

Korruption in der Entwicklungs- zusammenarbeit

Sammlung von konkreten
Korruptionsfällen:

Was man aus der Praxis lernen
kann

in Zusammenarbeit mit



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
1.1 Problematik	3
1.2 Aufbau	4
2. Korruptionsbegriff	5
3. Korruptionsprävention und Reaktion bei Korruptionsfällen	6
3.1 Korruptionsprävention	7
3.1.1 Risikoanalyse	8
3.1.2 Organisatorische Massnahmen	8
3.1.3 Verhaltensrichtlinien	10
3.1.4 Kommunikation	11
3.2 Reaktion auf einen Korruptionsfall	11
4. Fallbeispiele	13
4.1 Geldveruntreuung und Doppel- finanzierung	13
4.2 Fiktive Projekte	16
4.3 Projektleiter hat zwei Arbeiten	18
4.4 Unterstützung nur gegen Bezahlung	20
4.5 Betrug und Veruntreuung beim Start eines neuen Projektes	22
4.6 Veruntreuungsfall bei der Vergabe von Mikrokrediten	25
4.7 Veruntreuungsfall bei der Durchführung eines ersten Projektes	28
4.8 Erteilung einer Bewilligung gegen Anstellung eines Angehörigen	31

4.9	Geldzahlung für schnellere Überschreitung der Binnengrenzen	33
4.10	Polizeikontrolle auf dem Weg zum Flughafen	35
4.11	Deklaration beim Zoll	37
4.12	Polizeikontrolle auf der Strasse	40
4.13	Ein Motorrad gegen eine amtliche Bewilligung	42
5.	Schlussfolgerungen	44
6.	Anmerkungen	45
7.	Literatur	46
8.	Weitere Broschüren von TI Schweiz	46

Dank

Diese Broschüre wurde von Zaira Esposito, Praktikantin bei Transparency International Schweiz (TI-CH), verfasst. Frau Esposito hat 15 PraktikerInnen aus verschiedenen Hilfswerken interviewt, um Fallbeispiele zu sammeln. Die Broschüre wurde von Yvan Maillard Ardenti, Programmverantwortlicher bei Brot für alle und Vorstandsmitglied von TI-CH, und François Mercier, Programmverantwortlicher bei Fastenopfer und Beiratsmitglied von TI-CH gegengelesen.

1. Einleitung

1.1 Problematik

Korruption ist ein weltweit verbreitetes Phänomen und prägt die Praktiken von öffentlichen Verwaltungsträgern, Politikern, aber auch von Akteuren der Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft. Die in der Entwicklungszusammenarbeit (EZA) tätigen Nichtregierungsorganisationen operieren oft in Ländern, in denen Korruption verbreitet ist, so dass sie einem hohen Risiko ausgesetzt sind.

In diesem Bereich kommt Korruption auf vielfältige Weise vor und kann sowohl zwischen Akteuren einer Organisation und ihrem externen Umfeld wie auch innerhalb einer Organisation auftreten. Der Begriff „externe Korruption“ bezeichnet dabei korrupte Praktiken, welche von organisationsfremden Akteuren (staatliche Beamte, andere NGOs, private Akteure etc.) begangen werden. Wenn diese Vorgänge zwischen Mitarbeitern derselben Organisation vorkommen, ist hingegen von „interner Korruption“ die Rede (Cremer 2000:95). Eine andere Kategorisierung von Korruption bezieht sich eher auf ihre Ursachen. Diesbezüglich werden hauptsächlich die „Korruption der Armut“ (wenn die im öffentlichen Sektor tätigen Beamten einen zu geringen Lohn erhalten), die „Korruption der Macht“ (nach Reichtum streben) und die „Beziehungskorruption“ (durch freundschaftliche/verwandtschaftliche/ethnische oder religiöse Beziehung ausgelöste Korruption) genannt (TI Deutschland 2007:11).

Korruption hat im Bereich der EZA verschiedene negative Folgen: Einerseits führen korrupte Praktiken zur ineffizienten Ressourcenzuweisung (von materiellen und immateriellen Gütern) oder zu strafrechtlichen Folgen und einem Imageverlust der Organisation selbst. Andererseits hemmen diese Praktiken eine effiziente Armutsbekämpfung sowie eine nachhaltige wirtschaftliche und soziale Entwicklung

in den Ländern, in denen die EZA-Organisationen tätig sind. Es ist deshalb wichtig, diese Problematik anzugehen und dabei neue Massnahmen zu entwickeln, um Korruption in der Entwicklungszusammenarbeit zu erkennen, vorzubeugen und zu bekämpfen. Transparency International Schweiz möchte durch die Beschreibung von konkreten Fällen von Korruption, im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit, den in diesem Bereich tätigen Organisationen praktische Anleitungen und Verhaltensempfehlungen anbieten, welche sie dabei unterstützen sollen, in schwierigen Situationen angemessen zu handeln und wirksame Massnahmen gegen Korruption auszuarbeiten. Als Ergänzung und Vollständigkeit dieser Thematik können ebenfalls die Broschüren „Checkliste zur Selbstevaluation“ und „Ratgeber für Nichtregierungsorganisationen“¹ von Transparency International Schweiz und Brot für alle herbeigezogen werden.

1.2 Aufbau

Die Broschüre ist folgendermassen strukturiert:

Nach der Einleitung werden in einem ersten Schritt die wichtigsten Begriffe, die im Zusammenhang mit Korruption gebraucht werden, kurz definiert. Damit wird gewährleistet, dass sich die Leser dieser Broschüre im Klaren sind, wovon beim Gebrauch korruptionspezifischer Begriffe die Rede ist.

Im zweiten Teil wird zunächst die graphische Darstellung, welche die theoretische Überlegung dieser Publikation aufzeigt, erläutert.

Danach wird auf die wichtigsten Massnahmen zur Korruptionsprävention für die in der EZA tätigen Organisationen hingewiesen.

Im Hauptteil werden zunächst konkrete Situationen von Korruption im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit illustriert und dazu, falls bekannt, die damit verbundenen Reaktionen der Organisationen dargestellt. Anschliessend werden anhand dieser konkreten Fälle Empfehlungen für den Umgang mit Korruption aufgezeigt und dabei auch mögliche Massnahmen zur besseren Korruptionsprävention für

- 5 die betroffene Organisation vorgeschlagen.
Im letzten Teil werden die Schlussfolgerungen der Broschüre gezogen.

2. Korruptionsbegriff

Transparency International definiert Korruption als Missbrauch von anvertrauter Macht zu privatem Nutzen, wobei eine Person über eine Machtposition verfügt, wenn diese Ressourcen besitzt und für andere Akteure Entscheidungen treffen kann. Wer eine Vertrauensposition missbraucht, um einen ungerechtfertigten Vorteil zu erlangen, ist demnach korrupt. Die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) versteht unter Korruption «[...] Praktiken, welche gegen ein allgemein anerkanntes Ethos verstossen» (DEZA 1998:5). Das Ethos ist jedoch kulturell bedingt und die Bewertungsmaßstäbe für korruptes Verhalten sind demnach je nach Land unterschiedlich (DEZA 1998:5). Trotz aller kulturellen Relativierungen besteht gemäss der DEZA (1998: 5) im Rahmen der Entwicklungspolitik jedoch Einigkeit bezüglich des Begriffs von Korruption. Deshalb gilt für die DEZA (1998:5) folgende Formulierung als allgemeine Definition für Korruption: «Korrupt ist das Verhalten von Personen mit öffentlichen oder privaten Aufgaben, die ihre Pflichten verletzen, um ungerechtfertigte Vorteile gleich welcher Art zu erlangen».

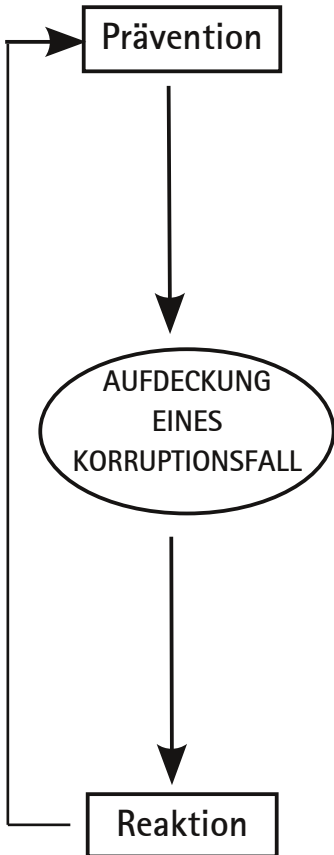
Die zu erlangenden Vorteile können sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein. Der materielle Vorteil bewirkt beim Adressaten eine wirtschaftliche oder rechtliche Besserstellung. Im Vordergrund stehen die Zuwendung von Geld, Sachwerten oder der

Erlass von Schulden. Hingegen stellen immaterielle Vorteile zumeist berufliche, gesellschaftliche oder persönliche Vorteile dar, die den Empfänger in eine bessere Position begeben, wie beispielsweise Beförderung, Verzicht auf eine Strafanzeige, sexuellen Dienstleistungen oder positive Medienberichterstattung.

6

3. Korruptionsprävention und Reaktion bei Korruptionsfällen

Entscheidend erweist sich für NGOs (1), wie sie die Korruption möglichst wirksam vorbeugen (2), wie sie angemessen reagieren und die richtigen Lehren ziehen können, sollte ein Korruptionsfall in ihrer Organisation auftreten. Die untenstehende Graphik illustriert schematisch das Vorgehen für NGOs zur Eindämmung von Korruption.



MASSNAHMEN ZUR KORRUPTIONSPRÄVENTION

- 1) Risikoanalyse
- 2) Organisatorische Massnahmen
 - Organisationskultur
 - Internes Kontrollsystem
 - Personal
 - Training
 - Meldestelle
 - Überprüfung der Massnahmen
- 3) Verhaltensrichtlinien
 - Klare Grundsätze gegen Korruption
 - Verbot Bestechung/Schmiergeld
 - Klare Grenzen zu Geschenken/Spesen/ usw.
 - Interessenkonflikte
 - Sanktionen
- 4) Interne und externe Kommunikation

REAKTION AUF EINEN KORRUPTIONSFALL

- 1) Genaue Fallbeschreibung und -dynamik verstehen
- 2) Reaktion: Wie hat die NGO reagiert? Wie sollte man vorgehen?
 - Kommunikation mit Medien/Öffentlichkeit (externe Krisenkommunikation): transparent, rasch und kohärent
 - Disziplinarische/berufliche/strafrechtliche Konsequenzen
- 3) Welche Massnahmen existierten im Moment des Vorfalls?
 - Organisatorische Massnahmen
 - Verhaltensrichtlinien
 - Kommunikation
- 4) Entwicklung neuer Präventionsmassnahmen
 - Situations- und Risikoanalyse (Identifikation von korruptionsanfälligen Bereichen/Schnittstellen und Evaluation bestehender Massnahmen)
 - Ausarbeitung zusätzlicher Antikorruptionsmassnahmen

3.1 Korruptionsprävention

3.1.1 Risikoanalyse

Um die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Korruption und das potenzielle Ausmass der Schäden abzuschätzen, empfiehlt sich eine regelmässige Analyse der Risiken und Gefahren für die NGO (Risikoanalyse). Dies ermöglicht einer NGO, die auf Korruption besonders anfälligen Bereiche zu erkennen und neue Massnahmen zur Korruptionsprävention darauf auszurichten. Für die Risikoanalyse wird empfohlen, die „Checkliste zur Selbstevaluation“² von Transparency International Schweiz und Brot für alle zu benutzen.

