

# Mut zur Transparenz II

Korruptionsbekämpfung in der Entwicklungszusammenarbeit der Kirchen und Nichtregierungsorganisationen



Tagung an der Evangelischen Akademie Bad Boll  
vom 30. November bis 2. Dezember 2011



## Mut zur Transparenz II

Korruptionsbekämpfung in der Entwicklungszusammenarbeit  
der Kirchen und Nichtregierungsorganisationen

Bad Boller Skripte 1/2012

Tagung in der Evangelischen Akademie Bad Boll

30. November bis 2. Dezember 2011

Tagungsnummer: 621411

Tagungsleitung: Dr. Dieter Heidtmann

Dokumentation der Tagung mit CD

Herausgeber: Sonja Grolig, Dieter Heidtmann

Kooperationspartner der Tagung:

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

Alle Rechte an den Beiträgen bei den Autorinnen und Autoren.

© für diese Dokumentation: Evangelische Akademie Bad Boll 2012

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 2012-1

Hg. von Sonja Grolig und Dieter Heidtmann

ISSN 1860-0859

# Inhalt

- 5      **Vorbemerkung**  
Reinhold E. Thiel
- 11     **Impuls aus dem Süden**  
Dr. Boniface Mabanza
- 15     **Wo stehen wir in der Korruptionsbekämpfung?**  
Sonja Grolig
- 21     **Good Corporate Governance– Anforderungen einer guten Organisationsführung an Strukturen und Personen**  
Eindrücke der Podiumsdiskussion mit Burkhard Wilke, Jana Rosenboom und Dr. Horst Herrmann  
Thematische Foren
- 25     **Forum 1: Partizipative Verfahren der Erarbeitung eines Verhaltenskodexes mit den Mitarbeitenden**  
Dr. Wolfgang Zeese
- 27     **Forum 2: Ombudspersonen – persönliche Anforderungen, Mandat, erste Erfahrungen**  
Dr. Horst Herrmann
- 33     **Forum 3: Einführung in das TI Grundlagenpapier zur Korruptionsprävention in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit**  
Hartwig Euler
- 34     **Forum 4: Wie führen wir den Dialog mit Partnern, wenn ein Korruptionsverdacht besteht?**  
Barbara Schübbe und Renate Leyens
- 39     **Forum 5: Zentrale Elemente von Leitlinien zur Korruptionsprävention und –bekämpfung**  
Birte Linden
- 51     **Forum 6: Möglichkeiten der Unterstützung aus dem Norden für transparente Strukturen in den Südkirchen**  
Dr. Christiane Aschoff-Ghyczy und Lutz Drescher
- 59     **Forum 7: Was fördert mich in meiner Integrität, was hindert mich in meiner Integrität am Arbeitsplatz?**  
Dr. Wolfgang Zeese

- 65 Forum 8: Transparenz in der nicht-staatlichen Entwicklungszusammenarbeit: International Aid Transparency Initiative  
Claudia Schwegmann
- 69 Vereinbarungen zur Weiterarbeit
- 71 Verzeichnis der Autorinnen und Autoren, Tagungsleitung, Moderation
- 72 Tagungsprogramm

**Beiträge auf der CD, die auf der vorletzten Seite eingefügt ist:**

- I Tagungsprogramm Mut zur Transparenz II
- II Dokumentation Mut zur Transparenz II
- III Euler Korruptionsprävention, PPP
- IV Drescher Capacity Building, PPP
- V Zeese, Plakat Integrität - integrires Handeln und Konfliktlösung
- VI Schwegmann IATI, PPP

# Vorbemerkung

*Reinold E. Thiel*

Korruption gibt es überall, wo Menschen in organisierten Strukturen leben und arbeiten, auch in der Entwicklungszusammenarbeit, auch in Kirchen und kirchlichen Organisationen. Das mag uns bekümmern, aber Menschen sind so. Lange Zeit gab es ein Tabu, darüber anders als hinter vorgehaltener Hand zu sprechen. Aber wer das Verhalten von Menschen ändern will, muss bereit sein, offen darüber zu sprechen. Und er muss selbst daran mitarbeiten, dass es anders wird. Das haben die Teilnehmer dieser Konferenz getan, das werden sie mit neuen Anregungen weiter tun, in ihrer täglichen Arbeit, an ihren Schreibtischen in Deutschland und in den Projekten in anderen Kontinenten. Ihre Teilnahme in Bad Boll hat gezeigt, dass das Tabu gebrochen ist.

Die Konferenz war die zweite unter diesem Titel, und sie hat eine Vorgeschichte. Im April 2004, ebenfalls bei einer Konferenz in Bad Boll, verabredeten drei Teilnehmer, gemeinsam an dem Thema weiterzuarbeiten. Methoden der Korruptionsbekämpfung in der Entwicklungszusammenarbeit war die Konferenz damals überschrieben, aber wir hatten gesehen, dass das, was hier diskutiert wurde, uns nicht weiterhalf, weil es dabei vor allem um die staatliche und überstaatliche EZ ging, die Probleme der NGOs und vor allem 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, andere kamen dazu, aus unterschiedlichen Organisationen beider Konfessionen. Die Mitglieder der Gruppe waren nicht von ihren Organisationen mandatiert, aber die Organisationen wussten von dem Engagement und billigten es. Um unabhängig zu sein, entschloss sich die Gruppe, unter dem Dach von Transparency International Deutschland zu arbeiten. Die, die nicht schon vorher Mitglied von TI waren, wurden es jetzt. Das Ergebnis zahlreicher Treffen war schließlich 2007 ein „Arbeitspapier“ von knapp 30 Seiten unter dem Titel „Korruption in der Entwicklungszusammenarbeit – ein Problem auch für kirchliche Organisationen“, eine Art Bestandaufnahme, eine Schwachstellenanalyse. In dem Papier wurden Erscheinungsformen der Korruption und ihre Ursachen beschrieben, die spezifischen Faktoren in den kirchlichen Strukturen und in der Missionsgeschichte untersucht, theolo-

gische, ethische und Zweckmäßigungsargumente erörtert und schließlich Vorschläge zur Korruptionsprävention vorgelegt.

Ziel des Papiers war es nicht, Anklage zu erheben, sondern die Werke für eine gemeinsame Arbeit zur Korruptionsprävention zu gewinnen. Wir schickten das Papier, begleitet von einem Brief des TI-Vorstandes, 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. Die Vorstände der Werke sollten sich nicht überfallen fühlen, sie sollten Gelegenheit haben, zunächst ihre Position zu unserer Initiative zu überdenken und diese mit ihren eigenen Aktivitäten zur Korruptionsprävention zu vergleichen.

Bei diesem Stand der Dinge erhielt der Prozess einen zusätzlichen 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-NGOs, der Missbrauch von Spendenmitteln vorgeworfen wurde. Der Vorstand hatte nichts davon gewusst, alles schien recht undurchsichtig. In der NRO-Szene kam Unruhe auf, einige Werke traten im April mit einer „Transparenz-Initiative“ an die Öffentlichkeit. Nach längeren Diskussionen wurde vom Verband Entwicklung der NGOs (VENRO) ein Verhaltenskodex Transparenz, Organisationsführung und Kontrolle verabschiedet, eine eher schwächliche Goodwill-Erklärung, die vermied, die Probleme beim Namen zu nennen.

Als dann im April 2008 in der kirchennahen entwicklungspolitischen Zeitschrift Welt-Sichten ein Bericht über das TI-Arbeitspapier erschien, kam es erneut zu öffentlicher Beunruhigung. Dies sei der Beleg, dass es auch in den Kirchen Korruption gebe, so war zu lesen. TI machte in einer Presse-Erklärung deutlich, dass es genau umgekehrt sei: Das Papier der TI-Arbeitsgruppe sei von Mitarbeitern kirchlicher Werke geschrieben worden, es müsse „als Zeichen für erhöhtes Problembewusstsein gewertet werden, nicht dafür, dass hier die Probleme größer sind als anderswo.“ Zugleich veröffentlichten die fünf größten kirchlichen Hilfswerke (Brot für die Welt, Diakonie Katastrophenhilfe, Misereor, Caritas und der Evangelische Entwicklungsdienst) 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. Auch aus einer Reihe anderer Organisationen wurde Zustimmung bekundet. In der Evangelischen Missionsakademie Hamburg kam es zu einem Gedankenaustausch, und die Gemeinsame Konferenz Kirche und Entwicklung lud zu einem Gespräch ein, um zu erörtern, wie die künftige Zusammenarbeit aussehen könnte.



Als die Evangelische Akademie Bad Boll ihr Interesse bekundete, zusammen mit Transparency International Deutschland einen zweitägigen 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 zur Unterstützung und Finanzierung. Mit diesem Workshop, der am 6. und 7. März 2009 stattfand und an dem 66 Personen aus 29 Organisationen teilnahmen, war das Thema der Korruptionsprävention endgültig aus der Tabuzone heraus.

In den zweieinhalb Jahren zwischen der ersten und der zweiten Konferenz wurde sowohl im Rahmen der Arbeitsgruppe (die durch weitere Teilnehmer verstärkt wurde) als auch in den einzelnen Werken an der Thematik von Korruption und Transparenz weitergearbeitet. Dass dies an der einen Stelle intensiver, an der anderen weniger intensiv geschah, versteht sich von selbst. In vielen Fällen bestand der Fortschritt schon darin, die Fragestellung zu präzisieren. Es mag hilfreich sein, einige der Arbeitsfelder und der dabei sich ergebenden Probleme hier aufzuführen:

1. In vielen Organisationen wurden Arbeitsgruppen gebildet, die Konzepte für Korruptionsprävention und Transparenz entwerfen sollen. Solche Konzepte liegen in zahlreichen Fällen vor, aber noch keineswegs überall. Verhaltenskodizes oder Richtlinien wurden entworfen und eingeführt. Dabei ergab sich häufig, dass die Texte zu allgemein oder zu unverbindlich waren. Richtlinien, die nur den Charakter von Absichtserklärungen haben, sind wenig hilfreich und müssen ergänzt werden durch konkrete Handlungsanweisungen.
2. In der Anwendung der neuen Arbeitsrichtlinien müssen die Mitarbeiter geschult werden, was vielerorts geschah. Dies betrifft vor allem den Bereich der Finanz- und Inventarkontrolle, aber auch das allgemeine Projekt-Management. Bei solchen Schulungen sind einige Organisationen anderen weit voraus.
3. Es muss in der Praxis erprobt werden, wie praktikabel die Entwürfe sind. Da die Texte noch relativ neu sind, gibt es damit bisher noch wenige Erfahrungen. Diese zu sammeln wird eine wichtige Aufgabe für die nächste Zeit sein.
4. Grundlegende organisatorische und strukturelle Reformen sind in zahlreichen Werken noch durchzuführen. Dazu gehört vor allem die Gewaltenteilung, d.h. die Trennung von Konzeption, Durchführung und Kontrolle innerhalb einer Organisation.

5. Die Einrichtung von Ombudsstellen scheint bisher relativ wenig genutzt zu werden. Das könnte einerseits daran liegen, dass Fehlverhalten eher unterhalb der Schwelle liegt, bei der die Einschaltung einer Ombudsperson geboten erscheint, andererseits auch daran, dass das Instrument noch nicht ausgereift ist und weiterentwickelt werden muss. Ist die Funktion der Ombudsperson hinreichend klar definiert? Handelt es sich nur um die Weitergabe von Informationen oder soll die Ombudsperson selbst Aufklärungsarbeit leisten und Sanktionen vorschlagen? Ist diese Funktion für jeden Interessierten klar und ist die Stelle ohne Schwierigkeiten erreichbar?

6. Zur Frage der soziokulturellen Wurzeln von Korruption gibt es bisher nur wenig Material. Welche Strukturen, die in der traditionellen oder der kolonialen Gesellschaft funktional waren, haben sich in der andersartigen heutigen Gesellschaft zu gesellschaftlicher Schädlichkeit entwickelt? Wie haben sich Wertsysteme verändert? Beispiele dafür sind die Funktion von Geschenken, das traditionelle Bodenbesitzsystem, traditionelle hierarchische und Herrschaftssysteme, das koloniale System der dualen Entlohnung (*salary* und *allowances*) und anderes. Es ist wichtig für die Zusammenarbeit, dafür Verständnishilfen zu schaffen.

7. Eine wichtige Frage, bei der bisher noch weitgehend Unsicherheit herrscht, stellt sich unter dem Aspekt der Ownership. Dürfen die Nordpartner die Kontrolle über die Zweckbindung der Mittel für sich beanspruchen, etwa indem sie sich vorbehalten, Buchprüfungen in Auftrag zu geben? Von der einen Seite wird Zweckbindung als Bevormundung verstanden und Kontrolle als Mangel an Vertrauen ausgelegt, von der anderen umgekehrt Kontrolle als „Instrument zur Stärkung des Vertrauens“ betrachtet (Stückelberger). Was denn, wenn sich herausstellt, dass der vorgelegte Prüfungsbericht, der angeblich von einer zertifizierten Buchprüfungsfirma stammt, von vorne bis hinten gefälscht ist? Es ist gesagt worden, Kontrolle der Mittelverwendung durch die Nordpartner sei eine „Rückverlagerung der Entscheidungshoheit in den Norden“. Aber ist das nicht ein Missverständnis? Ist nicht jede Entscheidung, die von einer Seite allein getroffen wird, gleich ob im Norden oder im Süden, ein Verstoß gegen die ökumenische Partnerschaft? Muss nicht immer das Ziel sein, zu gemeinsamen Lösungen zu kommen statt zu solchen, die hinter dem Rücken des Partners getroffen werden?

8. An dieser Stelle wird auch deutlich, dass wir es im kirchlichen Raum mit verschiedenen definierten Organisationszielen zu tun haben: einerseits den Hilfswerken, die Entwicklungshilfe und Katastrophenhilfe leisten, andererseits den Missionswerken, die soziale Zielsetzungen nur als Teil ihrer Arbeit neben dem Hauptziel der Verkündigung verfolgen. Die einen haben es mit Projektpartnerschaften zu tun, die anderen mit Kirchenpartnerschaften. Diese Teilung geht quer durch die Konfessionen. Die un-

terschiedliche Zielsetzung hat Auswirkungen auf die Mittelverwendung, die Trennung zwischen sozialen und pastoralen Zielen ist bei den Missionswerken weniger scharf umrissen und weniger zwingend. Von Jacques Matthey stammt der Satz, dass es „unter dem Aspekt der Verkündigung keinen Grund gebe, Mission von Dienst und Entwicklung zu trennen“. Das hat zur Folge, dass in katholischen Missionswerken darüber nachgedacht wird, ob man nicht in der Entwicklung der Arbeitsstrategien eher zu einem Erfahrungsaustausch mit dem EMW (Evangelisches Missionswerk Deutschland) als mit den (katholischen oder evangelischen) Hilfswerken kommen sollte. Aufschlussreich ist allerdings die Beobachtung, dass es bei ausschließlicher Finanzierung über kircheneigene Mittel mehr Korruption zu geben scheint als bei Finanzierung über staatliche Mittel, vielleicht weil die Kontrolle weniger konsequent ist.

9. Bei allen Versuchen, Erscheinungen wie Korruption und Vetternwirtschaft durch Regelwerke und Vorsichtsmaßnahmen beizukommen, wird dies doch nur geringen Erfolg haben, wenn eine wichtige Voraussetzung fehlt: persönliche Integrität und persönliches Engagement. Dies muss nicht nur bei den Mitarbeitern auf der Arbeitsebene vorhanden sein, sondern vor allem als unerlässliche Führungsverpflichtung betrachtet werden. Wenn in einer Organisation die Notwendigkeit der Korruptionsbekämpfung auf der Arbeitsebene verstanden, aber auf der Führungsebene als "nicht prioritär" abgetan wird, wird die Folge sein, dass die Mitarbeiter in ihrem Engagement ermüden. Wer sich einer so schwierigen Aufgabe wie dieser hingibt, braucht Ermutigung.

10. Von dieser Konferenz haben die Teilnehmer solche Ermutigung mitgenommen, das war während der zweieinhalb Tage deutlich zu spüren. Sie haben Anregungen bekommen, was man konkret tun kann und wie anderswo mit den Problemen umgegangen wird, die man selbst auch hat. Sie können an die Leitungen ihrer Häuser berichten, dass es nicht als Schande betrachtet wird, Probleme zu haben, sondern nur, sie nicht zu lösen. Diese Konferenz, die vor einigen Jahren noch fast als eine Idee von Störenfrieden betrachtet wurde, ist heute zu einer Quelle der Ermutigung geworden. Es ist von vielen Teilnehmern angeregt worden, dass eine solche Konferenz in zwei Jahren wieder stattfinden, dass sie nach Möglichkeit zu einer ständigen Einrichtung werden solle. Wir werden daran arbeiten, dass dies Realität wird.

11. Es könnte hilfreich sein, vor der nächsten Konferenz durch eine Umfrage zu ermitteln, welchen Stand der Arbeit die einzelnen Werke erreicht haben, und wo noch Lücken gesehen werden. Das würde für die Konferenz einen systematischeren Zugang ermöglichen. Es würde zugleich für jede einzelne Organisation deutlich machen, in welchen Bereichen noch Arbeit zu leisten ist.

12. Dabei sollte auch angestrebt werden, eine wichtige Lücke zu schließen, die wir bisher auf der Konferenzebene haben; ich möchte es die ökumenische Lücke nennen. Ein einzelner Vertreter des afrikanischen Kontinents, so sehr ihm auch für seine offenen Worte zu danken ist, kann diese Lücke nicht füllen. Wenn wir Wege finden wollen, Missstände in den Projekten zu beheben, dann müssen wir mit den Partnern gemeinsam konferieren. Die uns unterstützenden Werke sollten sich entschließen, Vertreter von Partnerorganisationen einzuladen, damit wir lernen können, wie sich die Probleme in ihrer Sicht darstellen, und ihre Lösungsvorschläge mit ihnen abwägen können.

13. Alternativ oder ergänzend hierzu sollte an Konferenzen gedacht werden, die nicht in Deutschland, sondern in den anderen Kontinenten stattfinden. Das würde Projektpartnern aus Süd und Nord erlauben, über gemeinsam erfahrene Probleme direkt miteinander zu reden und zugleich andere daran teilhaben zu lassen, und es würde auch die Möglichkeit schaffen, das Konzept der Zielgruppenkontrolle direkt einzubeziehen. Das wäre dann ein wirklich ökumenischer Zugang zu unserer Problematik.

# Impuls aus dem Süden

*Dr. Boniface Mabanza*

„Einen Impuls zu geben, bedeutet eine Entlastung für den Referierenden, aber eine Belastung für diejenigen, die mit dem Impuls weiter arbeiten sollen.“

## 1. Impuls: Wie wichtig ist die Korruptionsbekämpfung?

Ich komme aus dem Kongo. Dort haben am Wochenende Wahlen stattgefunden. Die Wahlen wurden von dem amtierenden Präsidenten massiv manipuliert. Bei dem Versuch, trotzdem Transparenz in das Wahlverfahren zu bringen, sind mehr als 30 Menschen gestorben. Der Kampf gegen Korruption in Kongo ist eine lebensgefährliche Angelegenheit.

Der Vorsitzende der Wahlkommission ist ein Pfarrer. Dies ist nur ein Zeichen, wie tief die Korruption strukturell in der Gesellschaft verankert ist. Meine erste Frage ist: Ist Korruptionsbekämpfung so wichtig, dass Menschen dafür ums Leben kommen?

## 2. Impuls: Korruption hat strukturelle Ursachen

Der frühere Präsident Mobutu hat während seiner Präsidentschaft 14 Mrd. US-Dollar an Vermögen angehäuft. Vom damaligen Vertreter der Weltbank wurde öffentlich kritisiert, dass das Präsidialsystem eine wesentliche Ursache für die Korruption im Land sei, weil es keine klare Trennung zwischen öffentlichem und privatem Vermögen des Präsidenten gebe. Das Ergebnis dieser Intervention war, dass die Weltbank ihren Vertreter innerhalb von 48 Stunden abberufen hat. Das Korruptionssystem von Mobutu wurde von außen gestützt. Welche Konsequenzen hat dies für die Korruptionsbekämpfung?

