

**KORRUPTIONSPRÄVENTION
UND -BEKÄMPFUNG IN KMU**

**UMGANG MIT
WHISTLEBLOWING**

Transparency International Schweiz («Transparency Schweiz») ist die Schweizer Sektion von Transparency International, der weltweit führenden Nichtregierungsorganisation im Kampf gegen die Korruption. Transparency Schweiz engagiert sich für die Prävention und Bekämpfung von Korruption und Geldwäscherei in der Schweiz und in den Geschäftsbeziehungen von Schweizer Akteuren mit dem Ausland. Transparency Schweiz leistet Sensibilisierungs- und Advocacy-Arbeit, erarbeitet Berichte und Arbeitsinstrumente, fördert den Austausch unter spezifischen Interessengruppen, arbeitet mit anderen Institutionen zusammen und nimmt Stellung zu aktuellen Vorkommnissen.

www.transparency.ch

KORRUPTIONSPRÄVENTION
UND -BEKÄMPFUNG IN KMU

UMGANG MIT WHISTLEBLOWING

Inhalt

Eine Chance für KMU	1
Das Wichtigste in Kürze	2
Bedeutung und Mehrwert von Whistleblowing	3
Was ist Whistleblowing?	3
Hoher Nutzen	3
Angst vor Missbräuchen unbegründet	4
Der rechtliche Rahmen	5
Arbeitsrecht	5
Strafrecht	6
Datenschutzrecht	6
Die Umsetzung im Unternehmen	7
Unternehmenskultur als Voraussetzung	7
Geeignetes Meldeverfahren	7
Umgang mit Meldungen	9
Information, Schulung, Evaluation	9
In der Praxis: Formulierungsbeispiele für Unternehmensdokumente	10
Weiterführende Informationen	12

Eine Chance für KMU

Whistleblowing ist das Melden von Unregelmässigkeiten in einem Unternehmen. Dies erfolgt meist durch jemanden, der eng mit dem Unternehmen verbunden ist. In der Regel sind dies Mitarbeitende, manchmal aber auch Aussenstehende wie Geschäftspartner und -partnerinnen oder Kunden bzw. Kundinnen.

Whistleblowing stellt jedes Unternehmen vor besondere Herausforderungen, zumal es gerade mit den heutigen Kommunikationsmitteln ein Leichtes ist, interne Informationen oder Vorkommnisse zu dokumentieren und auch nach aussen zu tragen.

Dementsprechend wird Whistleblowing oftmals und vorschnell einzig als Risiko oder gar schädlich für das Unternehmen wahrgenommen – doch dies ist schlicht falsch, und mit einer solchen Haltung verpasst das Unternehmen die Chancen, welche Whistleblowing im Geschäftsalltag gerade auch für KMU bieten: Vielfach können Unternehmen erst dank solcher Meldungen Unregelmässigkeiten erkennen und die nötigen Gegenmassnahmen ergreifen. Dies schützt das Unternehmen vor wirtschaftlichen Verlusten, aber oft auch vor hohen Rechtsrisiken und Schäden am guten Ruf.

Der vorliegende Leitfaden zeigt auf, wie Schweizer KMU wirksam und kosteneffizient mit Whistleblowing umgehen können. Im Kern geht es dabei darum, den Mitarbeitenden einen vertraulichen Meldekanal ausserhalb der Linienorganisation zur Verfügung zu stellen und sicherzustellen, dass sie bei Meldungen mit nachvollziehbarem Verdacht vor jeglichen Nachteilen geschützt sind. Dies lässt sich auch in kleinen Unternehmen einfach und ohne grossen Aufwand einführen und umsetzen.

Dieser Leitfaden ergänzt den umfassenden KMU-Ratgeber *Korruptionsprävention und -bekämpfung* und die dazugehörige *Checkliste zur Selbstevaluati-on*. Diese Publikationen können ebenso wie der themenspezifische Leitfaden *Geschenke und Einladungen* bei der Geschäftsstelle von Transparency Schweiz bestellt werden und stehen auch online auf www.transparency.ch zur Verfügung.

Das Wichtigste in Kürze

- Der gezielte Umgang mit Whistleblowing hat für jedes KMU einen hohen unternehmerischen Nutzen. Dank Whistleblowing erfährt das Unternehmen von allfällig bestehenden Unregelmässigkeiten, was Voraussetzung für die Behebung derselben bildet. Damit wird das Unternehmen vor wirtschaftlichen Verlusten und schwerwiegenden Rechts- und Reputationsschäden geschützt.
- Repräsentative Umfragen bestätigen: Rund die Hälfte von eingehenden Whistleblowing-Hinweisen beurteilen Schweizer Unternehmen als «relevant». Missbräuchliche Meldungen kommen hingegen kaum vor.
- Rechtlich bestehen in der Schweiz grosse Unsicherheiten beim Umgang mit Whistleblowing. Umso wichtiger ist es deshalb für KMUs, durch eigene Massnahmen Klarheit und Berechenbarkeit zu schaffen.
- Die konkreten Massnahmen sollten sich an der Grösse und Risikoexposition des Unternehmens orientieren. Bei kleinen Unternehmen mit geringer Risikoexposition dürften in der Regel bereits niederschwellige Massnahmen genügen.
- Zwingende Grundvoraussetzung ist eine Unternehmenskultur, die Whistleblowing – zusammen mit einem offenen Umgang mit Fehlern – als Chance und Mehrwert für das Unternehmen anerkennt und fördert («Hin- statt Wegschauen»).
- Ein klar geregeltes, vertrauliches Meldeverfahren mit einer dafür zuständigen Stelle / Person ist unverzichtbar. Die Meldestelle sollte grösstmögliche Unabhängigkeit haben und über genügend Kompetenzen und Ressourcen verfügen, um den gemachten Meldungen rasch nachgehen zu können. Sie sollte idealerweise direkt dem Strategieorgan des KMU (i.d.R. Verwaltungsrat) unterstellt sein.
- Die Rechte aller Beteiligten müssen jederzeit gewahrt werden. Dazu gehört insbesondere, dass bei einer Meldung mit nachvollziehbarem Verdacht Hinweisgebende vor jeglichen Nachteilen geschützt sind.

