

**Der Einfluss wirksamer Compliance-Überprüfung mit Hilfe sicherer  
Hinweisgebersysteme auf die Unternehmenskultur**

3-Monats-Arbeit im Rahmen der Prüfung für Diplom-Kaufleute  
an der Georg-August-Universität Göttingen

**vorgelegt am 23.02.2009  
von Kasch, Ulf Christoph  
aus Braunschweig  
bei Prof. Dr. Olaf N. Rank  
Professur für Organisation und Unternehmensführung**

## Abstract

### [DE]

Immer mehr Unternehmen setzen Hinweisgebersysteme als Teil der Corporate Compliance zur Erhöhung ihrer Transparenz und zur Prävention von Wirtschaftsstraftaten ein. Diese Arbeit legt dar, wie Hinweisgebersysteme in die Compliance-Organisation eingebettet werden und diskutiert, ob und ggf. wie der Einsatz solcher Systeme die Unternehmenskultur beeinflusst. Insbesondere erörtert der Verfasser, ob und inwiefern die Gefahr besteht, dass der Einsatz solcher Systeme eine Kultur des Denunziantentums begünstigt; oder ob er ganz im Gegenteil einen Beitrag zu einer Kultur leisten kann, die von Vertrauen und Aufrichtigkeit geprägt ist. Des Weiteren klärt die Arbeit die Bedingungen für solche Entwicklungen und legt Steuerungsmöglichkeiten seitens der Unternehmensführung dar. Die Gewährleistung der Anonymität des Hinweisgebers einerseits und ein hieraus resultierendes Missbrauchspotential andererseits stellen zentrale Punkte in der Erörterung dar. Der Verfasser stellt verschiedene Arten von Hinweisgebersystemen vor und bewertet sie unter besonderer Berücksichtigung der vorgenannten Punkte. Letztlich hängt die kulturelle Entwicklung von mehreren Faktoren ab; beide Entwicklungen sind grundsätzlich möglich. Als bedeutende Determinanten der Entwicklung ergeben sich bestimmte Eigenschaften der bisher im Unternehmen vorherrschenden Kultur. So beeinflussen gerade deren Offenheit und ein begünstigtes eigenständig reflektiertes Handeln die Einführung eines Hinweisgebersystems und die daraus folgende unternehmenskulturelle Entwicklung positiv. Eine zentrale Erkenntnis besteht also darin, dass die Unternehmenskultur in ihrer Gesamtheit betrachtet abhängige *und* unabhängige Variable in Bezug auf den Einsatz eines Hinweisgebersystems ist. Dementsprechend muss sie auch ein Ansatzpunkt für eine Steuerung des Prozesses ggf. vor Einführung des Systems selbst sein. Berücksichtigt das Management die in dieser Arbeit besprochenen Punkte, ist eine positive Entwicklung sehr wahrscheinlich. Insbesondere legt der Autor dar, wie gerade der Einsatz eines Hinweisgebersystems mittelbar das Vertrauen innerhalb des Unternehmens und nach außen stärkt und somit für niedrigere Transaktionskosten sorgen kann.

### [EN]

More and more companies use whistle-blowing systems as part of their corporate compliance to increase transparency, and for the purpose of preventing business crime. This thesis states how whistle-blowing systems are embedded into the compliance structure of an organization and discusses whether and, if applicable, how the use of such systems influences corporate culture. In particular the author argues whether and to what extent there is the jeopardy of the adoption of such systems fostering a culture of denunciation or whether, quite the contrary, it can contribute to a culture of trust and sincerity. In addition, the thesis clarifies the conditions for such developments and states possibilities of control on the part of corporate management. The guaranteed anonymity of the whistle-blower on the one hand and the herefrom resulting potential of abuse on the other hand represent central points in the argument. The author presents different kinds of whistle-blowing systems and assesses them in particular consideration of the aforementioned points. The cultural development depends on several factors in the end. Both directions of development are generally possible. As significant determinants of the development, certain characteristics of the hitherto predominant culture in the corporation appear. Precisely, its openness and a fostered independently reflected action influence the adoption of a whistle-blowing system and the resultant cultural development positively. Hence, a central finding consists therein that corporate culture considered as a whole is dependent *and* independent variable in relation to the adoption of a whistle-blowing system. Accordingly, corporate culture must as well be a starting-point for controlling the process, before the adoption of the system itself if necessary. If the management considers the points discussed in this thesis, a positive development is very likely. In particular the author states how just the adoption of a whistle-blowing system indirectly strengthens the trustfulness within the corporation and outwards and, thus, can cater for lower transaction costs.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Begriffliche Grundlagen</b> .....	<b>4</b>
2.1 Corporate Compliance .....	4
2.2 Whistleblowing .....	9
2.3 Unternehmenskultur .....	12
<b>3 Wirksame Erreichung der Compliance-Ziele durch Einbettung von Hinweisgebersystemen in die Compliance-Organisation</b> .....	<b>16</b>
3.1 Ziele und Organisation von Corporate Compliance .....	16
3.2 Implementierung von Hinweisgebersystemen .....	20
3.2.1 Hohe Informantensicherheit bei niedrigem Missbrauchspotential als Qualitätsmerkmal .....	21
3.2.2 Kategorisierung und Darstellung verschiedener Systeme.....	21
3.2.3 Kultur mit offener Moral als Voraussetzung .....	27
3.2.4 Whistleblowing(systeme) als Sicherung bei begrenztem Compliance-Monitoring .....	29
<b>4 Unternehmenskulturelle Effekte der Compliance-Überprüfung mittels Hinweisgebersystemen</b> .....	<b>31</b>
4.1 Entwicklungsfähigkeit und Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur .....	31
4.2 Ausgewählte Ansätze zur Organisationskultur .....	35
4.2.1 Das Kulturebenenmodell von SCHEIN .....	35
4.2.2 Kultur des (begrenzten) Vertrauens als effizientes Steuerungsmodell .....	36
4.3 Auswirkungen hinweisgebergestützter Compliance-Kontrolle.....	40
4.3.1 Der Ausgangspunkt als maßgebliche Variable .....	41
4.3.2 Das Spannungsfeld Denunziantentum vs. Vertrauenskultur .....	42
4.4 Zusammenfassung der Analyseergebnisse.....	44
<b>5 Fazit</b> .....	<b>45</b>
<b>Anhang (Abbildungen)</b> .....	<b>V</b>
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>

## Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	.....	am angegebenen Ort
Abs.	.....	Absatz
AG	.....	Aktiengesellschaft
AJS	.....	American Journal of Sociology (Zeitschrift)
AktG	.....	Aktiengesetz
Anm. d. Verf.	.....	Anmerkung des Verfassers
APuZ	.....	Aus Politik und Zeitgeschichte (Zeitschrift)
ASQ	.....	Administrative Science Quarterly (Zeitschrift)
Aufl.	.....	Auflage
BaFin	.....	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BB	.....	Betriebs-Berater. Zeitschrift für Recht, Steuern und Wirtschaft
Bd.	.....	Band
BGB	.....	Bürgerliches Gesetzbuch
BKMS	.....	BUSINESS KEEPER Monitoring System
BLJ	.....	Bucerius Law Journal (Zeitschrift)
BPB	.....	Bundeszentrale für politische Bildung
bspw.	.....	beispielsweise
BVR	.....	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V.
bzgl.	.....	bezüglich
bzw.	.....	beziehungsweise
CCO	.....	Chief Compliance Officer
CCZ	.....	Corporate Compliance Zeitschrift. Zeitschrift zur Haftungsvermeidung im Unternehmen
CEO	.....	Chief Executive Officer
CONT	.....	Haushaltskontrollausschuss des Europäischen Parlaments (Committee on Budgetary Control of the European Parliament)
CFO	.....	Chief Financial Officer
d. h.	.....	das heißt
DBW	.....	Die Betriebswirtschaft (Zeitschrift)
DIHK	.....	Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.
Diss.	.....	Dissertation (Hochschulschrift)
DKAA	.....	Dachverband der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre e. V.
DSGV	.....	Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V.

DUV	.....	Deutscher Universitäts-Verlag
DVD	.....	Digital Versatile Disc
d. Verf.	.....	des Verfassers
ebd.	.....	ebenda
EDV	.....	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	.....	et alii (und andere, lat.)
etc.	.....	et cetera (und die Übrigen, lat.)
EU	.....	Europäische Union
e. V.	.....	eingetragener Verein
f.	.....	folgende
FN	.....	Fußnote(n)
ggf.	.....	gegebenenfalls
Hervorh.	.....	Hervorhebung(en)
H. R.	.....	House of Representatives
Hrsg.	.....	HerausgeberIn(nen)
hrsg.	.....	herausgegeben
ICC	.....	International Chamber of Commerce
i. d. R.	.....	in der Regel
i. e.	.....	id est (das ist, lat.)
insbes.	.....	insbesondere
io	.....	io new management. Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis <sup>1</sup>
i. (e.) S.	.....	im (engeren) Sinne
IT	.....	Informationstechnologie (bzw. Information Technology)
Jg.	.....	Jahrgang
lat.	.....	lateinisch
Mass.	.....	Massachusetts (Bundesstaat der USA)
m. a. W.	.....	mit anderen Worten
MdB	.....	Mitglied des Deutschen Bundestags
m. w. L.	.....	mit weiteren (Internet-)Links
m. w. N.	.....	mit weiteren Nachweisen (bzw. mit weiterem Nachweis)
NZZ	.....	Neue Zürcher Zeitung
o. g.	.....	oben genannt(e)(r)
o. J.	.....	ohne Jahresangabe

---

<sup>1</sup> Bibliographischer Hinweis: Die Zeitschrift wurde 1932 als „Industrielle Organisation“ (io) gegründet.

o. V. ....	ohne VerfasserInnenangabe
p. d. ....	per definitionem („wie es das Wort beinhaltet“, lat.)
PwC .....	PricewaterhouseCoopers
RA .....	Rechtsanwalt/Rechtsanwältin
Reg.komm. ....	Regierungskommission
Rn. ....	Randnummer
S. ....	Seite(n)
s. ....	siehe
Sec. ....	Section
sog. ....	sogenannte(r)
SOx .....	Sarbanes-Oxley Act von 2002
Sp. ....	Spalte(n)
u. ....	und
u. a. ....	unter anderem
Univ. ....	Universität
URL .....	Uniform Resource Locator
US(A) .....	Vereinigte Staaten von Amerika
usw. ....	und so weiter
vgl. ....	vergleiche
VN .....	Vereinte Nationen
VÖB .....	Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands e. V.
VOP .....	Verwaltung, Organisation, Personal (Zeitschrift)
vs. ....	versus (gegen, lat.)
WISU .....	WISU Das Wirtschaftsstudium. Zeitschrift für Ausbildung, Examen, Berufseinstieg und Fortbildung
WPG .....	Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
WpHG .....	Wertpapierhandelsgesetz
z. B. ....	zum Beispiel
Ziff. ....	Ziffer
ZIP .....	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht <sup>II</sup>
zit. n. ....	zitiert nach
ZRP .....	Zeitschrift für Rechtspolitik

<sup>II</sup> Bibliographischer Hinweis: Die Zeitschrift wurde unter dem Titel „Insolvenzrecht – Zeitschrift für die gesamte Insolvenzpraxis“ (ZIP) eingeführt (Heft 1–7/1980) und dann in „Zeitschrift für Wirtschaftsrecht und Insolvenzpraxis“ (ZIP) umbenannt (Heft 8/1980–12/1982). Seit 1983 trägt sie den heutigen Titel. Aus Gründen einer kontinuierlichen Zitierweise wurde das von Anfang an übliche Kürzel „ZIP“ beibehalten.

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Bandbreite der Compliance-Definitionen .....</i>	<i>V</i>
<i>Abbildung 2: Struktur einer Compliance-Organisation.....</i>	<i>VI</i>
<i>Abbildung 3: BKMS-System – zentrale Lösung.....</i>	<i>VI</i>
<i>Abbildung 4: BKMS-System – dezentrale Lösung.....</i>	<i>VII</i>
<i>Abbildung 5: Kopplung des BKMS-Systems mit externer Ombudsperson.....</i>	<i>VII</i>
<i>Abbildung 6: Kulturebenenmodell nach SCHEIN .....</i>	<i>VIII</i>

## 1 Einleitung

Bereits 1999 rief der damalige Generalsekretär der Vereinten Nationen Kofi Annan den sog. *Globalen Pakt der Vereinten Nationen*<sup>1</sup> ins Leben, dessen Ziel u. a. ist, eine Übereinkunft zwischen den VN und (transnationalen) Unternehmen bzw. der globalen Wirtschaft zu erzielen, Korruption zu ächten, zu bekämpfen, letztlich zu eliminieren.<sup>2</sup> Die Themen *Korruption* und *Wirtschaftskriminalität* sind also nicht erst seit den Skandalen um Siemens<sup>3</sup> und Volkswagen<sup>4</sup> aktuell. Erwähnenswert sind die genannten Skandale, weil sie speziell in Deutschland die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema gefördert haben. Ein zunehmender gesellschaftlicher Konsens, dass Korruption ein Übel und tatsächlich auch eine verurteilungswürdige Handlung darstellt, hat für die Wirtschaftssubjekte zur Folge, spätestens aufgrund der als Folge dessen entstehenden Rechtsnormen<sup>5</sup> zunehmend auf Korruption verzichten bzw. Maßnahmen zu ihrer Verhinderung ergreifen zu müssen; eine (formelle oder informelle) Teilnahme am *Global Compact* impliziert einen solchen, hier freiwilligen, Verzicht ohnehin.

Unternehmen sind dazu gezwungen, diesem Umstand Rechnung zu tragen, und zwar *unabhängig* davon, welcher Anschauung in Bezug auf die Folgen des Einsatzes von Korruption<sup>6</sup> – ob gut oder schlecht, ob wohlstandsmehrend oder armuterhaltend – gefolgt wird. Als Konsequenz dessen hat der Aufbau von *Compliance-Strukturen* derzeit Konjunktur. Ein Werkzeug zur Sicherstellung oder auch *Überprüfung* der Compliance im Unternehmen stellen *Hinweisgebersysteme*<sup>7</sup> dar, durch die Mitarbeiter prinzipiell aller Ebenen eines Unternehmens die von ihnen wahrgenommenen Verstöße gegen das Korruptionsverbot und andere Missstände (auch anonym) einer dafür vorgesehenen Stelle melden können. Der Einsatz solcher Systeme wird von Einigen mehr und mehr gefordert, von Anderen empfohlen.<sup>8</sup> Auch die Bundesjustizministerin ZYPRIES hat das Thema *Whistleblowing*<sup>9</sup> erst

---

<sup>1</sup> S. <http://www.unglobalcompact.org>.

<sup>2</sup> S. [http://www.unglobalcompact.org/Issues/transparency\\_antikorruption/index.html](http://www.unglobalcompact.org/Issues/transparency_antikorruption/index.html).

<sup>3</sup> Vgl. statt vieler ANNUSCHEIT 2007, m. w. L.

<sup>4</sup> Vgl. statt vieler LABOURNET.DE E. V. (Hrsg.) 2008.

<sup>5</sup> Vgl. z. B. die Diskussion um die Neufassung des § 612a BGB. S. hierzu bspw. DEISEROTH, DERLEDER 2008, S. 250 f.

<sup>6</sup> Zur Bewertung von Korruption vgl. z. B. KREUTNER (Hrsg.) 2006; FAUST 2003, S. 137-144; sowie audiovisuell BUNDESMINISTERIUM FÜR INNERES DER REPUBLIK ÖSTERREICH (Hrsg.) 2008.

<sup>7</sup> Die Begriffe ‚Whistleblowingsystem‘ und ‚Hinweisgebersystem‘ werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

<sup>8</sup> Vgl. HANS-BÖCKLER-STIFTUNG (Hrsg.) 2006; WHISTLEBLOWER-NETZWERK E. V., DKA (Hrsg.) 2008; ICC (Hrsg.) 2008, S. 1: „Fraud can be detected by [...] whistleblowing. A company’s workforce represents a valuable source of information that can be utilized to identify a potential problem [...] before it causes significant damage to the company’s reputation or its stakeholders.” Vgl. insbesondere auch ICC (Hrsg.) 2008, S. 4-6. „Enterprises are encouraged to establish, within



kürzlich in diesem Sinne explizit in einer Rede zu Korruption und Compliance aufgegriffen und betont, dass vielfach nur durch Hinweisgeber Compliance *wirksam* sichergestellt werden kann.<sup>10</sup> Allerdings bestehen von einigen Seiten auch große Vorbehalte gegenüber dem Einsatz solcher Systeme: So besteht z. B. die Angst, dass auf diese Weise ein Klima ohne Vertrauen und Loyalität bis hin zu einer ‚Kultur des Denunziantentums‘ im Unternehmen entsteht.<sup>11</sup> Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass selbst in der neuesten Fassung des *Deutschen Corporate Governance Kodex* das Thema Whistleblowing ausgespart bleibt.<sup>12</sup> Dies ist sicherlich (auch) den genannten Vorbehalten und Ängsten geschuldet.

Bisher wurde das Thema *Unternehmenskultur* in Bezug auf Compliance in der wissenschaftlichen Diskussion vor allem hinsichtlich der Auswirkungen der (‚richtigen‘ oder ‚falschen‘) Unternehmenskultur auf die Einhaltung und Förderung von Compliance betrachtet bzw. untersucht.<sup>13</sup> In der vorliegenden Arbeit soll jedoch umgekehrt der Einfluss von Compliance-Maßnahmen, genauer, Maßnahmen zur Compliance-Überprüfung, hier speziell

---

their organization and as an integral part of their integrity programme, a whistleblowing system, commensurate with their size and resources.” Ebd., S. 4.

*Eigene Auslassungen, Zusätze und Ergänzungen (Interpolationen) und durch den eigenen Satzbau bedingte grammatikalische Änderungen (Flexionen) in einem wörtlichen Zitat werden in dieser Arbeit in eckigen Klammern dargestellt. Auf den bei Benutzung runder Klammern üblichen zusätzlichen Autorennachweis bzw. den Zusatz ‚Anm. d. Verf.‘ wird verzichtet.*

<sup>9</sup> Zu Whistleblowing als Anti-Korruptionsinstrument vgl. auch LEDERGERBER 2005, S. 12-15.

<sup>10</sup> Vgl. ZYPRIES 2008: „Viele Korruptionsdelikte sind nur deshalb bekannt geworden, weil es Hinweise aus den Reihen der betroffenen Behörden oder der Unternehmen selbst gegeben hat. Solche *Hinweisgeber – Whistleblower* ist das Stichwort – sind mit ihren Insiderkenntnissen in der Lage, korrupte Verhaltensweisen von Kollegen und Vorgesetzten aufzudecken und den Ermittlern den entscheidenden Tipp zu geben. [...] Dadurch können auch interne und externe Schäden für die Unternehmen selbst abgewendet werden. Nämlich die Kosten bei Korruption zu Lasten des Unternehmens oder wenn die Bestechung durch das Unternehmen zu Schadensersatz gegenüber Dritten führt. [...] Ein Arbeitnehmer, der von gesetzeswidrigen Vorgängen in seinem Unternehmen erfährt, soll das Recht bekommen, sich auch an außerbetriebliche Stellen zu wenden, und zwar dann, wenn er zuvor innerhalb des Betriebes erfolglos um Abhilfe gebeten hat oder wenn dies von vornherein unzumutbar ist. [...] Im internationalen Vergleich ist der Schutz von *Whistleblowern* längst Standard.“ (Hervorhebung durch den Verfasser).

<sup>11</sup> Vgl. DEISEROTH, DERLEDER 2008, S. 250: „Wenn jede Abweichung von sozialen Normen per Denunziation nach außen getragen würde, vom Zuspätkommen zur Arbeit bis zu unvorhergesehenen Misserfolgen und den allzu menschlichen Schludrigkeiten des Routinebetriebs, dann wären auch die produktiven Prozesse der Identitäts- und Loyalitätsbildung gefährdet.“ Vgl. ebenso ICC (Hrsg.) 2008, S. 2 m. w. N. „There is however still some reluctance in parts of the business world to resort to internal fraud reporting by the company’s employees [...]. Cultural differences [...] and psychological obstacles still make the introduction of whistleblowing problematic in certain jurisdictions.” Ebd., S. 2. Vgl. desweiteren STRACK o. J., S. 1 m. w. N; WIEHEN 2001, S. 17; ARTIKEL-29-DATENSCHUTZGRUPPE (Hrsg.) 2006, S. 11 f.; und RAUHOFFER 2007 zur spezifisch deutschen Situation unter Einbeziehung des historischen Kontextes.

<sup>12</sup> S. REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX (Hrsg.) 2008.

<sup>13</sup> Vgl. stellvertretend für viele BUFF 2000, S. 217-244; LEISINGER 2003, S.161-199, insbes. S.190-199; hinsichtlich Compliance in öffentlichen Verwaltungen FAUST 2003, S. 57-132; PRICEWATERHOUSECOOPERS (Hrsg.) 2005b: Pressemitteilung; sowie in den Medien SCHULTZE 2008.

von (unterschiedlichen) Hinweisgebersystemen, auf die Unternehmenskultur untersucht werden.<sup>14</sup> Ziel ist es herauszufinden, ob die Bedenken gegen solche Systeme gerechtfertigt sind. Es soll ferner der Frage nachgegangen werden, ob der Einsatz von Hinweisgebersystemen zu einer ‚Kultur des Vertrauens und der Aufrichtigkeit‘ im Unternehmen beitragen kann. Das Ergebnis der Bewertung des Einflusses von Hinweisgebersystemen kann sich also innerhalb eines Kontinuums zwischen zwei Polen befinden, denn Denunziantentum und (wahrhaftige) Aufrichtigkeit bzw. Vertrauen schließen sich p. d. gegenseitig aus. Sonstige Einflüsse auf die Unternehmenskultur außerhalb dieser Dimension werden nicht ausgeschlossen, können im Rahmen dieser Arbeit aber keine Betrachtung finden. Ein Aspekt bzw. eine Voraussetzung soll die *Sicherheit* der betrachteten Hinweisgebersysteme sein, also die Gewährleistung von Anonymität bzw. Vertraulichkeit der Identität des Hinweisgebers, da nur im Einsatz solch sicherer Hinweisgebersysteme eine (vermeintliche?) Brisanz steckt. Dies gilt – zwar in gegensätzlicher Weise, aber dennoch – für die mögliche Förderung der Entwicklung der Unternehmenskultur durch so ein System in Richtung beider Pole: Ohne Anonymität fällt Denunzieren schwer; aber ist man noch aufrichtig, wenn man sich der Anonymität bedient?

Im Grundlagenteil (Kapitel 2) wird zunächst auf die wesentlichen Begriffe bzw. Konzepte dieser Arbeit eingegangen: *Compliance*, *Whistleblowing* und *Unternehmenskultur*. Im Rahmen der Auseinandersetzung mit Whistleblowing wird auch kurz betrachtet, was unter *Denunziantentum* zu verstehen ist.<sup>15</sup> In Kapitel 3 werden die Ziele und Organisation von Compliance sowie deren Überprüfung mittels Hinweisgebersystemen behandelt. Dort werden auch ausgewählte, sich auf dem Markt befindliche (Arten von) Hinweisgebersysteme(n) beschrieben und bewertet. An dieser Stelle wird auch näher auf die angesprochene Informantensicherheit sowie das Missbrauchspotential unterschiedlicher Systeme einzugehen sein. Die möglichen Auswirkungen einer Compliance-Überprüfung mittels des Einsatzes von Hinweisgebersystemen auf die Unternehmenskultur werden in Kapitel 4 anhand zweier Ansätze zur Organisationskultur<sup>16</sup> erörtert, nachdem Grundsätzliches zu deren Gestaltbarkeit diskutiert wurde. Schließlich wird in Kapitel 5 ein Fazit mit etwaigen Implikationen für Unternehmen gezogen und ein kurzer Ausblick gegeben.

---

<sup>14</sup> Eine (mittelbar oder unmittelbar) reziproke Beziehung zwischen der Unternehmenskultur und der Durchsetzung von Compliance soll zwar ausdrücklich nicht ausgeschlossen werden, ist aber nicht expliziter Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit.

<sup>15</sup> An dieser Stelle sei trotz aller hehrer Absichten hinsichtlich des Whistleblowingsystemeinsatzes (erneut) auf den (befürchteten) möglichen Unterschied zwischen Intention und geschaffenen Faktum verwiesen.

<sup>16</sup> Häufig wird ‚Organisationskultur‘ als Ober- bzw. Sammelbegriff für Unternehmens- und Verwaltungskultur angesehen. In dieser Arbeit hingegen werden die Begriffe ‚Unternehmenskultur‘ und ‚Organisationskultur‘ *synonym* verwendet.

## 2 Begriffliche Grundlagen

Nachdem im ersten Kapitel die Problemstellung und die Zielsetzung entwickelt wurden, gilt es nun, den Untersuchungsgegenstand zu konkretisieren. Dazu bedarf es der Definition der Begriffe *Corporate Compliance*, *Whistleblowing* und *Unternehmenskultur*.

### 2.1 Corporate Compliance

Seit Basel II<sup>17</sup>, spätestens jedoch seit dem Sarbanes-Oxley Act<sup>18</sup> von 2002 (SOx), ist der Begriff *Compliance* auch eine weit verbreitete Erscheinung in der Betriebswirtschaft(slehre).<sup>19</sup> Im Zuge der Globalisierung und der damit einhergehenden Zunahme der nationalen und internationalen Regelungen ist mit einer weiter wachsenden Bedeutung des Themas zu rechnen.<sup>20</sup> Im Folgenden wird der Begriff zuerst definiert und dann von ähnlichen bzw. verwandten Termini abgegrenzt.

Der Begriff *Compliance* findet in unterschiedlichen (Fach-)Gebieten mit unterschiedlicher Bedeutung Verwendung.<sup>21</sup> Das Wesen der entsprechenden Bedeutungen ist allerdings immer Ausdruck der folgenden *Kernbedeutung* von Compliance: im Einklang mit Regeln und/oder Gesetzen stehen und in Übereinstimmung mit eben diesen handeln.<sup>22</sup> Diese Arbeit beschränkt sich im Weiteren auf die Betrachtung desjenigen Bereichs der betriebswirtschaftlich relevanten Compliance, der die Übereinstimmung der Aktivitäten eines Unternehmens, seiner Organe und seiner Mitglieder mit ‚guter bzw. sorgfältiger Unternehmensführung‘ (Corporate Governance<sup>23</sup>) umfasst. Diese Art von Compliance wird

---

<sup>17</sup> ‚Basel II‘ bezeichnet die Gesamtheit der Eigenkapitalvorschriften, die vom Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht in den Jahren 1999 bis 2005 vorgeschlagen wurden. Vgl. hierzu DEUTSCHE BUNDESBANK (Hrsg.) 2007.

<sup>18</sup> S. ONE HUNDRED SEVENTH CONGRESS OF THE UNITED STATES OF AMERICA 2002. Dieses Bundesgesetz der USA hat den Schutz von Investoren durch eine Verbesserung der Richtigkeit und Verlässlichkeit von Unternehmenspublizitäten zum Regelungsgegenstand.

<sup>19</sup> Vgl. z. B. die Entwicklung des Deutschen Corporate Governance Kodex, der seit seiner Verabschiedung 2002 regelmäßig angepasst wurde. S. hierzu <http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/aenderungen.html>.

<sup>20</sup> Vgl. PUPKE 2008, S. 2. Auf die rechtlichen Grundlagen der Corporate Compliance kann in dieser Arbeit nicht genauer eingegangen werden. S. hierzu HAUSCHKA 2007b: Einführung, S. 7 f.; SCHNEIDER 2003, S. 648 f.; sowie auch international BUFF 2000, S. 97-191; mit besonderem Fokus auf sog. Chinese Walls SCHARPF 2000, S. 10-56; aktuell VETTER 2008, S. 30-35.

<sup>21</sup> In der Medizin versteht man unter Compliance z. B. inwieweit Patienten ihre Medikamente vorschriftsgemäß einnehmen bzw. inwiefern sie sich an die Behandlungsanweisungen ihrer Ärztin halten (Therapietreue). Dagegen wird der/die Compliance-Verantwortliche eines Pharmaunternehmens bei Compliance vermutlich eher an die Einhaltung der Vorschriften für die Medikamentensicherheit, die Packungsbeschriftung und den Beipackzettel denken. Zu Ersterem vgl. SCHERENBERG 2003, S. 3 f., zu Letzterem vgl. TEUTEN 2005, S. 1.