Korruption muss von innen bekämpft werden, aber die Strukturen spielen eine zentrale Rolle. Nach dem Sturz Mobutus wurden alle existierenden Bergbauverträge untersucht. Kein einziger Vertrag entsprach den rechtlichen Vorschriften. Die internationalen Firmen, mit denen diese Verträge geschlossen worden waren, hatten aber nicht nur wissentlich illegale Verträge geschlossen, sie setzten sich auch nach dem politischen Wechsel vehement dafür ein, diese Verträge aufrecht zu erhalten.

## 3. Impuls: Korruption entwickelt im Inneren einer Gesellschaft Metastasen

Der Kongo verfügt über eine große Armee. Mobutu aber übersah, dass sie in beiden Katanga-Kriegen nur durch äußere Unterstützung (Frankreich, Marokko) gewonnen hatte. Im Kongo-Krieg 1996 stellte

sich heraus, dass große Teile der Armee nur auf dem Papier existierten und die Generäle das Geld veruntreut hatten. Die Armee war deshalb nicht wirklich handlungsfähig.

#### 4. Impuls: Korruption in den Kirchen

Vergleichbare Probleme existieren auch in den kirchlichen Strukturen. Das wird dadurch erleichtert, dass das Schweigen ein wesentlicher Teil kirchlicher Kultur ist. Als ich nach Deutschland gekommen bin, habe ich bei einem Hilfswerk gearbeitet. Tatsächlich wurden aber viele Mikroprojekte, die von Deutschland aus finanziert wurden, nie realisiert. Die Geldgeber ließen sich durch die Rhetorik der Berichte täuschen. Vor Ort wurden ihnen im Zweifelsfall einfach ähnliche Projekte in der Umgebung vorgeführt.

Ein afrikanisches Bistum hatte hervorragende finanzielle und personelle Ressourcen. Die Einzelstellung des Bischofs erlaubte es dem neu gewählten Bischof jedoch, die Diözese in kürzester Zeit finanziell zu ruinieren. Die Verantwortlichen für solche Vorgänge werden dann versetzt oder nach Europa zu einer Promotion gesandt. Aus afrikanischer Sicht ist dies eine Beförderung. In Rom weiß man über all diese Missverständnisse Bescheid, aber niemand interveniert. Damit wird das Korruptionssystem kirchlich stabilisiert. Solange dieses System nicht grundsätzlich verändert wird, werden auch die Hilfswerke und Missionswerke keine Chance haben, in ihren Bereichen Korruption zu bekämpfen, weil die Strukturen nicht angegangen werden, die Korruption und mangelnde Transparenz ermöglichen.

#### 5. Impuls: Korruption hat kulturelle Ursachen

Menschen, die in einem Kontext mit verbreiteter Korruption leben, müssen eigene Strategien entwickeln, mit der Korruption umzugehen. In den meisten Fällen bedeutet dies, viel Geld zu bezahlen. Andere Strategien sind gefährlich, aber möglich. Es gibt dazu tausende von Alltagsbeispielen. Eine Möglichkeit ist, sich vorher durch Training und Schulung Alternativstrategien zu überlegen, um eine Vielfalt von Handlungsmöglichkeiten zu haben.

Korruption beginnt schon in der Schule. In manchen Schulen ist es üblich, dass sich Lehrer gute Noten bezahlen lassen. In der Schule, die ich besucht habe, war es umgekehrt. Bei Klassenarbeiten wurde die Klasse nicht vom Lehrer kontrolliert. Wenn jemand abgeschrieben hätte, wäre es von den Mitschülern sofort an die Schulbehörde gemeldet worden, weil damit gegen die inneren Werte der Solidarität in der Gemeinschaft verstoßen wurde. Die Missstände in den Schulen haben sich durch die Strukturpassungsmaßnahmen verschlechtert, weil die finanzielle Notlage die Menschen in die Korruption

drängt. Aber sie lässt sich durch eine Kombination aus guter Motivation der Menschen und guter Kontrolle wirksam bekämpfen.

Die Eliten Kongos sind alle durch kirchliche Schulen gegangen. Wie ist es möglich, dass unsere Institutionen derart korrupt sind, wenn die Verantwortlichen in einem kirchlichen System erzogen wurden, in dem doch eigentlich ganz andere Werte vermittelt werden müssten.

## 6. Impuls: Korruption muss skandalisiert werden

Korruption muss öffentlich angeprangert werden. Wo Korruption verschwiegen wird, regiert die Angst. Damit ist die Frage verbunden, welches Image unserer Kirche wir in der Öffentlichkeit vertreten. Das Image einer unfehlbaren Kirche oder das Image einer Kirche, die Fehler macht, aber aus ihren Fehlern lernt und sie bekämpft.





# Wo stehen wir in der Korruptionsbekämpfung?

*Sonja Grolig*

Meine sehr geehrten Damen und Herren, liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

Wo stehen wir in der Korruptionsbekämpfung? Wir, Sie? Sie, wir in Ihren/unseren Organisationen und mit Ihren/unseren Partnerorganisationen? Wo stehen wir? Um das herauszufinden, haben wir Sie zu den zwei Tagen nach Bad Boll eingeladen. Wo stehen wir? Wie machen es die anderen? Was war gut, was hat nicht geklappt? Wie kann es, wie soll es weiter gehen? Das Programm liegt Ihnen vor, ich werde darauf später nochmals eingehen. Wer sind wir, die Einladenden? Warum laden gerade wir Sie ein?

Wir sind zum einen eine Arbeitsgruppe von Transparency International Deutschland, deren Sprecherin ich zur Zeit bin, zum anderen eine Reihe von kirchlichen Hilfswerken, die gemeinsam mit uns diese Tagung vorbereitet haben und auch wesentlich inhaltlich gestalten. Die Arbeitsgruppe hat vor vielen Jahren begonnen, sich mit der Frage „Korruption, Korruptionsbekämpfung in der Entwicklungszusammenarbeit der Kirchen und Nichtregierungsorganisationen“ zu beschäftigen. Wir haben eine schriftliche Bestandaufnahme von Erscheinungsformen und Empfehlungen zur Bekämpfung, zunächst als internes Arbeitspapier, später als Broschüre erarbeitet und Sommer 2007 veröffentlicht. Diese Arbeit kann als Datei oder in gedruckter Version bezogen werden. Sie liegt auch in englischer Sprache vor.

Diese Broschüre gibt die vielfältigen Erfahrungen vieler Mitarbeitenden aus verschiedenen Organisationen wieder, nicht nur der Mitglieder der Arbeitsgruppe um Transparency International Deutschland. Wir haben uns damals auch bemüht, den Ratsuchenden echte praxistaugliche Empfehlungen zu finden. Es ist müßig, für jeden Problemfall Lösungsvorschläge, vielleicht noch in Schriftform, ausarbeiten zu wollen. Das geht in angemessener Differenziertheit nur einzeln im Einzelfall, das geht nur im Gespräch. Und dazu laden wir Sie heute und morgen ein.

Bad Boll „Mut zur Transparenz II. Korruptionsbekämpfung in der Entwicklungszusammenarbeit der Kirchen und Nichtregierungsorganisationen“, 1.-2. Dezember 2011, ist bereits die zweite Veranstaltung dieser Art, zu der wir einladen. Wir hatten bereits im März 2009 zu „Mut zu Transparenz. Korruptionsprävention von Kirchen und Nichtregierungsorganisationen“ nach Bad Boll eingeladen. Es waren damals 60 Teilnehmende aus 29 Organisationen vertreten. Vielleicht erinnern Sie sich als Teilnehmende, vielleicht haben Sie von anderen gehört, welche Aufbruchsstimmung damals geherrscht hatte. Das

war Ergebnis der engagierten Zusammenarbeit der Teilnehmenden, aber auch der hervorragenden Moderation durch Michael Detscher, der uns auch dieses Mal durch die Tage geleiten wird, und des anregenden Impulsreferats von Prof. Dr. Christoph Stückelberger „Not-wendende Strukturmaßnahmen zur Korruptionsbekämpfung in Kirchen und ihre ethisch-theologischen Begründungen“, dessen Zusammenfassung in Thesen heute noch nachgelesen werden kann. Professor Stückelberger leitet heute – nach seiner Praxiserfahrung in Afrika und als Geschäftsführer von Brot für Alle – das Projekt „Globethics“ mit Sitz in Genf. Die Zusammenfassung in Thesen finden Sie in der hier im Haus erhältlichen Dokumentation der Tagung.

Aber nicht nur Professor Stückelberger arbeitet an dem Thema weiter und wir, die Arbeitsgruppe in Transparency International Deutschland, sondern auch die assoziierten Mitarbeiter der Arbeitsgruppe aus verschiedenen Hilfsorganisationen, für die ich auch hier spreche. Viele von uns gingen nach „Bad Boll I“ im März 2009 mit mehr oder weniger neuem Schwung und Elan an unsere Arbeit in den Werken zurück. Es wurden konkrete Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption in der Entwicklungszusammenarbeit verabredet. Dazu gehören die Bewusstseinsbildung beim Personal, Präventionsmaßnahmen in der Projektplanung und in der Mittelverwaltung, eine stärkere Beteiligung der Zielgruppen und eine zielgerichtete Kontrolle.

Was daraus wurde, darüber wollen wir heute und morgen reden und uns austauschen. Welche der beschlossenen Maßnahmen haben sich bewährt, wo gab es Schwierigkeiten, was muss noch weiter entwickelt werden? Hier als Einstieg ein zusammenfassender Kurzbericht zu der Arbeit aus den Werken, die mit der Arbeitsgruppe von Transparency International Deutschland verbunden sind: Brot für die Welt, der Evangelische Entwicklungsdienst, das Kindermissionswerk „Die Sternsinger“, die Kinder-nothilfe und Misereor.

## Was ist seit „Bad Boll I“ in den Organisationen passiert?

### Erfahrungen der Kindernothilfe

#### Maßnahmen mit Blick auf Partner und Projekte

1. Rollout des im Juni 2008 beschlossenen Anti-Korruptionskodexes auf Partner und Projektebene:
  - U. a. Veröffentlichung auf der Website und im sogenannten Partner Manual (ein Organisationshandbuch, in dem alle Richt-/Leitlinien und Policy-Entscheidungen, die Partner und Projekte betreffen, über Internet den Partnern/Projekten zugänglich gemacht werden).
  - Prozess des Rollout noch nicht beendet.

2. Qualifizierung des Vertragswesens bzgl. der Zusammenarbeit mit Partnern und Projekten:
  - Überarbeitung der Kooperationsabkommen (*general agreement of co-operation*) mit Partnern, u.a. mit Standards bzgl. Rechnungslegung und Berichterstattung und Verpflichtung auf Einhaltung von KNH Richtlinien/Vorgaben
  - Einführung von individuellen Projektverträgen (im Falle von nicht staatlich kofinanzierten Projekten) als ergänzendem Vertragswerk zum Kooperationsabkommen: bisher erfolgte die Mittelzusage auf der Grundlage eines geprüften und genehmigten Projektantrags (inkl. Finanzplanung), die Mittelüberweisung erfolgte dann unter Berücksichtigung der jährlichen Planung und des jährlichen Budgets. Allerdings wurden nicht explizit Rechte und Pflichten geregelt, sondern die Regelungen des Kooperationsabkommens mit dem Partner angewendet.
3. Durchführung von breit angelegten Systemprüfungen bei einigen ausgewählten kirchlichen Trägern in Ostafrika und im Süden von Indien durch lokale Wirtschaftsprüfer: Analyse der internen Kontrollsysteme sowie der Mittelverwendung zwecks Identifikation von Indikatoren, die auf zweckfremde Mittelverwendung und/oder Unterschlagung hinweisen.
4. In Einzelfällen bei Unterschlagung zivil- und strafrechtliche Verfolgung: Zum Teil sind Gerichtsverfahren seit Jahren anhängig und der Ausgang ist ungewiss. Alternativ: Erstattung des veruntreuten Betrags und Entlassung aus dem von KNH geförderten Projekt (besser als nichts).

## Maßnahmen mit Blick auf die Kindernothilfe – intern

5. Erarbeitung von Management- und Führungsgrundsätzen zur objektiveren Beurteilung/Messung der Management-/Führungsleistung.
  - Zum einen wurden Leitlinien im Sinne von normativen Grundregeln für das Führen und Managen festgelegt (z. B. Forderung und Förderung von Mitarbeitern, Delegation von Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen, Beteiligung an Entscheidungsfindung und Willensbildung) entwickelt und verbindlich festgelegt.
  - Zum anderen wurden konkrete, d.h. operative Führungs- und Managementaufgaben für die einzelnen Hierarchieebenen (Vorstand, Referatsleitungen, Teamleitungen) definiert.

6. Im Rahmen eines breit angelegten strategischen Planungsprozesses wurden auf der Grundlage der Satzung a) fundamentale Grundwerte , b) unser Auftrag und Selbstverständnis in Bezug auf Zielgruppen, Partner/Projekte, Spender/Geber und der Öffentlichkeit, c) eine Vision sowie strategische Zielpositionen und d) Handlungsleitlinien (z. B. Verpflichtung auf Prinzipien der christlichen Haushalterschaft) erarbeitet und verbindlich festgelegt.

## Erfahrungen des Evangelischen Entwicklungsdienstes (EED)

Auch wenn die Tagung in Bad Boll dazu beigetragen hat, die Thematik „Transparenz/Korruptionsprävention“ im EED stärker zu verankern, so sieht der EED darüber hinaus auf einen längeren Diskussionsprozess zurück.

Bereits 2005 wurde vom Beirat Internationale Programme angeregt, sich diesem Thema intensiver zu widmen. In der Folgezeit wurde unter Berücksichtigung bereits bestehender Regularien und Verfahrensvorschriften, u. a. des Evangelischen Missionswerks in Solidarität (EMS), intensiv an der Erarbeitung eines Verhaltenskodexes gearbeitet, der im Januar 2008 in Kraft trat.

Kurz zuvor wurde von Transparency International Deutschland das Arbeitspapier „Korruption in der Entwicklungszusammenarbeit – ein Problem auch für kirchliche Organisationen“ veröffentlicht, das auch in den Medien Beachtung fand.

2008 wurde vom EED die AG Korruptionsprävention eingerichtet, die sich später den Namen AG Transparenz gab und zur Aufgabe hatte, das Phänomen Korruption in all seinen Erscheinungsbildern zu diskutieren und mögliche Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption zu erarbeiten. Ein umfangreicher Diskussionsprozess, der alle Arbeitsebenen betraf, folgte. Dieser Diskussionsprozess, zusammen mit der Einführung des Verhaltenskodexes, führte zu einer zunehmenden Sensibilisierung der Mitarbeitenden. Ein Jahr nach Arbeitsaufnahme der AG Transparenz und auf der Grundlage der hausweiten Erhebung von 2009 zu den Erscheinungsformen von Korruption im EED-Kontext wurde das Manual „Handreichung zur Korruptionsprävention und Umgang mit Korruptionsfällen“ veröffentlicht, verbunden mit der Einrichtung einer Ombudsstelle. Die Handreichung beschreibt v. a. konkrete Verfahren bei Korruptionsverdacht und bei aufgedeckten Korruptionsfällen sowohl in den verschiedenen Förderprogrammen als auch im eigenen Haus.

Der Komplex Transparenz/Korruptionsprävention wird bereits seit langem intensiv auf Veranstaltungen mit Partnerorganisationen beleuchtet, wo auch immer wieder die Notwendigkeit der Erarbeitung von Anti-Korruptionsstrategien hingewiesen wird. Fortbildungen und Einzelberatungen für Partnerorganisationen und Wirtschaftsprüfer zu Themenkomplexen wie Risikomanagement, interne Kontrollsysteme oder internationale Prüfstandards (ISA) werden vom EED angeboten und zunehmend wahrgenommen. Auch EED-Mitarbeitende haben die Möglichkeit der Fortbildung in diesen Themen.

## Erfahrungen von Brot für die Welt und der Diakonie Katastrophenhilfe

Für die Ökumenische Diakonie ist die Vorbeugung und Bekämpfung der Korruption und die Selbstverpflichtung zur Transparenz integraler Bestandteil der Aufbauorganisation und der täglichen Arbeit gemäß den Leitlinien zur Anti-Korruption und der Selbstverpflichtung zu Transparenz, beide aus dem Jahr 2008. Überdies ist die Arbeit der Ökumenischen Diakonie eingebettet in die Selbstverpflichtungen des Diakonischen Werkes zu Corporate Good Governance und den mit der Caritas gemeinsam erstellten Leitlinien zur Transparenz.

Strategisches Ziel der Ökumenischen Diakonie nach „Bad Boll I“ war die Schulung aller Mitarbeitenden und die partizipative Erstellung eines Verhaltenskodexes für die Mitarbeitenden. Zentrale Fragestellung für die Schulung war der Begriff Integrität: Was verstehen wir unter Integrität? Was fördert mich in meiner Integrität, was hindert mich in meiner Integrität am Arbeitsplatz?

Zum Sommer 2011 hatten dann tatsächlich alle Mitarbeitende der Ökumenischen Diakonie an einer eintägigen Schulung teilgenommen. Der Verhaltenskodex ist ebenfalls fertig. Die Schulung fand solch großen Anklang, dass sie auf das gesamte Diakonische Werk ausgedehnt wurde. Überdies wurde im Frühjahr 2011 eine Ombudsstelle eingerichtet und besetzt.

## Was erwarten wir von der Tagung „Mut zur Transparenz II“?

Liebe Teilnehmerinnen, liebe Teilnehmer!

Wir haben Ihnen den Programmvorschlag für die beiden Tage mit der Einladung zugeschickt. Wie Sie sehen, bieten wir am ersten und am zweiten Tag jeweils vier Foren an und am Abend des ersten Tages laden wir zu einer Podiumsdiskussion ein. Zu jedem Forum sind im Programm Themenverantwortliche

genannt. Diese Themenverantwortliche führen Sie kurz in die Thematik ein, berichten von ihren Erfahrungen bei der Befassung mit dem Thema und geleiten sie durch die – hoffentlich hitzigen – Debatten. Für diese Foren sind zwei Stunden angesetzt. An diesem Zeitzuschnitt erkennen Sie unschwer, dass die Foren weniger der Präsentation von Vergangenem als dem Austausch von Erfahrungen der Teilnehmenden, der Einschätzungen des Machbaren, Gangbaren und dem Blick in die Zukunft in den verschiedenen Werken dienen sollen. Wir wünschen uns echte Werkstätten für neue Ideen, für konkrete Planungen, für gestärkte Zuversicht. Wir wollen auf dem aufbauen, was bearbeitet, erarbeitet wurde. Deshalb die Inputs der Themenverantwortlichen. Aber wir wünschen uns auch, dass Sie Impulse setzen, Ideen generieren, Bedenken überwinden. „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“, sagte einst Erich Kästner. So ist es auch mit der Korruptionsbekämpfung. Ein langer, mühseliger Weg mit vielen Hemmnissen und Verstrickungen. Immer ermüdend in seiner Kleinteiligkeit, immer verwirrend in seiner Komplexität. Systeme neigen dazu, sich selbst zu erhalten, auch korrupte Systeme. Aber wenn man einen Blick in die Geschichte wirft, sieht man unschwer, dass sich seit Beginn des 20. Jahrhunderts enorm viel getan hat. Es ist wie mit der Demokratie: Auch wenn wir uns nur in Trippelschritten vorwärts bewegen, so bewegen wir uns dennoch vorwärts. So lassen Sie uns gemeinsam in die beiden Tage starten. Wissen austauschen, Zuversicht tanken und Verbindungen zwischen den Werken aufbauen und pflegen.

