



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Whistleblowing

1. Begriff	1
2. Beispiele.....	2
3. Eine ausgewählte Studie	3
4. Zusammenhänge.....	6
5. Erklärungsansätze.....	8
6. Praktische Folgerungen	9
7. Würdigung.....	9
8. Literatur	10
9. Autorin.....	11

1. Begriff

Unter Whistleblowing (auf deutsch: Alarm schlagen) wird ein Vorgang verstanden, bei dem ein Hinweisgeber (Whistleblower) auf herrschende Mißstände aufmerksam macht. Die dem Meldevorgang vor- und nachgelagerten Entscheidungs- und Handlungsprozesse sind hierbei aus verhaltenstheoretischer Sicht von besonderem Interesse, da eine solche Meldung leicht weitreichende Auswirkungen sowohl für den Whistleblower als auch auf die betroffene Organisation haben kann.

Der im angloamerikanischen Raum weit verbreitete Begriff gewinnt in Deutschland im Rahmen von Diskussionen über Unternehmensethik, Risiko- und Qualitätsmanagement, Corporate Governance und Nachhaltiges Wirtschaften erst seit einigen Jahren zunehmend an Bedeutung. Die weite Verbreitung unternehmensinternen Fehlverhaltens, die höhere Kosten als Diebstahl durch Externe verursachen kann (Miceli/Near 1991, S. 6), macht eine nähere Beschäftigung mit der Thematik sowie vor allem eine Verbesserung seines Images zunehmend interessanter.

Der Begriff des Whistleblowings wird in der Literatur je nach Autor unterschiedlich weit gefasst. Nach Near/Miceli (1985, S. 4) wird hierunter die Enthüllung illegaler, unmoralischer oder illegitimer Verhaltensweisen oder Unternehmenspraktiken durch einen gegenwärtigen oder ehemaligen Unternehmensmitarbeiter bei einer Person inner- oder außerhalb des (vormals) eigenen Unternehmens verstanden, welche die Möglichkeit besitzt das Vorgehen zu beeinflussen. Hierbei ist es unerheblich, ob der Hinweisgeber im Voraus auf andere Weise versucht hat, die Mißstände aus der Welt zu schaffen, er laut Vorschrift zum Meldevorgang verpflichtet ist, oder ob er von diesem Vorgehen profitiert (vorausgesetzt sein Handlungsgrund beruht auf uneigennütigen Motiven). Andere Autoren begrenzen den Begriff des



Whistleblowings in unterschiedlicher Hinsicht. Jubb versteht hierunter beispielsweise lediglich Meldungen an Personen außerhalb des Unternehmens (vgl. z.B. Jubb 1999, S. 78). In der (noch spärlichen) deutschen Literatur zum Thema wird Whistleblowing vielfach ebenfalls lediglich als Prozess der Einbeziehung unternehmensexterner Personen verstanden. In diesem Zusammenhang stehen weniger die Abläufe im Unternehmen im Vordergrund der Betrachtung, sondern viel mehr der Schutz der Umwelt, des Konsumenten oder die Unterstützung der schwächeren Mitglieder der Weltgesellschaft gegen westliche Profitgier (vgl. z.B. Calland 2003).

Whistleblowing lässt sich als prosoziales Extra-Rollenverhalten einordnen, da Unternehmensmitglieder nicht durch herrschende Vorschriften, sondern aufgrund moralischer Bedenken zum Whistleblower werden (vgl. hierzu z.B. Martin 2003, S.95ff.). Problematisch hierbei ist, dass der Whistleblower, welcher oftmals ein besonders loyaler langjähriger Mitarbeiter des Unternehmens ist (vgl. Hirschmann 1970), der durch seine Handlung ein persönliches Risiko eingeht, durch sein Verhalten oftmals von Seiten des Unternehmens eher Zurückweisung und Ablehnung erfährt. Als Überbringer der „schlechten Nachricht“ wird er, der durch seine Handlung „schlafende Hunde weckt“, mehr oder weniger unbeabsichtigt zum Opfer. Es stellt sich somit die Frage, wie diese moralische Instanz im Mitarbeiter gefördert und im unternehmerischen Sinne eingesetzt werden kann. In den USA sind in diesem Zusammenhang inzwischen „Codes of Ethics“ verbreitet, welche sich auf die Unternehmensmoral beziehen und sowohl das Whistleblowing zu fördern beabsichtigen, als auch Whistleblowern Schutz zusichern. Zusätzlich gewährt der für alle an US-Börsen notierten Unternehmen verbindliche „Sarbanes-Oxley-Act“ sogar von gesetzlicher Seite Schutz gegen willkürliche Maßnahmen des Arbeitgebers – vorausgesetzt es gelingt dem klagenden Whistleblower den Zusammenhang zwischen dem eigenen Whistleblowing und dem unternehmerischen Fehlverhalten ihm gegenüber nachzuweisen (Peter/Rohde-Liebenau, 2004, S. 616).

2. Beispiele

Hier sind Fallkonstellationen verschiedener Größenordnung denkbar, die sowohl illegal als auch legal, aber dennoch moralisch verwerflich sein können.