3.1.2 Organisatorische Massnahmen

Erstens müssen NGOs eine Organisationskultur fördern, die sich auf die Werte der Integrität und Transparenz stützt. Diese Werte sollen im Leitbild der Organisation verankert und öffentlich ersichtlich sein. Entscheidend ist, dass die Mitarbeitenden der NGO und der Partnerorganisation diese Werte wahrnehmen, akzeptieren und verbreiten. Zweitens soll jede NGO über ein effektives internes Kontrollsystem³ verfügen, um intransparente und korrupte Praktiken gar nicht erst aufkommen zu lassen. Ein solches System meint eindeutig geregelte Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation, die durch klare funktionale Trennungen der Arbeitsbereiche erreicht werden kann. Zentral ist beispielsweise, dass die Befugnis, Zahlungen für Projekte zu tätigen, nicht in der gleichen Person wie die Befugnis zur Finanzkontrolle vereint ist. Bei wichtigen Entscheidungen wie Vertragsabschlüssen und Geldtransaktionen soll die Organisation immer das 4-Augen-Prinzip anwenden, was die Gefahr des Machtmissbrauchs minimiert. Von zentraler Bedeutung ist auch eine sorgfältige Rechnungslegung, im Idealfall nach internationalen Standards. Dies ermöglicht, Unregelmässigkeiten einfacher ans Licht zu bringen und falls nötig Vergleiche mit anderen Projekten durchzuführen. Schliesslich gehört zu den

Kontrollinstrumenten die Evaluierung der Projekte durch sogenannte „Public Audits“ oder „Audits from below“⁴ mittels Einbezug der Zielgruppen in die Evaluierung eines Projekts.

Durch ihre Personalpolitik kann eine NGO drittens, die Korruptionsrisiken gezielt einschränken. Bei der Anstellung von Mitarbeitenden soll jede Organisation klare und nachvollziehbare Anstellungskriterien anwenden. Dabei sollten nicht nur die administrativen Fähigkeiten überprüft werden, sondern auch Werte wie Integrität und Loyalität der künftigen Mitarbeitenden ins Auswahlverfahren einbezogen werden. Alle Mitarbeitenden sollen Zugriff auf klare und kohärente Verhaltensrichtlinien im Umgang mit Korruption haben. Neue Richtlinien zur Korruptionsprävention können durch regelmässiges Feedback und die Berichte der Mitarbeitenden über ihre Korruptionserfahrungen ausgearbeitet werden. Weiter sollte sichergestellt werden, dass die Mitarbeitenden angemessen entlohnt werden, damit sie keinen Anreiz haben, korrupt zu handeln. Ein Lohn gilt als angemessen, wenn dieser den Leistungen und Verantwortungen des Arbeitnehmers sowie den im lokalen Arbeitsmarkt üblichen Salären entspricht. Viertens soll jede NGO durch Trainings, Seminare oder Workshops Kanäle anbieten, bei denen die Mitarbeitenden Empfehlungen im Umgang mit Korruption erhalten und ihre Erfahrungen austauschen können. Durch ein solches Training wird gewährleistet, dass die Mitarbeitenden rasch und integer handeln können, um in schwierigen Situationen Lösungen zu finden, die keine Korruptionshandlungen ihrerseits nötig machen.

Um Korruptionsfälle rechtzeitig aufzudecken, soll fünftens jede NGO eine Meldestelle für Hinweisgeber (Whistleblower) einrichten, die Mitarbeitende oder externe Personen ermutigt, anonym oder zumindest vertraulich, vermutete oder tatsächliche Korruptionsfälle zu melden. Falls die Einrichtung eines solchen Meldesystems aus finanziellen oder logistischen Gründen unmöglich zu

gestalten ist, sollte die NGO einen Ansprechpartner als unabhängige Ombudsstelle vorsehen.

Schliesslich soll die Wirksamkeit der Anti-Korruptionsmassnahmen regelmässig überprüft werden. Die NGO soll sich nicht nur mit der Erstellung eines Anti-Korruptionsprogramms befassen, sondern auch dessen Umsetzung kontrollieren und es entsprechend anpassen.

3.1.3 Verhaltensrichtlinien

Die Verhaltensrichtlinien sollen klare und kohärente Grundätze gegen Korruption festlegen und sich dafür direkt auf die im Leitbild verankerten Werte der Integrität und Transparenz beziehen. Jede NGO muss ausdrücklich die Bezahlung oder Annahme von Bestechungs- und Schmiergeld oder anderen ungebührlichen Vorteilen verbieten, da diese nicht mit den Werten der Organisation vereinbar sind und strafrechtliche Konsequenzen mit sich tragen können.

Um die Grauzone zwischen Legalität und Illegalität für die Mitarbeitenden deutlicher zu machen, soll jede NGO klare Regeln im Umgang mit Geschenken, Bewirtung, Einladungen und Spesen bestimmen. Grundsätzlich soll jede Organisation die Annahme solcher Vorteile verbieten, die den Rahmen geringfügiger oder sozial üblicher Geschenke und Einladungen überschreiten und den Anschein erwecken, dass sie das Zustandekommen oder Ergebnis von Projekten beeinflussen könnten.

Fragen zu Interessenkonflikten, welche entstehen können, wenn Mitarbeitende private Anliegen vertreten, die die integre und unabhängige Erfüllung ihrer Pflichten beeinträchtigt, sollten ebenfalls geklärt werden. Wann immer solche Konflikte bestehen, sollen diese offen gelegt werden und die betroffenen Personen bei wichtigen Entscheidungen in den Ausstand treten.

Schliesslich ist es wichtig, dass sich die Mitarbeitenden über die

Sanktionen bewusst sind, mit denen sie im Falle von korrupten Handlungen rechnen müssen. Diese müssen schriftlich festgelegt werden und Verstösse gegen die Verhaltensrichtlinien kohärent unter dem Aspekt der Gleichbehandlung sanktioniert werden. Wirksame Sanktionen sind unerlässlich, um der Korruption vorzubeugen, sie schaffen aber auch positive Anreize für Mitarbeitende, sich an die Richtlinien zu halten.

3.1.4 Kommunikation

Durch eine offene interne Kommunikation innerhalb der NGO werden die Einschätzung der Korruptionsrisiken und ihre Reduktion wesentlich erleichtert. Die Korruptionsproblematik soll innerhalb der Organisation offen angesprochen und im Rahmen von Schulungen thematisiert werden, damit alle Mitarbeitenden auf die Thematik sensibilisiert werden und im Umgang mit Korruption rasch reagieren können. Auch gegen aussen soll die Organisation die Korruptionsproblematik diskutieren und über ihre Korruptionsfälle berichten. Eine transparente und offene externe Kommunikationsstrategie bietet einer NGO die Möglichkeit, ihre Reputation zu pflegen und die öffentliche Wahrnehmung positiv zu beeinflussen. Die externe Kommunikation beinhaltet eine regelmässige Berichterstattung und eine Krisenkommunikation. Mit der regelmässigen Berichterstattung informiert die NGO die Öffentlichkeit über ihre Projekte, ihre finanzielle Lage und über die bei der Realisierung von Projekten aufgetretenen Probleme. Die Krisenkommunikation hingegen kommt nur dann zur Anwendung, wenn ein Korruptionsfall an die Öffentlichkeit gelangt ist.

3.2 Reaktion auf einen Korruptionsfall

Auch die besten Präventionsmassnahmen können Korruption nie ganz ausschliessen. Wenn korrupte Praktiken innerhalb der Orga-

nisation oder zwischen dieser und ihrem externen Umfeld auftreten, gilt es, angemessen darauf zu reagieren.

Eine angemessene Reaktion auf einen Korruptionsfall besteht idealerweise aus vier Schritten⁵:

- (1) Zuerst soll der Vorfall sowie die daraus resultierenden Handlungen der betroffenen Mitarbeitenden sorgfältig analysiert werden, um so viele Details wie möglich zum Fall zu kennen. Angemessen reagieren kann man nur, wenn das Korruptionsdelikt identifiziert, die involvierte Person bekannt und die Dimension des Falls ersichtlich ist. Eine überstürzte Reaktion ohne Kenntnis dieser Grundinformationen nützt niemandem etwas.
- (2) Zweitens muss sich die NGO Gedanken machen, ob eine sofortige Reaktion gefragt ist. Darunter fällt beispielsweise die Frage, ob der Vorfall kommuniziert wird und wenn ja, an wen. Beispielsweise kann es von Vorteil sein, der Öffentlichkeit (über die Medien) rasch, transparent und umfassend zu berichten, um damit einem möglichen Medien-skandal zu entgehen. Eine andere Möglichkeit ist, in einem ersten Schritt bloss die Geldgeber über den Fall zu informieren, und erst nach Abschluss einer eingeleiteten Untersuchung an die Öffentlichkeit zu gehen. Zu den Sofortreaktionen gehört auch die Frage, ob der Fall an die Untersuchungsbehörden zu melden ist (in der Schweiz oder im Projektland).
- (3) Drittens müssen die bereits existierenden Massnahmen zur Korruptionsprävention beschrieben werden.
- (4) In einem vierten Schritt soll ein Vergleich zwischen dieser «Ist»-Situation und dem angestrebten «Soll»-Zustand durchgeführt werden. Anhand der Ergebnisse dieser Analyse sollten neue Präventionsmassnahmen ausgearbeitet werden.

Die nachfolgenden Fallbeispiele sollen NGOs in der EZA helfen, zu erkennen, welche wichtigen Sofortmassnahmen beim Auftreten eines Korruptionsfalls zu ergreifen und welche angemessenen Massnahmen zur Vorbeugung des Korruptionsrisikos einzuführen sind. Dadurch können die in der EZA tätigen Akteure wichtige Lehren aus den Korruptionsfällen ziehen, um ihre Massnahmen zur Korruptionsprävention zu verstärken, und somit ihre Korruptionsanfälligkeit zu reduzieren.

