



## **POSITIONSPAPIER**

Arbeitsgruppe zur Korruptionsbekämpfung  
in der Entwicklungszusammenarbeit  
und humanitären Hilfe

## **Impressum**

Transparency International Austria  
Verein zur Korruptionsbekämpfung

Gertrude-Fröhlich-Sandner-Straße 1 / Top 13  
A-1100 Wien

Tel.: +43 1 960 760

Fax: +43 1 960 760 760

[office@ti-austria.at](mailto:office@ti-austria.at)

[www.ti-austria.at](http://www.ti-austria.at)

Jahr der Veröffentlichung: 2021

Für den Inhalt verantwortlich: Vorstandsvorsitzende Prof. Eva Geiblinger

& stellvertretender Vorstandsvorsitzender Dr. Alexander Picker

Leiter der Arbeitsgruppe: Mag. Thomas Tschiggerl MBA, MA

Projektmitarbeit: Geschäftsstellenleiter Luca Mak LL. M. (WU), Mirjam Wilfing

# PROBLEMSTELLUNG

Weltweit sind Millionen von Menschen aufgrund von Armut, Naturkatastrophen und bewaffneten Konflikten auf Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe angewiesen. Internationale Hilfsorganisationen werden dort tätig, wo die Not der Bevölkerung am größten ist. Sie arbeiten unter äußerst schwierigen Bedingungen und können bei der Umsetzung ihrer Aktivitäten mit unterschiedlichen Formen von Korruption in Berührung kommen. Korruption ist für Hilfsorganisationen ein ernst zu nehmendes Risiko, welches negative Auswirkungen auf einzelne Projekte oder ganze Länderaktivitäten haben kann. Auftretende Fälle von Korruption können zu erheblichen finanziellen Schäden und beträchtlichen Reputationsverlusten führen.



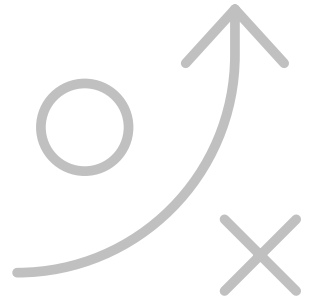
# ZIELSETZUNG

Die Korruptionsbekämpfung in der Entwicklungszusammenarbeit und humanitären Hilfe hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. In Österreich betreibt Transparency International Austria auf diesem Gebiet eine eigene Arbeitsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern namhafter Organisationen aus diesem Bereich. Ziel der Arbeitsgruppe ist, eine proaktive Auseinandersetzung mit Korruption zu fördern, eine Diskussionsplattform zum regelmäßigen Informationsaustausch zu bieten und Fachexpertise zu unterschiedlichen Themenschwerpunkten zu vermitteln.

Mit dem vorliegenden Positionspapier möchte Transparency International Austria auf die enorme Bedeutung und Notwendigkeit der Korruptionsbekämpfung in der Entwicklungszusammenarbeit und humanitären Hilfe aufmerksam machen und konkrete Maßnahmenempfehlungen zu Prävention, Früherkennung und angemessenen Reaktion auf korrupte Handlungen aussprechen. Die Empfehlungen sollen Organisationen dabei helfen, Transparenz, Rechenschaftspflicht und Integrität in allen Bereichen einer Organisation fest zu verankern, proaktiv gegen Korruption vorzugehen und Korruption langfristig auf ein Minimum zu reduzieren. Transparency International Austria stützt sich dabei auf die Erkenntnisse sowie Inhalte der Arbeitsgruppe, aber auch auf eigene Erfahrungswerte.



# MASSNAHMEN- EMPFEHLUNGEN



## 1 Umsetzung von Anti-Korruptionsstrategien!

TI-Austria empfiehlt die Entwicklung, Umsetzung und laufende Weiterentwicklung von Anti-Korruptionsstrategien, die alle Bereiche und Ebenen der Organisation umfassen. Erfolgreiche Anti-Korruptionsstrategien benötigen klare Zielsetzungen, konkrete Maßnahmenpläne, ausreichend Ressourcen und glaubwürdiges Commitment. Strategien zur Korruptionsbekämpfung steigern die Effizienz von Arbeitsprozessen, senken Kosten, erhöhen finanzielle Mittel und stärken die Kapazitäten für die Umsetzung von Projekten und Programmen.