Erfährt ein Reedereimitglied beispielsweise von der illegalen Verklappung von Altöl auf hoher See, so wird er (moralische Bedenken vorausgesetzt), wenn er nicht die Macht haben sollte, dieses Fehlverhalten zu unterbinden, vielleicht versuchen mit dem hierfür direkt Zuständigen, sprich dem Initiator der Verklappung, zu reden.

Ignoriert dieser jedoch jegliche Bedenken (weil er möglicherweise die für die Entsorgung vorgesehenen Gelder in die eigene Tasche wirtschaftet), so bleibt dem Reedereimitarbeiter, sofern er die Angelegenheit nicht auf sich beruhen lassen will, lediglich die Möglichkeit an anderer Stelle Meldung zu machen. Geht er daraufhin beispielsweise zur Geschäftsleitung um Bericht zu erstatten, so handelt es sich um internes Whistleblowing. Stößt er auch hier auf keinen Handlungswillen (vielleicht weil die illegale Verklappung „von oben“ genehmigt und gerne gesehen ist, da sie Kosten spart) und steht unternehmensintern kein weiterer geeigneter Ansprechpartner zur Verfügung, so bleibt die Möglichkeit des externen Whistleblowings durch das Aufsuchen einer externen moralischen Instanz wie z.B. Greenpeace.

Ein weiteres Beispiel stellt die Geschichte von Dr. Margrit Herbst dar, der 2001 für ihren Akt des Whistleblowings von der Vereinigung Deutscher Wissenschaftler der seit 1999 verliehene Whistleblower-Preis zugesprochen wurde. Die Tierärztin war in den frühen 90er Jahren während ihrer Tätigkeit an einem schleswig-holsteinischen Schlachthof auf BSE-verdächtige Rinder gestoßen. Nachdem sie intern keinerlei Gehör fand, äußerte sie ihren Verdacht öffentlich. Daraufhin wurde sie aufgrund der Verletzung der



Verschwiegenheitspflicht aus dem öffentlichen Dienst entlassen. Man warf ihr vor, ihre Schweigepflicht ohne einen zwingenden Grund verletzt zu haben, da dem Gang an die Öffentlichkeit zuerst eine „hinreichende innerdienstliche Aufklärung“ hätte vorangehen müssen. Dass eben diese ihr verwehrt worden war, fand hierbei keine Beachtung; vielmehr wurde von Vorgesetzenseite her versucht mit dem Hervorheben der Formverletzung das eigene Versäumnis herunterzuspielen, und die auffällig (und vor allem unbequem gewordene) Mitarbeiter in Misskredit zu bringen (vgl. hierzu www.vdw-ev.de/).

Ein Beispiel anderer Konstellation und Größenordnung stellt das folgenschwere Ignorieren von Technikerbedenken dar. Im Rahmen der Herstellung der Antriebsrakete der US-Raumfähre Challenger äußerten der Ingenieur Roger M. Boisjoly und mehrere seiner Arbeitskollegen Sicherheitsbedenken beim Einsatz verwendeter Dichtungsringe. Sie vertraten die Meinung, dass ihre Verwendung vor allem bei niedrigen Außentemperaturen ein Risiko darstellen würde. Entgegen ihrer mehrfach geäußerten Bedenken sowie einem Plädoyer für eine Verschiebung des Challenger-Starts konnten sie sich nicht gegen wirtschaftliche Bedenken durchsetzen. Im Winter 1986 kam es beim Start der Rakete zur Katastrophe und dem Tod aller Astronauten. Als sich nachfolgend herausstellte, dass der Unfall maßgeblich auf die vormals bemängelten Dichtungsringe zurückzuführen war, verlangte der Arbeitgeber von Boisjoly dem Untersuchungsausschuß gegenüber keine Angaben zu machen. Mit dieser Forderung verbot er Boisjoly nicht nur die Aussage, sondern forderte überdies von ihm die Fehlentscheidung des Managements zu decken (vgl. Deisenroth).

Deiseroth hat sieben verbreitete Konfliktlagen herausgearbeitet, die er als Ausgangspunkt für Whistleblowing sieht (www.ethikschutz.de/Deiseroth.htm). Zwar handelt es sich hierbei um eine arbeitsrechtliche Perspektive, jedoch ist diese Einteilung bestens zur Erfassung der Bandbreite an Whistleblowing-Fällen geeignet.

1. Konflikte um die Einhaltung „beruflicher Standards“
2. Bagatellisierung von Schadensfällen
3. Unterdrückung und Vernichtung von Dokumenten
4. Kritik an betriebsinternen Mißständen
5. Aufdeckung von Gesetzesverstößen und Straftaten
6. Verstöße gegen internationale Abkommen
7. Kontroverse Risikoeinschätzung

3. Eine ausgewählte Studie

Während Whistleblowing in der deutschen Literatur vielfach im Zusammenhang mit unternehmensexternen Personen und/oder Schutzzielen auftritt, sind im englischsprachigen Raum im Rahmen des Whistleblowing-Vorgangs vornehmlich die persönlichen und unternehmensbedingten Faktoren von Interesse, die die Whistleblowing-Entscheidung, -Durchführung und die damit verbundenen Folgen begünstigen bzw. diesen entgegenstehen. Hierbei wurden u.a. die persönliche Position des Einzelnen (z.B. Keenan, 1990a, 1993), die geltende Gesetzeslage (Miceli et al., 1999; Beattie, 2000) Entscheidungsabläufe (Glazer 2000; McLain/Keenan, 1999) sowie Unternehmens- wie auch interpersonelle Aspekte (Sims/Keenan, 1998) untersucht.