4. Fallbeispiele

4.1 Geldveruntreuung und Doppelfinanzierung

Eine Schweizer NGO hat in einem asiatischen Land ein Projekt für den besseren Schutz vor Übergriffen gegen Frauen und Kinder. Die Realisierung dieses Projekts wird durch die Zusammenarbeit mit einer Partnerorganisation gewährleistet, die ebenfalls von anderen internationalen NGOs und Geldgebern finanziell unterstützt wird. Durch ein regelmässiges Monitoring und Besuchen des Projektes wird sichergestellt, dass die geplanten Resultate auch erreicht werden. Zusätzlich liefert die Partnerorganisation ein jährliches von ihr in Auftrag gegebenes externes Audit. Nach einigen Jahren wird jedoch die Direktorin der Partnerorganisation von einem anderen Geldgeber wegen Veruntreuung angeklagt. Daraufhin durchgeführte Untersuchungen zeigen, dass es wahrscheinlich zu einer Doppelfinanzierung gekommen ist und dass die Projektaudits jeweils von der Direktorin nahestehenden Personen durchgeführt wurden und nicht korrekt waren.

1) Wie sollte man in solchen Situationen reagieren?

- Stoppen Sie vorübergehend das Projekt, indem Sie die Zahlungen einstellen.
- Erkunden Sie die genaue Dynamik des Vorfalls, indem Sie die Berichte der bereits durchgeführten Untersuchungen analysieren. Falls es nötig ist, beauftragen Sie ein investigatives Audit durch einen von Ihnen ausgewählten Auditor. Das Audit soll die ganze Organisation, d.h. die Einnahmen von allen Geldgebern der Organisation, umfassen. Besprechen Sie mit einem Rechtsanwalt, welche rechtlichen Schritte vorzunehmen sind.
- Seien Sie gegenüber Ihren eigenen Geldgebern transparent und berichten Sie ihnen sofort den Vorfall, auch wenn die Untersuchungen noch im Gang sind.
- Fördern Sie eine offene Kommunikationsstrategie und informieren Sie deshalb die Öffentlichkeit nach dem Abschluss der Untersuchung über den Vorfall.

- Informieren Sie andere Geldgeber, die im gleichen Land operieren, über diesen Vorfall.

2) Welche Anti-Korruptionsmassnahmen könnte man präventiv noch ausarbeiten?

Organisatorische Massnahmen

- Fördern Sie eine Organisationskultur, die Transparenz und Integrität propagiert und sich in der Formulierung der Mission der Organisation explizit für Korruptionsbekämpfung ausspricht. Heben Sie von Anbeginn der Zusammenarbeit mit der Partnerorganisation hervor, dass sich Ihre Organisation gegen Korruption engagiert.
- Versichern Sie sich, dass der Auditor keine persönliche Beziehung zum Projektverantwortlichen hat und das Projekt somit objektiv evaluieren kann. Am besten wählen Sie den Auditor aufgrund seiner Referenzen selber aus.
- Prüfen Sie sorgfältig und regelmässig die Buchhaltung des Projektes, auch wenn sie den Mitarbeitenden und der Partnerorganisation vertrauen.
- Verlangen Sie Auditberichte von der gesamten Organisation, die alle Projekte der Organisation decken (nicht nur der Auditbericht des von Ihnen finanzierten Projektes).
- Richten Sie mit der Partnerorganisation ein Meldesystem ein, welches die Mitarbeitenden ermutigt, Ungereimtheiten im Betrieb mitzuteilen und stellen Sie klar, dass die Whistleblower keine negativen beruflichen Konsequenzen zu befürchten haben

Verhaltensrichtlinien

- Verlangen Sie von der Partnerorganisation, dass die Mitarbeitenden Verhaltensgrundsätze unterschreiben, welche eine Nulltoleranzpolitik bei Korruptionsfällen festlegen.
- Versichern Sie sich, dass die Partnerorganisation Antikorruptionsbestimmungen in die Arbeitsverträge ihrer Mitarbeitenden integriert und eine regelmässige schriftliche Bestätigung dieser Bestimmungen seitens der Mitarbeitenden verlangt.

Kommunikation

- Seien Sie sicher, dass die in der Realisierung des Projektes involvierten Mitarbeitenden verstehen, in welchen Formen Korruption auftreten kann und wie sie sich in solchen Situationen verhalten sollen.
- Organisieren Sie in Zusammenarbeit mit der Partnerorganisation Weiterbildungen in Form von Trainings oder Workshops, wo die

15

Mitarbeitenden Erfahrungen und Empfehlungen im Umgang mit Korruption und Korruptionsfällen austauschen.

- Machen Sie auf die Anti-Korruptionsrichtlinien Ihrer Organisation und Partnerorganisation aufmerksam, indem Sie diese auf der Webseite Ihrer NGO stellen oder im Rahmen von Berichten öffentlich machen.

4.2 Fiktive Projekte

Eine NGO hat in einem westafrikanischen Land ein Projekt im Bereich der Nahrungssicherheit, welches von einer lokalen Partnerorganisation koordiniert wird. Die realisierten Aktivitäten werden durch halbjährliche Tätigkeitsberichte beschrieben und ihre finanzielle Lage durch einen externen Revisor überprüft. Ausserdem wird das Projekt jährlich vom Koordinationsteam aus der Schweiz besucht und durch ein externes Audit kontrolliert. Nach einigen Jahren stellt jedoch die Organisation fest, dass der lokale Projektleiter nicht alle in den Tätigkeitsberichten angegebenen Aktivitäten realisiert hat, sondern einen Teil der Projektgelder veruntreut hat. Die Mitarbeitenden der NGO vermuten, dass er den externen Revisor und andere Komplizen bestochen hat, um den Anschein zu machen, dass alles ordnungsmässig ablief.

1) Wie sollte man in solchen Situationen reagieren?

- Informieren Sie sich über die genaue Dynamik des Vorfalls.
- Verlangen Sie, dass Ihre Partnerorganisation dem Projektleiter kündigt.
- Besprechen Sie den Vorfall mit Ihrer Partnerorganisation. Falls Sie zum Schluss kommen, dass der Geschäftsleiter auch involviert ist und den Vorfall gedeckt hat, dann beenden Sie die Partnerschaft mit Ihrer Partnerorganisation.
- Besprechen Sie mit einem Rechtsanwalt, welche juristischen Schritte einzutreffen sind.
- Fördern Sie eine offene Kommunikationsstrategie und informieren Sie deshalb nach dem Abschluss der Untersuchung die Öffentlichkeit über den Vorfall.
- Informieren Sie andere Geldgeber, die im gleichen Land operieren, über diesen Vorfall.

2) Welche Anti-Korruptionsmassnahmen könnte man präventiv noch ausarbeiten?

Organisatorische Massnahmen

- Fördern Sie eine Organisationskultur, die Integrität und Transparenz propagiert und heben Sie von Anbeginn der Zusammenarbeit mit der Partnerorganisation hervor, dass sich Ihre Organisation gegen Korruption

engagiert. Und fordern Sie die Partnerorganisation auch dazu auf die Absicht Ihrer Organisation, Korruption zu bekämpfen, zu akzeptieren.

- Prüfen Sie die Buchhaltung der Partnerorganisation sorgfältig und regelmässig im Rahmen von normalen Dienstreisen.
- Richten Sie mit der Partnerorganisation ein Meldesystem ein, welches die Mitarbeitenden ermutigt, Ungereimtheiten im Betrieb mitzuteilen und Stellen Sie klar, dass die Mitarbeitenden, die Meldungen erstatten, keine negativen beruflichen Konsequenzen zu befürchten haben.
- Fordern Sie von Ihrer Partnerorganisation, die Durchführung eines „Public Audit“ (Projektevaluation mit Einbezug der Zielgruppen).

Verhaltensrichtlinien

- Prüfen Sie anhand einer einheitlichen und umfassenden Checkliste (z.B. der „Checkliste zur Selbstevaluation“ von TI und BFA) bereits vor der Zusammenarbeit die Korruptionsanfälligkeit des Projektpartners sowie seine Reputation bei anderen Geldgebern.
- Verlangen Sie von der Partnerorganisation, dass die Mitarbeitenden Verhaltensgrundsätze unterschreiben, welche eine Nulltoleranzpolitik bei Korruptionsfällen festlegen.
- Versichern Sie sich, dass die Partnerorganisation Antikorruptionsbestimmungen in die Arbeitsverträge ihrer Mitarbeitenden integriert und eine regelmässige schriftliche Bestätigung dieser Bestimmungen seitens der Mitarbeitenden verlangt.

Kommunikation

- Organisieren Sie in Zusammenarbeit mit der Partnerorganisation Weiterbildungen in Form von Trainings oder Workshops, wo die Mitarbeitenden Erfahrungen und Empfehlungen im Umgang mit Korruption und Korruptionsfällen austauschen.
- Machen Sie auf die Anti-Korruptionsrichtlinien Ihrer Organisation und Partnerorganisation aufmerksam, indem Sie diese auf der Webseite Ihrer NGO stellen oder im Rahmen von Berichten öffentlich machen.
- Berichten Sie der Öffentlichkeit transparent über Korruptionsfälle: Eine offene Kommunikationsstrategie fördert das Image und die Glaubwürdigkeit der NGO.

4.3 Projektleiter hat zwei Arbeiten

Ein Projektleiter ist Vollzeit für eine Partnerorganisation einer Schweizer NGO in Asien angestellt worden. Nach einigen Monaten erfährt diese Organisation von Projektbegünstigten, dass der Projektleiter gleichzeitig für eine andere NGO arbeitet und er deshalb selten für das Projekt der Schweizer NGO tätig ist. Die Organisation leitet eine Untersuchung ein, durch welche sie erfährt, dass der Projektleiter in der Tat für zwei Jobs gleichzeitig angestellt war.

- 1) Wie sollte man in solchen Situationen reagieren?
 - Suchen Sie mit dem Projektleiter das Gespräch und verlangen Sie von ihm Einsicht in beide Arbeitsverträge.
 - Informieren Sie sich durch Interviews bei den Begünstigten über die Details des Vorfalls und verstehen Sie den Grund eines solchen Verhaltens.
 - Versichern Sie sich, dass der Projektleiter vorläufig suspendiert wird.
 - Falls der Projektleiter tatsächlich für zwei Projekte angestellt war, dann besprechen Sie mit einem Rechtsanwalt über die rechtlichen Schritte, die in diesem Land vorzunehmen sind.

- 2) Welche Anti-Korruptionsmassnahmen könnte man präventiv noch ausarbeiten?

