



**TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL**  
Deutschland e.V.

Webinar  
**Antikorrruption in der Corona-Krise:  
Korruptionsrisiken analysieren und auf  
Leitungsebene angemessen reagieren**

**5. Mai 2020**

**Dr. Nelson Penedo, Geschäftsführer Don Bosco Mission Bonn**

**Leitung der Arbeitsgruppe „Kirchliche EZ“  
von Transparency International Deutschland**

**Dr. Marie-Carin von Gumpfenberg, Antikorrupsions-Expertin**

**Stellv. Leitung der Arbeitsgruppe „Kirchliche EZ“  
von Transparency International Deutschland**



## Ziel des Webinars:

für das Thema Korruption in der Entwicklungszusammenarbeit in Covid-19-Zeiten sensibilisieren

- Korruptionsrisiken identifizieren und analysieren
- Anregungen geben, wie auf Leitungsebene angemessen reagiert werden könnte/sollte

**Prävention ist besser als Reaktion**

## Inhalte des Webinars

1. Was ist Korruption?
2. Welche Korruptionsrisiken in der Projektarbeit gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?
  - Korruptionsrisiken im Länderkontext
  - Korruptionsrisiken beim Partner vor Ort
  - Korruptionsrisiken bei Projekten
  - Korruptionsrisiken bei der eigenen Organisation
  - Korruptionsrisiken durch die Zusammenarbeit der eigenen Organisation mit dem Partner vor Ort
3. Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen?

## Inhalte des Webinars

1. **Was ist Korruption?**
2. Welche Korruptionsrisiken in der Projektarbeit gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?
  - Korruptionsrisiken im Länderkontext
  - Korruptionsrisiken beim Partner vor Ort
  - Korruptionsrisiken bei Projekten
  - Korruptionsrisiken bei der eigenen Organisation
  - Korruptionsrisiken durch die Zusammenarbeit der eigenen Organisation mit dem Partner vor Ort
3. Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen?



## 1. Was ist Korruption?

**Korruption:** „Korruption ist der Missbrauch von anvertrauter Macht zum **privaten Nutzen oder Vorteil**“. (Transparency International)

**Non-Compliance:** „nicht vereinbarungsgemäße Projektmittelverwendung“ (was auch Korruption sein kann)

Korruption und Non-Compliance zwingen die eigene Organisation zum Handeln.

# 1. Welche Formen von Korruption gibt es?

<https://www.transparency.org/glossary>

Forms of corruption



 <p><b>BASE EROSION AND PROFIT SHIFTING</b></p>	 <p><b>BENEFICIAL OWNERSHIP SECRECY</b></p>	 <p><b>BRIBERY</b></p>	 <p><b>CLIENTELISM</b></p>
 <p><b>COLLUSION</b></p>	 <p><b>CONFLICT OF INTERESTS</b></p>	 <p><b>CORRUPTION</b></p>	 <p><b>EMBEZZLEMENT</b></p>

## Inhalte des Webinars

1. Was ist Korruption?
2. **Welche Korruptionsrisiken in der Projektarbeit gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?**
  - Korruptionsrisiken im Länderkontext
  - Korruptionsrisiken beim Partner vor Ort
  - Korruptionsrisiken bei Projekten
  - Korruptionsrisiken bei der eigenen Organisation
  - Korruptionsrisiken durch die Zusammenarbeit der eigenen Organisation mit dem Partner vor Ort
3. Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen?



## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

Seit März regelmäßige Video-Konferenzen  
des Arbeitskreises „Kirchliche Entwicklungszusammenarbeit“  
von Transparency International Deutschland

- ✓ Spezifische Korruptionsrisiken in der Corona-Krise/Globalkrise
- ✓ Mindeststandards bzgl. Antikorruption

