

Georg Cremer

Mail@georg-cremer.de

**Input für die Arbeitsgruppe Korruptionsbekämpfung der Konferenz Weltkirche,
07.09.2026**

Vorbemerkung: Meine direkten Erfahrungen mit Korruptionsrisiken in der Entwicklungszusammenarbeit habe ich zwischen 1986 und 1999 gemacht. Ich war für eine politische Stiftung in Indonesien tätig und dann bei Caritas international. Von 1998 bis 2015 habe ich regelmäßig als Lehrbeauftragter für Fragen der Korruptionskontrolle an der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich unterrichtet. Meine wissenschaftliche Befassung mit dem Thema und meine Erfahrungen liegen also länger zurück. Der Beitrag greift auf folgende Publikationen von mir zurück: Korruption begrenzen. Praxisfeld Entwicklungspolitik. 2. überarbeitete Auflage. Freiburg 2008: Lambertus; Korruption und Korruptionskontrolle. In: Jürgen Lieser, Dennis Dijkzeul (Hrsg./2013): Handbuch Humanitäre Hilfe. Heidelberg: Springer, S. 319 – 329.

1. Begriff der Korruption

Kern des sozialwissenschaftlichen Verständnisses von Korruption ist der Missbrauch anvertrauter Macht zur Erlangung eines privaten Vorteils. Auch wenn Korruption lange Zeit als vorrangiges Phänomen des staatlichen Sektors gesehen wurde, ist sie nicht auf diesen beschränkt. Auch Verantwortungsträger in der Kirche haben eine Vertrauensstellung, die sie zum privaten Vorteil missbrauchen können. Mein Input behandelt Veruntreuung, Bestechung, Erpressung und Nepotismus.

2. Korruption als „externes“ Problem

Da Entwicklungszusammenarbeit häufig in einem Umfeld fehlender Rechtssicherheit geleistet werden muss, sind Verantwortliche immer wieder Situationen ausgesetzt, in denen sie, um die Durchführung der Hilfe nicht zu gefährden, zur Mitwirkung oder Duldung einer korrupten Handlung genötigt werden. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Projektgüter oder Fahrzeuge nicht rechtzeitig ohne Bestechung der Zollbehörden in das Einsatzland gebracht werden können oder erforderliche staatliche Genehmigungen nicht ohne „Beschleunigungszahlungen“ zu erhalten sind. Wenn unter diesen Bedingungen Verantwortliche extralegalen Zahlungen leisten, dann nicht, um sich selbst missbräuchlich Vorteile zu verschaffen, sondern um extern verursachte Gefahren für die Durchführung der Hilfe abzuwehren. Unter den Bedingungen des Staatsverfalls, in denen die verbliebene Beamtenschaft keine regulären Vergütungen mehr erhält, ist dieses Problem notorisch. Mitarbeitende sollten, soweit möglich, diesbezügliche Entscheidungen nicht allein treffen und verantworten, um zumindest eine

organisationsinterne Transparenz hierüber herzustellen. Im Folgenden geht es ausschließlich um Korruption als internes Problem der Humanitären Hilfe, d.h. Mitarbeitende in den Organisationen der Humanitären Hilfe, Entscheidungsträger und Beteiligte an ihrer Durchführung missbrauchen ihre Stellung zur Erzielung extralegalen Vorteile.

3. Risiken und Formen Korruption

Spezifische Risiken in der Humanitären Hilfe

Projekte der EZ werden häufig in einem Umfeld durchgeführt, in dem Korruption ein Alltagsphänomen ist, in dem Verfahren der Transparenzsicherung, Aufdeckung und Strafverfolgung von Korruption ungenügend erfolgt und somit das Risiko, dass Verantwortliche bei Korruption eingehen, gering ist. Zudem kooperieren Beteiligte bei der Absicherung außerlegaler Praktiken. Externe Organisationen, die Programme und Projekte durchführen bzw. fördern, verfügen nur über eingeschränkte Möglichkeiten, die Defizite im institutionellen Umfeld ihrer Arbeit durch von ihnen veranlasste Kontrollen zu kompensieren.

