

Good Governance

Das Whistleblower-Potential in der Schweiz

«Good Governance» ist das Fundament für eine nachhaltige Unternehmensführung – doch in vielen Organisationen in der Schweiz fehlt es oft an Transparenz und Kontrolle. Wo noch nicht vorhanden, können smarte Whistleblowing-Systeme Abhilfe schaffen, doch Filz, Günstlingswirtschaft und unklare Regelungen offenbaren gravierenden Nachholbedarf. ⁽¹⁾

Rebecca Gerth

«Filz» – ein Wort, welches man immer öfter in Zusammenhang mit führenden Wirtschaftsbossen, Politikern und selbst innerhalb der Schweizer Justiz und im Gesundheitswesen hört. Diese Verstrickungen schaffen in vielen Organisationen ein undurchsichtiges Netzwerk, das Fehlverhalten erleichtern kann bzw. Missbrauch tolerierbar macht. Beispiele wie die Indiskretion einer Züricher Richterin, die schweren Verfehlungen in der Herzchirurgie des Unispitals Zürich zeigen, wie dringend unabhängige Kontrollmechanismen benötigt werden. Auch die Skandale der Raiffeisen Bank, der PostAuto AG und die mutmassliche Korruption und finanzielle Veruntreuung bei der RUAG⁽²⁾, wo öffentliche Gelder und das Vertrauen der Bevölkerung eine zentrale Rolle spielen, machen das Ausmass des Missmanagements und der Veruntreuung überdeutlich und werfen Fragen zur Transparenz und Governance in der Schweiz auf – besonders im Umgang mit bundeseigenen Unternehmen.

Motive und – unkonventionelle – Massnahmen

Diese Wirtschaftskriminalität einzelner oder von in Mafia-ähnlichen Gebilden agierenden Akteuren kann ganze Organisationen ins Wanken bringen. Die Folgeschäden, wie – internationalen und nationalen – Reputations- und Vertrauensverlust, kann man derzeit nur erahnen. Die Motive könnten unterschiedlicher nicht sein. Von gnadenloser Selbstüberschätzung bis hin zu krimineller Energie zwecks massloser, skru-

pelloser Bereicherung und Machtausübung ist alles dabei.

Bei den Selbstüberschätzern, Narzissen und «ethisch/moralisch Flexiblen» unter den Managern, drängt sich die Frage auf: Sollten Führungskräfte und Verwaltungsräte nicht präventiv einen unabhängigen – psychologischen – Check absolvieren, ähnlich wie Piloten, um und insbesondere ihre fachliche und empathische Eignung zu prüfen? So könnten etwa Personen mit geringer Fachkompetenz und die Konsequenzen ihres Tuns nicht begreifen – Dunning-Kruger-Syndrom – frühzeitig identifiziert werden. Ein unabhängiger psychologischer Check könnte dabei helfen, dass sich Fehlritte nicht häufen und Manager sich nicht in eine Welt der Selbstüberschätzung und Realitätsferne verlieren mit dem Wissen, dass bei Verstössen gegen die Regeln Konsequenzen drohen. Ob letztere jedoch jemals tatsächlich umgesetzt werden,

oder ob es bei jahrelangen (Schein-)Untersuchungen bleibt, wäre Gegenstand einer anderen Abhandlung.

Als nächste – konventionelle – Massnahme sei das Drei-Linien-Modell erwähnt: Die operativen Einheiten als erste Linie sowie das Risikomanagement wie auch andere Assurance Funktionen der zweiten Linie und die interne Revision. Die zweite und dritte Linie sollte dabei eine effiziente, kontrollierende und abgestimmte Schutzmauer bilden. Sporadisch werden anhand von Stichproben und Qualitätschecks von Kontroll- und Prozessdesigns die Existenz und Effektivität der Geschäftsprozesse überprüft.

Die zugrundeliegenden Reglemente wie z.B. das Organisations- und Geschäftsreglement kombiniert mit dem Kompetenzreglement verhindern, dass Führungskräfte Entscheidungen allein aus Eigeninteresse treffen können; insbesondere dank eines wohlgedachten 4-Augen-Prinzips, als klare Leitplanken



Wenn Whistleblower Alarm schlagen, braucht es ein vertrauenswürdiges System, das einerseits richtig auf diesen Alarm reagiert und andererseits auch die Whistleblower schützt.