Organisatorische Massnahmen

- Fördern Sie eine Organisationskultur, die Integrität und Transparenz propagiert. Seien Sie sicher, dass die von der Partnerorganisation angestellten Mitarbeitenden angemessen entlohnt werden, damit sie keinen Anreiz haben korrupt zu handeln.
- Verlangen Sie von der Partnerorganisation, dass sie klare und nachvollziehbare Anstellungskriterien anwendet. Administrative Fähigkeiten müssen im Auswahlverfahren einbezogen werden und die Kriterien der Loyalität und der Integrität besonders beachtet werden.
- Machen Sie der Partnerorganisation klar, dass bei Teilzeitanstellungen die Arbeitszeit sowie die entsprechende Entlohnung klar geregelt werden müssen.
- Richten Sie mit der Partnerorganisation ein Meldesystem ein, welches die Mitarbeitenden ermutigt, Ungereimtheiten im Betrieb mitzuteilen.
- Stellen Sie sicher, dass die von der Partnerorganisation angestellten

Mitarbeitenden, die Meldung erstatten, keine negativen beruflichen Konsequenzen zu befürchten haben.

- Planen Sie regelmässige Berichterstattung über die Projekte und ihrer finanziellen Lage.
- Fügen Sie ein „Audit from below“ (Einbezug der Zielgruppe in die Kontrolle des Projekts) ein.

Kommunikation

- Organisieren Sie in Zusammenarbeit mit der Partnerorganisation Weiterbildungen in Form von Trainings oder Workshops, wo die Mitarbeitenden Erfahrungen und Empfehlungen im Umgang mit Korruption und Korruptionsfällen austauschen.
- Machen Sie auf die Anti-Korruptionsrichtlinien Ihrer Organisation und Partnerorganisation aufmerksam, indem Sie diese auf der Webseite Ihrer NGO stellen oder im Rahmen von Berichten öffentlich machen.
- Berichten Sie der Öffentlichkeit transparent über Korruptionsfälle: Eine offene Kommunikationsstrategie fördert das Image und die Glaubwürdigkeit der NGO.

4.4 Unterstützung nur gegen Bezahlung

In Bosnien-Herzegowina finanziert eine NGO ein Programm zum Wiederaufbau der durch den Krieg zerstörten Häuser. Da die Organisation nicht alle Häuser wieder instand setzen kann, muss eine Auswahl getroffen werden. Ein Architekt, der als Angestellter einer Partnerorganisation in diesem Programm mitarbeitet, suggeriert den Hilfsbedürftigen, dass sie nur durch eine Zahlung an ihn von der Hilfe profitieren können. Dies, obwohl er nicht alleine über die Auswahl der Begünstigten entscheiden kann. Dadurch erhält er zwischen 500 und 1'000 Euro pro begünstigten Haushalt. Erst während eines Besuchs des Projektverantwortlichen des Hilfswerks vor Ort fliegt der Schwindel auf.

- 1) Wie sollte man auf einen solchen Vorfall reagieren?
 - Informieren Sie sich über die genaue Dynamik des Vorfalls und untersuchen Sie, ob andere Mitarbeitende in diesem Vorfall involviert sind und welche Rolle sie dabei übernommen haben.
 - Informieren Sie sofort den Vorgesetzten ihrer Partnerorganisation über den Vorfall, um mit ihm einen angemessenen Aktionsplan zu entwickeln.
 - Erklären Sie dem Architekten, dass durch ein solches Auswahlverfahren die tatsächliche Zielgruppe nicht vom Projekt profitiert und dass solche Vorgänge gegen die rechtlichen Vorschriften und die Werte der Organisation verstossen.
 - Falls es möglich ist, versuchen Sie die Zusammenarbeit mit der Partnerorganisation nicht zu beenden, sondern nur die Handlung des Architekten zu sanktionieren.
 - Verlangen Sie von der Organisation, dass dem Architekten jede Verantwortung für dieses Projekt entzogen wird.
 - Berichten Sie den Vorfall ihren Geldgebern, auch wenn noch Untersuchungen im Gange sind.
 - Fördern Sie eine offene Kommunikationsstrategie und informieren Sie deshalb nach dem Abschluss der Untersuchung die Öffentlichkeit über den Vorfall.
- 2) Welche Anti-Korruptionsmassnahmen könnte man präventiv noch ausarbeiten?

Organisatorische Massnahmen

- Heben Sie von Anbeginn der Zusammenarbeit mit der Partnerorganisation hervor, dass sich Ihre Organisation gegen Korruption engagiert und versichern Sie sich, dass diese ihre Ansicht akzeptiert und sich diesbezüglich auch engagiert.
- Bei der Einstellung eines Mitarbeiters verlangen Sie von Ihrer Partnerorganisation, dass sie mehr Wert auf seine administrativen Fähigkeiten und seine Werte (Ehrlichkeit und Transparenz) legt.
- Üben Sie eine strenge Kontrolle über die Auswahl der Begünstigten des Projekts. Versichern Sie sich dabei, dass das Verfahren durch transparente und objektive Kriterien durchgeführt wird.
- Versichern Sie sich bei dem Auswahlverfahren, dass nie eine einzelne Person alleine entscheidet. Verlangen Sie deshalb von der Partnerorganisation die Anwendung des Vier-Augen-Prinzips bei wichtigen Entscheidungen. Dieses interne Kontrollinstrument soll dazu führen, dass das Auswahlverfahren nach objektiven Kriterien durchgeführt wird.
- Führen Sie ein Meldesystem ein, welches die bei der Realisierung des Projekts involvierten Mitarbeitenden und Projektbegünstigten ermutigt, jeden Verdacht auf Korruptionsdelikte zu melden und stellen Sie sicher, dass die Mitarbeitenden oder Projektbegünstigten, die Meldung erstatten, keine negativen Konsequenzen zu befürchten haben.
- Führen Sie ein „Audit from below“ (Einbezug der Zielgruppe in die Kontrolle des Projekts) ein, durch welches der Erfolg des Projekts überprüft werden kann.

Verhaltensrichtlinien

- Führen Sie Verhaltensrichtlinien ein, welche korrupte Handlungen verbieten. Seien Sie sicher, dass diese auch von Ihrer Partnerorganisation akzeptiert und gefördert werden.
- Fügen Sie Anti-Korruptionsbestimmungen in den Arbeitsverträgen ein und verlangen Sie von den in den Projekten involvierten Mitarbeitenden ihre regelmässige schriftliche Bestätigung.

Kommunikation

- Thematisieren Sie von Beginn an die Korruptionsproblematik mit den Mitarbeitenden der Partnerorganisation und innerhalb Ihres Teams und versichern Sie sich dabei, dass alle das gleiche Verständnis von Korruption haben.
- Verfassen Sie alle Anti-Korruptionsmassnahmen in einer Sprache, die den Mitarbeitenden aus ihrer alltäglichen Arbeit vertraut ist.

4.5 Betrug und Veruntreuung beim Start eines neuen Projektes

Der durch eine Partnerorganisation angestellte Leiter eines Projekts einer Schweizer NGO in einem zentralafrikanischen Land schlägt vor, ein neues Projekt im Bereich der Mikrokredite zu starten. Der Projektverantwortliche dieses Landes findet die Idee sehr interessant, da seine NGO genau in diesem Bereich ein neues Projekt starten wollte. Nach einer Analyse der eingereichten Dokumente bewilligt die NGO das vorgeschlagene Projekt.

Kurz nach der Erteilung der Bewilligung besucht der Projektverantwortliche aus der Schweiz das Projekt, wo ihm die durch die Mikrokredite realisierten Aktivitäten gezeigt werden und er die involvierten lokalen Mitarbeitenden kennenlernt. Nach einer Zeit erfährt die NGO jedoch, dass der Projektleiter dem Projektverantwortlichen bei seinem Besuch fiktive Aktivitäten gezeigt hat. Dazu erfährt die Organisation auch, dass der Projektleiter ihm falsche Papiere und Angaben bezüglich der Projekte gegeben hat. Die NGO entscheidet sich deshalb, den Fall mit einem Rechtsanwalt zu besprechen und den Projektleiter anzuklagen. Der Projektleiter besticht jedoch nach der Anzeige den Richter, welcher das ganze Dossier fallen lässt. Der Projektleiter flieht schliesslich mit dem Geld ins Ausland.

1) Wie sollte man in solchen Situationen reagieren?

- Stoppen Sie vorübergehend das Projekt und die Erteilung von Krediten.
- Erkunden Sie sich über die genaue Dynamik des Vorfalls und untersuchen Sie dabei den genauen Grund des Betrugs beziehungsweise der Veruntreuung.
- Überprüfen Sie, ob andere Mitarbeitende im Fall involviert sind und welche Rolle sie dabei übernommen haben.
- Besprechen Sie mit einem Rechtsanwalt, welche juristischen Schritte vorzunehmen sind.
- Berichten Sie den Vorfall an Ihre Geldgeber, auch wenn noch Untersuchungen im Gang sind.
- Fördern Sie eine offene Kommunikationsstrategie und berichten Sie deshalb nach dem Abschluss der Untersuchung der Öffentlichkeit über

den Vorfall. Informieren Sie andere Geldgeber, die im gleichen Land operieren, über diesen Vorfall.

- 2) Welche Anti-Korruptionsmassnahmen könnte man präventiv noch ausarbeiten?

Organisatorische Massnahmen

- Heben Sie von Anbeginn der Zusammenarbeit mit dem Projektleiter an hervor, dass sich Ihre Organisation gegen Korruption engagiert und versichern Sie sich, dass er diese Absicht akzeptiert und sich diesbezüglich auch engagiert.
- Sehen Sie Bei der Vergabe eines Projekts eine öffentliche Ausschreibung vor, auch wenn ein bereits angestellter Projektleiter eine gute Idee vorschlägt und Sie ihm vertrauen.
- Planen Sie regelmässige und präzise Berichterstattungen über die Projekte und ihre finanziellen Lage. Akzeptieren Sie in diesem Rahmen keine Verschiebungen bei ihrer Abgabe, um die Kontrolle über die Projekte nicht zu verlieren.
- Gewährleisten Sie eine klare Trennung zwischen Finanzkontrolle und Projektevaluation, um eine effiziente Kontrolle des Projekts zu sichern und Interessenkonflikte zu verhindern.
- Richten Sie ein Meldesystem ein, welches die Mitarbeitenden und die Projektbegünstigten ermutigt, Ungereimtheiten mitzuteilen. Dies würde dazu beitragen, korrupte Praktiken frühzeitig zu entdecken. Stellen Sie zudem sicher, dass die Mitarbeitenden und die Projektbegünstigten, die Meldungen erstatten, keine negativen Konsequenzen zu befürchten haben.
- Fügen Sie ein „Public Audit“ (Einbezug der Zielgruppen in die Kontrolle des Projekts) ein, durch welches der Erfolg des Projekts überprüft werden kann.

Verhaltensrichtlinien

- Fügen Sie klare und kohärente Anti-Korruptionsrichtlinien ein und verlangen Sie, dass diese von der Partnerorganisation akzeptiert werden.
- Führen Sie in den Arbeitsverträgen Anti-Korruptionsbestimmungen ein und sorgen Sie für die regelmässige schriftliche Bestätigung von den Mitarbeitenden.