Bedeutung und Mehrwert von Whistleblowing

Was ist Whistleblowing?

Der englische Begriff «Whistleblowing» hat mittlerweile auch Einzug in die Schweiz gehalten. Generell wird unter Whistleblowing das Offenlegen von Unregelmässigkeiten und Fehlverhalten in einem Unternehmen, in einer Behörde oder anderen Organisation verstanden.

Whistleblowing erfolgt durch Hinweisgebende, also Menschen, die Anhaltspunkte haben zu möglichen Unregelmässigkeiten. Sie sind meistens Mitarbeitende, können aber auch Aussenstehende sein, wie beispielsweise Kundinnen und Kunden oder Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner. In Betracht kommen Meldungen an Personen oder Stellen innerhalb des Unternehmens, an die Behörden und an die Öffentlichkeit.

Hoher Nutzen

Wenn ein KMU eine offene Fehlerkultur lebt und insbesondere auch die Unternehmensführung bewusst eine «Kultur des Hinschauens» (statt Wegsehens) fördert, dann kann es auch gezielt die Chancen des Whistleblowings nutzen. Zum unternehmerischen Nutzen eines umsichtigen und konstruktiven Umgangs mit Whistleblowing gehören insbesondere:

Möglichkeit zur Aufdeckung von Missständen – Unregelmässigkeiten und Missstände wie Verstösse gegen Gesetze, interne Richtlinien oder Unternehmensgrundsätze sind vielfach nur schwer aufzudecken. Dies gilt selbst bei gravierenden Straftaten wie schweren Wirtschaftsdelikten, die für das Unternehmen, die Eigentümerinnen und Eigentümer (etwa Aktionäre) und oftmals auch für die Gesamtgesellschaft weitreichende negative Konsequenzen haben. So zeichnet sich beispielsweise die Korruption dadurch aus, dass alle Direktbeteiligten ein Interes-

se haben, diese geheim zu halten. Entsprechend ist die Dunkelziffer enorm hoch.

Untersuchungen zeigen, dass in der Unternehmenspraxis Vorgesetzte oder Kontrollstellen nur einen Bruchteil von Unregelmässigkeiten und Regelverstössen im Unternehmen entdecken können. Über 40 Prozent der Unregelmässigkeiten werden erst dank konkreten Hinweisen von Mitarbeitenden oder Aussenstehenden aufgedeckt, beispielsweise mit einer Meldung an die Whistleblowing-Anlaufstelle des Unternehmens. Die Unternehmensführung kann dank solchen Hinweisen zu Informationen gelangen, welche ihr sonst direkt nicht zugänglich sind oder nur mit Verzögerung.

Möglichkeit zur Behebung von Missständen – Die Missstände zu kennen bildet die Voraussetzung, diese beheben zu können. Whistleblowing ist also ein sehr effektives und hilfreiches Instrument, um auf Fehlentwicklungen reagieren und Gegenmassnahmen treffen zu können. Unternehmensbefragungen belegen, wie wirksam und wichtig Meldestellen zur Aufdeckung und Prävention von Unregelmässigkeiten sind: Rund die Hälfte der eingehenden Hinweise sind nach Auskunft von Schweizer Unternehmen «relevant und gehaltvoll».

Aus der Praxis – Ein Industriebetrieb mit Sitz im Schweizer Mittelland betreibt seit mehreren Jahren eine Meldestelle, an die sich Mitarbeitende wie auch Aussenstehende – auch anonym – wenden können. Im Jahr 2019 gingen dort insgesamt 30 Meldungen ein. Davon war nur eine Meldung missbräuchlich.

Zum Nutzen der Meldestelle stellt das Unternehmen in seinem Geschäftsbericht fest, dass dank der Whistleblowing-Stelle zahlreiche Verbesserungen erreicht werden, die sonst nicht oder nur mit einer Verzögerung möglich gewesen wären.

Interne Klärung – Ein gut funktionierendes Meldesystem erhöht markant die Möglichkeit, allfällig bestehende Unregelmässigkeiten unternehmensintern klären und geeignete Massnahmen treffen zu können. Dadurch sehen sich meldende Mitarbeitende auch eher ernst genommen und weniger genötigt, sich an die Behörden oder gar die Öffentlichkeit zu wenden, was meistens einen Reputationsschaden des Unternehmens zur Folge hat.

Besseres Risikomanagement – Whistleblowing stärkt das Risikomanagement des KMU, indem mögliche oder bereits eingetretene Risiken besser erkannt und reduziert werden können. Insbesondere erhöht es den Schutz des Unternehmens vor den oft schwerwiegenden Folgen von Fehlverhalten wie namentlich:

- wirtschaftliche Verluste (direkte finanzielle Schädigung, entgangene Gewinne, geminderte Produktivität, Verlust von Kunden und Aufträgen);
- Haftung gegenüber geschädigten Mitarbeitenden, Vertragspartnern und anderen Aussenstehenden;
- langwierige und teure Rechtsverfahren;
- strafrechtliche Verurteilung des Unternehmens und seiner Verantwortlichen;
- Rufschädigung.

