

## 5 Fragen an Dr. Frank Hülsberg zum Thema Whistleblowing und Hinweismanagementsysteme



Dr. Frank M. Hülsberg ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Nach Stationen in der Wirtschaft sowie bei Big Four-Beratungsunternehmen ist er seit April 2013 als Geschäftsführer und Partner bei der WTS Steuerberatungsgesellschaft für den Bereich Governance, Risk & Compliance verantwortlich. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in der Beratung von Aufsichtsräten und Vorständen zu deren Sorgfaltspflichten, bei aktienrechtlichen Sonderuntersuchungen, in der Prävention und Aufdeckung von Wirtschaftskriminalität, bei Compliance-Management-Systemen, Internen Kontrollsystemen und Risikomanagement-Systemen. Herr Hülsberg ist in zahlreichen Gremien zu diesen Themen vertreten, u. a. im Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ der Schmalenbach-Gesellschaft und als Vorstand des Verbands für Sicherheit in der Wirtschaft NW e.V. sowie als Vorstand bei der Financial Experts Association e.V.

**DICO: Warum sollten Unternehmen ein Hinweismanagementsystem als Bestandteil Ihrer Compliance-Organisation einrichten?**

**Frank Hülsberg:** Die Einrichtung eines Hinweismanagement- bzw. Hinweisgebersystems unterstützt die Effektivität einer Compliance-Organisation in mehrfacher Hinsicht. Zuvorderst dient es dazu, zur Aufklärung von Compliance-Verstößen beizutragen, indem dienstliche Meldewege für entsprechende Hinweise bereitgestellt werden. Da es sich dabei um eine vom Arbeitgeber gewollte und i.d.R. offensiv kommunizierte Möglichkeit handelt, um eventuelle Missstände im Unternehmen zu bekämpfen, senkt ein Hinweismanagementsystem gleichzeitig die Hemmschwelle für Mitarbeiter und Geschäftspartner, diese vertraulich anzuzeigen. Denn durch die Entscheidung für den Einsatz eines solchen Systems bekennt sich ein Unternehmen auch dazu, Repressalien und arbeitsrechtliche Konsequenzen für Hinweisgeber auszuschließen.

Aus Unternehmenssicht hat die Kanalisierung und Bearbeitung von Hinweisen durch interne Stellen natürlich auch den Vorteil, dass man den Vorwürfen zunächst intern nachgehen kann und nicht immer sofort Gegenstand staatsanwaltschaftlicher Ermittlungen und/oder medialer Berichterstattung mit entsprechenden Reputationsfolgen wird.

**DICO: Welche Meldewege stehen Hinweisgebern in der Regel zur Verfügung und welche Vor- oder Nachteile haben diese jeweils?**

**Frank Hülsberg:** Bei den möglichen Meldewegen muss das Unternehmen hinsichtlich Absender, Übermittlungsweg und Adressat unterscheiden und gestalten. Bei der Frage, von welchen Absendergruppen Hinweise entgegengenommen werden, hat ein Unternehmen zunächst die Wahl zwischen geschlossenen Systemen, die sich nur an die eigenen Mitarbeiter richten und offenen Systemen, die über die eigene Belegschaft hinaus auch externen Hinweisgebern wie Geschäftspartnern und Kunden zugänglich sind. Zur Übermittlung gibt es die Wege Telefon, Internet- sowie Intranetportale, E-Mail, Brief, Fax bis hin zur persönlichen Ansprache. Was die Empfänger der Hinweise anbelangt, ist die Unterscheidung wesentlich zwischen internen Bearbeitern, z.B. aus der Rechtsabteilung, dem Compliance

Management oder dem Betriebsrat und externen Stellen, wo in den meisten Fällen vor allem auf Ombudsleute zurückgegriffen wird.

Bei der Beurteilung der Vor- und Nachteile der einzelnen Meldewege beginnen wir erneut mit der Frage, welchen Absendergruppen ein Hinweismanagementsystem offen stehen sollte. Hier halte ich eine Begrenzung auf die eigene Mitarbeiterschaft für unzureichend. Denn es hat sich in der Praxis gezeigt, dass gerade auch Lieferanten oder ehemalige Mitarbeiter des Öfteren wertvolle Hinweise über strafrechtlich relevantes oder unethisches Handeln beisteuern. Demnach sollte ein offenes System bereitgestellt werden, dass diesen Personenkreisen eine Mitwirkung gestattet. Bei der Übermittlung gilt allgemein zuerst die Regel, je mehr Meldewege offen stehen, desto besser, damit jeder einzelne Hinweisgeber sich die für ihn beste Möglichkeit zur Kontaktaufnahme auswählen kann. Darüber hinaus muss das jeweilige Unternehmen jedoch entscheiden, ob sie grundsätzlich eine Rückkopplung bzw. einen Dialog zwischen dem Empfänger der Nachricht und dem Absender zulassen will oder nicht. Meine Empfehlung ist an dieser Stelle, diese Rückkopplungsmöglichkeit einzurichten, da es sich aus Unternehmenssicht bei der Bearbeitung von Fällen bewährt hat, gezielte Rückfragen zu bestimmten Sachverhalten an den Hinweisgeber stellen zu können. Auf Empfängerseite plädiere ich dafür, immer auch eine externe Lösung durch vom Unternehmen beauftragte Ombudspersonen anzubieten. Diese müssen zum einen über ein Zeugnisverweigerungsrecht verfügen, zum anderen muss die sie beauftragende Firma auf das Auskunftsrecht und die Herausgabe von Unterlagen verzichten. Wenn diese Maßgaben offen kommuniziert werden, steigert dies das Vertrauen der Hinweisgeber in eine vertrauliche Behandlung des gemeldeten Sachverhalts.