# Good Corporate Governance: Anforderungen einer guten Organisationsführung an Strukturen und Personen

Eindrücke der Podiumsdiskussion mit Burkhard Wilke, Geschäftsführer DZI, Jana Rosenboom, VENRO und Dr. Horst Herrmann, Ombudsmann Kindernothilfe

*Moderation: Michael Detscher*

**Wilke:** [Stellt das DZI-Spendensiegel vor, das seit 20 Jahren vergeben wird.] Das Siegel zertifiziert Organisationen, die Strukturen der Good Corporate Governance etabliert haben. Letztes Jahr wurden die Standards deutlich überarbeitet und dabei der Fokus auf mehr Transparenz gelegt. Das DZI will aber nur die Grundrichtung vorgeben, nicht den Prozess steuern. Daher gibt es keine Vorgaben, wie die Prävention genau auszusehen hat.

**Rosenboom:** VENRO ist ein Dachverband und nimmt Lobby- und Servicefunktionen für die Mitglieder wahr. VENRO hat einen eigenen Verhaltenskodex zur Korruptionsprävention entwickelt. 2008 im Kontext der UNICEF-Krise entstanden, entwickelt in einer großen offenen AG, in den auch internationale Vorbilder einfließen (Kanada). Dieser Kodex stellt keine Konkurrenz zum DZI-Siegel dar. Zentraler Unterschied ist, dass der VENRO-Kodex aus den Organisationen selbst heraus entwickelt wurde und somit schon in der Entstehung Wirkung zeigte. Die Kodex-Erstellung ist selbst ein Lernprozess, dessen Effekte nicht überschätzt werden können. Ein Siegel kommt letztlich aber immer von außen.

**Wilke:** Entscheidend bei der Wirksamkeit eines *Code of Conduct* ist die Art, wie er gelebt wird. Wird er kommuniziert, weiter entwickelt und in Workshops vermittelt, ist er sicher wirksamer als ein Siegel. Ein Siegel-Geber kann und will den Schritt in die Organisationen nicht hinein gehen.

**Rosenboom:** Der VENRO-Kodex ist ein Instrument der dualen Organisationsführung, d.h. Aufsicht und Leitung sollen getrennt durchgeführt werden. Früher war das fast immer gegeben (Vorstand und Mitgliederversammlung). Im Zuge der Professionalisierung der Organisationen kann eine Mitgliederversammlung diesen Ansprüchen nicht mehr gerecht werden. Alternativ schlägt der Kodex ein Aufsichtsgremium vor, das die Kontrolle an Stelle der Mitglieder übernimmt.

**Wilke:** Dabei ist es aber auch wichtig, die Zusammensetzung von Organisationen transparent und öffentlich zu machen. Wenn auf den Homepages z. B. nur der Vorsitzende genannt wird, nicht aber weitere Funktionsträger, werden selbstverständliche Standards unterschritten. Dazu gehört auch die Differenzierung in Haupt- und Nebenamtliche. Auch Beteiligungen und Ausgründungen gehören kommuniziert. Dazu gehört auch die Veröffentlichung der drei höchsten Leitungsgehälter. Dazu Offenlegung der Kooperationen mit Dienstleistern und äußeren Vertragspartnern.

**Detscher:** Warum steht das Wort „Transparenz“ nicht im Codex von VENRO?

**Rosenboom:** Wir haben das Wort „Kommunikation“ gewählt, weil sie das Handeln umschreibt, das die Transparenz dann als Ergebnis hervorbringt. Transparenz ist ein Zustand, den kann man nicht tun. Man kann ihn nur herbeiführen.

**Detscher:** Wie sehen nun die großen Erkenntnisse ihrer langjährigen Beschäftigung mit der Korruptionsprävention aus?

**Herrmann:** Eine Organisation wird letztlich immer so gehandhabt werden, wie sie ihre eigenen Ziele definiert. Steht die Höhe der Spendenerzielung im Fokus, wird sie ihre Arbeit anders organisieren als wenn sie ihre spezielle Hilfsaufgabe ins Zentrum ihres Arbeitens stellt. Diese Grundeinstellung ist bestimmend für alle Handlungsweisen einer solchen Organisation. Darüber hinaus gibt es unverrückbare Grundprinzipien der Organisation: Vieraugenprinzip, Funktionstrennung, Risikoeinschätzung seitens der Geschäftsführung. Die Treppe wird von oben gefegt, d. h. die Geschäftsführung ist mit ihrem beispielhaften Verhalten für den Arbeitsstil der Organisation entscheidend. Stimmt oben etwas nicht, geht das rasend schnell durch die ganze Organisation.

Wichtig sind natürlich die Auswahl des Personals und die Kontrolle der Arbeitsabläufe. Das kann auch eine nachgeschaltete Kontrolle sein, z. B. durch die Innenrevision. Man kann dazu auch den Abschlussprüfer anhalten (im Rahmen seiner Prüfung des internen Kontrollsystems). Besonderes Augenmerk auf die anfälligen Bereiche, z. B. die Beschaffungsabteilung, Personalrotation hilft da auch weiter.

Bei der Reichweite der Überwachung durch Aufsichtsorgane bestehen Zweifel. Das sind immer honorierge Leute, aber sie werden oft nicht sehr aktiv. Den besten Eindruck von den tatsächlichen Organisationsabläufen hat immer der Abschlussprüfer, weil er den Betrieb von innen sehen kann. Der Aufsichts-



rat muss verstehen, dass der Prüfer sein Instrument ist, dass er sein Honorar festlegen sollte, dass er auch mit ihm alleine Gespräche führt.

Bei der Überwachung von Partnerorganisationen gilt: Suchen Sie den Prüfer selbst, bezahlen Sie ihm das Honorar, verlassen Sie sich nicht auf ein und dasselbe Prüfernetzwerk! Wichtig ist sicher auch die Einrichtung eines Hinweissystems für die Mitarbeiter.

**Detscher:** Welche Anforderungen sollen wir denn an Aufsichtsgremien stellen?

**Herrmann:** Ich saß jahrelang in Aufsichtsräten. Ich war da sicher nicht hilfreich. Meistens wurden Themen verhandelt, die nicht meinen Kompetenzen entsprachen. Gute Aufsichtsräte sollten echte Gesprächspartner der Geschäftsführung sein. Ein Gegenüber, das nicht im selben Saft schmort wie der Rest der Organisation, sondern das von außen kommt.

**Detscher:** Wo gibt es denn Schwierigkeiten beim Aufsichtswesen?

**Rosenboom:** Wir können da fast gar nichts sagen. Denn wir blicken ja nicht so tief in unsere Mitgliederorganisationen hinein, um daraus selbst Analysen ableiten zu können. Wir sind hier auf Umfragen angewiesen, deren Rücklauf oft nicht sehr groß ist, respektive nur von den großen Organisationen kommt.

Schwierigkeiten? – Ich fände es wichtig, dass auch die kleineren Organisationen, also unter 10 Millionen Finanzvolumen – über Aufsichtsstrukturen nachdenken sollten. Verwaltungskosten? Viele Organisationen gehen damit gut um. Bei manchen allerdings wird da noch viel rumgeschoben und unklar gearbeitet.

**Wilke:** Ein Problem ist sicherlich, woher bekomme ich und wie motiviere ich kompetente Mitglieder eines Aufsichtsrates? Und wie kann eine spendenbasierte Organisation Aufsichtsräte bezahlen. Das nächste ist, dass oft der Vorstand in der Findung geeigneter Aufsichtsräte einbezogen ist. Damit kommen immer aber Abhängigkeiten und Beziehungen in das Verhältnis Vorstand – Aufsichtsorgan. Schwierigkeiten gibt es auch häufig, etablierte Aufsichtsräte wieder loszuwerden. Deshalb die Empfehlung, hier keine Personen über 10 Jahre im Gremium sitzen zu haben. Viele Organisationen haben diesen Hinweis auch erleichtert aufgenommen. Damit haben sie eine Handhabe, in diesen delikaten Fällen handeln zu können.

## Reaktionen aus der Plenumsdiskussion

- *Code of Conducts* sind wirkungslos, wenn kriminelle Energien im Spiel sind.
- Vielerorts werden Leitlinien in die Verträge eingearbeitet. Der zusätzliche Effekt eines *Code of Conduct* ist nicht einsichtig. Wenn einen Code, dann muss es eine gemeinsam entwickelte Leitlinie sein.
- Für Kinderschutz ist man in den großen Werken einen dialogorientierten Weg mit den Partnern gegangen. Ist beim Thema Korruption nicht so viel Energie da?
- In einzelnen Werken gibt es fest etablierte Verfahren, bei Vertragsgesprächen zumindest über das Thema „Korruption“ zu sprechen.

# Thematische Foren

## Forum 1: Partizipative Verfahren der Erarbeitung eines Verhaltenskodexes mit den Mitarbeitenden

*Leitung: Dr. Wolfgang Zeese*

*Protokoll: Willi Kawohl*

### Bericht aus Forum 1

Mit einer PowerPoint Präsentation illustriert Dr. Wolfgang Zeese einen Prozess der partizipativen Erarbeitung und Einführung eines Verhaltenskodexes für Mitarbeitende. Den Kernpunkt der Präsentation bildet ein Schulungsprozess in der Ökumenischen Diakonie und dem Diakonischen Werk der EKD zum Thema Korruptionsprävention und Transparenz. Nach einführenden Ausführungen zur Vorgeschichte und den institutionellen Rahmenbedingungen erläutert er Zielsetzung, Inhalte und Resultate der Schulungen wie folgt:

*Zielsetzung:* Die Mitarbeitenden kennen die Erscheinungsformen von Korruption, die entsprechenden organisationsinternen Regelungen und Dokumente und wissen, wie sie sich bei Interessenkonflikten verhalten können.

*Inhalte:* Institutionelle Verankerung und Behandlung des Themas in der Ökumenischen Diakonie und im Diakonischen Werk der EKD. Einschränkende und begünstigende Faktoren für integeres Verhalten. Interessenkonflikte: Formen und mögliche Verhaltensweisen. Partizipative Weiterentwicklung des „Konsenspapiers zu Korruptionsbekämpfung und Transparenz“ durch Mitarbeitende.

*Resultate:* 2011 haben ca. 480 Mitarbeitende der Ökumenischen Diakonie und des Diakonischen Werks der EKD an Schulungen teilgenommen. Mitarbeitende haben konkrete Vorschläge für integriertes Verhalten entwickelt und Beiträge zur Weiterentwicklung des „Konsenspapiers zu Korruptionsbekämpfung und Transparenz“ erarbeitet.

## Diskussion in Forum 1

In der daran anschließenden Diskussion wurden insbesondere die positiven Wirkungen dieses partizipativen Verfahrens betrachtet und die folgenden Punkte besonders hervorgehoben:

- Die Bildung heterogener Gruppen (Hierarchieebene und Aufgabenebene) begünstigt die Integration des Verhaltenskodexes in bestehende Organisationsstrukturen.
- Der Verhaltenskodex wird von Mitarbeitenden als ein unverzichtbarer Bestandteil eines mehrstufigen internen Kontrollsystems verstanden.
- Die Mitarbeitenden und ihre persönliche Integrität werden in den Mittelpunkt der Schulungen gestellt. Damit entstehen Räume für Offenheit und Vertrauensbildung.
- Die Einladung zur aktiven Mitarbeit stellt die Verpflichtung auf einen Verhaltenskodex in das Zentrum der gemeinsamen Bemühungen.
- Ein Verhaltenskodex mit der persönlichen Integrität als Herzstück leistet einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Organisationskultur.
- Ein auf diese Weise erarbeiteter Verhaltenskodex bestärkt die Mitarbeitenden in ihrem Partnerdialog zu Maßnahmen der Korruptionsbekämpfung und der Korruptionsprävention in der Entwicklungszusammenarbeit.

## Empfehlungen von Forum 1

Zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit der erzielten Wirkungen wurden im Forum die folgenden drei Empfehlungen beleuchtet:

- Die Wirkungen der Schulungen sollten in angemessenen zeitlichen Abstand überprüft werden. Hierbei ist insbesondere der Praxistransfer von zentraler Bedeutung.
- Die gewonnenen positiven Erfahrungen sollten für den „Brückenschlag“ zu Partnerorganisationen aufgearbeitet und genutzt werden.
- Die Wirkung des Verhaltenskodexes sollte durch sein Zusammenspiel mit anderen Instrumenten wie Ombudsstellen, Verfahrensstandards und relevanten internen Richtlinien erhalten und weiter verstärkt werden.

## Forum 2: Ombudspersonen – persönliche Anforderungen, Mandat, erste Erfahrungen

*Leitung: Dr. Horst Herrmann*

*Protokoll: Konstantin Lutsenko*

Leitfragen zu Notwendigkeit und Mandat von Ombudspersonen bei der Korruptionsprävention und der Korruptionsbekämpfung sowie zu den persönlichen Anforderungen an die Ombudsperson

Dr. Horst Herrmann

Notwendigkeit von Ombudspersonen zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung

- Sollte es eine Ombudsperson neben den vorhandenen Institutionen (zum Beispiel Mitgliederversammlung, Aufsichtsgremium, Geschäftsführung) überhaupt geben? Welche Gründe sprechen dafür oder dagegen?
- Können Aufgaben einer Ombudsperson auch unternehmensintern wahrgenommen werden, zum Beispiel durch die Innenrevision?
- Gibt es Zwischenlösungen, zum Beispiel die Tätigkeit der Innenrevision im Auftrag des Verwaltungsrats?
- Gemeinsame Ombudsperson für mehrere Organisationen? (Hinweis auf Verein „Versicherungsombudsmann e.V.“ oder Verein „Ombudsstelle Geschlossene Fonds e.V.“)

Mandat einer Ombudsperson zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung

- Wer bestellt die Ombudsperson (Geschäftsführung, Aufsichtsgremium, Mitgliederversammlung)?
- Wie wird die Unabhängigkeit der Ombudsperson gegenüber der Gesamtorganisation gewährleistet? Zum Beispiel: Verbot der Erteilung anderweitiger Aufträge, etwa wenn die Ombudsperson Rechtsanwalt ist? Bestimmung einer Amtszeit, aber keine Möglichkeit, die Ombudsperson

während dieser Zeit ohne wichtigen Grund abzurufen? Hervorheben, dass die Ombudsperson nicht an Weisungen der Organisation gebunden ist?

- Wie weit geht die Aufgabe der Ombudsperson? Ist die Ombudsperson eine allgemeine Beschwerdeinstitution, wenn jemand im Unternehmen mit seinem Anliegen nicht weiter kommt? Ist die Tätigkeit der Ombudsperson auf Korruptionssachverhalte beschränkt? Ist die Ombudsperson auch zuständig für diejenigen, mit denen im Ausland bei Entwicklungsprojekten zusammengearbeitet wird?
- Sollten sich auch die Spender an die Ombudsperson wenden können?
- Abgrenzung der Tätigkeit der Ombudsperson zu den Befugnissen der Behörden in Korruptionsfällen? Tätigkeit der Ombudsperson nur im Vorfeld der staatlichen Ermittlungen? Wer entscheidet über die Einschaltung von Strafverfolgungsbehörden? Hat der Hinweisgeber ein Veto-recht?
- Befugnisse der Ombudsperson bei der Aufklärung der an ihn herangetragenen Sachverhalte? Eigene Tätigkeit, Inanspruchnahme von Mitarbeitern, Heranziehung von Fremden? Kostenfreiheit des Verfahrens der Ombudsperson für den Hinweisgeber auch für eigene Kosten des Hinweisgebers?
- Art und Weise der Unterstützung der Tätigkeit der Ombudsperson durch die Geschäftsführung/den Verwaltungsrat? Vorlage von Unterlagen, Erteilung von Aussagegenehmigungen, mündliche Auskünfte?
- Beendet die Ombudsperson ihre Ermittlungen mit einem Bericht oder mit einer Entscheidung?
- Art und Weise der Kommunikation über die Existenz und die Aufgaben der Ombudsperson in Richtung auf die Mitarbeiter, auf die Öffentlichkeit und die Partner bei Entwicklungsprojekten? Aufnahme in den Anti-Korruptionscodex und auf die Website der Institution?
- Unterstützung der Tätigkeit der Ombudsperson durch Regelungen, wonach die Mitarbeiter keine Nachteile befürchten müssen, wenn sie sich an die Ombudsperson wenden? Aufnahme derartiger Regelungen in die Arbeitsverträge? Betriebsvereinbarung? Allgemeine Regelung im Unternehmen in Bezug auf Hinweisgeber?
- Wie geschieht neben der allgemeinen Verschwiegenheitsverpflichtung der Ombudsperson (kein Auskunftsrecht der beauftragenden Organisation gegenüber der Ombudsperson) die Sicherung der Vertraulichkeit der erhaltenen Informationen durch die Ombudsperson, insbesondere (wenn gewünscht) der Vertraulichkeit über die Person des Hinweisgebers? Lässt sich die Anonymität des Hinweisgebers überhaupt wahren, wenn nur ein bestimmter Personenkreis Kenntnis von dem beanstandeten Sachverhalt haben kann?

- Berichterstattung durch die Ombudsperson? Wem gegenüber? Geschäftsführung, Aufsichtsgremium Mitgliederversammlung oder gegenüber mehreren Organen gleichzeitig?
- Vergütung der Ombudsperson neben dem Kostenersatz? Ehrenamt? Wenn Vergütung, feste Vergütung oder nach Zeitaufwand?

## Persönliche Anforderungen an die Ombudsperson zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung

- Beruflicher Hintergrund? Rechtlich, betriebswirtschaftlich? Erfahrungen in der Entwicklungshilfe? Kann eine bisherige Tätigkeit der Übernahme des Amtes entgegenstehen?
- Können frühere geschäftliche Beziehungen (auch zu Partnern im Ausland) von der Übernahme des Amtes als Ombudsperson ausschließen?
- Offenlegung von weiter bestehenden geschäftlichen Beziehungen während der Tätigkeit als Ombudsperson zum Beispiel gegenüber dem Aufsichtsgremium oder Mitgliederversammlung?
- Sind auch geschäftliche Beziehungen nach Ende der Tätigkeit offen zu legen?

## Bericht aus Forum 2

### Zur Begriffsklärung

Eine Ombudsstelle muss eine unabhängige, neutrale Stelle außerhalb der Organisation sein. Missverständlicherweise werden zum Teil auch interne Beschwerdestellen als Ombudsstellen bezeichnet. Dies ist aber irreführend, da die organisatorische Unabhängigkeit eine wesentliche Voraussetzung der Arbeit einer Ombudsstelle ist.

Die Erfahrung ist, dass Ombudsstellen eher selten angesprochen werden. Es ist allerdings zu beachten, dass die Existenz der Ombudsstelle an sich dazu beiträgt, dass viele Vorfälle schon im Vorfeld abgefangen werden.

### Beauftragung und Berichtspflicht

Die Ombudsstelle sollte sinnvollerweise von der Mitgliederversammlung berufen werden, um weitest mögliche Unabhängigkeit zu erreichen. Die Frage der Neutralität der Ombudsstelle und des Vertrauens in die Ombudsstelle ist mit höchster Sensibilität zu behandeln. Die Erfahrung zeigt, dass schon die

Kontaktaufnahme durch die Geschäftsführung Anlass zu Misstrauen in der Organisation war. Eine Ombudsstelle sollte weder vor noch nach der Tätigkeit geschäftliche Beziehungen zu der Organisation haben, von der sie beauftragt wird.

Die Beauftragung von Ombudsstellen kann zeitlich befristet werden. Eine Abberufung sollte nur aus einem wichtigen Grund möglich sein. Die Ombudsperson kann nur von dem Gremium abgewählt werden, von dem sie gewählt wurde. Die Ombudsstelle berichtet einmal im Jahr dem Aufsichtsgremium oder der Mitgliederversammlung. Es besteht keine rechtliche Schweigepflicht für Ombudsstellen. Stellung und Arbeitsweise der Ombudsstelle sollten in einem Grundlagenpapier festgelegt werden.