An dieser Stelle soll die Studie von Keenan (2000) „Blowing the Whistle on Less Serious Forms of Fraud: A Study of Executives and Managers“ betrachtet werden, bei der untersucht wurde, ob und wenn ja auf welche Weise, die hierarchische Position von Managern sowie weitere in der untersuchten Person liegende Aspekte im Zusammenhang mit ihrer Ansicht über Whistleblowing bei kleineren Betrügereien steht.

Mittels einer Auswahl individueller, unternehmens- sowie moralbezogener Variablen wendet sich Keenan durch die Konzentration auf kleinere Betrügereien und Fehlverhalten gezielt den eher alltäglichen unternehmerischen Konfliktsituationen am Rande der „Grauzone“ zu, wie beispielsweise die Nutzung der beruflichen Position für persönliche Vorteile, die unfaire Bevorzugung von bestimmten Vertragspartnern oder Verkäufern oder die Verursachung von Verschwendung durch den Einkauf unnötiger oder nicht zweckmäßiger Waren oder Dienstleistungen. Mit der Untersuchung der Wahrscheinlichkeit des Whistleblowings bei kleineren Zwischenfällen zielt Keenan bewußt auf die moralische „Schmerzgrenze“ und die Handlungsbereitschaft der Untersuchten ab.

Im Rahmen der Studie beabsichtigte Keenan folgende Hypothesen zu überprüfen:

Hypothese 1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit des Whistleblowings durch eine Person und der positiven Einstellung der Organisation dem Whistleblowing gegenüber.

Hypothese 2: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit des Whistleblowings und der individuellen Neigung zur Whistleblowingthematik.

Hypothese 3: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit des Whistleblowings und

- a. dem Vorhandensein eines positiven kollegialen Kommunikationsklimas (positive interpersonal communication climate) und
- b. einem zwischenmenschlichen Kommunikationsklima mit wenigen Kontrollmechanismen.

Hypothese 4: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit des Whistleblowings und der Ausprägtheit des Moralempfindens einer Person.

Hypothese 5: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit des Whistleblowings bei kleineren Vergehen und der Ausprägtheit des Moralempfindens einer Person im Bezug

- a. auf schwerwiegenden Betrug und Fehlverhalten und
- b. dem aus dem Fehlverhalten erwachsenden Schaden.

Hypothese 6: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit des Whistleblowings und dem Nichtvorhandensein von Angst vor einer nachfolgenden negativen Gegenreaktion.

Hypothese 7: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit des Whistleblowings und der Position der Person in der Unternehmenshierarchie.

Hypothese 8: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit des Whistleblowings und



- a. dem Geschlecht (Männer tendieren eher zu Whistleblowing als Frauen)
- b. dem fortgeschrittenen Alter
- c. der Amtszeit als Manager
- d. der Amtszeit im Unternehmen
- e. dem Dienstalter an sich (bezogen auf das gesamte Erwerbsleben)
- f. einem höheren Bildungsstand
- g. einem Büroarbeitsplatz (im Gegensatz zu Heimarbeit)
- h. einer geringeren Unternehmensgröße und
- i. überdurchschnittlicher Leistung

Für die Durchführung der Studie verwendete Keenan eine für die Privatwirtschaft umgearbeitete Version des „U.S. Merit Systems Protection board survey questionnaire“, welcher bereits 1980 in einer bedeuteten Whistleblowing-Studie über Angestelltenverhalten in Bundesbehörden (Federal Agencies) erfolgreich verwendet worden war (USMSPB, 1981).

Über eine private Forschungsgesellschaft wurde der Fragebogen nach dem Zufallsprinzip landesweit an ca. 1.000 Führungspersonen der obersten Ebene, wie Geschäftsführer oder deren Stellvertreter, ca. 1.500 Führungspersonen der mittleren Ebene sowie 3.500 der unteren Führungsebene verschickt. Die Rücklaufquote belief sich je nach Zielgruppe zwischen 12 und 13 Prozent und führte insgesamt zu einer Teilnehmerzahl von 725 Personen. Die Teilnahme war freiwillig und die Rückantworten wurden vor der Auswertung anonymisiert. Die ausgewerteten Rückantworten enthielten – trotz der geringen Rücklaufquote – noch immer eine Bandbreite an demographischen Unterschieden der Teilnehmer, so dass hierdurch keine übermäßige Ergebnisverfälschung erwartet wurde.

