



# WHISTLEBLOWING NEU DEFINIERT

AUSLEGUNG DER EU-RICHTLINIE ZUM SCHUTZ VON HINWEISGEBERN

Fachkundige Beratung durch:



**Giles Newman**

Managing Director, EMEA  
NAVEX Global

—

**[GNewman@navexglobal.com](mailto:GNewman@navexglobal.com)**



**Jamie Lombard**

Marketing Manager, EMEA  
NAVEX Global

—

**[JLombard@navexglobal.com](mailto:JLombard@navexglobal.com)**

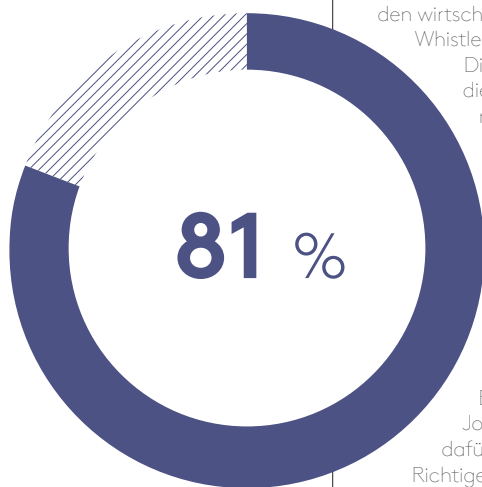
# EINE NEUE RICHTUNG: VERSTÄNDNIS DES WERTES VON WHISTLEBLOWING

Maßnahmen der Europäischen Union zum Schutz von Personen, die Fehlverhalten von Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen aufdecken, signalisieren eine neue Richtung für ethische Geschäftspraktiken

**Giles Newman**  
Managing Director, EMEA  
NAVEX Global

**29 %**  
der Europäer sind  
der Meinung,  
dass kein Schutz  
für Hinweisgeber  
besteht

Eurobarometer Spezial  
über Korruption, EU, 2017



der Europäer meldeten  
Korruption, die sie erlebt  
oder beobachtet hatten,  
nicht

Eurobarometer Spezial  
über Korruption, EU, 2017

Die Richtlinie der Europäischen Union zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen die Gesetze der EU melden (bzw. „Richtlinie zum Schutz von Hinweisgebern“) entstand in Antwort auf verschiedene Skandale der vergangenen Jahre. So unterschiedliche Fälle wie die LuxLeaks, die Panama Papers und Cambridge Analytica hatten jeweils zwei Dinge gemeinsam: Zum einen wären sie ohne die Entschlossenheit einzelner Personen, die Hinweise gaben, niemals ans Licht gekommen, zum anderen verletzten sie die Interessen der europäischen Wähler und Steuerzahler.

Das Ausmaß dieser Skandale verbunden mit der Entscheidung Luxemburgs, die am LuxLeaks-Fall Beteiligten strafrechtlich zu verfolgen sowie immer mehr Beweise, die den moralischen und finanziellen Wert des Schutzes und der Unterstützung von Whistleblowern verdeutlichten, zwangen die Europäische Kommission und den Europarat zum Handeln. Der von der EU 2017 verfasste Bericht *Estimating the Economic Benefits of Whistleblower Protection in Public Procurement* kam zu dem Schluss, dass die Ergebnisse „klar den wirtschaftlichen Nutzen des Schutzes von Whistleblowern belegen.“

Die EU hielt Wort und verabschiedete die neue Richtlinie, die weitaus mehr potenziellen Hinweisgebern Schutz gewährt als die geltenden Rechtsvorschriften in den einzelnen EU-Mitgliedsstaaten. Neben Arbeitnehmern werden auch Selbstständige, Praktikanten, ehemalige Mitarbeiter und Aktionäre vor Repressalien geschützt. Nach der Genehmigung der Richtlinie durch den Ministerrat der EU am 7. Oktober 2019 sagte EU-Kommissarin für Justiz Věra Jourová: „Hinweisgeber dürfen nicht dafür bestraft werden, dass sie das Richtige tun. Unsere neuen, europaweiten Vorschriften garantieren, dass sie auf sichere Weise Meldung erstatten können ... Ich fordere alle Mitgliedstaaten auf, die neuen Vorschriften ohne Aufschub umzusetzen.“

Dabei wurde der Hinweisgeberschutz auf weitere Anwendungsbereiche ausgeweitet – neben Straftaten und Vergehen wie korrupte Praktiken

**Hinweisgeber dürfen nicht dafür bestraft werden, dass sie das Richtige tun**

und Geldwäsche sind jetzt auch Bereiche enthalten, die die Freiheit des Einzelnen bedrohen, personenbezogene Daten missbrauchen sowie Aktivitäten, die schwere Umweltschäden verursachen und eine Bedrohung der öffentlichen Gesundheit darstellen.

Die Richtlinie wird bis spätestens 2021 von den EU-Mitgliedsstaaten in nationales Recht umgesetzt. Die wichtigste Bestimmung verlangt von privaten Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen mit mehr als 50 Beschäftigten, formelle Meldekanäle für Mitarbeiter und andere einzurichten, um ihre Bedenken zu äußern, und fordert von den Arbeitgeber, innerhalb von drei Monaten Feedback zu geben und zu den Aussagen eines Berichterstatters Stellung zu nehmen. Obwohl die Umsetzung derartiger Anforderungen anspruchsvoll klingt, haben Studien der George Washington University von 2018 gezeigt, dass Unternehmen mit effektiven internen Berichtsverfahren auch eine bessere Unternehmensleistung verzeichnen: ein Gewinn für das Unternehmen und seine Mitarbeiter.

Einige EU-Mitgliedsstaaten äußerten Bedenken über den Umfang und die Reichweite der neuen Richtlinie und versuchten, Angaben zu Steuerhinterziehung und Steuerumgehung aus der Gesetzgebung auszuschließen. Am Ende waren sie damit nicht erfolgreich und der Anwendungsbereich ist bewusst breit.

Die Richtlinie ist ein Schritt in die richtige Richtung und unterstreicht einmal mehr den gesellschaftlichen Wert des Whistleblowing. Durch die Unterstützung und den Schutz derjenigen, die wahrgenommenes Fehlverhalten melden, ebnet die EU den Weg für einzelne Länder und Organisationen, das Whistleblowing neu zu bewerten oder zumindest in einem neuen, positiven Licht zu betrachten. ♦

# REAKTION AUF DIE RICHTLINIE: SECHS WICHTIGE MASSNAHMEN, DIE SIE JETZT EINLEITEN MÜSSEN

## Ein Überblick über bestehende europäische Rechtsvorschriften

Nur 10 EU-Mitgliedsstaaten – Kroatien, Frankreich, Ungarn, Irland, Italien, Litauen, Malta, die Niederlande, die Slowakei und Schweden (sowie das scheidende Mitglied Großbritannien) – bieten derzeit umfassenden Rechtsschutz für Hinweisgeber. Acht, darunter Portugal, Deutschland, Österreich, Polen und Lettland, bieten keinen. Der Rest bietet nur teilweisen Schutz, wobei Hinweisgeber des privaten Sektors häufig keinen Rechtsschutz erhalten.

Die bestehenden Rechtsvorschriften existieren erst seit 1998 oder später und haben sich weitgehend als unzureichend erwiesen. Großbritannien schien mit dem Public Interest Disclosure Act von 1998 einen entscheidenden Schritt voraus zu sein, aber jüngste Ereignisse – darunter der Skandal um Todesfälle im Gosport-Krankenhaus über 30 Jahre hinweg – brachten erhebliche Mängel zutage.

In den Niederlanden wurde 2016 das Haus für Whistleblower-Gesetz verabschiedet, das eindeutige Kanäle und Prozesse für Hinweisgeber festlegte. In einer Veröffentlichung des Kongresses für lokale und regionale Behörden von 2019 stand jedoch, dass das Haus „weitestgehend untätig geblieben sei und ... den Schutz, den es anbieten sollte, nicht garantiert habe.“

Demgegenüber stärkte Frankreich seine eigene beschränkte Gesetzgebung zum Schutz von Hinweisgebern 2016 mit „Sapin II“, das von Arbeitgebern die Einführung von Systemen und Prozessen zur Berichterstattung verlangte. Ein Jahr später stießen italienische Gesetzgeber bei der Einführung von Rechtsvorschriften für Hinweisgeber des privaten Sektors auf kulturellen Widerstand, und politische Anfeindungen haben dazu geführt, dass Versuche zur Einführung unabhängiger nationaler Vorschriften in Bulgarien, Dänemark und Deutschland ebenfalls fehlschlagen. Die Richtlinie will diese Missstände korrigieren, indem sie die EU-weite Standardisierung des Whistleblower-Schutzes fordert.

