

Journal

Allianz für

Integrität

2021



Journal

Allianz für Integrität

2021



Inhalt

Vorwort	05
Businesses Take Action	06
Fakten und Zahlen	10
Erfolgsgeschichten	12
Argentinien – Carolina Irigoyen, ICOM Salud de Sedesa S.A.	12
Brasilien – Mirian Cidral, Global Estratégias Financeiras	14
Ghana – Anita Compah-Keyeke, HH Nominees Ltd.	17
Indonesien – Diah Ivoniarty, Birama Cipta and Voy Collection	19
Berichte der Partner	23
Gender – Erika Diaz Ulloa, Leiterin LIPC, Covestro Mexiko	23
Digitalisierung – Beatriz Elena Londoño Patiño, Staatssekretärin für Transparenz der Republik Kolumbien	26
Covid-19 – Dr. Rajesh Chitre, Leitender Compliance-Beauftragter, Merck Indien	28
Partner im Interview	30
Jorge Bermúdez Soto (Chile) Oberster Rechnungsprüfer der Republik Chile Thema: Öffentlich-privater Dialog	30
Mariam Estigarribia (Paraguay) Central S.A. de Seguros Thema: Peer-to-Peer-Learning	34
Shabnam Siddiqui (Indien) UN Global Compact Netzwerk Indien Thema: Collective Action	38
Solomon Tettey-Akpeng (Ghana) UN Global Compact Ghana Thema: Aufbau von Compliance-Kapazitäten und -Trainings	42
Publikationen	44
Team und Kontakte	46
Impressum	48

„Wir sind stets auf der Suche nach Themen und Trends, die uns in Zukunft leiten werden. Das Zeitalter der digitalen Transformation bietet viele Chancen und Herausforderungen für die Stärkung von Transparenz und Integrität.“

Liebe Leserinnen und Leser,



Norbert Barthle

Parlamentarischer Staatssekretär
beim Bundesminister für wirtschaftliche
Zusammenarbeit und Entwicklung

jedes Jahr gehen den Schwellen- und Entwicklungsländern wegen Korruption, Bestechung und Steuerhinterziehung geschätzte 1,26 Billionen US-Dollar verloren. Das ist mehr als das Achtfache der weltweiten Entwicklungsbudgets von 150 Milliarden US-Dollar! Korruption verteuert Dienstleistungen und Waren und blockiert Investitionen. Sie befeuert gesellschaftliche Spaltung und Ungleichheit, untergräbt das Vertrauen in Institutionen und verzerrt den freien Wettbewerb. Korruption blockiert so die nachhaltige Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft. Sie nützt nur Einzelnen und schadet allen anderen!

Vor gut sechs Jahren haben wir daher zusammen mit dem Deutschen Netzwerk des Global Compact der Vereinten Nationen und dem Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) die Allianz für Integrität ins Leben gerufen. Unser Ziel ist es, Korruption zu bekämpfen und Integrität und Rechtsstaatlichkeit zu fördern. Zum Beispiel durch das Entwickeln von Konzepten zur Korruptionsprävention, gemeinsam mit allen Interessengruppen, durch praxisorientierte Trainingsprogramme, oder durch individuelle Beratung zur Einführung von Compliance-Systemen, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern mit weniger Ressourcen.

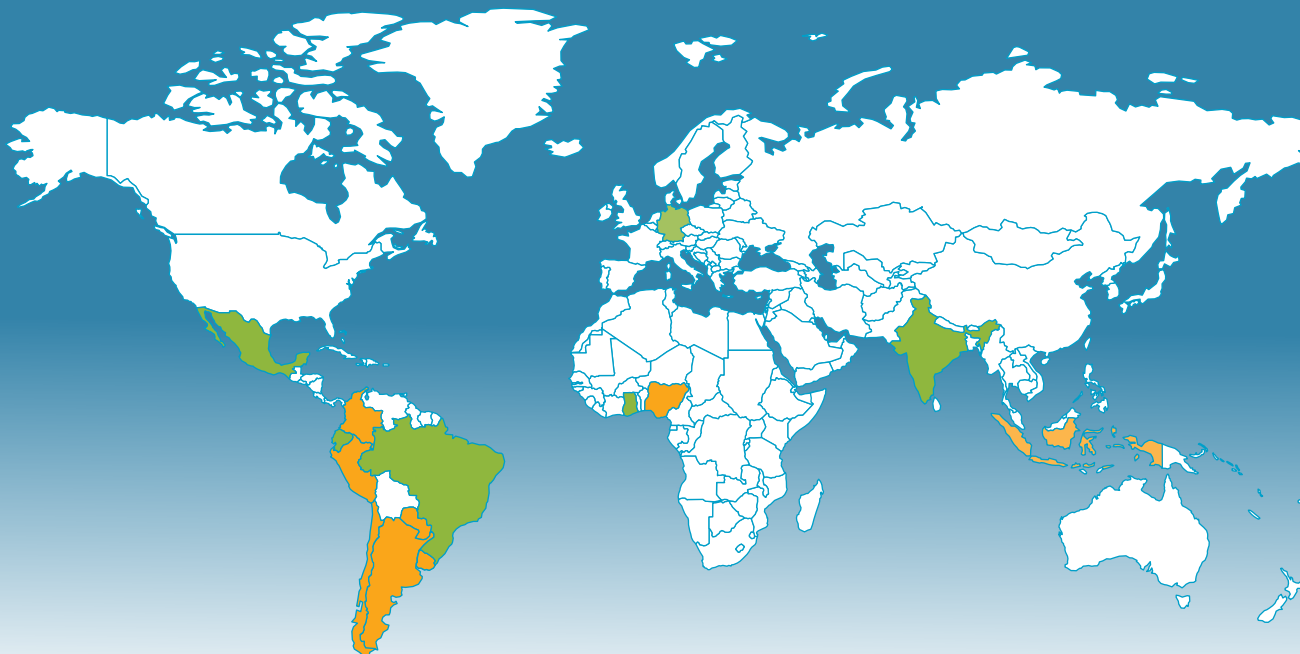
In der Allianz für Integrität engagieren sich heute mehr als 260 Trainerinnen und Trainer, sowie Hunderte von Organisationen aus allen Gesellschaftsbereichen in 14 Partnerländern. Eine Erfolgsgeschichte, für die ich mich bei allen Mitgliedern herzlich bedanke – denn ohne den Einsatz des Privatsektors sind die Ziele der Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung nicht zu erreichen.

Heute, in Zeiten der Pandemie, ist die Arbeit der Allianz für Integrität wichtiger denn je. Geschäftsmodelle, Betriebsabläufe und Verfahren mussten neu erfunden werden. In kürzester Zeit wurden teils riesige Gelder mobilisiert, um Masken und Arznei zu kaufen und die Folgen der Pandemie abzufedern. Das hat das Korruptionsrisiko massiv erhöht – viele von Ihnen kennen konkrete Fälle, auch ich.

Um Korruption zu verhindern, müssen wir gemeinsam entschlossen handeln. Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft: alle müssen der Korruption den Kampf ansagen! Darum lade ich Sie alle ein, sich aktiv einzubringen, auszutauschen und zu vernetzen! Lassen Sie uns gemeinsam eine faire, korruptionsfreie Zukunft gestalten, von der alle profitieren.

Norbert Barthle
Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für
wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

(Auszug aus dem Video-Statement anlässlich der Eröffnung der vierten Globalen Konferenz der Allianz für Integrität.)



Integrität trägt demnach zur Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung (*Sustainable Development Goals*, SDGs) der Vereinten Nationen (UN) im Allgemeinen und zur maßgeblichen Reduzierung von Korruption und Bestechung in all ihren Formen, wie in SDG 16.5 dargelegt, bei. Im Rahmen dessen bietet die Allianz für Integrität nicht nur Unterstützungsangebote für den Aufbau von Compliance-Kapazitäten auf Unternehmensseite, sondern adressiert auch das Geschäftsumfeld: Die Förderung von Anreizen und Richtlinien durch alle Stakeholder für faire Wettbewerbsbedingungen.

Die Vision 2025 spiegelt die Alleinstellungsmerkmale und Werte der Initiative wider und berücksichtigt die nationalen und internationalen Debatten für ihre weitere Entwicklung.

„Bis 2025 ist die Allianz für Integrität der globale Impulsgeber für unternehmerische Integrität durch die Zusammenarbeit verschiedener Akteursgruppen.“

Mit dieser Vision vor Augen hat die Initiative eine Vielzahl von Angeboten zu den Themen Anti-Korruption und Compliance entwickelt, darunter *TheIntegrityApp*, ein digitales Werkzeug zur Selbstbewertung von Compliance-Programmen, sowie Korruptionspräventionstrainings für KMU, Peer-to-Peer-Learning, interregionale Austauschformate und öffentlich-private Dialoge. Dabei werden in einem Land erfolgreich erprobte Lösungsansätze in anderen Regionen repliziert und in den globalen Politikdiskurs eingespeist.



Allianz für Integrität

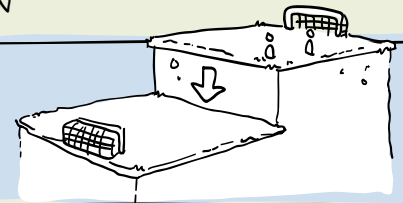
Wirkungslogik

DIE ALLIANZ FÜR INTEGRITÄT BESTEHT AUS:



IMPACT

BEABSICHTIGTE, NACHHALTIGE ENTWICKLUNG ODER SYSTEMÄNDERUNG



LANGFRISTIGER OUTCOME

IN FORM EINER NACHHALTIGEN VERÄNDERUNG DES UMFELDS



MITTELFRISTIGER OUTCOME

MITTELFRISTIGE ERGEBNISSE, WIE BEISPIELSWEISE ÄNDERUNGEN IM VERHALTEN ODER HANDELN



UNMITTELBARER OUTCOME

KURZFRISTIGE ERGEBNISSE, WIE BEISPIELSWEISE GESTEIGERTES BEWUSSTSEIN, WISSEN, FÄHIGKEITEN ODER ZUGÄNGE



AKTIVITÄTEN & OUTPUTS

GETROFFENE MAßNAHMEN ODER DURCHFÜHRTE AKTIVITÄTEN



INPUTS

VON DER MAP BEREITGESTELLTE RESSOURCEN



WIRKUNGSEBENEN
Diese Symbole zeigen an, auf welcher Wirkungsebene der Wandel eintritt

- INDIVIDUAL-EBENE
- ORGANISATIONSEBENE
- PARTNEREBENE
- SECTOREBENE
- GESELLSCHAFTSEBENE

EINFLUSS-
BEREICH

KONTROLL-
BEREICH



Vertreten durch das Büro der Vereinten Nationen für Drogen- und Verbrechenbekämpfung (UNODC) sowie der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)

INTERNATIONALE ORGANISATIONEN



Zivilgesellschaftliche Organisationen, wie das Deutsche Global Compact Netzwerk und Transparency International Deutschland

ZIVILGESELLSCHAFT

Gleiche Wettbewerbsbedingungen für alle in einem gerechten und transparenten Wirtschaftssystem



INTERESSENBEREICH



Anreize für Unternehmen zur Förderung von Integrität

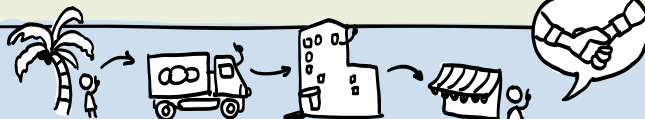


Strategien in Unternehmen und Ländern, die Integrität fördern und Anreize schaffen



Bewährte Praktiken sind in internationalen Prozessen verankert (OECD, UNCAC und B20)

EINFLUSSBEREICH



Schaffung von Anreizen und Kapazitäten für unternehmerische Integrität und Compliance entlang globaler Lieferketten



Dialogplattformen sind etabliert und werden aktiv genutzt



Stärkeres Bewusstsein für die Vorteile von Zusammenarbeit



Gestärktes Vertrauen unter Stakeholdern



Förderung des Austauschs zwischen Gleichgesinnten, um gemeinsame Lösungen zu erarbeiten und Erfolge zu teilen



Verfassen von Publikationen, Durchführung von Veranstaltungen und Trainings

Durchführung eines Mentorenprogramms für Unternehmen



Vertrauensbildende Methodologien und Publikationen zum Thema Integrität



Unterstützung von lokalen Regierungen

TheIntegrityApp zum Aufbau von Compliance-Kapazitäten



Fakten und Zahlen

Kapazitätsaufbau weltweit

TheIntegrityApp



Anteil an Frauen, die die App nutzen:

49 %

Nutzer*innen:

1.700

43

Ländern verwendet

Top 5 Länder:
die die App nutzen

Top 5 Branchen:
die die App nutzen

1. Kolumbien

2. Brasilien

3. Argentinien

4. Mexiko

5. Indonesien

1. Dienstleistungen

2. Bergbau und Erdöl

3. Lebensmittel und Getränke

4. Bauwesen

5. Gesundheitswesen

Korruptionspräventionstrainings



173

Anzahl durchgeführter Trainings:

Teilnehmende:

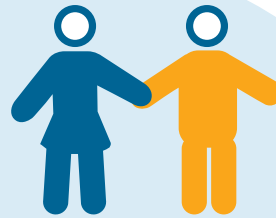
3.229

Aktive Trainer*innen:

259



Gender



4

Arbeitsgruppen, die sich mit genderspezifischen Themen beschäftigen:

in Brasilien, Kolumbien, Ecuador, Mexiko, Ghana, Indien und Indonesien

Online-Reichweite der Gender-Themenseite:

Genderspezifische Formate:

4

mehr als

5.000

Klicks

Länder und Gesetze



Länder, in denen die Allianz für Integrität aktiv ist:

14

Gesetze und Anreizprogramme unter Mitwirkung der Allianz für Integrität:

6

Aktive Partner und Unterstützer:

231



Erfolgsgeschichte

Argentinien: Hohe Integritätsstandards sichern Arbeitsplätze

von Carolina Irigoien, Teilhaberin, Vizepräsidentin, Finanzvorstand und Compliance-Beauftragte der ICOM Salud de Sedesa S.A.

ICOM Salud de SEDESA S.A.