© christianstorto / Depositphotos.com

zur Gewaltentrennung, oder die AKV (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten). Diese Voraussetzungen schaffen eine funktionierende Risiko- und Kontrollkultur und reduzieren damit das Risiko, dass Einzelne ihre Machtposition ausnutzen. Sie schaffen eine Unternehmenskultur, in der ethisches Verhalten nicht nur gefordert, sondern auch überwacht wird. Aber das Modell zeigt Schwächen und zu viele Schlupflöcher, denn es ist aktuell noch nicht durchgängig anwendbar und zwischen den verschiedenen Verantwortlichkeiten und Assurance-Funktionen abgestimmt. Das Internal Audit wird heute oftmals nur als «Polizist» wahrgenommen. Die Praxis zeigt ausserdem, dass oft genug das interne Audit von der Geschäftsleitung angewiesen wird, gewisse «sensible» Firmenbereiche und -transaktionen vorerst «in Ruhe» zu lassen. Aufgrund fehlender Unabhängigkeit und «des lieben Friedens willen» proklamieren Internal Audit Leiter oft keine Disclaimer zur Entlastung und verzichten auf Eskalationen an das Audit Committee. Die kritischen Deals und Verflechtungen werden somit nicht überprüft. Und selbst wenn – wer betrügen will, findet immer einen Weg. Für die skrupelloseren Manager, welche bewusst kalkulierte Vergehen in Kauf nehmen, ist die Wirksamkeit des Drei-Linien-Modells daher selbst mit den ergänzenden Massnahmen der externen Überprüfung / Revision fragwürdig.

Ein effektives Whistleblowing-System – also eine Meldestelle, am besten neutral, extern und damit unabhängig – um Missstände frühzeitig zu erkennen und zu adressieren, kann hier eine Kerbe einschlagen. Aber wieso sollte ein Hinweis-

geber mit dem Wissen um ungesunde Machtstrukturen, Partikularinteressen, und Günstlingswirtschaft sich diesen Bären dienst erweisen? Im besten Fall werden die Whistleblower vertröstet und ignoriert, im schlimmsten Fall zum Schweigen gebracht (Bsp. Wirecard-Skandal⁽³⁾ oder auch VW-Dieselskandal⁽⁴⁾ in Deutschland, wo der «Tone at the Top» jeweils toxische Führungskulturen gleichkam). Ein Blick über den Atlantik zeigt auf, dass Konsequenzen dort nicht nur angedroht, sondern rigoros gezogen werden: In den USA findet bei Verstössen eine Umverteilung von den Taschen der Täter in die der Whistleblower statt. Diese stehen ausserdem unter besonderem gesetzlichen Schutz, wie in der EU auch.

Good Governance: Leider nicht überall selbstverständlich

Und wie sieht es eigentlich mit den präventiven Incentives aus? Betrugsfälle, Compliance-Verstösse, korruptes, bereicherndes Verhalten sind keine Kavaliere delikte! Sie sollten massivere Konsequenzen für den eigenen Geldbeutel haben – den privaten, nicht versicherbaren, versteht sich. Gestrichene Boni, Zahlung von Strafen, Gehaltsabzüge, Berufsausschluss, die Liste liesse sich beliebig fortsetzen. Man sollte eigentlich meinen, dass Good Governance selbstverständlich ist und nicht extra belohnt wird. Allerdings ist dies bei der Vielzahl an Skandalen und den unglaublich reizvollen, materiellen Verlockungen gepaart mit einem offensichtlichen Wertewandel der Gesellschaft, aus welcher sich die Führungskräfte speisen, wohl nicht mehr selbstverständlich.

In der Schweiz wäre es Zeit für unkonventionellere Massnahmen: Die Einhaltung seitens der Führungskräfte von universal definierten, messbaren Good Governance-Faktoren, wie z.B. in der ISO 37000:2021 festgehalten, könnte zu zusätzlichen monetären Incentives oder Auszeichnungen führen. Gutes Governance-Verhalten wird etwa ausgedrückt durch das Einhalten von⁽⁵⁾:

- der wirksamen Einbindung von Interessengruppen
- geschützter Offenlegung (Whistleblowing) und Mediation
- Begrenzung der Befugnisse der Führungskräfte

- einheitlicher Terminologie
 - transparenter Entscheidungsfindung und Rechenschaftspflicht (comply or explain)
 - Prozessen zur Anpassung der Strategie
 - ethisch korrekter Führung
 - wirksamen, Meritokratie-gestützte Nachfolgeplanung
 - klarer Delegation von Befugnissen und Zuständigkeiten
 - Überwachung des Risikomanagements und der internen Kontrollen
- Etc.