Der Fragebogen enthielt Rubriken mit denen die „moralische Schmerzgrenze“ bei Fehlverhalten, die Unternehmenspolitik sowie die im Unternehmen tatsächlich praktizierte Vorgehensweise bei Whistleblowing, das Unternehmensklima, die eigene Meinung über Whistleblowing, sowie die Befürchtung von negativen Gegenreaktionen im Falle von Whistleblowing zu bewerten waren. Zudem wurden zahlreiche demographische Daten bezüglich der Lebens- und Arbeitssituation erfragt. Für die Beantwortung der Fragen standen vorwiegend Likert-Skalen zur Verfügung, welche mittels Korrelations- sowie einer schrittweisen Regressionsanalyse ausgewertet wurden.

Bedeutende Ergebnisse: Bei der Untersuchung stellte sich schließlich heraus, dass der unternehmerische Umgang mit der Whistleblowing-Thematik den größten Einfluss auf die Entscheidung zum Whistleblowing besitzt, so dass eine Ermunterung zu (internem) Whistleblowing sowie einer Bekanntmachung von hierfür vorgesehenen Kommunikationswegen eine entscheidende Bedeutung zukommt. Den zweitgrößten Einfluss auf die Entscheidung zum Whistleblowing stellt die Einstellung des Einzelnen zum Whistleblowing dar. Pflichtgefühl und moralische Werte des Einzelnen sind also weitere bedeutende Faktoren. Bei Führungspersonen der obersten Ebene stellte sich weiterhin heraus, dass deren moralisches Empfinden über Whistleblowing bei kleineren Vergehen mit ihrem Wissen über die unternehmensintern bestehenden Berichterstattungswege bei Fehlverhalten zusammenhängt. Sind bestehende Strukturen und

Ansprechpartner genau bekannt, so wird ein Nicht-Melden als Fehlverhalten identifiziert, wohingegen es ohne das notwendige Wissen um die Kommunikationswege eher als Ungenauigkeit angesehen oder überhaupt nicht beachtet wird. Überdies zeigte sich, dass zwischen der Position der Manager der obersten und mittleren, jedoch nicht der untersten Führungsebene und der Wahrscheinlichkeit des Whistleblowings ebenfalls ein Zusammenhang besteht, was auf die Bedeutung von Aspekten (z.B. die Führungsverantwortlichkeit des Einzelnen) hinweist, welche in gehobenerer Position eine deutlichere Ausprägung besitzen. Während sich zeigte, dass Alter und Dienstjahre der Personen, sowie die Unternehmensgröße einen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit des Whistleblowings besitzen, läßt sich keine Verbindung zu Geschlecht, Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen, Bildungsstand, Arbeitsort oder Leistungslevel feststellen.

4. Zusammenhänge

Die von Keenan nachgewiesenen Verbindungen lassen sich anhand eines Whistleblowing-Modells nach Near/Miceli (1991) nachvollziehen.

Die für den Entscheidungsakt zum Whistleblowing relevanten Einflussfaktoren zeigen sich dabei in den einzelnen Phasen des Modells. Angenommen wird hierbei, dass der Whistleblower seine Entscheidungen teilweise aufgrund angenommener Verhaltensweisen anderer trifft.