Gesundheitsprodukte und Dienstleistungen, einschließlich orthopädische und chirurgische Instrumente

- Agiert über Online-Kanäle und landesweites Vertriebsnetz
- Gegründet 1974
- Circa 60 Mitarbeitende

- Seit 2007 leitet Carolina verschiedene Bereiche des familiengeführten Unternehmens ICOM. Nach ihrem Studienabschluss mit Auszeichnung als Wirtschaftsprüferin an der Universität Buenos Aires im Jahr 2000, begann sie ihre berufliche Laufbahn bei Ernst & Young im Bereich Wirtschaftsprüfung und arbeitete anschließend fast fünf Jahre als Steuerspezialistin bei Siderca SAIC.

12

Ein Audit führt zu neuen Ansätzen

Als Johnson & Johnson, deren Aufträge rund 70 % unseres Umsatzes ausmachen, ein Audit seiner zwei wichtigsten argentinischen Lieferanten ankündigte, wurde mir die Notwendigkeit eines umfassenden Compliance-Programms erneut vor Augen geführt. Als familiengeführtes Unternehmen war es uns wichtig zu zeigen, dass wir Compliance-Maßnahmen effektiv umsetzen. Denn nur mit hohen Integritätsstandards kann unser Unternehmen seinen Betrieb weiterführen und die Arbeitsplätze unserer Mitarbeitenden langfristig sichern.

Integrität fördern

Vor der Zusammenarbeit mit der Allianz für Integrität verfügte ICOM zwar über einige Prozesse für das Management von Compliance-Risiken, jedoch waren diese nicht so weit entwickelt wie sie es heute sind. So hatten wir beispielsweise noch keine umfassende Risikoanalyse für besonders korruptionsanfällige Unternehmensbereiche

Die Integritätsreise ist ein Mentoring-Programm, das speziell für die Schulung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Korruptionsprävention entwickelt wurde. Das Programm umfasst zehn Etappen, darunter eine Auftaktveranstaltung, Online-Seminare und ein DEPE-Korruptionspräventionstraining. Nach erfolgreichem Abschluss des Programms können die Teilnehmenden ein effektives Compliance-Management-System einrichten, implementieren und kontinuierlich überwachen. Erfahrene Compliance-Expert*innen unterstützen die teilnehmenden KMU auf ihrer Integritätsreise.

durchgeführt. Das Management stützte sich bei seinen Entscheidungen primär auf Marktkennntnisse und Erfahrungen, ohne ein klar definiertes Compliance-Management-System zugrunde zu legen. Zwar wusste ich, dass ICOM sämtliche Vorschriften einhielt, jedoch konnten wir dies nur schwer nach außen kommunizieren. Wir wollten unseren Partnern zeigen, dass wir unseren Worten auch Taten folgen lassen, indem wir anerkannte und erprobte Compliance-Maßnahmen fest in unsere Unternehmensprozesse verankern.

Viele Stakeholder empfahlen mir Kontakt mit der Allianz für Integrität aufzunehmen, um unsere Bemühungen um mehr Transparenz auszubauen. Nach der Teilnahme am eintägigen Trainingsprogramm „Von Unternehmen für Unternehmen – DEPE“ wollte ich noch tiefer in die Materie eintauchen und konkrete Standards entwickeln, weshalb ich mich im Anschluss auch für die Integritätsreise angemeldet habe. Die Allianz für Integrität und ihr Implementierungspartner im Land, die AHK Argentinien, waren großartige Verbündete. Sie eröffneten uns vielseitige Perspektiven und brachten uns in Kontakt mit einem tollen Netzwerk an Unterstützern. Der Austausch mit Gleichgesinnten, die mit denselben Schwierigkeiten konfrontiert sind wie wir, gab uns ein Gemeinschaftsgefühl und die Motivation weiterzumachen.

Offen und flexibel das Thema angehen

Ein wichtiger Bestandteil der Integritätsreise war die Vermittlung von grundlegendem Wissen und den wichtigsten Werkzeugen,

um ein effektives Compliance-Management-System im Unternehmen umzusetzen. Gleichzeitig war das Trainingsprogramm flexibel und ermöglichte uns, bestimmte Themenbereiche gezielter zu erörtern, weiterführende Inhalte zu erlernen und unsere internen Dokumente und Richtlinien zu überarbeiten.

Professionalisierung des Familienunternehmens

Auf Grundlage der Integritätsreise konnte ich das Compliance-Programm von ICOM nachhaltig verbessern. Wir führten zwei Mitarbeiterschulungen durch, entwickelten und implementierten eine Ausschreibungsrichtlinie und richteten ein Meldeverfahren ein. Des Weiteren vermittelte der regelmäßige Austausch mit der AHK Argentinien ein breiteres Verständnis von Compliance. Die erste Risikoanalyse zeigte auf, welche Bereiche besonders gefährdet waren, und regte einen bereichsübergreifenden Dialog an. Dabei stellte die Einbringung verschiedener Perspektiven sicher, dass alle Risiken berücksichtigt wurden. Durch die Verbesserung des Compliance-Programms wurde unser Unternehmen professionalisiert und widerstandsfähiger. Unsere Mitarbeitenden haben nun das Gefühl, eine langfristige Perspektive seitens des Managements aufgezeigt zu bekommen. Unser Wunsch ist es, unsere Angestellten zu integrem Handeln zu inspirieren und so ein Unternehmen aufzubauen, das wir guten Gewissens an künftige Generationen weitergeben können.

Compliance-Standards kostengünstig umsetzen

Da es vor allem an Zeit und Ressourcen mangelte, bestand die größte Herausforderung darin, die erlernten Prozesse auch in den Unternehmensalltag zu integrieren. Compliance-Programme haben oftmals den Ruf, teuer zu sein. Doch dies muss nicht sein. Es ist wichtig, KMU zu vermitteln, dass Compliance-Maßnahmen erschwinglich und zugänglich sind, wenn diese mit der richtigen Orientierung und Zielsetzung umgesetzt werden. Die zweitgrößte Herausforderung sind Kohärenz und Kontinuität: Die Maßnahmen dürfen nicht nur ein bloßes Dokument sein, das für Audits in der Schublade bereitliegt. Der Ton, den die Geschäftsleitung vorgibt, ist der Schlüssel für die Umsetzung eines effektiven Compliance-

Programms, insbesondere in KMU, in denen die Unternehmensführung eng mit dem Betrieb verbunden ist. Es ist der Anfang einer – im wahrsten Sinne des Wortes – Integritätsreise, die mit ständigen Überarbeitungen und Prozessaktualisierungen fortgesetzt und perfektioniert werden muss.

Integres Arbeiten zahlt sich aus

Unsere Bemühungen um mehr Compliance und Integrität haben die Beziehung zu unseren Stakeholdern nachhaltig gestärkt. Indem wir als positives Beispiel vorangegangen sind, haben wir eine Integritätskultur innerhalb unserer Lieferkette geschaffen und werden selbst als besserer Lieferant wahrgenommen. Wir können heute Gespräche mit Unternehmen aus einem anderen Blickwinkel als unsere Konkurrenten führen. Dadurch sind wir in der Lage weiter zu wachsen und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Dank der neuen Systeme, die Transparenz und Klarheit in allen Prozessen gewährleisten, steht unser Unternehmen auf festem Boden. Darüber hinaus haben wir unsere Lieferkette diversifiziert: Wir wählen Lieferanten mit besseren Compliance-Programmen aus und unterstützen unsere Partner bei der Weiterentwicklung ihrer Integritätsmaßnahmen.

Werte klar kommunizieren

Zusammenarbeit ist der Schlüssel zum Erfolg. Die Unterstützung durch größere Konzerne und Unternehmen, die Erfahrung in der Umsetzung von Compliance-Programmen mitbringen, ist besonders wichtig, da sie ihr Fachwissen, Kenntnisse und Erfahrungen weitergeben und dazu beitragen, das Thema auf die Agenda der KMU zu setzen. Die Unternehmensführung muss Mitarbeitenden die Gründe und Werte, die hinter Compliance stehen, klar kommunizieren: Was für ein Unternehmen möchten wir sein, welches Erbe wollen wir hinterlassen und welche Art von Vorbild streben wir an? Dies braucht Zeit und kann nur langfristig umgesetzt werden, wenn Integrität im Unternehmen täglich vorgelebt wird. 2020 war ein Jahr des Wachstums und insgesamt zufriedenstellend, sowohl für ICOM als auch für mich persönlich. Die Entwicklung des Integritätsprogramms hat sehr viel dazu beigetragen, und ich bin sehr dankbar für die Reise, die wir angetreten haben.



Erfolgsgeschichte

Brasilien – Bedingungsloser Einsatz für Compliance, Integrität und Ethik

von Mirian Cidral

Finanzmanagerin, Controllerin und Supply Managerin

Global Estratégias Financeiras (Global)

Finanzdienstleistungen

- Call-Center-Einrichtung
- Schuldenbegleichung
- +400 Mitarbeitende in sieben größeren Abteilungen
- Mirian Cidral leitet ein sechzehnköpfiges Team in der Finanz- und Controlling-Abteilung und ist Mitglied des Ethikausschusses des Unternehmens.

14

Richtungsweisend mit einem neuen Compliance-Programm

Der Finanzsektor hat in unserem Land einen tendenziell eher schlechten Ruf, da sich viele Unternehmen korrupt verhalten und geltende Regeln versuchen zu umgehen. Da wir im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit mit vielen vertraulichen Finanzdaten arbeiten, war uns jedoch bewusst, wie wichtig transparente Geschäftspraktiken gegenüber unseren Kunden und anderen Stakeholdern sind. Wir möchten uns deshalb als ein Unternehmen positionieren, das ein eigenes Compliance-Programm und eigene Integritätsrichtlinien transparent und integer umsetzt.

Erster Kontakt mit der Allianz für Integrität

Auf der Suche nach Möglichkeiten, unser Compliance-Programm zu verbessern, stießen wir auf *TheIntegrityApp*. Mit Hilfe der App konnten wir unser Compliance-Programm evaluieren und mit internationalen Standards vergleichen. Besonders begeistert hat uns die Möglichkeit, Zugriff auf Lernmaterialien zu erhalten, die auf unsere individuellen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Mit deren Hilfe konnten wir an den identifizierten Schwachstellen arbeiten und unser Compliance-Programm kontinuierlich verbessern. Dies war der erste Kontakt zwischen Global und der Allianz für Integrität. Darauf aufbauend entwickelten wir firmeneigene Ethik- und Integritätsstandards und machten diese intern publik. Um noch einen Schritt weiterzugehen, nahmen wir anschließend an der Integritätsreise teil. Erfahrene Trainer*innen zeigten

uns die weitreichenden Konsequenzen korrupten Handelns auf und teilten sektorübergreifende Lösungsansätze, mit denen wir Korruption erfolgreich vorbeugen können.

Compliance-Grundsätze erlernen

Während der Integritätsreise wurden uns die Grundpfeiler eines effektiven Compliance-Programms erläutert. Die Basis bildet die Erstellung eines Ethikkodex, der intern akzeptiert und im gesamten Unternehmen Anwendung finden sollte. Es ist deshalb notwendig, ein lebendiges und möglichst vollständiges Dokument zu verfassen, das alle wichtigen Aspekte abdeckt. Voraussetzung dafür war, die wichtigsten Konzepte zu erlernen, um so die Grundlagen unseres Compliance-Programms festzulegen.

Ein Spiel für die Implementierung des neuen Compliance-Systems

Das Top-Management zeigte ein sehr starkes Interesse an unseren Bemühungen. Gemeinsam erarbeiteten wir einen Ethikkodex, der Szenarien aus unserem Arbeitsalltag aufgreift. In erster Linie war uns wichtig, unsere Kolleg*innen für das Thema zu begeistern. Wir beauftragten deshalb ein Beratungsunternehmen mit der Entwicklung eines szenarienbasierten Compliance-Spiels, in dem unsere Kolleg*innen mit verschiedenen ethischen Konflikten konfrontiert werden. Insgesamt umfasst das Spiel zwölf verschiedene Szenarien. Was uns in unserem Compliance-Prozess am meisten geholfen hat, waren die praktischen Fallbeispiele und Übungen während der Integritätsreise. Besonders das

DEPE-Korruptionspräventionstraining bezog sich auf Aspekte, die für unser Unternehmen relevant sind.

Einführung des Ethikkodex inmitten einer Pandemie

Die Einführung des Ethikkodex während der Pandemie stellte eine große Herausforderung dar, wobei Kommunikation der komplizierteste Teil war. Es war schwer, das Thema ansprechend zu gestalten, das Interesse und Engagement der Mitarbeitenden zu wecken und eine breite Zuhörerschaft innerhalb des Unternehmens zu erreichen. Unsere Teilnahme an der Integritätsreise kennzeichnete einen Wendepunkt in dieser Hinsicht. Mitarbeitende begannen, stolz auf unsere Integritätsstandards und unseren Ruf zu sein. Heute stehen Integrität und Ethik im Mittelpunkt unserer täglichen Arbeit, in unseren Besprechungen und in unserer strategischen Planung. Die positive Resonanz ermutigt uns, weiter an unserem Compliance-Programm zu arbeiten.

Bekanntmachung der neuen Compliance-Richtlinien – intern und extern

Eine wesentliche Aufgabe ist die Vermittlung der neuen Compliance-Standards nicht nur intern, sondern auch gegenüber unseren Lieferanten und externen Partnern. Wir sind aktuell noch im Prozess, ihr Feedback auszuwerten und zu messen, wie sich Compliance und höhere Integritätsstandards auf unsere Geschäftsbeziehungen auswirken. Wir sind jedoch zuversichtlich, unsere Partner positiv beeinflussen zu können, um ein ethischeres Geschäftsumfeld in unserer Region zu schaffen und dies in ein kulturelles Merkmal umzuwandeln.