Mehr Prävention – Hinweisgeber-Systeme wirken präventiv gegen Fehlverhalten und hohe Schädigungen, weil die Wahrscheinlichkeit der Aufdeckung erhöht wird und Schäden reduziert werden. Studien zufolge sind die unternehmerischen Verluste wegen Betrugs oder anderer Missbräuche bei Unternehmen mit einem Hinweisgeber-System 50 Prozent tiefer als bei solchen ohne Meldesystem. Wie hoch die finanziellen Gesamtschäden von Unregelmässigkeiten selbst bei kleinen und mittelgrossen Unternehmen sein können, zeigt eine Umfrage bei Schweizer KMU: Rund 40 Prozent der Befragten be-

ziffern diesen auf jährlich über 10'000 Franken, bei einem Drittel davon liegt dieser Betrag gar bei 100'000 Franken und höher.

Angst vor Missbräuchen unbegründet

Bei internen Hinweisgebenden handelt es sich in der Regel um kompetente, pflichtbewusste und ihrem Unternehmen gegenüber loyale Mitarbeitende. Diese Menschen setzen sich nicht nur für das korrekte Verhalten des Unternehmens ein, sondern auch für das Einhalten der firmeninternen Werte und Richtlinien. Sie handeln häufig in der Überzeugung und mit dem Ziel, Schaden zu vermeiden und dem eigenen Unternehmen zu helfen.

Bei der Beurteilung einer Meldung darf jedoch das Motiv eines Hinweisgebers bzw. einer Hinweisgeberin keine Rolle spielen. Einzig relevant ist, dass die Meldung nicht missbräuchlich ist, sondern auf Basis eines nachvollziehbaren Verdachts erfolgt.

Letzteres ist denn auch bei den allermeisten Whistleblowing-Meldungen der Fall: Repräsentative Unternehmens-Befragungen in der Schweiz und im Ausland zeigen, dass missbräuchliche Meldungen vernachlässigbar sind (hierzulande weniger als 5%). Allfällige Ängste vor gezielt falschen oder gar verleumderischen Meldungen sind damit ebenso unbegründet wie die Befürchtung vor unerwünschtem «Denunziantentum».

Info: In Schweizer Unternehmen etabliert

Bei vielen Unternehmen in der Schweiz gehören interne Meldesysteme für Hinweisgebende mittlerweile zum Standard. Gemäss einer landesweiten Umfrage der Fachhochschule Graubünden hatten 2019 bereits rund 70 Prozent

der Grossunternehmen eine Whistleblowing-Meldestelle. Auch Schweizer KMU richten zunehmend ein Meldesystem ein und nutzen damit die Vorteile, die ein bewusster und klar geregelter Umgang mit Whistleblowing bietet.

Der rechtliche Rahmen

Im Unterschied zum öffentlichen existiert im privaten Sektor keine explizite Regelung für den Umgang mit Whistleblowing – trotz entsprechenden Verpflichtungen, eine derartige Regelung zu schaffen, welche die Schweiz auf internationaler Ebene eingegangen ist. Die Schweiz wird deshalb (zu Recht) seit Jahren vehement kritisiert, vor allem von der OECD. Gleichwohl hat das Parlament kürzlich seine jahrelangen Arbeiten für eine Verbesserung der Situation beendet. Nach der heutigen Regelung müssen daher die Rechtsfragen, die sich für Schweizer Unternehmen rund um das Whistleblowing stellen, anhand von verschiedenen generellen Gesetzesbestimmungen beurteilt werden.

Auf die wichtigsten davon wird nachfolgend eingegangen. Im Ergebnis besteht heute eine grosse Rechtsunsicherheit, was sowohl für Hinweisgebende als auch für die Unternehmen unbefriedigend und mit beträchtlichen Risiken verbunden ist. Unternehmen tun deshalb gut daran, aus eigener Initiative angemessene und verbindliche Massnahmen für den Umgang mit Whistleblowing zu treffen und damit Klarheit und Berechenbarkeit zu schaffen.

Arbeitsrecht

Der konkrete Umgang mit Whistleblowing beurteilt sich primär nach den arbeitsrechtlichen Bestimmungen (insbesondere festgehalten im Obligationenrecht, OR). Gerade hier ist aber mit erheblicher Rechtsunsicherheit behaftet, wann die Meldung einer Unregelmässigkeit rechtlich zulässig ist. Meist stellt sich die Frage im Zusammenhang mit externem Whistleblowing, also bei einer Meldung an die Behörden oder einem Gang an die Öffentlichkeit und anschliessender Kündigung des Arbeitsverhältnisses durch das Unternehmen. Diesfalls muss das Gericht eine Interessenabwägung vornehmen zwischen der Geheimhaltungs- respektive Treuepflicht der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers gegen-

über dem Arbeitgeber (Art. 321a OR) und höher rangigen Interessen Dritter oder der Öffentlichkeit. Fällt die Abwägung zugunsten der höher rangigen Interessen aus, ist die Kündigung zwar gültig, allerdings als missbräuchlich einzustufen (Art. 336 OR), was eine Schadenersatzpflicht der Arbeitgeberin zur Folge hat (Art. 336a OR).

