

ALLIANZ FÜR INTEGRITÄT JOURNAL 2023



Alliance **for**
Integrity

Inhaltsverzeichnis

4 Vorwort

6 Unsere Aktivitäten und Instrumente

Unternehmensintegrität

8 Integrität und Compliance ergänzen sich

10 Interview mit Beate Wesoly, Mercedes-Benz Group: „Wir arbeiten konsequent an unserem Verständnis von Integrität“

Menschenrechte und Antikorruption

12 Warum sich die Durchsetzung von Integrität und Compliance in Lieferketten so schwierig gestaltet

14 Ein Beschwerde- und Hinweisgebermechanismus für Indiens Unternehmen

16 Deutsche Minister beim Netzwerk der Allianz für Integrität in Ghana

Gender und Antikorruption

17 Starke Frauen, starke Unternehmen

18 Interview mit Kosi Yankey-Ayeh, Ghana Enterprises Agency: „Ich möchte, dass Frauen das richtige Handwerkszeug bekommen.“

20 Die Integrity Journey: ein Wendepunkt für indische Geschäftsfrauen

- 22 Interview mit Maria Archimbal, YPF S.A. Argentinien:
„Wenn wir an Integrität denken, müssen wir die
Geschlechterperspektive berücksichtigen“
-

Training und Aufbau von Kapazitäten

- 24 Ein weltweites Netzwerk von engagierten Trainerinnen und Trainern
-

Infrastruktur und Antikorruption

- 26 Für mehr Integrität im öffentlichen Infrastruktursektor
28 Wie Ghanas Ingenieurinnen und Ingenieure Korruption bekämpfen
29 Korruption im indonesischen Infrastruktursektor:
ein Dialog zwischen privatem und öffentlichen Sektor
-

Gesundheit und Antikorruption

- 30 Korruption im Gesundheitssektor und ihre Bekämpfung
in Brasilien und Argentinien
31 Videos für einen ethischen Gesundheitssektor
32 Warum das Gesundheitswesen starke und unabhängige Akteure braucht
-

Forstwirtschaft und Antikorruption

- 34 Der Kampf gegen Korruption in der indonesischen und brasilianischen
Forstwirtschaft
-

- 38 Aus unserem Netzwerk

Vorwort



Svenja Schulze
Bundesministerin für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Liebe Leserinnen und Leser,

KURZ NACHDEM das deutsche Lieferkettengesetz Anfang des Jahres in Kraft getreten ist, bin ich nach Ghana gereist. Ich wollte mir ein Bild davon machen, wie die Menschen am Anfang der Lieferketten arbeiten. Und lernen, worauf wir in Deutschland bei der Umsetzung des Gesetzes achten müssen, damit es den Menschen zugutekommt, und sie unter besseren Bedingungen arbeiten und leben können.

Während dieser Reise habe ich die Managerin einer Textilfabrik kennengelernt, Linda Ampah. Sie sagte zu mir: „Natürlich kann man fair produzieren auf dem Weltmarkt, man muss es nur wollen.“ Sie sagte mir auch, dass das Lieferkettengesetz ihr helfen werde. Vor allem im Wettbewerb mit der Konkurrenz, weil sie dadurch besser als andere nachweisen könne, dass sie ohne Kinderarbeit und Ausbeutung produziert. Das ist ein Ziel des Gesetzes, denn wer fair produziert, sollte ebenso davon profitieren können wie seine Angestellten. Faire Lieferketten funktionieren am besten, wenn Unternehmen ein eigenes Interesse daran haben, fair zu produzieren. Im Falle von Linda Ampah hat das gut geklappt. Doch Freiwilligkeit reicht nicht. Darum hat die Bundesregierung mit dem Lieferkettengesetz in Deutschland verpflichtende Leitplanken für Unternehmen gesetzt, damit Lieferketten weltweit gerechter werden. Und auch auf europäischer Ebene setze ich mich für ein starkes Lieferkettengesetz ein.

Diese Gesetze beinhalten unter anderem die Verpflichtung, dass Unternehmen das Risiko für Menschenrechtsverletzungen bei ihren Zulieferbetrieben einschätzen und entsprechend reagieren. Eine solche Risikoprüfung ist für Unternehmen, und insbesondere für die vielen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in den ersten Gliedern der Lieferketten nicht immer leicht. Hinzu kommen leider manchmal korrupte Praktiken, so werden zum Beispiel Prüfungsergebnisse erstellt, wo möglicherweise nie eine Prüfung stattgefunden hat. Deshalb ist klar: Für echten Menschenrechtsschutz braucht es wirksame Korruptionsbekämpfung.

Darum hat das Bundesentwicklungsministerium gemeinsam mit dem Bundesverband der Deutschen Industrie und dem UN Global Compact Netzwerk Deutschland die Allianz für Integrität ins Leben gerufen. Wir haben gemeinsam ein Netzwerk aus unterschiedlichen Partnern aufgebaut mit dem Ziel, weltweit Integrität im Wirtschaftssystem zu fördern und damit Korruption zu bekämpfen. Die Allianz fördert verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln und sorgt vor Ort dafür, dass KMU mit diesen Aufgaben nicht allein sind. Sie unterstützt sie dabei, die geforderten Standards einzuhalten – zum Beispiel durch praxisorientierte Trainingsprogramme vor Ort. Und sie passt die Unterstützungsmaßnahmen an die jeweiligen Gegebenheiten vor

Ort an und arbeitet mit lokalen Akteur*innen zusammen, die diese Gegebenheiten gut kennen, zum Beispiel mit lokalen zivilgesellschaftlichen Organisationen.

Bei meiner Reise nach Ghana konnte ich mich persönlich davon überzeugen: Die Zusammenarbeit in der Allianz trägt dazu bei, dass die Menschen Korruption offen ansprechen. Besonders beeindruckt hat mich dabei neben Linda Ampah das Engagement der ghanaischen Unternehmerinnen insgesamt. Sie setzen sich gemeinsam dafür ein, dass auch Frauen repräsentiert sind in der Ausgestaltung von Unternehmensstandards. Und dass sie ihre Rechte einfordern können, ohne dass sie durch korrupte Praktiken unter Druck gesetzt werden. Denn nur wenn Frauen gleichwertig beteiligt sind, lässt sich Korruption auch wirklich nachhaltig bekämpfen. Nur so werden Lieferketten wirklich fair.

Svenja Schulze

Bundesministerin für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

Unsere Aktivitäten und Instrumente

Die Allianz für Integrität ist eine Multi-Stakeholder-Initiative und agiert als Schnittstelle zwischen dem privaten Sektor, dem öffentlichen Sektor, der Zivilgesellschaft und internationalen Organisationen. Seit ihrer Gründung 2015 wurde eine Bandbreite an Instrumenten und Aktivitäten entwickelt, die Compliance-Kapazitäten von Unternehmen und ihren Geschäftspartnern fördern und stärken.



Schulung zur Korruptionsprävention

Die Allianz für Integrität bietet Korruptionspräventionstrainings an. Sie dienen dem Aufbau von Kapazitäten zur Förderung sauberer Geschäftspraktiken und tragen damit zum fairen Wettbewerb und einem förderlichen Investitions- und Handelsklima bei. Häufig werden sie als DEPE-Trainings bezeichnet, dem Akronym seiner spanischen Version „De Empresas Para Empresas“. In Indonesien heißen sie DUKU, in Indien VSVK.



Schulung zur Korruptionsprävention für KMU, mit einem Austausch über Grauzonen und praktische Instrumente in einem vertrauensvollen Umfeld.



Schulung zur Korruptionsprävention für KMU aus dem Gesundheitssektor.



Schulung zur Korruptionsprävention für staatseigene Unternehmen, auf der Grundlage internationaler Standards.



Schulung zur Korruptionsprävention für KMU aus dem Forstsektor.



Schulung zur Korruptionsprävention für KMU aus dem Bausektor.



Dialoge und Schulungen mit Genderbezug unterstützen Unternehmerinnen im Umgang mit Korruption sowie Unternehmen bei der Umsetzung eines geschlechtsspezifischen Ansatzes im Compliance-Management.



Auf der **Online-Trainerplattform** können die Trainer*innen der Allianz für Integrität Schulungsmaterialien austauschen und (weiter-)entwickeln.



Integrity Journey
Mentoring-Programm für KMU zur Korruptionsprävention und Unternehmensintegrität, einschließlich Online-Seminaren und einer Schulung zur Korruptionsprävention, die auch für bestimmte Sektoren angeboten wird, zum Beispiel Landwirtschaft und Textilindustrie.



Die regionale Arbeitsgruppe Lateinamerika ist eine Plattform für Compliance-Expertinnen und -experten zur Erörterung relevanter Themen in der Region und zur Koordinierung gemeinsamer Aktivitäten, zum Beispiel der jährlichen Regional-konferenz Lateinamerika.



Die Arbeitsgruppe Bewusstseinsbildung entwickelt Instrumente und bietet Orientierung, um Korruption vorzubeugen, Integrität zu fördern und Kapazitäten für das Compliance-Management aufzubauen.



Die Arbeitsgruppe für Korruptionsbekämpfung und Menschenrechte bietet eine Plattform für den Austausch zu Themen an der Schnittstelle zwischen Integrität und der Achtung der Menschenrechte.



TheIntegrityApp
Applikation für die Selbstbewertung von Compliance-Programmen. Nach Beantwortung eines kurzen Fragenkatalogs erhält ein Unternehmen eine Punktzahl zwischen 0 und 100, die seinen Status quo bezüglich der Einhaltung von Compliance-Standards angibt. Verfügbar auf Deutsch, Englisch, Französisch, Indonesisch, Portugiesisch, Spanisch.



No-eXcuses-Leitfaden
Handreichung für Unternehmen. Sie enthält die zehn häufigsten Ausreden im Umgang mit Korruption im jeweiligen Land und erklärt, wie man ihnen entgegen kann.

Integrität und Compliance ergänzen sich

Eine aktuelle Publikation des Global Compact Netzwerks der Vereinten Nationen Deutschland (UNGCD) und der Allianz für Integrität stellt die wesentlichen Merkmale und zentralen Handlungsfelder des Integritätsmanagements von Unternehmen vor.

U **UNTERNEHMERISCHE** Verantwortung für nachhaltige Entwicklung ist heute mehr denn je nicht nur ein wichtiges Anliegen, sondern wird auch zunehmend von Kunden, Geschäftspartnern, Lieferanten, politischen Entscheidungsträgern und anderen Interessengruppen eingefordert. Im Privatsektor werden die wichtigsten Aspekte der Nachhaltigkeit häufig unter dem Begriff ESG zusammengefasst, einem umfassenden Konzept, das auf den Beitrag von Unternehmen zum Gemeinwohl abzielt und die Aspekte Umwelt, Soziales und Unternehmensführung umfasst. Im Zusammenhang mit diesen Themen müssen Unternehmen einer wachsenden Zahl an Regeln und Anforderungen gerecht werden – und sie wissen, dass eine belastbare und effektive Unternehmenskultur basierend auf Werten und Ethik ein Umfeld fördert, in dem Compliance-Management auf das erforderliche Minimum beschränkt werden kann. Vor diesem Hintergrund haben der UNGCD und die Allianz für Integrität deutsche Unternehmen eingeladen, sich über ihre Geschäftspraktiken auszutauschen und gemeinsam Empfehlungen zu entwickeln. Das Ergebnis dieses ko-kreativen Prozesses ist die Publikation **Integrität in Unternehmen – Ein Praxis-Katalog**.

„Im besten Fall ist Integrität als Baustein einer nachhaltigen Unternehmenskultur der Einsatz jedes Einzelnen für ein einwandfreies Verhalten und die Werte des Unternehmens als Teil der gelebten Unternehmensidentität.“

Janine Sliwa, Compliance-Managerin,
Deutsche Bahn Connect GmbH

Integrität in Unternehmen wurde für Entscheidungsträger*innen in Unternehmen konzipiert. Die Publikation bietet eine Einführung und allgemeine Orientierungshilfe zum Integritätsmanagement, erklärt, wie dieses zur Verwirklichung unternehmerischer Verantwortung beiträgt, und gibt wertvolle Anregungen für die konkrete Umsetzung und Gestaltung von Integrität im Unternehmensbereich.

Unternehmen lernen voneinander



In der Publikation **Integrität in Unternehmen** stellen verschiedene Unternehmen wie Mercedes-Benz, die Metro AG und die Deutsche Bahn Connect GmbH ihre Sicht auf Integrität und verwandte Themen dar und erläutern, wie sie die Herausforderungen beim Aufbau einer Integritätskultur intern bewältigen.



Unternehmerische Verantwortung? Integrität? Compliance?

Die Publikation stellt jedes dieser Konzepte vor, beginnend mit einer Definition von Integritätsmanagement sowie den damit verbundenen Erfolgsfaktoren und Chancen. „In der Ethik wird Integrität als eine eigenständige Qualität aufgefasst, die sich in einem intuitiven Verständnis von Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit mit Blick auf die Motive des eigenen Handelns zeigt“, erklären die Autorinnen und Autoren.

Integrität in Unternehmen erklärt auch, warum und wie Integritätsmanagement und Compliance-Management „zwei komplementäre Ansätze zur Verwirklichung der Unternehmensverantwortung“ sind. Compliance bildet das Rückgrat des integrierten Managements der Unternehmensverantwortung, Integrität hingegen „sein Herzstück“, schreiben die Autorinnen und Autoren. Aber was sind die Unterschiede? Während Compliance-Management mit dem Ziel etabliert

„Integres Handeln ist aus unserer Sicht wertebasiertes Handeln. Es geht daher über das reine Befolgen von Regeln hinaus.“

Dr André Uhlmann, Chief Compliance Officer,
TK Elevator GmbH

wurde, „die Einhaltung der internen und externen Regeln sicherzustellen und Fehlverhalten bestmöglich zu vermeiden“, geht „Integritätsmanagement weiter und zielt – basierend auf einem Bekenntnis zur Einhaltung moralischer Grundwerte – auf eine Ausrichtung von Entscheidungen und Handlungen an unternehmenseigenen Werten und Prinzipien. Integritätsmanagement ist dabei in erster Linie intrinsisch motiviert.“

Die nachstehende Abbildung zeigt, wie sich Integritäts- und Compliance-Management gegenseitig ergänzen:

	Compliance-Management	Integritätsmanagement
Motivation/ Treiber	Vorwiegend externer Druck (nationale und internationale Gesetze und Vorschriften, Standards etc.)	Vorwiegend intrinsische Motivation (aus Überzeugung und Einsicht)
Ziel	Verhinderung von rechtswidrigem Verhalten	Förderung von moralischem Handeln
Ansatz	Klare Regeln, Richtlinien, Kontrollen	Werte, Führung und Unternehmenskultur
Themen	Vermeidung von Rechtsverstößen (Legal Compliance)	Verbesserung der Wirksamkeit der Legal Compliance sowie Integration von gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Themen für ein Management der Unternehmensverantwortung

Zentrale Handlungsfelder des Integritätsmanagements

In einem zweiten Kapitel stellt der Praxiskatalog vier zentrale Handlungsfelder und konkrete Gestaltungsempfehlungen „zur Umsetzung von Integritätsmanagement im Unternehmen sowie mögliche Maßnahmen und Instrumente, die sich in der Praxis besonders bewährt haben“ vor.

Die vier Felder sind:

1. Unternehmenswerte und Unternehmenskultur
2. Führung und Führungskultur
3. Governance und Organisation
4. Kommunikation und Ausbildung

In jedem dieser vier Schlüsselbereiche werden mehrere konkrete Maßnahmen kurz beschrieben und einschlägige bewährte Verfahren vorgestellt. Eine Einführung in praktische Verfahren der Messbarkeit und Leistungsindikatoren (KPIs) ergänzen die Beschreibung dieser Maßnahmen.

Als das Rückgrat der Bemühungen eines Unternehmens um Nachhaltigkeit umfasst Corporate Governance nicht nur die Korruptionsbekämpfung, sondern auch die Einhaltung der Menschenrechte und der Umweltvorschriften. Das Herzstück dieser Bemühungen, eine Kultur der Integrität, ermöglicht es allen Beteiligten – von der Belegschaft bis hin zu den Zulieferern und Geschäftspartnern –, das Richtige zu tun. ●



^ Beate Wesoly

„Wir arbeiten konsequent an unserem Verständnis von Integrität“

Um ihrer Verantwortung entlang globaler Wertschöpfungsketten gerecht zu werden, setzen sich deutsche Unternehmen verstärkt dafür ein, Integrität wirksam in ihre Unternehmenskultur und -praxis zu integrieren. Der Arbeitskreis Integrität in Unternehmen, den die Allianz für Integrität gemeinsam mit dem UN Global Compact Deutschland ins Leben gerufen hat, fördert den Austausch zu diesen Themen. BEATE WESOLY, Senior Managerin des Integrity Programms der Mercedes-Benz Group AG, nimmt an diesem Austausch teil und erläutert den Integritätsansatz ihres Unternehmens.



Frau Wesoly, was bedeutet Integrität bei und für Mercedes-Benz und wie setzen Sie sie im Unternehmen um?

BEATE WESOLY: Für Mercedes-Benz bedeutet Integrität, das Richtige zu tun. Mit anderen Worten: Wir halten uns an interne und externe Regeln, richten unser eigenes Handeln an unseren Unternehmensgrundsätzen aus und hören auch auf unseren inneren Kompass. Für die Mercedes-Benz Group ist Integrität ein zentrales Element der Unternehmenskultur und als Enabler ein integraler Bestandteil unserer nachhaltigen Geschäftsstrategie. Als Mercedes-Benz-Konzern ermutigen und befähigen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, konsequent für unsere Unternehmensgrundsätze einzutreten und unser Handeln danach auszurichten – dazu gehören Fairness, Verantwortung, Respekt sowie Offenheit und Transparenz. Unser konzernweit gültiger Code of Conduct

gibt Orientierung. Er dient als gemeinsames Wertegerüst, definiert die Leitlinien unseres Handelns und hilft uns, die richtigen Entscheidungen zu treffen – gerade in Situationen, für die es keine klaren Regeln gibt oder in denen diese unterschiedlich ausgelegt werden können, ist eine integre Haltung wichtig. Um eine Unternehmenskultur der Integrität zu fördern, betreiben wir seit 2015 den Infopoint Integrity. Er dient als zentrale Anlaufstelle für alle Mitarbeitende anderer Konzerngesellschaften bei Fragen zu ethischem Verhalten. Darüber hinaus haben unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zugang zu einem globalen Netzwerk lokaler Ansprechpartnerinnen und -partner für Integritäts-, Compliance- und Rechtsfragen. Sie werten die Anfragen unserer Mitarbeitenden aus und leiten bei Bedarf entsprechende Maßnahmen ein. Wichtig ist uns auch, konsequent an unserem Verständnis von Integrität zu arbeiten, es kontinuierlich weiterzuentwickeln und uns ständig zu überprüfen. Dabei spielen

Befragungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine wichtige Rolle. Das Feedback unserer Mitarbeitenden ist Maßstab und Kompass zugleich: Wir erfahren, wo wir mit unserer Integritätskultur stehen und können anhand der Ergebnisse konkrete Maßnahmen entwickeln und umsetzen.



