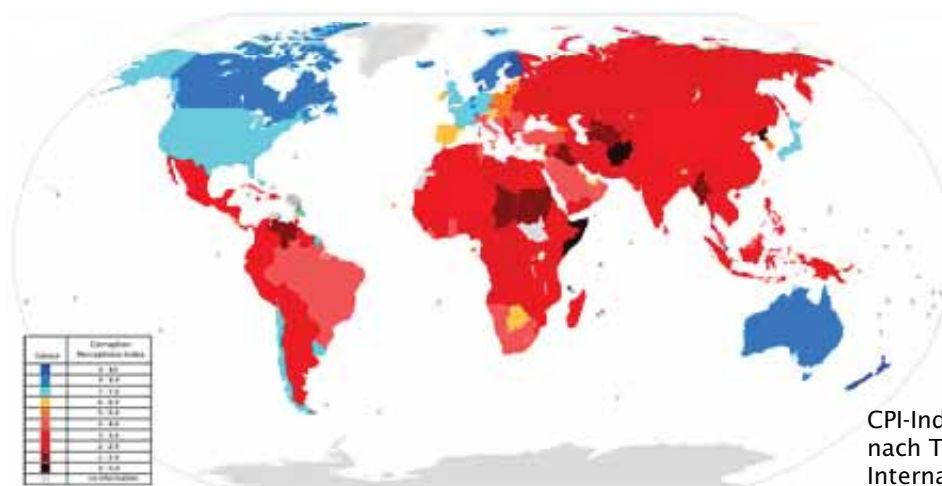


## Thematisches Forum III: Wie führen wir den Dialog mit Partnern, wenn ein Korruptionsverdacht besteht?

Olaf Rehren

Bad Boll, 23. Januar 2015

### Ein kurzer Blick auf den Globus



CPI-Index 2012  
nach Transparency  
International

## Ausgangspunkt: der Verdacht



- **Grundsatz:** einem Verdacht wird stets nachgegangen, Quelle spielt (zunächst) keine Rolle
  - **selbstkritische Anwendung eigener Richtlinien** bzw. Kodizes verpflichtet zu Aktivitäten
  - viele Augen und Ohren nehmen mehr wahr: **frühe Vernetzung** der Akteure/Förderpartner ist wichtig
- 

## Vorgehensweise im eigenen Haus



- **Korruptionsfragen sind Leitungsfragen:** Arbeitsebene mit dem Problem nicht allein lassen
    - persönliche Nähe zum Partner/Projekt
    - potenzielle bilaterale Überforderung
  - wenn vorhanden: **Task Force** für solche Fälle aktivieren (Fachreferat, Leitung, Öffentlichkeitsarbeit), sonst möglichst fallweise installieren
  - Recherche nach Einbeziehungsmöglichkeit von weiteren Partnern ⇒ **Basis- und Wissensverbreiterung**
-

## Vernetzter Umgang mit dem Verdacht



- **Kommunikation mit den weiteren Akteuren** zur ersten Faktenanreicherung
  - **Klärung** unterschiedlicher Reaktionsnotwendigkeiten **aufgrund unterschiedlicher Kodizes**
  - ideal: **Federführungsvereinbarung**: „one face to the partner“
  - regelmäßige **Information**, ggf. Einbeziehung **eigener Gremien** über Stand der Erkenntnisse
- 

## Kommunikation mit dem Partner



- **schriftliche** Mitteilung, dass Verdacht der Korruption besteht
  - Bitte um **Klärung vor Ort durch Leitungsebene** (spiegelbildliche Verantwortung)
  - Hinweis auf „**Handlungsvollmacht**“ für Dritte erhöht den Aufarbeitungsdruck
  - **klare**, aber auch **faire Fristsetzung** zur Reaktion/Mitteilung erfolgter Aufklärungsschritte
-

## Erfahrungen aus zwei Fällen



- **Pazifik:**  
Verlust von € 100.000 durch über Jahre fortgesetzten Betrug bei Scheckeinlösung in Zusammenwirken mit Hausbank
  - **Südindien:**  
Vorwurf finanzieller Unregelmäßigkeiten in einer Ausbildungseinrichtung sowie Anzeige sexueller Nötigung/Ausnutzung von Geld und Macht zur Erlangung sexuellen Kontakts
- 

## konkrete Abläufe ⇒ Pazifik



- **Gespräch mit Förderpartnern** nach Aufkommen des Verdachts infolge externer Buchprüfung
  - **Vereinbarung**, dass EMW (als Dachverband) **Dialogrolle** gegenüber Partner übernimmt
  - **Schreiben an Partner** unter Angabe der Verdachtsmomente und Hinweis auf Erkenntnisse der Buchprüfung, **Bitte um aktive Aufklärung**
-

## konkrete Abläufe ⇒ Pazifik



- **Reaktion/Hinweise des Partners:**
    - Strafanzeige nach Sachverhaltsermittlung gestellt,
    - Strafverfahren von den Ermittlungsbehörden eingeleitet,
    - betroffene Personen von ihrer Arbeit entbunden
  
  - **sehr gute** Erfahrungen in **Zusammenarbeit mit BfdW** und deren lokaler Verbindungsstelle
  
  - **externer unabhängiger Berater** zum Partner entsandt (gemeinsame Finanzierung), um bei Aufarbeitung zu helfen
    - Problem: Vertiefung negativer Erkenntnisse
    - peinliche Betroffenheit bei Partner führt zu unwirschen Reaktionen bei diesem
- 

## konkrete Abläufe ⇒ Pazifik



- **temporäres Einfrieren von Mitteln** bis zur Klärung
  
  - **regelmäßige Information** im Haus, gegenüber anderen Förderpartnern und eigenen Gremien über Sachstand
  
  - **Abschluss des Dialogs** auf Veranstaltung vor Ort: **Augenhöhe** bedeutet auch, sich (wieder) in die Augen sehen zu können
-

## konkrete Abläufe ⇒ Pazifik



- **Wiederaufnahme der Förderung** nach gemeinsamer Optimierung der Buchführung/des Reportings
  - **Lessons learned:**
    - unterschiedlich scharfe finanzielle Konsequenzen der Förderpartner sind abzustimmen
    - **kurzfristig aktivierbare Mittel für externe professionelle Begleitung** der Aufarbeitung **nützlich**, aber Einrichtung eines Pools für solche Zwecke bislang noch nicht gefordert
    - **Vor Ort-Kompetenz** eines Förderpartners sehr hilfreich
- 

## konkrete Abläufe ⇒ Südindien



- einzelner Förderpartner erfährt von **Verdacht**
  - **Information der weiteren Förderpartner europaweit** über Verdachtsmomente
  - **Federführungsvereinbarung:** Auftrag an EMW
  - nach Feststellung, dass mit Leitung des Partners kein Dialog herzustellen ist: **Versuch der Klärung** auf der Ebene des **Aufsichtsgremiums**
-

## **konkrete Abläufe ⇒ Südindien**



- sehr intensiver schriftlicher Kontakt zwischen den Förderpartnern zur **Anreicherung des Kenntnisstandes**
  - Erkenntnis, dass sich **Vorwürfe gegen Leitungsperson** richten
  - **Verständigung der Förderpartner**, dass **Problem nicht** bis zum nahen Ruhestand der Leitungsperson **ausgesessen** wird
- 

## **konkrete Abläufe ⇒ Südindien**



- Kommunikation mit dem Partner, dass **Klärung** sehr **zügig erwartet** wird, Inaussichtnahme eines weiteren externen Audits wegen Zweifeln an bisher vorgelegtem Material
  - **Einfrieren von Mitteln** bis zur weiteren Klärung, die sich auch auf die abgeschlossenen Vorjahre erstrecken soll
  - kontinuierliche **schriftliche Dokumentation** der einzelnen Schritte
  - Verfahren läuft noch, **Besuch mehrerer Förderpartner** und Führen von Interviews soll weitere Klärungen erbringen
-



## konkrete Abläufe ⇒ Südindien



### ○ Lessons learned:

- Vorwürfe sexueller Übergriffe in Indien noch schwieriger erhärtbar als in Deutschland
  - Einfrieren von Mitteln kein Druckmittel, wenn Partner offenbar besser finanziell aufgestellt als angenommen
  - erfreulich: **Aussitzen** wird von allen Förderpartnern **nicht** als **Lösung** angesehen
  - aber: **langer Atem** aller Beteiligten **erforderlich**; am Ende auch Trennung vom Partner denkbar, weil „Filz“ zu groß ⇒ **Belastungsprobe** für Gemeinschaft der Förderpartner
- 

## Selbstkritik

- **Entflechtung der unterschiedlichen Handlung** (Gerichte, Aufsichtsgremien, Leitung des Part) klappt nicht immer ⇒ lähmende Interferenzen
- **Federführung** sehr **aufwändig** bis hin zum „**...**“ für das eigene Haus

## Selbstkritik



- **zu wenig Investition in Capacity Building** zur besseren Befähigung der Partner vor Ort (Prävention von Korruption)
  - objektive **Aufklärungs-** und subjektive **Beziehungsebene nicht einfach randscharf zu trennen**
  - im Verfahren oder nach Abschluss Öffentlichkeitsarbeit im Zwiespalt:  
**Veröffentlichungsdruck** oder detaillierte Stellungnahme auf Anfrage?
- 

## Eingeständnis



- Haben wir die Transparenz für uns „gepachtet“?
- Auch unsere Partner kennen diesen Herrn!



das war's als Input



Vielen Dank  
- und uns eine gute Diskussion!

---

# Eindrücke aus der Diskussion im Anschluss an die Präsentation von Olaf Rehren

*Protokoll: Willi Kawohl*

## 1. Einführung

In seiner Präsentation beschrieb Herr Rehren zunächst die Vorgehensweise bei einem Verdachtsfall und schilderte dann zwei Fallbeispiele.

## Vorgehensweise

Nachstehend sind wichtige Bearbeitungsschritte vom Bekanntwerden des Verdachtsfalls bis zur Herbeiführung einer Aufklärung zusammenfassend beschrieben.

- Es gilt der Grundsatz, dass einem Verdacht stets nachgegangen wird.
- Die eigenen Leitlinien und Verhaltenskodizes werden strikt angewendet.
- Eine frühzeitige Vernetzung mit anderen Akteuren und Förderpartnern ist sinnvoll. Kommunikation mit weiteren Akteuren zur ersten Faktenanreicherung verbessert den Überblick.
- Korruptionsfragen werden als Leitungsfragen behandelt.
- Wenn möglich, wird umgehend eine „task force“ eingesetzt.
- Die Klärung unterschiedlicher Reaktionsnotwendigkeiten ist ein wichtiger Zwischenschritt.
- Federführungsvereinbarungen sind unter dem Aspekt „one face to the partner“ sinnvoll.
- Regelmäßige Information, ggf. Einbeziehung eigener Gremien über Stand der Erkenntnisse, erleichtert die Kommunikation und „ownership“ des Problems.
- Schriftliche Mitteilung an Partner, dass ein Verdacht auf Korruption besteht, sollten zwingend sein, kombiniert mit der Bitte an die Verantwortlichen der Partner auf gleicher Leitungsebene um Klärung bemüht zu sein. Der Hinweis auf die Erteilung einer „Handlungsvollmacht“ durch andere Förderpartner ist wichtig.
- Klare, aber auch faire Fristsetzung zur Reaktion/Mitteilung erfolgter Aufklärungsschritte durch die Partner hält die Angelegenheit im Fluss.

### „Lessons learned“ aus zwei geschilderten Fallbeispielen

- Rechtzeitige Abstimmung unterschiedlicher finanzieller Konsequenzen durch die Förderpartner schafft Einigkeit.
- Kurzfristig aktivierbare Mittel für externe professionelle Begleitung der Aufarbeitung sind nützlich.
- Vor Ort-Kompetenz eines Förderpartners ist sehr hilfreich.
- Aussitzen wird von allen Förderpartnern nicht als Lösung angesehen.
- Langer Atem aller Beteiligten ist erforderlich.

### Selbstkritik

- Eine Entflechtung der unterschiedlichen Handlungsstränge (Gerichte, Aufsichtsgremien, Leitung des Partners) vor Ort klappt nicht immer.
- Die Federführung kann sehr aufwendig sein. Das birgt „Nervpotenzial“ für das eigene Haus.
- Der Durchdringungsgrad hängt von sehr vielen – auch externen – Faktoren ab.
- Bislang wird zu wenig in das capacity building zur besseren Befähigung der Partner vor Ort zur Prävention von Korruption investiert.
- Objektive Aufklärungs- und subjektive Beziehungsebene sind nicht oder nur sehr schwer zu trennen.
- Ein Zwiespalt besteht zwischen dem Veröffentlichungsdruck oder alternativ einer detaillierten Stellungnahme nur auf Anfrage.

## 2. Ergebnisse der Diskussionen im Forum

In der sich anschließenden Diskussion der Fallbeispiele wurden vier zentrale Ergebnisse formuliert.

- Klare Absprachen unter den an der Aufklärung beteiligten Akteuren und insbesondere zwischen den Förderpartnern sind unverzichtbar. Darauf aufbauend können dann Vereinbarungen zur Federführung und Koordination getroffen werden.
- Die sofortige Übernahme der Leitungsverantwortung hat eine direkte und positive Wirkung auf die Mitarbeitenden und auf die Leitungsebene der Partner vor Ort.
- Konsultationen mit Experten vor Ort gewinnen an Bedeutung. Die Einrichtung eines „Expertenpools“ sollte in Betracht gezogen werden.

- Capacity building, auch im Sinne von Korruptionsprävention, sollte als integraler Bestandteil von Projektbewilligungen berücksichtigt werden.

### 3. Empfehlungen zur Weiterarbeit

- Breite und regelmäßige Abstimmungsverfahren zwischen den Förderpartnern.
- Erforschung der Ursachen der Korruption in Bezug auf die Geldflüsse und die Rolle der Hilfswerke.
- Instrumente und Verfahren sollten schon in ruhigen Zeiten geschaffen werden.

