

Der Countdown läuft!

In 13 Monaten sind die Anforderungen der EU-Hinweisgeberrichtlinie Pflicht. Auch bestehende Hinweisgebersysteme müssen auf den Prüfstand

Immer noch gibt es in Deutschland viele Hindernisse für Hinweisgeber. Es besteht kein gesetzlicher Schutz, und häufig auch keine klaren Meldewege, außerdem stehen viele – insbesondere kleinere – Unternehmen dem internen Whistleblowing noch skeptisch gegenüber. Das soll sich mit der EU-Hinweisgeberrichtlinie, die bis Ende des kommenden Jahres in nationales Recht umgesetzt sein muss, ändern. Aber auch Gesellschaften und Organisationen, die bereits proaktiv tätig geworden sind und ein Hinweisgebersystem als Teil eines effektiven Compliance-Programms etabliert haben, weil sie einen geschützten Meldekanal als wichtiges Mittel zum Erhalt der Unternehmenskultur anerkennen, müssen sich die Frage stellen: Was ändert sich für uns mit der EU-Hinweisgeberrichtlinie bzw. wo müssen wir nachbessern?



Vorgaben aus der Richtlinie

Die Richtlinie fordert von Unternehmen, Maßnahmen zu ergreifen, um Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, auf unethische oder illegale Verhaltensweisen wie Steuerbetrug, Geldwäsche oder Datenschutzverletzungen hinzuweisen, ohne Sanktionen bis zur Entlassung oder andere Repressalien befürchten zu müssen. Aber sie enthält auch Details, die bereits etablierte Hinweisgebersysteme betreffen.

Da sind beispielsweise die Rückmeldefristen: Spätestens sieben Tage nach Eingang einer Meldung soll der Hinweisgeber eine Eingangsbestätigung erhalten, nach spätestens drei Monaten außerdem eine Rückmeldung zu den geplanten oder bereits ergriffenen Folgemaßnahmen. Generell sollte eine solche Rückmeldung bereits Best Practice sein, die neuen Regelungen verlangen jedoch nun in jedem Fall die Einhaltung von Fristen und idealerweise auch deren Dokumentation.

Eine weitere Vorgabe: Informationen über das Meldeverfahren müssen klar und leicht zugänglich sein, bestenfalls nicht nur für die eigenen Mitarbeiter, sondern auch für Lieferanten, Geschäftspartner und andere Gruppen, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen. In der Praxis zeigt sich, dass nur bei 45 % der deutschen Unternehmen mit Hinweisgebersystem auch Lieferanten Zugriff auf die Meldekanäle haben.¹ Zusätzlich müssen künftig auch Informationen zum externen Meldeverfahren an die jeweils zuständigen Behörden bereitgestellt werden. Das ist bisher noch die Ausnahme.

Anonymes Melden – nicht vorgeschrieben, aber höchst effektiv

Die Möglichkeit, anonyme Meldungen zuzulassen, ist hingegen keine Anforderung der EU-Richtlinie, es obliegt den EU-Staaten, darüber zu entscheiden. Unabhängig von der gesetzlichen Anforderung zeigt sich jedoch in der Praxis, wie bedeutend anonyme Meldungen sind: Ist diese Möglichkeit gegeben, nutzen fast 60 Prozent der Hinweisgeber diese Variante.² Selbst in Ländern mit gesetzlichem Hinweisgeberschutz ist die anonyme Meldung nach wie vor von größter Bedeutung, da die Hemmschwelle beim Hinweisgeber vor der ersten Meldung in der Regel sehr hoch ist.

Viele Unternehmen, die bereits Hinweisgebersysteme implementiert haben, nutzen deshalb die nun anstehende nationale Umsetzung der EU-Richtlinie, um sich selbst zu hinterfragen: Funktionieren unsere internen Kanäle? Sind sich unsere Mitarbeiter deren Existenz bewusst? Und unabhängig vom gesetzlichen Schutz: Fühlen sich potenzielle Hinweisgeber bei uns sicher genug, um Missstände tatsächlich anzusprechen? Bieten wir eine zuverlässige Möglichkeit, Sachverhalte auch anonym zu melden?

Nicht zuletzt das Beispiel Wirecard hat eindrucksvoll gezeigt: Es reicht längst nicht, Meldesysteme vorzuhalten. Es kommt auf die Kommunikation, die Reaktion und ultimativ auf die Unternehmenskultur an.