Wie sieht Mercedes-Benz das Verhältnis von Integrität und Compliance? Wo liegen die Unterschiede, wo die Gemeinsamkeiten?

Integrität und Compliance sind für uns zwei Seiten derselben Medaille und tragen gemeinsam dazu bei, unser klares Bekenntnis zu verantwortungsvollem Handeln zu unterstützen. Dies spiegelt sich auch in unserer Definition von Integrität wider, in der der Aspekt der Compliance – die Erwartung an unsere Mitarbeitenden, sich an Gesetze, Regeln und Selbstverpflichtungen zu halten – fest verankert ist. Im Tagesgeschäft gibt es aber immer wieder Situationen, für die es keine klaren Regeln gibt oder in denen diese unterschiedlich interpretiert werden können. Hier ist eine integrale Haltung wichtig, die in unseren Unternehmensgrundsätzen festgeschrieben ist. Dabei geht es zum Beispiel darum, die Mitarbeitenden zu ermutigen, ihre Meinung zu sagen, wenn etwas nicht stimmt oder sich nicht richtig anfühlt. Wir ermutigen also zu einer Speak-Up-Kultur. Dazu schaffen wir eine Atmosphäre, in der Dinge beim Namen genannt werden können, ohne dass negative Konsequenzen drohen. Andere Meinungen sind erwünscht, Hinterfragen ist erwünscht. Wir erwarten insbesondere von unseren Führungskräften, dass sie in ihrer Vorbildfunktion integer handeln und den Mitarbeitenden Orientierung geben. Dies haben wir auch in unserem Verhaltenskodex formuliert.



Ihr Unternehmen ist Teil der Arbeitsgruppe Integrität der Allianz für Integrität und des UN Global Compact Netzwerks Deutschland. Was ist der Mehrwert solcher Initiativen für Ihr Unternehmen?

Für uns als Unternehmen bieten Initiativen wie der Arbeitskreis Integrität die Möglichkeit, in einen methodischen Austausch mit der Wissenschaft und anderen Unternehmen zu treten. Dies hilft uns, über die Diskussionen zur Verankerung von Integrität im Unternehmensalltag auf dem Laufenden zu bleiben und natürlich auch unsere Erfahrungen und Methoden einzubringen.

Dank des professionellen Managements dieser Initiative durch die Allianz für Integrität, das UN Global Compact Netzwerk Deutschland und der wissenschaftlichen Begleitung durch einen renommierten Lehrstuhl für Integrität und Compliance ist 2022 der Praxiskatalog „Integrität in Unternehmen“ entstanden, der ein hervorragendes Nachschlagewerk mit konkreten Anregungen ist, die auch wir bei Mercedes-Benz in unser Handeln integrieren können.



Würden Sie sagen, dass Integrität in Unternehmen gelebt werden muss? Wenn ja, wie? Was sind die besten Praktiken bei Mercedes-Benz, um Integrität als Teil der Unternehmenskultur zu stärken?

Ja, das kann ich definitiv bestätigen. Integrität ist Teil unserer Unternehmenskultur und wird in vielen Situationen des Arbeitsalltags sichtbar, etwa bei Entscheidungen und in der Zusammenarbeit. Wir entwickeln unser Integritätsprogramm für alle Mitarbeitenden konsequent weiter und verlagern nun den Fokus von der theoretischen Auseinandersetzung mit Integrität, also dem Warum, auf das gelebte Integritätsverhalten im Geschäftsalltag, also das Was und Wie. Diese bewährte Praxis bedeutet, am Thema dranzubleiben und immer wieder Impulse für die Organisation zu geben, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Verantwortung für ihr Handeln und ihre Entscheidungen übernehmen und so Integrität im Arbeitsalltag leben.



Was ist noch zu tun? Oder besser gefragt: Vor welchen kleinen und großen Herausforderungen steht Mercedes-Benz noch, um Integrität im Unternehmen zu verankern? Wie gehen Sie das jetzt und in Zukunft an?

Die Verankerung von Integrität ist nicht nur eine Frage der Organisation, sondern beginnt bei jeder und jedem einzelnen Mitarbeitenden. Gerade im Rahmen des Wandels, den unser Unternehmen derzeit durchläuft, ist es uns wichtig, die Integrität zu stärken, indem wir positive Beispiele vorleben und dadurch Integrität fördern. Denn integriertes Handeln ist ein wichtiger Faktor, um langfristig erfolgreich zu sein. Deshalb werden wir in Zukunft noch stärker auf die Wirksamkeit unserer Maßnahmen und deren Effekte achten, damit unser Integritätsprogramm noch gezielter auf die Herausforderungen vorbereitet ist, die sich uns als Automobilunternehmen stellen. ●

Warum sich die Durchsetzung von Integrität und Compliance in Lieferketten so schwierig gestaltet

DIE Auswirkungen der Aktivitäten des Privatsektors auf die Menschenrechte, die Umwelt und das Klima sind oft das Ergebnis komplexer Wechselwirkungen entlang globaler Lieferketten. In vielen Fällen sind diejenigen, die die Folgen globaler Aktivitäten zu spüren bekommen, benachteiligte Bevölkerungsgruppen in Entwicklungsländern, oft im globalen Süden. Beispiele dieser Folgen sind unbezahlte oder Zwangsarbeit, unfaire Löhne, geschlechtsspezifische Diskriminierung, verschmutztes Wasser, verschmutzte Luft oder verletzte Landrechte lokaler Gemeinschaften. Die Aktivitäten von Unternehmen, die letztlich – oder zumindest teilweise – für diese Folgen verantwortlich sind, beginnen häufig im globalen Norden, entweder direkt in Form von Produktion oder durch Ressourcengewinnung in Drittländern oder indirekt in Form von systematischen Beschaffungsentscheidungen für den günstigsten Bieter ohne angemessene Kontrollen.

Global tätige Unternehmen erkennen zunehmend ihre Verantwortung für die Förderung von Integrität nicht nur in ihren eigenen, direkt kontrollierten Betrieben, sondern auch in ihren Lieferketten. Nach jahrzehntelangen Diskussionen wurden 2011 die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGPs) offiziell als globaler Standard für die Verantwortung des Privatsektors angenommen. Er umfasst auch die Auswirkungen des Privatsektors auf die Menschenrechte. Im Rahmen desselben Prozesses wurde der UN Global Compact (UNGC) gegründet, um auf freiwilliger Basis Organisationen des Privatsektors und der Zivilgesellschaft zusammenzubringen, die sich für die Achtung und

Förderung der Menschenrechte, den Umweltschutz und die Verhinderung von Korruption einsetzen. In den letzten zehn Jahren wurden viele ursprünglich freiwillige Standards zunehmend in Gesetze und Vorschriften umgewandelt, wie der britische Modern Slavery Act, das Gesetz zur Verhinderung von Zwangsarbeit in der Uigurischen Republik oder kürzlich das deutsche Gesetz zur Sorgfaltspflicht in der Lieferkette. Die bevorstehende EU-Richtlinie über die Sorgfaltspflicht von Unternehmen im Bereich der Nachhaltigkeit ist ein weiterer Meilenstein in dieser Entwicklung.

Wo gegen solche Anforderungen und Standards verstoßen wird, sind oft Korruption, mangelnde Transparenz und unzureichende Unternehmensführung Ursache des Problems. Die meisten Geschäftspraktiken, die lokale Bevölkerungen stark beeinträchtigen, sind in den betroffenen Ländern bereits illegal. Die Wälder sind oft gesetzlich geschützt, es gibt strenge Umweltnormen und ausgefeilte Arbeitsgesetze. Die Herausforderung besteht jedoch allzu oft darin, dass die Durchsetzung der Gesetze systematisch durch Korruption, Bestechung oder geheime Absprachen untergraben wird. Beispiele gibt es zuhauf: von bestochenen Zollbeamtinnen und -beamten und dem Schmuggel giftiger Chemikalien nach Europa bis hin zur Beamtenbestechung, um Rechte für die Fortsetzung viel kritizierter Bergbauaktivitäten zu erhalten. Einer der jüngsten Fälle war die Korruption bei der massenhaften Verletzung von Baunormen. Sie war damit mitverantwortlich für die hohe Zahl an Todesopfern nach dem Erdbeben in der Türkei und in Syrien. ●



„Die Beziehungen entlang der Lieferkette stehen vor einem Wandel: Die traditionelle Top-Down-Mentalität wird verschwinden und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit wird sich durchsetzen. Das Niveau der Nachhaltigkeit zusammen weiter anzuheben, bringt Chancen für den wirtschaftlichen Erfolg und stellt die Grundlage für eine bessere Gesellschaft und Umwelt dar.“

Dr. Bernhard Lippsmeier, LL.M., Leiter der Abteilung Governance, Risk & Compliance/
Chief Compliance Officer, Volkswagen Caminhões e Ônibus, Brasilien

Für Integrität und ethische Geschäftspraktiken in der Lieferkette: der integrierte Ansatz

Um die negativen Auswirkungen von Geschäftstätigkeiten zu bekämpfen, ist ein integrierter Ansatz notwendig. Dieser muss darauf abzielen, dass alle Aspekte von Integrität und ethischen Geschäftspraktiken entlang der gesamten Lieferkette berücksichtigt und gefördert werden – einschließlich der eigenen Aktivitäten eines Unternehmens, der Aktivitäten seiner direkten Zulieferer und vor allem auch der Beziehungen zu indirekten Zulieferern bis hin zur Beschaffung von Rohstoffen.

Auf der Grundlage der kürzlich veröffentlichten Studie "Fostering integrity in supply chains" (deutsch: „Förderung von Integrität in Lieferketten“) hat die Allianz für Integrität drei Schwerpunktbereiche für ihre Arbeit mit ihren Partnern im privaten Sektor, im öffentlichen Sektor und in der Zivilgesellschaft ermittelt, um einen solchen integrierten Ansatz zu entwickeln, umzusetzen und zu fördern:

1. Dialog auf Augenhöhe, über Lieferketten hinweg

Die jüngsten Vorschriften für Lieferketten richten sich in erster Linie an große, oft multinationale Unternehmen mit ausgedehnten Betrieben, enormen Ressourcen und großer wirtschaftlicher Macht über ihre Zulieferer. Es ist jedoch von entscheidender Bedeutung, dass die Unternehmen diese Macht nicht missbrauchen, indem sie ihre Anforderungen einfach an die Zulieferer weitergeben, ihnen Vertragsklauseln auferlegen, sie

mit unflexiblen Berichtsanforderungen konfrontieren oder Strafmaßnahmen bei Nichteinhaltung androhen. Stattdessen sollten Unternehmen mit ihren direkten und indirekten Zulieferern auf Augenhöhe zusammenarbeiten, ihnen ihre Bedürfnisse und regulatorische Vorgaben mitteilen, sich die Sichtweise der Zulieferer anhören, bei Bedarf Kapazitäten, Instrumente und Ressourcen bereitstellen und, wo immer möglich, flexibel bleiben, ohne die Standards aufzuweichen.

2. Integrierte Umsetzung

Auf operativer Ebene erfordert die Erfüllung der Sorgfaltspflichten und die Förderung der Integrität in der Lieferkette eine Reihe von Instrumenten und Verfahren, Personal und Ressourcen. Viele dieser Elemente müssen spezifisch auf die Menschenrechts- und Umweltisikoprofile jedes Unternehmens zugeschnitten werden. Nichtsdestotrotz ist die Integration oder Harmonisierung mit bestehenden Compliance- und Integritätsmanagementsystemen von entscheidender Bedeutung. Angesichts der starken Verflechtung von Menschenrechts-, Umwelt-, Korruptions- und anderen Compliance-Risiken sind isolierte Prozesse oder Strukturen wahrscheinlich nicht gleichermaßen wirksam. Darüber hinaus können sie zu kostspieligen Redundanzen führen, da parallel ähnliche Prozesse laufen. Während sich große Unternehmen solche Redundanzen eher leisten können, hätten kleinere Anbieter

damit zu kämpfen und wären im Wettbewerb benachteiligt.

3. Kollektives Handeln für einen systemischen Wandel

Kollektives Handeln ist ein entscheidendes Instrument, um eine langfristige Wirkung in komplexen Lieferketten zu erzielen. Auf der Ebene des einzelnen Unternehmens können kollektive Maßnahmen unter den wichtigen direkten Zulieferern ein wertvoller Hebel sein, um die Bedingungen in einem riesigen Netz der indirekten Zulieferer zu beeinflussen. Auf Branchenebene kann ein kollektives Vorgehen mit dem Ziel einheitlicher Standards, den Austausch bewährter Verfahren und die Erhöhung der Transparenz bei den Zulieferern entscheidend sein. Kollektive Maßnahmen mehrerer Interessengruppen auf gesellschaftlicher Ebene und unter Einbeziehung von Partnern aus der Zivilgesellschaft und der Regierung bieten einen Weg, wichtige Rahmenbedingungen zu verändern. Dazu zählen landesweit verbreitete Korruption, ungleiche Durchsetzung von Vorschriften, unklare Landrechte etc.

Die Förderung der Integrität in Lieferketten ist eine der wichtigsten Prioritäten der Allianz für Integrität. In vielen Partnerländern – darunter Argentinien, Brasilien, Chile, Kolumbien, Ecuador, Ghana, Indien, Indonesien, Mexiko, Paraguay und Peru sowie Deutschland – werden Aktivitäten durchgeführt, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Länder und Partner zugeschnitten wurden.

Ein Beschwerde- und Hinweisgebermechanismus für Indiens Unternehmen

Unternehmensverantwortung und Compliance sind in Indien Themen von größter Bedeutung. Um indische Unternehmen und ihre internationalen Kunden sowohl zu ermutigen als auch zu befähigen, transparenter zu werden und Menschenrechtsverletzungen in ihren Lieferketten zu bekämpfen, entwickelt die Allianz für Integrität gemeinsam mit der Deutsch-Indischen Handelskammer einen Beschwerde- und Hinweisgebermechanismus.



FairVoice wurde unter Berücksichtigung von BAFA Handreichungen und internationalen Standards entwickelt.

FÜR die indische Wirtschaft sind solche Berichtsmechanismen besonders vielversprechend. Angesichts des arbeits-, ressourcen- und landintensiven Charakters vieler Schlüsselindustrien und dem damit verbundenen Potenzial für soziale Konflikte können mehr Vertrauen und Kommunikation zwischen Unternehmen und von ihren Handlungen Betroffenen für alle Akteure von großem Nutzen sein. Eine Plattform, über die Mitarbeiter*innen von Zulieferfirmen Fehlverhalten in der Wertschöpfungskette „nach oben“ melden können, kann daher ein potenzieller Wegbereiter zur Förderung von Integrität in komplexen, weitverzweigten Lieferketten sein. Daher sind solche Mechanismen nicht nur für die indische Gesellschaft von entscheidender Bedeutung, sondern auch für viele einzelne Unternehmen, die sich immer höheren

Erwartungen in Bezug auf Sorgfaltspflicht, Integrität und Einhaltung von Menschenrechten gegenübersehen. Häufig werden diese Erwartungen durch neue Vorschriften mit globaler Wirkung ausgelöst, wie die deutsche Gesetzgebung zur Sorgfaltspflicht in der Lieferkette und die bevorstehende EU-Lieferkettenrichtlinie.

Tatsächlich fehlt es vielen indischen Unternehmen an Wissen, Ressourcen und Größe, um wirksam einen Mechanismus umzusetzen, der die gesamte Lieferkette umfasst; das gilt insbesondere für KMU. Um das Problem anzugehen, Integrität zu fördern und gleiche Wettbewerbsbedingungen für kleinere Unternehmen zu gewährleisten, haben die Allianz für Integrität und die Deutsch-Indische Handelskammer ein gemeinsames Projekt zur Entwicklung eines unternehmensübergreifenden Beschwerde- und Berichtsmechanismus

gestartet. Dieser wird es Mitarbeitenden und Mitgliedern lokaler Gemeinschaften und anderen Interessensgruppen ermöglichen, Beschwerden oder Verdachtsfälle von Fehlverhalten zu melden – auch über ein spezielles Online-Portal. Kleineren Zulieferern wird es einen einfachen Zugang zu einem hochmodernen Meldesystem für ihre Mitarbeitenden und lokalen Gemeinschaften ermöglichen. Auf diese Weise wird Transparenz, Widerstandsfähigkeit und Vertrauen zwischen diesen Zulieferern und ihren größeren internationalen Abnehmern gestärkt. Weiterhin hilft der Mechanismus dabei, integraler Bestandteil internationaler Lieferketten zu werden bzw. zu bleiben und das eigene Beschaffungspotenzial zu erhöhen.

Diese unternehmensgeführte Multi-Stakeholder-Initiative folgt dem einzigartigen Ansatz „Von Unternehmen für

Unternehmen“ (indisch „Vyapar se Vyapar ko“). Er bedeutet insbesondere, dass in Indien tätige Unternehmen ihre Kommentare und Ideen in allen Phasen der Planung und Entwicklung des Mechanismus sowie bei seiner Umsetzung einbringen können.