Kommunikation

- Setzen Sie sich im Rahmen von Schulungen und Sitzungen mit den Mitarbeitenden der NGO mit der Korruptionsproblematik auseinander

- und fördern Sie den Austausch zwischen Mitarbeitenden.
- Gehen Sie innerhalb des Teams ihrer NGO mit der Problematik offen um und versuchen Sie aus dem Vorfall wichtige Lehren zu ziehen, um in Zukunft solche Situationen zu vermeiden.
 - Verfassen Sie alle Anti-Korruptionsmassnahmen in einer Sprache, die allen Mitarbeitenden der Partnerorganisation aus ihrer alltäglichen Arbeit vertraut ist.
 - Informieren Sie regelmässig die Öffentlichkeit über die Aktivitäten ihrer Organisation und Ihrer Partnerorganisation. Erklären Sie im Rahmen des jährlichen Berichts auch die bei der Realisierung von Projekten aufgetretenen Schwierigkeiten und allfällige Korruptionsfälle.

4.6 Veruntreuungsfall bei der Vergabe von Mikrokrediten

Eine kleine Schweizer NGO arbeitet in einem Staat in West Afrika für ein Projekt im Bereich der Mikrokredite. Ziel dieses Projekts sind Aktivitäten, die den Betroffenen eine Einnahmequelle gewährleisten sollen. Diese Kredite werden an kleine Gruppen von Personen erteilt und müssen innerhalb von sechs Monaten zurückbezahlt werden. Die NGO stellt durch ihre Partnerorganisation einen lokalen Koordinator an, welcher das Projekt vor Ort leiten soll. Für jede Kreditanfrage werden neben dem lokalen Koordinator auch die Kreditagenten, der Häuptling des Dorfes und die Direktion der Partnerorganisation involviert. Dies gewährleistet eine bessere Kontrolle der Vergabe von Krediten und verhindert gleichzeitig mögliche Machtmissbräuche. Sobald eine Gruppe einen Kredit erhält, wird sie in ein Informatiksystem eingetragen. In diesem Informatiksystem sind alle Gruppen ersichtlich, die von der NGO einen Kredit bekommen haben, sowie der genaue Betrag der ihnen ausgeliehenen Geldsumme. Zudem überprüft die Direktorin der Partnerorganisation einmal im Monat dieses Informatiksystem und stellt sicher, dass alle Gruppen von Kreditoren richtig registriert wurden und nimmt Besuche zu den begünstigten Gruppen vor. Die Schweizer NGO kontrolliert das Projekt aus der Schweiz durch die regelmässige Berichterstattung und Rechnungslegung der Partnerorganisation (4-mal jährlich) sowie Besuche vor Ort. Schliesslich werden in den Arbeitsverträgen der Mitarbeitenden klare Bestimmungen bezüglich ihrer Arbeitstätigkeiten und Verantwortung festgestellt. Trotz all dieser Massnahmen, welche das Korruptionsrisiko verringern sollen, erfährt die NGO nach zwei Jahren Zusammenarbeit mit dem lokalen Koordinator, dass dieser eine Geldsumme des Projekts veruntreut hat. Im Laufe der Zeit hat er inexistente Gruppen ins Informatiksystem eingetragen und die für diese Gruppe vorgesehenen Gelder für sich behalten. Ausserdem hat er einige der von Gruppen zurückerstatteten Gelder der NGO nicht zurückgegeben. Die Direktorin der Partnerorganisation, welche für die Kontrolle des Projekts zuständig

gewesen wäre, gesteht dazu, dass sie das Projekt nicht regelmässig kontrolliert hat. Die Schweizer NGO erkennt ebenfalls, dass sie die Aktivitäten der Direktorin und die Überprüfungsmaßnahmen nicht regelmässig überprüft hat.

1) Wie sollte man in solchen Situationen reagieren?

- Stoppen Sie vorübergehend das Projekt und verlangen Sie von Ihrer Partnerorganisation einen Stopp der Überweisung von Krediten.
- Ordnen Sie für die Dauer der Untersuchung die Suspendierung des lokalen Koordinators an.
- Erkunden Sie die genaue Dynamik des Vorfalls und untersuchen Sie den genauen Grund der Veruntreuung. Im Idealfall führen Sie dafür ein investigatives externes Audit durch.
- Sprechen Sie mit den Begünstigten über den Vorfall und versuchen Sie diesbezüglich zusätzliche Informationen zu erhalten.
- Klären Sie die Rolle der Direktorin ab. Falls sie involviert ist, dann stoppen Sie die Zusammenarbeit mit dieser Partnerorganisation.
- Klären Sie mit einem Rechtsanwalt, welche juristische Schritte vorzunehmen sind.
- Berichten Sie den Vorfall an Ihre Geldgeber, auch wenn noch Untersuchungen im Gang sind.
- Fördern Sie eine offene Kommunikationsstrategie und berichten Sie deshalb nach dem Abschluss der Untersuchung der Öffentlichkeit über den Vorfall.
- Falls die Direktorin nicht involviert ist, verlangen Sie von ihr, dass sie die Besuche bei den begünstigten Gruppen tatsächlich durchführt und Berichte darüber schreibt

2) Welche Anti-Korruptionsmassnahmen könnte man präventiv noch ausarbeiten?

Organisatorische Massnahmen

- Heben Sie von Beginn der Zusammenarbeit mit der Partnerorganisation an hervor, dass sich Ihre Organisation gegen Korruption engagiert und versichern Sie sich dabei, dass sie diese Ansicht akzeptiert und verbreitet.
- Verlangen Sie von der Direktorin der Partnerorganisation eine genauere Kontrolle des Projekts und der Übergabe von Krediten.
- Sorgen Sie für die Implementierung eines effektiveren internen

Kontrollsystems, welches auch klare funktionale Trennungen innerhalb der Organisation gewährleistet.

- Verlangen Sie für jede Kreditanfrage von Ihrer Partnerorganisation, dass sie überprüft, dass die Kreditagenten, der Häuptling des Dorfes und die Direktion der Partnerorganisation tatsächlich involviert werden.
- Verlangen Sie von der Partnerorganisation die Anwendung vom 4-Augen-Prinzip bei der Übergabe von Krediten.
- Versichern Sie sich, dass wenn eine Person Unregelmässigkeiten bei der Realisierung eines Projekts aufdeckt, die Möglichkeit hat, diese einer Ombudsperson bzw. einer internen oder externen Meldestelle zu übermitteln, ohne negative berufliche Konsequenzen befürchten zu müssen.

Verhaltensrichtlinien

- Verlangen Sie, dass Ihre Partnerorganisation klare Verhaltensrichtlinien einfügt, welche die Korruption ausdrücklich verbieten.
- Verlangen Sie, dass Ihre Partnerorganisation Antikorruptionsbestimmungen in die Arbeitsverträge einführt, die von den Mitarbeitenden regelmässig schriftlich zu bestätigen sind.

Kommunikation

- Führen Sie im Rahmen Ihrer Besuche vor Ort Umfragen bei den Begünstigten durch, welche Unregelmässigkeiten bei der Realisierung von Projekten ans Licht bringen können.
- Setzen Sie sich im Rahmen von Schulungen und Sitzungen mit den lokalen Mitarbeitenden der Partnerorganisation und dem Team ihrer NGO regelmässig mit der Korruptionsproblematik auseinander und ermöglichen Sie dabei den Erfahrungsaustausch zwischen Mitarbeitenden.

4.7 Veruntreuungsfall bei der Durchführung eines ersten Projekts

Eine frisch gegründete Schweizer NGO startet im Jahr 2007 ihre Projekte in einem westafrikanischen Land. Für die Leitung und Koordination ihrer Aktivität vor Ort stellt sie einen lokalen Mitarbeiter an, den die Präsidentin der Organisation bereits aus früheren Arbeitserfahrungen im gleichen Land kennt und schätzt. Aufgrund der beschränkten finanziellen Mittel wird er aber nicht mit einem festen Lohn bezahlt.

Neben dem Sitz in der Schweiz besteht die NGO aus einer lokalen Arbeitsgruppe, welche die Projekte durchführt. Regelmässige Besuche eines Technikers aus der Schweiz zur Unterstützung dieser Arbeitsgruppe ermöglichen der Schweizer NGO, mehr über den Stand der Projekte zu erfahren und mögliche Unregelmässigkeiten zu erkennen. Es ist gerade im Rahmen eines solchen Besuchs, dass der Techniker von einigen Problemen bei der Durchführung der Projekte erfährt. Einige Personen, die für die Realisierung von Projekten im Bereich der Landwirtschaft und Erbauung neuer Infrastrukturen angestellt sind, wurden nicht bezahlt. Der Techniker erkundigt sich deshalb vertiefter über das Geschehen und verlangt eine Revision durch einen externen Wirtschaftsprüfer. Dadurch erfährt die Schweizer NGO, dass der lokale Koordinator Geld veruntreut und einige lokale Angestellte nicht bezahlt hat. Aus den CHF 30'000 investierten Franken sind zwar die Projekte realisiert worden, allerdings ist ein Teil des Geldes vom lokalen Koordinator für persönliche Zwecke verwendet worden. In der Folge wurde der Koordinator fristlos entlassen und es wurde eine Strafanzeige gegen ihn eingereicht. Zu einem späteren Zeitpunkt informiert die NGO die Öffentlichkeit des westafrikanischen Landes durch Rundfunksendungen und Pressemitteilungen sowie die Geldgeber in der Schweiz über den Vorfall.

1) Wie sollte man in solchen Situationen reagieren?

- Erkunden Sie sich über die genaue Dynamik des Vorfalls und untersuchen Sie dabei den genauen Grund der Veruntreuung. In diesem Fall hat der lokale Koordinator für seine Arbeit keinen festen Lohn erhalten, was das Eintreten von korrupten Handlungen begünstigt. Eine angemessene Entlohnung könnte ein solches Risiko verhindern, wobei ein Lohn als angemessen bezeichnet wird, wenn dieser den Leistungen und der Verantwortung des Arbeitnehmers sowie den im lokalen Arbeitsmarkt üblichen Salären und regulatorischen Massnahmen entspricht.
- Klären Sie allenfalls mit einem Rechtsanwalt ab, ob der Mitarbeiter sich strafbar gemacht hat. Falls der lokale Mitarbeiter tatsächlich rechtswidrig gehandelt hat, dann reichen Sie eine Strafanzeige ein.
- Kommunizieren Sie offen: Informieren Sie sofort die Öffentlichkeit über den Veruntreuungsfall.
- Seien Sie mit den Geldgebern in der Schweiz transparent und berichten Sie Ihnen den Vorfall.

2) Welche Anti-Korruptionsmassnahmen könnte man präventiv noch ausarbeiten?