Zudem weist die Humanitäre Hilfe spezifische Risiken auf (Ewins et.al. 2006). Man nicht nur dort helfen, wo die Bedingungen für die Durchführung günstig sind. Häufig muss Hilfe in sehr kurzer Zeit implementiert werden, dies erschwert eine Projektvorbereitung einschließlich der erforderlichen Maßnahmen der Prävention der Korruption. Kurzfristig muss Personal rekrutiert werden, das mit den örtlichen Bedingungen des Einsatzgebietes nicht vertraut ist. Lokale Partnerorganisationen sind in kurzer Zeit zu gewinnen, ohne dass eine ausreichende Organisationsentwicklung und der Aufbau ausreichender interner Kontrollstrukturen sichergestellt werden kann. Wenn verlässliche Partnerorganisationen rar sind und verschiedenste Geber in einer medial stark beachteten Krise mit ihnen zusammenarbeiten wollen, kann es auch die Gefahr der Überförderung geben, was zu zusätzlichen Risiken führt.

Veruntreuung

Verantwortliche veruntreuen, wenn sie sich Mittel, die ihnen anvertraut sind, normwidrig aneignen oder diese Mittel zu anderen Verwendungen umleiten, um daraus einen persönlichen Vorteil zu ziehen. Sofern zumindest rudimentäre Kontrollmechanismen wirksam sind, verbinden risikobewusste Akteure Veruntreuung mit gewissen Verfahren der Absicherung, die die Aufdeckung der Veruntreuung erschweren, diese Verfahren erfordern in aller Regel die Zusammenarbeit mit Dritten. Das bei weitem wichtigste Verfahren zur Absicherung einer Veruntreuung ist der so genannte Kick-back bei der Vergabe von Aufträgen. Beim Kick-back stellt der Auftragnehmer in Absprache mit dem Auftraggeber einen überhöhten Preis in Rechnung, d.h. einen Preis, der über dem Marktpreis bzw. dem Preis liegt, der bei einem ordnungsgemäßen Ausschreibungsverfahren ermittelt worden wäre. Der Auftragnehmer reicht den Aufschlag ganz oder teilweise an den (bzw. die Gruppe der) Auftraggeber zurück, der den zurückgereichten Betrag dann privat vereinnahmt. Der Kick-back ist in aller

Regel verbunden mit der Manipulation von Ausschreibungsverfahren durch Vorselektion der Bieter, durch Submissionsabsprachen oder die normwidrige Bevorzugung des Bieters, der zum Kick-back bereit ist, im Entscheidungsprozess. Das Problem, den veruntreuten Betrag zu belegen, wird beim Kick-back auf den Auftragnehmer abgewälzt, da dem Abfluss der Mittel ja der – überhöhte – Rechnungsbetrag gegenübersteht. Allein mit einer administrativen Kontrolle der Finanzunterlagen ist der Kick-back nicht nachzuweisen. Neben einer Manipulation von Lieferpreisen vor Vertragsabschluss kann der Kick-back auch über eine Akzeptanz minderwertiger Qualitäten während der Programmdurchführung erfolgen.

Eine Form der Veruntreuung insbesondere in der Humanitären Hilfe ist der Weiterverkauf von Hilfsgütern durch Projektverantwortliche; zur Absicherung werden Empfängerlisten gefälscht, um eine normkonforme Verteilung vorzutäuschen. Veruntreuung stellt es auch dar, wenn Verantwortliche die Auswahl der zu Begünstigten manipulieren und gegen eine Vorteilsgewährung Personen Hilfe zukommen lassen, die hierzu nach den Regeln des Programms nicht berechtigt sind. Eine verdeckte Form der Veruntreuung ist auch, den Einsatz von Projektgeldern zu verzögern und diese zwischenzeitlich anzulegen. Das ist insbesondere in Ländern mit hoher Inflation und damit hohen nominalen Zinsen einträglich.