Ein bereits existierendes Pilotprogramm ist der erste Schritt: Im dritten Quartal 2023 soll der vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) finanzierte Mechanismus mit einer begrenzten Anzahl von teilnehmenden Unternehmen starten. Im Anschluss an das Pilotprogramm soll dann eine große Plattform eingerichtet werden, die allen qualifizierten Unternehmen offensteht. ●

Meldemechanismen sind ein wichtiges Instrument, um Fehlverhalten in Unternehmen zu verhindern, aufzudecken und zu beheben. Es gibt zwei Arten solcher Mechanismen:

- **Hinweisgebersysteme** richten sich in erster Linie an die Mitarbeitenden und Geschäftspartner eines Unternehmens; traditionell konzentrieren sie sich auf Korruption, Betrug und andere Compliance-Risiken
- **Beschwerdemechanismen** richten sich in der Regel an diejenigen, die von Fehlverhalten betroffen sind, zum Beispiel die lokale Bevölkerung oder die Zivilgesellschaft. Solche Mechanismen erleichtern das Aufdecken und Beheben von Verstößen gegen die Menschenrechte, das Arbeitsrecht und den Umweltschutz.

Trotz erheblicher Unterschiede gehen beide Mechanismen ähnliche Herausforderungen an und bieten dieselben Möglichkeiten. Für die Gewährleistung verantwortungsvoller Geschäftspraktiken und die Förderung von Integrität innerhalb von Lieferketten sind beide Mechanismen entscheidend.



„Beschwerdemechanismen sind ein wesentliches Instrument, um die Integrität in Indiens Lieferketten zu fördern und indischen Zulieferern die Möglichkeit zu geben, Geschäfte mit europäischen Kunden fortzusetzen oder neu zu beginnen. Wir freuen uns daher, an der Entwicklung eines ersten unternehmensübergreifenden Beschwerde- und Hinweisgebermechanismus für die Unternehmen des Landes beteiligt zu sein.“

Stefan Halusa, Hauptgeschäftsführer,
Deutsch-Indische Handelskammer, Mumbai

Deutsche Minister beim Netzwerk der Allianz für Integrität in Ghana

IM Februar 2023 besuchten Bundesentwicklungsministerin Svenja Schulze und Bundesarbeitsminister Hubertus Heil das westafrikanische Ghana, um Menschen zu treffen, die am Anfang globaler Lieferketten stehen. In Begleitung des Generaldirektors der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), Gilbert Hounbo, erfuhren sie, wie das neue deutsche Lieferkettengesetz zu besseren Arbeits- und Umweltbedingungen führen kann. Darüber hinaus stand ein Treffen mit den ghanaischen Mitgliedern des Netzwerks der Allianz für Integrität auf dem Programm.

Während eines Abendempfangs in Ghanas Hauptstadt Accra betonte Ministerin Schulze die Gemeinsamkeiten zwischen Ghana und Deutschland. Die Ministerin wies insbesondere auf die Bedeutung der Demokratie für beide Länder hin. Minister Heil sprach den Zusammenhang zwischen guter Regierungsführung, Compliance und dem Schutz der Menschenrechte an. Diese Äußerungen erfolgten vor dem Hintergrund, dass zwischen achtzig und neunzig Prozent der Arbeitskräfte Ghanas – vor allem junge Menschen – im informellen Sektor arbeiten. Dieser ist häufig durch prekäre Arbeitsbedingungen und niedrige Löhne gekennzeichnet. Und auch Kinderarbeit ist weit verbreitet.

Kosi Yankey-Ayeh, Geschäftsführerin der Ghana Enterprise Agency zur Unterstützung von KMU und Vorsitzende

der Allianz für Integrität in Ghana, unterstrich in ihrer Rede die wichtige Bedeutung von Frauen in Lieferketten. Unternehmerinnen müssen unterstützt und weitergebildet werden, um die ghanaische Wirtschaft zu verändern, erklärte sie. Die Allianz für Integrität, so Kosi Yankey-Ayeh, biete den richtigen Rahmen, um gemeinsam mit allen Beteiligten neue Wege zu beschreiten. In der anschließenden Podiumsdiskussion schilderten die Vorsitzende der Ghana Integrity Initiative, der Präsident des Ghanaischen Ingenieurverbandes und ein Compliance Officer der Fidelity Bank ihre Motivation für den Kampf gegen Korruption und berichteten über Erfolgsgeschichten.

Neben Compliance-Schulungen für KMU, die von Compliance-Beauftragten großer Unternehmen in ganz Ghana durchgeführt werden, bietet die Allianz für Integrität verschiedene Dialogformate, Handouts und digitale Tools an. Insgesamt zielen diese darauf ab, das Bewusstsein für die durch Korruption verursachten Schäden und ihre Folgen zu schärfen. Hierzu zählen Menschenrechtsverletzungen und Umweltzerstörung, schlechte Infrastruktur und vieles mehr. Darüber hinaus benötigen KMU diese Tools, um in einem von Korruption geprägten Umfeld integer zu handeln – und um zur Umsetzung des neuen deutschen Lieferkettengesetzes in Ghana beizutragen. ●

Beim Abendempfang kamen Vertreter*innen des Privatsektors, der Zivilgesellschaft und von politischen Institutionen zusammen.





Starke Frauen, starke Unternehmen

^ Bei einem Workshop zur Anpassung des Toolkits zu ethischem Verhandlungstraining für Unternehmerinnen treffen sich die Mitglieder der Arbeitsgruppe Gender in Ghana.

DIE Women for Integrity Series (WiSe) bringt Frauen aus den Bereichen Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Staat zusammen, um gemeinsam den Kampf gegen Korruption in Ghana voranzutreiben. Sie wurde während der Covid-19-Pandemie im Jahr 2020 von der Allianz für Integrität in Zusammenarbeit mit der Ghana Enterprises Agency und der Ghana Integrity Initiative ins Leben gerufen, um Unternehmerinnen die Möglichkeit zu geben, praktische Lösungen für Integritätsprobleme in ihren Unternehmen zu erkunden und zu nutzen.

Bisher fanden vier Treffen statt. Bei diesen wurden verschiedene Themen zur Korruptionsbekämpfung behandelt. Dazu gehörten die besonderen Herausforderungen zur Wahrung von Integrität angesichts der Auswirkungen der

Pandemie auf Frauen sowie globale Instrumente, Trends und Lösungen. Im Jahr 2022 fand eine erste internationale Veranstaltung statt. Dabei diskutierten Frauen aus Brasilien, Ghana, Indien und Mexiko gemeinsam über Ethik in Geschäftsverhandlungen. Die Allianz für Integrität veranstaltete daraufhin einen Workshop der WiSe-Gender-Arbeitsgruppe. Dieser lieferte Input für die Anpassung von Materialien für ein ethisches Verhandlungstraining. Ursprünglich für Unternehmerinnen in Kolumbien und Mexiko entwickelt, werden diese nun an den ghanaischen Kontext angepasst, um Unternehmerinnen mit ähnlichen Herausforderungen zu unterstützen und eine erste Gruppe von weiblichen Führungskräften zu schulen, die ihrerseits als Trainerinnen fungieren werden. ●



„Ich möchte, dass Frauen das richtige Handwerkszeug bekommen.“

Mit 37,2 Prozent hat Ghana weltweit den dritthöchsten Anteil an Unternehmen, die von Frauen geführt werden – und die Ghana Enterprises Agency (GEA) spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Als Regierungsbehörde, die dem Ministerium für Handel und Industrie unterstellt ist, hat die GEA den Auftrag, Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen (KKMU) zu stärken und zu entwickeln. Eine weitere Priorität ist die Förderung von Unternehmerinnen. Wir haben uns mit KOSI YANKEY-AYEH, Geschäftsführerin der GEA, zusammengesetzt, um mehr zu erfahren.



Sie engagieren sich seit vielen Jahren für Genderfragen und Korruptionsbekämpfung und haben unter anderem die Women for Integrity Series im Rahmen des Netzwerks der Allianz für Integrität in Ghana unterstützt. Können Sie uns etwas mehr über die Anfänge Ihrer Arbeit erzählen und was Sie heute motiviert?

KOSI YANKEY-AYEH: Sehr gerne. Ich habe in der Tat an der Women Integrity Series, kurz WISe, mitgewirkt, die kürzlich ihre vierte Veranstaltungsreihe durchführte. Seit der Gründung von WISe habe ich nicht nachgelassen, die Allianz für Integrität bei dieser Initiative zu unterstützen. Bei anderen Veranstaltungen der Allianz für Integrität habe ich Vorträge zu Themen wie Frauen als Korruptionsbekämpferinnen, kollektiven Maßnahmen und dem notwendigen Schutz von KKMU, Unternehmerinnen und Händlerinnen gehalten. Mit diesem Engagement kann ich Diskussionen mitgestalten und Maßnahmen für einen notwendigen Wandel zu besseren Chancen für KKMU und ein günstiges Geschäftsumfeld unterstützen. Der Wunsch, Frauen zu Höchstleistungen zu befähigen und sie mit Führungsquali-



^ Kosi Yankey-Ayeh ist Chief Executive Officer (CEO) der Ghana Enterprises Agency GEA. Seit Anfang 2022 ist sie Vorsitzende der Beratungsgruppe der Allianz für Integrität in Ghana.

täten auszustatten, ist meine wichtigste Motivation. Außerdem sollen sie lernen, ihr Netzwerk zu nutzen, um geschlechtsspezifische Probleme im Zusammenhang mit Korruption zu erkennen, zu melden und zu diskutieren. Ich möchte, dass Frauen das richtige Handwerkszeug bekommen, um transparenter und gesetzeskonformer zu handeln.



Können Sie kurz die Situation für KMU in Ghana beschreiben? Welchen Herausforderungen sehen sich Unternehmerinnen gegenüber, wenn sie versuchen, ein erfolgreiches und nachhaltiges Unternehmen aufzubauen und zu etablieren?

Die ghanaische Regierung konzentriert sich auf das Unternehmertum und hat dazu unter anderem die YouStart-Initiative eingeführt. Diese soll innerhalb von drei Jahren im Rahmen des Ghana CARES Obaatanpa-Programms eine Million Arbeitsplätze schaffen. Die Initiative hilft jungen Unternehmerinnen und Unternehmern, Zugang zu Kapital, Ausbildung, technischen Fähigkeiten und Mentoring zu erhalten, damit sie ihr eigenes Unternehmen gründen und führen können. Faktoren wie die Mobilisierung von Res-

sourcen und der Aufbau neuer Partnerschaften durch lokale, regionale und globale Netzwerke fördern die unternehmerische Kultur und befähigen junge Menschen, insbesondere Frauen, für sich und andere nachhaltige Arbeitsplätze zu schaffen. Im Rahmen ihres Programms für unternehmerische Initiative und Beschäftigung junger Menschen führt die GEA dreizehn Projekte durch, mit denen ebenfalls neue Arbeitsplätze entstehen sollen. Im Rahmen von YouStart führt die GEA das Projekt Entrepreneurship Training and Grant Support und das von der Weltbank finanzierte Projekt Ghana Jobs and Skills durch. Auch das Projekt Young Africa Works hat in den letzten drei Jahren rund 90.000 Arbeitsplätze geschaffen und erhalten. Trotz ihres Beitrages zum Wirtschaftswachstum gibt es allerdings immer noch Hindernisse, die die Teilhabemöglichkeiten von Frauen in Unternehmen einschränken. Finanzielle Zwänge, Schwierigkeiten bei der Einhaltung von Regulierungsverfahren oder schlechter Zugang zu Informationen und Märkten gehören dazu. Darüber hinaus sind Frauen oft von Vertriebsnetzen ausgeschlossen, die von Männern dominiert werden, und sehen sich einem höheren Missbrauchsrisiko ausgesetzt, einschließlich Korruption und Belästigung beim Grenzübertritt. Außerdem fehlt es Frauen an Informations- und Kommunikationstechnologien sowie an personellen Ressourcen zur Unterstützung ihrer Tätigkeit.



Um Unternehmerinnen weiter zu stärken, ist die Ghana Enterprises Agency eine enge Zusammenarbeit mit der Allianz für Integrität eingegangen.

Welche gemeinsamen Aktivitäten wurden bisher durchgeführt? Welche zukünftigen, gemeinsamen Aktivitäten sind geplant?

Anfangs leistete GEA mehrere allgemeine Beiträge in der Arbeitsgruppe der Allianz für Integrität. Wir haben das GEA Business Integrity Project entwickelt, um die Erkenntnisse und Instrumente der Allianz für Integrität hier einzubinden. Zu dessen wichtigsten Aktivitäten gehören Sensibilisierungs- und Dialogveranstaltungen mit Interessengruppen, Netzwerktreffen für Begünstigte, Partner und relevante Wirtschaftsverbände und Finanzinstitute, Workshops zu Integrität in Unternehmen sowie Mentoring und Coaching. Außerdem haben wir ein GEA-Helpdesk eingerichtet, um die Netzwerkaktivitäten und Erkenntnisse aus dem Projekt zu koordinieren und KMU bei der Umsetzung von Compliance-Programmen zu unterstützen.

Mitarbeitende der GEA und technische Assistentinnen und Assistenten der Projektpartner gewährleisten Wissenstrans-

fer und Nachhaltigkeit. Wir werden diese Bemühungen fortsetzen und sie durch das Ghana Women Rise Network und als Teil unseres Ghana Women Entrepreneurship Summit unterstützen. Wir wollen wirklich eine kontinuierliche Verbesserung herbeiführen und unsere Arbeitsplatzpolitik überarbeiten, um die Bemühungen zur Gleichstellung der Geschlechter stärker in den Vordergrund zu rücken und die Kapazitäten der KKMU auszubauen, insbesondere derjenigen, die Frauen gehören.



Eine wachsende Zahl von Akteuren setzt sich in Ghana für mehr Integrität im Wirtschaftssystem ein. In welche Richtung gehen diese Bemühungen und welche Erwartungen haben Sie? Was muss getan werden, um Korruption in Ghana wirksam zu bekämpfen?

Die ghanaische Regierung hat sich zur Korruptionsbekämpfung und Transparenz verpflichtet und ernsthafte Schritte in diese Richtung unternommen. Im Rahmen der Umgestaltung der GEA haben wir den Auftrag, KKMU zu unterstützen, insbesondere um administrative Hürden für Unternehmen zu verringern. Bis zu 70 Prozent der GEA-Kunden gehören zu einer wachsenden Generation von Unternehmerinnen, die das Richtige tun wollen – eine gute Möglichkeit, verantwortungsvolle Geschäftspraktiken zu vermitteln und eine solide Unternehmenskultur aufzubauen. Die GEA möchte das Netzwerk der Allianz für Integrität nutzen, um Stereotype und geschlechtsspezifische Vorurteile am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft zu durchbrechen, damit Unternehmerinnen für ihre Rechte eintreten und darauf drängen können, dass die Dinge richtig gemacht werden. Dies können wir erreichen, indem wir die Kluft zwischen Frauen und Männern überbrücken und Frauen befähigen, in der Geschäftswelt erfolgreich zu sein.

Zusammenfassend kann ich sagen, dass kollektives Handeln zur Förderung der Integrität von Unternehmen und der Korruptionsbekämpfung unerlässlich sind. Eine solche Agenda erfordert das Engagement aller Partner und Akteure aus verschiedenen Sektoren, um gezielte und realistische Maßnahmen zur Förderung von Integrität und Transparenz zu ergreifen. Die verschiedenen Akteure müssen sich mit klar definierten Rollen und Zielen engagieren. Darüber hinaus trägt die Strafverfolgung dazu bei, die Ordnung aufrechtzuerhalten, allgemein anerkannte Standards zu schaffen, Streitigkeiten zu schlichten und Rechte zu schützen, wenn es um Geschäfte und Beziehungen zu Kunden, Behörden und anderen Unternehmen geht. ●



Die Integrity Journey: ein Wendepunkt für indische Geschäftsfrauen

^ Zum sechsmonatigen Programm waren Vertreterinnen von frauengeführten Unternehmen und aus allen Industriesektoren eingeladen.

DIE Grundlagen von Compliance und Integrität in einem Unternehmen zu schaffen, ist noch relativ einfach – eine Kultur der Integrität aufzubauen, Integrität im Kern eines Unternehmens zu verankern und eine echte Verfechterin oder ein echter Verfechter ethischer Geschäftspraktiken zu werden, erfordert dagegen von allen Beteiligten einen langen Atem. Daher entwickelte die Allianz für Integrität im Jahr 2021 mit der Integrity Journey ein neuartiges Format, um KMU in diesem Prozess zu unterstützen. In einem sechsmonatigen Mentoring-Programm befähigt dieses eine ausgewählte Gruppe von KMU-Führungskräften mit ähnlichen Herausforderungen und einem gemeinsamen Glauben an die Bedeutung von Integrität, sich für Integrität und Korruptionsbekämpfung einzusetzen – in ihren eigenen Unternehmen sowie als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in ihren Gemeinden und beruflichen Netzwerken.

Nach erfolgreichen Integrity Journeys in Brasilien und Argentinien fand die jüngste Ausgabe mit Unternehmerinnen in Jaipur im indischen Bundesstaat Rajasthan statt. Im

Vergleich zu anderen Bundesstaaten hat Rajasthan einen der niedrigsten Werte bei den Nachhaltigen Entwicklungszielen. Dies bedeutet, dass Unternehmer und insbesondere Unternehmerinnen in Rajasthan vor besonders großen Herausforderungen stehen. Aufgrund der geschlechtsspezifischen Machtverhältnisse – illustriert durch einen der niedrigsten Werte bei der Gleichstellung der Geschlechter – sowie Diskriminierung und wirtschaftlicher Anfälligkeit sind Unternehmerinnen in Rajasthan nicht nur besonders stark von Korruption und erpresserischen Praktiken bedroht, sondern auch mit besonderen Formen der Korruption wie Sextortion oder dem strategischen Missbrauch von geschlechtsspezifischen Vorstellungen von Ehre und Scham.

