



## Antikorruption als Teil des Integritätsmanagements der GTZ

### Was bedeutet Antikorruption für die GTZ?

Organisationen der bi- und multilateralen Entwicklungszusammenarbeit haben seit Ende der 1990er Jahre Strategien und Konzepte für die Korruptionsprävention und -bekämpfung in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) entwickelt. Einerseits aufgrund der Hinwendung zu Governance-Fragen in der EZ, andererseits aber auch durch eine gewachsene Aufmerksamkeit für das Thema in der Öffentlichkeit und der Wissenschaft. Mittlerweile anerkannt ist die Erkenntnis, dass Korruption eines der größten Entwicklungshindernisse in Partnerländern ist.

Nach Schätzungen des Weltbankinstituts von 2001 wird vermutet, dass weltweit jährlich US\$1 Billion (=1000 Millionen) allein an Bestechungsgeldern verloren geht. Nachweisliche Wechselwirkungen zwischen dem Ausmaß von Korruption und der Erreichung der Millenniumsentwicklungsziele wie z.B. die Kindersterblichkeit zu reduzieren unterstreichen die Bedeutung von Antikorruption für eine nachhaltige Entwicklung. Dabei gilt es, Antikorruption sowohl als Teil von Governance-Prozessen in Partnerländern zu stärken als auch die eigenen eingesetzten Mittel zu schützen.

Die GTZ als Anbieter von Technischer Zusammenarbeit mit dezentralen Strukturen stellt sich diesen Herausforderungen auf mehreren Ebenen. Bilaterale Vorhaben setzen explizit und implizit Antikorruptionsmaßnahmen gemeinsam mit dem Partner um. Das Sektorvorhaben Antikorruption und Integrität berät das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) bei der Umsetzung von Antikorruptionsreformen, während das interne Integritätsmanagement der GTZ durch die Integritätsinfrastruktur, unter Federführung des Integritätsberaters, umgesetzt wird.

Dieses Factsheet stellt das Integritätsmanagementsystem der GTZ vor und zeigt Anlaufstellen für Mitarbeiter/-innen und Externe auf.

### Das Integritätsmanagementsystem der GTZ

Als Integritätsmanagement ist die systematische Gestaltung der Kultur eines Unternehmens zur Verhinderung unternehmensschädigender Handlungen durch Mitarbeiter/-innen oder Management zu verstehen. Es beruht primär auf verhaltens- und werteorientierten Präventionsmaßnahmen; Leitprinzipien sind Selbstverantwortung und Sozialkontrolle.

### Was ist eigentlich Korruption?

Unter Korruption wird gemeinhin das Verhalten von Menschen verstanden, die mit öffentlichen oder privaten Aufgaben betraut sind, ihre Pflichten aber nicht respektieren, um ungerechtfertigte Vorteile zu erlangen. Zu den Erscheinungsformen von Korruption gehören unter anderem Bestechung, Unterschlagung, Veruntreuung, Ämterpatronage und Vetternwirtschaft.

*Quelle: BMZ, 2009. Korruption vorbeugen – Transparenz fördern: Was tut die deutsche Entwicklungspolitik*

Korruption darf nicht mit Verfahrensfehlern verwechselt werden. Nicht jede falsche Entscheidung ist eine korrupte Entscheidung und nicht jede korrupte Entscheidung ist eine verfahrensverletzende Entscheidung.

Ein gutes Integritätsmanagement kombiniert Kontrolle und Eigenverantwortung, einen integrierten Veränderungsprozess und eine mehrdimensionale Ansprache aller Mitarbeiter/-innen.

Seit 1993 steigen die Anstrengungen der GTZ, Korruption durch den Ausbau eines Integritätsmanagements entgegenzutreten, das den Spezifika des Unternehmens gerecht wird. Das traditionelle Vorgehen, wirtschaftskriminelles Verhalten innerhalb eines Unternehmens durch eine verstärkte Kontrolle zu unterbinden, steht im Gegensatz zu selbstständiger und autonomer Arbeit, die in der GTZ unerlässlich ist.