# Forum 10: Risikomanagement und Haftung der Vorstände und Aufsichtsgremien

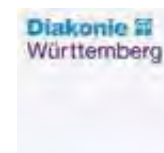
*Martin Kaulitz*

## Risikomanagement im Diakonischen Werk Württemberg

**Mut zur Transparenz III  
FORUM 10  
Ev. Akademie Bad Boll  
23.01.2015**



## Inhalt



- **Elemente des Risikomanagements in Organisationen - Beispiel DWW**
- **Risiko-Kommunikation und Steuerung**
- **Risiko-Prävention - Frühwarnindikation**
- **Implikation von Haftungsnormen**

- Anforderungen seitens des Gesetzgebers
  - Generalnorm § 91 Abs. 2 AktG (Risikofrüherkennung)  
„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“
  - § 9 Abs. 2 EigVO NW  
„Für die dauernde technische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Kommunalunternehmens ist zu sorgen. Hierzu ist u.a. ein Überwachungssystem einzurichten, das es ermöglicht, etwaige bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. ...“

- Begründung der Bundesregierung zu Ergänzung des § 91 II AktG:
  - Verpflichtung des Vorstandes für ein angemessenes Risikomanagement zu sorgen
  - Die Maßnahmen der internen Überwachung sollen so eingerichtet sein, dass solche Entwicklungen frühzeitig, also zu einem Zeitpunkt erkannt werden, in dem noch geeignete Maßnahmen zur Sicherung des Fortbestandes der Gesellschaft ergriffen werden können.
  - der Vorstand alle bestandsgefährdenden oder sich wesentlich nachteilig für Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage auswirkenden Risiken, die das Unternehmen treffen können, frühzeitig kennt (organisatorisch absichert).



- keine gesonderten Regelung für GmbH oder andere Rechtsformen durch Gesetzgeber, aber Ausstrahlungswirkung des § 91 Abs. 2 AktG
  - Verpflichtung zur Risikoüberwachung ergibt sich aber aus den allgemeinen Sorgfaltspflichten eines ordentlichen Geschäftsmannes i.S.d. § 43 GmbHG
- Pflicht zur Einrichtung eines **Risikomanagementsystems** für alle Kapitalgesellschaften
- ⇒ Erforderlichkeit eines **Risikomanagementsystems** für sämtliche Organisationen und Einrichtungen

- Grundlagen Risikomanagementsystem
  - **Frühzeitiger, planmäßiger und zielgerichteter Umgang mit Risiken in einem Unternehmen**
  - Ziel:
    - Steuerung bestehender und zukünftiger Risiken, so dass
      - der Wert des Unternehmens durch die Verringerung der Risiken ebenso wie dessen Ertragschancen gesteigert werden und
      - stets sichergestellt ist, dass die Gesamtheit aller Risiken die Risikotragfähigkeit nicht übersteigt

- Elemente eines Risikomanagementsystems (z.B. gem. § 9 Abs.2 EigVO NW)

„... Zur Risikofrüherkennung gehören insbesondere

1. die Risiko**identifikation**
2. die Risiko**bewertung**
3. Maßnahmen der Risiko**bewältigung** einschl. der Risiko**kommunikation**
4. die Risiko**überwachung**/Risiko**fortschreibung** und
5. die **Dokumentation**.“

## Risikoarten in der Sozialwirtschaft

- **Leistungswirtschaftliche Risiken**
  1. Belegungsrisiko
  2. Leistungsqualität- und Angebot
- **Finanzwirtschaftliche Risiken**
  3. Eigenkapital: Verringerung der Eigenkapitalbasis
  4. Liquidität: Steigende Kosten bei sinkenden oder stagnierenden Erträgen
  5. Profitabilität (Umsatzrendite)
  6. Refinanzierung der Investitionen
- **Governance Risiken**
  7. Qualifizierung des Managements
  8. Qualifizierung der Aufsichtsgremien
- **Personelle Risiken**
  9. Unzureichende Anzahl an qualifiziertem Personal
  10. Unzureichende Flexibilität im Personaleinsatz, fehlendes Personalcontrolling
- **Politische und rechtliche Risiken**
  11. Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen zuungunsten der Wohlfahrtspflege
  12. Tarifbindung
- **Umfeld- und Marktrisiken**
  13. Einschränkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Konkurrenz mit anderen Einrichtungen
  14. Schlechtes Image in der Öffentlichkeit, Negativmeldungen über die Einrichtung
  15. Abhängigkeit von einem Kostenträger oder einer Branche

### Definitionen von „RISIKO“

- = die Kombination der Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses und seiner Konsequenz
- = die Möglichkeit des Eintretens einer unerwünschten negativen Konsequenz eines Ereignisses
- = die Gefahr eines Verlustes in Folge mangel- oder fehlerhafter interner Prozesse, Menschen, Systemen oder externer Ereignisse
- = die negative Abweichung von einem erwarteten Ergebnis
- = ... u.v.m.

### • Elemente Risikomanagementprozesses



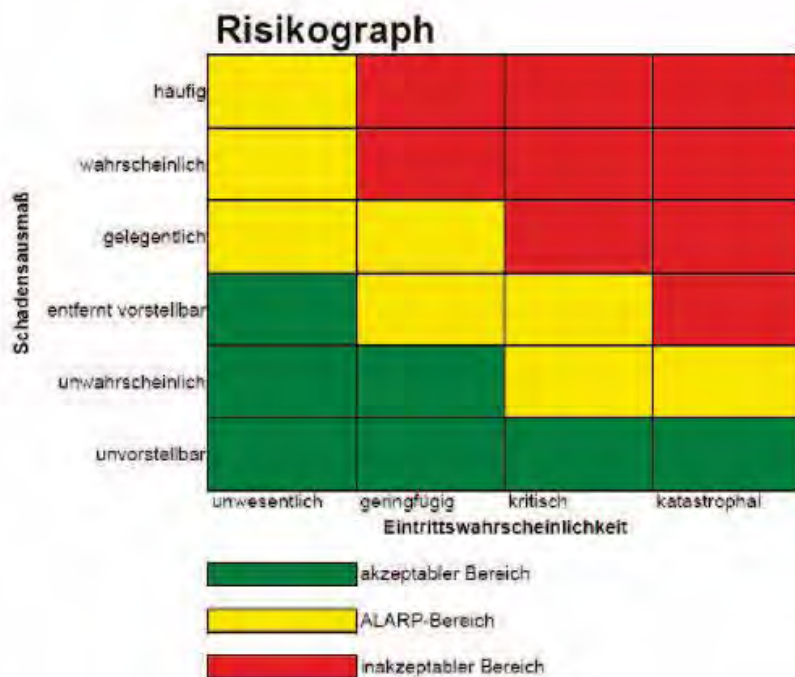
- keine Ausführungen zur konkreten Ausgestaltung der Elemente des Risikomanagements
- Aufbau der Komponenten unter Beachtung betriebswirtschaftlicher Grundsätze
- Integration in die Organisation der Einrichtung und Anpassung an Größe und Komplexität

Identifikation  
und  
Analyse

- Risikoidentifikation und -analyse
  - Identifikation und Analyse möglicher Risiken in allen Tätigkeits- und Funktionsbereichen unter Einbindung vieler Mitarbeiter (**Risikoinventur**)
  - Einbindung des strategischen und operativen Controllings (soweit vorhanden)
  - Anwendung qualitativer und quantitativer betriebswirtschaftlicher Methoden
  - Klassifizierung der **identifizierten** Risiken entsprechend des Gefährdungsgrads (z.B. Bagatelle bis Bestandsgefährdung)
  - Ermittlung der Risikotragfähigkeit  
 Insolvenzrisiken Zahlungsunfähigkeit (Liquidität) und Überschuldung (**Eigenkapital**)

Bewertung

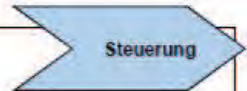
- Risikobewertung
  - Quantitative Beurteilung der Risiken als Grundlage für messen und steuern der Risiken
  - Ausmaß des Risikos wird durch die Wahrscheinlichkeit des Eintretens und des damit zusammenhängenden Schadens bestimmt
  - Gängige Bewertungsverfahren
    - Expertenschätzung
    - Schadensfalldatenbank
    - Statistische Simulationsverfahren
    - Kennzahlen (Erfahrungswert, Standardabweichung, „value-at-risk“)
    - Szenariotechniken



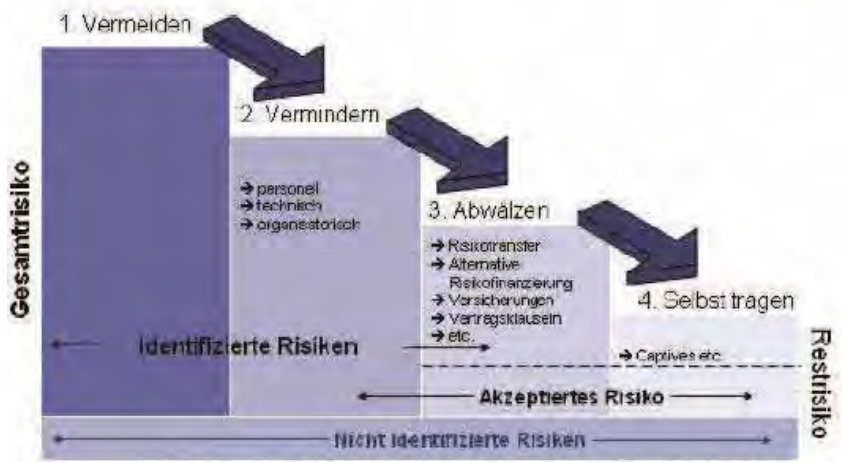
## • Risikosteuerung

- laufende Messung der Risiken (Grenzwerte)
- aktive und gezielte (präventive) Maßnahmen zur Steuerung der Risiken zur
  - Verringerung Eintrittswahrscheinlichkeit
  - Begrenzung Schadenspotential

Steuerung



- Bewältigungsmaßnahmen (abhängig von Risikoneigung)
  - vermeiden (z.B. Verzicht auf ein bestimmtes Geschäft)
  - reduzieren (durch flankierende Maßnahmen)
  - übertragen (z.B. durch Abschluss von Versicherungen)
  - selbst tragen



Quelle: Roweke, Part II: Risiko-Management als Grundlage einer wirtschaftlichen Unternehmenssteuerung (Teilbeitrag), in: FATIUS aktuell, Juli/August 2004, Nr. 2, S. 12-17.

## • Risikokontrolle

- zeitnahe und stetige Bereitstellung von entscheidungsnützlichen Informationen über bestehende und drohende Risiken für die Unternehmens-/Einrichtungsleitung
  
- unabdingbar sind dabei
  - Regelungen zu Verantwortlichkeiten und zur
  - Einrichtung von Schwellenwerten für die Weitermeldung

Kontrolle

## • Bedeutung für Non-Profit-Unternehmen

- Bestandsgefährdung durch Vertrauensverlust
- Einrichtung Risikomanagementsystem von großen Nutzen zur Steigerung des Vertrauens und Stärkung der Transparenz
- keine direkte Anwendung der gesetzlichen Regelungen, aber Ausstrahlungswirkung § 91 Abs. 2 AktG z.B. auf § 53 HGrG
- Einrichtung und Unterhaltung eines Risikomanagementsystems Ausfluss der Corporate Governance

- Bedeutung für Non-Profit-Unternehmen
  - Kodifizierung der „guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung“ für börsennotierte Unternehmen im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)
  - Übernahme von Teile des DCGK in Kodizes verschiedener Träger
    - Diakonischer Governance Kodex (DGK)
    - Arbeitshilfe 182 – Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und wirtschaftliche Arbeit

# Corporate Governance Kodex

## für die Diakonie in Württemberg

- Verabschiedet von der Mitglieder-Versammlung 2005
- Aktualisierungen 2007 und 2010

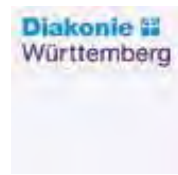
Verabschiedet von der Mitgliederversammlung des Diakonischen Werks der evangelischen Kirche in Württemberg e.V. am 18. November 2005.

Geändert in der Mitgliederversammlung am 14. November 2007.

Geändert in der Mitgliederversammlung am 10. November 2010.