Die erst spärlich vorliegende Rechtsprechung hat einige rudimentäre Anhaltspunkte für die Vornahme der Interessenabwägung ausgearbeitet. Demnach ist eine Meldung dann zulässig, wenn meldende Mitarbeitende ein Kaskadenprinzip einhalten. Sie müssen die Unregelmässigkeiten grundsätzlich zuerst intern anzeigen, bevor sie an die Behörden und im letzten Schritt an die Öffentlichkeit gelangen, es sei denn, die Einhaltung dieser Kaskade sei nicht zumutbar oder aufgrund der konkreten Umstände aussichtslos (siehe dazu auch unten, «Aus der Praxis»). Zusätzlich kompliziert wird es, wenn beispielsweise in gewissen Berufen noch strafrechtliche Geheimhaltungsvorschriften zu berücksichtigen sind (bspw. bei Anwältinnen und Anwälten oder im Gesundheits- und Finanzwesen).

Aus der Praxis – Um von ihr vermutete Unregelmässigkeiten aufzudecken, hat eine Angestellte eines Pflegeheims ohne Wissen des Arbeitgebers nachts im Innern des Heims einen Film gedreht, diesen dem Westschweizer Fernsehen RTS übergeben und an einer kritischen Sendung teilgenommen, in welcher der fragliche Film ausgestrahlt wurde.

Das Bundesgericht stützte die daraufhin ausgesprochene fristlose Kündigung durch das Pflegeheim. Es hielt fest, die Arbeitnehmerin habe durch ihr Verhalten die Treuepflicht gegenüber dem Arbeitgeber verletzt.

Strafrecht

Unternehmen machen sich strafbar, wenn ihnen vorzuwerfen ist, dass sie nicht alle erforderlichen und zumutbaren Vorkehrungen getroffen haben, um schwere Straftaten wie Korruption und Geldwäscherei, die im Rahmen der Geschäftstätigkeit begangen wurden, zu verhindern (Art. 102 Abs. 2 Strafgesetzbuch, StGB).

Auch zu dieser Bestimmung gibt es erst eine spärliche Rechtsprechung. Die bisherigen rechtskräftigen Urteile gegen Unternehmen ergingen alle in einem Strafbefehl der Bundesanwaltschaft. In Übereinstimmung mit den internationalen Best-Practice-Standards hat die Bundesanwaltschaft aber umrissen, was die erforderlichen und zumutbaren Vorkehrungen umfassen müssen, damit sich ein Unternehmen nicht strafbar macht. Dazu gehören insbesondere auch die Einrichtung eines Meldeverfahrens für Hinweisgebende und die Sensibilisierung und Weiterbildung der Mitarbeitenden für den Kampf gegen Korruption.

Nach den internationalen Best-Practice-Standards dürfen Hinweisgebende, die bei nachvollziehbarem Verdacht eine Meldung machen, keine Nachteile erfahren und sollten anonym bleiben können, wenn sie dies wollen. «Nachvollziehbarer Verdacht» bedeutet, dass Hinweisgebende insbesondere auch dann geschützt sind, wenn sich der Verdacht nicht erhärten sollte und sie die Unregelmässigkeit irrtümlich annahmen. Missbräuchliche Meldungen hinge-

gen, wie beispielsweise eine bewusste Falschanschuldigung, sind nicht geschützt.

Das Unternehmen sollte den gemachten Meldungen nachgehen, allfällig festgestellte Unregelmässigkeiten beheben und angemessene Sanktionen aussprechen.

Datenschutzrecht

Beim Umgang mit Whistleblowing sind schliesslich stets die Bestimmungen der Datenschutzgesetzgebung zu beachten. Dies bedeutet u.a., dass der Arbeitgeber den Namen der meldenden Person grundsätzlich nicht offenlegen darf, es sei denn, er kann sich ausnahmsweise auf ein überwiegendes Offenlegungsinteresse stützen (Art. 13 Datenschutzgesetz, DSG).

Aber auch der Persönlichkeitsschutz der verdächtigten Person ist zu gewährleisten. Dies heisst etwa, dass sie über die erfolgte Meldung und deren Inhalt zu informieren und anzuhören ist, sobald die interne Untersuchung durch diese Information nicht mehr gefährdet wird (Art. 4 und 14 DSG). Die verdächtige Person hat auch ein Auskunftsrecht über alle Daten, die über sie bearbeitet werden und sie kann verlangen, dass unrichtige Daten berichtigt werden (Art. 5 und 8 DSG).

Info: Rechtliche Regelung in der Europäischen Union

Die Europäische Union kennt einen deutlich besseren Schutz der Hinweisgebenden als die Schweiz. Er ist in einer Richtlinie festgehalten, die alle Mitgliedstaaten auf nationaler Ebene umsetzen müssen.

Die Richtlinie sieht ein mehrstufiges Meldesystem vor (unternehmensintern, an die Behörden, an die Öffentlichkeit) und verlangt von allen Unternehmen, die mindestens 50 Mitarbeitende beschäftigen, geeignete interne Meldekanäle

einzurichten. Ferner hält die Richtlinie fest, dass Hinweisgebende, die bei nachvollziehbarem Verdacht Unregelmässigkeiten melden, keine Nachteile erfahren dürfen. Unternehmen, die diese Vorgabe nicht beachten, werden sanktioniert.

Die europäische Richtlinie ist auch für Schweizer Unternehmen relevant, wenn diese in der Europäischen Union Niederlassungen oder Tochtergesellschaften haben.