In diesem Kontext fand in Rajasthan die erste Integrity Journey in Indien statt – mit 24 Unternehmerinnen in neun Sitzungen. In speziellen Modulen zu Integritätsthemen mit Foren für den Erfahrungsaustausch wurde den Teilnehmerinnen neues Wissen vermittelt und sie wurden darin geschult, Korruption in ihren Unternehmen und Gemeinden bekämpfen zu können. Gleichzeitig bildete sich für alle ein

wichtiges neues Netzwerk mit gleichgesinnten Verbündeten. Die erste indische Integrity Journey endete mit einem Aktionstag. An diesem hatten die Unternehmerinnen die Möglichkeit, ihre Probleme und Herausforderungen mit ihrer Mentorin oder ihrem Mentor zu diskutieren und Erfahrungen auszutauschen. „Wir sind froh und stolz, dass unsere Teilnehmerinnen mit viel positivem Feedback zu uns gekommen sind. Die meisten von ihnen haben jetzt einen eigenen Verhaltenskodex, können ihre eigenen Verträge aufsetzen, haben ihre Marken eintragen lassen und trauen sich eine Bewerbung bei öffentlichen Ausschreibungen zu. Darüber hinaus ist es wichtig, dass sie das Wissen verbreiten und in ihren Netzwerken und Gemeinschaften in Rajasthan und darüber hinaus mit gutem Beispiel vorangehen“, fasst Seema Choudhary, Netzwerkmanagerin Indien bei der Allianz für Integrität, die Ergebnisse des Kurses zusammen. ●



„Ich fühle mich privilegiert, an der Integrity Journey teilgenommen zu haben. Jetzt weiß ich, warum es so wichtig ist, Integrität in unsere Richtlinien, Normen, Verträge und Rechtsgrundlagen einzubauen, und wie man das einfach und effektiv tun kann. Ich bin für die Zukunft sehr zuversichtlich, denn ich kann mich jederzeit an die Allianz für Integrität wenden. Das Programm hat eine Grundlage geschaffen, für die ich sehr dankbar bin.“

Aparna Makkar, Mitbegründerin, Mandarmala und Samvad Setu Education Pvt. Ltd.



[www.youtube.com/
@AllianceforintegrityOrg/videos](https://www.youtube.com/@AllianceforintegrityOrg/videos)



„Die Integrity Journey hat mir die Augen geöffnet. Ich habe sehr viel gelernt – zum Beispiel über den Verhaltenskodex oder geistiges Eigentum. Der Kurs hat mir Orientierung gegeben, um mich als Geschäftsfrau erfolgreich weiterzuentwickeln und zu wachsen.“

Neerja Palisetty, Gründerin, Sutraakaar Creations



„Das Programm hat mir geholfen, mein Unternehmen zu strukturieren und Probleme zu lösen. Zum ersten Mal habe ich mich mit Compliance-Regeln vertraut gemacht und konnte einen Verhaltenskodex für unser Unternehmen aufstellen. Der Austausch mit verschiedenen Unternehmerinnen war für mich sehr wertvoll.“

Nishtha Pandey, Gründerin, Skillyak Pvt. Ltd.



„Wenn wir an Integrität denken, müssen wir die Geschlechterperspektive berücksichtigen“

MARIA ARCHIMBAL ist Chief Compliance Officer des Energieversorgers YPF S.A. mit Niederlassungen in Argentinien, Brasilien und Chile. Im Interview mit ihr haben wir mehr über die Arbeit des Unternehmens im Bereich Compliance und Integrität und seinen speziellen Ansatz bezüglich Gender und Diversität erfahren.



Was bedeutet Compliance bei und für YPF? Wann haben Sie Ihre Compliance-Reise begonnen und wo steht das Unternehmen heute?

MARIA ARCHIMBAL: Ethik, Transparenz und Integrität sind die Eckpfeiler, an denen sich die Geschäftstätigkeit unseres 100 Jahre alten Unternehmens orientiert. Das Richtige zu tun, ist für YPF nicht irgendeine Art und Weise, Dinge zu tun, sondern die einzige Möglichkeit, unsere Tätigkeiten weiterzuentwickeln. Als Unternehmen, das in Brasilien, Chile und Argentinien tätig und in den Vereinigten Staaten börsennotiert ist, unterliegt YPF einer Fülle von Vorschriften – wir sind ein multijurisdiktionales Unternehmen, das lokalen und internationalen Vorschriften unterliegt. Unsere Vorstellung von Compliance ist nicht nur die Einhaltung von Normen, sondern vor allem die Überzeugung des Unternehmens, die Dinge immer auf die richtige Weise zu tun – ethisch. Bei YPF ist unsere tägliche Arbeit darauf ausgerichtet, zu zeigen, dass Ethik und Transparenz Teil unserer DNA sind.



^ Maria Archimbal, Chief Compliance Officer des Energieversorgers YPF S.A. in Argentinien

YPF schuf Ende 2018 eine unabhängige und eigenständige Compliance-Einheit, erneuerte seinen Ethikkodex und entwickelte Richtlinien und Verfahren für ein effizientes Integritätsprogramm. Als ich 2021 zur Chief Compliance Officer von YPF ernannt wurde, legten wir drei Säulen fest, auf die sich das Programm stützen sollte: das Top-Management, die Organisation und externe Akteure, also Interessensgruppen außerhalb von YPF. In Anbetracht der sich ausweitenden Compliance-Agenda haben wir außerdem Fragen der Nachhaltigkeit, der Gleichstellung, der Vielfalt und der Unternehmensführung einbezogen. Weiterhin verwalten und überwachen wir das Compliance-Programm in sieben Tochtergesellschaften. Auf diese Weise fördern wir eine koordinierte Umsetzung in den Unternehmen der Gruppe.



Im Dezember 2022 nahmen Sie an einer Podiumsdiskussion zum feministischen Ansatz zur Korruptionsbekämpfung auf der Internationalen Anti-Korruptions-

Konferenz teil. Welche Anregungen und Erkenntnisse haben Sie von dieser Veranstaltung mitgenommen?

Es war eine sehr aufschlussreiche und lehrreiche Erfahrung, mit hervorragenden Kolleginnen und Kollegen in diesem Bereich Ideen auszutauschen. Diese Erfahrung half mir, meine Perspektive zu erweitern und viel über die unterschiedlichen Realitäten von Unternehmen in anderen Ländern zu lernen. Mein eigener Beitrag zur Diskussion konzentrierte sich darauf, wie Unternehmen eigene Strategien, Verfahren und Initiativen zur Bekämpfung von geschlechtsspezifischer Korruption umsetzen. Es ist wichtig, sich auf globaler Ebene gegen Korruption auszusprechen. Mehr Podiumsdiskussionen, Workshops und andere Aktivitäten zu verschiedenen Aspekten von Korruption und Gender sollten weltweit unterstützt werden. Ich bin der festen Überzeugung, dass es noch viel zu sagen, zu erklären und zu lernen gibt. Als Frauen, die gegen Korruption kämpfen, haben wir die Verantwortung, dies zur Sprache zu bringen, wenn sich die Gelegenheit bietet.

Warum ist es wichtig, eine Gender- und Diversitätsperspektive in ein Compliance-Programm aufzunehmen? Gibt es hier besondere Herausforderungen? Wie würden Sie diese angehen?

Vor Jahren war Compliance mit einer Reihe spezifischer Vorschriften bezüglich Korruption verbunden, die Organisationen einhalten mussten. In den letzten Jahren kamen – durch eine breitere Sichtweise von Integrität – zunehmend neue Themen dazu: Nachhaltigkeit, Geschlechtergleichstellung, Vielfalt, Menschenrechte. Dies ist auch die Folge der Arbeit verschiedener neuer Interessensgruppen in diesem Bereich. Diese Gruppen treiben einen Bewusstseinswandel voran, den ich unterstütze: Unternehmen sind nicht nur für den von ihnen erwirtschafteten Gewinn verantwortlich, sondern werden auch für ihre Auswirkungen auf die Umwelt und – im weitesten Sinne – auf ihre Stakeholder und die Gemeinschaften, in denen sie tätig sind, zur Rechenschaft gezogen. In diesem Zusammenhang ist es nicht mehr möglich, an Integrität oder Korruptionsbekämpfung ohne Gender- und Diversitätsperspektive zu denken. Unternehmen sollten ihr Engagement für Gender- und Diversitätsfragen intern und extern sichtbar machen. In YPF haben wir Gender und Diversität ausdrücklich als einen unserer sechs Unternehmenswerte in den Ethikkodex aufgenommen und die Gender- und Diversitätsperspektive in unserer Integritätsklausel für externe Akteure ausdrücklich erwähnt.

Sie sind auch an der Entwicklung einer Publikation zur Gender- und Diversitätsperspektive in Compliance-Programmen von Unternehmen beteiligt. Was können Sie uns dazu sagen?

Die Arbeitsgruppe für diese Publikation war eine großartige Initiative. Die gemachten Erfahrungen sind aufschlussreich und inspirierend. Ich schätze diese Zusammenkunft verschiedener Unternehmen und Organisationen zu diesem Thema sehr. Die Diskussionen mit verschiedenen Führungskräften mit demselben Auftrag – nämlich solche Initiativen in unterschiedlichen Sektoren und Unternehmensgrößen umzusetzen – haben mein Wissen erweitert und mir neue Instrumente und Ideen für die weitere Umsetzung bei YPF gegeben. Unsere vorläufigen Ergebnisse sind bereits sehr solide. Sie werden als Instrumentarium zur Vertiefung der Geschlechterperspektive in Unternehmen dienen, die bereits mit dieser Arbeit begonnen haben, und gleichzeitig als Basis und Ansatz für jene Unternehmen, die erste kleine Schritte in diese Richtung machen.

Welche Empfehlungen würden Sie Unternehmen in Argentinien auf der Grundlage Ihrer jüngsten Erfahrungen mit Gender, Diversität und Compliance geben? Was würden Sie KMU empfehlen, die eine Gender- und Diversitätsstrategie für ihr Compliance-Programm entwickeln?

Meine erste Empfehlung an Unternehmen in Argentinien wäre, die Geschlechterperspektive zu berücksichtigen. Angesichts der Vielfalt der Unternehmen sollten sie auf der Grundlage einer Analyse ihres Sektors, ihrer spezifischen Aktivitäten, ihrer Risikoexposition und der Wahrscheinlichkeit einer wirksamen Umsetzung handeln. Im Falle von KMU würde ich ihnen als Erstes sagen: Habt keine Angst, ihr könnt es schaffen. Eines der ersten Dinge, die wir bekämpfen müssen, ist die Angst, etwas nicht zu tun, weil es zu groß erscheint. Es ist sehr wichtig, dass jedes Unternehmen versteht, dass es viel zu tun gibt – und diese Dinge können je nach Umfang, Kapazität und Tempo des Unternehmens getan werden. Zu guter Letzt möchte ich sowohl KMU als auch größeren Unternehmen raten, in ihrem eigenen Tempo und mit ihren eigenen Ressourcen zu beginnen, je nach Sektor und Tätigkeit ihrer Organisation. Sie können Ihren eigenen Plan erstellen – aber beginnen Sie, und zwar jetzt. ●

Ein weltweites Netzwerk von engagierten Trainerinnen und Trainern

Seit 2016 führt die Allianz für Integrität das Schulungsprogramm „Von Unternehmen für Unternehmen“ durch. Bei diesem schulen erfahrene Compliance-Beauftragte aus großen nationalen und multinationalen Unternehmen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Korruptionsprävention und Integrität auf Pro-Bono-Basis. Bislang haben fast 4.500 Unternehmen in den 14 Ländern, in denen die Allianz für Integrität tätig ist, von diesem Programm profitiert.

DER Erfolg und die Wirkung der mehr als 200 Schulungskurse innerhalb der letzten sechs Jahre sind einem Pool von 265 Trainerinnen und Trainern zu verdanken, die sich Zeit nehmen, ihre Erfahrungen, ihr Wissen und praxisorientierte Tools mit den Teilnehmenden zu teilen. In den Schulungen vermitteln sie verschiedene Aspekte der Korruptionsprävention generell oder in einer bestimmten Branche. So wurde im Laufe der Zeit Schulungsmaterial für die Bereiche Landwirtschaft, Bauwesen, Gesundheitswesen, Telekommunikation, Versicherungen und Forstwirtschaft entwickelt. Weiterhin wurde es an spezifische Zielgruppen wie Genossenschaften, von Frauen geführte Unternehmen, staatliche Unternehmen und Start-ups angepasst.

Alle Schulungen verfolgen drei Hauptziele: Kenntnisse über Korruption zu vermitteln und wie diese zu erkennen ist, für die Korruptionsprävention und -bekämpfung zu motivieren sowie praktische Instrumente zum Aufsetzen eines Compliance-Programms zu teilen. Das Angebot richtet sich in erster Linie an KMU. Diese spielen in jeder Volkswirtschaft eine besondere Rolle: Nach Angaben der Weltbank machen sie über 90 Prozent der Unternehmen aus und schaffen mehr als 50 Prozent der Arbeitsplätze in Entwicklungsländern. KMU sind auch am stärksten von Korruption betroffen. Ein Korruptionsskandal, eine Geldstrafe oder der Verlust von Aufträgen aufgrund von Korruption kann hier schnell zu einer Insolvenz führen.

KMU in Ländern oder Sektoren mit systemischer Korruption für die Prävention und Bekämpfung von Korruption zu motivieren, ist eine herausfordernde Aufgabe. Für sich genommen verfügen KMU über zu wenig Einfluss, um im Markt systemische Veränderungen herbeizuführen. Hier wird der besondere Beitrag der Trainerinnen und Trainer deutlich, Compliance-Expertinnen und -experten aus Unternehmen, die im selben Land wie die betreffenden KMU tätig sind. Sie zeigen mit ihrer Erfahrung und Überzeugung, dass Veränderungen möglich sind. In sogenannten Train-the-Trainer-Workshops erhalten die zukünftigen Trainerinnen und Trainer Informationen über die Schulungsmethode und -inhalte sowie darüber, wie sie die spezifische Terminologie und Fallgestaltungen an die Realität der KMU anpassen können. Anschließend schulen sie die KMU, indem sie ihnen Möglichkeiten aufzeigen, wie sie zum Beispiel mit schwierigen Situationen in der Praxis umgehen können. Die Trainerinnen und Trainer stehen auch nach den Schulungen zur Verfügung, um die KMU im Rahmen eines kollektiven Handlungsansatzes bei der Entwicklung von Lösungen zu unterstützen.

Gemeinsam mit ihren Partnern verfolgt die Allianz für Integrität das Ziel, die Kapazitäten von KMU aufzubauen, um langfristig Erfolge bei der Korruptionsbekämpfung zu erzielen. Mit der Unterstützung großer Unternehmen und weiterer Akteure können KMU mit den Instrumenten ausgestattet werden, die sie benötigen, um nicht länger Opfer von Korruption zu sein, sondern Helden der Integrität zu werden. ●

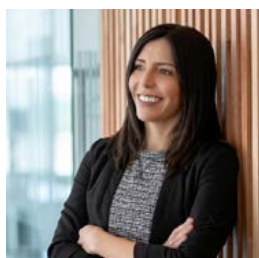
Ein Gütesiegel für Exzellenz

Verschiedene Institutionen erkennen das Schulungsprogramm der Allianz für Integrität als bewährtes Instrument zur Korruptionsprävention an. So empfiehlt die EU-Kommission diesen Ansatz in ihrem „Handbuch über bewährte Praktiken im Kampf gegen Korruption“. Die brasilianische „Nationale Strategie gegen Geldwäsche und Korruption“, unter der sich alle brasilianischen Antikorruptionsinstitutionen zusammengeschlossen haben, würdigt den Ansatz als ein wichtiges Instrument zur Förderung von Integrität in KMU.



Eine App mit vielen Vorteilen

Die Schulungen werden durch zusätzliche Instrumente wie TheIntegrityApp ergänzt – eine digitale Lösung zur Selbstbewertung des eigenen Compliance-Programms anhand internationaler Standards. Die App wird zu Beginn eines jeden Kurses eingesetzt, um den Status der Compliance-Kapazitäten der teilnehmenden KMU zu ermitteln. Sie bietet auch die Möglichkeit, die individuellen Risiken eines Unternehmens zu bewerten. Um die Wirkungen der Schulungen zu messen, wird die gleiche Bewertung sechs Monate später noch einmal durchgeführt. Darüber hinaus erhalten die Teilnehmenden im Anschluss an die Schulung die Möglichkeit über einen Online-Support-Desk Unterstützung bei Umsetzung des Compliance-Programms ihres Unternehmens zu bekommen und erhalten ergänzendes Material.