Organisationen und öffentliche Behörden, die von der Richtlinie betroffen sind, müssen eine Reihe von Maßnahmen ergreifen, um die neue Richtlinie umzusetzen

**Nick Martindale**  
Journalist und Redakteur

Das von der Europäischen Union 2017 durchgeführte Eurobarometer Spezial über Korruption fand, dass nur 18 Prozent der Europäer am Arbeitsplatz beobachtete Korruption meldeten, während fast ein Drittel (29 Prozent) glaubte, dass es keinen Schutz für diejenigen gebe, die Fehlverhalten aufdeckten.

Die EU-Richtlinie zum Schutz von Hinweisgebern soll das ändern. Nach der formalen Verabschiedung der Richtlinie im Oktober 2019 haben die EU-Mitgliedstaaten nun zwei Jahre Zeit, um sie in nationales Recht umzusetzen. Organisationen mit mehr als 250 Mitarbeitern müssen diese Rechtsvorschrift ab 2021 befolgen und Organisationen ab 50 bis 249 Mitarbeitern haben bis Ende 2023 Zeit. Vor Ablauf der Fristen müssen betroffene öffentliche und private Organisationen die folgenden sechs wichtigen Maßnahmen realisieren:

### Effektive Meldekanäle und -prozesse einrichten

Im Mittelpunkt der Richtlinie steht die Verpflichtung, effektive und effiziente Meldekanäle in Organisationen des privaten und öffentlichen Sektors mit mehr als 50 Mitarbeitern oder in Gemeinden mit mehr als 10.000 Einwohnern zu schaffen.

Die Entscheidung, ob anonyme Meldungen akzeptiert und weiterverfolgt werden, bleibt jedem Mitgliedsstaat überlassen, aber die bereitgestellten Kanäle sollen gewährleisten, dass eine Person entweder schriftlich (über eine Online-Meldeplattform, per E-Mail oder Brief) oder mündlich (über eine Telefon-Hotline, ein Sprachnachrichtensystem oder persönlich) Meldung erstatten kann.

Vorgesetzte, Personal- und Rechts-/Compliance-Abteilungen müssen darin geschult werden, wie Meldungen in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Neuregelungen gehandhabt werden, und in der Lage sein, über die Bedenken der Mitarbeiter zu sprechen. Dazu gehört zu verstehen, wie darauf reagiert, wer informiert und wie Vertraulichkeit gewahrt wird.



## Die Hierarchie der Meldekanäle kommunizieren und Mitarbeiter schulen

2 Die Richtlinie führt ein dreistufiges Meldesystem ein. Organisationen sind verpflichtet, klare, leicht zugängliche und transparente Informationen über Meldekanäle zur Verfügung zu stellen, um Meldungen zu erleichtern, nicht zu verhindern.

Zunächst wird den Mitarbeitern empfohlen, interne Kanäle zu nutzen, um Bedenken zu äußern, die vertraulich behandelt und innerhalb von drei Monaten beantwortet werden müssen.

Die zweite Stufe ermöglicht Mitarbeitern, Bedenken an externe, „kompetente Behörden“ auf EU- oder Mitgliedstaatsebene zu melden. Diese Fälle müssen innerhalb von drei Monaten bearbeitet werden (oder in begründeten Fällen innerhalb von sechs Monaten).

Die dritte Stufe ermöglicht Hinweisgebern, Missstände über die Medien oder auf andere Weise öffentlich zu machen. Solche Fälle betreffen unter Umständen eine unmittelbare Gefahr für das öffentliche Interesse, das Risiko von Repressalien oder das Unvermögen, mit den Bedenken intern innerhalb des erforderlichen Zeitrahmens umzugehen.

## Verstehen, wer geschützt wird

3 Die Richtlinie schützt unterschiedliche Personen – letztendlich alle, die im öffentlichen oder privaten Sektor arbeiten und Informationen über Verstöße im beruflichen Kontext erlangen könnten. Geschützt werden deswegen (unter anderem): Angestellte, Beamte, Selbstständige, Freiwillige, Praktikanten, nicht geschäftsführende Mitglieder und Gesellschafter.

Schutz wird auch denjenigen zuteil, deren Arbeitsverhältnis erst noch beginnt, beispielsweise durch vorvertragliche Verhandlungen, oder wenn es beendet wurde.

Dritte oder Vermittler, die denjenigen helfen, die Meldung zu erstatten, zum Beispiel Kollegen oder Angehörige, die durch eine Offenlegung betroffen sein könnten, werden ebenfalls geschützt.



## Den breiten Anwendungsbereich beachten

4 Die Richtlinie gilt für Bereiche wie öffentliche Auftragsvergabe, Finanzdienstleistungen, Verhütung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung, Produktsicherheit, öffentliche Gesundheit sowie Schutz der Privatsphäre und personenbezogener Daten – letztendlich alle Verstöße oder potentiellen Verstöße gegen EU-Recht, die infrage kommen.

## Erforderliche Unterstützung und Schutzmaßnahmen einrichten

5 Die Richtlinie verlangt von Organisationen, die zusätzlichen Schutzmaßnahmen umzusetzen und zu kommunizieren. Diese gewährleisten Schutz vor Repressalien wie Kündigung, Suspendierung, Herabstufung, Einschüchterung oder vor anderen Strafen wie Verweigerung von Schulungen oder schlechte Beurteilungen.

Schutzmaßnahmen gewährleisten auch, dass die Identität des Hinweisgebers (ohne dessen Einwilligung) nur gegenüber befugten Mitarbeitern offengelegt wird, die qualifiziert sind, Berichte zu erhalten oder weiterzuverfolgen.

In Fällen, die sich darauf beziehen, dass ein Hinweisgeber Nachteile erlitten hat, geht die Richtlinie davon aus, dass die Nachteile eine Vergeltungsmaßnahme für den Bericht waren. Das heißt, dass die Beweispflicht in derartigen Fällen bei den Organisationen liegt und nicht bei den Hinweisgebern selbst.



## Prozesse einrichten, um Rückmeldepflichten zu erfüllen

6 Organisationen müssen effektive Management- und Rückmeldeprozesse einrichten, um innerhalb von drei Monaten, oder in besonderen Fällen sechs Monaten, auf Meldungen zu reagieren und diese weiterzuverfolgen.

Diese Richtlinien und Prozesse müssen von den Organisationen klar beschrieben werden, damit potenzielle Hinweisgeber wissen, wie ihre Meldung gehandhabt wird, einschließlich Informationen dazu, wie die Untersuchung abläuft, von wem sie durchgeführt wird und wer entscheidet, ob Fehlverhalten vorliegt.

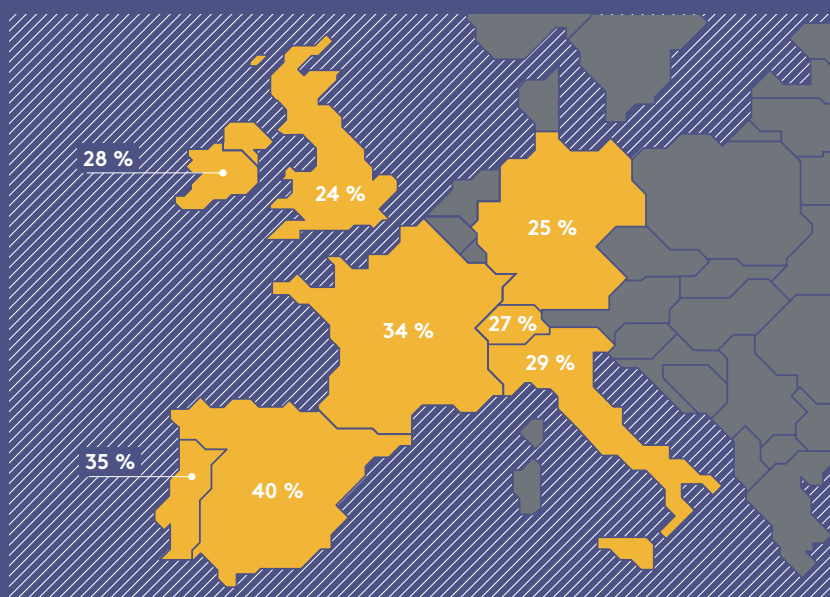
Ebenso müssen Organisationen Informationen bereitstellen, was mit einer Person geschieht, die gegen die Vorschriften verstoßen hat, und wie man über die neusten Entwicklungen informiert wird. ♦