Kommunikation von Hinweisgebersystemen

Der Mehrwert eines internen Hinweisgebersystems ist dann am größten, wenn dieses nicht nur die rechtlichen Anforderungen erfüllt, sondern auch tatsächlich ein wirksames Instrument zur Aufdeckung von Risiken und Fehlverhalten in der Organisation ist. Dafür müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sein, Hinweise auf Fehlverhalten vorzugsweise intern, direkt und frühzeitig zu melden. Denn nur dann sind wichtige Informationen über Missstände rechtzeitig verfügbar, um eigenständig und schnell Abhilfe zu schaffen, bevor ein größerer Schaden eintritt.

Aus Sicht des Hinweisgebers bestehen jedoch erfahrungsgemäß sehr große Hemmnisse, ein internes Hinweisgebersystem zu nutzen. Mitarbeiter befürchten nicht ohne Grund, dass ihnen negative Konsequenzen drohen, dass unvollständige Informationen für eine Meldung nicht ausreichend sind, dass die Meldung nicht anonym bzw. vertraulich behandelt oder ihr keine hinreichende Beachtung geschenkt wird. Wenn derartige Ängste und Sorgen nicht ausgeräumt werden und nicht aktiv Vertrauen zum Hinweisgebersystem und den handelnden Personen aufgebaut wird, dann entscheiden sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in einem frühen Stadium Fehlverhalten beobachten und nur wenige Informationen haben, tendenziell gegen die interne Meldung und verhalten sich zunächst abwartend.

Erst wenn sich der innere Druck, beispielsweise aus moralischen Gründen oder wegen der steigenden Entdeckungsgefahr, erhöht, wenden sie sich an die Stelle, zu der sie dann das größte Vertrauen haben. Fraglich ist dann allerdings, ob dies das interne Hinweisgebersystem ist oder nicht doch eine externe Stelle, wie eine staatliche Behörde oder die Presse. Daher sollten die Verantwortlichen im Unternehmen die externen stets in Konkurrenz zu den internen Meldemöglichkeiten sehen und die eigenen Meldewege aktiv und regelmäßig bewerben.

Um Ängste auszuräumen und Vertrauen aufzubauen und somit die Hürde, sich an ein internes Hinweisgebersystem zu wenden, zu verringern, sollte idealerweise ein Dialog zwischen Unternehmensführung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angestoßen werden, sodass Themen wie der generelle Umgang mit Meldungen und Fehlverhalten diskutiert werden können.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich auf jeden Fall darauf verlassen können, dass ihre Meldung anonym bzw. vertraulich behandelt wird – und vor allem keine negativen Konsequenzen für sie nach sich zieht. Die Nutzung des Hinweisgebersystems sollte deshalb als wichtige Säule einer starken Compliance- und Integritätskultur und somit als Mechanismus und Chance verstanden werden, um das Unternehmen nachhaltig vor Risiken durch Regelbrüche und unethisches Verhalten zu schützen. So gesehen wirkt das Hinweisgebersystem wie ein Feuermelder, der Gefahr meldet. Die Meldung ist deshalb grundsätzlich als gute Handlung im Sinne der Organisationsgemeinschaft zu werten. Wenn dies auch so kommuniziert wird, werden mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sein, ihre Hinweise intern abzugeben.



Moritz Homann

Moritz Homann verantwortet beim Münchner Technologieanbieter EQS Group den Produktbereich Corporate Compliance.



Katharina Kneisel

Die Auorin ist Senior Manager in der Corporate Compliance-Abteilung eines großen deutschen Gesundheitskonzerns.



Christoph van der Meer

Der Autor ist Compliance Officer bei der Talanx AG. Er leitet den Arbeitskreis Integrity & Governance beim Deutschen Institut für Compliance.

Frühe Hinweise sind besonders wertvoll

Meldungen sind besonders wertvoll, wenn sie in einem frühen Stadium des potenziellen Fehlverhaltens eingehen, also dann, wenn die Möglichkeit intern gegenzusteuern noch am größten und hinsichtlich Kosten und Aufwand am günstigsten ist. Bei einem Missstand, dessen Handlungen bereits vor mehreren Jahren begonnen haben, ist diese Chance vertan und ein selbstständiges Agieren meist nicht mehr möglich. Das Gleiche gilt, wenn die Folgen des Rechtsverstößes bereits extern ermittelt werden. Das Unternehmen wird dann von der Vergangenheit eingeholt und durch die Ermittlungen vor sich hergetrieben.

Wertvolle Informationen gehen auch verloren oder erreichen die Verantwortlichen zu spät, wenn erwartet wird, dass Meldungen erst bei vollständiger Information und hundertprozentiger Gewissheit erfolgen. Das Gleiche gilt, wenn die Meldenden in unangemessener Weise mit ihrem Namen und ihrem persönlichen Ansehen für die Richtigkeit der Hinweise einstehen.