Die Umsetzung im Unternehmen

Angesichts der unklaren Rechtslage und der damit verbundenen Rechtsunsicherheit sollten Unternehmen ungeachtet ihrer Grösse unbedingt selbst Massnahmen treffen für den Umgang mit Whistleblowing. Nachfolgend wird knapp und übersichtlich aufgezeigt, wie diese konkrete Umsetzung im Unternehmen erfolgen kann.

Die Ausführungen entsprechen nationalen und internationalen Best-Practice-Standards und haben generellen Charakter. Sie können deshalb nicht 1:1 übertragen werden. Vielmehr sollte jedes KMU die seiner Grösse und Risikoexposition entsprechenden Massnahmen treffen. Bei kleinen Unternehmen mit geringer Risikoexposition dürften in der Regel bereits niederschwellige Massnahmen genügen. Alle Massnahmen sollten schriftlich festgehalten werden, beispielsweise innerhalb des Verhaltenskodexes, und als verbindlich erklärt werden.

Unternehmen, die an weitergehenden Informationen für die Umsetzung im Unternehmen interessiert sind, finden entsprechende Hinweise am Ende dieser Publikation. Insbesondere findet sich dort auch ein Hinweis auf den neuen internationalen Standard zum Whistleblowing der Internationalen Organisation für Normung (ISO Standard 37002).

Unternehmenskultur als Voraussetzung

Unabdingbare Grundvoraussetzung für einen umsichtigen und konstruktiven Umgang mit Whistleblowing ist eine entsprechende Unternehmenskultur. Dafür muss bei allen im Unternehmen die Überzeugung vorherrschen, dass keine Nachteile erfahren darf, wer aufgrund eines nachvollziehbaren Verdachts Unregelmässigkeiten erkennt und thematisiert. Mehr noch, dass die Meldung von Unregelmässigkeiten ausdrücklich erwünscht und die damit verbundene aktiv gelebte Fehlerkultur wesentlicher

Bestandteil der Unternehmenskultur ist. Potenzielle Hinweisgebende müssen Vertrauen in die vom Unternehmen gewählten Massnahmen haben und sich absolut sicher sein, dass die Meldung von Unregelmässigkeiten erwünscht ist und sie bei einer Meldung keinerlei Nachteile erfahren. Andernfalls werden kaum Meldungen erfolgen, und Missstände bleiben unentdeckt.

Angesprochen ist hier ganz besonders die Unternehmensführung. Sie muss für alle täglich sichtbar vorleben und auch von ihren Mitarbeitenden auf allen Stufen einfordern, dass Unregelmässigkeiten gemeldet und behoben werden sollen und dass jegliche Nachteile gegenüber Hinweisgebende verboten sind und sanktioniert werden. Durch ihre Vorbildfunktion trägt die Unternehmensleitung die Hauptverantwortung für das Gelingen des guten Umgangs mit Whistleblowing.

Geeignetes Meldeverfahren

Für die Meldung von Unregelmässigkeiten ist ein geeignetes internes Meldeverfahren einzurichten. Nachfolgend werden die wesentlichen Elemente desselben dargestellt.

Meldekanal – Zu bezeichnen sind zunächst die Meldekanäle, die den Mitarbeitenden als Alternative zur Meldung an die direkt vorgesetzte Stelle zur Verfügung stehen. Dafür in Betracht kommen bspw.:

- ein Briefkasten auf dem Unternehmensgelände, in den Meldungen in Papierform eingeworfen werden können;
- eine zentrale E-Mailadresse, an die Meldungen per E-Mail geschickt werden können;
- eine Telefonnummer («Hotline»), über die Meldungen mündlich gemacht werden können;
- ein persönlicher Besuch bei der für die Meldungen zuständigen internen oder externen Person/Stelle;

- ein digitales Hinweisgebersystem, bei dem online verschlüsselt Meldungen (bei Bedarf auch mit Beilagen) abgegeben werden können und auf welches das Unternehmen über eine Verwaltungsoberfläche Zugriff hat und mit den Hinweisgebern kommunizieren kann.

Ein digitales Hinweisgebersystem bietet den besten Schutz der Hinweisgebenden, weil diese anonym bleiben können und eine verschlüsselte Kommunikation mit ihnen möglich ist. Die anderen Kanäle sind demgegenüber schneller, einfacher und kostengünstiger einzurichten.

Adressaten – Zu klären ist, wer Unregelmässigkeiten melden kann. Neben den Mitarbeitenden und Eignern (wie Aktionären) kann die Meldemöglichkeit auch für externe Personen geöffnet werden, so insbesondere für Geschäftspartner und Kunden bis hin zu Konkurrenten und zur breiten Öffentlichkeit. Eine breite Meldemöglichkeit ist empfehlenswert. Unregelmässigkeiten können nicht nur im Unternehmen selbst, sondern auch in der Lieferkette und bei den Kunden auftreten. Zudem können durchaus auch externe Personen allfällige interne Unregelmässigkeiten erkennen.

Vertraulichkeit und Anonymität – Meldungen sollten streng vertraulich behandelt werden, um gewährleisten zu können, dass die Meldenden, beispielsweise in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld, keine Nachteile erfahren. Für ihren bestmöglichen Schutz sollten die Meldenden zudem wenn immer möglich während des gesamten Verfahrens anonym bleiben können, wenn sie dies möchten.