Bestechung

Bei der Bestechung erhält der Bestechende (der ‚Aktive‘) vom Bestochenen (dem ‚Passiven‘) für Geld oder für ein beliebiges Gut eine Bestechungsleistung, die er sonst nicht erhalten hätte. Der Bestochene missbraucht hierbei die ihm anvertraute Macht. Die Bestechungsleistung kann beispielsweise die Manipulation eines Auswahlprozesses zugunsten des Bestechenden oder die Hilfe bei der Absicherung einer illegalen Handlung sein.

Aktive Bestechung seitens von Verantwortlichen in der Entwicklungszusammenarbeit und der Humanitären Hilfe erfolgt insbesondere, um eine Veruntreuung abzusichern, etwa wenn sie an Funktionsträger in Kontrollbehörden eine Geldzahlung leisten, damit diese einem manipulierten Ausschreibungsverfahren die korrekte Durchführung bescheinigen. Passive Bestechung erfolgt beispielsweise, wenn Verantwortliche gegen eine Bestechungssumme einen Anbieter trotz fehlender Qualifizierung in einem Ausschreibungsverfahren als Bieter zulassen oder den Entscheidungsprozess zu seinen Gunsten manipulieren.

Erpressung

Während bei der Bestechung ‚Aktiver‘ und ‚Passiver‘ einen Tausch zum gegenteiligen Vorteil (und in aller Regel zu Lasten Dritter) durchführen, wird bei der Erpressung die existentielle Abhängigkeit von Hilfesuchenden ausgenutzt. Dies ist beispielsweise gegeben, wenn legitime Begünstigte eines Hilfsprogramms ohne Zahlung keinen Zugang zu Hilfsleistungen erhalten. Dies stellt gleichzeitig eine Form der Veruntreuung dar, da dies den Nettowert der Hilfe für die Empfänger senkt. Eine

besonders krasse Form der Erpressung ist es, wenn die Gewährung der Hilfe verweigert wird, wenn Hilfesuchende nicht bereit sind, sexuelle Ausbeutung zu erdulden.

Nepotismus

Nepotismus liegt vor, wenn Verantwortliche ihre Stellung missbrauchen, um Einzelpersonen oder Gruppen normwidrig zu bevorzugen, zu denen sie in einer Beziehung der Nähe stehen, wie Angehörige ihrer Familien, ihrer ethnischen Gruppe oder Personen gleicher regionaler Herkunft, gleicher Religion oder gleicher politischer Ausrichtung. Risiken des Nepotismus in der EZ bestehen insbesondere bei der Einstellung von Personal, bei der Vergabe von Aufträgen und bei der Auswahl der zu begünstigenden Personen. Gegebenenfalls unterliegen Verantwortliche, die Personen der Nähe bevorzugen, konfligierenden Loyalitätsverpflichtungen, einerseits gegenüber den Normen der Organisation der Entwicklungszusammenarbeit und andererseits den Solidaritätsverpflichtungen gegenüber ihrem näheren Umfeld. Elemente des Nepotismus können im Umfeld, in dem Hilfe zu leisten ist, durchaus als sozial akzeptiertes Verhalten gelten. Nepotismus kann negative Folgen für die Durchführung der Arbeit haben: Das aufgrund nepotistischer Beziehungen eingestellte Personal ist für die zu leistenden Aufgaben nicht kompetent, die Bevorzugung von Auftragnehmern, zu denen eine Beziehung der Nähe besteht, führt zum überbezahlten Einkauf von Hilfsgütern oder legitime Empfänger der Hilfe werden, da ihnen diese Beziehungen fehlen, bei der Bereitstellung der Hilfe zurückgesetzt. Weiterreichende Folgen können auftreten, wenn Nepotismus das Ansehen der betroffenen Hilfsorganisation schädigt. In humanitären Krisen, die als ethnische Konflikte attribuiert werden, stehen humanitäre Organisationen unter ständiger Beobachtung, ob sie ihre Hilfe angemessen austarieren.