## Grundsätze integeren Verhaltens

Die Grundsätze integeren Verhaltens leiten sich aus den in unserer Unternehmens-Identität definierten gemeinsamen Werten ab. Wir, die Mitarbeiter/-innen der GTZ leben diese Grundsätze selbst und erwarten dies auch von unseren Auftragnehmern. Von unseren Projektpartnern und Zielgruppen wünschen wir, dass sie unsere Grundsätze respektieren. Wir lassen uns von folgenden Prinzipien leiten:

**GLEICHBEHANDLUNG** – Wir gestalten unsere Zusammenarbeit mit anderen Menschen ohne Ansehen von Geschlecht, Hautfarbe, Religion, Kultur, Bildung, gesellschaftlicher Herkunft oder Nationalität.

**VERTRAGS- UND GESETZESTREUE** – Wir erfüllen unsere Vereinbarungen und Verträge. Wir beachten die Gesetze in Deutschland und in unseren Partnerländern.

**TRANSPARENZ** – Wir sorgen dafür, dass unser Handeln und unsere Beweggründe verständlich und nachvollziehbar sind.

**LOYALITÄT** – Wir verhalten uns loyal zum Unternehmen. Dies beinhaltet für uns auch konstruktive Kritik, die wir in angemessener Form und offen innerhalb der GTZ äußern.

**VERTRAULICHKEIT** – Wir behandeln geschäftliche Informationen vertraulich, wenn sie ihrer Bedeutung nach Verschwiegenheit erfordern oder diese ausdrücklich verlangt wird.

**PARTNERSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT**  
Wir arbeiten mit unseren Geschäftspartnern, Projektpartnern und Zielgruppen vertrauensvoll, fair und zuverlässig zusammen. Das gilt auch für unser Verhalten gegenüber unseren Kolleg/-innen. Dabei ist der konstruktive Umgang mit Konflikten wichtiger Teil unserer Arbeit.

**UMGANG MIT INTERESSENKONFLIKTEN**  
In unserer Arbeit können Konflikte zwischen unseren persönlichen Interessen und den Unternehmensinteressen der GTZ bzw. denen unserer Geschäftspartner, Projektpartner und Zielgruppen entstehen. Diese Interessenkonflikte legen wir unverzüglich der bzw. dem Vorgesetzten offen und lösen sie in einer für alle Beteiligten nachprüfbar und nachvollziehbaren Art und Weise. Wir lassen die notwendige Umsicht walten um Geschäftliches von Privatem zu trennen.

Integrität in der GTZ umfasst mehr als Anti-Korruption und bedeutet die Verankerung von Standards, Werten und Leitlinien, z.B. zum Umweltschutz.

Als Bundesunternehmen folgt die GTZ der Richtlinie der Bundesregierung zur Korruptionsprävention innerhalb der Verwaltung. Die Umsetzung der Richtlinie erfolgt zentral durch die allgemeine Gültigkeit der Grundsätze integeren Verhaltens (GiV) und durch die regelmäßige Aktualisierung des konsolidierten Regelsystems Orientierungen und Regeln (OuR).

Die Einhaltung der Regeln wird u.a. durch die Integritätsinfrastruktur gewährleistet. Sie besteht aus dem Integritätskomitee, dem Integritätsausschuss, dem Integritätsberater und dem Ombudsmann, der auch anonymisierte Hinweise entgegennimmt.

## Integritätsinfrastruktur der GTZ

Das **Integritätskomitee** besteht aus dem für das Thema Integrität zuständigen Geschäftsführer, der Leitung des Kaufmännischen Bereiches, und der Leitung des Personalbereiches und ist als höchste Instanz und Entscheidungsgremium für alle integritätsrelevanten Fragen zuständig.

Dieses Gremium hat einen für alle Mitarbeiter /-innen gültigen Verhaltenskodex – die „**Grundsätze integeren Verhaltens (GiV)**“ – entwickelt und verabschiedet.

Der **Integritätsausschuss** – bestehend aus dem Integritätsberater, den Leitungen des Personalbereichs, den Stabsstellen Revision und Recht – ist für die Ermittlung und Verfolgung von integritätsrelevanten Fällen zuständig.