### **Korruptionsrisiken im Projektkontext**

Keine Organisationsrisiken

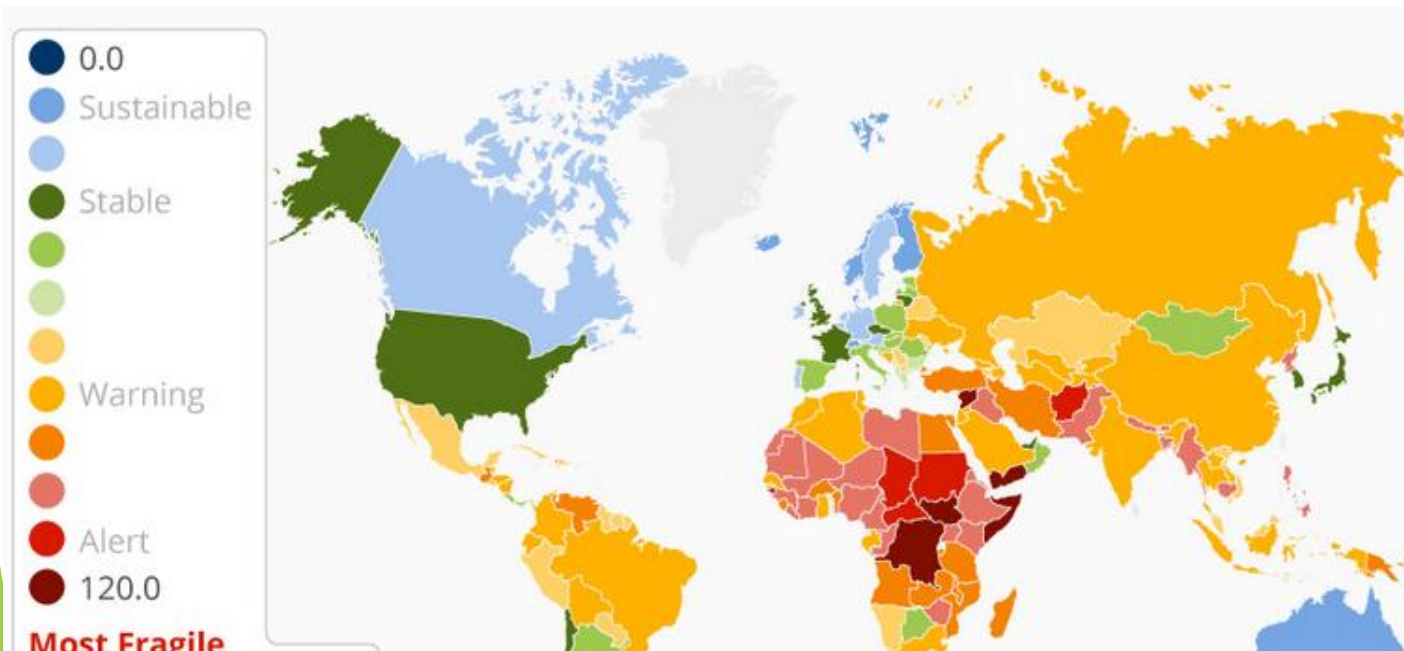


## Inhalte des Webinars

1. Was ist Korruption?
2. Welche Korruptionsrisiken in der Projektarbeit gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?
  - **Korruptionsrisiken im Länderkontext**
  - Korruptionsrisiken beim Partner vor Ort
  - Korruptionsrisiken bei den neu aufgesetzten/  
umgewidmeten Projekten
  - Korruptionsrisiken bei der eigenen Organisation
  - Korruptionsrisiken durch die Zusammenarbeit der eigenen  
Organisation mit dem Partner vor Ort
3. Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen?

