

Antikorrruption in der Praxis

Ein vertraulicher Austausch zwischen
zivilgesellschaftlichen Organisationen

Korruptionsrisiken
erkennen und
systemisch handeln

30. Juli 2026 | 15:00–16:15 Uhr (MESZ)
Dr. Marie-Carin von Gumpenberg

Teil 1

Risiken verstehen

Teil 2

Erfahrungen teilen

Teil 3

System stärken

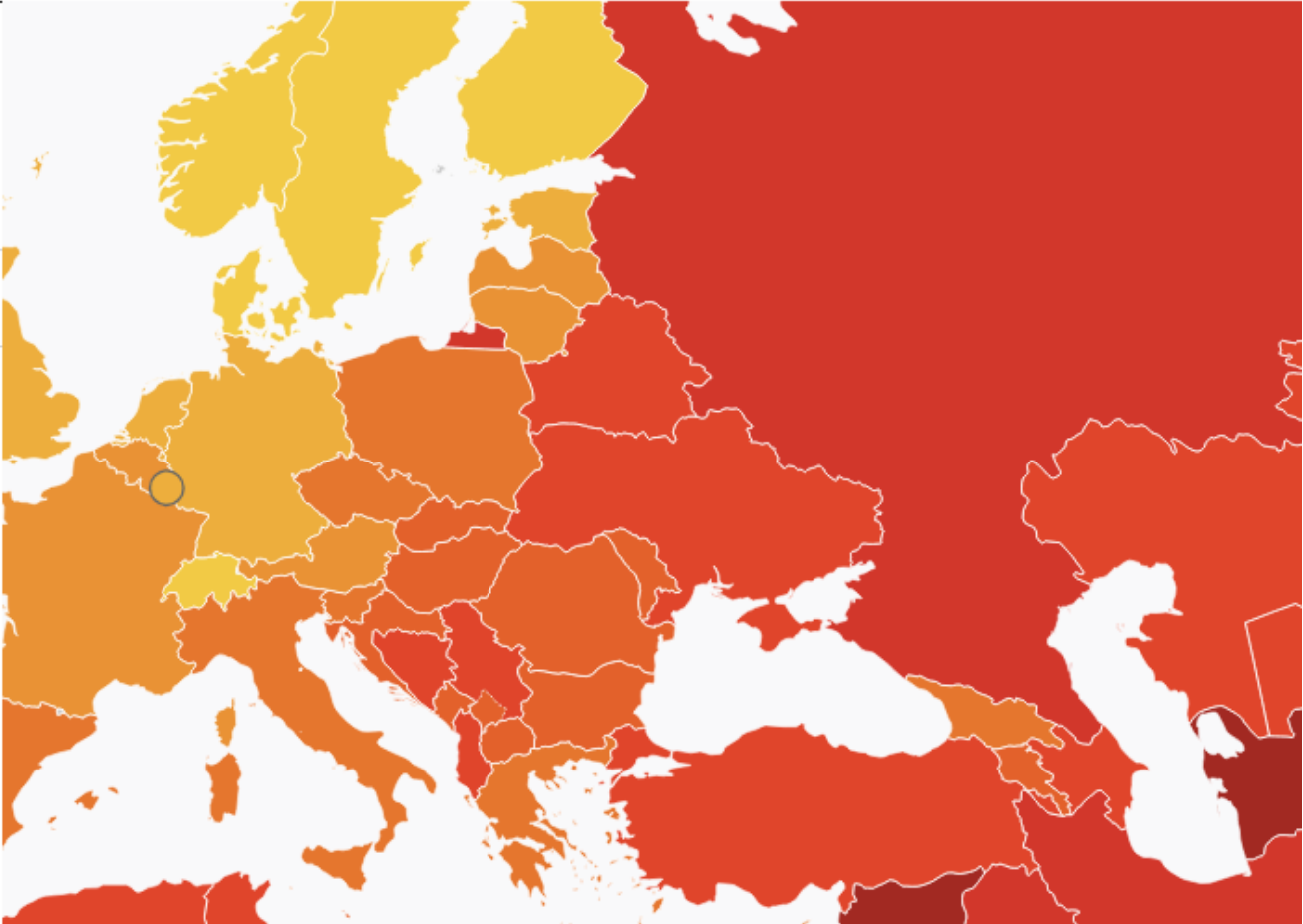
1 | Wie wird Korruption in der Ukraine wahrgenommen?

CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX

2025

▼

ukraine 🔍		
Score	Country	Rank
36 ↑	Ukraine	104



2 | Was ist Korruption?

„Korruption ist der Missbrauch anvertrauter Macht zum privaten Vorteil.“

Quelle: Transparency International

Anvertraute Macht

Entscheidungen, Ressourcen, Zugang, Informationen oder Funktionen, die im Auftrag einer Organisation genutzt werden.

Missbrauch

Regeln, Vertrauen oder Verfahren werden zugunsten eigener Interessen oder Netzwerke unterlaufen.

Privater Vorteil

Geld, Aufträge, Positionen, Gefälligkeiten, Zugang, Status oder Vorteile für Angehörige, Freunde und Netzwerke.

Wichtig: „privater Vorteil“ bedeutet nicht nur persönliches Bargeld – auch Vorteile für Familie, Bekannte, Organisationen oder politische/soziale Netzwerke können darunterfallen.

3 | Korruptionsrisiken: zwei Ebenen unterscheiden

Kontextfaktoren erklären Anfälligkeit; konkrete Risiken benennen mögliche Korruptionshandlungen.

Kontextrisiken

Rahmenbedingungen, die Korruption wahrscheinlicher machen oder Kontrollen erschweren.

- Länderrisiken
- Partnerrisiken
- Sektorrisiken
- Projektrisiken
- Risiken von Gebern ausgehend

Konkrete Korruptionsrisiken

Typische Handlungen oder Mechanismen, die in Projekten auftreten können.

- Betrug
- Bestechung
- Beschleunigungszahlungen
- Kickbacks
- Nepotismus

Erst Kontext verstehen – dann konkrete Risiken priorisieren und passende Kontrollen ableiten.

4 | Kontextrisiken

Kontextrisiken identifizieren – um Partnerprüfung, Monitoring und Ressourcen risikobasiert anzupassen.

Länderrisiken

- Krieg und Sicherheitslage
- informelle Zahlungen
- schwache Rechtsdurchsetzung
- lokale Machtstrukturen
- Sanktionen und Geldwäsche

Partnerrisiken

- unklare Leitung oder wirtschaftlich Berechtigte
- Interessenkonflikte
- schwaches Finanzsystem
- geringe Monitoringkapazität
- fehlende Meldewege

Projektrisiken

- hoher Zeit- und Umsetzungsdruck
- Bargeld, Güter, Logistik
- Fernmonitoring
- Unterzuschüsse
- Beschaffung, Bau, Abnahme

Geberrisiken

- kurze Fristen
- starre oder widersprüchliche Regeln
- Druck zur Mittelverausgabung
- unklare Reaktion auf Meldungen
- zu wenig Budget für Kontrolle

Prüffrage: Welche Kontextfaktoren machen ein konkretes Risiko wahrscheinlicher – und welche Kontrolle ist verhältnismäßig?

5 | Zentrale Typologien von Korruptionsrisiken

Betrug & Dokumentenfälschung

Gefälschte Rechnungen, Listen, Berichte oder Leistungsnachweise; Scheinaktivitäten, Doppelabrechnungen und falsche Angaben.

Bestechung & Kickbacks

Anbieten, Fordern oder Annehmen von Vorteilen – einschließlich Beschleunigungszahlungen, verdeckter Provisionen und Rückzahlungen.

Veruntreuung & Beschaffungsmanipulation

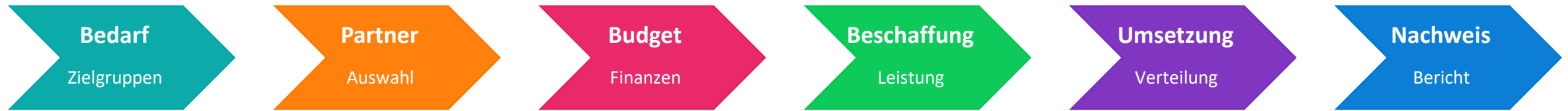
Umleitung von Geld oder Hilfsgütern, überhöhte Preise, Scheinwettbewerb sowie Zahlungen für nicht oder nur teilweise erbrachte Leistungen.