### Persönliche Qualifikation und Vergütung

Entscheidend ist die persönliche Unabhängigkeit von der beauftragenden Organisation. Hilfreich ist eine berufliche Qualifikation, die es ermöglicht, sich schnell in die Sachverhalte einzuarbeiten. Eine spezifische entwicklungspolitische Kompetenz ist vielleicht nicht notwendig, aber sicher hilfreich. Notwendig ist eine Autorität, die sich auch gegenüber einem Vorstand durchsetzen kann. Notwendig sind vermittelnde Tätigkeiten, da in vielen Fällen eine Schiedsfunktion wahrgenommen wird (auch bei Problemklärung und Problemregelung).

Denkbar ist eine monatliche Honorarlösung. Es wird die Präsenz des Amtes bezahlt, da sie zur Prävention beiträgt. Bei Vergütung nach dem Zeitaufwand besteht die Gefahr, dass die Ombudsperson gezielt mehr Zeit in Anspruch nehmen wird, um einen Fall zu lösen. Eine elegante Lösung ist eine ehrenamtliche Tätigkeit mit Aufwandsersatzung.

### Kooperation mit Hinweisgebern/-innen

Eine wichtige Voraussetzung der Arbeit von Ombudsstellen ist die Einrichtung von Meldestellen, so dass die Funktion der Ombudsstelle bekannt und erreichbar ist. Eine vertrauliche Kommunikation ist besser als anonyme Kommunikationswege. Es ist einfacher, konkrete Hinweise im Gespräch zu klären als anonyme Hinweise z. B. über ein Forum zu sammeln.

Hinweisgeberinnen und Hinweisgeber sollten nicht automatisch ein Vetorecht im Hinblick auf die Weiterverfolgung ihrer Hinweise haben. Andererseits ist von der Ombudsstelle immer eine potentielle Gefährdung der Hinweisgeber zu berücksichtigen. Hier muss eine Abwägung erfolgen. Mitarbeitenden sollte schon im Arbeitsvertrag eine rechtliche Festlegung haben, dass Hinweise an den Ombudsmann



nicht zu Nachteilen führen dürfen. Alternativ ist eine Schutzregelung über eine Betriebsvereinbarung möglich.

*Whistleblowing* ist in vielen Ländern umstritten. *Whistleblower* haben den Ruf eines Verräters. Die Weitergabe von internen Informationen ist in vielen Ländern außerdem durch die politische Vergangenheit belastet.

### Weiterverfolgung von Korruptionsfällen durch die Ombudsstelle

Die Ombudsstelle muss Befugnisse zur Ermittlung des Sachverhalts haben. Es ist wichtig, dass die Ombudsstelle sich ein Bild machen kann, um sich mit dem Sachverhalt auseinandersetzen zu können. Auch die Verpflichtung der Organisation zur Unterstützung muss geregelt sein. Die Weiterverfolgung von möglichen Korruptionsfällen ist nicht automatisch Aufgabe der Ombudsleute. Der klassische Weg ist, eine externe Prüfungsgesellschaft mit der Aufklärung des Vorgangs zu beauftragen.

### Kooperation zur Einrichtung einer übergeordneten Ombudsstelle

Die Anfälligkeit von Organisationen für Korruption ist nicht abhängig von der Größe der Organisation. Kleinere Organisationen sind deshalb in besonderer Weise auf funktionierende Kontrollmechanismen angewiesen, z. B. durch intensive Dokumentation aller Vorgänge. Die Einrichtung einer eigenen Ombudsstelle ist aber für kleine Organisationen oft nicht möglich. Eine mögliche Alternative wäre die Einrichtung einer übergeordneten Ombudsstelle für mehrere Missionswerke oder Entwicklungswerke zusammen, wie z. B. im Versicherungswesen.

### Ombudsstellen als Ansprechpartner für die Partner

Der allgemeine Eindruck ist, dass eine Ombudsstelle in Deutschland für die Partner nicht wirklich erreichbar ist. Eine Schwierigkeit ist das mögliche Sprachproblem. Das eigentliche Problem ist aber vielleicht nicht die Kommunikation, sondern die Frage des Vertrauens. Hat jemand zu der Ombudsstelle so viel Vertrauen, dass er sich mit Problemen, die er selbst nicht lösen kann, an die Ombudsstelle in einem anderen Land wenden würde?

Ombudsstellen könnten gemeinsam mit den internationalen Partnern berufen werden. Hier ist aber zu bedenken, dass das Verfahren noch handhabbar bleiben muss. Eine Alternative ist die Einrichtung von regionalen Unterorganisationen der Ombudsstelle oder die gezielte Einrichtung von eigenständigen Ombudsstellen in Partnerländern. Die Zuordnung von regionalen Stellen zu einer zentralen Ombudsstelle hat den Vorteil, dass ihre Neutralität besser geschützt werden kann.

Zu berücksichtigen ist, dass die Partner in der Regel ein Interesse haben, Problemfälle direkt zu regeln und nicht auf die internationale Ebene durchdringen zu lassen. Zu berücksichtigen ist auch, dass die Ombudsstelle nicht nur für die Partner oder Mitglieder der Partnerkirchen/-organisationen da, sondern für alle Stakeholder, d.h. zum Beispiel auch für heimische Lieferanten.

Eine Schwierigkeit ist, dass die Sicherheit von Ombudsstellen und Hinweisgebern in manchen Partnerländern nur begrenzt zu gewährleisten ist.

## Forum 3: Einführung in das TI Grundlagenpapier zur Korruptionsprävention in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit

*Die Präsentation von Hartwig Euler finden Sie auf der beiliegenden CD.*

## Forum 4: Wie führen wir den Dialog mit Partnern, wenn ein Korruptionsverdacht besteht?

*Leitung: Barbara Schübbe und Renate Leyens, MISEREOR*

*Protokoll: Caroline Kiarie*

### Bericht aus Forum 4

In den letzten Jahren wurden in einzelnen kirchlichen Entwicklungsorganisationen zunehmend Korruptionsfälle aufgedeckt. Das Aufkommen von Korruptionsfällen hat verschiedenste Ursachen. Dass sie aber jetzt oft aufgedeckt werden, liegt z.T. an den verbesserten Kontrollen. Wichtig waren hier neben einzelnen anonymen Anschuldigungen vor allem die verbesserte Beobachtung von Projekten vor Ort und eine Verbesserung der Buchprüfungsverfahren. Bei den Vorfällen handelte es sich um die Umwidmung oder Verlagerung von Geldern für andere Projekte. Es gab aber auch einzelne Fälle von massiver Veruntreuung mit viel krimineller Energie. Wenn der Verdacht von Korruption im Raum steht, ein Werk aber nicht reagiert, fördert es allein durch das Nichttätigwerden Korruption enorm, da solche Verdächtigungen im Umfeld schnell bekannt werden. Nichteingreifen wirkt hier als Stützung korrupter Strukturen.

Es stellt sich aber v. a. die Frage, wie man konkret vorgeht, wenn ein Korruptionsverdacht im Raum steht. Besonders, wenn dieser Verdacht von anonymen Anschuldigungen herrührt. Wann bekommt der beschuldigte Partner Möglichkeit zur Stellungnahme? Ist das überhaupt sinnvoll? Welche Maßnahmen sind dann einzuleiten? Wer sind die übergeordneten Institutionen, die eingeschaltet werden können? Bischöfe? Kirchenleitende Personen? Ist es notwendig, auch staatliche Institutionen einzuschalten oder eine Strafanzeige zu stellen?

Erfahrungen mit der Einbeziehung von staatlichen oder kirchlichen (Rechts-)Institutionen: In Madagaskar gab es ein positives Beispiel, in dem ein lokaler Partner einen Gerichtsprozess angestoßen hat, ohne Druck von außen. Der lokale Richter hat einen externen Prüfer eingesetzt hat. Ergebnis der Prüfung war, dass der Prüfer eine Gehaltserhöhung für den angeklagten Lehrer erwirkt hat.

Das Beispiel einer Strafanzeige eines kirchlichen Hilfswerks aus Deutschland gegen einen Partner in Indonesien wird vorgestellt. Dieses erbrachte keine strafrechtlichen Folgen, aber ein Ende der Zusammenarbeit. Der Rechtsprozess hat über fünf Jahre gedauert, kostete viel Geld und erbrachte nichts.

In einem anderen Werk gab es drei Fälle in Indien, in denen Korruption aufgedeckt wurden, die aber nicht unter die enge Definition des betroffenen Werks fielen (persönliche Bereicherung). Eine rechtliche Prüfung des Falls ergab, dass ein Vorgehen über staatliche Instanzen sinnlos wäre. Es zeigte sich dabei, dass u.a. die Vertragsgestaltung mit den Partnern unzureichend ist.

In einem anderen Werk haben Mitarbeitende Geld veruntreut und wurden vom Träger verklagt. Der Ausgang der Gerichtsverfahren ist noch offen.

In manchen Regionen stellt sich das Problem, dass die kirchenleitenden Personen selbst Urheber korrupter Systeme sind. Hier stellt sich die Frage einer rechtlichen Belangbarkeit. In der römisch-katholischen Kirche besteht grundsätzlich die Möglichkeit, die kirchlichen Gerichtsbarkeiten zu nutzen. Bei kirchenleitenden Personen wie Bischöfen hat sich dies nicht als praktikabel erwiesen. In vielen Jahren der praktischen Erfahrung sind zahllose Korruptionsfälle selten über diesen Weg geregelt worden. In einem Fall, bei dem staatliche Entwicklungsgelder veruntreut wurden, musste das Geld von der Diözese über Jahre hinweg zurückgezahlt werden. Ein großer Ballast für den nachfolgenden Bischof.

Allerdings ist in diesem Bereich ein Kulturwandel festzustellen, der die römisch-katholischen Hilfswerke ermutigt, sich tatsächlich an den verantwortlichen Nuntius zu wenden. Auch wenn Konsequenzen nicht immer nach außen erkennbar sind, hat dieses Vorgehen doch deutliche Auswirkungen auf die innerkirchliche Reputation von Bischöfen. In Liberia gibt es ein Beispiel der Amtsenthebung von zwei Bischöfen, die polygam an ihrem Hof lebten und dazu Gelder veruntreuten.

In manchen Partnerländern macht man sich richtiggehend lächerlich, wenn man Korruption bei staatlichen Institutionen anzeigt, v. a. in Ländern mit sehr schwachen Justizsystemen. Bei staatlicher Verfolgung muss die Langsamkeit der lokalen Behörden mit einkalkuliert werden. Wichtig ist bei einer Strafverfolgung über staatliche Institutionen, zuvor die Zustimmung des lokalen Partners einzuholen.

Die Folgen einer staatlichen Strafverfolgung sind genau zu bedenken. In einem Fall in Uganda wurde ein Mitarbeiter eines lokalen Partners nach Anzeige von einem staatlichen Gericht zu drei Jahren Haft verurteilt. In Anbetracht der Zustände in lokalen Gefängnissen mutet diese Strafe zu hoch an. In einem Fall in Tansania sind zwei der drei Angeklagten vor Prozessende verstorben, für den dritten läuft der Prozess immer noch.

### Informationsaustausch unter Werken und NGOs über korrupte Partner

*Blacklists* sind Verzeichnisse von Organisationen, die nicht förderungswürdig sind. Das führt in der Praxis zu einem völligen Versiegen von Projekten und Geldern. Blacklisting kann insofern ein sehr zerstörerisches Instrument sein. Es kann den Ruf und die Zukunft einer ganzen Organisation schädigen, wo doch nur ein Einzeler der Täter war. Es sollte nur mit Vorsicht eingesetzt werden, vor allem, da *Blacklists* oft der allgemeinen Öffentlichkeit zugänglich sind.

Zu klären ist: Wird in *Blacklists* differenziert über Verstöße geurteilt. Wird zwischen Einzeltätern und struktureller Korruption unterschieden? Welche Möglichkeiten gibt es, eine Institution zu rehabilitieren. Gibt es *Blacklists* auf Zeit?

Auf der anderen Seite steht die Praxis, dass große Organisationen bei Korruptionsfällen zwar die Zusammenarbeit beenden, dies jedoch vor anderen Organisationen geheim halten, auch um dem Vorwurf einer Rufschädigung auszuweichen.

Eine Alternative bieten inzwischen Runde Tische der kirchlichen Werke, die einen Austausch über die Erfahrungen mit Partnerorganisationen ermöglichen. Damit wird verhindert, dass andere Werke in die Bresche springen, die eine Organisation bei der Beendigung der Zusammenarbeit hinterlässt.

Wie wäre ein verantwortbares *Blacklisting* vorstellbar? Klar ist, dass es hier nicht um kleine Fälle und auch nicht um erste Verdachtsmomente gehen kann. Informationen fließen nur bei belegter Veruntreuung oder Zweckentfremdung im großen Stil. Aber wie sähe eine Informationspolitik praktisch aus? Wann informiere ich welche Organisation? Sollte zwischen bestimmten Werken (kirchlichen Hilfswerken?) ein Informationsfluss verabredet werden? Wichtig ist auch, wie so eine Liste aktualisiert wird und wer sie pflegt.

Zwischen den Werken einzelner Kirchen gibt es inzwischen Richtlinien für einen solchen Austausch. Informationen führen dann zu eigenen Recherchen.

## Buch- und Wirtschaftsprüfung

Viele Werke verfügen über Listen von geeigneten Prüfern in bestimmten Regionen. Teilweise werden die Listen in einzelnen Abteilungen geführt, teilweise zentral verwaltet.

Achtung: Gerade Buch- und Wirtschaftsprüfer fielen vielfach als korruptionsanfällig auf. Hier ist Vorsicht geboten bei Monopolstellungen. In manchen Werken wird deshalb die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft alle zwei Jahren gewechselt. Andere Werke setzen gute Buchprüfer länderübergreifend ein. Manchmal wird eine Liste von maximal drei Buchprüfern erstellt, von der der Partner dann eine aussucht. Dies entlastet den Träger von Extrakosten.

Das „Partnerprinzip“ führt dazu, dass die Prüfer oft über die Partner verpflichtet werden. Gerade bei größeren Partnern, die mehrere Geldgeber haben, ist dies nicht anders umsetzbar. Diese Praxis ist jedoch kritisch zu hinterfragen, da es natürlich Risiken birgt, wenn der Auftraggeber der zu Beaufsichtigende ist! Die Buchprüfer selber weisen darauf hin, dass ihre Unabhängigkeit viel größer ist, wenn der Vertrag mit dem Geldgeber geschlossen wird. In einigen kirchlichen Werken gibt es jedoch bis heute kein Unabhängigkeitsprinzip im Controlling, da die Selbstverantwortung der Partner sehr hoch eingestuft wird.

Buchprüfung und Ownership? Mehrere Redner halten Ownership für kein Prinzip, das in der Buchprüfung eine Rolle spielen sollte. Das Monitoring der Prüfernetze ist für manche Hilfswerke eine strukturelle Überforderung.

Es besteht die Gefahr, das Auditing als Instrument zu überschätzen. Externe Evaluierung und Gutachter sind ebenso gute Quellen zur Leistungs- und Qualitätsbemessung. Bei Zweifeln und Verdachtsmomenten hat sich bewährt, zuerst informelle Einschätzungen von lokalen Vertrauenspersonen einzuholen. Wenn auch diese Seite den Verdacht erhärtet, werden weitere Schritte eingeleitet. Ein kirchliches Werk schickt bei bestimmten Verdachtsmomenten unangekündigte Kontrolleure. Das sind teilweise keine Buchprüfer, aber Leute mit guten lokalen Kenntnissen.

Eine Prüfung ist ja immer auch die Chance auf Rehabilitation. Letztlich wird mit dem Auditing den Partnern jährlich bestätigt, dass sie gute Arbeit leisten und ausgezeichnete Partner sind.

## Whistleblowing

Viele Werke erhalten immer wieder Anschuldigungen per E-Mail. Standardprozedur ist inzwischen, darauf in jedem Fall zu reagieren, das Mail zu würdigen. Zweiter Schritt ist der Wunsch nach mehr und genaueren Informationen. An dieser Stelle schweigen viele Anschuldiger. Im Falle zusätzlicher Informationen wird auf jeden Fall ein Verfahren eingeleitet.

Ein Problem ist dabei, dass viele *Whistleblower* persönliche Motive haben. Oft hat man es mit übler Nachrede zu tun.

Ein Personaldienst evaluierte alle vorliegenden Fälle von Whistleblowing und der folgenden Aufklärung. Für den am Ort arbeitenden Gutachter / Fachkraft führte das im Fall von 95% zu einer Beendigung des Vertragsverhältnisses. Der betreffende Dienst ermuntert deshalb seine Fachkräfte nicht mehr zu Whistleblowing, weil beim Verlust des Arbeitsplatzes keine Chance besteht, der Fachkraft einen ebenbürtigen Arbeitsplatz zu bieten.

Wichtig ist auf jeden Fall, dass sich der Partner zu Beschuldigungen erklären kann. Der Tonfall wird positiv gehalten. Die Art, wie der Partner auf die Anschuldigung reagieren, entscheidet über das weitere Verfahren. Erst als zweiter Schritt wird ein Auditor entsandt.





## Forum 5: Zentrale Elemente von Leitlinien zur Korruptionsprävention und -bekämpfung

*Leitung: Birte Linden, Kindermissionswerk „Die Sternsinger“*

*Protokoll: Konstantin Lutsenko*

*Die folgenden Notizen sind dem ersten Entwurf der Handreichung entnommen, die von der Arbeitsgruppe „Leitlinien zur Korruptionsprävention / Ombudspersonen“ erarbeitet wird.*

### Einführung

Wozu Leitlinien zur Prävention und Bekämpfung von Korruption? Weil Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung praktische Instrumente brauchen, um nachhaltig wirksam zu werden. Wie groß der Bedarf an solchen Instrumenten ist, zeigten zahlreiche Diskussionen bei der von Transparency International Deutschland e.V. gemeinsam mit den kirchlichen Hilfswerken durchgeführten Tagung „Mut zur Transparenz I“ vom März 2009.

Als eine von mehreren Initiativen hat sich nach der Tagung eine gemeinsame Arbeitsgruppe zum Thema *Code of Conduct(s)* und Ombudspersonen gebildet. Ihr gehören neben Mitgliedern der TI-Arbeitsgruppe „kirchliche EZ“ auch Vertreter und Vertreterinnen des Kindermissionswerkes (PMK), der Kindernothilfe (KNH) und des Evangelischen Missionswerkes (EMW) an.

Die Arbeitsgruppe verglich über 15 Leitlinien / Verhaltensrichtlinien / Codices aus dem Bereich der kirchlichen EZ und verwandter Organisationen. Eine Liste der öffentlich zugänglichen Leitlinien findet sich im Anhang. Als Ergebnis des Recherchierens und Vergleichens und ist eine Handreichung entstanden, die den möglichen Aufbau und die wesentlichen Inhalte einer Richtlinie benennt und für die Erarbeitung oder Überprüfung von Leitlinien in den Organisationen der kirchlichen EZ genutzt werden kann. Ein Grundlagenpapier zur Rolle und Mandatierung von Ombudspersonen ist in Bearbeitung.

### Grundsätzliches

Leitlinien müssen auf die Gegebenheiten der einzelnen Organisationen zugeschnitten sein. Eine besondere Bedeutung kommt der partizipativen Entwicklung der Dokumente zu. Ohne Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen lassen sich Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung nicht wirklich verankern. Der Prozess der Verankerung braucht Zeit und setzt sowohl die Schaffung von Strukturen und Verfahren voraus, wie auch die Stärkung der Integrität der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Führung hat auch bei diesem Thema eine Vorbildfunktion!