Compliance und Integrität: Zünglein an der Waage bei Geschäftsabschlüssen

Auch unsere Kolleg*innen in der kaufmännischen Abteilung haben nach der Stärkung unseres Compliance-Programms tiefgreifende Änderungen feststellen können. Im direkten

Kundenkontakt zeigte sich, wie sehr diese den Unterschied zu schätzen wissen und welcher entscheidender Faktor Compliance mit Blick auf zukünftige Vertragsabschlüsse darstellen wird. Die Stärkung unseres Integritätsprogramms hat den Ruf des Unternehmens deutlich verbessert. Heute fühlen wir uns weitaus sicherer, wenn es um den Schutz unserer Kundendaten geht. Da wir mit vertraulichen Informationen arbeiten, haben wir uns darauf konzentriert, die Entwicklung unserer internen Compliance-Richtlinien (z. B. Regularien in Übereinstimmung mit dem zukünftigen brasilianischen Datenschutzgesetz (LGDP) und Compliance-Maßnahmen) unseren Kunden und Mitarbeitenden zu vermitteln. So können wir zeigen, dass wir alle Vorgänge sicher und transparent abwickeln. Gleichzeitig hilft es uns, unser Geschäftsaktivitäten auszubauen, insbesondere mit großen Unternehmen und multinationalen Konzernen.

Integrität und Compliance entschlossen angehen

Eine der wichtigsten Lehren, die wir während der Arbeit an unserem Compliance-Programm gezogen haben, ist, dass es sich um eine langfristige Aufgabe handelt. Unternehmen müssen sich zu 100 % Compliance, Integrität und Ethik verschreiben und diese Werte fortlaufend stärken. Ich bin stolz auf unseren kollaborativen Ansatz bei der Entwicklung unseres Ethikkodex und auf die Umsetzung innovativer Ansätze, wie beispielsweise das Compliance-Spiel. Sie waren ein wesentlicher Teil unserer Erfolgsgeschichte. Die Teilnahme an der Integritätsreise hat uns Klarheit verschafft und geholfen, Compliance effektiv umzusetzen. Mein Rat an andere Unternehmen ist, nicht nach einer Einheitslösung zu suchen. Jeder Betrieb hat eigene Anforderungen und sollte unter Berücksichtigung der finanziellen Ressourcen, der Zeit und des vorhandenen Know-hows selbst bestimmen, wie sein Compliance-Programm aufgebaut sein sollte. Auf diese Weise wird das Unternehmen in der Lage sein, Compliance-Maßnahmen langfristig umzusetzen.





Erfolgsgeschichte

Ghana – Mitarbeitende für eine integre Unternehmenskultur begeistern

von Anita Compah-Keyeke
Geschäftsführerin

HH Nominees Ltd.

**Sekretariats- und Verwaltungsdienste
für Unternehmen**

- Arbeitet mit Start-ups und etablierten Unternehmen
- Seit 2014 in Betrieb
- Fünf Teilzeit-Mitarbeitende

Korruption mit Integrität bekämpfen

Die Bekämpfung von Korruption ist ein wichtiges Thema für mich, da ich in meinem Arbeitsalltag immer wieder mit Dilemmasituationen konfrontiert werde. Eine Anzeige in der Zeitung *Daily Graphic* über das Korruptionspräventionstraining der Allianz für Integrität gab den Anstoß, an einem unternehmensweiten Compliance-Programm zu arbeiten, das Mitarbeitenden und Kunden eine Orientierung für die Handhabung und Meldung von Compliance-Verstößen gibt.

Vor der Zusammenarbeit mit der Allianz für Integrität lag der Umgang mit Compliance-Fragen im Ermessen der einzelnen Mitarbeitenden, was zu Spannungen zwischen ihnen und unseren Kunden führte. Die Mitarbeitenden waren in vielen Situationen unsicher und wussten nicht, wo sie die Grenze zwischen einem Geschenk, einer Bestechung und einem Zeichen der Wertschätzung ziehen sollten.

Compliance-Schulungen helfen, klare Richtlinien zu definieren

2018 nahm ich am Korruptionspräventionstraining der Allianz für Integrität teil. In der eintägigen Schulung wurde uns unter anderem gezeigt, wie man professionell und integer mit Regierungsbehörden zusammenarbeitet. Wir entwarfen ein strukturiertes Dokument mit klaren Regeln für Dilemmasituationen, was vor dem Training noch eine große Herausforderung für uns darstellte. So konnten wir den Rahmen

für eine Anti-Korruptionspolitik in unserem Unternehmen schaffen, die gleichzeitig unsere Attraktivität für potenzielle Kunden und Geschäftspartner steigerte.

Hindernisse auf dem Weg zur mehr Integrität

Die größte Hürde bei der Entwicklung der Anti-Korruptionspolitik war der anfängliche Widerstand unserer Mitarbeitenden, die den gesamten Prozess als neu und fremd empfanden. Sie waren an bestimmte Arbeitsweisen gewöhnt und standen dem neuen System kritisch gegenüber, weil sie glaubten, dadurch Gelegenheiten zu verpassen, etwas dazuzuverdienen.

Es gestaltete sich als schwierig, den Status quo zu durchbrechen und neue Compliance-Richtlinien umzusetzen. Unsere Mitarbeitenden, Kunden und andere Stakeholder, sie alle verstanden nicht, was wir bezwecken wollten. Es bedurfte viel Sensibilisierungsarbeit und Aufklärung darüber, wofür wir als Unternehmen stehen möchten.

Ein neues Regelwerk zur Korruptionsbekämpfung

Mit Hilfe des Korruptionspräventionstrainings „Von Unternehmen für Unternehmen“ entwickelten wir ein Dokument, das die Null-Toleranz-Politik von HH Nominees gegenüber Bestechung und Korruption formell festlegt. Heute wissen unsere Mitarbeitenden, was konkret zulässig ist und was nicht, wenn sie mit Behörden und privaten Unternehmen

zusammenarbeiten. Das Dokument legt die folgenden Kernpunkte fest:

- Definition aller Arten von Korruption, einschließlich Bestechung;
- Richtlinien für den Umgang mit Grauzonen oder schwierigen Situationen;
- Konsequenzen bei Verstößen gegen diese Richtlinien.

Darüber hinaus hat HH Nominees seine Verpflichtung zu professionellem, fairem und integrem Verhalten bei allen geschäftlichen Transaktionen und Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern schriftlich niedergelegt.

Traditionell verankerten Strukturen entgegenwirken

Heute sind unsere Mitarbeitenden gut geschult und dazu verpflichtet, gegen Schmiergeldzahlungen Stellung zu beziehen. Wir stellen sicher, dass unsere Arbeit effizient ist, indem wir qualitativ hochwertige Ergebnisse ohne Bestechung oder Geschenke erzielen. Zwar wissen wir, dass diese Geschäftspraktiken traditionell sehr verankert sind, uns ist aber auch bewusst, dass wir unsere Arbeitsweise ändern müssen, wenn wir als privates Unternehmen erfolgreich sein wollen. Unser Ziel ist es, dass sich unsere Arbeit durch Qualität und Innovationsgeist auszeichnet und nicht durch Bestechung oder andere unrechtmäßige Praktiken befleckt wird.

18

Ein korruptionsfreies Geschäftsumfeld fördern

Mehr Compliance und Integrität haben zu mehr Transparenz im Umgang mit unseren Lieferanten geführt. Durch das Schulungsprogramm ist es mir gelungen, die Vorteile eines korruptionsfreien Geschäftsumfelds für den Einzelnen, für das Unternehmen und für das Land als Ganzes zu verstehen

und auch mein Umfeld dafür zu sensibilisieren. Unsere Mitarbeitenden sind nun mit den notwendigen Werkzeugen ausgestattet, um mit Korruption umzugehen, insbesondere in Grauzonen. Mit Hilfe der Schulungsmaterialien und anderer Online-Quellen der Allianz für Integrität haben wir es geschafft, diese Ziele zu erreichen.

Zwar steht die Auswertung aller Ergebnisse unserer Bemühung noch aus, jedoch können wir jetzt schon sehen, wie die Integritätsstandards in unserem Unternehmen gestiegen sind. Heute können sich die Mitarbeitenden auf die Richtlinien beziehen, um Abweichungen von Fall zu Fall zu minimieren. Wir sammeln Daten, die dann analysiert werden und angeben, in welchem Maß Compliance zum Wachstum des Unternehmens beigetragen hat.

Festgefahrene Verhaltensmuster ändern

Mein Rat an andere Unternehmen ist, die Denkweise der Mitarbeitenden an die neuen Richtlinien und die neue Organisationskultur anzupassen. Entscheidend ist, das Gelernte zu untermauern. Die Allianz für Integrität hat uns geholfen, praktische Übungen zu den Grundlagen unseres Compliance-Systems zu entwickeln. Alle kennen heute die Grenzen, innerhalb derer sie jeden Tag arbeiten müssen. Wir verdeutlichen dies durch Aushänge und Plakate an wichtigen Stellen im Unternehmen, um sowohl die Mitarbeitenden als auch die Kunden an unsere Unternehmenskultur zu erinnern.

Um festgefahrene Verhaltensmuster zu ändern und ein nachhaltiges Geschäftsumfeld mit Chancengleichheit für alle zu schaffen, sind umfangreiche Schulungen, wie die der Allianz für Integrität, sowie die Etablierung von Regeln, unerlässlich.

„Wir entwarfen ein strukturiertes Dokument mit klaren Regeln für Dilemmasituationen, was vor dem Training noch eine große Herausforderung für uns darstellte. So konnten wir den Rahmen für eine Anti-Korruptionspolitik in unserem Unternehmen schaffen, die gleichzeitig unsere Attraktivität für potenzielle Kunden und Geschäftspartner steigerte.“

Anita Compah-Keyeke

Erfolgsgeschichte

Indonesien – Die Kraft von Collective Action: Gemeinsam stärker sein

von Diah Ivoniarty

Geschäftsinhaberin von VOY Collection

Birama Cipta und Voy Collection in Bandung, West-Java

Modebranche und Architekturlandschaft

- Vier festangestellte Mitarbeitende
- Eine Fachberatung
- Ein Landschaftsarchitekturbüro mit drei festangestellten Mitarbeitenden

- Diah Ivoniarty ist Inhaberin des Modeunternehmens und Handarbeitsbetriebs VOY Collection sowie des Landschaftsarchitekturbüros Birama Cipta. Zusätzlich zu vielen Leitungs- und Beratungsfunktionen ist sie auch Vorsitzende des Regionalvorstands der Indonesian Women Entrepreneurs Association (IPEMI) West Java und Mitglied von Women in Integrity (WIN), der Arbeitsgruppe der Allianz für Integrität für Unternehmerinnen in Indonesien.

Bestechung: Ein systemisches Problem

Die inoffizielle Zahlungsaufforderung eines Beamten war für mich der Auslöser am Compliance-Programm meines Unternehmens zu arbeiten. Zu dieser Zeit hatten wir keine klaren Richtlinien, wie wir mit illegalen Anfragen dieser Art umgehen sollten. Zwar hatte ich meine Mitarbeitenden angewiesen, aufrichtig zu handeln, jedoch gab es keine Plattform, die diese Werte förderte, und keinen sicheren Ort, um sich darüber auszutauschen, wie man auf inoffizielle Aufforderungen bestmöglich reagiert. Meine Mitarbeitenden trafen ihre Entscheidungen meist nach eigenem Gewissen und unter der Prämisse, den Unternehmensgewinn zu steigern. Dies brachte oft einen ethischen Konflikt mit sich: Auf der einen Seite fühlten sich die Mitarbeitenden gezwungen, dem Geschäft zuliebe nachzugeben, auf der anderen Seite sagte ihnen ihr Gewissen, dass es nicht das Richtige sei. Die Lösung war damals nicht, ein systematisches Compliance-Management-System aufzubauen, sondern lediglich zu versuchen, solche Aufforderungen zu vermeiden.

Gemeinsam gegen Korruption

Die Allianz für Integrität organisierte ein Dari Usaha Ke Usaha (DUKU) Korruptionspräventionstraining für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Bandung, das praktisches Wissen über die Umsetzung von Anti-Korruptionsmechanismen vermittelte. Das Training bestätigte, dass die inoffiziellen Geldforderungen, die wir erhielten, tatsächlich

illegal waren. Ich begann zu verstehen, welche Möglichkeiten uns zur Verfügung stehen, mit solchen Forderungen umzugehen. Das Training half mir auch, die Konsequenzen von Bestechung zu begreifen und zu erkennen, wie ich kritischen Situationen vorbeugen kann. Unter Anleitung der Allianz für Integrität lernte ich, wie man ein effektives Compliance-Programm aufbaut und illegale Anfragen abwehrt. Im Verlauf des Trainings wurde mir immer bewusster, dass ich auch andere Unternehmen und Organisationen darin bestärken möchte, integer zu handeln, um so selbst einen Beitrag zu einem nachhaltigen Geschäftsumfeld zu leisten.

Compliance als Führungsaufgabe

Im Anschluss an das DUKU-Training beschlossen wir, konkrete Ethikrichtlinien für unser Unternehmen zu entwickeln. Dazu mussten wir zunächst unsere Vision definieren. Heute befolgen meine Kolleg*innen im Außendienst unseren Ethikkodex. Darüber hinaus ist der *Tone from the Top* entscheidend. Als Inhaberin eines kleinen Unternehmens habe ich direkten Zugang zu meinen Mitarbeitenden. Es liegt demnach in meiner Verantwortung, vorbildlich zu handeln und sie immer wieder daran zu erinnern, es mir gleich zu tun. Anderenfalls ist der Ethikkodex ein bloßes Dokument, das in einer Schublade verstaubt. Ich Sorge fortlaufend dafür, dass meine Mitarbeitenden unsere Unternehmenswerte und Integritätsstandards umfassend verstehen und diese im Geschäftsalltag umsetzen.

Interne Compliance-Schulungen

Die größte Herausforderung, die wir zu bewältigen hatten, bestand darin, alle inoffiziellen Zahlungsaufforderungen abzulehnen. Viele unserer Mitarbeitenden zögerten, ihre Vorgehensweise zu ändern. Sie bezweifelten, dass der Verzicht auf Beschleunigungszahlungen dem Geschäft zu mehr Erfolg verhelfen würde. Sie befürchteten, dass sie einen Auftrag verlieren oder dass es länger dauern würde, eine Genehmigung zu erhalten, wenn sie aufrichtig handeln. Mit Hilfe der Allianz für Integrität konnte ich meine Mitarbeitenden jedoch dazu ermutigen, die neuen Methoden anzuwenden und alle inoffiziellen Forderungen zu verweigern. Es brauchte Zeit, aber heute sind sie von den vielen Vorteilen integren Handelns überzeugt. Um unsere Mitarbeitenden für die Notwendigkeit ethischen Verhaltens zu sensibilisieren und auf mögliche Dilemmasituationen vorzubereiten, bieten wir regelmäßig zwei Arten von Schulungen an: eine ist auf den Geschäftsbetrieb ausgerichtet, die andere zielt darauf ab, in persönlichen Gesprächen unsere Unternehmenswerte zu vermitteln. Mitarbeitende lernen, welche Instrumente es gibt, um Beschleunigungszahlungen abzulehnen. Dies ist sicher keine leichte Aufgabe, doch wir zeigen ihnen, wie wir uns gemeinsam für ein ethisches Geschäftsumfeld einsetzen können.