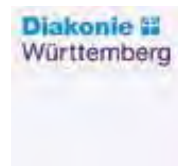


# CGK Diakonie Württemberg



- Struktur des CGK:
- Kernsatz: „Das Verbandliche Risikomanagement und der CGK für die Diakonie in Württemberg ergänzen sich gegenseitig.“
- Unterscheidung von Soll- und Kann-Regeln gewährt Gestaltungsfreiheit nach Größe/Struktur der Einrichtung
  - Kann-Beispiel: Ziff. 2.1.7. Altersgrenze für Mitglieder im Aufsichtsgremium kann festgelegt werden
  - Soll-Beispiel : Ziff. 8. Monatliches Reporting soll erstellt werden
  - Muss-Beispiel: Ziff.3.1. Aufsicht und Leitung sind voneinander zu trennen
  - Anwendungsbereich von Rechtsform unabhängig

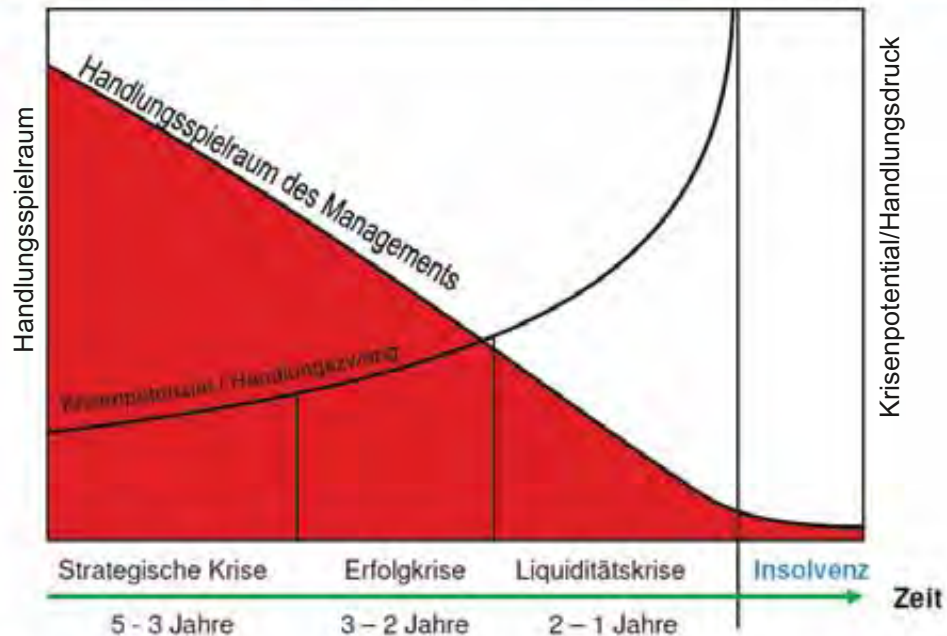
# Nutzen des CGK für einen Mitgliederverband



- Stärkung des Vertrauens der Öffentlichkeit in die Managementkompetenz der Nonprofit – Organisation
- Vermeidung von Insolvenzen und Ansehensverlusten der Sozialbranche
- Besseres Kredit-„Rating“ durch die Banken
- Betriebswirtschaftliche Instrumente kommen optimiert zum Einsatz
- Führungskräfte und Mitglieder der Aufsichtsgremien sind zur Erledigung ihrer Aufgaben optimal qualifiziert
- Belegungs- und Liquiditätsvorteil
- Vorteile bei der Spendenakquisition

# Nutzen des Risikomanagements

Krisen sind absehbar – sie abzuwenden erfordert frühzeitiges Handeln



Quelle: Vgl. Schubert, Bernd: Eine Krisenlage erkennen – den Weg zur Bewältigung finden, Vortrag für die Bank für Sozialwirtschaft, 17.09.2009

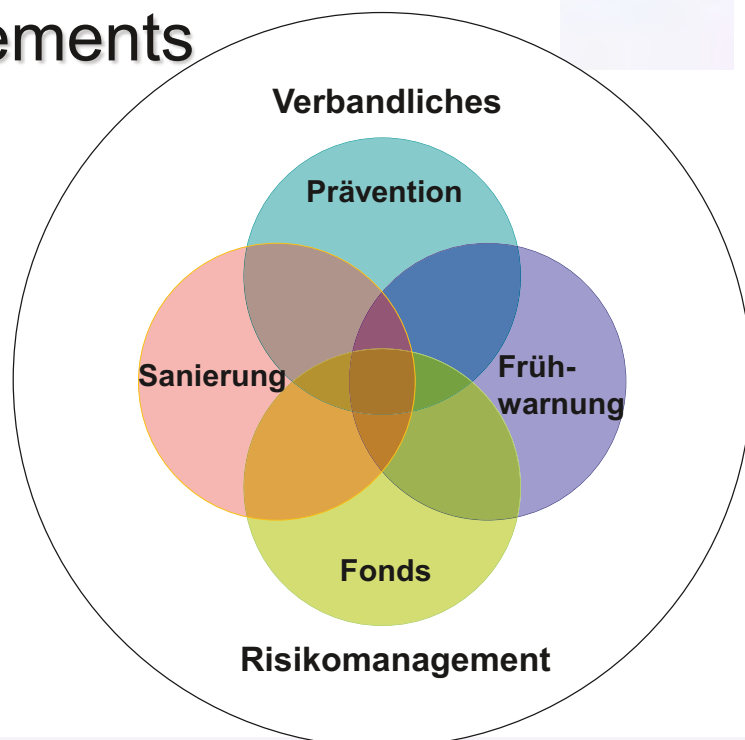
## Ziele des Risikomanagements

- Verbesserung der Management-Exzellenz
- Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Leitungs- und Aufsichtsorgan
- Risikoerkennung und -vorsorge
- Wissenstransfer
- Förderung diakonischen Profils, der Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit aller Mitgliedseinrichtungen

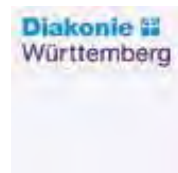


## Struktur des Verbandlichen Risikomanagements

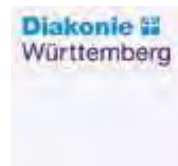
- **Prävention**
  - Beratung in Problemlagen
- **Frühwarnsystem**
  - EB-Care
  - Kommunik.- Kreis Risiko-Einrichtungen (KRE)
- **Sanierung**
  - Risikofonds
  - Sanierungs-Vertrag
  - Instrumenten-Koffer
- **Fonds**
  - Diakonie-, Spenden-fonds (Investition, Projekte)
  - Soziallotterien



# Methodik des Risiko- managements



# Methodik des Risiko- managements -Beispiele



## ■ Risiken

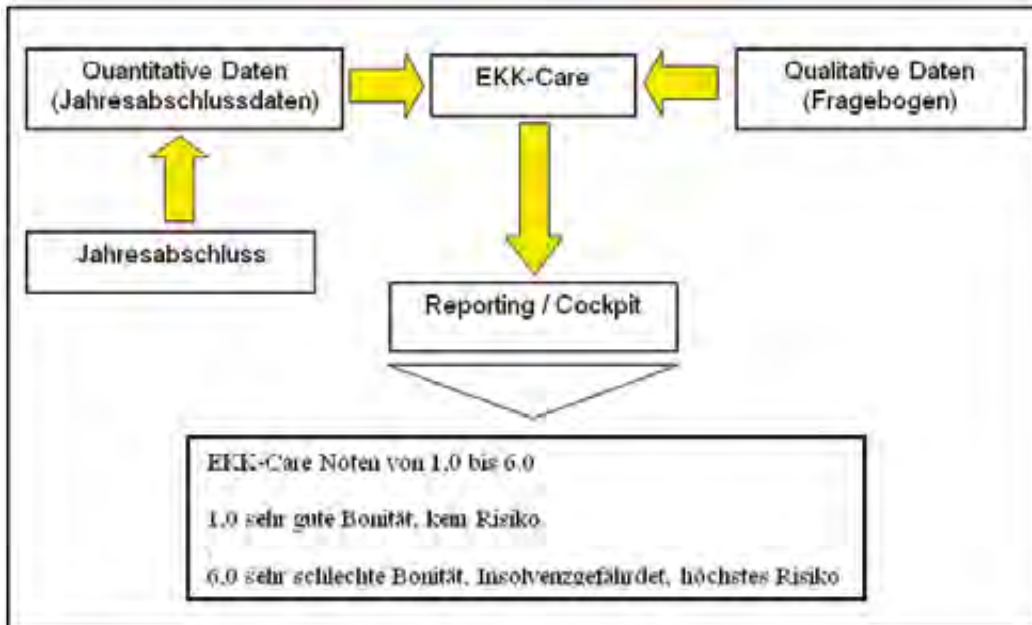
- Mangel an Fachpersonal
- Tarifierung nicht vollständig refinanziert
- Auflagen Brandschutz

## ■ Chancen

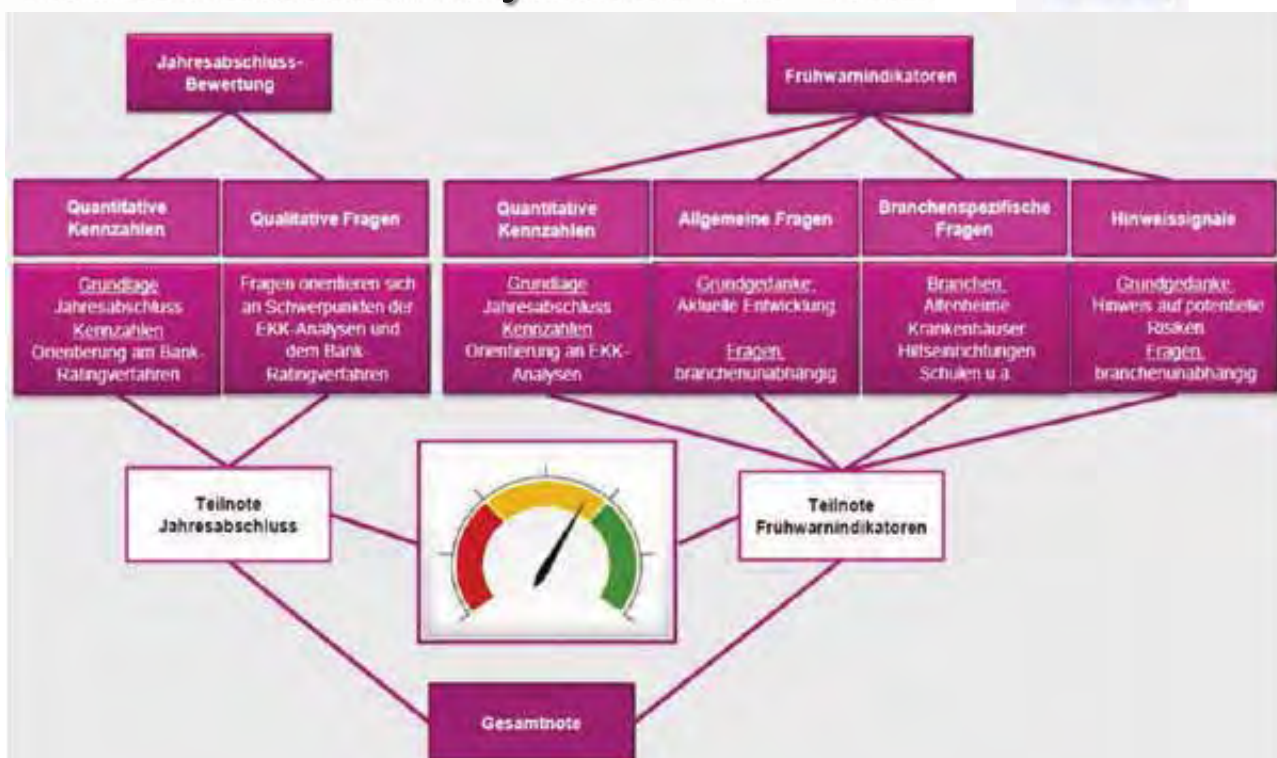
- Flexibilisierung durch Zeitarbeit
- Verjüngung Personalstruktur, Ausbildung
- Optimierung Anteil Frauen/Männer
- Tarifwechsel
- Kosten-Senkung
- Prozess-Optimierung
- Modernisierung Haustechnik
- Sicherheitsstandards
- Verbesserte Marktposition

# Risikofrühwarnsystem EB-Care

## Abläufe



# Risikofrühwarnsystem EB-Care



# Risikofrühwarnsystem EB-Care

## Nutzen für das Management

- Webbasierte Datenerfassung und Reporting am Folgetag
- Schnelle und effiziente Datenerfassung
- Zugriffsrechte für eigenes Reporting in den Einrichtungen
- Ermittlung von Frühwarnindikatoren mit möglichst hohem Detailierungsgrad
- Kooperative Weiterentwicklung des Systems möglich
- Ableitung von Handlungsmaßnahmen und ggf. Krisenunterstützungsprogrammen

## Implikation von Haftungsnormen



## 1. Haftung der Körperschaft

**Verein, GmbH und Stiftung haften grundsätzlich im Außenverhältnis für Handlungen ihrer Organe, §§ 86, 31 BGB, § 36 GmbHG**

Voraussetzung: Schädigende Handlung „in Ausführung der der Organe zustehenden Verrichtungen“ begangen

### Beispiele:

- ⇨ §§ 823, 831 BGB → deliktische Haftung
- ⇨ §§ 28d ff. SGB IV → Sozialversicherungsabgaben
- ⇨ Steuerliche Verpflichtungen
  - Erklärungs- und Zahlungspflichten
  - Spendenhaftung

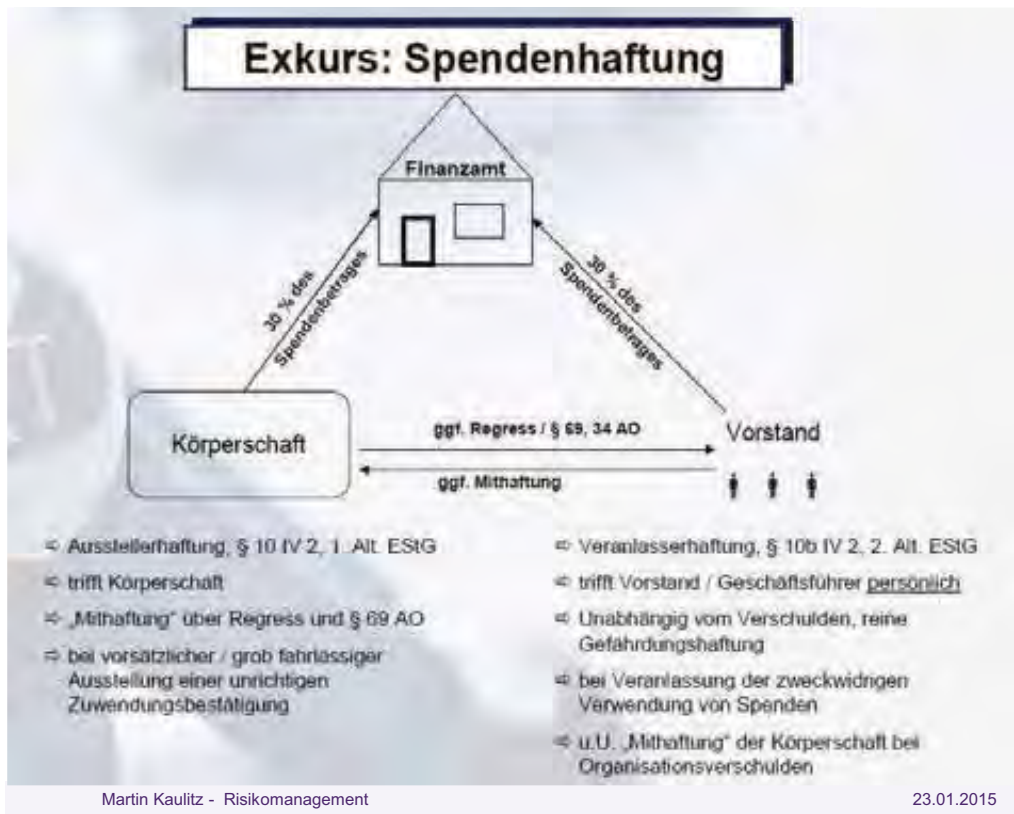
Die Haftung ist auf das Vermögen der Körperschaft beschränkt; es erfolgt - grundsätzlich - kein Durchgriff auf Mitglieder (Verein) bzw. Gesellschafter (GmbH)

