

Jutta Schmidt M. A.

Whistleblowing und faire Organisationskultur

Führungskräfte mit dem Anspruch, fair zu führen und sich fair zu verhalten, können leicht in einen Gewissenskonflikt geraten. Zu den allgemeinen Ziel- und Interessenkonflikten, die ohnehin ihre Entscheidungen erforderlich machen, kommt eine ethische oder moralische Komponente hinzu: Die Frage, ob etwas fair ist. Ein verletztes Fairnessgefühl spielt bei Whistleblowern oft eine entscheidende Rolle und bestimmt nicht selten deren Vorgehen.

EU-Richtlinie¹ zum Thema Whistleblowing

Das Ziel ist ehrgeizig, sinnvoll und notwendig: Ein gemeinsamer Rechtsrahmen und mehr Kohärenz innerhalb der EU, in der der Hinweisgeberschutz bisher eher fragmentiert vorhanden ist. Bis zum 17. Dezember 2021 sollen die Mitgliedstaaten geeignete Rechts- und Verwaltungsvorschriften in Kraft setzen, um dieser Richtlinie zur Durchsetzung zu verhelfen. Der Plan ist gut, Personen stärker als bisher vor Repressalien zu schützen, wenn sie von illegalen Praktiken und Rechtsmissbrauch in Organisationen Kenntnis erlangen und sie dadurch zu ermutigen, darüber Hinweise zu geben. Schließlich ist es von allgemein öffentlichem Interesse und je nach Themengebiet ggf. von erheblicher Tragweite, Missstände aufzuklären und Gefahren zu beseitigen. Es ist gut und vielleicht entscheidend, dass es einheitliche Verfahren gibt, die

Betroffenen Orientierung und Sicherheit darüber geben, wie das Prozedere eines Whistleblowing genau ablaufen soll oder kann, welche Meldewege und -kanäle es also gibt. Dadurch werden Transparenz und Verantwortlichkeit gestärkt – beides Grundvoraussetzungen für Fairness und faires Handeln.

Die Umsetzung dieser Richtlinie ist anspruchsvoll und arbeitsreich: Es wird in dieser Angelegenheit noch viel zu tun geben, nicht nur für Juristen. Es ist viel Aufklärungs- und Informationsarbeit zu leisten, gilt es doch, vom Großen bis ins Kleine und umgekehrt diesen Whistleblower-Schutz zu deklinieren.

Kommunikation und Vertrauen

Jede Organisation, in der Menschen arbeiten, birgt Licht- und Schattenseiten. Entscheidend ist, ob es gelingt, eine Organisationskultur zu etablieren, in welcher negative Aspekte zwischen-

menschlicher Zusammenarbeit gemeinsam konstruktiv gelöst und negative strukturelle Zusammenhänge produktiv überwunden werden können.

Es ist eine wesentliche Aufgabe des Managements einer Organisation zu definieren, welche Werte nach innen und nach außen gelten sollen und – was noch viel entscheidender ist – wie diese Werte im Arbeitsalltag persönlich (vor-)gelebt und in den Arbeitsprozessen umgesetzt werden sollen.

Sehr schnell kommen Führungskräfte dabei an ihre Grenzen: In einer komplexen, rasanten Veränderungen unterliegenden und digitalisierten Welt, in der auch der aufgeklärte, informierte Einzelne immer mehr lernt, sich selbst zu führen, scheint es anspruchsvoller zu werden, nachhaltig und langfristig Werte durchzusetzen. Schließlich sollen diese nicht nur als niedergeschriebene Bekenntnisse in den Hochglanzbroschüren bzw. auf der Webseite des Unternehmens ihr Dasein fristen. Wie aber kann Vertrauen und darauf basierende Kommunikation gedeihen, beides wichtige Schlüssel für Erfolg und Kooperation? Möglicherweise kann die Ausrichtung an der Idee, Fairness sowohl für sich persönlich als auch für das Unternehmen anzustreben, bei dieser Herausforderung – bis zu einem gewissen Grad – hilfreich sein.

Personale Fairness-Kompetenz

Zunächst einmal geht es darum, die persönliche Fairness-Kompetenz in jedem einzelnen Mitarbeiter, in jeder einzelnen Führungskraft zu stärken, das heißt, diese

Ein verletztes Fairnessgefühl spielt bei Whistleblowern oft eine entscheidende Rolle und bestimmt nicht selten deren Vorgehen.