Nepotismus & Einflussnahme

Begünstigung von Angehörigen, Freund:innen oder Netzwerken; verdeckte Interessenkonflikte und Einflussnahme auf Personal, Partner oder Verteilung.

Eng verbundenes Fehlverhalten: Machtmissbrauch, Einschüchterung und sexuelle Ausbeutung – besonders bei Zugang und Verteilung. Quelle: IACA (2026).

6 | Wo entstehen Korruptionsrisiken im Projektzyklus?



- Bedarfserhebung: Zugang zu vulnerablen Gruppen, lokale Gatekeeper, manipulierte Listen
- Partnerauswahl: politische Nähe, Interessenkonflikte, unklare Leitung oder Eigentümerstruktur
- Budget / Unterzuschüsse: Weiterleitung von Mitteln, Doppelförderung, schwaches Monitoring und Belege
- Beschaffung / Logistik: Scheinwettbewerb, überhöhte Preise, Kickbacks, Verlust oder Umleitung
- Umsetzung: Scheinbegünstigte, Scheinaktivitäten, unvollständige Leistung
- Nachweis: gefälschte Fotos, Listen, Rechnungen oder selektive Berichterstattung

7 | Praktische Warnsignale: Wann stoppen und prüfen?

Warnsignale sind kein Beweis – aber ein Anlass für dokumentierte Prüfung und Eskalation.

- Zahlungen: Barzahlung, Privat- oder Drittkonto, ungewöhnliches Auslandskonto
- Steuerung: unklare Leitung, fehlende wirtschaftlich Berechtigte, nicht offengelegte Interessenkonflikte
- Beschaffung: nur ein Anbieter, identische Angebote, auffällige Preise oder vorgegebene Lieferanten
- Ergebnisse: kopierte oder doppelte Listen, widersprüchliche Belege, gleiche Aktivität für mehrere Geber
- Abnahme: sichtbare Mängel, fehlende Leistung oder nachträgliche Dokumentation
- Druck und Schweigen: „alle machen das so“, „sonst verlieren wir Zugang“, „bitte nicht melden“

8 | Umgang mit Korruptionsrisiken

Vier Optionen helfen, Maßnahmen bewusst zu wählen – passend zur Eintrittswahrscheinlichkeit, Wirkung und Kontrollmöglichkeit.

↓ Risiko reduzieren

Beispiel: private Nutzung von Dienstfahrzeugen verhindern – durch Fahrtenbuch, Freigabe, klare Regeln und Stichproben.

→ Risiko übertragen

Beispiel: Registrierung einer Organisation rechtlich begleiten lassen – um Druck zu Beschleunigungszahlungen oder Bestechung zu verringern.

✓ Risiko akzeptieren

Beispiel: Generatoren an Schulen verteilen – Rest-Risiko der Zweckentfremdung bewusst akzeptieren, wenn Kontrollen verhältnismäßig sind.