## 2. Haftung der Organe

**Persönliche Haftungsrisiken für Organmitglieder – grds. auch bei leichter Fahrlässigkeit – bestehen insbes. in folgenden Fällen:**

- ⇨ § 823 ff. BGB → deliktische Haftung (ggf. gesamtschuldnerisch neben Kö.)
- ⇨ §§ 69, 34 AO → Haftung für Steueransprüche bei grob fahrlässiger / vorsätzlicher Pflichtverletzung
- ⇨ § 64 II GmbHG, 42 II BGB, 15 InsO - Insolvenzhaftung
- ⇨ Regressansprüche der Körperschaft bei schuldhafter Verletzung der
  - Vermögensverwaltungspflichten
  - Pflichten zur ordnungsgemäßen Erfüllung des Satzungszwecks (Mittelfehlverwendung)
  - Erklärungs- und Berichtspflichten
  - Treuepflichten
  - Organisationsmängel (Betriebssicherheit, Personalauswahl)
  - Vermögenseinbußen durch Wettbewerbsverletzungen (z.B. Urheberrechte)

# Implikation von Haftungsnormen



# Implikation von Haftungsnormen

## Minimierung von (persönlichen) Haftungsrisiken

- ⇒ satzungsgemäßer Ausschluss der Haftung für einfache Fahrlässigkeit
- ⇒ Entlastung bzw. vorherige Weisung der Mitgliederversammlung bzw. Gesellschafterversammlung
- ⇒ rechtliche / steuerliche Beratung vor „bedeutsamen“ Entscheidungen (Vertragsabschlüsse, geplante Mittelverwendung)
- ⇒ Organisationsmaßnahmen (Ressortzuständigkeit, 4-Augen-Prinzip, Kontroll- und Reportmechanismen)
- ⇒ D&O-Versicherung; Vermögensschaden-, Betriebshaftpflichtversicherung
- ⇒ Haftung weiterer Organe
- ⇒ Innenausgleich bei mehreren Vorstandsmitgliedern / mit der Körperschaft
- ⇒ ggf. Amtshaftung der Stiftungsaufsichtsbehörde





**- Zum Schluss -**

**„Intellektuelle lösen Probleme - Genies  
verhindern sie.“**

**„Probleme kann man niemals durch dieselbe  
Denkweise lösen, durch die sie entstanden  
sind.“**

*Albert Einstein*



**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

## Risikomanagement und Haftung der Vorstände und Aufsichtsgremien

### 1. Grundsatzthesen

- NGO/NPO-Geschäftsmodell basiert auf Vertrauen - erworben durch Transparenz und Regeltreue
- Im Haftungsfall kein „Rabatt“ für Organe
- Leitung muss mit ihren Gremien die Risikopolitik strategisch absprechen
- Risiken sind zu analysieren, einzuschätzen und zu steuern
- Risiko-Landschaft wächst stetig – Navigationssysteme werden tendenziell spät angepasst
- Resilienz-Management ist Bindeglied von Compliance- und Risiko-Management – ein Immunsystem ist von Vitaminen abhängig

### 2. Chancen- und Risiken komplementär sehen und steuern

- Chancen UND Risiken gleichrangig sehen: Offenheit für neues Denken – steckt in den Köpfen vieler Mitarbeiter/-Innen
- Bewusster Umgang mit Risiken heißt: diese benennen, bewerten, Risikoinformationen zu systematisieren, zu integrieren und Handlungsoptionen zur Steuerung von Einzel- und Gesamtrisiken zu treffen
- Chancen erkennen heißt: permanent „auf Empfang“ sein für die Entwicklungen am Markt und als erster sie aufzugreifen
- Denken in Prozessen des „Sich Veränderns“: sicher ist nur der permanente Wandel – Abkehr von der trügerischen Sicherheit im

### 3. Risikokultur entwickeln

- Testflächen schaffen den Boden, um sich und anderen neue Ansätze geschützt präsentieren zu können
- Förderung von Nachwuchs und Aufstellen gemischter Teams (Ältere + Jüngere; Frauen + Männer) schafft Immunität ggü. Stillstand und einseitigem Denken

### 4. Typische Hindernisse

- Selbstzufriedenheit
- Trägheit des Systems
- Trägheit der handelnden Personen
- Kommunikations-Dysfunktion
- Angst vor Machtverlust bei Misserfolg
- Keine Risikotoleranz im Unternehmen
- Projekte sind für eine einzelne Organisation zu groß
- Mangelnde Professionalität im Projekt-Management

### 5. Praktische Hinweise

- Risiken kategorisieren und kalkulieren, um sie beherrschbar zu machen
- Risiko-Fonds bilden
- Gremien frühzeitig in Entwicklung von Chancen, Identifikation von Risiken einbeziehen
- Risiko-Kultur entwickeln
- Kennzahlen für die Bewertung einführen
- Innovations-Kraft fördern
- Risiko durch Projekt-Kooperationen reduzieren
- Finanzierungs-Ketten vollständig, transparent abbilden und regelmäßig prüfen

# Eindrücke aus der Diskussion im Anschluss an den Vortrag von Martin Kaulitz

*Protokoll: Dieter Heidtmann*

Ein erster Diskussionspunkt war die Frage, ob die Aufsichtsgremien der kirchlichen Entwicklungswerke kompetent genug besetzt sind, um die Risiken der Werke angemessen wahrnehmen zu können. Wenn die Gremien vorwiegend durch kirchliche Mandatsträger besetzt sind, mangelt es an fachlicher Pluralität und verschiedentlich am notwendigen juristischen und wirtschaftlichen Sachverstand. Eine zweite Schwierigkeit besteht, wenn die kirchlichen Werke untereinander so vernetzt sind, dass eine effektive Kontrolle nicht mehr wahrgenommen werden kann, z. B. wenn die Vorstände unterschiedlicher Werke wechselseitig in den jeweiligen Aufsichtsgremien vertreten sind.

Ein wichtiger Diskussionspunkt war die Frage der Haftung der Vorstände im deutschen Vereinsrecht. Herr Kaulitz informierte, dass in diesem Fall häufig Regelungen aus dem Wirtschafts- und Gesellschaftsrecht auf das Vereinsrecht übertragen würden, da das Vereinsrecht für wirtschaftliche Tätigkeiten keine eigenen Regelungen vorsehe. Hier gäbe es einzelne Fälle, in denen die Vorstände und Aufsichtsgremien eines eingetragenen Vereins bereits aufgrund einfacher Fahrlässigkeit für Schäden in ihrem Verein haftbar gemacht wurden. Aus seiner Sicht besteht deshalb ein vergleichsweise hohes Haftungsrisiko nicht nur für die hauptamtlichen Geschäftsführenden, sondern auch für die zumeist ehren- oder nebenamtlichen Vorstände der kirchlichen Entwicklungswerke, wenn diese als eingetragener Verein organisiert sind. Dieses Haftungsrisiko lasse sich auch nur begrenzt durch eine Versicherung auffangen. Anders als bei einer GmbH sei die Haftung im Vereinsrecht nicht auf das Vereinsvermögen begrenzt. Hier hafte der geschäftsführende Vereinsvorstand im Zweifelsfall unbegrenzt mit seinem privaten Vermögen. Den Aufsichtsgremien sei dieses hohe persönliche Risiko oft nicht bewusst.

Ein weiterer Diskussionspunkt war das Risikomanagement in den Entwicklungswerken. Für alle Bereiche der diakonischen Arbeit hat das Diakonische Werk Württemberg zusammen mit der Evangelischen Bank ein Risiko-Analyse-Tool entwickelt, in dem mögliche Risiken eines Werks

systematisch untersucht werden. Für die Entwicklungszusammenarbeit sei solch ein Frühwarnsystem auch denkbar. Entscheidend sei, in den Werken eine entsprechende Risikokultur zu entwickeln und Kennzahlen für die Bewertung einzuführen, Finanzierungs-Ketten vollständig, transparent abbilden und regelmäßig prüfen zu können.

#### **Empfehlung aus dem Forum**

Es wird empfohlen, eine gesonderte Fortbildung für die Aufsichtsgremien der Entwicklungswerke anzubieten, um die spezifischen Haftungsfragen vertieft bearbeiten zu können.

# Forum 11: Nutzen einer systematischen Bearbeitung von Korruptionsverdachtsfällen für eine verbesserte Prävention

*Sonja Grolig, Ina Betten*

## **Ausgangslage:**

Trotz anders lautendem Wertebekenntnis führt die Bekämpfung und Prävention von Korruption in vielen Organisationen ein Schattendasein. Treten Schadensfälle auf, so werden sie gerne als Ausnahme und Einzelfall deklariert.

Diese Art der Wahrnehmung und des Umgangs mit dem Problemkreis Korruption weicht der Frage nach den systembedingten, strukturellen Ursachen von Korruption aus und verspielt damit gleichzeitig die Chance, diese systembedingten und strukturellen Ursachen gezielt zu verändern, um weiterer Korruption vor zu beugen.

## **1. Vorstellung der koordinierten Korruptionsfallbearbeitung von Misereor und Kindermissionswerk**

### **Bei Misereor:**

Es gibt ein geregelteres Verfahren zur Bearbeitung bei der Verdachtsklärung, das in den „Misereor-Leitlinien zu Transparenz und zum Umgang mit Fällen von Veruntreuung oder Korruption“ festgeschrieben ist:

- Feststellung von Unregelmäßigkeiten oder begründeter Anfangsverdacht -> eingehende Untersuchung durch die Mitarbeiter der Kontinentalabteilung
- Bestätigung/Verdichtung des Verdachts-> Information der Abteilungsleiter und zuständigen Geschäftsführer (Meldepflicht)
- Bei bewilligten Projekten-> Einschaltung einer verfahrensexternen Prüfgruppe. Gemeinsame Bearbeitung von Kontinentalabteilung und Prüfgruppe; Entscheidung über weitere Bearbeitung (Einholung zusätzlicher Informationen, Auszahlungsstopp, Beratereinsatz, Sonderbuchprüfung, forensische Prüfung, Informationsweitergabe etc.)
- Alle Fälle von Korruptionsverdacht werden zentral bei einer Meldestelle dokumentiert und der Geschäftsführung regelmäßig vorgelegt. Diese erörtert die Fälle und beschließt nötigenfalls weitere Maßnahmen.

- Indikatoren bei der Erfassung:
  - Projektnummer
  - Meldedatum
  - Land
  - Projekttitel
  - Projektträger
  - Bewilligungssumme
  - Mögliche Rückzahlung
  - Tatsächliche Rückzahlung
  - Tatbestand: dies enthält Angaben zu
    - Hinweisgebern
    - Wahrnehmung der Korruption
    - Aktueller Bearbeitungsstand

#### **Beim Kindermissionswerk:**

Es gibt eine koordinierte Bearbeitung bei der Verdachtsklärung = alle Fälle werden über eine Person/ein Organ erfasst und mit Empfehlungen zum weiteren Vorgehen an die Entscheidungsebene (Vorstand) herangetragen.

Indikatoren für die Erfassung der einzelnen Fälle wie bei Misereor + zusätzliche Indikatoren:

- wie früh wurde der Verdacht im Verlauf des Projekts bemerkt
- Schadensumfang, Schadensart
- Sanktionen:
  - Rückforderungsliste mit prozentualer Quote der Rückerstattung;
  - Fördersperre mit überprüfbaren Aufhebungsbedingungen (interne Black List mit Wiedervorlagesystem).<sup>19</sup>

#### **Die koordinierte Verdachtsfallbearbeitung**

→ hat den Vorzug der Gleichbehandlung gleich gelagerter Fälle, woraus mittelfristig eine Ableitung von Handhabungsgrundsätzen möglich wird.

---

<sup>19</sup> Erste Diskussionen im Umfeld der MARMICK haben gezeigt, dass es schwierig sein würde, eine gemeinsame Black List zu führen, weil alle beteiligten Organisationen dafür dieselben Sanktionskriterien haben müssten und die ständige Aktualisierung der Liste einen hohen Abstimmungsaufwand bedeutet.

→ ist die Basis für eine systematische Auswertung der gewonnenen Daten als Jahresbericht an den Vorstand mit Empfehlungen zur Verbesserung der Prävention.

#### WICHTIG:

Hier darf nicht irritieren, dass die Einführung einer systematischen Erfassung von Korruptionsverdachtsfällen und die Verbesserung von Kontrollsystemen zunächst eine höhere Fallzahl erbringen. Dies ist entgegen dem ersten Anschein als Erfolg zu werten. Es bedeutet nicht, dass mehr Korruption stattfindet, sondern dass ein Teil der Korruption, die stattfindet, jetzt schärfer wahrgenommen und bearbeitet wird. Aussagen über die Dunkelziffer werden auch nach Einführung einer systematischen Erfassung und Bearbeitung von Korruptionsverdachtsfällen nur schwer zu treffen sein.

## 2. Systematische Auswertung und Nutzung der Indikatoren

### ✓ Hinweisgeberquote

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| Interne Hinweisgeberquote | ← Qualität der internen Kontrolle        |
|                           | ← Gewähr von Hinweisgeberschutz          |
| Externe Hinweisgeberquote | ← Grad der Vernetzung mit anderen Gebern |
|                           | ← Hinweisgeber aus dem Projektumfeld     |
|                           | ← Gewähr von Hinweisgeberschutz          |

Fazit nach der bisherigen Erfahrung:

Es braucht beide Hinweisgeberquellen. Ein Benchmarking unter den Hilfswerken liegt nicht vor, an dem man bemessen könnte, wie hoch der interne Hinweisgeberanteil auf jeden Fall sein sollte, der ein Indikator für ausreichende Kontrollmechanismen darstellt.