<sup>22</sup> Vgl. statt vieler BVR, DSGVO, VÖB (Hrsg.) 2002, S. 24; s. hierzu *Abbildung 1* in dieser Arbeit, S. V.

<sup>23</sup> Zur Definition von Corporate Governance vgl. weiter unten in dieser Arbeit, S. 7 f.

im Allgemeinen als *Corporate Compliance* bezeichnet und ist stets gemeint, wenn im Weiteren von Compliance die Rede ist.

Betreffend den § 33 Abs. 1 des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG)<sup>24</sup> findet sich in einer weiter erläuternden Richtlinie des BUNDESAUFSICHTSAMTES FÜR DEN WERTPAPIERHANDEL VON 1999 eine ‚Definition‘<sup>25</sup> von Compliance, die wie folgt lautet:

„Wertpapierdienstleistungsunternehmen sind verpflichtet, eine ihrer Struktur und Geschäftstätigkeit entsprechende Aufbau- und Ablauforganisation sowie laufende Überwachung zur ordnungsgemäßen Durchführung der Wertpapierdienstleistungen und Wertpapiernebenleistungen zu gewährleisten (Compliance).“<sup>26</sup>

Im Vergleich zu älteren Definitionen ist die Weiterentwicklung des Verständnisses von Compliance bemerkenswert, die in der vorgenannten Definition zum Ausdruck kommt: „[C]ompliance is [hence] not only the state of being in accordance with laws, but also includes the appropriate organizational structure and processes that lead to this state.“<sup>27</sup> BUFF nennt *Compliance* in diesem Sinne auch ein „Organisationskonzept“<sup>28</sup>. Allerdings bleibt Compliance in dieser Definition noch beschränkt auf den Bankensektor.

Einige Firmenskandale in den USA führten zur Verabschiedung des Sarbanes-Oxley-Acts von 2002<sup>29</sup> (SOx). Dieses Gesetz und dessen Gültigkeit auch für ausländische Firmen, sofern diese an US-Börsen gelistet sind,<sup>30</sup> förderten die Ausweitung des Compliance-Begriffs auch auf andere Branchen sowie auf eine Vielzahl von Regelungen zu ganz unterschiedlichen Bereichen des Wirtschaftslebens.<sup>31</sup> Compliance wird als Folge dieser Entwicklung als die Gesamtheit aller organisationalen Maßnahmen, die der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften durch das Unternehmen und die für das Unternehmen handelnden Personen dienen, definiert.<sup>32</sup> Eine Erweiterung erfährt diese Definition durch ZIMMERMANN, der auch sogenanntes „Soft Law“<sup>33</sup> in die Compliance-Definition miteinschließt.

---

<sup>24</sup> Vgl. SCHARPF 2000, S. 3.

<sup>25</sup> Im juristischen Sinne handelt es sich hierbei (nur) um eine verwaltungsinterne Umschreibung und nicht um eine (juristische) Definition, da solche nur in Gesetzen stehen.

<sup>26</sup> BUNDESAUFSICHTSAMT FÜR DEN WERTPAPIERHANDEL (Hrsg.) 1999, Abschnitt 2.1 Satz 1, zit. n.: BVR, DSGVO, VÖB (Hrsg.) 2002, S. 309. Die Richtlinie wurde am 23.10.2007 aufgehoben (s. hierzu [http://www.bafin.de/cln\\_109/nn\\_722754/SharedDocs/Artikel/DE/Service/Veroeffentlichungen/AufgehobeneVeroeffentlichungen/aufgehobeneRichtlinien.html](http://www.bafin.de/cln_109/nn_722754/SharedDocs/Artikel/DE/Service/Veroeffentlichungen/AufgehobeneVeroeffentlichungen/aufgehobeneRichtlinien.html)) und konnte auf der Internetpräsenz der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) nicht mehr gefunden werden. Die BaFin ist die Nachfolgeorganisation u. a. des Bundesaufsichtsamts für den Wertpapierhandel.

<sup>27</sup> PUPKE 2008, S. 11.

<sup>28</sup> BUFF 2000, S. 10.

<sup>29</sup> Vgl. hierzu FN 18 in dieser Arbeit, S. 4.

<sup>30</sup> Vgl. GRÜNINGER, JOHN 2004, S. 149, 151; sowie zur Gültigkeit auch für deutsche Aktiengesellschaften WIEHEN 2004, S. 224.

<sup>31</sup> Vgl. PUPKE 2008, S.14; auch BUFF 2000, S. 23 f. und ZIMMERMANN 2004, S. 203.

<sup>32</sup> Vgl. SCHNEIDER 2003, S. 646 (amüsant ist seine Bezeichnung von Compliance als ‚Binsenweisheit‘ a. a. O.); ähnlich BÜRKLE 2005, S. 565, sowie VETTER 2008, S. 29.

<sup>33</sup> ZIMMERMANN 2004, S. 203.

Unter ‚Soft Law‘ versteht er „Regeln, deren Nichtbeachtung nicht unmittelbar rechtliche Nachteile nach sich zieht“<sup>34</sup>. Als Beispiele nennt er Corporate-Governance-Grundsätze und Selbstverpflichtungen zum Einhalten von Verhaltensrichtlinien nichtstaatlicher Institutionen (wie z. B. Transparency International<sup>35</sup>).<sup>36</sup> Noch weiter fasst ROTH ihre Definition, indem sie auch ethische Werte, selbst wenn diese nirgends festgeschrieben sind, zu den einzuhaltenden Standards bzw. Normen zählt.<sup>37</sup> Sie identifiziert i. S. ihrer Definition die folgenden allgemein erstrebenswerten Compliance-Zielsetzungen:

- „Gesetze, Verordnungen, Reglemente, Rundschreiben und Landesregeln sowie allgemein anerkannte Geschäftsgrundsätze müssen von der Unternehmung, vom Management und von allen Mitarbeitern eingehalten werden.
- Ethische Standards wie Ehrlichkeit, Fairness, Transparenz, Anstand und Vertrauen sollen das Verhältnis zum Kunden auszeichnen.
- Interessenkonflikte sollen vermieden werden; sind sie vorhanden, so müssen sie offen gelegt werden, um Transparenz zu schaffen.“<sup>38</sup>

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC) legt ihren Ausführungen folgende Definition zugrunde:

„Compliance comprises the organizational model, processes and systems used to ensure adherence to laws and regulations, internal standards and policies, and expectations of key stakeholders considering for example its customers, employees, suppliers, investors, auditors, and regulators such that the organization can protect and enhance its business model, reputation, and financial condition.“<sup>39</sup>

PWC definiert Compliance insbesondere durch das Einschließen der Erwartungen von ‚Key-Stakeholdern‘ sehr weit und umfassend und es erscheint fraglich, inwiefern sich ein solcher Anspruch noch operationalisieren lässt und inwieweit diese Definition nicht andere Funktionen einer Unternehmung einschließt, die besser eigenständig betrachtet werden sollten.<sup>40</sup> Offensichtlich stark beeinflusst von der Definition von PWC umgeht PUPKE allerdings deren Ausuferung geschickt, indem er stattdessen wie folgt formuliert:

„[C]ompliance is defined as the organizational model, processes and systems used to ensure that the firm is in accordance with laws and regulations, external and internal standards and policies, with the goal of fulfilling its strategic objectives.“<sup>41</sup>

<sup>34</sup> ZIMMERMANN 2004, S. 203.

<sup>35</sup> Transparency International e. V. ist die einzige global gegen Korruption agierende Nichtregierungsorganisation, mit ihrem zentralen Sekretariat in Berlin und nationalen Sektionen in fast einhundert Ländern (s. [www.transparency.org](http://www.transparency.org)); die deutsche Sektion Transparency International – Deutsches Chapter e. V. hat ebenfalls ihr Büro in Berlin (s. [www.transparency.de](http://www.transparency.de)).

<sup>36</sup> Vgl. ZIMMERMANN 2004, S. 203 f.

<sup>37</sup> Vgl. ROTH 2005, S. 1.

<sup>38</sup> ROTH 1999. BUFF hat dieses Zitat wörtlich übernommen, es jedoch nicht als solches gekennzeichnet. Bei PUPKE ist es dann als Fehlzitat aufgetaucht. S. hierzu BUFF 2000, S. 11; PUPKE 2008, S. 15.

<sup>39</sup> PRICEWATERHOUSECOOPERS (Hrsg.) 2005a: Flexible Global Compliance Architecture, S. 4.

<sup>40</sup> Ebenso kritisch PUPKE 2008, S. 16, 24.

<sup>41</sup> PUPKE 2008, S. 24. Im selben Werk findet sich auch eine Tabelle (einschließlich weiterer) schriftlich dokumentierter Definitionen von Compliance zwischen 1996 und 2005 sowie der entsprechenden Quellenangaben. S. dazu PUPKE 2008, S. 17 f. m. w. N.

Diese Definition soll auch dieser Arbeit zugrundeliegen.<sup>42</sup> Im Weiteren soll Corporate Compliance von den folgenden Begriffen *abgegrenzt* werden: *Corporate Governance*, *Corporate Citizenship* und *Corporate Social Responsibility*.

*Corporate Governance* wird von WIELAND/FÜRST als „Steuerungsstruktur zur Abwicklung wirtschaftlicher Transaktionen oder Austauschbeziehungen in, zwischen und mittels Unternehmen“<sup>43</sup> definiert. Diese setze sich zusammen aus formalen und informalen Regeln (z. B. Gesetze, unternehmensspezifische Leitlinien) auf der einen Seite und organisatorischen Einrichtungen zur Führung und Kontrolle (z. B. auch Unternehmenskultur, Unternehmenswerte) auf der anderen Seite.<sup>44</sup> Nach WECKER/GALLA umfasst der Begriff „alle gesetzlichen Regeln und anerkannten Standards sorgfältiger Unternehmensführung“<sup>45</sup> und ist somit *weiter* gefasst als Compliance.<sup>46</sup> M. a. W. ist *Compliance* also ein (notwendiger) Bestandteil, genauer gesagt, ein Mittel guter Corporate Governance.<sup>47</sup> In Deutschland sollen jene gesetzlichen Regeln und anerkannten Standards sorgfältiger Unternehmensführung im Deutschen Corporate Governance Kodex zusammengefasst werden,<sup>48</sup> der zunehmend nicht nur für Aktiengesellschaften, sondern auch für Gesellschaften mit beschränkter Haftung Relevanz erhält.<sup>49</sup>

*Corporate Citizenship* kann ins Deutsche ungefähr mit ‚unternehmerischem Bürgerengagement‘ übersetzt werden.<sup>50</sup> Unter Bürgerschaftlichem Engagement versteht HABISCH die Interaktion von Bürgern mit dem gemeinsamen Ziel, sich für den Aufbau ihres Gemeinwesens zu engagieren – was wiederum zur Konstituierung von *Sozialer Ordnung* beitrage.<sup>51</sup> Dies gelte genauso auch für Unternehmen, die sich als Bürger engagieren.<sup>52</sup> „Statt den Leviathan [also den Staat] als externe Erzwingungsinstanz einzusetzen, der Regeln festlegt, überwacht und Regelbrecher sanktioniert, binden sich die Bürger [...] selber, formulieren Regeln und setzen diese [...] wechselseitig selber durch.“<sup>53</sup> (Corporate)

---

<sup>42</sup> Beachte zur Veranschaulichung der verschiedenen Definitionen *Abbildung 1* im Anhang, S. V, und die dazugehörige Erläuterung ebd.

<sup>43</sup> WIELAND, FÜRST 2004, S. 25.

<sup>44</sup> Vgl. WIELAND, FÜRST 2004, S. 25.

<sup>45</sup> WECKER, GALLA 2008, S. 44.

<sup>46</sup> Vgl. ebd., S. 44.

<sup>47</sup> So auch BUFF 2000, S. 66-76; sowie SCHNEIDER 2003, S. 646 f., 650.

<sup>48</sup> S. REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX (Hrsg.) 2008. Beachte auch oben FN 19, S. 4.

<sup>49</sup> Vgl. WECKER, GALLA 2008, S. 45. Zu den Rechtsgrundlagen der Corporate Governance in Deutschland, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann, s. insbesondere GRÜNINGER, JOHN 2004, S. 151; sowie RODEWALD, UNGER 2006, S. 113; und SCHARPF 2000, S. 1 m. w. N.

<sup>50</sup> Vgl. auch mit der Definition weiter unten, S. 8.

<sup>51</sup> Vgl. HABISCH 2003, S. 52 f.

<sup>52</sup> Vgl. ebd., S. 52 f.

<sup>53</sup> HABISCH 2003, S. 32.

Citizenship kann also ein komplementärer Ordnungsfaktor sein.<sup>54</sup> HABISCH gelangt zu folgender Definition von *Corporate Citizenship*:

„Als unternehmerisches Bürgerengagement (*Corporate Citizenship*) bezeichnet man Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen. Sie helfen mit, Strukturen bereichsübergreifender Zusammenarbeit und Soziales Kapital aufzubauen, um zusammen mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen [...] konkrete Probleme ihres Gemeinwesens zu lösen. In diesen Prozess bringen sie nicht nur Geld, sondern alle ihre Ressourcen [...] ein.“<sup>55</sup>

Bevor nun die Unterschiede zur *Corporate Compliance* thematisiert werden, soll zuvor noch auf *Corporate Social Responsibility* eingegangen werden und gezeigt werden, dass dieses Konzept (zwar) verwandt mit *Corporate Citizenship* ist, jedoch nicht so umfassend ist. Im Vordergrund stehen bei *Corporate Social Responsibility* neben philanthropischen Aspekten vor allem die Internalisierung sozialer und ökologischer Effekte der Unternehmenstätigkeit durch eine Prüfung der Verträglichkeit hinsichtlich Umwelt und Gesellschaft.<sup>56</sup> Im Unterschied zum proaktiven *Corporate Citizenship*-Konzept „drückt sich [darin] eher eine passive und reaktive Strategie aus, die zwar unerwünschte Nebenfolgen zu vermeiden sucht, sich jedoch nicht aktiv an der Gestaltung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen beteiligt“<sup>57</sup>. Hieraus folgt, dass *Corporate Citizenship* grundsätzlich die Aktivitäten der *Corporate Social Responsibility* miteinschließt. Daher kann der Begriff *Corporate Social Responsibility* per argumentum a maiore ad minus<sup>58</sup> bei der Abgrenzung von *Compliance* hier mit *Corporate Citizenship* zusammengefasst betrachtet werden. GRÜNINGER/JOHN bezeichnen bei einem weiten Verständnis von *Corporate Governance* *Corporate Citizenship* und *Corporate Social Responsibility* als dieser zugehörig mit der Begründung, „dass die *Corporate-Governance-Debatte* grundsätzlich um die Frage kreist [...], welche Verantwortlichkeiten Unternehmen, Manager usw. haben, und auch darum, wo diese Verantwortlichkeiten aufhören (müssen) und welche anderen Institutionen/Personen

---

<sup>54</sup> Dies habe im Zuge der Globalisierung auch die deutsche Wirtschaft erkannt, denn „[d]as Handeln in weniger entwickelten Wirtschaftsräumen [als dem deutschen] hat dafür sensibilisiert, dass Soziale Ordnung [als für reibungsloses Wirtschaften wichtige, Transaktionskosten senkende Quasiinstitution] ein sehr voraussetzungsreiches Konstrukt ist und einer Vielzahl von Vorleistungen bedarf.“ (Vgl. hierzu) HABISCH 2003, S. 51; zur Transaktionskostentheorie s. ausführlich EBERS, GOTSCH 2006, S. 277-305.

<sup>55</sup> HABISCH 2003, S. 58. Dieser Definition liegt das folgende, von COLEMAN entwickelte Begriffsverständnis von *Sozialem Kapital* zugrunde: ein Geflecht aus Beziehungen, Netzwerken und Normbeständen. Vgl. hierzu COLEMAN 1988, S. 97-105. Ein hohes Maß an Sozialem Kapital sei gemäß HABISCH geeignet, unter den Bürgern jenes Maß an wechselseitigem Vertrauen und diejenige Kultur informeller Kooperation wachsen zu lassen, welche für wirtschaftliche Erfolge einer Gesellschaft notwendig seien. Vgl. hierzu HABISCH 2003, S. 27 m. w. N.

<sup>56</sup> Vgl. WEIß 2002, S. 130 f.

<sup>57</sup> WEIß 2002, S. 130.

<sup>58</sup> A maiore ad minus = *hier*: vom Größeren auf das Kleinere, lat.

stattdessen Verantwortung tragen<sup>59</sup>. Wird dieser Argumentation gefolgt, so bedeutet dies, dass für die Beziehung zwischen *Compliance* und *Corporate Citizenship* das Gleiche gilt wie für die Beziehung zwischen *Compliance* und *Corporate Governance*: Compliance ist ein Mittel zu dessen Erreichung.<sup>60</sup>

## 2.2 Whistleblowing

Im Folgenden soll sich dem *Whistleblowing* als einem weiteren zentralen Begriff dieser Arbeit gewidmet werden. Viele Unternehmen(sführungen) haben inzwischen erkannt, dass sie zur Sicherstellung ihrer Compliance auf Informationen aus dem eigenen Unternehmen angewiesen sind.<sup>61</sup> Neben der Bekämpfung von Straftaten wie Korruption, Betrug, etc. dienen solche Informationen auch der Überprüfung der Einhaltung unternehmenseigener Ethik- bzw. Verhaltenskodizes.<sup>62</sup> In einigen Staaten wie z. B. den USA werden Systeme zur Sammlung von (auch) anonym abgegebenen Informationen bezüglich Vergehen oder Missständen im Unternehmen sowie insgesamt zur internen Kontrolle der Compliance sogar explizit vorgeschrieben (s. z. B. Sec. 301 (4) sowie Sec. 404 SOx). Überhaupt wurde in den USA in Wissenschaft und Gesellschaft der Thematik weitaus früher, genauer gesagt, mehr als ein Jahrzehnt früher als in Deutschland Beachtung geschenkt.<sup>63</sup> Als Begriff für den Akt des Hinweisgebens hat sich international *Whistleblowing* etabliert. Geber solcher Informationen (sog. Hinweisgeber/Whistleblower) genießen in vielen Staaten gesetzlichen Schutz (s. z. B. Sec. 806 SOx sowie Public Interest Disclosure Act in Großbritannien). Whistleblowing als Mittel zur Sicherstellung der Compliance und die Implementierung eines geordneten Verfahrens hierfür sind mithin ein wichtiger Bestandteil der Corporate Governance.<sup>64</sup> So fordern die INTERNATIONALE HANDELSKAMMER DEUTSCHLAND und der DIHK in ihrem neuen Verhaltenskodex auch ausdrücklich die Einführung eines vertraulichen Hinweisgebersystems als Teil der Compliance-Maßnahmen durch die Unternehmensleitung.<sup>65</sup> Im Folgenden wird der Begriff *Whistleblowing* definiert.

---

<sup>59</sup> GRÜNINGER, JOHN 2004, S. 159; gleicher Meinung WEIß 2002, S. 131-134. Die umgekehrte Sichtweise vertreten MCINTOSH et al. 1998, S. 85: „Good corporate governance is central to responsible corporate citizenship.“ Eine eventuelle reziproke Beziehung kann an dieser Stelle nicht weiter erörtert werden.

<sup>60</sup> So auch (schon) FELS 1998, S. 1 (zit. n.: BUFF 2000, S. 66): „A compliance system is an important element in the corporate governance [...] of an organisation [!] and should assist an organisation [!] in being a good corporate citizen, an organisational [!] feature which many companies highly prize these days.“

<sup>61</sup> Vgl. BAUER 2008, S. 163.

<sup>62</sup> Vgl. ebd., S. 163. Beachte auch FN 71 in dieser Arbeit.

<sup>63</sup> S. WESTIN 1981b: Introduction, m. w. N.; sowie insbes. WESTIN 1981c: Conclusion, S. 141-151.

<sup>64</sup> Vgl. auch BERNDT, HOPPLER 2005, S. 2623.

<sup>65</sup> S. ICC DEUTSCHLAND E. V. INTERNATIONALE HANDELSKAMMER, DIHK (Hrsg.) 2008, S. 12 f.



MICELI/NEAR definieren (bereits 1985) *Whistleblowing* als „organization members' disclosure of illegal, immoral, or illegitimate practices under the control of their employers, to parties who may be able to effect action“<sup>66</sup>. Kennzeichnend für Whistleblowing sind demnach drei Merkmale:<sup>67</sup> Erstens müssen Hinweisgeber *Mitglieder einer Organisation* bzw. eines Unternehmens sein – also „Insider“<sup>68</sup>. Hierzu sind in diesem Fall allerdings auch Externe zu zählen, die stark mit der entsprechenden Organisation assoziiert sind (z. B. Kunden, Lieferanten).<sup>69</sup> Zweitens muss die gemeldete Person, die (vermeintlich) illegale, unmoralische oder illegitime Praktiken<sup>70</sup> *im Sinne der Gesetze und/oder des Ethik- bzw. Verhaltenskodexes*<sup>71</sup> ausübt, ebenfalls Mitglied *derselben* Organisation sein. Aus nahe liegenden Gründen muss ein *begründeter Zweifel* des/der Meldenden an der Rechtmäßigkeit der Handlungen des/der Gemeldeten als (legitimer) Auslöser für den Meldeprozess ausreichen.<sup>72</sup> Drittens muss die Meldung der Information an eine *geeignete* Stelle erfolgen. Eine geeignete Stelle ist eine jede, die in der Lage ist den betreffenden Umstand zu bewerten und ggf. Abhilfe zu schaffen. Diese Stelle ‚darf‘ allerdings nicht auf dem formalen Dienstweg liegen.<sup>73</sup>

DEISEROTH definiert Whistleblowing anhand vier (anderer) Kriterien, die sich allerdings mit der Definition von MICELI/NEAR ergänzen:<sup>74</sup>

1. Es muss eine *brisante Enthüllung* vorliegen (revealing wrongdoing). Hierzu zählen Enthüllungen von erheblichen Gefahren, Risiken, Missständen, Fehlentwicklungen, Korruption und Verstößen gegen die nachhaltige Sicherung und Entwicklung des „friedliche[n] Zusammenleben[s] der Menschen“<sup>75</sup> oder der Umwelt, wenn diese aus dem „Arbeitsumfeld oder Wirkungskreis“<sup>76</sup> des Hinweisgebers stammen.

---

<sup>66</sup> MICELI, NEAR 1985, S. 525. In ihrem neuesten Werk unterscheiden die beiden Autorinnen zusammen mit DWORKIN zwischen der *Conceptual Definition* und der *Operational Definition* für empirische Untersuchungen. Dort werden auch hochaktuell (rein deskriptiv) die Ergebnisse der (englischsprachigen) empirischen Forschung zum Thema zusammengefasst und Hinweise für neue Forschungsansätze gegeben. S. dazu MICELI, NEAR, DWORKIN 2008 (S. 5-11 bzgl. der Definitionen).

<sup>67</sup> Vgl. auch im Folgenden BERNDT, HOPPLER 2005, S. 2624 f.

<sup>68</sup> Ebd., S. 2624.

<sup>69</sup> Vgl. hierzu auch das Organisationskonzept der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, demgemäß Kunden wie Lieferanten als Teil der Organisation angesehen werden, z. B. nach BERGER, BERNHARD-MEHLICH 2006, S. 170-172.

<sup>70</sup> Hierzu sind sowohl Handlungen als auch Unterlassungen zu zählen. Vgl. hierzu MICELI, NEAR, DWORKIN 2008, S. 4.

<sup>71</sup> Angenommen wird an dieser Stelle (natürlich), dass ein solcher Kodex nicht selbst gesetzeswidrig (ausgestaltet) ist.

<sup>72</sup> Vgl. hierzu ausführlich BERNDT, HOPPLER 2005, S. 2624.

<sup>73</sup> Vgl. DE GEORGE 1993, Sp. 1276; und die Abgrenzung des Begriffs Whistleblowing unten, S. 12.

<sup>74</sup> Vgl. auch im Folgenden DEISEROTH 2004, S. 124 f.

<sup>75</sup> DEISEROTH 2004, S. 124.

<sup>76</sup> Ebd., S. 124.

2. Whistleblowing beschreibt ein *Alarmschlagen*<sup>77</sup>. Bleibt ein internes Alarmgeben erfolglos, wendet sich der/die Alarmgebende an Außenstehende (going outside). Solche können sein: Aufsichtsbehörden, Ombudsleute, Abgeordnete, Berufsverbände, Gewerkschaften, Journalisten und Massenmedien (und damit die Öffentlichkeit).
3. Dem Whistleblowing liegen primär uneigennützig, also altruistische, Motive zugrunde (serving the public interest). Im Vordergrund steht die Sorge um das Wohlergehen einer größeren Entität (des Unternehmens bspw. oder der Allgemeinheit). Wirtschaftliche Vorteile werden nicht angestrebt.
4. Die Hinweisgebenden nehmen mit ihrem Alarmschlagen Risiken und/oder Nachteile für ihre berufliche *Karriere* und/oder sogar ihre *Existenz* und die ihrer Angehörigen in Kauf (risking retaliation).

WESTIN stellte bereits 1981 zehn beispielhafte Fälle von Whistleblowing in den USA in dem von ihm herausgegebenen Werk vor.<sup>78</sup> In seiner Schlussbetrachtung findet sich eine Passage, aus der gut hervorgeht was es bedeuten kann ein Whistleblower zu sein:

„All [whistle-blowers] went home and pondered what continued dissent would mean to their careers and personal lives. Each also considered what a willingness to be silent would mean to their consciences, their sense of professional integrity, or their own safety at work. Each chose to go on with the protest, and, eventually, to become a whistle blower. Of the ten whistle blowers [...], only one was able to win reinstatement, and only two others have secured partial damage in court for what happened to them.“<sup>79</sup>

Umfassend werden die definitorischen Grundlagen des Whistleblowings bei LEISINGER (2003) abgehandelt. Weitere dort zusammengetragene Merkmale des Whistleblowings von verschiedenen AutorInnen sind die folgenden:<sup>80</sup>

- Es liegt kein professioneller Auftrag vor.
- WhistleblowerInnen sind i. d. R. dem/der Angeklagten hierarchisch untergeordnet.
- Nicht-Trivialität des betreffenden Sachverhalts
- Prozesscharakter des Whistleblowings mit fünf Phasen und einem mehrmaligen Abwägen zwischen den Verhaltensoptionen *exit*, *voice* und *neglect* nach HIRSCHMAN<sup>81</sup>

<sup>77</sup> Dies ist auch die (inhaltlich) korrekte Übersetzung des Wortes ‚Whistleblowing‘ vom Englischen ins Deutsche. ‚Verpfeifen‘ stellt eine (mitunter intendierte) Fehlübersetzung dar, da es inhaltlich dem Denunzieren nahe steht. Vgl. hierzu auch SORGE 2008 und die Abgrenzung von Whistleblowing unten, S. 12.

<sup>78</sup> S. WESTIN (Hrsg.) 1981a: Whistle-blowing!.

<sup>79</sup> WESTIN 1981c: Conclusion, S. 132.

<sup>80</sup> Vgl. auch im Folgenden LEISINGER 2003, S. 26-34 m. w. N und die a. a. O. jeweils genannten Autoren bzw. genannte Literatur. Eine weitere Definition von Whistleblowing findet sich in einer vom Haushaltskontrollausschuss des Europaparlaments (CONT) beauftragten Studie zur ‚Bewertung bestehender Whistleblowing-Regeln in Institutionen der EU‘. Die dortige Definition ist subkongruent mit der Vereinigungsmenge der beiden vorgenannten Definitionen. S. ROHDE-LIEBENAU 2006, S. i f., 16 f.

<sup>81</sup> Zu den Verhaltensoptionen u. Loyalität vgl. HIRSCHMAN 1972 u. LEISINGER 2003, S. 22-26 m. w. N.

