



# Mut zur Transparenz

## Korruptionsprävention in der Entwicklungszusammenarbeit von Kirchen und NROs

Bad Boller Skripte 3/2009

Evangelische Akademie Bad Boll

6. bis 7. März 2009

Tagungsnummer: 670209

Tagungsleitung: Matthias Wanzeck, Reinold E. Thiel

Kooperationspartner und finanzielle Unterstützung:

Misereor

Wirtschaftsgilde e. V.

Brot für die Welt

Diese Dokumentation gibt ausschließlich Ausführungen von Referentinnen und Referenten sowie Tagungsteilnehmerinnen und Tagungsteilnehmern 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 Ausgabe: Evangelische Akademie Bad Boll/ Transparency International Deutschland e. V., 2009

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 3/2009

ISSN 1860-0859

# Inhalt

4	<b>Einleitung</b>
	<b>Notwendende Strukturmaßnahmen zur Korruptionsbekämpfung in Kirchen und ihre ethisch-theologischen Begründungen</b>
7	<b>Vortrag Prof. Dr. Christoph Stückelberger</b>
18	<b>Zusammenfassung in Thesen</b>
	<b>Berichte aus den Workshops</b>
23	<b>1. Kontrolle durch die Zielgruppen</b>
26	<b>2. Freundschaft, Partnerschaft, Kooperation</b>
31	<b>3. Korruptionsbekämpfung und Ownership</b>
33	<b>4. Soziokulturelle Faktoren</b>
35	<b>5: Kodices und Ombudsstelle</b>
38	<b>Abschlussrunde</b>
40	<b>Kommentare der Teilnehmerinnen und Teilnehmer</b>
42	<b>Anhang: Konferenzbericht Gerhard Dilschneider</b>
45	<b>Tagungsprogramm</b>

# Einleitung

*Reinold E. Thiel*

In Bad Boll fing alles an. Im April 2004, während eines Seminars über »Methoden der Korruptionsbekämpfung in der Entwicklungszusammenarbeit«, verabredeten drei Teilnehmer aus dem Köln-Bonner Raum, gemeinsam an dem Thema weiterzuarbeiten. Wir hatten in Bad Boll gesehen, dass das, was dort diskutiert wurde, uns nicht weiterhalf, weil es dabei vor allem um die staatliche und überstaatliche EZ ging, die Probleme der NROs und der kirchlichen Werke aber auf ganz anderer Ebene lagen. Uns ging es nicht um die »grand corruption«, die sich an den Großkrediten der Weltbank oder anderer Entwicklungsbanken festmacht, sondern um Erscheinungen wie Veruntreuung im Projekt, Verwendung von Geld oder Material für andere als die verabredeten Zwecke, Vetternwirtschaft, Erpressung von Schmiergeldern oder Gefälligkeiten von Krankenhauspatienten und Schülern – ein Bündel von kleinerem (und gelegentlich auch größerem) Fehlverhalten im Alltag der Projektarbeit.

Wir trafen uns abwechselnd in Köln und Bonn, andere kamen dazu, aus der zuerst eher unstrukturierten Diskussion entwickelte sich die Idee, eine Art Bestandaufnahme (eine »Schwachstellenanalyse«) zu machen, verbunden mit Vorschlägen zur Abhilfe, konzentriert auf die Organisationen im kirchlichen Raum, die sich zwar in der Grundproblematik nicht von den weltlichen NROs unterscheiden, bei denen aber zusätzliche Faktoren auftreten, die ihnen spezifisch sind. Das hat einmal zu tun mit den andersartigen, häufig auf mehr als hundert Jahre Missionstätigkeit aufbauenden Verbindungen zu den Partnern im Süden, die durch größeres Vertrauen gekennzeichnet sind, zum anderen mit der kirchlichen Hierarchie, die andere Wege der Entscheidungsfindung kennt als die Organisationen im weltlichen Raum.

Alle Mitglieder der Gruppe haben die zerstörerische Wirkung von Korruption kennengelernt. In ihrer Arbeit sind sie auf Probleme mit Korruption und Mittelmissbrauch gestoßen. Die damit verbundene persönliche Betroffenheit war es, die sie motivierte. Sie waren nicht von den Organisationen, für die sie arbeiten, für die Arbeit in der Gruppe mandatiert, aber die Organisationen wussten von dem Engagement und billigten es (– und warteten auf die Ergebnisse). Um unabhängig zu sein, entschloss die Gruppe sich, unter dem Dach von Transparency International Deutschland (TI-D) zu arbeiten. Die, die nicht schon vorher Mitglied von TI waren, wurden es jetzt.

Das Ergebnis der zahlreichen Treffen war schließlich ein »Arbeitspapier« von knapp 30 Seiten unter dem Titel »Korruption in der Entwicklungszusammenarbeit – ein Problem auch für kirchliche Organisationen«, das die Gruppe im Frühjahr 2007 fertigstellte. In dem Papier werden Erscheinungsformen der Korruption und ihre Ursachen beschrieben, die spezifischen Faktoren in den kirchlichen Strukturen und in der Missionsgeschichte untersucht, theologische, ethische und Zweckmäßigungsargumente erörtert und schließlich Vorschläge zur Korruptionsprävention vorgelegt. Ziel des Papiers ist es nicht, Anklage zu erheben, sondern die Werke für eine gemeinsame Arbeit zur Korruptionsprävention zu gewinnen. Das Papier beschreibt mögliche Fallkonstellationen, macht aber keine Aussage darüber, wie häufig sie in der Realität vorkommen – ganz einfach deshalb, weil es keinerlei Informationen über die Häufigkeit gibt.

Der nächste Arbeitsschritt musste nun sein, die Erkenntnisse, die in dem Arbeitspapier ihren Niederschlag gefunden hatten, zu vergleichen mit dem, was in den Werken selbst zur Korruptionsproblematik gedacht und getan wurde – in der Analyse der Problematik ebenso wie in den Vorschlägen

zur Abhilfe. Nach einer intensiven Diskussion über das weitere Vorgehen mit dem Vorstand von TI-D schickten wir das Papier, begleitet von einem Brief des damaligen TI-Vorsitzenden Hansjörg Elshorst, im August 2007 an die Vorstände der Werke im kirchlichen und kirchennahen Raum. In dem Begleitbrief wurde die Bitte ausgesprochen, uns wissen zu lassen, »wie Sie unsere Überlegungen und Vorschläge einschätzen, und ob Sie an einer Zusammenarbeit (mit uns) interessiert sind.« Zugleich machte der Brief deutlich, dass wir eine weitere Verbreitung des Papiers »einstweilen« nicht beabsichtigten. Den Werken sollte Gelegenheit gegeben werden, zunächst ihre Position zu unserer Initiative zu überdenken und diese mit ihren eigenen Aktivitäten zur Korruptionsprävention zu vergleichen.

Die Reaktion auf unseren Vorstoß war überaus erfreulich. Es gab Einladungen zu Gesprächen auf Vorstandsebene von einer Reihe einzelner Hilfs- und Missionswerke, aber auch zu einer Diskussion im größeren Kreise auf Einladung der Missionsakademie Hamburg, des Evangelischen Missionswerks in Deutschland (EMWD) und der Gemeinsamen Konferenz Kirche und Entwicklung (GKKE). Das Ergebnis all dieser Gespräche war, dass die Werke unsere Ideen als wichtige Anregung für ihre internen Überlegungen zum Thema betrachteten und weitere Gespräche mit uns ins Auge fassten.

Bei diesem Stand der Dinge erhielt der Prozess einen neuen Anstoß von außen. Um die Jahreswende 2007/2008 entwickelte sich eine öffentliche Diskussion über das Geschäftsgebaren des Deutschen Komitees für UNICEF, einer der bekanntesten Entwicklungs-NROs. Die Staatsanwaltschaft Köln hatte gegen deren Geschäftsführer ein Ermittlungsverfahren eingeleitet, Büros wurden durchsucht, man las in den Zeitungen, es seien überhöhte Honorare für Beratung und Provisionen für Spendenwerber gezahlt worden, der Vorstand hatte nichts davon gewusst, alles schien recht undurchsichtig. In der NRO-Szene kam Unruhe auf, einige Werke, an der Spitze die Deutsche Welthungerhilfe, traten im April mit einer »Transparenz-Initiative« an die Öffentlichkeit. Dies löste einen längeren Prozess aus, an dessen Ende ein vom Verband der Entwicklungs-NROs verabschiedeter »VENRO-Verhaltenskodex Transparenz, Organisationsführung und Kontrolle« stand. In diesem Kodex wurde zwar nicht die Bekämpfung von Korruption, wohl aber »ein vertrauensvoller und geschützter Umgang mit internen Beschwerden über tatsächliche oder vermutete (...) zweckfremde Mittelverwendung oder Korruption« als Aufgabe der Organisationsführung bezeichnet.

Parallel dazu erschien im April 2008 in der kirchennahen entwicklungspolitischen Zeitschrift »Welt-Sichten« ein ausführlicher Bericht über das TI-Arbeitspapier. Dieses hatte in der Zwischenzeit auch ohne unser Zutun in der NRO-Szene einige Verbreitung erfahren, nun stellten wir es auf die Website von Transparency Deutschland, wo es seither, in deutscher und englischer Version, für jedermann zugänglich ist.

Plötzlich war das TI-Papier in der öffentlichen Debatte, auch über die Fachpresse hinaus wurde es in den Medien diskutiert. Die fünf größten kirchlichen Hilfswerke (Brot für die Welt, Diakonie Katastrophenhilfe, Misereor, Caritas und der Evangelische Entwicklungsdienst) veröffentlichten eine gemeinsame Stellungnahme, in der sie das Papier ausdrücklich begrüßten, ihre Übereinstimmung mit dessen Ergebnissen bekundeten und eine Fortsetzung der Arbeit in Richtung Transparenz und Korruptionsprävention ankündigten. Gleichzeitig wies TI-D in einer Presseverlautbarung darauf hin, dass das Papier der TI-Arbeitsgruppe von Mitarbeitern kirchlicher Werke geschrieben worden sei. Dies müsse »als Zeichen für erhöhtes Problembewusstsein gewertet werden, nicht dafür, dass hier die Probleme größer sind als anderswo.«

Es war nun klar, dass weitere Aktivitäten der Arbeitsgruppe zusammen mit den kirchlichen Werken stattfinden würden. Als die Evangelische Akademie Bad Boll ihr Interesse bekundete, zusammen

mit TI-D einen dreitägigen Workshop durchzuführen, um einige der in dem Arbeitspapier aufgeworfenen Problemstellungen näher zu beleuchten, äußerten zahlreiche Werke den Wunsch, Mitarbeiter zur Teilnahme zu entsenden, und von evangelischer wie von katholischer Seite kamen Zusagen, sich an der Finanzierung zu beteiligen. Dafür sei diesen Organisationen, ebenso wie der Evangelischen Akademie, herzlich gedankt. Die Zahl der Teilnehmenden übertraf all unsere Erwartungen, 66 Personen aus 29 Organisationen reisten an, berichteten von ihren Erfahrungen und diskutierten Lösungsmöglichkeiten. Besonders erfreulich war, dass die Teilnehmenden nicht nur aus der Arbeitsebene kamen, sondern aus einer Reihe von Hilfswerken auch Personen der Führungsebene an dem Workshop teilnahmen. Um eine möglichst freie und unbefangene Diskussion sicherzustellen, galt die Chatham-House-Regel: Wer sensible Informationen und Meinungsäußerungen außerhalb der Veranstaltung weitergeben will, kann dies tun, muss sie aber anonymisieren.

Eingeleitet wurde der Workshop durch ein Referat von Prof. Christoph Stückelberger, der in wichtigen Funktionen in der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit und mit einer Reihe von Veröffentlichungen seit Jahren den Kampf gegen die Korruption anführt. Stückelberger zeigte mit seinem Referat, welche Schäden die Korruption anrichtet, und dass man gegen diese Schäden nur dann etwas ausrichten kann, wenn man bereit ist, offen darüber zu reden. Er machte zugleich deutlich, dass eine offene Sprache möglich ist, dass christliches Ethos sie geradezu fordert. Damit prägte er das Diskussionsklima der ganzen Veranstaltung.

Der Workshop in Bad Boll liegt nun hinter uns, und wir wissen mehr darüber, auf welchen Feldern weiterer Klärungsbedarf besteht, wo die Fragen am drängendsten sind, wo nach Lösungen gesucht werden muss. Die Protokolle dieses Heftes und die Auswertung der abgegebenen Evaluationsbögen machen das deutlich. Inzwischen hat am 13. August in Köln ein Follow-up-Treffen stattgefunden, bei dem es darum ging, die künftige Arbeit zu organisieren. Die bisher sehr kleine Arbeitsgruppe vergrößerte sich, in drei thematischen Gruppen soll zunächst weitergearbeitet werden:

- Kontrolle durch die Zielgruppen
- Soziokulturelle Faktoren der Korruption
- Verhaltenscodices, Ombudsstellen und ihre Praxistauglichkeit.

In diesen Gruppen soll Literatur ausgewertet, sollen Erfahrungen ausgetauscht und Modelle erarbeitet werden. Das Ergebnis könnte so etwas wie eine »Tool Box« für die Praxis werden, in der unterschiedlich Lösungsvorschläge für unterschiedliche Organisationen und Fallkonstellationen angeboten werden.

Dabei ist allen Beteiligten klar, dass es andere Themen gibt, die von ebenso großer Bedeutung sind, die die Gruppe aber wegen fehlender Kapazitäten nicht gleichzeitig bearbeiten kann. Deshalb soll auch weiterhin das Ziel verfolgt werden, eine Sammlung von Fallbeispielen zusammenzutragen. Es sollen auch Versuche unternommen werden, einige der von der Gruppe vorgelegten Vorschläge (in erster Linie den der »Kontrolle durch die Zielgruppen«) praktisch zu erproben. Vor allem aber muss nach Möglichkeiten gesucht werden, das Thema zusammen mit den Partnern im Süden zu bearbeiten. Das wird nur möglich sein, wenn es dafür (organisatorische und finanzielle) Unterstützung von einigen der beteiligten Hilfswerke gibt. Es wäre zu wünschen, dass dies bei einer nächsten Tagung erreicht werden kann.

Reinold E. Thiel ist Gründungsmitglied von TI Deutschland und Themensprecher Nichtstaatliche Entwicklungszusammenarbeit. Er war 19 Jahre im Auftrag der deutschen EZ in Afrika und im Nahen Osten tätig, danach 12 Jahre Chefredakteur der Zeitschrift »Entwicklung und Zusammenarbeit«.

# Notwendende Strukturmaßnahmen zur Korruptionsbekämpfung in Kirchen und ihre ethisch-theologischen Begründungen

*Prof. Dr. Christoph Stückelberger*

Sehr verehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen aus den Entwicklungs- und Missionswerken

Ich gratuliere Ihnen, dass Sie dieses heikle Thema an dieser Tagung aufnehmen. Nachdem ich seit 15 Jahren mit Korruptionsbekämpfung beschäftige, bin ich überzeugter denn je, dass gerade Kirchen und ihre Werke Teil des Problems sind, aber auch wesentlich zur Überwindung der Korruption beitragen können. (vgl. meine Publikationen zum Thema in der kostenlosen online Ethikbibliothek unter [www.globethics.net/library](http://www.globethics.net/library) und auf der persönlichen Website [www.christophstueckelberger.ch](http://www.christophstueckelberger.ch)).

## Vorbemerkung:

Im Folgenden steht »Kirchen« als Abkürzung für Kirchen auf allen Ebenen (von der Ortsgemeinde über regionale, nationale, kontinentale und internationale Kirchenbünde), kirchliche und kirchennahe Hilfswerke, Missionen, Ausbildungsinstitutionen, Verbände, Fachstellen, und diakonische Einrichtungen. – Die Maßnahmenvorschläge im TI-Arbeitspapier »Korruption in der Entwicklungszusammenarbeit« (Aug. 2007, Kapitel 10) unterstütze ich vollumfänglich und nehme sie deshalb hier nicht oder nur vereinzelt nochmals auf.

## A. Die Not: Korruption tötet Leben

Ein älterer Arzt und Medizinprofessor in Kamerun erzählte mir überraschend offen: »Ich würde mich nie von meinem Sohn, der auch Arzt ist, operieren lassen, denn ich weiß, wie er sein Staatsexamen erhalten hat« (er spielte auf Schmiergeldzahlungen an). Man muss sich das vergegenwärtigen: Es geht um Tod und Leben, wenn Mediziner durch Korruption ihren Berufstitel »erwerben« können, aber eigentlich von Medizin nicht genug verstehen. Dasselbe im Straßenverkehr: Es gibt viele Straßenunfälle. Die hohe Verkehrsunfallquote, bei der es Tote gibt, ist im Süden auch darauf zurückzuführen, dass eben Führerscheine gekauft werden, die die Leute gar nicht befähigen, zu fahren. **Korruption tötet Leben.** Korruption ist ein systemisches Problem, das tiefer geht als die Frage korrekter Buchführung. Diese ist zwar unablässig nötig und ist wichtig, und wir werden sicher darauf zurückkommen, aber ich möchte den Fächer heute etwas öffnen: Wo muss Korruptionsbekämpfung als Ursachenbekämpfung ansetzen? Also nicht nur in der Projektkontrolle und Abwicklung, sondern im größeren Gebilde. Was unterstützt man eigentlich an Projekten und wie stehen sie im gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang?

Ohne zu dramatisieren: Die Folgen der Korruption können kaum überschätzt werden. Korruption im Bausektor lässt Kaufhäuser und Brücken einstürzen, im illegalen Tropenholzabbau oder Wasserbereich zerstört sie Lebensgrundlagen, im Medizinbereich provoziert sie Fehlbehandlungen, im

Straßenverkehr produziert sie durch erkaufte Führerscheine Verkehrstote, an Schulen und Universitäten zerstört sie Frauenbiografien durch erzwungenen Sex, in Kirchen zweckentfremdet sie Gelder, die dringend für Entwicklungsprogramme nötig wären, und zerstört die Glaubwürdigkeit von Kirchen. Korruption tötet Leben.

## B. Not-wendende persönliche Tugenden

Die Überwindung von Korruption basiert auf drei Faktoren: Wertorientierungen (value-based action), Tugenden (persönliche Haltungen, Individualethik) und insbesondere strukturelle Maßnahmen (Strukturenethik). Tugenden, die als Widerstandskraft gegen Korruption zu stärken sind.

