

# Zentrale Elemente von Leitlinien zur Prävention und Bekämpfung von Korruption



***Ergebnis der Untergruppe „Leitlinien zur Korruptionsprävention/Ombudspersonen“ der Arbeitsgruppe „Korruptionsprävention in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit“***

---

## Zur Entstehung dieses Papiers

Warum Leitlinien zur Prävention und Bekämpfung von Korruption erstellen? Bei den von TID gemeinsam mit den kirchlichen Hilfswerken durchgeführten Tagungen "Mut zur Transparenz I und II" (März 2009 und November 2012) haben zahlreiche und intensive Diskussionen gezeigt, dass Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung praktische Instrumente brauchen, um nachhaltig wirksam zu werden, dass aber solche Instrumente, etwa in Form von "Leitlinien" (wir verwenden diesen Begriff gleichbedeutend mit den Begriffen "Code of Conduct" oder dessen deutscher Übersetzung "Verhaltensrichtlinien"), in manchen Organisationen noch nicht vorhanden oder nicht hinreichend ausgebildet sind.

Aus den Tagungsteilnehmern heraus hat sich daher eine Untergruppe zusammengefunden, um über die Elemente nachzudenken, die ein solcher Code of Conduct enthalten müsste. Die Gruppe, der neben Mitgliedern von TI auch Vertreter mehrerer kirchlicher Werke angehören, hat 15 Codes/ Leitlinien/Verhaltensrichtlinien verschiedener EZ-Organisationen miteinander verglichen und als Synthese daraus die hier vorgelegte Handreichung erarbeitet, die den möglichen Aufbau und die wesentlichen Inhalte solcher Leitlinien skizziert und den Werken Anregungen vermitteln mag.

## Zur Funktion von Verhaltensrichtlinien

Verhaltensrichtlinien sind dadurch ein besonders wichtiges Instrument im Rahmen des Kontrollumfelds, dass sie den einzelnen Organisationen als Maßstab für ins einzelne gehende Verhaltensregeln dienen können. Sie stellen eine Selbstverpflichtung dafür dar, welche Verhaltensmuster zu befolgen und welche zu unterlassen sind, und sie machen deutlich, dass sich ihre Gültigkeit auf vier Ebenen erstreckt: Geschäftsführung, Aufsichtsorgane, Mitarbeiter und Partner.

Leitlinien stärken integeres Verhalten. Zum Begriff der Integrität definiert Wikipedia: Persönliche Integrität ist die fortwährend aufrecht erhaltene Übereinstimmung des persönlichen positiv ausgerichteten Wertsystems mit dem eigenen Handeln. Das Gegenteil von Integrität ist Korruptierbarkeit, also sich in seinem Verhalten nicht von inneren Werten und Prinzipien, sondern von äußeren Drohungen und Verlockungen leiten zu lassen."

Persönliche Integrität und institutionelle Integrität stehen in einem direkten Zusammenhang. Deshalb ist es wichtig, dass Leitlinien auf die jeweilige Organisation spezifisch zugeschnitten sind. Das kann am besten dadurch erreicht werden, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Organisation bei der Erarbeitung der Leitlinien mit einbezogen werden. Nur auf diesem Weg lassen sich Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung wirklich verankern. Diese Verankerung braucht Zeit. Sie setzt sowohl die Schaffung von Strukturen und Verfahren voraus wie auch die Stärkung der Integrität der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Ebenso sollten aber auch die Mitglieder der Aufsichtsgremien einbezogen werden, um dem Missverständnis vorzubeugen, dass die Regeln nicht auch für sie gelten. Im Gegenteil, Führungskräfte und Mitglieder der Aufsichtsgremien haben hierbei eine Vorbildfunktion.

Da die Arbeit der Hilfswerke sich immer auf Partner und Zielgruppen bezieht, darf auf keinen Fall vergessen werden, dass bei der Formulierung von Leitlinien auch diese einbezogen werden müssen. Das ist vor allem deshalb von Bedeutung, weil in den Gesellschaften der Partner möglicher-

weise andere Wertsysteme gelten, vor allem in Bezug auf die Bedeutung von Geschenken und von sozialen Beziehungen.

**Zur Praxis**

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

Korruption kann nie vollständig verhindert werden, eine Zero-Tolerance-Praxis ist nicht realistisch. Dennoch kann man mit konkreten Bestimmungen und Richtlinien Korruption weitgehend vorbeugen. Diese Richtlinien sollten sich an den in der Organisation leistbaren Arbeitsabläufen orientieren und dabei auch auf bereits bestehende Instrumente zur Korruptionsvermeidung verweisen, ohne dass diese im Detail aufgeführt werden müssten.