### TI-Austria Praxistipp:

- ✓ Erarbeiten Sie für Ihre Anti-Korruptionsstrategien wirkungsvolle Maßnahmen zur Prävention, Früherkennung und angemessenen Reaktion auf korrupte Handlungen.
- ✓ Erstellen Sie Aktionspläne mit klaren Verantwortlichkeiten, die dafür sorgen, dass Maßnahmen auch fristgerecht umgesetzt werden.

# 2 Korruption zum Thema machen!

TI-Austria empfiehlt eine proaktive Auseinandersetzung, Enttabuisierung und offene Kommunikation von Korruption. Organisationen benötigen eine Organisationskultur, die auf Vertrauen basiert, höchste ethische Standards und Integrität fördert sowie eine offene Diskussion über Korruption erlaubt. Nur ein proaktiver Umgang mit Korruption führt zu wirkungsvollen Anti-Korruptionsstrategien, stärkt die Glaubwürdigkeit, beugt Medienskandalen vor und erhöht das Vertrauen in eine Organisation.

## TI-Austria Praxistipp:

- ✓ Sprechen Sie das Phänomen Korruption und den richtigen Umgang damit bewusst an.
- ✓ Fördern Sie eine proaktive Auseinandersetzung mit Korruption gleich zu Beginn neuer Geschäftsbeziehungen, Projektpartnerschaften oder Arbeitsverhältnissen.
- ✓ In der internen Kommunikation sollte Korruptionsbekämpfung in alle Bereiche der Kommunikation aufgenommen werden und eine Speak-Up Kultur ermöglichen.





# 3 Mitarbeiter:innen als Schlüssel zum Erfolg!

TI-Austria empfiehlt umfassende Schulungsmaßnahmen und die Einbindung von Mitarbeiter:innen in die Entwicklung, Umsetzung und laufende Weiterentwicklung von Anti-Korruptionsstrategien. Die eigenen Mitarbeiter:innen sind der Schlüssel zum Erfolg einer funktionierenden Strategie. Sie sollten sich der Vorteile von integrem Verhalten klar bewusst sein und eine Vorbildrolle einnehmen. Wirkungsvolle Korruptionsbekämpfung findet auch in den Köpfen der Mitarbeiter:innen statt und spiegelt sich in deren Handlungen wider. Erfolg und Misserfolg sind letztendlich davon abhängig, ob Integrität auch tatsächlich gelebt wird. Gelingt es nicht, die eigenen Mitarbeiter:innen von integrem Handeln zu überzeugen, werden Anti-Korruptionsstrategien nicht die gewünschten Ergebnisse liefern.

## TI-Austria Praxistipp:

- ✓ Schaffen Sie für Ihre Mitarbeiter:innen einen angstfreien Raum, in dem offen über Korruption gesprochen werden kann.
- ✓ Ermöglichen Sie regelmäßige Anti-Korruptionsschulungen für Mitarbeiter:innen in den Büros in Österreich und den Projektländern. Die Schulungen sollten eine allgemeine Sensibilisierung und Bewusstseins-schaffung beinhalten sowie den Mehrwert von integrem Handeln vermitteln.
- ✓ Kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeiter:innen offen, transparent, verständlich und vor allem regelmäßig über das Thema Korruption.
- ✓ Zeigen Sie Ihren Mitarbeiter:innen, wie sie sich in schwierigen Situationen verhalten sollen, welche Hilfestellungen es gibt und an wen sie sich bei Fragen wenden können.
- ✓ „Change of Mindset“, zeigen Sie Ihren Mitarbeiter:innen den Mehrwert von integrem Verhalten auf und wie sie persönlich davon profitieren.

# 4 Maßnahmen zur Korruptionsprävention

TI-Austria empfiehlt, gezielt in Maßnahmen zur Prävention von Korruption zu investieren und dafür ausreichend Ressourcen für eine langfristige Ausrichtung bereitzustellen. Die Entwicklung effektiver Präventionsmaßnahmen sollte auf risikobasierten Ansätzen beruhen, bei denen Problembereiche identifiziert, Prioritäten festgelegt und gezielt Lösungsansätze zur Prävention korrupter Handlungen erarbeitet werden. „Prevention is better than cure“, präventive Maßnahmen ermöglichen, dass korrupte Handlungen gar nicht erst stattfinden und sind eine kostengünstige Alternative zu den finanziellen Schäden und Reputationsverlusten verursacht durch Korruption.