Compliance-Strategien für alle Geschäftsbereiche

Da sich die Allianz für Integrität mit ihren Aktivitäten sowohl an den öffentlichen als auch den privaten Sektor richtet, verfügt sie über ein großes Netzwerk, um uns bei der Bekämpfung von Korruption zu unterstützen. Stakeholder, wie Banken und Finanzinstitute, verlangen ein hohes Maß an Compliance. Unser Verhältnis zu ihnen hat sich durch unser Compliance-Programm deutlich verbessert. Auch in der Gesellschaft steigt das Bewusstsein für die Bedeutung unternehmerischer Integrität, was wir mit großer Freude beobachten. Die Stärkung des Integritätsprogramms unseres Unternehmens hat den weiteren Vorteil, dass wir als positive Marke wahrgenommen werden. Stakeholder schätzen uns für unsere hohen Integritätsstandards. Dies hängt auch mit Vertrauen und Moral zusammen: Dadurch, dass wir

unsere Geschäfte mit Integrität führen, beweisen wir, dass wir unsere eigenen Werte auch in die Tat umsetzen.

Gemeinsam im Kampf gegen Korruption

Nach dem DUKU-Korruptionspräventionstraining konnte ich es kaum erwarten, mich mit anderen Frauen zu vernetzen und Women in Integrity (WIN) zu gründen, eine Arbeitsgruppe der Allianz für Integrität, die sich speziell an Unternehmerinnen in Indonesien richtet (früher Women Entrepreneurs and Professionals Working Group West Java). WIN, heute Teil des Regional Advocacy Committee (RAC) West Java, ist eine sichere Plattform für Unternehmerinnen und weibliche Führungskräfte, auf der wir die wichtigsten Herausforderungen im Zusammenhang mit Korruption in unserem Geschäftsalltag diskutieren können. Wir setzen uns dafür ein, transparente Geschäftspraktiken zu fördern und das Bewusstsein für die Bedeutung von Frauen im Kampf gegen Korruption zu stärken. Als Unternehmerinnen, die besonders von Korruption betroffen sind, engagieren wir uns aktiv, um nachhaltige Veränderungen innerhalb unserer Wirtschaftsverbände und im indonesischen Wirtschaftsraum herbeizuführen. Als wir eingeladen wurden, an einer Ausstellung im Ausland teilzunehmen, wurden wir aufgefordert, „zusätzliche Kosten“ für die Teilnahme zu zahlen. Unsere gesamte Gruppe weigerte sich, so dass der Veranstalter seine illegalen Forderungen zurückziehen musste. Durch *Collective Action* gewannen wir alle. Der Fokus der Allianz für Integrität auf *Collective Action* hat mir gezeigt, dass wir gemeinsam stärker sind und einen viel größeren Einfluss haben als allein.

Jeden Tag für Integrität eintreten

WIN als sichere Plattform unterstützt die Förderung unternehmerischer Integrität und institutionalisiert sie. Der Austausch mit anderen Frauen, welche die gleichen Werte teilen, hilft mir unsere Unternehmensziele nachhaltig und integer umzusetzen. Es mag eine große Anstrengung erfordern, aber ich blicke positiv in die Zukunft und bin mir sicher, dass wir gemeinsam ein transparentes Geschäftsumfeld in Indonesien, wenn nicht sogar in der Welt etablieren können.

„Unter Anleitung der Allianz für Integrität lernte ich, wie man ein effektives Compliance-Programm aufbaut und illegale Anfragen abwehrt“

Diah Ivoniarty



Berichte der Partner – Gender

Integrität und Gender



Erika Díaz Ulloa

Leiterin LIPC
Covestro Mexiko

Genderstereotype und Vorurteile hindern Menschen daran, ein gleichberechtigtes Leben zu führen. Sowohl Männer als auch Frauen sind von Diskriminierung und Unterdrückung bedroht, aber der Unterschied zwischen den Geschlechtern ist überwiegend nachteilig für Frauen. Der feministische Ansatz wurde entwickelt, um solche unbewussten Vorurteile und Tendenzen zu bekämpfen.

Historisch gesehen wurden Frauen lange Zeit als das körperlich schwächere Geschlecht betrachtet, die sich hauptsächlich mit häuslichen Tätigkeiten und Pflegeaufgaben beschäftigen. Als Konsequenz wurde Frauen oft der Zugang zu elementaren Rechten und weiterführenden Chancen verwehrt. Diese Situation kann durch das Zusammentreffen verschiedener Faktoren, wie sozioökonomische Merkmale, Alter, ethnische Zugehörigkeit oder Herkunft noch verschärft werden kann.

Die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDGs), insbesondere SDG 5 (Gleichstellung der Geschlechter) und SDG 16 (Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen), haben Unternehmen dazu veranlasst, sich mit diesem Ungleichgewicht auseinanderzusetzen. Dadurch werden bestehende Vorurteile und unbewusste Stereotypen nun stärker reflektiert, was wiederum zu Umstrukturierungsprozessen, Schulungen, neuen

Organisationskulturen und Quoten führt, die notwendig sind, um einen effektiven Wandel auf der Mikro- (Mitarbeitende), Meso- (Unternehmen) und Makroebene (Gesellschaft) herbeizuführen.

Wie unterscheiden sich die Geschlechter in Bezug auf Integrität und Korruption?

Aufgrund ihrer traditionellen Rolle als Hausfrau, die sich um die Familie kümmert, sind Frauen in anderer Weise von Korruption betroffen als Männer. So sind sie beispielsweise dem Risiko ausgesetzt, Bestechungsgelder zahlen zu müssen, um Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen zu erhalten. In einigen Fällen geht dies so weit, dass ihnen ohne die Zahlung von Bestechungsgeldern der Zugang zu Gütern der Grundversorgung, wie Gesundheit, Bildung, Wasser, Sozialprogrammen und Subventionen, verwehrt bleibt. Es ist auch bewiesen, dass sexuelle oder andere Gefälligkeiten als eine Form von Korruption eingesetzt werden können, z. B. an Schulen oder Universitäten. Ein hoher Prozentsatz an Lehrern und Dozenten fordern im Gegenzug für gute Noten sexuelle Gefälligkeiten von ihren Schülerinnen oder Studentinnen; dies betrifft auch Regierungsstellen und Unternehmen, wo einige Vorgesetzte sexuelle Gefälligkeiten im Austausch für eine Anstellung oder eine Gehaltserhöhung verlangen. In diesem Zusammenhang spricht man von Sextortion.



„Ein wichtiger Aspekt für die langfristige Stärkung von Frauen ist die Bereitschaft und Entschlossenheit aller relevanten Akteure, einen positiven Wandel in allen Bereichen herbeizuführen. Dementsprechend ist es unerlässlich, eine Genderperspektive in alle Compliance-Bemühungen einzubeziehen.“

Erika Díaz Ulloa

Einige Beispiele für Integritäts- und Genderprobleme in der Privatwirtschaft sind:

- Mangelnde Lohngleichheit;
- Sexuelle Belästigung und Sexismus;
- Vorstellungsgespräche, in denen Frauen kritischer beurteilt werden als Männer;
- Studien zeigen, dass Stellenanzeigen mit eher männlich assoziierten Begriffen wie „führend, dominant, wettbewerbsfähig“ die Genderungleichheit durch unbewusste Voreingenommenheit verstärken, da Frauen dazu tendieren, sich nicht auf solche Stellen zu bewerben.

Empfehlungen für die Privatwirtschaft

- Erkennen des Problems;
- Erstellen von Stellenprofilen entsprechend den erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen einer Person, genderunabhängig;
- Entwicklung von Schulungen, die das Bewusstsein für das Problem schärfen (sowohl bei Männern als auch bei Frauen) und praktische Lösungen anbieten;
- Angebot von Schulungen, die sich speziell an Frauen richten und sie befähigen, Führungs- und Entscheidungspositionen anzustreben;
- Einrichtung eines internen Ausschusses für Vielfalt und Inklusion, an dem der oder die Compliance-Beauftragte teilnimmt;
- Durchführung von Umfragen, um die Wahrnehmung von Frauen zu Themen wie Vielfalt, Inklusion und Nicht-Diskriminierung zu ermitteln;
- Schaffung der Grundlage für Respekt am Arbeitsplatz, z. B. durch das Verbot von unerwünschtem Körperkontakt, sexuell konnotierter Sprache oder unangemessenen Komplimenten;
- Schaffung einer besseren Umgebung für diejenigen, die verletztlich sind und mehr Unterstützung brauchen;
- Einbeziehung einer Genderperspektive in die Unternehmensgrundsätze und in alle Compliance-Bemühungen.

Praxis

Ein Best-Practice-Beispiel dafür, wie Unternehmen und Organisationen zusammenarbeiten können, um den Nexus zwischen Gender und Korruption zu bekämpfen, ist der *Integrity Coffee*, der von der Allianz für Integrität organisiert und von Unternehmen wie Covestro unterstützt wird. Der *Integrity Coffee* ist ein zweistündiges Treffen von Unternehmerinnen und Geschäftsfrauen, das alle zwei

bis drei Monate stattfindet. Die Veranstaltung bietet einen informellen und geschützten Rahmen, um offen über korruptionsbezogene Herausforderungen und mögliche Lösungen zu diskutieren. Die Teilnehmerinnen tauschen Erfahrungen aus, lernen voneinander und entwickeln ein tiefes Verständnis für bewährte Praktiken im Kampf gegen Korruption. Ein weiteres Ziel der Veranstaltung ist es, herauszufinden, welche zusätzlichen Werkzeuge Unternehmerinnen benötigen und wie die Allianz für Integrität sie unterstützen kann. Bisher wurde das Format in Mexiko und Kolumbien etabliert und als *Integri-Tea* in Indien adaptiert.

Einige der wichtigsten Herausforderungen, die von den Teilnehmerinnen genannt wurden, waren:

- Mangelnde Kenntnis der bestehenden Gesetze und nicht genügend Budget, um interne oder externe Rechtsberater*innen einzustellen;
- Die vielen Arten von Korruption führen zu Unsicherheit; Bestechungsgelder können von Bargeldüberweisungen, Geschenken, Reisekosten bis hin zu sexuellen Gefälligkeiten reichen;
- KMU haben oft nur sehr begrenzte Ressourcen und können es sich nicht leisten, ihr Unternehmen für längere Zeit geschlossen zu halten; insbesondere im Hinblick auf die Lizenzierung führt dies oft zu Dilemmasituationen;
- Geschäftspartner*innen haben zum Teil ein anderes Verständnis von ethischen Grundsätzen und Integrität; in einigen Fällen führt dies sogar zur Beendigung bestehender Partnerschaften;
- KMU verfügen nicht über die Organisationsstruktur und Ressourcen großer Unternehmen, was es schwierig macht, einen Compliance-Beauftragten oder eine Compliance-Beauftragte zu benennen, der oder die sich ausschließlich mit der Umsetzung von Integritätsmaßnahmen befasst.

Fazit

Es ist wichtig zu erkennen, dass es zwar viele Fortschritte in den Bemühungen um die Gleichstellung zwischen Männern und Frauen gegeben hat, dass diese Anstrengungen jedoch noch nicht ausreichen. Ein wichtiger Aspekt für die langfristige Stärkung von Frauen ist die Bereitschaft und Entschlossenheit aller relevanten Akteure, einen positiven Wandel in allen Bereichen herbeizuführen. Dementsprechend ist es unerlässlich, eine Genderperspektive in alle Compliance-Bemühungen einzubeziehen. Nur so können wir ein inklusives und faires Umfeld mit gleichen Chancen für alle, Frauen und Männer, schaffen.

Lesen Sie mehr zum Thema:

<https://www.allianceforintegrity.org/de/angebot/gender-and-corruption/>

Sehen Sie ein Video zum Thema:

<https://www.youtube.com/watch?v=vKn8wUtc8qs&t=54s>



Berichte der Partner – Digitalisierung

Wie digitale Instrumente die Zukunft unternehmerischer Integrität prägen



**Beatriz Elena
Londoño Patiño**

Staatssekretärin für Transparenz
der Republik Kolumbien

26

„Der Wettbewerbsvorteil, den sich ein korruptes Unternehmen verschaffen kann, ist unhaltbar und mittel- und langfristig sehr kostspielig.“ Dies ist ein Zitat aus der Studie „The Fight against Corruption: A Business Perspective“ von Ricardo Morel und Antonio Argandoña, die deutlich macht, dass die Umsetzung von bewährten Methoden und Prinzipien guter Unternehmensführung profitabler ist, als Abkürzungen zu nehmen und sich an Korruptionshandlungen zu beteiligen.

Transparenz, der Aufbau eines starken Fundaments, Glaubwürdigkeit und eine hohe Qualität der Dienstleistungen sind elementare Voraussetzungen für ein nachhaltiges Unternehmenswachstum. Diese Aspekte zu vernachlässigen ist auf lange Sicht fatal: Korruption führt nur zu flüchtigen Ergebnissen und der Illusion von Erfolg, behindert echtes Wachstum jedoch grundlegend.

Wenn wir über Korruption sprechen, reden wir über ein globales Problem, das erhebliche politische, wirtschaftliche und soziale Folgen mit sich bringt. Korruption beeinträchtigt das Funktionieren öffentlicher Institutionen, untergräbt demokratische Prinzipien, reduziert Investitionen und erhöht so das Ausmaß an Armut und Ungleichheit. Kurz gesagt: Korruption hindert die Entwicklung und den Fortschritt der Gesellschaft. Eine Investition in einem Land mit hohem Korruptionsrisiko ist schätzungsweise 20 % teurer als in einem Land mit geringem Risiko.¹ Nach Angaben der Weltbank erhöhen Länder, die Korruption bekämpfen und die Rechtsstaatlichkeit stärken,

ihr Volkseinkommen um bis zu 400 %. Dies hat nicht nur positive Auswirkungen auf das Ökosystem, sondern auch auf die Lebensqualität der Bürger*innen.