Als Arbeitsgrundlage soll hier – mit einer Ergänzung – LEISINGERS Zusammenfassung dienen, die *Whistleblowing* definiert als

„einen Informationsprozess, durch den Menschen in Unternehmen, die selbst nicht die Macht haben, direkt korrigierend einzugreifen, sich gegen illegale oder als illegitim empfundene Praktiken nicht-trivialer Art [in ihrer Organisation] wenden. Die Berichterstattung erfolgt in der Regel dann außerhalb des Dienstweges, wenn alle anderen Bemühungen erfolglos blieben und der Missstand fortbesteht. Das Motiv zum Handeln ist gemeinwohlorientiert und dient nicht primär eigenen materiellen Vorteilen.“<sup>82</sup>

Hieraus ergibt sich implizit, was kein Whistleblowing darstellt (Abgrenzung):

- „[D]ie bloße Verbreitung von Gerüchten, [sowie] die Weitergabe von (angeblichen) Informationen *aus dritter Hand*“.<sup>83</sup> Insbesondere wenn zusätzlich eine böswillige Absicht zugrundeliegt, kann hierbei von *Denunziation* gesprochen werden.<sup>84</sup>
- (*nicht überschneidungsfrei*:) Intrigen, Wichtigtuerei, Klatsch, Mobbing und Rufmord<sup>85</sup>
- Werden Vergehen oder Missstände dem/der Vorgesetzten gemeldet, so handelt es sich dabei lediglich um die *Einhaltung der Dienstpflicht* gegenüber dem Arbeitgeber.

Abschließend soll noch erwähnt werden, dass von *externem Whistleblowing* gesprochen wird, wenn der Hinweis an eine organisationsfremde Stelle wie die Medien oder die Staatsanwaltschaft erfolgt. Von *internem Whistleblowing* wird gesprochen, wenn die Meldung an eine organisationsinterne Stelle außerhalb des normalen Dienstweges erfolgt.<sup>86</sup>

## 2.3 Unternehmenskultur

Ein weiteres zentrales Konzept dieser Arbeit ist die *Unternehmenskultur*. Diesem sind die folgenden Ausführungen gewidmet. Der Begriff wird definiert und von verwandten Begriffen abgegrenzt.

Die wesentlichen Begriffsbestandteile einer Definition von Unternehmenskultur lassen sich mit den Kriterien *normativ – kognitiv* und *materiell – immateriell* fassen.<sup>87</sup> Zu den *normativen* Begriffselementen zählen Werte, Wertvorstellungen, Normen, Denkhaltungen, Grundüberzeugungen und -haltungen; zu den *kognitiven* zählen Wissen, Wissensvorrat, Fähigkeiten und Kenntnisse; zu den *materiellen* gehören Helden, Symbole, Riten, Rituale,

<sup>82</sup> LEISINGER 2003, S. 57.

<sup>83</sup> BERNDT, HOPPLER 2005, S. 2624 (Hervorhebung durch den Verfasser).

<sup>84</sup> Hier wird Denunziation also i. S. einer primär eigenen Interessen dienenden Diffamierung Anderer verstanden. Dies stellt eine wertende Abweichung von der bloßen Bedeutung des lat. Wortes *denuntiare* (=Meldung machen) dar. Ein subjektives Empfinden, ‚denunziert‘ worden zu sein, kann auch auftreten, wenn jemand tatsächlich einer illegalen oder illegitimen Handlung überführt wurde. Ein subjektives Empfinden kann daher nicht Maßstab für (tatsächliches) Denunziantentum sein.

<sup>85</sup> Vgl. LEISINGER 2003, S. 34-37. „Schon die Römer wussten: *semper aliquid haeret* (es bleibt immer etwas hängen).“ Ebd., S. 36. LEISINGER grenzt weiterhin Investigativen Journalismus und Wissenschaftlichen Dissens von Whistleblowing ab. Vgl. hierzu ebd., S. 37-47.

<sup>86</sup> Vgl. MICELI, NEAR, DWORKIN 2008, S. 7 f.

<sup>87</sup> Vgl. auch im Folgenden RÜHLI, KELLER 1989, S. 685 f.

Sagen und Mythen; letztlich in die *immaterielle* Kategorie gehören nicht beobachtbare Dinge wie Werte, Normen und Wissen. Auf einer Mischung dieser Elemente basieren die meisten Definitionen. Einigkeit herrscht im Allgemeinen darüber, dass Unternehmenskultur ein *kollektives Phänomen* ist, dass sie *menschgeschaffen* und *verhaltenswirksam* ist, sowie, dass sie *durch Sozialisierung erlernt* wird und *sich im Zeitverlauf verändert*.<sup>88</sup> Uneinigkeit herrscht hingegen hinsichtlich der Frage, ob Unternehmenskultur beeinflussbar ist.<sup>89</sup>

Kultur an sich stellt ein sich prinzipiell entwickelndes Beziehungsnetz übernommener Traditionen, Denk- und Handlungsmuster, typischer Lebensformen und Normen dar.<sup>90</sup> Beim Übertragen dieser Konzeption auf das System Unternehmung<sup>91</sup> gelangt DILL zu der Schlussfolgerung, Unternehmenskultur zu definieren

„als eine Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen [..], welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen stellen dabei die unternehmenskulturellen Basiselemente dar. Diese werden durch organisationale Handlungsweisen, Symbole und symbolische Handlungen verkörpert und konkretisiert.“<sup>92</sup>

Die unternehmenskulturell vermittelten Sinnstrukturen und Handlungsmuster dienen den Mitarbeitern hinsichtlich der (oftmals unbewussten) Bewertung von Situationen, Handlungen und Entscheidungen bezüglich deren Bedeutung für das Unternehmen als Gesamtheit,<sup>93</sup> was wiederum Zusammenhalt, ein gemeinsames Identitätsgefühl und Orientierung der Mitarbeiter im Unternehmen ermöglicht.<sup>94</sup> Eine Vorstellung vom Wesen der Unternehmenskultur vermittelt SCHEIN, der zu folgender Definition von Unternehmenskultur gelangt:<sup>95</sup>

„Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration *erlernt* hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“<sup>96</sup>

Verhaltensmuster wie Rituale können gemäß SCHEIN nicht Teil der Definition sein, da sie zwar Folge der Grundprämissen sein können, aber nicht sein müssen: so können sie auch Folge zufälliger Bedingungen einer (so wiederkehrenden) Situation sein.<sup>97</sup> Erst nach Kenntniserlangung der einer Kultur zugrundeliegenden Prämissen kann beurteilt werden, was Ausdruck der Kultur ist und was nicht.

---

<sup>88</sup> Vgl. auch im Folgenden RÜHLI, KELLER 1989, S. 686 m. w. N.

<sup>89</sup> Vgl. hierzu unten Kapitel 4.1, S. 31.

<sup>90</sup> Vgl. LEISINGER 2003, S. 162.

<sup>91</sup> Die Begriffe ‚Unternehmen‘ und ‚Unternehmung‘ werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

<sup>92</sup> DILL 1987, S. 100 m. w. N.

<sup>93</sup> Vgl. HEINEN 1997, S. 25.

<sup>94</sup> Vgl. LEISINGER 2003, S. 167.

<sup>95</sup> Zur ausführlichen Darlegung von SCHEINs Ansatz s. unten Kapitel 4.2.1, S.35.

<sup>96</sup> SCHEIN 1995, S. 25 (Hervorhebung durch den Verfasser).

<sup>97</sup> Vgl. auch im Folgenden SCHEIN 1995, S. 26 f.

SCHANZ spricht von Unternehmenskultur als „eine[r] spezielle[n] Form der Koordination arbeitsteiliger Aktivitäten mittels *Standardisierung*, die sich auf *Normen* bezieht [...], von denen man [...] sagen kann, daß [!] sie die *Funktion eines Autopiloten* haben“<sup>98</sup>. Er weist damit weniger auf das *Wesen* der Unternehmenskultur hin, sondern vielmehr auf eine ihrer *Funktionen*. Neben der Koordinationsfunktion hat die Unternehmenskultur auch eine Integrations-, eine Motivations- und eine Identifikationsfunktion.<sup>99</sup>

Die Unternehmenskultur soll von den folgenden (verwandten) Begriffen *abgegrenzt* werden: *Unternehmensklima*, *Unternehmensphilosophie*, *Unternehmensethik* und *Corporate Identity*. Das *Unternehmensklima* ist Ausdruck bzw. Ergebnis situativer Stimmungslagen bei der Mehrheit der Unternehmensangehörigen,<sup>100</sup> die sich vor allem aufgrund des Aufeinandertreffens von (situativen) Erwartungen und (subjektiv wahrgenommenen) tatsächlichen Verhältnissen manifestieren.<sup>101</sup> Im Unterschied zur Unternehmenskultur stellt das Unternehmensklima eine *volatilere* Erscheinung dar;<sup>102</sup> und es lässt sich beabsichtiger- oder unbeabsichtigerweise, von innen wie von außen deutlich einfacher beeinflussen.<sup>103</sup> Die *Unternehmensphilosophie* ist ein (oftmals schriftlich im Unternehmensleitbild verfasstes) den Unternehmenszweck und damit die Unternehmenshandlungen rechtfertigendes, also begründendes und legitimierendes Grundsatzdokument, das Grenzen zieht, grob die Richtung weist und Orientierung gibt.<sup>104</sup> In ihrem rechtfertigenden Element und in ihrer ‚Unoperationalisiertheit‘ unterscheidet sie sich von der Strategie.<sup>105</sup> Die Unternehmensphilosophie beschreibt *normativ* einen Soll-Zustand, wohingegen die Unternehmenskultur den Ist-Zustand darstellt.<sup>106</sup> Die Unternehmenskultur ist gewachsen, die -philosophie ist (von der Unternehmensführung) erdacht,<sup>107</sup> auch um mittels dieses Instruments die Unternehmenskultur (positiv) zu beeinflussen.<sup>108</sup>

<sup>98</sup> SCHANZ 1994, S. 270 (Im Original fett statt kursiv).

<sup>99</sup> Vgl. DILL 1987, S. 138-171; sowie DILL, HÜGLER 1997, S. 146-159.

<sup>100</sup> Vgl. KRULIS-RANDA 1990, S. 12. Mehrere Fehlzitate bzw. schier Plagiate finden sich zum Thema Abgrenzung der Unternehmenskultur bei STAFFLAGE 2005, S. 17 f.

<sup>101</sup> Vgl. PFLESSER 1999, S. 13, der sich wiederum – ohne Seitenangabe! – auf DENISON (1996) bezieht. Der Verfasser konnte a. a. O. nach mühsamer Suche als einziges, *in Frage kommendes* Originalzitat das folgende identifizieren: „Climate refers to a *situation* and its link to thoughts, feelings, and behaviors of organizational members. Thus, it is temporal, subjective, and often subject to direct manipulation by people with power and influence.“ DENISON 1996, S. 644.

<sup>102</sup> Vgl. PFLESSER 1999, S. 13. Plagiiert von STAFFLAGE (2005, S. 17). Zur Diskussion ob es sich bei Unternehmensklima und -kultur um zwei unterschiedliche Phänomene oder nur zwei unterschiedliche organisationale Betrachtungsweisen handelt vgl. DENISON 1996.

<sup>103</sup> Vgl. STAFFLAGE 2005, S. 17 (?? – vgl. hierzu FN 100, 102, 106); ferner DENISON 1996, S. 644.

<sup>104</sup> Vgl. SCHOLZ, HOFBAUER 1990, S. 29.

<sup>105</sup> Vgl. auch ebd., S. 19.

<sup>106</sup> Vgl. MEFFERT, HAFNER, POGGENPOHL 1988, S. 2. Fehlzitat bei STAFFLAGE (2005, S. 18).

<sup>107</sup> Vgl. STAFFLAGE 2005, S. 18 (?? - vgl. hierzu FN 100, 102, 106).

<sup>108</sup> Vgl. BLEICHER 1994, S. 428-431.

Die *Unternehmensethik* befasst sich mit der „[allgemein-]philosophisch fundierten und zukunftsgerichteten Reflexion [...] kollektiv geteilte[r] Orientierungsmuster“, welche auch Bestandteil der Unternehmenskultur sind, mit dem Ziel deren argumentativer Begründung.<sup>109</sup> Der Begriff Unternehmenskultur bezieht sich dagegen auf die Beschreibung der sich *im Laufe der Zeit* organisch gebildeten und bewährten Normen und Alltäglichkeiten im Unternehmen.<sup>110</sup> Eine Unternehmenskultur mit bestimmten Werten und Normen ist in einem Unternehmen immer vorhanden; für Ethik hingegen bedarf es der bewussten, absichtlichen Reflexion über *zu geltende* Werte und Normen.<sup>111</sup> „Ethik ist insofern vor allem als organisationsinternes kritisches Korrektiv [auch zu einer bestehenden Unternehmenskultur] zu verstehen.“<sup>112</sup> Ethische Überlegungen können dazu dienen, Bestandteile der beiden unteren Ebenen des Modells von SCHEIN<sup>113</sup> bewusst zu machen.<sup>114</sup> Die Gestaltung der Unternehmenskultur kann wiederum zur Diskussion und Umsetzung ethischer Grundsätze genutzt werden.<sup>115</sup> Dies kann z. B. mittels des Eingangs ethischer Postulate in die Entwicklung der Unternehmensphilosophie geschehen. Schließlich ist die Unternehmenskultur ein reines Kollektivphänomen; konstitutionelles Element der Ethik ist indes die individuell reflektierte und bewertende Sicht der Dinge, welche ihrerseits einen Beitrag zur Verhinderung eines *dysfunktionalen institutionellen Selbstbezugs*<sup>116</sup> leisten kann.<sup>117</sup>

Die *Corporate Identity* ist die auf Binnen- und Außenwirkung abzielende Selbstdarstellung eines Unternehmens.<sup>118</sup> Unterstützt werden soll diese z. B. durch ein einheitliches Corporate Design.<sup>119</sup> Corporate Identity-Ansätze sind primär auf empirisch messbare („sichtbare“) Phänomene (Erscheinungsbild, Kommunikation, Verhalten) beschränkt.<sup>120</sup> Unternehmenskulturkonzepte beziehen dagegen teils unsichtbare „werte- und normenbezogene Hintergrundüberzeugungen“<sup>121</sup> aller Mitarbeiter mit ein.<sup>122</sup>

---

<sup>109</sup> (Vgl.) FAUST 2003, S. 73 f.; vgl. auch WEßLING, S. 30.

<sup>110</sup> Vgl. FAUST 2003, S. 73; sowie WEßLING 1992, S. 30.

<sup>111</sup> Vgl. WEßLING 1992, S. 30.

<sup>112</sup> FAUST 2003, S. 74.

<sup>113</sup> Vgl. unten Kapitel 4.2.1 dieser Arbeit, S. 35.

<sup>114</sup> Vgl. FAUST 2003, S. 74.

<sup>115</sup> Vgl. OSTERLOH 1988, S. 11 f.

<sup>116</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel 3.2.3, S. 27.

<sup>117</sup> Vgl. FAUST 2003, S. 74.

<sup>118</sup> Vgl. BIRKIGT, STADLER, FUNCK 1992, S. 18; sowie FANK 1997, S. 252 f.

<sup>119</sup> Vgl. FAUST 2003, S. 58.

<sup>120</sup> Vgl. FANK 1997, S. 254.

<sup>121</sup> FAUST 2003, S. 58.

<sup>122</sup> Vgl. ebd., S. 58.

### 3 Wirksame Erreichung der Compliance-Ziele durch Einbettung von Hinweisgebersystemen in die Compliance-Organisation

#### 3.1 Ziele und Organisation von Corporate Compliance

Trotz aller möglichen, positiven Auswirkungen von Compliance auf die Gesellschaft schlechthin darf nicht vergessen werden, dass aus Sicht der Unternehmensführung primär der Nutzen für das eigene Unternehmen im Vordergrund steht und stehen soll: Das Wohl des Unternehmens ist ihre Aufgabe. Es ist daher wichtig klar zu benennen, welche *Ziele* mit Compliance aus Managementsicht erreicht werden sollen, die ihrerseits der *Erfüllung der übergeordneten Unternehmensziele* dienen.<sup>123</sup> Diese sind von den allgemein erstrebenswerten Zielsetzungen<sup>124</sup> und dem gesellschaftlichen Mehrwert der Compliance zu trennen. In Anlehnung an BUFF werden vier Management-Ziele identifiziert (Abwendung finanzieller Schäden, Qualität, Reputation, ‚Mehrwert‘):<sup>125</sup>

(1) *Abwendung von Geldstrafen und finanziellen Schäden jeglicher Art für das Unternehmen durch die Sicherstellung gesetzes- und ethikkonformen Verhaltens*

Erreicht wird dies durch eine unternehmensspezifische Risikoidentifikation und -kontrolle.<sup>126</sup> Zur Risikokontrolle gehört auch die Erstellung eines auf der Risikoidentifikation aufbauenden Verhaltenskodexes (Code of Conduct) für das Unternehmen. Aus diesem müssen ggf. daraus abgeleitete und an die jeweiligen Erfordernisse angepasste Bereichs- und Stellenverhaltenskodizes erstellt werden. „The whole philosophy is geared towards a proper execution of the law by breaking down legal norms into numerous specific rules of behavior via [organizational] compliance standards [...] which are adjusted to [...] specific jobs.“<sup>127</sup> Hierzu gehören dann natürlich auch die entsprechende Information, Aufklärung und Ausbildung der MitarbeiterInnen.<sup>128</sup> Über die Haftungsvermeidung durch Gesetzeskonformität hinaus ist zu beachten, dass Ethikstandards auch *per se* der Effizienz dienen (können) und nicht nur aus Gerechtigkeitserwägungen Sinn machen: Die als

<sup>123</sup> Vgl. auch mit der dieser Arbeit zugrunde gelegten Definition von Compliance oben Kapitel 2.1.1, S. 6: „..., with the goal of fulfilling its strategic objectives.“

<sup>124</sup> Vgl. hierzu jene Zielsetzungen von ROTH weiter oben Kapitel 2.1, S. 6.

<sup>125</sup> Vgl. BUFF 2000, S. 32-50. BUFF selbst identifiziert fünf Ziele. Zwei davon können und sollten jedoch zusammengefasst werden. Anzumerken ist noch, dass keines der Ziele bei ausreichend kurzfristiger Betrachtungsweise bzw. ‚Geschäftsausrichtung‘ stichhaltig ist. Die Gesellschaft wird allerdings im Zuge der Verbreitung moderner Informations(verbreitungs)technologien wie dem Internet usw. immer transparenter und damit ‚ausreichend kurzfristig‘ auch immer kurzfristiger. Vgl. hierzu auch LEISINGER 1997, S. 184 f., der von ‚ethischen Investitionen‘ spricht.

<sup>126</sup> Vgl. auch im Folgenden BUFF 2000, S. 33 f. Zu beachten sind hierbei etwaige Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats.

<sup>127</sup> STEINMANN, OLBRICH 1999, S. 67.

<sup>128</sup> Vgl. BUFF 2000, S. 49.

vermeintlich ‚branchenübliches Verhalten‘<sup>129</sup> getarnte Veruntreuung von Geldern der UnternehmenseigentümerInnen (z. B. der AktionärInnen) kann zu beträchtlichen Kosten führen, wenn es nur ausreichend viele MitarbeiterInnen so halten.<sup>130</sup>

#### (2) Qualitätssicherung

Dass die Compliance-Funktion der Qualitätssicherung im Dienstleistungsbereich (z. B. Banken, Versicherungen) dient, ist unmittelbar ersichtlich. PUPKE nennt als weiteres Beispiel für Qualitätssicherung das Ziel der Compliance-Funktion eines Automobilzulieferers, für die Einhaltung der (Qualitäts-)Anforderungen des Automobilherstellers zu sorgen.<sup>131</sup>

#### (3) Schutz und Förderung einer guten Reputation

Neben (unmittelbar) finanziellen Schäden gehören zu den größten Risiken (zwar nicht immer, aber dennoch häufig) vermeidbare, mittelbar kostspielige Schädigungen<sup>132</sup> durch Image- bzw. Reputationsverlust, wobei angenommen wird, dass eine gute/schlechte Reputation eine absatzfördernde/absatzmindernde Wirkung hat.<sup>133</sup> Zu den rufschädigenden Ereignissen gehören u. a. öffentliche Sanktionen (jeder Art) insbesondere gegen Mitglieder der Geschäftsleitung, aber auch gegen andere MitarbeiterInnen des Unternehmens oder in dessen Auftrag öffentlichkeitswirksam Handelnde.<sup>134</sup> Compliance ist (auch) hier als präventive Schutzmaßnahme anzusehen.<sup>135</sup> In ähnlicher Weise kann davon ausgegangen werden, dass Compliance im weiten Sinne des Corporate Citizenship-Konzepts<sup>136</sup> positive Auswirkungen auf die Reputation eines Unternehmens hat. Es ist mithin anzunehmen, dass sich die *Auswahl* der Standards und Normen, mit denen das Unternehmen in Einklang zu stehen gedenkt, auf den Ruf auswirkt.<sup>137</sup> M. a. W. trägt ein Unternehmen durch seinen Beitrag zur Erreichung der allgemein erstrebenswerten Compliance-Zielsetzungen (wie z. B. Ehrlichkeit, Transparenz, Anstand usw.) auch zur Erreichung seines mittelbaren Ziels (3) und (damit) zur Erreichung seines unmittelbar eigenen Ziels (i. e. Gewinnerzielung) bei.

#### (4) ‚Mehrwertschöpfung‘

Nimmt man die Kostenersparnisse<sup>138</sup> durch die erreichten Ziele (1) bis (3) zusammen und bedenkt man deren komplementäre bzw. multiplikative Wirkungen, so ist es sehr nahe

<sup>129</sup> Zu denken ist hier z. B. an unverhältnismäßige Spesenaufwendungen.

<sup>130</sup> Vgl. LEISINGER 1997, S. 162. LEISINGER spricht in diesem Sinne von einer ‚così-fan-tutte‘-Mentalität.

<sup>131</sup> Vgl. PUPKE 2008, S. 29. Hier wird jedoch die Corporate Compliance i. e. S. dieser Arbeit verlassen.

<sup>132</sup> D. h., diese Schädigungen sind *nicht* immateriell, denn sie materialisieren sich *mit der Zeit*.

<sup>133</sup> Vgl. auch BUFF 2000, S. 38f., 45 m. w. N.

<sup>134</sup> Vgl. VETTER 2008, S. 42.

<sup>135</sup> Vgl. BUFF 2000, S. 39.

<sup>136</sup> Vgl. oben Kapitel 2.1, S. 7 f.

<sup>137</sup> Vgl. PUPKE 2008, S. 29.

<sup>138</sup> Dass an dieser Stelle von Kosten und nicht von Aufwendungen gesprochen wird, ist insoweit korrekt, als ihnen in keiner Weise eine Außerordentlichkeit zugesprochen werden kann, denn sie sind prinzipiell von vornherein vermeidbar.



liegend davon auszugehen, dass ein kompliantes Unternehmen erfolgreich(er) ist und alle Interessengruppen (Stakeholder) von diesem ‚Mehrwert‘ im Vergleich zu nicht komplianten Unternehmen auf die ein oder andere Art und Weise profitieren.<sup>139</sup>

Nachdem die Ziele identifiziert wurden, folgen nun *organisatorische* Maßnahmen zur Einrichtung eines Compliance-Systems bzw. einer Compliance-Struktur im Unternehmen. VETTER identifiziert fünf solcher Maßnahmen:<sup>140</sup>

(1) *Risikoanalyse*

Neben der Identifikation unternehmensindividueller (Rechts-)Risiken gehört hierzu auch die Ermittlung des möglichen Schadensumfangs, der geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeit und der sich daraus ergebenden Vorgehensweise zur Vorbeugung.<sup>141</sup>

(2) *Commitment*

Das proaktive Bekenntnis der Unternehmensführung zur Compliance ist von großer Bedeutung; dies erfordert auch ein deutliches Zeichen, dass im Zweifel auf einen Geschäftsabschluss verzichtet werden soll und muss.<sup>142</sup> Eine Erläuterung der Unternehmensführung gegenüber den MitarbeiterInnen, dass damit kurzfristige, vermeintliche Gewinne zugunsten langfristiger, realer getauscht werden, kann durchaus auch im Dienste der Compliance allgemein stehen.

(3) *Kommunikation*

Die Sichtweise und das Commitment der Geschäftsleitung müssen im Unternehmen über alle Hierarchieebenen sowie gegenüber Geschäftspartnern hinreichend kommuniziert werden.<sup>143</sup> Hierzu gehören neben der entsprechenden Veröffentlichung in diversen Medien des Unternehmens (Inter-/Intranet, Unternehmensleitbild, Richtlinien, usw.) auch die entsprechenden Schulungen.

---

<sup>139</sup> Vgl. BUFF 2000, S. 50. Das Problem ist, dass solche Effekte empirisch i. d. R. nicht nachzuweisen sind, da eine Vergleichsmöglichkeit fehlt („Opportunitätskostenmessbarkeitsproblematik“). So schreibt zwar BUFF a. a. O.: „Unternehmen mit wirksamen Compliance-Systemen sind in aller Regel erfolgreich“, bleibt einen Beleg dafür aber schuldig bzw. legt auch nicht dar, woran denn erkannt werden könnte, dass ein solcher Zusammenhang nicht nur eine Korrelation, sondern auch eine Abhängigkeit darstellt. Anders ausgedrückt: Treten aufgrund des vorliegenden, complianten Verhaltens keine Schädigungen für das Unternehmen auf, wird dies für selbstverständlich gehalten und nicht unbedingt dem Compliance-System zugerechnet. Nicht eingetretene Schäden werden auch nicht wahrgenommen. Insofern stehen den notwendigen Kosten für Compliance-Systeme in der Tat ungewisse ‚Renditen‘ gegenüber. Vgl. hierzu auch LEISINGER 2003, S. 193. Das Ergebnis, dass diese Systeme (wirtschaftlich) sinnvoll sind, bleibt daher in gewisser Weise der Erkenntnis aus rein theoretischen Plausibilitätsüberlegungen vorbehalten.

<sup>140</sup> Vgl. VETTER 2008, S. 36-42; anders dagegen HAUSCHKA 2007b: Einführung, Rn. 33-38, S. 17-19, der ein dreistufiges Modell beschreibt. Zur tiefer gehenden Lektüre hinsichtlich der Compliance-Organisation s. LAMPERT 2007; sowie RODEWALD, UNGER 2007, S. 1629-1633.

<sup>141</sup> Vgl. VETTER 2008, S. 37.

<sup>142</sup> Vgl. ebd., S. 38.

<sup>143</sup> Vgl. auch im Folgenden VETTER 2008, S. 39.

#### (4) Organisation im engeren Sinne bzw. Organisationsstruktur

Die für effektive Compliance notwendige Klarheit der Organisationsstruktur muss im Geschäftsleitungsorgan beginnen.<sup>144</sup> In der Geschäftsordnung sind daher die Ressortzuständigkeiten der einzelnen Mitglieder und die dem Gesamtorgan vorbehaltenen Angelegenheiten zu regeln.<sup>145</sup> Zu den Letzteren gehört auch die *Verantwortung* für die Einrichtung einer unternehmensindividuell angemessenen Compliance-Organisation,<sup>146</sup> einschließlich der Einsetzung eines/einer Compliance-Beauftragten bzw. der Einrichtung einer Compliance-Abteilung.<sup>147</sup> Die/der Compliance-Beauftragte bzw. Chief Compliance Officer (CCO) sollte zwecks größtmöglicher Unabhängigkeit im Unternehmen der bzw. dem Geschäftsleitungsorganvorsitzenden direkt unterstellt und berichtspflichtig sein.<sup>148</sup> Je nach Bedarf kann dem CCO ein mit externen Experten, aber auch internen Fachbeauftragten sowie mindestens einem Mitglied der Geschäftsleitung besetztes Kontrollgremium (Compliance Committee) zur Seite gestellt werden.<sup>149</sup> Eine Ombudsperson<sup>150</sup> bzw. ein(e) WhistleblowingsystembetreuerIn sollte ebenfalls nur dem/der Organvorsitzenden berichtspflichtig sein, wobei allerdings ein Austausch mit dem CCO hinsichtlich Compliance-Verstößen gewährleistet sein muss.<sup>151</sup> Ggf. kann und muss der CCO den Aufsichtsrat direkt unterrichten; dies z. B. dann, wenn bestimmte Konfliktkonstellationen zwischen Geschäftsleitung und Compliance-Abteilung auftreten.<sup>152</sup> Zuständigkeiten, Funktionen und Maßnahmen sind über das Geschäftsführungsorgan hinaus klar und eindeutig festzulegen, wobei auf die Überschneidungsfreiheit der jeweiligen Verantwortungsbereiche zu achten ist.<sup>153</sup> Ferner ist bei der Organisation und Delegation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten auch auf die Überprüfung deren ordnungsgemäßer Wahrnehmung und auf eine sorgfältige Personalauswahl zu achten.<sup>154</sup> Anreizsysteme sollten compliance-konform gestaltet sein. Zur Unterstützung und effektiven Umsetzung der

---

<sup>144</sup> Vgl. VETTER 2008, S. 39.