Bei den externen Hinweisgebern kann nach Personen aus dem Projektumfeld und nach Hinweisgebern aus andern Organisationen (Gebern) unterschieden werden. Langfristig wird es sich für ein Hilfswerk auszahlen, wenn Hinweisen nachgegangen wird und der Hinweisgeberschutz dabei gewährleistet werden kann. Erste Erfahrungen zeigen, dass Hinweise umso ernster zu nehmen sind, je mehr konkrete Inhalte sie aufweisen. Wohingegen Hinweise, die zum Zweck der Denunziation eingesetzt werden, meistens sehr allgemein gehalten sind. Manche vertiefte Verdachtsprüfungen lassen sich zur Gewährleistung des Hinweisgeberschutzes als stichprobenartige Prüfungen ankündigen.

### ✓ Ermittlungsquote und Aufklärungsquote

Bereits die Zahl der jährlichen Korruptionsverdachtsfälle, die gemeldet wird, hat eine Signalwirkung. Zusätzlich kann für einen Jahresbericht zum Bereich Korruptionsfallbekämpfung noch abgebildet werden, in wie vielen Fällen ermittelt wurde und in wie vielen Fällen die Ermittlung unterblieb. Die Ermittlungsquote bildet unabhängig vom Ergebnis der Ermittlungen ein Indiz für den Umsetzungsgrad der Korruptionsleitlinien und ist deshalb eine wichtige Rückmeldung an die Führung und die Aufsichtsgremien der Organisation.

Innerhalb der Anzahl der Ermittlungsfälle kann dann zwischen geklärten / nur teilweise geklärten / und nicht aufklärbaren Fällen unterschieden werden. Nicht aufklärbare Fälle weisen in aller Regel auf einen Mangel an ordnungsgemäßer Dokumentation beim Projektpartner hin, so dass bei erneuter Förderung solcher Partner andere Anforderungen an die Finanzverwaltung zu stellen sind.

### ✓ Nutzen der Recherche

Am stärksten stellt sich die Frage des Nutzens von Fallklärung bei der mühsamen Recherche von Altprojekten in Regionen mit hohem Personalwechsel bei der Partnerorganisation und schwacher Dokumentationslage vor Ort. Bei der Frage von Kosten / Nutzen der Ermittlungen dürfen aber nicht nur der Erkenntnisgewinn und die Schaffung der Grundlagen für eine mögliche Rückforderung im Blick sein. Konsequente Aufklärung von Verdachtsfällen verändert auch das Image der Geberorganisation und entfaltet dadurch Präventionswirkung.

### ✓ Verbesserung der Intervention / Techniken der Fallklärung

Eine systematische Korruptionsfallbearbeitung dient durch ihre Dokumentation zugleich dem Wissensmanagement. Terms of Reference für special (forensische) Audits können gesammelt und wieder verwendet werden. Sie müssen nur noch geringfügig auf den einzelnen Fall angepasst werden. Muster im Bearbeitungsverlauf werden mit Anwachsen der Fallsammlung deutlich. Daraus können systematische Wege der Fallbearbeitung abgeleitet werden.



#### ✓ Identifizierung besonders gefährdeter Bereiche

Wenn die systematische Auswertung ergibt, dass einzelne Förderbereiche besonders korruptionsanfällig sind (z.B. Bau), dann kann dort gezielt die Prävention erhöht werden. Z.B. durch Veränderungen bei der Antrags- und Berichtsprüfung und durch die Schulung von Mitarbeitern.

#### ✓ Schadenserfassung und Risikoeinschätzung

Bei den Fällen, deren Verdacht sich als Korruption erwiesen hat ist es wichtig, den Schadensumfang zu ermitteln und zu dokumentieren. Schwierig, aber interessant ist die Risikoeinschätzung, wenn man den gesamten Förderzeitraum mit der Partnerorganisation in den Blick nimmt, denn die Recherche zum Verdachtsfall bezieht sich möglicherweise auf einen kürzeren Zeitraum als die Förderung der Partnerorganisation. Es empfiehlt sich in der Berichterstattung gegenüber Leitung und Aufsichtsgremien zumindest die Gesamtfördersumme mit anzugeben, die an die Partnerorganisation gezahlt wurde, auch dann, wenn nicht der gesamte Zeitraum überprüft werden konnte.

#### ✓ Sanktionen und ihre Umsetzung

Die Anwendung von Sanktionen bei erwiesenem Verdacht von Korruption ist im kirchlichen Bereich noch relativ neu. Sie widerspricht auf den ersten Blick dem partnerschaftlichen Charakter der Zusammenarbeit und sie ist im hierarchischen Kontext von Kirche nicht ohne ‚politische‘ Relevanz. Deshalb ist es wichtig, dass Sanktionen nur auf der Basis eines zweifelsfreien Nachweises von Korruption erfolgen können, angemessen sein müssen und der Zusammenhang von Mittelmissbrauch und Sanktion klar allen Beteiligten kommuniziert werden muss.

Die systematische Erfassung und Auswertung erlaubt mittelfristig die Ableitung von Handlungsgrundsätzen und gewährleistet dadurch eine Gleichbehandlung von gleich gelagerten Fällen. Werden alle Fälle in einem System erfasst, lässt sich die Sanktionierung effizienter bearbeiten.

WICHTIG: Wer der Forderung nach Transparenz und zweckgemäßer Mittelverwendung durch Sanktionierung von Korruption Nachdruck verleiht wird sein Profil als Geberorganisation positiv schärfen und unter den Ehrlichen an Ansehen gewinnen. Ein

solches Image erhöht die eigene Integrität und hat auf Dauer Präventionswirkung, denn es spricht sich herum, dass Korruption ernsthaft geahndet wird.

#### ✓ Ländervergleich mit dem TI Ranking

Die Arbeit in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit schließt die Korruptions-Hochrisikoländer ein. Es ist ab einer größeren Fallzahl von Verdachtsfällen eine hilfreiche Übung, die Länderverteilung der Korruptionsfälle eines Hilfswerkes mit den TI-Rankinglisten abzugleichen um die Aufmerksamkeit für „Lücken“ zu erhöhen.

(<http://www.transparency.de/Korruptionsindizes.1015.0.html>)

### 3. weiterleitende Fragestellungen

- Gibt es weitere Indikatoren, die bei der Korruptionsfallbearbeitung in den Blick zu nehmen sind?
- Welche Aussagen lassen sich aus dem Verhältnis zwischen gemeldeten Verdachtsfällen und erwiesenen Korruptionsfällen ableiten?
- Nach welcher Systematik können die Korruptionsverdachtsfälle inhaltlich klassifiziert werden?

Die gängigen Formen von Korruption lassen sich unter zwei Fragestellungen einordnen:

- (1) Wie ist die Korruption gemacht worden? (z.B. Bestechung, Belegfälschung etc.)
- (2) Wem oder wozu hat sie gedient? (Veruntreuung = Selbstbereicherung einer Person, Zweckentfremdung = die Mittel werden im Projekt, aber für etwas anderes als das Bewilligte eingesetzt, kick back, etc.)

Beim Versuch, die vorhandenen Korruptionsverdachtsfälle einzuordnen hat sich gezeigt, dass wir nur selten die Antwort auf beide Fragen kennen. Deshalb haben wir uns für die statistische Beschreibung der Fälle jeweils nur auf das fokussiert, dass bei der Fallbearbeitung am deutlichsten ins Auge springt: unsere "Wahrnehmung von Korruption".

Die Auswertung ist an diesem Punkt in zweierlei Hinsicht sehr relativ: es geht um unsere Wahrnehmung und wir haben mit der bisherigen Fallzahl bei 7 Kategorien noch keine wirkliche statistische Aussagekraft.

Bisher verwendete Kategorien: Veruntreuung, Zweckentfremdung, gefälschte Anträge, doppelte Finanzierung, Überteuering, Belegfälschung, Sonstige

## Kapitel 3

# VERFAHREN ZUR ANWENDUNG BEI KORRUPTIONSVERDACHT UND IM KORRUPTIONSFALL

Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben das Recht, sich zu weigern, in korruptionsverdächtige Handlungen hineingezogen zu werden. Andererseits haben sie das Recht und die Pflicht, jede Korruptionshandlung, bei der sie Zeuge oder Geschädigter sind, bei ihren Vorgesetzten zu melden und anzuzeigen. Das Recht auf Auskunftsverweigerung gem. § 55 STPO bleibt unangetastet<sup>4</sup>. Betroffene können sich auch an die Ombudsstelle (siehe Kapitel 4.3) wenden.

## 1. Umgang mit Verdachtsfällen

Anonyme Hinweise, Gerüchte von außen und Andeutungen werden nicht ignoriert. Sie bedürfen als Warnsignale insbesondere zum Schutz der Beschuldigten einer sorgfältigen Beachtung und besonderen Analyse, damit Missbrauch ausgeschlossen wird. Bei anonymen Hinweisen wird versucht, die vorhandenen Informationen mit geeigneten Mitteln zu verifizieren.

Verdachtsmomente können sich auf unterschiedlichen Wegen ergeben, z. B. durch

- Beobachtungen und Gespräche auf Dienstreisen;
- Sachberichte, Finanz- oder Buchprüferberichte;
- Hinweisgeber wie externe Buchprüfer, AGEH-Fachkräfte, (lokale) Berater, Mitarbeiter der Partnerorganisationen, Projektzielgruppe, andere Geberorganisationen etc.; zum Schutz der Hinweisgeber (sogenannte „Whistle blower“) kann es notwendig sein, dass die erhaltenen Informationen ausschließlich mit deren Einverständnis verwendet werden. Es muss sichergestellt werden, dass es keine Repressionen gegen Personen gibt, die Fehlverhalten aufdecken.

Werden Unregelmäßigkeiten festgestellt oder besteht ein begründeter Anfangsverdacht, ist eine eingehende Untersuchung, unabhängig von der Mittelquelle (Spendengelder, KH-Mittel, BMZ-Mittel etc.) zu veranlassen. Eine erste Einschätzung und Bewertung des Verdachts erfolgt durch die Bearbeiter der Kontinentalabteilung (InPro und FiZu). Bestätigt oder verdichtet sich der Verdacht, werden umgehend die Abteilungsleitung und der zuständige Geschäftsführer informiert. Sofern bereits bewilligte Projektvorhaben betroffen sind, muss die Auszahlungskontrolle als verfahrensexterne Instanz konsultiert werden. Die Abteilung Zentralstelle hat hierfür eine eigene Prüfgruppe eingerichtet. In Zusammenarbeit mit dieser Gruppe wird entschieden, ob und gegebenenfalls welche weiteren Informationen eingeholt werden müssen und ob es nötig ist, zunächst einen Auszahlungsstopp zu veranlassen.

Weitergehende Informationen zur Klärung des Sachverhaltes können eingeholt werden durch:

- Stellungnahme des Projektträgers;
- Einsatz von Berater(inne)n auf Zeit (BAZ) oder FiZu-Mitarbeiter(innen) vor Ort;
- Andere Partnerorganisationen;
- Sonderbuchprüfung / Peer Review;
- Einbeziehung anderer Geldgeberorganisationen.

---

<sup>4</sup> § 55 StPO Recht zur Verweigerung der Auskunft

(1) Jeder Zeuge kann die Auskunft auf solche Fragen verweigern, deren Beantwortung ihm selbst oder einem der in § 52 Abs. 1 bezeichneten Angehörigen die Gefahr zuziehen würde, wegen einer Straftat oder einer Ordnungswidrigkeit verfolgt zu werden.

(2) Der Zeuge ist über sein Recht zur Verweigerung der Auskunft zu belehren.

## 2. Umgang im Fall von Korruption

Erhärtet sich der Verdacht und kann die Angelegenheit vom Projektträger nicht selbst geregelt werden, wird in Absprache zwischen der Zentralabteilung und der Prüfgruppe der Abteilung Zentralstelle (Federführung) das weitere Vorgehen entschieden. Mögliche Maßnahmen sind hier:

- Zusätzlicher Beratungseinsatz zur Konfliktlösung;
- Einleitung einer sog. forensischen Prüfung. Diese Prüfungen durch externe Wirtschaftsprüfer können neben der Aufklärung des Sachverhalts, der Sicherung von Beweismitteln und Ermittlung des Schadenvolumens insbesondere bei dem Tatbestand einer Unterschlagung auch sämtliche Ausprägungen der Wirtschaftskriminalität umfassen.

Bis zur vollständigen Klärung erfolgen keine Auszahlungen an den Projektträger, andere zuständige oder betroffene Abteilungen im Hause werden informiert. Alle Fälle von Korruptionsverdacht werden in der Abteilung Zentralstelle dokumentiert und der Geschäftsführung regelmäßig vorgelegt. Diese erörtert die Fälle und beschließt nötigenfalls weitere Maßnahmen.

## 3. Sanktionen

Bei Vorliegen nachgewiesener Straftatbestände (z. B. Untreue, Betrug, Bestechung oder Bestechlichkeit) werden alle notwendigen Maßnahmen der Rechtsverfolgung ergriffen. Sie werden unter Einschaltung des Justizariates sowie ggf. eines lokalen Rechtsbeistandes vorbereitet. Mögliche Interventionen sind:

- Einforderung und Durchsetzung von Rückzahlungsansprüchen;
- Einstellung der Zusammenarbeit;
- Weitergabe der Informationen an andere Geldgeberorganisationen.

## 4. Prävention

Angesichts der gravierenden Konsequenzen von Korruptionsfällen muss die Korruptionsprävention ein wesentliches Ziel der Arbeit von MISEREOR sein. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sensibilisiert werden, Korruptionsrisiken frühzeitig zu erkennen und Handlungsmöglichkeiten erhalten. Für sie werden Schulungen durchgeführt (z. B. zum Thema Risikoeinschätzung, Prüfung der Partnerorganisation und Integritätsmanagement).