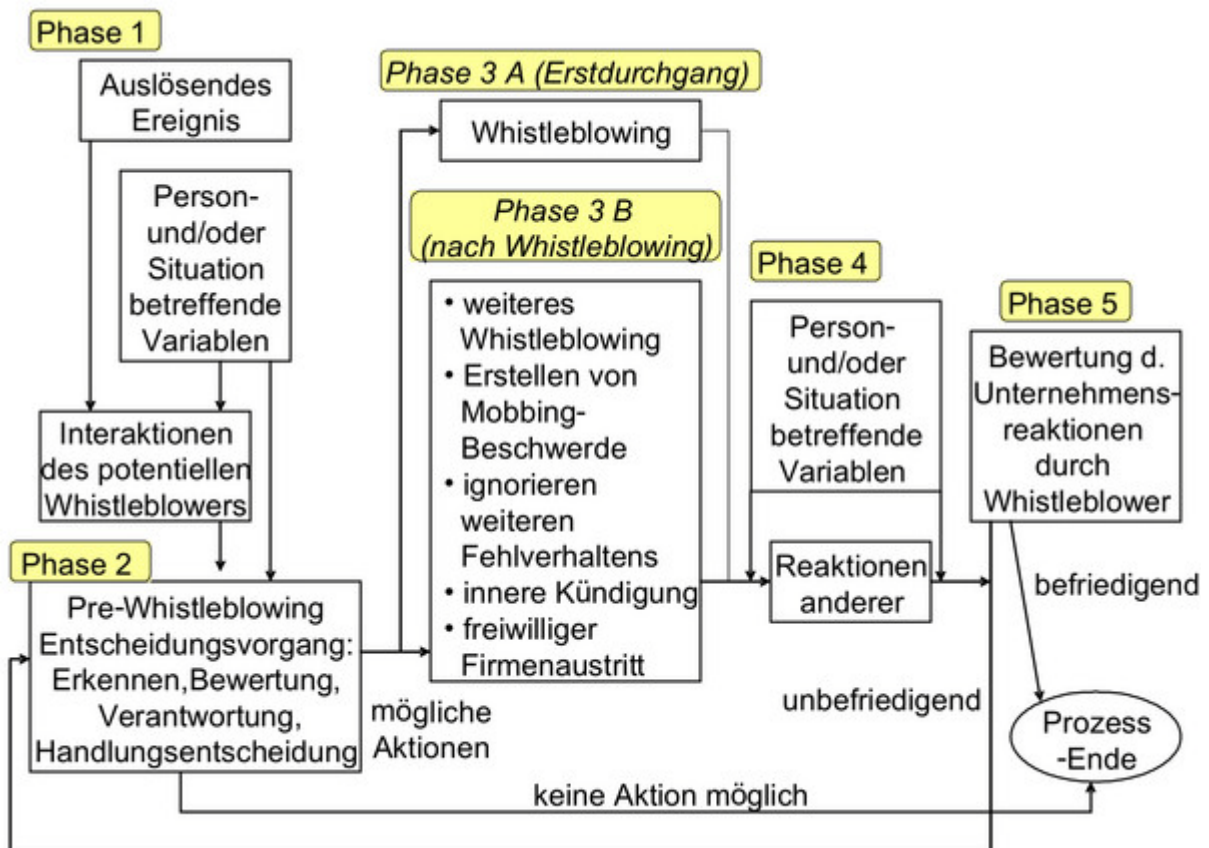


Abb. 1: Whistleblowing-Modell nach Miceli und Near



Ein beobachtetes Fehlverhalten erfährt eine von situativen wie auch in der Person liegenden Faktoren geprägte Einordnung, welche von der beobachtenden Person durch Interaktionen wie beispielsweise das sich Beraten mit Kollegen, Familienangehörigen oder Freunden „überprüft“ wird (Phase 1). Anhand der eigenen Situationsbewertung (Phase 2) sowie der Ansichten über die eigene Verantwortung und die Abwägung möglicher Folgen und Ergebnisse trifft der Beobachter seine Handlungsentscheidung. Er entscheidet sich für oder gegen ein Whistleblowing (Phase 3 A bzw. Prozessende). Sieht der Beobachter keine erfolgversprechende Handlungsmöglichkeit, so wird der Prozess als abgeschlossen betrachtet. Entscheidet er sich hingegen für eine Aktion, so kommt es zum eigentlichen Whistleblowing, wahlweise an interner oder externer Stelle (Phase 3 A).

Die nachfolgende Phase (Phase 4) zeichnet sich durch die Reaktionen der Kollegen und Vorgesetzten auf den Whistleblower aus, welche wiederum von Variablen abhängen, die sowohl in der Situation oder der Person des Whistleblowers selbst (Beliebtheit, Position, Ruf,...) als auch in der Position oder Situation der Reagierenden begründet sein können. Abschließend erfolgt eine Bewertung des Whistleblowers über die Folgen seiner Whistleblowing-Entscheidung (Phase 5), die, so denn der Whistleblower mit dem Ergebnis zufrieden ist, zu einem Ende des Prozesses führt. Zeigt sich hingegen eine Unzufriedenheit, so wird der Prozess ab Phase 2 erneut durchlaufen. Sieht der Whistleblower eine ihm zusagende Handlungsmöglichkeit, so wird diese in Form erneuter Meldungen von Fehlverhalten, Vorgehen gegen erfahrene Vergeltungsakte seiner Kollegen oder Vorgesetzte oder auch ein Ignorieren zukünftigen Fehlverhaltens, die Reduktion der eigenen Leistungsbereitschaft oder das Verlassen des Unternehmens umgesetzt (Phase 3 B). Findet er keine passende Handlungsmöglichkeit, so gilt der Prozess als beendet.

Wie vorstehender Ablauf zeigt, sind die einzelnen Ablaufskomponenten sowohl für seinen Ausgang im Bezug auf den Whistleblower und das Unternehmen an sich, als auch für seine eigentliche Ingangsetzung von großer Bedeutung. Der Whistleblower, dem es nicht um ein „Verpfeifen“ von Kollegen oder ein Degradieren des eigenen Unternehmens geht, beabsichtigt im Sinne des Unternehmens zu handeln. Sein Vorgehen ist prinzipiell auch erwünscht, da es auf das Unternehmenswohl abzielt, führt jedoch ebenso auch zu einer eher intuitiven Gegenreaktion. Das Ansprechen von bestehendem Fehlverhalten oder Mißständen bringt die Notwendigkeit einer Stellungnahme von Seiten der Kollegen und Vorgesetzten mit sich. Mit der Forderung der Einstellung bzw. Ahndung des Fehlverhaltens verurteilt ein Whistleblower vergangenes (und gegenwärtiges) Tun und verlangt eine Verhaltensänderung. Ist der vom Whistleblower ausgewählten Vertrauensperson der Mißstand zudem noch bewußt, so wird sie in eine Rechtfertigungssituation gedrängt, in der auch sie – zumindest sich selbst gegenüber – in Erklärungsnot gerät. Anderenfalls sieht sie sich einer Handlungsaufforderung gegenüber, die nicht nur Aufwand erfordert, sondern überdies mindestens geringfügige Veränderung innerhalb des Unternehmens mit sich bringt. Eben diese Veränderungen stellen jedoch gleichermaßen eine indirekte Bedrohung der bestehenden Machtverhältnisse im Unternehmen dar, so daß Inhaber eben dieser Positionen versuchen werden, diese zu verhindern. Besteht die Möglichkeit den Whistleblower unter Druck zu setzen oder ihm anderweitig die eigene Macht zu demonstrieren, so wird daher oftmals versucht, das angeprangerte Fehlverhalten herunterzuspielen und den Berichterstatter „ruhig zu stellen“.