Gegenstand der Meldung – Der mögliche Gegenstand einer Meldung sollte breit gefasst werden und sich auf sämtliche Unregelmässigkeiten erstrecken, die im Widerspruch zu einer Verpflichtung des Unternehmens oder seiner Mitarbeitenden stehen. Dies können etwa Verstösse gegen interne Vorschriften (z.B. Verhaltenskodex) oder gegen Unternehmensgrundsätze sein, aber auch Verstösse gegen gesetzliche Vorgaben. Auch das Melden von blossen Bedenken soll möglich und erwünscht sein. Ein einfacher nachvollziehbarer Verdacht rechtfertigt eine Meldung.

Meldestelle – Schliesslich ist eine Stelle oder Person zu bezeichnen, die sich mit den Meldungen befasst. In Betracht kommen eine interne Lösung, wie beispielsweise die Fachstelle oder Fachpersonen für Compliance, das Personalwesen, aber auch eine unabhängige, also nicht operativ tätige Person aus

dem Verwaltungsrat. Ebenso möglich, gerade auch im Fall von kleineren Organisationen, ist ferner die Bezeichnung einer externen Stelle, wie zum Beispiel ein Anwaltsbüro.

Wichtig ist, dass die Meldestelle möglichst unabhängig ist, um den Meldungen unvoreingenommen nachgehen zu können. Sie sollte ferner über die nötigen personellen und fachlichen Ressourcen verfügen, um prüfen zu können, ob es sich bei den gemeldeten Sachverhalten tatsächlich um Unregelmässigkeiten handelt. Schliesslich sollte die Meldestelle über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, um diese Prüfung vornehmen zu können, also insbesondere möglichst unbeschränkt Zugang zu den relevanten Unterlagen haben. Die Meldestelle sollte direkt dem Strategieorgan (i.d.R. Verwaltungsrat) unterstellt und ihm gegenüber Rechenschaft schuldig sein.

Aus der Praxis – Der Geschäftsführer des industriellen Kleinunternehmens entscheidet sich für die Einrichtung einer Whistleblowing-Meldestelle. Allerdings sieht er in seinem Betrieb keine dafür geeignete Person, die aus Sicht der Mitarbeitenden genügend unabhängig gegenüber den Vorgesetzten und dem Geschäftsführer erscheint.

Die Lösung findet er im Verwaltungsrat: Ein hauptberuflich als Treuhänderin tätiges Mitglied erklärt sich bereit, auf Aufwandbasis diese Funktion zu übernehmen. Sie richtet eine spezielle E-Mail-Adresse und eine separate Telefonnummer für Hinweisgebende ein, zu der einzig sie Zugang hat.

Umgang mit Meldungen

Prüfung der Meldung – Die Meldestelle sollte den gemeldeten Sachverhalt prüfen und beurteilen, ob und inwieweit es sich dabei tatsächlich um eine Unregelmässigkeit handelt. Diese Prüfung sollte zügig erfolgen. Damit dies möglich ist, sollte die Meldestelle, wie bereits erwähnt, über die erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen verfügen. Festgestellte Unregelmässigkeiten sollte die Meldestelle direkt und unverzüglich dem Strategieorgan melden. In regelmässigen Abständen (mindestens einmal jährlich) sollte sie dem Strategieorgan zudem Rechenschaft über ihre Tätigkeit ablegen.

Behebung der Unregelmässigkeiten – Wenn die Meldestelle Unregelmässigkeiten festgestellt und das Strategieorgan darüber in Kenntnis gesetzt hat, sollte das Strategieorgan, wiederum ohne Verzögerung, die erforderlichen Schritte in die Wege leiten, um die Unregelmässigkeiten zu beheben und allfällige durch die Unregelmässigkeiten verursachten Schäden zu begleichen.

Sanktionen – Die für die Unregelmässigkeiten verantwortlichen Mitarbeitenden sollten konsequent zur Rechenschaft gezogen und angemessen sanktioniert werden. Wenn der begründete Verdacht besteht, dass sie sogar gesetzliche Vorschriften oder gar Straftatbestände verletzt haben, sollte das Unternehmen eine Meldung an die zuständigen Behörden machen.

Kommunikation – Die Meldestelle sollte den Meldenden ohne Verzug den Eingang der Meldung bestätigen, soweit dies nach dem gewählten Meldekanal möglich ist. Nach Möglichkeit sollten die hinweisgebenden Personen auch über weitere wichtige Behandlungsschritte und den Abschluss des Verfahrens orientiert werden.

Information, Schulung, Evaluation

Das eingerichtete Meldeverfahren kann nur funktionieren, wenn es auch bekannt ist. Eminent wichtig ist deshalb, dass die Mitarbeitenden, Geschäftspartner und Kunden (gegebenenfalls auch die Öffentlichkeit) gut darüber informiert werden. Dafür eignen sich etwa die Website, das Intranet oder regelmässige Hinweise mittels Informationsblätter respektive

Flyern oder beispielsweise auch in einer Unternehmens- oder Mitarbeiterzeitschrift. Damit das Verfahren auch verstanden wird, sollte der Umgang des Unternehmens mit Whistleblowing im Rahmen von (regelmässigen) Schulungen oder generellen Mitarbeiterorientierungen thematisiert und erklärt werden. Jederzeit sollte zudem eine zuständige Person bzw. Stelle den potenziellen Hinweisgebenden bei Bedarf Fragen zum Meldeverfahren beantworten. Schliesslich ist empfehlenswert, das Meldeverfahren in regelmässigen Abständen zu evaluieren und damit seine Angemessenheit und Tauglichkeit zu prüfen.

