

Die Hintergrundüberprüfung von Personen welche bei Nichtregierungsorganisationen angestellt sind. (NGO)

Artikel verfasst von
Marc Tinguely et Michael Platen
Avril 2022

Reputationsrisiko und menschliches Risikomanagement

Nichtregierungsorganisationen sind aufgrund ihrer Arbeits- und Finanzierungsweise fast vollständig von öffentlichen und privaten Subventionen abhängig. Aus diesem Grund müssen sie besonders auf ihren eigenen Ruf, aber auch auf den ihrer Mitarbeiter und Gönner achten. Ansonsten kann ihnen der Zugang zu potenziellen finanziellen und personellen Ressourcen verwehrt werden. So stellen sie sicher, dass sie den Menschen, denen sie helfen wollen, besser dienen und schützen können.

Da der Ruf einer Organisation besonders eng mit dem Ruf ihrer Vertreter verbunden ist, können die damit zusammenhängenden Risiken durch eine pragmatische, kohärente und effektive Politik des Human Risk Managements abgewickelt werden. Dadurch wird die Beständigkeit der Organisation langfristig gesichert sowie die kurz- und mittelfristige Leistungsfähigkeit gewährleistet und die Finanzierung stabilisiert.

Mehrere Massnahmen können [zur Bewältigung menschlicher Risiken ergriffen werden](#): Verhaltenskodex, Vorkehrungen zur Erleichterung von Whistleblowing, Befugnisverteilung (doppelte Unterschrift), Disziplinarmaßnahmen bei Verstößen und natürlich die Sicherstellung, dass nur Mitarbeiter:Innen eingestellt werden, deren Integrität die Interessen der Organisation schützen können.

In der Praxis sehen wir, dass Organisationen aus verschiedenen Gründen Background Checks der von ihnen eingestellten Personen durchführen oder in Auftrag geben:

- **Sicherheit:** Um sich vor internen Bedrohungen zu schützen (Missbrauch, Diebstahl, Betrug usw.).
- **Reputation:** Mit dem Ziel, den Ruf in der Organisation zu schützen und potenzielle öffentliche Skandale zu vermeiden.
- **Kultur und Pflicht zur Vorbildfunktion:** Die NGO-Mitglieder halten hohe moralische und ethische Standards aufrecht.
- **Geringere Kosten für die Personalbeschaffung:** Durch einen effektiven Background Check können teure Fehlbesetzungen vermieden werden.
- **Compliance – Financial Assessment:** Skandale im Zusammenhang mit den Machenschaften einzelner Personen können dazu führen, dass bestimmte Finanzmittel zurückgezogen werden, wodurch die Funktionsfähigkeit der Organisation gefährdet wird.

Konkrete Beispiele

Oxfam – Sex-Skandale

2018 enthüllte ein erster Skandal¹ die Machenschaften von Angestellten und Führungskräften der Organisation « einschliesslich dem Einsatz von Prostituierten ».

Infolge dieser Enthüllungen wurden vier Mitarbeiter, darunter der Direktor für Haiti, entlassen bzw. zum Rücktritt gezwungen. Laut Penny Lawrence, der damaligen Nummer Zwei von Oxfam, war das problematische Verhalten des Direktors und seiner Mitarbeiter « bereits vor seinem Umzug nach Haiti thematisiert worden ». Darüber hinaus hatte Oxfam es offenbar versäumt, andere humanitäre Akteure über die Machenschaften der involvierten Mitarbeiter zu informieren, wodurch diese Aufträge bei anderen NGO's annehmen konnten.

Nach diesem ersten Skandal hat die britische Regierung die öffentlichen Mittel für Oxfam gekürzt (2017 beliefen sie sich auf 31,7 Mio. £) und zwang die Organisation dazu, sich umzustrukturieren und etwa 1500 Stellen zu streichen.

Erst kürzlich, im Jahr 2021, berichtete die Times, dass « 11 Mitglieder des Oxfam-Teams in der Demokratischen Republik Kongo, darunter Direktoren [...] sich der sexuellen Ausbeutung, der Belästigung, des Betrugs und der Vetternwirtschaft schuldig gemacht haben sollen »². Kurz zuvor hatte eine Umfrage unter 50 kongolesischen Frauen sexuellen Missbrauch durch humanitäre Helfer verschiedener Organisationen, darunter Oxfam, MSF aber auch die WHO und Unicef, ans Licht gebracht.

Amnesty International – Veruntreuung von Geldern

2019 wurde das nationale Büro von Amnesty International in Zimbabwe geschlossen, nachdem dem lokalen Büro Veruntreuung vorgeworfen wurde. Zur gleichen Zeit wurde die Organisation von zwei Selbstmorden in Genf und Paris sowie einem vernichtenden Bericht erschüttert. In dem Schreiben wurde unter anderem ein toxisches Arbeitsumfeld angeprangert, in dem « eine Kultur der Geheimhaltung und des Misstrauens, Diskriminierung, Einschüchterung und Machtmissbrauch toleriert wurden ».