Erfahren Kollegen vom Whistleblowing, so stellt sich für sie die Frage, auf welcher Seite sie stehen. Haben sie, vom Mißstand wissend, diesen bislang heruntergespielt, so wird sich jetzt ihr Gewissen melden, da sie sich nicht zum Whistleblowing durchringen konnten (Jensen 1987). Um dieses zu beruhigen können sie sich wahlweise auf die Seite des Whistleblowers stellen, was aber potenzielle Schwierigkeiten mit sich bringt, oder bei ihrer ursprünglichen Entscheidung bleiben und somit das Verhalten des Whistleblowers als falsch ansehen, was diesen somit zum „Verräter“, „Intriganten“ oder „Kameradenschwein“ werden läßt.



Verfügt ein Whistleblower allerdings über eine einflußreiche und für das Unternehmen wichtige Position, so dient ihm diese gewissermaßen als Schutzschild. Sein Ruf und die von ihm ausgehende Macht führen dazu, daß Kollegen wie Vorgesetzte seiner Behauptung eine größere Bedeutung zuweisen und ein Vorgehen gegen ihn gründlich überdenken.

Hat ein potenzieller Whistleblower Kenntnis von für Whistleblowing vorgesehenen Kommunikationswegen, so weiß er nicht nur, dass er an einen Gesprächspartner herantreten kann, der die Information (höchst wahrscheinlich) vertraulich behandelt, sondern er kann überdies davon ausgehen an einen Gesprächspartner zu geraten, der auf kompetente Weise mit der gesamten Situation umzugehen vermag und die überbrachte Information im Sinnes des Unternehmens zu nutzen weiß. Diese Aussicht auf diskreten Umgang und effektiven Einsatz der Information kommt dem Sicherheitsbedürfnis des potenziellen Whistleblowers entgegen und erlaubt ihm, dank der „sichereren“ eigenen Situation während des Whistleblowings, eine stärkere Konzentration auf seine Moralansicht.

5. Erklärungsansätze

Es zeigt sich somit die Notwendigkeit von Schutzmechanismen im Rahmen der Förderung von Whistleblowing, um individuellen emotionsgeleiteten Gegenreaktionen anderer Unternehmensmitglieder vorzubeugen. Jedoch selbst wenn in Unternehmen Vorgaben für die Reaktion auf Fehlverhalten existieren ist es möglich, dass die vorherrschende Handlungsweise eine andere ist. Dozier/Miceli (1984, 1985) sehen in dem Auseinanderfallen formeller und informeller Belohnungsstrukturen, wie es bei tatsächlich unerwünschten Vorgaben durch die Unternehmenspolitik der Fall sein kann, das divergierende Interesse von Vorgesetzten. Es werden somit von der offiziellen Aussage abweichende informelle Verhaltensnormen bevorzugt. Wendet sich nun ein (zurecht) um das Firmenwohl und sein Ansehen in der Öffentlichkeit bedachter Mitarbeiter gegen diese informellen Unternehmensnormen, so verstößt er gegen die ihm zugewiesene Rolle und beeinträchtigt somit das unternehmensinterne Rollensystem. Den um den Systemerhalt bedachten Unternehmensmitgliedern drängt sich hierdurch der Einsatz von Gegenmaßnahmen auf, um die bestehenden Zustände zu erhalten. Ein Schönreden angesprochener Mißstände ist hier eine naheliegende und bequeme Möglichkeit im Gegensatz zu Schuldeingeständnis und Handlungsnotwendigkeit. Sie zielt gleichermaßen auf eine Legitimation des eigenen Nicht-Handelns sowie eine Reduzierung der Beschwerdebedeutung ab, die ein Abwehren oder Abwerten des Whistleblower-Anliegens rechtfertigt.

Nach erwartungstheoretischer Sicht (vgl. z.B. Vroom 1964) kann die Wahrscheinlichkeit der Entscheidung für ein Whistleblowing als Funktion dargestellt werden, die sich aus den erwarteten Reaktionen auf ein Whistleblowing und einer Bewertung der tatsächlich eingetretenen Folgen zusammensetzen. Einwirkungskomponenten wie das erwartete Vorgesetzteninteresse an der Beschwerde, die Bedeutung der eigenen Person im Unternehmen oder etwa das Interesse der Öffentlichkeit an unternehmerischem Fehlverhalten werden dabei Auswirkungskomponenten in Form erhoffter Veränderungen in Unternehmenspraktiken und möglicher Unterstützung oder Anfeindungen durch Kollegen, Freunde oder Familienmitglieder gegenübergestellt. Die Gewichtung der einzelnen Komponenten ist nachfolgend entscheidend für den Entschluß für oder gegen ein Whistleblowing (vgl. Miceli/Near 1991).