Wir müssen heute vermehrt von den individuellen **Tugenden** sprechen. Individualethik ist nicht zu vernachlässigen, auch wenn ich selber sehr stark der Überzeugung bin, dass Ethik sich in Strukturen niederschlagen muss. Wir sind alle schwache Menschen und wir brauchen sozusagen die Krücken von Strukturen, um ethischer zu handeln, das ist der Sinn von Strukturen. Aber Strukturen nützen nichts, wenn korrupte Personen diese Strukturen füllen. Also, es braucht beides, die Individual- und die Strukturenethik. Ich möchte nur ein paar wenige Tugenden nennen. Tugend ist ja ein Wort, das ich bis vor ein paar Jahren kaum in den Mund zu nehmen wagte. Es tönt so altbacken und konservativ, aber eigentlich hat es natürlich sehr viel in sich, und die heutige Finanzkrise ist auch ein Beispiel, wie plötzlich alle erwachen und sagen, wir müssen wieder die Tugenden entdecken. Ich hatte gestern ein Referat in Zürich über die Wirtschaftskrise vor Stiftungen, mit der Frage, wie wir mit Vertrauensverlust umgehen. Ich nenne nur ein Schweizer Beispiel: Sie müssen sich vorstellen, dass jetzt – Sie haben es in der Zeitung gestern gelesen – UBS, eine der weltgrößten Banken, den CEO absetzt und den Verwaltungsratspräsidenten absetzt und diesen durch einen Politiker ersetzt, einen ehemaligen Finanzminister der Schweiz, mit der Begründung auf Glaubwürdigkeit, Wahrhaftigkeit, Bescheidenheit. Also es wird nicht jemand gewählt, weil er der beste Banker ist, sondern weil er Ehrlichkeit und ein paar grundmenschliche Tugenden verkörpert. Man muss sich das vorstellen. Das ist die Welt, in der wir heute leben, weil man weiß, Bankfachkenntnisse allein können das Vertrauen in die Bank nicht herstellen. Wir brauchen andere Tugenden, würde ich jetzt mal sagen. Ich nenne nur fünf als Beispiele:

1. **Glaubensstärke**, tönt auch wieder sehr konservativ, aber ich meine natürlich wirklich, wir sprechen ja hier jetzt von Kirchen und kirchlichen Werken, eine innere tiefe Verankerung im Glauben – ich komme nachher noch darauf zurück.
2. **Mut**, im Sinne von unabhängig denken, Kritikfähigkeit und zwar Kritik erteilen wie auch einstecken.
3. **Dienmut**, diesen Begriff von Dorothee Sölle, die gesagt hat, Demut ist eigentlich Dienmut, Mut zum Dienen.
4. **Bescheidenheit**, im Sinne von Widerstand gegen die Gierkultur.
5. **Wahrhaftigkeit**, in der Erkenntnis, dass Reputation das wichtigste Kapital ist, das man hat. Auch da wieder Alt-Bundesrat Villiger in der Schweiz, der sagt: Meine Reputation ist mein Kapital, das ich einbringen kann, in die UBS, mit leeren Händen. Man muss sich das vorstellen, vor fünf Jahren hätte so ein Diskurs nicht stattgefunden.

## C. Theologisch-ethische Wertmaßstäbe als Begründungen für die Strukturmaßnahmen zur Korruptionsbekämpfung

1. Verantwortung. Ver-antworten heißt antworten auf Gottes Angebote, die er uns anvertraut hat. Lat. spondere: Gott offeriert, »sponsert«, seinen Bund und seine Schöpfung. Re-spondere (response, responsibility) ist des Glaubenden Antwort darauf. Gott offeriert oder sponsert seine Welt, er offeriert seinen Bund und alles was damit gehört, uns Menschen. Und responsibility ist die Antwort auf dieses Geschenk. Also Verantwortung heißt, ich fühle mich jemand anderem gegenüber verpflichtet. Ein Atheist oder säkular würde man sagen, wir haben einen Mitmenschen in der Gesellschaft, der Bürgergesellschaft gegenüber fühle ich mich verantwortlich, theologisch sagen wir, wir sind verantwortlich für all unser Tun gegenüber Gott, das ist respondere.
2. Gute Haushalterschaft (Stewardship). Der Mensch als guter Haushalter der Leihgaben Gottes (griech. NT: oikonomos Lk 12, 42–48, steward. Vgl. meinen Aufsatz in meinem Buch Responsible Leadership). Alle Güter sind theol.-eth. nicht Besitz, auch wenn juristisch Eigentum, sondern Leihgaben zum kreativen, innovativen, nachhaltigen Gebrauch, um ein segensreiches Leben in Würde für alle zu ermöglichen. der Ökonom ist der gute Haushalter, also der oder anders gesagt, der gute Ökonom ist jener, der in Verantwortung gegenüber dem Geber dieser Gaben verantwortlich mit diesen Gaben umgeht. Das heißt, und das ist eine Binsenwahrheit theologisch, aber sie muss immer wieder wiederholt werden, alle Güter sind theologisch-ethisch nicht Besitz, auch wenn sie juristisch Eigentum sind, sondern Leihgaben zum kreativen, inneraktiven, nachhaltigen Gebrauch um ein segensreiches Leben in Würde für alle zu ermöglichen. Good stewardship in the responsible use of natural, financial, material, spiritual resources ist ein Thema eines Ethikprogramms in Kenia, das ich seit drei Jahren begleite. Danke, damit ist eigentlich schon sehr viel gesagt an Grundwerten und wir spüren natürlich den Zusammenhang jetzt mit dem Thema Korruptionsbekämpfung.
3. Verantwortliche Machtausübung ist etwas ganz Zentrales und ist letztlich schon in Verantwortung und Haushalterschaft eingeschlossen. Macht ist die Fähigkeit, (ethische) Ziele umzusetzen. Je mehr Macht, desto mehr Verantwortung. Macht als Stewardship: dann ist Macht eben als Dienst zu verstehen. Und Macht teilen, Partizipation, ist die Antwort auf Gottes Bereitschaft, seine Macht mit Menschen zu teilen. Also Macht ist immer gebunden an Machtteilung und Machtkontrolle. Jede Macht muss kontrolliert werden aus Einsicht in die Unvollkommenheit; theologisch würde man sagen: Sündhaftigkeit jedes Menschen, d.h. Versuchung des Machtmissbrauchs. Es ist sehr eindrücklich, wie die jesuanische Versuchungsgeschichte ganz am Anfang von Jesu Auftreten uns in Erinnerung ruft: jeder Mensch und auch Jesus wurde von dieser Versuchung nicht ausgenommen, ist versucht, Macht zu missbrauchen. Ich brauche ein Gegenüber. Ich bin Gründer und war Präsident von Globethics.net. Als ich mich entschieden habe, als Direktor die operative Leitung zu übernehmen, war für mich klar, ich will nicht die Machtakkumulation, ich will nicht Präsident und CEO gleichzeitig sein, obwohl es juristisch erlaubt gewesen wäre. Sondern ich habe gesagt, ich brauche ein Gegenüber, jetzt bin ich CEO, jetzt brauche ich einen Präsidenten, der mein Sparringpartner ist, und zwar aus der theologischen Überzeugung des Machtteilens für jeden – und ich versuche ja einigermaßen verantwortlich mit Macht umzugehen, aber ich weiß, auch ich könnte sie missbrauchen. Und dabei, glaube ich, gibt es drei Ebenen von Machtkontrolle (Macht teilen heißt ja der Machtkontrolle zustimmen): Machtkontrolle von oben durch Vorgesetzte, Machtkontrolle von unten durch die Basis, Machtkontrolle unter peers, sozusagen auf gleicher Ebene.

4. Gerechtigkeit. Leistungsgerechtigkeit, Bedarfsgerechtigkeit, Verteilungsgerechtigkeit, Partizipationsgerechtigkeit, ökologische Gerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit werden durch Korruption verletzt (Stückelberger/Mathwig, 2007). Korruption wird biblisch abgelehnt, sowohl Korruption durch Mächtige (Richter, Ex. 23,8) wie durch Ohnmächtige/Arme, Ex. 23), weil Gott gerecht ist. Leistungsgerechtigkeit: Man weiß, dass Korruption eigentlich eine Entschädigung gibt für etwas, das nicht geleistet wird. Es ist eben nicht eine Leistungsentschädigung, sondern es wird etwas gegeben für etwas, auf das man ohne Schmiergeld Anspruch hätte: Jemand hat das Recht, einen Pass zu bekommen. Der Beamte ist verpflichtet den Pass auszustellen, aber er will Schmiergeld für eine Leistung, die er nicht zusätzlich erbringt, sondern die er von Amtes wegen verpflichtet ist zu erbringen. Also die Leistungsgerechtigkeit ist verletzt. Die Bedarfsgerechtigkeit wird oft verletzt, weil der Bedarf der Armen als Kriterium für gerechtes Handeln zu gelten hat. Verfahrensgerechtigkeit: In den Gerechtigkeitstheorien ist diese Verfahrensgerechtigkeit etwas ganz Wichtiges. Faire Verfahren sind ein zentraler Aspekt von Gerechtigkeit, und rechtsstaatliche Systeme sind Verfahrenssysteme. Vertragssysteme sind Verfahrenssysteme. Gerechtigkeit im Sinne von Verfahrensgerechtigkeit wird verletzt, wenn eben die Verfahren intransparent sind.
5. Gemeinwohlorientierung. Gottes Gaben sind der Menschheit als Gemeinschaft und nicht nur Individuen oder Clans anvertraut. Doppelgebot der Liebe heißt, Eigeninteresse und Fremdinteresse im Lichte der Verantwortung gegenüber Gott versöhnen. Gemeinwohlorientierung steht vor persönlichem Eigeninteresse.
6. Transparenz. Und was gibt es eigentlich theologisch dazu zu sagen? Transparenz ist ein theologisch-ethischer Grundwert und nicht einfach Mode, weil Transparency International es unterstreicht. Gott ist ein Gott des Lichtes und nicht der Dunkelheit. Offenbarung heißt Wahrhaftigkeit. Deshalb haben sich die Kirchen ja immer auch gegen Geheimlogen und alle Arten von dubiosen Zirkeln ausgesprochen, weil Gottes Offenbarung ans Licht gehört. Transparenz ist Voraussetzung der Rechenschaftspflicht, der accountability als Bedingung von good stewardship. Sie können nicht verantwortlich mit den Ressourcen, die Ihnen anvertraut sind, umgehen, aber das unter Geheimhaltung machen. Sie können nicht Macht teilen und Macht kontrollieren in Intransparenz. Da ist eben der Zusammenhang von Transparenz mit den obigen Werten, die ich genannt habe. Gott ist ein Gott des Lichtes und nicht der Dunkelheit. Offenbarung heißt Wahrhaftigkeit. Kirche ist keine Geheimloge, sondern eine Gemeinschaft der Wahrheit, im Licht (Joh. 3,19–21).
7. Vertrauen mit Kontrolle. Vertrauen ist Grundlage jeder tragfähigen Beziehung zwischen Personen und Institutionen. Kontrolle widerspricht Vertrauen nicht, sondern ist ein Instrument zur Stärkung und ständigen Erneuerung von Vertrauen. ECLOF International (Ecumenical Loan Funds), eine ökumenische Mikrokreditorganisation, hat den Slogan geprägt: »In God we trust, all others we control.« Vertrauen ist nicht etwas statisches, das man hat oder nicht hat, es ist ein ständiger Prozess, ein labiles Gleichgewicht, je neu herzustellen. Vertrauen muss sich täglich neu bewähren, und Vertrauen bewährt sich z.B. durch Kontrolle. Deshalb ist Kontrolle nicht der Gegensatz von Vertrauen, sondern, ich würde sogar sagen, eine Bedingung für ein langfristiges, tragfähiges Vertrauen. Und ich glaube, das ist ganz wichtig, auch im Dialog mit Partnern zum Ausdruck zu bringen, weil immer wieder gesagt wird: Du willst mich kontrollieren und du hast kein Vertrauen in mich. Und ich sage das Gegenteil: Nein, gerade diese accountability stärkt doch unsere Beziehung. Dasselbe mit Verträgen.

Lassen Sie uns mit diesem ethischen Orientierungsrahmen nun zu praktischen Vorschlägen für Strukturmaßnahmen kommen, unter den Themen **Leadership, Governance, Ressourcen,**

**Gender und Gerichte und Medien.** Erschrecken Sie nicht, es ist eine lange Liste, fast 30 Punkte. Ich kann sie nur andeuten. Sie sind herausgewachsen aus der 15-jährigen Beschäftigung mit diesen Fragen.

## D. Not-wendende Strukturmaßnahmen: Leadership

1. Theologie der Leitungsfunktionen (Ämterlehre) reformieren. Macht als Dienst (servant leadership) erfordert besonders in der Theolog/innenausbildung entsprechende Ekklesio-logie, Ämterlehre und Unterricht in Berufsethik (professional ethics of pastors and leaders). Wir müssen gute Theologie betreiben, in unseren theologischen Seminaren weltweit, und dabei die Ämterlehre ernst nehmen und Macht-Teilen in einem theologischen Sinn verstehen. Heute morgen hat jemand gesagt, ja, es gebe eben dieses Verständnis, wenn man mal in einer kirchlichen Leitungsfunktion sei, dann habe man unbeschränkte Machtfülle. Das müssen wir theologisch in Frage stellen. Und das können wir. Es ist theologisch nicht zu rechtfertigen, dass Kirchenführer und -führerinnen (gibt es noch nicht viele) sozusagen einen Anspruch erheben: Jetzt bin ich in einem Amt, und bitte stellt mich nicht in Frage. Deshalb sind die Missionen gefordert und die Kirchenleitungen eben auch in der Entwicklungszusammenarbeit, in der Missionszusammenarbeit, diese theologische Arbeit zu leisten.<sup>1</sup>
2. Spiritual leadership fördern. Personen in Leitungsfunktionen brauchen eine tiefe spirituelle Verankerung und einen geistlichen Coach. Es hat mich beeindruckt, als in einer Konferenz über »Spirituality and Business Ethics« in Shanghai im Oktober 2008 ein Inder gesagt hat, in der indischen Tradition habe jeder Unternehmer einen Guru – im Sinne des Coach, des spiritual leader. Jeder Kirchenführer, jede Leitungsperson müsste ja so etwas haben, in unserem christlichen Verständnis, wenn wir von Berufsethik und Seelsorge sprechen.
3. Wahlreglemente und -finanzierung für kirchliche Führungspositionen revidieren. Korruption in Wahlverfahren ist in vielen Ländern verbreitet. Ein Bischof, der sich die Stimmen kauft, um gewählt zu werden und dann in dieser Funktion Machtfülle zu haben. Gleichzeitig muss er dann die Schmiergelder, die er für das Kaufen der Stimmen bezahlt hat, auch wieder zurückzahlen, und damit ist er schon im Teufelskreis drin. Beispiele gibt es genug, sie sind öffentlich. Also was machen wir? Wir brauchen Wahlreglemente für kirchliche Führungspositionen, die transparent sind, die z.B. – ich habe vorgeschlagen und es wurde auch an einzelnen Orten, z.B. in Kamerun, diskutiert –, wer sich für ein kirchliches Amt zur Wahl stellen will, soll eine Antikorruptionsklausel unterschreiben: Ich verpflichte mich, den Wahlkampf ohne Schmiergeld und Stimmenkauf zu führen. Es wird dann ein bisschen sorgfältiger formuliert sein, und wer das nicht unterschreibt, kann nicht Kandidat sein. Das könnte in einer Wahlverordnung einer Kirche stehen. Oder was im staatlichen Bereich ja jetzt zunehmend praktiziert wird – auch in Südländern, bei uns zum Teil auch im Kommen – ist die Vermögenserklärung gewählter Personen. Wenn ich ein Amt antrete, z.B. als Minister, bin ich per Verfassung verpflichtet zu deklarieren, was meine Vermögenswerte sind, und wenn ich das Amt abgebe, muss ich es wieder deklarieren, und dann muss ich nachweisen, dass das mit ehrlichen Mitteln verdient ist, was ich während der Amtszeit dazuverdient habe. Weshalb nicht auch für kirchliche Ämter?

---

<sup>1</sup> Vgl. Stueckelberger/Mugambi: Responsible Leadership, Genf 2007, online [www.globethics.net](http://www.globethics.net), library.

4. Lohn von kirchlichen Führungspositionen wo nötig erhöhen. Es ist ja nicht immer nur die Korruption der Macht, die zu Korruption verleitet, es ist manchmal wirklich auch die Korruption der Armut, so dass man auch als Kirchenleitung oder Projektleiter nicht immer voll davon leben kann. Also wie gehen wir damit um? Antikorruptionsklauseln in Arbeitsverträgen sind ein erster Schritt, Lohnerhöhungen für kirchliche Mitarbeitende sind wichtig.

