



**Workshop 1:
Whistleblowing – über- oder
unterbewertet?**

Whistleblowing, ein Wundermittel zur
Krisenprävention?

Wie es sich aus deutscher Sicht im öffentlichen Sektor
auszahlt.

Wie sich Whistleblowing auszahlt

Überblick

- Der Platz für ein Whistleblowing-System
- Information und Kommunikation zu Risiken
- „Best Practices“ und Erfolgsmessung
- Whistleblowing – *conditio sine qua non*, aber kein Wundermittel!
- Umgangston an der Spitze, oder Umgangston *von* der Spitze
- Der Ombudsmann für Whistleblowing – Die deutsche Variante
- Ein Maßstab für Effektivität von Whistleblowing-Systemen
- Wie sich Whistleblowing im öffentlichen Sektor auszahlt

„Whistleblowing-System“ – wo gehört das hin?

Ein Whistleblowing-System

- Als „internes Kommunikationssystem über Risiken“ → Teil jedes Risikomanagementsystems;
- Hat immer schon existiert – wie das Volkstum lehrt;
- Heute gilt es als “best practice” in Systemen zur Integrität und Compliance

Ihre Institution hat ebenfalls bereits ein Whistleblowing-System!

Aber ist es effizient – und „systematisch“?
Welchen Maßstab würden *Sie* anlegen?

Was ist ein Whistleblowing-System?

Ein Whistleblowing-System besteht aus allen internen und externen Kommunikationskanälen und -strukturen, die Informationen sowohl über Risiken wie auch Chancen (beide Formen der „Abweichung“) tragen und generell unterstützen.

Das *Objekt* der Risikokommunikation sind *Informationen*, die sich möglicherweise als hilfreich zur Identifikation von Risiken und Chancen herausstellen.

Subjekte der Risikokommunikation sind die Eigentümer und Nutznießer von Risikokommunikation, oder noch allgemeiner, die Stakeholder.

Eine „Hotline“ als solche ist offensichtlich *kein* Whistleblowing-System, - eher ein potenzieller Teil eines solchen – wenn und insofern es Risikokommunikation erleichtert.

Whistleblowing-System – Erfolgsmessung

- Definition *aller* potenziellen Quellen, Objekte und Subjekte;
- Definition *aller* potenziellen Engpässe;
- Definition *aller* formellen und informellen existierenden Kommunikationskanäle und ihrer „Umleitungen“;
- Messung der tatsächlichen Nutzung der Kommunikationskanäle und ihrer „Umleitungen“;
- Einschätzung des Klimas und des Umgangstons von der Spitze;
- Einschätzung von Mitarbeitern und unabhängigen Experten, in welchem Umfang welche Risikoinformationen vollständig oder teilweise zurückgehalten oder tabuisiert werden;
- Keine Unterschätzung der Tendenzen, Informationen aufgrund von „Effizienz“ etc, zurückzuhalten;
- Vermerk vergangener „Vorfälle“, Kommunikationskrisen, und Krisenkommunikation
- Messung von Strömungen und „intern/extern-Verhältnis“ für ein effizientes Ergebnis;
- Vergleich des Ergebnisses mit vergangenen Erfahrungen aus der Vergangenheit, um eine Tendenz zu erhalten.

Drei gute Gründe, warum der Schutz von Whistleblowern keinen echten Schutz bietet.

- Whistleblowing wird als persönliche Aggression oder *Beschwerde* verkannt;
- Whistleblower nutzen einen „Ausnahmezyklus“ – und werden dafür verantwortlich gemacht;
- „Schutz für Einhaltung der Regeln“ sendet die völlig falschen Signale.

Drei Vorschläge, falls niemand anruft.

- Fragen Sie nach – oder besser, lassen Sie jemanden nachfragen, was die Leute benötigen, bevor sie anrufen;
- Überlegen Sie, ob Sie vielleicht die echten Sackgassen des Systems (noch) nicht angegangen sind;
- Versuchen Sie, herauszufinden, wo die Risikoinformationen wirklich „entlang fließen“ (falls sie dies jemals tun).

-
- **Risikokommunikation – was funktioniert und warum.**
 - Der Vorgesetzte fordert sie gezielt an, und ist für ihre Verarbeitung bekannt → Vertrauen;
 - Klatsch und externe “Leitungen” → Anonymität;
 - Autorität von oben.
 - **Risikoinformation – eine neue Währung im öffentlichen Sektor?**
 - Nicht so neu, wenn man damit übereinstimmt, dass Risikomanagement *immer* schon ein Schwerpunkt der öffentlichen Verwaltung gewesen ist;
 - Möglicherweise neu, wenn Bottom-Up- und Netzwerkkommunikation neu integriert wird;
 - Unverzichtbar, wenn man sich der Komplexität modernen Governance vollkommen bewusst wird;
 - Schlicht ein wichtiges Instrument für die Belastbarkeit und Flexibilität!
 - Kann Glaubwürdigkeit und demokratische Legitimation wiederherstellen.
 - **Risikokommunikationskapazität – ein neuer Maßstab für den öffentlichen Sektor**

-
- Umgangston *an* der Spitze, Umgangston *von* der Spitze – was ist der Unterschied?

Eine Geschichte aus der eigenen Erfahrung ...

Der externe Ombudsmann – die deutsche Variante

- An der Schnittstelle zwischen Innen- und Außenseite;
- Als ein Anwalt mit Rechtsanwaltsprivilegien;
- Mit glaubwürdiger Unabhängigkeit;
- Mit Mediation-, Coaching-, und Managementqualitäten;
- Als Übersetzer zwischen Perspektiven und Kulturen;
- Abhängig vom Zugang zu Spitzenkräften;
- Heute ein deutscher Standard.

Ideal, **falls wirklich**

- akzeptiert sowohl von den Führungskräften *wie auch von* den Mitarbeitern;
- fortlaufend an formeller und informeller Kommunikation beteiligt;
- dazu berechtigt, sichtbare Ergebnisse zu liefern.

Benchmarking-Elemente für ein effektives Whistleblower-System im öffentlichen Sektor:

- Klar definierte Kommunikationskanäle;
- Starke Anreize an Führungskräfte, neue Informationen zu nutzen;
- Klare Regeln, was mit Informationen geschieht;
- Klares und direktes Feedback an den Whistleblower;
- Im Zweifel Wahl des Kommunikationskanals im Sinne der Verantwortung für den Whistleblower;
- Angebot des informellen (externen) Rats des Ombudsmanns;
- Option, die Dienste des Ombudsmanns nach Belieben in Anspruch zu nehmen;
- Option, andere externe Kommunikationskanäle und realistische (extreme) Umstände zu nutzen;
- Transparenz.

Ihr Kontakt



>>> RCC Risk Communication Concepts

Björn Rohde-Liebenau

Rechtsanwalt, Mediator, Ombudsmann

Bremer Str. 18

21073 Hamburg

Tel +49 40 2266 0 6620

RCC@risk-communication.de

www.risk-communication.de

