

## Whistleblower: Helden oder Verräter?

Ob Edward Snowden, Bradley Manning, Donnie Brasco oder „Deep Throat“: Mit ihren Hinweisen brechen sie die Mauer des Schweigens. Whistleblower sind wichtig für die Bewahrung von Anstand und Moral in Unternehmen wie auch in der Gesellschaft. Viele von ihnen zahlen dafür aber einen hohen Preis, denn gerade der Staat versteht bei dem Thema keinen Spaß. Wir sprachen darüber mit Kenan Tur, der als Gründer der Business Keeper AG eines der weltweit besten Whistleblowing-Systeme entwickelt hat und heute als Vorstand für das Berliner Unternehmen tätig ist.

Von Dr. Elmer Lenzen

*Hallo Herr Tur! Sie beschäftigen sich als Anbieter eines webbasierten Hinweisgebersystems auch mit der Whistleblower-Thematik. Politisch korrekt spricht man hier von Hinweisgebern. Das negativ konnotierte Pendant ist „Nestbeschmutzer“ oder auch „Verräter“. Klären Sie uns bitte auf! Warum sollen wir solche Leute gut finden?*

Wir finden ja auch Leute gut, die der Polizei sagen, wo etwas vorgefallen ist, beispielsweise eine Frau belästigt wurde. In solch einem Fall würden wir die Hinweisgeber niemals als Nestbeschmutzer bezeichnen, sondern finden ihr Verhalten, im Gegenteil, richtig und auch ganz normal. Hinweisgeber, oder auch Whistleblower, sind per Definition Menschen, die, einem ethisch-moralischen Antrieb folgend, auf Missstände oder Risiken hinweisen. Sind andere Beweggründe im Spiel – handelt es sich etwa um denunziatorisch motivierte Meldungen – sprechen wir nicht von Whistleblowing. Hier müssen wir ganz klar differenzieren. Gerade im angelsächsischen Raum ist Whistleblowing übrigens sehr viel stärker verankert und akzeptiert in der Alltags- und Arbeitskultur. Die Vorurteile, mit denen Hinweisgeber in Europa, und gerade auch hier in Deutschland, konfrontiert sind, resultieren aus eigenen oder übermittelten Erfahrungen. Aufgrund der Zeit des Naziregimes mit den Blockwarten, aber auch der DDR mit ihren Stasi-Spitzeln,

haben wir hier in Deutschland eine sehr kritische Einstellung gegenüber Hinweisgebern. Das war mir übrigens im Jahr 2000, als ich Business Keeper gründete, gar nicht so klar! In den letzten zehn Jahren hat sich diese Einstellung aber glücklicherweise immer mehr verändert und sich der Blick geweitet.

*Wie es scheint, macht man aber einen feinen Unterschied zwischen Typen von Hinweisgebern: Die aus der Wirtschaft oder gar dem organisierten Verbrechen sind die Guten. Stichwort Mafia-Kronzeuge. Der Whistleblower aus der Politik oder Behörden dagegen wie Edward Snowden ist ein Staatsfeind und Verräter. Kann man das auch aus Ihrer fachlichen Perspektive differenzieren? Gibt es wirklich gute und schlechte Whistleblower?*

Beim Whistleblowing gibt es, juristisch betrachtet, große Unterschiede, wenn man Gesetze und Rechtssprechung unterschiedlicher Länder betrachtet. In Deutschland gibt es sehr unabhängige Ermittlungsorgane. Es soll klar signalisiert werden: Wir leben hier in einem Rechtsstaat, in dem Missstände, auch solche, die die staatlichen Strukturen selbst betreffen, bekämpft werden. In anderen Ländern Europas ist das ähnlich – ganz anders jedoch in den USA: Dort gibt es ein Gesetz, den Whistleblower Protection Act, der Hinweisge-

bern schon seit den Neunzigerjahren rechtlichen Schutz bieten soll. Klingt toll, aber wer genau wird hier geschützt? Ausschließlich Whistleblower aus der Wirtschaft. Wer als Hinweisgeber in einer staatlichen Behörde arbeitet, wie Edward Snowden beim Geheimdienst oder Bradley Manning bei der Armee, hat hingegen Pech gehabt. Diese Personen werden nicht vom Gesetz geschützt und müssen mit konsequenter Strafverfolgung rechnen.

Wir haben das selbst in den USA erlebt, wo man uns den Betrieb unseres Hinweisgebersystems nicht ohne gravierende Auflagen erlauben wollte. Man hat uns klar gesagt, dass eine Technik, die so sicher ist, auch dazu beitragen könnte, staatliche Missstände aufzudecken. Das allerdings sei eine Straftat. Deshalb bestanden die US-Behörden darauf, einen Zugang zum System zu erhalten, um Whistleblower zu enttarnen. Daraufhin haben wir uns von der Idee eines Einsatzes des BKMS® Systems im US-Markt distanziert. Ein solches Vorgehen entspricht nicht unserer Philosophie. Bei uns, als Anbieter einer autarken webbasierten Anwendung, hat nur der Kunde Zugang zum System – sonst niemand, nicht einmal wir selbst.