## E. Notwendende Strukturmaßnahmen: Governance

1. Governance-Strukturen bei Partnern durch Geber umfassend stärken. Nicht beschränken auf Finanzkontrolle von Spendengeldern.<sup>2</sup>
2. Grundlagen von Governance und Finanzverwaltung als obligatorische Kurse in der Theologenausbildung durchführen. Vertraut werden auch mit internationalen und nationalen Standards im Privatsektor und öffentlichen Sektor.<sup>3</sup> Es gibt theologische Institutionen, wo das seit langem der Fall ist, aber es gibt viele, wo das nicht der Fall ist. Auch in der Schweiz haben wir keinen Crashkurs in Finanzverwaltung für Geistliche. Wir gehen in die Kirchgemeinden als Pfarrer, ohne dass wir je ein Budget hätten lesen müssen.
3. Unabhängige Geschäftsprüfungsorgane in allen kirchlichen Einrichtungen einführen. Schulungskurse für Performance Audit für kirchliche Leitungsorgane. Hier geht es nicht um Financial Audit, sondern Geschäftsprüfungen in einem umfassenderen Sinn nämlich der Performance Audit. John Itty, ein indischer Ökonom, der zwanzig Jahre lang Mitglied der Finanzdelegation der größten Kirche in Kerala war, hat Ausbildungskurse für Performance Audit für kirchliche Leitungsorgane vorgeschlagen.<sup>4</sup>
4. Die Unabhängigkeit der Finanzprüfung verstärken. Unabhängige Revision fördern, wenn nötig mit höheren Kosten verbunden. Ob nun KPMG oder Ernst and Young in Guayana oder in Mali bessere und unabhängigere Revisionsberichte liefern als eine lokale Revisionsfirma, ist nicht automatisch gegeben. Trotzdem ist es eine wichtige Frage, wie die qualifizierten und insbesondere unabhängigen Revisionsstellen ausfindig gemacht und gestärkt werden können.
5. Peer Review Mechanismen zwischen Kirchen einführen. Empfehlungen von internationaler Geschäftsprüfung nicht nur als Kontrolle, sondern als Innovationsinstrument.<sup>5</sup> DAC, das Entwicklungskomitee der OECD, macht regelmäßig Peer Reviews; jedes DAC-Mitgliedsland wird von einem Team aus anderen DAC-Ländern von Zeit zu Zeit überprüft. Ich habe das selber erlebt, wie die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit überprüft wurde, ob sie DAC-konform ist. Sie kennen den »NEPAD Peer Review Mechanism« in Afrika und andere, und ich habe mit der All Africa Conference of Churches schon vor Jahren mal diskutiert, ob nicht eigentlich der NEPAD Peer Review Mechanism auch Anregung sein könnte, dass Kirchen so einen Peer Review Mechanism einführen. Der Vorteil ist, dass er auf Gegenseitigkeit beruht: Alle Mitglieder werden geprüft und gehören Prüfungsteam an.

---

<sup>2</sup> Breite Literatur zu Corporate Governanance in Unternehmensethik.

<sup>3</sup> Bsp. Arbeit von CORAT, Nairobi.

<sup>4</sup> Bsp. Konzept John Itty, Kerala/Indien

<sup>5</sup> Bsp. OECD/DAC Reviews durch internationale Teams von Mitgliedländern. NEPAD Peer Review Mechanism. Vgl. AACC Begleitung. Empfänger und Geber reviewen.

6. Spesenreglemente erneuern und Einhaltung kontrollieren. Insbesondere die Praxis von Reisespesenvergütungen überprüfen und das System der Sitzungsgelder ändern. dienst- und leistungs- und nicht teilnahmeorientierte Anreizsysteme einführen. Beispiel: Die Allafrikanische Kirchenkonferenz hatte bei Überprüfung gewisser Unregelmäßigkeiten festgestellt, dass viele Reglemente, die der AACC hatte, noch aus den 60er Jahren, den Gründerjahren des AACC, stammten. Manche der hier vertretenen Organisationen sind Mitfinanzierer dieser kontinentalen kirchlichen Organisation. Vielleicht haben wir zu wenig darauf geachtet, dass sich solche Reglemente auch weiterentwickeln und erneuern müssen. Wo schauen wir nicht nur auf die enge Buchprüfung, sondern auf das legal framework einer gesamten Institution, von der Verfassung über die Konstitution bis hin zu einem Spesenreglement?
7. Whistleblowing Meldestellen einrichten und Whistleblower strukturell schützen. Es ist schon sehr bedrückend, und Sie kennen ja auch diese Berichte, wie diejenigen, die Korruption aufdecken, oft an den Rand geschoben und zu Tätern gemacht werden, manchmal ganz direkt zum Schweigen gezwungen werden. Diese Einschüchterungssituation ist sehr ernst zu nehmen, auch da könnten wir von nichtkirchlichen Bereichen viel lernen. Es gibt ja heute viele Erfahrungen mit Whistleblowing-Mechanismen, mit Meldestellen in Firmen, im UNO-System und bei nationalen Regierungen. Wir sollten davon lernen, für unsere eigenen Kirchenstrukturen.<sup>6</sup>
8. Jahresberichte und revidierte Jahresrechnungen breit zugänglich machen. Solche transparenten, breit zugängliche Informationen ermöglichen eine kritische Kontrolle durch die Öffentlichkeit »von unten«. Information ist Voraussetzung für Machtkontrolle von unten. Ich erinnere mich an ein Projekt in Indien, bei dem am Straßenrand ein Plakat aufgestellt war: Das sind die Donations, die wir bekommen haben, und soviel wurde schon gebraucht, und soviel ist noch zu verbauen. Also eine transparente Information für die Dorfbevölkerung, wo jedermann wusste, das ist das Geld, das zur Verfügung steht. Das kann man immer noch korrumpieren, aber trotzdem, es sind Schritte der Transparenz in der Information. Spendenbarometer (lokale und internationale Spenden) können durch kirchliche Institutionen öffentlich gemacht werden, mit Angaben über die Verwendung der Mittel.

## F. Notwendende Strukturmaßnahmen: Ressourcen

1. Landbesitz und Liegenschaftsbesitz von Kirchen effizient und transparent bewirtschaften. Transparente Planungs- und Ausschreibungsverfahren, ausgewogen zusammengesetzte und kontrollierte Bewilligungs- und Durchführungskommissionen und Vergleich mit Marktpreisen als strukturell verankerte Prinzipien. Manche Kirchen könnten ihre gesamte Infrastruktur nachhaltig aus entsprechenden Erträgen ohne ausländische Mittel finanzieren. – Ich nenne ein negatives und ein positives Beispiel:

Ich hatte im letzten Dezember in Kamerun Gastvorlesungen gehalten, da rief mich ein Pfarrer an und sagt, er möchte mit mir sprechen. Er sagte: »Ich weiß, Sie arbeiten in der Korruptionsbekämpfung und an Finanzierungsfragen. Es geht um die EPC (Eglise Presbyterienne du Cameroun). (Ich nenne den Namen, weil das öffentlich im Synodenprotokoll dieser Kirche nachzulesen ist.C.S.) Ich hatte 1998 beschlossen, eine Bestandsaufnahme

---

<sup>6</sup> Material bei Transparency International. Dissertation von Zora Ledergerber über Whistleblowing.

me ihrer Landgüter zu machen. Es ist eine reiche Kirche, sie hat viel Land in besten Lagen. Die ganze Université Protestante de Yaoundé ist auf dem Land dieser Kirche gelegen. Ein Goldhügel, wenn man es ökonomisch anschaut, der aber leer steht, etwas übertrieben gesagt.« 1998 hatte die Synode beschlossen, diesem promovierten Pfarrer den Auftrag zu geben, ein Mapping und Vorschläge für die Bewirtschaftung der Ländereien zu machen. Er hat 30 Monate daran gearbeitet, er hat 10 Ordner voll Material gesammelt und der Synode Vorschläge unterbreitet, dann wurde er in eine abgelegene Landgemeinde ohne Internetanschluss versetzt, weil gewisse Kirchenleitende Interesse hatten, dass nichts geschieht. Seither ist nichts geschehen mit diesem Land. Die Kirche bettelt immer noch um Geld von Partnern im Ausland. Man weiß, die Kirche könnte finanziell selbsttragend ohne ausländische Mittel leben, wenn sie eine sinnvolle Bewirtschaftung ihrer Land- und Immobilienressourcen tätigen würde. Aber es gibt Interessen von Kirchenleitungen – ich könnte Namen nennen – die das blockieren. Amerikanische Donors haben zu recht sich zurückgezogen wegen fehlender Bereitschaft der EPC zu solcher verantwortlicher Ressourcenplanung.

Positives Beispiel: Ich war Ende Januar beim AACC in Nairobi, habe mit dem Finanzverantwortlichen gesprochen. Der hat mir gezeigt, wie sie einen Sieben-Jahres-Plan beschlossen haben zur effizienten Nutzung der Ressourcen, die sie in Form von Land und Gebäuden haben. Auf bestem Bauland mitten in Nairobi können sie gezielt Bauten hinstellen und verkaufen oder vermieten, Land sonst bewirtschaften, Gebäude aufstocken usw. Ziel ist, dass der AACC bis 2013 oder 2015 ihre gesamte Infrastruktur aus Eigenmitteln, d.h. Einnahmen aus dieser Bewirtschaftung finanzieren kann.

2. Ein internationales Programm/Konsortium von Kirchen und kirchlichen Hilfs- und Missionswerken für verantwortliche Nutzung von Land und Bauten bilden (Vorschlag: Christian International Real Estate Program CIREP). Fortsetzung der finanziellen Unterstützung durch Partner von Existenz einer entsprechenden Ressourcenplanung abhängig machen.

Wenn Sie mal alle zusammen, mit den Kollegen in den USA und in England und Holland, als Donor Community mit den Partnern ein solches Programm auf die Beine stellen würden, Sie würden staunen, welche Ressourcen freigesetzt würden bei Ihren Partnern – einfach durch besseres Management von vorhandenen Landressourcen. Ich habe einen Chinesen in China getroffen, einen Unternehmer, sehr reicher Mann – ich habe ihn gefragt: Wie haben Sie Ihren Reichtum in nur zehn Jahren erarbeitet? Seine Antwort war: Indem ich etwa drei Jahre vorausdenke. Er hat nämlich überall dort Land gekauft, wo er wusste, dass ist die Stadt wächst. In drei Jahren ist das, was jetzt noch ländlich ist, in drei Jahren ist das in der Stadt, hat den zehnfachen Bodenwert, dann kann ich das verkaufen oder Häuser draufstellen. So hat der sein Geld gemacht, ist heute nicht nur Millionär, ist Milliardär. Das zeigt, dass eine geschickte, gute Nutzung von Ressourcen, die man hat, sehr viel bringen könnte. Also, weshalb investieren wir nicht als Hilfswerke und Missionen mehr in diesen Bereich mit unseren Partnern, unterstützen sie in diesen Bemühungen?

3. Personalressourcen durch good stewardship effizienter nutzen. Teuer ausgebildete hoch qualifizierte Personen mit Doktorat und Doppelausbildung werden in Partnerkirchen oft aus machtpolitischen, ideologischen, ethnischen oder Gender-Gründen nicht genutzt
4. Natürliche Ressourcen: Nachhaltige Nutzung kircheneigener natürlicher Ressourcen wie Boden, Wasser, Wald fördern.

5. Finanzielle Ressourcen: »Mittelabflusszwang« der Geber verringern und Personal pro Finanzeinheit auf Geberseite erhöhen. Pools mit anderen Gebern verstärken, um Last der Mehrfachkontrollen abzubauen.
6. Sozialversicherungen in Kirchen korrekt bezahlen und transparent kontrollieren. Ich habe jetzt gerade den Audit bei meiner eigenen Organisation hinter mir und ich musste jeden einzelnen Beleg von unserer Sozialversicherung einfordern, um zu belegen, dass das, was bei uns in den Büchern steht, wirklich auch bei der Sozialversicherung einbezahlt wird. Es scheint eine Selbstverständlichkeit, aber wir wissen, dass viel Korruption passiert, indem diese Überweisungen nicht geschehen. Beispiel: Ein Theologieprofessor in Afrika wird pensioniert und stellt erstaunt fest, als er seine Pension beziehen will, dass die gar nicht einbezahlt wurde, und er steht mit leeren Händen da, und es kommt zum Konflikt und Gerichtsfall. Sie haben 1000 Beispiele, die Sie auch verwenden könnten. In Indien wurden Pensionskassengelder für Diakoninnen nicht auf deren Pensionskasse, sondern auf private Konten von Kirchenleitungsmitgliedern überwiesen.

## G. Notwendende Strukturmaßnahmen: Gender

1. Korruptionsbekämpfung durch Frauenförderung stärken. Frauen sind nicht korruptionsfrei, aber weniger korruptionsanfällig und in der Korruptionsbekämpfung oft mutiger. Deshalb ist Frauenförderung ein wichtiger Beitrag zur Korruptionsbekämpfung.<sup>7</sup> Kirchliche Frauenverbände und Frauennetzwerke sollten ermutigt werden, sich vermehrt in der Korruptionsbekämpfung zu engagieren.
2. Frauenordination in allen protestantischen Kirchen einfordern und unterstützen. Theologische Argumentation gerade von Missionen nochmals leisten. Viele der hier vertretenen Werke unterstützen Doktorandinnen mit Stipendien. Und dann sind manche von ihnen theologische Arbeitslose wie jene promovierten protestantischen Theologinnen in Kamerun, denen immer noch grundsätzlich die Ordination verwehrt wird. Das ist eine Verschleuderung von Ressourcen, einfach kein gutes Stewardship, theologisch gesagt. Die Bemühungen des Lutherischen und des Reformierten Weltbundes zur Einführung der Frauenordination in allen ihren Mitgliedkirchen sollten durch die Geber unterstützt werden.
3. Frauen in Führungspositionen fördern. Ordination von Frauen ist oft eine Voraussetzung dazu, weil der geistliche Stand als Voraussetzung für die Übernahme einer Kirchenleitungsposition gilt.<sup>8</sup>
4. Kirchliche Frauenorganisationen so strukturieren, dass sie eigenen Land- und Immobilienbesitz ohne Aneignungsrecht der Kirchenleitung haben können. Scheint wieder selbstverständlich zu sein, aber ist es nicht. Positives Beispiel: Kamerun, Frauenprogramm der PCC (Presbyterian Church in Cameroon), die wirklich darauf hingearbeitet hat, dass Frauen Besitzerinnen von Land sein können. Sehr interessantes, gutes Programm. Aber es gibt das andere Beispiel, auch in Kamerun, bei der Kirche EPC, wo der Frauenverband der Kirche Besitzerin eines Stückes Land war, das sie im Sinne von good Stewardship für ein Gästehaus bebauen wollten. Als die Kirchenleitung merkte, dass das attraktiv und lukrativ sein könnte, hat sie die Hand drauf gehalten, und die kirchliche Frauen-

---

<sup>7</sup> Vgl. Studien in Stückelberger, 2003.

<sup>8</sup> Bsp. Studie Schweiz Evang Kirchenbund: Frauen leiten Kirchen, 2007, downloaden: [www.sek.ch](http://www.sek.ch).

organisation war handlungsunfähig, sozusagen kalt enteignet, weil ihr plötzlich das Recht abgesprochen wurde, eine eigene Rechtspersönlichkeit zu sein. Ich überspitze etwas, aber es ist zum Teil wirklich dramatisch, was da passiert. Und ich denke, da braucht es eine Stärkung der juristischen Eigenständigkeit. Ich könnte umgekehrt positive Beispiele nennen – Sie kennen das wahrscheinlich – die kirchlichen Frauenverbände in Südkorea, in den Kirchen PCK und PROK, die haben riesige Immobilien, mitten in Seoul, die sie eigenständig und erfolgreich verwalten können.

5. Sexuelle Übergriffe in Kirchen enttabuisieren und öffentlich thematisieren. (Erzwungener) Sexualkontakt/Geschlechtsverkehr ist auch in Kirchen eine Form der Schmiergeldzahlung zum Erhalt von Examen oder Positionen.

Es gibt die materielle und es gibt die nicht-materielle Korruption. Der Verkauf des eigenen Körpers kann dazu dienen, einen Universitätszutritt zu erhalten oder einen Abschluss zu erhalten, oder umgekehrt, dass Frauen dazu gezwungen werden, indem es heißt, »Du kriegst diesen Abschluss nur, wenn du mit mir ins Bett gehst.« Ich muss gestehen, ich war ziemlich schockiert, als ich erst vor etwa sechs Jahren realisiert habe, dass das eine Realität ist, aber es ist eine häufige Realität, und das Bittere daran ist, dass es im kirchlichen Bereich nicht weniger eine Realität ist als im staatlichen. Ich habe von einer Untersuchung aus Kenia gehört, dass sexuelle Belästigung in kirchlichen Schulen noch verbreiteter sei als in staatlichen. Ich habe die Studie nicht selbst gesehen, aber wenn sie stimmt, ist das ein Alarmzeichen.<sup>9</sup>

6. Arbeitsgruppen gegen sexuelle Übergriffe in Kirchen bilden. Wenn ich mit betroffenen Frauen in Entwicklungsländern spreche – die Doktorandin, die den Abschluss nicht machen darf, weil sie sich nicht ergeben hat, weil sie Widerstand geleistet hat, eine Dozentin, die nicht befördert wird, aus demselben Grund – was kann man machen? Wichtig ist, dass sich darin nicht nur Betroffene, sondern auch Nicht-Betroffene, besonders auch Männer, engagieren. Überdenominationelle und regionale/internationale Arbeitsgruppen würden die Arbeit stärken und die Exponenten weniger angreifbar machen. Es sollte zu einem öffentlichen Thema in Kirchen gemacht werden. Es ist viel Leiden da und es ist Korruption. Nicht jede sexuelle Belästigung ist Korruption, aber in manchen Fällen ist es ganz direkt, nämlich dort, wo der Mann seine amtliche Machtposition ausnützt zum eigenen Nutzen, nicht zum materiellen, sondern zum sexuellen Nutzen.
7. Konkubinenfinanzierung von männlichen kirchlichen Führungskräften unterbinden. Das ist eine für manche wohl unvermittelte Forderung, aber ich kenne konkrete Fälle: Ein Bischof, der seine Korruption nutzt für die Finanzierung seiner Konkubine. Weshalb bin ich darauf gekommen oder sensibilisiert worden? Weil vor ein paar Jahren in Kenia und später in China eine Untersuchung ergeben hat, die Motivation von Staatsbeamten zur Korruption und Entgegennahme von Schmiergeldern zum größten Teil dadurch motiviert war, damit die Nebenfrau finanzieren zu können, ohne dass die Frau davon etwas erfährt, weil dafür nirgends deklarierte Einnahmen verwendet werden. Also, es gibt den Zusammenhang von Korruption und Sexualität in verschiedener Hinsicht.

---

<sup>9</sup> Handreichung des Amtes für Weiterbildung der Pfarrer/innen der deutschsprachigen Kirchen der Schweiz gegen sexuelle Übergriffe durch kirchliche Amtspersonen.

## H. Notwendende Strukturmaßnahmen: Gerichte und Medien

1. Korruptionsfälle wo nötig auch vor (rechtsstaatliche) Gerichte bringen. Eine Kirchenkultur und theologische Begründung fördern, die es ermöglicht, auch Kirchenleitungsmitglieder/Bischöfe wenn nötig vor Gericht anzuklagen.