Organisatorische Massnahmen

- Fördern Sie in Ihrer Organisation und in Ihrer Partnerorganisation eine Organisationskultur, die Integrität und Transparenz propagiert und seien Sie sicher, dass auch die lokalen Mitarbeitenden diese Werte wahrgenommen haben und sie akzeptieren.
- Bei der Anstellung von lokalen Mitarbeitenden legen Sie Wert auf sachliche Qualifizierungsaspekte und nicht auf persönliche Netzwerke oder andere Aspekte.
- Planen Sie regelmässige Berichterstattung (mindestens jährlich) über die Projekte und ihre finanzielle Lage. Tolerieren Sie keine Verschiebung bei der Abgabe dieser Berichte.
- Verlangen Sie, dass Ihre Partnerorganisation die inhaltliche Ausführung des Projekts von der finanziellen Kontrolle trennt, um eine effiziente Kontrolle der Projekte zu sichern und Interessenkonflikte zwischen diesen Tätigkeitsfeldern zu vermeiden.
- Richten Sie ein Meldesystem ein, welches die Mitarbeitende ermutigt, jeden Verdacht auf Korruptionsdelikte zu übermitteln. Versichern Sie sich dabei, dass die Mitarbeitenden, die Meldungen erstatten, keine negativen beruflichen Konsequenzen zu befürchten haben.

Verhaltensrichtlinien

- Fügen Sie klare Verhaltensrichtlinien ein, welche korrupte Handlungen verbieten. Verlangen Sie das gleiche von Ihrer Partnerorganisation.
- Führen Sie in die Arbeitsverträge klare Anti-Korruptionsbestimmungen ein. Verlangen Sie das gleiche von Ihrer Partnerorganisation.

Kommunikation

- Setzen Sie sich im Rahmen von Schulungen und Sitzungen mit den Mitarbeitenden Ihrer NGO und Ihrer Partnerorganisation mit der Korruptionsproblematik auseinander und versichern Sie sich, dass alle Mitarbeitenden verstehen, in welchen Formen Korruption auftreten kann.
- Ermöglichen Sie den Erfahrungsaustausch zwischen Mitarbeitenden unterschiedlicher NGOs, die in der gleichen Region tätig sind, damit sich diese auf allfällige Korruptionsfälle vorbereiten und rasch reagieren können.
- Berichten Sie regelmässig den Geldgebern über die Arbeit der NGO sowie über die finanzielle Lage der Organisation. Thematisieren Sie ausserdem im Rahmen der regulären Berichterstattung die bei der Realisierung der Projekte aufgetretenen Probleme sowie allfällige Fälle.

4.8 Erteilung einer Bewilligung gegen Anstellung eines Angehörigen

Das Koordinationsbüro (KoBü) einer schweizerischen NGO möchte neue Projekte in einem Land Westafrikas starten. Dafür braucht sie eine behördliche Bewilligung, welche vom Amt für ländliche Entwicklung erteilt wird. Gleichzeitig schreibt das KoBü eine Stelle aus, um einen lokalen Projektkoordinator für diese Projekte zu finden. Ein hoher Beamter des Amts für landwirtschaftliche Entwicklung benachrichtigt den KoBü-Leiter, dass die Erteilung einer solchen Bewilligung mehrere Monate dauern könnte. Er erläutert ihm jedoch, dass er diesen Prozess im Falle der Anstellung seines Sohns als lokaler Projektkoordinator beschleunigen könnte.

1) Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Lehnen Sie das Angebot des Amtsträgers entschieden ab!
- Erklären Sie dem Beamten die ethischen Grundsätze und die Absicht Ihrer NGO, Korruption zu bekämpfen.
- Erläutern Sie dem Beamten, dass sich sein Sohn für die angesprochene Stelle durch das offizielle Verfahren bewerben kann. Erklären Sie ihm, dass sich Ihre Organisation auf meritokratische Prinzipien stützt.
- Heben Sie hervor, dass Sie auf die Erteilung der Bewilligung durch das offizielle Verfahren warten können, da Sie unter keinem Zeitdruck stehen.
- Melden Sie sofort den Vorfall dem Anti-Korruptionsverantwortlichen Ihrer NGO, um mit ihm einen angemessenen Aktionsplan zu entwickeln.
- Berichten Sie dem Vorgesetzten des Amtsträgers oder der amtlichen Aufsichtsbehörde über den Vorfall.
- Informieren Sie andere NGOs, welche in der gleichen Region tätig sind und suchen Sie Rat und Unterstützung. Fragen Sie diese, ob der Beamte Ihnen bereits ähnliche Schmiergeldanforderungen gestellt hat.
- Versuchen Sie, mit den lokalen Behörden zusammenzuarbeiten, um sicherzustellen, dass solche Vorgänge künftig nicht mehr vorkommen.

2) Welche Anti-Korruptionsmassnahmen könnte man präventiv noch ausarbeiten?

Organisatorische Massnahmen

- Fördern Sie eine Organisationskultur, die Integrität und Transparenz propagiert und seien Sie sicher, dass auch die lokalen Mitarbeitenden diese Werte wahrgenommen haben und sie akzeptieren.
- Reichen Sie für Ihre Mitarbeitende ein Meldesystem ein und führen Sie Massnahmen zum Schutz von Whistleblowern ein.

Verhaltensrichtlinien

- Seien Sie sicher, dass die Grundsätze Ihrer NGO bezüglich der Korruptionsproblematik klar und kohärent sind.
- Als KoBü-Leiter versichern Sie sich, dass Ihre NGO klare Antikorruptionsgrundsätze hat und dass diese den Mitarbeitenden bekannt sind.
- Legen Sie in allen Arbeitsverträgen klare Anti-Korruptionsbestimmungen fest.

Kommunikation

- Machen Sie auf die Anti-Korruptionsrichtlinien der Organisation aufmerksam, indem Sie diese auf der Webseite Ihrer NGO stellen oder im Rahmen von Berichten öffentlich machen.
- Organisieren Sie Seminare, Konferenzen oder Workshops, in welchen die Mitarbeitenden Erfahrungen und Empfehlungen im Umgang mit Korruption und Korruptionsfällen austauschen.

Weitere

- Machen Sie sich bereits vor dem Antrag der Bewilligungserteilung mit den örtlichen Gesetzen und Praktiken vertraut.
- Informieren Sie sich im Vorfeld bezüglich aller notwendigen Anforderungen um eine behördliche Bewilligung zu erhalten.
- Falls in dem betroffenen Land solche Vorgänge für die Erteilung von Bewilligungen üblich sind, arbeiten Sie mit anderen Organisationen und Vertretern der Zivilgesellschaft, um Druck auf die Regierung auszuüben und demnach korrupte Vorgänge zu vermindern.
- Veranschlagen Sie für die Umsetzung von Projekten eine maximale Bearbeitungszeit für die Erteilung von Bewilligungen, damit Sie unter keinen Zeitdruck stehen.

4.9 Geldzahlung für schnellere Überschreitung der Binnengrenzen

Sie sind Leiterin einer NGO, die in einem ostafrikanischen Land verschiedene Projekte im Bereich der Wasserentsorgung hat. Ihre Mitarbeitenden müssen sich regelmässig von der Hauptstadt, wo Ihre NGO den Hauptsitz hat, in die Provinzen, wo regionale Projekte durchgeführt werden, begeben, um diese zu koordinieren. Damit sie von einer Provinz in die andere reisen können, müssen diese immer durch Kontrollstellen gehen, welche langen Wartezeiten erfordern. Die Überschreitung dieser Binnengrenzen können jedoch durch die Zahlung von symbolischen Geldsummen an den Polizeibeamten beschleunigt werden. Eine Mitarbeiterin Ihrer NGO informiert Sie, dass die Mitarbeitenden gewohnt sind, diese Geldzahlungen auszuführen, um die Wartezeiten zu reduzieren und somit auch effizienter zu sein.

1) Wie sollte man in solchen Situationen reagieren?

- Analysieren Sie sorgfältig das Ausmass dieser Beschleunigungszahlungen bevor Sie Massnahmen übernehmen oder Entscheidungen treffen.
- Erklären Sie Ihrem Team, dass diese kleinen Zahlungen gegen die rechtlichen Vorschriften und die ethischen Werte Ihrer NGO verstossen.
- Überprüfen Sie, ob diese Zahlungen für die Überschreitung von Binnengrenzen tatsächlich üblich sind. Fragen Sie deshalb andere NGOs, welche im gleichen Land tätig sind, wie sie mit dieser Problematik umgehen.
- Falls alle Organisationen, die in diesem Land tätig sind, von dieser Problematik betroffen sind, arbeiten Sie mit ihnen zusammen, um koordiniert die Hilfszahlungen einzustellen.
- Verlangen Sie von Ihren Mitarbeitenden, dass sie in Zukunft solche Geldsummen nicht mehr zahlen werden.
- Thematisieren Sie die Problematik innerhalb des Teams. Versichern Sie sich dabei, dass die Mitarbeitenden verstehen, warum solche Vorgänge verboten sind und gegen die ethischen Vorschriften der Organisation verstossen.

2) Welche Anti-Korruptionsmassnahmen könnte man präventiv noch ausarbeiten?

Organisatorische Massnahmen

- Fügen Sie die Werte der Integrität und Transparenz im Leitbild der Organisation ein und seien Sie sicher, dass die Mitarbeitenden diese Werte zur Kenntnis genommen haben und sie akzeptieren.
- Verlangen Sie von allen Mitarbeitenden, dass ihre Ausgaben (auch kleine Beträge) in den Unterlagen der NGO schriftlich festgehalten werden.
- Führen Sie eine Meldestelle ein, wo Mitarbeitende ihre Bedenken vertraulich äussern und Unregelmässigkeiten melden können. Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeitenden, die Meldung erstatten, keine negativen beruflichen Konsequenzen zu befürchten haben.

Verhaltensrichtlinien

- Führen Sie klare Verhaltensrichtlinien ein, welche die Korruption ausdrücklich verbieten.
- Verlangen Sie von den Mitarbeitenden Ihrer NGO die Unterzeichnung von Anti-Korruptionsbestimmungen. Diese sollten sowohl am Anfang des Vertrags als auch in regelmässigen Abständen von den Mitarbeitenden schriftlich bestätigt werden.

Kommunikation

- Fördern Sie im Rahmen von Seminaren, Workshops und weiteren Veranstaltungen den Erfahrungsaustausch zwischen Mitarbeitenden und entwickeln Sie mit ihnen mögliche Aktionspläne im Umgang mit Korruption.
- Versichern Sie sich, dass die Mitarbeitenden Ihrer NGO sich bewusst sind, dass auch kleine Zahlungen für eine schnellere Überschreitung der Binnengrenzen zu den korrupten Handlungen gehören (Schmiergeld).

Weitere

- Machen Sie sich mit den örtlichen Gesetzen und Praktiken vertraut und bieten Sie diesbezüglich auch ihren Mitarbeitenden Schulungen an.
- Versuchen Sie rauszufinden, ob die Beamten dafür angezeigt werden könnten oder ob ihr Verhalten zum Beispiel an die Polizei oder eine Ombudsstelle der Regierung bekannt gemacht werden sollte.