Stattdessen sollte die Belegschaft gebeten werden, sich bei vorliegendem Verdacht sofort an die entsprechenden Stellen zu wenden. Der Umgang mit Spannungsfeldern und Dilemmata sollte in Einklang mit dem Hinweisgebersystem kommuniziert werden. Denn hier ist der eigentliche Ursprung von späterem Fehlverhalten zu finden, sozusagen der frühestmögliche Zeitpunkt, zu dem die Meldung idealerweise zu erfolgen hat.

Wenn anonymes Melden möglich ist sowie die Funktionsweise und der Prozessablauf des Hinweisgebersystems transparent kommuniziert wurden, sind die Chancen am größten, möglichst viele Meldungen zu erhalten und somit für den Schutz des Unternehmens wichtige Informationen frühzeitig zu gewinnen.

Effektivität von Hinweisgebersystemen

Ist die Entscheidung gefallen, ein Hinweisgebersystem zu implementieren sowie Zeit und Energie zu investieren, um dieses in der Belegschaft und auf Ebene der Führungskräfte zu kommunizieren, ist der erste wichtige Schritt getan. Doch weitere müssen folgen.

Vertrauen und Konsequenz

Ein funktionierender Meldemechanismus hängt neben der richtigen Kommunikation an alle Anspruchsgruppen wesentlich von seiner Einbettung in die Organisation und deren Prozesse ab. Die Wirksamkeit eines Hinweisgebersystems und dessen Einfluss auf die Kultur des Unternehmens lässt sich nur in Abhängigkeit vom Umgang mit tatsächlichen Meldungen beurteilen. Dieser ist – nach der ersten Kommunikation – entscheidend für die Nutzung und Wirkung innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Dabei erfüllt ein effektives Hinweisgebersystem im Wesentlichen drei Aufgaben: Es schafft Vertrauen und es erhält dieses Vertrauen. Darüber hinaus demonstriert das Management damit seine Verpflichtung zu integrier Unternehmensführung.

Diese drei Hauptaufgaben kann ein Hinweisgebersystem nur mit transparent gestalteten Prozessen und entsprechenden Reaktionen auf Hinweise und Fälle erfüllen. Hierfür sollten die Abläufe und Prozesse im Umgang mit Meldungen in entsprechenden Verfahrensanweisungen im Vorfeld festgelegt und an die Betroffenen kommuniziert werden.

→ Einführung eines Meldewesens mit konsequentem Dialog

Zunächst muss das Unternehmen Vertrauen in den Meldemechanismus schaffen. 43% aller Betrugsfälle werden über Hinweise aufgedeckt, wovon 33% über entsprechende Hotlines oder E-Mails eingehen.³ Ohne ein im Unternehmen bekanntes Hinweisgebersystem besteht somit das Risiko, entsprechende Meldungen nicht oder nicht direkt zu erhalten.

Die Hürde, sich mit einer Meldung direkt an das Unternehmen zu wenden, ist jedoch mit einer ersten Meldung nicht überwunden. Vielmehr ist es danach entscheidend, ob der Meldende Vertrauen in den angemessenen Umgang mit dem Hinweis hat und dieses behält. Hierfür ist die Reaktion der Compliance-Verantwortlichen entscheidend. Erfolgt keinerlei Reaktion, besteht weiterhin die Gefahr einer externen



Meldung. Auch aus diesem Grund fordert die EU-Richtlinie zum Schutz von Hinweisgebern eine Rückmeldung an die meldenden Personen innerhalb eines festgelegten Zeitraums.

Viele Hinweisgebersysteme bieten Möglichkeiten zum anonymen Dialog mit den meldenden Personen. Unternehmen sollten in ihren Verfahrensanweisungen daher im Vorfeld festlegen, wann und wie eine entsprechende Reaktion an den Hinweisgeber erfolgt. Hierbei sollte im Vordergrund stehen, dass die Bedenken des Hinweisgebers ernst genommen und wertgeschätzt werden. Auch während der nachfolgenden Untersuchung ist die Kommunikation mit dem Hinweisgeber wichtig. Zum einen können durch Rückfragen weitere wichtige Informationen zum Sachverhalt erfragt werden, zum anderen wird das Vertrauen des Hinweisgebers in die Aktivität des Unternehmens erhalten.

