Antikorruption in der Praxis

Risiken erkennen
Partnerschaften stärken

Integrität in deutsch-ukrainischen Kommunalpartnerschaften – 29. September 2029

Plattform Wiederaufbau Ukraine
Dr. Marie-Carin von Gumppenberg

Teil 1 Risiken verstehen

Teil 2 Erfahrungen teilen

Teil 3 Gemeinsam absichern

1 | Kurz zu meiner Person

Dr. Marie-Carin von Gumppenberg

Dr. Marie-Carin von Gumppenberg

Integrität • Compliance
Antikorruption • Evaluation
Organisationsentwicklung

Vertrauliche Beratung und systemische Risikoperspektive

Antikorruption & Compliance

Korruptionsrisikoanalysen, Integritäts- und Compliance-Systeme, Fallmanagement.

Transparency Deutschland

Mitglied seit 2014; Co-Leitung der AG Kirchliche Entwicklungszusammenarbeit seit 2020.

Ukraine Expertise

Programmmanagerin Ukraine bei Partnership for Transparency Fund Europe seit 2022. Beraterin des Europarates 2014–2021.

Evaluation

Internationale Evaluierungen in sensiblen Kontexten seit 2014.

Fokus: Risiken früh erkennen, gemeinsam reflektieren und praktikable Systeme stärken.

2 | Kommunalpartnerschaften: Chance und Integritätsaufgabe

Partnerschaften sind kein Korruptionsrisiko per se. Risiken entstehen in Verfahren, Entscheidungen und Schnittstellen.

250+

deutsch-ukrainische Kommunalbeziehungen

NAZK: Partnerschaften können Integrität stärken

Die ukrainische Antikorruptionsbehörde bezeichnet kommunale Partnerschaften als möglichen Treiber transparenter Wiederaufbauprozesse und der europäischen Integration.

Wiederaufbau & Beschaffung besonders exponiert

NAZK nennt Wiederaufbau und öffentliche Beschaffung 2025 in vielen Regionen als besonders risikobelastete kommunale Bereiche.

Leitgedanke

Wie gestalten beide Seiten Entscheidungen, Geld-, Güter- und Informationsflüsse so, dass Vertrauen institutionell abgesichert wird?

Quelle: SKEW, Landkarte der Kommunalbeziehungen (Juli 2026); HA3K, 19.06.2025 und Ergebnisse 2025.

3 | Was ist Korruption?

Integritätsrisiken und Warnsignale sind noch kein Beweis für Korruption.

„Korruption ist der Missbrauch anvertrauter Macht zum privaten Vorteil.“
Quelle: Transparency International

Anvertraute Macht

Entscheidungen über Mittel, Aufträge, Prioritäten, Zugang, Informationen oder kommunale Ressourcen.

Missbrauch

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

Privater Vorteil

Geld, Aufträge, Positionen, Gefälligkeiten oder Vorteile für Angehörige, Freunde, Organisationen oder Netzwerke.

Wichtig: Ein Risiko oder Warnsignal bedeutet nicht, dass Korruption stattfindet.
Es ist ein Anlass, genauer hinzusehen und Kontrollen anzupassen.

4 | Risiken entstehen auf beiden Seiten

DEUTSCHE SEITE

- politische / administrative Entscheidungen
- Finanzierung und Beschaffung
- Auswahl von Partnern / Verfahren
- Dokumentation und Kontrolle

↔

Korruptionsrisiken

- Bestechung
- Beschleunigungszahlungen
- Veruntreuung
- Betrug
- Interessenskonflikte
- Kickbacks

↔

UKRAINISCHE SEITE

- Priorisierung und Empfänger
- lokale Beschaffung / Umsetzung
- Abnahme und Nutzung

Prüffrage: Wer entscheidet, wer prüft und wer dokumentiert – auf jeder Seite und an der Schnittstelle?

5 | Langfristige kommunale Zusammenarbeit

Langfristige Beziehung zwischen Kommunen: Austausch, gemeinsame Themen, kleinere Projekte und institutionelle Kontakte.

Worum geht es?

Kommunen arbeiten langfristig zusammen – politisch, administrativ und mit Zivilgesellschaft.

Typische Entscheidungen

- Themen und Prioritäten
- unterschiedliche beteiligte Organisationen
- kleinere Projekte / Förderungen
- Reisen, Austausch, Veranstaltungen

Wer entscheidet – auf welcher Seite?