Es gibt theologische Gründe und eine auch biblisch begründbare Hemmung, kirchliche Mitarbeiter/innen vor ein Gericht zu bringen. Mit der Berufung auf das Neue Testament – regelt die Probleme zuerst unter euch, in der Gemeinde – aber mit dem Effekt, dass hier Freiräume entstehen. Es wäre nötig, das Exempel zu statuieren und zu sagen: Auch ein Bischof steht nicht über dem Gesetz. Auch er oder sonst kirchliche Führungspersonen sind dem Gesetz unterstellt. Ich kenne konkrete Fälle, wo ein Kirchenführer nicht vor Gericht gebracht wurde, weil es unchristlich sei, dies zu tun, Wir brauchen eine Kultur, wo Gerichte – sofern sie rechtsstaatlich sind! – als Mittel des Rechts und der Gerechtigkeit auch in den Kirchen eingesetzt werden – mit der theologischen Begründung von Macht Teilen und Macht Kontrollieren. Wenn Macht missbraucht wird, dann haben wir doch das Gottesgeschenk von Rechtseinrichtungen, und wir sollten die nutzen, im Dienste von servant leadership.

2. Die Unabhängigkeit und Korruptionsfreiheit der Gerichte durch Kirchen einfordern und fördern. Soll ein Bischof angeklagt werden vor einem Gerichts- und Rechtssystem, das rechtsstaatlichen Kriterien nicht genügt und selber korrupt ist? Da ist ein echtes Problem, ein echtes Dilemma. Deshalb müssen wir uns als Kirchen auch für die Rechtsstaatlichkeit der Gerichte einsetzen, und das ist eine Herkules-Aufgabe, wie wir wissen. Staatliche Rechtssysteme werden von Kirchen oft gemieden, weil sie rechtsstaatliche Bedingungen nicht erfüllen. Kircheneigene Gerichte und Disziplinarmaßnahmen sind als Alternative für den Notfall zu prüfen, sind aber zumindest aus protestantischer Sicht keine dauerhafte Lösung.
3. Unabhängigkeit und Qualität säkularer und kirchlicher Medien und damit eine »Kontrolle von unten« fördern. Korruptionsbekämpfung in Medien unterstützen.

Es gibt ja auch die schwerwiegende Korruption in den Medien, zumindest in den säkularen Medien (von kirchlichen sind mir keine Fälle bekannt, aber sie sind nicht auszuschließen). Die kirchlichen Medien sind in ihrer Unabhängigkeit und journalistischen Seriosität und Qualität zu fördern, eben für die Kontrolle von Macht und Förderung von Transparenz und Gerechtigkeit.

### Literaturhinweise im Text:

Christoph Stückelberger/Frank Mathwig: Grundwerte. Zürich 2007

Christoph Stückelberger: Continue Fighting Corruption. Bern 2003 (Bread for all)

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

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

TI et al: Preventing Corruption in Humanitarian Assistance, 2008

Der Text ist eine Abschrift des gesprochenen Wortes.

Prof. Dr. Christoph Stückelberger, Basel/Genf  
stueckelberger@globethics.net

# Not-wendende Strukturmaßnahmen zur Korruptionsbekämpfung in Kirchen und ihre ethisch-theologischen Begründungen

Zusammenfassung in Thesen als Handout zum Vortrag

*Prof. Dr. Christoph Stückelberger*

## Vorbemerkung

Im Folgenden steht »Kirchen« als Abkürzung für Kirchen auf allen Ebenen (von der Ortsgemeinde über regionale, nationale, kontinentale und internationale Kirchenbünde), kirchliche und kirchennahe Hilfswerke, Missionen, Ausbildungsinstitutionen, Verbände, Fachstellen, und diakonische Einrichtungen. – Die Maßnahmenvorschläge im TI-Arbeitspapier »Korruption in der Entwicklungszusammenarbeit« (Aug. 2007, Kapitel 10) unterstütze ich vollumfänglich und nehme sie deshalb hier nicht oder nur vereinzelt nochmals auf.

## A. Die Not: Korruption tötet Leben

Ohne zu dramatisieren, können die Folgen der Korruption kaum überschätzt werden: Korruption im Bausektor lässt Kaufhäuser und Brücken einstürzen, im illegalen Tropenholzabbau oder Wasserbereich zerstört sie Lebensgrundlagen, im Medizinbereich provoziert sie Fehlbehandlungen, im Straßenverkehr produziert sie durch erkaufte Fahrerscheine Verkehrstote, an Schulen und Universitäten zerstört sie Frauenbiografien durch erzwungenen Sex, in Kirchen zweckentfremdet sie Gelder, die dringend für Entwicklungsprogramme nötig wären und zerstört die Glaubwürdigkeit von Kirchen. Korruption tötet Leben.

## B. Not-wendende persönliche Tugenden

Die Überwindung von Korruption basiert auf drei Faktoren: Wertorientierungen (value based action), Tugenden (persönliche Haltungen, Individualethik) und insbesondere strukturelle Maßnahmen (Strukturenethik). Tugenden, die als Widerstandskraft gegen Korruption zu stärken sind (Auswahl):

1. Glaubensstärke (→ spiritual leadership)
2. Mut (Unabhängigkeit, Kritikfähigkeit)
3. Dienmut (Demut als Dienmut)
4. Bescheidenheit (Widerstand gegen Gier)
5. Wahrhaftigkeit (Reputation als wichtigstes Kapital)

## C. Theologisch–ethische Wertmaßstäbe als Begründungen für die Strukturmaßnahmen zur Korruptionsbekämpfung

1. Verantwortung. Ver-antworten heißt antworten auf Gottes Angebote, die er uns anvertraut hat. Lat. spondere: Gott offeriert, »sponsert«, seinen Bund und seine Schöpfung. Respondere (response, responsibility) ist des Glaubenden Antwort darauf.
2. Gute Haushalterschaft (Stewardship). Der Mensch als guter Haushalter der Leihgaben Gottes (griech. NT: oikonomos Lk 12, 42–48, steward. Aufsatz des Autors in seinem Buch Responsible Leadership). Alle Güter sind theol.-eth. nicht Besitz, auch wenn juristisch Eigentum, sondern Leihgaben zum kreativen, innovativen, nachhaltigen Gebrauch, um ein segensreiches Leben in Würde für alle zu ermöglichen. Good stewardship in the responsible use of natural, financial, material, spiritual resources.
3. Verantwortliche Machtausübung. Macht ist die Fähigkeit, (ethische) Ziele umzusetzen. Je mehr Macht, desto mehr Verantwortung. Macht als Dienst. Macht teilen (Partizipation) als Antwort auf Gottes Bereitschaft, seine Macht mit Menschen zu teilen. Jede Macht kontrollieren aus Einsicht in die Unvollkommenheit (Sündhaftigkeit) jedes Menschen mit seiner Versuchung des Machtmissbrauchs (Jesu Versuchungsgeschichte). Machtkontrolle von oben (Vorgesetzte), von unten (Demokratie), von der Seite (peers).
4. Gerechtigkeit. Leistungsgerechtigkeit, Bedarfsgerechtigkeit, Verteilungsgerechtigkeit, Partizipationsgerechtigkeit, ökologische Gerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit (Stückelberger/Mathwig, 2007). Biblisch: Korruption durch Mächtige (Richter, Ex. 23,8) und Ohnmächtige/Arme, Ex. 23) ist ungerecht und abzulehnen, weil Gott gerecht ist.
5. Gemeinwohlorientierung. Gottes Gaben sind der Menschheit als Gemeinschaft und nicht nur Individuen oder Clans anvertraut. Doppelgebot der Liebe heißt Eigeninteresse und Fremdinteresse im Lichte der Verantwortung gegenüber Gott versöhnen. Gemeinwohlorientierung steht vor persönlichem Eigeninteresse.
6. Transparenz. Gott ist ein Gott des Lichtes und nicht der Dunkelheit. Offenbarung heißt Wahrhaftigkeit. Kirche ist keine Geheimloge, sondern eine Gemeinschaft der Wahrheit, im Licht (Joh. 3,19–21). Transparenz ist Voraussetzung der Rechenschaftspflicht (accountability) als Bedingung von good stewardship.
7. Vertrauen mit Kontrolle. Vertrauen ist Grundlage jeder tragfähigen Beziehung zwischen Personen und Institutionen. Kontrolle widerspricht Vertrauen nicht, sondern ist ein Instrument zur Stärkung und ständigen Erneuerung von Vertrauen. ECLOF International (ökumenische Mikrokreditorg.): »In god we trust, all others we control.«

## D. Not–wendende Strukturmaßnahmen: Leadership

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).  
Vgl. Stueckelberger/Mugambi: Responsible Leadership, Genf 2007, online [www.globethics.net](http://www.globethics.net), library.
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. Wahlreglemente und -finanzierung für kirchliche Führungspositionen revidieren. Antikorruptionsklauseln: Kandidierende können nur sein, 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.
4. Lohn von kirchlichen Führungspositionen wo nötig erhöhen. Verbunden mit Antikorruptionsklausel in Arbeitsverträgen.

## E. Not-wendende Strukturmaßnahmen: Governance

1. Governance-Strukturen bei Partnern durch Geber umfassend stärken. Nicht beschränken auf Finanzkontrolle von Spendengeldern.

Breite Literatur zu Corporate Governanance in Unternehmensethik

2. Grundlagen von Governance und Finanzverwaltung als obligatorische Kurse in der Theologenausbildung durchführen. Vertraut werden auch mit internationalen und nationalen Standards im Privatsektor und öffentlichen Sektor.

Bsp. Arbeit von CORAT, Nairobi.

3. Unabhängige Geschäftsprüfungsorgane in allen kirchlichen Einrichtungen einführen. Schulkurse für Performance Audit für kirchliche Leitungsorgane

Bsp. Konzept John Itty, Kerala/Indien

4. Die Unabhängigkeit der Finanzprüfung verstärken. Unabhängige Revision fördern, wenn nötig mit höheren Kosten verbunden.

5. Peer Review Mechanismen zwischen Kirchen einführen. Empfehlungen durch internationale Geschäftsprüfung nicht nur als Kontrolle, sondern Innovationsinstrument.

Bsp. OECD/DAC Reviews durch internationale Teams von Mitgliedländern. NEPAD Peer Review Mechanism. Vgl. AACC Begleitung. Empfänger und Geber reviewen.

6. Spesenreglemente erneuern und Einhaltung kontrollieren. Insbesondere die Praxis von Reisespesenvergütungen überprüfen und System der Sitzungsgelder ändern. dienst- und leistungs- und nicht teilnahmeorientierte Anreizsysteme einführen.

Bsp. AACC Social Audit.

7. Whistleblowing Meldestellen einrichten und Whistleblowers strukturell schützen.

Bsp. Whistleblowing-Strukturen im Uno-System, in privaten Firmen, als Empfehlung in privaten Codes of Conduct wie von Kamerun. Material bei TI, Dissertation von Zora Ledergerber über Whistleblowing.

8. Jahresberichte und revidierte Jahresrechnungen breit zugänglich machen. Solche transparente, breit zugängliche Informationen ermöglichen eine kritische Kontrolle durch die Öffentlichkeit »von unten«.

Spendenbarometer (lokale und internationale Spenden) durch kirchl. Institutionen öffentlich machen, mit Angabe über Verwendung der Mittel (Bsp. bei Bauprojekt).

## F. Not-wendende Strukturmaßnahmen: Ressourcen

1. Landbesitz und Liegenschaftsbesitz von Kirchen effizient und transparent bewirtschaften. Transparente Planungs- und Ausschreibungsverfahren, ausgewogen zusammengesetzte und kontrollierte Bewilligungs- und Durchführungskommissionen und Vergleich mit Marktprei-

sen als strukturell verankerte Prinzipien. Manche Kirchen könnten ihre gesamte Infrastruktur nachhaltig aus entsprechenden Erträgen ohne ausländische Mittel finanzieren.

Bsp. Negativ: Kamerun, EPC, abgeblocktes Landnutzungsprogramm. Indonesien, Indien, Ghana: Veruntreuung von kirchlichem Landbesitz. Positiv: AACC, Programm 2008–2013 für finanzielle Selbständigkeit dank Landnutzungsprogramm. Südkorea, China: effiziente Landressourcennutzung.

2. Ein internationales Programm/Konsortium von Kirchen und kirchlichen Hilfs- und Missionswerken für verantwortliche Nutzung von Land und Bauten bilden (Vorschlag: Christian International Real Estate Program CIREP). Fortsetzung der finanziellen Unterstützung durch Partner von Existenz einer entsprechenden Ressourcenplanung abhängig machen.

Bsp. Rückzug amerikanischer protestantischer Donors von EPC in Kamerun wegen fehlender Bereitschaft zu entsprechender Planung.

3. Personalressourcen durch good stewardship effizienter nutzen. Teuer ausgebildete hoch qualifizierte Personen mit Doktorat und Doppelausbildung werden in Partnerkirchen oft aus machtpolitischen, ideologischen, ethnischen oder Gender-Gründen nicht genutzt

Bsp. promovierte Pfarrer »strafversetzt« in Landgemeinden im Busch.

4. Natürliche Ressourcen: Nachhaltige Nutzung kircheneigener natürlicher Ressourcen wie Boden, Wasser, Wald fördern.

5. Finanzielle Ressourcen: »Mittelabflusszwang« der Geber verringern und Personal pro Finanzinheit auf Geberseite erhöhen. Pools mit andern Gebern verstärken, um Last der Mehrfachkontrollen abzubauen.

6. Sozialversicherungen in Kirchen korrekt bezahlen und transparent kontrollieren.

Bsp. Pensionskassengelder für Diakoninnen in Indien wurden nicht auf deren Pensionskasse, sondern private Konten der Kirchenleitung überwiesen. Andere Beispiele von kirchlichen Ausbildungsstätten.

## G. Not-wendende Strukturmaßnahmen: Gender

1. Korruptionsbekämpfung durch Frauenförderung stärken. Frauen sind nicht korruptionsfrei, aber weniger korruptionsanfällig und in der Korruptionsbekämpfung oft mutiger. Deshalb ist Frauenförderung ein wichtiger Beitrag zur Korruptionsbekämpfung.

Vgl. Studien in Stückelberger, 2003. Kirchliche Frauenverbände und Frauennetzwerke einladen, sich vermehrt für Korruptionsbekämpfung zu engagieren.

2. Frauenordination in allen protestantischen Kirchen einfordern und unterstützen. Theologische Argumentation gerade von Missionen nochmals leisten.

Theologische Arbeitslose promovierte protestantische Theologinnen in Kamerun, denen immer noch grundsätzlich die Ordination verwehrt wird. Die Bemühungen des Lutherischen und Reformierten Weltbundes zur Einführung der Frauenordination in allen ihren Mitgliedkirchen sollten durch die Geber unterstützt werden.

3. Frauen in Führungspositionen fördern. Vgl. oben Personalressourcen F2 und G2.

Bsp. Studie Schweiz Evang Kirchenbund: Frauen leiten Kirchen, 2007, downloaden: [www.sek.ch](http://www.sek.ch)

4. Kirchliche Frauenorganisationen so strukturieren, dass sie eigenen Land- und Immobilienbesitz ohne Aneignungsrecht der Kirchenleitung haben können.

Bsp. Positiv: Frauenverbände der protestantischen Kirchen in Südkorea. Negativ: Frauenverbände einzelner protestantischer Kirchen in Kamerun.

5. Sexuelle Übergriffe in Kirchen enttabuisieren und öffentlich thematisieren. (erzwungener) Sexualkontakt/Geschlechtsverkehr ist auch in Kirchen eine Form der Schmiergeldzahlung zum Erhalt von Examen oder Positionen.

Bsp. Untersuchung Kenya: sexuelle Übergriffe in kirchlichen Schulen sogar höher als in staatlichen. Positives Bsp.: Veröffentlichungen des Amtes für Weiterbildung der Pfarrer/innen der deutschsprachigen Kirchen der Schweiz.

6. Arbeitsgruppen gegen sexuelle Übergriffe in Kirchen bilden. Wichtig ist, dass sich darin nicht nur Betroffene, sondern nicht Betroffene, besonders auch Männer, engagieren. Überdenominationelle und regionale/internationale Arbeitsgruppen würde die Arbeit stärken und die Exponenten weniger angreifbar machen.

Bsp. von Studentinnen, Doktorandinnen, Dozentinnen in kirchlichen Ausbildungsstätten in Afrika bekannt, die sexuellen Übergriffen durch Dozenten oder andern Vorgesetzten ausgesetzt waren resp. bei Widerstand die entsprechende Beförderung nicht erhielten oder administrativ zur Seite geschoben wurden.

7. Konkubinenfinanzierung von männlichen kirchlichen Führungskräften unterbinden

Bsp. Eine Untersuchung in Kenya über Korruption bei hohen Staatsbeamten hat ergeben, dass eine verbreitete Motivation für Annahme von Schmiergeldern die Finanzierung geheimer oder bekannter Konkubinenbeziehungen war. Entsprechendes Bsp aus China aus dem kirchlichen Bereich mir bekannt.

## H. Notwendende Strukturmaßnahmen: Gerichte und Medien

1. Korruptionsfälle wo nötig auch vor (rechtsstaatliche) Gerichte bringen. Eine Kirchenkultur und theologische Begründung fördern, die es ermöglicht, auch Kirchenleitungsmitglieder/Bischöfe wenn nötig vor Gericht anzuklagen.

Bei Kirchen inkl. Kirchenbasis oft religiös begründete Hemmung zu diesem Schritt. Erfahrung ECLOF Indien. Es widerspricht der Gerechtigkeit, Arme anzuklagen und Mächtige nicht.

2. Die Unabhängigkeit und Korruptionsfreiheit der Gerichte durch Kirchen einfordern und fördern. Staatliche Rechtssysteme werden von Kirchen oft gemieden, weil sie rechtsstaatliche Bedingungen nicht erfüllen. Kircheneigene Gerichte und Disziplinarmaßnahmen als Alternative im Notfall prüfen.

3. Unabhängigkeit und Qualität säkularer und kirchlicher Medien und damit eine »Kontrolle von unten« fördern. Korruptionsbekämpfung in Medien unterstützen.

Bsp. Kooperation mit UNESCO Programm für freie und faire Medien, Paris, und mit International Network for Information Ethics, Stuttgart, Prof. Capurro, u.a. suchen.