→ Klare Verfahrensfestlegung und Entscheidung durch ein Gremium

Ebenso entscheidend wie die Kommunikation mit den Hinweisgebern nach einer Meldung, ist der Umgang mit einer Meldung. Ein immer wieder angeführtes Argument gegen die Einführung eines Hinweisgebersystems ist die Angst vor Denunziationen. Dem kann mittels Einrichtung eines Gremiums aus Vertretern verschiedener Abteilungen, wie Personal, Recht oder Compliance, vorgebeugt werden. Durch eine verpflichtende Vorbeurteilung der Hinweise durch ein divers besetztes Gremium können missbräuchliche Meldungen gefiltert und anschließend über den weiteren Umgang mit diesen entschieden werden.

→ Wahrung der Rechte aller Betroffenen

Weiterhin ist für den Erhalt des Vertrauens in den Mechanismus entscheidend, dass bei der Aufklärung eines gemeldeten Sachverhalts die Rechte aller Betroffenen gewahrt werden. Dies setzt eine unabhängige und unvoreingenommene Untersuchung sowie die Einbindung relevanter Gremien, wie der Arbeitnehmervertretungen, voraus. Nur wenn sowohl Meldende als auch die von einer Untersuchung Betroffenen die Wahrung ihrer Rechte und eine unabhängige und transparente Aufklärung erfahren, werden die Voraussetzungen für zukünftige Meldungen und einen wirksamen Umgang mit diesen geschaffen.

→ Transparente und faire Sanktionierung

Um das Vertrauen in das Hinweisgebersystem zu erhalten und die Verpflichtung zu integrierter Unternehmensführung zu demonstrieren, ist die Aufarbeitung der Fälle von großer Bedeutung. Ein Hinweisgebersystem wird von Meldenden nur als wirksam empfunden, wenn die Sanktionierung im Falle eines tatsächlichen Verstoßes transparent und fair erfolgt. Neben klaren Abhilfemaßnahmen, um mögliche Kontrollschwächen zu beseitigen, sollte das Management bereits im Vorfeld in Verfahrensanweisungen mögliche Sanktionen anhand einheitlicher Kriterien festlegen. Werden diese Kriterien im Ernstfall angewandt, ist eine klare und einheitliche Sanktionierung sichergestellt, die die Verpflichtung des Unternehmens zur Aufarbeitung von Verstößen demonstriert.

Unterstützung und Einbindung der Unternehmensführung

Um Vertrauen zu schaffen, zu erhalten und Verpflichtung zu Integrität zu demonstrieren, muss das Unternehmen eindeutige Prozesse für die Kommunikation, Aufarbeitung und Abhilfe bei Vorfällen schaffen. Diese bilden die Grundlage für die Implementierung eines effektiven Hinweisgebersystems. Entscheidend für den Erfolg ist jedoch vor allem die Rolle der Unternehmensführung. Diese trägt durch eine offene Kommunikation und die Schaffung einer wertschätzenden Fehlerkultur dazu bei, dass Hinweisgebersysteme von den Mitarbeitern angenommen werden. Die Unterstützung und Begleitung des Prozesses durch das Management ist wichtig, um die Umsetzung der festgelegten Abläufe sicherzustellen und Transparenz über den Umgang mit Meldungen herzustellen. Die Unterstützung und Einbindung des Managements in die Hinweisgebersysteme ist daher wesentlich für die Schaffung eines wirksamen Meldemechanismus.

FAZIT

Noch 13 Monate, dann muss die EU-Hinweisgeberrichtlinie in nationales Recht umgesetzt sein. Also ausreichend Zeit für Unternehmen und Organisationen, um die Anforderungen umzusetzen, könnte man meinen. Doch nur auf den ersten Blick!

Denn es geht hier nicht nur um die Implementierung einer neuen IT-Lösung. Sondern auch darum, eine Compliance-Kultur zu etablieren, die Mitarbeitern und Dritten signalisiert, dass ihre Hinweise wertgeschätzt und vertraulich behandelt werden. Denn Transparenz und Vertrauen in die handelnden Personen im Unternehmen sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein Hinweisgebersystem. Der Aufbau oder die Erweiterung eines solchen Systems, das alle rechtlichen und bestenfalls auch darüber hinausgehende Anforderungen wie die Wahrung der Anonymität der Meldenden erfüllt, erfordert oft einschneidende Veränderungen der bestehenden internen Prozesse, die sich nicht von heute auf morgen umsetzen lassen. Unternehmen können daher gar nicht früh genug damit beginnen, sich mit den Anforderungen der EU-Hinweisgeberrichtlinie zu beschäftigen.

- 1 Hauser/Hergovits/Blumer, Whistleblowing Report 2019, S. 38.
- 2 Hauser/Hergovits/Blumer, Whistleblowing Report 2019, S. 39.
- 3 Association of Certified Fraud Examiners, Report to the Nations 2020, S. 4.