Der **Integritätsberater** der GTZ ist Ansprechpartner für alle Mitarbeiter/-innen, Führungskräfte, die Geschäftsführung und Externe. Er ist weisungsunabhängig; er ist direkt dem verantwortlichen Geschäftsführer unterstellt, berichts- aber nicht rechenschaftspflichtig und unter folgender E-Mail zu erreichen:

*[Integrity-Mailbox@gtz.de](mailto:Integrity-Mailbox@gtz.de)*

Eine weitere Kontaktperson ist der **Ombudsmann** der GTZ, ein externer Rechtsanwalt, der Hinweise zu nicht integerem Verhalten entgegen nimmt und weiter verfolgt. Er ist „von Berufs wegen“ zur Verschwiegenheit verpflichtet und unter folgender E-Mail zu erreichen:

*[ombuds@risk-communication.de](mailto:ombuds@risk-communication.de)*

Zusätzlich verfügt das Unternehmen über ein die Korruptionsprävention und -bekämpfung einschließendes, aber auch weit darüber hinausgehendes System. So sind weitere Instrumente zur Aufdeckung und Prävention von Korruption die von den Führungskräften auszuübenden Kontrollen, Regelungen wie die Funktionstrennung, das Vier-Augen-Prinzip und die Stabsstelle Revision.

Regelmäßige Schulungen von neuen Mitarbeiter/-innen runden das Konzept ab.

Besondere Maßnahmen zur Korruptionsprävention werden ebenfalls im Vergabebereich der GTZ ergriffen, beim Einkauf von Sachgütern und beim Abschluss von Verträgen mit Einzelpersonen und Beratungsfirmen in der Zentrale und in den Länderbüros. Als Maßnahmen zur Korruptionsprävention existieren beispielsweise Transparenz der Entscheidungen, Vorrang der öffentlichen Ausschreibung sowie grundsätzliche Trennung von Planung, Vergabe und Abrechnung. In allen Verträgen werden Antikorruptionsklauseln verwendet. Bei der Vergabe von Aufträgen unterzeichnen die Auftragnehmer der GTZ eine Integritätsvereinbarung.

Als weitere Maßnahme zur Korruptionsprävention wird die Personalrotation in als besonders gefährdet ausgewiesenen Bereichen empfohlen. Sollte eine Rotation aus nachvollziehbaren Gründen nicht stattfinden können, so werden weitere kompensatorische Maßnahmen ergriffen.

### Die richtigen Dinge richtig tun

Das Integritätsmanagement der GTZ entwickelt sich stetig weiter und passt sich äußeren und inneren Einflüssen an. So sind z.B. seit Einführung der GiV (2001) zahlreiche Einzelmaßnahmen zur deren Implementierung und zur internen und externen Evaluierung durchgeführt worden. Im September 2008 prüfte der Bundesrechnungshof die Korruptionsrichtlinien der GTZ und ihre Compliance zu der Richtlinie der Bundesregierung. Das Ergebnis war zufriedenstellend. Parallel dazu werden ein steigender Beratungsbedarf und eine erhöhte Bedeutung der Thematik auf Partnerseite festgestellt, was zu einer konzeptionellen Bearbeitung im Bereich Planung und Entwicklung führt.

### Hartmut Rundes Faustregeln zur Selbsteinschätzung:

- Verstößt die von mir beabsichtigte oder geplante Handlung gegen ein Gesetz? Mit welchem Sicherheitsgrad kann ich dies ausschließen?
- Was wäre, wenn alle so handelten wie ich bzw. wir gerade gehandelt haben / vorhaben zu handeln? Was wäre, wenn es zur Regel würde und im Wertekodex stünde?
- Was wäre, wenn die Presse einen Bericht darüber bringen würde?
- Wie würde ich mich fühlen, wenn Kolleg/-innen und Vorgesetzte von meinem Verhalten wüssten? Unwohl, unsicher?

- Was wären die Konsequenzen meiner beabsichtigten Handlung für alle Beteiligten?
- Welche Auswirkungen könnte mein Handeln für meinen Ruf und den meines Arbeitgebers haben?
- Wenn ich mein Vorhaben umsetze, kann ich darüber morgen stolz meinen Kindern berichten?

### Wie reden wir mit Partnern über Korruption?

Integritätsmanagement in der GTZ heißt auch, Vorbild für notwendige Reformen in Partnerinstitutionen zu sein. Wird z.B. die Durchsetzung der Antikorruptionsklauseln und der Verhaltensrichtlinien bei Partnern eingefordert und vorgelebt, kann dies eine Übernahme der Grundsätze oder der Diskussion zur Unternehmenskultur in der Partnerinstitution anregen. Ein funktionierendes Integritätsmanagement im Sinne von Antikorruption muss im gesamtgesellschaftlichen Kontext verstanden werden. Die Entwicklungen in einzelnen Regionen, ja sogar Ländern können sehr unterschiedlich sein und erfordern eine Anpassung von Integritätsmanagement an den jeweiligen Kontext. Einige Länderbüros verfolgen innovative Ansätze zur Umsetzung der GiV in ihrem Länderkontext, unter ihnen Bangladesch.