### Zum Autor

Beschäftigung mit Korruptionsbekämpfung in Wirtschaft und Politik, dann besonders in Kirchen und Schulen seit 1994; Bücher und Artikel über Unternehmens- und Handelsethik, Fairen Handel; 1995–2003 Gründungspräsident und Vize von Transparency International Schweiz; seit 1996 Titularprofessor für systematische Theologie mit Schwerpunkt Ethik, Universität Basel; Publikation vieler Artikel und von zwei Broschüren über Korruptionsbekämpfung (1999 und 2003); 2002–2005 Verantwortlich bei Brot für Alle für Projekt »Korruptionsfreie Schulen in Westafrika« und AACC »social audit« (korruptionsfreie Kirchen); 2004–2007 Gründer und Präsident, seit 2008 hauptamtlicher Direktor von Globethics.

### Literaturhinweise im Text

Christoph Stückelberger: Korruption bekämpfen. Eine drängende Aufgabe für Hilfswerke, Missionen und Kirchen. Bern 1999; Christoph Stückelberger: Continue Fighting Corruption, Bern 2003 (Bread for all), downloadbar unter [www.globethics.net](http://www.globethics.net), library; Christoph Stückelberger/Frank Mathwig, Grundwerte, Zürich 2007; TI Deutschland: Korruption in der Entwicklungszusammenarbeit. Ein Problem auch für kirchliche Organisationen, Aug. 2007; TI et al: Preventing Corruption in Humanitarian Assistance, 2008.

Prof. Dr. Christoph Stückelberger, Basel/Genf  
[stueckelberger@globethics.net](mailto:stueckelberger@globethics.net)

# Workshop 1: Kontrolle durch die Zielgruppen

*Leitung: Dr. Christiane Aschoff-Ghyczy,*

*Berichterstattung: Dr. Christiane Aschoff-Ghyczy, Reinold E. Thiel*

## Einleitendes Referat

Bevor wir zum Thema der Beteiligung der Zielgruppen an der Projektkontrolle kommen, will ich klarstellen, dass dadurch folgende Notwendigkeiten, über die sich die meisten Geberorganisationen einig sind, nicht überflüssig werden:

- eindeutige Projektvereinbarungen, in denen die Partizipation der Süd-Partner (einschließlich der Zielgruppen) festgeschrieben wird;
- Qualifizierte Modalitäten der Abrechnung, z.B. eigenes Projektkonto, Wechselkurs-Belege von der Bank, bei Bauvorhaben und größeren Käufen mehrere Kostenvoranschläge, Projektnummer und Gebername auf den Rechnungen etc.;
- Regelmäßige Berichte über den Ablauf der Projekte, einschließlich Änderung des Projektpersonals etc.;
- Qualifizierte, wechselnde Wirtschaftsprüfer.

Diese Kontrollinstrumente sind gut und wichtig. Die TI-Arbeitsgruppe stellt jedoch die These auf, dass nach den Erfahrungen vieler Geberorganisationen die Kontrolle vom Norden, wenn sie denn bezahlbar bleiben soll, nicht ausreichen kann, um alle immer wieder auftretenden Schlupflöcher der Korruption zu verhindern. Wir plädieren daher für ein zusätzliches Instrument: die strukturelle Kontrolle durch die Zielgruppen («audit from below»). Die Zielgruppen sind es, die das stärkste Interesse daran haben, dass die für sie geplanten Projekte ordnungsgemäß durchgeführt werden.

Wir alle kennen die langjährige Forderung nach Partizipation der Zielgruppen bei der Planung von Projekten. Seltsamerweise haben aber bisher nur wenige Organisationen auch Vereinbarungen für eine Partizipation der Zielgruppen bei der Kontrolle der Projektvereinbarungen getroffen.

## Was stellen wir uns unter solchen Vereinbarungen vor?

1. Zunächst und vor allem, dass möglichst viele Mitglieder in den Partnerkirchen und Zielgruppen die genauen Projektvereinbarungen kennen. Dazu müssen die Vereinbarungen von einer unabhängigen Stelle in die Lokalsprache übersetzt werden. Wenn die Zielgruppe und möglichst viele Kirchenmitglieder wissen, wie viele Leute laut Projektvereinbarung Ziegen, Kühe, eine Mühle, Mikrokredite etc. erhalten sollen, wie viele Fortbildungskurse für wen und für wie viele Leute geplant sind, ist die illegale Verminderung der Leistungen schon schwieriger. Wenn jedermann weiß, dass Kleinkredite an die Armen und nicht an Kirchenfunktionäre vergeben werden sollen, können zumindest organisierte Selbsthilfegruppen protestieren, um so eher, wenn sie die Adresse einer Ombudsperson haben. Die Bekanntmachung der Projektvereinbarungen kann in der Kirchenzeitung geschehen, durch Aushang in der Dorfschule, im Internet etc.

2. Eine zweite Stufe der strukturellen Beteiligung von Zielgruppen wäre dann erreicht, wenn jedes Projekt einen Projektbeirat vorschreiben würde (festgelegt in der Projektvereinbarung), dessen Mitglieder zu mindestens einem Drittel aus der Zielgruppe kämen und für diese Aufgabe systematisch vorbereitet werden müssten. Bei der Projektfinanzierung müssten die Ausbildung, die Verdienstauffälle und Fahrkosten für die Mitglieder der Zielgruppe berücksichtigt werden. Die Sitzungen der Projektbeiräte müssten in der Lokalsprache und an einem leicht erreichbaren Ort abgehalten werden. Alle halbe Jahre müsste dem Projektbeirat eine Abrechnung der bisher ausgegebenen Gelder vorgelegt werden und Begründungen gegeben werden, warum Gelder umgewidmet oder zurückgehalten wurden. Was der Norden im besten Fall vom Südpartner verlangt, müsste dieser also auch gegenüber der Zielgruppe tun, und zwar in der Lokalsprache und in vereinfachter Form. Während der Nordpartner nur schwer nachprüfen kann, ob die Preise reell angegeben und die Projekte tatsächlich so durchgeführt worden sind wie im Projektbericht behauptet, können die Zielgruppen sehr viel leichter Unregelmäßigkeiten erkennen.
3. Zur strukturellen Partizipation der Zielgruppen würde auch gehören, dass bei Besuchen von ReferentInnen und Controllern aus dem Norden dafür gesorgt wird, dass diese Mitarbeiter von einem unabhängigen Dolmetscher begleitet werden und ausreichend Zeit einplanen, um mit dem Projektbeirat diskutieren und an Ort und Stelle mit frei ausgewählten Mitgliedern der Zielgruppe sprechen zu können.
4. Der Projektbeirat sollte generell die Möglichkeit haben, sich schriftlich an die nördliche Geberorganisation zu wenden. Dazu müssten mindestens ein Drittel der Mitglieder das Anliegen unterschreiben.
5. Jede Evaluierung und jeder Abschlußbericht eines Projektes sollte in einem gesonderten Punkt berichten, inwieweit die Kontrolle durch die Zielgruppe stattgefunden hat und wo man in Zukunft noch effektivere Vereinbarungen treffen könnte.
6. Bei jedem bekannt gewordenem Korruptionsfall sollte sich der nördliche Partner fragen, ob diese Art der Korruption durch eine Einbeziehung der Zielgruppen im Süden, also durch die Kontrolle von unten, hätte vermieden werden können.
7. Interessierte Geberorganisationen könnten die Anwendung solcher Regeln in einem Pilotprojekt erproben. Ein Südpartner und die mit ihm verbundenen Zielgruppen, denen man zutraut, sich auf einen Projektbeirat und die damit verbundenen Modalitäten einzulassen, könnten als Modellfall für »best practice« gewonnen werden und darum gebeten werden, selber Verbesserungen des Modells vorzuschlagen.

## Diskussionsbeiträge

1. Für ein solches Verfahren ist eine Mindestgröße des Projekts erforderlich.
2. Es gibt im Süden bereits Organisationen, die Südpartner, auch Zielgruppen, für die interne Kontrolle ausbilden. Beispiele: MANGO (Oxford) und MYRADA (Bangalore, Indien)
3. Ein Teilnehmer berichtete über ein Projekt in Indonesien mit einem nichtkirchlichen Partner, bei dem das Volumen 21 Millionen Dollar für den Wiederaufbau von 18 Dörfern sowie für einkommensschaffende Maßnahmen betrug. Nach massivem Protest wegen Korruption wurden die Zielgruppen folgendermaßen in die Kontrolle einbezogen: Die NRO rekrutierte Inspektoren (oft Studenten) aus anderen Bezirken, die dezentral in den Dörfern untergebracht wurden. Die Inspektoren waren Ansprechpartner für Klagen, die vor allem von den Frauen der Zielgruppe geäußert wurden. Der Erfolg war bemerkenswert.

4. Bei Projekten, bei denen es keine organisierten Zielgruppen gibt, z.B. bei Katastrophenhilfe, dürfte die Kontrolle von unten schwierig sein.
5. Die Teilnehmer waren nicht einer Meinung, ob die Zielgruppen auch über die Gehälter des NRO-Personals informiert werden sollten.
6. Es wurde über das Problem von Korruption, speziell der sexuellen Ausbeutung, in Schulen und Colleges gesprochen. Der EED und »Brot für Alle« (Schweiz) haben gemeinsam ein Projekt in mehreren westafrikanischen Ländern durchgeführt, bei dem es um »Korruptionsfreie Schulen« ging. Bisher wurde nur als erste Stufe eine Aufklärungskampagnen durchgeführt. Institutionen wie Colleges scheinen aber besonders geeignet für eine Kontrolle durch die Zielgruppe (Schüler, Eltern). Mehrere Fragen blieben offen: die Möglichkeit von Elternbeiräten, die speziellen Schwierigkeiten bei Internaten, die Einbeziehung von Alumni-Netzwerken (weil die derzeit Studierenden erpressbar sind).
7. Kontrovers wurde diskutiert, ob die Zielgruppen nur in organisierter Form eine Kontrolle ausüben können, und wie das Problem von Analphabeten zu lösen ist. Analphabeten haben bisher erfolgreich Mikrokredite verwalten können. Die Kontrolle von Projekten erfordert jedoch größere Kenntnisse. In Indien gibt es seit Langem ein Gesetz, das einen Frauenanteil von einem Drittel in Dorf- und Distrikträten vorschreibt. Hier haben NROs viele Erfahrungen gesammelt, wie man Frauen für diese Interessenvertretung vorbereiten kann, um zu verhindern, dass sie nur das Sprachrohr der Ehemänner sind. Dieses Beispiel wirft die Frage auf, ob die jeweilige Partnerorganisation dazu geeignet ist, die Zielgruppen zur Kontrolle auszubilden, oder ob das in Zusammenarbeit mit einer anderen NRO geplant werden muss.
8. Schließlich wurde diskutiert, dass manche lokalen Kirchen sich weigern könnten, der Kontrolle durch Zielgruppen zuzustimmen. Wie geht man mit Konflikten um, die entstehen, wenn die Zielgruppe die Projektleitung kritisiert?

## Empfehlungen des Workshops

- Überprüfung der Möglichkeit, organisierte Zielgruppen an der Kontrolle der Durchführung von Projekten zu beteiligen.
- Wesentliche Teile der Projektvereinbarungen, inklusive Teile des Budgets, sollten den Zielgruppen in der Lokalsprache, übersetzt von einer neutralen Stelle, mitgeteilt werden.
- Die Zielgruppen sollten über den Verlauf angemessen informiert werden, um eine Kontrolle ausüben zu können.
- Es sollte eine Plattform geben, die sich mit dem Konzept der Kontrolle durch die Zielgruppen (audit from below) inhaltlich beschäftigt: Ansätze, Methoden, Erfahrungsaustausch).

## Workshop 2: Freundschaft, Partnerschaft, Kooperation

*Leitung: Karin Döhne*

*Berichterstattung: Eike Gelfort, Karin Döhne*

### Zur Einleitung: Zwei Zitate zum Verständnis von Partnerschaft

»Partnerschaft lässt sich bestimmen als Zusammenarbeit unter der Voraussetzung, dass bei gemeinsamen Problemen eine Übereinkunft über Ziele und Kriterien der Entscheidung erreicht wird. Diese grundsätzliche Übereinstimmung bedeutet nicht, dass auftretende Konflikte von den Partnern unter Einhaltung vereinbarter Regeln überwunden werden. Das bloße Reden von Partnerschaft kann jedoch irreführen und lediglich der Beschönigung dienen, sofern durch verbale Zugeständnisse die Kritikbereitschaft der Abhängigen gemindert wird, zur gleichen Zeit aber deren Unabhängigkeit nicht gestärkt wird.«

*EKD Denkschrift: Der Entwicklungsdienst der Kirche – ein Beitrag für  
Frieden und Gerechtigkeit in der Welt 1973, S. 21*

»Partnerschaft: Prinzip des vertrauensvollen Zusammenwirkens zwischen Personen, Organisationen oder auch Staaten, die ihre Ziele nur gemeinsam unter gegenseitiger Kompromissbereitschaft, auch unter Einsatz entsprechender institutionalisierter Konflikt- und Kompromissregelungen erreichen können.«

*Meyers großes Taschenlexikon – 8. Auflage*

### Diskussion

Probleme entstehen häufig, wenn im Rahmen von Partnerschaften zwischen Gemeinden, Kirchenkreisen usw. Hilfsprojekte finanziert werden. Eine solche Partnerschaft wird leicht ungleichgewichtig und führt zu Abhängigkeiten. Partnerschaft jedoch setzt Gleichheit voraus. Andererseits sollte auch klar sein, dass es sich bei der Umsetzung von Hilfsprojekten um eine gegenseitige Abhängigkeit handelt. Die Nordkirchen sind abhängig von ihren Partnern im Süden oder Osten, sonst gäbe es kein Projekt. Letztere verfügen also auch über Macht. Es gibt Beispiele aus Asien und Afrika, wo Partner selbstbewusst auftreten und von sich aus eine ungleiche Förderbeziehung beenden.

Die Frage stellt sich auch auf einer grundsätzlicheren Ebene. Obwohl im Kontext kirchlicher EZ viel von Partnerschaft die Rede ist, bleibt der Geldgeber der bestimmende Partner aufgrund seines Anspruches, den Geldfluss kontrollieren zu dürfen bzw. zu müssen. Kann es unter diesen Bedingungen gleichberechtigte Partnerschaften geben? Ohne ausgehandelte, formalisierte Vergaberegeln und Vereinbarungen kann der Mitteltransfer leicht zur Vertrauensfalle werden.

Durch die Aufnahme von finanzieller Hilfe im Rahmen einer Gemeindep Partnerschaft können sich Abhängigkeitsbeziehungen und Erwartungshaltungen unter Umständen so verändern, dass sie sich als »Mutter-Kind-Verhältnis« charakterisieren lassen. Zeitlich begrenzte Hilfe kann dazu beitragen, diese Gefahr zu mindern oder zu überwinden. Nord-Süd Partnerschaften sind interkulturelle Beziehungen, sie gestalten sich in den unterschiedlichen Regionen unterschiedlich. Auch gibt es große

Unterschiede bei Partnerschaften von Hilfswerken im Vergleich zu Gemeindepartnerschaften, die jeweils andere Beziehungsgeflechte schaffen.

Beide Partnerseiten sind in ihre eigenen Organisationsstrukturen eingebunden und möchten/ sollen das auch bleiben. Dies muss in einer Süd-Nord-Partnerschaft insbesondere vom Nordpartner respektiert werden. Aber auch die Südpartner müssen verstehen, aus welchem Kontext heraus die anderen agieren. Zumindest sollten sich beide Partner über die jeweiligen Strukturen gründlich informieren. Bestehende Hierarchien in den Kirchen können zum Feind der Partnerschaften werden, wenn sie zu uneffektiven Entscheidungswegen, unklaren Zuständigkeiten und zu Bevormundungen führen. Trotzdem dürfen lokale Organisations- und Entscheidungsstrukturen nicht einfach umgangen werden. Zum Zwecke der Schaffung von Transparenz müssen alle relevanten Akteure vor Ort beteiligt werden, also neben den Partnerschaftsgruppen und gemeinden auch die Zielgruppen und Betroffenen und die kirchliche Organisationsstruktur im Land. Die unmittelbar Betroffenen tragen zur Vertiefung der Zusammenarbeit bei und sind unbedingt in die Formulierung von Zielsetzungen und Kontrollabläufen einzubinden. Dies gilt auch bei der Korruptionsprävention.

Bei fehlenden institutionellen Strukturen der Partner müssen entsprechende Schulungsmaßnahmen vorgesehen werden. Vor Projektbeginn müssen die Klauseln der Verträge von beiden Seiten verstanden sein. Auch der unterschiedliche Erfahrungs- und Bildungshintergrund muss berücksichtigt werden. Daraus resultieren verschiedene Blickwinkel und Haltungen von traditionell/konservativ und innovativ. Dem kann Rechnung getragen werden, und die Reflexion kann vertieft werden, durch die Aufzeichnung und Dokumentation von Erfahrungen im Sinne von »lessons learnt«. Bei in der Projektumsetzung auftretenden Problemen muss es in erster Linie der Partner im Süden/ Osten sein, der die Lösung sucht, der Nordpartner kann unterstützend zur Stärkung von Strukturen und Institutionen sowie zu Reformen (Transparenz, Enthierarchisierung, Professionalisierung) beitragen.

Nach einer Anlaufphase der Partnerschaft muss eine gemeinsame Sprache gefunden werden, insbesondere für die Überwachung der Einhaltung von Vereinbarungen und für Sanktionen bei der Nicht-Einhaltung von vereinbarten Regeln. Nur wenn Ziele und Verfahren für beide Seiten verständlich formuliert sind, wird sich Kritik zu einem wirkungsvollen Instrument qualifizieren können. Nur ein gemeinsames Sprachverständnis erlaubt, den Verdacht auf Mittelmissbrauch angemessen zu formulieren. Vorgebrachte Verdachtsmomente sollten konsequent dokumentiert werden, auch dann, wenn sich herausstellt, dass Beschuldigungen aus Neid oder Konkurrenz geäußert wurden und einer faktischen Grundlage entbehren.