# AKTUELLER STAND IN DEN EU-LÄNDERN

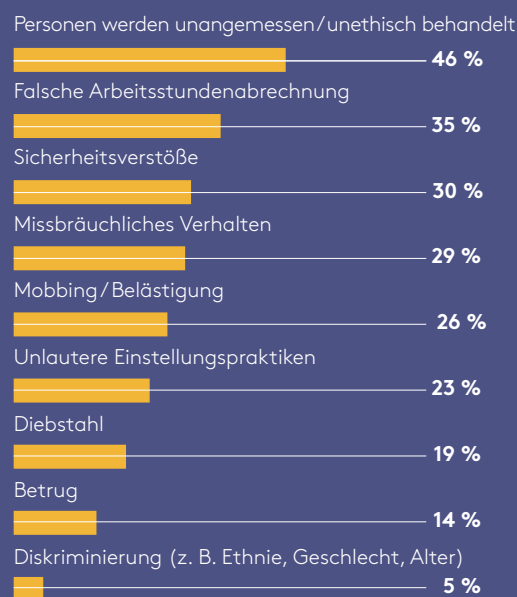
Aktuell verfügen nur 10 EU-Mitgliedsstaaten über umfassende Whistleblower-Gesetze. Im Rahmen der Ratifizierung und Einführung der neuen EU-Richtlinie zum Schutz von Hinweisgebern betrachten wir die Auffassungen und Einstellungen der europäischen Arbeitnehmer zum Whistleblowing am Arbeitsplatz.

Durchschnittlich waren 30 % der Europäer in den vorangegangenen 12 Monaten Verhaltensweisen am Arbeitsplatz aufgefallen, die gegen das Gesetz oder die ethischen Standards ihrer Organisation verstießen

Die Arten von Fehlverhalten, die die Europäer am Arbeitsplatz wahrgenommen haben



Europaweite Umfrage „Ethics at Work 2018“ des IBE



Europaweite Umfrage „Ethics at Work 2018“ des IBE

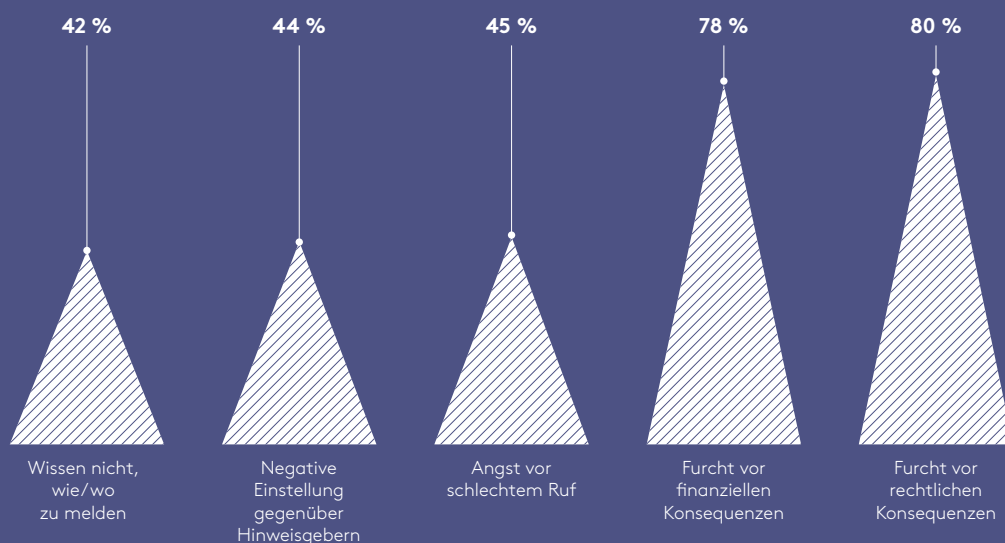


**85 %**

der Europäer sind der Meinung, dass Arbeitnehmer selten oder sehr selten Sachverhalte melden, die eine Bedrohung oder Gefährdung des öffentlichen Interesses darstellen

Offene, öffentliche Konsultation zum Schutz von Hinweisgebern, Europäische Kommission, 2017

## Warum Europäer Fehlverhalten nicht melden

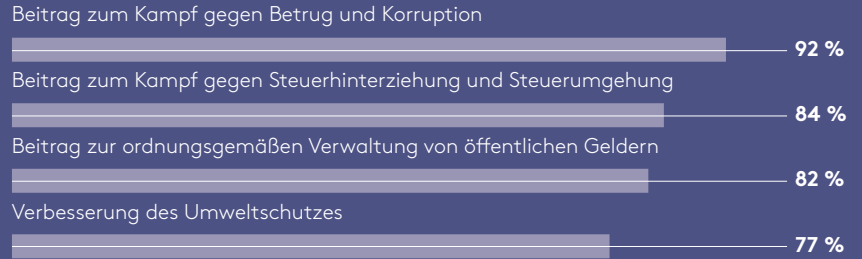


Offene, öffentliche Konsultation zum Schutz von Hinweisgebern, Europäische Kommission, 2017

Obwohl nahezu ein Drittel der Beschäftigten in der EU Zeuge von Fehlverhalten am Arbeitsplatz war, haben es nur wenige aus Angst vor möglichen Konsequenzen gemeldet. Deswegen unterstützt die Mehrheit der Europäer den Schutz von Hinweisgebern.



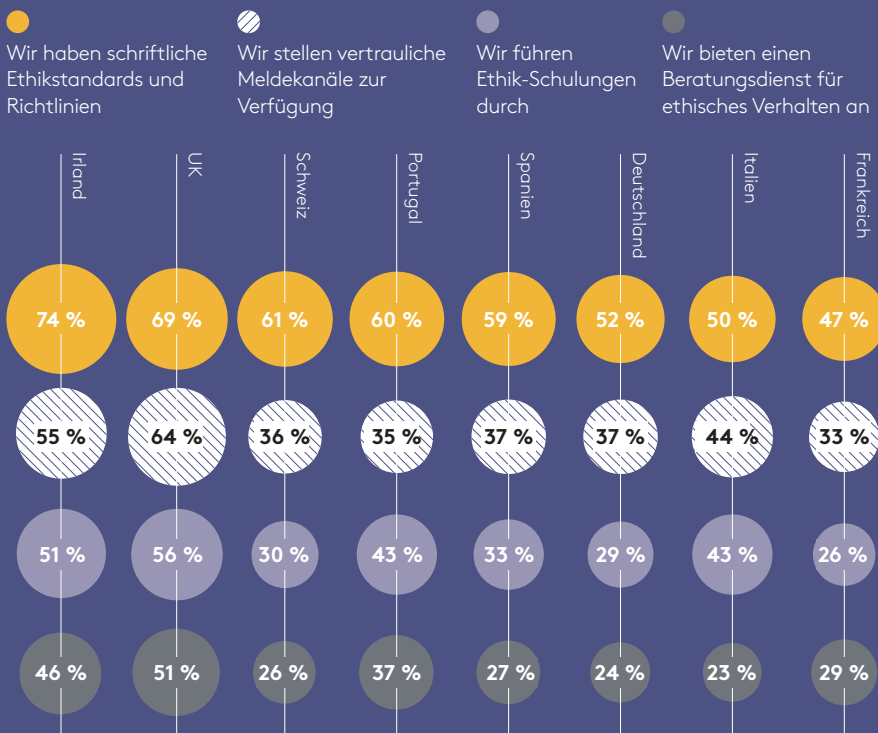
### Wahrgenommene Vorteile des verstärkten Schutzes von Hinweisgebern



Offene, öffentliche Konsultation zum Schutz von Hinweisgebern, Europäische Kommission, 2017

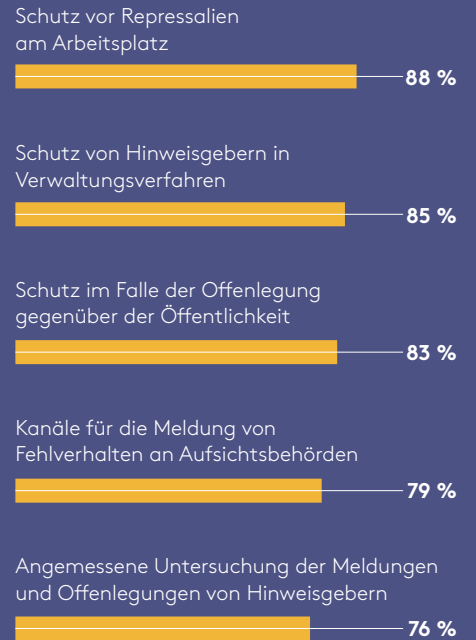
Die Europäer scheinen eine klare Vorstellung von einem effektiven Whistleblowing-Programm zu haben, allerdings gibt es geografische Unterschiede, inwieweit sie Meldekanäle und Unterstützung für Whistleblower kennen bzw. diese existieren.