Kosten der Korruption

Generalisierende Aussagen darüber, welcher Anteil der Ressourcen in der Humanitären Hilfe durch Korruption dem eigentlichen Zweck entzogen wird, sind nicht möglich. Das Ausmaß hängt ab vom institutionellen Umfeld, in dem Hilfe geleistet wird, den programmspezifischen Risiken und dem Grad der Korruptionskontrolle, die in der Programmdurchführung zum Tragen kommt. Abschätzungen in einzelnen Hilfsprogrammen (die nicht generalisiert werden können) zeigen aber, dass die Verluste sehr erheblich sein können. Wichtig für das Verständnis ist, dass Korruption nicht allein ein Faktor der Verteuerung der Hilfe ist, da Ressourcen privat angeeignet werden. Wenn Verantwortliche im Rahmen einer Kick-back-Vereinbarung Baumaterialien minderwertiger Qualität akzeptieren, so kann dies die Lebensdauer der im Rahmen von Programmen erstellten Infrastruktur deutlich reduzieren. Der ökonomische Schaden einer Veruntreuung kann dann den ‚Veruntreuungsgewinn‘ der Beteiligten um ein Vielfaches übersteigen. Ein durch Nepotismus verzerrter Zugang zur Hilfe kann ethnisch attribuierte Konflikte verstärken, Erpressung von Hilfesuchenden die Reputation von Hilfsorganisationen (und ihrer Herkunftsländer) massiv schädigen.

4. Korruptionskontrolle

Prozedurale Kontrollen

In der EZ gibt es Regularien für die Programmdurchführung einschließlich des Nachweises der Mittelverwendung. Bei staatlichen Mitteln leiten sich diese aus dem öffentlichen Haushaltsrecht ab, auch die Eigen- und Spendenmittel der Nicht-Regierungsorganisationen unterliegen heute in der Regel vergleichbaren Standards. Die Mittelverausgabung ist nachzuweisen und Beschaffungen größeren Umfangs erfolgen nach einem Ausschreibungsverfahren. Ob diese Verfahren eingehalten wurden, ist Teil der Projektkontrolle. Klar definierte administrative Kontrollverfahren sind wichtig, da sie die Beteiligten zur Rechenschaft über die Projektmittelverwendung zwingen. Teil der notwendigen prozeduralen Verfahren sind Regeln zur Budgeterstellung und Budgetkontrolle, der Mittelnachweis in einer ordnungsgemäßen, transparenten und nachvollziehbaren Buchführung, Regeln zur Inventarisierung von Projekteigentum und zur Dokumentation der Lieferungen über die Versorgungskette. Festzulegen sind funktionale Trennungen z.B. zwischen der Anordnung und der Ausführung von Zahlungen; das Vier-Augen-Prinzip bei relevanten Entscheidungen muss grundsätzlich gelten. Regeln zur Vergabe von Aufträgen müssen verbindlich festlegen, ab welchen Schwellenwerten förmliche Vergabeverfahren durchzuführen sind, und wie die Entscheidung erfolgt und dokumentiert wird. Erforderlich sind Regeln zur Rekrutierung von Personal und Verhaltensregeln, die in aller Deutlichkeit benennen, das korrupte Verhaltensweisen gegen die Ziele der Organisation verstoßen, und zudem in Risikosituationen Orientierung geben. Diese Regeln sind nicht allein dem Ziel der Korruptionskontrolle geschuldet, sondern sind zwingende Voraussetzung zur Sicherung der Programmqualität. Auch in der akuten Nothilfephase mit hoher Eilbedürftigkeit müssen zumindest vereinfachte Verfahren (z.B. bezüglich der Vergabe von Aufträgen) verbindlich greifen, auch sollte festgelegt sein, wann die Regelverfahren im weiteren Vollzug des Programms wieder gelten.

Korruptionskontrolle, die sich auf die administrative Kontrolle der Mittelverwendung beschränkt, bietet in einem schwachen institutionellen Umfeld nur einen begrenzten Schutz. Wo Korruption ein Alltagsphänomen ist, können auch die Dokumente und Verfahren, auf die sich die Kontrolle stützt, von Amtsträgern manipuliert werden. Die Verantwortlichen werden, wenn Kontrollmaßnahmen etabliert sind oder Korruption für die Beteiligten ein gewisses Risiko birgt, aus Gründen des Selbstschutzes gewisse Absicherungsmaßnahmen ergreifen, damit Veruntreuung nur schwer nachweisbar ist. Dazu gehören, wie bereits erwähnt, die Produktion von Belegen, Kick-back-Vereinbarungen oder die Manipulation von Verteilungslisten. Dies ist von außen häufig schwer aufzudecken.