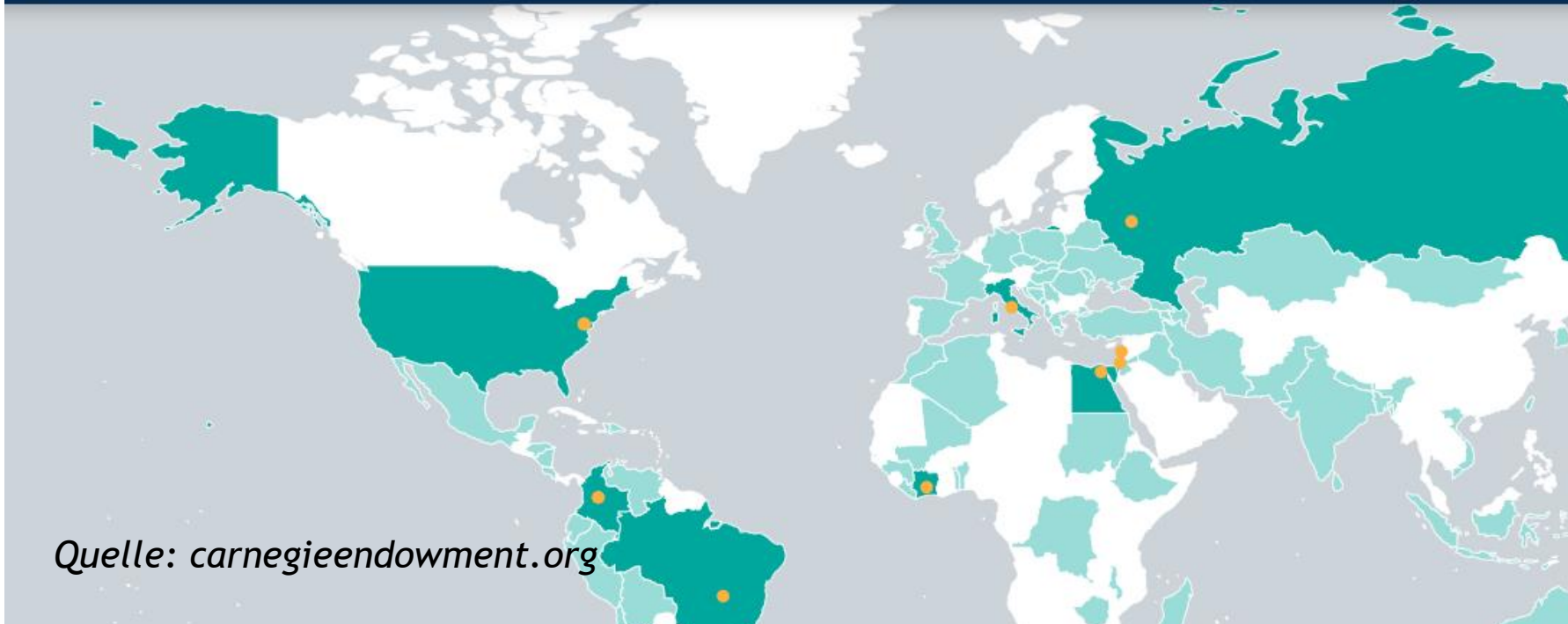
## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