Risiken der Zusammenarbeit

- informelle Vorfestlegung
- persönliche Netzwerke / Nähe
- Interessenkonflikte
- bevorzugte Partner oder Vereine
- schwach dokumentierte Kleinvergaben

Kernfrage: Wer entscheidet nach welchen Kriterien?

6 | Soforthilfe & Sachleistungen

Schnelle, bedarfsorientierte Unterstützung: Fahrzeuge, Generatoren, medizinische Geräte, Feuerwehr- und Katastrophenschutztechnik.

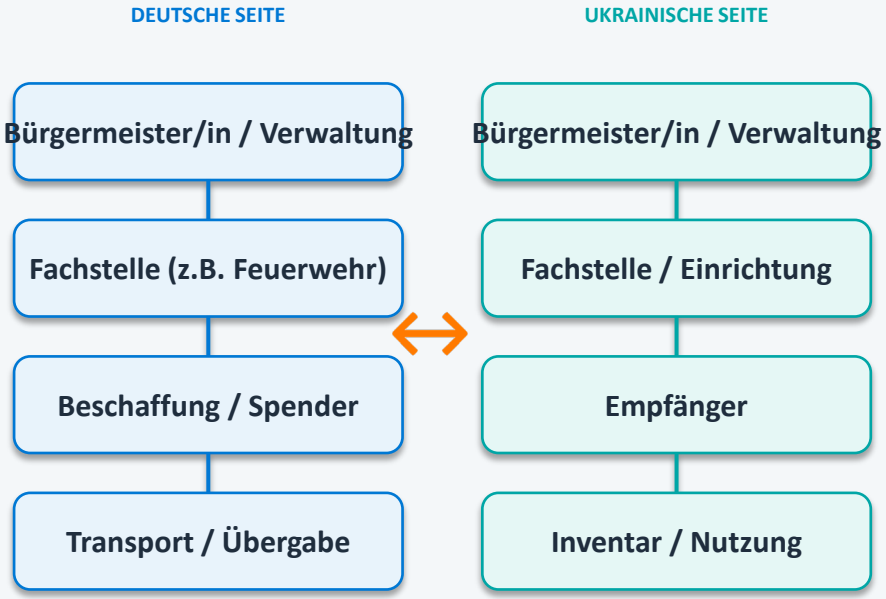
Worum geht es?

Ein konkreter Bedarf wird gemeldet, in Deutschland beschafft oder organisiert und in der Ukraine übergeben und genutzt.

Typische Entscheidungen

- Was wird gebraucht?
- Wer beschafft / finanziert?
- Wer erhält das Gut?
- Wer trägt Verantwortung?

Wer entscheidet – auf welcher Seite?



Risiken der Zusammenarbeit

- Bedarf einseitig definiert
- vorgegebener Lieferant
- Empfänger ändert sich kurzfristig
- Umleitung / Weitergabe
- fehlende Inventarisierung
- unklare Endverwendung

Kernfrage: Ist nachvollziehbar, wer das Gut braucht, erhält und nutzt?

7 | Wiederaufbau & Investitionen

Investive Vorhaben: Schulen, Krankenhäuser, kommunale Gebäude, Energie-, Wasser- und sonstige Infrastruktur.

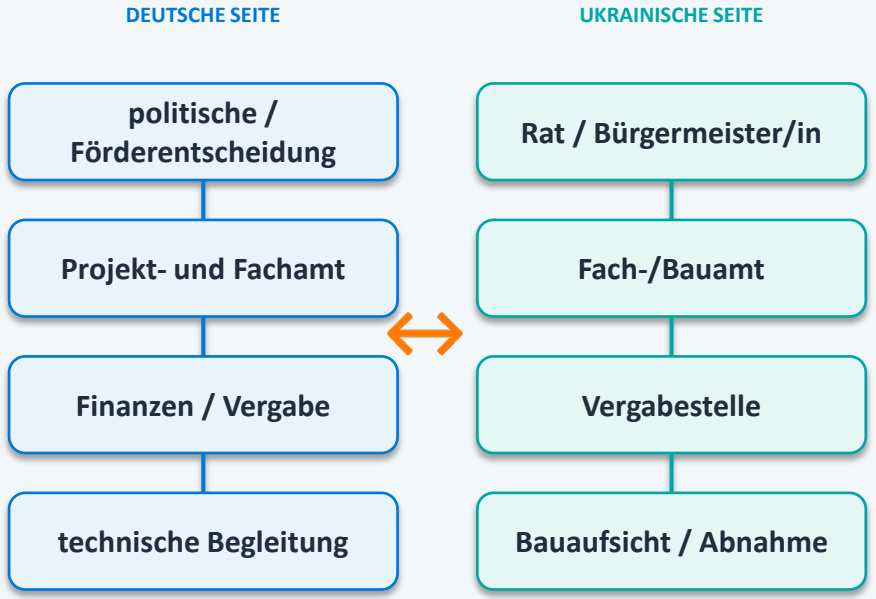
Worum geht es?