4.10 Polizeikontrolle auf dem Weg zum Flughafen

In einem Land Zentralafrikas begleitet an einem Freitagabend der lokale Koordinator den Schweizer Programmverantwortlichen an den Flughafen, weil er nach einem dreiwöchigen Aufenthalt zurück in die Schweiz fliegen wird. Die zwei werden auf dem Weg zum Flughafen von drei Polizisten angehalten, welche von ihnen ein Dokument für das Auto verlangen, von dessen Existenz der lokale Koordinator nichts weiss. Die Polizisten sagen ihnen, dass gemäss einem neuen Gesetz dieses Dokument erforderlich ist und dass sie deshalb das Auto bis am Montag behalten möchten. Nach einer langen Diskussion schlagen sie ihnen aber vor, dass sie gegen die Zahlung von \$40 weiterfahren könnten, ohne das Dokument zu zeigen.

1) Wie sollte man in solchen Situationen reagieren?

- Fragen Sie die Polizisten, ob sie ihnen das neue Gesetz zeigen können, welches die Besitzung des verlangten Dokuments vorsieht.
- Falls Sie gemäss Gesetz tatsächlich dieses Dokument haben müssen, dann versichern Sie sich, dass die verlangte Geldsumme dem genauen Betrag einer Busse entspricht.
- Verlangen Sie gegen die Zahlung der Busse die Ausstellung einer offiziellen Quittung. Machen Sie ausserdem klar, dass ihre Organisation in den Quittungen alle Zahlungsangaben, einschliesslich des Namens des Empfängers, verlangt.
- Falls das Gesetz dieses Dokument nicht vorsieht, dann machen Sie den Polizisten klar, dass die Zahlung solcher Geldsummen den ethischen Werten und den rechtlichen Vorschriften Ihrer Organisation widerspricht.
- Erläutern Sie den Polizisten, dass die Zahlung einer solchen Geldsumme negative Konsequenzen auf Ihre Anstellung haben könnte.
- Erläutern Sie den Polizisten, dass Sie Ihre Vorgesetzten anrufen müssen, um mit ihnen diese Anforderung genauer zu besprechen.
- Wenn die Forderung der Polizisten aufrechterhalten wird, dann handeln Sie einen möglichst niedrigen Betrag aus und zahlen Sie die Geldsumme.
- Lassen Sie sich ihre Polizeidienstausweise zeigen und notieren Sie die Namen der Polizisten.
- Melden Sie sofort die Zahlung Ihrem Vorgesetzten und erklären Sie ihm den Grund der Bezahlung.

- Melden Sie den Vorfall den zuständigen Behörden des betroffenen Landes.
- Analysieren Sie den Vorfall innerhalb des Teams und entwickeln Sie dabei künftige Aktionspläne.

2) Welche Anti-Korruptionsmassnahmen könnte man präventiv noch ausarbeiten?

Organisatorische Massnahmen

- Fügen Sie die Werte der Integrität und Transparenz im Leitbild der Organisation ein.
- Richten Sie ein Meldesystem ein, welches die Mitarbeitenden ermutigt, jeden Verdacht auf Korruptionsdelikte mitzuteilen und versichern Sie sich, dass die Mitarbeitenden, die Meldungen erstatten, keine negativen beruflichen Konsequenzen zu befürchten haben.
- Im Rahmen des jährlichen Feedbacks und Berichten erzählen Sie über Ihre Korruptionserfahrung, damit die Massnahmen zur Korruptionsprävention ausgearbeitet werden können.

Verhaltensrichtlinien

- Fügen Sie als Vorgesetzter der NGO klare Verhaltensrichtlinien ein, welche korrupte Handlungen verbieten.
- Führen Sie kohärente Anti-Korruptionsbestimmungen in die Arbeitsverträge ein und sorgen Sie für eine regelmässige schriftliche Bestätigung

Kommunikation

- Organisieren Sie Schulungen und Sitzungen, in welchen Mitarbeitende Erfahrungen und Empfehlungen im Umgang mit Korruption und Korruptionsfällen austauschen können.
- Seien Sie sicher, dass die in der Realisierung des Projekts involvierten Mitarbeitenden verstehen, in welche Form Korruption auftreten kann.

4.11 Deklaration beim Zoll

Der Mitarbeiter Peter kommt am Flughafen einer zentralafrikanischen Stadt mit seinem persönlichen Gepäck und einem Karton mit Computer-Zubehör für seine NGO an. Alle Reisenden müssen bei denselben Zollbeamten vorbeigehen, egal ob sie etwas zu deklarieren haben oder nicht. Wenn seitens der Zöllner keine Fragen gestellt werden, können die Reisenden ohne zu verzollen weitergehen. Peter wird von einem Zöllner angehalten, welcher vermutet, dass es in seinem Karton etwas zu deklarieren gibt. Der zweite Zöllner fällt ihn jedoch sofort ins Wort und sagt, dass er ihn durchlassen soll, da er die Organisation, für welche Peter arbeitet, kennt. Folglich geht Peter durch den Zoll und geht zum Auto, wo sein Kollege Markus wartet. Beim Auto kommt der zweite Beamte, der vorher Peter beim Zoll durchgelassen hat, zu ihnen und sagt: „Ich habe euch vorher geholfen und brauche jetzt eine Belohnung dafür.“

1) Wie sollte man in solchen Situationen reagieren?

- Erklären Sie dem Beamten, dass die Zahlung einer Geldsumme als „Belohnung“ gegen die grundlegenden Werte der NGO und die rechtlichen Vorschriften verstossen würde.
- Stellen Sie klar, dass Sie alle Zahlungen für die NGO nur gegen die Ausstellung einer offiziellen Quittung tätigen können und jede Geldüberweisung in den Unterlagen der NGO dokumentiert wird. Dabei sollte die Höhe und der Grund der Zahlung sowie der Namen des Amtsträgers, seine Position und wenn möglich seine Unterschrift darauf enthalten sein.
- Erklären Sie dem Beamten, dass Sie wegen einer solchen Bezahlung Ihre Arbeitsstelle verlieren könnten, da Ihre NGO eine Null-Toleranz-Politik in Bezug auf die Korruption verfolgt.
- Melden Sie sofort den Vorfall Ihrem Vorgesetzten, um mit ihm einen angemessenen Aktionsplan für die Zukunft zu entwickeln.
- Halten Sie den Namen des Beamten fest. Berichten Sie dem Vorgesetzten des Amtsträgers oder der amtlichen Aufsichtsbehörde über den Vorfall.
- Informieren Sie andere NGOs, welche in der gleichen Region tätig sind über den Vorfall. Fragen Sie diese, ob solche Vorgänge üblich sind.

- Falls im betroffenen Land solche Vorgänge beim Zoll üblich sind, arbeiten Sie mit anderen Organisationen und Vertretern der Zivilgesellschaft, um Druck auf die Regierung auszuüben und demnach korrupte Praktiken zu stoppen.
 - Eine andere Möglichkeit wäre, dass Sie dem Beamten anbieten, das Material beim Zoll gegen eine Quittung zu überlassen. Seien Sie sich bewusst, dass bei einem solchen Verfahren das Material gestohlen werden könnte. Es ist gleichzeitig auch möglich, dass der Beamte durch eine solche Antwort seine Anforderung zurückziehen würde, da er am nächsten Tag die verlangte Geldsumme mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit bekommen würde.
- 2) Welche Anti-Korruptionsmassnahmen könnte man präventiv noch ausarbeiten?

Organisatorische Massnahmen

- Fördern Sie eine Organisationskultur, die Integrität und Transparenz propagiert und seien Sie sicher, dass auch die lokalen Mitarbeitenden diese Werte wahrgenommen haben und sie akzeptieren.
- Verlangen Sie von allen Mitarbeitenden, dass ihre Ausgaben (auch kleine Beträge) in den Unterlagen der NGO schriftlich festgehalten werden.
- Führen Sie eine Meldestelle ein, wo Mitarbeitende ihre Bedenken vertraulich äussern und Unregelmässigkeiten melden können ohne negative berufliche Konsequenzen zu befürchten.

Verhaltensrichtlinien

- Führen Sie klare Verhaltensrichtlinien ein, welche die Korruption ausdrücklich verbieten.
- Verlangen Sie von den Mitarbeitenden Ihrer NGO die Unterzeichnung von Anti-Korruptionsbestimmungen. Diese sollten sowohl am Anfang des Vertrags als auch in regelmässigen Abständen von den Mitarbeitenden schriftlich bestätigt werden. Bei geringen Verstössen gegen die Anti-Korruptionsklauseln sehen Sie Vormerkungen im Personaldossier vor.

Kommunikation

- Organisieren Sie Schulungen und Sitzungen, in welchen Mitarbeitende Erfahrungen und Empfehlungen im Umgang mit Korruption und Korruptionsfällen austauschen können.
- Stellen Sie sicher, dass die in der Realisierung des Projekts involvierten Mitarbeitenden verstehen, in welcher Form Korruption auftreten kann

und sich der Tatsache bewusst sind, dass auch kleine Zahlungen für eine schnellere Überschreitung der Binnengrenzen zu den korrupten Handlungen gehören (Schmiergeld).

Weitere

- Versuchen Sie rauszufinden, ob der Beamte dafür angezeigt werden könnte oder ob Sie den Vorfall an die Polizei oder an eine Ombudsstelle der Regierung bekannt machen sollten.

4.12 Polizeikontrolle auf der Strasse

Sie sind Projektleiter einer Schweizer NGO und arbeiten in einem zentralafrikanischen Land für ein Projekt im Ausbildungsbereich. An einem Montagmorgen fahren Sie mit Ihrem privaten Auto in den Norden des Landes, wo Sie ein Projekt besichtigen möchten, um mit dem lokalen Koordinator einige Dinge abzuklären. Auf dem Weg zum Dorf, wo sich das Projekt befindet, werden Sie von einem Polizeibeamten zu einer Kontrolle angehalten. Er fragt nach dem Warndreieck und einem kleinen Handfeuerlöscher, über welchen gemäss dem lokalen Gesetz jedes Auto verfügen muss. Sie suchen beide Objekte im Auto. Nach 10 Minuten müssen Sie aber feststellen, dass Sie keinen Handfeuerlöscher haben. Der Polizeibeamte schlägt Ihnen deshalb zwei Optionen vor: Entweder zahlen Sie die vom Gesetz vorgesehene Busse in der Höhe von 40\$, oder Sie geben ihm 10\$ auf die Hand, ohne jedoch eine offizielle Quittung zu erhalten.

1) Wie sollte man in solchen Situationen reagieren?