Wirkungsbezogene Kontrollen

Da die Wirkung rein administrativer Kontrollen oft begrenzt ist, müssen wirkungsbezogene Kontrollen Teil der Kontrollpolitik sein. Umfangreiche Veruntreuung ist nur

dann mit den Programmzielen kompatibel, wenn Budgetpositionen deutlich überhöht sind. Kann dies im Rahmen einer angemessenen Programmplanung verhindert werden, so lässt das Fehlen gravierender Soll-Ist-Divergenzen den Schluss zu, dass es nicht zu großen Veruntreuungen bei der Programmdurchführung gekommen ist. Erforderlich ist zudem, dass die Ziele und Maßnahmen von Programmen der Humanitären Hilfe soweit operationalisiert sind, dass eine Bewertung der Programmergebnisse möglich ist.

Werden die Programmziele verfehlt, so liegt darin kein Beweis für Veruntreuung, denn dies kann auch ohne Verletzung der Legalität auftreten. Gravierende Soll-Ist-Divergenzen begründen aber einen Verdacht. Für international tätige Organisationen, die Programme der vor Ort tätigen Partnerorganisationen fördern, ergeben sich dadurch Ansatzpunkte der Korruptionskontrolle, die über administrative Kontrollansätze hinausreichen. Sie können auf Änderungen der Programmarbeit ihres Partners drängen und gegebenenfalls, wenn Änderungen nicht zu erreichen sind, die mangelnde Wirksamkeit durch Verweigerung oder Senkung weiterer Hilfen sanktionieren. Dabei müssen sie dies nicht zwangsläufig mit dem Verdacht des Missbrauchs von Projektmitteln begründen – hier sind sie ja in der Regel in Beweisnot –, sondern können mit der ungenügenden Wirksamkeit der Programme argumentieren, ganz unabhängig davon, ob diese auf Missbrauch oder etwa unqualifiziertes Führungspersonal zurückzuführen ist. Ein Sanktionsmechanismus, der auf den Ergebnissen einer wirkungsbezogenen Kontrolle beruht, kann Anreize für Projektpartner schaffen, Missbrauchskontrolle auch in Situationen durchzuführen, in denen administrative Kontrollregularien nicht greifen.

Einbindung von Zielgruppen

Große Teile der humanitären Hilfe, aber auch basisorientierte Entwicklungsprogramme, richten sich in direkter Weise an Opfer humanitärer Notlagen, so bei der Sicherstellung der Grundversorgung in der Nothilfephase, bei der Wiederinstandsetzung von Wohnraum oder der Wiederaufnahme einer produktiven Tätigkeit. Korruption, insbesondere Veruntreuung in größerem Maße, schädigt diese Zielgruppen unmittelbar, da sie die Hilfen nicht, nicht rechtzeitig oder in schlechterer Qualität erhalten werden. Sie haben somit grundsätzlich ein Interesse, zur Korruptionskontrolle beizutragen. Eine Befragung von Zielgruppen oder ihrer Vertreter kann Aufschluss darüber geben, ob vorgesehene Leistungen wie geplant zur Verfügung gestellt wurden oder beispielsweise nur gegen extralegale Zahlungen verfügbar waren. Sie kann somit auch Hinweise geben auf korrupte Praktiken auf der untersten ausführenden Ebene von Programmen und ist somit zentrales Element einer wirkungsbezogenen Kontrolle. Allerdings kann dies in der Umsetzung mit Problemen verbunden sein. Je nach den vorherrschenden Bedingungen (z.B. fehlende Rechtssicherheit) wird es nur eingeschränkt möglich sein, die Befragungen unabhängig von den Verantwortungs-trägern vor Ort durchzuführen, zu deren Kontrolle die Befragung dienen soll. Statt in einer Verbesserung ihrer Situation kann die Beschwerde möglicherweise in einer

Sanktionierung seitens der Verantwortungsträger münden. Somit werden sie sich vorsichtig oder sehr unbestimmt äußern, sofern sie nicht organisiert sind und dadurch ein Potential der Gegenwehr haben.