Die Partnerschaft finanziert oder unterstützt ein konkretes Wiederaufbau- oder Investitionsprojekt.

Typische Entscheidungen

- welches Projekt und wo?
- welche Planung / Spezifikation?
- welches Vergabeverfahren?
- welcher Anbieter?
- welche Nachträge?
- wer nimmt die Leistung ab?

Wer entscheidet – auf welcher Seite?



Risiken der Zusammenarbeit

- politisch beeinflusste Priorisierung
- zugeschnittene Ausschreibung
- geringe Konkurrenz / nur ein einziger Bieter
- überhöhte Preise
- Nachträge
- minderwertige Bauleistung
- Abnahme trotz Mängeln

Kernfrage: Ist nachvollziehbar, warum dieses Projekt, dieser Anbieter und dieser Preis gewählt wurden?

8 | Kommunale Infrastruktur & technische Zusammenarbeit

Fachkooperation zwischen kommunalen Betreibern: Wasser, Abwasser, Energie, Stadtwerke und technische Systeme.

Worum geht es?

Technische Fachleute und kommunale Unternehmen planen, beschaffen und betreiben gemeinsam Infrastruktur.

Typische Entscheidungen

- welche Technologie?
- welche Spezifikation?
- welcher Hersteller?
- welche Ersatzteile?
- wer installiert / wartet?

Wer entscheidet – auf welcher Seite?



Risiken der Zusammenarbeit

- Informationsasymmetrie
- Spezifikation zugunsten eines Herstellers
- Vendor Lock-in
- Interessenkonflikte Berater–Anbieter
- nicht geprüfte Folgekosten
- unklare Lieferantenbeziehungen

Kernfrage: Ist eine technische Vorgabe wirklich notwendig – oder schränkt sie den Wettbewerb ein?

9 | Im Projektzyklus: Wo liegen Korruptionsrisiken?



Bedarf & Priorität	Finanzierung & Auswahl	Beschaffung & Vertrag	Übergabe & Umsetzung	Abnahme & Zahlung	Nutzung & Nachweis
Wer entscheidet, was wirklich gebraucht wird?	**Wer wählt Partner, Verfahren und Anbieter?**	**Sind Preis, Leistung und Vertrag nachvollziehbar?**	**Kommt das Gut/die Leistung dort an, wo vorgesehen?**	**Wer bestätigt Qualität und Vollständigkeit?**	**Wie wird Nutzung belegt und aus Fällen gelernt?**
Interessenkonflikte, Vorfestlegung, unklare Kriterien	Nähebeziehungen, geringe Konkurrenz, unklare Ausnahme	Kickbacks, überhöhte Preise, Scheinleistung	Umleitung, Verlust, abweichende Nutzung	Abnahme trotz Mängeln, Nachträge, Druck	fehlende Inventarisierung, selektive Berichte, kein Follow-up

Besonders wichtig: Zuständigkeiten auf deutscher und ukrainischer Seite explizit festhalten – nicht nur „gemeinsam verantwortlich“.

10 | Praktische Warnsignale: Wann stoppen und nachfragen, informieren, recherchieren?

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

Bedarf

Priorität ändert sich kurzfristig; Kriterien sind nicht nachvollziehbar; „keine Zeit“ für Wettbewerb oder Preisvergleich.

Anbieter

„Nur dieser Anbieter / dieses Fabrikat kommt infrage“; persönliche Nähe; technische Begründung fehlt oder bleibt unklar.

Preis

Auffällige Preise; keine Markt- oder Vergleichswerte.

Dokumentation

Fehlende Eigentümer-/ Kontaktdaten; nachträgliche Belege; widersprüchliche Unterlagen.

Übergabe/Abnahme

Druck auf schnelle Unterschrift; Leistung sichtbar unvollständig oder mangelhaft.