**Whistleblower helfen dabei, Missstände aufzudecken. Bücher wie „Der Ehrliche ist der Dumme“ vermitteln uns das Gefühl, dass die Menschen heutzutage egoistischer und skrupelloser sind. Was sind das für Menschen, die korrupt werden?**

Wir reden über eine Zielgruppe, die zumeist männlich und zwischen 40 und 55 Jahre alt ist, also auch schon lange Zeit im Beruf steht, sehr viel erreicht hat und in ihrem gesellschaftlichen wie auch privaten Umfeld sehr akzeptiert ist. Diese Menschen haben dem Unternehmen, für das sie tätig sind, vielleicht schon Millionen eingebracht, haben aber gleichzeitig das Gefühl, dass ihre Arbeitsleistung nicht ausreichend gewürdigt wird. Die sagen sich dann: Mensch, ich habe so viel für die Firma geleistet und verdiene eigentlich mehr als das, was man mir gibt. Diese Menschen betrachten sich selbst auch nicht als Diebe, sondern denken, dass sie sich nehmen, was ihnen sowieso zusteht. So fängt es an. Sobald dem Wirtschaftskriminellen diese kognitive Rechtfertigung vor sich selbst gelingt, kann er sich morgens auch vor den Spiegel stellen und sagen: „Ich bin kein Betrüger, ich habe mir nur Gerechtigkeit verschafft“. Daneben beobachtet man auch immer wieder Täter, die glauben, ganz im Sinne des Unternehmens zu handeln. Auch hier gelingt die Rechtfertigung sich selbst gegenüber wie bei der erstgenannten Gruppe.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der kriminelles Verhalten begünstigt, ist die Frage, welche Werte ein Unternehmen für sich definiert und inwiefern diese von Führungskräften und Mitarbeitern aktiv gelebt werden. Vor 30, 40 Jahren gab es viel mehr Unternehmen, die inhabergeführt waren. Der Inhaber war Pionier und Vorbild. Heutzutage werden die Firmen mehr und mehr von Managern geführt, wodurch die Identifikation mit den Unternehmenswerten oftmals verloren geht. Die Manager sind vier oder acht Jahre in der Führung und haben nur eins im Blick: den Shareholdern die gewünschten Zahlen zu liefern. Wenn sich dann so ein Manager nur nach den Zahlen richtet, sagt sich die Mannschaft unter ihm: „Eigentlich wird unsere Arbeit hier nicht wertgeschätzt, also nehmen wir mit, was wir mitnehmen können“.

**Transparency International definiert Korruption als Missbrauch von anvertrauter Macht zum privaten Vorteil. Wann beginnt das? Wann wird aus einem Gefallen eine Gefälligkeit und aus einer Gefälligkeit eine Vorteilsannahme?**

Sobald Sie Macht haben, können Sie sie auch missbrauchen, etwa wenn jemand durch seine Position berechtigt ist, eine Genehmigung zu geben oder sie zu verwehren. Aber diese Entscheidungsmacht gehört nicht ihm oder ihr persönlich, sie wird dieser Person nur durch das Amt, das sie bekleidet, oder die Position, die sie in einem Unternehmen einnimmt, verliehen. In so einem Fall spricht man landläufig von Amtsmissbrauch, aber im Grunde handelt es sich um Machtmissbrauch.

**Wann fängt das an? Bei einer Einladung zum Essen? Bei einer Flasche Wein oder muss es dann schon die Freikarte zum Champions League-Finale sein?**

Die Debatte hat 2006 mit den Korruptionsfällen der uns bekannten Global Player Fahrt aufgenommen. Viele Unternehmen haben daraufhin eine sogenannte „Null-Toleranz-Politik“ eingeführt. Das war eine Zeit, in der verunsicherte Mitarbeiter in der Compliance-Abteilung sogar nachgefragt haben: Kann ich bei einer Besprechung noch einen Kaffee anbieten? Oder: Darf ich die Einladung zum Essen eigentlich annehmen? Mit diesem Blödsinn sind wir zum Glück durch! Sehen Sie mir das nach, wenn ich das jetzt etwas plakativ sage, aber das war typisch deutsch! Es gibt nur eine Null und eine Eins. Dabei geht es eigentlich um die Frage der Sozialadäquanz: Wann ist jemand wirklich befangen?

Wenn Sie jemanden in einer leitenden Funktion für 50 Euro zum Essen einladen, dürfen Sie davon ausgehen, dass die Person dadurch nicht befangen sein wird und Ihnen deshalb keinen Vorteil im Sinne einer Gegenleistung gewährt. Gebe ich aber einem Pförtner 50 Euro, der ja viel weniger verdient, dann stimmen die Relationen nicht und er gerät unter Umständen in einen Konflikt. Sie sehen: es geht dabei sehr stark um Verhältnismäßigkeit, aber auch um Fragen der Höflichkeit. Ich habe das auch ganz lautstark bei Transparency International auf Tagungen gesagt: Ihr müsst diese Null-Toleranz-Grenze auch mal infrage stellen. Wir dürfen die Ebene eines höflichen und vernünftigen zwischenmenschlichen Umgangs nicht aus reiner Regelungswut verlassen. In vielen Situationen ist der gesunde Menschenverstand der beste Ratgeber.

