

## **Mehr Schutz, mehr Aufklärung - Whistleblower und ihr Umfeld**

Björn Rohde-Liebenau, Vorstandsmitglied Transparency Deutschland

Wir suchen seit Jahren nach einer geeigneten deutschen Übersetzung dieses Ausdrucks, der in der angelsächsischen Rechtssprache längst etabliert ist. Sie sind alle eingeladen an der Suche mitzuwirken. Für den Moment haben wir es auf deutsch mit dem Hinweisgeber zu tun und bleiben ansonsten bei dem plakativeren englischen Begriff der Whistleblowers.

Als Whistleblower wird jemand bezeichnet, der schwerwiegendes Missmanagement oder auch individuell vorwerfbares Fehlverhalten, das er in einer Organisation wahrgenommen hat, auf das diese Organisation trotz redlicher Anstrengungen des Whistleblowers nicht reagiert oder von vornherein nicht reagieren will, dann nach außen trägt, um diesem ein Ende zu setzen.

Ich werde das im Folgenden noch näher in den Zusammenhang unseres Themas der Korruptionsprävention einordnen. Lassen Sie uns für einen Moment zunächst nicht so sehr an die großen Zusammenhänge, sondern erstmal an die individuellen Auswirkungen denken.

Uns fallen spontan der Schutz des Betriebsgeheimnisses und Strafandrohungen ein. So ist die Realität des Whistleblowers. Jeder, der so handelt, muss weltweit mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen und strafrechtlicher Verfolgung rechnen. Er riskiert seinen Arbeitsplatz, sein Einkommen und Vermögen und strafrechtliche Verfolgung. In vielen Ländern riskiert er Leib und Leben. Dazu gehören die USA mit einem vorbildlichen Whistleblower-Schutz, dazu gehören erst recht Länder, die wir als weitgehend korrupt einschätzen. Wir können davon ausgehen, dass es Whistleblower in Deutschland nicht viel einfacher haben.

Wer aufmerksam die Medien verfolgt, kann auch in Deutschland wöchentlich Meldungen lesen, die klar Whistleblowing zum Gegenstand haben. Unsere Geschäftsstelle bekommt nahezu täglich Anrufe von Menschen, die meinen etwas mitbekommen zu haben, von dem nur sie und wenige andere Kenntnis haben und das sofort abgestellt werden müsste. Bei uns hat das natürlich meist mit Korruption zu tun.

Whistleblowing betrifft aber auch andere Situationen, in denen es um das Gemeinwohl, das öffentliche Interesse geht. Das kann sich um die Emission gefährlicher Stoffe, die Produktion schädlicher Nahrung oder Arzneimittel handeln, den Betrug an Anlegern oder eben um die banale und allseits bekannte Verschleuderung von Steuergeldern; eklatante Interessenkollisionen und das Wirtschaften in die eigene Tasche.

Transparency International klärt selbst bekanntlich keine Einzelfälle auf, weswegen wir hier immer auf den öffentlichen Kenntnisstand angewiesen sind. Zur Veranschaulichung nur zwei Beispiele, die beide in Büchern und zahlreichen Artikeln durch die Medien gingen:

Paul van Buitenen war mir Revisionsaufgaben in der Europäischen Kommission beauftragt und stellte in seiner Funktion in mehreren Direktoren der EU-Kommission ein Vergabeverhalten fest, dass für jeden Ausstehenden als ordnungswidrig und wahrscheinlich korruptiv bezeichnet worden wäre. Seine Beobachtungen meldete er weiter, ohne Konsequenzen zu erleben bzw. dann mit der Warnung still zu sein. Nach vielen Versuchen etwas zu bewegen wandte er sich schließlich an das Europa-

Parlament, bei dem er eine gewisse Kontrollfunktion annehmen durfte. Das bedeutete natürlich, dass er den Dienstweg verließ, die oben angedeuteten Konsequenzen waren ihm sicher und traten auch ein. Wir kennen alle einen Teil der weiteren Folgen: eine Kommission musste komplett den Hut nehmen. Die Konsequenzen für Paul van Buitenen kennen nur wenige: er musste jahrelang mit Anfeindungen kämpfen und hätte normalerweise den Lebensunterhalt für seine Familie verloren. Er hat es schließlich, nach meinem Kenntnisstand, bitte korrigieren Sie mich, geschafft, doch irgendwie bei der Kommission angestellt zu bleiben. Eine Anerkennung seines Arbeitgebers gab es nicht und es scheint nach den Folgemeldungen zweifelhaft, ob sich an dem von ihm angezeigten System wirklich etwas geändert hat. Stattdessen hören wir Meldungen, dass OLAF es schwer hat, unabhängig zu arbeiten.