„Durch die DEPE-Schulung können wir mit KMU und lokalen Unternehmen die ersten Schritte zur Umsetzung eines Compliance-Programms unternehmen. Wir tauschen Erfahrungen im Umgang mit den Herausforderungen in den

verschiedenen Unternehmen aus und suchen gemeinsam nach Lösungen. Vertrauensbildung, Erfahrungsaustausch und Vernetzung sind der Schlüssel zum Erfolg dieser Schulung.“

Dalma Parisi, Leiterin der Abteilung Compliance Südamerika, Siemens (Argentinien)



„Ich habe mich der Allianz für Integrität als Trainer angeschlossen, um unter den KMU, die das eigentliche Rückgrat der Wirtschaft bilden, ein Bewusstsein für globale Best Practices zu schaffen. Ich

vermittele praktisches Wissen, um sicherzustellen, dass die KMU ihre Geschäfte integer abwickeln und ihre Reichweite auch international erhöhen. Es motiviert und inspiriert mich, sie weiterzuentwickeln, damit sie bessere Ergebnisse erzielen.“

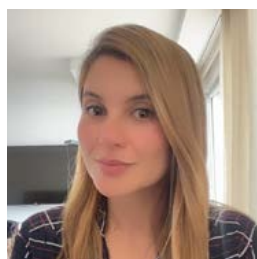
Ashish Jain, Rechts-, Sekretariats-, Compliance- und Datenschutzbeauftragter, Giesecke & Devrient (Indien)



„Integrität trägt dazu bei, den guten Ruf eines Unternehmens aufrechtzuerhalten. Sie ist unerlässlich, um von Kunden und Stakeholdern unterstützt zu werden und gleichzeitig den richtigen Ton für sein Team vorzugeben. Integrität

ist notwendig, um das Unternehmen auf den richtigen Weg zu führen, damit es seine Ziele erreicht. Die Bedeutung von Integrität zu kennen und zu verstehen, motiviert mich als Trainerin, andere Unternehmerinnen und Unternehmer in ihren Anstrengungen für mehr Ethik im Geschäftsleben zu unterstützen.“

Nunki Juniarti, Geschäftsführende Direktorin, Aria Prima Communiline (Indonesien)



„Die DEPE-Schulung hilft KMU zu verstehen, dass ein Integritätsprogramm nicht nur eine Angelegenheit für große Unternehmen ist, dass es keine großen Investitionen braucht, um diese Programme umzusetzen, und dass

man keine Sorge haben muss, im Unternehmen auf Unverständnis zu stoßen. Der Schlüssel liegt darin, es auf die Bedürfnisse der jeweiligen Organisation abzustimmen. Es gibt für KMU immer Instrumente und Methoden, um gute Lösungen zu implementieren.“

Maria Paula Arango, Compliance-Beauftragte, Darnel Group (Kolumbien)



„Größere Erfolge bei der Korruptionsbekämpfung können nicht isoliert von Einzelpersonen, Unternehmen und Regierungen erzielt werden. Um Korruption in all ihren Formen wirksam zu

bekämpfen, sollten Unternehmen ein gemeinsames Bewusstsein schaffen und zusammenarbeiten.“

Frank Abdulai Iddrisu, Ermittler für Finanzkriminalität, Fidelity Bank (Ghana)



„Als DEPE-Trainerin hatte ich das Privileg, mit grandiosen Teilnehmenden aus einem großen geografischen Gebiet zu arbeiten, die sich wirklich der Förderung eines integren Umfelds in ihren Organisationen und dem

Lernen verschrieben haben. Ich habe erfahren, mit welchen Herausforderungen die KMU bei der Umsetzung zu kämpfen haben. Aber vor allem war ich positiv überrascht von der Reife und dem Engagement dieser bunten Gruppe von Fachleuten, die sich für Unternehmensintegrität einsetzen. Auf jeden Fall ein bereichernder Austausch!“

Isabela Hollanda, Governance-Beauftragte, Women Corporate Directors (Brasilien)

Für mehr Integrität im öffentlichen Infrastruktursektor



Von der Korruptionspräventionsschulung in Lateinamerika über ein auf Fallgestaltungen basierendes, virtuelles Lernangebot für Ingenieurinnen und Ingenieure in Ghana bis hin zu einem öffentlich-privaten Dialogformat in Indonesien – die Allianz für Integrität unterstützt die Korruptionsprävention im Infrastruktursektor mit ihrem Collective-Action-Ansatz in verschiedenen Partnerländern. Im Folgenden werden einige dieser kollektiven Maßnahmen im Infrastrukturbereich vorgestellt.

JE nach geografischer Region und Kontext wird geschätzt, dass weltweit zehn bis dreißig Prozent der Ausgaben für Infrastruktur durch Missmanagement, Ineffizienz und Korruption verloren gehen. Diese Zahlen verdeutlichen, dass das Korruptionsrisiko im globalen Infrastruktursektor besonders hoch ist. Die durch Bestechungsgelder erhöhten Baukosten variieren weltweit möglicherweise zwischen fünf und zwanzig Prozent oder mehr. Insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern können die Baukosten aufgrund von Korruption sogar um bis zu 45 Prozent höher liegen. Korruption bei Infrastrukturprojekten kann zu suboptimaler Planung und verschwenderischem Materialeinsatz führen. Dadurch gefährdet sie das Leben von Menschen und bedroht die Umwelt. Korruption ist auch ein Hindernis für eine nachhaltige Entwicklung, da sie Investitionen und Wettbewerbsfähigkeit behindert.

Dennoch ist öffentliche Infrastruktur der Schlüssel zu einer nachhaltigen Entwicklung. Von Gesundheit und Bildung zu Energieversorgung, sauberem Wasser und sanitären Einrichtungen – die meisten Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung (SDGs) setzen eine Verbesserung der öffentlichen Infrastruktur voraus. Denn zuverlässige öffentliche Infrastruktur hat das Potenzial, eine integrative und nachhaltige Industrialisierung zu fördern

und Innovationen voranzutreiben. Gleichzeitig sind Aufbau und Instandhaltung von öffentlicher Infrastruktur kostspielig. Sie erfordern eine langfristige Planung und Koordination öffentlicher und privater Akteure. Der Bau von Nahverkehrssystemen, Stromversorgungs- oder Kanalisationsnetzen ist mit öffentlichen Ausschreibungen, hohen Investitionssummen und komplexen Projektplänen verbunden. Dies macht eine wirksame Überwachung schwierig.

Um Integrität im Infrastruktursektor zu stärken, hat sich kollektives Handeln als wirksam erwiesen. Es fördert Regeln, die von den Unternehmen sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene aktiv eingehalten werden. Die Allianz für Integrität verfolgt im Infrastruktursektor einen Ansatz der kollektiven Maßnahmen, der die große Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in ihrer Rolle als Unterauftragnehmer bei vielen Großprojekten berücksichtigt und damit den bedeutenden Anteil von KMU am globalen BIP, Beschäftigungswachstum und Innovation. Gleichzeitig sind KMU besonders anfällig für Bestechung und Korruption. Ihnen fehlen oft die notwendigen Ressourcen, um bewährte Praktiken zur Korruptionsbekämpfung umzusetzen und Vorschriften einzuhalten. Vor diesem Hintergrund richten sich die Schulungen zur Korruptionsprävention (kurz DEPE) der Allianz für Integrität insbesondere an KMU aus verschiedenen Sektoren. ●

Öffentliche Infrastruktur und Korruptionsprävention in Lateinamerika

In Lateinamerika hat die Allianz für Integrität mit einer Vielzahl von Netzwerkpartnern zusammengearbeitet, um das Einhalten von Vorschriften im Infrastruktur- und Bausektor in Argentinien, Brasilien, Mexiko und Peru zu verbessern. Hier konzentrieren sich die DEPE-Programme auf den Bausektor und schärfen das Bewusstsein für die Vorteile einer ethischen Kultur am Arbeitsplatz. Nach einer Einführung diskutieren die Teilnehmenden Themen wie Korruptionsprävention und Risikomanagement. In praktischen Sitzungen können sie das Gelernte anwenden. Eine Vielzahl verteilter Materialien und Ressourcen baut ihre Kenntnisse und Fähigkeiten weiter aus.

ARGENTINIEN: Seit 2017 arbeitet die Allianz für Integrität mit der Deutsch-Argentinischen Handelskammer (AHK Argentinien) und der Argentinischen Baukammer (CAM-ARCO) zusammen. Bis heute haben die Partner 15 Schulungen zur Korruptionsprävention in 13 Städten

aus zwölf argentinischen Provinzen durchgeführt und insgesamt 160 KMU aus dem Bausektor mit Instrumenten zur Korruptionsbekämpfung ausgestattet. Um kollektives Handeln dieser Unternehmen zu fördern, unterzeichneten die AHK Argentinien und das Büro der Vereinten Nationen für Drogen- und Verbrechensbekämpfung (UNODC) im Jahr 2020 eine Vereinbarung zur raschen Umsetzung des Übereinkommens der Vereinten Nationen gegen Korruption (UNCAC). Das Projekt wurde im Jahr 2021 implementiert.

BRASILIEN: Im Mai 2022 wurde gemeinsam mit dem brasilianischen UN Global Compact Netzwerk ein erstes Schulungsprogramm für den Bausektor aufgesetzt. Zu den Trainerinnen und Trainern gehörten der Compliance-Beauftragte von EDP Brasilien, die Compliance- und Datenschutzbeauftragten von Saint-Gobain Brasilien sowie der Entwicklungs- und Schulungsleiter von Mercedes-Benz Bus.

MEXIKO: Den Beispielen aus Peru und Brasilien folgend, fand die erste Schulung für den mexikanischen Bausektor im August 2022 in den Räumlichkeiten der mexikanischen Kammer der Bauindustrie (CMIC) statt.

PERU: Im Jahr 2021 startete die Allianz für Integrität in Zusammenarbeit mit USAID Peru, Perus Oberster Behörde für staatliche Aufträge (OSC) und dem Vorsitz des peruanischen Ministerrats ein einjähriges Programm. Dieses bestand aus fünf Schulungen und einem Follow-up mit KMU aus dem Baugewerbe und dem öffentlichen Infrastruktursektor. Etwa 142 KMU-Vertreter*innen erhielten eine Sensibilisierungsschulung. Dabei lernten sie, wie Korruption durch interne Compliance-Systeme, durch externe Maßnahmen zur Verringerung des Risikos durch dritte Akteure sowie durch kollektive Maßnahmen verhindert werden kann.



Wie Ghanas Ingenieurinnen und Ingenieure Korruption bekämpfen

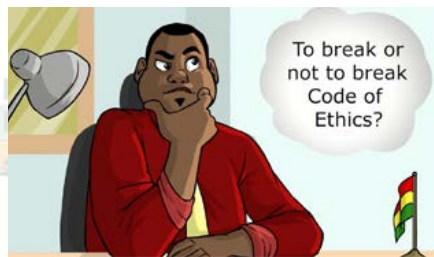
→ Da Ghanas Infrastruktursektor zunehmend anfällig für Korruption ist, haben die Allianz für Integrität und der ghanaische Ingenieursverband (Ghana Institution of Engineering – GhIE) im November 2018 eine strategische Partnerschaft geschlossen. Diese trägt der Rolle von Ingenieurinnen und Ingenieuren als Schlüsselakteuren bei der Korruptionsbekämpfung Rechnung, da sie in der Regel an jedem Schritt eines Infrastrukturprojekts beteiligt sind und einen Gesamteindruck vom Projekt haben. Sie verfügen über erheblichen Einfluss

und können aufgrund ihres technischen Hintergrunds verschiedene Formen der Korruption, wie verletzte Sicherheitsstandards, Materialbetrug und andere, leicht erkennen.

→ Gemeinsam mit der GhIE bietet die Allianz für Integrität seit August 2022 ghanaischen Ingenieurinnen und Ingenieuren Schulungen an. Diese helfen ihnen, Herausforderungen im Bereich Korruption und Integrität zu erkennen. Das auf Fallgestaltungen basierende virtuelle Schulungsangebot, das sogenannte scenario-based

learning (SBL) entstand im Rahmen einer Arbeitsgruppe der Allianz für Integrität, nachdem die GhIE ihr Interesse an einem digitalen Lernwerkzeug zur Förderung von Integrität und Ethik ihrer Mitglieder bekundet hatte. Das digitale Tool bietet eine breite Palette an Informationen sowie verschiedene Szenarien zur Anwendung rechtlicher Vorgaben, Interessenskonflikten, Angebotsab-sprachen, Bestechung, Schmiergeldzahlungen oder Bewirtung.

→ Ziel der Partnerschaft ist es, über zehntausend Ingenieurinnen und Ingenieure aus dem privaten und öffentlichen Sektor in Ghana zu erreichen. Da diese eine zentrale Stellung und Schlüsselfunktion bei Infrastrukturprojekten innehaben, wird eine beträchtliche Wirkung erwartet. Weiterhin hat die GhIE das Absolvieren der virtuellen Schulung für ihre Mitglieder im Rahmen ihrer Zuverlässigkeitserklärung verpflichtend gemacht. ●



→ Methoden für Integrität und Geschäftsethik werden in Ghana auch über Videos vermittelt.

Zusammenarbeit mit der OECD

Seit ihrer Gründung im Jahr 1961 arbeitet die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) an evidenzbasierten, internationalen Standards und möglichen Lösungen für eine Reihe von sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Herausforderungen. Die Organisation bietet eine einzigartige Plattform für Daten und Datenanalysen, den Austausch von Erfahrungen wie bewährten Verfahren sowie Beratung zu öffentlichen Maßnahmen und internationalen Standards. Im Jahr 2018 trat die OECD dem globalen Steuerungskreis der Allianz für Integrität bei und unter-

stützt seither die Initiative. Im Jahr 2020 wurde die Allianz für Integrität eingeladen, Mitglied des von der OECD koordinierten Trust in Business Network (TriBuNe) zu werden. Diese globale Multi-Stakeholder-Gemeinschaft von Führungskräften aus dem Privatsektor, Regierungen, Wissenschaft und Zivilgesellschaft setzt sich für die Stärkung des Vertrauens in die Wirtschaft ein. In den letzten Jahren hat die Allianz für Integrität verschiedene Erfahrungen und Erkenntnisse aus ihrem Netzwerk in die internationalen Austauschformate und Arbeitsgruppen der OECD eingebracht. Dazu zählt

beispielsweise das Blue Dot Network. Dieses multilaterale Netzwerk verfolgt das Ziel, einen vertrauenswürdigen Rahmen für hochwertige Infrastrukturinvestitionen zu schaffen und die Grundsätze nachhaltiger Infrastrukturentwicklung zu fördern. In diesem Zusammenhang leistet die Allianz für Integrität einen Beitrag zur Infrastructure Anti-Corruption Toolbox (I ACT), einem ganzheitlichen Multi-Stakeholder-Ansatz. Dieser soll die Akteure der gesamten Infrastrukturwertschöpfungskette befähigen, Korruption aufzudecken, zu melden und zu verhindern, sowie gleiche Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen zu schaffen. ●

Korruption im indonesischen Infrastruktursektor: ein Dialog zwischen privatem und öffentlichen Sektor

NACH Schätzungen der indonesischen Antikorrupsionsbehörde (KPK) könnten bis zu 50 Prozent der Infrastrukturmittel im Land durch Korruption verloren gehen. Die Folgen - nicht gebaute Krankenhäuser und Schulen, marode Straßen, bröckelnde öffentliche Gebäude - bekommen viele Indonesier*innen in ihrem Alltag zu spüren.

Als offizielles Gremium der Gruppe der Zwanzig (G20), einem zwischenstaatlichen Forum, dem 19 Länder und die Europäische Union angehören, bot der B20-Gipfel im September 2022 auf Bali die Gelegenheit, dieses Thema aufzugreifen. Das B20-Gremium vertritt die globale Geschäftswelt. Es hat den Auftrag, zu den Prioritäten des jeweiligen G20-Ratsvorsitzes konkrete politische Empfehlungen abzugeben sowie Wirtschaftswachstum und Entwicklung zu fördern.

Im Auftrag der B20-Integritäts- und Compliance-Taskforce organisierte die Allianz für Integrität gemeinsam mit der Internationalen Handelskammer (ICC) Indonesien aus diesem Anlass eine halbtägige Veranstaltung mit dem Titel „Öffentlich-privater Dialog über die Förderung von Integrität und gute Regierungsführung im Infrastruktursektor“. Vertreter*innen aus dem indonesischen Ministerium für öffentliche Arbeiten und Wohnungsbau, der indonesischen Agentur für die Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen, der Unternehmen WASKITA Toll Road, ASTRA

INFRA, sowie dem Basel Institute on Governance, Transparency International Indonesien, den Wirtschaftsverbänden KADIN und der ICC beschrieben ihre Herausforderungen im Kampf gegen Korruption im Infrastruktursektor und tauschten Ideen aus.

Höhepunkt der Veranstaltung war die Präsentation der wichtigsten Ergebnisse und Empfehlungen einer laufenden Studie über Korruption im indonesischen Infrastruktursektor. Diese Studie analysiert die Faktoren, die Korruption im Infrastrukturbereich begünstigen, und identifiziert die wichtigsten Interdependenzen in den verschiedenen Phasen der Wertschöpfungskette: So führt die weit verbreitete Bestechung während der Beschaffung beispielsweise zu minderwertigen Bauarbeiten in der Umsetzung – was wiederum eine korrupte Projektevaluation wahrscheinlicher werden lässt. Die in der Studie ermittelten Lösungsansätze für diese Probleme wurden von den Teilnehmenden ausführlich kommentiert. Die während der Konferenz eingegangenen Beiträge flossen in die endgültige Fassung der Studie ein. Sie ist auf der Website der Allianz für Integrität frei zugänglich. ●



Kostenloser Download
der Studie



Korruption im Gesundheitssektor und ihre Bekämpfung in Brasilien und Argentinien

Die Notwendigkeit, schnell zu entscheiden und begrenzte Ressourcen, wie persönliche Schutzausrüstungen (PSA), Atemschutzgeräte oder Impfstoffe, möglichst angemessen zu verteilen, machen den Gesundheitssektor in Krisenzeiten besonders anfällig für Korruption. Um die Gesundheit von Patientinnen und Patienten sowie des Gesundheitspersonals zu gewährleisten, sind hohe Compliance-Standards und wirksame Maßnahmen zur Korruptionsprävention von entscheidender Bedeutung. In Lateinamerika hilft die Allianz für Integrität, Fähigkeiten, Wissen und Standards im Kampf gegen Korruption im Gesundheitssektor zu vermitteln.

WÄHREND des Ausnahmezustands in den Jahren 2020 und 2021 setzten mehrere Länder ihre Vorschriften für die Vergabe öffentlicher Aufträge aus. Dieses Vorgehen hat Betrug möglicherweise begünstigt. Zu den Beispielen für Korruption und Fehlverhalten während der Pandemie gehört der Fall „Vakunagate“: Hier wurden Politiker*innen auf illegale Weise früher als die Bevölkerung geimpft. In einem anderen Land wurde ein Geschäftsmann zu einer Gefängnisstrafe verurteilt, weil er während der Pandemie Leichensäcke zu einem um 1.300 Prozent überhöhten Preis verkauft hatte. In ganz Lateinamerika erwarben Regierungen Beatmungsgeräte zu überhöhten Preisen.

Um Integrität im Gesundheitswesen zu fördern und Unternehmen bei ihren Compliance-Bemühungen zu unterstützen, hatte die Allianz für Integrität bereits früher ein Schulungsprogramm zur Korruptionsprävention entwickelt. Dank der Flexibilität des Netzwerks waren seine Expertinnen und Experten in der Lage, dieses Programm schnell zu digitalisieren, seine Inhalte an die spezifischen Herausforderungen des Ausnahmezustands anzupassen und Aspekte hinzuzufügen, die den Unternehmen halfen, sich von den Folgen der Covid-19-Pandemie zu erholen.