Um Filz und Nepotismus in Politik, Justiz und Wirtschaft wirksam entgegenzuwirken, sollte verstärkt auf Jobrotation gesetzt werden – eine Strategie, die sich bereits in den 1980er- und 1990er-Jahren im von weitreichender Korruption und politischen Skandalen erschütterten Italien als erfolgreiches Mittel bewährt hat. Das im OR716 verankerte Recht, wonach der Verwaltungsrat die Geschäftsleitung abberufen kann, könnte auch durchaus öfter zur Anwendung kommen, insbesondere dann, wenn im Einzelfall durch die oben erwähnten Eignungschecks fachliche und vor allem emphatische Voraussetzungen für Leadership als nicht erfüllt gelten.

Eine Grundvoraussetzung für angemessene und effektive Good Governance ist die Wiederbelebung von Meritokratie und Leistungsorientierung. Dies würde nicht nur staatlichen Institutionen und staatsnahen Betrieben zugutekommen, sondern auch Unternehmen, die unter Innovationsmüdigkeit und organisatorischer Trägheit leiden. Zudem könnte dieser Ansatz die internationale Wettbewerbsfähigkeit stärken – ein willkommener Nebeneffekt, der langfristig allen Beteiligten zugutekommt.

Whistleblowing: Die fehlende Sicherheitslinie in der Schweiz

Psychotests durchzusetzen, sowie Good Governance-Incentive-Ansätze zu diskutieren, wird unbestritten eine Mammutaufgabe: ein Fall für disruptive Innovation. Umsetzung leider unwahrscheinlich. Das Drei-Linien-Modell ist mehr oder minder gut in vielen Organisationen eingeführt: ein Fall für Continuous Improvement. Aber was ist nun mit den Trillerpfeifen – warum werden diese nicht

Autorin

Rebecca Gerth ist stellvertretende Leiterin der Risiko- und Compliance-Funktion der MCH Gruppe und Vorstandsmitglied des Netzwerkes Risikomanagement. Dieser Fachartikel erscheint in einer Beitragsreihe, die von Expertinnen und Experten des Netzwerkes Risikomanagement beigesteuert wird.

> netzwerk-risikomanagement.ch

Le potentiel des whistleblowers en Suisse

En Suisse, la transparence et le contrôle font défaut, ce qui favorise les comportements fautifs dans les entreprises et les institutions. Des scandales comme l'indiscrétion d'une juge zurichoise ou la mauvaise gestion de la RUAG illustrent le besoin de mécanismes de contrôle indépendants. Les systèmes de whistleblowing pourraient y remédier, mais il manque en Suisse des dispositions légales claires et des mesures de protection pour les lanceurs d'alerte. Souvent, ces derniers se voient confrontés à des représailles, ce qui a pour conséquence que les abus ne sont pas découverts. L'article propose de sou-

mettre les cadres à un examen psychologique et de renforcer le modèle des trois lignes. En outre, un système de whistleblowing systématique, qui protège les lanceurs d'alerte et contribue à la détection précoce des dysfonctionnements, pourrait jouer un rôle central. Dans des pays comme les États-Unis et l'UE, il existe déjà des modèles qui offrent une protection et des incitations aux lanceurs d'alerte. La Suisse devrait envisager de mettre en place des systèmes similaires afin de promouvoir la transparence et la conduite éthique, de renforcer la confiance dans les entreprises et d'améliorer la compétitivité.

richtig gehört: ein Fall von Re-Invention mit Umsetzungspotential. In der Schweiz fehlt es an einheitlichen und gesetzlich verankerten Regelungen für Whistleblowing. Ohne klare Vorgaben und Schutzmechanismen stehen Hinweisgeber in vielen Fällen allein da und riskieren, für ihre Courage bestraft zu werden. Dies führt dazu, dass Missstände weiterhin unentdeckt bleiben und erst ans Licht kommen, wenn der Schaden bereits enorm ist. Die USA hingegen bieten mit dem «Dodd-Frank Act» ein vorbildliches System, das Whistleblower schützt und sie ermutigt, im Interesse des Unternehmens und der Öffentlichkeit zu handeln. Auch die EU zog kürzlich nach mit dem Hinweisgeberschutzgesetz.