Große Korruptionsskandale in der Privatwirtschaft in den letzten Jahren haben gezeigt, dass Korruption keineswegs ein Problem ist, das nur den öffentlichen Sektor betrifft. Es ist vielmehr ein Problem, das alle Teile der Gesellschaft anbelangt, einschließlich Unternehmen jeder Größe. Im Nationalen Entwicklungsplan hat sich die kolumbianische Regierung zu „Null Toleranz gegenüber Korruption und mangelnder Transparenz“ verpflichtet. Um dieses Ziel zu erreichen, haben relevante Stakeholder aus dem Privatsektor, das Präsidialamt sowie das Sekretariat für Transparenz der Republik Kolumbien gemeinsam strategische Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption in all ihren Formen entwickelt, wie beispielsweise die Unterzeichnung von Integritätspakten. Um in Zahlen zu sprechen: Seit 2019 haben bereits 56 Gewerkschaften, die 37.061 Unternehmen vertreten, Integritätspakte unterzeichnet; zuletzt ist am 14. Januar 2021 die Handelskammer von Bogotá beigetreten, die mehr als 449.000 Unternehmen vertritt.

Gewerkschaften, die einen Integritätspakt unterzeichnen, unterstreichen ihr starkes Engagement für die aktive Förderung von Transparenz und unternehmerischer Integrität innerhalb ihrer Branchen und darüber hinaus. Gemeinsam mit ihren Mitgliedsorganisationen fördern sie die Umsetzung konkreter Maßnahmen zur Korruptionsprävention, wie z. B. den Einsatz

„Der Einsatz von TheIntegrityApp hat sich in Kolumbien bereits als sehr erfolgreich erwiesen und die Implementierung im Land schreitet stetig voran. Unternehmen, welche TheIntegrityApp regelmäßig nutzen, haben ihre Integritätsstandards und Compliance-Programme nachweislich gestärkt.“

Beatriz Elena Londoño Patiño

**Laden Sie TheIntegrityApp
hier herunter**

<https://theintegrityapp.com/download/>



digitaler Instrumente, welche die Zukunft unternehmerischer Integrität gestalten.

Eines dieser Instrumente ist *TheIntegrityApp*, eine von der Allianz für Integrität gemeinsam mit ihren Partnern entwickelte Applikation, mit der Unternehmen ihre Compliance-Programme selbst bewerten können. Das digitale Tool richtet sich speziell an kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die wenig oder keine Erfahrung mit Compliance haben. Durch die Beantwortung eines kurzen Fragebogens erhalten sie eine Punktzahl zwischen 0 und 100, die den Status quo ihres Unternehmens oder ihrer Institution in Bezug auf Compliance angibt. Um an den identifizierten Schwachstellen zu arbeiten, bietet die App kostenlosen Zugang zu Schulungsmaterialien, die Hilfe bei der weiteren Umsetzung von Richtlinien zur Förderung von Integrität und Transparenz bieten.

Der Einsatz von *TheIntegrityApp* hat sich in Kolumbien bereits als sehr erfolgreich erwiesen und die Implementierung im Land schreitet stetig voran. Unternehmen, welche *TheIntegrityApp* regelmäßig nutzen, haben ihre Integritätsstandards und Compliance-Programme nachweislich gestärkt. Um mehr Unternehmen zu ermutigen, die App zu nutzen, haben die teilnehmenden Verbände mehr als 30 Online-Seminare angeboten, die erklären, wie *TheIntegrityApp* helfen kann, ihre Compliance-Maßnahmen zu verbessern. Ein konkretes Beispiel zeigt, dass sich Transparenz und unternehmerische Integrität nicht nur in der Theorie auszahlen:

Nach Angaben der Handelskammer von Bogotá gingen im Zuge der Pandemie mehr als 50.000 Unternehmen in der kolumbianischen Hauptstadt in Konkurs. Der Sekretär für wirtschaftliche Entwicklung von Bogotá erklärte jedoch, dass Firmen mit hohen Integritätsstandards und effektiven Compliance-Maßnahmen überlebten, unabhängig von ihrer Größe.

Unternehmen mit klaren Vorschriften, Risikomanagement, Compliance und Corporate-Governance-Prozessen hatten einen großen Vorteil gegenüber denen, die diese nicht implementiert hatten. Ihre Integritätsstandards eröffneten Spielräume, um Vertragsprozesse sowie Verhandlungen mit Banken und Lieferanten adäquat abzuwickeln. Am Ende waren sie erfolgreich und bewiesen, dass ein Unternehmen mit guter Compliance jede Krise überwinden kann.

Der Kampf gegen Korruption wird immer eine Herausforderung bleiben, jedoch zeigt die Erfahrung in Kolumbien, dass Technologie ein Schlüsselement für den Dialog zwischen öffentlichem und privatem Sektor darstellen kann, um Anstrengungen zu vereinen und ein gemeinsames Vorgehen mit allen relevanten Interessengruppen zu etablieren. Nur so können wir erfolgreich Integrität und Transparenz im gesamten Ökosystem auf nationaler, regionaler und globaler Ebene stärken.

¹ Kaufmann, D. (1997). *Economic Corruption: Some Facts*. 8th International Anti-Corruption Conference 1997

Berichte der Partner – Covid-19

Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU)



Dr. Rajesh Chitre

Leitender Compliance-Beauftragter
Merck Indien

28

Einschneidende Ereignisse in der Geschichte eines Landes prägen dessen Zukunft. Im Hinblick auf die anhaltende Covid-19-Pandemie ist die Gesundheit der Bevölkerung unser wichtigstes Anliegen. Die Pandemie zieht jedoch auch eine Wirtschaftskrise ungeahnten Ausmaßes nach sich, die sich auf Unternehmen jeder Größe auswirkt. Die Störung wichtiger Prozesse führt zu Produktionsstopps, Lieferengpässen, weniger Konsum und mangelndem Vertrauen seitens der Bevölkerung.¹

Um die wirtschaftlichen Auswirkungen zu beziffern, muss KMU besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, da sie den Großteil der nationalen Arbeitsplätze sichern. Zur Eindämmung der Pandemie mussten strenge Maßnahmen ergriffen werden, beispielsweise der landesweite Lockdown, die Verlagerung der Arbeit ins Homeoffice und strenge Quarantänevorschriften. Diese Maßnahmen setzten eine Reihe von Folgereaktionen in Gang. Sie wirkten sich negativ auf das Arbeitskräfteangebot aus, was wiederum die Produktionskapazitäten reduzierte und zu Unterbrechungen in der Lieferkette führte. Je länger diese Maßnahmen andauern, desto höher ist das Risiko, dass das Betriebskapital knapp wird. Arbeits- und Materialengpässe sowie eine geringere Nachfrage seitens der Kund*innen führen zu enormen Umsatzeinbußen. Dies gilt für Unternehmen unabhängig ihrer Größe, insbesondere jedoch für KMU. Ein deutlicher Nachfrage- und Umsatzrückgang hat ihre Funktionsfähigkeit stark eingeschränkt. In der Folge wurden Mitarbeitende entlassen und Gehälter konnten nicht mehr pünktlich gezahlt werden. Dies wirkt

sich auch auf den Konsum aus: Ein Teufelskreis beginnt, der zu noch weitreichenderen Krisen führen kann. Die Folgen lassen sich am Beispiel Indiens veranschaulichen. KMU sind der Motor der Volkswirtschaft und beschäftigen den Großteil der Arbeitskräfte. Die Covid-19-Pandemie und die daraus resultierenden Einschränkungen führten zu Unterbrechungen in der Lieferkette, da Rohstoffe nicht mehr beschafft werden konnten, Produktionsprozesse verzögert wurden und Mitarbeitende aufgrund von Krankheit oder Quarantänemaßnahmen ausfielen. Viele KMU standen vor der Herausforderung, ausstehende Löhne, Kredite und Steuern nicht bezahlen zu können. Kleine Unternehmen in ländlichen Gebieten fernab der Ballungszentren litten besonders stark.

Zur Bewältigung der wirtschaftlichen Folgen der Pandemie haben Regierungen weltweit Maßnahmen ergriffen, um finanzielle Verluste auszugleichen, Entlassungen zu minimieren, Konkurse zu verhindern und Investitionen anzukurbeln.² Die sofortige Bereitstellung von Hilfsmitteln ohne bürokratische Hürden ist für das Überleben ganzer Branchen unerlässlich. Es muss jedoch sichergestellt werden, dass die Überbrückungshilfen bei denjenigen ankommen, die sie am dringendsten benötigen, anstatt Korruption Tür und Tor zu öffnen und hart erkämpfte Errungenschaften zu riskieren. Die indische Regierung hat wichtige Strukturreformen eingeführt, um das Leben und die Lebensgrundlagen von Menschen zu retten. Am 12. Mai 2020 richtete der indische Premierminister einen klaren Aufruf an die Nation und gab damit den Startschuss für die

Erfahren Sie mehr über Integrität in Krisenzeiten:

<https://www.allianceforintegrity.org/de/angebot/integritaet-in-krisenzeiten/>



„Es liegt nun an uns, eine nachhaltige Zukunft mit gleichen Wettbewerbsbedingungen und fairen Chancen für alle aufzubauen.“

Dr. Rajesh Chitre

Kampagne „Atmanirbhar Bharat Abhiyaan“ (Kampagne für ein eigenständiges Indien). Er kündigte ein umfassendes Wirtschaftspaket in Höhe von INR 20 Lakh Crores – dies entspricht 10 % des indischen BIP – zur Bekämpfung der Covid-19-Pandemie in Indien an. Damit sollen das Land und seine Bürger in jeder Hinsicht unabhängig und eigenständig werden. Im Rahmen des Atmanirbhar-Bharat-Pakets wurde die Definition von KMU erweitert und umfasst jetzt fast 99 % aller Unternehmen. Die geänderte Definition erleichtert Expansion und Unternehmenswachstum, ohne befürchten zu müssen, staatliche Anreize zu verlieren.

Zusätzlich zu den Staatshilfen können KMU auf viele weitere Unterstützungsangebote zählen. Die Plattform der Organisation der Vereinten Nationen für industrielle Entwicklung (UNIDO) zielt zum Beispiel darauf ab, KMU beim Wiederaufbau ihres Geschäfts nach der Krise zu helfen (B3C). Dafür wurde ein Fünf-Stufen-Plan für die Wiederherstellung und Wiederbelebung von Unternehmen entwickelt. Der Ansatz der UNIDO konzentriert sich auf den Wiederaufbau von Lieferketten: alle Vorleistungen, die ein Unternehmen benötigt, sollen zeitnah zur Verfügung stehen. Zu den vorgeschlagenen Maßnahmen zählen die Optimierung von Abläufen, effizienter Einsatz von Materialien, kontinuierliche Überwachung zur Kostenreduzierung, Fokus auf die Verbesserung der Produktqualität und Schutz der Gesundheit der Mitarbeitenden beim Einsatz von Arbeitskräften, um effiziente Prozesse bei der Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit zu gewährleisten.³ Darüber hinaus ist die Schaffung von Transparenz innerhalb der Lieferkette unerlässlich, um einen Überblick zu erhalten, wo welche Materialien produziert und beschafft werden können.

In der Anfangsphase der Pandemie wurde deutlich, dass die Förderung unternehmerischer Integrität eine entscheidende Voraussetzung für die Überwindung der Krise, den Aufbau widerstandsfähiger Unternehmen sowie die Verbesserung der individuellen wirtschaftlichen Situation darstellt. Unternehmen mit hohen ethischen Standards neigen dazu, finanziell besser abzuschneiden als ihre Konkurrenten, was den Zusammenhang

zwischen guten ethischen Praktiken und der auf dem Markt geschätzten Qualitäten bekräftigt. Gerade in Krisenzeiten ist Compliance keine Wahl, sondern eine Frage des geschäftlichen Überlebens: Ein starkes Compliance-Programm kann ein Katalysator für viele Geschäftschancen sein und schafft damit einen enormen Wettbewerbsvorteil. Ein weiterer wichtiger Aspekt hinsichtlich der Auswirkungen von Covid-19 ist die rasante Digitalisierung aller Bereiche des täglichen Lebens. Unternehmen, Institutionen und Regierungen müssen sich an die neue Normalität anpassen, die Innovationen und den Einsatz von Technologie für geschäftliche Unternehmungen erfordert. Dies birgt zweifellos viele bekannte und unbekannte Risiken für Geschäftsabläufe und -systeme und kann für Unternehmen mit statischen Strukturen disruptiv sein.

Vor diesem Hintergrund müssen wir sicherstellen, dass niemand zurückgelassen wird. Technische Hilfe, Kapazitätsaufbau und infrastrukturelle Unterstützung sind für eine inklusive und gerechte digitale Transformation unerlässlich.⁴ Mit Blick auf Compliance unterstreicht die zunehmende Digitalisierung die Notwendigkeit, Korruptionsrisikobewertungen zu aktualisieren sowie Compliance-Richtlinien und – Vorschriften anzupassen. *Collective Action* ist in diesem Zusammenhang besonders wichtig. KMU profitieren von der Bündelung von Ressourcen, Peer-Learning und Wissensaustausch. Good-Practice-Beispiele aus anderen Unternehmen können Impulse geben, um digitale und innovative Ansätze in KMU zu implementieren. Wie so oft bei Krisen hat auch Covid-19 diejenigen in den Fokus gerückt, die ohnehin wirtschaftlich benachteiligt sind, beispielsweise Frauen, Migrant*innen und Arbeiter*innen im informellen Sektor. Jedoch birgt jede Krise auch die Chance für einen Neuanfang. Es liegt nun an uns, eine nachhaltige Zukunft mit gleichen Wettbewerbsbedingungen und fairen Chancen für alle aufzubauen.