### Fallstudie Bangladesch

Vielfach arbeitet die GTZ in Ländern mit hoher Korruption, die Mitarbeitern/-innen im Arbeitsalltag immer wieder begegnet. Das GTZ Büro Bangladesch hat daher eine Arbeitsgruppe zur Korruptionsprävention gegründet. Ziel ist es, Mitarbeitern/-innen zu helfen, Korruptionsrisiken frühzeitig zu erkennen und Möglichkeiten aufzuzeigen, damit umzugehen. Zunächst wurden über eine anonyme Umfrage typische Risiken in der täglichen Arbeit identifiziert. Die Umfrage wurde von einer nationalen Gutachterin durchgeführt und ausgewertet. Nun sollen die für die identifizierten Situationen relevanten GTZ Regeln von der Arbeitsgruppe leserfreundlich zusammengestellt und wo nötig ergänzt werden. Über eine Serie von Workshops werden die identifizierten Situationen dann mit Hilfe von Fallbeispielen diskutiert mit dem Ziel die Mitarbeiter/-innen zu sensibilisieren.

Die vorhandenen internen Regelungen zum Schutz der eingesetzten Mittel und der eigenen Glaubwürdigkeit sind jedoch klar und unabdingbar. Daher ist es unangebracht, Korruption als Thema im Partnerdialog zu vermeiden. Korruption und Antikorruption sollten jedoch nicht um ihrer selbst Willen diskutiert werden. Im Vordergrund steht die Effizienz und Effektivität der Entwicklungszusammenarbeit. Eckpfeiler von Antikorruption wie Transparenz, Integrität, Rechenschaftspflicht und Partizipation können dabei als Ausgangspunkte für den Partnerdialog genutzt werden.



## Die vier Prinzipien von Antikorruption

### 1. Transparenz

Information ist Macht. Macht kann missbraucht werden. Zugang zu Information kann dies reduzieren. Im Grunde geht es bei Transparenz um den Abbau von Informationsasymmetrien, die Korruption erst ermöglichen.

*Leitfragen: An welchen Stellen wäre zusätzliche Information wichtig? Wo ist dies im Umfeld des Projekts möglich?*

### 2. Partizipation

Partizipation erfordert Interesse und Zugang zu Information. Erforderlich sind auch die notwendigen Plattformen und Schnittstellen, z.B. Verwaltung und Zivilgesellschaft, und das Wissen, wie Information und diese Schnittstellen genutzt werden können.

*Leitfragen: Können Sie einen solchen Austausch fördern? Welche Interessengruppen können Sie stärken?*

### 3. Accountability

Partizipation und Transparenz sind wichtige Bedingungen für Accountability. Darüber hinaus müssen korrupte Handlungen auch Konsequenzen nach sich ziehen. Straflosigkeit unterminiert Anstrengungen gegen Korruption.

*Leitfragen: Wie könnten Sanktionen aussehen? Wie könnte das Problem der Straflosigkeit vermindert werden?*

### 4. Integrität

Eine Integritätsinfrastruktur ist ein Teil von Maßnahmen und Instrumenten, die innerhalb von Organisationen eingesetzt werden, um u.a. Korruption zu vermeiden. Es wird unterschieden zwischen rules-based und values-based approaches. Wobei beide als komplementär betrachtet werden müssen.

*Leitfrage: Welche Instrumente können in welche Organisationsform eingeführt werden?*

## Autoren

Hartmut Runde†, Angelika Litzinger, Johanna Beate Wysluch  
*Hartmut Runde übte seit 2003 die Position des Integritätsberaters in der GTZ aus. Er ist im Verlauf der Arbeiten an dieser Publikation verstorben. Wir halten ihn in ehrendem Andenken und danken Hartmut Runde für seine herausragende Arbeit als Integritätsberater.*

## Kontakt

Integritätsberater der GTZ  
Dr. Detlev Boettcher  
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65726 Eschborn  
T +49 6196 79-3316  
F +49 6196 79-803316  
E Integrity-Mailbox@gtz.de

## Impressum

Herausgeber:  
Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn  
T +49 6196 79-0  
F +49 6196 79-1115  
E info@gtz.de  
I www.gtz.de