Der Fall der EU-Kommission steht wohl im Umfeld der klassischen Korruption. Mein zweites Beispiel würde man vielleicht nicht auf den ersten Blick in diesem Zusammenhang einordnen, er ist aber ebenso typisch für WB. Die Tierärztin Dr. Margrit Herbst arbeitet als Angestellte des Landkreises in einer norddeutschen Fleischfabrik. Sie ist Anfang der 90er Jahre wie ihre Kollegen wohl informiert über die damals neue Tierkrankheit BSE und deren unsichere Folgen für den menschlichen Fleischverzehr. Sie macht die Betreiber der Fleischfabrik und ihren Arbeitgeber darauf aufmerksam, dass sie Tiere beobachten muss, die eindeutig BSE Symptome aufweisen. Sowohl ihr Arbeitgeber, als auch die Fleischfabrik reagieren nicht bzw. abweisend. Schließlich wendet sie sich an die Öffentlichkeit. Ihre persönlichen Folgen aufgrund nachhaltiger Verfolgung sind Arbeitsunfähigkeit und Verlust des Arbeitsplatzes. Das Bundesverdienstkreuz wird ihr schließlich angeboten, wenn sie auf jegliche weiteren Rechte verzichtet und alles Geschehene akzeptiert, was sie ablehnt.

Einen dritten Fall möchte ich nur unter einem einzigen, aber typischen Aspekt beleuchten. Wir alle kennen den Fall David Kelly. Wollte er Rache, hatte er persönliche Probleme, wer hat ihn geoutet. Kommt ein Whistleblower Fall in die Öffentlichkeit geht es fast immer um seine Person, sein Umfeld, seine Motivationen und möglichen Schwächen, selten um sein Anliegen. Es wird zum Whistleblower Fall – nicht um zu einer Debatte, um das was dieser Whistleblower an die Öffentlichkeit bringen wollte. Lassen Sie mich daher schon an dieser Stelle vorab feststellen: uns geht es um das WB als Phänomen und deswegen wollen wir auch den Whistleblower unterstützen. Uns geht es weiterhin nicht um den Einzelfall oder gar um die persönlichen Hintergründe des Whistleblowers.

### Whistleblower und ihr Umfeld: Management, Mobbing, Monitoring

Es gibt unendlich viele Statistiken darüber, was Whistleblowern typischerweise zustoßt. Klar ist danach, dass man niemandem dazu raten kann, die Pfeife zu blasen. Zu häufig sind Verlust der Arbeitsplatzes, der Wohnung, der Familie und sogar Selbstmord – von sogenannten Autounfällen und anderen „Unglücksfällen“ ganz zu schweigen. Was aber macht einen zum Whistleblower. Es handelt sich, wiederum statistisch, um Mitarbeiter in Organisationen, die sich langjährig loyal verhalten haben, die über hohen Sachverstand verfügen und die oft weitere Karriereaussichten haben. Dabei gehören sie nicht zu den uneingeschränkten Ja-Sagern, sondern eher zu denjenigen, denen man auch gewisse Führungsqualitäten nachsagen kann. Nun wendet sich also so eine Person an ihre Vorgesetzten mit einem sehr schwerwiegenden Anliegen. Aus psychologischer Sicht entsteht dann in der WB-Situation ein Kommunikationsproblem, aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein schwerwiegendes

Managementproblem: Das Management erkennt die Berechtigung des Anliegens nicht an. Aus unserer eigenen Erfahrung kann es sich natürlich darum handeln, dass der Mitarbeiter „Gespenster“ sieht. Vielleicht sieht er aufgrund einer persönlichen Disposition Gespenster. Dann muss der Arbeitgeber diesem ansonsten ordentlichen Mitarbeiter über diese Wahrnehmungsstörungen hinweghelfen. Vielleicht ist der wahrgenommene Sachverhalt plausibel, aber kein anderer kann ihn wahrnehmen – dann verdient der Mitarbeiter schon eine glaubwürdige Untersuchung dessen, was immer er wahrgenommen hat. Dem Mitarbeiter müssen dann die Ergebnisse dieser unabhängigen Untersuchung mitgeteilt werden. Auch wenn der Mitarbeiter also für den unvoreingenommenen Dritten auf den ersten Blick betrachtet „Gespenster“ sieht, verdient er es im ordentlichen Management, ernst genommen zu werden, eine ernsthafte Antwort zu bekommen, unter Umständen eben auch Hilfe.