¹ OECD (2020). Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses

² INTRACEN (2020). COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business, S. 16

³ KUNIDO (2020). Micro, Small and Medium Enterprises (MSME) Support to Building Back Business from Crisis

⁴ INTRACEN (2020). COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business, S. 17

Partner im Interview

Jorge Bermúdez Soto im Interview mit der Allianz für Integrität zum Thema Öffentlich-privater Dialog

Jorge Bermúdez Soto

Chile

Oberster Rechnungsprüfer
der Republik

Geschäftsführender Sekretär von OLACEFS
(Organisation der Obersten
Rechnungsprüfungsinstitutionen in
Lateinamerika und der Karibik)

30

Welche Rolle spielen die Obersten Rechnungs- kontrollbehörden (ORKB), wenn es darum geht, Korruption im Wirtschaftssystem vorzubeugen?

Mit Blick auf Korruptionsprävention spielen ORKBn eine sehr wichtige Rolle. Je nach Rechtssystem des jeweiligen Landes übernehmen ORKBn unterschiedliche Mandate. Dennoch verbinden alle ORKBn gemeinsame Interessen für bestimmte Bereiche, in denen ihre Kontrollmaßnahmen eine Schlüsselfunktion zur Förderung von Integrität übernehmen. Aufgrund der Verknüpfungen zwischen öffentlichem und privatem Sektor sowie der hohen Investitionssummen mit öffentlichen Geldern (ca. 20 % bis 25 % des BIP) kommt dem öffentlichen Beschaffungswesen eine besondere Bedeutung zu.

Die Oberste Rechnungskontrollbehörde Chiles, die *Contraloría General de la República* (CGR), ist nicht nur mit der Kontrolle formaler, sondern auch inhaltlicher Aspekte im Bereich der Korruptionsprävention beauftragt. Dazu zählen beispielsweise Interessenkonflikte oder die effektive Erfüllung öffentlicher Aufträge.

Sie arbeiten seit 2015 mit der Allianz für Integrität zusammen. Können Sie die wichtigsten Erfolge dieser Zusammenarbeit benennen?

Die Zusammenarbeit zwischen der CGR und der Allianz für Integrität war – aus meiner Sicht – für beide Seiten von großem Nutzen. Sie hat uns neue Denkanstöße geliefert und

gezeigt, dass es zur Bekämpfung von Korruption essenziell ist, alle Akteure – sowohl öffentliche als auch private – einzubeziehen. Darüber hinaus schätzen wir die Vision und die Erfahrung, die die Allianz für Integrität einbringt, insbesondere im Hinblick auf globale Best Practices. Im Rahmen unserer Zusammenarbeit hat die Initiative einen großen Teil der chilenischen Privatunternehmen erreicht. Ich denke besonders der positive Ansatz, den die Allianz für Integrität verfolgt, ist einer der Kernfaktoren für ihren Erfolg.

Zusammengefasst einige Meilensteine unserer Zusammenarbeit:

- Internationales Anti-Korruptionsseminar: Seit 2016 haben wir vier Internationale Anti-Korruptionsseminare veranstaltet, die jährlich mehr als 400 Teilnehmende erreichen. Das Seminar hat sich zu einer anerkannten Plattform in Lateinamerika entwickelt, auf der Expert*innen aus dem öffentlichen und privaten Sektor ihre Erfahrungen, ihr Wissen und ihre Perspektiven zu Integrität und Anti-Korruption austauschen können.
- Trainingsprogramm zur Korruptionsprävention „Von Unternehmen für Unternehmen – DEPE“: In den letzten zwei Jahren haben wir die Allianz für Integrität dabei unterstützt, das DEPE-Trainingsprogramm an die Bedürfnisse staatlicher Unternehmen in Chile anzupassen.
- Chilenische Anti-Korruptions-Allianz (CAA): Seit 2012 leiten wir die CAA, welche die Umsetzung der UN-Konvention gegen Korruption (UNCAC) vorantreibt.



Von CGR unterstützt, trat die Allianz für Integrität Anfang 2020 der CAA bei und ist nun Teil des wichtigsten Anti-Korruptionsforums Chiles.

Die CGR nimmt mit ihren Aktionen im Kampf gegen Korruption eine Vorbildfunktion in der Region und darüber hinaus ein. Welches sind die Hauptaktivitäten und welche Rolle spielt die regionale Zusammenarbeit?

Zunächst ist es wichtig zu betonen, dass alle Compliance-Maßnahmen nur dann wirksam sind, wenn die Führungsebene entschlossen dahintersteht. Ein Meilenstein in unserem Strategieplan 2016–2020 war die Erklärung des Obersten Rechnungshofes, den *Tone from the Top* durch die Etablierung einer Nulltoleranz-Politik gegenüber Korruption in allen Bereichen zu fördern. Mit unserem neuen Strategieplan 2021–2024 wollen wir unsere Tätigkeiten innovativer gestalten, um unsere Institution in eine echte „datengesteuerte Organisation“ zu verwandeln. Wir können bereits einige Erfolge vorweisen: Die Analyse relevanter Daten und die Einbeziehung analytischer Modelle, die auf Algorithmen basieren, haben uns ermöglicht, unsere Anti-Korruptionsarbeit zu verbessern. Unter anderem können wir nun bei möglichen Unregelmäßigkeiten rechtzeitig Alarm schlagen. In Lateinamerika sind die Anti-Korruptionsbemühungen sehr vielfältig, mit vielen guten und einigen schlechten Beispielen. Ich schätze unsere Zusammenarbeit mit der Allianz für Integrität sehr, da sie uns ermöglicht hat, mehr über andere bewährte Praktiken

in der Region zu lernen und unsere eigenen Erfahrungen zu teilen. Diese Erkenntnisse haben wir auch in OLACEFS eingebracht und viele Aktivitäten zum Aufbau von Compliance-Kapazitäten, Workshops und koordinierte Prüfungen unterstützt.

Chile befindet sich in einem Moment des historischen Umbruchs, da das Land eine neue Verfassung ausarbeitet. Was sollte im Hinblick auf Integrität und Korruptionsbekämpfung in diesem Kontext berücksichtigt werden?

Grundsätzlich hoffe ich, dass die neue Verfassung die Prinzipien der Integrität und Transparenz in einem übergreifenden Kontext einschließt. Alle öffentlichen Institutionen sollten diese Prinzipien ausdrücklich anwenden, einschließlich der Gerichte und Staatsanwaltschaften.

Was die Rolle der CGR betrifft, so findet eine Diskussion über Änderungen bezüglich ihrer Funktionen und Steuerung statt. Seit ihrer Gründung vor fast 100 Jahren besitzt die CGR eine Hierarchie an deren Spitze eine Person, der*die oberste Rechnungsprüfer*in steht. Dieser wird alle acht Jahre vom Senat gewählt. Im Gegensatz dazu setzen sich andere ORKBn in der Region aus mehreren Mitgliedern zusammen. Es ist offensichtlich, dass eine von einer Person gesteuerte ORKB an der Spitze Gefahr läuft, dass diese Person funktionierende Beziehungen über Konflikte stellt und somit die Aufsicht nicht wie erforderlich neutral und ordnungsgemäß durchführt.

Aus meiner persönlichen Sicht als oberster Rechnungsprüfer der letzten fünf Jahre birgt die Ein-Personen-Steuerung auch einige Vorteile. In Situationen, in denen Integrität und Compliance mit geltenden Regelungen im öffentlichen Sektor fehlten, konnte ich schnelle und effektive Entscheidungen treffen. Bisweilen mussten wir gegen bestehende Auffassungen und niedrigere Integritätsstandards vorgehen. Ich wurde von Sektoren angegriffen, die es nicht gewohnt waren, auf diese Weise kontrolliert zu werden. So haben wir jedoch echte Fortschritte in unserer Arbeit und bei der Sensibilisierung der Öffentlichkeit erzielen können.

2020 war nicht zuletzt aufgrund der Covid-19-Pandemie ein historisches Jahr. Wie kann der öffentlich-private Dialog dazu beitragen, den wirtschaftlichen Aufschwung transparent und nachhaltig zu gestalten?

2020 war ein wirklich außergewöhnliches Jahr, das uns gezwungen hat, unsere Arbeit als Rechnungskontrollbehörde erheblich anzupassen. Zu Beginn mussten viele Anti-Korruptionsverfahren und Schutzmaßnahmen ausgesetzt werden, um der Bevölkerung unverzüglich helfen zu können. Dies führte zu zahlreichen Unregelmäßigkeiten und Korruptionsfällen. Darüber hinaus mussten wir uns an das Arbeiten im Homeoffice gewöhnen und unseren Prüfungsplan an die Herausforderungen der Pandemie anpassen.

Die Ungleichheit ist gestiegen. Um den Generalsekretär der Vereinten Nationen, António Guterres, zu zitieren: „Doch auch wenn uns alle der gleiche Sturm trifft, sitzen wir nicht im selben Boot.“ Deshalb müssen sich sowohl der öffentliche als auch der private Sektor während und nach der Pandemie nachdrücklich für eine nachhaltige Erholung einsetzen. Es ist notwendig, Lehren aus der Krise zu ziehen und die Herausforderungen zu lösen, die zu den Demonstrationen im Oktober 2019 geführt haben. Meiner Ansicht nach muss der öffentliche Sektor die öffentlichen Mittel effizienter verteilen. Bereitgestellte Subventionen und staatliche Hilfen müssen den am meisten benachteiligten Gruppen und insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen zugute kommen.

Auch die Privatwirtschaft ist gefordert. Vor allem müssen Unternehmen ihre Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft und dem Staat erfüllen, wie beispielsweise die Einhaltung von Arbeitnehmer- und Sozialversicherungsgesetzen, aber auch die Zahlung angemessener Steuern und das Leisten eines Beitrags zum Aufbau einer gerechteren Gesellschaft. Aus meiner Sicht sind deshalb der öffentlich-private Dialog und Collective-Action-Initiativen wie die Allianz für Integrität wichtiger denn je.

Vielen Dank.



„Die Zusammenarbeit zwischen der CGR und der Allianz für Integrität war – aus meiner Sicht – für beide Seiten von großem Nutzen. Sie hat uns neue Denkanstöße geliefert und gezeigt, dass es zur Bekämpfung von Korruption essenziell ist, alle Akteure – sowohl öffentliche als auch private – einzubeziehen. Darüber hinaus schätzen wir die Vision und die Erfahrung, die die Allianz für Integrität einbringt, insbesondere im Hinblick auf globale Best Practices. Im Rahmen unserer Zusammenarbeit hat die Initiative einen großen Teil der chilenischen Privatunternehmen erreicht.“

Jorge Bermúdez Soto

Partner im Interview

Mariam Estigarribia im Interview mit der Allianz für Integrität zum Thema Peer-to-Peer-Learning

Mariam Estigarribia

Paraguay
Central S.A. de
Seguros

Compliance-Beauftragte,
Leiterin der internen Rechts- und
Qualitätsberatung

34

Eine der wichtigsten Aktivitäten der Allianz für Integrität ist Peer-Learning. Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Vorteile dieses Ansatzes?

Peer-Learning fördert den Austausch zwischen Expertinnen und Experten aus verschiedenen Sektoren und Ländern. Der Blick über den eigenen Tellerrand ermöglicht ein sehr viel breiter gefasstes Verständnis der eigenen Realität und erweitert unseren lokal geprägten Horizont. Der Kontakt mit Gleichgesinnten trägt wesentlich dazu bei, neue Perspektiven zu entwickeln, alte zu überdenken, Erfahrungen anderer auf unsere eigene Situation zu übertragen und so neue *Best Practices* zu entwickeln. Mit den vielen Compliance-Expert*innen, die an den diversen Peer-Learning-Formaten teilnehmen, können wir Strategien auf hohem Niveau erarbeiten, die für alle anwendbar sind. Darüber hinaus ermutigt der Austausch, sich selbst weiterzubilden, zu professionalisieren und durch den eigenen Wissensbeitrag anderen zu helfen.

Können Sie Beispiele nennen, bei denen Sie Ihr Wissen geteilt und neues Wissen erlangt haben?

Im Rahmen der regionalen Arbeitsgruppe in Lateinamerika habe ich an der Entwicklung der „Matrix für Unternehmensethik – Komparative Einordnung“ mitgewirkt. Die Publikation erläutert alle relevanten Normen und Gesetze im Bereich Korruptionsprävention, die für privatwirtschaftliche

Unternehmen in lateinamerikanischen Ländern gelten. Durch meine Teilnahme an den Vorbereitungstreffen konnte ich nicht nur die Perspektive Paraguays einbringen, sondern habe auch selbst viel mitgenommen, beispielsweise konnte ich mit Hilfe der Matrix unsere lokalen Bedürfnisse besser visualisieren. Dies lieferte wichtige Erkenntnisse für die Vorbereitungen zum Gesetzesentwurf zu Integritätsstandards für staatliche Lieferanten, an denen wir in der Arbeitsgruppe ‚Compliance und Anti-Korruption‘ der AHK Paraguay arbeiten.

Zudem hat die regionale Arbeitsgruppe der Allianz für Integrität die Publikation „Ethische Dilemmas in Krisensituationen“ herausgegeben. Der interaktive Leitfaden für Unternehmensethik und Integrität beleuchtet komplexe Entscheidungen während der Covid-19-Krise in Lateinamerika. In meinem Beitrag beschreibe ich ein Beispiel im Zusammenhang mit öffentlicher Beschaffung. Die Konfliktsituation basiert auf einem wahren Fall aus Paraguay, der öffentlich wurde, als ein Bericht der Rechnungskontrollbehörde Unregelmäßigkeiten bei öffentlichen Beschaffungen des Gesundheitsministeriums aufdeckte. Der Leitfaden, der äußerst realistische Beispiele und praktische Tipps liefert, ist im Umgang mit Konfliktsituationen auch für mein Unternehmen wertvoll. Während der Erstellungsphase konnte ich viel von meinen Kolleg*innen aus den verschiedenen Ländern und Sektoren lernen und habe eine völlig neue Perspektive gewonnen, für die ich sehr dankbar bin.



Sie arbeiten bereits seit 2015 mit der Allianz für Integrität zusammen. Wie haben Sie das Gelernte in Ihrem Unternehmen und in der Lieferkette angewandt?