Die Einbindung von Zielgruppen in die Korruptionskontrolle wird erleichtert, wenn transparent gemacht werden kann, nach welchen Kriterien die Zielgruppen bestimmt werden und welche Leistungen für sie vorgesehen sind. Förderlich kann auch die Beteiligung von zivilgesellschaftlichen Organisationen, die Zielgruppen vertreten können, an der Programmplanung und Durchführung sein, wobei zu berücksichtigen ist, dass Korruptionsrisiken auch in diesen Organisationen bestehen. Auch die öffentliche Verteilung von Hilfsgütern kann hilfreich sein. Die örtliche Bevölkerung dürfte vergleichsweise gut einschätzen können, welche Personen hilfebedürftig sind.

Abbau organisationsinterner institutioneller Hemmnisse

Wirksame Korruptionskontrolle erfordert es, institutionelle Hemmnisse innerhalb der Organisationen der EZ abzubauen, die Programme ihrer Partner im Einsatzland finanziell und personell fördern. Hierzu gehören Informationssperren. Sie bestehen, wenn in der Organisation Fragen der Korruptionskontrolle nicht Teil der Regelkommunikation sind. Mitarbeitende geben missbrauchsrelevante Informationen nur weiter, wenn dies Teil der organisationsinternen Verhaltensstandards ist und wenn sie nicht befürchten müssen, dass die Irregularitäten, auf die sie in ihrem Arbeitsumfeld hinweisen, als Defizit ihrer eigenen Arbeit im Programm attribuiert werden. Wird Korruption organisationsintern tabuisiert, so wird den Mitarbeitenden implizit signalisiert, es sei der unhinterfragte Normalzustand, dass Korruption in den Programmen in ihrem Verantwortungsbereich nicht vorkommt. Gerade Hilfsorganisationen taten sich lange Zeit damit schwer, Korruptionsrisiken offen zu benennen, da sie u.a. negative Rückwirkungen auf ihre Position bei Spendern befürchteten. Zur Überwindung organisationsinterner Informationssperren können Vertrauenspersonen (Ombudsman) beitragen, an die sich Mitarbeitende im Falle eines Verdachts wenden können. Auch sollten Risiken der Korruption, Verfahren zur ihrer Verdeckung sowie Fragen des Verhaltens in kritischen Situationen selbstverständlicher Gegenstand der organisationsinternen Fortbildung sein. Hierzu gehört auch die Sensibilisierung für mögliche Sicherheitsrisiken, die insbesondere in einem Umfeld fehlender Rechtssicherheit für Mitarbeitende und Informanten bestehen können, wenn sie zur Aufdeckung von Korruption beitragen.

Informationssperren zwischen Förderer und Partner können auch durch unangemessene Förderbedingungen verursacht werden. Werden diese den legitimen institutionellen Interessen der Partnerorganisation nicht gerecht (Personalfinanzierung, Verwaltungskosten), dann ist die Versuchung für die Verantwortlichen in der Partnerorganisation sehr hoch, die aus ihrer Sicht notwendigen, aber nicht richtlinienkonformen Ausgaben etwa aus den Erträgen von kick-back-Vereinbarungen zu decken. Unter solchen Bedingungen widerspricht Transparenz den institutionellen Interessen der Partnerorganisation.