Bereits im August 2021 erhielten insgesamt elf brasilianische KMU des Gesundheitswesens eine DEPE-Schulung – für die Allianz für Integrität war dies die erste Aktivität im Nordosten Brasiliens. Drei Monate später auf dem Höhepunkt der Pandemie führte die Allianz ein erstes virtuelles Schulungsprogramm in Zusammenarbeit mit dem Obersten Rechnungshof des brasilianischen Bundesstaates Pernambuco durch. Die Teilnehmenden aus zwölf Unternehmen des brasilianischen Gesundheitssektors lernten anhand von praktischen Fallstudien und internationalen Best Practices, die Integritätsstandards ihrer Unternehmen schrittweise zu erhöhen. Eine regelmäßig durchgeführte Risikobewertung, zum Beispiel mit Hilfe der TheIntegrityApp, ein effektives Compliance-Management-System sowie ein Verständnis für das richtige Verhalten in Dilemmasituationen waren The-



„Nach der Covid-19-Pandemie sind Integrität und die Minderung von Korruptionsrisiken im Gesundheitsbereich besonders wichtig geworden. Wenn Organisationen zu diesen Themen zusammenarbeiten, werden sie stärker.“

Mariana Regueira Corti, Leiterin des Compliance Competence Center der AHK Argentinien und DEPE-Trainerin der Allianz für Integrität

men dieses Webinars. Im August 2022 fand eine weitere Schulung für den Gesundheitssektor in Bahia statt. Dieses unterstrich die Relevanz des Themas Integrität auch für die Erholung des Sektors nach der Pandemie.

In Brasiliens Nachbarland Argentinien gibt es seit 2017 Schulungen im Gesundheitssektor. Hier hat der lokale Umsetzungspartner, die AHK Argentinien, gemeinsam mit der argentinischen Kammer für medizinische Versorgung und Ausrüstung (CADIEM) eine Reihe von Schulungen durchgeführt. Im Jahr 2021 kooperierten die AHK Argentinien und die CADIEM auch mit dem Büro der Vereinten Nationen für Drogen- und Verbrechensbekämpfung (UNODC), um das Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption (UNCAC) in Zeiten von COVID-19 schnell umzusetzen. In einer virtuellen DEPE-Schulung der AHK Argentinien im Oktober 2021 wurden so insgesamt 62 nationale Gesundheitsunternehmen in Antikorruptionspraktiken geschult.

Die Covid-19-Pandemie hat deutlich gezeigt, wie anfällig der Gesundheitssektor für Korruption ist und wie verbesserungswürdig die Standards zur Einhaltung von Vorschriften sind. Daher sollen die DEPE-Schulungen in diesem Sektor in beiden Ländern fortgesetzt werden. ●

Videos für mehr Ethik im Gesundheitswesen

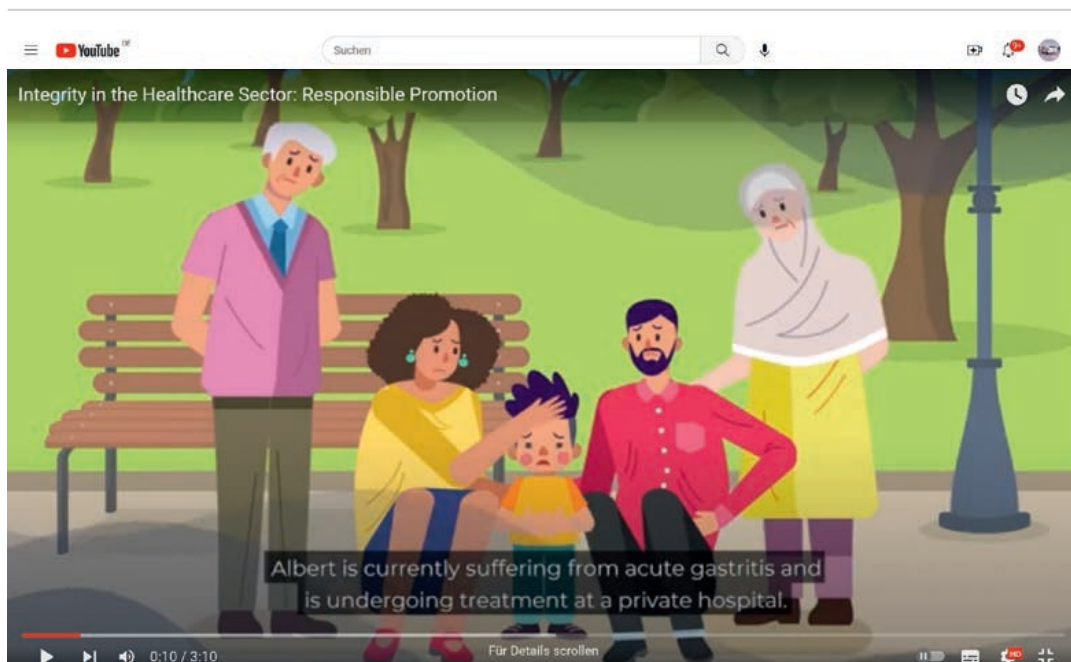
Die Allianz für Integrität produzierte eine Serie kurzer Videoclips, um Vertreter*innen des indonesischen Gesundheitssektors zu sensibilisieren und einige zentrale Anliegen anzusprechen. Die Videos behandeln Themen wie beispielsweise das verantwortungsvolle Werben für pharmazeutische Produkte, klar definierte Ausschreibungsverfahren bei privatwirtschaftlichen Beschaffungsprozessen oder die Prävention von Korruption bei der Bereitstellung von persönlicher Schutzausrüstung.

DAS dritte Ziel für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen bezieht sich auf Gesundheit und Wohlergehen. Und so will die indonesische Regierung das nationale Gesundheitssystem verbessern, um ein gesundes Leben für alle zu gewährleisten und das Wohlbefinden zu fördern. Auf dem Weg dahin findet sich ein großes Hindernis: Korruption. Mindestens sieben Prozent aller Ausgaben für das Gesundheitswesen gehen weltweit durch Korruption verloren. Angesichts des hohen Korruptionsniveaus dürfte dieser Prozentsatz in Indonesien deutlich höher liegen. Das hat weitreichende Folgen: weniger Krankenhäuser, Ärztinnen und Ärzte, Krankenpfleger*innen, minderwertige Ausrüstung und höhere Kosten für die Versorgung.

Der Privatsektor spielt in der indonesischen Gesundheitsversorgung eine entscheidende Rolle. Beispielsweise wurden im Jahr 2017 sechzig Prozent aller indonesischen Krankenhäuser privat geführt – und die Regierung verlässt sich zunehmend auf Dienstleistungen des Privatsektors. In diesem weitgehend privatisierten System hat Korruption weitreichende Folgen für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Indonesier*innen und die Wirksamkeit ihrer Gesundheitsausgaben. Die Videos zur Korruptionsbekämpfung führen in diese Themen ein. Sie erläutern, wie die Herausforderungen auf systemische Weise angegangen werden können. Die Videos sind auf dem YouTube-Kanal der Allianz für Integrität auf Indonesisch und Englisch verfügbar. ●



Die Videos sind
hier abrufbar.



Warum das Gesundheitswesen starke und unabhängige Akteure braucht



^ Teresa Cantú

Die Covid-19-Pandemie hat gezeigt, wie entscheidend Transparenz und Integrität im Gesundheitssektor sind, um das Wohlergehen der Menschen weltweit sicherzustellen. TERESA CANTÚ, Leiterin der Ethikkommission des mexikanischen Verbandes der forschenden Pharmaindustrie AMIIF, erklärt, wie das durch kollektives Handeln aller relevanten Akteure erreicht werden kann.



Frau Cantú, können Sie unseren Leserinnen und Lesern kurz Ihren Verband AMIIF, seine Mitglieder und Aktivitäten vorstellen?

TERESA CANTÚ: Sicher. Die AMIIF ist ein Bezugspunkt im mexikanischen Gesundheitssektor. Der Verband umfasst 60 Unternehmen, in erster Linie globale biopharmazeutische Forschungs- und Entwicklungsunternehmen. Die AMIIF selbst schafft 58.000 Arbeitsplätze direkt im Land und fördert Innovation, solide Regulierungssysteme und hohe Qualitätsstandards. Wir betrachten auch die Rechte an geistigem Eigentum als Grundpfeiler eines soliden Gesundheitssystems.



Innerhalb der AMIIF haben Sie zu verschiedenen Herausforderungen bezüglich Integrität im mexikanischen Gesundheitswesen gearbeitet. Was sind hier die wichtigsten Herausforderungen und wie gehen Sie diese an?

Interessanterweise habe ich sowohl Herausforderungen als auch Chancen festgestellt. Erstens muss die Unabhängigkeit bei der Verschreibung von Arzneimitteln gewährleistet sein. Und im Jahr 2022 haben die Mitglieder der AMIIF in diesem Zusammenhang ein vollständiges Verbot von Geschenken und Werbematerial für ärztliche Verschreibungen beschlossen. Dies geht zurück auf die Tätigkeiten, die in unserem Verhaltenskodex geregelt sind: Wissensaustausch, klinische Forschung, Stipendien und

Produktwerbung. Dies trägt auch dazu bei, potenzielle Interessenkonflikte bei der Interaktion mit Patientinnen- und Patientenorganisationen zu vermeiden. Gemäß dem Kodex müssen alle Interaktionen dokumentiert werden. Die Industrie ist nicht berechtigt, Bedingungen zu stellen. So garantiert der Kodex die absolute Achtung der Unabhängigkeit der medizinischen Kriterien.

Die zweite große Herausforderung ist die Digitalisierung. In Mexiko ebnete die Pandemie den Weg für eine Vielzahl von digitalen Gesundheitslösungen. Telemedizin, elektronische Verschreibungen und Datenschutz sind in diesem Zusammenhang die sensibleren Bereiche, die noch nicht ausreichend geregelt sind. In der AMIIF haben wir eine Arbeitsgruppe von Compliance-Beauftragten gebildet, die Richtlinien dazu herausgegeben hat, welche sich alle auf internationale Richtlinien und Vorschriften stützen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die kontinuierliche Schulung. Für ein effizientes und effektives Verständnis der Ethikkodizes der Branche ist eine einfache Sprache mit positiven Kurzbotschaften und Anreizen für gutes Verhalten entscheidend. Das gilt insbesondere für die Interaktion mit anderen Akteuren im Gesundheitswesen wie Patientinnen und Patienten oder Patientenorganisationen.

Es gibt keine Innovation ohne ethische Entscheidungen. Letztes Jahr haben wir zusammen mit UNODC den Coding 4 Integrity Hackathon in Brasilien gesponsert. Gemeinsam mit Interfarma, einer Schwesterorganisation, hatte ich die Gelegenheit, die Teilnehmenden zu betreuen, und es war eine bereichernde Erfahrung. Hoffentlich werden die Prototypen von vielen Unternehmen umgesetzt.



Im November 2022 unterzeichneten die AMIIF und mehrere andere Parteien den Konsensrahmen der APEC. Worum handelt es sich dabei und wie wurde er im Rahmen von Collective Action entwickelt?

Eine Gruppe von Expertinnen und Experten aus dem Gesundheitssektor wurde von der Allianz für Integrität zusammengebracht, um eine Initiative zur Förderung der Integrität in Unternehmen der pharmazeutischen und medizintechnischen Industrie sowie in deren Wertschöpfungs- und Zulieferketten zu entwickeln. Diese Arbeitsgruppe hatte die Idee, auf Grundlage des Konsensrahmens für die Unternehmensethik von KMU in APEC-Ländern einen mexikanischen Konsensrahmen zu schaffen.

Mit Unterstützung einiger Expertinnen und Experten aus der ursprünglichen Gruppe hat die Allianz für Integrität die wichtigsten Akteure des Sektors auf Bundes- und lokaler Ebene erfasst, Daten gesammelt, Schlüsselbotschaften festgelegt und die Beweggründe der einzelnen Akteure analysiert. Präsentationen mit Informationen und Erfahrungen aus der ganzen Welt wurden ausgetauscht, um die Idee mit Akteuren aus der Wissenschaft und der Gesundheitsbranche zu teilen. Die Alianza Ética por la Salud hat ein Dokument erarbeitet, das auf den APEC-Grundsätzen einschließlich der ESG-Standards basiert. Als eigentliche Eintrittskarte, die von den Akteuren festgelegt wurde, sind ein Verhaltens- oder Ethikkodex und eine Hotline notwendig. In Anlehnung an die internationale Welle von Konsensrahmen im Gesundheitssektor bekundeten verschiedene Interessengruppen aus dem Gesundheitswesen, wie die biopharmazeutische Entwicklungs- und Forschungsindustrie, die Industrie für medizinische Geräte, die rezeptfreie Industrie, Patientenorganisationen, Privatkrankenhäuser und Versicherungsunternehmen, ihr Interesse daran, sich einer prinzipienbasierten Initiative anzuschließen, um die Integrität im mexikanischen Gesundheitssektor zu stärken und ihren Patientinnen und Patienten die bestmögliche Versorgung zu bieten. Die Allianz für Integrität, die AMIIF und die Medizinprodukteindustrie brachten einige Interessenvertreterinnen und -vertreter aus dem Gesundheitswesen zusammen. So entstand der mexikanische Konsensrahmen.



Was waren die Hauptgründe für die AMIIF, dem Mexican Consensus Framework beizutreten und ihn zu unterzeichnen?

Der kokreative Prozess zur Erstellung des mexikanischen Konsensrahmens war ein natürlicher Schritt, um die Integri-

tät im Gesundheitssektor zu stärken. Nachdem der ethische Standard in unserem Verhaltenskodex angehoben wurde, verfolgen die AMIIF und ihre Mitglieder mit dem Consensus Framework weiterhin das Ziel, Integrität in den Unternehmen der pharmazeutischen Industrie und in deren Wertschöpfungs- und Lieferketten zu fördern. Je stärker die Stimmen der Akteure im Gesundheitswesen, desto besser und verantwortungsbewusster wird der Sektor. Davon profitieren letztlich wiederum die Patientinnen und Patienten sowie die Gesellschaft.

Das mexikanische Gesundheitssystem ist stark fragmentiert. Die Beteiligten kennen sich manchmal nicht und es besteht ein erhebliches Informationsungleichgewicht zwischen ihnen. Der mexikanische Konsensrahmen bietet eine hervorragende Plattform für die Zusammenarbeit mit allen Akteuren im Gesundheitsbereich auf der Grundlage gemeinsamer ethischer Grundsätze, die Vertrauen schaffen.



Der Konsensrahmen existiert nun tatsächlich als schriftliche Verpflichtung zur Integrität, auf die sich die wichtigsten Akteure des mexikanischen Gesundheitssektors geeinigt haben. Wie sehen nun die nächsten Schritte aus? Was werden die unterzeichnenden Parteien tatsächlich umsetzen?

Der mexikanische Konsensrahmen ist von der APEC anerkannt worden. Das ist ein wichtiger Schritt. Was das weitere Vorgehen betrifft, so hat die Allianz für Integrität zwei Arbeitsgruppen eingerichtet. Die eine ist dafür zuständig, zu erklären, was die Konsensrahmen sind, insbesondere, wie der mexikanische Konsensrahmen entstanden ist. Diese Arbeitsgruppe wird eine Reihe von Infografiken erstellen. Diese sollen andere lateinamerikanische Länder ermutigen, ihren eigenen Konsensrahmen zu entwickeln. Die zweite Arbeitsgruppe wird das mexikanische Gesundheitssystem analysieren. Sie wird die Institutionen untersuchen und den Unterschied zwischen Ineffizienz und Korruption herausstellen. Diese Unterscheidung wird es der Gruppe dann ermöglichen, spezifische Lösungen für bestimmte Probleme vorzuschlagen.

Darüber hinaus richten die Unterzeichner eine dritte Arbeitsgruppe ein. Diese befasst sich speziell mit der digitalen Gesundheit – einem Lösungsansatz, der die Gesundheitsversorgung zugänglich für alle macht. Hervorheben möchte ich auch die Tatsache, dass sich alle Arbeitsgruppen verpflichtet haben, bei vorgeschlagenen Lösungen die Geschlechterperspektive zu berücksichtigen. ●



^ Ein Dorfbewohner in Papua, Indonesien, zersägt einen gefällten Baum.

Der Kampf gegen Korruption in der indonesischen und brasilianischen Forstwirtschaft

DIE Bedeutung der Wälder für den Planeten, das Klima und eine nachhaltige menschliche Entwicklung kann nicht hoch genug bewertet werden—Wälder absorbieren jedes Jahr bis zu 2,4 Millionen Tonnen Kohlenstoff. Sie spielen damit eine entscheidende Rolle bei der Aufrechterhaltung des globalen Kohlenstoffhaushalts. Wälder beherbergen zwei Drittel aller Arten und sichern den Lebensunterhalt von Milliarden von Menschen, von denen viele zu benachteiligten oder ärmeren Bevölkerungsgruppen in Entwicklungsländern gehören. Doch trotz ihrer Bedeutung schrumpfen die Wälder rapide: Vor allem durch die Ausdehnung der Landwirtschaft sind seit

dem 18. Jahrhundert über zwei Milliarden Hektar verloren gegangen. Dieser katastrophale Prozess der Entwaldung setzt sich fort: Jedes Jahr gehen etwa zehn Millionen weitere Hektar verloren. Eine der Hauptursachen dafür ist Korruption.

In der Politik behindert Korruption häufig die gesetzgeberischen Bemühungen Korruption zu bekämpfen. Die Waldbewirtschaftung ist besonders anfällig für Korruption im großen Stil und zwar aus demselben Grund, aus dem Wälder von so entscheidender gesellschaftlicher Bedeutung sind: In der Regel sind die Menschen, die am meisten auf gesunde Wälder angewiesen sind, die ärmsten, besonders marginalisierten und ländlichen Teile der Bevölkerung. Sie

haben daher oft weder den Einfluss noch den Zugang oder die Ressourcen, um sich gegen Korruptionsversuche im politischen Prozess zu wehren.