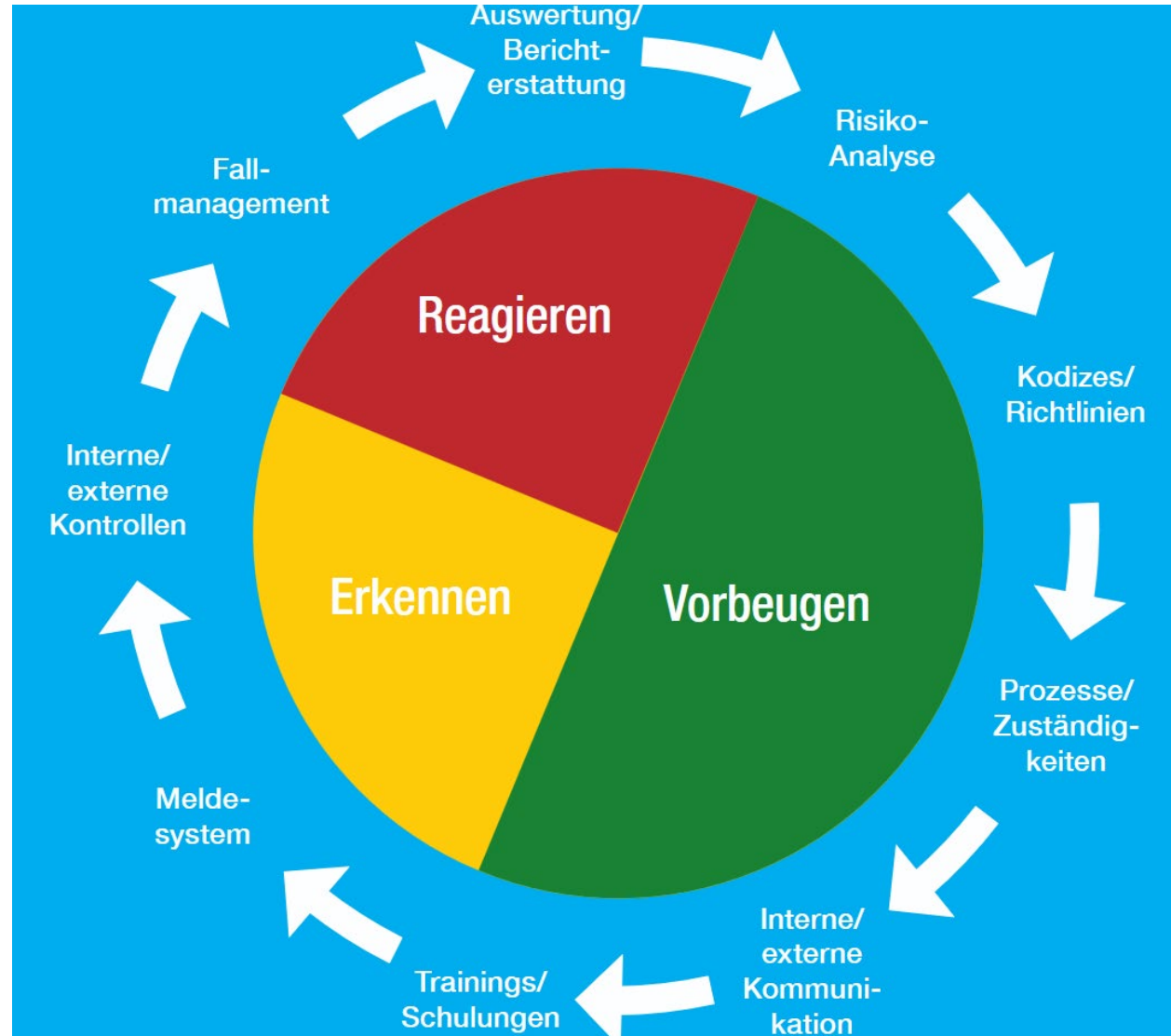
× Risiko beenden

Beispiel: Lebensmittel lokal beschaffen statt importieren – um Risiken an Zoll, Grenze oder Transportkorridoren zu vermeiden.

Merksatz: Nicht jedes Risiko lässt sich vermeiden – aber jede Entscheidung sollte begründet und dokumentiert sein.

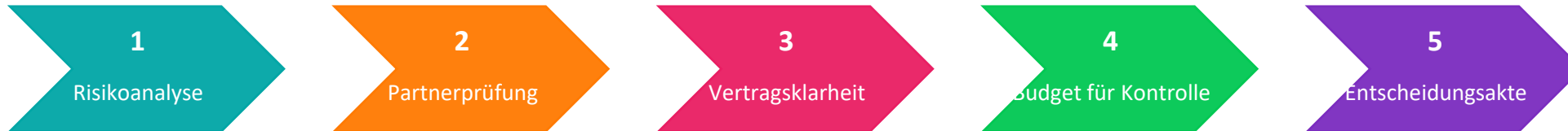
9 | Teil 2: Systemischer Ansatz zu Antikorrruption

Nicht nur Einzelfälle bearbeiten, sondern Strukturen stärken und Lernschleifen schließen.