<sup>145</sup> Vgl. REG.KOMM. DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX (Hrsg.) 2008, Ziffer 4.2.1 Satz 2.

<sup>146</sup> Vgl. RODEWALD, UNGER 2006, S. 113; sowie SCHNEIDER 2003, S. 645, 647, 649 f., der zwischen Compliance-Organisationen für sog. Grundpflichten und solche für sog. Einzelpflichten unterscheidet.

<sup>147</sup> Vgl. BÜRKLE 2007, Rn. 10 f., S.133.

<sup>148</sup> Vgl. WECKER, GALLA 2008, S. 60.

<sup>149</sup> Vgl. ebd., S. 60; sowie insbesondere RODEWALD, UNGER 2007, S. 1630 f.

<sup>150</sup> Vgl. hierzu unten Kapitel 3.2.2, S. 21.

<sup>151</sup> Vgl. WECKER, GALLA 2008, S. 60.

<sup>152</sup> Vgl. RODEWALD, UNGER 2007, S. 1631 f. Zur compliance-relevanten Kommunikationsstruktur bezüglich des Aufsichtsrates einschließlich des Prüfungsausschusses (audit committee) s. ebd.

<sup>153</sup> Vgl. VETTER 2008, S. 41.

<sup>154</sup> Vgl. SCHMIDT-HUSSON 2007, Rn. 21-32, S. 119-122.

Compliance-Organisation ist auf moderne IT-Systeme zurückzugreifen.<sup>155</sup> *Abbildung 2* (s. Anhang, S. VI) zeigt die mögliche Struktur einer Compliance-Organisation.

#### (5) Dokumentation

Notwendig sind zwecks Kommunikation, Nachvollziehbarkeit und Nachprüfbarkeit die Dokumentation der Entscheidungen, Prozesse, Maßnahmen und Berichtswege.<sup>156</sup> Im Schadensfall steht das Unternehmen so vor Staatsanwaltschaft, Öffentlichkeit und InvestorInnen insbesondere hinsichtlich Haftungsfragen besser da.<sup>157</sup> „Als Fazit bleibt die Aussage: Arbeite ordentlich und dokumentiere, dass du ordentlich gearbeitet hast!“<sup>158</sup>

### 3.2 Implementierung von Hinweisgebersystemen

Als Alternative zum bzw. zur Vermeidung von Whistleblowing an die Medien oder die Staatsanwaltschaft kommen unternehmensinterne wie -externe Stellen in Frage,<sup>159</sup> die Hinweise entgegen- und ernst nehmen, gewissenhaft aufarbeiten und ggf. notwendige Konsequenzen einleiten (können), ohne dass der Sachverhalt der Allgemeinheit bekannt wird. Für einen solchen „institutionalisierten Umgang mit Verdachtsmomenten aus den eigenen, internen Reihen“<sup>160</sup> sind Verfahren zum systematischen und geordneten Umgang mit HinweisgeberInnen, gemeldeten Sachverhalten und Personen sowie deren Auswertung notwendig. Diese Verfahren werden *Whistleblowing-* bzw. *Hinweisgebersysteme* genannt.<sup>161</sup> Nachdem im vorangehenden Abschnitt die Compliance-Ziele identifiziert und Organisationsmaßnahmen bzw. -strukturen aufgezeigt wurden, sollen nun als ein Mittel zur Zielerreichung sichere Hinweisgebersysteme eine nähere Betrachtung erfahren.<sup>162</sup> Nachfolgend werden ein zentrales Qualitätsmerkmal, verschiedene Arten und die Integration in die organisationalen Compliance-Strukturen, eine notwendige Voraussetzung sowie eine bedeutende Funktion solcher Systeme erläutert.

<sup>155</sup> Vgl. WECKER, GALLA 2008, S. 62-64.

<sup>156</sup> Vgl. VETTER 2008, S. 41 f.

<sup>157</sup> Vgl. WECKER, GALLA 2008, S. 64.

<sup>158</sup> WECKER, GALLA 2008, S. 64.

<sup>159</sup> Vgl. BERNDT, HOPPLER 2005, S. 2625, 2628.

<sup>160</sup> BERNDT, HOPPLER 2005, S. 2628.

<sup>161</sup> Vgl. auch ARTIKEL-29-DATENSCHUTZGRUPPE (Hrsg.) 2006, S. 7: In der englischen Version des Dokuments wird von „whistleblowing systems“ gesprochen, in der deutschen Version an gleicher Stelle von „Verfahren zur Meldung von Missständen“.

<sup>162</sup> Neben einem Beitrag zur Erreichung der genannten Ziele kann die Implementierung eines Hinweisgebersystems als Teil der Compliance-Maßnahmen auch einen Beitrag zur Haftungsvermeidung für die Geschäftsführung leisten. Insbes. der Sarbanes-Oxley-Act setzt durch die Notwendigkeit zur Beglaubigung der Wirksamkeit der Compliance-Maßnahmen durch den CEO und den CFO entsprechende Anreize (s. hierzu Sec. 302 SOx bzw. Sec. 906 SOx). Das deutsche Recht hat sich ebenfalls in diese Richtung entwickelt (s. z. B. § 91 Abs. 2 AktG) und so ist die persönliche Haftungssituation der Mitglieder der Geschäftsleitung in Deutschland inzwischen ähnlich: Eine Entlastung bei Compliance-Verstößen erfolgt nur durch eine nachgewiesene, angemessene Compliance-Organisation. Vgl. RODEWALD, UNGER 2006, S. 113.

### **3.2.1 Hohe Informantensicherheit bei niedrigem Missbrauchspotential als Qualitätsmerkmal**

Voraussetzungen dafür, dass genannte Verfahrenswege von den WhistleblowerInnen genutzt werden, sind die Möglichkeit der anonymen Hinweisabgabe und deren Gewährleistung sowie das Schaffen von Vertrauen in die Unabhängigkeit der Whistleblowing-Stelle.<sup>163</sup> Ein ganz entscheidendes Kriterium für Hinweisgebersysteme ist also ihre Sicherheit, unter der – wie schon in der Einleitung erwähnt – die Gewährleistung der Anonymität bzw. Vertraulichkeit der Identität der Hinweisgeberin verstanden wird. Wie bei WESTIN<sup>164</sup> beschrieben, kann es mitunter für die Whistleblowerin bzw. den Geber von Hinweisen gravierende Konsequenzen für das eigene Leben haben, wenn ihre bzw. seine Identität bekannt wird. Häufig wird von den Unternehmensleitenden dazu geneigt, den oder die ‚ÜberbringerIn der schlechten Nachricht‘ zu richten. Außerdem ist zu beachten, dass, je besser der Schutz der Anonymität bzw. Vertraulichkeit gestaltet ist, desto größer die Wahrscheinlichkeit ist, dass sich auch Personen melden (und eventuell schließlich zum Ausstieg entschließen), die in eine illegale Handlung (z. B. Korruption) verstrickt sind.<sup>165</sup> Auf welche Art und Weise die Sicherheit gewährleistet wird, ist nicht unbedingt ausschlaggebend. Im folgenden Unterkapitel werden mehrere Möglichkeiten dargestellt. Allerdings birgt die Sicherheit des Informierenden vor Offenlegung seiner/ihrer Identität naturgemäß auch ein erhöhtes Missbrauchspotential: Wer für eine falsche Anschuldigung nicht zur Rechenschaft gezogen werden kann, der hat wenig zu befürchten. Um dieses Spannungsfeld zu entschärfen, ist ein weiterer wichtiger Punkt für ein Hinweisgebersystem, dass trotz Anonymität böswillige Anschuldigungen herausgefiltert werden können. Dazu bedarf es vor allem der kompetenten Bewertung und des behutsamen Umgangs mit einer jeden Meldung.

### **3.2.2 Kategorisierung und Darstellung verschiedener Systeme**

Damit Hinweisgebersysteme effektiv sind, müssen sie ganzheitlich in die Unternehmensstrukturen integriert werden. Die nachfolgend vorgestellten, auf dem Markt angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen<sup>166</sup> sind insofern nur als Kernelement eines Hinweisgebersystems im Unternehmen zu verstehen. Ohne eine Vernetzung bzw. Verflechtung mit und Ergänzung um weitere begleitende und unterstützende

---

<sup>163</sup> Vgl. BERNDT, HOPPLER 2005, S. 2623; sowie SORGE 2008; und ICC DEUTSCHLAND E. V. INTERNATIONALE HANDELSKAMMER, DIHK (Hrsg.) 2008, S. 13.

<sup>164</sup> Vgl. oben Kapitel 2.2, S. 11.

<sup>165</sup> Vgl. Transparency International – Deutsches Chapter e. V. (Hrsg.) 2004, S. 35.

<sup>166</sup> Die in dieser Arbeit genannten Anbieter von Hinweisgebersystemen wurden ausschließlich aufgrund der (relativen) Einzigartigkeit ihres Geschäftsmodells ausgewählt.

unternehmensinterne Ressourcen und Strukturen kann auch das ‚beste Produkt‘ seine Wirkung nicht richtig entfalten.<sup>167</sup>

Im Folgenden werden drei ausgewählte Arten von Hinweisgebersystemen sowie eine Kombinationen solcher Systeme vorgestellt.

Die **externe Ombudsperson**<sup>168</sup> ist eine

„[a]nstelle oder neben einem (internen) Korruptionsbeauftragten bestellte, außerhalb des Unternehmens wirkende und neutrale Vertrauensperson, deren Hauptaufgabe eine Brückenfunktion zwischen Hinweisgeber und Unternehmen ist. Hinweisgeber können Mitarbeiter des Unternehmens, Geschäftspartner oder Dritte sein. Der Ombudsmann ist Anlaufstelle für diejenigen Hinweisgeber, die aus Gründen des Selbstschutzes (zunächst) anonym bleiben wollen. Er muss kraft Amtes (z. B. als Rechtsanwalt oder Notar) oder durch Vereinbarung zur Verschwiegenheit verpflichtet sein. Ohne ausdrückliche Zustimmung des Hinweisgebers darf er weder berechtigt noch verpflichtet sein, dem Unternehmen die Kontaktaufnahme durch den Hinweisgeber, seine Identität und die von ihm gelieferten Informationen oder Unterlagen zu offenbaren.“<sup>169</sup>

Nicht zu verwechseln ist die Ombudsperson als Teil eines Hinweisgebersystems mit der gleichnamigen Einrichtung bei Behörden und Institutionen, wo Ombudsleute als Schlichter oder Schiedsrichter fungieren.<sup>170</sup> Die externe Ombudsperson ist i. d. R. auf üblichen Kommunikationswegen wie Telefon oder E-Mail zu erreichen.<sup>171</sup> Dabei ist wichtig, dass der oder die Hinweisgebende schnell einen persönlichen Kontakt zur Ombudsperson bekommt und nicht etwa durch Büropersonal aufgehalten wird und es sich vielleicht doch noch anders überlegt. Die externe Ombudsperson kann im Zuge ihres Status als RA und im Gegensatz zu Unternehmensangehörigen wie MitarbeiterInnen der Revision, JustiziarInnen oder CCO aufgrund ihres umfassenden Zeugnisverweigerungsrechts und der Beschlagnahmefreiheit ihrer Aufzeichnungen die Anonymität des/der Hinweisgebenden garantieren.<sup>172</sup> Selbstverständlich ist es jedoch das Ziel der Ombudsperson, die Zustimmung des/der Hinweisgebenden zur Verwertung der *Informationen* zu erhalten.<sup>173</sup> Ansprechpartner für die Ombudsperson im Unternehmen kann der CCO, ein(e) Antikorruptionsbeauftragte(r) und/oder das Compliance Committee sein.<sup>174</sup> Positiv hervorzuheben ist beim Ombudsperson-System auch, dass der/die (potentielle) HinweisgeberIn meist eine

<sup>167</sup> Zu den Grundbausteinen eines Hinweisgebersystems vgl. ROHDE-LIEBENAU 2008, S. M16.

<sup>168</sup> Die Begriffe Ombudsmann, Ombudsfrau, Ombudsleute und Ombudsperson werden abgesehen von der Kennzeichnung der Anzahl bzw. des Geschlechts synonym verwendet.

<sup>169</sup> Transparency International – Deutsches Chapter e. V. (Hrsg.) 2004, S. 35.

<sup>170</sup> Vgl. BUCHERT 2008, S. 148.

<sup>171</sup> Vgl. auch im Folgenden ebd., S. 149.

<sup>172</sup> Vgl. PRAGAL o. J., S. 3; sowie zur Frage, weshalb die genannten Unternehmensangehörigen dies nicht können BUCHERT 2008, S. 148. Auch BUCHERT empfiehlt, dass „der von einem Unternehmen berufene Ombudsmann [...] ein externer Anwalt sein [sollte], weil nur er einer beruflichen Verschwiegenheitspflicht unterlieg[e] und ein Zeugnisverweigerungsrecht ha[be]“. (Vgl.) BUCHERT 2008, S. 148.

<sup>173</sup> Vgl. Transparency International – Deutsches Chapter e. V. (Hrsg.) 2004, S. 35.

<sup>174</sup> Vgl. BUCHERT 2008, S. 149.

seinen/ihren Fall betreffende persönliche Rechtsberatung in Anspruch nehmen kann (Stichwort: Dilemma-Situation), deren Kosten aufgrund des Vertrages zwischen Ombudsperson und dem Unternehmen von Letzterem übernommen werden.<sup>175</sup> Hierin liegt aber gerade auch eine Schwäche dieses Systems, da es durchaus vorstellbar ist, dass die Ombudsperson einen dem mandatsgebenden Unternehmen oder dortigen Stellen oder Personen missliebigen Hinweis durch eine entsprechend einschüchternd wirkende Beratung des Hinweisgebers ins Leere laufen lässt. Durch solch manipulativen Gehorsam dem ‚Arbeitgeber‘ gegenüber würde bezweckt und vermutlich erreicht werden, dass der/die HinweisgeberIn den Hinweis aus eigenen Stücken zurückzieht bzw. nicht weiterverfolgt. Die Ombudsperson behielte dabei eine scheinbar ‚weiße Weste‘.

Hinsichtlich der Informantensicherheit muss hier trotz allem kritisch auf den ‚Faktor Mensch‘ hingewiesen werden, der bei diesem System zur anonymen/vertraulichen Hinweisabgabe verantwortlich für das Restrisiko einer Offenlegung der Identität ist. Letztlich hängt alles von der Integrität der Ombudsperson ab, für die es zwar fürwahr sehr große Anreize gibt. (Immerhin ist der integre Ruf der Ombudsperson notwendige Voraussetzung um als solche auf Dauer Einkommen zu erzielen.) Doch es kann nicht wirklich kategorisch eine Situation ausgeschlossen werden, in der die Anreize für die betreffende Ombudsperson größer sind ihren Schützling (aus eigenem Nutzenkalkül) zu verraten. Zur Prävention sollte eine Ombudsperson ihre Einkünfte nicht sämtlich oder größtenteils aus dem Auftrag eines Unternehmens erzielen.<sup>176</sup>

Bezüglich des Missbrauchspotentials ist bei diesem System grundsätzlich positiv zu werten, dass *jede* Meldung von einem *Menschen* überprüft wird, der i. d. R. auch noch über eine gewisse Erfahrung in der Einschätzung solcher Meldungen verfügt und eine juristische Ausbildung hat.<sup>177</sup> Fraglich ist indes inwieweit eine externe Ombudsperson (unternehmens)interne Gegebenheiten einzuschätzen vermag. Bezüglich der Sicherheit des Systems liegt bei dem Ombudsperson-System die Besonderheit vor, dass prinzipiell die Vertraulichkeit ohne absolute Anonymität gewährleistet werden kann, indem die Hinweisgebenden sich und ihre Identität zwar der Ombudsperson offenbaren, die Ombudsperson diese jedoch nicht an das Unternehmen oder Andere weitergibt. Somit hat die Ombudsperson die einzigartige Möglichkeit, sich ein persönliches Bild von den Hinweisgebenden zu machen und die Wahrhaftigkeit bzw. Glaubwürdigkeit der Informationen besser einschätzen zu können als dies bei Systemen ohne persönlichen

---

<sup>175</sup> Vgl. z. B. PRAGAL o. J., S. 12; sowie auch BUCHERT 2008, S. 151.

<sup>176</sup> Vgl. BUCHERT 2008, S. 152.

<sup>177</sup> Zum Anforderungsprofil einer Ombudsperson s. BUCHERT 2008, S. 151 f.

Kontakt der Fall sein kann.<sup>178</sup> Durch diese ‚Denunzianten- bzw. Verleumdungs-Filterfunktion‘ steht das Ombudsperson-System auch in Einklang mit den Richtlinien der *Gruppe für den Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten* (ARTIKEL-29-DATENSCHUTZGRUPPE), die verlangen, dass ausschließlich mit Namen versehene Meldungen durch ein Hinweisgebersystem übermittelt werden sollen bzw. anonyme Meldungen die ‚Ausnahme von der Regel‘ sind.<sup>179</sup>

Als Manko des Ombudsperson-Systems kann letztlich noch gesehen werden, dass eine (tatsächlich) anonyme Meldung mit darauffolgenden Rückfragen und so fort, also reziproke anonyme Kommunikation, ohne die Kopplung mit einem weiteren Hinweisgebersystem wie dem nächsten hier dargestellten quasi unmöglich ist.

Als **EDV-basiertes System** soll hier das *BUSINESS KEEPER Monitoring System (BKMS®)* vorgestellt werden. Das BKMS ist eine internetbasierte Kommunikationsplattform, die es HinweisgeberInnen erlaubt, von jedem Internetanschluss und jederzeit in einen bei Bedarf *anonymen Dialog* mit einer hinweisbearbeitenden Stelle eines Unternehmens mittels eines elektronischen Postkastens zu treten.<sup>180</sup> Diese Stelle kann hierbei ein(e) Korruptionsbeauftragte(r), die Unternehmensrevision, die Compliance-Abteilung oder auch eine Ombudsperson sein.<sup>181</sup> *Abbildung 3* und *Abbildung 4* (s. Anhang, S. VI, VII) stellen zwei mögliche Integrationsweisen des BKMS in eine Compliance-Organisationsstruktur dar.

Die zertifizierte Sicherheit wird beim BKMS primär über Verschlüsselungstechniken erzielt, mit der Folge, dass selbst bei einer Beschlagnahme die Daten nicht interpretierbar sind.<sup>182</sup> Durch die anonyme Dialogfähigkeit dieses Hinweisgebersystems können auch die bevorzugt anonym bleibenden HinweisgeberInnen über den Stand der Bearbeitung ihrer Meldung informiert werden. Noch bedeutender ist jedoch die dadurch mögliche Abklärung einer anonymen Meldung hinsichtlich ihrer Glaubwürdigkeit und ihres Gehalts durch eine vertiefende Befragung des/der Meldenden durch die zuständige Stelle. Darüber hinaus können anonyme Anschuldigungen durch die systemgegebene Möglichkeit des

---

<sup>178</sup> Vgl. BUCHERT 2008, S. 149.

<sup>179</sup> Vgl. ebd., S. 149; sowie ARTIKEL-29-DATENSCHUTZGRUPPE (Hrsg.) 2006, Ziff. IV 1. u. 2.

<sup>180</sup> Vgl. BUSINESS KEEPER AG (Hrsg.) o. J., m. w. L. Das System wird u. a. bei der Deutschen Telekom AG und der Deutschen Bahn AG eingesetzt.

<sup>181</sup> Vgl. auch weiter unten Abschnitt *Kombination aus EDV-basiertem System und externer Ombudsperson*, S. 26.

<sup>182</sup> Auf den informationstechnischen Aufbau des Systems und die genauen Abläufe und Funktionsweisen kann und soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Die Sicherheit des Systems in Bezug auf die Anonymität des Hinweisgebers und die Unmöglichkeit der Entschlüsselung der Meldungen durch Dritte oder den Anbieter des Systems selbst wird kontinuierlich von einem bzw. einer öffentlich bestellten und vereidigten Sachverständigen überprüft und zertifiziert. Für ausführliche Informationen zum Sicherheitskonzept des Systems und technische Details s. BUSINESS KEEPER AG (Hrsg.) 2008.

anonymisierten Dateiversands durch weitere Belege verifiziert werden. Es ist somit eine weitaus bessere Evaluierung der Wahrhaftigkeit einer anonymen Meldung im Vergleich zu Einbahnstraßen-Systemen<sup>183</sup> möglich ist. Auf diese Weise kann – wenn von der hinweisbearbeitenden Stelle kompetent und behutsam vorgegangen wird – einem anonymen Hinweis auf einen Missstand oder illegale Handlung einiges an seiner Brisanz hinsichtlich einer möglichen Verleumdung bzw. möglichen Denunziantentums genommen werden. Als weitere, verleumderischen Anonymmeldungen vorbeugende Filterfunktion bietet das System die Option, nur Hinweise zu Themen zu erfassen, die ausdrücklich erwünscht sind und andersgerichtete Meldungen automatisch abzulehnen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass hinsichtlich der Gewährleistung der Anonymität größtmögliche Sicherheit bei diesem System herrscht. Es ist anzunehmen, dass als Folge die Anzahl der Meldungen mit diesem System entsprechend steigt.<sup>184</sup> Zum Missbrauchspotential muss einerseits gesagt werden, dass dieses sehr davon abhängig ist, wer einen Hinweis empfängt und bearbeitet und wie er/sie mit dem Sachverhalt umgeht. Abstrahiert man vom Bearbeitenden muss konstatiert werden, dass allein aufgrund der Regelmöglichkeit der anonymen Hinweisabgabe bei diesem System sowie der fehlenden persönlichen Inaugenscheinnahme das Missbrauchspotential generell höher einzuschätzen ist als bspw. bei der externen Ombudsperson, bei der der persönliche Kontakt die Regel ist.<sup>185</sup> Durch die Dialogfähigkeit auch bei anonymen Meldungen ist das Missbrauchspotential allerdings geringer als bei Systemen ohne diese Möglichkeit wie dem folgenden.

Die **Telefon-Hotline** oder **Ethik-Line**<sup>186</sup> stellt ein typisches Einbahnstraßen-Hinweisgebersystem für anonyme Meldungen dar. (Weitere Einbahnstraßen für anonyme Meldungen sind die Briefpost und das Fax.) InformantInnensicherheit ist im Grunde nicht gegeben, denn auch wenn der Anschluss des Anrufenden nicht ermittelt werden kann: Abhören bzw. Mitschneiden ist jederzeit möglich. Das Missbrauchspotential ist hoch, da einmal abgegebene anonyme Meldungen nicht durch abklärende Rückfragen an die Hinweisgebenden überprüft werden können. Im Falle einer anonymen Meldung bleibt den Bearbeitenden nur die Möglichkeit, sich ohne weitere Anhaltspunkte für oder gegen die Weiterverfolgung der Meldung zu entscheiden. Im Zweifel wird vermutlich jede nicht vollkommen absurd klingende Meldung überprüft werden. Geschieht dies nicht äußerst

---

<sup>183</sup> Vgl. hierzu weiter unten Abschnitt *Telefon-Hotline*.

<sup>184</sup> Vgl. ALTENBURG 2008, S. 6 m. w. N.

<sup>185</sup> Zum Regelfall der persönlichen Kontaktaufnahme der Ombudsperson mit dem Hinweisgeber vgl. BUCHERT 2008, S. 149. Ein Vergleich der Fähigkeit zur Bewältigung einer bestimmten Anzahl an Meldungen zwischen Ombudsperson und BKMS soll an dieser Stelle nicht thematisiert werden.

<sup>186</sup> Zur Veranschaulichung an einem Beispiel s. <http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/un/ethikline>.



kompetent und vorsichtig, kann es schnell eine(n) unschuldige(n) Betroffene(n) geben, der bzw. die Opfer einer Verleumdung geworden ist. Auch kann die Hinweisannahme nicht so strukturiert bzw. selektiv vorgenommen werden, wie dies bei einem EDV-basierten System geschehen kann, so dass bei einer Telefon-Hotline die gesamte Breite an Meldungen eingeht, also auch Bagatellen, Schludrigkeiten, kleinste Ordnungswidrigkeiten, Klatsch usw. Sinn machen solche Hotlines vielmehr als ergänzende Compliance-Maßnahme um MitarbeiterInnen compliance-bezogene Fragen beantworten zu können sowie für Thematiken, bei denen die Frage der Identität bzw. Wahrung der Anonymität der oder des Hinweisgebenden eine untergeordnete Rolle spielt, dieser bzw. diesem ein(e) persönliche(r) und in Compliance-Fragen bewanderte(r) AnsprechpartnerIn außerhalb des Dienstweges aber wichtig ist.<sup>187</sup> Ein Anbieter einer Hinweisgeber-Dienstleistung via Telefon-Hotline ist *report-now*.<sup>188</sup>

Eine **Kombination aus EDV-basiertem System und externer Ombudsperson** (oder auch anderer externer ExpertInnen) ist grundsätzlich möglich. Im Folgenden wird beispielhaft eine Kopplung von BKMS und Ombudsperson diskutiert (s. *Abbildung 5* im Anhang, S. VII, für die Organisations- bzw. Kommunikationsstruktur hinsichtlich einer solchen Kopplung).<sup>189</sup> Durch die genannte Kopplung kommen die Vorteile beider Systeme zur Geltung und deren Nachteile verlieren an Bedeutung. Eingehende Meldungen werden durch die externe Ombudsperson vorselektiert und überprüft. Die gesamte Kommunikation läuft dabei über den Kanal BKMS-System, die Meldungen gelangen allerdings zuerst zur externen Ombudsperson. Diese hat dann z. B. auch die Möglichkeit, eine anonyme Hinweisgeberin per anonymen Dialog via BKMS davon zu überzeugen, dass ein persönlicher Kontakt mit der Ombudsperson der richtige Weg sei und die Vertraulichkeit durch diese gewährleistet ist. Eine solche Überzeugungsarbeit ist der Ombudsperson bei anonymen Meldungen sonst, ohne die Fähigkeit des anonymen Dialogs, nicht möglich. Sollte es der Hinweisgeberin trotz aller seitens der Ombudsperson hervorgebrachten guten Argumente für ein persönliches Treffen zu heikel erscheinen ihre Identität auch nur dieser preiszugeben, so kann sie weiterhin über den Postkasten des BKMS mit der Ombudsperson und anderen unternehmensinternen und -externen Stellen, die für das BKMS freigeschaltet sind, kommunizieren. Bis zu diesem Zeitpunkt (und auch weiterhin) ist ihre Anonymität vollkommen gewahrt. Eine Meldung kann zudem nicht durch eine Einzelperson einfach aus

---

<sup>187</sup> Vgl. hierzu auch Leisinger 2003, S. 194 f.

<sup>188</sup> Vgl. ALTARES GMBH & CO. KG (Hrsg.) 2009, m. w. L. Eine EDV-Ergänzung war laut Website bereits für Frühjahr 2007 geplant (?).