Gelingende Partnerschaft bedarf der Sorgfalt. Schnelle Partnerschaften führen in der Regel zu schnellen Verstimmungen. Vielfach liegen die Gründe dafür im Fehlen von Informationen und/ oder des Einvernehmens über die Projektziele. Man hat sich nicht die Mühe gemacht, die jeweiligen Standpunkte herauszufinden und nachzuvollziehen. Manchmal redet man einander auch nach dem Mund (was der/ die Andere vielleicht hören will). Fehlende oder fehlerhafte Abrechnungen und Berichte werden übergangen, Aussagen, dass angeschaffte Gegenstände gestohlen wurden, werden nicht hinterfragt usw. Solche Fehler und Nachlässigkeiten (die paradoxerweise gelegentlich aus zu großem »Verständnis« resultieren) können zu Korruption führen.

Viele Südkirchen, ihre Gemeinden und Institutionen verfolgen einen »Ganzheitlichen Ansatz«. Für sie haben die theologischen Aspekte und Glaubensfragen genauso viel Gewicht wie die physisch-materiellen Bedürfnisse. Bei solchem Verständnis wird der Geldfluss eingebunden in ein ganzheitliches christliches Ansinnen. Dem stehen gegenüber die Projektplanung und Abwicklung eines Entwicklungsvorhabens, verstanden als Vertragsbeziehung. Wenn also zum Beispiel in Papua-Neuguinea über Konzepte des ganzheitlichen Heilens nachgedacht wird und das deutsche Werk ein Kran-

kenhaus finanziert, redet und handelt man aneinander vorbei. Dann kann es auch zu Vorwürfen wie dem des »Projektkolonialismus« kommen. Hinzu kommt, dass den Kirchen im Süden und Osten oft die Mittel für seelsorgerische Aufgaben fehlen. Hier besteht ein Einfallstor für Mittelmissbrauch. Angemahnt wurde in Richtung Nordkirchen deshalb, genauer zuzuhören und nicht bestimmend zu agieren. Die Reduzierung der Kommunikation auf die zu finanzierenden Projekte kann leicht zur Falle werden. Der Konflikt, der zwischen einer Finanzbeziehung und dem ganzheitlichen christlichen Anliegen besteht, muss offengelegt und bearbeitet werden.

Wenn im Rahmen von Partnerschaften finanzielle Mittel für längerfristige Vorhaben zur Verfügung gestellt werden, muss man sich darüber klar sein, dass sie zu Geschäftsbeziehungen werden. Verfahrensvorschriften dürfen dann nicht als Korsett begriffen werden, sondern als entlastend. Denn jeder Geldgeber (außer dem individuellen Spender) ist wiederum seinem Geldgeber, den eigenen Gremien und Mitgliedern gegenüber verantwortlich.

Partnerschaften, die stark von Freundschaft und persönlichem Austausch geprägt sind, lassen die Grenze zwischen Privatem und Öffentlichem schnell verschwimmen, insbesondere in Gesellschaften, in denen Institutionen und Loyalität zu ihnen schwach ausgeprägt sind. Das kann nicht nur in Gemeindepartnerschaften zum Problem werden, sondern auch, wenn frühere Auslandsmitarbeitende zu Angestellten eines Werkes im Norden werden. Freundschaften und Feindschaften kommen ins Spiel, ebenso wie die Pflege von Beziehungen auf persönlicher Ebene, die an formalen Strukturen vorbeigehen. Afrikanische Kirchen klagen über ausländische Funktionäre, die mit ihrer auf Finanzen beruhenden Macht die Hierarchien und Entscheidungsstrukturen vor Ort aushebeln.

Ein angemessenes Verhältnis von Vertrauen und Misstrauen bei der finanztechnischen Abwicklung setzt voraus, dass Misstrauen entmystifiziert wird. Wie Stückelberger sagt: »Vertrauen und Misstrauen sind miteinander verbunden.« Beides hat seine Berechtigung. Vertrauen ist die Grundlage jeder tragfähigen Beziehung zwischen den Partnern. Misstrauen, besser gesagt Kontrolle, widerspricht nicht dem Vertrauen, sondern ist ein Weg zur Stärkung von Vertrauen, zu seiner Bestätigung, Absicherung und stetigen Erneuerung. Das gesunde Verhältnis von Vertrauen und Misstrauen trägt zu Wahrhaftigkeit bei, stärkt also die Reputation der Partner. In jeder Beziehung, ob in der Gemeindepartnerschaft oder im Werkvertrag der Dienste, ist die Reputation ein gewichtiger Baustein, der der ständigen Pflege bedarf.

Zur Frage aus dem Plenum, inwieweit die »peer review« ein nützliches Instrument in der Korruptionsprävention sein kann, äußern sich die Workshop-Teilnehmenden skeptisch. Sie kann nur zwischen gleichwertigen Beteiligten, also auf horizontaler Ebene funktionieren, sonst kommen Neid und Interessenkonflikte ins Spiel, die die nötige Offenheit behindern.

Das Ansprechen und Nachverfolgen von Verdachtsmomenten der Korruption wird von den Teilnehmenden allgemein als schwierig angesehen. Es ist nur dann auf konstruktive Weise möglich, wenn man eine gemeinsame Sprache gefunden hat (s.o.). Gelegenheit, über solche Dinge im partnerschaftlichen Alltag zu sprechen, kann die Diskussion über Leitlinien gegen Korruption, Vertragsklauseln zu Mittelmissbrauch und Regeln des Geldtransfers bieten.

## Empfehlungen des Workshops

- Spielregeln in einer Partnerschaft (Zweck- oder Schicksalspartnerschaft) müssen entweder ausgehandelt oder vorgegeben und erklärt, in jedem Fall aber vertraglich festgelegt werden.

- Eine Klausel zur Korruptionsprävention, die in Verträgen eingeführt werden soll, sollte mit den Partnern beraten und diskutiert werden.
- Verdachtsmomente sollten immer dokumentiert werden (auch wenn es schwierig ist, damit konkret etwas anzufangen).

**Thesepapier von Karin Döhne (in der Arbeitsgruppe verteilt):**

## **Partnerschaftliche Kommunikation zum Thema Korruption**

Es muss möglich sein, Fragen der Rechenschaft und der Verantwortlichkeit zu thematisieren, und zwar in der konkreten Wahrnehmung und Praxis. Es geht um die Grenzziehung zwischen dem, was akzeptabel ist und was nicht, und dabei um Veränderungen der Wahrnehmungs- und Deutungsmuster.

Es gibt eine Pluralität von Kulturen, nicht nur in unterschiedlichen Ländern, sondern auch innerhalb einer Gesellschaft. Kulturen variieren in dem, was sie akzeptabel finden. Wann also liegt Korruption vor: wenn es unseren gesellschaftlichen Normen, oder wenn es denen der anderen widerspricht? Weil das so ist, muss ein Klima geschaffen werden, in welchem ein Austausch auch über schwierige Fragen wie Korruption und Mittelmissbrauch stattfinden kann.

Dabei geht es auch um die Neujustierung des Verhältnisses von privaten und öffentlichen Angelegenheiten und um möglicherweise neue moralische Ansprüche auf beiden Seiten.

Beim Transfer von Fördergeldern kann sich eine Partnerschaft nicht mehr allein auf die Vertrauensbasis einer persönlichen freundschaftlichen Beziehung verlassen. Die Bedingungen der Förderung müssen in einem Vertrag oder einer Vereinbarung festgelegt werden, um die Beziehungsebene zu entlasten. Mit einer von beiden Seiten akzeptierten Vereinbarung wird für die Förderung eine sachliche Grundlage geschaffen, die Förderung kann mit »professioneller Distanz« durchgeführt werden.

Geschenktraditionen gibt es in vielen Gesellschaften. Die Mitglieder dieser Gesellschaften sind sehr wohl in der Lage, zwischen Bestechung im Gewand eines Geschenks (Erwartung einer direkten Gegenleistung) und einem »echten« Geschenk zur Pflege der persönlichen Beziehung (Erwartung von reziproker Leistung irgendwann in der Zukunft) zu unterscheiden. Auch wenn allgemein schwer definierbar ist, wo die Grenze zwischen Geschenk und Bestechung liegt, gibt es doch eine deutliche Wahrnehmung dafür, wann eine Bestechung unter dem Deckmantel des Geschenks erfolgt. Es handelt sich dann um den Missbrauch einer sozialen Verhaltensweise (vgl. Cremer).

Im interkulturellen Kontext ist die Gefahr der Fehleinschätzung besonders groß:

- Unterschiedliches Verständnis von Freundschaft und Partnerschaft, von privat und öffentlich;
- Was hat Vorrang, die familiären Verpflichtungen oder öffentlich rechtliche Normen?
- Was ist ein Geschenk, was Bestechung?
- Lügen, Verschweigen, Verbergen, offen und direkt sein;
- Relevanz von Vereinbarungen der verschiedensten Art;
- Ethisch-moralische Normen bzgl. des Verhaltens von Würdenträgern;
- Theologisches Verständnis von Gabe, Teilen, Nächstenliebe, Verdienst.

In der interkulturellen Situation sollte man sich immer wieder in die Schuhe des anderen versetzen, um die Rationalität seines Handelns, auch des korrupten, in seiner Logik zu verstehen.

Für das Sprechen über schwierige Themen kann man Anlässe schaffen: Beispiel ist das Aushandeln von Selbstverpflichtungen und Leitlinien (Code of Conduct). Beide Seiten können sich zum Thema mehr bewusst werden und kritische Punkte, auch kulturbedingte, identifizieren sowie eine gemeinsame Sprache finden.

Chancen müssen gesucht und genutzt werden, um zuzuhören statt Vorgaben zu machen.

Im Sinne von Do No Harm / versteckte ethische Botschaften untergräbt Korruption Werte und Vorstellungen von moralisch richtigem Verhalten, unterminiert das Vertrauen in Institutionen:

- Geld und Einfluss statt gleicher Zugang für alle;
- Lüge statt Ehrlichkeit;
- Habgier statt Gemeinwohl;
- Ungleichheit statt gleiches Recht für alle;
- Vorteilsnahme statt Leistung;
- Intransparenz statt Offenheit und fairer Wettbewerb;
- Passivität und Fatalismus statt aktiver Teilhabe
- Eigennutz statt Verantwortung etc.

# Workshop 3: Korruptionsbekämpfung und Ownership

*Leitung: Thorsten Nilges*

*Berichterstattung: Georg Stoll*

## Einführung

Der Workshop war außer dem Leiter und dem Berichtersteller von 10 weiteren Personen besucht. Thorsten Nilges führte mit einer PowerPoint-Präsentation in das Thema ein. Nach einführenden Hinweisen zu den Begriffen *Korruption* und *Ownership* ging er auf das wechselseitige Verhältnis beider ein. Seine zentralen Thesen dazu lauteten:

- Korruption schwächt Ownership, da sie zu Legitimationsverlusten führt, die ihrerseits die Ownership aushöhlen. Korruptionsbekämpfung ist deshalb wesentlich für die Stärkung und den Erhalt der Ownership in der Entwicklungszusammenarbeit.
- Korruptionsprävention in der Entwicklungszusammenarbeit kommt nicht ohne Konditionen aus. Diese beziehen sich in erster Linie auf transparente und nachvollziehbare Verfahren (z.B.: Rechenschaft gegenüber Zielgruppen und EZ-Partnern, Beteiligung der Zielgruppen, Berichtspflichten, Rechnungslegung, Wirkungsanalyse).
- Darüber hinaus sind Partnerauswahl und Projektdialog zentrale Instrumente der Korruptionsprävention.
- Korruptionsprävention kann Ownership auch einschränken, wenn sie nur als extern auferlegte Nord-Agenda erfahren wird, die zu zusätzlichen finanziellen und bürokratischen Bürden führt und das Vertrauensverhältnis belastet.
- Die Kernfrage lautet deshalb, wie eine *gemeinsame Ownership* der Entwicklungspartner und Zielgruppen zur Korruptionsbekämpfung aufgebaut werden kann. Hier ist der Partnerdialog von entscheidender Bedeutung, ebenso wie die Bereitschaft der Geber, vermehrt in Kapazitäts- und Organisationsentwicklung der Partnerorganisationen und Zielgruppen zu investieren.
- In der Praxis gerade von NROs und kirchlichen Organisationen entsteht dabei häufig das Problem, wie auch kleinere Partner auf diesem Weg mitgenommen und begleitet werden können.

## Diskussion

In der anschließenden Diskussion wurden insbesondere die praktischen Herausforderungen aus der Spannung zwischen Korruptionsbekämpfung und Ownership untersucht. Dabei wurden folgende Punkte näher herausgearbeitet:

- Die Spannung zwischen Konditionen und Ownership kann dadurch abgebaut werden, dass am Anfang das Bemühen um ein gemeinsames Verständnis der Zusammenarbeit und ihrer Modalitäten steht. Dieser Dialog geschieht am besten nicht bilateral, sondern unter Einbeziehung mehrerer

rer Partnerorganisationen auf regionaler Ebene, weil sonst die Gefahr besteht, dass unterschiedliche Vorstellungen gegeneinander ausgespielt werden. Der Dialog sollte außerdem auf die spezifischen Bedingungen der Partnerorganisationen Rücksicht nehmen (z.B. ihre Größe, ihre Vorgesichte, ihr soziokulturelles Umfeld). Aus einem gemeinsamen Verständnis können dann die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit entwickelt werden, auf die sich alle Beteiligten verpflichten. Hier kann auch ein gemeinsamer Verhaltenskodex seinen Ort haben.

- Transparenz im Partnerdialog und gegenüber den Zielgruppen festigt das gegenseitige Vertrauen und erhöht die gemeinsame Ownership. So sollten beispielsweise auch die Geber deutlich machen, was sie zur Korruptionsprävention bei sich selbst unternehmen. Partnerorganisationen sollten die Möglichkeiten nutzen, um auf Probleme in der Projektdurchführung aufmerksam zu machen, damit eine Divergenz zwischen Projektvereinbarung und Projektrealität vermieden wird.
- Der Prävention ist Vorrang einzuräumen gegenüber ad-hoc-Maßnahmen zur Schadensbegrenzung in Einzelfällen, in denen Korruptionsprobleme auftauchen. Als wichtigste Maßnahmen zur Prävention zählen neben dem bereits erwähnten Partnerdialog die Identifizierung und Behandlung struktureller Probleme (z.B. in den Organisationsstrukturen) sowie die Personalkapazitätsentwicklung im Bereich Management und Verwaltung.
- Die Geber müssen bereit sein, diese Schwerpunktsetzung (Dialog, Organisations- und Kapazitätsentwicklung) offensiv zu vertreten und die entsprechenden finanziellen Konsequenzen zu tragen. Daraus ergeben sich auch Herausforderungen für die Inlandsarbeit (Öffentlichkeitsarbeit, Spenderkontakte etc.).
- Eine glaubwürdige interne Korruptionsprävention stärkt die Partner der Entwicklungszusammenarbeit zugleich in ihrem Engagement für externe politische Korruptionsbekämpfung. Diese Verbindung sollte nach Möglichkeit im Partnerdialog und in der Projektplanung erkennbar werden.

Daneben wurden weitere Einzelfragen gestreift, so etwa inwieweit Zertifizierungspraktiken in der Entwicklungszusammenarbeit anwendbar sind, oder ob und wie eine routinemäßige Untersuchung der Organisationsstrukturen und Verwaltungskompetenz von Projektpartnern sinnvoll und machbar ist. Auch die Grundsatzfrage, wie genau die Zweckentfremdung von Mitteln im Kontext der Korruptionsdebatte zu bewerten ist, wurde im Workshop angesprochen.

## Empfehlungen des Workshops

*Für die anschließende Präsentation im Plenum wurden die folgenden Vorschläge ausgewählt. Aufgrund von Zeit- und Platzbeschränkungen erfassen sie nicht die ganze Bandbreite der Diskussion:*

- Bessere Verwaltungsstrukturen müssen durch Capacity Building gefördert werden.
- Es muss auf unserer Seite eine weitere Bewusstseinsbildung geben (für die Bedeutung von guter Verwaltung), nach innen, aber auch nach außen gegenüber den Spendern.
- Vor der Kooperation mit neuen Partnern muss die Notwendigkeit einer guten und transparenten Verwaltung intensiv diskutiert werden.
- Ein gemeinsames Verständnis von Korruption muss weiterentwickelt werden (Dialog).

## Workshop 4: Soziokulturelle Faktoren

*Leitung: Dr. Wolfgang Zeese*

*Berichterstattung: Gert Kuchel*

### Ist Korruption kulturell bedingt?

Gibt es soziokulturelle Gegebenheiten, die Korruption begünstigen? Aus welchem Kulturhintergrund kommt der Partner? Was befindet sich in der »Grauzone«? (Verhandlungscharakter!)

Wo ist der Übergang zwischen Gastfreundschaft und Bestechung?

Schafft der Geber möglicherweise selbst Korruptionsanreize für den Partner?

Wir fordern Mut zur Transparenz – aber in anderen Kulturen ist das offene Ansprechen von Missständen obszön!

In welchem Kontext ist Korruption auch in den Kulturen der Dritten Welt verpönt?

Wie sieht die Gesetzeslage im Partnerland aus, wie ist diese entstanden? Welche Straftatbestände gibt es?

Die Machtfrage.

Keine Literatur über soziokulturelle Ansätze, über Wertevergleich zwischen verschiedenen Ländern und Kulturen vorhanden. Wie sehen die unterschiedlichen Blickwinkel aus?

Vorschlag: Fallsammlung aus verschiedenen Organisationen der EZ-Zusammenarbeit.

### Persönlich erlebte Beispiele für Grauzonen

Gibt es höhere Werte als Korruptionsprävention? Zum Beispiel Leben retten – muss ich dann die Augen zu machen? Prinzip der Verhältnismäßigkeit, fehlendes Unrechtbewusstsein: »Der Zweck heiligt die Mittel.«

Muslimische Schule in Nahost, lokale Leitung vergibt Aufträge bevorzugt an Familienmitglieder, Tagelöhner werden aus eigenem Umfeld eingestellt. Ist das soziokulturell begründbar und damit akzeptabel? Deutscher Schulleiter versucht, dies zu unterbinden. Gibt es Vorgaben für die lokale Leitung?

Südlibanon: Kein Weiterkommen ohne Bakschisch beim Militärposten. Wie gehe ich mit dem Dilemma um, nicht zahlen zu wollen, aber zahlen zu müssen? In bestimmten Ländern müssen bestimmte Zugeständnisse gemacht werden. Unterscheidung kleine / große Korruption: ist die kleine akzeptabel? Teilweise Zustände, wie sie bei uns vor nicht allzu langer Zeit ähnlich waren – sind wir deshalb so betroffen?

