

Whistleblowing-System

@12: Ethics Update

Zürich PwC 07.07.2022, 12h

1) Einleitung

Hatten Sie schon mal die Gelegenheit, Musik von Johann Sebastian Bach zu spielen?



« (...) Man spielt Bach nicht, ohne Tonleitern geübt zu haben. Aber man übt die Tonleiter nicht um der Tonleiter willen.» (Simone Weil, ca. 1935)

WHAT EXACTLY SHALL
WE SPEAK-UP TO?

Was heisst das? Es bedeutet wohl, dass es ohne Tonleiter-Üben nicht geht. Tonleitern aber sind noch nicht das Ziel. Das Ziel ist die gelungene Musik-Performance: Bach gut zu spielen.

Wie die Tonleiter noch nicht das Gelbe vom Ei ist, so ist auch der Whistleblowing-Prozess kein Selbstzweck. Er hat ein Ziel. Das Ziel eines Whistleblowing-Systems ist eine konsistente Integritätskultur auf Unternehmensebene – zu Recht sprechen wir von einer «Speak-Up-Culture». Auf gesellschaftlicher Ebene ist das Ziel eine funktionierende, demokratisch-offene Gesellschaft, die auf Transparenz basiert, möglichst viele Partikularinteressen integriert und auftretende Missstände beseitigt.

Das ist die Theorie des Whistleblowing-Systems. Und diese Theorie ist insbesondere deshalb überzeugend, weil sie praktisch genutzt werden kann – wenn man will.

Praktisch zeigen sich da aber einige Herausforderungen. Für mich ist die wichtigste Frage: WHAT EXACTLY SHALL WE SPEAK UP TO? Das ist nicht immer so klar, wie es den Anschein macht.

Ich möchte Ihnen das an zwei Beispielen zeigen. Zuvor möchte ich Ihnen aber einen Einblick in meine tägliche Arbeit geben – nur kurz und nur so weit wie das für ein Whistleblowing-System etwas bringt.

2) Integritätskultur und Managementsystem

Arete Ethik Invest AG bietet nachhaltige Geldanlagen an. Wer das tut, sollte eigentlich erklären können, wie sich diese nachhaltigen Geldanlagen von konventionellen unterscheiden. Ein Grossteil meiner Arbeit besteht deshalb darin, börsenkotierte Unternehmen nach Kriterien der Nachhaltigkeit und Ethik zu analysieren.

Meine Analysen gehen dann monatlich in die Sitzung eines Ethik-Komitees und dieses Ethik-Komitee entscheidet, ob ein Titel aus Sicht der Nachhaltigkeit zur Investition empfohlen werden kann. Das Portfolio-Management richtet sich dann nach diesen Empfehlungen. Die Analysen folgen einer bewährten Methode, in die ich einen kurzen Einblick geben will.

Verantwortungsvolles Investieren: Ganzheitliche Ethik-Analyse



Eckpunkte:

- Qualitative Analyse aus fünf ethischen Perspektiven
- über 200 Indikatoren
- Mind. 50 Punkte müssen erreicht werden um aufgenommen zu werden



Natürlich nutzen wir auch Negativ- oder Ausschlusskriterien. Das bringt uns aber heute nichts. Wir konzentrieren uns auf die Positivkriterien unserer Methode: Verantwortungsverständnis, Angebot, Prozesse, Schutz natürlicher Ressourcen und Transparenz und Reputation. Gehen wir kurz noch eine Stufe weiter und schauen uns diese fünf ethischen Perspektiven genauer an.



2. Angebot

Geschäftsmodell
Kundennutzen
Konsumentenschutz
Legitimität gesellschaftlich
Legitimität ökologisch

4. Ökologie

Policy
Betrieb
Produkt
Wertschöpfungskette
Innovation&Proaktivität

1. Verantwortungsverständnis

Deklariertes Selbstverständnis
Gewinnorientierung
Corporate Governance
Führungsgrundsätze
Stakeholderkonzept

3. Prozesse

Produktion
Kunden
Mitarbeitende
Lieferanten
Managementsysteme

5. Transparenz

Image
Information
Kontroversen
Korruption
Reputation

Es ist sicher gut nachvollziehbar, dass ein Whistleblowing-System mit Ökologie oder dem Angebot eines Unternehmens nicht unmittelbar zu tun hat. Aber mit Prozessen schon. Ein Whistleblowing-System ist ein Management-System.