<sup>189</sup> An dieser Stelle sei auf den Anbieter einer ähnlichen Kombination verwiesen, dessen Sicherheit mangels Informationen allerdings nicht eingeschätzt werden kann. Vgl. COMVERI.COM GMBH (Hrsg.) 2009, m. w. L.

dem System gelöscht werden, ohne dass eine Revisionsstelle dies bemerken würde; einer manipulativen Beratung der Hinweisgeberin wird so vorgebeugt. Hinsichtlich des Qualitätsmerkmals hoher InformantInnensicherheit bei gleichzeitig niedrigem Missbrauchspotential stellt die hier diskutierte Kombination von Hinweisgebersystembausteinen zu einem Gesamtsystem die derzeit bestmögliche Ausprägung dar. Denn zweifelsohne ist eine Ombudsperson grundsätzlich als eine geeignete Empfängerin bzw. Bearbeiterin von Meldungen anzusehen; der oder die Hinweisgebende kann frei entscheiden, ob sie anonym bleiben möchte oder nicht und selbst bei einer Entscheidung für die Anonymität kann eine weitgehende Aufklärung des Sachverhalts per anonymen Dialog stattfinden und hierdurch die Gefahr des Denunziantentums bzw. Missbrauchs sehr verringert werden. Der zusätzliche Einsatz einer Ombudsperson zu einem elektronischen Hinweisgebersystem durch ein Unternehmen stellt nicht zuletzt eine vertrauensbildende Maßnahme gegenüber HinweisgeberInnen und eine Stärkung der Glaubwürdigkeit des Unternehmens hinsichtlich dessen Umgangs mit WhistleblowerInnen dar.<sup>190</sup>

### **3.2.3 Kultur mit offener Moral als Voraussetzung**

In dieser Arbeit soll der Einfluss untersucht werden, den der Einsatz der gerade vorgestellten oder vergleichbarer Hinweisgebersysteme im Zuge der Überprüfung der Compliance auf die Beschaffenheit der Kultur im Unternehmen ausübt. Es soll jedoch nicht ignoriert werden, dass die bestehende Kultur eines Unternehmens in ihrer Beschaffenheit maßgeblich beeinflussen kann, ob es überhaupt zum Einsatz solcher Systeme kommt, also wie wahrscheinlich ein solcher ist, und wie erfolgreich eine Implementierung solcher Systeme ggf. sein wird.<sup>191</sup> Es gibt Unternehmen, die aufgrund der bei ihnen vorherrschenden Kultur per se, erstens, kein Interesse an solchen sicheren Hinweisgebersystemen haben und wichtiger, zweitens, nicht in der Lage wären mit diesen umzugehen, d. h. sie in ihre kulturelle Welt zu integrieren. Weniger wahrscheinlich käme ein solcher Einsatz einer ‚Kulturrevolution‘ mit all ihren Konsequenzen gleich, vermutlich würde ein Hinweisgebersystem aber vielmehr nicht in seinem eigentlichen Sinne, also missbräuchlich, genutzt. Eine bestimmte unternehmenskulturelle Beschaffenheit bzw. ein bestimmtes Merkmal einer Unternehmenskultur ist im Umkehrschluss also – und wie im Weiteren dargelegt wird – Voraussetzung für den Einsatz von Hinweisgebersystemen und somit letztlich auch für die konsequente Durchsetzung von Compliance im oben definierten Sinn.<sup>192</sup> Um welche

---

<sup>190</sup> Vgl. hierzu auch FAUST 2003, S. 226.

<sup>191</sup> Vgl. hierzu das Kulturebenenmodell von SCHEIN unten Kapitel 4.2.1, S. 35.

<sup>192</sup> Vgl. an dieser Stelle nochmals die dieser Arbeit zugrunde gelegte Definition von Corporate Compliance, S. 6: „... to ensure that the firm is in accordance with ..., *external* and *internal standards and policies* ...”

kulturelle Eigenschaft es sich dabei handelt und welche Folgen das Fehlen dieser Eigenschaft für das Whistleblowing hat, soll nun erläutert werden.

In einer Wirtschaftsordnung wie der Unsrigen (i. e. soziale Marktwirtschaft) steht es der Unternehmensführung innerhalb des gegebenen Rahmens frei zu entscheiden, auf welche Art und Weise die Unternehmensziele erreicht werden sollen. Diese Freiheit schließt auch die Entscheidung über die Art der herrschenden Unternehmenskultur ein.<sup>193</sup> Zwar gibt es gemäß LEISINGER nicht die einzig richtig gestaltete Unternehmenskultur, jedoch gibt es gute Gründe für eine möglichst *offene*, also eine in permanentem Kontakt mit dem gesellschaftlichen Umfeld und dessen Erwartungen an die Unternehmung stehende Unternehmenskultur.<sup>194</sup> Zur Begründung verweist LEISINGER auf die von POPPER dargelegten generellen Vorzüge offener Systeme gegenüber geschlossenen: Geschlossene Systeme immunisieren sich mehr und mehr gegen Kritik, *verlernen* das Lernen und sind bald nicht mehr zur Selbstkorrektur fähig.<sup>195</sup> Geistige Unabhängigkeit und Kreativität ersticken. Letztlich gehen sie an diesem dysfunktionalen institutionellen Selbstbezug und der damit einhergehenden Unbeweglichkeit zugrunde. Während geschlossene Systeme Systemstabilität und Vorausschaubarkeit anstreben, sind offene Systeme an Weiterentwicklung und Innovation interessiert.<sup>196</sup> Durch dieses Mehr an schöpferischem Potential sind sie leistungsfähiger, erfolgreicher und humaner.<sup>197</sup> Für geschlossene Systeme ist Homogenität von Interessen wichtig, für offene Systeme ist Pluralität von Interessen erwünscht.<sup>198</sup> Die damit in offenen Systemen notwendige Konfliktregulierung bzw. der notwendige Ausgleich von Interessen wird über Kompromisse erzielt. Aus diesen Unterschieden ergeben sich Konsequenzen für die jeweils geltenden Normen – auch wenn es sich um das System ‚Unternehmen‘ handelt.<sup>199</sup> LAY spricht in diesem Sinne von *offener* und *geschlossener Moral*.<sup>200</sup> Eine von Ersterer geprägte, offene Unternehmenskultur erwartet von den MitarbeiterInnen (auch) eigenständig reflektiertes Handeln, eine von Letzterer geprägte (geschlossene) Unternehmenskultur erwartet hingegen konformes Verhalten. Unbequeme Wahrheiten werden in einer Unternehmenskultur mit geschlossener Moral nicht gerne wahrgenommen, ggf. werden sie verdrängt, klein geredet, heruntergespielt

---

<sup>193</sup> Zur grundsätzlichen Frage der Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur vgl. unten Kapitel 4.1, S. 31.

<sup>194</sup> Vgl. LEISINGER 2003, S. 169. LEISINGER meint hier (natürlich) eine über die reine, kurzfristige Absatzorientierung hinausgehende Offenheit.

<sup>195</sup> Vgl. auch im Folgenden POPPER 1992, S. 207-239.

<sup>196</sup> Vgl. GEBERT 1998, S. 151-158.

<sup>197</sup> Vgl. LEISINGER 2003, S. 169.

<sup>198</sup> Vgl. auch im Folgenden GEBERT 1998, S. 151 f.

<sup>199</sup> Vgl. LEISINGER 2003, S. 169.

<sup>200</sup> Vgl. auch im Folgenden LAY 1991, S. 43-54 zur Geschlossenen Moral, S. 91-101 zu den Grundsätzen der Offenen Moral und S. 183-201 zur Offenen Moral in kapitalistisch orientierten Unternehmen.

oder einfach ignoriert.<sup>201</sup> Werden solche Wahrheiten von innen heraus artikuliert ohne innerhalb der Organisation entsprechendes Gehör zu finden, steigt die Wahrscheinlichkeit externen Whistleblowings.<sup>202</sup> In einer Unternehmenskultur mit offener Moral dagegen findet auch die Außenwirklichkeit des Unternehmens und somit die Gemeinwohlverträglichkeit seiner Tätigkeit Berücksichtigung.<sup>203</sup> Die dafür erforderlichen MitarbeiterInneneigenschaften (Zivilcourage, Konfliktfähigkeit, Fähigkeit zur verantworteten Güterabwägung) unterstützen das Unternehmen bei der Interaktion mit dem sozialen Umfeld darin, auf dort vorhandene Bedürfnisse einzugehen.<sup>204</sup> Für Unternehmen mit einer bisher eher geschlossenen Unternehmenskultur, die die positiven Effekte des Einsatzes eines Hinweisgebersystems (auf die Compliance) ernten wollen, bedeutet dies, dass es die Aufgabe deren Unternehmensführung sein muss, Anstöße zu mehr kultureller bzw. moralischer Offenheit zu geben.<sup>205</sup> Letztlich bedarf ein Unternehmen mit einer Kultur offener Moral auch einer geringeren Regel- und Kontrolldichte. Dies soll im Folgenden genauer betrachtet werden.

### **3.2.4 Whistleblowing(systeme) als Sicherung bei begrenztem Compliance-Monitoring**

In Kapitel 3.1 wurde dargelegt, welche Maßnahmen zur Erreichung der Compliance-Ziele notwendig sind. Genannt wurden Richtlinien wie z. B. Verhaltenskodizes, die Compliance-Abteilung inklusive des CCOs, entsprechend ausgestaltete Anreizsysteme und es wurde auf die Überprüfung der ordnungsgemäßen Wahrnehmung bei der Organisation und Delegation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten hingewiesen. Laufende Kontrollen, also Compliance-Monitoring, müssen bzw. muss zweifelsohne durchgeführt werden. Kontrollen dienen zur Abschreckung vor Verstößen durch eine Erhöhung des Risikos erlappt zu werden.<sup>206</sup> Allerdings haben auch die besten Compliance-Bemühungen ihre Grenzen.<sup>207</sup>

---

<sup>201</sup> Vgl. auch im Folgenden LEISINGER 2003, S. 170.

<sup>202</sup> „Vielleicht könnte sogar Martin Luther, einer der weltweit bekanntesten Deutschen, als früher [erst interner, dann externer] Whistleblower eingestuft werden. Auch er hat schließlich auf Missstände in der Organisation der er angehörte hingewiesen und ist dafür, wie viele andere nach ihm, abgestraft worden. Zugleich zeigt sein Fall, welche Folgen ein falscher Umgang mit Whistleblowern auch für die betroffene Organisation [mit einer Kultur geschlossener Moral] selbst haben kann.“ STRACK o. J., S. 2 mit einem Verweis auf einen New York Times-Artikel aus dem Jahr 1993 (HILTS 1993).

<sup>203</sup> Vgl. LAY 1991, S. 197.

<sup>204</sup> Vgl. LEISINGER 2003, S. 170.

<sup>205</sup> Vgl. hierzu die Rolle der Führung in SCHEINS Unternehmenskulturmodell unten Kapitel 4.2.1, S. 35. Eine Patentantwort auf die Frage, was denn ein Unternehmen mit einer Kultur bis dato geschlossener Moral tun kann bzw. soll, dass sich auf einmal auch aufgrund der Gemeinwohlunverträglichkeit seiner Tätigkeit in einer Sackgasse wiederfindet, kann an dieser Stelle nicht gegeben werden. Vor nicht allzu langer Zeit stand die Siemens AG vor dieser Situation. Dort wurde ein Großteil der Führung (u. a. Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzender) ausgetauscht mit der Absicht, dass die neue Führung von oben herab auch die Unternehmenskultur in eine neue Richtung steuert.

<sup>206</sup> Vgl. LEISINGER 2003, S. 174.

Dort, wo die Einhaltung unternehmensinterner Vorschriften nicht aus intrinsischer Motivation erfolgt, müssen stets Schulungen, Kontrollen und ggf. Strafen erfolgen. Wesentliche Compliance-Tatbestände müssen erfasst und in geeignete Maßnahmen umgesetzt werden. Eine ständige Anpassung dieser an neue problematische Sachverhalte ist erforderlich. Der bürokratische Aufwand für ein derart engmaschiges Reglementierungs- und Kontrollnetz ist hoch.<sup>208</sup> Ein solch hohes Maß an Kontrolle kann außerdem lähmend wirken und die für Kreativität und viele Situationen notwendige Flexibilität verhindern und die Vertrauensbildung stören.<sup>209</sup> Werden zudem zur geforderten Compliance auch noch gegensätzliche Signale (z. B. im Zuge von Kostensparzielen) ausgesendet, kann es zum *Kontrollparadoxon* kommen: Die Kontrollierten reagieren auf Kontrollmaßnahmen mit Ausweichstrategien, so dass die Kontrollen verstärkt werden müssen, neue Ausweichmaßnahmen erfolgen usw.<sup>210</sup>

Eine von ethischen Werten getragene Unternehmenskultur mit offener Moral, in der von den Einzelnen eine eigenständige Reflexion und moralische Bewertung von Sachverhalten gewünscht ist, kann zusammen mit genannten Hinweisgebersystemen die Funktion einer Sicherung übernehmen, vergleichbar der des elektrischen Schutzschalters. LEISINGER meint eben solche Systeme, wenn er von „*Sicherheitsventil*“ und „*Feuermelder*“<sup>211</sup> im und für das Unternehmen spricht. Er weist damit darauf hin, dass durch *diese* sich potentiell katastrophal entwickelnde Umstände im Unternehmen oder ebensolche Umstände außerhalb, die durch Handlungen des Unternehmens hervorgerufen werden, im Keim erkannt und erstickt werden können.<sup>212</sup> Analog dem Reißen einer Kette aufgrund ihres schwächsten Glieds nutzen (hier positiv gesehen) im optimalen Fall jene MitarbeiterInnen, die aufgrund ihrer moralischen Vorstellungen als erste schwer irritiert oder alarmiert sind, die Reißleine ‚sicheres Hinweisgebersystem‘. In diesem Sinne funktioniert das Hinweisgebersystem als ein Frühwarnsystem. Auf überbordende Kontrollmaßnahmen kann so verzichtet werden. Ein begrenztes Compliance-Monitoring ist ausreichend, da im Zweifel die systemeigene Sicherung herausspringt.

---

<sup>207</sup> Vgl. auch im Folgenden STEINMANN, OLBRICH 1998.

<sup>208</sup> Vgl. auch im Folgenden HAAS 1994.

<sup>209</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel 4.2.2, S. 36.

<sup>210</sup> Vgl. STEINMANN, OLBRICH 1998, S. 107.

<sup>211</sup> LEISINGER 2003, S. 10 (Hervorhebung im Original).

<sup>212</sup> Vgl. LEISINGER 2003, S. 10; desweiteren FAUST 2003, S. 242, der a. a. O. „die Institutionalisierung von Ombudspersonen, die Einrichtung von Ethik-Hotlines sowie innovative Möglichkeiten der ethikbezogenen Kommunikation via Internet“ empfiehlt.

## 4 Unternehmenskulturelle Effekte der Compliance-Überprüfung mittels Hinweisgebersystemen

„Compliance und [...] Unternehmenskultur lassen sich [...] nicht trennen.“<sup>213</sup> Daher sollen in diesem Kapitel die Auswirkungen der Compliance-Überprüfung durch den Einsatz sicherer Hinweisgebersysteme auf die Unternehmenskultur analysiert werden. In erster Linie soll untersucht werden, ob durch die Möglichkeit des internen Whistleblowings etwa eine Entwicklung der Unternehmenskultur in Richtung Illoyalität, Vertrauensverlust und/oder Denunziantentum stattfinden könnte. Denn „[k]eine Organisation der Welt [...] kann auf Dauer konstruktiv arbeiten, wenn eine Atmosphäre des Misstrauens herrscht und andauernd Interna – selektiv, unvollständig und bereits mit einer klaren Tendenz zugespitzt berichtet – anonym öffentlich gemacht werden“<sup>214</sup>, was in großen Unternehmen durchaus auch auf die Interna von Subeinheiten und deren entsprechende Veröffentlichung gegenüber dem Gesamtunternehmen – und somit internes Whistleblowing – bezogen werden kann. Des Weiteren soll untersucht werden, ob eine anonyme Hinweisabgabe bzw. Meldung vereinbar ist mit der Bestrebung, im Unternehmen eine Kultur der Integrität bzw. Aufrichtigkeit herzustellen. Dazu wird zuerst der Frage nachgegangen, ob Unternehmenskultur entwicklungsfähig bzw. gezielt gestaltbar ist, auch um zu klären, ob eine kulturelle Auswirkung durch genannte Systeme überhaupt plausibel ist. Anschließend werden zwei theoretische Ansätze zur Organisationskultur dargestellt, die als Grundlage für die folgende Beurteilung und Bewertung des Hinweisgebersystemeinsatzes hinsichtlich möglicher unternehmenskultureller Auswirkungen dienen. Zuletzt werden die Analyseergebnisse zusammengefasst.

### 4.1 Entwicklungsfähigkeit und Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur

Damit der Einsatz sicherer Hinweisgebersysteme in einem Unternehmen Effekte auf die dort bestehende Unternehmenskultur haben kann, muss diese grundsätzlich veränderbar, d. h. entwicklungsfähig oder gestaltbar sein. Wie in Kapitel 2.3 bereits dargelegt wurde, herrscht Einigkeit darüber, dass die Unternehmenskultur sich im Laufe der Zeit verändert.<sup>215</sup> Im Schrifttum zur Unternehmenskultur finden sich jedoch zwei grundverschiedene Ansichten darüber, ob Unternehmenskultur bewusst beeinflussbar ist oder nicht. Es handelt sich zum

---

<sup>213</sup> BUFF 2000, S. 46 (im Original teilweise kursiv).

<sup>214</sup> LEISINGER 2003, S. 13.

<sup>215</sup> Vgl. oben Kapitel 2.3, S. 12.

einen um den *Variablen-Ansatz* (objektivistische Kulturforschung<sup>216</sup>), der auf dem funktionalistischen Paradigma<sup>217</sup> zur sozialwissenschaftlichen Theorienbildung basiert,<sup>218</sup> und zum anderen um den *Basismetapher-Ansatz* (subjektivistische Kulturforschung<sup>219</sup>), der auf dem interpretativen Paradigma basiert.<sup>220</sup> Diese sollen nun jeweils kurz erläutert werden.

Beim Variablen-Konzept wird Kultur als Teil eines übergeordneten Ganzen gesehen, was für die Organisation bedeutet, dass sie eine Kultur *hat*.<sup>221</sup> Primär wird sie als ein Erfolgsfaktor neben anderen erfolgswirksamen Variablen (Technologie, Planung etc.) aufgefasst.<sup>222</sup> Unternehmenskultur wird als ein Subsystem des Systems Unternehmen neben anderen Subsystemen wie der Unternehmensstrategie und der Organisationsstruktur verstanden.<sup>223</sup> So wie zur Leistungserstellung Struktur als *Nebenprodukt* hergestellt wird, erzeugen Unternehmen auch Kultur in Form von Artefakten.<sup>224</sup> Die Unternehmenskultur stellt bei diesem Ansatz einen Gestaltungsparameter des Managements dar, ein *bewusst veränderbares Instrument* zur Unternehmenssteuerung um ökonomischen Erfolg zu erzielen.<sup>225</sup> Ziel dieses Ansatzes ist daher auch die (positivistische<sup>226</sup>, und so in erster Linie auf Oberflächenphänomene gerichtete<sup>227</sup>) Analyse der Unternehmenskultur, um eine Verbesserung ihrer Funktionalität zu ermöglichen („wie bzw. was muss Input A sein, damit Output B das Ergebnis ist?“).<sup>228</sup>

Beim Basismetapher-Konzept hingegen wird die Organisation selbst als Kultur verstanden: Organisation *ist* Kultur.<sup>229</sup> Sie, die Organisation, ist eine soziale Konstruktion (kultureller Wirklichkeit) ihrer Mitglieder. Oder m. a. W.: Unternehmenskulturen sind „Manifestationen

---

<sup>216</sup> Die objektivistische Kulturforschung geht davon aus, dass die Unternehmenskultur real vorhanden ist, also objektiv und unabhängig vom Individuum existiert. Vgl. zum objektivistischen Wissenschaftsverständnis BURRELL, MORGAN 1979, S. 1-9.

<sup>217</sup> Zu den verschiedenen Paradigmen vgl. z. B. SCHERER 2006, insbes. S. 35-38, m. w. N. sowie BURRELL, MORGAN 1979, S. 25-32.

<sup>218</sup> Vgl. GONTARD 2002, S. 13; RÜHLI, KELLER 1989, S. 687.

<sup>219</sup> Die subjektivistische Kulturforschung begreift die Unternehmenskultur als Ausdruck und Produkt menschlichen Bewusstseins. Vgl. zum subjektivistischen Wissenschaftsverständnis ebenfalls BURRELL, MORGAN 1979, S. 1-9.

<sup>220</sup> Vgl. RÜHLI, KELLER 1989, S. 687.

<sup>221</sup> Vgl. FAUST 2003, S. 59.

<sup>222</sup> Vgl. TREICHLER 1994, S. 77.

<sup>223</sup> Vgl. HEINEN 1997, S. 15 f.; STAFFLAGE 2005, S. 22.

<sup>224</sup> Vgl. HEINEN 1997, S. 15; SMIRCICH 1983, S. 344.

<sup>225</sup> Vgl. HOLLEIS 1987, S. 235; RÜHLI, KELLER 1989, S. 687.

<sup>226</sup> Vgl. hierzu GONTARD 2002, S. 12 m. w. N.

<sup>227</sup> Vgl. KREMMEL 1996, S. 32.

<sup>228</sup> Vgl. RÜHLI, KELLER 1989, S. 687.

<sup>229</sup> Vgl. ebd., S. 686 f.

menschlichen Bewußtseins [!]“<sup>230</sup>. (Unternehmens-)kultur ist hier ein erkenntnisleitender Grundbegriff (die ‚root metaphor‘<sup>231</sup>),<sup>232</sup> vergleichbar mit dem Bild bzw. der Vorstellung vom Unternehmen als Maschine oder Organismus.<sup>233</sup> Unternehmenskultur wird verstanden als jener Ausschnitt der einzelnen Ansichten von (unternehmerischer) Wirklichkeit, der von der Mehrzahl der MitarbeiterInnen eines Unternehmens geteilt und als notwendig angesehen wird.<sup>234</sup> Diese wahrgenommene unternehmerische Wirklichkeit wird von den MitarbeiterInnen durch ihre Interaktionen (einschließlich Deutungen, Gestaltungen und Verhandlungen) selbst geschaffen. Einzelne haben bei diesem Wirklichkeitsbildungsprozess *keine* herausragende Rolle im Vergleich mit oder gegenüber Anderen. Hieraus folgt, dass die Unternehmenskultur nicht durch das Management (gezielt) gesteuert werden kann. Komplexe soziale Systeme wie Organisationen reagieren nicht auf Input A mit genau vorhersehbarem Output B, sondern ändern sich aus sich selbst heraus in einem evolutionären Prozess.<sup>235</sup> Ziel dieses Ansatzes ist es, interpretativ und subjektiv mittels qualitativer Verfahren einen Zugang zur (individuellen) Unternehmenskultur zu finden;<sup>236</sup> eine Verallgemeinerung der Erkenntnisse wird nicht angestrebt.<sup>237</sup>

Obwohl die vorgestellten Konzepte einer strukturierten Einordnung verschiedener Verständnisansätze von Unternehmenskultur dienlich sind, hält der Verfasser – insbesondere für die Zwecke dieser Arbeit – beide Extrempositionen bzw. beide Sichtweisen für wenig geeignet dem Phänomen Unternehmenskultur ganzheitlich gerecht zu werden.<sup>238</sup> Der Variablen-Ansatz stellt insgesamt einen zu technokratisch-deterministischen Ansatz dar, der insbesondere der Fundierung der Unternehmenskultur in (intersubjektiv gelegentlich zwar sehr unterschiedlichen, dafür aber meistens sehr fest verankerten) menschlichen Werthaltungen und grundlegenden Annahmen über die Wirklichkeit nicht gerecht wird.<sup>239</sup> Ein Argument im Allgemeinen gegen den Basismetapher-Ansatz muss für eine angewandte Wissenschaft, die an Handlungsempfehlungen interessiert ist, deren Nicht-Generalisierbarkeit sein;<sup>240</sup> für den hier vorliegenden Fall des diskutierten Einsatzes einer neuen Compliance-Maßnahme in ganz unterschiedlichen Unternehmen und etwaige daraus

<sup>230</sup> RÜHLI, KELLER 1989, S. 686. Der Begriff wurde allerdings in englischer Sprache schon 1983 von SMIRCICH (1983, S. 347) verwendet: „Culture as a root metaphor promotes a view of organizations as expressive forms, manifestations of human consciousness.“

<sup>231</sup> Vgl. SMIRCICH 1983, S. 347.

<sup>232</sup> Vgl. RÜHLI, KELLER 1989, S. 686.

<sup>233</sup> Vgl. SMIRCICH 1983, S. 340.

<sup>234</sup> Vgl. auch im Folgenden FAUST 2003, S. 60.

<sup>235</sup> Vgl. hierzu auch GREIPEL 1988, S. 70 f.

<sup>236</sup> Vgl. RÜHLI, KELLER 1989, S. 687; sowie GONTARD 2002, S. 15 f.

<sup>237</sup> Vgl. GONTARD 2002, S. 15.

<sup>238</sup> Ausführlich zur Kritik an organisationskulturellen Konzepten s. z. B. FAUST 2003, S. 61-69.

<sup>239</sup> Auf eine ausführlichere kritische Würdigung muss an dieser Stelle verzichtet werden.

<sup>240</sup> So auch GONTARD 2002, S. 21.



resultierende Einflüsse auf die Unternehmenskultur ist sie es im Besonderen. (Prinzipiell bekäme ja jede(s) Unternehmen(s)kultur) ihren eigenen theoretischen Ansatz!<sup>241</sup>) Obwohl natürlich jedes Individuum p. d. einzigartig ist, gibt es doch eine Menge an Eigenschaften, die die Spezies Mensch oder eine kulturelle Gruppe hieraus insgesamt gemein hat. Daraus kann dann auch auf – wenigstens tendenziell – verallgemeinerungsfähige Reaktionen von Kollektiven dieser Spezies bzw. einer (landes)kulturellen Gruppe geschlossen werden, die unternehmenskulturellen Einfluss haben. Als weitere Schwäche des Basismetapher-Ansatzes wird die nicht herausragende Rolle von Führungspersönlichkeiten gesehen: Der Einfluss, den Handlungen und Entscheidungen von Angehörigen des Top-Managements haben können, ist im Variablen-Ansatz zwar überbewertet, allerdings sollte dieser gegenüber ‚einfachen MitarbeiterInnen‘ doch in einer angemessenen Form höher gewichtet werden als es im Basismetapher-Ansatz der Fall ist; insbesondere vor dem Hintergrund, dass diese i. d. R. auch über ein entsprechendes Ansehen verfügen. Ferner *hat* das Unternehmen auch eine Kultur, „da das unternehmenskulturelle System sowohl *Determinante* als auch *Resultante* der anderen unternehmerischen Systeme [hier gemeint sind: Strategie und Struktur] ist. Sie ist also gleichzeitig abhängige und unabhängige Variable.“<sup>242</sup> Wie so oft liegt auch hier die ‚Wahrheit‘ wohl in der Mitte; der Verfasser plädiert also für eine Art integrative Sichtweise,<sup>243</sup> dem mit der detaillierteren Vorstellung des Kulturebenenmodells von SCHEIN im nächsten Abschnitt Rechnung getragen wird. Im Hinblick auf etwaige kulturelle bzw. kulturell-strategische Implikationen, die sich aus dem Einsatz sicherer Hinweisgebersysteme zur Compliance-Überprüfung ergeben könnten, bedeutet dies, dass an den Einsatz von sicheren Whistleblowingsystemen in Unternehmen weder überhöhte Erwartungen (im Sinne dessen, dass Input A eine hinreichende Bedingung für den Eintritt des Ereignisses Output B darstellt) gestellt werden sollten, noch dass davon auszugehen ist, dass ein solcher Einfluss ohne jegliche unternehmenskulturelle Folgen bleibt. Wenigstens wird dieser ein Anstoß zu einer evolutionären Weiterentwicklung sein. In den Fokus der Analyse rückt damit die Frage, in welche Richtung diese Entwicklung am ehesten stattfinden wird. Im Folgenden werden zwei Ansätze zur Beschreibung von und Einflussnahme auf Unternehmenskultur vorgestellt.

---

<sup>241</sup> Dazu folgende treffende Analogie: „Ein Modell, das die ganze Buntheit der Wirklichkeit berücksichtige, würde nicht nützlicher sein als eine Landkarte im Maßstab Eins zu Eins.“ Laut GONTARD (2002, S. 21) wird das Zitat J. Robinson zugeschrieben. Zit. n.: ebd., S. 21.