Der von Miceli/Near (1991) modifizierte Resource Dependence Ansatz von Pfeffer/Salancik (1978) kann als Begründung für die höhere Whistleblowing-Wahrscheinlichkeit höherrangiger Führungskräfte gegenüber ihren niedrigerrangigen Kollegen herangezogen werden. Hiernach besteht zwischen Unternehmen und Mitarbeiter eine wechselseitige Abhängigkeitsbeziehung, die jedoch, je nach Verteilung der Machtkomponenten „Einfluß“ und „Abhängigkeit“ unterschiedliche Machtverhältnisse zwischen Unternehmen und Mitarbeiter zur Folge haben. Für gewöhnlich sind mit einer höherrangigen Position im



Unternehmen sowohl ein größerer Einfluss auf andere Unternehmensmitglieder als auch eine größere Abhängigkeit des Unternehmens vom Mitarbeiter verbunden, so daß der höherrangige Mitarbeiter bei seiner Whistleblowing-Entscheidung einem wesentlich geringeren Risiko sowie einer höheren Erfolgchance gegenübersteht.

6. Praktische Folgerungen

Beabsichtigt ein Unternehmen Mitarbeiterwissen über Fehlverhalten für das Fortkommen des Unternehmens zu nutzen, so ist es notwendig, die erforderlichen Kommunikationsstrukturen zur Verfügung zu stellen. Sind eben solche Strukturen für Whistleblowing-Situationen klar vorgegeben, so trifft der Whistleblower auf eine Vertrauensperson, die von ihrer isolierten Position aus Handlungsnotwendigkeiten nicht nach persönlicher oder subjektiver Sicht beurteilt, sondern im Unternehmensinteresse handeln kann, sowohl dem Unternehmen als auch dem Whistleblower zugute kommt. Die möglichen positiven Auswirkungen unternehmerischer Ethikprogramme auf Unternehmen und Mitarbeiter zeigen Benson/Ross (1998) in ihrer Fallstudie über das Unternehmen Sundstrand.

Werden Keenans Forschungsergebnisse im Licht der genannten Erwartungstheorie Vrooms betrachtet, so bewirkt die Einrichtung und Nutzung von Kommunikationswegen für Whistleblowing-Situationen ein gesteigertes Interesse für die Whistleblowing-Thematik. Ferner erhöht sich die Chance auf eine effektive Umsetzung gegebener Hinweise. Zusätzlich erfährt das Risiko der Ahndung des Whistleblowerverhaltens eine deutliche Reduktion. Die Gestaltung von und vor allem eine aktive Orientierung an Unternehmensethik-Leitlinien und -strukturen bietet somit eine erfolgversprechende Erweiterungsmöglichkeit des betrieblichen Vorschlagswesens.

Da jedes durch Whistleblowing zutage tretende Fehlverhalten die Chance einer Verbesserung der Unternehmensgesamtsituation beinhaltet – sei es durch die Verbesserung der ökonomischen Lage, ethischer Gesichtspunkte oder der Arbeitssituation der Mitarbeiter – dient ein Ernstnehmen der Whistleblowing-Thematik durchweg dem Fortkommen des Unternehmens und der Mitarbeiterzufriedenheit. Weiterhin haben empirische Erhebungen gezeigt, dass externes Whistleblowing fast immer eine Folge unzureichender Beachtung internen Whistleblowings darstellt (vgl. Miceli/Near 1984). Der sorgsame Umgang mit internem Whistleblowing wirkt somit zusätzlich Rufschädigungen und Skandalen entgegen.

7. Würdigung

Die Beachtung der Whistleblowing-Problematik hat in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Im US-amerikanischen Rechtsraum hängt diese nicht unerheblich mit dem dort herrschenden Rechtssystem zusammen. Neben der oben genannten Entschädigungsregelung haben dort vor allem der Beteiligungsanspruch [1] des Whistleblowers bei Aufdeckung groben Fehlverhaltens vor Gericht, sowie Vorgaben des Sarbanes-Oxley-Acts Vorkehrungen zum Schutz von Hinweisgebern aus der Buchhaltung zu schaffen, zu einer weitreichenden Auseinandersetzung mit der Whistleblowing-Problematik geführt. Auch im deutschsprachigen Raum findet das Thema zunehmenden Eingang in straf- und arbeitsrechtliche Debatten. Obwohl auch die OECD einen Whistleblower-Schutz fordert, ist jedoch zu bezweifeln, dass die rechtliche Seite der Thematik zukünftig amerikanische Ausmaße annimmt. Eine größere Bedeutung ist stattdessen den Abläufen des Whistleblowings in Bezug auf das Risikomanagement sowie dem Umgang mit Mitarbeiterpotenzial beizumessen (siehe hierzu Rohde-Liebenau, 2004). Während der Aufbau eines umfassenden Hinweiswesens für viele gerade kleinere Unternehmen weder erschwinglich noch funktional erscheint, ist eine Auseinandersetzung mit der Thematik dennoch ratsam, um sich die (möglichen) negativen Folgen ignorierte Mitarbeiterhinweise vor Augen zu führen. So kann eine unterlassene Förderung