**Länderspezifische Risiken:** Fund for Peace Fragile State Index 2019



## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

**Länderspezifische Risiken:** Global Protest Tracker: COVID-19 protests

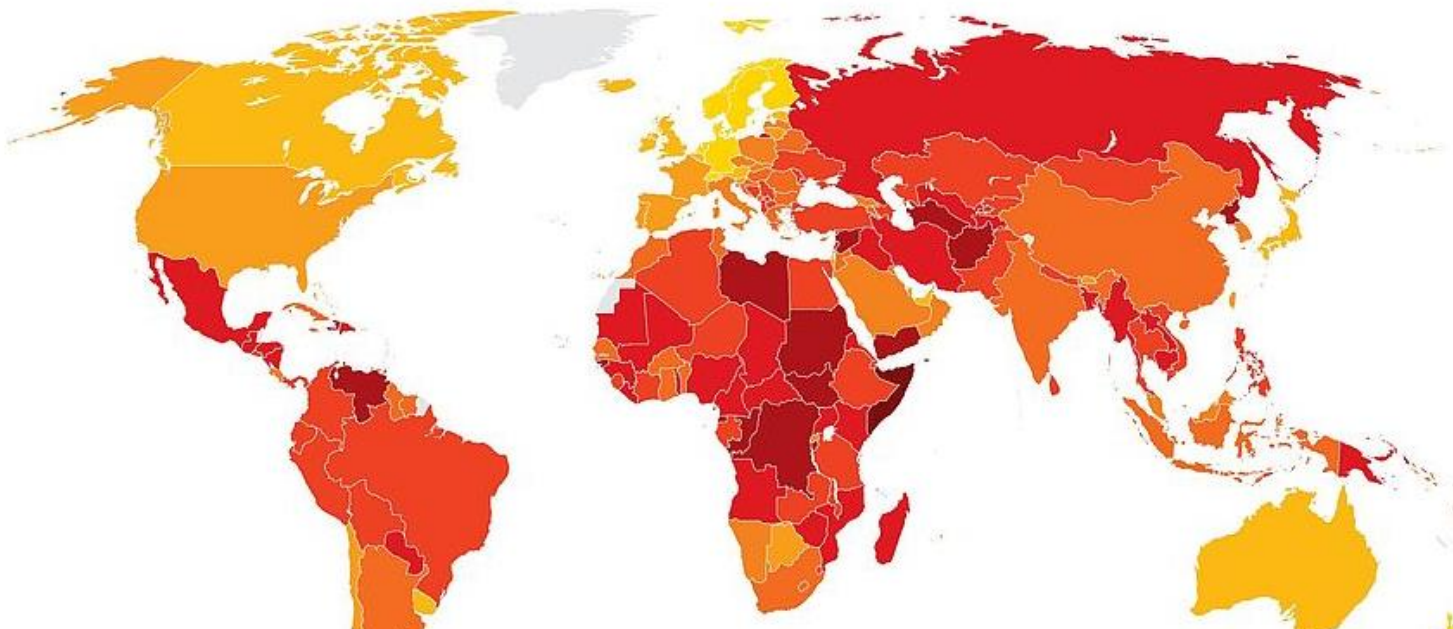


Quelle: [carnegieendowment.org](https://carnegieendowment.org)



## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

**Länderspezifische Risiken:** Corruption Perception Index 2019





## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

**Länderspezifische Risiken:** Täglich sich verändernde Destabilisierungstendenzen in den Partnerländern

**Indikatoren:** zunehmende Berichte über Plünderungen/rechtsfreie Räume/staatliche Übergriffe/Verbreitung von organisiertem Verbrechen

## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

**Länderspezifische Risiken:** Täglich sich verändernde Destabilisierungstendenzen in den Partnerländern

**Angemessene Reaktion** vonseiten der deutschen Organisation

- Intensiviertes Ländermonitoring durch die zuständigen Mitarbeitenden
- Austausch mit den Partnern, welche Destabilisierungstendenzen es im Land gibt und wie diese die Projektarbeit beeinflussen
- Angepasste Förderpolitik (bis hin zum Zahlungsstopp)



## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

### Länderspezifische Risiken

**Ihre Rückmeldungen aus dem Chat zu diesem Korruptionsrisiko:**

- ✓ Wie ist Ihre Perspektive darauf?
- ✓ Wie gehen Sie mit dem Risiko um?

## Inhalte des Webinars

1. Was ist Korruption?
2. Welche Korruptionsrisiken in der Projektarbeit gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?
  - Korruptionsrisiken im Länderkontext
  - **Korruptionsrisiken beim Partner vor Ort**
  - Korruptionsrisiken bei Projekten
  - Korruptionsrisiken bei der eigenen Organisation
  - Korruptionsrisiken durch die Zusammenarbeit der eigenen Organisation mit dem Partner vor Ort
3. Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen?