<sup>242</sup> RÜHLI, KELLER 1989, S. 687 (Hervorhebung durch den Verfasser). Diese Aussage steht im Einklang mit einer zentralen These der Selbstorganisationstheorie; vgl. WOLF 2008, S. 425.

<sup>243</sup> Auf diverse entwickelte Integrative Ansätze kann und soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Für einen ersten Überblick s. z. B. STAFFLAGE 2005, S. 24-26 und GONTARD 2002, S. 16 f., jeweils m. w. N.

## 4.2 Ausgewählte Ansätze zur Organisationskultur

### 4.2.1 Das Kulturebenenmodell von SCHEIN

Nach SCHEIN sind Führung und Kultur eines Unternehmens zwei Seiten derselben Medaille und der Prozess der Steuerung der Kultur bildet die Essenz der Unternehmensführung.<sup>244</sup>

SCHEIN nimmt eine evolutionäre Perspektive ein:

„Kulturen beginnen mit Führungspersonlichkeiten, die ihre eigenen Werte und Prämissen auf eine Gruppe übertragen. Hat diese Gruppe Erfolg und werden die Grundannahmen als selbstverständlich angenommen, dann etabliert sich eine Kultur, die für spätere Generationen von Mitgliedern die akzeptablen Formen von Führung festlegt. Das heißt: Jetzt ist es die Kultur, die die Führung definiert. Doch wenn die Gruppe angesichts eines sich stark verändernden Umfelds Anpassungsschwierigkeiten hat und einige der Prämissen ihre Gültigkeit verlieren, fällt der Führung wieder eine entscheidende Rolle zu. Aber jetzt ist dies die Fähigkeit, aus der ursprünglich initiierten Kultur *auszubrechen* und evolutionäre *Veränderungsprozesse* einzuleiten, die die nötige *Anpassung* ermöglichen. Die Grenzen der eigenen Kultur zu erkennen und die Gabe, sie stetig weiterzuentwickeln, machen den Kern von Führungsqualität aus und sind die größte Herausforderung überhaupt.“<sup>245</sup>

Kultur entstehe aus dem komplexen Lernprozess einer Gruppe.<sup>246</sup> Dieser lasse sich nur partiell durch das Verhalten einer Führungspersonlichkeit beeinflussen. Kultur bedeute neben Gemeinsamkeit(en) auch strukturelle *Stabilität* (stabile Mitgliedschaft) und gemüthafte *Tiefenverankerung* innerhalb einer Gruppe und darüber hinaus die *Integration* von einzelnen Elementen in ein größeres, tiefer im Unbewussten liegendes Paradigma (nämlich hier: die Unternehmenskultur).<sup>247</sup> Zu den zu integrierenden Elementen zählen z. B. Rituale, Klima, Werte und Verhaltensweisen. Diese Integration bezeichnet SCHEIN als die *Essenz* des Kulturbegriffs. Er bezeichnet Kultur als den „gesammelten gemeinsamen Wissensvorrat einer bestimmten Gruppe [...], der sich auf sämtliche verhaltensmäßigen, emotionalen und kognitiven Elemente der psychologischen Arbeitsweise aller Gruppenmitglieder erstreckt“,<sup>248</sup> und sieht das Streben nach Integration (=Herausbilden von Kultur) als Folge des menschlichen Bedürfnisses nach Stabilität, Folgerichtigkeit und Sinn.<sup>249</sup> Als das Wesentliche einer (Unternehmens-)Kultur sieht SCHEIN die aus (sich gegenseitig beeinflussenden) Lernvorgängen hervorgegangenen, gemeinsamen Grundprämissen der Mitglieder einer kulturellen Gruppe, die mit der Zeit selbstverständlich werden, daher nicht mehr reflektiert werden und ins Unbewusste übergehen, von dort allerdings weiter wirken.<sup>250</sup> Eine Gruppe habe ab dem Moment eine eigene Kultur, ab dem sie ausreichend (gemeinsame bzw.

<sup>244</sup> Vgl. SCHEIN 1995, S. 17.

<sup>245</sup> SCHEIN 1995, S. 17 (Hervorhebung durch den Verfasser).

<sup>246</sup> Vgl. auch im Folgenden SCHEIN 1995, S. 20.

<sup>247</sup> Vgl. auch im Folgenden SCHEIN 1995, S. 22 f. Zu SCHEINS formaler Definition von Unternehmenskultur s. oben Kapitel 2.3, S. 12.

<sup>248</sup> SCHEIN 1995, S. 23.

<sup>249</sup> Vgl. SCHEIN 1995, S. 23.

<sup>250</sup> Vgl. auch im Folgenden SCHEIN 1995, S. 24.

geteilte) Erfahrungen gesammelt hat, um solch ein System gemeinsamer Prämissen zu bilden. Ein Problem liege vor allem in der emotionalen Verbundenheit mit diesen in manchen Situationen nur (noch) vermeintlich richtigen Prämissen und dem damit häufig einhergehenden Widerstand gegenüber ihrer kritischen Diskussion und etwaigen Neudisposition; dies vorausgesetzt den Fall, dass sie überhaupt noch bewusst und somit besprechbar sind.<sup>251</sup>

SCHEIN unterteilt die Kultur in drei Manifestationsebenen, wie in *Abbildung 6* (s. Anhang, S. VIII) dargestellt. Die drei Ebenen sind nach dem Grad der Sichtbarkeit der kulturellen Phänomene geordnet. Die *Artefakte und Schöpfungen* einer Gruppe (z. B. Kleidung, Sprache, Produkte, Architektur) sind zwar leicht sichtbar, jedoch kann daraus noch nicht erschlossen werden, welche Bedeutung sie für die Gruppe haben.<sup>252</sup> Dazu bedarf es zusätzlicher Erfahrungen mit einer Kultur auf den Ebenen der *Werte und Grundprämissen*. Erweist sich ein Wert eines Gruppenmitglieds als folgerichtiger Lösungsvorschlag in einer Situation, so wird er zu einem gemeinsamen Wert der Gruppe. Bei wiederholter Bewährung geht er irgendwann in eine (mehr und mehr unbewusste) Grundannahme der Gruppe über. Bei den Werten muss jedoch unterschieden werden zwischen jenen, die den zugrundeliegenden Prämissen entsprechen und jenen, die nur rationale Erklärungen oder angestrebte Ziele (und somit reine Rechtfertigungen) darstellen und den Grundprämissen sogar widersprechen können. Die Entschlüsselung der Wirklichkeit einer Kultur und die richtige Interpretation ihrer Artefakte können erst durch ein Verständnis der für alle Mitglieder einer Gruppe selbstverständlichen Grundprämissen erfolgen. Auch die Wahrhaftigkeit der vorgegebenen Werte kann erst so beurteilt werden.

#### **4.2.2 Kultur des (begrenzten) Vertrauens als effizientes Steuerungsmodell**

PRÖHL/PLAMPER plädieren in ihrem Aufsatz für eine Entwicklung weg von organisationaler Misstrauenskultur hin zu einer organisationalen *Vertrauenskultur*, also zu gegenseitigem Vertrauen sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene.<sup>253</sup> Obwohl sich ihre Ausführungen auf Verwaltungsorganisationen, insbesondere Kommunen, beziehen, können ihre Gedanken und Einsichten doch für eine für diese Arbeit interessante Betrachtung der Institution ‚Unternehmen‘ aus einer anderen (neuen?) Perspektive genutzt werden. Im Folgenden wird zunächst kurz grundlegend auf den Begriff ‚Vertrauen‘ eingegangen, bevor dann die für diese Arbeit wesentlichen Erkenntnisse von PRÖHL/PLAMPER dargelegt werden. Anschließend wird erläutert, inwiefern diese auf Unternehmen übertragbar sind, soweit ein

---

<sup>251</sup> Vgl. SCHEIN 1995, S. 24 f.

<sup>252</sup> Vgl. auch im Folgenden SCHEIN 1995, S. 30-33.

<sup>253</sup> S. PRÖHL, PLAMPER 1998 sowie leicht abgeändert PRÖHL, PLAMPER 2000.

solcher Transfer nicht trivial ist. Abschließend wird erklärt, weshalb es einer Begrenzung der Vertrauenskultur bedarf, um dysfunktionale Wirkungen auszuschließen.

Vertrauen wird als eine gefühlsmäßige Bindung, ein Sich-gehalten- und -geborgen-Wissen gesehen.<sup>254</sup> Es kann nicht erzwungen werden,<sup>255</sup> sondern muss durch vertrauenswürdige und vertrauenswürdigende *Handlungen* bzw. ebensolches *Verhalten* erarbeitet werden. Von den Vertrauen Gebenden erfordert es die Zuversicht, dass das Vertrauen sich im Nachhinein rechtfertige.<sup>256</sup> Die Vertrauen Gebenden gehen also in Vorleistung.<sup>257</sup> Vertrauen ist daher ein zerbrechliches Gut; dem bzw. der Vertrauenden wird prinzipiell eine hohe Risikobereitschaft abverlangt.<sup>258</sup> Abgemildert wird dieses Risiko durch verbindliche Normen und Regeln sowie durch transparente Strukturen und Abläufe.

PRÖHL/PLAMPER berichten über den Erfahrungsaustausch innerhalb eines internationalen Netzwerks städtischer Kommunen und deren Erkenntnisse bezüglich einer Reform der Verwaltungen und einem damit einhergehenden organisationalen Kulturwandel. U. a. kamen die Verwaltungschefs zu der Erkenntnis, dass Vertrauen die Basis einer lernenden Organisation ist und dass nur solche Organisationen sich schnell an veränderte Umfeldbedingungen anpassen und dauerhaft ihre Leistungsfähigkeit erhalten können, die bewusst und strategisch an der Verbesserung ihrer externen und *internen* Vertrauensbasis arbeiten.<sup>259</sup> Für Vertrauensbildung als essentieller Aspekt für Leistungsverbesserung seien aktives Zuhören, interaktive, laterale und persönliche Kommunikation und *frühzeitige* Information hinsichtlich positiver und negativer Entwicklungen von herausragender Bedeutung. Weiterhin gehöre ein Beschwerdemanagement dazu.<sup>260</sup> PRÖHL/PLAMPER bringen mit dem Begriff ‚Vertrauenskultur‘ vor allem die folgenden positiven Effekte in Verbindung:<sup>261</sup>

- Sie macht frei für und mobilisiert kreatives, ungezwungenes, innovatives und unternehmerisches Handeln.
- Sie ermutigt zu gesellschaftlichen Kontakten und knüpft ein Netz an Verbindungen.<sup>262</sup>
- Sie begünstigt Toleranz und die Anerkennung von kulturellen und politischen Unterschieden.
- Sie stärkt das Band jedes Einzelnen mit der Gemeinschaft.

---

<sup>254</sup> Vgl. ZÜRN 1986, S. 162.

<sup>255</sup> Vgl. LUHMANN 1989, S. 46.

<sup>256</sup> Vgl. ZÜRN 1986, S. 163.

<sup>257</sup> Vgl. auch SJURTS 1998, S. 286.

<sup>258</sup> Vgl. auch im Folgenden FAUST 2003, S. 119.

<sup>259</sup> Vgl. auch im Folgenden PRÖHL, PLAMPER 1998, S. 9.

<sup>260</sup> Vgl. ebd., S. 10.

<sup>261</sup> Vgl. auch im Folgenden ebd., S. 11.

<sup>262</sup> Vgl. hierzu auch FN 55 in dieser Arbeit und den dort erläuterten Begriff des Sozialen Kapitals, S. 8.

- Sie führt zur Senkung von Transaktionskosten und erhöht damit die Chancen für Kooperationen und erfolgreiche Teamarbeit.

Theoretisch interessant wird PRÖHL/PLAMPERS Argumentation mit ihrer Feststellung, dass, wer Vertrauen verlange, das Grundprinzip der Demokratie (zunächst) in Frage stelle.<sup>263</sup> So sei die Demokratie an sich institutionalisiertes Misstrauen: Im Rahmen der Gewaltenteilung ist die legitimierte Macht im Staat auf verschiedene Institutionen verteilt. Die handelnden Organe haben eine begrenzte Kompetenz und es gibt vielfältige ‚checks and balances‘, z. B. durch Wahlperioden und Amtszeiten. Gerichte überprüfen auf Basis des allgemein geltenden Rechts die Handlungen der öffentlichen Institutionen. Alle staatlichen Gewalten werden selbst wiederum durch die Meinungs- und Pressefreiheit von den kritischen Bürgern kontrolliert. Da Menschen eher bereit seien in andere Menschen und Institutionen zu vertrauen, „wenn sie sich in ihrem sozialen Kontext gegen Vertrauensbrüche wappnen können“<sup>264</sup>, wirke die Demokratie allerdings gerade durch die genannten Prinzipien und ihre Kontrollmechanismen wie eine Art Versicherung gegen Vertrauensbrüche und mithin als Garant und notwendige Bedingung für ein Mehr an Vertrauen in der Gesellschaft.<sup>265</sup> Wichtig sei dabei jedoch, dass diese Kontrollmechanismen sparsam eingesetzt werden.<sup>266</sup>

„So kann sich eine Art Meta-Vertrauen, Vertrauen in die Demokratie selbst, als Rückversicherung für alles andere Vertrauen entwickeln. Das ist das Paradox der Demokratie<sup>267</sup>: Die weitgehende Möglichkeit von Kontrollen wird ausgeglichen durch ihre zurückhaltende Wahrnehmung. Das institutionalisierte Misstrauen muß [!] im Schatten bleiben als schützender Rahmen für spontane von Vertrauen geprägte Handlungen.“<sup>268</sup>

Nun finden sich sicherlich selbst in großen Unternehmen nicht Analogien zu sämtlichen Institutionen einer Demokratie. Es geht hier auch mehr um den Grundgedanken, dass ein übergeordnetes (Leitungs-)System von ‚checks and balances‘, dessen Systemeinheiten sich gegenseitig kontrollieren, aber auch vom untergeordneten System kritisiert werden können und welches somit Misstrauen symbolisiert, untergeordneten Individuen jene Art von ‚Rückversicherung‘ für Vertrauen geben kann, die dazu führt, dass sich innerhalb des untergeordneten (Ausführungs-)Systems die aus dem hohen Vertrauen resultierenden, positiven Effekte zugunsten der Leistung des Gesamtsystems ergeben. Wird dieser Grundgedanke auf das System ‚Unternehmen‘ übertragen, so können die Unternehmensführung aufgeteilt in Vorstand und Aufsichtsrat, die Compliance-Abteilung, das Compliance Committee sowie die Rechtsabteilung und andere Stellen (CCO, Korruptionsbeauftragter etc.) zusammen als ein solches übergeordnetes System von ‚checks

<sup>263</sup> Vgl. auch im Folgenden PRÖHL, PLAMPER 1998, S. 10 f.

<sup>264</sup> Ebd., S. 11.

<sup>265</sup> Ähnlich SJURTS 1998, S. 291. „Vertrauen [wird] erst durch Kontrolle möglich.“ Ebd., S. 291.

<sup>266</sup> So auch SJURTS 1998, S. 292.

<sup>267</sup> Vgl. zum Begriff ‚Paradox der Demokratie‘ SZTOMPKA 1999.

<sup>268</sup> PRÖHL, PLAMPER 1998, S. 11.

and balances gesehen werden, welches zwar das untergeordnete Ausführungssystem kontrolliert, daneben aber auch sich gegenseitig selbst. Dies setzt natürlich ein entsprechend verfasstes Unternehmen voraus, in dem der Vorstand bzw. die Geschäftsführung keine absolutistische Position genießt. Mittels institutionalisiertem Misstrauen über Verhaltenskodex und die ergänzenden Compliance- bzw. Kontrollmaßnahmen entsteht so ein (möglicher) Garant von Meta-Vertrauen.<sup>269</sup> Auch im Unternehmen ist es dabei analog von großer Bedeutung, dass, um nicht eine gegenteilige Wirkung zu erzielen, die Möglichkeit von Kontrollen zurückhaltend wahrgenommen wird.<sup>270</sup> Wie in Kapitel 3.2.4 erläutert, kann der Einsatz eines sicheren Hinweisgebersystems gerade dazu beitragen, dass nur ein begrenztes Compliance-Monitoring notwendig ist. Das Zulassen internen Whistleblowings über sichere Hinweisgebersysteme kann so also mittelbar zu einer Steigerung des Vertrauens im Unternehmen beitragen. So wird überdies eine Spirale hin zum Positiven in Gang gesetzt, denn „[f]estzuhalten ist [...], dass praktiziertes [externes] whistle-blowing ein bezeichnendes Schlaglicht auf das interne Miteinander in der betreffenden Organisation wirft: In offenen, von Vertrauen und Fairness geprägten Kulturen dürfte sich nämlich ein solcher Hilfeschrei a priori erübrigen“<sup>271</sup>. Durch eine Kultur des Vertrauens innerhalb des Unternehmens würde also obendrein eine öffentliche Rufschädigung und damit einhergehend eine Verschlechterung der externen Vertrauensbasis verhindert.

Eine Gefahr bei der Etablierung einer Vertrauenskultur im Unternehmen ist jedoch, über das Ziel, nämlich letztlich eine Effizienzsteigerung (und auch Effektivitätssteigerung<sup>272</sup>) durch mehr Selbststeuerung bzw. Selbstorganisation<sup>273</sup> zu erreichen, hinauszuschießen. Ein positiver Wert wie Vertrauen kann einerseits einen anderen, ebenso positiven Wert in dysfunktionaler Weise verdrängen, andererseits kann er in übersteigerter Intensität eine negative Wirkung haben. Veranschaulicht werden soll dies anhand der Gegenüberstellung

---

<sup>269</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang auch den Begriff der ‚Kontextsteuerung‘ i. S. der Selbstorganisationstheorie; s. hierzu z. B. WOLF 2008, S. 427 m. w. N.

<sup>270</sup> Vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG WPG, MARTIN-LUTHER-UNIV. HALLE-WITTENBERG (Hrsg.) 2007, S. 45. U. a. kann dies auch dadurch erreicht werden, dass die klassische engmaschige Agentenkontrolle i. S. der Prinzipal-Agenten- bzw. Agenturtheorie (s. zur Agenturtheorie z. B. EBERS, GOTSCH 2006, S. 258-277) (teilweise) ersetzt wird durch eine allgemeine, eher ungerichtete und strategische Vertrauenskontrolle. Hierdurch entfielen obendrein noch (teilweise) die Kosten für aufwändige und flexible Anreizsysteme und die stetig notwendige Anpassung der Zielvorgaben, insbes. in dynamischen und komplexen Umwelten; vgl. SJURTS 1998, S. 290-292. Vertrauen bedeutet keinesfalls einen generellen Verzicht auf Kontrolle. Vgl. hierzu auch die folgenden Ausführungen zu den Dysfunktionalitäten einer übertriebenen Vertrauenskultur.

<sup>271</sup> FAUST 2003, S.242.

<sup>272</sup> Unter Effektivität wird verstanden, die *richtigen Dinge* zu tun (um ein gegebenes Ziel zu erreichen); unter Effizienz, die *Dinge richtig* (also mit möglichst geringem Ressourcenaufwand) zu tun.

<sup>273</sup> Gemäß der Selbstorganisationstheorie führt mehr Selbstorganisation zu einer erhöhten Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in dynamischen und komplexen Umwelten. Vgl. auch FN 270 in dieser Arbeit. Zur Selbstorganisationstheorie s. WOLF 2008, S. 415-450.

des positiven Werts *Vertrauen* mit dem ebenfalls positiven Wert *Vorsicht* sowie der Gegenüberstellung dieser beiden positiven Werte mit ihren (negativen) Umkehrungen bzw. Übersteigerungen auf der anderen Seite.<sup>274</sup> Obwohl sowohl *Vertrauen* als auch *Vorsicht* jeweils an und für sich genommen als positiv angesehen werden, sind sie doch in Bezug auf das Verhalten eines Menschen gegenüber einem anderen (wenigstens hinsichtlich ein und desselben Sachverhalts) absolut unvereinbar miteinander: Man kann nicht einer Person (hinsichtlich eines Sachverhalts) vertrauen *und* dieser Person (hinsichtlich desselben Sachverhalts) gegenüber *Vorsicht* walten lassen.<sup>275</sup> Daraus folgt allerdings nicht, dass es nicht vernünftig sein kann, bei unterschiedlichen Personen (bzw. unterschiedlichen Sachverhalten) sein Verhalten an dem jeweils anderen dieser beiden positiven Werte auszurichten. Die Etablierung einer Vertrauenskultur darf also nicht dazu führen, dass allem, jedem oder immer vertraut wird. Ähnlich problematisch ist die Gefahr der Übersteigerung (einer) dieser beiden positiven Werte: aus *Vertrauen* wird dann *naive Vertrauensseligkeit*, aus *Vorsicht* wird *paranoides Misstrauen*.<sup>276</sup> Übersteigerte(s) *Vertrauen*(skultur) führt sowohl auf *individueller* als auch *institutioneller* Ebene zu Dysfunktionalitäten:<sup>277</sup> Schonungslose Offenheit führt zu gegenseitigem Ausgeliefertsein und birgt Missbrauchspotential; die Einhaltung von Datenschutzgesetzen und die Wahrung von Betriebsgeheimnissen wären gefährdet. Die Etablierung einer Vertrauenskultur darf also auch nicht dazu führen, dass es zu einer Übertreibung von *Vertrauen*, nämlich *Vertrauensseligkeit* kommt. Der (positive) Wert ‚*Vertrauen*‘ ist also bipolar begrenzt und demzufolge sollte das *Maß* an *Vertrauen*(skultur) auch (bipolar) begrenzt werden.<sup>278</sup>

### 4.3 Auswirkungen hinweisgebergestützter Compliance-Kontrolle

Im Folgenden soll bezugnehmend auf die vorhergehende Betrachtung analysiert werden, inwieweit die Implementierung eines Whistleblowingsystems zur Compliance-Überprüfung die Unternehmenskultur beeinflusst und in welche Richtung dieser Einfluss gehen kann. Dabei soll zwischen einer möglichen Beeinflussung in Richtung verstärkten Denunziantentums und derjenigen im Hinblick auf die Entwicklung größeren Vertrauens und mehr Aufrichtigkeit unterschieden werden. Wie eingangs erwähnt wird das Entstehen einer Kultur des Denunziantentums negativ angesehen, während die Entwicklung einer Kultur des Vertrauens und der Aufrichtigkeit als anzustrebendes Ziel angesehen wird. Zunächst soll auf

<sup>274</sup> Vgl. SCHULZ VON THUN 2005, S. 40-44.

<sup>275</sup> Man spricht in diesem Zusammenhang von einer *Antinomie*.

<sup>276</sup> Hierbei handelt es sich (logischerweise) ebenfalls um eine *Antinomie*.

<sup>277</sup> Vgl. auch im Folgenden FAUST 2003, S.124.

<sup>278</sup> Vgl. BERKEL, HERZOG 1997, S. 97; FAUST 2003, S. 125.

die Bedeutung des (kulturellen) Ausgangspunktes eines Unternehmens für seine weitere kulturelle Entwicklung eingegangen werden.

#### **4.3.1 Der Ausgangspunkt als maßgebliche Variable**

Grundlegend ist festzuhalten, dass ein Hinweisgebersystem nur dann einen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben wird, wenn es von MitarbeiterInnen und Unternehmensführung überhaupt akzeptiert und genutzt wird. Dies kann nur geschehen, wenn das System angemessen im Unternehmen implementiert und organisiert wird.<sup>279</sup> Die über das interne Whistleblowing angezeigten Missstände müssen vom Management für die Belegschaft erkennbar in ihren Entscheidungen berücksichtigt werden. Sollte das interne Whistleblowing keine erkennbaren Ergebnisse hervorbringen, wird die Bereitschaft daran teilzunehmen schnell abebben und dementsprechend ein Hinweisgebersystemeinsatz auch keinen größeren Einfluss auf die Unternehmenskultur zeitigen. Sind diese Grundbedingungen erfüllt, das System wird akzeptiert und genutzt, wird es auch Einfluss auf die Unternehmenskultur haben.

In welche Richtung diese Auswirkungen gehen werden, hängt von der Kultur ab, die bisher im Unternehmen vorherrscht. So kann aus dem Modell von SCHEIN geschlossen werden, dass die Aufnahme von Neuerungen auch immer von den bisher vorherrschenden Prämissen einer Kultur abhängt.<sup>280</sup> Wie erläutert wurde, ist eine offene Unternehmenskultur mit offener Moral Voraussetzung für eine erfolgreiche Nutzung sicherer Hinweisgebersysteme.<sup>281</sup> Wird von den MitarbeiterInnen hingegen vielmehr *konformes* Verhalten erwartet, wird ein Hinweisgebersystem sehr misstrauisch aufgenommen werden, was zu einer gravierenden Beeinträchtigung der erwünschten(?) Funktion führen kann. Die Möglichkeit der anonymen Meldung könnte gerade hier dazu führen, dass ein solches System zu rein persönlichen Zwecken missbraucht wird.<sup>282</sup> Wirkt die bisherige Unternehmenskultur zunehmend dysfunktional (hier dadurch, dass keine kulturelle Offenheit vorliegt), ist gemäß dem Modell von SCHEIN von der Unternehmensführung ein Anstoß zu einer Anpassung notwendig (hier also in Richtung mehr Offenheit und mithin zu mehr eigenständig reflektiertem Handeln der MitarbeiterInnen). Dabei ist zu beachten, dass es bei einem solchen Veränderungsprozess zu Widerstand aufgrund emotionaler Verbundenheit mit den bestehenden Prämissen kommen kann.<sup>283</sup> Übergangsweise wäre in einer geschlossenen Unternehmenskultur bspw. über als besonders integer geltende *externe*

---

<sup>279</sup> Vgl. hierzu oben Kapitel 3.1, S. 16, und Kapitel 3.2.2, S. 21.

<sup>280</sup> Vgl. oben Kapitel 4.2.1, S. 35.

<sup>281</sup> Vgl. oben Kapitel 3.2.3, S. 27.

<sup>282</sup> Vgl. unten Kapitel 4.3.2, S. 42.

<sup>283</sup> Vgl. ebenso oben Kapitel 4.2.1, S. 35.



Ombudspersonen Vertrauen darin zu schaffen, dass wirklich Interesse an einer Aufdeckung von Missständen durch interne Quellen vorhanden ist, bevor dann im Zuge des kulturellen Wandels auch interne Stellen direkt an das Whistleblowingsystem angeschlossen werden können. Zunächst würde *internen* Stellen von den MitarbeiterInnen hinsichtlich dessen, dass Unterordnung und Konformität plötzlich nicht mehr die herausragende Rolle spielen sollen, nicht die notwendige Glaubwürdigkeit entgegengebracht. Eine solche externe Ombudsperson könnte mithin auch die Funktion ähnlich der eines Mediators übernehmen und so helfen Ängste abzubauen.

In Unternehmen, die bereits über eine Kultur des offenen Diskurses verfügen, kann internes Whistleblowing diese Kultur unterstützen. Um nicht eine kontraproduktive Wirkung zu erzielen, muss allerdings deutlich gemacht werden, dass das Hinweisgebersystem den gegebenen offenen Diskurs nicht ablösen, sondern nur ergänzen soll.<sup>284</sup> Es stellt eine Art letzter Sicherung bzw. eine letzte Möglichkeit zum Vorgehen gegen Missstände dar, die aus verschiedenen Gründen nicht mehr offen angesprochen werden können. Insgesamt bleibt der Einfluss des internen Whistleblowing auf die Kultur hinsichtlich Aufrichtigkeit in einem Unternehmen, in dem bereits offen über Probleme gesprochen wird, eher gering, da das Ziel einer möglichst hohen Aufrichtigkeit innerhalb des Unternehmens bereits als erreicht gelten kann. Einen größeren Effekt kann das interne Whistleblowing in den Unternehmen haben, in denen eine Kultur der Aufrichtigkeit zwar angestrebt, aber noch nicht erreicht worden ist. Durch das interne Whistleblowing können möglicherweise Missstände aufgedeckt werden, die einen offenen Diskurs bisher blockiert haben. Doch gilt zu bedenken, dass sich Whistleblowing immer auf Einzelfälle innerhalb eines Unternehmens bezieht. Zu einer unternehmensweiten Auswirkung der Aufdeckung von Missständen hin zu mehr Aufrichtigkeit bedarf es auch der Möglichkeit der Diskussion dieser Probleme. Die Konsequenzen von problematischem Verhalten wie auch das erwünschte Alternativverhalten müssen deutlich werden.