- Lehnen Sie das Angebot des Polizisten ab.
- Erläutern Sie dem Polizisten, dass Ihre NGO die Zahlung von Schmiergeld verbietet und dies auch die moralischen Werten der Organisation widerspricht.
- Zahlen Sie die vom Gesetz vorgesehene Busse in der Höhe von 40\$ und verlangen Sie vom Polizisten die Ausstellung einer offiziellen Quittung. Auf dieser soll die Höhe und der Grund der Zahlung sowie der Name des Polizisten und wenn möglich auch seine Unterschrift enthalten sein.
- Erklären Sie dem Polizisten, dass jede Geldüberweisung in die Unterlagen der NGO eingefügt wird.
- Nehmen Sie die Angaben des Polizisten und berichten Sie seinem Vorgesetzten oder der Aufsichtsbehörde über den Vorfall. Verlangen Sie von dieser Person Abklärungen über den Vorfall zu treffen.

2) Welche Anti-Korruptionsmassnahmen könnte man präventiv noch ausarbeiten?

Organisatorische Massnahmen

- Fügen Sie die Werte der Integrität und Transparenz im Leitbild der Organisation ein und seien Sie sicher, dass die Mitarbeitenden diese Werte zur Kenntnis genommen haben und sie akzeptieren.

- Verlangen Sie von allen Mitarbeitenden, dass ihre Ausgaben (auch kleine Beträge) in den Unterlagen der NGO schriftlich festgehalten werden.
- Führen Sie eine Meldestelle ein, wo Mitarbeitende ihre Bedenken vertraulich äussern und Unregelmässigkeiten melden können, um korrupte Handlungen verstärkt aufzudecken, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.

Verhaltensrichtlinien

- Versichern Sie sich, dass Ihre NGO über klare Verhaltensrichtlinien in Bezug auf Korruption verfügt.
- Verlangen Sie von den Mitarbeitenden Ihrer NGO die Unterzeichnung von Anti-Korruptionsbestimmungen. Diese sollten sowohl am Anfang des Vertrags als auch in regelmässigen Abständen von den Mitarbeitenden schriftlich bestätigt werden.

Kommunikation

- Besprechen Sie innerhalb des Teams die Korruptionsproblematik und organisieren Sie dazu Workshops, Seminaren oder Konferenzen.
- Informieren Sie sich über alle Vorschriften für Autofahrer im betroffenen Land und versichern Sie sich, dass alle Autos über einen Warn-dreieck und einen Handfeuerlöscher verfügen.

4.13 Ein Motorrad gegen eine amtliche Bewilligung

Sie arbeiten in einem westafrikanischen Land für eine NGO, welche Projekte im Ausbildungsbereich realisiert. Wie alle Entwicklungsorganisationen in diesem Land ist auch Ihre NGO einem öffentlichen Amt unterstellt, die Bewilligungen für neue Projekte erteilt und die Aktivitäten der NGO regelmässig evaluiert. Die NGOs werden deshalb von den Vertretern des öffentlichen Amtes mehrmals im Jahr eingeladen, um über die Projekte zu sprechen oder auch um neue Bewilligungen zu erhalten. Im Rahmen einer solchen Sitzung bittet Sie der Direktor dieses Amtes um den Einkauf eines Motorrads für seine Sekretärin, die jeden Tag zur Arbeit zu Fuss kommt.

1) Wie sollte man in solchen Situationen reagieren?

- Erklären Sie dem Direktor Ihre Politik bezüglich der Geschenke und zeigen Sie auf, dass es Ihnen nicht erlaubt ist, auf dieses Verlangen einzugehen.
- Erläutern Sie, dass ein solches Vorgehen gegen interne Regeln verstosst und anwendbare Gesetze verletzen könnte.
- Berichten Sie Ihrem Vorgesetzten über die Anforderung des Direktors, um mit ihm einen angemessenen Aktionsplan zu entwickeln.
- Wenn Sie es als angemessen und notwendig erachten, bieten Sie Unterstützung für die Suche eines möglichen Spenders für diese Organisation an, ohne dabei irgendwelche Kosten für den Kauf des Motorrads zu übernehmen.
- Diskutieren Sie den Vorfall innerhalb der NGO, um künftige Aktionspläne auszuarbeiten und eine kohärente Strategie in Bezug auf solche Anforderungen zu entwickeln.
- Besprechen Sie den Vorfall mit anderen NGOs, die in der gleichen Region tätig sind und suchen Sie Rat. Fragen Sie, ob der Direktor mit ihnen eine ähnliche Anforderung gemacht hat.

2) Welche Anti-Korruptionsmassnahmen könnte man präventiv noch ausarbeiten?

Organisatorische Massnahmen

- Fügen Sie die Werte der Integrität und der Transparenz in den Grundsätzen der Organisation ein.

- Versichern Sie sich, dass bei der Erteilung von Bewilligungen oder der Evaluierung eines Projekts mindestens zwei Personen anwesend sind. Versichern Sie sich dazu, dass keine Sprachbarrieren zwischen den Akteuren bestehen, um Missverständnisse zu verhindern.
- Versichern Sie sich, dass wenn eine Person Unregelmäßigkeiten bei der Realisierung eines Projekts aufdeckt die Möglichkeit hat, diese einer internen oder externen Meldestelle zu übermitteln. Stellen Sie dabei sicher, dass die Mitarbeitenden, die Meldung erstatten, keine negativen beruflichen Konsequenzen zu befürchten haben.

Verhaltensrichtlinien

- Legen Sie eine klare Politik für Geschenke, Bewirtung und persönliche Ausgaben fest.
- Führen Sie klare Anti-Korruptionsrichtlinien zu Geschenke ein.
- Fügen Sie Anti-Korruptionsklauseln in die Arbeitsverträge ein und sorgen Sie für eine regelmässige Bestätigung dieser Bestimmungen.

Kommunikation

- Machen Sie auf die Anti-Korruptionsrichtlinien der Organisation aufmerksam, indem Sie diese auf der Webseite Ihrer NGO stellen oder im Rahmen von Berichten öffentlich machen.
- Versichern Sie sich, dass alle Mitarbeitende verstehen, in welchen Formen Korruption auftreten kann und wie sie sich in solchen Situationen verhalten sollten. Deuten Sie ausserdem auf Problematik der Geschenke hin und entwickeln Sie eine kohärente Handlungsstrategie in diesem Rahmen.
- Verfassen Sie alle Verhaltensrichtlinien oder Antikorruptionsbestimmungen in einer Sprache, die den Mitarbeitenden vertraut ist.
- Organisieren Sie in Zusammenarbeit mit der Partnerorganisation Weiterbildungen in Form von Seminaren, Konferenzen oder Workshops, wo die Mitarbeitenden Erfahrungen und Empfehlungen im Umgang mit Korruptionsfällen austauschen.

5. Schlussfolgerungen

Korruption ist eine Problematik, die viele in der EZA tätigen NGOs betrifft. Es ist deshalb sehr wichtig, dass die in diesem Bereich tätigen Organisationen die risikobehafteten Arbeitsbereiche erkennen und neue Massnahmen zur effektiveren Korruptionsprävention entwickeln oder alte Instrumente ausarbeiten.

Auch wenn eine NGO über organisatorische Massnahmen, klare Verhaltensrichtlinien und eine gut etablierte Kommunikationsstrategie verfügt, können korrupte Praktiken auftreten. Diese Aussage kann durch die vorliegende Sammlung von praxisnahen Fällen konkret bestätigt werden. Wichtig ist aber, dass die betroffenen Akteure aus den Korruptionsfällen ihre Lehren ziehen. Diese Broschüre soll in diesem Zusammenhang dazu dienen, praktische Anleitungen und Verhaltensempfehlungen anzubieten.

6. Anmerkungen

- 1 Beide Instrumente sind auf der Webseite von TI erhältlich :
<http://www.transparency.ch/de/publikationen/Ratgeber/index.php#Entwicklungszusammenarbeit>.
- 2 Erhältlich auf der Website von TI:
<http://www.transparency.ch/de/publikationen/Ratgeber/index.php#Entwicklungszusammenarbeit>.
- 3 Unter einem Internen Kontrollsystem (IKS) werden alle vom Verwaltungsrat, der Geschäftsleitung und den übrigen Führungsverantwortlichen festgelegten Grundsätze, Verfahren und (Kontroll-)Massnahmen verstanden, welche den ordnungsgemässen Ablauf der Geschäftstätigkeit sowie deren Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit sicherstellen soll. (Hochschule Luzern, 2014). Accessed under: <http://www.interne-kontrolle.ch/internekontrolle/h-interne-kontrolle/h-iks-definition-ch.htm>.
- 4 Für eine detaillierte Beschreibung siehe Helvetas (2013): Public Audit Practice – Shifting the focus of accountability towards the people. Accessed under: https://assets.helvetas.ch/downloads/15_publicauditpractice_shiftingthefocus_blaue_final_engl_a4_portrait.pdf.
- 5 Cremer, Georg (2000) : Korruption begrenzen- Praxisfeld Entwicklungspolitik. Freiburg: Lambertus-Verlag. S. 95.

7. Literatur

- Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA (1998):
Korruptionsbekämpfung. Leitlinien. Bern: Direktion für die
Entwicklungszusammenarbeit.
- Cremer, Georg (2000): Korruption begrenzen - Praxisfeld Entwicklungspolitik.
Freiburg: Lambertus-Verlag.
- Helvetas (2013): Public Audit Practice – Shifting the focus of accountability towards
the people. Accessed under:
https://assets.helvetas.ch/downloads/15_publicauditpractice_shiftingthefocus_blaue_final_engl_a4_portrait.pdf
- Hochschule Luzern (2014): <http://www.interne-kontrolle.ch/internekontrolle/h-interne-kontrolle/h-iks-definition-ch.htm>
- Transparency International Deutschland (2007): Korruption in der
Entwicklungszusammenarbeit - ein Problem auch für kirchliche
Organisationen. Berlin.

8. Weitere Broschüren von TI Schweiz

- Transparency International Schweiz und Brot für alle (2011): „Korruption in der
Entwicklungszusammenarbeit - Checkliste zur Selbstevaluation“
- Transparency International Schweiz und Brot für alle (2009): „Korruption in der
Entwicklungszusammenarbeit - Ratgeber für Nichtregierungsorganisationen“.

Transparency International Schweiz

Schanzeneckstrasse 25

Postfach 8509

3001 Bern

Tel. +41 31 382 35 50

Fax +41 31 382 50 44

info@transparency.ch

www.transparency.ch

Brot für alle

Monbijoustrasse 29

Postfach 5621

3001 Bern

Tel. +41 31 380 65 65

Fax +41 31 380 65 64

bfa@bfa-ppp.ch

www.bfa-ppp.ch

Fastenopfer

Katholisches Hilfswerk Schweiz –

Hauptsitz

Alpenquai 4

CH-6002 Luzern

Tel. +41 41 227 59 59

Fax. +41 41 227 59 10

mail@fastenopfer.ch

www.fastenopfer.ch