**Wenn eine Behörde oder Firma Business Keeper um Hilfe bittet, das eigene Korruptionsproblem anzugehen, auf was achten sie dabei? Gibt es von Ihrer Seite Vorbedingungen?**

40 Prozent der Anfragen erreichen uns, weil in den Organisationen ein Leidensdruck besteht, der häufig auf ganz konkrete Vorfälle zurückzuführen ist. 60 Prozent wollen Verstößen gegen Gesetze wie auch gegen die unternehmensinternen Werte und Richtlinien bereits präventiv vorbeugen. Als erstes machen wir dann eine Bestandsaufnahme: Gibt es bereits ein funktionierendes Compliance Management System bzw. ernste Ansätze und Absichten, eines einzuführen? Gibt es einen Code of Conduct und ein Unternehmensleitbild? Werden die Werte auch entsprechend gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert? Wie werden sie im Alltag gelebt? Wenn unsere Unterstützung angefragt wird, schauen wir uns das Unternehmen also zunächst sehr genau an und prüfen, ob da Ernsthaftigkeit dahintersteckt. Wenn diese nicht gegeben ist und das Hinweisgebersystem nur als Feigenblatt dienen soll, dann ziehen wir uns zurück. Genau aus solchen Gründen haben wir zwei großen Unternehmen das System bereits verwehrt. Die sind dann zu einem Wettbewerber gegangen und da sind sie auch gut aufgehoben.

**Hinweisgeber zahlen oft einen hohen Preis: Bradley Manning sitzt im Gefängnis, Edward Snowden in russischem Exil, Wikileaks-Gründer Julian Assange im Botschaftsasyll in London usw. Können Sie den Whistleblowern mehr Schutz versprechen?**

In unserem System warnen wir den Hinweisgeber, dass auch er selbst eine gewisse Sorgfalt wal-

ten lassen muss. Das System schützt die Anonymität des Meldenden umfassend in technischer Hinsicht. Wenn Hinweisgeber jedoch persönliche Daten eingeben, müssen sie vorher selber zu der Einschätzung gelangt sein, dass ihnen keine Repressalien drohen. Whistleblower melden meistens – zu 90 bis 95 Prozent – erst mal anonym und richten sich einen Postkasten für einen geschützten Dialog mit dem Hinweisbearbeiter bzw. dem Compliance Officer ein. Sobald sie merken, dass ihr Anliegen gewissenhaft bearbeitet wird, fassen sie Vertrauen und nennen ihren Namen im zweiten Schritt. Aber Angst schwingt immer mit. Es gab mal einen Fall in der Automobilindustrie, da hat die Sekretärin eines Hauptabteilungsleiters jeden Freitag den Dienstwagen des Chefs betankt. Jetzt hatte dieser aber zusätzlich im Kofferraum fünf Kanister à zehn Liter für seinen Sohn, seine Frau und wer weiß für wen sonst noch! Wir sprechen hier von einer Summe von vielleicht 3.000 Euro Spritklau bei einer Führungskraft, die 200.000 Euro im Jahr verdient. Der Mann hat seine Sekretärin also jeden Freitag eine Straftat begehen lassen. Sie war alleinerziehend und hatte Angst, ihren Job zu verlieren, wenn sie etwas sagt. Für solche Fälle ist unser System da!

**Häufig geht Korruption einher mit anderem Demokratiever sagen wie der TI-Länderindex zeigt. Je gescheiterter ein Staat, desto eher denkt jeder nur an sich selbst und nimmt sich, was er kriegen kann. Können also Korruptionsvermeidungsmodelle oder auch Whistleblowing überhaupt in schwachen Demokratien oder auch Unternehmen funktionieren?**

Früher hat man in den Unternehmen gesagt: „Wenn wir nicht bestechen, verlieren wir Business“. Das ist falsch. Wir sind hier in Deutschland in einem hochtechnisierten Land, verfügen über viel Know-how, und dieses Know-how ist gefragt in der Welt. Wir produzieren Maschinen, geistiges Gut, und es hat sich einfach nicht bewahrheitet, dass wir keine Aufträge im Ausland bekommen, wenn wir nicht bestechen. Im Gegenteil: Wir können es uns guten Gewissens leisten, nicht korrupt zu sein! Viel schwieriger ist es für Länder wie die Türkei, Bulgarien oder Rumänien mit anderen Ländern ins Geschäft zu kommen. Deren Technik ist nicht so fortschrittlich und sie haben auch nicht die Reputation am Markt. Dadurch ist das Risiko für Korruption viel größer.

**Vielen Dank für das Gespräch! •**