In Paraguay wurden die Vorschriften zur Bekämpfung von Geldwäsche verschärft; dies stellt Compliance-Modelle in Unternehmen und sogar in der Regierung auf die Probe. Compliance ist in allen Branchen extrem wichtig geworden und bietet eine entscheidende Grundlage, transparente und effiziente Prozesse zu fördern, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, den Organisationsgrad anzuheben und ein nachhaltiges Geschäftsumfeld zu schaffen.

Vor diesem Hintergrund habe ich meine Erkenntnisse aus dem Peer-to-Peer-Austausch nicht nur in meinem Unternehmen, sondern auch darüber hinaus genutzt. So habe ich beispielsweise meine Erfahrungen in das PLAFT-Komitee des paraguayischen Verbands der Versicherungsunternehmen eingebracht und unterstütze andere Compliance-Beauftragte bei der Anpassung ihrer Compliance-Management-Systeme. Meine Kenntnisse sind auch für die Zusammenarbeit mit Kontrollbehörden relevant. Für die Lieferkette meines Unternehmens haben wir einen Verhaltenskodex entwickelt und bauen durch die stärkere Einbindung der Lieferanten engere Beziehungen zu ihnen auf.

Wie Sie bereits erwähnt haben, sind Sie auch auf regionaler Ebene sehr aktiv, sowohl in Arbeitsgruppen als auch bei verschiedenen Veranstaltungen und sogar bei Schulungen im Ausland. Warum ist Ihrer Meinung nach die regionale Zusammenarbeit in diesem Bereich so wichtig?

Der Austausch zwischen Compliance-Expert*innen aus verschiedenen Ländern mit ähnlichen sozioökonomischen Merkmalen hilft uns, ein umfassenderes Verständnis der aktuellen Situation zu erlangen. Dies trägt zur Entwicklung von Lösungsansätzen und zur Umsetzung von Maßnahmen bei, die für alle gelten. Darüber hinaus fördern wir kollektive Maßnahmen, die den privaten und öffentlichen Sektor sowie die Zivilgesellschaft einbeziehen.

Der branchenübergreifende Dialog erhöht die Effizienz unserer Aktivitäten, da alle relevanten Stakeholder aktiv in den Lösungsfindungsprozess eingebunden sind. Auf diese Weise können wir Erfahrungen und *Best Practices* von einem Land auf das andere übertragen. Ich bin überzeugt, dass die Zusammenarbeit auf regionaler Ebene der Schlüssel zur Schaffung eines nachhaltigen Geschäftsumfelds mit gleichen Chancen für alle ist.

„In Paraguay wurden die Vorschriften zur Bekämpfung von Geldwäsche verschärft; dies stellt Compliance-Modelle in Unternehmen und sogar in der Regierung auf die Probe.

Compliance ist in allen Branchen extrem wichtig geworden und bietet eine entscheidende Grundlage, transparente und effiziente Prozesse zu fördern, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, den Organisationsgrad anzuheben und ein nachhaltiges Geschäftsumfeld zu schaffen.“

Mariam Estigarribia

Im Jahr 2020 wurde ein Verband von Compliance-Expert*innen gegründet, der von Ihnen und anderen Partnern unserer Initiative in Paraguay geleitet wird.

Was war der ausschlaggebende Punkt für die Gründung dieses Verbands?

Mehrere DEPE-Trainer*innen aus Paraguay sind gleichzeitig Teil der Compliance-Arbeitsgruppe, die von der Deutsch-Paraguayischen Industrie- und Handelskammer initiiert wurde. Wir waren alle der Auffassung, dass der regelmäßige Austausch so wertvoll für unsere tägliche Arbeit ist, dass dieser erweitert und mehr Teilnehmenden angeboten werden sollte. Wir haben deshalb beschlossen, gemeinsam weitreichendere Aktivitäten durchzuführen.

Unserer Meinung nach können wir nur durch *Collective Action* umfassendere und bessere Ergebnisse erzielen. So gründeten wir am 21. September 2020 mit einundzwanzig Compliance-Expert*innen den Paraguayischen Compliance-Verband (APAC).

Was sind die Hauptziele des Verbands?

Unsere Hauptziele lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Stärkung der Anerkennung von Compliance-Expert*innen;
- Förderung der Übernahme von *Best Practices* in den Bereichen Integrität, Ethik und Compliance;
- Bereitstellung von Qualitätsstandards für die professionelle Umsetzung von Compliance, Entwicklung von Ethik-Kodizes, Zertifizierungen für Kompetenzen, Leitfäden, Handbücher und Empfehlungen zur Ausübung des Berufs.

APAC ist der erste Verband, der die Nachfrage nach einer Plattform bedient, auf der Compliance-Expert*innen Ideen, Erfahrungen und bewährte Praktiken austauschen, Lehren und Erkenntnisse diskutieren und gemeinsam an neuen Ansätzen arbeiten können. Gleichzeitig erhöht APAC die Sichtbarkeit von Compliance-Themen in der Öffentlichkeit. Dies ist ein historischer Meilenstein für Compliance auf nationaler Ebene und motiviert uns, uns noch stärker gemeinsam mit anderen für eine faire und nachhaltige Gesellschaft einzusetzen.

Vielen Dank.



Partner im Interview

Shabnam Siddiqui im Interview mit der Allianz für Integrität zum Thema Collective Action

Shabnam Siddiqui

Indien

UN Global Compact
Netzwerk Indien

Vorstandsmitglied

38

Das UN Global Compact Netzwerk Indien verfügt über umfangreiche praktische Erfahrungen in der Umsetzung von Collective-Action-Maßnahmen. Können Sie uns Ihre Erfahrungen während des Implementierungsprozesses schildern?

Die Arbeit des UN Global Compact Netzwerks Indien (GCNI) zu *Collective Action* begann vor zehn Jahren mit dem Austausch zwischen Organisationen des öffentlichen und privaten Sektors. Um alle relevanten Akteure einzubinden, haben wir flächendeckend Dialogplattformen errichtet, vom Norden bis zum Süden des Landes, und Führungskräfte von Unternehmen, Akademiker*innen, politische Entscheidungsträger*innen und Vertreter*innen der Zivilgesellschaft eingeladen daran teilzunehmen.

Zu Beginn standen wir vor der Herausforderung, sowohl Verständnis als auch Akzeptanz für *Collective Action* zu schaffen. Wir haben in der ersten Phase Schlüsselbereiche identifiziert, in denen sich die Stakeholder uneinig waren. In der zweiten Phase haben wir den städtischen Ausschuss gegründet und alle Akteure an einen Tisch gebracht, um die für ihre Region wichtigen Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) zu diskutieren und zu priorisieren. Unser Ansatz entsprach der Definition der Weltbank zu *Collective Action* im Kontext von Anti-Korruption (Anti-Corruption Collective Action, ACCA), die einen gemeinschaftlichen und nachhaltigen Prozess der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren beschreibt.

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass ein *Business Case* zur Bekämpfung von Korruption sowie die Etablierung von Integritätspakten, Verhaltensregeln und robusten Governance- und Transparenzrahmen für den öffentlichen und privaten Sektor die wesentlichen Voraussetzungen für *Collective Action* und Nachhaltigkeit sind.

Für wie effektiv halten Sie Collective-Action-Initiativen bei der Bekämpfung von Korruption?

Korruption ist ein komplexes Problem, das nicht von Regierungen oder Unternehmen allein gelöst werden kann. Da der Privatsektor Teil des Problems ist, muss er auch Teil der Lösung sein. Collective-Action-Initiativen können entweder ausschließlich im privaten Sektor angestoßen werden (z. B. KMU, die von größeren Unternehmen einheitliche Lieferantenstandards fordern) oder öffentlich-private Partnerschaften einbinden (z. B. kollektives Angehen einzelner Herausforderungen wie Schmiergeldzahlungen).

Dementsprechend können Collective-Action-Initiativen verschiedene Formen annehmen, die von kurzfristigen Vereinbarungen bis hin zu langfristigen Initiativen, wie der Allianz für Integrität, reichen. Unternehmen, die sich an solchen Initiativen beteiligen, können ihre gemeinsamen Ziele in einer kollektiven und konzentrierten Anstrengung viel effektiver verfolgen, als sie es einzeln tun könnten.



Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren?

Aus meiner Sicht sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren:

- die Kultivierung einer Politik, die zu rechtlichen und regulatorischen Veränderungen führt;
- das Setzen klarer und erreichbarer Ziele;
- die Betonung auf das Erreichen sinnvoller Ergebnisse und Resultate;
- das Verständnis der Interessengruppen und ihrer Anreize; sowie
- die Entwicklung nachhaltiger Initiativen.

Was sind die Vorteile von *Collective Action*, und warum sollten sich größere Unternehmen engagieren?

Die Vorteile von *Collective Action* lassen sich unter zwei übergreifenden Aspekten zusammenfassen: große Ziele und greifbarer Nutzen. Ein Geschäftsumfeld, das auf hohen Integritätsstandards fußt, führt zu verbesserten Geschäfts- und zu einheitlichen Wettbewerbsbedingungen, mit gleichen Chancen für alle. Unternehmen können dadurch die politischen und wirtschaftlichen Kosten der Nichteinhaltung von Regularien vermeiden und zusätzlich einen Reputationsvorteil durch proaktives und kooperatives Verhalten erlangen.

Unternehmen sind sowohl Täter als auch Opfer von Korruption und haben daher ein gemeinsames Interesse an der Umsetzung effektiver Compliance-Maßnahmen. GCNI hat 2015 einen *Business Case* zu Anti-Korruption vorgestellt, in dem hervorgehoben wurde, dass Unternehmen jeder Größe durch entschlossenes Handeln, sei das Ausmaß groß oder klein, zu bedeutenden Treibern des Wandels werden können. Auf

Unternehmen zugeschnittene Anleitungen zur Selbstbewertung und Compliance-Toolkits können wichtige Anreize für Unternehmen bieten, ihre Integritätsstandards zu verbessern.

Mit welchen Herausforderungen sind Sie bei der Umsetzung konfrontiert worden?

Die meisten Herausforderungen von *Collective Action*-Initiativen treten bereits zu Beginn auf, wenn sie ins Leben gerufen werden. Die größte Hürde ist die mangelnde Bereitschaft von Unternehmen, sich an solchen Initiativen zu beteiligen. Ihre Zurückhaltung, über Korruption zu sprechen und den ersten Schritt zu machen, rührt von der Befürchtung, dass andere nicht folgen oder dass die Teilnahme an *Collective Action* sie als jemanden brandmarkt, der seine Geschäftspraktiken verbessern müsse. Darüber hinaus bleibt es eine Herausforderung, alle Beteiligten einzubeziehen, eine gemeinsame Strategie zu definieren und sich darauf zu einigen, wer was wie umsetzt. Sobald die Initiative etabliert ist, stellt sich zusätzlich die Frage, wie der Erfolg und die nachhaltigen Wirkungen gemessen und kommuniziert werden können.

Mit welchen Strategien haben Sie diese Hürden überwunden?

In unserer täglichen Arbeit konzentrieren wir uns auf folgende Strategien:

- Aufbau starker Netzwerke von Verbündeten;
- Nutzung des Einflusses internationaler Institutionen, um Aktivitäten zu katalysieren;
- Berücksichtigung verschiedener Strategien für das Stakeholder-Engagement (je nach Kontext);

- Verwendung der Sprache von Compliance und *Corporate Social Responsibility* (CSR), wenn ein weicherer Ansatz erforderlich ist; und
- umfangreiche Kommunikation großer und kleiner Erfolge.

Glauben Sie, dass *Collective Action* eine Rolle spielen kann, um die Folgen der Covid-19-Pandemie zu überwinden?

Die Covid-19-Krise hat den finanziellen Druck auf Unternehmen erhöht und Compliance-Programme auf den Prüfstand gestellt. Unternehmen sehen sich erhöhten Betrugs- und Korruptionsrisiken ausgesetzt, sowohl intern als auch in Bezug auf ihre Lieferkette. Dazu gehören beispielsweise Risiken im Zusammenhang mit illegalen Finanzströmen, organisierter Kriminalität, Interessenkonflikten, Preisabsprachen, betrügerischer Finanzberichterstattung, Produktfälschungen und Bestechung. In einer schwierigen wirtschaftlichen Situation ist der Bedarf an kosteneffizienten Lösungen für Compliance-Fragen dringender denn je. *Collective Action* nicht nur zwischen Privatsektor und Regierungen, sondern auch zwischen wirtschaftlichen Akteuren selbst, kann Chancen bieten, Themen von gemeinsamem Interesse auf kosteneffiziente und pragmatische Weise anzugehen. Collective-Action-Initiativen tragen dazu bei, einen fairen Wettbewerb zu gewährleisten und unterstützen alle Beteiligten darin, Wissen sowie finanzielle und technische Ressourcen zu bündeln, um eine größere Wirkung zu erzielen.

40

Wie sehen Sie die Zukunft von *Collective-Action*-Initiativen, nicht nur in Indien, sondern auf globaler Ebene?

In Zukunft wird es entscheidend sein, in engen Kontakt mit jungen Führungskräften zu treten und neue Ansätze für *Collective Action* zu konzipieren, welche die Vielfalt der

aktuellen Initiativen besser widerspiegeln; denn nur so gelingt es, Integrität und Transparenz im Ökosystem zu fördern. Die Bereitschaft der Unternehmen und das Top-Down-Engagement der Führungskräfte werden ein positives Zeichen setzen und andere inspirieren zu folgen. Darüber hinaus ist der Aufbau von Vertrauen der Kern jeder *Collective Action*. Starke Partnerschaften mit politischen Entscheidungsträgern sollten daher ein Schwerpunkt sein. Das Verständnis und die Akzeptanz von *Collective Action* kann nur erreicht werden, wenn wir die Korruptionslandschaft eines Landes klar erfassen. Dazu zählt auch die Durchführung einer Situationsanalyse von Gesetzen, Richtlinien, Gerichten, Herausforderungen und Chancen.