### Kenntnis der Mitarbeiter über das Ethikprogramm ihrer Organisation



Europaweite Umfrage „Ethics at Work 2018“ des IBE

### Die 5 wichtigsten Aspekte effektiver Whistleblowing-Programme



Offene, öffentliche Konsultation zum Schutz von Hinweisgebern, Europäische Kommission, 2017

Die Zunahme der prominenten Whistleblowing-Fälle signalisierte, dass der richtige Zeitpunkt für die EU gekommen war, Hinweisgeber zu schützen und zu stärken – eine Initiative, die von den Arbeitnehmern und Bürgern in allen Mitgliedsstaaten auf jeden Fall begrüßt wird.

# GLEICHE RAHMEN- BEDINGUNGEN SCHAFFEN

Welche Auswirkungen wird die EU-Richtlinie zum Schutz von Hinweisgebern haben und deuten sich damit weitere globale Rechtsvorschriften und Schutzmaßnahmen an?

**Joe McGrath**  
Journalist und Redakteur

**73**Tage

ist die durchschnittliche Bearbeitungszeit eines Whistleblower-Berichts in Organisationen mit europäischem Hauptsitz

Regionaler Benchmark-Bericht zur Whistleblowing-Hotline, NAVEX Global, 2019

Noch bis 2014 gab es wenig bzw. gar keinen politischen Willen für eine europaweite Whistleblowing-Richtlinie. Eine Reihe hochkarätiger Skandale in den darauffolgenden Jahren verdeutlichte die Grenzen der geltenden Rechtsvorschriften bei der Unterstützung derjenigen, die ethische oder rechtliche Verstöße melden.

Es wurden immer wieder Fälle von unsachgemäß durchgeführten Untersuchungen, Vertuschung, schlechten Verfahren und Repressalien bekannt.

Mehr Medienberichte sowie ein wachsendes Bewusstsein der Öffentlichkeit für Unternehmensskandale und negative Trends bei Whistleblower-Fällen haben dazu geführt, dass ein verbesserter Schutz zur Notwendigkeit wurde.

Wim Vandekerckhove, Dozent für Geschäftsethik an der University of Greenwich, sagt, dass es „die Fälle sind, wo das externe Whistleblowing fehlgeschlagen ist“, die Anlass zum Handeln gaben.

Wie sollten Organisationen die EU-Richtlinie zum Schutz von Hinweisgebern im Rahmen ihres Compliance-Programms interpretieren und was könnte uns das über die Richtung zukünftiger globaler Rechtsvorschriften in diesem Bereich mitteilen?

## Schutz des Einzelnen

Während einer Sitzung der virtuellen Ethik- und Compliance-Konferenz 2019, die NAVEX Global veranstaltete, wurden die Diskussionsteilnehmer gebeten, die Reaktion der Aufsichtsbehörden auf Whistleblower zu betrachten und wie sie infolgedessen ihre Gesetze abfassen.

Der allgemeine Konsens der verschiedenen regulatorischen und gesetzlichen Änderungen ist, dass Organisationen nicht „in der Lage waren, die Angst vor Repressalien effektiv zu lösen oder effektive Überwachungsmechanismen

einzurichten“, so Carrie Penman, Chief Risk and Compliance Officer bei NAVEX Global.

„Vieles, was passiert, dient der Kodierung von Problemen in Bezug auf Repressalien“, sagt sie. „Ich glaube auch, dass viel Gutes in der Kodierung dessen steckt, was bis heute als beste Vorgehensweise in vielen Organisationen galt, die in die Entwicklung guter Berichtssysteme vertrauen.“

Durch ihr Hauptziel, nämlich die Standardisierung des Schutzes von Hinweisgebern, will die neue Richtlinie „ein gemeinsames Verständnis für angemessene Meldekanäle schaffen und für wen sie gelten“, erläutert Marc-Oliver Lamaro, Vice President of Global Compliance bei McKesson, der an derselben Podiumsdiskussion wie Frau Penman teilnahm.

Herr Lamaro fährt fort: „Die EU-Richtlinie ist sehr weitreichend, denn sie gilt für alle Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten, sodass sehr viele Organisationen betroffen sind.“

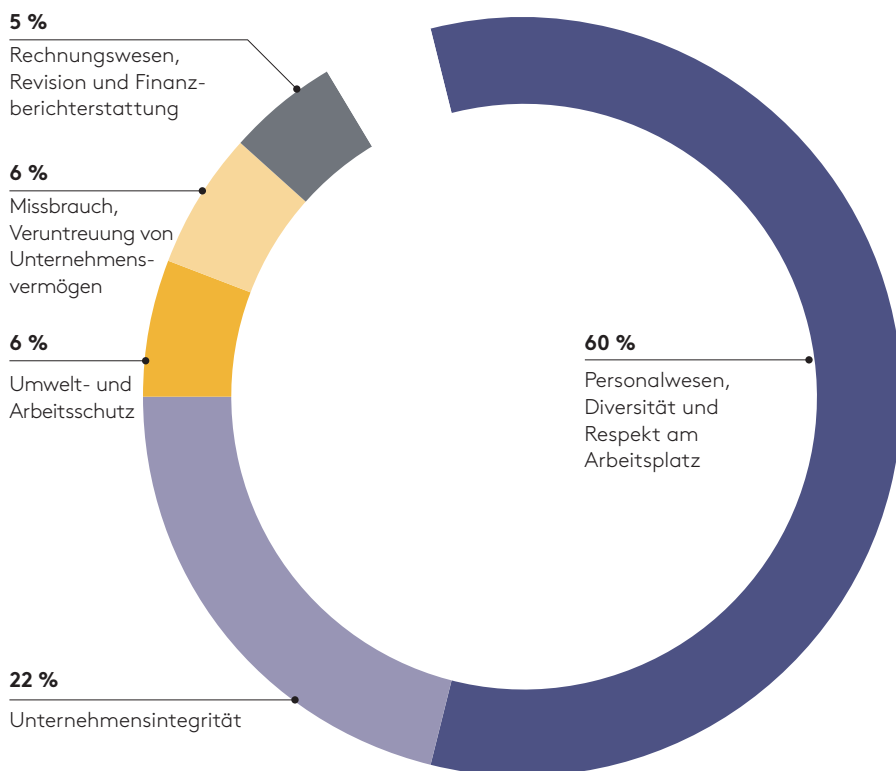
Doch trotz dieses Versuchs, gleiche Rahmenbedingungen zu schaffen, glaubt Ed Mills, Head of Employment Law bei Travers Smith, dass die Anforderungen der Richtlinie für Arbeitgeber „ziemlich beschwerlich“ seien und fügt hinzu, dass es die Sache sogar für Organisationen in Ländern mit stärker entwickelten Rechtsvorschriften komplizieren könne.