Interkulturelle Kommunikation: Wie kann ich mich auf das vorbereiten, was voraussichtlich auf mich zu kommt?

Vielleicht hat Korruption an sich nichts mit soziokulturellen Faktoren zu tun, wohl aber ihre Ausprägungen / Erscheinungsformen?

Strenge Vorgaben an Partner, die erfahrungsgemäß nicht eingehalten werden, d.h. Verlagerung der Verantwortung auf den Partner: Ist das bei soziokulturellem Zwiespalt vertretbar? Doppelmoral?

Aber: In manchen Kulturen hat die Schriftform keine Bedeutung, schriftliche Verträge »lügen«, Geltung hat nur das gesprochene Wort. (Ist das so, oder ist es nur eine Ausrede?)

Korruption ist nicht akzeptierbar, ist zu bekämpfen, dennoch in der Realität gelegentlich nicht zu vermeiden und daher auch zu tolerieren.

Wie können konkrete Fälle »interner Veruntreuung beim Partner« zur beidseitigen »Zufriedenheit« gelöst werden, ohne die Partnerbeziehung zu zerstören? Beim Partner zunächst Korruptionsbewusstsein schaffen. Gemeinsam Mittel und Wege zur Lösung suchen.

Wir können nicht weltweit die Korruption abschaffen, müssen aber Sensibilität wecken, um Korruption zu bekämpfen und zu reduzieren. Wie kann ich durch Verhandlungen die Grauzone beeinflussen? Kann ich dem Partner klarmachen, dass er bei mir durch Geschenke etc. nichts erreicht?

## Fazit, Empfehlungen des Workshops

- Handreichung zu soziokulturellen Faktoren schaffen (Sammlung von Fallbeispielen).
- Im Partnerkontakt Korruption proaktiv angehen.

# Workshop 5: Kodices und Ombudsstelle

*Leitung: Andreas Maurer*

*Berichterstattung: Matthias Wanzeck*

## Abfrage der Interessen der WS-Teilnehmer

- Korruption kann nie ganz verhindert, nur erschwert werden.
- Bei Kodizes stellt sich die Frage nach dem Realismus. Ein Papier mit »Null-Toleranz« ist nicht praxistauglich.

## 1. Kodizes

### Einführung Andreas Maurer:

Das *Memorandum of Understanding* der EMS wurde vom EMS-Missionsrat verabschiedet, dem international besetzten obersten Leitungsgremium. Die Initiative dafür ging aber vom EMS-Deutschland aus. Die Reaktion der internationalen Kirchen war unterschiedlich. Sehr erfreut zeigte sich z.B. die indonesische Kirche, die in den vergangenen Jahren einen spektakulären Betrugsfall erlebt hatte, dessen Durchführung mit den neu vereinbarten Regeln deutlich erschwert worden wäre.

### Beiträge der Gruppe

Wird Partnerschaftlichkeit durch Kontrolle in Frage gestellt? Partnerschaftlichkeit war in der Vergangenheit gerade dies in Missionswerken eine stark vertretene Haltung (teils mit historischen Begründungen – der Kolonialismus als Ursprung der Armut).

Was ist der Sinn von Kodizes?

- Eigentlich reichen die 10 Gebote als Codex. Was bringt es, die Dinge immer genauer auszuformulieren? Die kriminelle Energie lässt sich dadurch nicht auffangen. Kodizes haben nur einen Nutzen, wenn Kontrolle und Sanktionen festgeschrieben werden.
- Kodizes sollten Regeln aufstellen, die v. a. nach innen wirken.
- Mit einem Kodex lässt man sich auf einen gemeinsam erarbeiteten und akzeptierten Wertehorizont ein. Allein die Erarbeitung ist schon ein spannender Prozess. Abrechnungsregeln hingegen sind einseitig von den Geberländern vorgegeben. An Akzeptanz im Detail mangelt es dann.

Frage ans EMS: Wie war der Prozess der Erstellung? Antwort Maurer: Der Kodex wurde versandt, es gab wenige Änderungswünsche, die Verabschiedung ging rasch.

Wie wurde aufgenommen, dass viele Kirchen in absolut korruptem Umfeld leben? Teils werden Kirchen als Vorbild gesehen, die sich von gesellschaftlicher Norm abheben. Das EMS-Papier ist ein »Zielpapier«, daher auch »Null-Toleranz« Haltung.

## Diskussionszwischenstand:

Kodizes sind wichtig für Bewusstseinsbildung!

## Offene Fragen:

Wie mit »Null-Toleranz« umgehen??

Übernahme der Regeln durch den Partner?

Kontrolle und Überwachung?

Welche Konsequenzen folgen bei Verstößen?

## Zum Umgang mit »Null-Toleranz«

- Untergräbt die zu strenge Formulierung nicht die gesamte Glaubwürdigkeit des Papiers?
- Ob es überhaupt ein »Null-Toleranz«-Papier ist, ergibt sich aus den eintretenden Konsequenzen bei Fehlverhalten. Da ist mit Sicherheit nicht null Toleranz gegeben.
- Wie lässt sich ein Papier mit an der Wirklichkeit orientierten Regeln formulieren?
- Ein möglicher Umgang mit »Null-Toleranz«: Es muss immer jede Unkorrektheit gemeldet werden. Ob es sich dabei um Korruption handelt, entscheidet eine hohe Instanz. Im Prinzip kann aber nicht von einer Null-Toleranz-Linie abgegangen werden, weil die je eigenen Bedingungen in den jeweiligen Ländern und Gesellschaften in Betracht gezogen werden müssen.
- Inwiefern kann der »realistische Umgang« in der Öffentlichkeit kommuniziert werden?
- Ein Blick in verschiedene Kodizes, die auch außerhalb der kirchlichen EZ verabschiedet werden, kann helfen, gute Vorschläge zu finden.
- Es ist wichtig, einen Kodex zu pflegen, d.h. ihn ständig im Bewusstsein zu halten. Sonst ist er ein Stück Papier, das keine Wirkung und Bedeutung hat.

## Empfehlungen des Workshops:

- Es ist gut, einen Kodex zu haben, schon als Beitrag zur Bewusstseinsbildung. Aber er sollte mit den Partnern abgestimmt sein.
- Der Kodex sollte Kontrollmechanismen und Sanktionsmöglichkeiten enthalten.

## 2. Ombudsmann/ -person/ -stelle

### Definition

Eine neutrale Stelle, die Beobachtungen annimmt, die der Beobachtende nicht auf den regulären Wegen in die Organisation einspielen kann, weil er gravierende Nachteile für sich oder Vertuschung befürchten muss.

»Neutral« bedeutet in diesem Fall eine Stelle außerhalb der Organisation. (z.B. seit mindestens drei Jahren nicht mehr in der Organisation tätig); eine Stelle, die durch den Aufsichtsrat beauftragt ist.

Gedacht ist daran, dass sich auch die Süd-Partner an den OM wenden können.

## Beiträge der Gruppe

Welche Aufgaben soll der OM haben? Er soll *nur* zum Thema Korruption tätig werden!!! Aufsichtsräte befürchten sonst ein Super-Aufsichtsgremium für alle Themen.

Offen bleibt, ob der OM auch ein externer Berater ist, der Lösungsvorschläge mit andenk?

Bei VENRO gibt es bei Streit unter den Mitgliedern eine Stelle, die dann eine Richterfunktion einnehmen kann. Ist ein OM auch so etwas?

Wie geht ein OM mit einer konkreten Problemanzeige um? Er muss den Sachverhalt klären. Dazu soll er Gespräche mit zuständigen Mitarbeitern führen, unter Einbeziehung hochrangiger Gesprächspartner in der Organisation. Darüber hinaus hat er weitgehende Einblicksmöglichkeiten in die Papiere und Ermittlungsfunktionen in der Organisation. Der OM ist eine »unabhängige Stabsstelle«, die sich nicht an Dienstwege halten muss. Bei der DWHH sind verschiedene OM nach Aufgabenbereichen benannt worden.

Ein Teilnehmer will in VENRO anregen, das Thema Korruption in Zukunft stärker zu bearbeiten, z.B. durch eine Arbeitsgruppe.

## Empfehlungen des Workshops:

- Es sollte in den Organisationen Ombudsstellen geben. Diese sollten unabhängig sein und mit entsprechenden Möglichkeiten und Befugnissen ausgestattet sein. Zur Einrichtung müssen Betriebsvereinbarungen getroffen werden.
- Es sollte eine gemeinsame Plattform für die interessierten Organisationen eingerichtet werden, die einen Erfahrungs- und Ideenaustausch zu Themen der Korruptionsprävention leistet (evt. Vernetzung von VENRO und TI).

# Abschlussrunde

*Moderation: Michael Detscher*

*Berichterstattung: Hartwig Euler*

Herr Detscher moderiert die Abschlussrunde mit der »Fishbowl-Methode«: Die Teilnehmer sitzen in einem kleinen inneren und einem großen äußeren Kreis. Im inneren Kreis wird diskutiert. Wer aus dem äußeren Kreis sprechen will, tauscht seinen Platz mit einem Teilnehmer im Innenkreis.

## Detscher: Wo findet sich unsere Praxis in den Analysen und Folgerungen dieses Workshops wieder? Was sind die Lessons Learnt?

**Teilnehmer A:** Das Thema hat durch die Veranstaltung enorm an Schwung gewonnen. Das Problembewusstsein wurde geschärft und half, das Wissen für die Praxis zu erweitern. Er äußert den Wunsch nach einer stärkeren Vernetzung und wünscht sich die Einbindung der Geschäftsführungen der verschiedenen Hilfswerke. Ablehnend steht er der Bildung einer AG gegenüber. Als vorrangiges Ziel für den weiteren Umgang mit dem Thema nennt er, dass die Führungskräfte eingebunden werden müssten.

## Detscher: Was können die tun, die hier sind?

**Teilnehmer B:** Betont die positive Chance, voneinander zu lernen. Die hier gewonnenen Erkenntnisse sollten in den Leitungsgremien diskutiert werden, mit dem Ziel der Formulierung einer systematischen Politik in Sachen Korruptionsprävention. Das Thema muss sowohl auf der Ebene der katholischen Bischofskonferenz als auch auf den Konferenzen der evangelischen Kirche eingebracht werden.

**C:** Wichtig war, dass hier diejenigen zusammengekommen sind, die ein Fachinteresse an dem Thema haben. Statt wie in der Arbeitsgruppe zu fünf konnten die Teilnehmenden das Thema zu siebzig diskutieren. Diese große Zahl ist ein Zeichen dafür, dass hier an den richtigen Fragen gearbeitet wurde. Von großer Bedeutung ist die Suche nach Abwägungskriterien, weil es nicht nur einen Lösungsweg für alle gibt.

**D:** Bekundet ein hohes institutionelles Interesse auch wegen der großen öffentlichen Aufmerksamkeit für das Thema. Es sollten gemeinsame Standards entwickelt werden.

**E:** Führt Organisationen an (z. B. Senior Experten Service), die vom keinem Korruptionsfall berichten (können). Das muss bedenklich stimmen. Regt ein Forschungsprojekt an, um die Hemmschwellen herauszuarbeiten, die in den Organisationen einer Beschäftigung mit dem Thema entgegenstehen.

**B:** Warnt davor, über die Öffentlichkeit Druck zu machen. Dieser Weg ist zum Scheitern verurteilt, weil er nur Widerstand erzeugen wird.

**D:** Hält dagegen, dass in den Organisationen ein großer Nachholbedarf bestehe und deshalb nicht mit einem Scheitern, sondern mit wachsender Unterstützung zu rechnen sei.

## Detscher: Was brauchen die Teilnehmer/ innen noch?

**F:** Es gibt bei den großen Organisationen bereits zahlreiche Regelungen, auf die sie sich stützen können. Das wird nicht immer deutlich, weil viele Vorkommnisse bewusst nicht in die Öffentlichkeit getragen werden. Andererseits kommt bei kleineren Organisationen viel mehr Missbrauch vor. Diese Organisationen sollten nicht außen vor bleiben, sondern auf dem Weg der Korruptionsbekämpfung mitgenommen werden. Bedacht werden muss, dass die verschiedenen Organisationen im Tagesgeschäft unterschiedliche Förderrichtlinien haben. Deshalb ist schwer zu sehen, wie gemeinsame Regelwerke aussehen könnten. Das wichtigste ist, dass die Korruptionsprävention in den einzelnen Häusern weiter diskutiert wird.

**G:** Sieht die Bemühungen um Korruptionsprävention als durchaus erfolgreich an, sie braucht jedoch Zeit, Dialog und Austausch, um Kapazitäten aufzubauen.

**H:** Ihm hat die intensive Diskussion in den Gruppen zugesagt. Er verweist auf eine geplante Veranstaltung mit Partnern am 22.-23. Juni in der Evangelischen Missionsakademie in Hamburg.

**I:** Regt eine Dokumentationsstelle an, die Informationen über Best-Practice-Verfahren wie über Ombudsstellen etc. bereitstellt. Er empfiehlt, die Hilfswerke nicht anzuklagen, da alle im gleichen Boot sitzen. Statt dessen sollten Verfahren entwickelt und im NRO-Bereich verbreitet werden.

**C:** Weist darauf hin, dass es zur Einrichtung einer Dokumentationsstelle an Ressourcen fehlt. Warnt erneut davor, über die Presse an die Öffentlichkeit zu gehen, da die auf diese Weise entstehende Dynamik nicht kontrolliert werden kann.

## Detscher: Was erwarten wir? etwa von VENRO oder von TI?

**D:** Bietet an, die Ergebnisse aus dem Diskussionsprozess mit in die Vorstandssitzung seiner Organisation zu nehmen. Er könnte sich auch eine Anbindung an VENRO vorstellen, wo eine entsprechende AG gebildet werden sollte. Sieht große Schnittmengen zur Transparenzinitiative von VENRO, die eine Verpflichtung zur Entwicklung von Leitlinien und Codices vorsieht. Er bekundet sein Interesse an einem weiteren Engagement bei Transparency International.

**E:** Verweist noch einmal auf den ursprünglichen Charakter der TI-Arbeitsgruppe, die sich auf die kirchliche Entwicklungsarbeit konzentrierte, und warnt vor einer Gruppenkonkurrenz. Lädt alle dazu ein, sich an der TI-Arbeitsgruppe zu beteiligen.

**B:** Lehnt ebenfalls eine engere Vernetzung mit dem Ansatz der VENRO-Transparenzinitiative ab. Sie sucht weiterhin den ernsthaften Austausch und die gemeinsame Verantwortung innerhalb der angesprochenen kirchlichen und kirchennahen Werke. Diese sollten als »closed shop« agieren.

**J (Schweiz):** Hat viele anregende Impulse erhalten und bekundet großes Interesse an weiterer Zusammenarbeit. Bietet auch Zusammenarbeit zur Erarbeitung von Dokumenten an.

**K:** Weist darauf hin, dass einige der evangelischen Missionswerke, die sich inzwischen zu übernationalen Kirchenbünden weiterentwickelt haben, auf dieser Ebene agieren müssen. Es ist deshalb wichtig, dass das weitere Vorgehen nicht nur von Deutschland aus initiiert werden darf.

**Reinold E. Thiel (TI)** fasst zusammen, dass diese Tagung für ihn und die TI-Arbeitsgruppe eine große Ermutigung bedeutet, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen. Die Gruppe wird in naher Zukunft zu einem Treffen einladen, um Ziel und Form der künftigen Arbeit zu besprechen.

# Kommentare der Teilnehmerinnen und Teilnehmer – Auswertung der Evaluierungsbögen

## »Welche Inhalte fanden Sie besonders hilfreich?«

Das Referat von Professor Stückelberger wurde als wertvoller Überblick über das Gesamtthema empfunden, weil er eine theologisch-ethische Grundlegung verband mit Hinweisen auf praktische Handlungsmöglichkeiten. Ein Beispiel: »Sehr hilfreich war für mich der Vortrag von Prof. Stückelberger, der eine sehr weite Sicht auf das Thema ermöglichte. Viele der angesprochenen Themen würde man nicht auf Anhieb in Bezug zu Korruption setzen, etwa die Ausbildung von Pfarrern etc.«

Ebenso wurde das TI-Arbeitspapier als Basis-Information für die Arbeit in dem Workshop positiv genannt. Aufklärung über soziokulturelle Hintergründe, die zu Korruption führen, und über Lösungsansätze durch die Partizipation von Zielgruppen wurden als hilfreich empfunden.

Wichtig war den Teilnehmern vor allem der Austausch in Gespräch und Gruppenarbeit über konkrete Fälle und Lösungsmöglichkeiten, als Anregung für die eigene Praxis. Dabei erfuhr man, in welchen Werken welche Maßnahmen bereits getroffen werden, aber auch, welche Widerstände es in den Häusern gegen die Befassung mit dem Thema gibt. Man konnte vergleichen, wie weit andere im Vergleich zur eigenen Organisation sind (Benchmarking). Interessante Einsichten ergaben sich aus der Übung zum Korruptionsbarometer.

Die Gespräche gaben einem das Gefühl, nicht allein mit den Problemen zu sein. Einige Teilnehmer beklagten, dass es für solchen Erfahrungsaustausch mehr Zeit hätte geben sollen. Daraus ergab sich die Empfehlung zu besserer Vernetzung und Kommunikation mit anderen Organisationen. Ein Beispiel: »Interessant fand ich, die Erfahrungen und auch die Probleme anderer Organisationen mitzubekommen. Welche Faktoren beeinflussen die Möglichkeit, mit Partnern über das Thema Korruption zu sprechen, wie kann ich rangehen, was sind mögliche strukturelle Anpassungen in der eigenen Organisation etc.«

Als ermutigend wurde empfunden, dass »Problembewusstsein zugestanden wurde«, dass das Thema enttabuisiert wurde.

## Vorschläge für die weitere Arbeit

- Sammlung von praktischen Erfahrungsberichten, wie mit konkreten Korruptionsfällen umgegangen wurde. Fortsetzung des persönlichen Erfahrungsaustausches, Austausch auch mit den staatlichen Organisationen.
- Vertiefte Arbeit in Workshops und Kleingruppen zu den einzelnen Problembereichen.
- Wie sollen Verhaltenskodices aussehen? Vorhandene Codices in einer Dokumentation zusammenfassen, auch veröffentlichen.