Kommunikation

„Das machen hier alle so“; „bitte nicht schriftlich“; kritische Fragen werden abgewehrt.

11 | Sechs Mindeststandards für kommunale Partnerschaften

1 VORBEUGEN | Bedarf dokumentieren

Warum dieses Projekt / diese Beschaffung? Wer hat priorisiert?

2 VORBEUGEN | Integrität & Interessenkonflikte prüfen

Öffentliche Verfahren prüfen; Interessenkonflikte bei Auswahl, Beschaffung und Abnahme offenlegen.

3 VORBEUGEN | Preis & Verfahren plausibilisieren

Wettbewerb, Preisvergleich oder nachvollziehbare Ausnahme dokumentieren.

4 ERKENNEN | Übergabe & Eigentum festhalten

Inventar, Serien-/ Fahrgestell-nummer, Empfänger, Zweck und Verantwortung.

5 ERKENNEN | Leistung unabhängig abnehmen

Technische Prüfung bei Bau, Reparatur und komplexen Sachleistungen.

6 REAGIEREN | Meldung & Eskalation vereinbaren

Wer informiert wen? Wann wird gestoppt? Wie werden Hinweisgebende geschützt?

Quelle: Abgeleitet aus HA3K-Risikoanalysen zu Wiederaufbau/Beschaffung sowie GIZ/SKEW-Praxis kommunaler Partnerschaften.

12 | Konsequenz 1 | Prävention beginnt vor dem Vertrag

Korruptionsprävention beginnt vor einer Beschaffung oder einem Vertrag – mit Umfeldwissen, offener Kommunikation und klaren Regeln.

Prävention vor dem Vorhaben

Nicht nur den Partner fragen. Informationen aus mehreren Perspektiven einholen und Widersprüche früh klären.

1 | Umfeld recherchieren

Wer berichtet über welche Risiken? Lokale/nationale Medien, Antikorruptionsstellen, Auditberichte, Zivilgesellschaft und andere Partner.

2 | Quellen triangulieren

Einzelinformationen nicht isoliert bewerten. Stimmen mehrere unabhängige Quellen überein? Wo widersprechen sie sich – und warum?

3 | Kommunikation beobachten

Werden kritische Fragen beantwortet? Werden Probleme offen angesprochen? Gibt es nachvollziehbare Ansprechpartner, Protokolle und Rückmeldungen?

4 | Vertragsbedingungen offenlegen

Werden Preise, Leistungen, Nachträge, Prüf-, Abnahme- und Auditrechte offen besprochen? Sind Ausnahmen und Änderungen dokumentiert?

13 | Konsequenz 2 | Kontrolle braucht Routine und Anlass

Kontrolle sollte planmäßig stattfinden – und bei Warnsignalen durch zusätzliche Prüfungen vertieft werden.

Kontrolle als Routine

Kontrollen nicht erst bei einem Verdacht beginnen. Regelmäßige Prüfungen schaffen eine belastbare Ausgangsbasis.

1 | Reguläre Kontrollen

Feste Prüfzyklen vereinbaren: Dokumentation, Mittelverwendung, Verträge, Lieferung, Inventar, Abnahme und Nachweise regelmäßig prüfen.

2 | Ad-hoc-Kontrollen

Zusätzliche Prüfung bei Warnsignalen: ungewöhnliche Preisänderung, neuer Empfänger, Nachträge, widersprüchliche Unterlagen oder auffällige Kommunikation.

3 | Unabhängige Audits

Bei größeren oder risikoreichen Vorhaben externe, unabhängige und fachlich qualifizierte bzw. zertifizierte Auditor:innen oder Fachprüfer einsetzen.

4 | Ergebnisse aus Prüfungen nachhalten

Prüffeststellungen dokumentieren, Verantwortliche und Fristen festlegen und kontrollieren, ob vereinbarte Maßnahmen tatsächlich umgesetzt wurden.

14 | Konsequenz 3 | Vorwurf ≠ Befund

Ein Korruptionsvorwurf ist eine Information – noch kein Befund. Quelle, Informationsgrundlage und mögliche Interessen müssen geprüft werden.

Vorwurf ≠ Befund

Hinweise ernst nehmen, Hinweisgebende schützen – aber weder vorschnell bestätigen noch ungeprüft weiterverbreiten.

1 | Wer meldet was?