Leitlinien, welche die Praxis verändern sollen, brauchen eine Ausgewogenheit zwischen Wertesetzung, klaren Verfahrenswegen und Sanktionsmechanismen.

Korruption kann nie gänzlich verhindert werden. Im Alltag der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit wird sich eine Praxis der „zero tolerance“ nicht bewähren. Dennoch sind viele Maßnahmen möglich, um Korruption zu erschweren, indem im Ablauf der Verfahren von vornherein organisatorische Hürden aufgestellt werden. Die Vermeidung von Korruption sollte Vorrang haben.

Dementsprechend gilt auch, dass eine Richtlinie nicht auf Perfektion angelegt sein sollte, sondern sich daran orientieren muss, was wirklich in der Arbeit der einzelnen Organisationen leistbar ist. Dabei macht es Sinn, innerhalb der Richtlinie nicht alle Vorgehensweisen im Detail aufzuführen, sondern auf die Instrumente aus dem Alltagsbetrieb zu verweisen, die bereits existieren.

Kommunikation und Transparenz sind zentrale Mittel, um Korruption zu verhindern oder zu bekämpfen. Dies betrifft die Zusammenarbeit in der einzelnen Organisation ebenso wie die Beziehung zwischen den Partnern und Akteuren der Entwicklungszusammenarbeit.

Es wird trotz aller Bemühungen um klare Richtlinien immer wieder nötig sein, abzuwägen, in welchen Fällen Ausnahmen von einem strengen Korruptionsverbot nötig oder sinnvoll sind, z. B. bei Gefahr für Leib und Leben. Um diese Abwägung im Einzelfall zu erleichtern ist ein Fragenkatalog sinnvoll, wie ihn z. B. die Kindernothilfe in ihren Kodex aufgenommen hat. Von entscheidender Bedeutung ist, dass der Abwägungsprozess transparent gestaltet wird. Auch Ausnahmen brauchen Regeln und Begründungen, die dann in allen vergleichbaren Fällen ebenso zur Anwendung kommen.

In zahlreichen Diskussionen, die von den Mitgliedern der Arbeitsgruppe mit den verschiedenen Organisationen geführt wurden zeigt sich, dass das Thema Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung oft für „erledigt“ gehalten wird, sobald eine Richtlinie entwickelt und verabschiedet wurde.

Uns erscheint es für die Zukunft besonders wichtig, dass im Arbeitsalltag der Organisationen Lernschleifen eingebaut werden, so dass neue Erkenntnisse und gewonnene Erfahrungen Berücksichtigung finden. Durch solche Lernschleifen können die Leitlinien und die ergriffenen Maßnahmen regelmäßig überprüft, weiterentwickelt und präzisiert werden und erhalten Lebendigkeit.

## Checkliste der wesentlichen Inhalte einer Leitlinie zur Korruptionsprävention

In der folgenden Tabelle werden wesentliche Elemente einer Leitlinie zur Prävention und Bekämpfung von Korruption aufgeführt. Zu einzelnen Kapiteln finden sich Erläuterungen in der Anlage.

I. Präambel	
eigener Auftrag / Wertebasis	- Ein kurzer Hinweis auf den eigenen Auftrag / die Wertebasis ist sinnvoll. So bietet sich die Ableitung an, dass Korruption mit dem eigenen Auftrag nicht

	zu vereinen ist.
Schadensbenennung	- Der durch Korruption entstehende Schaden sollte benannt werden, wobei eine allgemeine Formulierung ausreichend ist. Sie kann die mangelnde Erreichung der jeweiligen Entwicklungsziele, das Vertrauen der Spender aber auch das Renommee der Organisation umfassen.
Recht auf Schutz vor Korruption	- Das Recht der Menschen, gegen die Praktiken und Auswirkungen der Korruption geschützt zu sein, sollte aufgenommen werden.
<b>II. Definition von Korruption</b>	
	- Die Definition von Korruption darf nicht fehlen. Empfohlen wird die Definition von Transparency International als Grundlage, ggf. ergänzt um eine Einführung in die wesentlichen Erscheinungsformen
<b>III. Risiken des eigenen Werkes</b>	
	- Die spezifische Anfälligkeit des eigenen Werkes sollte benannt werden (z. B. Nothilfe, Kinderhilfswerk ...).
<b>IV. Geltungsbereich der Leitlinie</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiter des Werkes im In- und Ausland und nationale Kräfte im Ausland</li> <li>- Mitarbeiter von Projektträgern und Partnern in der Projektförderung</li> <li>- Dienstleister und Honorarkräfte</li> <li>- Evtl. Fachkräfte (siehe Anlage)</li> <li>- Gremienmitglieder</li> <li>- Ehrenamtliche</li> <li>- <i>Beneficiaries</i></li> <li>- alle Personen, die am Auftrag des Werkes mitwirken</li> </ul>
<b>V. Prinzipien</b>	
Prinzipien und Regeln	- Korruption sollte grundsätzlich verboten sein. Ausnahmen sind möglich, wenn Gefahr für Leib und Leben droht. Ggf. sind spezifische Regelungen für Beschleunigungskorruption sinnvoll.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundsätzlich sind alle Fälle von Korruption meldepflichtig (vgl. Kapitel VI). Das gilt auch für die innerhalb der Organisation zugelassenen Fälle.</li> <li>- Der Bezug zur eigenen Risikoanalyse sollte hergestellt werden.</li> <li>- Transparenz ist das zentrale Mittel, um Korruption vorzubeugen und zu bekämpfen.</li> <li>- Selbstverpflichtung, an Transparenz und Korruptionsprävention mitzuwirken.</li> <li>- Regeln für den Umgang mit Interessenkonflikten, Geschenken etc.</li> <li>- Durchführungsverordnungen, Richtlinien etc. können nicht im Detail aufgeführt werden, müssen aber mitgedacht werden (ggf. Verweis auf entsprechende Leitlinien).</li> </ul>
Rechtstreue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verweis auf die einschlägigen geltenden Gesetze des jeweiligen Landes.</li> </ul>
persönliches Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuelle Verantwortung des Einzelnen betonen.</li> <li>- Verweis auf Vorbildfunktion von Vorstand / Geschäftsführung.</li> <li>- Betonung des Rechts, sich korruptiven Handlungen zu verweigern.</li> </ul>
<b>VI. Organisatorische Maßnahmen</b>	
a) institutionell	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hinweis auf die Hauptverantwortung der Geschäftsführung.</li> <li>- Hinweis auf die Bedeutung einer transparenten Aufbau- und Ablauforganisation.</li> <li>- Verweis auf vorhandene und ggf. weiterzuentwickelnde interne Kontrollsysteme.</li> <li>- Einhaltung des Vieraugenprinzips und der Funktionstrennung.</li> <li>- Sorgfältige Auswahl des Personals.</li> <li>- Regelungen für Verwandtenanstellung: Entscheidung, ob dies überhaupt gewollt ist und wenn ja, Festlegung transparenter und qualifizierter Verfahren zur Einstellung.</li> <li>- Für die Meldung von Verdachtsfällen gilt in der Regel zunächst der Dienstweg. Da dies nicht immer sinnvoll oder möglich ist, sollte eine externe Stelle eingerichtet werden.</li> <li>- Darüber hinaus sollte in der Leitlinie auch das Prüf- und Beurteilungsverfahren benannt werden, das sich nach der Meldung vollzieht.</li> <li>- Überwachung der Geschäftsführung im Hinblick auf Korruptionssachverhalte durch das Aufsichtsorgan. Hier bieten sich z. B. folgende Maßnahmen an:</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klare Aufgabenbeschreibung der Aufsichtsgremien und deren Qualifizierung.</li> <li>▪ Ansiedlung der Revision beim Vorsitzenden des Aufsichts- oder Verwaltungsrates.</li> <li>▪ Vergabe des Auftrags zur Abschlussprüfung inkl. der damit zusammenhängenden Honorarvereinbarung durch die Aufsichtsgremien, also nicht durch die Geschäftsleitung</li> <li>▪ Sonderauftrag für den Abschlussprüfer, bei seiner Prüfung des internen Kontrollsystems auf Korruptionsgefahren zu achten</li> </ul>
b) Hinweisgeber	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hinweise können in offener, vertraulicher oder anonymer Form gegeben werden.</li> <li>- Der Schutz des Hinweisgebers muss gewährleistet sein (auch vor arbeitsrechtlichen Nachteilen). Anonymität ist von zentraler Bedeutung, ggf. aber nur begrenzt zu gewährleisten.</li> <li>- Der Schutz ist insbesondere wichtig, wenn Mitarbeiter verpflichtet werden, Verdachtsfälle anzuzeigen. Eine Meldepflicht kann ohnehin nur bestehen, wenn der Schutz des Hinweisgebers und seine Anonymität gewährleistet werden können, z. B. durch eine Ombudsstelle.</li> <li>- Die genaue Prüfung der Hinweise ist notwendig zum Schutz der Beschuldigten und der Organisation sowie zur Vorbeugung von Missbrauch.</li> </ul>
c) Ombudsperson	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mandat und Aufgabenbeschreibung müssen festgelegt werden.</li> <li>- Informationskanäle für Hinweise sollten in der Richtlinie explizit benannt werden.</li> </ul>
<b>VII. Sanktionen</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanktionsmöglichkeiten sind wichtig (z. B. disziplinarische oder vertragsrechtliche Sanktionen).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geeignete Form der öffentlichen Bekanntgabe, dass (nicht warum) die Zusammenarbeit beendet wurde, z. B. in der örtlichen Tagespresse (Detailinformationen werden nur informell und auf Nachfrage herausgegeben).</li> <li>- Gesicherte Informationen ins Gebernetzwerk einspeisen.</li> </ul>

## VIII. Weiterentwicklung

- Evaluierung der Leitlinie.
- Professionelle Öffentlichkeitsarbeit.
- Lernschleife: Analyse, ob organisatorische Fehlerquellen vorliegen und Einführung entsprechender Verbesserungen.

## Erläuterungen zur Checkliste

### Zu II: Definition von Korruption

Definition nach Transparency International: „Korruption ist der Missbrauch anvertrauter Macht zu privatem Vorteil.“<sup>1</sup>

Vgl. auch Definition und Erscheinungsformen in der Leitlinie von Caritas international:

„Korruption im Sinne dieser Leitlinien wird verstanden als Missbrauch anvertrauter Macht zum privaten Vorteil. Sie kann unterschiedliche Formen annehmen. Unter diesen Begriff fällt nicht nur Bestechung, sondern auch Veruntreuung, Missbrauch anvertrauter Güter, Ämterpatronage und Nepotismus. Konkret kann sich Korruption äußern im Anbieten, Geben, Verlangen oder Annehmen von Geschenken, Darlehen, Belohnungen, Provisionen oder vergleichbarer Vorteile mit dem Ziel, die korrumpierte Person zu einem Verhalten zu veranlassen, das unredlich oder illegal ist oder einen Vertrauensbruch darstellt.“

Dabei ist zu unterscheiden zwischen der kleinen Korruption („*petit corruption*“), die ihre Ursachen in der Armut hat, und der großen Korruption („*grand corruption*“), bei der die Triebfeder die Erlangung oder der Erhalt von Macht, Besitz und Einfluss ist.

Eine besondere Herausforderung für den Umgang mit Korruption stellt die so genannte „Grauzone“ dar, wo also die Frage, ob es sich bei einer gegebenen Handlung oder Praxis in einem bestimmten soziokulturellen Kontext um Korruption handelt oder nicht, nicht eindeutig zu beantworten ist.

---

<sup>1</sup> Transparency International: Korruption in der Entwicklungszusammenarbeit – ein Problem auch für kirchliche Organisationen, 2007, S. 6

## Erscheinungsformen von Korruption

Korruption in der Entwicklungszusammenarbeit und humanitären Hilfe hat vielfältige Erscheinungsformen. Zu den häufigsten zählen:

**Veruntreuung von Projektmitteln**, d.h. private Nutzung von Projektgeldern oder Nutzung der Gelder für einen anderen als den vereinbarten Zweck, Zahlung von fiktiven Gehältern, Zahlung von Reisespesen für nicht angetretene Dienstreisen, private Nutzung von Dienstfahrzeugen, Kommunikationsmitteln und anderen Einrichtungen, die für Projektzwecke beschafft wurden. Private Veräußerung von Projektgütern oder Umtausch gegen weniger wertvolle Güter. Abzweigung von Hilfsgütern oder Lieferung von Hilfsgütern schlechter Qualität. Eine besonders häufige Form der Veruntreuung ist der so genannte *Kickback*, d.h. mit Lieferanten werden überhöhte Rechnungen vereinbart, die Differenz teilen sich Auftraggeber und Auftragnehmer. Weiter gehört die Fälschung von Belegen zu den häufigsten Praktiken der Veruntreuung.

**Finanzgewinne**, z. B. durch die Verzögerung von Projektausgaben zur zins- oder gewinnbringenden Geldanlage, die dann nicht als zusätzliche Projekteinnahmen ausgewiesen werden. Bei großen Wechselkursschwankungen oder Devisenschwarzmärkten werden Umtauschgewinne durch Schwarzmarktkurse erzielt, ohne dass diese ausgewiesen und für Projektziele verwendet werden.

**Nepotismus, Ämterhandel, bevorzugte Behandlung**: Bevorzugung von verwandten oder befreundeten Personen bei der Vergabe von Ämtern und Aufträgen.

**Beschleunigungsbestechung**: Zahlungen werden getätigt, um die Zollabfertigung, die Erteilung staatlicher Genehmigungen, die Zuteilung eines Telefonanschlusses etc. zu beschleunigen.

**Bestechung und/oder Bedrohung von Mitwissern**: Damit soll erreicht werden, dass Dritte, die Kenntnis von korrupten Praktiken haben, darüber Stillschweigen bewahren und das Verhalten decken.

## Zu IV: Geltungsbereich der Leitlinie

Der Geltungsbereich von Leitlinien zum Umgang mit Korruption hängt unmittelbar mit dem Einflussbereich der jeweiligen Organisation zusammen. Dies gilt sowohl für die Frage der persönlichen Verhaltensregeln als auch für organisatorische Maßnahmen. Bereiche, die der Einflussnahme einer Organisation entzogen oder nur sehr mittelbar zugänglich sind, sollten dann nicht geregelt werden, wenn es keine Handhabe für eine Durchsetzung und Sanktionierung gibt.

Ein besonderes Problem stellen hier die Fachkräfte dar, die in der schwierigen Situation sind, als Diener zweier Herren zu arbeiten. Sie sind in aller Regel bei einer lokalen Partnerorganisation angestellt, werden aber über ein Hilfswerk finanziert. Wenn durch die Äußerung von Korruptionsverdacht das Vertrauensverhältnis zum Partner gestört wird, kann dies zum Abbruch des Dienstvertrages führen und mit weiteren Risiken (z. B. mit persönlicher Bedrohung der Fachkraft) einhergehen. Weil die Hilfswerke und Personaldienste bei unverschuldeten Vertragsabbrüchen der Fachkraft zumeist keine alternative Beschäftigung anbieten können, ist es schwierig, Fachkräfte rechtlich zu verpflichten, Korruptionsverdacht zu melden. Die Erfahrung der Personaldienste zeigt auch, dass Fachkräfte sich in der Einschätzung, ob Korruption in der Partnerorganisation vorliegt, irren können oder von lokalen Kollegen gezielt dazu instrumentalisiert werden, Korruptionsverdächtigungen an Geberorganisationen zu leiten, ohne dies zu bemerken.

## Zu V: Prinzipien

Die Umsetzung des Korruptionsverbots bzw. die Zulassung von Ausnahmen hängt wesentlich vom Arbeitsumfeld des jeweiligen Werkes ab. „Zero tolerance“ ist nicht leistbar, und wo es Regeln gibt, darf es Ausnahmen geben. So z. B. in der Leitlinie von Caritas international:

- Die Zahlung von Schmiergeldern oder anderen Zuwendungen mit dem Ziel, einen behördlichen Vorgang, auf den ein Anspruch besteht, sicherzustellen oder zu beschleunigen, ist zu unterlassen. Soweit solche Zahlungen unvermeidbar sind bzw. Mitarbeitende von Caritas international dazu gezwungen werden (z. B. bei Grenzübertritten), sind die Caritas International-Zentrale und – im Rahmen der Möglichkeiten – die übergeordneten Dienststellen im Gastland davon zu unterrichten.
- Das Anbieten oder Annehmen von Geschenken, von Bewirtungen oder von Spesenvergütung ist verboten, soweit diese das Zustandekommen von Geschäften oder Projektbewilligungen beeinflussen können und den Rahmen vernünftiger und angemessener Aufwendungen überschreiten.

## Zu VI: Organisatorische Maßnahmen

Herausstellen, dass die Hauptverantwortung bei der Geschäftsleitung liegt und dass sie Vorbildfunktion hat. Sie muss die Rahmenbedingungen schaffen, um Korruption zu verhindern.

Dazu gehört eine transparente Aufbauorganisation (Zuständigkeiten) und Ablauforganisation (Abwicklung der einzelnen Geschäftsvorfälle). Je transparenter die organisatorischen Grundlagen für die ausübenden Tätigkeiten sind, umso weniger Gelegenheit zur Korruption wird es geben.



Zu einer ordnungsgemäßen Organisation gehört, dass möglichst viele Geschäftsvorfälle von mehr als einer Person abgewickelt werden (Vieraugenprinzip) und dass unvereinbare Tätigkeiten nicht in einer Hand liegen, d.h. Trennung zwischen Entscheidung, Ausführung, Überprüfung und Berichterstattung (Funktionstrennung).

Mit dem eindeutigen Bekenntnis der Geschäftsführung zur Korruptionsbekämpfung muss eine Risikoabschätzung hinsichtlich der Korruptionsgefahren in den einzelnen Tätigkeitsbereichen des Unternehmens verbunden sein. Hinzu kommt die sorgfältige Auswahl des Personals, die interne und externe Unterrichtung über die einzuhaltenden Regeln und die wiederkehrende Schulung der Mitarbeiter.

Unabdingbar ist die Überwachung der Einhaltung der aufgestellten Regeln, sei es durch Kontrollen während der Abwicklung der Geschäftsprozesse, sei es durch nachgeschaltete Kontrollen (z. B. Innenrevision oder einen besonderen Auftrag an den Abschlussprüfer zur Beurteilung des Korruptionsrisikos im Rahmen seiner ohnehin stattfindenden Prüfung des internen Kontrollsystems).

Bereiche der geschäftlichen Tätigkeit, die korruptionsanfällig sind, bedürfen besonders sorgfältiger Regelungen und intensiver Überwachung, wie zum Beispiel der Beschaffungsbereich (d.h. unter anderem Prüfung der Angemessenheit von Entgelten und Provisionen für die Beschaffung). Infrage kommt auch eine regelmäßige Personalrotation.

Das Verhalten der Geschäftsleitung, auch im Hinblick auf mögliche Korruptionssachverhalte, muss durch das jeweilige Aufsichtsorgan angemessen überwacht werden.

Für die Mitarbeiter sollte ein vertrauliches Hinweisgebersystem (intern oder extern) eingerichtet werden, das sicherstellt, dass die Vertraulichkeit gewahrt bleibt und ein Hinweisgeber keine Nachteile erleidet, wenn bekannt wird, dass er einen Hinweis gegeben hat.

## Zu VII: Sanktionen

Im Fall von Sanktionen ist zu bedenken, dass angedrohte Maßnahmen verhältnismäßig und vor allem durchführbar sein müssen bzw. dass die Bereitschaft zur Durchführung bestehen muss. In diesem Zusammenhang sind länderspezifische juristische Besonderheiten zu beachten. Nicht alles, was in Deutschland umsetzbar ist, lässt sich auch im Süden durchführen.

So genannte *Blacklists* sind ein schwieriges Instrument: Um Ungerechtigkeiten zu vermeiden, bedürfen sie der permanenten Pflege und Aktualisierung. Ebenso sind die Kriterien klar zu benennen, nach denen ein Partner auf eine solche Liste aufgenommen werden soll.