der internen Kommunikation über bestehende Risiken und Bedenken nicht nur Folgen in Form von Unfällen oder Rufschädigung durch externes Whistleblowing mit sich bringen, sondern sie führt durch die Nichtbeachtung moralischer Bedenken von Mitarbeitern auch vor allem zu deren Frustration, welche empfindliche Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft mit sich bringen kann, was bislang nur wenig Beachtung finden.

[1] Verklagen Whistleblower ein Unternehmen vor Gericht, so haben sie unter bestimmten Voraussetzungen einen Anspruch auf einen Teil des Betrags, um den das Unternehmensvermögen durch das vorangegangene Vergehen geschmälert wurde.

8. Literatur

Beattie, B. 2000: Whistle blowing. *New Zealand Management*, 47(4), S. 60

Benson, J.A./Ross, D.L. 1998: Sundstrand: A Case Study in Transformation of Cultural Ethics. *Journal of Business Ethics* 17: S. 1517-1527

Calland, Richard 2003: Whistleblowing in Südafrika. In: *Global Corruption Report 2003*, URL:<http://www.globalcorruptionreport.org/download/gcr2003/>

GERMAN_Florini_Calland_Boxes.pdf, 22.12.2004

Deiseroth, Dieter: Whistleblowing, URL:<http://www.ethikschutz.de/Deiseroth.htm>, 22.12.2004

Dozier, J.B./Miceli, M.P. 1984: Whistle-blowing as Prosocial Behavior: A Review of Potential Predictors

Glazer, M.P. 2000: Whistleblowing at work: Tough choices in exposing fraud, waste and abuse on the job. *Contemporary Sociology*, 29(5), S. 726-727

Hirschmann, A.O. 1970: Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States

Jensen, J.V. 1987: Ethical Tension Points in Whistle-blowing. *Journal of Business Ethics* 6/1987, S.527-542

Jubb, P.B. 1999: Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation. *Journal of Business Ethics* , Vol. 21, S. 77-94

Keenan, J.P. 1990a: Upper-level managers and whistleblowing: Determinants of perceptions of company encouragement and information about where to blow the whistle. *Journal of Business and Psychology*, 5 (2), S. 223-235

Keenan, J.P. 1993: Determinants of blowing the whistle on minor fraud: A study of executives and managers. In Pout-O'Malley, K.L., & Reyes, M.G.C. (Eds.), *Proceedings of the Twenty-Second Annual Meeting of the Western Decision Sciences Institute*, March 30 – April 2, San Diego, CA, S. 344-350

Keenan, J.P. 2000: Blowing the Whistle on Less Serious Forms of Fraud: A Study of Executives and Managers. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 12, No. 4, S. 199-217

Martin, A. (Hrsg.) 2003: *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen*



McLain, D.A., & Keenan, J.P. 1999: Risk, information, and the decision about response to wrongdoing in an organization. *Journal of Business Ethics*. 19, S. 255-271

Miceli, M.P., Rehg, M., Near, J.P., & Ryan, K.C. 1999: Can laws protect whistle-blowers? Results of a naturally occurring field experiment. *Work and Occupations*, 26(1), S. 129-151

Miceli, M.P./Near, J.P. 1991: Whistle-Blowing as an Organizational Process. In: Bacharach, S.B.: *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 9, S. 139-200

Near, J.P./Miceli, M.P. 1985: Organizational Dissidence: The Case of Whistle-blowing. *Journal of Business Ethics* 4/1985, S. 1-16

Miceli, M.P./Near, J.P. 1984: The Relationships Among Beliefs, Organizational Position, and Whistle-blowing Status: A Discriminant Analysis. In: *Academy of Management Journal* 27, S. 687-705

Peters, G./Rohde-Liebenau, B.; 2004: Whistleblowing – ein neues Thema für die Betriebsratsarbeit. *Arbeitsrecht im Betrieb*, 10/2004, S. 615 – 620

Pfeffer, J./Salancik, G.R. 1987: *The External control of Organizations*

Rohde-Liebenau, B. 2004: Interne Risikokommunikation – Verantwortlich wirtschaften heißt offen kommunizieren. *Unternehmen und Umwelt* 2/2004, S. 26-27

Sims, R.L., & Keenan, J.P. 1998: Predictors of external whistleblowing: Organizational and intrapersonal variables. *Journal of Business Ethics*, 17, S. 411-421

United States Merit Systems Protection board (USMSPB); 1981: *Whistleblowing and the Federal Employee*

Vereinigung deutscher Wissenschaftler, URL:<http://www.vdw-ev.de/>, 4.1.2005

Vroom, V.H., 1964: *Work and Motivation*

9. Autorin

Nina Küchlin