Hinzu kommt: Liegen erst einmal gesetzliche Beschränkungen vor, kann Korruption oft sogar noch schädlicher sein. Nach Schätzungen finden in den wichtigsten holzproduzierenden Ländern der Tropen zwischen 50 und 90 Prozent des Holzeinschlags illegal statt. Abgesehen von der Tragödie der Abholzung selbst führt Korruption im Forstsektor zu weiterreichenden Schäden und Verlusten. Nach Schätzungen von INTERPOL belaufen sich die Kosten von Korruption weltweit auf 29 Milliarden US-Dollar. Auch den Weltmarktpreis für Holz drückt Korruption erheblich. Dies kommt häufig den reichen Importländern zugute, schadet den Exportländern und begrenzt das Kapital und wirtschaftliche Anreize für nachhaltige Waldbewirtschaftung. Auf individueller Ebene geht Korruption in der Forstwirtschaft oft Hand in Hand mit der Verletzung von Landrechten. Das gilt insbesondere, wenn indigene Gemeinschaften betroffen sind.

Die Bekämpfung von Korruption in der Forstwirtschaft ist daher eine der Prioritäten der Allianz für Integrität.

Gezielte Maßnahmen gegen die Entwaldung in Indonesien

Fast die Hälfte der Landmasse Indonesiens ist von Wäldern bedeckt. Das südostasiatische Land verfügt über den drittgrößten Regenwald der Welt und beherbergt fast zehn Prozent der weltweiten Regenwaldfläche. Die Holzindustrie ist ein bedeutender Wirtschaftszweig und leistet einen wichtigen Beitrag zu Indonesiens Exporten. Vielleicht noch wichtiger: Landwirtschaft, insbesondere die Palmölproduktion, als ein weiterer zentraler Wirtschaftszweig konkurriert mit der Forstwirtschaft um dieselbe Fläche.

Eine sorgfältige, konsequente und nachhaltige Bewirtschaftung der indonesischen Regenwälder ist von entscheidender Bedeutung für das Weltklima, die wirtschaftliche Entwicklung des Landes und den Erhalt der Lebensgrundlage von hunderten Millionen Menschen. Trotz dieser globalen und nationalen Bedeutung leiden die indonesischen Wälder weiter, und Korruption untergräbt gute Bewirtschaftungspraktiken. Die indonesische Antikorrupsionsbehörde



Die Schulungen der Allianz für Integrität haben zum Ziel, die Korruptionsprävention in Indonesiens Forstindustrie zu stärken.

(KPK) hat beispielsweise ermittelt, dass drei Millionen Hektar geschützte und registrierte Naturwälder in Wirklichkeit bereits für Palmölplantagen gerodet worden waren. Korruption untergräbt Genehmigungsverfahren, hebt Schutzregelungen aus und führt häufig zu einer eklatanten Missachtung der Landrechte indigener Gemeinschaften.

Wenn Korruption eher die Regel als die Ausnahme ist, haben die Unternehmen Schwierigkeiten, die integer handeln wollen. Sie stehen unter Wettbewerbsdruck, werden von Beamtinnen und Beamten erpresst, können auf legale Weise keine Lizenzen oder Land erwerben oder ihnen fehlt die Kenntnis von legalen Vorgehensweisen.

Um kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) im indonesischen Forstsektor zu befähigen, Korruption zu bekämpfen und integer zu handeln, kooperiert die Allianz für Integrität mit dem von der GIZ durchgeführten Projekt „Korruptionsprävention im Forstsektor“. Die Partner haben ein innovatives Schulungsprogramm zu Integrität im Forstsektor entwickelt. Das Programm folgt dem bewährten DEPE-Ansatz („Von Unternehmen für Unternehmen“). Expertinnen und Experten aus großen Unternehmen mit hohen Integritätsstandards führen dabei Schulungen für KMU durch. Das neue Angebot wurde im Juli 2022 mit einer ersten Kohorte von über 30 KMU im indonesischen Papua erprobt. Bereits im Februar 2023 nahm eine zweite Kohorte

von 30 Unternehmen an einer ähnlichen Schulung in Jakarta teil. Angesichts des positiven Feedbacks vieler Teilnehmenden plant die Allianz für Integrität für die kommenden Jahre weitere Korruptionspräventionsschulungen für KMU im indonesischen Forstsektor.

Für das Weltklima: Schulungsprogramme zur Korruptionsbekämpfung in Brasilien

Im Sommer 2021 begann das Brasilienbüro der Allianz für Integrität mit der Entwicklung eines Schulungsprogramms zur Korruptionsprävention in der brasilianischen Forstwirtschaft. Dank der Zusammenarbeit mit dem von der GIZ aufgesetzten DeveloPPP-Projekt „Bioökonomie und Wertschöpfungsketten“ und gemeinsam mit dem brasilianischen Unternehmen Natura und Symrise fand drei Monate später eine erste Schulung statt. Die Zusammenarbeit basiert auf dem gemeinsamen Ziel, die Unternehmensführung zu optimieren und Genossenschaften und Verbände in Brasilien zu professionalisieren.

So nahmen im November 2021 Vertreter*innen von 29 Organisationen aus verschiedenen Genossenschaften und Verbänden am ersten Antikorruptionsprogramm in der Stadt Belém in Brasiliens nordöstlichem Bundesstaat Pará teil. Die Teilnehmenden kamen aus Unternehmen der



Bei der Schulung in Brasilien kamen Vertreter*innen verschiedener Kooperativen, Vereinigungen und KMUs zusammen. Hier tauschten sie ihre Erfahrungen zu Herausforderungen in ihrem täglichen Kampf gegen Korruption aus.

kleinbäuerlichen Landwirtschaft, indigenen Völkern und traditionellen Gemeinschaften aus verschiedenen Regionen, die in der Agroforst- und Landwirtschaft im Amazonasgebiet tätig sind. Sie tauschten sich über die Herausforderungen aus, mit denen sie im Zusammenhang mit Integrität und Korruption konfrontiert sind. Renommiertere Compliance-Beauftragte des Netzwerks der Allianz für Integrität führten sie durch die Schulung). Sie stellten grundlegende Konzepte aus der Praxis der Korruptionsbekämpfung vor, mit denen sich Risiken zu mindern und Schwachstellen ermitteln lassen.

Die Teilnehmenden arbeiteten sowohl in der Holz- und Forstwirtschaft als auch in anderen Branchen, wie Öl, Obst, Saatgut und Harze. Auf diese Weise leistete das Pro-

gramm auch einen Beitrag zu diesen verwandten Branchen. Die Teilnehmenden konnten die in der Schulung vermittelten Instrumente und Konzepte nutzen, um ihre Standards für die Einhaltung von Vorschriften zu verbessern, Zugang zu internationalen Märkten zu erlangen und sich bessere Voraussetzungen für den Erhalt von öffentlichen Mitteln zu sichern.

Die Verbesserungen der Integritätsstandards in dieser Lieferkette sind so auch ein Beitrag zur Erhaltung der brasilianischen Wälder. In Zukunft möchte die Allianz für Integrität ihre Aktivitäten ausweiten und Unternehmen Integritäts- und Compliance-Instrumente an die Hand geben, um die Umsetzung der EU-Verordnung über die Sorgfaltspflicht im Forstsektor zu unterstützen. ●



„Das DEPE-Programm war ein wichtiger Meilenstein für die Allianz für Integrität, da es die hohe Bedeutung des extraktiven Sektors für die brasilianische Wirtschaft unterstrich. Die Vermittlung leicht anwendbarer Methoden und Verfahren sowie die Einladung zum Austausch über ihre Arbeits- und Lebensrealität spiegelt das Wesen der Allianz für Integrität als Impulsgeber für KMU wider. Große Unternehmen verfügen bereits über effektive Compliance-Programme. Die Schulungen versetzen nun auch KMU in die Lage, Korruption entlang der gesamten Lieferkette zu bekämpfen. Es ermöglicht ihnen nicht nur, Ideen auszutauschen, sondern sie auch anzuwenden und zu einem gerechteren und gleichberechtigteren Land beizutragen.“

Marco Barreto, Senior Manager für Ethik und Compliance, Natura & Co.

Integritätswochen in Lateinamerika: Eine gute Gelegenheit zum Netzwerken, Lernen und Ausgestalten der regionalen Agenda zur Förderung von Integrität

Nach dem Erfolg der ersten Regionalen Integritätswoche 2016 in Indonesien organisierte die Allianz für Integrität ähnliche regionale Veranstaltungen in anderen Weltregionen. In Lateinamerika hat das rasche Wachstum und die Expansion der Allianz für Integrität dazu geführt, dass bis heute sieben Regionale Lateinamerikanische Integritätswochen stattgefunden haben.

UNTER dem Titel „Eine Kultur der Integrität für eine nachhaltige Wirtschaft: Compliance-Agenda als Friedensagenda“ fand die jüngste und größte Ausgabe der Regionalen Lateinamerikanischen Integritätswoche im September 2022 in Quito, Ecuador, statt. Diese siebte Ausgabe wurde in Zusammenarbeit mit dem GIZ-Projekt „Ecuador SinCero“ umgesetzt und stellte die Kontinuität der thematischen Achse sicher: eine authentische Kultur der Integrität und ihrer Herausforderungen zu schaffen, basierend auf einer Perspektive des „positiven Friedens“ in Anlehnung an das 16. Ziel für nachhaltige Entwicklung der UN.

Von nationalen zu regionalen Netzwerken

Die Allianz für Integrität gewährleistet ein gemeinsames Vorgehen von Einzelpersonen und Organisationen über

ationale Multi-Stakeholder-Netzwerke. Diese Netzwerke bestehen aus Akteuren, die sich für Integrität in der Wirtschaft engagieren. Sie setzen sich aus Unternehmen und Wirtschaftsverbänden sowie anderen Akteuren aus der Zivilgesellschaft, der Wissenschaft, internationalen Organisationen und Vertretern des öffentlichen Sektors zusammen. Ziel ist es dabei, einen öffentlich-privaten Dialog zu führen und Lösungsvorschläge zur Bekämpfung der Korruption zu erarbeiten. Die Netzwerke entwickeln auch praktische Lösungen, tauschen ihr Wissen aus und informieren verschiedene Zielgruppen über bewährte Praktiken zur Integrität in der Wirtschaft, die sich auf die Kernfragen der Korruptionsprävention konzentrieren.

Im Laufe der Zeit stellte sich heraus, dass die Vielfalt dieser nationalen Netzwerke von einem formellen Rahmen profitiert. Dieser Rahmen ermöglicht es ihnen, sich regelmäßig zu treffen, sich zu vernetzen, sich gegenseitig



Teilnehmende der Regionalen Integritätswoche Lateinamerika 2022 in Quito, Ecuador



„Die Regionale Integritätswoche 2022 basierte auf bewährten Methoden und verfolgte einen Ansatz zur Förderung von Integrität und kollektivem Handeln. Sie befasste sich auch mit innovativen Elementen und der Frage, wie Frieden, Vertrauen und sozialer Zusammenhalt auf regionaler Ebene gestärkt werden können. Damit gab sie den Ton für eine neue regionale Agenda zur Unternehmensintegrität in Lateinamerika an.“

Evangelina Gomez-Durañona, Vorsitzende der Beratergruppe der Allianz für Integrität in Ecuador und Geschäftsführerin von CERES

zu inspirieren, Erfahrungen auszutauschen sowie bewährte Verfahren zu teilen. Die Regionalen Integritätswochen sollen daher alle nationalen Netzwerke mit dem Hauptziel zusammenbringen, Korruption als ein komplexes, multi-kausales und vielschichtiges Phänomen zu behandeln, das in der Regel eine öffentliche und eine private Komponente beinhaltet und systemisch angegangen werden muss.

Von Quito nach Lima

Die nächste Regionale Integritätswoche findet vom 23. bis 27. Oktober 2023 in Lima, Peru, statt. Sie wird sich mit Themen wie ESG (Umwelt, Soziales, Governance) sowie Innovation, Menschenrechte, Vertrauen und Demokratie befassen. Auf der Tagesordnung steht eine Präsentation der Initiativen, die mit Unterstützung der peruanischen Beratergruppe der Allianz für Integrität und des GIZ-Projekts „Building Governance with Integrity“ entwickelt wurden. Die wichtigsten peruanischen Wirtschaftsverbände – darunter die National Confederation of Private Entrepreneurial Institutions (CONFIEP), die Handelskammer Lima und die Deutsch-Peruanische Handelskammer (AHK) werden ihre bewährten Ansätze vorstellen. Zur Konferenz werden Wissenschaftler*innen, Vertreter*innen zivilgesellschaftlicher Organisationen und aus Unternehmen erwartet. ●

Schlüsselszahlen der 7. Regionalen Integritätswoche in Quito, Ecuador, im Jahr 2022

- 25 Millionen Aufrufe über soziale Medien, Zeitungen, Webseiten und Berichte
- Insgesamt über 500 Teilnehmende, davon 230 vor Ort in Quito
- 128 Vortragende
- Über 50 Stunden Inhalt trugen zur Gestaltung der Regionalen Integritätsagenda bei.
- 33 Gastgeberorganisationen
- 21 persönliche Treffen in Quito
- 12 parallele Sitzungen
- 9 Länder
- Start von 3 Veröffentlichungen und 2 Projekten der Dreieckskooperation

Gemeinsam für Integrität in Südafrikas Wirtschaft

KORRUPTION in Südafrika beeinträchtigt in erheblichen Umfang staatliche Dienstleistungen, sozioökonomische Entwicklungen, das Vertrauen von Investorinnen und Investoren sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen. Den endemischen Charakter der Korruption hoben die Mitglieder der Multi-Stakeholder-Partnerschaft des Programms für Transparenz, Integrität und Rechenschaftspflicht (TIP) auf mehreren Treffen im Februar 2023 hervor – und gaben damit den Startschuss für die Zusammenarbeit zwischen TIP und der Allianz für Integrität.

Alle Beteiligten waren sich einig, dass Korruption nicht nur ein Problem des öffentlichen Sektors ist. Auch der private Sektor trägt einen Teil der Verantwortung. Während die meisten großen Unternehmen Südafrikas in der Lage sind, sich in diesem Kontext zurechtzufinden, leiden KMU besonders unter Bürokratie und korrupten Praktiken. Diese machen es für KMU immer schwieriger, sich in Lieferketten zu integrieren.

Um diese Unternehmen zu unterstützen und ihre Kapazitäten zur Bekämpfung von Korruption auf- und auszu-



bauen, hat TIP das Netzwerk der Allianz für Integrität eingebunden. Ziel der Zusammenarbeit ist es, geeignete Formate und Aktivitäten im ganzen Land einzuführen, zu entwickeln und umzusetzen. Neben dem Schulungsprogramm „Von Unternehmen für Unternehmen“ wird der Schwerpunkt auf öffentlich-privaten Dialogformaten liegen, wobei vor allem das öffentliche Beschaffungswesen sowie der Verknüpfung von Geschlechterfragen und Korruptionsbekämpfung beleuchtet wird. Im Kampf gegen Korruption in Südafrika stellen diese Aktivitäten und neuen Partnerschaften weitere wichtige Schritte dar und sollen bei Erfolg weiter ausgebaut werden. ●

Netzwerkkonsolidierung in Nigeria

DIE JÜNGSTE AKTIVITÄT der Allianz für Integrität in Nigeria hat das Profil des Netzwerks in Afrika geschärft: Weitere potenzielle Partner wurden mit dem Ziel eingebunden, Partnerschaften zur Gründung der Allianz für Integrität in Nigeria aufzubauen und zur Verbesserung eines wettbewerbsfähigen wirtschaftlichen Umfelds beizutragen.

Im November 2022 und im April 2023 führte die Allianz für Integrität erfolgreich Schulungen für Compliance-Beauftragte von Unternehmen in Nigeria durch und lokale KMU erhielten Schulungen zu Business Compliance. Wichtige Part-



ner wie die Delegation der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Nigeria (AHK), die Nigerianisch-Deutsche Handelskammer (NGCC) und BASF unterstützen diese Bemühungen, Aktivitäten durchzuführen und das lokale Netzwerk zu vergrößern und zu konsolidieren. In Planung sind die offizielle Gründung einer Beratergruppe in Nigeria sowie die Gründung von Arbeitsgruppen für Kapazitätsaufbau, Sensibilisierung und Unternehmensgründungen.

Das Netzwerk der Allianz für Integrität in Nigeria engagiert sich stark für Start-ups. Trotz ihrer entscheidenden Rolle in den Lieferketten sind sie häufig von Korruption betroffen. Schätzungen zufolge gab es 2022 3.600 Start-ups, während in den letzten zehn Jahren 61 Prozent von ihnen gescheitert sind. Um sie zu unterstützen, entwickelt die Allianz für Integrität ein Schulungsprogramm zur Einhaltung von Vorschriften. Dieses ist speziell auf die Situation von Start-ups in Nigeria abgestimmt. Gemeinsam mit einer lokalen Arbeitsgruppe werden derzeit Pilotkurse für ausgewählte Start-ups durchgeführt. ●

Gemeinsame Anstrengungen für Korruptionsprävention im Privatsektor

DER UN GLOBAL COMPACT ist eine Aufforderung an Unternehmen, ihre Geschäftstätigkeit an zehn universellen Grundsätzen in den Bereichen Menschenrechte, Arbeit, Umwelt und Korruptionsbekämpfung auszurichten. Mit über 22.000 Teilnehmenden in mehr als 160 Ländern ist es die größte unternehmerische Nachhaltigkeitsinitiative weltweit.

Die Allianz für Integrität arbeitet zur Prävention von Korruption im privaten Sektor auf der ganzen Welt eng mit dem UN Global Compact zusammen. So leitet sie zum

Beispiel die Bemühungen des Global Compact Netzwerks Deutschland, das wiederum Mitglied im globalen Lenkungsausschuss der Allianz für Integrität ist.