Darüber hinaus ist es erforderlich, relevante Akteure und Expert*innen zu identifizieren sowie geeignete *Collective-Action*-Maßnahmen und andere Multi-Stakeholder-Aktionen zur Bekämpfung von Korruption zu erkunden. Zudem sind Schulungen, Sensibilisierung der Akteure und eine klare Kommunikation für die Umsetzung erfolgreicher *Collective-Action*-Initiativen unerlässlich. *Playbooks*, also Schritt-für-Schritt-Anleitungen, sind eine großartige Möglichkeit, unsere Werte zu vermitteln. Innovative Formen der Kommunikation, einschließlich animierter Videos, ein regelmäßiger Informationsfluss und kurzer Berichte über bewährte Praktiken, sind notwendig, um Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen. Die Allianz für Integrität hat ein Video produziert, das *Collective Action* und seine Vorteile zusammenfasst und visualisiert.

Kurz gesagt: Wir können nur dann eine nachhaltige Zukunft schaffen, wenn sich alle beteiligten Akteure klar zu Transparenz und Integrität bekennen. Lassen Sie es uns gemeinsam angehen!

Vielen Dank.



„Das Verständnis und die Akzeptanz von Collective Action kann nur erreicht werden, wenn wir die Korruptionslandschaft eines Landes klar erfassen. Dazu zählt auch die Durchführung einer Situationsanalyse von Gesetzen, Richtlinien, Gerichten, Herausforderungen und Chancen. Darüber hinaus ist es erforderlich, relevante Akteure und Expert*innen zu identifizieren sowie geeignete Collective-Action-Maßnahmen und andere Multi-Stakeholder-Aktionen zur Bekämpfung von Korruption zu erkunden.“

Shabnam Siddiqui

Partner im Interview

Solomon Tettey-Akpeng im Interview mit der Allianz für Integrität zum Thema Aufbau von Compliance-Kapazitäten und -Trainings

Solomon Tettey-Akpeng

Ghana

UN Global Compact Ghana

Vorstandsmitglied, Ecobank Ghana
und Compliance-Trainer der
Allianz für Integrität

42

Sie waren in den letzten vier Jahren als Trainer für die Allianz für Integrität tätig und haben Trainingsprogramme zur Korruptionsprävention für Unternehmen geleitet. Wie würden Sie die Methodik beschreiben?

Die angewandte Methodik ist sehr effektiv, ansprechend und partizipativ. Meine Erfahrungen können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Methodik testet das Wissen der Teilnehmenden darüber, welche Facetten Korruption in der Theorie annehmen kann und führt den allgemeinen rechtlichen Rahmen ein, der zur Bekämpfung von Korruption geschaffen wurde.
- Mit einigen einfachen und nachvollziehbaren Fallbeispielen erhalten die Teilnehmenden ein Verständnis darüber, was allgemein unter Korruption verstanden wird.
- Praktische Werkzeuge helfen, effektive Compliance-Mechanismen innerhalb der Unternehmen einzurichten.
- Es wird sichergestellt, dass die Teilnehmenden nach dem Training darauf vorbereitet sind, mit der richtigen Einstellung und Haltung Korruption an ihren Arbeitsplätzen zu bekämpfen.

Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren?

KMU nehmen an unserem Trainingsprogramm teil, da sie häufig Opfer korrupter Praktiken seitens staatlicher und halbstaatlicher Institutionen sind. Auch große Unternehmen, die bereits über ein Compliance-System verfügen, sind

aufgrund des Reputationsrisikos daran interessiert, dass ihre Zulieferer und Dienstleister Compliance praktizieren. Korruption ist ein Krebsgeschwür in der ghanaischen Gesellschaft und die Menschen möchten lernen, wie sie dieses Übel bekämpfen können. Das Engagement der Trainer*innen für den Erfolg des Schulungsprogramms kann nicht genug betont werden. Darüber hinaus leistet die Allianz für Integrität hervorragende Arbeit bei der Bewerbung des Programms. Somit kennen viele KMU das Trainingsprogramm und wissen, dass sie das Angebot kostenlos nutzen können, um ihre Compliance-Maßnahmen zu verbessern.

Die aktuelle Pandemie hat zu einer Disruption der Arbeitsweise von Unternehmen geführt. Die Allianz für Integrität hat deshalb kürzlich ein virtuelles Compliance-Training in Ghana organisiert. Wie sollten digitale Tools für Trainingsprogramme eingesetzt werden?

Manche Themen sind über das Internet ohne zusätzliche Hilfe nur schwer zu vermitteln. Ohne Präsenzunterricht mit Trainer*innen ist es für die Teilnehmenden oftmals nicht einfach, bestimmte Compliance-Themen virtuell zu verstehen und zu meistern. Es ist daher extrem wichtig, die Zusammenarbeit zwischen den Lernenden und ihren Kolleg*innen durch virtuelle Plattformen zu erleichtern, wo sie über das Training diskutieren und bewährte Praktiken austauschen können. Es ist zudem unerlässlich, textlastige Kurse zu vermeiden und stattdessen andere multimediale



Elemente wie Videos und Infografiken zu nutzen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor virtueller Trainings ist Visualisierung. Hochwertige Videos, Bilder und Animationen helfen, die Aufmerksamkeit der Lernenden zu wecken und ihre Motivation konstant hoch zu halten.

Wie haben Sie persönlich von den Compliance-Trainings und dem Austausch mit anderen Trainer*innen profitiert?

Die Compliance-Trainings waren für mich persönlich von großem Nutzen. Die Teilnehmenden sprechen manchmal über ihre Erfahrungen mit korrupten Praktiken und Grauzonen, die wir dann anonymisiert in unser Trainingsmaterial einfließen lassen. Das Gespräch mit den Teilnehmenden und anderen Trainer*innen hilft auch, eigene Erfahrungen zu reflektieren und die Notwendigkeit gemeinsamen Handelns zu verdeutlichen.

Können Sie eine Anekdote erzählen?

Ich erinnere mich an eine Situation als zu Beginn des Compliance-Trainings ein paar Teilnehmende der festen Überzeugung waren, dass die Bekämpfung von Korruption in unserer Gesellschaft ein Ding der Unmöglichkeit sei. Wir beschlossen, ihre Teilnahme am Programm zu beobachten. Sie beteiligten sich sehr lautstark an den Gruppendiskussionen, und am Ende des Kurses änderten sie ihre Denkweise grundlegend. Sie waren bereit, in ihre Institutionen zurückzukehren und umfassende Compliance-Maßnahmen zu ergreifen. Es hat mich stolz gemacht, zu sehen, dass wir in kurzer Zeit

einen solchen Wandel erzielen konnten, und ich bin zuversichtlich, dass wir in naher Zukunft noch viel mehr im Kampf gegen Korruption erreichen werden.

Bis 2025 strebt die Allianz für Integrität die institutionelle Unabhängigkeit an. Wie sehen Sie unter diesem Gesichtspunkt die Zukunft der Compliance-Trainings?

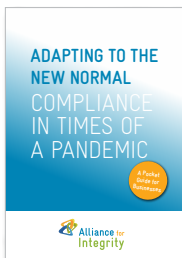
In Ghana sind nicht alle Institutionen in der Lage, sich finanziell in die Allianz für Integrität einzubringen. Unsere Erwartung ist daher, dass primär große Unternehmen die Initiative in ihrer jetzigen Form tragen werden und andere dazu bringen, Interesse und Unterstützung zu zeigen. Für Lieferketten der großen Unternehmen sollte für Vertragsabschlüsse die Teilnahme an Compliance-Trainings verpflichtend sein. Darüber hinaus wäre es hilfreich, eine gestaffelte Beitragszahlung durch die Mitglieder des Netzwerks einzuführen.

Es wird notwendig sein, die Bemühungen zu intensivieren und den öffentlichen Sektor verstärkt einzubeziehen, um die Trainingsaktivitäten der Allianz für Integrität zu fördern. Es wird viel mit dem Finger auf diesen Sektor gezeigt. Wir haben die Möglichkeit, durch Lobbyarbeit und Ausweitung der Trainingsangebote mit gleichgesinnten zivilgesellschaftlichen Organisationen bei der Korruptionsbekämpfung zusammenzuarbeiten.

Vielen Dank.

Publikationen

Informationsmaterialien
liegen in vielen Sprachen vor



Adapting to the New Normal

Ein Leitfaden für Unternehmen zu Compliance in Pandemiezeiten



Buenas Prácticas en Anticorrupción en Colombia

Bewährte Anti-Korruptionspraktiken in Kolumbien



Compliance Toolkit

Interaktive Übersicht über praktische Instrumente und Publikationen, um ein effektives Compliance-Programm umzusetzen

Ausgaben: Spanisch, Portugiesisch



Compliance Bulletins

Regelmäßige Informationen zu aktuellen Compliance-Themen



Korruptionsprävention in der Lieferkette

Wie Unternehmen Herausforderungen bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Korruptionsprävention begegnen können



Ethical Dilemmas in Times of Crisis

Interaktiver Leitfaden zu Unternehmensethik und Integrität, der sich mit komplexen Entscheidungsprozessen während der Covid-19-Krise in Lateinamerika beschäftigt

Ausgaben: Spanisch, Portugiesisch



Korruptionsprävention (Corruption Prevention)

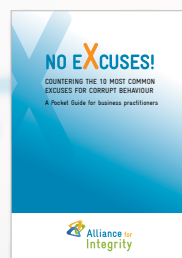
Zweite aktualisierte Ausgabe des Leitfadens für Unternehmen (Second edition of the pocket guide for businesses)



Matriz Programas de Ética Empresarial – Derecho Comparado

Información acerca de leyes y regulación sobre cumplimiento e integridad empresarial en países Latinoamericanos (Überblick über Gesetze und Vorschriften zu Compliance und Geschäftsintegrität in lateinamerikanischen Ländern)

Ausgaben: Argentinien, Brasilien, Kolumbien, Deutschland, Ghana, Indien, Indonesien, Mexiko



No eXcuses!

Ein Kurzleitfaden für die Geschäftspraxis – So entkräften Sie die 10 häufigsten Entschuldigungen für korruptes Verhalten

Ausgaben: Argentinien, Brasilien, Deutschland, Ghana, Indien, Indonesien, Kolumbien und Mexiko

Team und Kontakte

Lernen Sie unser globales Team kennen

Deutschland

Büro

c/o GIZ GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn
integrityinitiative@giz.de



Susanne Friedrich

Leiterin
Büro Bonn
susanne.friedrich@giz.de



Carolina Echevarria

Regionalmanagerin Lateinamerika
Koordinatorin Trainings
Büro Bonn
carolina.echevarria@giz.de



Viola Köndgen

Regionalmanagerin Asien
Büro Bonn
viola.koendgen@giz.de



Claudia Sanen

Regionalmanagerin Afrika
Büro Bonn
claudia.sanen@giz.de



Elena Rittger

Koordinatorin Kommunikation und
Öffentlichkeitsarbeit
Büro Bonn
elena.rittger@giz.de



Zeynep Adem

Globale Projektassistentin
Büro Bonn
zeynep.adem@giz.de

Brasilien



Amanda Cerqueira da Rocha

Netzwerkmanagerin Brasilien
Koordinatorin Digitalisierung
Büro São Paulo
amanda.rocha@giz.de



Ariadne Krehovski de Souza

Netzwerkmanagerin Cono Sur
Koordinatorin Nachhaltigkeit
Büro São Paulo
ariadne.souza@giz.de



Fernando Orn

Junior-Berater Cono Sur &
Kommunikation
Büro São Paulo
fernando.orn@giz.de



Gabriela Faria

Junior-Beraterin Brasilien
Büro São Paulo
gabriela.faria@giz.de

Ecuador

Büro

Whymper N28-39 y Francisco
de Orellana
Edificio Cervino
Casilla 17-07-8721
Quito – Ecuador
afin-ecuador@giz.de



Juan Sebastián Segovia

Focal Point Ecuador
Büro Quito
juan.segovia@giz.de

Mexiko

Büro

Casa Gobernanza
Av. Paseo de la Reforma 373, Piso 12
Cuauhtémoc, 06500, Mexico City
afin-mexico@giz.de



Marco Pérez

Netzwerkmanager Mexiko und
Andenregion | Koordinator Gender
Büro Mexiko-Stadt
marco.perez@giz.de



Angel Olague

Focal Point Mexico
Büro Mexiko-Stadt
angel.olague@giz.de



Kevin Oskar Pöll Garduño

Junior-Berater Andenregion
und Mexiko
Büro Mexiko-Stadt
kevin.pollgarduno@giz.de

Ghana

Büro

Blue Building II
10 Agbaamo Street
Airport Residential Area
P. O. Box KA 9698 Accra
afin-ghana@giz.de



Gideon Mankralo

Netzwerkmanager Ghana und Nigeria
Büro Accra
gideon.mankralo@giz.de



Christiana Gada

Projektassistentin Ghana und Nigeria
Büro Accra
christiana.gada@giz.de

Indien

Büro

B-5/1, Safdarjung Enclave
New-Delhi – 110 029
afin-india@giz.de



Seema Choudhary

Netzwerkmanagerin Indien
Büro Neu-Delhi
seema.choudhary@giz.de



Savita Singh

Projektassistentin Indien
Büro Neu-Delhi
savita.singh@giz.de

Indonesien

Büro

Menara BCA, Level 46
Jl. MH Thamrin No. 1
Jakarta 10310
afin-indonesia@giz.de



Faiza Hasan

Focal Point Indonesia
Büro Jakarta
faiza.hasan@giz.de

Social Media



Facebook: Afín.Giz



LinkedIn: Alliance for Integrity



Twitter: afin_giz



YouTube: Alliance for Integrity

Impressum

Herausgeber:

Allianz für Integrität
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn
Deutschland

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

Redaktion:

Elena Rittger, Bonn

Konzept, Lektorat und Design:

EYES-OPEN, Berlin
Sabine Dittrich, Arianna Schneider-Stocking,
Martin Jagodzinski

Illustration S. 8/9:

Bord&Stift (Floris van Elteren)

Fotonachweis/Quellen:

S. 5, 7, 23, 26, 28, 31, 32, 35, 37, 39, 40, 43, 46/47: Allianz für Integrität;
S. 13: Photographee.eu/Shutterstock.com; S. 15: Jair Ferreira Belafacce/Shutterstock.com;
S. 16: Thomas Imo/photothek.net; S. 21: toinkdunk/Shutterstock.com

© 2021 Alle Rechte vorbehalten.
1. Auflage / Mai 2021



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.



ISBN 978-3-948779-21-4