Kommunikation und Transparenz sind zentrale Mittel, um Korruption zu verhindern oder zu bekämpfen. Dies gilt ebenso für die Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation wie auch für die Beziehungen zwischen 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 ihrem Kodex aufgenommen hat. Entscheidend ist, dass der Abwägungsprozess transparent gestaltet wird. Auch Ausnahmen brauchen Regeln und Begründungen, die dann in allen vergleichbaren Fällen ebenso zur Anwendung kommen.

Das Thema Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung erledigt sich nicht mit der Entwicklung und Verabschiedung von Leitlinien. Es ist wichtig, dass im Arbeitsalltag der Organisation neue Erkenntnisse und Erfahrungen zum Thema Korruptionsbekämpfung Berücksichtigung finden und die Leitlinien zur Korruptionsbekämpfung regelmäßig überprüft, weiterentwickelt und präzisiert werden.

**Checkliste der wesentlichen Inhalte einer Leitlinie zur Korruptionsprävention**

In der folgenden Tabelle werden wesentliche Elemente von Leitlinien zur Prävention und Bekämpfung von Korruption aufgeführt. Zu einzelnen Kapiteln gibt es Erläuterungen.

<b>I. Präambel</b>	
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 (wie die mangelnde Erreichung der jeweiligen Entwicklungsziele, der Vertrauensverlust bei Spendern, die Rufschädigung) sollte benannt werden, wobei eine allgemeine Formulierung ausreichend ist.
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.

## **Erläuterung:**

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 (petty 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 sogenannte „Grauzone“ dar, wo also die Frage, ob es sich bei einer gegebenen Handlung oder Praxis in einem bestimmten sozio-kulturellen Kontext um Korruption handelt oder nicht, nicht eindeutig zu beantworten ist.*

## **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 sogenannte „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.<sup>2</sup>

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

III. Risiken des eigenen Werkes	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die spezifische Anfälligkeit des eigenen Werkes sollte benannt werden (z.B. durch den Arbeitsschwerpunkt Nothilfe)</li> </ul>
IV. Geltungsbereich der Leitlinie	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeitende des Werkes im In- und Ausland, nationale Kräfte im Ausland</li> <li>- Mitarbeitende von Projektträgern und Partnern in der Projektförderung</li> <li>- Dienstleister und Honorarkräfte</li> <li>- Evtl. entsandte Fachkräfte</li> <li>- Gremienmitglieder</li> <li>- Ehrenamtliche</li> <li>- eventuell Beneficiaries</li> <li>- alle sonstigen Personen, die am Auftrag des Werkes mitwirken</li> </ul>
<p><b>Erläuterung:</b></p> <p>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 wie auch für die organisatorischen 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.</p> <p>Ggf. kann eine Unterscheidung sinnvoll sein zwischen Personen, mit denen vertragliche Vereinbarung bestehen (z.B. Mitarbeitern) und weiteren Adressaten, z.B. Ehrenamtlichen, die nicht vertraglich verpflichtet werden können.</p> <p><b>Sonderfall entsandte Fachkräfte</b></p> <p>Eine besondere Herausforderung stellen hier die entsandten 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 / Dienstgeber 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 instrumentalisiert werden, Korruptionsverdächtigungen an Geberorganisationen zu leiten. Wir empfehlen allen Organisationen, Fachkräften eine fachkompetente Ansprechstelle innerhalb der entsendenden Organisation zur Verfügung zu stellen. Fachkräfte bedürfen einer Orientierung im Umgang mit Korruption.</p>	
V. Prinzipien	
Prinzipien und Regeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundsätzliches Verbot der Korruption. Ausnahmen sind möglich, wenn Gefahr für Leib und Leben droht. Ausnahmen bedürfen immer der Begründung.</li> <li>- Grundsätzliche Meldepflicht bei allen Fällen von Korruption. Das gilt auch für oben genannte Ausnahmen.</li> </ul>

<sup>2</sup> Caritas international: Leitlinien zur Bekämpfung von Betrug und Korruption in der Projektarbeit von Caritas international, Stand: 20.04.2009