## Literaturhinweise

Brot für die Welt und Ökumenische Diakonie: Selbstverpflichtung für mehr Transparenz und gute Geschäftsführung

[http://www.brot-fuer-die-welt.de/ueber-uns/index\\_1389\\_DEU\\_HTML.php](http://www.brot-fuer-die-welt.de/ueber-uns/index_1389_DEU_HTML.php)

Caritas international - Leitlinien zur Korruptionsbekämpfung

<http://www.caritas-international.de/60481.html>

Kindernothilfe - Leitfaden zur Prävention und Bekämpfung von Korruption

<http://www.kindernothilfe.de/Rubriken/%C3%9Cber+uns/Korruptionsbek%C3%A4mpfung.html>

medico international - Korruptionsprävention. Leitfaden für die Arbeit von mi

<http://www.medico.de/wir/korruptionspraevention/>

Transparency International Schweiz - Verhaltenskodex

<http://www.transparency.ch/de/ueberuns/Verhaltenskodex/index.php?navanchor=2110017>

U4 Anti-Corruption Resource Centre (Utstein-Gruppe) - Developing a Code of Conduct for NGOs

[www.u4.no/helpdesk/helpdesk/query.cfm?id=200](http://www.u4.no/helpdesk/helpdesk/query.cfm?id=200)

VENRO - Verhaltenskodex. Transparenz, Organisationsführung und -Kontrolle

<http://www.venro.org/schwerpunkte-verhaltenskodex.html>

## Bericht aus Forum 5

Die Mehrheit der Organisationen im Forum gibt an, noch keine Leitlinien eingeführt zu haben, hat aber vor, solche zu implementieren.

### Grundsätze zur Erarbeitung einer Leitlinie:

Wichtig ist, dass die Leitlinie den jeweiligen Zielen der Organisation dient und sich an der Leistbarkeit der Organisation orientiert.

Zu klären ist, wie die Integrität der Mitarbeitenden einbezogen wird.

Findet eine Evaluierung der Leitlinie und ihrer Wirkung statt?

Zum Geltungsbereich der Leitlinie ist zu klären:

Gilt sie für Mitarbeitende im In- und Ausland?

Gilt sie für Partner in der Projektförderung?

Gilt sie auch für Dienstleister und Ehrenamtliche? Wie sind diese einzubeziehen?

Wie können Dienstleister im Ausland einbezogen werden?

Eine Alternative für Werke, die aufgrund ihrer Arbeit nicht über hohe Finanzmitteln verfügen, ist die Sensibilisierung der Mitarbeitenden, wie mit Korruptionsfällen umzugehen ist.

Im Hinblick auf die Prinzipien und Regeln wird diskutiert, ob – unter dem Vorbehalt der Transparenz – Ausnahmen vom grundsätzlichen Verbot von Korruption möglich sind (z. B. spezifische Regeln für Beschleunigungskorruption). Das „Null-Toleranz“-Prinzip ist in der Praxis nicht immer durchzuhalten.

Transparenz im Alltag:

Es ist zwischen Transparenz nach außen und Transparenz nach innen zu unterscheiden.

Bei der Transparenz nach außen ist eine hohe Sensibilität zu beachten. Bei Korruptionsverdachtsfällen geht es manchmal mehr um den guten Ruf einer Organisation als um verlorenes Geld.

Mögliche Sanktionsmechanismen:

Die Zahlungen gegenüber den Partnerorganisationen können eingestellt werden

Strafrechtliche Verfolgung bewährt sich zumindest als Abschreckungsmittel.

Zum guten Funktionieren der Leitlinien:

Nach dem Verabschieden der Leitlinien sind die Mitarbeiter zu unterrichten und zu schulen. Die Leitlinien werden Teil der Vertragsvereinbarungen.



## Forum 6: Möglichkeiten der Unterstützung aus dem Norden für transparente Strukturen in den Südkirchen

*Leitung: Dr. Christiane Aschoff-Ghyczy und Lutz Drescher*

*Protokoll: Willi Kawohl*

### Möglichkeiten der Unterstützung aus dem Norden für transparente Strukturen in den Südkirchen

*Dr. Christiane Aschoff-Ghyczy*

Ich möchte Ihnen von einer Veranstaltung berichten, die im Juni dieses Jahres in Bangalore in Südin- dien stattgefunden hat. Das Thema der Tagung lautete „Towards a new ecclesia – a common search“. Zu der zweitägigen Veranstaltung waren Bischöfe, Theologen und soziale Aktivisten von mehreren protestantischen Kirchen eingeladen. Veranstaltet wurde die Tagung vom Christian Institute for the Study of Religion and Society, dem National Council of Churches in India, dem Ecumenical Christian Centre, dem Board of Theological Education of the Senate of Seranpore College und schließlich einer Tochtergesellschaft der Schweizer NGO, Globethics. Es handelt sich hierbei teilweise um etablierte, konservative kirchliche Verbände, aber auch um ein kritisches Forschungsinstitut und nicht zuletzt um die Schweizer NGO Globethics aus Genf.

Jene von Ihnen, die auch vor zwei Jahren bei der ersten Tagung zum Thema Korruptionsprävention in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit hier in Bad Boll waren, erinnern sich vielleicht an den Hauptredner Professor Stückelberger aus Genf. Herr Stückelberger ist Generalsekretär von Globethics und schickte mir auf meine Bitte hin Kopien von neun Vorträgen von dieser Tagung, aus denen ich Ihnen hier einige Punkte vortragen möchte.

Bei dieser Veranstaltung sollten die Redner ihre Meinung zu der Frage äußern, wie ihre jeweilige Kirche sich in der Zukunft entwickeln sollte. Das Thema erinnerte mich an eine meiner Standardfragen als Gutachterin: „Stellen Sie sich vor, Sie wären die Leiterin, der Leiter der betreffenden Organisation, was würden Sie dann machen?“ Die Antworten brachten oft ein deutliches Licht auf bestehende Missstände.

Dasselbe kann man vom Inhalt der Vorträge über die Wünsche der zukünftigen Kirchen sagen. Die Schwerpunkte wurden je nach Redner sehr unterschiedlich gesetzt. Den einen ging es um stärkere Berücksichtigung der *Dalits* (also der untersten Schicht in Indien, der Kastenlosen), anderen darum, dass die christlichen Kirchen gegenüber der großen Mehrheit der Nichtchristen sehr viel offener und toleranter werden müssten. Eine weite Zielsetzung bestand in einer verstärkten politischen Mitwirkung der Kirchen in Indien. Einige Vorträge beschäftigten sich auch mit den strukturellen Problemen innerhalb der jeweiligen Kirchen.

Das Problem der Korruption wurde immer wieder deutlich benannt. Gleich zu Beginn der Tagung sprach Bischof Dr. Geevarghese Mor Coorilos von der Malankara Jacobite Syrian Orthodox Church: *„Most of our church institutions are today centres of corruption and nepotism. The stories of land scams that involve huge amounts of money in the form of kickbacks, association of church leaders with Real Estate mafia, role of money in bishop's election, misappropriation from charitable and relief projects, bribes in church run educational institutions etc speak volumes about the sorry state of affairs and the contemporary deplorable image of the Indian church. Churches continue to build institutions and structures that cater to the greed of the rich and elite...“* Ich finde es sehr erfreulich, dass auf einer heutigen Veranstaltung von indischen Kirchen ein Bischof es wagen kann, so deutliche Kritik zu üben.

Einige Vortragende gaben Hinweise auf die Ursachen für den schlechten Zustand der Kirchen. Der Direktor einer Organisation der Church of South India (CSI), CSI Synod Diaconal Concern aus Chennai (ehemals Madras) erinnerte an Folgendes: In den Kirchen herrschten die englisch sprechenden Männer aus den Städten. Die etwa zwei Millionen bäuerlichen Mitglieder aus den Dörfern bildeten hingegen eine schweigende Mehrheit. Auch innerhalb der Kirchen würde das Kastensystem fortgesetzt und die *Dalits* diskriminiert. Ich füge hinzu: Diese schweigende ländliche Mehrheit hat bisher keinerlei Kontrollkompetenzen.

Der Moderator der südindischen Kirche Bischof Vasantha Kumar (gegen den übrigens mehrere Prozesse wegen Korruption laufen) sagte in seiner Rede u.a. Folgendes: *„The system of governance adopted here is a representative democracy. People get elected to various bodies of governance. The representatives who get elected govern the organisation. Unfortunately when our fore fathers and mothers adopted the system, they did not introduce checks and balances and the line of control and accountability. The balance between use of power and exercise of responsibility were not defined.“* Der Moderator fährt fort, dass jede Generation Reformen durchführen müsse. Er plädiert für einen Code of Conduct, damit die Leitung *„fair, transparent and accountable“* sei. Solch ein Code of Conduct würde gerade von vier

Theologen, darunter ihm selber, entwickelt. Es müsse auch eine „*cell for redressal of grievances*“ geben, die unabhängig von der Kirche sei, also vermutlich das, was wir Ombudsperson nennen.

Mir fiel bei dieser Rede des Moderators auf, dass die südindische Kirche sich derzeit mit ähnlichen Themen beschäftigt wie wir hier in Bad Boll, also dem Code of Conduct und der Ombudsperson. Für jene von Ihnen, die die CSI nicht kennen sei hinzugefügt, dass die meisten deutschen ebenso wie andere europäische evangelische Geberorganisationen die Unterstützung der CSI beendet haben, weil auch nach jahrzehntelangen Bemühungen keine Besserung der Transparenz erreicht werden konnte.

Ein weiterer Redner wagte sich vorsichtig an die Frage, ob die Strukturen der Kirche so verändert werden müssten, dass es mehr Beteiligung innerhalb der Kirchenführung gibt. Dr. David Selvaraj schreibt: *„Are we ready to experience with shared leadership, be open to dissent, practice dialogue and inch our way towards greater transparency and accountability?“*

Ich habe diese Auszüge aus den Reden bei der Tagung von indischen protestantischen Bischöfen, Theologen und Aktivisten hier zitiert, um folgende Schlussfolgerung zu ziehen: Es scheint mir der Zeitpunkt gekommen zu sein, zu dem Kirchen in der Dritten Welt nicht mehr umhin können, die eigenen korrupten Strukturen auch öffentlich einzugestehen und anzufangen, über Änderungen nachzudenken.

Die nördlichen Geberorganisationen haben im Fall der südindischen Kirche sich jahrzehntelang bemüht, mehr Transparenz einzufordern, ohne sich aber mit Strukturreformen der Kirchen zu beschäftigen. Das Ergebnis war leider oft eine permanente Zunahme von Korruption, die im Fall der südindischen Kirche bei vielen Gebern schließlich dazu führte, dass die Zusammenarbeit beendet wurde. Die südindische Kirche ist auf Grund ihrer Größe und ihres Reichtums ein besonders schwieriger Partner, aber letztlich unterscheiden sich andere kirchliche Partner im Süden nur graduell. Die Frage, die hier diskutiert werden soll, lautet: wieweit sind die nördlichen Geberorganisationen dazu aufgerufen, jene Strömungen in den Südkirchen aktiv zu unterstützen, die sich für Reformen einsetzen, wohlwissend, dass die Mehrheit der mächtigen Bischöfe gegen eine Einschränkung ihrer guten Pfründe ist?

Ein solcher Prozess wäre sicher für alle Beteiligten sehr anstrengend. Die nördlichen kirchlichen Geberorganisationen müssten sich zumindest in Deutschland darüber einigen, welche strukturelle Transparenz bei den Partnerkirchen erwartet wird. (Mir fällt dabei unweigerlich das Versagen der EU im Fall von Griechenland ein.) Solange sich die Nordkirchen nicht auf einheitliche Mindestanforderungen an

die südlichen Partner einigen, wird immer das Problem der Rivalität um die Südpartner bleiben. Da die Südkirchen die Konkurrenz der Nordkirchen kennen, können sie diese nur allzu oft gegeneinander ausspielen.

Ein gängiges Gegenargument lautet, dass die Südkirchen von alleine zu einer demokratischen Form finden müssen. Dabei wird nicht berücksichtigt, dass sich alle Südkirchen in durchgängig korrupten Gesellschaften befinden und dass die Missionare keine ausreichende Kontrollstrukturen bei der Gründung der Kirchen im Süden eingeführt haben, wie es selbst der Moderator der CSI so deutlich ausdrückt.

Wenn sich die Nordkirchen einigen könnten, welche Art von transparenten Strukturen die Südkirchen einführen müssen, um ein verlässlicher Partner für Zusammenarbeit zu sein, dann bekämen jene Leute im Süden Unterstützung, die ebenfalls für eine Reform ihrer Kirchen plädieren.

Solange die nördlichen evangelischen Geberorganisationen die Minderheiten der Reformwilligen in der Südkirche nicht unterstützen, weil sie es mit der Mehrheit der Mächtigen nicht verderben wollen, die keine Reform wünschen, so lange wird sich nicht viel ändern.

Für die nördlichen Geberorganisationen besteht die Gefahr, dass eines Tages die Medien den Finger auf die Wunde legen werden, welches Ausmaß von Korruption vom Norden geduldet wird. Mit Hilfe des Internets lassen sich heute viel schneller Nachrichten verbreiten als je zuvor.

Jede Geberorganisation versichert den Spendern und Steuerzahlern, die Gelder in bestmöglicher Weise für die Projektziele zu verwalten. Dazu gehört möglicherweise nicht nur eine korrekte Abrechnung, die, wie wir alle wissen manipuliert werden kann, sondern auch die Förderung der Transparenz der kirchlichen Partner im Süden.

Ein erster Schritt auf diesem Weg ist die Förderung von Tagungen der Südkirchen, bei denen diese selber die Einfallstore der Korruption in ihren Kirchen analysieren und Vorschläge machen, wie die Transparenz strukturell gesichert werden kann.

Zum Schluss möchte ich noch einen guten indischen Freund zitieren, den ich um Rat fragte, was die nördlichen Geber tun könnten. Er schrieb: *„My humble opinion is that the supporting churches in the North should convey dismay and disappointment to their counterpart in the South and push for struc-*



*tural changes if the partnership should continue. It will be good if these exchanges and conditions are not only conveyed to the Bishops but also somehow brought to the notice of the lay people."*

## Bericht von Evangelischen Missionswerk in Solidarität (EMS) über eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit indonesischen Kirchen, bei der das Eigenaufkommen eines Südparters um das 27-fache gestiegen ist

*Christine Groetzinger*

Das EMS entschloss sich 2003, bis Ende 2009 aus der Praxis der sogenannten Block Grants, also der Vergabe zweckungebundener Mittel an seine Mitgliedskirchen, auszusteigen und ab 2010 nur noch Mittel für Programme und Projekte zu vergeben. Das stellte einige Kirchen vor die Herausforderung, die überkommene Rolle als „Empfängerkirche“ vollends aufzugeben und in den Übergangsjahren finanzielle Selbständigkeit zu erreichen, d. h. dahin zu kommen, ihre Struktur und ihre grundständige Arbeit aus eigener Kraft zu tragen. Um die Kirchen darin zu unterstützen, legte das EMS von 2003 bis 2009 das Begleitprogramm „Capacity Building for Self-Reliance“ auf. Mit den daran teilnehmenden Kirchen wurden an den jeweiligen Bedarf angepasste Organisationsentwicklungsprozesse vereinbart. Sie umfassten in den meisten Fällen SWOT-Analysen und darauf aufbauende Aktionspläne, Trainings in professionellem Organisations- und Projektmanagement, Workshops zum effizienten Ressourceneinsatz und zur Verschlinkung des Kirchenapparats sowie weitere Personalschulungen vor allem auf der Ebene der Verwaltungs- und Kontrollstrukturen.

In Indonesien nahmen sechs Mitgliedskirchen an dem Programm teil. Der Grad ihrer Abhängigkeit von den „Geberkirchen“ war unterschiedlich hoch, in allen Kirchen herrschte aber ein Mangel an effizienten, transparenten Management- und Kontrollstrukturen und entsprechend ausgebildetem Personal. Überall bestand außerdem eine Kluft zwischen den Gemeinden, also der kirchlichen Basis, und der Kirchenleitung, die unter Generalverdacht stand, die Gelder aus dem Norden für ineffiziente Projekte zu verwenden oder sogar für die eigene Klientel/den eigenen Clan abzuzweigen. Dies war durchaus nicht überall der Fall, aber der Verdacht wurde durch die Abhängigkeit von den Block Grants, über deren Verwendung bekanntermaßen kein Nachweis außer ihrer Nennung im Haushalt verlangt wurde, noch genährt. Ziel des *Capacity Building*Programms war es deshalb im Blick auf die Schaffung transparenter Strukturen und effizienter Kontrollmechanismen, nicht nur innerhalb der Kirchenverwaltungen Abläufe und Entscheidungsprozesse zu verändern, sondern auch die Gemeinden und andere Zielgruppen kirchlichen Handelns stärker in die Finanzplanung

der Gesamtkirche einzubeziehen und ihnen gegenüber Transparenz über die Mittelverwendung der Kirchenleitung herzustellen.

Dieses Begleitprogramm hat tatsächlich in allen teilnehmenden Kirchen dazu beigetragen, Leitungsstrukturen und Ausbildung/Einsatz von Personal zu professionalisieren, Ressourcen effektiver zu nutzen und die Transparenz über Mittelverwendung sowie die Korruptionsprävention zu erhöhen. In der *Donggala*-Kirche wurde dadurch unter anderem erreicht, dass die Einnahmen aus den Gemeinden um das 27fache anstiegen. Heute – 2011 – haben alle sechs indonesischen Kirchen den Schritt in die finanzielle Selbständigkeit geschafft, einen Schritt, der für einige von ihnen 2003 noch unvorstellbar war. Zur weiteren Erhöhung der Transparenz und gegenseitigen Rechenschaft innerhalb der EMS-Gemeinschaft hat im übrigen das in der Übergangszeit ebenfalls entwickelte EMS-Projektförderkonzept beigetragen, das seit 2010 in Kraft ist und klare Kriterien und Standards für die heutige Mittelvergabe an Programme und Projekte der Mitglieder vorgibt.

## Konzept zur finanziellen Förderung von Projekten und Programmen in der EMS-Gemeinschaft

*Lutz Drescher*

*Die Präsentation von Lutz Drescher finden Sie auf der beiliegenden CD.*

## Bericht aus Forum 6

Den Einstieg in das Thema bildeten zwei Referate zu aktuellen Entwicklungsprozessen in Südkirchen. Dr. Christiane Aschoff-Ghyczy berichtete von einer Tagung der protestantischen Kirchen in Bangalore in Südindien zum Thema „Towards a new ecclesia – a common search“. Lutz Drescher stellte die Ergebnisse eines *Capacity Building* Programms zur kirchlichen Organisationsentwicklung in Indonesien vor.

## Diskussion

Durch die Einblicke in zwei sehr unterschiedliche Entwicklungsprozesse und deren Eigendynamik konnten in der Diskussion zwei wichtige Erkenntnisse gewonnen werden. Vorgezeichnete Lösungswege

und Appelle der Vertreter/-innen der Nordkirchen an ihre Partner in den Südkirchen haben sich als weitestgehend wirkungslos erwiesen. Die historisch gewachsenen Formen und insbesondere die gegenwärtige Qualität der Partnerschaft bilden die notwendige Vertrauensbasis für die Entwicklung transparenter Strukturen in den Südkirchen.

Im Fall der Church of South India (CSI) sind durch ein über Jahrzehnte entstandenes System aus Korruption und Nepotismus unerträgliche Missstände erwachsen. Jetzt stellt sich für alle Beteiligten und insbesondere die Kirchenleitungen die Herausforderung, diese Missstände schnellstmöglich zu beseitigen und gleichzeitig transparente und demokratische Strukturen zu etablieren. Für die Vertreter/-innen der Nordkirchen stellen sich jetzt zwei drängende Fragen. Welchen Beitrag können und wollen sie zur Bearbeitung dieser Vertrauenskrise in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit leisten? Welche Formen der Unterstützung sind für den begonnenen Reformprozess in den Südkirchen nützlich und hilfreich?