¹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1937>
Richtlinie (EU) 2019/1937 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. Oktober 2019 zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden.

in die Lage zu versetzen und dazu zu befähigen, persönlich *integer* zu handeln: Sie sollte zum Beispiel eine Vorstellung davon haben, wie sie zu kommunizieren hat, wie Konflikte zu managen und zu lösen sind, wie sie mit eigenen Emotionen und denen der anderen umzugehen hat, sie muss sich organisieren und verhandeln sowie kooperieren und sich und andere führen können.²

All diesen Aspekten vorangestellt ist aber die Fähigkeit zur Selbstreflexion, also die Fähigkeit, über sich und diese Zusammenhänge (selbst-)kritisch nachdenken zu können. Hier geht es auch darum, die eigenen Möglichkeiten und Grenzen sowie die eigene Wirkung auf andere zu kennen, im Blick zu haben oder in Form eines Feedbacks zu erbitten.

Organisationale Fairness-Kompetenz

Auch eine Organisation kann sich Integrität erarbeiten, indem sie bestimmten Faktoren Anerkennung verleiht und dafür sorgt, dass diese Faktoren im Unternehmen wertschätzend umgesetzt werden: Dazu gehören zum Beispiel die Komponenten:

- Regeln und Spielraum,
- Teilhabe und Entschiedenheit,
- Fördern und Fordern,
- Strukturen und Prozesse,
- offene Kommunikation und Kooperation,
- Toleranz und Lernkultur,
- Wechselseitigkeit und Eigenart sowie
- Transparenz und Schutz.³

Faire Organisationskultur

Personale und organisationale Fairness-Kompetenz gibt es nicht als einen einmal erreichten Zustand, den man quasi festzurren und immer wieder abrufen kann, sondern es bedarf der beständigen Aufmerksamkeit und ggf. punktuellen Erneuerung, um einen guten Status quo zu erhalten.

Zukunfts- und Wertemanagement kann dann gelingen, wenn die beiden beschriebenen Fairness-Kompetenz-Bereiche ineinandergreifen und sich gegenseitig positiv beeinflussen. Wie ein Scharnier sind dabei folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Welche Prozesse und Strukturen sind in der Organisation vorhanden oder sollen implementiert werden?
- Welche Kooperationsbereiche gibt es?



© Thananchai – stock.adobe.com

Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist Grundlage für die Stärkung der persönlichen Fairness-Kompetenz.

- Wie wird Leadership gelebt?
- Wie wird mit Konflikten und Beschwerden innerhalb der Organisation umgegangen?
- Wie werden Stress und Angst bewältigt?
- Welche Strategien sollen greifen?
- Welche Regeln gibt es und wie sichern sie die Qualität?⁴

Verfahrensfairness für alle Beteiligten beim Whistleblowing

Die neue EU-Richtlinie zum Schutz von Hinweisgebern ist ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zur Behebung von Missständen gleich im doppelten Sinn: Zum einen, weil sie dem Einzelnen nicht nur hilft, auf spezifische Gefahren, die er sieht, geregelt hinzuweisen. Zum anderen, weil sie auch Rechtssicherheit schafft und die Probleme und Nachteile berücksichtigt, die sich für den Hinweisgeber bisher bei bzw. aus diesem Schritt heraus ergeben könnten.

Die EU-Richtlinie schafft Klarheit, weil sie:

- gemeinsame Mindeststandards für den Hinweisgeberschutz anstrebt und hinreichend begründet,
- Vorteile und Mehrwert des hohen Schutzniveaus umfassend herausarbeitet,
- den sachlichen und persönlichen Anwendungsbereich der Richtlinie genau definiert,
- die wesentlichen Begriffe genau bestimmt.

Außerdem gibt sie Orientierung, weil sie:

- die Voraussetzungen für den Schutz von Hinweisgebern benennt,
- das Verfahren von Meldungen über interne Meldekanäle bzw. externe Meldekanäle und Folgemaßnahmen beschreibt und zur Einrichtung interner und externer Meldekanäle verpflichtet,
- Hinweise gibt zur Gestaltung externer Meldekanäle,
- den Umgang mit der gemeldeten Information und Folgemaßnahmen beschreibt,
- die Offenlegung als dritten möglichen Weg einer Meldung darlegt,
- Vorschriften für interne und externe Meldungen macht, die zum Beispiel die Vertraulichkeit, die Verarbeitung personenbezogener Daten, die Dokumentation der Meldungen betreffen,
- Schutzmaßnahmen auflistet, die das Verbot von genau definierten Repressalien umfassen,
- beschreibt, wie Maßnahmen zum Schutz vor Repressalien und zum Schutz betroffener Personen ergriffen werden können,
- Sanktionen für natürliche oder juristische Personen vorsieht, die zum Beispiel Meldungen behindern, aber auch gegen Hinweisgeber, denen nach-

² Vgl. <https://www.fairness-stiftung.de/Fairness-Kompetenz-Personen.htm>.