## Ein ideales Umfeld schaffen

In gewissem Sinne sei die Richtlinie ein Versuch, ein „ideales Umfeld“ zu schaffen, so Dr. Vandekerckhove, der sich davon leiten ließe, „was in der Vergangenheit falsch gemacht wurde.“ Dieses neue Umfeld werde dazu beitragen, gleiche Rahmenbedingungen zu schaffen, sagt Frau Penman: „Auf dem Gebiet der Ethik und Compliance sollten wir keine Konkurrenten sein, sondern kooperieren.“

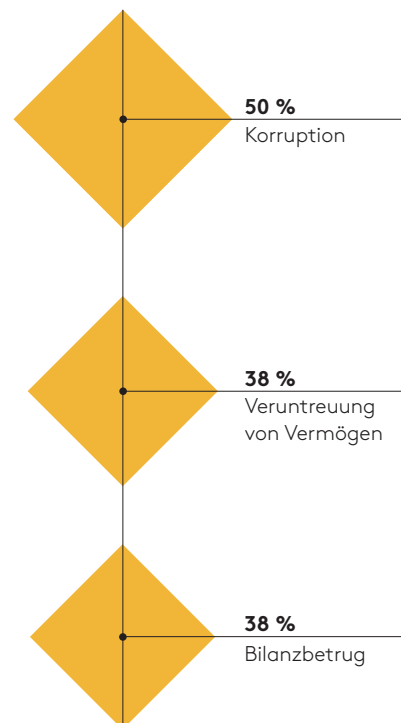


## Die häufigsten Arten von Whistleblowing-Berichten in Organisationen mit Hauptsitz in Europa



Regionaler Benchmark-Bericht zur Whistleblowing-Hotline, NAVEX Global, 2019  
(Hinweis: Zahlen basieren auf Durchschnittswerten, ergeben in Summe also nicht immer 100 %)

## Anteil der Fälle, die durch den Tipp eines Mitarbeiters aufgedeckt wurden



Report to the Nations, ACFE 2018

## Vieles, was passiert, dient der Kodierung von Problemen in Bezug auf Repressalien

Selbst ein ideales neues Umfeld stellt einige Organisationen vor Herausforderungen. Da die neuen Regeln für so viele Unternehmen gelten, wird das Auswirkungen haben, insbesondere in Organisationen, die noch kein umfassendes, unternehmensweites Whistleblowing-System eingerichtet haben.

Laut Frau Penman bestehe eine der größten Herausforderungen für Organisationen darin, „wie sie die Prozesse und verfügbaren Meldekanäle derartig vielen Mitarbeitern kommunizieren können.“

Herr Lamaro weist darauf hin, dass globale Organisationen der EU-Richtlinie in vielen Fällen voraus seien, was bewährte Praktiken betrifft, die allerdings nicht einheitlich seien. Die neue Richtlinie zielt darauf ab, diese Einheitlichkeit zu erreichen und gleiche Rahmenbedingungen zu schaffen; das ist tatsächlich eines ihrer Hauptziele.

### Mindeststandard

Beim Blick in die Zukunft und auf die möglichen Auswirkungen der Richtlinie auf Berichtersteller muss man bedenken, dass die EU das Rad nicht neu erfinden will. Whistleblowing ist kein neues Konzept. Deshalb ist es verständlich, dass viele vorsichtig optimistisch sind, dass die neuen Gesetze einen Schritt in die richtige Richtung darstellen.

Dr. Vandekerckhove sagt, dass die Richtlinie das Minimum festlege und weist darauf hin, dass kulturelle Unterschiede in Bezug auf Whistleblowing

in Europa existierten und dass sich das bei der Umsetzung der Vorschrift in den Mitgliedsstaaten zeigen werde.

„Ich glaube, die Länder unterscheiden sich hinsichtlich der Regierungsbehörden bzw. Aufsichtsbehörden, die damit beauftragt werden, Meldungen entgegenzunehmen und Berichte zu handhaben“, sagt er. „Werden sich die Länder für das irische Modell entscheiden? Oder werden sie ein zentralisiertes Modell wie in den Niederlanden und Frankreich wählen?“

Obwohl sich das Umsetzungsmodell in den einzelnen Ländern unterscheidet, beobachtet Herr Lamaro, dass letztendlich alle neuen Vorschriften in diesem Bereich, ob es sich um die EU-Vorschrift oder Änderungen des Corporations Act in Australien handele, in die gleiche Richtung gingen.

„Sie sind alle sehr normativ und verbindlich, was den Schutz von Whistleblowern betrifft“, sagt er. „Die EU-Richtlinie schreibt natürlich explizit vor, dass Systeme so aufgebaut sein müssen, dass alle Informationen, zumindest aus technischer Sicht, auf sichere Weise übermittelt werden, sodass die Vertraulichkeit für den Berichtersteller vollständig gewährleistet ist.“

Betroffene Organisationen, die noch kein Programm gestartet haben, müssen unverzüglich damit beginnen, denn die Umsetzungsfrist der Richtlinie ist für alle Mitgliedsstaaten 2021, und viele Organisationen haben noch keine konforme Lösung eingeführt. ♦

# ÜBERWINDUNG VON SCHWIERIGKEITEN BEI DER UMSETZUNG DER EU-WHISTLEBLOWING-GESETZE

Potenzielle Schwierigkeiten könnten Organisationen daran hindern, die neuen Whistleblowing-Gesetze zu erfüllen, derartige Hindernisse können aber aus dem Weg geräumt werden

**Jamie Lombard**  
Marketing Manager, EMEA  
NAVEX Global

Spätestens bis 2023 muss jede Organisation mit mehr als 50 Beschäftigten geeignete Meldekanäle, Schutzmaßnahmen und Interaktionsstufen für potenzielle Whistleblower umgesetzt haben. In der Zwischenzeit müssen Organisationen, die noch keine soliden Programme eingerichtet haben, mit dem Umsetzungsprozess beginnen, während jene mit etablierten Programmen diese neu bewerten müssen, um sicherzustellen, dass sie die Standards der EU-Whistleblower-Richtlinie erfüllen.

Diese Umsetzungs- und Bewertungsprozesse beinhalten die Identifizierung der richtigen Meldekanäle, Kommunikation und Aufklärung der Mitarbeiter über beste Praktiken, Förderung einer Meldekultur und Hervorhebung des Nutzens dieser Änderungen für das Unternehmen – über regulatorische Anforderungen hinaus – gegenüber Interessenvertretern.

## Wahl der richtigen Kanäle

Ein Schwerpunkt der Richtlinie ist die Einführung effektiver Meldekanäle. Womit sollen Sie bei so vielen Optionen beginnen?

„Wir konnten die effektivsten Meldekanäle durch Mitarbeiterumfragen und Feedback aus Compliance-Schulungen identifizieren“, sagt Parma Pillay, Director of Enterprise Risk bei Kingfisher, und fügt hinzu, dass die Orientierung an Branchenwettbewerbern ebenfalls nützlich sein könne, insbesondere in Bezug auf einzelne Sektoren.

Der erste Kanal, den viele Organisationen einführen, ist eine Telefon-Hotline, die Joyce

Jones, Business Conduct Programmes Manager bei BAE Systems, als „gute Grundlage“ beschreibt.

Seit kurzem ist allerdings die Popularität von Online-Meldekanälen infolge ihrer Geschwindigkeit, Zweckmäßigkeit und relativen Diskretion gestiegen. NAVEX Globals *Regionaler Benchmark-Bericht zur Whistleblowing-Hotline 2019* spiegelt diesen Trend wider, denn 38 Prozent der Berichte von Unternehmen mit Hauptsitz in Europa werden mittlerweile online eingereicht.

Digitale Kanäle sind ebenfalls eine effektive Möglichkeit, um anonym Meldung zu erstatten, und bieten zusätzlichen Schutz vor Repressalien – ein wichtiger Grundsatz der neuen Richtlinie.

„Im Laufe der Jahre haben wir alternative Speak-Up-Meldekanäle eingerichtet, wie die anonyme Berichterstattung online“, sagt Frau Jones. „Um einen wahrhaft anonymen Service bereitzustellen, mussten wir dafür sorgen, dass es keine Möglichkeit gab, die IP-Adresse zurückzuverfolgen, um den Absender des Online-Berichts zu ermitteln.“

## Kommunikationskultur

Die Einrichtung von Kanälen ist sehr wichtig, eine ganz andere Herausforderung ist die Akzeptanz durch die Mitarbeiter.

„Die Entwicklung einer Kultur, in der die Mitarbeiter keine Angst haben, Meldung zu erstatten, stellt die signifikanteste Herausforderung dar“, sagt Justin Thornton, Director of Internal Audit and Risk bei Aston Martin Lagonda. „Wir haben eine positive Kultur und es

# 0,46

**Whistleblowing-Berichte pro 100 Beschäftigte gehen jährlich durchschnittlich bei Organisationen mit Hauptsitz in Europa ein**

Regionaler Benchmark-Bericht zur Whistleblowing-Hotline, NAVEX Global, 2019

ist trotzdem schwierig, die Mitarbeiter dazu zu bringen, sich zu melden.“

Im Mittelpunkt einer gesunden Speak-Up-Kultur steht die effektive Kommunikation. „Man muss die Mitarbeiter auf den Service aufmerksam machen“, sagt Frau Jones und fügt hinzu: „Das kann mittels einer Website, einer Poster-Kampagne oder anderer einmaliger Mittel geschehen.“

Aston Martin sei noch einen Schritt weitergegangen, sagt Herr Thornton, indem „Pflichtschulungen eingeführt wurden, damit alle unsere Unternehmensrichtlinie zu Whistleblowing, Antibestechung und Antikorruption lesen können.“

Bei Kingfisher, so Frau Pillay, hätten interne Schulungen den zusätzlichen Vorteil, „das Vertrauen zu stärken, dass die Fälle untersucht werden.“

### Die Untersuchung und die Reaktion auf Berichte

Organisationen müssen die potenziellen Kosten für Personal, Verwaltung und Kontrolle im Zusammenhang mit der Berichterstattung bedenken.