## TI-Austria Praxistipp:

- ✓ Erstellen Sie Maßnahmen zur Prävention anhand identifizierter und priorisierter Korruptionsrisiken und orientieren sich somit am tatsächlichen Bedarf.
- ✓ Bestimmen Sie Ihre Risikotoleranz unter Berücksichtigung von Kosten-Nutzen Überlegungen.
- ✓ Gestalten Sie Prozesse in Ihrer Organisation effizienter, indem Sie Transparenz erhöhen, Verantwortlichkeiten zuweisen und Zuständigkeiten klar festlegen.







## 5 Eigene Risiken kennen und reduzieren!

TI-Austria empfiehlt die systematische Identifizierung, Analyse, Bewertung und Minimierung von Korruptionsrisiken zu einem festen Bestandteil der Organisationsteuerung und Programmplanung zu machen. Das Management von Korruptionsrisiken sollte auf allen Ebenen der Organisation Anwendung finden und die Besonderheiten der Schwerpunktländer und Programminhalte berücksichtigen. Erst wenn die eigenen Risikobereiche bekannt sind, können zielgerichtete Maßnahmen erstellt werden und ermöglichen dadurch wirksamere Anti-Korruptionsstrategien.

### TI-Austria Praxistipp:

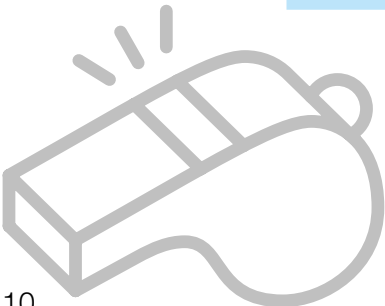
- ✓ Nutzen Sie bei der Erstellung zielgerichteter Maßnahmen zur Risikominimierung den Erfahrungsaustausch mit anderen Organisationen.

# 6 Korrupte Handlungen früh erkennen!

TI-Austria empfiehlt Maßnahmen zur Früherkennung, faire Untersuchungen und die lückenlose Aufklärung von Verdachtsfällen. Regelmäßige Audits und deren Nachbereitung sowie interne Untersuchungen mit standardisierten Prozessen sind wichtig, um eine ordnungsgemäße Verwendung aller Ressourcen sicherzustellen. Dadurch können Organisationen auftretende Korruptionsrisiken rechtzeitig erkennen und beseitigen. Die Einrichtung von Hinweisgebersystemen geben die Möglichkeit, Verstöße oder korrupte Handlungen anonym und einfach zu melden. Die Arbeitsweise der Organisation wird dadurch transparenter und Schwachpunkte können rechtzeitig erkannt und beseitigt werden.

## TI-Austria Praxistipp:

- ✓ Vertrauliche Meldekanäle sollten nicht nur den eigenen Mitarbeiter:innen zugänglich sein, sondern auch Geschäftspartner:innen und den Bezieher:innen von Hilfeleistung vor Ort.
- ✓ Erwähnen Sie in Ihrem „Code of Conduct“ was meldepflichtig ist und was nicht.





# 7 Eigene Anti-Korruptionstrategien transparent machen!

TI-Austria empfiehlt, den gegenseitigen Erfahrungsaustausch im Kampf gegen Korruption zu fördern und eigene Lösungswege zugänglich zu machen. Die Offenlegung unterschiedlicher Vorgehensweisen und Lösungsansätze ermöglicht voneinander zu lernen, eigene Strategien zu verbessern und stärkt das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Handlungsfähigkeit einer Organisation.