³ Vgl. <https://www.fairness-stiftung.de/Fairness-Kompetenz-Organisation.htm>.

⁴ Vgl. <https://www.fairness-stiftung.de/Fairness-Management-Kultur.htm>.

gewiesen wird, dass sie wissentlich falsche Informationen gemeldet oder offengelegt haben.

Die EU-Richtlinie beinhaltet also die Chance, dass alle am Whistleblowing Beteiligten und Betroffenen größtmögliche Fairness widerfährt, sofern alle sich an die in dieser EU-Richtlinie aufgezeigten Regeln halten.

Misstände im Unternehmen – was tun?

Jede Führungskraft steht vor der Herausforderung, mit persönlicher Fairness-Kompetenz und strategischem Management so auf die eigene Organisation einzuwirken, dass kein System der Unfairness entsteht, in dem unfaire Attacken und illegale Praktiken gedeihen können. Es bedarf also fairer Werte, fairer Strukturen, fairer Haltungen und eines fairen Verhaltens, das jeden Tag vorbildlich auf andere Organisationsmitglieder wirkt.

Das bedeutet zum Beispiel jedoch nicht Perfektion, sondern dass Fehler gemacht werden dürfen und Lernprozesse erlaubt sind, gleichzeitig aber auch die Themen Angst und Stress nicht tabuisiert, sondern kanalisiert und bewältigt werden. Und zwar nicht beliebig und willkürlich, je nach Tageslaune, sondern transparent und geregelt. Eine positive Konsequenz wäre es dann, dass Fehler zugegeben werden können, statt vertuscht zu werden und alle Energie darangesetzt wird, an Verbesserungen zu arbeiten, den Fehler zu

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

Die Fairness-Stiftung (www.fairness-stiftung.de) wurde im Mai 2000 als gemeinnützige GmbH gegründet. Sie dient laut ihrer Satzung unter anderem folgenden Zielen:

- Fairness-Bewusstsein in Wirtschaft, Gesellschaft, Politik, Kultur, Sport und Medien anregen und entfalten
- Unfairness und damit verbundene Risiken identifizieren, sie bewältigen und ihnen vorbeugen helfen
- Menschen in Verantwortungsfunktionen beraten und begleiten
- Förderung von professioneller Fairness-Kompetenz durch Fort- und Weiterbildung
- an Fairness orientierte Persönlichkeiten und Profis miteinander vernetzen

Wem bietet die Fairness-Stiftung ihre Dienste an?

- Menschen, die sich beruflich unfairen Attacken ausgesetzt sehen
- Führungskräften, die faires Verhalten fördern wollen
- Organisationen und Unternehmen vor oder bei strukturellen Veränderungen
- Selbständigen und freiberuflich Tätigen in unfairem Wettbewerb
- Ehrenamtlichen in Konfliktsituationen
- An Moral und Ethik, Gerechtigkeit und Fairness Interessierten
- Menschen in einer Grenz- und Krisensituation
- Whistleblower, die unfair attackiert werden
- Persönlichkeiten, die sich anonym beraten lassen wollen
- Menschen, die ihre aktuelle berufliche Situation verbessern möchten
- Personen, die sich über Fairness Klarheit verschaffen wollen

beheben und auch negative Konsequenzen eines Fehlers wieder zu bereinigen. Dies sollte im ureigenen Interesse eines gesunden Unternehmens liegen, weil es dessen Produktqualität und Leistungsergebnisse steigert.

Was im Kleinen gilt, gilt auch für das ganz Große und umgekehrt: Auch bei Whistleblowing geht es darum, Fehler im System (Misstände, Gefahren, etc.) aufzudecken

und abzustellen. Besonders Personen, die an Schnittstellen arbeiten, könnten wichtige Hinweisgeber sein. Natürlich soll eine faire Organisationskultur dazu beitragen, dass erst gar keine Misstände entstehen und wenn doch – und das ist das Entscheidende – sie nicht langfristig etabliert werden und ansteckend wirken.

Aber es macht Sinn, in bestehende Organisationsstrukturen (Compliance, Beschwerdestellen, Sozialpartner etc.) die Anforderungen der neuen EU-Richtlinie zu implementieren bzw. sie zu ergänzen und – auch das ist wesentlich – alle Organisationsmitglieder in der richtigen Form zu informieren und zur gemeinsamen Umsetzung zu motivieren.

Es muss die Ernsthaftigkeit der Rechtslage überkommen, diese darf aber auch keine Angst verbreiten, so dass sich niemand mehr etwas traut. Es geht auch nicht um Denunziation. Insofern sind höchste Anforderungen und Ansprüche an die Unternehmenskommunikation und an die Kommunikation der Führungskräfte und Mitarbeiter miteinander gestellt.