Da schaue ich mir bei der Analyse schon an, ob dieser Prozess nur für Mitarbeitende eingerichtet ist oder auch für andere Stakeholder. Wie wird die Anonymität sichergestellt? Ist die Ansprechstelle intern oder extern? Wie wird der Whistleblower geschützt? All das ist sozusagen das Tonleiter-Üben der «speak-up-culture». Die Musik aber spielt woanders: im Verantwortungsverständnis.

Führungsgrundsätze, definierte Unternehmenswerte, Code of Conduct, spezifische Richtlinien: Das alles sind Kodifizierungen der Integritätskultur eines Unternehmens. Und diese macht den Referenzrahmen aus zur Beantwortung der Frage WHAT EXACTLY SHALL WE SPEAK-UP TO?

Meine These ist deshalb: Wo die Verbindung von Integritätskultur und Managementsystem stimmt, da spielt die Musik, da funktioniert auch ein Whistleblowing-System. Bei vielen börsenkotierten Unternehmen klappt das – ich habe dafür viele Beispiele. Über das Whistleblowing-System lernen wir aber am meisten dort, wo es NICHT klappt. Dafür habe ich zwei Beispiele. Zum ersten beginne ich mit einer Geschichte.

Erstes Beispiel

Im Sommer 2020 hat eine deutsche Investmentgesellschaft eine Amerikanerin eingestellt mit der Aufgabe, die nachhaltigen Geldanlagen voranzubringen. Die amerikanische Spezialistin auf diesem Gebiet hat sich umgehend an die Arbeit gemacht mit einer Analyse des bestehenden Angebots. Die Analyse kam zum Schluss, dass dieses Angebot mehrheitlich mit Nachhaltigkeit nichts zu tun hat und auch nicht als solches verkauft werden sollte.

Mit einer Präsentation vor der Geschäftsleitung empfahl sie dringend, das Angebot wirklich gemäss nachhaltigen Kriterien auszurichten, da sonst Vorwürfe des Etikettenschwindels, des Greenwashings und Reputationsverlust drohen würden. SHE SPOKE UP TO HER DUTY. Offenbar hat die Geschäftsleitung der Investmentgesellschaft diese DUTY aber anders verstanden. Im Februar 2021 war die Amerikanerin schon entlassen-gekündigt.

Ich erwähne dieses Beispiel nur aus einem Grund: Es ist offensichtlich nicht immer klar, was der Referenzrahmen für das Whistleblowing genau ist. Das gilt insbesondere für nachhaltige Geldanlagen. Es ist nicht klar, was Nachhaltigkeit bedeutet. Nachhaltigkeit ist kein geschützter Begriff und jede und jeder kann damit tun, was sie oder er will. So werden auch konventionelle Geldanlagen schnell umgelabelt - einfach, weil Nachhaltigkeit heute im Trend liegt. Das ist nicht illegal – es ist allenfalls illegitim.

Im heutigen Kurzverfahren fragen wir uns nur das: was hat diese Whistleblowing-Geschichte gebracht?

- Für die Amerikanerin war das unangenehm. Sie hat sich für ihre Aufgabe eingesetzt und hat sich formal richtig verhalten. Sie wurde dennoch entlassen. Sie hat sich aber mit ihrem Einsatz so viel Renommé in der Finanzindustrie erarbeitet, dass sie längst eine neue Beschäftigung gefunden hat. Sie ist recht gut aus der Geschichte herausgekommen.
- Gewonnen hat eigentlich die gesellschaftliche Öffentlichkeit. Greenwashing wird jetzt auf diversen regulatorischen Ebenen angegangen und es wird sich in den kommenden Jahren klären, was als nachhaltige Geldanlage verkauft werden darf. Dem Greenwashing wird ein Riegel geschoben und das ist gut so.
- Verloren hat die Investmentgesellschaft. Der Aktienkurs des Unternehmens ist eingebrochen, Manager sind entlassen worden und der Reputationsverlust ist nicht so leicht wettzumachen. Fazit: Als Unternehmen kann man sich schon auf Fragen der Legalität beschränken und «Fake»-Produkte verkaufen, solange das nicht verboten ist. Dennoch gilt: Wenn Kunden merken, dass sie über den Tisch gezogen worden sind, reagieren sie. Vertrauen geht mit EINER Entscheidung verloren und muss über Jahre langsam wieder aufgebaut werden.