Der Fall André Plass, welcher die Skandale in der Herzchirurgie des Uni-Spitals Zürich (USZ) um den leitenden Oberarzt Maisano aufgedeckt hat, ist nur ein Beispiel von vielen für den mutigen, aber einsamen Weg, den Whistleblower in der Schweiz oft gehen müssen⁽⁶⁾. Rufschädigung, Isolierung, Kündigung, öffentliche Diffamierung sind nur einige der erfahrenen Repressalien. Plass schlägt vor, eine unabhängige Meldestelle für Missstände

im Gesundheitswesen zu gründen. In einem Bereich, der von öffentlichen Geldern und Vertrauen abhängig ist, sind neutrale Anlaufstellen für Whistleblower unverzichtbar. Doch auch er musste feststellen, dass der Widerstand gross ist, wenn es darum geht, Missstände offen anzusprechen. Das Fehlen gesetzlicher Regelungen trägt dazu bei, dass Whistleblower in der Schweiz oft nicht den Rückhalt finden, den sie benötigen.

Bei den meisten Beispielen von Fehlertritten privilegierter, mit Macht und Einfluss ausgestatteter Unternehmens- oder Bereichslenker – geht es um das Füllen des eigenen Geldbeutels. Sie bleiben ein Mahnmal dafür, wie weit wirtschaftliches und moralisches Fehlverhalten führen kann, wenn es keine präventiven und detektiven Kontrollen gibt. Whistleblower sind die stillen Helden, die Alarm schlagen. Doch damit dieser Alarm auch gehört wird und die mutigen Helden entsprechend geschützt sind, braucht es ein starkes, vertrauenswürdiges Whistleblowing-System. Dies sollte im Idealfall beides, Unternehmen und Hinweisgeber, in einem vertrauensbildenden Prozess schützen bzw. unterstützen, während

gefördert wird, dass allfällige Missstände frühzeitig erkannt und zeitnah gemeldet werden. Doch fehlende Kontrollinstanzen und die Verquickung von Interessen zeigen, dass die Schweiz hier noch grossen Nachholbedarf hat.

Fazit: Ein neuer Weg für die Schweiz: Schutz für Whistleblower und Return on Good Governance

Organisationen, die sich durch gute Governance-Praktiken wie ein strukturiertes und unabhängigeres von gesetzlichen Massnahmen flankiertes Whistleblowing-System, eine ethische Führung, sowie Transparenz auszeichnen, ziehen Menschen an, die nicht nur finanziell motiviert sind, sondern auch immaterielle Werte wie Fairness und Nachhaltigkeit schätzen. Die Übernahme von Verantwortung gegenüber ihrem Management, den Mitarbeitern, allen Partnern, sowie im weiteren Sinne auch der Gesellschaft mittels den richtigen Anreizen fördert das Vertrauen von Investoren, Gläubigern und Stakeholdern, da sie Sicherheit, klare Entscheidungsprozesse und nachhaltiges Handeln gewährleisten. Das steigert nicht nur den Ruf und die Attraktivität der Organisation, sondern erhöht auch den Wert immaterieller Vermögenswerte wie Goodwill und öffentliches Vertrauen. Dies wiederum senkt die Kapitalkosten und verbessert den Zugang zu Finanzmitteln – ein entscheidender Wettbewerbsvorteil in einem globalen Markt. ■

Anmerkungen:

- (1) Whistleblowing ist das Melden von Missständen oder Fehlverhalten in einer Organisation. In der Schweiz gibt es kein explizites Gesetz, das Whistleblower schützt, ausser für das Bundespersonal. Es gibt jedoch Forderungen, dass Unternehmen gesetzlich verpflichtet werden sollen, Verfahren für die Meldung von Missständen einzurichten
- (2) Ruag-Skandal: 40-Millionen-Klage wird zum Fall fürs Parlament | Der Bund
- (3) Wirecard-Skandal: Ein Whistleblower packt aus – ZDFheute
- (4) Abgasskandal: VW-Whistleblower steckt hinter neuen Enthüllungen
- (5) ISO 37000:2021(en), Governance of organizations — Guidance
- (6) Missstände Unispital Zürich: Whistleblower André Plass über die Affäre an der Herzklinik | Tages-Anzeiger