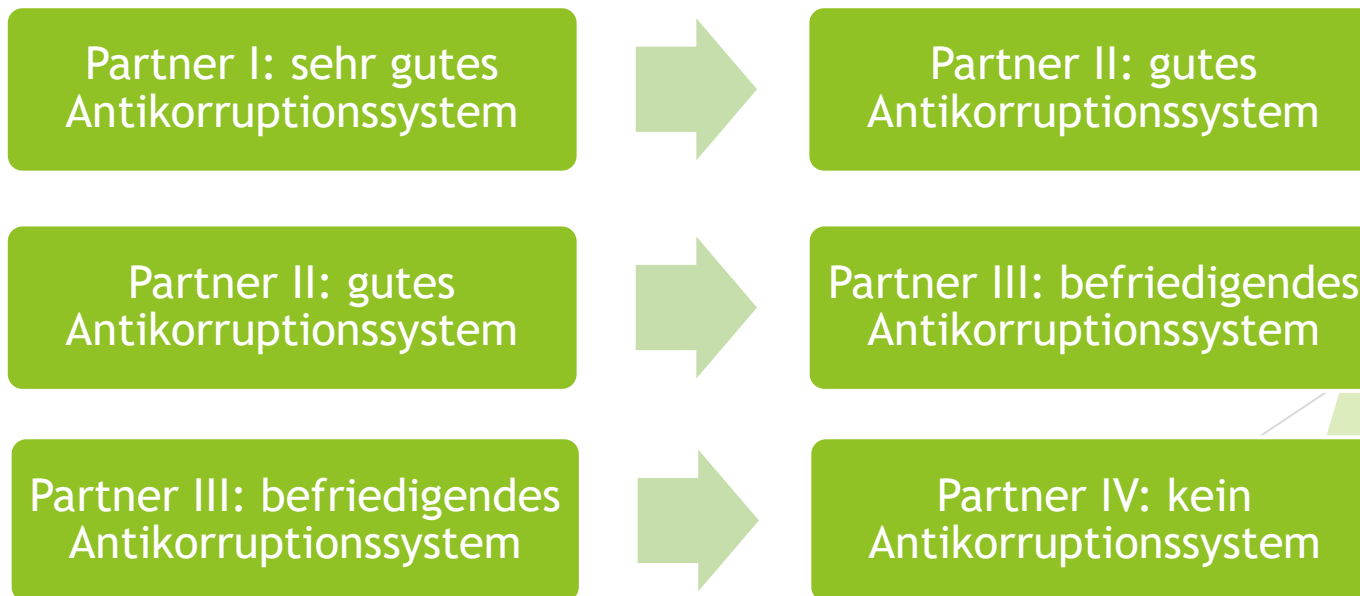
## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

**Risiken beim Partner vor Ort** (u.a. aufgrund lock down, Personalausfall und Existenzdruck)

- Weniger systematische Umsetzung von organisationseigenen Regeln
- Eingeschränkte Umsetzungsmöglichkeiten des eigenen Antikorruptionssystems
- Weniger organisationseigenes Monitoring

## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

### Risiken beim Partner vor Ort: Erosionstendenzen





## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

**Risiken beim Partner vor Ort:** Erosionstendenzen im eigenen Antikorruptionssystem eröffnen Möglichkeiten für korruptes Verhalten vonseiten der Mitarbeitenden (bei gleichzeitiger Existenzbedrohung der eigenen Organisation sowie von Mitarbeitenden und ihren Familien).

**Indikatoren:** keine Reaktion auf Anfragen / sich widersprechende Aussagen / wechselnde Ansprechpartner / weniger Professionalismus



## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

**Risiken beim Partner vor Ort:** Erosionstendenzen im eigenen Antikorruptionssystem

**Angemessene Reaktion** vonseiten der deutschen Organisation

- Austausch mit dem Partner über die Situation vor Ort und deren Herausforderungen für die Partner
- Gezielte und zeitnahe Prüfung der Partnersituation (keine Trägerprüfung!) bei jeder Umwidmung/Bewilligung; und dann nochmals vor Auszahlung

## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

### **Risiken bei dem Partner vor Ort**

**Ihre Rückmeldungen aus dem Chat zu diesem Korruptionsrisiko:**

- ✓ Wie ist Ihre Perspektive darauf?
- ✓ Wie gehen Sie in Ihrer Organisation mit dem Risiko um?

## Inhalte des Webinars

1. Was ist Korruption?
2. Welche Korruptionsrisiken in der Projektarbeit gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?
  - Korruptionsrisiken im Länderkontext
  - Korruptionsrisiken beim Partner vor Ort
  - **Korruptionsrisiken bei Projekten**
  - Korruptionsrisiken bei der eigenen Organisation
  - Korruptionsrisiken durch die Zusammenarbeit der eigenen Organisation mit dem Partner vor Ort
3. Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen?

## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

**Risiken bei Projekten:** Verwendung von Projektgeldern entgegen der vertraglichen Vereinbarung

- Verschaffen eines rechtswidrigen Vermögensvorteils durch Betrug
  - **Manipulation bei der Vergabe**
  - überhöhte Abrechnung von Projektleistungen
  - Betrug bei Arbeitszeiten und Sozialleistungen
- Unterschlagung: rechtswidrige Aneignung von
  - Projektgeldern
  - Projektwerten (Auto, Computer, Räume)

## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

**Risiken bei Projekten:** Betrug und Unterschlagung

**Indikatoren:** keine/fehlende/widersprüchliche Dokumentation;  
Veränderung des lifestyles von einzelnen Mitarbeitenden

**Angemessene Reaktion** vonseiten der deutschen Organisation

- Mehr Zeit/Ressourcen beim Partner und der eigenen Organisation für Projektmonitoring zur inhaltlichen Qualitätssicherung
- Ausschöpfen der bestehenden Möglichkeiten für Berichtsprüfung angesichts fehlender Audits und Evaluierungen (Digitalisierung von Belegen, remote audits/evaluations, Preisvergleiche)





## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

### Risiken bei Projekten

**Ihre Fragen und Anmerkungen** zu diesem Korruptionsrisiko:

- ✓ Wie ist Ihre Perspektive darauf?
- ✓ Wie gehen Sie in Ihrer Organisation mit dem Risiko um?

## Inhalte des Webinars

1. Was ist Korruption?
2. Welche Korruptionsrisiken in der Projektarbeit gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?
  - Korruptionsrisiken im Länderkontext
  - Korruptionsrisiken beim Partner vor Ort
  - Korruptionsrisiken bei Projekten
  - **Korruptionsrisiken bei der eigenen Organisation**
  - Korruptionsrisiken durch die Zusammenarbeit der eigenen Organisation mit dem Partner vor Ort
3. Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen?



## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

**Risiken bei der eigenen Organisation:** Verletzung der Sorgfalts- und Informationspflichten auf Ebene der Leitung, Betrug durch Mitarbeitende

### **Indikatoren:**

- Weniger systematische Umsetzung von organisationseigenen Regeln
- Aufsetzen von neuen, situationsbedingten Regeln (ggf. geringere Antikorruptionsstandards)
- Eingeschränkte Umsetzungsmöglichkeiten des eigenen Antikorruptionssystems
- Weniger organisationseigenes Monitoring



## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

**Risiken bei der eigenen Organisation:** Sorgfalts- und Informationspflicht, Betrug

**Angemessene Reaktion I** vonseiten der deutschen Organisation

- Einhalten des Vier-Augen-Prinzips bei Umwidmungen und Weiterfinanzierungen von Partnern/Projekten
- Unterstützung von Mitarbeitenden in psychisch belastenden Arbeitssituationen

## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

**Risiken bei der eigenen Organisation:** Sorgfalts- und Informationspflicht, Betrug

**Angemessene Reaktion II** vonseiten der deutschen Organisation

- Simplifiziertes Projektbewilligungsverfahren als Ausnahme: einfachere Antrags-/Berichtsformulare; verkürzte Bewilligungszeiträume; geringere Beträge
- Beibehaltung der Regelungen zu Ausschreibungen (Vergabe)
- Bei wachsendem Mitteldurchfluss ggf. Einstellen von mehr Mitarbeitenden



## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

### **Risiken in der eigenen Organisation**

**Ihre Rückmeldungen aus dem Chat zu diesem Korruptionsrisiko:**

- ✓ Wie ist Ihre Perspektive darauf?
- ✓ Wie gehen Sie in Ihrer Organisation mit dem Risiko um?

## Inhalte des Webinars

1. Was ist Korruption?
2. Welche Korruptionsrisiken in der Projektarbeit gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?
  - Korruptionsrisiken im Länderkontext
  - Korruptionsrisiken beim Partner vor Ort
  - Korruptionsrisiken bei Projekten
  - Korruptionsrisiken bei der eigenen Organisation
  - **Korruptionsrisiken durch die Zusammenarbeit der eigenen Organisation mit dem Partner vor Ort**
3. Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen?



## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

### **Risiken durch die Zusammenarbeit der eigenen Organisation mit dem Partner vor Ort**

- Unterschiedliche Risikoeinschätzung
- Verspätete Auszahlung/Zahlungsstopp an den Partner vor Ort
- Zweckentfremdung der Projektgelder durch den Partner entgegen der Vereinbarung
- Liquiditätsfalle: keine Rechnungsabgrenzung zwischen den einzelnen Projekten
- Überforderung des Partners durch Überförderung





## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

**Risiken durch die Zusammenarbeit der eigenen Organisation mit dem Partner vor Ort**

**Indikatoren:** keine/fehlende/widersprüchliche Aussagen vonseiten der eigenen Organisation gegenüber den Partnern; mangelndes Monitoring; kein Auditing

## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

### **Risiken durch die Zusammenarbeit der eigenen Organisation mit dem Partner vor Ort**

#### **Angemessene Reaktion I** vonseiten der deutschen Organisation

- Klare Kommunikation über die Regelungen in der eigenen Organisation
- Reflexion der eigenen Praxis in der eigenen Organisation: Förderpolitik und Arbeitsbedingungen (Reflexion der Krisenbewältigungsstrategien/-dynamiken in der Organisation und beim Partner)

## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

### **Risiken durch die Zusammenarbeit der eigenen Organisation mit dem Partner vor Ort**

#### **Angemessene Reaktion II** vonseiten der deutschen Organisation

- Deklaration der Ausnahme als Ausnahme: klare Kommunikation an die eigene Organisation und die Partner: Rückkehr zu den Standards nach Beendigung der Krise
- Ausschöpfen der bestehenden Möglichkeiten für Berichtsprüfung angesichts fehlender Audits und Evaluierungen



## 2. Welche Korruptionsrisiken gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?

**Risiken durch die Zusammenarbeit der eigenen Organisation mit dem Partner vor Ort**

**Ihre Rückmeldungen aus dem Chat zu diesem Korruptionsrisiko:**

- ✓ Wie ist Ihre Perspektive darauf?
- ✓ Wie gehen Sie in Ihrer Organisation mit dem Risiko um?

## Inhalte des Webinars

1. Was ist Korruption?
2. Welche Korruptionsrisiken in der Projektarbeit gibt es und wie kann man angemessen darauf reagieren?
  - Korruptionsrisiken im Länderkontext
  - Korruptionsrisiken beim Partner vor Ort
  - Korruptionsrisiken bei Projekten
  - Korruptionsrisiken bei der eigenen Organisation
  - Korruptionsrisiken durch die Zusammenarbeit der eigenen Organisation mit dem Partner vor Ort
3. **Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen?**



### 3. Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen?

#### **Der Informations- und Sorgfaltspflicht nachkommen**

- Volatile Situation: täglich neue Informationen/Regelungen
- Erhöhte Korruptionsrisiken durch eingeschränkte Personalressourcen und mangelnde Reisemöglichkeiten
- Bedingte Möglichkeit zur Minimierung der Korruptionsrisiken durch etablierte Mechanismen (z.B. Antikorruption in der humanitären Hilfe) und aufgrund mangelnden Personals

### 3. Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen?

#### **Wesentliche Elemente des eigenen Antikorruptionssystems beibehalten**

- ▶ Vier-Augen-Prinzip bei Neubewilligung/Umwidmung von Projekten
- ▶ Ausstellen von Projektverträgen mit allen Anforderungen
- ▶ Narrative und finanzielle Berichte als wichtigster Nachweis
- ▶ Abstimmung aller Abweichungen vom Vereinbarten
- ▶ Nachgehen von Verdacht auf Mittelfehlverwendung (ggf. Rückforderung)



### 3. Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen?

#### Mindeststandards von Antikorruption einhalten

##### Vorbeugen

- **Risikoanalyse**
- Kodizes/**Richtlinien**
- Prozesse und Zuständigkeiten
- **Interne und externe Kommunikation**
- Trainings und Schulungen

##### Erkennen

- Interne und externe Kontrollen
- **Meldesystem**

##### Reagieren

- Fallmanagement und Sanktionierung: **Einzelfallverfolgung**
- Auswertung und Berichterstattung





TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL  
Deutschland e.V.

Der TI Leitfaden zur Selbsteinschätzung des organisationseigenen  
Antikorruptionssystems ist abrufbar unter  
[www.transparency.de/themen/entwicklungszusammenarbeit](http://www.transparency.de/themen/entwicklungszusammenarbeit)