Wer erhebt den Vorwurf? Ist die Person unmittelbar beteiligt, Zeuge, Betroffener, Wettbewerber oder nur Übermittler einer Information?

2 | Welche Informationen liegen vor?

Welche Dokumente, Beobachtungen oder Daten stützen den Vorwurf? Was ist Tatsache, was Schlussfolgerung und was Hörensagen?

3 | Wie glaubhaft ist die Information?

Ist die Quelle überprüfbar? Gibt es unabhängige Bestätigung? Sind Angaben vollständig, konsistent und zeitlich plausibel?

4 | Welche Perspektive / Interessen?

Aus welcher Position wird berichtet? Gibt es Eigeninteressen, Konflikte oder politische/wirtschaftliche Motive? Auch gezielte Fehlinformation als Möglichkeit prüfen.

15 | Leitfaden: Antikorruption in der Organisationspraxis

Vertiefung für die Praxis: strukturierte Selbstbewertung von Prozessen, Führungskultur und Kontrolllücken.

59 Fragen zur Selbstbewertung

Hilft, Prozesse, Führungskultur, Kommunikation und Kontrolllücken systematisch zu reflektieren.

Transparency-Leitfaden öffnen

Drei sinnvolle nächste Schritte

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

Für kommunale Partnerschaften ergänzen

Die Selbstprüfung sollte immer beide Seiten und die gemeinsamen Schnittstellen umfassen: Bedarf, Beschaffung, Übergabe, Abnahme, Nutzung und Meldung.

16 | Was nehmen wir mit?

Vier Orientierungspunkte für die Praxis.

Fall in Partnerstadt ≠ Fall in Partnerschaft

Öffentliche Korruptionsverfahren ernst nehmen und Kontrollen anpassen – aber nicht automatisch auf Partnerschaftsmittel oder die gesamte Kommune übertragen.

Gemeinsame Verantwortung konkret machen

Für kritische Entscheidungen festlegen, wer auf deutscher und ukrainischer Seite prüft, entscheidet und dokumentiert.

Kontrollen müssen praktikabel sein

Wenige wirksame Kontrollen an den kritischen Punkten sind besser als umfangreiche Regeln, die im Alltag nicht funktionieren.

Aus Fällen systematisch lernen

Verdachts- und Beinahe-Fälle sollten Risikoanalyse, Vereinbarungen, Schulung und Kontrollen beider Partner verbessern.

Integrität schützt nicht nur Mittel – sie schützt die Partnerschaft und das Vertrauen.

17 | Kontakt und vertiefter Austausch

Vielen Dank für den vertraulichen Austausch.

Dr. Marie-Carin von Gumppenberg

Antikorruption • Compliance
Steuerung • Evaluation
Organisationsentwicklung

Transparency International Deutschland
Partnership for Transparency Europe

E-Mail

mcvg@gmx.de

Thematischer Austausch

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

18 | Quellen | Auswahl

Ukrainische Primärquellen und deutsche Quellen zu kommunalen Partnerschaften.

НАЗК (19.06.2025)	„Муніципальні партнерства – драйвер прозорої відбудови та євроінтеграції“	https://nazk.gov.ua/uk/83928/
НАЗК (2026, Ergebnisse 2025)	„Розбудова доброчесності в органах місцевого самоврядування“	https://nazk.gov.ua/uk/zapobigannya-ta-vyyavlennya-koruptsiyi/rezultaty-roboty-nazk-za-2025-rik-rozbudova-dobrochesnosti-v-organah-mistsevogo-samovryaduvannya/
НАЗК (24.07.2025)	Korruptionsrisiken bei Bau, Rekonstruktion und Kapitalreparatur für den Wiederaufbau	https://nazk.gov.ua/uk/84061/
SKEW / Engagement Global (Juli 2026)	Landkarte der mehr als 250 deutsch-ukrainischen Kommunalbeziehungen	https://skew.engagement-global.de/landkarte-deutsch-ukrainischer-kommunalbeziehungen.html
GIZ	„Verbesserung des Bevölkerungsschutzes und Wiederaufbau in kommunalen Partnerschaften mit der Ukraine“	https://www.giz.de/de/projekte/verbesserung-des-bevoelkerungsschutzes-und-wiederaufbau-kommunalen-partnerschaften-mit-der
Transparency International Deutschland	Leitfaden zur Korruptionsprävention / Selbstbewertung	siehe QR-Code auf Folie 19