## Die Entwicklung einer Kultur, damit niemand Angst hat, Meldung zu erstatten, stellt die größte Herausforderung dar

Gleichermaßen werden die Bearbeitungsfristen und Untersuchungsmethoden mit der neuen Gesetzgebung genau unter die Lupe genommen. Selbst Organisationen mit gut etablierten Programmen haben damit ihre Probleme, sodass sie ihren eigenen Ansatz verfolgen.

Herr Thornton sagt, die Untersuchungen seiner Organisation würden zur Wahrung der Anonymität und zur Erfüllung der Rückmeldepflichten von Aston Martin von unabhängiger Stelle geleitet. Diejenigen, die Bedenken äußerten, erhielten innerhalb von sieben Tagen eine „Empfangsquittung“, weitaus schneller als die von der Richtlinie vorgeschriebenen drei Monate, sagt er.

Damit die Bearbeitungsfristen eingehalten werden, müssen die Prozesse und Verfahren regelmäßig überprüft werden. „Unterschiedliche Rechtsvorschriften und Bestimmungen der geografischen Gebiete, die Kompetenz der Untersucher und restriktive Geschäftsprozesse können die Dinge komplizieren“, sagt Herr Pillay.

### Kooperation im Unternehmen und kulturelle Akzeptanz

Es ist wohl unbestreitbar, dass die Entwicklung der richtigen Fähigkeiten und einer ethischen Kultur für den Erfolg wichtiger ist als die Einführung robuster Prozesse und Verfahren.

Jones ist der Meinung, BAE erreiche das zum Teil durch sein Netzwerk hausinterner „Champions“. Dabei handelt es sich um Mitarbeiter, die neben ihren normalen Aufgaben die Funktion des Ethik-Beauftragten ausüben und ein offenes Ohr für die ethischen Bedenken ihrer Kollegen haben.

# 1 von 10

## Whistleblowing-Berichten von Organisationen mit Hauptsitz in Europa bezog sich 2018 auf Belästigung und Diskriminierung

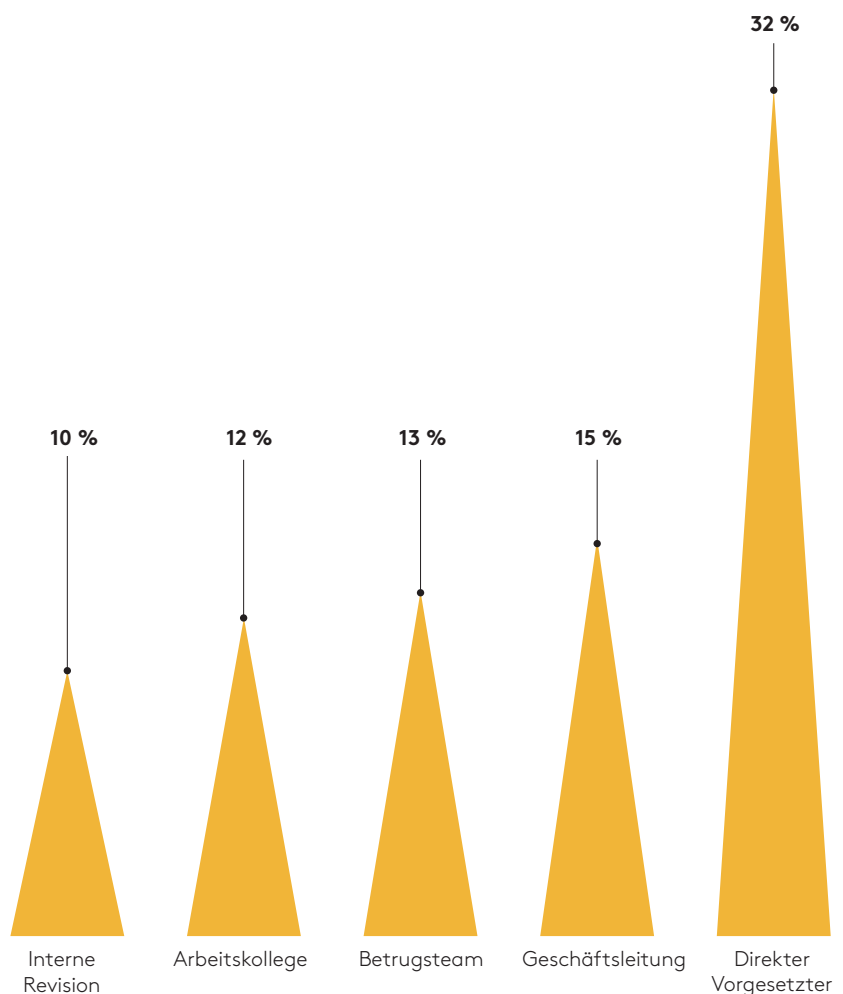
Regionaler Benchmark-Bericht zur Whistleblowing-Hotline, NAVEX Global, 2019

Was passiert allerdings, wenn die Interessenvertreter den Wert von Meldungen verkennen und stattdessen als etwas Negatives und nicht als Verbesserung ansehen? Oder, wie Frau Pillay sagt, was, wenn die Kollegen die Standards und Prozesse einschränkend fänden? Die Rationalisierung der Kosten könnte ebenfalls ein Hindernis darstellen, vor allem im Anfangsstadium der Einführung von Berichtssystemen.

Um derartige Herausforderungen zu meistern, befürwortet Frau Jones einen dreigleisigen Ansatz. Dazu zählt, als Unterstützung der Funktionen – nicht als ihre Konkurrenz – wahrgenommen zu werden, regelmäßig am Beziehungsaufbau mit wichtigen Interessenvertretern zu arbeiten und Erfolgsgeschichten zu teilen.

Jeder dieser Schritte verdeutlicht den Wert von Berichtssystemen für das Unternehmen und hilft Entscheidungsträgern zu verstehen, warum derartige Maßnahmen für den Geschäftserfolg wichtig sind und nicht nur eine rechtliche Notwendigkeit darstellen. ♦

Wenn es keine Hotline gibt, wenden sich Hinweisgeber wahrscheinlich mit ihrem Bericht an:



Report to the Nations, ACFE 2018

# PROFIL EINES „WHISTLEBLOWERS“

Welche Art von Person wird  
wahrscheinlich illegale oder unethische  
Verhaltensweisen melden?

Ian Fraser

Journalist und Wirtschaftsredakteur

**54 %**  
der  
Whistleblowing-  
Berichte, die 2018  
bei Organisationen  
mit Hauptsitz in  
Europa eingingen,  
waren anonym

Regionaler Benchmark-Bericht  
zur Whistleblowing-Hotline,  
NAVEX Global, 2019

„Es ist unmöglich, Hinweisgeber pauschal zu behandeln“, sagt Wim Vandekerckhove, Dozent für Geschäftsethik an der University of Greenwich. „Sie können introvertiert oder extrovertiert sein; wir haben gesehen, dass alle Altersgruppen, Geschlechter, Ethnizitäten und Positionen Bedenken äußern.“

Da aber laut Eurobarometer Spezial der EU von 2017 weniger als jeder fünfte europäische Arbeitnehmer gewillt ist, Korruption am Arbeitsplatz zu melden, stellt sich die Frage: Gibt es grundlegende Merkmale oder Beweggründe, die alle Hinweisgeber teilen? Falls ja, welche sind das? Welche Denkprozesse beeinflussen die Entscheidung, Fehlverhalten am Arbeitsplatz zu melden – oder darüber zu schweigen?