#### **4.3.2 Das Spannungsfeld Denunziantentum vs. Vertrauenskultur**

Befürchtungen vor einer unternehmenskulturellen Entwicklung hin zu böswilliger, primär eigenen Interessen dienender Verleumdung bzw. Diffamierung müssen ernst genommen werden. So warnt die ARTIKEL-29-DATENSCHUTZGRUPPE in einer Stellungnahme zum Einsatz interner Hinweisgebersysteme vor den Folgen anonymer Meldungen:

---

<sup>284</sup> An dieser Stelle sei nochmals auf die Gefahren übertriebener Kontrollmaßnahmen und ihrer Auswirkungen verwiesen. Vgl. hierzu Kapitel 3.2.3, S. 27, und Kapitel 4.2.2, S. 36.

„Anonymität ist möglicherweise keine gute Lösung [...] für die Organisation, [...] denn] eine Organisation läuft Gefahr, dass eine Kultur anonymer böswilliger Meldungen [also „eine Kultur des (anonymen) Denunziantentums“<sup>285</sup>] entsteht; das soziale Klima innerhalb der Organisation könnte schlechter werden, wenn den Beschäftigten bewusst würde, dass mit Hilfe des Verfahrens jederzeit anonyme Meldungen über sie gemacht werden könnten.“<sup>286</sup>

Für die potentiellen WhistleblowerInnen selbst bedeutet die Implementierung eines funktionierenden Systems gestiegene Möglichkeiten der Einflussnahme. Die Handlungen von KollegInnen und Vorgesetzten, die aus unterschiedlichen Motiven bisher kritiklos hingenommen wurden, können über das Whistleblowing hinterfragt und torpediert werden. Sicheren Whistleblowingsystemen ist aufgrund der mit ihnen verbundenen Fähigkeit zur Abgabe anonymer Meldungen die Gefahr des Missbrauchs aus niederen Beweggründen inhärent. Hat es in einem Unternehmen in der Vergangenheit bereits eine nur geringe Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen und untereinander gegeben, so besteht die Gefahr, dass auch das Whistleblowingsystem unter diesen Prämissen gesehen wird. D. h., in Unternehmen, in denen bisher ein alle einbeziehender Diskurs über Compliance gefehlt hat, fehlen den MitarbeiterInnen möglicherweise sowohl die Fähigkeit als auch die Motivation, internes Whistleblowing zum Wohle des Unternehmens zu nutzen, anstatt aus rein persönlichen Motiven.

Es muss den MitarbeiterInnen deutlich (gemacht) werden, was als whistleblowing-fähiger Missstand angesehen wird und somit angezeigt werden soll, und was nicht bzw. was als Missbrauch gilt. Ein unternehmensinterner Diskurs über das Hinweisgebersystem, seine Ziele und seine Effektivität sind also gerade in Unternehmen notwendig, in denen die Belegschaft bisher nur wenig in die Diskussion über die Unternehmenspolitik einbezogen war. Gerade in diesen Unternehmen müssen die von den WhistleblowerInnen abgegebenen Meldungen dahingehend überprüft werden, ob sie nicht der Denunziation dienen und so eine Kultur des Misstrauens fördern. Bedeutend für die Denunziations-Prävention ist mithin die Überprüfbarkeit anonymer Meldungen über Rückfragen durch das eingesetzte System, um Missbrauch so möglichst gering zu halten.

Im Laufe der Analyse wurde für das System ‚Unternehmen‘ die Perspektive entwickelt, dieses als ein Gesamtsystem bestehend aus einem übergeordneten (Leitungs-)System und einem untergeordneten (Ausführungs-)System zu sehen.<sup>287</sup> Ist das Gesamtsystem nun so verfasst, dass das übergeordnete System nicht nur das untergeordnete System, sondern auch sich selbst und seine verschiedenen Organe durch vielfache ‚checks and balances‘

---

<sup>285</sup> WISSKIRCHEN, KÖRBER, BISSELS 2006, S. 1569. Es handelt sich bei diesem Zitat um deren freie Übersetzung der englischen Version der Stellungnahme.

<sup>286</sup> ARTIKEL-29-DATENSCHUTZGRUPPE (Hrsg.) 2006, S. 11 f.

<sup>287</sup> Vgl. auch im Folgenden oben Kapitel 4.2.2, S. 36.

kontrolliert, kann dieses institutionalisierte Misstrauen über einen Vertrauen-Rückversicherungseffekt auf die Individuen des untergeordneten Systems zu einem gestiegenen Vertrauen führen. Dies setzt jedoch voraus, dass Kontrollmaßnahmen zurückhaltend eingesetzt werden. Somit kann der erfolgreiche Einsatz eines sicheren Hinweisgebersystems also mittelbar zu einem Vertrauensgewinn im Unternehmen führen, denn es wurde ebenfalls konstatiert, dass ein erfolgreicher Einsatz eines Hinweisgebersystems aufgrund seiner Sicherungsfunktion die Möglichkeit eines teilweisen Verzichts auf Top-down-Kontrollen eröffnet.<sup>288</sup>

Zudem ist bei einem funktionierenden Whistleblowingsystem die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Unregelmäßigkeiten, die vorher möglicherweise zur Unternehmenskultur gehörten, aufgedeckt werden können. Somit wird für die an den Unregelmäßigkeiten beteiligten Personen eine Verhaltensänderung notwendig, die, gerade wenn es sich um Führungspersonen handelt, auch Konsequenzen sowohl auf das unternehmerische Verhalten allgemein als auch auf den Umgang mit den MitarbeiterInnen hat.

#### **4.4 Zusammenfassung der Analyseergebnisse**

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass es nicht automatisch die *eine* Auswirkung eines sicheren Hinweisgebersystems auf die Unternehmenskultur gibt. Vielmehr hängt der mögliche Ausschlag in eine Richtung (Vertrauensverlust und mehr Denunziantentum) oder die andere (mehr Vertrauen und Aufrichtigkeit) von mehreren Faktoren ab. Ein Faktor ist die bisherige Unternehmenskultur im Unternehmen: Es liegt somit eine reziproke Beziehung mit wechselseitiger Beeinflussung zwischen dem Einsatz sicherer Hinweisgebersysteme und der Unternehmenskultur vor. Weitere Faktoren sind die Merkmale des ausgewählten Hinweisgebersystems hinsichtlich InformantInnensicherheit und Missbrauchspotential sowie die Kompetenz, Behutsamkeit und Glaubwürdigkeit bzw. Vertrauenswürdigkeit der hinweisbearbeitenden Stelle und nicht zuletzt die tatsächliche Berücksichtigung geprüfter gemeldeter Sachverhalte durch das Management. Auch die Intensität des Einsatzes sonstiger Top-down-Kontrollmechanismen spielt eine wichtige Rolle. Mehr Vertrauen im Unternehmen wird sich nur dann ergeben, wenn diese sehr maßvoll bis zurückhaltend eingesetzt werden bzw. eine partielle Substituierung selbiger im Zuge des Einsatzes eines Whistleblowingsystems erfolgt. Auch eine ordentliche Implementierung in die gegebenen Organisationsstrukturen muss beachtet werden. Zur Förderung einer Vertrauenskultur ist mithin eine Unternehmensverfassung mit hinreichenden ‚checks and balances‘ notwendig. Eine Vertrauenskultur muss begrenzt sein, um nicht dysfunktionale Wirkungen zu erzeugen.

---

<sup>288</sup> Vgl. oben Kapitel 3.2.4, S. 29.

## 5 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde das relativ neue Instrument des ‚sicheren Hinweisgebersystems‘ vorgestellt. Dieses kann zur Überprüfung der Compliance im Unternehmen mittels Meldungen von Missständen aus den eigenen, internen Reihen eingesetzt werden, um so z. B. Korruptionsdelikte aufzudecken. Es wurde dargelegt, welche unternehmensrelevanten Ziele mit Compliance verfolgt werden, welche organisationalen Maßnahmen hierzu notwendig sind und wie das Instrument ‚Whistleblowingsystem‘ zur Unterstützung der Erreichung der Compliance-Ziele in die Organisation eines Unternehmens integriert werden kann. Dies wurde anhand der Darstellung verschiedener (Arten von) Systeme(n) verdeutlicht, welche darüber hinaus hinsichtlich des zentralen Qualitätsmerkmals der hohen InformantInnensicherheit bei gleichzeitig möglichst niedrigem Missbrauchspotential eingeschätzt und bewertet wurden. Dabei hat sich herausgestellt, dass für Unternehmen eine Kombination aus externer Ombudsperson und einem internet- bzw. EDV-basierten System zu empfehlen ist.

Ferner wurde deutlich gemacht, dass eine gegenüber sozialen Belangen aufgeschlossene Unternehmenskultur, die auch ein eigenständig reflektiertes Handeln der MitarbeiterInnen akzeptiert und fördert, notwendig für den erfolgreichen Einsatz eines institutionalisierten Whistleblowingsystems ist und das mithin vor der Implementierung eines solchen Systems ein Anstoß zur Kulturänderung hin zu mehr gesellschaftlicher Offenheit durch die Unternehmensführung erforderlich ist. Es wurde dargelegt, dass mit der Einbettung eines Hinweisgebersystems eine partielle Substituierung von Top-down-Kontrollmechanismen erfolgen kann, was wiederum mittelbar zu einem Mehr an Vertrauen zunächst innerhalb des Unternehmens und darauf aufbauend dann auch gegenüber dem Unternehmen von Außen führt.

Insgesamt hängen die Auswirkungen des Hinweisgebersystemeinsatzes auf die Unternehmenskultur von mehreren Faktoren ab. Es ist prinzipiell eine Bewegung in Richtung Vertrauensverlust/Denunziantentum wie auch in Richtung Vertrauensgewinn/Aufrichtigkeit möglich. Neben den bereits genannten Faktoren der kulturellen Vorbedingung im Unternehmen, der Eigenschaften des eingesetzten Systems selbst und die der hinweisbearbeitenden Stelle spielen die Verfassung des Unternehmens und ein aufgrund des Whistleblowingsystemeinsatzes möglicher, zurückhaltender Einsatz weiterer Compliance-Kontrollen eine bedeutende Rolle für die Erreichung eines Mehr an Vertrauen und Aufrichtigkeit. Sofern diese Punkte beachtet werden, kann von einer kulturellen Entwicklung in Richtung eines erhöhten Denunziantentums nicht ausgegangen werden. Das richtige System zusammen mit den richtigen Bedingungen im Unternehmen kann als vertrauens- und somit aufrichtigkeitsförderndes Instrument gesehen werden, dass als Folge

der Transaktionskosten senkenden und innovationsfördernden Effekte durch das gestiegene Vertrauen mittelbar auch einen Beitrag zu mehr Prosperität leistet.

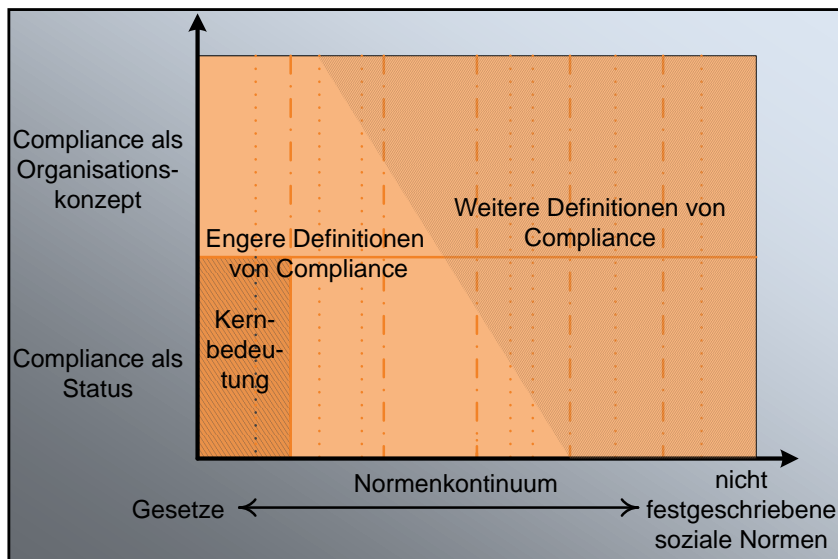
Im Zuge der voranschreitenden Transparenz in der Gesellschaft vor allem aufgrund moderner Informations(verbreitungs)technologien zusammen mit einer schwindenden gesellschaftlichen Toleranz gegenüber Korruption und anderen moralisch fragwürdigen, in der Vergangenheit jedoch geduldeten Handlungen mancher Wirtschaftssubjekte und dem daraus resultierenden Schadenspotential für Unternehmen, wird es für diese zunehmend wichtiger, frühzeitig Missstände aufzudecken, um diese intern klären zu können, sowie Maßnahmen zu deren Prävention zu ergreifen. Daher ist zukünftig mit einer weiteren Verbreitung von Hinweisgebersystemen zu rechnen. In Zeiten wirtschaftlicher Instabilität ist auf der einen Seite jeder Faktor, der die unternehmerischen Ziele vorantreibt besonders wichtig – auf der anderen Seite die Gefahr eines Missbrauchs der Hinweisgebersysteme wohl am größten (schließlich ist die Angst vor Arbeitsplatzverlust groß). Der Einsatz solcher Systeme sollte daher gut durchdacht sein.

Die in dieser Arbeit analytisch hergeleiteten Ergebnisse hinsichtlich des unternehmenskulturellen Einflusses eines Hinweisgebersystemeinsatzes zur Compliance-Kontrolle bedürfen einer empirischen Verifizierung. Dies könnte in einer auf dieser Arbeit aufbauenden Untersuchung der Kulturentwicklung innerhalb von Unternehmen geschehen, die während des Untersuchungszeitraums ein sicheres Hinweisgebersystem implementieren. Ein mögliches Untersuchungsdesign dazu wäre eine Längsschnittstudie (Panellerhebung)<sup>289</sup> – ein Zeitraum von drei bis vier Jahren sollte dafür ausreichend sein.

---

<sup>289</sup> Vgl. hierzu bspw. DIEKMANN 2007.

## Anhang (Abbildungen)



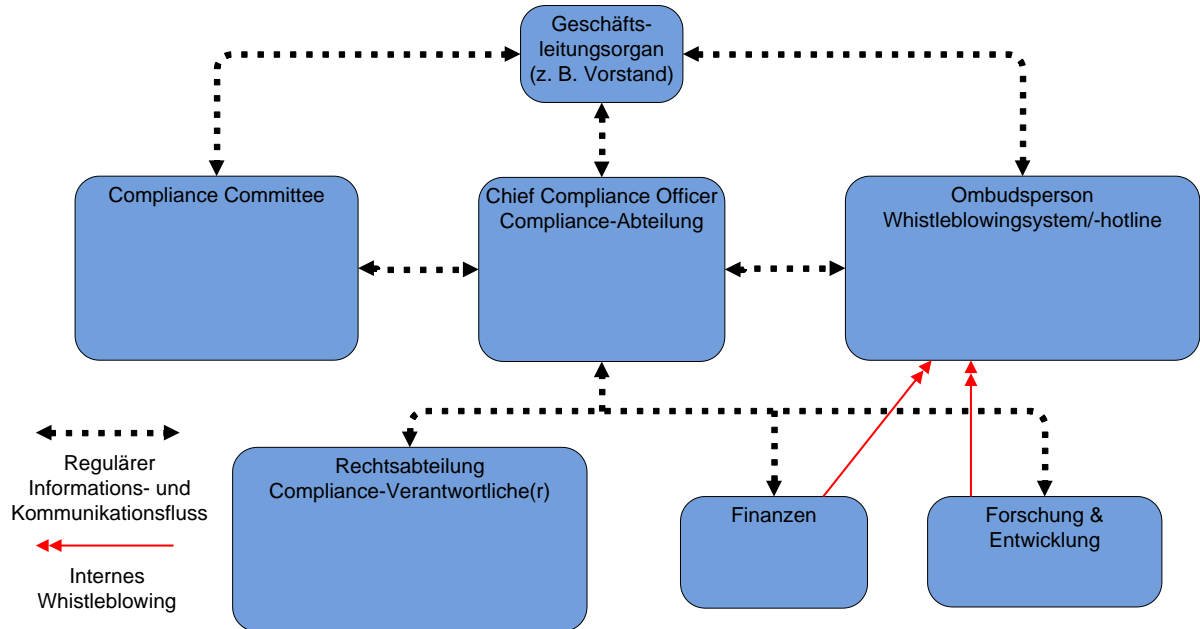
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PUPKE 2008, S. 17, Figure 4

**Abbildung 1: Bandbreite der Compliance-Definitionen**

Erläuterung: In *Abbildung 1* wird in einem matrizenähnlichen Diagramm die Bandbreite der Definitionen von Compliance bzw. der ‚Definitionsraum‘ mit zwei Dimensionen dargestellt. Die erste Dimension wird auf der Ordinate abgetragen und stellt folgendes, diskretes Merkmal einer Definition dar: Sichtweise der ‚Compliance (allein) als Status‘ oder Sichtweise der ‚Compliance (zusätzlich auch) als Organisationskonzept‘. Die zweite Dimension wird auf der Abszisse abgetragen und stellt folgendes, quasi-stetiges Merkmal einer Compliance-Definition dar: die Normen und Standards, deren Einhaltung zu beachten ist, sortiert gemäß ihres Formalisierungs- bzw. Kodifizierungsgrads, angefangen bei ‚(ausschließlich) Gesetzen‘ bis hin zu ‚(einschließlich allen inklusive) nicht festgeschriebenen sozialen Normen‘. Die einzelnen Normen bzw. Standards zwischen diesen beiden Polen (u. a. unternehmensinterne Regelungen, brancheninterne und -übergreifende Regelungen, ethische Standards der Gesellschaft, ‚Soft Laws‘ i. S. ZIMMERMANNs, usw.) werden als nicht immer eindeutig voneinander abgrenzbar hinsichtlich ihres Formalisierungsgrades angesehen; daher auch die Bezeichnung des Merkmals als quasi-stetig und die Kennzeichnung der Abszisse als ‚Normenkontinuum‘.<sup>\*</sup> In der Regel verläuft die Einordnung einer Definition in beiden Dimensionen bzw. auf beiden Achsen kumulativ. So lassen sich anhand der Ausdehnung ihrer Fläche nach oben rechts im Diagramm *weitere* von *engeren* Definitionen unterscheiden. Die o. g. PwC-Definition z. B. würde die gesamte Fläche des Diagramms

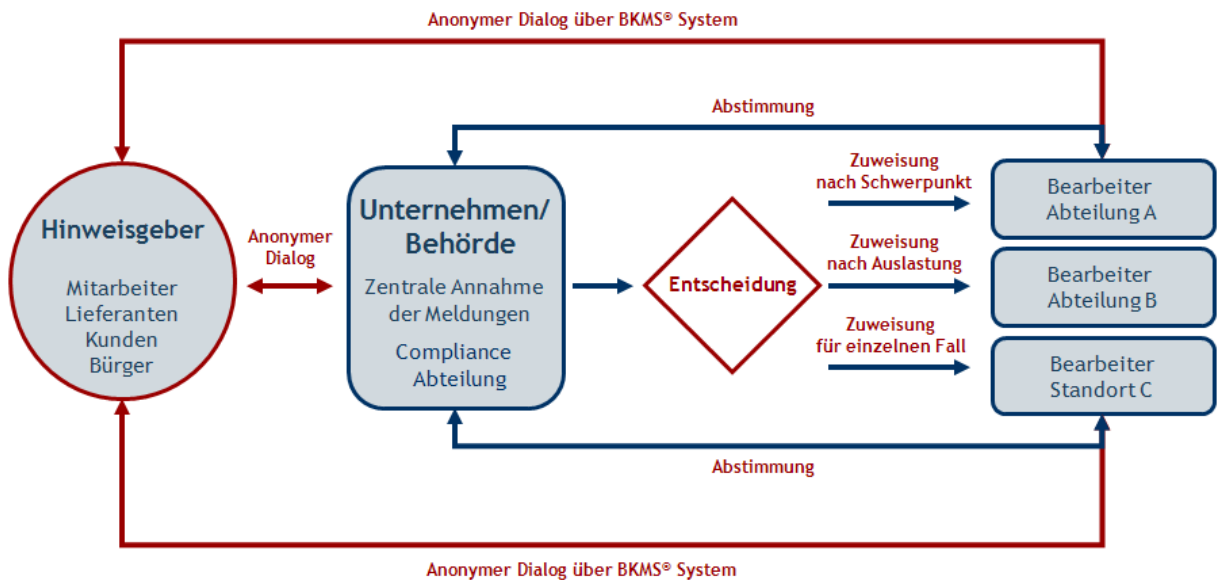
<sup>\*</sup> Anders PUPKE 2008, S. 17-24. Eine Differenzierung wie die dortige ist für die vorliegende Arbeit nicht notwendig und überdies nicht zweckmäßig.

einnehmen. Die Kernbedeutung nimmt hingegen nur eine kleine Fläche unten links ein. Als (hypothetische) Ausnahme wäre z. B. eine Definition denkbar, die Compliance ausschließlich als Status hinsichtlich gewisser nicht festgeschriebener sozialer Normen sieht. Diese würde nur eine Fläche rechts unten im Diagramm einnehmen.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an WECKER, GALLA 2008, S. 61, Abbildung 1

**Abbildung 2: Struktur einer Compliance-Organisation**



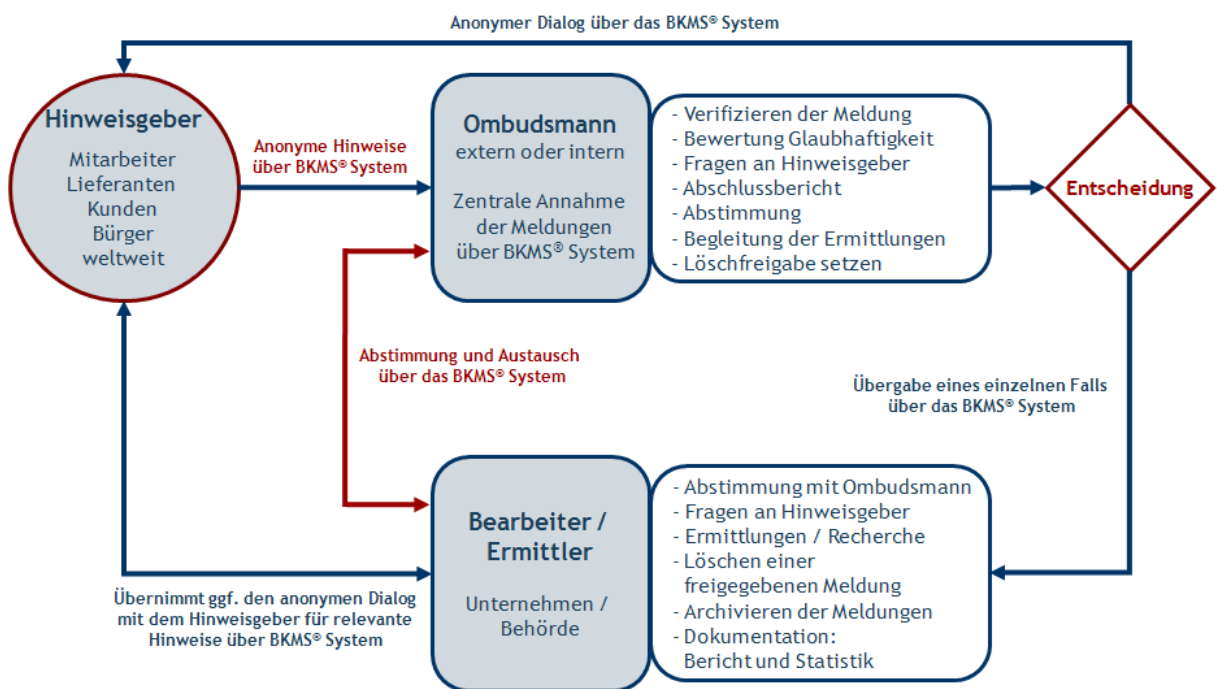
Quelle: Business Keeper AG

**Abbildung 3: BKMS-System – zentrale Lösung**



Quelle: Business Keeper AG

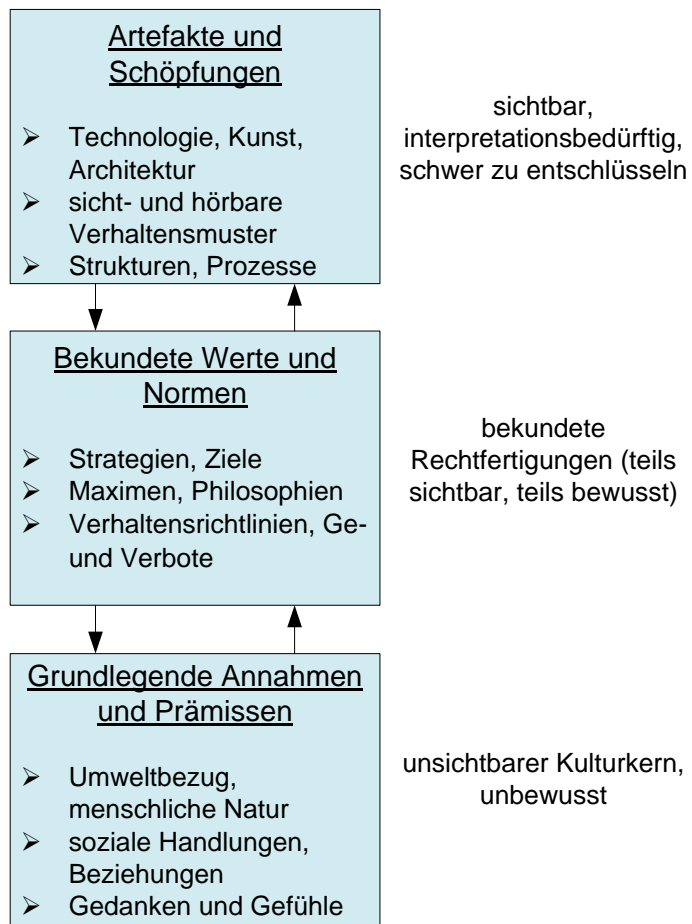
Abbildung 4: BKMS-System – dezentrale Lösung



Quelle: Business Keeper AG

Abbildung 5: Kopplung des BKMS-Systems mit externer Ombudsperson





Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SCHEIN 1995, S. 30, und FAUST 2003, S. 70, Abbildung 7

**Abbildung 6: Kulturebenenmodell nach SCHEIN**

## Quellenverzeichnis

- ALTARES GMBH & Co. KG (2009):** Wie report-now funktioniert. URL: <http://www.report-now.de/de/funktionsweise.php>, Stand: 08.02.2009
- ALTENBURG, J. (2008):** Whistleblowing - Korruptionsbekämpfung durch Business Keeper Monitoring Systems? In: BLJ, Jg. 2 (1), S. 3-8
- ANNUSCHEIT, R. (2007):** Siemens: Rechtsstreits im Geschäftsjahr 2007. URL: <http://www.compliancemagazin.de/markt/unternehmen/siemens3091107.html>, Stand: 24.01.2009
- ARTIKEL-29-DATENSCHUTZGRUPPE (Hrsg.) (2006):** Stellungnahme 1/2006 über die Anwendung von EU-Datenschutzvorschriften auf innerbetriebliche Maßnahmen zur Unterstützung von Hinweisgebern (whistleblowing) in den Bereichen Buchhaltung, Rechnungsprüfung, Buchprüfung und Kampf gegen Bestechung sowie Bank- und Finanzkriminalität. URL (der deutschen Fassung): [http://ec.europa.eu/justice\\_home/fsj/privacy/docs/wpdocs/2006/wp117\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/justice_home/fsj/privacy/docs/wpdocs/2006/wp117_de.pdf); URL (der englischen Fassung): [http://ec.europa.eu/justice\\_home/fsj/privacy/docs/wpdocs/2006/wp117\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice_home/fsj/privacy/docs/wpdocs/2006/wp117_en.pdf), jeweils Stand: 31.12.2008
- BAUER, S. C. (2008):** Datenschutzrechtliche Compliance im Unternehmen. In: G. WECKER, H. VAN LAAK (Hrsg.): Compliance in der Unternehmerpraxis. Grundlagen, Organisation und Umsetzung. Wiesbaden: Gabler, S. 145-166
- BERGER, U., BERNHARD-MEHLICH, I. (2006):** Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: A. KIESER, M. EBERS (Hrsg.): Organisationstheorien. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 169-214
- BERNDT, T., HOPPLER, I. (2005):** Whistleblowing. Ein integraler Bestandteil effektiver Corporate Governance. In: BB, Jg. 60 (48), S. 2623-2629
- BERKEL, K., HERZOG, R. (1997):** Unternehmenskultur und Ethik. Heidelberg: Sauer (Arbeitshefte Führungspsychologie, Bd. 27)
- BIRKIGT, K., STADLER, M. M., FUNCK, H. J. (1992):** Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 5. Aufl. Landsberg am Lech: Moderne Industrie
- BLEICHER, K. (1994):** Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt am Main: Campus (St. Galler Management-Konzept, Bd. 5)
- BLICKLE, G (Hrsg.) (1998):** Ethik in Organisationen. Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie (Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie)