Zu den institutionellen Hemmnissen sind auch sog. Mittelabflusszwänge zu rechnen. Zweckbindungen und Verausgabungsfristen, die politisch vorgegeben werden bzw. aus haushaltsrechtlichen Vorgaben resultieren, können bei Verantwortlichen Druck erzeugen, Mittel zu verausgaben, auch wenn die Voraussetzungen für eine zufriedenstellende Programmdurchführung ungenügend sind. Insbesondere in der Akutphase humanitärer Krisen kann ein Druck zur Mittelverausgabung auch aus strategischen Überlegungen gerade der humanitären Organisationen resultieren. Die Durchführung eines umfangreichen Programms in kurzer Frist dient als Signal an Spender und öffentliche Geldgeber für die Leistungsfähigkeit der Organisation. Mittelabflusszwänge sind kontraproduktiv für eine wirksame Korruptionskontrolle, da sie organisationsintern das Interesse der Beteiligten an einer möglichst sorgfältigen Bewertung der Korruptionsrisiken schwächen und es zudem erschweren es, auf Indizien des Missbrauchs mit einer Unterbrechung der Förderung zu reagieren. Auch dürften sie moralische Hemmungen bei den Partnerorganisationen senken, wenn dortigen Mitarbeitenden nicht verborgen bleibt, dass der auswärtige Förderer unter dem Zwang steht, seine Mittel verausgaben zu müssen.

Organisationsentwicklung bei Partnerorganisationen

Träger der Entwicklungszusammenarbeit, die nicht-staatliche Partnerorganisationen im Einsatzland unterstützen, können die Bedingungen der Korruptionskontrolle verbessern, wenn sie ihre Zusammenarbeit nicht auf die Unterstützung eines konkreten Projekts beschränken, sondern darüber hinaus die Organisationsentwicklung ihrer Partnerorganisationen fördern. Zentrale Elemente der Organisationsentwicklung sind die Personalentwicklung, die Etablierung von Planungsverfahren und eines professionellen Finanzmanagements sowie die Einrichtung eines Aufsichtsgremiums, das die Politik der Organisation und die gültigen Verfahrensweisen festlegt, von der operativen Verantwortung getrennt ist und dem gegenüber die leitenden Mitarbeiter verantwortlich sind. Bei einer langfristig orientierten Zusammenarbeit kann zwischen der externen Förderorganisation und ihrer Partnerorganisation auch eine Klärung erfolgen, wie die institutionellen Interessen der Partnerorganisation (u.a. langfristige Finanzierung der Organisationskosten, Sicherung der Beschäftigung qualifizierten Personals) auf transparente Weise gesichert werden können. Die Organisationsentwicklung ist nicht allein aus Gründen der Korruptionskontrolle geboten, sondern trägt generell zur Leistungsfähigkeit der Organisation bei.

5. Abschließende Bemerkungen

Risiken der Korruption sind in der Entwicklungszusammenarbeit und der Humanitären Hilfe nicht vermeidbar. Hilfe muss, um ihrem Auftrag gerecht zu werden, häufig in einem Umfeld geleistet werden, das wirksame Kontrollen erschwert. Es liegt in aller Regel außerhalb der Macht der Akteure der Entwicklungszusammenarbeit und der Humanitären Hilfe, die politischen Umfeldbedingungen ihrer Arbeit grundlegend zu ändern, dies ist nur in langfristig orientierten Reformprozessen zu erreichen. Von

zentraler Bedeutung sind Strategien seitens der Akteure, Korruptionsrisiken unter den gegebenen Umfeldbedingungen einzugrenzen. Die Risikoabschätzung muss integraler Bestandteil der Programmplanung sein. Prozedurale Kontrollverfahren sind verlässlich zu etablieren, eine Erfassung der Wirkung der Hilfen muss erfolgen, um den Spielraum für Veruntreuung wirksam begrenzen zu können. Korruptionsrisiken dürfen organisationsintern nicht tabuisiert werden. Es bleiben Risiken, die nur vermeidbar wären, wenn der Anspruch aufgegeben würde, auch unter schwierigen Rahmenbedingungen Hilfe zu leisten. Korruptionskontrolle hat eine dienende Funktion, sie muss dazu beitragen, dass Entwicklungszusammenarbeit und Humanitäre Hilfe ihrem Auftrag gerecht werden kann, Leben zu retten, Leid zu mindern und Entwicklungschancen zu fördern.