## Eine einsame Stimme

„Eines ist sicher, die Leute werden immer mögliche Vergeltungsmaßnahmen abwägen, bevor sie Meldung erstatten“, sagt Carrie Penman, Chief Risk and Compliance Officer bei NAVEX Global. „Letztendlich handelt es sich um eine wohlüberlegte Entscheidung, die von zahlreichen persönlichen und externen Faktoren beeinflusst wird.“

Eine von der Europäischen Kommission im Jahr 2017 herausgegebene öffentliche Konsultation unterstützt diese Ansicht, denn etwa 80 Prozent der Europäer gaben an, Furcht vor rechtlichen oder finanziellen Vergeltungsmaßnahmen zu haben, wenn sie Meldung erstatten. Es ist deshalb nicht überraschend, dass die neue Richtlinie der Europäischen Union Repressalien verbietet.

Professorin Kate Kenny, Professor of Business and Society an der National University of Ireland, Galway, und Autorin von *Whistleblowing: Toward a New Theory*, sagt, dass diejenigen, die Meldung erstatten, häufig behaupteten, keine andere Wahl gehabt zu haben. „Wir sehen diese Beharrlichkeit, keine andere Wahl gehabt zu haben, immer und immer wieder.“

In Wirklichkeit sehen sich viele Whistleblower nicht unbedingt als solche – zumindest in der Anfangsphase. Obwohl die Beweggründe unterschiedlich sein können (und sind), wird ihre Entscheidung, Meldung zu erstatten, von dem

Wunsch geleitet, „das Richtige zu tun.“ Dieses Bestreben, schädigende Verhaltensweisen beim Namen zu nennen, wird in einer ungesunden Arbeitskultur manchmal für Treulosigkeit oder Unruhestiftung gehalten, trägt aber ganz entscheidend dazu bei, die ethische Gesundheit einer Organisation aus der Krise zu führen.

„In einer durchschnittlichen Organisation sind etwa zehn Prozent der Beschäftigten Personen, die das Richtige tun, koste es, was es wolle, während sich zehn Prozent komplett unbeteiligt und eigennützig verhalten. Achtzig Prozent sind Personen, die so oder so beeinflusst werden können, je nach Umfeld und Kontext der Organisation“, sagt Guendalina Dondé, Forschungsleiterin am Institute of Business Ethics.

Die Entscheidung, Meldung zu erstatten, wird häufig vom „Bystander-Effekt“ beeinflusst. „Wenn andere Personen das gesehen haben, was Sie gesehen haben, aber nichts dagegen unternehmen, ist es wahrscheinlicher, dass auch Sie nichts tun“, sagt Dr. Vandekerckhove. Er merkt an, dass jemand eher Meldung erstattet, wenn er oder sie der einzige Zeuge ist und alle anderen die Augen verschließen.

„Die Leute werden immer mögliche Vergeltungsmaßnahmen abwägen, bevor sie Meldung erstatten“

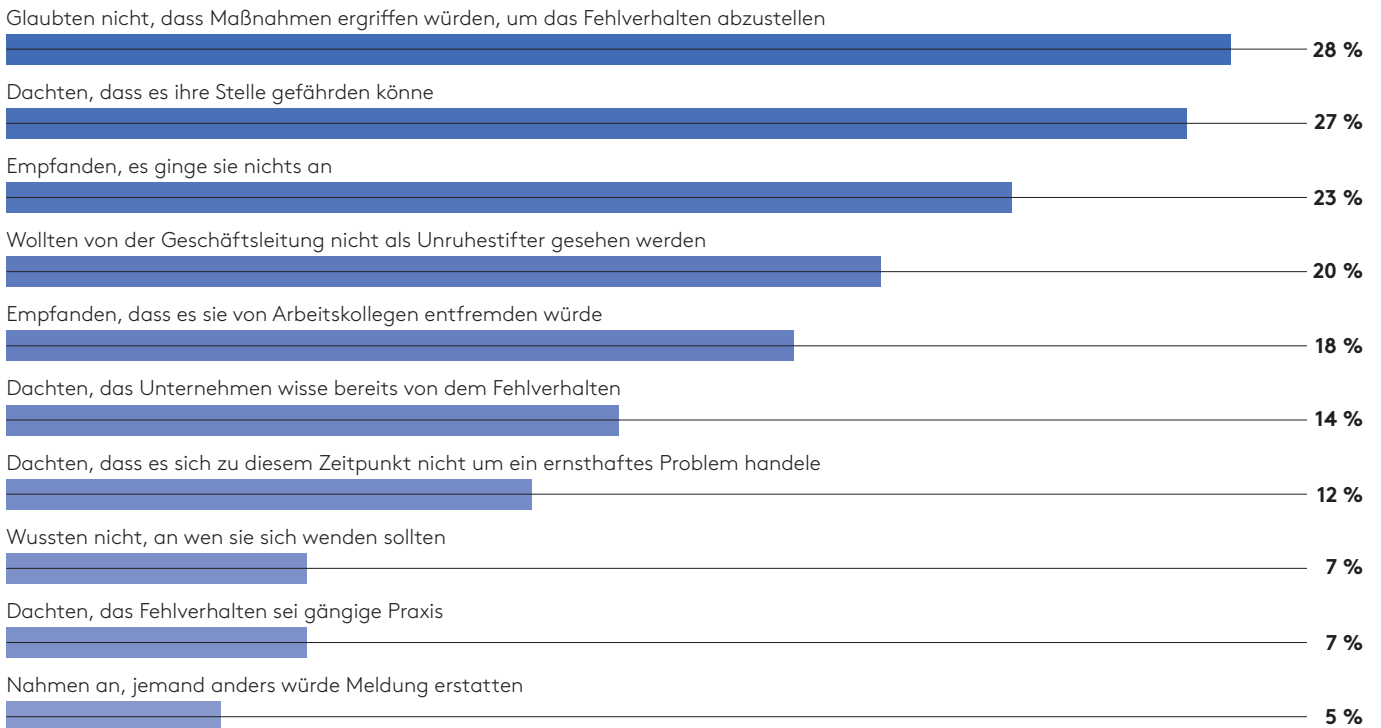
## Faktoren der Organisation

Die Kultur ist häufig ausschlaggebender für die Entscheidung, Meldung zu erstatten, als die Persönlichkeit, die Stellung, das Geschlecht oder das Alter. In einer vertrauensvollen, inklusiven Umgebung ist es wahrscheinlicher, dass die Mitarbeiter Bedenken gegenüber ihren Vorgesetzten äußern, insbesondere dann, wenn andere es ohne Repressalien getan haben. In einer solchen Umgebung kommt es nur selten vor, dass jemand, der Meldung erstattet, über den Kopf seines Vorgesetzten hinweg handelt und sich an Aufsichtsbehörden, Behörden oder die Medien wendet.

Die EU-Richtlinie verlangt die Schaffung eines dreistufigen Meldesystems, das in erster Instanz interne Meldungen unterstützt. Sollten die Organisationen versäumen, eine Kultur zu fördern, die dies unterstützt, riskieren sie, die Kontrolle über Situationen zu verlieren, die direkt gelöst werden könnten. Die Verantwortung für eine solche Kultur liegt bei den Führungskräften.

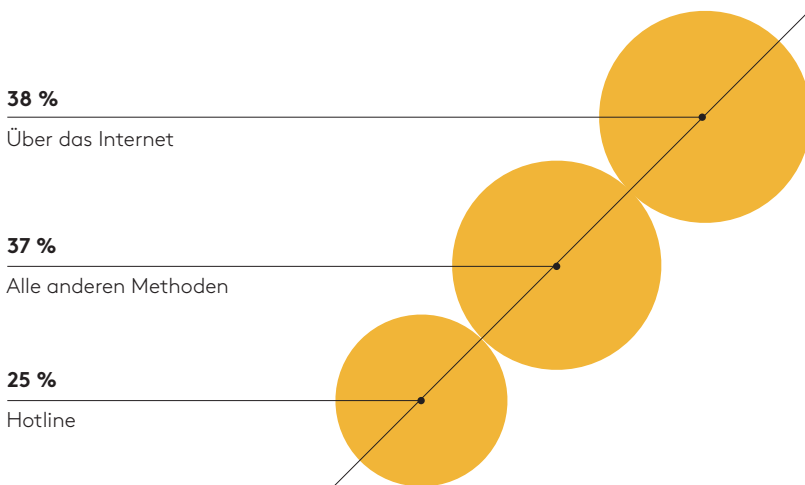
„Der Ton von oben ist ganz entscheidend“, sagt Rozlyn Spinks, Head of Ethical Business Conduct (Air) bei BAE Systems. „Direkte Vorgesetzte sollten geschult werden, damit sie ihre Mitarbeiter aktiv auffordern, mit ihnen zu sprechen oder Bedenken über andere Kanäle zu melden, und damit sie ihnen zuhören. Die Persönlichkeit des direkten Vorgesetzten ist genauso wichtig wie die Persönlichkeit desjenigen, der die Bedenken äußert. Wenn sich die Mitarbeiter eingeschüchert fühlen, werden sie sich nicht äußern.“