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Größtmögliche Transparenz als zentrales Mittel, um Korruption vorzubeugen und zu bekämpfen. Klare und nachvollziehbare Dokumentation wesentlicher Arbeitsabläufe und Ergebnisse, insbesondere hinsichtlich der Mittelverwendung.</li> <li>- Selbstverpflichtung, an Transparenz und Korruptionsprävention mitzuwirken</li> <li>- Regeln für den Umgang mit Interessenkonflikten, Geschenken etc.</li> </ul> <p><i>(Durchführungsregelungen, Richtlinien etc. können nicht im Detail aufgeführt werden, müssen aber mitgedacht werden. Auf sie kann ggf. verwiesen werden.)</i></p>
Rechtstreue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verweis auf die geltenden Gesetze des jeweiligen Landes</li> </ul>
Persönliches Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betonung der individuellen Verantwortung des Einzelnen</li> <li>- Verweis auf Vorbildfunktion von Vorstand / Geschäftsführung</li> <li>- Betonung des Rechts, sich korruptiven Handlungen zu verweigern</li> </ul>
<p><b>Erläuterung:</b></p> <p>Die Umsetzung des Korruptionsverbots bzw. die Zulassung von Ausnahmen hängt wesentlich vom Arbeitsumfeld des jeweiligen Werkes ab. Dabei stellt die Nothilfe eine Sondersituation innerhalb des Kontextes der Entwicklungszusammenarbeit dar. Grundsätzlich ist <i>Zero Tolerance</i> an zu streben, auch, wenn die Praxis zeigt, dass sie nicht immer leistbar ist. Wo es Regeln gibt, muss es Ausnahmen geben können. Entscheidend ist, dass die Ausnahmen in der Leitlinie aufgeführt und begründet sind.</p> <p>Ein Beispiel für eine solche Ausnahmeregelungen findet sich im Kodex der Kindernothilfe:</p> <p><i>4.1 Aktive und passive Bestechung</i></p> <p><i>Es ist nicht gestattet, direkt oder indirekt Bestechungsgelder oder Geschenke bzw. Vorteile anzunehmen oder zu geben. Zulässig sind geringwertige Aufmerksamkeiten und Gastgeschenke z. B. im Rahmen von Projektbesuchen und wenn die Annahme dem Gebot der Höflichkeit entspricht. Über erhaltene Gastgeschenke ist der jeweilige Vorgesetzte zu informieren. Zulässig sind in diesem Zusammenhang Einladungen zum Essen, sofern diese sich im geschäftsüblichen Rahmen halten.</i></p>	
<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> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benennung des Prüf- und Beurteilungsverfahrens, das nach der Meldung durchlaufen wird.</li> <li>- Kontrolle der Geschäftsführung im Hinblick auf Korruptionssachverhalte durch das Aufsichtsorgan. Hier bieten sich z.B. folgende Maßnahmen an: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klare Aufgabenbeschreibung der Aufsichtsgremien und deren Qualifizierung</li> <li>▪ Ansiedelung der Revision beim Vorsitzenden des Aufsichts- oder Verwaltungsrates</li> <li>▪ Vergabe des Auftrags zur Wirtschaftsprüfung der eigenen Organisation inkl. der damit zusammenhängenden Honorarvereinbarung durch die Aufsichtsgremien (nicht durch die Geschäftsleitung)</li> <li>▪ Sonderauftrag für den Buchprüfer, bei seiner Prüfung des internen Kontrollsystems auf Korruptionsgefahren zu achten</li> </ul> </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 Mitarbeitende 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, nicht nur um Missbrauch vorzubeugen, sondern auch um die Beschuldigten und die Organisation vor ggf. ungerechtfertigten Anschuldigungen zu schützen.</li> </ul>
c) Ombudsperson	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mandat und Aufgabenbeschreibung müssen festgelegt werden.</li> <li>- Informationskanäle für Hinweise sollten in den Leitlinien explizit benannt werden.</li> </ul>

### **Erläuterungen**

Es ist zu unterstreichen, 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 auszuübenden 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 ein besonderer Auftrag an den Buchprüfer zur Beurteilung des Korruptionsrisikos im Rahmen seiner ohnehin stattfindenden Prüfung des internen Kontrollsystems).

Die Zusammenarbeit mit externen Buchprüfern erfordert insbesondere im Ausland eine fortlaufenden Qualitätssicherung. Bereiche der geschäftlichen Tätigkeit, die korruptionsanfällig sind, bedürfen besonders sorgfältiger Regelungen und intensiver Überwachung (Beispiel: Überprüfung von Entgelten und Provisionen im Beschaffungsbereich, Vergabe von Honorarverträgen. Infrage kommt auch eine regelmäßige Personalrotation).

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

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.