Ein anderer wichtiger Aspekt der Korruptionsprävention ist die Stärkung der Partnerorganisationen. MISEREOR bezieht Zielgruppen und lokale Akteure ein und ermöglicht so ein „Social Auditing“ durch die kontrollierende Rolle der organisierten Zielgruppen. Vor Ort kann so festgestellt werden, ob die Mittel zweckgerichtet und wirtschaftlich eingesetzt wurden. MISEREOR fördert daher vor Ort Seminare zum Aufbau von internen Kontrollsystemen, Qualifizierungsmaßnahmen zu den Themen Finanzmanagement, Transparenz und „Planning, Monitoring, Evaluation“ (PME) und investiert in lokale Finanzberatung und -qualifizierung. In die Schulungsmaßnahmen werden auch lokale Buchprüfungsfirmen einbezogen. MISEREOR ermutigt die lokalen Zielgruppen, sich bei vermuteten oder tatsächlichen Fällen von Korruption oder Zweckentfremdung an die übergeordnete organisatorische Instanz und an die für das Projekt zuständige Person bei MISEREOR zu wenden.



## Beispiel für die Aufnahme eines Korruptionsverdachts

### Bearbeitung von Korruptionsverdachtsfällen in der Abteilung .....

---

*Hinweis: kursive Texte sind Erläuterungen*

#### **1. Verdachtsfälle sind meldepflichtig.**

Die Meldepflicht ergibt sich aus Punkt .... der Korruptionsleitlinien. Meldestelle ist die Abteilungsleitung.

#### ***Ab wann sprechen wir von Verdacht?***

*Wenn der Gesamteindruck der Informationen es dem Projektreferenten/der Projektreferentin als möglich erscheinen lässt, dass die Projektgelder nicht wie vereinbart (in Umfang und Zweck) verwendet wurden.*

*WICHTIG: Der Referent / die Referentin muss nicht entscheiden, wie gesichert, oder wie schwerwiegend der Verdacht ist --> diese Klärung leistet die Meldestelle Ausland zusammen mit dem Referenten / der Referentin. Die ReferentInnen sind eingeladen, das Gespräch zu suchen!*

#### **2. Inhalt der Verdachtsmeldung**

Wenn sich die ProjektreferentInnen nicht sicher sind, ob ein Verdacht vorliegt, besteht immer die Möglichkeit dies zuerst im persönlichen Gespräch mit der Meldestelle Ausland zu klären.

Die Verdachtsmeldung als solche bedarf der Schriftform und umfasst:

##### **Projekt(e), die im Verdacht stehen**

- Projektnummer(n) und Titel
- Projektträger
- Projektort / Land / Diözese

##### **STAND DER FINANZIERUNG**

- Gesamtbewilligungsvolumen in den möglicherweise vom Verdacht betroffenen Jahren
- Höhe des bisher ausgezahlten Geldes
- Sind Berichte (finanziell) vorhanden? Wurde lt. Aktenlage ordnungsgemäß abgerechnet oder nicht?
- Ist bereits mittels auszahlungsrelevanter Notiz eine „Auszahlungssperre“ und Statusänderung „Sonderfall/Gesperrt“ verhängt?

##### **VERDACHT**

- Worin besteht der Korruptionsverdacht?
  - > inhaltlich
  - > vom Umfang her (soweit das abschätzbar ist)
- seit wann ist der Verdacht bekannt
- wer ist Hinweisgeber, von wo kommt die Information (z.B. andere Institutionen, Projektmitarbeiter selbst oder ein externen Hinweisgeber aus dem Projektumfeld)
- Verweis auf aktenkundige Dokumente in der Aktenablage (soweit vorhanden)



## Beispiel für die Aufnahme eines Korruptionsverdachts

### SPENDER

- gibt es Spendergruppen, Vereine, Einzelspender, Pfarreien
- > bitte auch die Diözese angeben, aus der die Spender kommen.
- in wie weit ist die Spenderkommunikation bereits vorinformiert

### MÖGLICH, aber nicht verpflichtend:

Der Projektreferent/die Projektreferentin kann die nächsten Schritte zur Verdachtsklärung selbst vorschlagen.

### 3. Kommunikation zu Korruptionsverdachtsfällen

Informationen zu Korruptionsverdachtsfällen und zu erwiesener Korruption sind für jedes Hilfswerk sehr sensible Daten:

Details (Namen, Zahlen) sind nur bei den hausinternen Beteiligten zu nennen, die am Korruptionsverdachtsfall arbeiten.

Für die Kommunikation außerhalb des Werkes liegt es in der Zuständigkeit der Spenderkommunikation und der Öffentlichkeitsarbeit, ggf. in Abstimmung mit dem Vorstand verbindliche Sprachregelungen zu schaffen.

Die Kommunikation mit anderen Geberorganisationen, Auditbüros etc. ist im Zuge der Fallbearbeitung mit der Meldestelle Ausland abzustimmen.

**SORGFÄLTIGER SPRACHGEBRAUCH** ist dringend erforderlich. Der Verdacht von Korruption kann auch - gerade im kirchlichen Kontext - als Mittel der Denunziation gebraucht werden. Es ist also wichtig in der Kommunikation gegenüber Dritten, im Zuge der Recherchen klar zu stellen, dass die Zuständigen dabei sind einen Verdacht zu klären. Die Situation ist ergebnisoffen!

Verschwiegenheit: wo es sich als Lehrbeispiel eignet, kann hausintern anonym über Fälle gesprochen werden. Insgesamt gilt aber, dass das Wissen zu Verdachtsfällen und zu erwiesenen Korruptionsfällen im Detail nur dort kommuniziert werden soll, wo es dienstlich von Belang ist.

### 4. Zuständigkeiten bei der Bearbeitung des Verdachtsfalles

**Grundsatz:** Bearbeitung des Korruptionsverdachtsfalles und deren Dokumentation ist Aufgabe des zuständigen Projektreferenten. Die Meldestelle fungiert hier als Fachberatung und als Bindeglied zum Vorstand.

**Die Meldestelle Ausland koordiniert** die Bearbeitung der Korruptionsverdachtsfälle und führt Sie in gebündelter Form dem Vorstand zur Entscheidung zu:

- zur Frage, wie ermittelt werden soll
- ob und in welchem Umfang während der Ermittlung Auszahlungen / weitere Bewilligungen gestoppt werden.



## Beispiel für die Aufnahme eines Korruptionsverdachts

Der Projektreferent / die Projektreferentin erhält die Entscheidung des Vorstandes über eine Notiz der Meldestelle Ausland und setzt die Entscheidung um. Über die wichtigen Arbeitsschritte und die Ergebnisse der Verdachtsprüfung wird die Meldestelle vom Referenten zeitnah informiert. Bei der Bearbeitung von Korruptionsverdachtsfällen ist auf eine besonders sorgfältige Dokumentation in der Projektakte zu achten.

Sobald die Ermittlung zu ausreichend relevanten Ergebnissen führt legt die Meldestelle den Fall zur endgültigen Entscheidung (Auflösung des unbegründeten Verdachts oder Sanktionierung wegen erwiesenem Verdacht) vor. Auch hierzu erhält der Referent einen schriftlichen Vermerk über die Vorstandsentscheidung und setzt die Entscheidung um.

Erweist sich ein Korruptionsverdacht im Zuge der Bearbeitung als unbegründet ist dies vom Referenten eindeutig in der Projektakte zu vermerken.

Wegen des hohen Konfliktpotenzials und der juristischen Relevanz werden die entscheidenden Dialogschritte mit dem betroffenen Projektpartner und Projektträger mit Doppelunterschrift vorgenommen. Werden höherrangige Stellen (z.B. Nuntiatur, Nationaldirektor) kontaktiert unterschreibt der Präsident des Werkes. Die Unterschriftenvorgaben sind in aller Regel im Vermerk zur Vorstandsentscheidung enthalten.

### 5. Abschluss der Bearbeitung eines Korruptionsfalles

Bei der Meldestelle bleibt der Korruptionsfall solange auf der Liste der "Korruptionsfälle in Bearbeitung" bis die Vorstandsentscheidungen umgesetzt sind. Anschließend wird der Fall auf die "Liste der abgeschlossenen Korruptionsverdachtsfälle" gesetzt.

Diese Sammlung wird von der Meldestelle Ausland und der AG Korruptionsprävention später für Auswertungen und Verbesserung in der Korruptionsprävention- und Bekämpfung genutzt werden.



1. Stand der Bearbeitung bereits besprochener Fälle

Nr.	Projekt / Bewilligung und Auszahlungsbetrag Projektträger=T / Hinweisegeber-Information- onsquelle	Inhalt des Korruptionsverdachts	Verdacht bekannt seit	Entscheidung Vorstand	Auszahlungs- sperre	Stand in der Bearbeitung - abschließende Vorstandsentscheidung
je- der Fall hat ei- ne Nu- m- me- r	Neben den obigen Daten werden hier auch wichtige Spender und Spendergruppen für das Projekt genannt	Soweit bekannt	Wer hat zuerst etwas bemerkt, wann erfuhr das KMW davon?	Kann auch im Verlauf der Fallbearbeitung ein Ablauf von Entscheidungen sind, diese dann jeweils mit Datum ausweisen	Wenn noch nicht alles ausgezahlt ist	Hier werden alle inhaltlich neu hinzukommenden Informationen vermerkt +welche Recherchen laufen gerade + Entscheidungsvorschläge für den Vorstand.

2.Neue Korruptionsverdachtsfälle

(neu i.S. v. der Meldestelle bekannt geworden)

NR	Projekt / Projektträger / Hinweisegeber-Information- quelle	Inhalt des Korruptionsverdacht	Verdacht bekannt seit	Stand in der Bearbeitung - Entscheidungsbedarf	Auszahlungs- sperre

Mit der Liste ist die Meldestelle regelmäßig im Führungsgremium der Organisation. Ein Fall gilt als abgeschlossen, wenn die Leitung dies ausdrücklich entscheidet. Die abgeschlossenen Fälle werden zur Auswertung in eine eigene Liste übertragen.

## Eindrücke aus der Diskussion im Anschluss an die Präsentation von Sonja Grolig und Ina Betten

Im Verlauf des Forums kam die Forderung nach einer gemeinsamen *Blacklist* aller kirchlichen Einrichtungen auf, um andere Organisationen vor Trägern aus bestehenden bewiesenen Korruptionsfällen zu warnen. Dagegen spreche das Fehlen einheitlicher Kriterien für die Handhabung von Fördersperren, Fragen seien unter anderem: Wird eine Organisation oder eine Person gesperrt? Wie lange gilt die Sperre bzw. wie kann sie aufgehoben werden? Als abgeschwächte Form wurden *Blacklists* innerhalb der Konfessionen vorgeschlagen, da vor allem die Diözesen ein Interesse an den Erkenntnissen der Hilfswerke haben, da diese bei Nichtbewilligung oft als nächste Geber in Frage kommen. Die Deutsche Bischofskonferenz wurde für die Betreuung einer solchen Liste vorgeschlagen.

Es wurde in diesem Kontext noch einmal darauf hingewiesen, dass bereits eine *Whitelist* mit seriösen Wirtschaftsprüfern existiert, die heute schon bei Misereor konsultiert werden kann.

Bei der Einführung der systematischen Bearbeitung von Korruptionsverdachtsfällen in der Mitarbeiterschaft ist es wichtig, die Meldepflicht ganz konkret in den Arbeitsalltag hinunterzubrechen: an wen muss ich mich wenden und wie sind die nächsten Schritte?

Bei der Einrichtung einer Meldestelle muss dieser Zeit für die Bearbeitung eingeräumt werden, damit eine offene und konsequente Bearbeitung nicht schon durch die Zusatzbelastung verhindert wird.

Auch für den Sprachgebrauch ist ein sensibler Umgang zu verwenden: zunächst bearbeitet man einen Korruptionsverdacht (und keine Korruption), auch die Bezeichnung „Störfall“ stieß auf Widerspruch.

Durch die Einführung einer klaren Bearbeitung steigen zunächst einmal die Fälle, von Anfang an sollte dies – auch an die Geschäftsleitung – als gewünschtes Ziel kommuniziert werden: es gibt nicht auf einmal mehr Korruptionsverdachtsfällen, sondern es werden mehr aufgedeckt, was ein positives Zeichen ist.

Es wurde ein Fachaustausch in Bezug auf den Vergleich von Instrumenten und Methoden gewünscht. Auch der Vergleich von durch Prozentzahlen anonymisierten Statistiken wie die Hinweisgeberquote oder die Quote der erfolgreichen Rückzahlungen könnte ein erster Schritt Richtung größerer Kooperation sein. Die Kommunikation unter den Werken erfordert allerdings eine Klarheit innerhalb der Werke. Gerade eine tabellarische Auflistung aller Fälle inklusive der zugehörigen Vorstandsentscheidungen hilft dabei, Regeln zu erstellen. Nach vier vergleichbaren Fällen mit ähnlichen Beschlüssen, kann man bei dem fünften Fall eine Grundsatzentscheidung erbitten oder eine abweichende Entscheidung mit Verweis auf die Vorfälle in Frage stellen.

Bei erwiesenen Fällen von Korruption wurde über die Durchsetzung von Rückzahlungsforderungen gesprochen. Einige Werke haben bereits erfolgreich Rückzahlungen ohne nationaljuristische Verfahren – dann aber oft mit Druck über die Kirchenhierarchie – bewirkt, andere haben sich bereits in Verfahren versucht, die Verfahren endeten dann oft mit einer vorzeitigen Einigung.

Wichtig ist, dass man sich mit einer konsequenten Verfolgung vor Ort positioniert und sich Respekt verschafft; nichts ist schädlicher, als wenn lokale Partner wissen, dass man über einen Missstand informiert ist und den letzten Schritt der Sanktion scheut.

Einstimmig wurde festgestellt, dass eine systematische Bearbeitung von Korruptionsverdachtsfällen wünschenswert ist und langfristig in der Öffentlichkeit zu einem Imagegewinn führen kann. In diesem Sinne wurde als Fernziel ein Austausch im globalen Norden über die Südpartner verabredet.

Aus dem Teilnehmerkreis gab es Interesse an einem Austausch über den Einsatz und die Nutzung von *special audits*. Volker Gerdesmeier von Caritas International ist bereit, die Anfragen zu koordinieren.


