

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 97 (2017)  
**Heft:** 1045  
  
**Artikel:** Lasst eure Leute reden!  
**Autor:** Grob, Ronnie / Ledergerber, Zora  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-736470>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

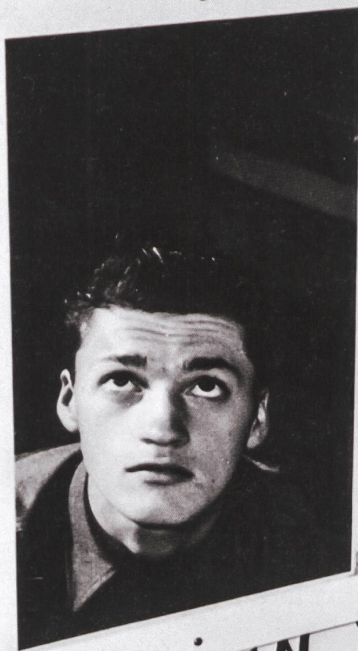
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 29.04.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



IF YOU TALK  
TOO MUCH



THIS MAN  
MAY DIE!

# Whistle- blowing

Vom Wert gezielter Hinweise.

Mit Beiträgen von Zora Ledergerber  
und Eric-Serge Jeannet



Blick in den Spiegel im Camp Hood, Bell County,  
Texas, Januar 1943.

Bild: Poster «If you talk too much, this man may  
die» des United States Office of War Information.  
Private Ivan A. Smith, Redaktor des «Camp Hood  
Panther», hat die neue Methode entwickelt,  
um seine Kameraden an die Praxis der Diskretion  
zu erinnern. OWI / Library of Congress.



# Lasst eure Leute reden!

**Unternehmen sollten dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter intern Kritik üben können. Nur so lässt sich verhindern, dass sie sich mit vertraulichen Informationen an die Medien wenden.**

*Ronnie Grob trifft Zora Ledergerber*

*Frau Ledergerber, nehmen wir an, ich arbeite als Mitarbeiter in einem Schweizer Grosskonzern. Nun stosse ich auf einen Missstand, der die Medien sehr interessieren würde, aber intern relativ leicht zu beheben wäre. Wie gehe ich vor?*

Wenden Sie sich zuerst an Ihren direkten Vorgesetzten. Selbst wenn das nicht möglich ist, sollten Sie auf jeden Fall zuerst eine Stelle innerhalb der Firma informieren. In Grosskonzernen ist die Lage fast einfacher als in kleinen Firmen; erstere haben nämlich oft neutrale Stellen eingerichtet, die Meldungen aufnehmen, auch anonym. Sie nennen sich Compliance-Abteilung, Rechtsabteilung oder interne Revision. Sie können sich also persönlich bei einem Compliance Officer melden oder den Hinweis mit einer von der Abteilung bereitgestellten Softwarelösung absetzen. In einem kleinen Unternehmen gibt es vielleicht auch eine Anlaufstelle für solche Meldungen, die HR-Abteilung vielleicht oder den Vertrauensanwalt der Firma.

*Und wenn ich diesen Stellen nicht vertraue?*

Wenn in Ihrem Unternehmen keine Speak-up-Kultur herrscht und Sie das Gefühl haben, das Anliegen nirgendwo anbringen zu können, ohne negative Konsequenzen zu erleiden, wird es schwierig. Dann sollten Sie sich sehr gut überlegen, ob Sie überhaupt eine Meldung machen wollen. Wenn Sie sich nämlich in dieser Lage an die Medien wenden, haben Sie ein rechtliches Problem.

---

## **Zora Ledergerber**

ist CEO und Gründerin der Integrity Line GmbH. Die Zürcher Firma spezialisiert sich seit der Gründung 2009 auf die Einführung und das Betreiben von sicheren internen Meldesystemen für Hinweise auf Missstände. Zu den Kunden von Integrity Line gehören etwa die Post oder das Fedpol. Neu bietet das Unternehmen auch eine KMU-Lösung an.