Vielleicht machen diese Gespensterfälle schon die Mehrheit der WB Fälle aus. Es ist aber sicher schwaches Personalmanagement, wenn diese Mitarbeiter mit ihren Sorgen allein gelassen werden. Natürlich wächst sich das ganze zu echtem Krisenmanagement aus, wenn ein solcher subjektiver Whistleblower an die Öffentlichkeit geht und damit den Ruf der Organisation gefährdet, obgleich „da nichts ist.“

Erst recht um ein Management Problem handelt es sich natürlich, wenn nach ersten Vorprüfungen an der Sache etwas dran ist oder sein könnte. Dennoch handelt das Management, also die unmittelbaren Vorgesetzten und aufwärts in WB Fällen nach dem Vogelstrauß-Prinzip. Damit verstößt das Management typischerweise gegen seine Pflichten und läuft selbst Gefahr sich strafbar oder jedenfalls rechtswidrig zu verhalten.

Was dem Whistleblower in beiden Fällen des Missmanagements dann zustößt wird typischerweise Mobbing genannt. Seine Loyalität wird angezweifelt und irrelevante Vorkommnisse werden benutzt, um den bis dahin typischerweise gut oder sehr gut beurteilten Mitarbeiter als unfähig dastehen zu lassen. Oft geht Mobbing auch in den persönlichen Bereich, indem bewusst oder unbewusst ein Gruppendruck aufgrund wahrgenommener persönlicher Schwächen aufgebaut wird. Kaum jemand unter uns ist in der Lage in einer solchen Situation sozialer Ächtung normale Arbeit zu leisten. Aus einem vordem guten Mitarbeiter wird also ein schlechter, u. U. wirklich kranker Mitarbeiter. Managementtheoretisch haben wir es dann mit einer doppelten Vergeudung von Ressourcen zu tun: ein guter Mitarbeiter ist auf einmal wertlos und seine Verbesserungsvorschläge bleiben ungenutzt.

In einer solchen Situation gibt es kaum einen Ausweg für einen Whistleblower. Sein Umfeld wird mit Angst und Abkehr reagieren. Teils aus Verständnislosigkeit, teils wegen des Gruppendrucks und der Spirale der Fehlkommunikation. So werden schließlich auch Familien und soziale Zusammenhänge zerstört. Der Whistleblower beginnt an sich zu zweifeln und gerät in schwerste existentielle Krisen.

Eine Methode, um dem loyalitätsbedingten Bias zu entkommen ist hier schon der neutrale Dritte, oder ein Monitoring-System, das die Managementaufgaben gesichtswahrend erleichtert. Je weniger sich das Management persönlich angegriffen fühlen muss, um sein Position und seinen Ruf fürchten muss, desto eher die Wahrscheinlichkeit, dass dem Whistleblower geholfen werden kann. Das ist eben durchaus nicht immer Kraft der Autorität des Managements möglich. Um so mehr sollte das Management bei Zeiten daran denken, neutrale, aber Feedback erlaubende Kommunikationskanäle zur Verfügung zu stellen.

## Schnittstellen zu anderen Bereichen

Ich habe schon versucht, das Phänomen des WB für Sie in einen geistigen Zusammenhang zu stellen. Uns allen ist klar, dass Organisationen nicht im luftleeren Raum agieren. Was die Verwaltung anbelangt, so ist diese natürlich an Recht und Gesetz gebunden. Auch Unternehmen haben ihre Existenzberechtigung nur in dem in Gesetze gegossenen gesellschaftlichen Grundkonsens. Kein Unternehmen existiert irgendwo in einem rechtsfreien Raum, aus dem erst zu verhandelnde gesellschaftliche Anforderungen zu stellen wären. Wenn ein Unternehmen rechtswidrig handelt, geht es also typischerweise um existenzbedrohende Risiken.

Damit ist vordergründig das Risiko-Management jedes Unternehmens befasst. Es handelt sich dabei um Vorgaben des Aktiengesetzes, die aber selbst jeder Einzelkaufmann dem Grunde nach beherzigen wird. Wenn ein Unternehmen, insbesondere sein Management, Straftatbestände verwirklicht, gefährdet es aufgrund der zu erwartenden Strafen, aber auch aufgrund des zu erwartenden Imageverlustes und der nötigen Managementveränderungen seine Existenz. Auch wenn vordergründig das Management für das Risikomanagement zuständig sein mag, kann das nicht ohne Hinweise aller Mitarbeiter gehen.

Entsprechendes gilt für das Qualitätsmanagement, als Schnittstelle zum Kunden: korruptive Kundenbeziehungen und rechtswidrige Produkte entsprechen niemals den Vorgaben des Qualitätsmanagements, der transparenten, systematisch zielorientierten Produktion und müssen daher in einem Ausnahmezyklus umgehend abgestellt werden. Das Arbeitsrecht sieht inzwischen auch in Deutschland Schadensersatzansprüche für Mobbingopfer vor. Dass hier Reputationsrisiken drohen erscheint ohnehin klar, erst Recht bei strafrechtlichen Implikationen.