10 | VORBEUGEN: Vorbeugen – vor der Mittelbindung

Risiken werden am wirksamsten reduziert, bevor Geld, Verträge und Erwartungen gebunden sind.



- Risikoanalyse nach Land, Region, Hilfeform, Partner, Zahlungsfluss und Zielgruppe
- Partnerprüfung: Register, Leitung, Referenzen, wirtschaftlich Berechtigte, Sanktionen und Medien
- Vertrag: Anti-Korruption, Verhaltenskodex, Auditrecht, Sub-Grant-/Subunternehmerregeln und Meldepflichten
- Kontrollkosten einplanen: Monitoring, Reisen, externe Prüfung und sichere Meldewege
- Entscheidungsakte: Warum dieser Partner? Warum dieses Verfahren? Warum dieser Preis? Welche Abweichungen wurden genehmigt?

11 | ERKENNEN: Erkennen – während der Umsetzung

Kontrollen müssen praktikabel sein und Auffälligkeiten sichtbar machen – auch unter Kriegsdruck.

- Vier-Augen-Prinzip bei Auswahl, Beschaffung, Auszahlung, Verteilung und Abnahme
- Rechnungsprüfung gegen Vertrag, Lieferung, Fotos, Listen, Lagerbestand und Marktpreise
- Stichproben bei Begünstigten, Lieferanten, Freiwilligen und Unterzuschussempfänger; Rückruf oder Nachbesuch
- Feedback- und Beschwerdekanäle in lokalen Sprachen; Schutz vor Repressalien
- Warnsignal-Protokoll und Fallregister führen; Muster analysieren und in Risikoanalyse zurückspielen
- Regelmäßige Partnergespräche: Dilemmata, Drucksituationen und Kontrolllücken offen besprechen

12 | REAGIEREN: Reagieren – bei einem Verdacht

Klare Zuständigkeiten und Schutzmaßnahmen entscheiden, ob ein Verdacht kontrollierbar bleibt.



- Dokumente und digitale Spuren sichern; Zahlungen stoppen; kleine Fallgruppe bilden.
- Erstbewertung: Sachverhalt, Personen, Verträge, Schutzrisiken, finanzielle Reichweite und Meldepflichten.
- Entscheidung: interne Untersuchung, externe Rechtsberatung, Gebermeldung, Vertragsschritte und Rückforderung.
- Bei Schutz-/Risiken sexueller Ausbeutung und sexuellen Missbrauchs: sofortige Schutzmaßnahmen und getrennte, survivor-zentrierte Fallbearbeitung.
- Ursachenanalyse: Kontrollen, Schulung, Partnerprüfung, Budgetierung und Prozesse anpassen.

13 | Transparency International-Leitfaden

Ein Instrument zur Selbstbewertung nicht-staatlicher Entwicklungsorganisationen.



59 Fragen zur Selbstbewertung

Der Leitfaden hilft, Antikorruption in Prozessen, Arbeits- und Führungskultur sowie Kommunikation zu verankern und Lücken zu priorisieren.

Transparency-Leitfaden öffnen

Verfügbar als Einführung, Excel-Selbstbewertung und PDF-Druckversion.

Drei sinnvolle nächste Schritte

1. Selbstbewertung mit einem gemischten Team durchführen
2. Drei bis fünf prioritäre Lücken auswählen
3. Zuständigkeiten, Zeitplan und Wirksamkeitsprüfung festlegen

Literatur und weitere Vertiefung

[CIPE: Korruptionsrisikoanalyse – humanitäre Hilfe in der Ukraine \(2024\)](#)

[U4: Korruption in der humanitären Hilfe in Konfliktkontexten \(2024\)](#)

[IACA: Typologies of Corruption in the Humanitarian Aid Sector \(2026\)](#)

[Danida corruption cases \(2026\)](#)

14 | Kontakt und vertiefter Austausch

Dr. Marie-Carin von Gumppenberg

Antikorruption • Compliance
Steuerung • Evaluation
Organisationsentwicklung



E-Mail

mcvg@gmx.de



Thematischer Austausch

Korruptionsrisikoanalyse • Antikorruptions- und Compliance-Systeme
vertrauliche Fallreflexion • Trainings • Organisationsentwicklung