Zweites Beispiel

Nur noch kurz zum zweiten Beispiel. Da muss ich Ihnen keine Geschichte erzählen – Sie alle kennen diese Geschichte sehr wohl. Es wäre heute leicht, sich auf ein Credit-Suisse-Bashing einzulassen. Bashing interessiert mich aber überhaupt nicht. Mich interessiert einzig die Frage, wie ein wirksames Whistleblowing-System aufgebaut werden kann.

Was ist mit der Credit Suisse los? Seit Jahren hat dieses Unternehmen einen Whistleblowing-Prozess eingerichtet und der ist an sich nicht schlecht. Vielleicht verlaufen da ja intern auch einige Prozesse erfolgreich. Wir wissen das als ausserstehende Beobachter einfach nicht. Was aber als Mediennachrichten zu uns dringt, muss zum Schluss führen: Whistleblowing hat der CS in den vergangenen Jahren nichts anderes gebracht als Anschuldigungen, gerichtliche Verfahren, Verurteilungen und Strafgeder. Warum ist das so?

Ich sagte: ein Whistleblowing-System funktioniert dann, wenn der Konnex zwischen deklariertes Integritätskultur und Managementsystem gut läuft. Das Problem der CS sehe ich weniger in der Tonleiter des «Speak-up-Prozesses». Vielmehr haben wir es hier mit einem Kultur-Problem zu tun, das vielleicht auch für andere Unternehmen ein Hindernis darstellt. Die Musik spielt nicht.

Führungsgrundsätze und deklarierte Unternehmenskultur sind bei der CS auch nicht direkt kritisierbar. Problematisch scheint mir hier aber der Gap zwischen kodifizierter Integritätskultur in den Hochglanzbroschüren und der tatsächlich gelebten Alltagskultur zu sein. Dieser Gap oder Widerspruch in der Unternehmenskultur würde es mir als Mitarbeitendem der CS unmöglich machen, die Frage zu beantworten: WHAT EXACTLY SHALL WE SPEAK-UP TO.

Auf den Punkt gebracht: Eine Integritätskultur muss in sich schlüssig und konsistent sein. Es darf darin keine Widersprüche geben. Denn solche Widersprüche führen zu Orientierungslosigkeit. Aus der Perspektive von Ethik und Nachhaltigkeit sind Widersprüche in der Unternehmenskultur nicht nur fatal für ein funktionierendes Whistleblowing-System, sondern auch für die unternehmerische Entwicklung insgesamt.

3) Ganzes Zitat

Kehren wir zum Schluss wieder zum Zitat zurück.

Das ganze Zitat



«Die Vorschriften sind nicht um ihrer Ausübung willen gegeben, sondern ihre Ausübung ist vorgeschrieben, damit die Vorschriften **einsichtig** werden. Sie sind Tonleitern. Man spielt Bach nicht, ohne Tonleitern geübt zu haben. Aber man übt die Tonleiter nicht um der Tonleiter willen.» (Simone Weil, ca. 1935)*

Ein Whistleblowing-System ist zunächst mal ein Angebot. Prozessschritte und Referenzrahmen sind aber voll von organisatorischen und kulturellen Vorgaben. Diese Vorschriften müssen uns einsichtig sein: wir sollten sie verstehen und mittragen können. Wenn wir ihren Sinn verstehen, funktioniert auch eine Speak-Up-Kultur.

Als ich vor etwa 20 Jahren mit meiner Arbeit begann, hat noch niemand von Speak-Up-Culture gesprochen. In den letzten Jahren aber hat dieses Managementsystem grosse Verbreitung gefunden und das wird in Zukunft noch zunehmen. Wir kommen gar nicht darum herum, uns darin einzuüben. Mindestens dann, wenn uns eine transparente, offene und demokratische Gesellschaft am Herzen liegt.

Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg, danke für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich auf eine Diskussion.