## Schutz vor Korruption durch WB ?

Wir haben nun also das Thema WB aus diversen Blickwinkeln betrachtet. Was für eine Rolle spielt es aber konkret bei der Korruptionsprävention? Korruption ist bekanntlich ein Heimlichkeitsdelikt. Geber und Nehmender sind nicht als Täter und Opfer zu verstehen. Es geht meist um das Gemeinwohl oder ein jedenfalls ein größeres Ganzes. Korruption wird selten angezeigt, wenn von Außenstehenden, dann sind die Beweise dürftig. Entsprechend hoch sind die Dunkelziffern, entsprechend niedrig die Verurteilungsraten. Es kommt speziell bei der Korruption darauf an, Personen auf dem unmittelbaren Umfeld als Zeugen zu finden. Das sind typischerweise die Whistleblower. Es ist also klar, dass in vielen Fällen Korruption ohne Whistleblower überhaupt nicht aufgeklärt werden kann.

Andererseits muss an dieser Stelle ein weiterer, statistisch belegter Aspekt des WB erwähnt werden. Whistleblower fürchten oft, nicht immer, die arbeits- oder strafrechtlichen Konsequenzen. Was sie regelmäßig noch mehr fürchten, ist, persönliche Risiken eingegangen zu sein, ohne dass sich irgend etwas ändern würde. Speziell im Bereich der Korruptionsprävention bzw. -bekämpfung kann also kaum mit einem erhöhten Aufklärungsbeitrag durch Whistleblower gerechnet werden, solange es nicht nachvollziehbare Konsequenzen der Anzeigen gibt. Das kann natürlich nicht bedeuten, dass die Staatsanwaltschaft in dem Fall des „Gespenstersehers“ sogleich Anklage erhebt. WB ist Conscientious Objection und daher teils vom Gewissen, der Ethik des Whistleblowers bestimmt. Der Whistleblower ist aber nicht so etwas wie ein

hauptberuflicher „Collaborateur de la Justice.“ Er kann also bedeutende Beiträge zur Aufklärung der Korruption leisten. Er wird dies aber nur tun, wenn er erwarten darf, dass sein Handeln zur Beendigung des korruptiven Missmanagements führt und die persönlichen negativen Folgen im tragbaren Verhältnis zu den persönlichen Risiken stehen – wiederum die Rolle des Gewissensverweigerers eingerechnet. Allein aus Sicht der Korruptionsprävention kann man hier dem Whistleblower gar nicht weit genug entgegenkommen, da er oft der einzige aussagewillige Zeuge sein wird. Erkennbar kommt es aber auch auf das schützende Umfeld an.

### Warum WB GUT ist

Whistleblower mögen selbst ein Spektrum an Motivationen mitbringen und äußern. WB ist aber auf den ersten Blick als Phänomen immer gut, weil es die Möglichkeit der Verbesserung des Risiko- und Qualitätsmanagements bietet und dem Management erlaubt, seine Methoden zu verbessern. Auf den zweiten Blick wird man feststellen, dass für die betroffene Organisation der Nutzen aus vollendetem Whistleblowing und den daraus zu ziehenden Lehren möglicherweise fragwürdig ist, im Vergleich zu den Schäden, die im Zusammenhang mit WB drohen. Es kann also nicht behauptet werden, dass WB gut sei. Nach dem bisher Gesagten leidet aber eine von WB betroffene Organisation unter so schwerwiegenden Managementproblemen, dass sie ihr Überleben im Falle von WB getrost an den aus dem WB gezogenen Lehren, festmachen kann.

WB ist also ein Rettungsanker, eine Notwehrreaktion, die deswegen zwar für alle Beteiligten größte Gefahr darstellt, bei einem berechtigten Anliegen aber den Rettungsanker zu Umkehr darstellt. In allen anderen Fällen sendet es zumindest ein nützliches Warnsignal an das (Personal-) Management, auf das dieses unbedingt reagieren muss.

Es kann jedoch folgendes festgehalten werden: es ist kein Whistleblower bekannt, der aus seinem Tun persönliche Vorteile erlangt hätte. Es ist kein Whistleblower bekannt, der sich wirklich über große Publicity gefreut hätte. Im Gegenteil: die meisten Whistleblower berichten, dass jedwede Öffentlichkeit, insbesondere die Medien ihrem persönlichen Anliegen geschadet hätte. Es muss also festgehalten werden, dass Whistleblower ebenso wenig die natürlichen Verbündeten der Medien sind und nur sehr eingeschränkt nützliche Informanten, wie ein Whistleblower erwarten darf von den Medien irgendwelchen Schutz zu erlangen.