

# Ein wichtiger Teil der Unternehmenskultur

**Whistleblowing-Systeme** Wie gehen Unternehmen mit ihren Mitarbeitenden in Krisenzeiten um, wie steht es um Fehlverhalten und Prozesse? Eine Speak-up-Kultur zahlt sich aus.

LAMARA VON ALBERTINI

**E**in Thema, das in diesem Jahr wieder mehr in die Öffentlichkeit gerückt ist: Whistleblowing und dazugehörige Systeme. Im März lehnte der Nationalrat eine Gesetzesvorlage betreffend Whistleblowing ab. Die EU aber hat eine Richtlinie zum Schutz von Hinweisgebern verabschiedet, die bis Ende 2021 in den Ländern umgesetzt werden muss.

Fehlender Schutz von Hinweisgebern schafft Rechtsunsicherheiten im arbeitsrechtlichen Bereich, und zwar nicht nur für Arbeitnehmende, sondern auch für Arbeitgebende. Denn ein mangelndes Whistleblowing-Konzept erhöht potenziell die Verantwortung und Haftung des Managements bei aufgedecktem Fehlverhalten in Unternehmen sowie die Gefahr von Reputationsschäden und von damit verbundenen möglichen finanziellen Verlusten.

## Hinweisgeber als wichtigster Faktor

In der Schweiz wird es wohl in absehbarer Zeit keinen spezifischen rechtlichen Schutz für Whistleblower geben: Wer Unregelmässigkeiten am Arbeitsplatz meldet, ist nicht genügend geschützt. Noch immer haben zu wenige Unternehmen ein Whistleblower-System in ihre Governance integriert. Aktuell haben zwei Drittel der befragten Schweizer Unternehmen zumindest Meldestellen, wie aus dem «Whistle-

## Einige Unternehmen haben ein Hinweisgeber-System als Element innerhalb ihres Risikomanagements erkannt.

blowing Report 2019» hervorgeht, der von der HTW Chur durchgeführt wurde. Doch das Risiko von möglichen Image- und finanziellen Schäden für Unternehmen ist wie erwähnt gross, wenn Missstände oder Fehlverhalten aufgedeckt werden oder gar an die Öffentlichkeit geraten. Social Media mit Twitter, Facebook und Co. können hier nochmals als Booster-Effekt wirken.

Dabei kann es genau umgekehrt sein und kann Whistleblowing als Frühwarnsystem funktionieren. Einige Unternehmen haben nach medienübergreifenden Skandalen – hier sei zum Beispiel nur an die Weitergabe von Steuerdaten von Bankkunden erinnert, an die Betrugsfälle bei der Sozialhilfeeinrichtung, an das Bekanntwerden des grossen Baukartells oder an den Whistleblowing-Fall des Universitätsspitals Zürich – ein Hinweisgebersystem als zentrales Element innerhalb ihres Risikomanagements erkannt. Studien zeigen, dass Hinweisgeber beziehungsweise Whistleblower in Unternehmen der wichtigste Faktor für die Aufdeckung von Unregelmässigkeiten sind. Gemäss Studien werden etwa zwei Drittel der erkannten Unregelmässigkeiten durch Hinweisgeber aufgedeckt.

## Vertrauen in Meldesysteme

Laut dem «Whistleblowing Report 2019» erhalten Unternehmen durchschnittlich 52 Meldungen pro Jahr. Je grösser das Unternehmen ist, desto grösser ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass Bedenken gemeldet werden. Allerdings ist es nicht unbedingt als schlechtes Zeichen zu werten, wenn viele Meldungen eingehen. Dies kann zwar darauf hinweisen, dass es viele Probleme innerhalb des Unternehmens gibt, es kann aber auch einfach bedeuten, dass die Mitarbeitenden Vertrauen in die Whistleblowing-Vereinbarungen haben und sich bei der Berichterstattung wohlfühlen.

Ebenso kann eine kleine Anzahl von Meldungen darauf hinweisen, dass es nur sehr wenige Probleme gibt. Aber es könnte auch ein Zeichen dafür sein, dass das Meldesystem nicht so funktioniert, wie es sollte, dass die Mitarbeitenden kein Vertrauen in den Kanal haben oder einfach nicht wissen, wo sie Missstände melden sollen. Unternehmen sollten daher ihre Meldekanäle und Abwicklungsprozesse transparent

kommunizieren, um die Hürden für die Erhebung von Bedenken zu verringern.

Denn Whistleblower riskieren viel – im schlimmsten Falle droht hierzulande die Kündigung. Wichtig sind Standards und Prozesse, die Mitarbeitende schützen. Andernfalls stehen sie in der Öffentlichkeit schnell als Nestbeschmutzer da. Und es gibt noch ein Argument für umfassende Hinweisgebersysteme: Junge schauen heute mehr als früher auf die sogenannten Social

Skills eines Unternehmens. Es geht ihnen in erster Linie nicht um das Gehalt und die Karriereleiter, sondern darum, ob sie sich mit dem Unternehmen identifizieren können. Dazu gehören auch die Unternehmenswerte und die gelebte Kultur.

## Aufbau einer Speak-up-Kultur

Generell sollten Unternehmen neue Technologien nutzen, für Mitarbeitende eine anonyme Online-Meldeplattform

schaffen und gleichzeitig Möglichkeiten für vertrauliche Gespräche mit einem internen oder externen Ombudsmann anbieten. Mitarbeitende sollten frei wählen können.

Die Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Whistleblowing-System ist allerdings eine umfassende Speak-up-Kultur, die einen angstfreien Dialog zulässt. Denn wer ohne Angst vor den Reaktionen oder Konsequenzen kommunizieren kann, äussert mehr Abweichungen vom Wertesystem.

Dies macht sich auch bei anderen Aufgaben im Betrieb bezahlt. So werden auch mehr Ideen vorgeschlagen und Kooperationen gelingen erfolgreicher, da Konflikte früher sichtbar werden. Whistleblowing-Systeme sollten daher Teil einer jeden Unternehmenskultur sein.

Lamara von Albertini, Compliance-Expertin und Inhaberin von Albertini Compliance Services, Zürich.