Nochmals sei betont, dass die festgelegten Regeln auch tatsächlich gelebt werden müssen, was unabdingbar ist für einen guten Umgang mit Whistleblowing. Um die entsprechende Unternehmenskultur zu schaffen, muss sich insbesondere die Unternehmensleitung klar und wiederholt zu Whistleblowing bekennen und die Umsetzung der entsprechenden unternehmensinternen Regeln aktiv unterstützen. Das Thema Whistleblowing sollte fester Bestandteil der Führungskommunikation sein.

In der Praxis: Formulierungsbeispiele für Unternehmensdokumente

Jedes KMU sollte seine wesentlichen Grundsätze und Vorgaben zum Umgang mit Whistleblowing schriftlich und verbindlich festlegen. Bei einem kleinen Unternehmen mit geringer Risikoexposition kann allenfalls bereits eine Grundsatzerklärung, beispielsweise im Verhaltenskodex des KMU, genügen (Beispiel Ziffer I). Generell empfehlenswert sind allerdings detailliertere Ausführungen, welche für alle Beteiligten Klarheit schaffen und das Vertrauen in das Verfahren stärken (z.B. als Richtlinie, Beispiel Ziffer II).

I Verhaltenskodex – Meldung von Unregelmässigkeiten (Whistleblowing)

«Das Unternehmen ermutigt und unterstützt Mitarbeitende, Bedenken über Unregelmässigkeiten, Fehlverhalten und Missstände offen anzusprechen. Entsprechende Meldungen können an die vorgesetzten Personen oder an XY, Verwaltungsratsmitglied und Integritätsbeauftragte des Unternehmens, gemacht werden. Die Meldungen werden streng vertraulich behandelt und können auch anonym unter Verwendung der folgenden E-Mail-Adresse an ... [Angaben zur Stelle / Person] erfolgen. Das Unternehmen nimmt jeden solchen Hinweis ernst und geht diesem in einem klar festgelegten, vertraulichen Verfahren nach. Repressalien oder andere Nachteile gleich welcher Art gegen Personen, die bei nachvollziehbarem Verdacht melden, werden unter keinen Umständen toleriert und haben disziplinarische Massnahmen zur Folge.»

II Richtlinie – Meldung von Unregelmässigkeiten (Whistleblowing)

Grundsatz und Verfahren

«Das Unternehmen ermutigt und unterstützt Mitarbeitende, Bedenken über Unregelmässigkeiten, Fehlverhalten und Missstände zu melden. Dazu gehören insbesondere mögliche Verstösse gegen das Gesetz, gegen interne Vorgaben oder gegen die Unternehmensgrundsätze (Prinzip des «Hin- statt Wegschauens»). Meldungen können an die vorgesetzten Personen oder an die unabhängige Meldestelle erfolgen.»

Drittpersonen (Aussenstehende)

«Auch Drittpersonen, wie beispielsweise Geschäftspartner oder Kunden, können dem Unternehmen Bedenken zu Unregelmässigkeiten melden. Dafür steht ihnen insbesondere auch die unabhängige Meldestelle zur Verfügung. Meldungen von Aussenstehenden behandelt das Unternehmen nach den gleichen Grundsätzen wie interne Meldungen, soweit dies möglich und rechtlich zulässig ist.»

Unabhängige Meldestelle

«Das Unternehmen hat eine Meldestelle eingerichtet, welche für Meldungen von festgestellten oder vermuteten Unregelmässigkeiten, Fehlverhalten oder Missständen zur Verfügung steht. Es handelt sich dabei um ... [Angaben zur Stelle / Person].»

Unabhängigkeit – Die Meldestelle agiert unabhängig von Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Linienvorgesetzten. Sie ist mit umfassenden Untersuchungskompetenzen (insbesondere auch umfassendes Akteneinsichtsrecht) ausgestattet.

Vertraulichkeit und Anonymität – Für Meldungen steht eine Telefon-Hotline sowie eine elektronische Meldeplattform eines externen Anbieters zur Verfügung. Diese ermöglicht auch eine anonyme Kommunikation mit der Meldestelle über eine verschlüsselte Verbindung. [Variante: Für Meldungen an die unabhängige Meldestelle steht eine Telefonnummer sowie ein Brief- und E-Mail-Postfach zur Verfügung, zu denen einzig die Meldestelle Zugang hat.] Meldungen an die Meldestelle werden strikt vertraulich behandelt. Kann dies im Verlauf des Verfahrens nicht mehr gewährleistet werden, wird die meldende Person vorgängig darüber informiert.

Melde- und Prüfverfahren – Die Meldestelle prüft eingegangene Meldungen zügig und informiert den Verwaltungsrat raschmöglichst, falls sie eine tatsächliche Unregelmässigkeit feststellt oder eine solche mit hoher Wahrscheinlichkeit vorgefallen ist. Überdies berichtet die Meldestelle dem Verwaltungsrat jährlich [halb- / vierteljährlich] über sämtliche eingegangene Meldungen, dies unter Wahrung der Persönlichkeitsrechte der Beteiligten (insbesondere Anonymität). Der Verwaltungsrat entscheidet möglichst zeitnah über das weitere Vorgehen und mögliche Massnahmen.

Information und Mitwirkung – Die Meldestelle bestätigt gegenüber der meldenden Person den Empfang der Meldung. Zudem orientiert sie die meldende Person im Laufe des Verfahrens nach Möglichkeit über weitere wichtige Behandlungsschritte und in jedem Fall über den Abschluss des Verfahrens.»