---

## **Ronnie Grob**

ist Redaktor des «Schweizer Monats». Er lebt in Zürich.

*Wäre es dann nicht die sauberere Möglichkeit, dass ich zuerst kündige und mich dann an die Medien wende?*

Nein. Sie dürfen es den Medien auch dann nicht mitteilen. Ihre Treuepflicht gegenüber dem Unternehmen bleibt bestehen.

*Wann schliesslich ist es angebracht, dass ich mich an die Medien wende?*

Sollten Ihre internen Versuche erfolglos bleiben, können Sie sich an die zuständigen Behörden wenden. Erst wenn diese die Meldung ignorieren und das Vorgehen verhältnismässig ist, dürfen Sie sich an die Medien wenden.



A black and white portrait of Zora Ledergerber, a woman with shoulder-length dark hair, smiling slightly. She is wearing a dark blazer over a light-colored top and a small earring. The background is a plain, light color.

«Wer weiss besser,  
was falsch läuft  
im Unternehmen,  
als die Mitarbeiter  
an der Basis?»

Zora Ledergerber

Zora Ledergerber, zvg.



*Sie haben mal gesagt, dass sich die meisten Whistleblower nicht bewusst seien, dass ihre Tat ihr Leben komplett ändern werde.*

Whistleblower sind oft Personen, die sich stark mit ihrem Arbeitgeber identifizieren und motiviert sind, einen internen Missstand zu beheben. Wenn eine solche Person intern eine Meldung absetzt und der Missstand wird daraufhin behoben, dann ändert sich gar nichts für die Person. Das ist der Idealfall, und wie oft der eintritt, ist nicht bekannt. Anders ist die Lage, wenn sich die Person an die Medien wendet – was ich nicht empfehlen kann. Die übergebene Information gerät so ausser Kontrolle und die öffentliche Meinung kann sich gegen den Hinweisgeber wenden. In der Folge kann es in der kleinräumigen Schweiz sehr schwierig werden, wieder einen Job zu finden. Was für dramatische langfristige Auswirkungen ein einziger Hinweis haben kann, sind sich die wenigsten bewusst. Dahingehend ist Edward Snowden, der vielleicht bekannteste Whistleblower, eine Ausnahme. Er wusste genau, was er machte und welche Konsequenzen sein Tun haben wird.

*Wenn man es richtig macht, ist es doch aber durchaus möglich, Medien Hinweise zu übergeben, ohne die eigene Identität preiszugeben. Akten können beispielsweise per Post verschickt, Dateien verschlüsselt übermittelt werden.*

Das ist korrekt. Die Befähigung, so eine Transaktion fehlerfrei und nicht rückvollziehbar durchzuführen, hat jedoch nur ein kleiner Teil der Bevölkerung. Ausserdem sollte es innerhalb eines klar definierten Rahmens möglich sein, völlig legal Hinweise an die Medien abzugeben, ohne sich dafür verstecken zu müssen.

*Die Beziehung zwischen Journalisten und Whistleblowern ist erwähnenswert. Glenn Greenwald beispielsweise ist durch seine Enthüllung der Snowden-Files zum gefeierten Starjournalisten und Buchautor geworden, während Whistleblower Snowden nach wie vor im russischen Exil leben muss.*

Journalisten sind sich zu wenig bewusst, welche persönlichen Opfer Whistleblower aufbringen, wenn diese einen Hinweis liefern. Gerade wenn ein Journalist einen Hinweisgeber dazu motiviert, sich illegal zu verhalten, sollte er sich seiner Verantwortung bewusst sein und den Quellenschutz sehr ernst nehmen. Mich hat irritiert, dass sich die Journalisten und ihre Verbände kaum eingemischt haben in die Vernehmlassung des Whistleblowing-Gesetzes. Der Journalismus ist doch direkt angewiesen auf die Hinweisgeber.