Als direkte Folge dieser Misswirtschaft stellte das Management von Amnesty eine Finanzlücke von 17 Mio. £ fest und beschloss rund 70 Mitarbeiter:Innen, darunter auch Leitende-Angestellte, zu entlassen.

¹Le Monde ; 12. Februar 2018 : https://www.lemonde.fr/europe/article/2018/02/12/haiti-l-ong-oxfam-accusee-d-avoir-engage-des-prostituees-apres-le-seisme-en-2010_5255385_3214.html

²RTBF ; 3. April 2021: <https://www.rtb.be/article/des-travailleurs-humanitaires-accuses-dabus-sexuels-en-republique-democratique-du-congo-oxfam-a-nouveau-dans-la-tourmente-10733892>

Die Konsequenzen

Menschliche Tragödien

Auch wenn die Ursprünge solcher Skandale oft mit dem menschlichen Faktor in Verbindung gebracht werden können, betreffen die dramatischen Folgen direkt die Personen, die an vorderster Front mit derartigen Problemen konfrontiert sind.

So befinden sich die Menschen, die auf Hilfsmittel von den NGO's angewiesen sind, in einer misslichen Lage, wenn sie mit Akteuren konfrontiert werden, die nicht in ihrem besten Interesse handeln. Ohne auf die unschönen Details einzugehen, leiden sie direkt unter den schlechten Praktiken, wenn die Spenden nicht oder nicht mehr bei ihnen ankommen, weil sie entweder falsch eingesetzt oder veruntreut werden.

An zweiter Stelle stehen natürlich die Mitarbeiter:Innen, die kontroversen Praktiken ausgesetzt sind. Sei es im Management oder direkt vor Ort. Sie fühlen sich unter Druck gesetzt und unwohl, wenn sie mit Situationen konfrontiert werden, die nicht mit den Werten übereinstimmen, die sie vertreten. Einige Fälle können dann zu einem Burnout oder sogar zu noch schlimmeren Ereignissen führen, wie wir in Genf und Paris in der Vergangenheit traurigerweise erfahren mussten.

Es sind dieselben Mitarbeiter:Innen, welche die Konsequenzen tragen, wenn die Finanzierung einer Organisation aufgrund eines Betrugs- oder Reputationsproblems gekürzt wird; ihre Arbeitsplätze können unsicher werden oder gar gestrichen werden.

Finanzielle Verluste

Das Eintreten eines menschlichen Risikos (Betrug, Korruption, Inkompetenz oder Missmanagement) verursacht finanzielle Verluste, einschliesslich des Rückgangs von Spenden aufgrund eines Skandals. Hinzu kommen möglicherweise Entschädigungszahlungen der Organisation, die für grob fahrlässiges Verhalten verantwortlich gemacht wird.

Unseres Wissens gibt es bislang keine Schätzungen der finanziellen Schäden, die durch internen Betrug in NGO's entstehen. Im Jahr 2018 belief sich der Gesamtschaden durch Betrug in der Schweiz jedoch auf 166 Mio. CHF. In Bezug auf die Veruntreuung von Geldern, die 2019 bei Amnesty auftrat, wurde für das Geschäftsjahr 2020³ ein Verlust von rund 17 Mio. £ festgestellt, der zum Teil durch Missmanagement und zu einem anderen Teil durch mutmassliche Veruntreuung verursacht wurde.

³Africanews ; 3. Juni 2019 : <https://fr.africanews.com/2019/06/03/zimbabwe-accuse-de-detournement-de-fonds-le-bureau-d-amnesty-ferme//>

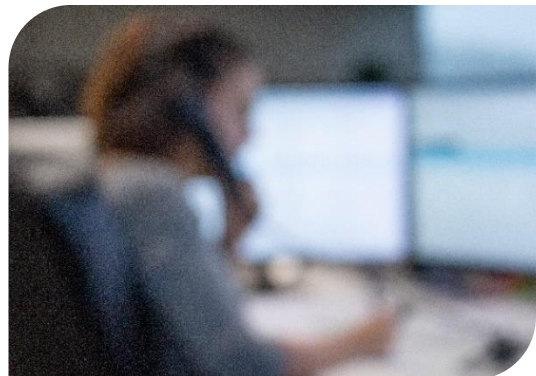
Wie wir bei Oxfam gesehen haben, ist die Kürzung der Finanzierung einer NGO, sei es durch eine Regierungsentscheidung oder aufgrund des Imageschadens in der Öffentlichkeit, eine Konsequenz, die unmittelbar und verheerend für den Fortbestand der Organisation und ihrer Aktivitäten sein kann.

Imageschaden

Die menschlichen und finanziellen Folgen eines schlechten Risikomanagements sind die offensichtlichsten und direktesten Punkte, doch der Imageschaden, der dadurch verursacht wird, kann langfristig die gesamte Organisation schädigen. Denn auch wenn diese Schäden weniger leicht messbar sind, sind ihre Auswirkungen auf das reibungslose Funktionieren einer Organisation nicht weniger schädlich.