**DICO: Hinweisgeber haben häufig die Befürchtung, in ihrem Arbeitsumfeld als Denunzianten behandelt zu werden und Repressalien zu erleiden. Was können Unternehmen aus Ihrer Sicht tun, um die Akzeptanz von Whistleblowing als positives Mitarbeiterverhalten zu steigern und die Bereitschaft zur Hinweisabgabe zu fördern?**

**Frank Hülsberg:** Aus meiner Sicht sollten Unternehmen ganz stark auf Kommunikation setzen, um klar zu machen, wozu das Hinweismanagement eigentlich dient.

In den Kommunikationsmaßnahmen muss dabei stets der Schulterschluss zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretern geübt werden. Weiterhin ist es erforderlich, zu kommunizieren, zu welchen Themen Hinweise schwerpunktmäßig erwünscht sind, z.B. vor allem zu korruptiven oder wettbewerbsverletzenden Delikten oder auch zu arbeitsrechtlichen Verstößen oder etwa bei sexueller Belästigung. Des Weiteren sollten die Arbeitsprozesse bei der Entgegennahme und Verarbeitung von Hinweisen klar und transparent beschrieben werden, um bei den Hinweisgebern Vertrauen in ein ordnungsgemäßes Verfahren aufzubauen. Wenn alle diese Punkte in der Kommunikation zum Hinweismanagement beachtet werden, kann man den Ruf des Denunziantentums erfolgreich zurückdrängen.

**DICO: Ist aus Ihrer Sicht eine finanzielle Incentivierung für Whistleblower sinnvoll, wie sie in den USA rechtlich besteht?**

**Frank Hülsberg:** Die US-amerikanischen „Bounty-Regelungen“ – wonach Whistleblower bis zu 30% der gerichtlich festgelegten Geldstrafe an Belohnung für einen originären Hinweis über nachweisbare Gesetzesverstöße erhalten – haben dort dazu geführt, das Unternehmen verstärkt interne Meldesysteme aufgebaut haben, um die Chance zu haben, bei möglichen Verstößen selbst frühzeitig aktiv zu werden und Haftungsrisiken zu minimieren. Insofern haben die dementsprechenden Gesetze eine positive Wirkung ausgelöst.

Allerdings bin ich grundsätzlich der Auffassung, dass an sich selbstverständliches Verhalten, nämlich sich im Geschäftsverkehr gesetzestreu und mit gesundem Rechtsempfinden zu bewegen, nicht extra belohnt werden sollte. Demgegenüber halte ich es eher für sinnvoll, indirekte Anreize zur Abgabe von Hinweisen zu setzen. Zum Beispiel sollte der konkrete Mehrwert, den ein Hinweismanagement durch die Begrenzung und Aufklärung von Schadensfällen für das ganze Unternehmen und seine Mitarbeiter liefert, im Rahmen von Kommunikationsmaßnahmen und im Berichtswesen verdeutlicht werden.

**DICO: Brauchen wir in Deutschland unterstützend dazu einen besseren gesetzlichen Schutz von Hinweisgebern und wenn ja, wie sollte dieser grundsätzlich geregelt sein?**

**Frank Hülsberg:** Diese Frage richtet sich aus meiner Sicht vorrangig an Unternehmen, die bislang kein Hinweisgebersystem eingerichtet haben. Denn es ist arbeitsrechtlich und auch nach Paragraph 17 UWG (Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb, die Red.) so, dass der Hinweisgeber, der nach bestem Wissen und Gewissen handelt, geschützt ist, wenn ein solches Meldesystem als gewollter Weg zur Aufklärung von Compliance-Verstößen institutionalisiert wurde. Zusätzlich sollte die Anonymität des Hinweisgebers möglichst gewährleistet bleiben, um eventuelle Repressionen ihm gegenüber im Arbeitsfeld zu verhindern. Gesetzlich nicht geschützt ist allerdings die Abgabe von Hinweisen an unternehmensfremde Stellen, wie z.B. staatliche Behörden oder Medien.

Was die allgemeine gesetzliche Verankerung von Schutzmöglichkeiten für Whistleblower anbelangt, gab es ja vor kurzem zwei Gesetzesinitiativen der SPD und der Linken. Diese sind zwar im Ansatz richtig, allerdings in der betrieblichen Praxis extrem schwer umzusetzen. Das beweist auch die Tatsache, dass bisher neben den USA nur sehr wenige Länder auf der Welt einen gesetzlichen Hinweisgeberschutz beschlossen haben. Daher stehe ich der Realisierung eines weitergehenden gesetzlichen Schutzes skeptisch gegenüber.

[Hier gelangen Sie zur Themenübersicht Whistleblowing und Hinweismanagement.](#)