*Das Parlament hat 2015 ein unausgereiftes Whistleblower-Gesetz («Schutz bei Meldung von Unregelmässigkeiten am Arbeitsplatz») mit dem Auftrag, es «verständlicher und einfacher» zu formulieren, an den Bundesrat zurückgewiesen. War diese Entscheidung richtig?*

Ja, denn die Vorlage war zu verschachtelt, zu komplex. Der problematischste Punkt allerdings war, dass Whistleblower de facto nicht mehr an die Medien gelangen konnten, auch als Ultima Ratio nicht mehr.

*Ist kein Gesetz vielleicht besser als ein schlechtes Gesetz?*

Ja. Im Moment fahren die Hinweisgeber besser mit der aktuellen Regelung. Ich bin aber durchaus für ein mehrstufiges Meldeverfahren und nicht etwa für absolute Transparenz.

*Welche rechtlichen Massnahmen sollten Ihrer Meinung nach vorgenommen werden?*

Grundsätzlich macht es Sinn, Beobachtungen zunächst intern zu melden und als ersten Schritt den Arbeitgeber zu informieren. Es sollte jedoch genau geregelt werden, in welchen Fällen eine interne Meldung nicht zumutbar ist, etwa wenn zu Recht Repressalien befürchtet werden müssen, der Arbeitgeber selbst in den Missstand involviert ist oder er bereits vom betreffenden Vorfall Kenntnis hat und keine Gegenmassnahmen ergreift. In diesen Fällen sollte eine externe Meldung an die Behörden zulässig sein. Falls diese untätig bleiben und es sich um einen schwerwiegenden Missstand handelt, sollte es erlaubt sein, sich an die Medien zu wenden, um Abhilfe zu schaffen. Schliesslich sollten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wegen einer gerechtfertigten Meldung an den Arbeitgeber, die zuständige Behörde oder die Öffentlichkeit weder direkt noch indirekt benachteiligt werden. Dies gilt insbesondere für Entlassung, Zurückstufung in der Hierarchie, Versetzung, Verweigerung der Beförderung sowie alle weiteren Karrierehemmnisse.

*Ist es nicht stossend, wie mit Whistleblowern, die ja eine Verbesserung der Zustände anstreben, umgegangen wird?*

Es findet ein Umdenken statt, das war auch bei der Parlamentsdebatte ersichtlich. Das Konzept Whistleblowing wird heute nicht mehr per se in Frage gestellt. Vielmehr geht es darum, Lösungen zu finden. Die Neigung, Whistleblower pauschal als Denunzianten abzustempeln, wie das noch vor zehn Jahren der Fall war, hat abgenommen.

*Natürlich gibt es aber auch Whistleblower mit niederen Motiven oder solche, die instrumentalisiert sind.*

Das ist klar. Es gehört auch nicht jede Information an die Öffentlichkeit. Projekte wie Wikileaks beispielsweise, die geleakte Dateien ohne vorherige Prüfung und Aufbereitung veröffentlichen, finde ich problematisch. Bei Hinweisgebern, die sich intern melden, sind niedere Motive jedoch kaum festzustellen: Mir erzählte ein Compliance Officer, dass unter 150 eingehenden Meldungen nur eine böswillige dabei ist. Das Ziel eines Unternehmens sollte es nicht nur sein, jenen Mitarbeitern Gehör zu schenken, die dringend etwas mitzuteilen haben, sondern auch weiteres internes Firmenwissen anzuzapfen. Wer weiss denn besser, was falsch läuft im Unternehmen, als die Mitarbeiter an der Basis? Die Aufgabe des Unternehmens ist es, die Möglichkeit, Rückmeldungen zu geben, für den Mitarbeiter so simpel wie möglich zu gestalten. Dass die Mitarbeiter dazu bereit sind, zeigen die Auswertungen: 97 Prozent der Whistleblower melden einen Missstand zuerst in-



tern. An die Medien wenden sie sich also meist erst dann, wenn sie intern kein Gehör finden.