# Forum 12: Lohnt sich die Transparenz? Erfahrungen mit der Veröffentlichung eines Korruptionsfalls

Ueli Locher

---

**HEKS**  
**Im Kleinen Grosses bewirken**

Ueli Locher, Direktor HEKS  
Evangelische Akademie Bad Boll  
23. Januar 2015

**HEKS** 

Im Kleinen Grosses bewirken

**Das Profil**

- HEKS ist das Hilfswerk der evangelischen Kirchen der Schweiz
- Christliche Werte und Menschenrechte sind die Grundlage unseres Handelns
- Themenkompetenz
- Nähe zu den Menschen
- Wirkung und Transparenz



**HEKS** 

## HEKS Projektländer



## HEKS in Zahlen

- Rund 200 Projekte in 35 Ländern weltweit
- Sechs Regionalstellen in der Schweiz mit 50 Projekten
- 423 fest angestellte Mitarbeitende (im In- und Ausland)
- Jahresumsatz:  
66,6 Mio. Franken (Stand 2013)
- Verwaltungskosten: 13.2%



### Der Vorfall

- Mehrjähriges Projekt der Humanitären Hilfe im Niger
- 2007: Dringender Betrugsverdacht gegen lokalen Mitarbeiter v. HEKS
- Bericht einer Partnerorganisation von HEKS (Christian Aid)
- Finanzierungen von diversen Partnern in der Schweiz und im Ausland



HEKS 

### Die unmittelbare Reaktion

- Mitglied der Geschäftsleitung macht erste Abklärungen vor Ort
- Konfrontation der Verantwortlichen mit den Vorwürfen
- Sicherung sämtlicher Unterlagen und Daten im Büro in Niamey
- Suspendierung des Verdächtigen
- Vorbereitungen für unabhängigen Audit



HEKS 

### Die Abklärungen

- Beauftragung einer Auditfirma mit der Prüfung der Bücher
- Aufforderung an den Beschuldigten, Belege/Erklärungen beizubringen
- Treffen mit lokalen Partnerorganisationen
- Abschliessender Auditbericht: Fehlbetrag rund 900'000 CHF



### Die Konsequenzen

- Fristlose Entlassung des lokalen Verantwortlichen
- Anklage vor Strafgericht in Niamey wegen Betrugs und untreuer Geschäftsführung
- Inhaftierung des Verdächtigen (später Verurteilung zu über zwei Jahren Gefängnis)
- Information der wichtigsten Partner im Niger und in Europa



### Die Mitwissenden

- Rund zwei Dutzend Mitarbeitende von HEKS
- Partnerorganisationen: Christian Aid, Act international, Glückskette, DEZA
- Lokale Partnerorganisationen vor Ort
- Wichtige Stakeholder im Niger: Schweizer Botschaft, zuständige Ministerien, NGOs



### Die Kommunikation

- Relativ grosser Kreis von Mitwissenden
- Chance relativ gross, dass in den Medien aufgegriffen wird
- Schadensbegrenzung durch Transparenz
- Aktive, offensive, umfassende Kommunikation bei Medien und ausgewählten Stakeholdern
- Timing
- Persönliche Information an Veranstaltungen





### Die Reaktionen

- Kritische Rückfragen:  
Verantwortlichkeiten?  
Kontrollmechanismen? Lehren?  
Deckung des Schadens?
- Transparenz und Mut zur  
Kommunikation als überwiegend  
positives Echo
- Keinerlei Einfluss auf Spenden
- Anerkennung in den Medien und in  
kirchlichen Kreisen



HEKS 𑄀𑄁

### Die Lehren

- Völlige Neugestaltung und  
Verschärfung der internen  
Kontrollen (Controlling-Manual)
- Neue Terms of Reference für Audits
- Anpassung der Pflichtenhefte der  
Desk officers
- Transparenzkodex



HEKS 𑄀𑄁

Im Kleinen Grosses bewirken

---

**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.**

**HEKS** 

# Eindrücke aus der Diskussion im Anschluss an die Präsentation von Ueli Locher

*Protokoll: Hartwig Euler*

Rückfragen der Teilnehmenden:

*Im Nachgang wurden die Verwaltungsstrukturen in der Organisation und auch in den Gastländern gestärkt. Konnte dies bei gleichbleibenden Verwaltungskosten umgesetzt werden?*

Nein. Aufgrund der Einführung von verbesserten Instrumenten in der Korruptionsprävention und der gleichzeitigen Einstellung von mehr Personal, das insbesondere für die Kontrolle des Mitteleinsatzes zuständig ist, kommt es zu höheren Kosten. Diese werden nicht den Verwaltungs- sondern den Programmkosten zugerechnet. Insgesamt bedarf es auch hier an einem „mehr“ an Kommunikation, um den erhöhten Kostenaufwand z. B. für das externe Audit, für mehr interne Sensibilisierung, für mehr Schulung zu erläutern.

*Fand auch im Niger eine öffentliche Diskussion / Kommunikationsoffensive statt?*

Im Niger wurden nur vereinzelte Partner informiert. Es kam zu keiner gezielten Öffentlichkeitsarbeit. Im Niger wurde die strafrechtliche Verfolgung des Betrugsvorgangs angestoßen. Diese endete mit der Verurteilung des Mitarbeiters. Auf das Einklagen der veruntreuten Gelder wurde verzichtet, da die Gelder mittlerweile verschwunden / ausgegeben waren.

*Wie haben Sie in der Schweiz kommuniziert, dass so viel Spendenmittel zweckentfremdet wurden? Haben Ihre Spender die Erstattung der veruntreuten Gelder gefordert?*

Ein großer Projektpartner – Christian Aid – hat die Rückerstattung der durch Korruption veruntreuten Mittel gefordert. HEKS hat mit Christian Aid ausgehandelt, dass die von Christian Aid eingebrachten Mittel nunmehr über HEKS in das weiterhin bestehende Projekt eingebracht werden. Finanziert wurden diese Nachfolgeprojekte aus dem Erlös eines Liegenschaftsverkaufs,

der schon lange geplant war. Für die Behebung des Schadens mussten also keine Spendengelder eingesetzt werden.

*Kommuniziert HEKS auch weiterhin seine Korruptionsfälle, z. B. im Jahresbericht?*

Einen solch großen Schadensfall hat es zum Glück seither nicht mehr gegeben. Im Jahresbericht wird nicht über einzelne z. B. auch kleinere Korruptionsfälle berichtet. HEKS weist jedoch in einer Hauszeitschrift auf kleinere Einzelfälle hin (z. B. Projekt „Food for Work“ in Kambodscha, Zweckentfremdung von \$ 1.500,--. Der Gegenwert musste durch ehrenamtliche Leistungen „abgearbeitet“ werden. Die Gegenleistung wurde erbracht).

Die verschiedenen Erfahrungen mit Korruption haben aufgezeigt, dass es nicht ausreicht, dem Vertragspartner Vertrauen entgegenzubringen. Die Zusammenarbeit muss deutlich und klar abgestimmt und kommuniziert werden. Im eigenen Haus muss die Kommunikationsstrategie von der Geschäftsführung vorgegeben und vorgelebt werden (top down). Die Mitarbeitenden müssen dies aber auch mittragen und offen und transparent z. B. über Verdachtsfälle kommunizieren. Das Vorgehen hat sich insgesamt positiv auf die Betriebskultur ausgewirkt.

*Welche Empfehlungen geben Sie bezüglich der erforderlichen Strukturen in den Gastländern?*

HEKS arbeitet mit Landesdirektoren, die alle über die Strategie informiert sind. Die regionalen Büros haben die Kontrollverantwortung. Dort muss auch den Auditfirmen „auf die Finger geschaut“ werden. HEKS arbeitet mit Listen für zu beauftragende Auditfirmen. Hier besteht mehr Kooperationsinteresse. Die Hilfswerke könnten z. B. hinsichtlich der Zusammenarbeit mit externen Partnern mehr zusammenarbeiten / sich austauschen. Auch könnte es mehr Austausch beim Fachpersonal für Verwaltungs- und Kontrollfragen geben.

## Verzeichnis der Autorinnen und Autoren, Tagungsleitung, Moderation, Protokoll

Althaus, Prof. Dr. Rüdiger	Lehrstuhl für Kirchenrecht, Theologische Fakultät Paderborn
Ammerschuber, Luise	Good Governance & Accountability Program Officer, Salvation Army Switzerland, Austria & Hungary, Bern/CH
Aschoff-Ghyzcy, Dr. Christiane	Gutachterin, Köln
Betten, Ina	Referentin für finanzielle Zusammenarbeit, Abteilung Afrika und Naher Osten, Misereor, Aachen
Dehn, Christoph	Vorstand, Kindernothilfe e. V., Duisburg
Detscher, Michael	Dipl. Päd., Berater/Consultant, Weilerswist
Euler, Hartwig	Arbeitskreis „Lernen und Helfen in Übersee“ e. V. (AKLHÜ), Bonn
Ferguson, Johannes	Leiter Sektorvorhaben Antikorruption und Integrität, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Eschborn
Gerdemeier, Volker	Leiter Qualitätsmanagement und Controlling, Caritas international, Freiburg
Grolig, Sonja	Leiterin der Arbeitsgruppe Kirchliche Entwicklungszusammenarbeit, Transparency International Deutschland e. V., Aachen
Heidtmann, Dr. Dieter	Pfarrer, Studienleiter für Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsethik, Evangelische Akademie Bad Boll
Hippler, Michael	Leiter, Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe, Misereor, Aachen
Kawohl, Willi	Stellvertretender Leiter der Arbeitsgruppe Kirchliche Entwicklungszusammenarbeit, Transparency International Deutschland e. V., Köln
Kaulitz, Martin	Abteilungsleiter Risikomanagement, Diakonie Württemberg, Stuttgart

Klug, Gabriele C.	Mitglied des Vorstands, Transparency International Deutschland e. V., Berlin
Locher, Ueli	Direktor des Hilfswerks der Evangelischen Kirchen Schweiz (HEKS), Zürich/CH
Lutz, Ingrid	Theaterpädagogin, Institut für Theatertherapie, Berlin
Mertes SJ, Pater Klaus	Kollegsdirektor, Kolleg St. Blasien
Ossanna, Eva	Trainerin, Contract KG - Unternehmensberatung für Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Projektmanagement, Karlsruhe
Pfahler, Dr. Karl	Leitung, Referat Afrika, Kindernothilfe e. V., Duisburg
Pohlkamp, Stefan	Aachen
Rehren, Olaf	Geschäftsführer, Evangelisches Missionswerk in Deutschland (EMW), Hamburg
Reichel, Jürgen	Generalsekretär, Evangelische Mission in Solidarität (ems), Stuttgart
Schütte, Sofie Arjon	Advisor, U4 Anti-Corruption Centre, Bergen/NO
Schwegmann, Claudia	International Aid Transparency Initiative (IATI), Wedemark
Stückelberger, Prof. Dr. Christoph	Gründer und Direktor, Globethics.net, Genf/Basel/CH
Wörner, Beate	Journalistin, Fellbach
Zeese, Wolfgang	Stabsreferat Strategisches Management, Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst, Berlin

# Tagungsprogramm

## Mut zur Transparenz – ein Prozess

Korruption gibt es überall, auch in der Entwicklungszusammenarbeit der Kirchen. Lange Zeit war es tabu, darüber zu reden. Aber Kirchen und die mit ihnen verbundenen Missionswerke und Entwicklungsorganisationen haben eine Vorbildfunktion in der Gesellschaft, deshalb müssen sie auch bei der Korruptionsprävention vorangehen. Die Bekämpfung von Korruption und die Einführung von Verhaltensstandards ist ein Qualitätsmerkmal für den Umgang mit anvertrauten Mitteln, an dem sich die Glaubwürdigkeit der beteiligten Organisationen messen lassen muss.

## Mut zur Transparenz – „Bad Boll I“

Vor sieben Jahren haben verschiedene Missions- und Entwicklungswerke der Kirchen auf Initiative von Transparency International Deutschland auf einer Tagung in der Evangelischen Akademie Bad Boll konkrete Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption in der Entwicklungsarbeit verabredet. Dazu gehören die Bewusstseinsbildung beim Personal, Präventionsmaßnahmen in der Projektplanung und in der Mittelverwaltung, eine stärkere Beteiligung der Zielgruppen und eine zielgerichtete Kontrolle. Die Korruptionsproblematik ist kein Tabuthema mehr.

## Mut zur Transparenz – „Bad Boll II“

Auf einer zweiten Tagung im Jahr 2011 wurden die Erfahrungen mit diesen Maßnahmen ausgewertet und die Instrumente verfeinert. In der Zwischenzeit wurden die Korruptionsprävention und -bekämpfung in vielen Werken systematisiert. Die Erfolge der Maßnahmen sind nachweisbar. Der „Mut zur Transparenz“ zählt sich aus.

## Mut zur Transparenz – „Bad Boll III“

Inzwischen sind aber auch neue Herausforderungen hinzugekommen, die vor drei Jahren noch nicht im Blick waren, z. B. in den rechtlichen Rahmenbedingungen und in den Anforderungen an eine gute Organisationsführung. Die dritte Fachtagung stellt deshalb nicht nur innovative Ansätze der Korruptionsprävention vor, sondern fragt auch nach der Verantwortung der Führungskräfte und wirft einen Blick über den Tellerrand zu internationalen Akteuren außerhalb der deutschen kirchlichen Werke.

## Chatham House Rules

Die Teilnehmenden an der Tagung verpflichten sich zur Vertraulichkeit. Der Erfahrungsaustausch in einem geschützten Raum und die gemeinsame Reflexion bei der Suche nach Lösungsansätzen sollen im Mittelpunkt der Tagung stehen. Dazu sind selbstverständlich auch Teilnehmende, die nicht an den ersten beiden Tagungen teilgenommen haben, sehr willkommen.