## Gründe, warum Mitarbeiter Fehlverhalten nicht meldeten



Europaweite Umfrage „Ethics at Work 2018“ des IBE

## Mitarbeiter von Organisationen mit Hauptsitz in Europa nutzen eine Reihe von Meldekanälen



Regionaler Benchmark-Bericht zur Whistleblowing-Hotline, NAVEX Global, 2019

## Theorie in die Praxis umsetzen

Die Spieltheorie bietet Organisationen, die potenzielle Berichterstatter verstehen wollen, eine frische Perspektive. Szenarios wie das sogenannte Gefangenendilemma, bei dem zwei Verdächtige verhaftet wurden und entscheiden müssen, ob sie gestehen sollen, sowie das Freiwilligendilemma, bei dem sich jeder Teilnehmer entweder für einen teilweisen Gewinnverzicht entscheiden kann, der allen zugutekommt, oder abwarten kann, um vom Gewinnverzicht eines anderen zu profitieren, seien hilfreich bei der Entwicklung von Whistleblowing-Richtlinien, sagt Dr. Vandekerckhove.

„Man darf jedoch nicht annehmen, dass es sich beim Whistleblowing um eine klare Entscheidung handelt. In den meisten Fällen ist es ein Prozess, keine einmalige Aktion“, sagt er. Man sollte ebenfalls beachten, dass Berichterstatter von verschiedenen Faktoren motiviert werden, die entweder dem Schutz der Organisation dienen oder die Interessen eines Einzelnen (nicht unbedingt die des Berichterstatters) wahren sollen. Obwohl sich die Beweggründe unterscheiden, sind die Informationen genauso stichhaltig und erfordern eine faire und objektive Überprüfung.

Das erklärt vielleicht, warum die Mitarbeiter gerade in Umgebungen, in denen Silos, Geheimniskrämerie und hohe Belastung dominieren, ihre Bedenken der Geschäftsführung oder höheren Stellen melden. Solche Kulturen können laut Professor Kenny, deren Untersuchungen sich auf die Erfahrungen von Einzelpersonen konzentrierten, die illegales oder

## Die Studien von Welch stellen einen Zusammenhang zwischen einem besseren Finanzergebnis und einem Anstieg der Berichte her

unethisches Verhalten in Finanzinstitutionen im Vorfeld der Finanzkrise von 2008 meldeten, eine „abschreckende“ Wirkung auf die Berichterstattung haben.

„In einer solchen Umgebung zögern die Mitarbeiter, Meldung zu erstatten, da sie nicht als Unruhestifter gelten wollen“, sagt sie. „Wenn ihre Aktionen die Prämien aller anderen gefährden, dann fürchten sie sich auch, den Zorn ihrer Kollegen zu provozieren.“

„Einige der schlimmsten Vergeltungsmaßnahmen, die ich gesehen habe, kamen von Kollegen“, bemerkt Frau Penman. „Organisationen müssen diese Dynamik kennen und dieses Szenario bei ihren Überlegungen, wie sie mit der Angst vor Repressalien umgehen, berücksichtigen.“

### Kopf im Sand

Studien belegen allerdings, dass Taktiken zur Unterdrückung sehr mangelhaft sind. Kyle Welch, Assistant Professor an der George Washington University School of Business, der 2018 eine Studie zur Rentabilität der Compliance durchführte, fand heraus, dass Organisationen, die die Bedenken ihrer Mitarbeiter ersticken, so tun, als existiere das Problem nicht, und das funktioniert nicht. Wenn weniger Mitarbeiter Bedenken äußern, bedeutet das nicht, dass die Probleme nicht existieren, es bedeutet lediglich, dass sie ungehört bleiben.

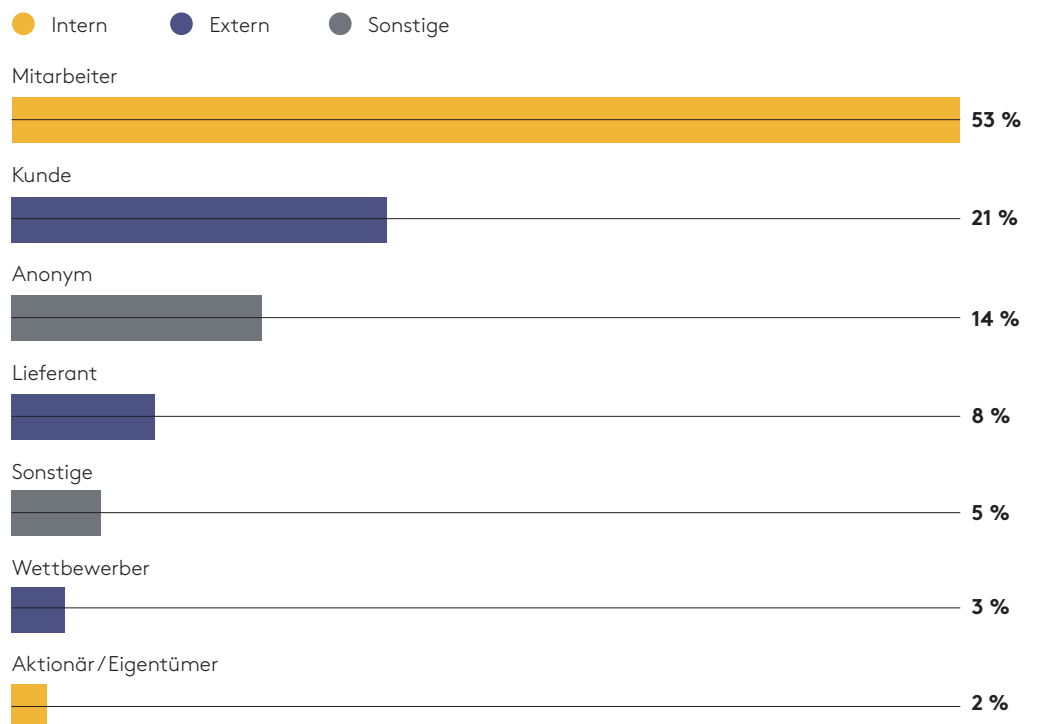
Es ist deshalb nicht überraschend, dass die Studien von Professor Welch einen Zusammenhang zwischen einem besseren Finanzergebnis und einem Anstieg der Berichte herstellen. Effektive Kommunikation und Meldekanäle, wie die von der EU-Richtlinie vorgeschriebenen, befähigen Organisationen, Probleme zu hören, diese entsprechend zu handhaben und zu wachsen; sie öffnen nicht die Tür für Unruhestifter.

Das ist eine Überzeugung, der Frau Dondé vom Institute of Business Ethics zustimmt. „Das Wichtigste, was Organisationen tun können, ist die Schaffung einer gemeinsamen Kultur, in der offen kommuniziert wird und wo es nicht darum geht, wessen Interessen an erster Stelle stehen, und in der wir es alle zu spüren bekämen, wenn niemand Bedenken äußern würde“, sagt sie.

Bei aller Gemeinsamkeit der Motive und Beweggründe im Zusammenhang mit Whistleblowing ist die Entscheidung, sich zu äußern, eine ganz persönliche, informierte und wohlüberlegte.

„Organisationen müssen die wahrgenommenen Beweggründe von der potenziellen Richtigkeit der geäußerten Bedenken trennen“, sagt Frau Penman. „Wenn sie bei jedem Bericht objektiv und offen bleiben, vermittelt das Integrität und ermuntert einen viel größeren Personenkreis, sich mutig und entschlossen zu melden.“ ♦

### Wer wird einen Betrug am wahrscheinlichsten melden?



Report to the Nations, ACFE 2018



NAVEX Global ist der weltweite Marktführer bei Software und Dienstleistungen für das integrierte Risiko- und Compliance-Management und der größte Anbieter von Whistleblowing-Hotlines. Wir genießen das Vertrauen von über 14.500 Kunden. Unsere Lösungen helfen Organisationen, Risiken zu verwalten, komplexe regulatorische Anforderungen an die Compliance umzusetzen und eine ethische, produktive Arbeitskultur zu fördern.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.navexglobal.com](http://www.navexglobal.com)

---

NAVEX<sub>GLOBAL</sub>®

RACONTEUR