Whistleblowing – auch ein psychologisches oder psychiatrisches Phänomen?

Es geht bei dieser Fragestellung keinesfalls um eine Stigmatisierung von Hin-

Faire Werte, faire Strukturen, faires Verhalten: wichtige Elemente in der Organisation eines Unternehmens.



weisgebern, ganz im Gegenteil. Es soll darauf aufmerksam gemacht werden, dass es eine nicht definierte Lücke in der Richtlinie gibt.

So gilt der Schutz von Hinweisgebern unter anderem dann, wenn „sie hinreichenden Grund zu der Annahme hatten, dass die gemeldeten Informationen über Verstöße zum Zeitpunkt der Meldung der Wahrheit entsprachen und dass diese Informationen in den Anwendungsbereich dieser Richtlinie fielen“ (vgl. Kapitel 1, Art. 6, Abs. 1 a).

Die Beratungserfahrung zeigt, dass es einen – wenn vielleicht auch eher kleineren, aber sehr hartnäckigen – Personenkreis gibt, der sich 100prozentig sicher ist, dieser Anforderung zu entsprechen – und trotzdem irrt.

Diese Personen glauben fest daran, die Wahrheit zu sagen, sie glauben auch fest daran, Beweise für ihre Behauptungen zu haben und sind nicht selten davon überzeugt, dass sie verfolgt und sabotiert werden und also Repressalien erleiden, weil sie dieses Wissen haben. Nicht selten haben sie den Gedanken, einem Rufmord ausgesetzt zu sein und erkundigen sich, was sie dagegen tun und wie sie sich schützen können. Und nicht selten haben sie bereits Anwälte konsultiert, gewechselt und dabei viel Geld gelassen.

Ein wichtiger Aspekt in diesen Fällen ist die Uneinsichtigkeit der Personen, die mit dem Krankheitsbild einer seelischen



© madrollly – stock.adobe.com

Fehlerbereinigung: In fairen Unternehmen sind Irrtümer erlaubt und Lernprozesse essenziell.

Erkrankung einhergeht. Es gehört zur Erkrankung, dass diese Personen nicht oder nur schwer erkennen können, dass sie erkrankt sind. Diese Menschen haben oft einen langen Leidensweg hinter sich und ruinieren mittel- bis langfristig ihre eigene Existenz und sich selbst. Auch hier spielen oft verletzte Fairnessgefühle eine Rolle, die jedoch andere Ursachen haben. Das Phänomen des Whistleblowing bekommt hier auf einer psychologischen bzw. psychiatrischen Ebene eine Frühwarnfunktion. Juristen sollten also hellhörig werden

und unvoreingenommen mitprüfen, ob auch oder ausschließlich eine seelische Erkrankung vorliegen könnte und mit entsprechenden Ärzten kooperieren. Sie können so vielleicht Leben retten (vgl. Erwägungsgrund Nr. 32 der Richtlinie).



Jutta Schmidt M.A.
Stellvertretende Direktorin der Fairness-Stiftung,
Frankfurt am Main
j.schmidt@
fairness-stiftung.de



100.000-fach bewährt.

Arbeitszeugnisse in Textbausteinen

Inhalte, Formulierung, Analyse, Recht

von Professor Dr. Arnulf Weuster und Dipl.-Betriebswirtin (FH) Brigitte Scheer

2019, 14. Auflage, 472 Seiten, € 23,80

ISBN 978-3-415-06474-4

Das Standardwerk stellt ein ausgereiftes System von über 3.000 Textbausteinen bereit. Mit ihrer Hilfe lassen sich die gewünschten wahren Aussagen und Wertungen für ein verständlich-wohlwollendes Zeugnis zusammenstellen. Die Textbausteine ermöglichen es, ein Zeugnis einwandfrei zu analysieren und so Fehlentscheidungen zu vermeiden.

»Nach unserer Auffassung ist ›Arbeitszeugnisse in Textbausteinen‹ ... für Laien wie Personalprofis der beste Arbeitszeugnis-Ratgeber; auch das Preis-Leistungs-Verhältnis ist im Vergleich zu konkurrierenden Publikationen das beste.«

Gunnar Szymaniak in seinem Fazit zur 13. Aufl. unter www.arbeitszeugnis-forum.de/literatur



Leseprobe unter

www.boorberg.de/9783415064744

BOORBERG

RICHARD BOORBERG VERLAG
FAX 0711/7385-100 · 089/4361564 TEL 0711/7385-343 · 089/436000-20
BESTELLUNG@BOORBERG.DE WWW.BOORBERG.DE