Herzliche Einladung in die Evangelische Akademie Bad Boll  
Dr. Dieter Heidtmann

## Mittwoch, 21. Januar 2015

16:30	<b>Ankommen und Kennenlernen bei Kaffee und Butterbrezeln</b>
17:00	<b>Begrüßung</b> Dr. Dieter Heidtmann, Evangelische Akademie Bad Boll Michael Detscher, Moderator
17:20	<b>Korruption bekämpfen. Nächste Schritte für Hilfswerke, Missionen und Kirchen</b> Prof. Dr. Christoph Stückelberger, Globethics.net Erfahrungsaustausch und Diskussion im Plenum
18:40	<b>Abendessen</b>
19:30	<b>Widerspruch aus Loyalität</b> Pater Klaus Mertes SJ, Kolleg St. Blasien
21:00	<b>Tagesausklang im Café Heuss</b>

## Donnerstag, 22. Januar 2015

8:00	<b>Andacht</b> Dr. Dieter Heidtmann, Evangelische Akademie Bad Boll
8:20	<b>Frühstück</b>
9:00	<b>Wo stehen wir in der Korruptionsbekämpfung?</b> Impuls: Gabriele Klug, Transparency International Erfahrungen aus den kirchlichen Entwicklungswerken
10:30	<b>Kaffee/Tea</b>
11:00	<b>Thematische Foren I:</b> <b>Forum 1: Zentrale Elemente der Korruptionsprävention und -bekämpfung. Eine Einführung</b> Willi Kawohl, Management Consultancy  <b>Forum 2: Integriertes Compliance-Management</b> Teil I: Eine Performance Dr. Wolfgang Zeese, Brot für die Welt Eva Ossanna, Contract Ingrid Lutz, Institut für Theatertherapie

## Forum 3: Transparenz in der nicht-staatlichen Entwicklungszusammenarbeit: International Aid Transparency Initiative

Claudia Schwegmann, IATI

## Forum 4: Die Förderung von Integrität im Rahmen von festen Partnerschaftsbeziehungen

Jürgen Reichel, EMS

## 13:00 Mittagessen

## 14:30 Thematische Foren II:

**Forum 5: Integriertes Compliance-Management**  
Teil II Reflexionen zur Performance  
Dr. Wolfgang Zeese, Brot für die Welt  
Eva Ossanna, Contract  
Ingrid Lutz, Institut für Theatertherapie

## Forum 6: Partizipatives Monitoring als Instrument der Korruptionsprävention in der Entwicklungszusammenarbeit

Dr. Christiane Aschoff-Ghyczy, Gutachterin  
Dr. Karl Pfähler, Kindernothilfe

## Forum 7: Kirchenrechtliche Instrumente zur Korruptionsbekämpfung in der römisch-katholischen Kirche

Prof. Dr. Rüdiger Althaus, Theologische Fakultät Paderborn

## Forum 8: Lösungsansätze für Krisensituationen, in denen die Regeln nicht greifen

Volker Gerdesmeier, Caritas international

## 16:30 Kaffee und Kuchen

## 17:00 Früchte der Transparenz: „Best practices“ aus der Korruptionsbekämpfung

Sofie Arjon Schütte PhD, U4 Anti-Corruption Centre  
Johannes Ferguson, GIZ  
Luise Ammerschuber, Salvation Army

## 18:30 Abendessen

## 20:00 Miteinander im Gespräch im Café Heuss

## Freitag, 23. Januar 2015

## 8:00 Andacht

Dr. Dieter Heidtmann, Evangelische Akademie Bad Boll

## 8:20 Frühstück

## 9:00 Tageseinstieg im Plenum

## 9:15 Thematische Foren III:

**Forum 9: Wie führen wir den Dialog mit Partnern, wenn ein Korruptionsverdacht besteht?**  
Olaf Rehren, EMW

## Forum 10: Risikomanagement und Haftung der Vorstände und Aufsichtsgremien

Martin Kaulitz, Diakonie Württemberg

## Forum 11: Nutzen einer systematischen Bearbeitung von Korruptionsverdachtsfällen für eine verbesserte Prävention

Sonja Grolig, Kindernothilfe  
Cornelia Füllkrug-Weitzel, Brot für die Welt  
Michael Hippler, Misereor  
Olaf Rehren, EMW

## Forum 12: Lohnt sich die Transparenz? Erfahrungen mit der Veröffentlichung von Korruptionsfällen

Ueli Locher, HEKS

## 10:30 Ein Streifzug durch die Themenforen der Tagung mit Vorschlägen zur Weiterarbeit

Zur Unterstützung gibt es Kaffee und Tee für unterwegs

## 11:00 Korruptionsprävention und -bekämpfung als Führungsaufgabe

Podiumsdiskussion mit:  
Christoph Dehn, Kindernothilfe  
Cornelia Füllkrug-Weitzel, Brot für die Welt  
Michael Hippler, Misereor  
Ueli Locher, HEKS  
Olaf Rehren, EMW

## 12:30 Vereinbarungen zur Weiterarbeit

## 13:00 Ende der Tagung mit dem Mittagessen

## Anfragen

richten Sie bitte an:  
Evangelische Akademie Bad Boll  
Dr. Dieter Heidtmann  
Sekretariat Conny Matscheko  
Telefon 0 71 64 79-232  
Telefax 0 71 64 79-2323  
conny.matscheko@ev-akademie-boll.de

## Tagungsnummer

62 01 15

## Anmeldung

erbitten wir bis spätestens 13. Januar 2015. Sie erhalten eine Anmeldebestätigung.

## Kosten der Tagung

Kursgebühr 50,00 €

## Vollverpflegung

im Einzelzimmer mit Dusche/WC 184,50 €

im Zweibettzimmer mit Dusche/WC 155,30 €

## Verpflegung

ohne Übernachtung 64,70 €

In allen Preisen ist die gesetzliche Mehrwertsteuer enthalten. Ermäßigung auf Anfrage möglich.

Kosten für nicht eingenommene Mahlzeiten können wir leider nicht erstatten.

Geschäftsbedingungen siehe: [www.ev-akademie-boll.de/agb](http://www.ev-akademie-boll.de/agb)



## Tagungsort

Evangelische Akademie Bad Boll  
Akademieweg 11  
73087 Bad Boll  
Telefon 0 71 64 - 79 0  
Telefax 0 71 64 - 79 240

Als Haus der Evangelischen Landeskirche in Württemberg lädt die Akademie ein zum Gespräch über drängende Fragen der Gesellschaft. Mit ihren Aktivitäten will sie Gemeinsamkeit und Engagement in der Gesellschaft stärken und Antwortsuchenden Orientierung bieten. Sie ermöglicht zu Klärungen im Geist christlicher Humanität und Toleranz. In ihrem Wirtschaften richtet sich die Akademie nach Kriterien der Nachhaltigkeit. Sie ist nach dem europäischen EMAS-Standard zertifiziert.

## Anreise mit dem PKW

über die Autobahn A8 Stuttgart-München, Ausfahrt Aichelberg, Weiterfahrt Richtung Göppingen, nach ca. 5 km rechts Abzweigung Bad Boll, nach ca. 300 m, zweite Einfahrt rechts zur Akademie.

## mit der Bahn

bis Göppingen. Die Evangelische Akademie Bad Boll bietet am 21. Januar 2015 um 16.10 Uhr ab Göppingen Bahnhof einen kostenlosen Shuttle-Service an. Ansonsten Transfer mit Linienbus Nr. 20 ab ZOB Göppingen (100 m links vom Bahnhofsgelände). Bussteig K nach Bad Boll, Haltestelle Ev. Akademie/Reha-Klinik oder Transfer mit dem Taxi ab Bahnhof Göppingen (Dauer jeweils ca. 20 Minuten).

## mit dem Flugzeug

bis Flughafen Stuttgart-Echterdingen. Transfer mit Hardy's Taxi (07161 950023)

## Tagungsleitung

Pfarrer Dr. Dieter Heidtmann, Studienleiter Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsethik, Evangelische Akademie Bad Boll

Michael Detscher, Dipl. Päd., Berater/Consultant, Köln

Sonja Grolig, Sprecherin der Arbeitsgruppe Kirchliche Entwicklungszusammenarbeit, Transparency International Deutschland e.V., Köln

**Mitwirkende Arbeitsgruppe Kirchliche Entwicklungszusammenarbeit, Transparency International Deutschland e.V.**

Dr. Christiane Aschoff-Ghyczy, Gutachterin, Köln  
Karin Döhne, Leiterin Abteilung Afrika, Brot für die Welt, Berlin

Clemens Ecken, Kindernothilfe e.V., Duisburg  
Hartwig Euler, Arbeitskreis „Lernen und Helfen in Übersee“ e.V. (AKLHÜ), Bonn

Willi Kawohl, Management Consultancy, Köln  
Angela Reitmaier, Beraterin, Berlin

**Weitere Mitwirkende**  
Prof. Dr. Rüdiger Althaus, Theologische Fakultät Paderborn  
Luise Ammerschuber, Good Governance & Accountability Program Officer, Salvation Army, Bern

Ina Betten, Misereor, Aachen  
Christoph Dehn, Vorstand Kindernothilfe e.V., Duisburg

Johannes Ferguson, Leiter Sektorvorhaben Antikorruption und Integrität, GIZ, Eschborn  
Cornelia Füllkrug-Weitzel, Präsidentin Brot für die Welt, Berlin

Volker Gerdesmeier, Leiter Qualitätsmanagement und Controlling, Caritas international, Freiburg  
Michael Hippler, Leiter Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe, Misereor, Aachen

Martin Kaulitz, Abteilungsleiter Risikomanagement, Diakonie Württemberg, Stuttgart  
Gabriele C. Klug, Vorstand Transparency International Deutschland e.V., Köln  
Pater Klaus Mertes SJ, Kollegsdiplom, Kolleg St. Blasien  
Eva Ossanna, Trainerin, Contract Karlsruhe  
Ueli Locher, Direktor, Hilfswerk der Evangelischen Kirchen Schweiz (HEKS), Zürich/Schweiz  
Ingrid Lutz, Theaterpädagogin, Institut für Theatertherapie, Berlin  
Dr. Karl Pfähler, Kindernothilfe e.V., Duisburg  
Olaf Rehren, Geschäftsführer Evangelisches Missionswerk in Deutschland (EMW), Hamburg  
Jürgen Reichel, Generalsekretär Evangelische Mission in Solidarität (ems), Stuttgart  
Sofie Arjon Schütte PhD, U4 Anti-Corruption Centre, Bergen/Norwegen  
Claudia Schwegmann, International Aid Transparency Initiative (IATI), Wedemark  
Prof. Dr. Christoph Stückelberger, Executive Director Globethics.net, Genf/Schweiz  
Dr. Wolfgang Zeese, Stabreferat Strategisches Management, Brot für die Welt, Berlin

## Wirtschaft, Globalisierung, Nachhaltigkeit

## Programm

**Zielgruppe**  
Führungskräfte und Mitarbeitende der kirchlichen Hilfs- und Missionswerke sowie von Nicht-regierungsorganisationen in der Entwicklungszusammenarbeit.

**Kooperationspartner**  
**MISEREOR**  
DHR HILFswerk

**Brot für die Welt**

**Kinder DIE STERNINGER**  
MISSIONSWERK

**TRANSPIRENCY INTERNATIONAL**  
Deutschland e.V.

**Evangelische Akademie**  
Bad Boll

## Mut zur Transparenz III

Korruptionsbekämpfung in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit

21. - 23. Januar 2015  
Evangelische Akademie Bad Boll



In Kooperation mit:  
Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e.V.  
Brot für die Welt  
Kindermissionswerk „Die Sterninger“  
Kindernothilfe e.V.  
Transparency International Deutschland e.V.

**Evangelische Akademie**  
Bad Boll

## Korruptionsprävention braucht Ihre Unterstützung!

Transparency International Deutschland e. V. arbeitet deutschlandweit an einer effektiven und nachhaltigen Bekämpfung und Eindämmung der Korruption. Dazu müssen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenarbeiten und Koalitionen bilden. Ziel ist es, das öffentliche Bewusstsein über die schädlichen Folgen der Korruption zu schärfen und nationale und internationale Integritätssysteme zu stärken. In Arbeits- und Regionalgruppen werden die Ziele an entscheidende Stellen transportiert, Lösungen erarbeitet und gesellschaftliche wie politische Entwicklungen kritisch begleitet. Transparency International Deutschland e. V. arbeitet gemeinnützig und ist politisch unabhängig.

Um weiterhin so erfolgreich arbeiten zu können, ist Transparency Deutschland auf Ihre Unterstützung angewiesen.

**So können Sie aktiv werden:**

### *Förderbeitrag:*

Regelmäßige Förderbeiträge geben uns hohe Planungssicherheit und stärken unsere Unabhängigkeit. Wir informieren Sie regelmäßig über unsere Arbeit.

### *Spende:*

Einzelne Spenden ermöglichen es uns, Projekte durchzuführen, die sonst nicht möglich wären.

### *Mitglied:*

Als Mitglied bringen Sie sich aktiv ein, zum Beispiel in einer unserer Regionalgruppen oder für Schwerpunktthemen wie Wirtschaft, Politik, Sport und Gesundheitswesen.

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Webseite [www.transparency.de](http://www.transparency.de) unter dem Menüpunkt »Mitmachen«.

### *Spendenkonto: Transparency International Deutschland e.V.*

Konto-Nr. 11 46 00 37 00 bei der GLS Bank (BLZ 430 609 67)

IBAN: DE07 4306 0967 1146 0037 00

BIC: GENO DE M 1 GLS



Evangelische Akademie Bad Boll

Akademieweg 11

73087 Bad Boll

Tel. 07164 79-302

Fax 07164 79-440

[info@ev-akademie-boll.de](mailto:info@ev-akademie-boll.de)

[www.ev-akademie-boll.de](http://www.ev-akademie-boll.de)

**Bad Boller Skripte**

**ISSN 1860-0859**

Evangelische Akademie Bad Boll  
Akademieweg 11  
73087 Bad Boll

Tel. 07164 79-302  
Fax 07164 79-440

[info@ev-akademie-boll.de](mailto:info@ev-akademie-boll.de)  
[www.ev-akademie-boll.de](http://www.ev-akademie-boll.de)

**Bad Boller Skripte**  
**ISSN 1860-0859**