## VII. Sanktionen

- Sanktionsmöglichkeiten wie z. B. disziplinarische, arbeitsrechtliche oder vertragsrechtliche Sanktionen sind wichtig, um Korruption wirksam einzudämmen. In der Projektförderung könnten mögliche Sanktionen z.B. Fördersperre, Mittelrückforderung oder die Beendigung der Zusammenarbeit beinhalten.
- Ggf. strafrechtliche Verfolgung

- Bewiesene Korruptionsfälle in geeigneter Form öffentlich machen, z.B. dass die Zusammenarbeit mit einem korrupten Partner beendet wurde. Detailinformationen werden nur informell und auf Nachfrage herausgegeben.
- Gesicherte Informationen ins Gebernetzwerk einspeisen.

### Erläuterungen

Im Falle 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 bei ausländischen Partnerorganisationen durchführen.

Z.B. können zeitlich befristete Fördersperren, deren Aufhebung an bestimmte Konditionen gebunden ist, praktikabel sein, um Verbesserungen beim Projektpartner zu erreichen, ohne die Partnerbeziehung endgültig zu beenden. Geberkonkurrenz kann sich dabei als ein Hindernis erweisen, mit Fördersperren sanktionieren zu können.

Sogenannte *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 und wieder abgesetzt werden kann. Hilfsorganisationen mit einer großen Anzahl von Partnern sollten intern auf eine Blacklist nicht verzichten. Die Erstellung einer Blacklist, die mehrere Organisationen miteinander führen bedürfte gemeinsamer Kriterien, klarer Abstimmungen und hätte in der beständigen Aktualisierung einen hohen Arbeitswand. Eindeutig erwiesene Korruption sollte als Information auf jeden Fall in das Netzwerk der anderen im Korruptionsfall bekannten Geldgeber eingespeist werden.

## VIII. Weiterentwicklung

- Evaluierung der Leitlinien
- Professionelle Öffentlichkeitsarbeit
- Lernschleife: Analyse, ob organisatorische Fehlerquellen vorliegen und Leitlinien ggf. verbessern

## **einige exemplarische Literaturhinweise (Stand: Mai 2014)**

Caritas International Deutschland

<http://www.caritas-international.de/ueberuns/transparenz/>

Diakonie

<http://www.diakonie-katastrophenhilfe.de/ueber-uns/wie-wir-arbeiten/grundsaeetze-positionen/selbstverpflichtung.html>

Evangelisches Missionswerk Südwestdeutschland

[http://ems-online.org/zeitleiste/downloads/2007\\_Deutschland\\_Herrenberg\\_EMS\\_Anti-Korruptions\\_Policy\\_deutsch.pdf](http://ems-online.org/zeitleiste/downloads/2007_Deutschland_Herrenberg_EMS_Anti-Korruptions_Policy_deutsch.pdf)

Kindernothilfe – Leitfaden zur Prävention und Bekämpfung von Korruption

[http://www.kindernothilfe.de/multimedia/KNH/Downloads/Sonstiges/Anti\\_Korruptionskodex+der+Kindernothilfe.pdf](http://www.kindernothilfe.de/multimedia/KNH/Downloads/Sonstiges/Anti_Korruptionskodex+der+Kindernothilfe.pdf)

medico international – Korruptionsprävention. Leitfaden für die Arbeit von medico international

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

Misereor

[http://www.misereor.de/fileadmin/redaktion/MISEREOR-Leitlinien\\_zu\\_Transparenz\\_und\\_Integritaet.pdf](http://www.misereor.de/fileadmin/redaktion/MISEREOR-Leitlinien_zu_Transparenz_und_Integritaet.pdf)

missio Aachen

<http://www.missio-hilft.de/de/missio/transparenz-kontrolle/interne-richtlinien/>

missio München

<http://www.missio.com/ueber-uns/korruptionsrichtlinie>

Renovabis

[http://www.renovabis.de/sites/default/files/2012\\_grundsaeetze\\_zur\\_bekaempfung\\_von\\_korruption\\_-\\_selbstverpflichtung\\_ma\\_web.pdf](http://www.renovabis.de/sites/default/files/2012_grundsaeetze_zur_bekaempfung_von_korruption_-_selbstverpflichtung_ma_web.pdf)

Transparency International Schweiz – Verhaltenskodex

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

U4 (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/fileadmin/redaktion/dokumente/Dokumente-2011/Januar\\_2011/Kodex\\_Transparenz\\_v06.pdf](http://www.venro.org/fileadmin/redaktion/dokumente/Dokumente-2011/Januar_2011/Kodex_Transparenz_v06.pdf)

Vereinigte Evangelische Mission

<http://www.vemission.org/fileadmin/redakteure/Dokumente/Verhaltenskodex%20Korruption.pdf>