- Wie arbeiten Ombudspersonen? »Es hätte wohl den Rahmen gesprengt, hätte man noch detaillierter über das Was und Wie gesprochen, z.B. über die Einrichtung einer Ombudsstelle (wo soll die aufgehängt sein, wie weit gehen Aufgaben und Kompetenzen?)«– »Die in den Organisationen bereits ernannten Ombudsleute sollten sich zum Austausch zusammensetzen.«
- Auflistung und Beschreibung konkreter Mechanismen / Kontrollinstrumente zur Aufdeckung von Korruption. Gehört dazu auch ein Katalog fes20
- 
- tgelegter Sanktionen? Welche Konsequenzen soll es nach Korruptionsfällen geben?
- Wie müssen unsere Strukturen und die der Partner aus- und umgestaltet werden? Frage der praktischen Umsetzung mit Blick auf die begrenzten Kapazitäten der deutschen Organisationen (Personal, Zeit, Kompetenz). Wie wollen wir dadurch entstehende zusätzliche Kosten decken?
- Wann und unter welchen Voraussetzungen können Partner nach Verdachtsfällen wieder vertragsfähig sein?
- Einbeziehung der Südpartner in die Korruptionsdebatte, aber wie? »Internationaler Input zur Sichtweise des Südens ist notwendig, zum Beispiel durch TI-Vertreter aus südlichen Chapters« (Partnerschaft, Ownership).– »Wie kann man einen Partnerworkshop aufziehen, bei dem ein gemeinsames Verständnis von Korruption gefunden werden soll, worauf muss man achten, wie kann man auch langjährige Partner mit einbinden?« – »Wie weit geht das »Recht« der Geberorganisation, sich im Sinne von Transparenz in Partnerorganisationen einzumischen?«
- Welche soziokulturellen Faktoren wirken bei Korruption mit? Was ist die so genannte »Grauzone«?
- Wo schaffen Geber selbst Korruptionsanreize für Partner?
- Wie geht man um mit dem Problem des Ansehensverlustes der EZ-Organisationen?
- Das Thema »audit from below« als praktikable und praktizierbare Möglichkeit
- Kirchenspezifische Probleme: »Wir sollten einmal (und dazu bräuchten wir die Leitungen der Organisationen!) über Mittel und Wege nachdenken, was wir in harten Fällen von Amtsmissbrauch durch Bischöfe tun könnten, z.B. auf die übergeordneten Leitungsstellen der Kirchen zugehen.« – »Vertiefter würde ich gerne (vielleicht einmal auch getrennt nach Konfessionen) nach Lösungen für die explizit kirchlichen Barrieren suchen. Es hat mich nachdenklich gemacht, als in der Schlussrunde von vier bereits eingesetzten Ombudspersonen die Rede war, die noch nie in mehreren Jahren eine Anfrage erhalten haben, weil Probleme immer über die Bischofsschiene gelöst werden. Leider konnte ich nicht festhalten, welche Organisation darüber berichtet hat.«
- Wie bekommen wir alle Player ins Boot – gerade auch die deutschen Player?
- Wie soll die Zusammenarbeit in der Zukunft aussehen?

# Anhang: Bericht über den Workshop durch einen Teilnehmer

*Gerhard Dilschneider (früher VEM/UEM, Wuppertal)*

## Vorgeschichte

Eine Arbeitsgruppe von Praktikern und langjährigen Beobachtern kirchlicher und anderer Entwicklungszusammenarbeit hat sich 2004 unter dem Dach von Transparency International Deutschland (TI-D) zusammengefunden und im Jahr 2007 ein Arbeitspapier mit dem Titel »Korruption in der Entwicklungszusammenarbeit – ein Problem auch für kirchliche Organisationen« vorgelegt.

Dieses Papier beschreibt in elf Abschnitten, wie sich der bisherige Diskurs gestaltet hat (inkl. der Bemühungen der VEM) und welche Probleme es in diesem Bereich gibt. Es erläutert theologische Aspekte und Erscheinungsformen, geht auf strukturelle Ursachen im Norden und Süden ein, weist auf bisherige Maßnahmen hin und macht Vorschläge zur Korruptionsprävention.

Mit der Einladung zur Tagung in Bad Boll wurde dieses Papier an alle Adressaten verschickt. Weitere Exemplare können bei TI in Berlin ([www.transparency.de](http://www.transparency.de)) bestellt werden. Wichtig ist, dass jetzt auch eine englischsprachige Version zur Verfügung steht.

Die Vereinte Evangelische Mission/ United Evangelical Mission (VEM/UEM), Wuppertal, hat sich seit zehn Jahren an dem Gespräch zur Korruptionsprävention (KP) aktiv beteiligt. Das VEM-Seminar der Schatzmeister für die Mitgliedskirchen 1999 war ein erster Schritt, und der Ausschuss für Justice, Peace and Integrity of Creation (JPIC) widmete seine Sitzung im Februar 2000 diesem Thema. Der Partnerschafts-Ausschuss der VEM griff das Thema ebenfalls auf. Bei der Deutschen Regional-Versammlung im Mai 2002 in Bethel hat der Tagungsausschuss 2 mit Herrn Dr. Michel Wiehen (TI-D) das Thema intensiv bearbeitet. Der Rat der VEM/UEM hat dann im Oktober 2002 in Sri Lanka den »Code of Conduct against Corruption and for Transparency« angenommen. Die Dritte Generalversammlung der VEM/UEM 2004 in Manila/ Philippinen verabschiedete dann diesen Code of Conduct, und die Schatzmeisterseminare der VEM in Afrika und Indonesien führten die Diskussion weiter. Soweit die Bemühungen der VEM in der Beschäftigung mit der KP aus diesen Jahren (siehe auch S. 21 im TI-Bericht).

Im Jahr 2002 fand in der Ökumenischen Werkstatt Wuppertal ein Fachgespräch für kirchliche Werke und Einrichtungen zum Thema »Transparenz und Korruption« statt, zu dem von der VEM und dem Evangelischen Missionswerk in Deutschland (EMW) eingeladen wurde. Die Diskussion in den mit dem EMW verbundenen kirchlichen Werken ist dann in sehr unterschiedlicher Weise weitergegangen. Allerdings wurde das Gespräch unter dem Dach des EMW nicht, wie 2002 zwischen den teilnehmenden Werken verabredet, in gewünschter Weise fortgeführt. Beim EMW ist jetzt Owe Boersma verantwortlich und eine Fortsetzung des Diskurses ist für Juni 2009 geplant (s. Abschnitt Weiterarbeit, Nr. 7).

Auch die Wirtschaftsgilde e.V. griff die Fragestellung auf und befasste sich in einer Tagung in Bad Boll (Juni 2004) mit dem Thema »Korruption – Formen, Verantwortung, Bekämpfung«.

Die jetzt von der TI-Arbeitsgruppe einberufene Tagung in Boll verfolgte die Absicht, die in der zurückliegenden Zeit geführten Diskussionen in Hilfswerken und Einrichtungen – ausgehend von

dem Arbeitspapier – zusammenzuführen, auszuwerten und gemeinsame Schritte für die Weiterarbeit zu formulieren. Dieser Bericht ist eine kurze Zusammenfassung der Tagung.

## Teilnehmende

Das Fachgespräch hat eine auch für den Veranstalter unerwartet große Resonanz gefunden: Fast 70 Personen aus über 20 Werken und Einrichtungen der Entwicklungszusammenarbeit (vor allem kirchliche, auch einige andere) fanden den Weg nach Bad Boll. Auffallend war, dass im Vergleich zu früheren Treffen – wie z.B. der Konsultation in Wuppertal 2002 – über den Tatbestand der verschiedenen Formen der Korruption (auch bei den kirchlichen Trägern) offener und ohne Vorbehalte gesprochen wurde. Es gibt also inzwischen eindeutig ein gewachsenes Problembewusstsein und ein klares Bemühen, für den eigenen Bereich angemessene Maßnahmen der KP zu finden. Dies halte ich für einen erheblichen Fortschritt.

Bei der Tagung fiel auf, dass außer vom Diakonischen Werk der EKD/ Brot für die Welt und Caritas International keine leitenden Personen der Träger anwesend waren, sondern die Teilnehmenden im Wesentlichen den Mittelbau repräsentierten. Es geht also in der Weiterarbeit darum, die Führungs- und Entscheidungsebene künftig stärker mit einzubeziehen.

## Referat Stückelberger

Ein wesentlicher weiterführender Impuls ging aus vom Referat »Notwendende Strukturmaßnahmen zur Korruptionsbekämpfung in Kirchen und ihre ethisch-theologische Begründung«. Der Referent, Prof. Christoph Stückelberger (Basel/ Genf), ist ein Pionier in der Beschäftigung mit und Erforschung von KP und war auch 2002 als Referent in Wuppertal dabei.

Aus dem Referat sind folgende Hinweise bemerkenswert:

- Der Teil A macht deutlich, dass Korruption (K.) Leben tötet, dass das Problem auf diesen Satz zugespitzt werden muss und deshalb nicht als ein zu vernachlässigendes Problem anzusehen ist.
- Wie bereits in der Wuppertal-Konsultation 2002 herausgearbeitet, wird im Teil B und C das Gewicht auf die ethisch-theologischen Aspekte gelegt. In Gesprächen mit den Kirchen muss dies die Ausgangsbasis und Grundlage für den Diskurs sein, um die Verantwortung deutlich zu machen. Die Kirchen können Anwälte für Gerechtigkeit sein und sich in ihrem jeweiligen Kontext als »Inseln der Integrität« profilieren und so an Reputation und Glaubwürdigkeit gewinnen.
- Teil D weist darauf hin, dass Fort- und Weiterbildung der Führungskräfte eine unabdingbare Voraussetzung sind, um an diesem Problem weiterzukommen. In den Maßnahmen zum Capacity Building müssen, so wurde verdeutlicht, zu den technisch-organisatorischen Fragen und dem Management in gleicher Weise die biblisch-theologischen Überlegungen hinzukommen, um die Grundlage für ein ethisches Verhalten zu legen.
- In welcher Weise eine gute Verwaltung und ein sachgemäßes Management zur Prävention beitragen kann, erläutert der Abschnitt E.
- Ein bisher nicht diskutierter wichtiger Aspekt wird im Abschnitt F (»Ressourcen«) angesprochen. Insbesondere der Umgang mit den Ressourcen der überseeischen Partner (Land und Immobi-

lien) war bisher nicht im Blick. Gerade bei kirchlichen Werken und internationalen Missionsgesellschaften, deren Partner oft über umfangreichen Besitz verfügen, der nicht immer adäquat genutzt wird, sollte dieser Aspekt stärkere Berücksichtigung finden. Der Vorschlag, z.B. auf der Ebene des AACC (jetzt unter dem neuen Generalsekretär Rev. André Karamaga, Presbyterian Church of Ruanda) ein »Christian International Real Estate Program« (CIREP) zur Unterstützung der afrikanischen Kirchen aufzulegen, fand in Bad Boll Unterstützung.

- Abschnitt G wiederholt die bekannte Tatsache, dass vor allem Frauenförderung ein Weg ist, um Korruption zu vermeiden. Mikrokredite (über Mikro-Finanzinstitutionen z.B. in Indien vergeben) werden von Frauen zu festgelegten Zwecken eingesetzt und zu über 95% zurückgezahlt, bei Männern liegt die Rückzahlungsquote bei ca. 60%.

## Hinweise zur Weiterarbeit

1. Erneut wurde darauf hingewiesen, dass in der jeweiligen Organisation eine systematische Schwachstellenanalyse Voraussetzung ist, um Maßnahmen der KP auf die spezifischen Situationen hin zu ergreifen. Dies wurde auch bereits 2002 in Wuppertal angemahnt.
2. Es gibt ein starkes öffentliches Interesse an dem Thema. Wegen der Vorgänge bei UNICEF werden die Werke genau beobachtet, und deshalb ist es wichtig, dass die beteiligten Einrichtungen nach innen und nach außen nachweisen können, dass sie sich ernsthaft um KP bemühen.
3. Im Verlauf der Tagung wurde deutlich, dass bei der KP unterschieden werden muss zwischen den Beziehungen, die Werke und Einrichtungen mit ihren Partnern unterhalten, und denen, die es zwischen Partnern auf Gemeinde- und Kirchenkreis-Ebene gibt. Die einen sind in der Regel formalisierte offizielle Geschäftsbeziehungen, in denen Rechte und Pflichten festgelegt sind. Die anderen bewegen sich oftmals auf einer informellen und durch persönliche Verbindungen geprägten Ebene.
4. Für die Weiterarbeit am Thema wird es um praktische und nachvollziehbare Schritte gehen, über die sich die Beteiligten austauschen und voneinander lernen können (>compare notes). So wird gewünscht, dass die bereits vorhandenen Kodizes zusammengestellt und veröffentlicht werden, um Vergleiche anzustellen und Erfahrungen austauschen zu können.
5. Ombudspersonen, die im Rahmen der Korruptionsprävention ernannt werden, sollten untereinander Kontakt aufnehmen, weil große Unsicherheit darüber besteht, wie ihre Rolle ausgefüllt werden kann (z.B. Herr Maurer (EMS), Herr Herrmann (Kindernothilfe) und der Vertreter der VEM).
6. Für die Weiterarbeit insbesondere mit den Partnern ist es sicherlich sehr hilfreich, wenn die englische Version des TI Arbeitspapier bekannt gemacht wird.
7. Das EMW bietet am 22.–23. Juni 2009 ein weiteres Gespräch zum Thema KP an unter dem Titel »Transparenz und Korruption als Problem missionarischer Partnerbeziehungen«. Da es bei dieser Tagung auch um Erfahrungsaustausch geht, bittet der Veranstalter ausdrücklich darum, dass sich die VEM daran beteiligt, um Erfahrungen der eigenen Arbeit in der KP weiterzugeben und zur Diskussion zu stellen (z.B. der Rezeptionsprozess mit dem Kodex und das Gespräch mit den Partnern).
8. TI wurde gebeten, das Bad Boller Tagungsprotokoll auch an die VEM und an SÜDWIND e. V. zu verschicken.
9. Der Veranstalter hat die Hoffnung geäußert, dass sich auch SÜDWIND e. V. künftig in an dem Gespräch zur KP beteiligt, um entsprechende Erfahrungen einzubringen.



**Mut zur Transparenz  
Korruptionsprävention in der Entwicklungszusammenarbeit von Kirchen und NROs**

Korruption gibt es überall, wo Menschen sind, auch in der Entwicklungszusammenarbeit; auch im kirchlichen Raum. Einige spektakuläre Fälle sind durch die Medien gegangen – dass die Gefährdung durch Korruption alltäglich ist, wird hingegen noch immer nicht gern zugegeben. Aber wer Korruption bekämpfen will, muss darüber reden, muss Transparenz schaffen.

Eine Gruppe von Praktikern und langjährigen Beobachtern kirchlicher und anderer Entwicklungszusammenarbeit hat sich unter dem Dach von Transparency Deutschland zusammengesetzt, um untereinander Erfahrungen mit Korruption und deren Bekämpfung auszutauschen. Das Ergebnis ist ein Arbeitspapier von 30 Seiten, in dem Erscheinungsformen und Ursachen von Korruption erörtert und Vorschläge zur Prävention gemacht werden.

Dieses Papier hat inzwischen vielerorts Diskussionen ausgelöst: Der Bedarf an Austausch und gemeinsamer Reflexion bei der Suche nach Lösungsansätzen ist offensichtlich.

Diese Diskussionen wollen wir in diesem Workshop fortführen, der sich an Mitarbeiter/innen von Hilfs- und Missionswerken und anderen Entwicklungs-NROs, auf der Arbeitsebene, richtet. Weitere Anregungen kommen aus der Schweiz: Für das Hauptreferat konnte Prof. Christoph Stückelberger gewonnen werden, ein Pionier in der Forschung zur Korruptionsbekämpfung.

Partizipative Methoden, Gruppenarbeit und vorbereitete Impulse sollen helfen, die eigenen Erfahrungen und übergeordnete Fragestellungen systematisch zu erfassen und nach Antworten zu suchen. Dabei wird es vor allem um Probleme in der praktischen Arbeit gehen, aber auch um die Analyse der Ursachen. Um eine freie Diskussion zu ermöglichen, gilt die Chatham-House-Regel: Wer Informationen über den Workshop weitergibt, darf weder die Identität noch die Zugehörigkeit eines Teilnehmers preisgeben.

Herzliche Einladung nach Bad Boll  
Matthias Wanzeck, Evangelische Akademie Bad Boll  
Reinold E. Thiel, Transparency International Deutschland e.V.

**Freitag 6. März 2009**

10:30	Anreise und Kaffee
11:00	Begrüßung
11:30	Annäherung an das Thema
12:30	Mittagessen
14:30	<b>Notwendende Strukturmaßnahmen zur Korruptionsbekämpfung in Kirchen und ihre ethisch-theologische Begründung</b> Prof. Christoph Stückelberger
15:30	Kaffee, Tee, Kuchen
16:00	<b>Arbeitsphase in Kleingruppen</b>
16:45	<b>Praktischer Umgang mit dem Thema Korruption</b> Erfahrungsberichte, Problemanzeigen, Good practices
18:30	Abendessen
19:30	Vorstellung der Workshops des nächsten Tages
20:30	Gemütliches Beisammensein im Café Heuss

**Samstag 7. März 2009**

8:00	<b>Andacht</b> Pfarrer Matthias Wanzeck
8:20	Frühstück
9:00	<b>Begrüßung und Einstieg</b>
9:15	<b>Workshops</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit from below: Kontrolle durch Zielgruppen</li> <li>- Freundschaft – Partnerschaft – Kooperation: das besondere Beziehungsspektrum basisnaher EZ-Initiativen im kirchlichen Raum</li> <li>- Sozio-kulturelle Faktoren in der Praxis der Korruptionsprävention</li> <li>- Ombudsperson und Kodizes: Möglichkeiten und Grenzen</li> <li>- Offenes Thema, evtl. Bedarf, der sich aus der Tagung ergeben hat</li> </ul>
10:45	Kaffeepause
11:15	<b>Ergebnisse der Workshops und Schritte zur Weiterarbeit</b>
12:45	<b>Ausblick und Dank</b>
13:00	Mittagessen