## TI-Austria Praxistipp:

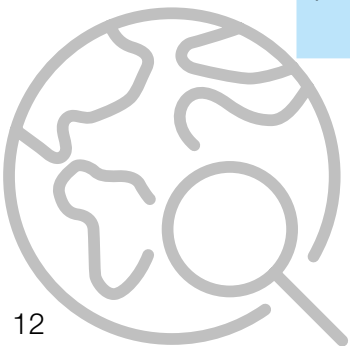
- ✓ Gehen Sie proaktiv und mit gutem Beispiel voran. Teilen Sie Ihre Erfahrungen und Strategien mit anderen Organisationen und berücksichtigen Sie Ihre Anti-Korruptionsstrategie auch in der externen Kommunikation.
- ✓ Jede Organisation ist mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. Durch den gegenseitigen Erfahrungsaustausch kann viel voneinander gelernt werden. Gemeinsam lassen sich Risiken einfacher identifizieren und mögliche Lösungsansätze erarbeiten.

# 8 Globale und lokale Handlungsansätze!

TI-Austria empfiehlt eine globale Ausrichtung von Anti-Korruptionsstrategien, die auch eine Berücksichtigung lokaler Besonderheiten erlaubt. Je nach Kontext, verfügbarer Ressourcen oder der jeweiligen Organisationsstruktur können zentrale oder dezentrale Steuerungsansätze gewählt werden. Gerade bei größeren Projekten und Länderschwerpunkten mit langfristiger Ausrichtung sollten lokale Handlungsansätze Anwendung finden.

## TI-Austria Praxistipp:

- ✓ Beachten Sie, was Menschen im Projektland im Kampf gegen Korruption zum Umdenken bewegt.
- ✓ Orientieren Sie sich nicht an Verboten, sondern zeigen Sie die Vorteile von integrem Verhalten auf.
- ✓ Finden Sie heraus, was in dem jeweiligen Projektland integrires Verhalten ausmacht.
- ✓ Beachten Sie was Korruption für die lokale Bevölkerung bedeutet.





## 9 Auf Korruptionfälle reagieren!

TI-Austria empfiehlt bei auftretenden Korruptionfällen eine konsequente Reaktion mit eindeutigen Konsequenzen, um Fehlverhalten zu ahnden und Schwachstellen zu beheben. Organisationen benötigen entsprechende Mechanismen, um eine rasche, objektive und vollständige Aufklärung zu gewährleisten. Etwaige Sanktionierungen sollten wirksam, verhältnismäßig und abschreckend sein.

### TI-Austria Praxistipp:

- ✓ Erstellen Sie einen Krisenplan für das Eintreten von Korruptionfällen, damit Sie in Krisensituationen angemessen handeln.
- ✓ Ermöglichen Sie eine rasche Reaktion auf Korruptionfälle sowie die Möglichkeit, sofortige Konsequenzen zu ziehen, wie etwa die Beendigung von Projektverträgen, Beschäftigungsverhältnissen oder gesamten Länderaktivitäten.

# 10 Learning by doing!

TI-Austria empfiehlt Anti-Korruptionsstrategien kontinuierlich auf ihre Wirksamkeit hin zu prüfen und laufend weiterzuentwickeln. Monitoring und Evaluierung Systeme können anhand messbarer Indikatoren Daten generieren, deren Evaluierung zeigt, ob gewünschte Zielsetzungen auch erreicht werden. M&E Systeme geben Informationen zu Risiken, Nutzen und Schwächen bestehender Anti-Korruptionsmaßnahmen und liefern die Entscheidungsgrundlage für Verbesserungen.

## TI-Austria Praxistipp:

- ✓ M&E Systeme sollten ein fester Bestandteil jeder Anti-Korruptionsstrategie sein und bereits in der Entwicklungsphase einer Strategie mitberücksichtigt werden.
- ✓ M&E Systeme verwenden die Ergebnisse der Evaluierung, um Anti-Korruptionsstrategien wirkungsvoller zu machen und liefern wichtige Informationen über potenzielle Stärken und Schwächen während des gesamten Strategiezyklus.



# UNTERSTÜTZEN SIE TI-AUSTRIA

Werden Sie Mitglied von TI-Austria und stärken Sie  
die Koalition gegen Korruption mit Ihrer Spende!  
TI-Austria ist Träger des Österreichischen Spendengütesiegels.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an **office@ti-austria.at**  
oder besuchen Sie unsere Website **www.ti-austria.at**.  
Formulare für die Aufnahme als Mitglied stehen zum Download bereit.

**Spendenkonto:**

Transparency International – Austrian Chapter

IBAN: AT66 2011 1283 4772 4400

BIC/Swift: GIBAATWW