Schutz der Beteiligten

«Repressalien oder andere Nachteile gleich welcher Art gegen Personen, die bei nachvollziehbarem Verdacht melden, werden unter keinen Umständen toleriert und haben disziplinarische Massnahmen zur Folge. Das gleiche gilt für Personen, welche die bestehenden Meldemöglichkeiten vorsätzlich missbrauchen.»

«Der Schutz der Persönlichkeit (insbesondere Datenschutz) aller Beteiligten wird jederzeit gewahrt. Ebenso gilt bei beschuldigten Personen der Grundsatz der Unschuldsvermutung und es ist ihr Recht auf rechtliches Gehör zu wahren.»

Sanktion bei Verstössen

«Bei nachgewiesenen Verstössen ergreift das Unternehmen gegenüber der verantwortlichen Person die angemessenen Massnahmen (insbesondere disziplinarische Massnahmen bis hin zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses, allfällige Schadenersatzforderungen usw.). Bei begründetem Verdacht auf ein Fehlverhalten, das straf- oder aufsichtsrechtlich relevant ist, behält sich das Unternehmen das Recht vor, die zuständige Behörde zu informieren.»

Information, Schulung und Auskünfte

«Die Unternehmensleitung stellt sicher, dass durch eine aktive interne und externe Information die positive Haltung des Unternehmens zu Whistleblowing und die diesbezüglichen Erwartungen namentlich an Mitarbeitende, die von möglichen Unregelmässigkeiten Kenntnis erlangen, sowohl innerhalb des Unternehmens als auch gegenüber Aussen bekannt ist und verstanden wird.»

«Es werden Schulungen vorgenommen, namentlich im Rahmen von internen Weiterbildungen oder Orientierungsveranstaltungen, an welchen auch der Umgang mit Whistleblowing regelmässig thematisiert wird.»

«Bei Fragen zu einer konkreten Situation, zur Anwendung dieser Richtlinie oder zum Meldeverfahren generell stehen die vorgesetzten Personen und die unabhängige Meldestelle zur Verfügung.»

Weiterführende Informationen

- Transparency Schweiz, *Korruptionsprävention und -bekämpfung – Ein Ratgeber für Schweizer KMU*, www.transparency.ch (> News & Publikationen > Ratgeber & Leitfäden)
- Transparency Schweiz, *Korruptionsprävention und -bekämpfung in KMU: Checkliste zur Selbstevaluation*, www.transparency.ch (> News & Publikationen > Ratgeber & Leitfäden)
- Transparency Schweiz, *Korruptionsprävention und -bekämpfung in KMU: Geschenke und Einladungen*, www.transparency.ch (> News & Publikationen > Ratgeber & Leitfäden)
- Transparency International, *Topic Guide on Internal Whistleblowing Mechanismism*, <https://knowledgehub.transparency.org> (> Search > Whistleblowing)
- Transparency International, *The Business Case for «Speaking Up»*, www.transparency.org (> Search)
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), *2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse («Report to the Nations»)*, www.acfe.com (> Fraud Resources)
- EQS / Fachhochschule (FH) Graubünden, *Whistleblowing Report 2019*, www.whistleblowingreport.ch
- FH Graubünden - Swiss Institute for Entrepreneurship, *Whistleblowing Report 2018*, www.fhgr.ch
- Internationale Handelskammer, *ICC Guidelines on Whistleblowing*, www.iccwbo.org (> Find a document)
- Internationale Organisation für Normung (ISO), *ISO 37001 – Anti-bribery management systems*, www.iso.org (> Standards)
- Internationale Organisation für Normung (ISO), *ISO 37002 – Whistleblowing management systems – Guidelines*, www.iso.org (> Standards)
- Internationale Organisation für Normung (ISO), *ISO 37301 – Compliance management systems – Requirements with guidance for use*, www.iso.org (> Standards)
- OECD, *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance*, www.oecd.org (> Search)

Herausgeber	Transparency Schweiz, 3001 Bern
Konzeption; Autoren	Dr. iur. Martin Hilti, Rechtsanwalt, Geschäftsführer Transparency Schweiz Alex Biscaro, MLaw, stv. Geschäftsführer Transparency Schweiz
Gestaltung	Alex Biscaro
Umschlagbild	Glenn Carstens-Peters, Unsplash
Druck	Saxoprint

Wir danken allen Personen, die zu dieser Publikation beigetragen haben, insbesondere den Expertinnen und Experten für die kritische Durchsicht des Manuskripts.

Inhalt und Quellen der vorliegenden Publikation wurden sorgfältig bearbeitet bzw. überprüft. Transparency Schweiz übernimmt jedoch keine Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit, Vollständigkeit oder Qualität der von Dritten bereitgestellten Informationen.

Dieser Leitfaden ebenso wie der *Ratgeber für KMU zur Korruptionsbekämpfung* und die *Checkliste für KMU zur Selbstevaluation* sowie der Leitfaden *Geschenke und Einladungen* von Transparency Schweiz sind auf Deutsch und Französisch erhältlich. Sie können bei der Geschäftsstelle von Transparency Schweiz bestellt werden und stehen auf www.transparency.ch online zur Verfügung.

Diese Publikation wurde freundlicherweise finanziell unterstützt durch den KBA-NotaSys Integrity Fund, Lausanne.

© 2021 Transparency Schweiz. Alle Rechte vorbehalten.

Transparency International Schweiz
Schanzeneckstrasse 25
Postfach
3001 Bern
Tel. +41 31 382 35 50
info@transparency.ch

www.transparency.ch
www.facebook.com/transparency.ch
www.twitter.com/transparency_ch