- BUCHERT, R. (2008):** Der externe Ombudsmann – ein Erfahrungsbericht. Hinweisgeber brauchen Vertrauen und Schutz. In: CCZ, Jg. 2 (4), S. 148-152
- BUFF, H. G. (2000):** Compliance. Führungskontrolle durch den Verwaltungsrat. Zürich: Schulthess (Schweizer Schriften zum Handels- und Wirtschaftsrecht, Bd. 199)
- BUNDESAUFSICHTSAMT FÜR DEN WERTPAPIERHANDEL (Hrsg.) (1999):** Richtlinie zur Konkretisierung der Organisationspflichten von Wertpapierdienstleistungsunternehmen gemäß § 33 Abs.1 WpHG vom 25.10.1999, zitiert nach: BVR, DSGVO, VÖB (Hrsg.) (2002): Handbuch der Compliance-Organisation. 2. Aufl. Stuttgart: Deutscher Sparkassen-Verlag
- BUNDESMINISTERIUM FÜR INNERES DER REPUBLIK ÖSTERREICH (Hrsg.) (2008):** Geld.Macht.Gier. Im Sumpf der Korruption. DVD
- BÜRKLE, J. (2005):** Corporate Compliance - Pflicht oder Kür für den Vorstand der AG. In: BB, Jg. 60 (11), S. 565-570
- BÜRKLE, J. (2007):** Unternehmensinterne Selbstkontrolle durch Compliance-Beauftragte. In: C. E. HAUSCHKA (Hrsg.): Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen. München: Beck, S. 127-141
- BURRELL, G, MORGAN, G. (1979):** Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life. London: Heinemann
- BUSINESS KEEPER AG (Hrsg.) (o. J.):** Das BKMS®-System. Grundprinzip. URL: [http://www.business-keeper.de/ger\\_DE/100/grundprinzip.html#](http://www.business-keeper.de/ger_DE/100/grundprinzip.html#), Stand: 07.02.2009
- BUSINESS KEEPER AG (Hrsg.) (2008):** Sicherheitskonzept BKMS® System. URL: <http://www.business-keeper.de/pdf/ger/bkmsystem/downloadinfos/Sicherheitskonzept.pdf>, Stand: 07.02.2009
- BVR, DSGVO, VÖB (Hrsg.) (2002):** Handbuch der Compliance-Organisation. 2. Aufl. Stuttgart: Deutscher Sparkassen-Verlag
- COLEMAN, J. S. (1988):** Social Capital in the Creation of Human Capital. In: AJS, [Sonderheft:] Organizations and Institutions. Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, Jg. 94 (Supplement), S. 95-120
- COMVERI.COM GMBH (Hrsg.) (2009):** Infos zur Hinweisbearbeitung. URL: [https://www.comveri.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=17&Itemid=34](https://www.comveri.com/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=34), Stand: 08.02.2009
- DE GEORGE, R. T. (1993):** Whistle-blowing. In: G. ENDERLE et al. (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsethik. Freiburg im Breisgau, Basel, Wien: Herder, Sp. 1275-1278

- DEISEROTH, D. (2004):** Zivilcourage am Arbeitsplatz – „Whistleblowing“. In: G. MEYER et al. (Hrsg.): Zivilcourage lernen. Analysen - Modelle - Arbeitshilfen. Bonn: BPB, S. 124-135
- DEISEROTH, D., DERLEDER, P. (2008):** Whistleblower und Denunziatoren. In: ZRP, Jg. 41 (8), S. 248-251
- DENISON, D. R. (1996):** What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on A Decade of Paradigm Wars. In: Academy of Management Review, Jg. 21 (3), S. 619-654
- DEUTSCHE BUNDESBANK (Hrsg.) (2007):** Basel II - Die neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung. URL: [http://www.bundesbank.de/bankenaufsicht/bankenaufsicht\\_basel.php](http://www.bundesbank.de/bankenaufsicht/bankenaufsicht_basel.php), Stand: 14.12.2008
- DIKMANN, A. (2007):** Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 17. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch
- DILL, P. (1987):** Unternehmenskultur. Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement. Bonn: BDW Service- und Verlagsgesellschaft Kommunikation (Schriften zur Kommunikationsarbeit)
- DILL, P., HÜGLER, G. (1997):** Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen. Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management. In: E. HEINEN, M. FANK (Hrsg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2. Aufl. München, Wien: Oldenbourg, S. 141-209
- EBERS, M., GOTSCH, W. (2006):** Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: A. KIESER, M. EBERS (Hrsg.): Organisationstheorien. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 247-308
- ENDERLE, G. et al. (Hrsg.) (1993):** Lexikon der Wirtschaftsethik. Freiburg im Breisgau, Basel, Wien: Herder
- FANK, M. (1997):** Ansatzpunkte für eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur anhand der Betrachtung verschiedener Kulturebenen und Konzepte der Organisationstheorie. In: E. HEINEN, M. FANK (Hrsg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2. Aufl. München, Wien: Oldenbourg, S. 239-262
- FAUST, T. (2003):** Organisationskultur und Ethik: Perspektiven für öffentliche Verwaltungen. Berlin: Tenea

- FELS, A. (1998):** Launch of the Australian Standard on Compliance Programs (AS 3806 - 1998). Eröffnungsansprache anlässlich der Lancierung des Australian Standard in Sydney vom 5. Februar 1998. Sydney (Australien), zitiert nach: BUFF, H. G. (2000): Compliance. Führungskontrolle durch den Verwaltungsrat. Zürich: Schulthess (Schweizer Schriften zum Handels- und Wirtschaftsrecht, Bd. 199)
- GEBERT, D. (1998):** Die offene Organisation als Leitkonzept? In: G. BLICKLE (Hrsg.): Ethik in Organisationen. Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie (Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie), S. 149-165
- GONTARD, M. (2002):** Unternehmenskultur und Organisationsklima. Eine empirische Untersuchung. München, Mering: Hampp (Profession, Bd. 36)
- GREIPEL, P. (1988):** Strategie und Kultur. Grundlagen und mögliche Handlungsfelder kulturbewussten strategischen Managements. Bern, Stuttgart: Haupt
- GRÜNINGER, S., JOHN, D. (2004):** Corporate Governance und Vertrauensmanagement. In: J. WIELAND (Hrsg.): Handbuch Wertemanagement. Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance. Hamburg: Murmann, S. 149-177
- HAAS, R. D. (1994):** Unternehmensethik als globale Herausforderung. In: Forum Wirtschaftsethik, Jg. 2 (3), S. 1-3
- HABISCH, A. (2003):** Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin: Springer
- HANS-BÖCKLER-STIFTUNG (Hrsg.) (2006):** Whistleblower-System kann Unternehmens-Affären vorbeugen. Pressemitteilung vom 28.11.2006. URL: [http://www.boeckler.de/320\\_84497.html](http://www.boeckler.de/320_84497.html), Stand: 25.01.2009
- HAUSCHKA, C. E. (Hrsg.) (2007a):** Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen. München: Beck
- HAUSCHKA, C. E. (2007b):** Einführung. In: C. E. HAUSCHKA (Hrsg.): Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen. München: Beck, S. 1-25
- HEINEN E. (1997):** Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In: E. HEINEN, M. FANK (Hrsg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2. Aufl. München, Wien: Oldenbourg, S. 1-48
- HEINEN E., FANK, M. (Hrsg.) (1997):** Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2. Aufl. München, Wien: Oldenbourg

- HILTS, P. J. (1993):** IDEAS & TRENDS; Why Whistle-Blowers Can Seem a Little Crazy. In: New York Times, 13.06.1993, online abrufbar unter der URL: <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9F0CE6DE1631F930A25755C0A965958260&sec=&spon=&pag%20%20ewanted=all>, Stand: 25.01.2009
- HIRSCHMAN, A. O. (1972):** Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. 2. Aufl. (1. Aufl. 1970). Cambridge (Mass.): Harvard University Press
- HOLLEIS, W. (1987):** Unternehmenskultur und moderne Psyche. Frankfurt am Main, New York: Campus (Campus Forschung, Bd. 529)
- ICC (Hrsg.) (2008):** ICC Guidelines on Whistleblowing. Prepared by the ICC Commission on Anti-Corruption. URL: [http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC%20Guidelines%20Whistleblowing%20%20as%20adopted%204\\_08\(2\).pdf](http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC%20Guidelines%20Whistleblowing%20%20as%20adopted%204_08(2).pdf), Stand: 24.01.2009
- ICC DEUTSCHLAND E. V. INTERNATIONALE HANDELSKAMMER, DIHK (Hrsg.) (2008):** Korruption bekämpfen. Ein ICC-Verhaltenskodex für die Wirtschaft. URL: <http://www.managermagazin.de/static/pdf/BR-Korruption.pdf>, Stand: 21.01.2009
- KIESER, A., EBERS, M. (Hrsg.) (2006):** Organisationstheorien. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer
- KREMMEL, D. (1996):** Das Verhältnis zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur unter besonderer Berücksichtigung des organisationalen Lernens. Hallstadt: Rosch-Buch (St. Gallen, Univ., Diss.)
- KREUTNER, M. (Hrsg.) (2006):** The Corruption Monster. Ethik, Politik und Korruption. Wien: Czernin
- KRULIS-RANDA, J. S. (1990):** Einführung in die Unternehmenskultur. In: C. LATTMANN (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmen. Heidelberg: Physica, S. 1-20
- LABOURNET.DE E. V. (Hrsg.) (2008):** Die VW-Affäre 2005. URL: <http://www.labournet.de/branchen/auto/vw/allg/affaere.html>, Stand: 24.01.2009
- LAMPERT, T. (2007):** Compliance-Organisation. In: C. E. HAUSCHKA (Hrsg.): Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen. München: Beck, S. 142-155
- LATTMANN, C. (Hrsg.) (1990):** Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmen. Heidelberg: Physica
- LAY R. (1991):** Die Macht der Moral. Unternehmenserfolg durch ethisches Management. 2. Aufl. Düsseldorf, Wien, New York: Econ

- LEDERGERBER, Z. (2005):** Whistleblowing unter dem Aspekt der Korruptionsbekämpfung. Bern: Stämpfli (Schriften zum schweizerischen Arbeitsrecht, Bd. 64)
- LEISINGER, K. M. (1997):** Unternehmensethik. Globale Verantwortung und modernes Management. München: Beck
- LEISINGER, K. M. (2003):** Whistleblowing und Corporate Reputation Management. München, Mering: Hampp (Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Bd. 6)
- LUHMANN, N. (1989):** Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 3. Aufl. Stuttgart: Enke
- MCINTOSH, M. et al. (1998):** Corporate Citizenship. Successful Strategies for Responsible Companies. London: Financial Times
- MEFFERT, H, HAFNER, K., POGGENPOHL, M. (1988):** Unternehmenskultur und Unternehmensführung. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Arbeitspapier Nr. 43 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V. Münster (Arbeitspapiere / Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Bd. 43)
- MEYER, G. et al. (Hrsg.) (2004):** Zivilcourage lernen. Analysen - Modelle - Arbeitshilfen. Bonn: BPB
- MICELI, M. P., NEAR, J. P. (1985):** Characteristics of Organizational Climate and Perceived Wrongdoing Associated with Whistle-Blowing Decisions. In: Personnel Psychology, Jg. 38 (3), S. 525-544
- MICELI, M. P., NEAR, J. P., DWORKIN, T. M. (2008):** Whistle-blowing in Organizations. New York: Routledge (LEA's organization and management series)
- ONE HUNDRED SEVENTH CONGRESS OF THE UNITED STATES OF AMERICA (2002):** H.R. 3763 (Sarbanes-Oxley Act of 2002), Public Law 107-204 vom 30.07.2002, verabschiedet am 25.07.2002. URL: <http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf> bzw. [http://frwebgate.access.gpo.gov/cgi-bin/getdoc.cgi?dbname=107\\_cong\\_bills&docid=f:h3763enr.tst.pdf](http://frwebgate.access.gpo.gov/cgi-bin/getdoc.cgi?dbname=107_cong_bills&docid=f:h3763enr.tst.pdf), jeweils Stand: 28.01.2009
- OSTERLOH, M. (1988):** Unternehmensethik und Unternehmenskultur. Diskussionsbeitrag Nr. 42 des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg. Nürnberg (Diskussionsbeiträge / Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, Bd. 42)

- PFLESSER, C. (1999):** Marktorientierte Unternehmenskultur. Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells. Wiesbaden: DUV (Schriftenreihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim)
- POPPER, K. M. (1992):** Die offene Gesellschaft und ihre Feinde Bd. 1: Der Zauber Platons. (The open society and its enemy). Übersetzt aus dem Englischen von Paul K. Feyerabend. 7. Aufl. Tübingen: Mohr (UTB für Wissenschaft: Uni-Taschenbücher, Bd. 1724)
- PRAGAL, O. (o. J.):** Ombudsmann-Services. URL: [http://www.strafverteidigerhamburg.com/fileadmin/strafverteidigerhamburg/Aufsaeetze/Brosch%FCre\\_Ombudsmann\\_mit2.pdf](http://www.strafverteidigerhamburg.com/fileadmin/strafverteidigerhamburg/Aufsaeetze/Brosch%FCre_Ombudsmann_mit2.pdf), Stand: 05.02.2009
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (Hrsg.) (2005a):** Flexible Global Compliance Architecture – Challenges and Opportunities for Chief Compliance Officers. White Paper Series. URL: <http://www.pwc.de/files/RepositoryItem?itemId=313593>, Stand: 11.12.2008
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (Hrsg.) (2005b):** „Compliance – Quo vadis?“. Compliance-Kultur: „Doing the right thing“ als prägendes Element der Unternehmenskultur. Pressemitteilung vom 14.07.2005. URL: <http://www.pwc.com/Extweb/ncpressrelease.nsf/docid/D42668DD5B91A76D8025712400406153>, Stand: 16.01.2009
- PRICEWATERHOUSECOOPERS WPG AG, MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT HALLE-WITTENBERG (Hrsg.) (2007):** Wirtschaftskriminalität 2007. Sicherheitslage der deutschen Wirtschaft. URL: [http://www.pwc.de/files/RepositoryItem/studie\\_wikri\\_2007.pdf?itemId=3169192](http://www.pwc.de/files/RepositoryItem/studie_wikri_2007.pdf?itemId=3169192), Stand: 23.01.2009
- PRÖHL, M., PLAMPER, H. (1998):** Moderne Verwaltung - Von der Mißtrauens- zur Vertrauenskultur. Erfolgsbedingungen des Neuen Steuerungsmodells. In: VOP, Jg. 3 (9), S. 9-14
- PRÖHL, M., PLAMPER, H. (2000):** Von der Mißtrauens- zur Vertrauenskultur: Erfolgsbedingungen des neuen Steuerungsmodells. In: A. TÖPFER, B. ADAMASCHEK (Hrsg.): Die erfolgreiche Steuerung öffentlicher Verwaltungen. Von der Reform zur kontinuierlichen Verbesserung. Wiesbaden: Gabler, S. 113-124
- PUPKE, D. (2008):** Compliance and Corporate Performance. The Impact of Compliance Coordination on Corporate Performance. Norderstedt: Books on Demand
- RAUHOFFER, J. (2007):** Blowing the Whistle on Sarbanes-Oxley: Anonymous Hotlines and the Historical Stigma of Denunciation in Modern Germany. In: International Review of Law, Computers & Technology, Jg. 21 (3), S. 363-376



- REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX (Hrsg.) (2008):** Deutscher Corporate Governance Kodex. (in der Fassung vom 6. Juni 2008). URL: [http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/D\\_Kodex%202008\\_final.pdf](http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/D_Kodex%202008_final.pdf), Stand: 28.12.2008
- RODEWALD, J., UNGER, U. (2006):** Corporate Compliance - Organisatorische Vorkehrungen zur Vermeidung von Haftungsfällen der Geschäftsleitung. In: BB, Jg. 61 (3), S. 113-117
- RODEWALD, J., UNGER, U. (2007):** Kommunikation und Krisenmanagement im Gefüge der Corporate Compliance-Organisation. In: BB, Jg. 62 (31), S. 1629-1635
- ROHDE-LIEBENAU, B. (2006):** Whistleblowing Rules: Best Practice; Assessment and Revision of Rules Existing in EU Institutions. Herausgegeben vom Haushaltskontrollausschuss des Europäischen Parlaments (CONT). URL: <http://www.risk-communication.de/Whistleblowing-Rules-In-EU-Institutions.pdf>, Stand: 02.01.2009
- ROHDE-LIEBENAU, B. (2008):** Eine Hotline allein ist noch kein Whistleblowing-System. In: BB, Jg. 63 (46), S. M16
- ROTH, M. (1999):** Compliance als Form des Konfliktmanagements - Ein überzeugendes und griffiges Konzept. In: NZZ, 18.09.1999, S. 27
- ROTH, M. (2005):** Eine Frage des richtigen Verhaltens. In: io, Jg. 74 (11), S. 28-31
- RÜHLI, E., KELLER, A. (1989):** Unternehmenskultur im Zürcher Ansatz. In: WISU, Jg. 18 (12), S. 685-691
- SCHANZ, G. (1994):** Organisationsgestaltung. Management von Arbeitsteilung und Koordination. 2. Aufl. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften)
- SCHARPF, M. A. (2000):** Corporate Governance, Compliance und Chinese Walls. Regensburg: Roderer
- SCHEIN, E. H. (1995):** Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. (Organizational Culture and Leadership). Übersetzt aus dem Englischen von Friedrich Mader. Frankfurt am Main: Campus
- SCHERENBERG, V. (2003):** Patientenorientierung – Compliance und Disease-Management-Programme. Praxisbeispiel Diabetes mellitus Typ 2. Stuttgart et al.: WiKu
- SCHERER, A. G. (2006):** Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? – Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: A. KIESER, M. EBERS (Hrsg.): Organisationstheorien. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 19-61

- SCHMIDT-HUSSON, F. G. (2007):** Delegation von Organpflichten. In: C. E. HAUSCHKA (Hrsg.): Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen. München: Beck, S. 109-126
- SCHNEIDER, U. H. (2003):** Compliance als Aufgabe der Unternehmensleitung. In: ZIP, Jg. 24 (15), S. 645-650
- SCHOLZ, C., HOFBAUER, W. (1990):** Organisationskultur. Die 4 Erfolgsprinzipien. Wiesbaden: Gabler
- SCHULTZE, C. (2008):** Firmen wappnen sich gegen Korruption. Unternehmenskultur muss sich ändern. URL: <http://wirtschaft.t-online.de/c/15/78/44/36/15784436.html>, Stand: 26.01.2009
- SCHULZ VON THUN, F. (2005):** Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. 25. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch
- SJURTS, I. (1998):** Kontrolle ist gut, ist Vertrauen besser?. Ökonomische Analysen zur Selbstorganisation als Leitidee neuer Organisationskonzepte. In: DBW, Jg. 58 (3), S. 283-298
- SMIRCICH, L. (1983):** Concepts of Culture and Organisational Analysis. In: ASQ, Jg. 28 (3), S. 339-358
- SORGE, N.-V. (2008):** Korruption: "Verpfeifen muss nichts Schlimmes sein". Interview mit M. GENTZ, Aufsichtsratsvorsitzender der Deutsche Börse AG und Präsident der Internationalen Handelskammer Deutschland (ICC Deutschland e. V.). Hrsg. von manager-magazin.de. URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,595250,00.html>, Stand: 21.01.2009
- STAFFLAGE, E. (2005):** Unternehmenskultur als erfolgsentscheidender Faktor. Modell zur Zusammenführung bei grenzüberschreitenden Mergers & Acquisitions. Wiesbaden: DUV
- STEINMANN, H., OLBRICH, T. (1998):** Ethik-Management: integrierte Steuerung ethischer und ökonomischer Prozesse. In: G. BLICKLE (Hrsg.): Ethik in Organisationen. Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie (Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie), S. 95-115
- STEINMANN, H., OLBRICH, T. (1999):** Business Ethics in U.S.-Corporations. Results from an Interview Series. In: P. ULRICH, J. WIELAND (Hrsg.): Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz. 2. Aufl. Bern: Haupt (St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 19), S. 63-90

- STRACK, G. (o. J.):** Whistleblowing in Deutschland. URL: [http://www.whistleblower-net.de/pdf/WB\\_in\\_Deutschland.pdf](http://www.whistleblower-net.de/pdf/WB_in_Deutschland.pdf), Stand: 25.01.2005
- SZTOMPKA P. (1999):** Trust. A Sociological Theory. Cambridge: Cambridge University Press
- TEUTEN, P. (2005):** Enterprise Risk Management: Its Evolution And Where It Stands Today. In: The John Liner Review, Jg. 19 (3), S. 1-13
- THEISEN, M. R. (2005):** Wissenschaftliches Arbeiten. Technik – Methodik – Form. 12. Aufl. München: Vahlen
- TÖPFER, A., ADAMASCHEK, B. (Hrsg.) (2000):** Die erfolgreiche Steuerung öffentlicher Verwaltungen. Von der Reform zur kontinuierlichen Verbesserung. Wiesbaden: Gabler
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL – DEUTSCHES CHAPTER E. V. (HRSG.) (2004):** A-B-C der Korruptionsprävention. Leitfaden für Unternehmen. 2. Aufl. URL: [http://www.transparency.de/uploads/media/DOK514\\_ABC\\_2004.pdf](http://www.transparency.de/uploads/media/DOK514_ABC_2004.pdf), Stand: 06.02.2009
- TREICHLER, C. (1994):** Kulturbewusste Unternehmensführung. Entwicklung eines Problemlösungskonzepts zur kulturbewussten Unternehmensführung unter besonderer Berücksichtigung der Instrumente der Erfassung, Beurteilung und Gestaltung der Unternehmenskultur. Zürich, Univ., Diss.
- ULRICH, P., WIELAND, J. (Hrsg.) (1999):** Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz. 2. Aufl. Bern: Haupt (St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 19)
- VETTER, E. (2008):** Compliance in der Unternehmerpraxis. In: G. WECKER, H. VAN LAAK (Hrsg.): Compliance in der Unternehmerpraxis. Grundlagen, Organisation und Umsetzung. Wiesbaden: Gabler, S. 29-42
- WAGNER, A., SEIDEL, C. (Hrsg.) (2004):** Ethik in der Bankenpraxis. Frankfurt am Main: Bankakademie-Verlag
- WECKER, G., GALLA, S. (2008):** Pflichten der Geschäftsleitung & Aufbau einer Compliance Organisation. In: G. WECKER, H. VAN LAAK (Hrsg.): Compliance in der Unternehmerpraxis. Grundlagen, Organisation und Umsetzung. Wiesbaden: Gabler, S. 43-64
- WECKER, G., LAAK, H. VAN (Hrsg.) (2008):** Compliance in der Unternehmerpraxis. Grundlagen, Organisation und Umsetzung. Wiesbaden: Gabler
- WEIß, R. (2002):** Unternehmensführung in der Reflexiven Modernisierung. Global Corporate Citizenship, Gesellschaftsstrategie und Unternehmenskommunikation. Marburg: Metropolis (Theorie der Unternehmung, Bd. 16)

- WEBLING, M. (1992):** Unternehmensethik und Unternehmenskultur. Kritische Analyse ausgewählter unternehmensethischer Modelle und unternehmenskultureller Ansätze sowie Diskussion exemplarischer Probleme und Lösungsmöglichkeiten einer ethisch-kulturellen Integration. Münster: Waxmann (Internationale Hochschulschriften)
- WESTIN, A. F. (Hrsg.) (1981a):** Whistle-blowing!. Loyalty and Dissent in the Corporation. New York et al.: McGraw-Hill
- WESTIN, A. F. (1981b):** Introduction: Why Whistle Blowing Is on the Rise. In: A. F. WESTIN (Hrsg.): Whistle-blowing!. Loyalty and Dissent in the Corporation. New York et al.: McGraw-Hill, S. 1-15
- WESTIN, A. F. (1981c):** Conclusion: What Can and Should Be Done to Protect Whistle Blowers in Industry. In: A. F. WESTIN (Hrsg.): Whistle-blowing!. Loyalty and Dissent in the Corporation. New York et al.: McGraw-Hill, S. 131-167
- WHISTLEBLOWER-NETZWERK E. V., DKAA (Hrsg.) (2008):** Wie gehen deutsche Unternehmen mit der Meldung von Korruption um? Whistleblower-Netzwerk und Dachverband der Kritischen Aktionäre befragen 50 deutsche Konzerne. Presseerklärung vom 23.01.2009. URL: <http://www.whistleblower-net.de/content/view/101/1/lang,de/>, Stand: 25.01.2009
- WIEHEN M. H. (2001):** Kontrollinstrumentarien der Korruptionsprävention und -bekämpfung in Deutschland. In: APuZ, Jg. 49 (32-33), S. 15-22
- WIEHEN, M. H. (2004):** Werte als Faktor der Korruptionsprävention. In: J. WIELAND (Hrsg.): Handbuch Wertemanagement. Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance. Hamburg: Murmann, S. 222-259
- WIELAND, J. (Hrsg.) (2004):** Handbuch Wertemanagement. Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance. Hamburg: Murmann
- WIELAND, J., FÜRST, M. (2004):** Moral als Element der Good Corporate Governance in Banken. In: A. WAGNER, C. SEIDEL (Hrsg.): Ethik in der Bankenpraxis. Frankfurt am Main: Bankakademie-Verlag, S. 21-42
- WISSKIRCHEN, G., KÖRBER, A., BISSELS, A. (2006):** "Whistleblowing" und "Ethikhotlines". Probleme des deutschen Arbeits- und Datenschutzrechts. In: BB, Jg. 61 (28/29), S. 1567-1572
- WOLF, J. (2008):** Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler

- ZIMMERMANN, R. (2004):** Compliance - Grundlage der Corporate Governance. In: J. WIELAND (Hrsg.): Handbuch Wertemanagement. Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance. Hamburg: Murmann, S. 200-221
- ZÜRN, P. (1986):** Vom Geist und Stil des Hauses. Unternehmenskultur in Deutschland. 2. Aufl. Landsberg: Moderne Industrie
- ZYPRIES, B. (2008):** „Korruptionsbekämpfung und Compliance – Herausforderung für Staat, Wirtschaft und Gesellschaft“. Rede der Bundesministerin der Justiz, Brigitte Zypries MdB, bei der Veranstaltung von Transparency International und Friedrich-Ebert-Stiftung "Strafverfolgung der Korruption - Strategien der Korruptionsbekämpfung für Unternehmen und Strafverfolgungsbehörden" am 9. Dezember 2008 in Berlin. URL: [http://www.bmj.bund.de/enid/0,c145d9706d635f6964092d0935353937093a0979656172092d0932303038093a096d6f6e7468092d093132093a095f7472636964092d0935353937/Reden/Brigitte\\_Zypries\\_zc.html](http://www.bmj.bund.de/enid/0,c145d9706d635f6964092d0935353937093a0979656172092d0932303038093a096d6f6e7468092d093132093a095f7472636964092d0935353937/Reden/Brigitte_Zypries_zc.html), Stand: 23.01.2009