Die lokalen Netzwerke von UN Global Compact in Argentinien, Kolumbien und Ecuador sind Durchführungspartner des Trainingsprogramms „Von Unternehmen für Unternehmen“ der Allianz für Integrität. Laufende Kooperationsformate zur Förderung von gemeinsamen Handlungen gibt es auch in Brasilien, Indien, Indonesien, Mexiko, Paraguay und Uruguay. ●



„Korruption bleibt eines der größten Hindernisse für die Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung. Sie wirkt sich auf die Wirtschaft aus, untergräbt die Demokratie und Rechtsstaatlichkeit und schürt gleichzeitig Unsicherheit und Missachtung der Menschenrechte. Angesichts der aktuellen Polykrise und steigender Erwartungen von Verbraucherinnen und Verbrauchern, Investorinnen und Investoren, Regierungen und Mitarbeitenden geraten Antikorruptions- und Governance-Fragen immer mehr in den Fokus der Wirtschaft und Finanzwelt. Durch gemeinsame Maßnahmen können Unternehmen auf der ganzen Welt die geschäftliche Integrität fördern und helfen, eine transparentere Weltwirtschaft zu gestalten.“

Sanda Ojiambo, Assistant Secretary General, UN Global Compact

Wie das Integritätssystem der ECOWAS-Kommission entstand

Können sich gewinnorientierte Unternehmen und öffentliche Einrichtungen gegenseitig inspirieren und unterstützen, um Integrität zu fördern und bewährte Verfahren zur Korruptionsbekämpfung umzusetzen? Und wenn ja, wie?



Vertreter*innen der ECOWAS und der Allianz für Integrität trafen sich im Januar 2021 zu einem Code of Ethics Retreat in Abidjan, Côte d'Ivoire.

SEIT 2021 arbeitet die Allianz für Integrität mit dem GIZ-Projekt zur institutionellen Unterstützung der Kommission der Wirtschaftsgemeinschaft der westafrikanischen Staaten (ECOWAS) zusammen. Diese Kooperation wird finanziell durch die Europäische Union (EU) und das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) unterstützt. Sie basiert auf offenem Austausch und gegenseitiger Inspiration zwischen Organisationen des öffentlichen und privaten Sektors und der Frage, wie sie voneinander lernen können, um Integrität zu fördern und ethische Werte in ihren Institutionen zu verankern.

Die Allianz für Integrität präsentierte und teilte ihr Fachwissen über Korruptionsbekämpfung und Compliance in mehreren Workshops und bilateralen Gesprächen mit der Kommission. Dieser Austausch unterstützte vor allem

den Prozess der Entwicklung, Einrichtung und Aufrechterhaltung eines wirksamen institutionellen Integritätsprogramms. Der neue Ethik- und Verhaltenskodex der ECOWAS ist ein konkretes Ergebnis dieser Zusammenarbeit. Dieser wurde in enger Abstimmung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kommission entwickelt. Bei seiner Ausarbeitung konnte sich die Kommission auf das Fachwissen des Netzwerks der Allianz für Integrität stützen und auf bewährte Unternehmenspraktiken bei der Entwicklung solcher Richtlinien und inhaltlichen Beispielen aufbauen. Dazu gehören unter anderem klare Prinzipien gegen Vergeltungsmaßnahmen, wirksamer Schutz bei der Meldung von Verstößen oder unethischem Verhalten, wie

eine Politik gegen (sexuelle) Belästigung aussieht und klare Leitlinien zur Vermeidung von Interessenkonflikten.

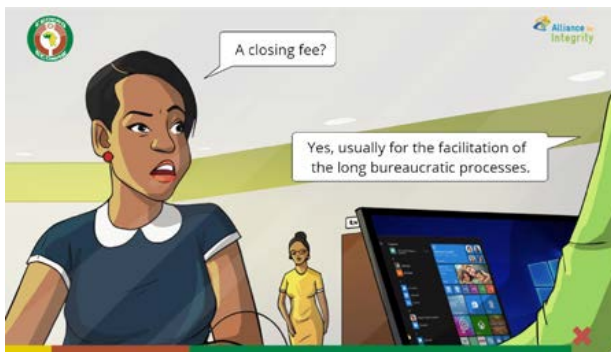
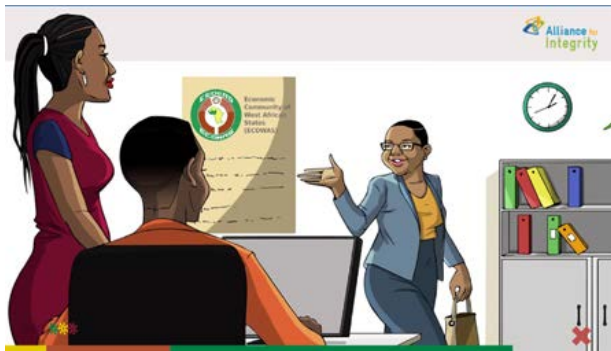
Auch wurden innerhalb der Kommission spezifische Diskussionen über die Rolle der Geschlechter in Bezug auf Ethik geführt. Dieser Austausch lieferte wertvolle Beiträge zu geschlechts- und korruptionsbezogenen Risiken. Die daraus resultierenden Empfehlungen wurden in den neuen Kodex aufgenommen. Sie führten auch zu klaren Definitionen geschlechtsspezifischer Formen der Korruption und geschlechtsspezifischer Risiken wie Sextortion und zur Aufnahme sexueller Belästigung in den Kodex.

Darüber hinaus unterstützten die Erfahrungen des Unternehmenssektors die ECOWAS-Kommission bei ihren Bemühungen, ihre Mitarbeiter*innen für Themen der Ethik und Integrität zu sensibilisieren und entsprechende Kapazitäten weiterzuentwickeln. Neben dem Austausch über das Was und das Wie einer umfassenden Sensibilisierungskampagne zu Korruptionsbekämpfung unterstützte die Allianz für Integrität auch die Entwicklung von Schulungsaktivitäten. Ursprünglich für den privaten Sektor konzipiert, wurden sie nun an die Bedürfnisse der ECO-

WAS-Kommission angepasst und in ihr wachsendes Schulungsportfolio integriert. Die neuen Schulungsmaterialien und -aktivitäten umfassen verschiedene szenariobasierte Lernmodule. Sie wurden so konzipiert, dass sie die Mitarbeitenden der ECOWAS auf hybride Weise schulen, indem sie ihr etabliertes Schulungszentrum in Kombination mit einem Online-Format nutzen. Weiterhin behandelt die Schulung relevante Themen wie Bestechung und Schmiergelder, Geschenke, Bewirtung und Unterhaltung, geheime Absprachen, Angebotsabsprachen sowie Interessenskonflikte. Schließlich soll das neue Programm den Mitarbeitenden der ECOWAS-Kommission helfen, die besonders hohen Korruptionsrisiken an der Schnittstelle zwischen öffentlichem und privatem Sektor zu erkennen, zu verhindern, zu mindern und praktische Präventivmaßnahmen umzusetzen.

Und in der Tat: All dies wirkt sich positiv auf die Beantwortung der Frage aus, ob sich gewinnorientierte Unternehmen und öffentliche Einrichtungen gegenseitig zur Förderung von Integrität inspirieren und unterstützen können. ●

Das virtuelle Training für die ECOWAS präsentiert spezifische Fallstudien sowie konkrete Lösungen zur Unterstützung von ECOWAS-Mitarbeiter*innen und für mehr Integrität in der Organisation.



Ausbau von Kapazitäten mit OLACEFS

OBERSTE RECHNUNGSKONTROLLBEHÖRDEN (ORKB)

spielen in vielen Ländern eine wichtige Rolle bei der Verhinderung und Bekämpfung von Korruption. Ihre technischen Fähigkeiten, ihr Zugang zu Daten, ihr öffentliches Mandat und ihr guter Ruf machen sie zu wichtigen Verbündeten im Kampf gegen Korruption. Auf internationaler Ebene wurde diese Rolle in den letzten zehn Jahren hervorgehoben, unter anderem durch die UN-Erklärung von Abu Dhabi zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen ORKB und Korruptionsbekämpfungsinstitutionen.

Um Korruption wirksam und effektiv zu bekämpfen, müssen ORKB verstärkt mit der Öffentlichkeit und der Zivilgesellschaft kommunizieren, Netzwerke von Verbündeten und Unterstützern aufbauen und kollektive Maßnahmen vorantreiben. Um diese Herausforderung zu meistern, hat sich die Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden Lateinamerikas und der Karibik (OLACEFS) mit

der Allianz für Integrität sowie dem regionalen GIZ-Projekt „Stärkung der externen Kontrolle zur Prävention und Bekämpfung von Korruption“ zusammengetan.

Aufbauend auf gemeinsamen internationalen Seminaren im Jahr 2017 und einer ersten Absichtserklärung zwischen der Allianz für Integrität und OLACEFS im Jahr 2020 arbeiten die Partner nun systematisch beim Kapazitätsaufbau von ORKB in Lateinamerika zusammen. Zu den Schwerpunktbereichen gehören die Öffentlichkeitsarbeit und der Aufbau von Netzwerken, die Erleichterung eines öffentlichen Dialogs, Gender und Korruption sowie Laboratorien für ORKB-Toolboxen zur Korruptionsbekämpfung. Bislang hat die Allianz für Integrität direkt mit ORKB in Chile, Mexiko, Ecuador, Paraguay, Guatemala und Honduras zusammengearbeitet. Eine zweite Phase eines Korruptionsrisikolabors soll im Jahr 2023 beginnen und weitere Länder einbeziehen. ●



„Die engere Verknüpfung von Maßnahmen und Wissen zwischen der OLACEFS und der Allianz für Integrität eröffnet neue Möglichkeiten im öffentlichen und privaten Bereich. Korruption muss als Phänomen gemeinsam bekämpft werden, da es das soziale Gefüge und unsere Demokratie zersetzt.“

Fabian Forestieri, Direktor für institutionelle Beziehungen der ORKB Paraguay, auf der Regionalkonferenz der Allianz für Integrität in Asunción (Paraguay) im Jahr 2021

Ein gemeinsamer strategischer Ansatz

DAS BASEL INSTITUTE ON GOVERNANCE ist eine unabhängige, gemeinnützige Organisation, die sich der Bekämpfung von Korruption und anderen Finanzverbrechen sowie der Verbesserung von Governance-Standards widmet. Als Mitglied des Steuerungskreises der Allianz für Integrität gibt das Institut strategische Leitlinien für die Aktivitäten der Allianz für Integrität in bestimmten Schwerpunktländern vor. Seine Vordenkerrolle bei kollektiven Maßnahmen

zur Korruptionsprävention hat viele der erfolgreichsten Ansätze der Allianz inspiriert – und tut dies auch weiterhin. Die Organisationen arbeiten auch bei Umsetzungs- und Outreach-Projekten eng zusammen, zum Beispiel bei einem offiziellen B20-Side-Event zur Korruption im Infrastrukturbereich in Indonesien oder einer Podiumsdiskussion für Compliance-Beauftragte während der Jahreskonferenz 2022 des Deutschen Instituts für Compliance (DICO). ●



„Die enge Zusammenarbeit mit anderen führenden Organisationen für kollektive Maßnahmen wie der Allianz für Integrität trägt dazu bei, unsere gemeinsamen Ziele zu stärken. Das gilt insbesondere, wenn es darum geht, die Sichtbarkeit und Akzeptanz kollektiver Maßnahmen nicht nur auf Unternehmensebene, sondern auch auf nationaler und internationaler Ebene zu erhöhen. Wir freuen uns darauf, unsere Zusammenarbeit mit dem Team in den kommenden Monaten und Jahren auszubauen.“

Gretta Fenner, Geschäftsführerin des Basel Institute on Governance

Partnerschaften für Integrität

MIT ÜBER 100 ORTSVERBÄNDEN auf der ganzen Welt ist Transparency International (TI) eine treibende Kraft im Kampf gegen Korruption und einer der wichtigsten Partner der Allianz für Integrität in der Zivilgesellschaft. Wir arbeiten routinemäßig auf globaler Ebene zusammen, unter anderem bei Publikationen wie unseren Compliance Bulletins und der Entwicklung der TheIntegrityApp, aber auch eng mit TI-Chaptern in vielen unserer Schwerpunktländer. Dazu gehören TI Deutschland als Mitglied des Steuerungskreises der Allianz für Integrität, TI Ghana, das ab 2023 ausgewählte AFIN-Aktivitäten umsetzen wird, sowie Ortsverbänden in Argentinien, Brasilien, Kolumbien, Ghana, Indonesien, Mexiko und Uruguay. Ein entscheidender Faktor, um kollektives Handeln für Integrität in all diesen Ländern zu fördern, ist die Kombination des kollektiven Handlungsansatzes der Allianz für Integrität und des Netzwerks des Privatsektors mit dem umfassenden Fachwissen, der Erfahrung in der Interessenvertretung und dem hervorragenden Ruf von Transparency International. ●



„Die Förderung von Integrität in der Wirtschaft durch gemeinsame Handlungsinitiativen unter Einbeziehung von Multi-Stakeholder-Koalitionen ebnet den Weg für eine ethische und

nachhaltige Gegenwart und Zukunft. Durch den Zusammenschluss mit der Allianz für Integrität über unsere regionalen Ortsverbände fungieren wir als Katalysator für den Wandel, der über Sektoren und Grenzen hinausgeht. So vereinen wir unsere Kräfte, die sich weltweit für Integrität, Transparenz und Verantwortlichkeit in der Geschäftswelt einsetzen.“

Delia Ferreira Rubio, Vorsitzende von Transparency International

Enge Zusammenarbeit in vielen Ländern

DAS BÜRO der Vereinten Nationen für Drogen- und Verbrechensbekämpfung (UNODC) ist ein wichtiger Partner der Allianz für Integrität und Mitglied des Steuerungskreises. Die herausragende Expertise von UNODC fließt in viele Angebote der Allianz für Integrität mit ein. Die Erkenntnisse aus der UNODC-Publikation „The time is now“ zu Gender und Korruptionsbekämpfung inspirieren viele Austauschformate (beispielsweise Integrity Coffee), Arbeitsgruppen sowie Panels auf internationalen Foren, wie der UNGASS-Konferenz in Ägypten 2021. Darüber hinaus arbeiten UNODC und die Allianz für Integrität in mehreren Ländern zusammen. In Kolumbien zum Beispiel veröffentlichen sie zusammen mit dem UN Global Compact eine jährliche Publikation über bewährte Praktiken kolumbianischer Unternehmen im Bereich der Korruptionsbekämpfung. In Mexiko ist UNODC ein aktives Mitglied der Beratergruppe der Allianz für Integrität. ●



„Die Bekämpfung von Korruption über Sektoren und Grenzen hinweg erfordert gemeinsames Handeln. Die Zusammenarbeit mit

der Allianz für Integrität erhöht unsere kollektive Wirkung bei der Unterstützung von Ländern beim Aufbau und der Verbesserung der Integrität im Privatsektor.“

Brigitte Strobel-Shaw, Leiterin der Abteilung Korruption und Wirtschaftskriminalität, UNODC

Publikationen

Informationsmaterial liegt in verschiedenen Sprachen auf www.allianceforintegrity.com vor



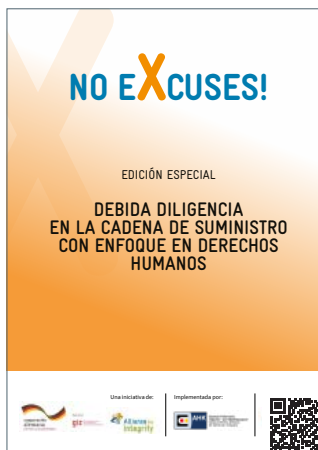
Compliance-
Werkzeugkasten für
Start-ups in Indien



Vorläufige Studie zu
Korruptionsrisiken im indone-
sischen Infrastruktursektor



No eXcuses!
Ein Kurzleitfaden für die Geschäftspraxis –
So entkräften Sie die 10 häufigsten
Entschuldigungen für korruptes Verhalten



No eXcuses!
Spezialausgabe des Kurzleitfadens
Chile mit dem Schwerpunkt
Menschenrechte und Sorgfaltspflicht
in Lieferketten



Praxishandbuch zur
Förderung von Unternehmens-
integrität unter Berücksichtigung
von Gender, Diversität und Inklusion



Infografik zu Diversität,
Gleichberechtigung und
Antikorruption in Argentinien

Social Media:



LinkedIn:
@Alliance for Integrity



Facebook:
@Alliance for Integrity



Twitter:
@afin_giz

Impressum

Herausgeber:

Allianz für Integrität
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn

E integrityinitiative@giz.de
I www.allianceforintegrity.org

Verantwortlich:

Susanne Friedrich

Redaktion:

Katrin Schomaker, Susanne Friedrich, Claudia Sanen, Simon Gaus, Carolina Echevarria

Bildnachweis:

S. 4: BMZ, S. 10: Beate Wesoly, S. 12: Bernhard Lippsmeier, S. 15: Deutsch-Indische Handelskammer 2022, S. 18: K. Yankey-Ayeh, S. 22: YPF S.A., S. 25: Siemens AG (o.l.), Ashish Jain, Jonas Studio Bandung West Java (M.l.), Maria P. Arango, Marcos Mesquita (u.r.), S. 26: Sobrevolando Patagonia/stock.adobe.com, S. 27: David Huamani Bedoya/Shutterstock.com, S. 30: Mariana Regueira, S. 32: Teresa Cantú, S. 34: Rich Carey/Shutterstock.com, S. 37: Marco Barreto, S. 39: E. Gomez-Durañona, S. 41: UN Global Compact, S. 44: Fabian Forestieri, S. 45: Basel Institute on Governance, S. 46: Transparency International (o.), S. 46: B. Strobel-Shaw (u.)
S. 8, 14, 16, 17, 20, 21, 25 (u.l.), 28, 29, 31, 35, 36, 38, 40, 42, 43: GIZ

Konzept, Lektorat und Gestaltung:

MediaCompany – Agentur für Kommunikation GmbH

Redaktionsschluss der vorliegenden Ausgabe:

Juni 2023

Gefördert durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

Haftungsausschluss

Dieses Werk einschließlich aller seiner Inhalte wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Die Herausgeber*innen und Autor*innen übernehmen jedoch keine Haftung für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte dieser Publikation. Die namentlich gekennzeichneten Beiträge geben jeweils die persönliche Auffassung der Autor*innen wieder. Für die Inhalte von Internetseiten, auf die in diesem Journal verwiesen wird, sind ausschließlich die Betreiber*innen der jeweiligen Internetseiten verantwortlich. Die Reproduktion für nicht kommerzielle Nutzung ist mit Quellenangabe ausdrücklich erwünscht.



Alliance for
Integrity