Die Erfahrungen des EMS (Evangelisches Missionswerk in Solidarität) zeigen auf, wie eine wirkungsvolle Unterstützung zur Einführung transparenter Strukturen gelingen kann.

Die Verwendung finanzieller Ressourcen gilt als Ausdruck des „Gemeinsamen Zeugnisses“ in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Gemeinden und andere Zielgruppen werden in die Finanzplanung und Mittelverwendung gemeinsam ausgewählter Projekte und Programme einbezogen. Solidarität mit den Gemeinden und Zielgruppen und gemeinsame Entscheidungsgremien und Kriterien bilden das Herzstück der partnerschaftlichen Zusammenarbeit des EMS mit indonesischen Kirchen.

Durch das *Capacity Development* Programm wurden transparente Strukturen und effektive Kontrollmechanismen geschaffen. Außerdem wurde die Effizienz der Mittelverwendung und der Grad der Professionalisierung des Personals auf allen Ebenen verbessert. Damit wurden im Rahmen des Capacity Development Programm gleich mehrere höchst effektive Maßnahmen zur Korruptionsprävention umgesetzt.

## Empfehlungen

Zur Erkundung geeigneter Möglichkeiten zur Unterstützung aus dem Norden für transparente Strukturen in den Südkirchen wurden im Forum folgende Empfehlungen formuliert:

- Lerneffekte aus Erfolgen und Misserfolgen gezielt nutzen. Dazu ist es erforderlich, „*lessons learned*“ zu formulieren und zu kommunizieren.
- Die eigene Bereitschaft sowie die Möglichkeiten und Grenzen der Organisation, einen wirkungsvollen Beitrag zur Korruptionsprävention in Südkirchen zu leisten, sollten regelmäßig reflektiert und realistisch bewertet werden.
- Gemeinsam vereinbarte langfristige Ziele verbunden mit einem hohen Maß an Übereinstimmung bezüglich der „Vision and Mission“ sollten das Fundament für die Entwicklung konkreter Maßnahmen bilden.
- Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur Förderung der Reformkräfte in den Südkirchen.
- Finanzielle Förderung von Tagungen und Workshops. Dadurch kann eine größere Anzahl von Akteuren in die Entwicklung transparenter Strukturen in den Südkirchen einbezogen werden.

## Forum 7: Was fördert mich in meiner Integrität, was hindert mich in meiner Integrität am Arbeitsplatz?

*Leitung: Dr. Wolfgang Zeese, Brot für die Welt*

*Protokoll: Matthias Wanzeck*

### Was fördert mich in meiner Integrität, was hindert mich in meiner Integrität am Arbeitsplatz?

*Dr. Wolfgang Zeese*

Als Einführung zum Thema Integrität am Arbeitsplatz wird das Modell von Prof. Everett Rogers der „Diffusion von Innovationen“ vorgeführt: Der Innovator, der einen Veränderungsprozess anstößt, hat qua Rolle kaum eine Chance, Widerstände in der Gruppe zu überwinden. Die Großgruppe teilt sich grob in vier Teile: Die *Early Adopters* (die sich früh für Innovation gewinnen lassen), die *Early Majority* (positive Skeptiker, die sich leicht mitnehmen lassen), die *Late Majority* (kritische Skeptiker) und die *Resisters* (die grundsätzlich dagegen sind und sich praktisch nicht gewinnen lassen). Der Innovator muss den Prozess so gestalten, dass die *Early Adopters* die Möglichkeit haben, die *Early Majority* zu überzeugen. Erst wenn die *Early Majority* gewonnen ist, kann sich die *Late Majority* anschließen. Die *Resisters* lassen sich praktisch nicht überzeugen. Sie sind am Anfang des Prozesses lautstark zu hören. Ihre Voten muss man wertschätzen. Man darf sie keinesfalls blamieren. Es ist aber sinnlos, viel Energie darauf zu verwenden, sie zu überzeugen. Die Energie des Innovators muss sich auf die *Early Adopters* und die *Early Majority* richten.

Die Gruppenarbeit erfolgte in zwei Formen:

1. Aufgabe 1: Eine Kleingruppenarbeit zum Thema Integrität
2. Diskussion im Plenum
3. Aufgabe 2: Brainstorming in Kleingruppen zum Plakat Integrität, Integres Handeln und Konfliktlösung
4. Diskussion im Plenum

## Zu Aufgabe 1: Kleingruppenarbeit zur Integrität

### Gruppenarbeit

<b>THEMA</b>	Integeres Handeln im Berufsalltag	
<b>AUFGABE</b>	Beantworten Sie folgende Fragen: 1. Was ist Integrität? Wie definieren Sie integeres Handeln in Ihrem Werk? 2. Was verhindert integeres Verhalten oder was begünstigt nicht-integres Handeln? 3. Welche Interessenskonflikte können bei Ihnen im Berufsalltag auftreten? 4. Wie verhalten Sie sich bei Interessenskonflikten? Wie würden Sie in Zweifelsfällen handeln?	
<b>VORGEHEN</b>	a) Bestimmen Sie eine Moderatorin / einen Moderator in der Gruppe. Diese/-r ist auch für das Zeitmanagement der Gruppe zuständig. b) Brainstorming: Notieren Sie alle Inputs/Einfälle zu Frage 1 und 2 am Flipchart. c) Diskutieren Sie in der Gruppe, welche Interessenskonflikte denkbar sind und notieren Sie Ihre Beispiele am Flipchart. d) Entwickeln Sie Vorschläge, wie Sie Interessenskonflikten begegnen können.	30 Minuten 30 Minuten 30 Minuten
<b>ERGEBNIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Beispiele für Interessenskonflikte im Berufsalltag</li> <li>• 3 Vorschläge zum Verhalten bei Interessenskonflikten</li> </ul>	
	Anschließend werden die Arbeitsergebnisse im Plenum vorgestellt.	30 Minuten

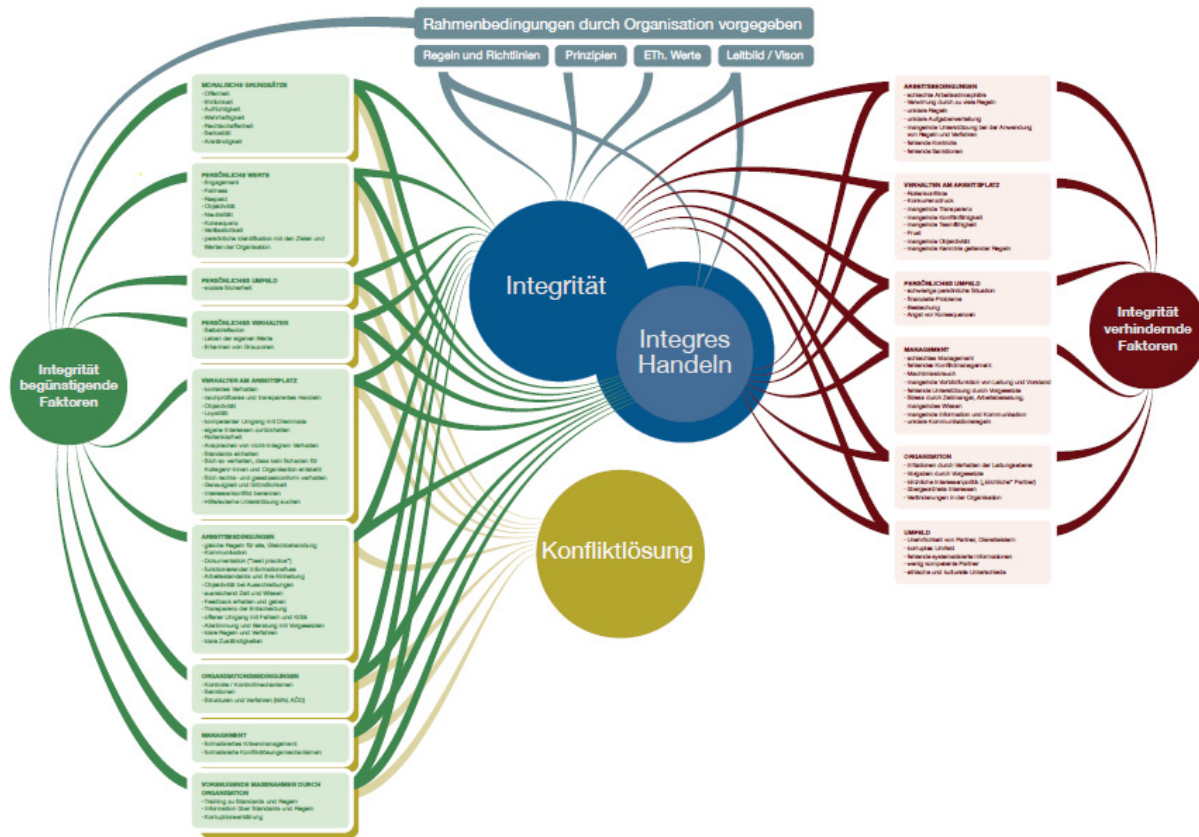
Zu Aufgabe 2: Es wurden vor der Kommentierung der Grafik folgende Fragen als Impuls gestellt:

Fragen	Ergebnisse von Forum 7
Was fördert Integrität?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene Kommunikation</li> <li>• Partizipation</li> <li>• klare Standards</li> <li>• Ehrlichkeit und</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respekt der Ebenen voreinander</li> </ul>
Was hindert Integrität?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungleichbehandlung (z. B. Gehaltsstrukturen)</li> <li>• mangelnde Kommunikation</li> <li>• Machtmissbrauch</li> <li>• Wertekonflikte (persönliche und kulturelle) und Zielkonflikte</li> <li>• Differenz zwischen eigenen Werten und den Werten der Organisation</li> <li>• Leitung lebt die Werte selbst nicht</li> </ul>
Was bringt eine Integritätsdebatte?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auseinandersetzung mit dem Thema</li> <li>• Gewinnung eines gemeinsamen Verständnis</li> <li>• Holt die Korruptions- und Transparenzfragen runter auf die Ebene der persönlichen Betroffenheit</li> <li>• Zeigt Verbesserungspotential der eigenen Organisation hinsichtlich Integrität</li> <li>• Bewusstseinsbildung für das eigene Verhalten</li> </ul>
<p>Spannend und ertragreich sind neben den Ergebnissen v. a. die Gespräche der Mitarbeiter genau über diese Fragen. Hier wird ein Prozess angestoßen, der die Mitarbeiter „anbeißen“ lässt.</p>	

# Plakat : Integrität, integres Handeln und Konfliktlösung – Organisationelle Rahmenbedingungen

Das Plakat finden Sie auch auf der beiliegenden CD.



Was bringt diese Visualisierung?

- Kann Komplexitätsreduktion bringen
- Kann Erinnerungseffekt an einen Prozess leisten – muss Ergebnisse des Prozesses zitieren
- Zeigt Beziehungen zwischen Elementen
- Memory-Effekt: Prägt sich gut ein

„Was nehme ich mit?“

- Anstoß zu einer Methode
- Die Methode funktioniert, ist ein zentraler Teil des gesamten Prozesses
- Die Ressource steckt bei so einem Thema in der Gruppe selber. Ein Input von außen geht an der Sache vorbei. Diese Methode ist *eine* Möglichkeit, die Gruppenressource anzuzapfen.



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kultur der „Offenheit“ muss bereits vorhanden sein</li><li>• Es spielt eine Rolle, in welcher Lage die Institution insgesamt sich befindet</li><li>• Offene Frage: Wie lassen sich in solch einem Prozess die Partner einbeziehen</li><li>• Leitgedanke des ganzen Prozesses: „Wieviel Transparenz ist möglich“, nicht „Wieviel Transparenz ist nötig“!</li></ul>
--	---

### Fazit zum Gruppenarbeitsformat

- Effiziente Methode
- Selbstreflektion
- Es lohnt sich, eine solche Integritätsdebatte zu führen! Auch mit den Partnern!



## Forum 8: Transparenz in der nicht-staatlichen Entwicklungszusammenarbeit: International Aid Transparency Initiative (IATI)

*Leitung: Claudia Schwegmann, IATI*

*Protokoll: Axel Stelzner*

*Die Präsentation von Claudia Schwegmann finden Sie auf der beiliegenden CD.*

### Bericht aus Forum 8

OpenAid wurde 2009 gegründet, um die Transparenz in der Entwicklungszusammenarbeit zu erhöhen und den Zugang zu Projektinformationen zu verbessern. Schwerpunktmäßig befasst sich OpenAid mit der 2008 gegründeten "International Aid Transparency Initiative" (IATI), die Claudia Schwegmann in ihrem Impulsreferat vorstellt: IATI ist ein Zusammenschluss von OECD-Gebern und versteht sich als Netzwerk. IATI ist deshalb keine eigenständige Rechtsperson. Ein *Steering Committee* wird unterstützt durch ein Sekretariat. Fast alle OECD-Geber sind Mitglied von IATI. IATI ist auch offen für nichtstaatliche Organisationen.

IATI wurde nach der Paris Declaration on Aid Effectiveness 2005 und der daraus resultierenden Accra Agenda for Action 2008 gegründet und setzt sich für mehr Effizienz, mehr Rechenschaftslegung und mehr Wirksamkeit in der Entwicklungszusammenarbeit ein, d.h. die Umsetzung der Transparenz-Verpflichtungen der Accra Agenda for Action. Im Rahmen von IATI haben Geldgeber nach umfangreichen internationalen Konsultationen einen Datenstandard erarbeitet sowie ein Datenregister eingeführt. Im Frühjahr 2011 wurden die IATI-Kriterien für den Datenstandard zu Entwicklungsvorhaben schließlich festgeschrieben. In einem maschinenlesbaren Format sollen fünf grundlegende Informationen über Entwicklungsvorhaben gespeichert werden:

- Name und ID der Geberorganisation
- Jahresbudget der Geberorganisation
- Jahresbudget für die geförderte Organisation/Aktivität
- Jahresbudgets für Länder
- Offizielle Dokumente der Geberorganisation wie Planungsdokumente, Policies, ...
- Informationen über Projekte (z. B. Name der implementierenden Organisation, geographische Lage, Informationen über Zweckbindung, Berichte,...)

Es sollen also nur Basisdaten veröffentlicht werden. Durch den IATI-Standard werden Projektdaten in vergleichbarer Form zur Verfügung gestellt. Ziel ist es, mit Hilfe dieser verbesserten Information Koordination und Planung zu verbessern sowie Missbrauch von Geldern einzuschränken. Bislang haben folgende Geberorganisationen ihre Daten im IATI-Standard veröffentlicht:

Organisation	Anzahl der Datensets
International HIV/AIDS Alliance	2
Asian Development Bank	2
Australian Agency for International Development	1
Department for International Development, United Kingdom	116
Development Initiatives Poverty Research	1
European Union	126
Engineers Without Borders Canada	1
Finland, Ministry of Foreign Affairs	144
The William and Flora Hewlett Foundation	2
Indigo Trust	1
Spain, Ministry of Foreign Affairs and Cooperation	140
The Netherlands, Ministry of Foreign Affairs	2
Oxfam GB	59
Publish What You Fund	1
Swedish International Development Cooperation Agency	158
The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria	141
UNDP (United Nations Development Programme)	1
UNOPS (United Nations Office for Project Services)	126
The World Bank	150

Sobald alle gegenwärtigen Unterzeichner von IATI ihre Daten gemäß dem internationalen Standard veröffentlicht haben, werden 75% der weltweiten ODA-Zahlungen in vergleichbarer Form und aktuell verfügbar sein. Da die Daten maschinenlesbar sind, können unterschiedliche Akteure sie für ihre Zwecke nutzen. Beispielsweise können *Watchdog*-Organisationen in den Partnerländern leicht einen Überblick gewinnen, welche Geber in welchen Regionen und Sektoren eines Landes mit wie viel Geldern

Projekte durchführen. Auch können Partnerregierungen auf der Basis dieser Daten ihre Sektorplanung verbessern.

Durch die Bereitstellung von Daten nach einem Standard können kostenfreie *open source*-Softwareprogramme z. B. zur Datenvisualisierung für viele Geber entwickelt werden. Bereits jetzt arbeiten Programmierer an Softwareprogrammen auf der Basis des IATI-Standards.

Die Wirksamkeit des Instruments ist natürlich abhängig von ihrer „Vollständigkeit“. Deshalb ist es auch Ziel, sich der 100%-Marke so weit wie möglich anzunähern. Daher sollten nicht nur Daten aus der staatlichen EZ bereitgestellt werden, sondern auch von Kirchen oder Stiftungen. In Großbritannien werden beispielsweise alle NRO, die öffentliche Mittel erhalten, künftig ihre Daten veröffentlichen. In den Niederlanden arbeiten mehrere kirchliche NGOs daran, ihre Daten nach dem IATI-Standard zu veröffentlichen. World Vision International ist im *Steering Committee* von IATI und plant die Umsetzung dieses Standards.

Die Reaktionen aus dem BMZ bezüglich der Bereitstellung der Daten sind bislang verhalten, obwohl sich Deutschland als Mitunterzeichner von IATI zur Bereitstellung von leicht zugänglichen und verständlichen Informationen über die Verwendung von Entwicklungsgeldern verpflichtet hat. Ein Zeitpunkt, wann die Daten zur Verfügung stehen, ist nicht benannt worden. Auch die Transparenz-Policy der GIZ, die erst kürzlich veröffentlicht wurde, nimmt keinen Bezug auf IATI.

Das Spektrum der Nutzenden kann vielfältig sein: Regierungen in den Partnerländern, Parlamente, NGOs, Watchdog-Organisationen, Journalistinnen und Journalisten, Bürgerinnen und Bürger, Geldgeber. Der Vorteil ist, nicht nur sektoren- und regionenspezifische Daten zu erhalten, da die Datensets auch verknüpft werden können.

## Erkenntnisse aus Forum 8

- IATI ist bislang nur Wenigen bekannt ist. Auch Funktion und Nutzen erschließt sich Betrachtenden nicht besonders einfach.
- In den Arbeitsgruppen wurden Bedenken im Hinblick auf die Veröffentlichung sensibler Daten (z. B. im Menschenrechtsbereich) geäußert. Frau Schwegmann hob hervor, dass Daten, die auf-

- grund von Persönlichkeitsrechten oder wegen Sicherheitsbedenken sensibel sind, bei IATI ausdrücklich von der Veröffentlichung ausgenommen sind.
- VENRO sollte sich mit IATI intensiv auseinandersetzen und mit seinen Mitgliedern darüber in den Dialog treten.
  - Nach bisherigen Schätzungen werden die finanziellen Aufwendungen für die technische Umsetzung von IATI durch die Einsparungen aufgewogen. Einsparungen ergeben sich unter anderem aus einer verbesserten internen Informationslage, aus leichterem Koordination unter Entwicklungshilfeorganisationen und aus einer Eindämmung von Korruption.
  - Aggregierte Informationen zu Schwerpunkten anderer Hilfswerke kann die Arbeit bzw. Entscheidungen der jeweiligen Geber erleichtern.
  - Ersetzt eigenes Mapping in den Werken.

## Empfehlungen aus Forum 8

- Transparenz ist ein wichtiges Element zur Beurteilung.
- IATI sollte mehr Gehör in den Hilfswerken finden.
- Berührungspunkte mit der Veröffentlichung von Daten sollten soweit wie möglich abgebaut werden.

# Vereinbarungen zur Weiterarbeit

*Zur Weiterarbeit werden eine Reihe zukünftiger Arbeitsgruppen eingerichtet.*

## Arbeitsgruppe 1: „Interkulturelle Kommunikation“

Noch ist die „globalisierte“ Betrachtung und Behandlung von Korruption überwiegend ethnozentrisch geprägt. Wie kann man über eine polyzentrische Wahrnehmung zu einer geozentrischen Haltung gelangen?