Zunächst einmal sind humanitäre Organisationen wie alle anderen Arbeitgeber den Schwankungen des Arbeitsmarktes unterworfen und müssen sich ständig anpassen und erneuern, um die besten Talente anzuziehen. Darum ist es wichtig, sich dem Einfluss von Imageschäden auf die Arbeitgebermarke bewusst zu sein. Bei der Wahl zwischen verschiedenen Organisationen wird sich ein:e Bewerber:In eher für eine Organisation entscheiden, deren Geschichte und Werte, die sie widerspiegeln, mit der eigenen Geschichte und Werten, für die er:sie sich einsetzen möchte, übereinstimmen.

Zu guter Letzt können Reputationsschäden bestimmter Fälle (z. B. Oxfam), ein grosses Misstrauen der Bevölkerung gegenüber den NGO's, deren Ziel es ist, ihnen zu helfen und Unterstützung zu leisten, hervorrufen. Dieses Phänomen des Misstrauens oder der Ablehnung, macht die Aktivitäten der Akteure vor Ort schwierig oder sogar unmöglich und hat einige Organisationen gar dazu veranlasst, ihre Interventionen vor Ort aufzugeben⁴.



⁴Cairn.info ; 28. Juli 2020 : <https://www.cairn.info/revue-ecrire-le-social-la-revue-de-l-aifris-2020-1-page-32.htm>

Verwendung von « Background check »

Um das menschliche Risiko effektiver zu managen, ist es zunächst von entscheidender Bedeutung, die Risiken, die mit jeder Funktion innerhalb einer Organisation verbunden sind, richtig einzuschätzen. Der erste Schritt besteht also darin, für jedes Stellenprofil die damit verbundenen Risiken und die Bedeutung dieser Risiken zu bestimmen. Die folgende Tabelle kann als interessante Grundlage dienen, um den Ansatz für die mit jeder Funktion in der Organisation verbundenen Risiken zu verfeinern.

æquivalent

EXAMPLE : Job related risk score card

Industry:	Humanitarian						
Organisation name:	Not-for-profit organisation						
Jobtitle:	Field coordinator						
Department:	Santé						

Function attribute	Strategic Risk Level (0-3)	Function Risk Level (0-3)	Total Risk Level	Risk level	Score
Compliance with organisation's legal responsibilities	3	1	3	No Risk	0
Access to strategic infrastructure (IT, Buildings, ...)	3	1	3	Low Risk	1
Access to customer data	1	1	1	Medium Risk	2
Access to financial resources	2	2	4	High Risk	3
Access to employee data	2	3	6		
Interaction with vulnerable people	3	3	9		
Representative responsibilities	2	2	4		
Decision-making powers (> XXX CHF)	1	2	2		

	Strategic Risk Level (0-3)	Function Risk Level (0-3)	Total Risk Level	Risk Group	Highest Score Risk Level	Screening Programme
Security-related function	1	0	0	High Risk Role	7-9	Executive
Leadership	2	1	2	Medium Risk Role	4-6	Standard
Other: ...	0	0	0	Low Risk Role	0-3	Basic
Highest score	3	3	9			

Dieses Raster der Stellenrisiken kann als pragmatische und objektive Grundlage verwendet werden, um zu entscheiden, welche Bewerber einen Background Check durchlaufen sollten.

Schlussendlich ist zu beachten, dass Funktionen, die von externen Dienstleistern besetzt werden, welche die Organisation vor Ort oder in der Praxis unterstützen und/oder vertreten, keine Ausnahme von dieser Analyse bilden sollten.

Welche Elemente sind zu überprüfen?

Bei der Arbeit von Nichtregierungsorganisationen erscheinen einige Elemente als wesentlich für die Überprüfungen, während andere möglicherweise von geringerer Bedeutung sind. Es ist wichtig, die Überprüfungen nach der zu besetzenden Position und nicht nach dem Profil der Person zu gewichten, um den Prozess transparent, objektiv und fair zu halten.

Dennoch sollten Sie sicherstellen, dass Sie zumindest die folgenden Punkte überprüfen, um Ihr Risiko zu minimieren und grössere Enttäuschungen bei der Einstellung zu vermeiden:

- Identität
- Adresshistorie
- Ehemalige Arbeitgeber
- Vorstrafen
- Watchlisten

Je nach Stellenprofil und den damit verbundenen Risiken können viele weitere Elemente überprüft werden: die Gültigkeit von Abschlüssen, die finanzielle Integrität, die öffentliche Präsenz einer Person im Internet und den sozialen Netzwerken sowie Interessenskonflikte oder auch mögliche kontroverse Erwähnungen in der digitalen bzw. nicht digitalen Presse.

Um die Professionalität, Transparenz und Objektivität der Überprüfungen zu gewährleisten, wird empfohlen, eine externe und unabhängige Stelle damit zu beauftragen, welche die Überprüfung übernimmt und dem Arbeitgeber die relevanten Informationen strukturiert zur Verfügung stellt.

Für weitere Informationen zu diesem Artikel wenden Sie sich bitte an Aequivalent AG.