#### Was sollen Unternehmen also tun?

Sie sollten eine Anlaufstelle für mögliche Hinweisgeber einrichten, die es ihnen ermöglicht, Hinweise anonym und vertraulich einzureichen. Und sie sollten eine Kultur etablieren, in der Mitarbeiter Probleme offen ansprechen können. Ein interner Hinweisgeber muss sich sicher sein können, dass es der Firma nicht darum geht, ihn ausfindig zu machen und zu bestrafen, sondern darum, den rapportierten Missstand zu erkennen und zu beheben. Ob die Mitarbeiter das Meldesystem schliesslich aktiv benutzen, hat viel damit zu tun, wie es intern kommuniziert wird.

#### Gibt es denn Firmen, die Meldesysteme einrichten, sich aber vor Meldungen fürchten?

Firmen befürchten oft, dass sie nach Einführung des Meldesystems mit Hinweisen überschwemmt werden. Meiner Erfahrung nach hat das aber keine Grundlage. Die Mitarbeiter sollten deshalb aktiv ermuntert werden, das Hinweissystem zu nutzen – und hier gibt es noch viel Verbesserungspotenzial. Viele Unterneh-

men, gerade die grösseren, haben allerdings schon grosse Fortschritte bei der Aufnahme von Meldungen gemacht.

#### Und wie läuft es in staatlichen Betrieben?

Der Bund ist schon ziemlich weit, da das Bundespersonal sogar dazu verpflichtet ist, alle von Amtes wegen zu verfolgenden Verbrechen oder Vergehen, die bei der amtlichen Tätigkeit festgestellt worden sind, bei den Strafverfolgungsbehörden, ihren Vorgesetzten oder der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK)<sup>1</sup> anzuzeigen. In den Kantonen werden hingegen eher Ombudsstellen als Anlaufstellen für Hinweisgeber geschaffen, was aus meiner Sicht nicht die ideale Lösung ist. Falls jemand ein Wirtschaftsdelikt aufdeckt, braucht er keinen Vermittler, sondern jemanden mit der Kompetenz und dem fachlichen Know-how, einen Betrugs- oder Korruptionsfall zu untersuchen.

#### Welche Gründe gibt es denn, dass Missstände nicht intern gemeldet werden?

Die Angst vor Repressalien. Die Angst davor, dass der Missstand nicht behoben wird. Und die Angst, dass man nicht anonym bleiben kann. ◀

<sup>1</sup> s. Artikel S. 30.

Anzeige

NZZ-LIBRO.CH



## Grenzenlose Datenmengen – grenzenlos verwertbar

Wie stark wird unsere Freiheit und Privatsphäre durch Big Data bedroht und wie machtlos sind wir dagegen?

Konrad Hummler und Fabian Schönenberger reflektieren mit Persönlichkeiten aus verschiedensten Wissenschaftsgebieten zu diesem Thema. Entstanden sind Aufsätze, die zum Nachdenken und Diskutieren auffordern.

Mit Beiträgen u.a. von Bruno S. Frey, Hannes Grassegger, Allan Guggenbühl, Ernst Hafen, Konrad Hummler, Martin Killias, René Scheu, Fabian Schönenberger, Roberto Simanowski und Frank Urbaniok.

Leser des Schweizer Monats geniessen einen Sonderpreis von CHF 30.- statt CHF 36.- (portofrei) bei einer Vorbestellung bis 15.06.2017.

#### BESTELLSCHEIN

Konrad Hummler,  
Fabian Schönenberger (Hrsg.)  
**Total Data - Total Control**  
Nulltoleranz in allen Lebensbereichen  
ca. 180 Seiten, Fr. 30.-\* statt Fr. 36.-  
ISBN 978-3-03810-237-3  
\* Angebot gilt nur in der Schweiz und nur solange Vorrat.

NAME / VORNAME ..... DATUM / UNTERSCHRIFT .....  
STRASSE / NR. .... PLZ / WOHNORT .....  
TELEFON / E-MAIL .....



NZZ Libro, Buchverlag Neue Zürcher Zeitung Postfach, CH-8021 Zürich. Telefon +41 44 258 15 05, nzz.libro@nzz.ch. Erhältlich auch in jeder Buchhandlung.

**NZZ LIBRO**