Diese Arbeitsgruppe beschäftigt sich mit dem Thema der Kommunikation in einem Kontext der Interkulturalität, d.h. die politische, soziale und persönliche Interaktion von Akteuren aus unterschiedlichen Kulturen: Vorteile, Risiken und Herausforderungen mit einem besonderen Bezug zu ethischen Vorstellungen und zum Thema Korruption.

Koordination: Dr. Wolfgang Zeese, Abteilungsleitung Qualitäts- und Veränderungsmanagement & Controlling, Ökumenische Diakonie, Staffenbergstraße 76, 70184 Stuttgart

Telefon +49 711 2159 -0; Durchwahl +49 711 2159 -738; Fax +49 711 2159 -162

[w.zeese@brot-fuer-die-welt.org](mailto:w.zeese@brot-fuer-die-welt.org)

## Arbeitsgruppe 2: „Instrumente der Korruptionsprävention in der Zusammenarbeit mit den Partnern“.

In dieser Arbeitsgruppe sollen Fragen der Finanzkontrolle, die sich aus der Arbeit in den Werken ergeben, weiter bearbeitet werden. Die Themenstellung kann von Mechanismen und Instrumente der Korruptionsprävention bis hin zum Umgang mit Korruptionsfällen reichen. Die Auswahl der Arbeitsinhalte wird von der Arbeitsgruppe selbst festgelegt.

Koordination: Axel Stelzner, Evangelischer Entwicklungsdienst (EED), Ulrich von Hassel Str. 76, 53123 Bonn, Telefon: +49 0228 8101-2367; Fax: +49 0228 8101-160;

[axel.stelzner@eed.de](mailto:axel.stelzner@eed.de)

## Arbeitsgruppe 3: „Ombudspersonen in der Korruptionsbekämpfung“

Die Arbeitsgruppe „Leitlinien zur Prävention von Korruption / Ombudspersonen“ arbeitet bereits seit Ende 2009 an einer Handreichung zur Entwicklung von Leitlinien zur Korruptionsprävention. Diese Arbeit wird voraussichtlich im Mai 2012 abgeschlossen sein. Dann wird sich die Arbeitsgruppe mit

dem Thema „Ombudspersonen“ beschäftigen. Neue Mitglieder sind herzlich willkommen.

Koordination: Birte Linden, Kindermissionswerk "Die Sternsinger", Tel. 0241/ 4461-93

[linden@kindermissionswerk.de](mailto:linden@kindermissionswerk.de)

#### Arbeitsgruppe 4: „Integrität am Arbeitsplatz“

Am Arbeitsplatz kann die Einhaltung von „Legalität“ (zum Gesetzgeber), „Loyalität“ (zum Arbeitgeber), „Integrität“ (zum Selbst) und „Solidarität“ (zu den Mitarbeitenden) schwer vereinbar sein. In dieser Arbeitsgruppe wird die Reflexion über Begriffe wie u.a. persönliche und unternehmerische Verantwortung, Interessen- und Loyalitätskonflikte vertieft und die Diskussion um mögliche pragmatische Vereinbarkeiten geführt.

Koordination: Dr. Wolfgang Zeese, Abteilungsleitung Qualitäts- und Veränderungsmanagement & Controlling, Ökumenische Diakonie, Staffenbergstraße 76, 70184 Stuttgart

Telefon +49 711 2159 -0; Durchwahl +49 711 2159 -738; Fax +49 711 2159 -162

[w.zeese@brot-fuer-die-welt.org](mailto:w.zeese@brot-fuer-die-welt.org)

#### Arbeitsgruppe 5: „Korruptionsbekämpfung in der Zusammenarbeit mit festen Partnern“

Die anwesenden Vertreterinnen und Vertreter der Missionswerke heben hervor, dass ihre Situation sich insofern unterscheidet, da sie nicht mit wechselnden Projektpartnern arbeiten, sondern mit festen Partnern oder Direktmitgliedern in Übersee verbunden sind. Eine Schwierigkeit ist, dass die Partner in Übersee oft verschiedene deutsche Missionswerke gleichzeitig als Partner haben. Hier müsste eine Koordination der Standards und Prozesse erfolgen. Diese Fragen sollen weiter bearbeitet werden.

Koordination: Jürgen Borchardt, Vereinte Evangelische Mission (VEM), Rudolfstr. 137,

42285 Wuppertal, Tel.: +49-202-89004-0, Fax.: +49-202-89004-79, [borchardt@vemission.org](mailto:borchardt@vemission.org)

Frank Kraus, Missio, Goethestr. 43, 52064 Aachen, Tel.: +49 (0)241-7507-256;

Fax: +49 (0)241-7507-61-256.

In zwei Jahren soll eine Folgetagung „Mut zur Transparenz III“ in der Evangelischen Akademie Bad Boll stattfinden.



## Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

**Dr. Christiane Aschoff-Ghyczy**, freiberufliche Gutachterin, Köln

**Hartwig Euler**, Geschäftsführer, Arbeitskreis "Lernen und Helfen in Übersee" e.V. (AKLHÜ), Bonn

**Christine Groetzinger**, Sozialpädagogin, Koordinatorin für Programm- und Projektförderung, Evangelisches Missionswerk in Solidarität (EMS), Stuttgart

**Sonja Grolig**, Sprecherin der Arbeitsgruppe "Nicht-staatliche Entwicklungszusammenarbeit", Transparency International Deutschland e.V., Köln

**Dr. Horst Herrmann**, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt, Ombudsmann der Kindernothilfe e.V., Duisburg

**Birte Linden**, Kindermissionswerk „Die Sternsinger“, Aachen

**Dr. Boniface Mabanza**, Koordinator der Kirchlichen Arbeitsstelle Südliches Afrika (KASA), Heidelberg und Lehrbeauftragter für Theologie interkulturell an der Universität Frankfurt

**Jana Rosenboom**, Referentin Bildungsarbeit, Spenden, Gemeinnützigkeit und Kofinanzierung, Verband Entwicklungspolitik Deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V. (VENRO), Bonn

**Claudia Schwegmann**, International Aid Transparency Initiative (IATI), Wedemark

**Reinhold E. Thiel**, Journalist, Zülpich

**Burkhard Wilke**, Geschäftsführer, Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI), Berlin

**Dr. Wolfgang Zeese**, Leiter des Stabsreferats Qualitäts- und Veränderungsmanagement und Controlling der Ökumenischen Diakonie. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) e. V., Stuttgart

## Tagungsleitung

**Sonja Grolig**, Sprecherin der Arbeitsgruppe "Nicht-staatliche Entwicklungszusammenarbeit", Transparency International Deutschland e.V., Köln

**Dr. Dieter Heidtmann**, Pfarrer, Studienleiter Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsethik, Evangelische Akademie Bad Boll

## Moderation

**Michael Detscher**, Dipl.-Päd., Berater/Consultant, Köln

**Anfragen**

richten Sie bitte an die Evangelische Akademie Bad Boll Dr. Dieter Heidtmann Sekretariat Sybille Kehrer Telefon +49 7164 79-225 Telefax +49 7164 79-5225 sybille.kehrer@ev-akademie-boll.de

**Tagungsort**

Evangelische Akademie Bad Boll Akademieweg 11 73087 Bad Boll Telefon +49 7164 79-0 Telefax +49 7164 79-440

**Anreise mit dem Pkw**

über die Autobahn A8 Stuttgart-München, Ausfahrt Aichelberg, Weiterfahrt Richtung Göppingen, nach ca. 5 km rechts Abzweigung Bad Boll, nach ca. 300 m zweite Einfahrt rechts zur Akademie.

**Anmeldung**

erbiten wir bis spätestens 20. November 2011. Sie können sich auch online anmelden unter: [www.ev-akademie-boll.de/programm/](http://www.ev-akademie-boll.de/programm/)

**Tagungsnummer**

62 14 11

**Anmeldung**

erbiten wir bis spätestens 20. November 2011. Sie können sich auch online anmelden unter: [www.ev-akademie-boll.de/programm/](http://www.ev-akademie-boll.de/programm/)

**Kosten der Tagung**

Tagungsgebühr 90,00 €

**Preise für Vollpension**

DZ Dusche/WC 125,20 €  
EZ Dusche/WC 151,00 €

**Verpflegung**

ohne Frühstück, ohne Unterkunft 50,20 €

In allen Preisen ist die gesetzliche Mehrwertsteuer enthalten. Ermäßigung auf Anfrage möglich.

Kosten für nicht eingenommene Mahlzinsen können wir leider nicht erstatten.

Geschäftsbedingungen siehe: [www.ev-akademie-boll.de/agg](http://www.ev-akademie-boll.de/agg)

# Mut zur Transparenz II

Korruptionsbekämpfung in der Entwicklungszusammenarbeit der Kirchen und Nichtregierungsorganisationen

30. November bis 2. Dezember 2011  
Evangelische Akademie Bad Boll



In Kooperation mit:  
Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e.V.  
Brot für die Welt  
Evangelischer Entwicklungsdienst (EED)  
Kindermissionswerk „Die Sternsinger“  
Kindernothilfe e. V.  
Transparency International Deutschland e.V.



**Guido Osswald**  
Kindernothilfe e.V., Duisburg

**Jana Rosenboom**  
Verband Entwicklungspolitik Deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V. (VENRO), Bonn

**Claudia Schwegmann**  
International Aid Transparency Initiative (IATI), Wedemark

**Axel Stelzner**  
Evangelischer Entwicklungsdienst (EED), Bonn

**Dr. Georg Stoll**  
Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e.V., Aachen

**Burkhard Wilke**  
Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI), Berlin

**Dr. Wolfgang Zeese**  
Brot für die Welt, Stuttgart

**Kooperationspartner:**



**Zielgruppe**  
Führungskräfte und Mitarbeitende der kirchlichen Hilfs- und Missionswerke sowie von Nichtregierungsorganisationen in der Entwicklungszusammenarbeit.

**Tagungsleitung**  
**Pfarrer Dr. Dieter Heidtmann**  
Studienleiter Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsethik, Evangelische Akademie Bad Boll

**Michael Detscher**  
Dipl. Päd., Berater/Consultant, Köln

**Sonja Grolig**  
Sprecherin der Kerngruppe Kirchliche Entwicklungszusammenarbeit, Transparency International Deutschland e.V., Köln

**Mitwirkende**  
Mitglieder der Kerngruppe Kirchliche Entwicklungszusammenarbeit, Transparency International Deutschland e.V.:

**Dr. Christiane Aschoff-Ghyczy**  
Gutachterin, Köln

**Karin Döhne**  
Evangelischer Entwicklungsdienst (EED), Bonn

**Clemens Ecken**  
Kindernothilfe e.V., Duisburg

**Hartwig Euler**  
Arbeitskreis "Lernen und Helfen in Übersee" e.V. (AKLHU), Bonn

**Dr. Boniface Mabanza**  
Kirchliche Arbeitsstelle Südliches Afrika (KASA), Heidelberg

**Barbara Schübbe**  
Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e.V., Aachen

**Reinold E. Thiel**  
Journalist, Zülpich

**Weitere Mitwirkende**  
**Dr. Horst Herrmann**  
Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt, Ombudsmann der Kindernothilfe e.V., Duisburg

**Birte Linden**  
Kindermissionswerk „Die Sternsinger“, Aachen  
[www.ev-akademie-boll.de](http://www.ev-akademie-boll.de)

## Mut zur Transparenz II

Korruption gibt es überall, auch in der Entwicklungszusammenarbeit der Kirchen. Lange Zeit war es tabu, darüber zu reden. Aber Kirchen und die mit ihnen verbundenen Missionswerke und Entwicklungsorganisationen haben eine Vorbildfunktion in der Gesellschaft, deshalb müssen sie auch bei der Korruptionsprävention vorangehen. Die Bekämpfung von Korruption und die Einführung von Verhaltensstandards ist ein Qualitätsmerkmal für den Umgang mit anvertrauten Mitteln, an dem sich die Glaubwürdigkeit der beteiligten Organisationen messen lassen muss. Korruption ist aber nicht nur eine moralische, sondern eine wirtschaftliche Frage. Jeder Euro, der der Korruption zum Opfer fällt, fehlt bei der Erreichung der Projektziele.

Vor zwei Jahren haben deshalb die Missions- und Entwicklungswerke der Kirchen auf einer Tagung in der Evangelischen Akademie Bad Boll konkrete Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption in der Entwicklungsarbeit verabredet. Dazu gehören die Bewusstseinsbildung beim Personal, Präventionsmaßnahmen in der Projektplanung und in der Mittelverwaltung, eine stärkere Beteiligung der Zielgruppen und eine zielgerichtete Kontrolle. Es wurden Vorschläge zum Umgang mit Hinweisgebern (whistleblowers) und für Sanktionsmechanismen erarbeitet. Unterstützt wird diese Arbeit durch die Arbeitsgruppe „Kirchliche Entwicklungszusammenarbeit“ von Transparency International.

Die Tagung „Mut zur Transparenz II“ soll an die Ergebnisse der ersten Tagung anknüpfen. Welche der beschlossenen Maßnahmen haben sich bewährt, wo gab es Schwierigkeiten, was muss noch weiter entwickelt werden? Es geht in der Tagung also zum einen um eine Bestandsaufnahme. Wo steht die Korruptionsbekämpfung in der kirchlichen Entwicklungsarbeit heute? Es geht darüber hinaus aber auch um neue Herausforderungen, die vor zwei Jahren noch nicht im Blick waren, z.B. was eine gute Organisationsführung in Bezug auf Strukturen und Personen leisten sollte.

Die Teilnehmenden an der Tagung verpflichten sich zur Vertraulichkeit. Der Erfahrungsaustausch in einem geschützten Raum und die gemeinsame Reflexion bei der Suche nach Lösungsansätzen sollen im Mittelpunkt der Tagung stehen. Dazu sind auch Teilnehmende, die vor zwei Jahren nicht an der ersten Tagung teilnehmen konnten, herzlich eingeladen.

Herzliche Einladung in die Evangelische Akademie Bad Boll!

Dr. Dieter Heidtmann

## Mittwoch 30. November 2011

<b>Anreise</b>	
<b>18:30</b>	<b>Abendessen</b>
<b>20:00</b>	<b>Kurze Anleitung zum Erpressungsbeten – Ein Fallbeispiel</b> <b>Kennenlernen, Miteinander ins Gespräch kommen</b>

## Donnerstag 1. Dezember 2011

<b>8:00</b>	<b>Andacht</b> Dr. Dieter Heidtmann
<b>8:20</b>	<b>Frühstück</b>
<b>9:00</b>	<b>Begrüßung und Einführung in den Tagungsablauf</b> Dr. Dieter Heidtmann Michael Detscher
<b>9:45</b>	<b>Impuls aus dem Süden</b> Dr. Boniface Mabanza
<b>10:30</b>	<b>Kaffee</b>
<b>11:00</b>	<b>Wo stehen wir in der Korruptionsbekämpfung?</b> Sonja Grolig, Transparency International Deutschland
<b>12:30</b>	<b>Mittagessen</b>
<b>14:00</b>	<b>Einführung in die Foren Ideenmarktplatz</b>
<b>14:30</b>	<b>Thematische Foren</b> <b>1: Partizipative Verfahren der Erarbeitung eines Verhaltenskodex mit den Mitarbeitenden</b> Dr. Wolfgang Zeese, Brot für die Welt <b>2: Ombudspersonen – persönliche Anforderungen, Mandat, erste Erfahrungen</b> Dr. Horst Herrmann, Ombudsmann, Kindernothilfe Birte Linden, Kindermissionswerk „Die Sternsinger“ <b>3: Einführung in das TI-Grundlagenpapier zur Korruptionsprävention in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit</b> Clemens Ecken, Kindernothilfe <b>4: Wie führen wir den Dialog mit Partnern, wenn ein Korruptionsverdacht besteht?</b> Barbara Schübbe, Misereor

**Kaffee**

**Good Corporate Governance Anforderungen einer guten Organisationsführung an Strukturen und Personen**  
**Podiumsdiskussion mit:**  
Burkhard Wilke, Geschäftsführer, DZI  
Jana Rosenboom, Referentin für Bildungsarbeit, Spenden, Gemeinnützigkeitsrecht und Kofinanzierung, VENRO  
Dr. Horst Herrmann, Ombudsmann, Kindernothilfe

**Abendessen**

**Miteinander im Gespräch im Café Heuss**

## Freitag 2. Dezember 2011

<b>8:00</b>	<b>Andacht</b> Dr. Dieter Heidtmann
<b>8:20</b>	<b>Frühstück</b>
<b>9:00</b>	<b>Ein Streifzug durch die Foren des Vortags</b>
<b>9:15</b>	<b>Thematische Foren</b> <b>5: Zentrale Elemente von Leitlinien zur Korruptionsprävention und –bekämpfung</b> Birte Linden, Kindermissionswerk „Die Sternsinger“ <b>6: Möglichkeiten der Unterstützung aus dem Norden für transparente Strukturen in den Südkirchen</b> Dr. Christiane Aschoff-Ghyczy, Gutachterin <b>7: Was fördert mich in meiner Integrität, was hindert mich in meiner Integrität am Arbeitsplatz?</b> Dr. Wolfgang Zeese, Brot für die Welt <b>8: Transparenz in der nicht-staatlichen Entwicklungszusammenarbeit: International Aid Transparency Initiative</b> Claudia Schwegmann, IATI <b>Dazwischen Kaffee</b>
<b>11:30</b>	<b>Ein Streifzug durch die Foren des Vormittags</b>
<b>11:45</b>	<b>Schlussplenum: Vereinbarungen zur Weiterarbeit</b>
<b>13:00</b>	<b>Ende der Tagung mit dem Mittagessen</b>





**TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL  
Deutschland e.V.**

**Die Koalition gegen Korruption.**

## Macht der Korruption ein Ende!

Transparency International Deutschland e. V. arbeitet deutschlandweit an einer effektiven und nachhaltigen Bekämpfung und Eindämmung der Korruption. Dies ist nur möglich, wenn Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenarbeiten und Koalitionen gebildet werden. Ziel ist es, das öffentliche Bewusstsein über die schädlichen Folgen der Korruption zu schärfen und nationale und internationale Integritätssysteme zu stärken. In Arbeits- und Regionalgruppen werden die Ziele an entscheidende Stellen transportiert, Lösungen erarbeitet und gesellschaftliche wie politische Entwicklungen kritisch begleitet. Transparency International Deutschland e.V. arbeitet gemeinnützig und ist politisch unabhängig.

Um unabhängig und wirkungsvoll arbeiten zu können, ist Transparency Deutschland auf Ihre Unterstützung angewiesen.

## So können Sie aktiv werden:

### *Förderbeitrag*

Regelmäßige Förderbeiträge geben uns hohe Planungssicherheit und stärken unsere Unabhängigkeit. Wir informieren Sie regelmäßig über unsere Arbeit.

### *Spende*

Einzelne Spenden ermöglichen es uns, Projekte durchzuführen, die sonst nicht möglich wären.

### *Mitglied*

Als Mitglied bringen Sie sich aktiv ein, zum Beispiel in einer unserer Regionalgruppen oder für Schwerpunktthemen wie Wirtschaft, Politik, Sport und Gesundheitswesen.

Spendenkonto: Transparency International Deutschland e.V.  
Konto-Nr. 5611679 bei der HypoVereinsbank Berlin (BLZ 100 208 90)





Evangelische Akademie Bad Boll  
Akademieweg 11  
73087 Bad Boll

Tel. 07164 79-302  
Fax 07164 79-440

[info@ev-akademie-boll.de](mailto:info@ev-akademie-boll.de)  
[www.ev-akademie-boll.de](http://www.ev-akademie-boll.de)

**Bad Boller Skripte**  
**ISSN 1860-0859**